

**DRAMA  
OPERABALET  
MARIBOR**

SLOVENSKO NARODNO GLEDALIŠČE  
SLOVENE NATIONAL THEATRE



---

# STRATEŠKI NAČRT

## 2023–2028

### SLOVENSKO NARODNO GLEDALIŠČE MARIBOR –

#### DRAMA, OPERA, BALET IN

#### FESTIVAL BORŠTNIKOVO SREČANJE

---

Maribor, 1. oktober 2023

**Avtorji**

Danilo Rošker, direktor

Benjamin Virc, poslovni vodja programa Opere in Baleta

Aleksandra Hojnik, pomočnica direktorja za finančne zadeve

Alenka Smole, Nina Novković, kadrovska služba SNG Maribor

V Mariboru, 29. septembra 2023



# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. PRAVNE PODLAGE IN OSEBNA IZKAZNICA JAVNEGA ZAVODA</b> .....	<b>5</b>
2.1 PRAVNE IN DRUGE PODLAGE, KI OPREDELJUJEJO DELOVANJE JAVNEGA ZAVODA SNG MARIBOR.....	5
2.2 OSNOVNE INFORMACIJE, ORGANI IN VODSTVO JAVNEGA ZAVODA .....	7
2.3 ZAPOSLENI IN ČLOVEŠKI VIRI.....	8
2.4 KAPACITETA DVORAN IN PREGLED PRODUKCIJE SNG MARIBOR.....	11
<b>3. ANALIZA IZHODIŠČNEGA STANJA (SWOT ANALIZA)</b> .....	<b>13</b>
3.1 ANALIZA IZHODIŠČNEGA STANJA – DRAMA.....	15
3.2 ANALIZA IZHODIŠČNEGA STANJA – OPERA .....	16
3.3 ANALIZA IZHODIŠČNEGA STANJA – BALET.....	18
3.4 ANALIZA IZHODIŠČNEGA STANJA – FESTIVAL BORŠTNIKOVO SREČANJE.....	20
3.5 ANALIZA IZHODIŠČNEGA STANJA – TEHNIKA .....	21
<b>4. STRATEŠKI NAČRT</b> .....	<b>23</b>
4.1 POSLANSTVO IN VREDNOTE .....	23
4.2 SKUPNA STRATEGIJA VODENJA SNG MARIBOR .....	23
4.3 STRATEŠKI NAČRT IN VIZIJA DRAME .....	27
4.5 STRATEŠKI NAČRT IN VIZIJA BALETA .....	35
4.6 STRATEŠKI NAČRT IN VIZIJA FESTIVALA BORŠTNIKOVO SREČANJE .....	37
4.7 POSLOVNO-FINANČNA STRATEGIJA (FINANČNI NAČRT) .....	39
4.8 STRATEGIJA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI (KADROVSKI NAČRT) .....	45
4.9 STRATEŠKI NAČRT INFRASTRUKTURE (INVESTICIJE, NAKUP OPREME IN VZDRŽEVANJE) .....	50
<b>5. SKLEPNE MISLI</b> .....	<b>51</b>



## 1. UVOD

Če se danes ozremo zgolj leto ali dve v preteklost, natančneje v čas pandemije koronavirusa, se lahko spomnimo na številne vizije in napovedi o naši kulturni prihodnosti, ki še danes odzvanjajo v kolektivni memoriji Slovencev: številni poznavalci kulturnega življenja tako na Slovenskem kot v tujini so bili namreč prepričani, da smo soočeni s krizo izjemnih razsežnosti, ki bo trajno zaznamovala podobo slovenske in globalne kulturne krajine nasploh – dokler se ni zgodila vojna v Ukrajini in z njo še ena kriza, ki je ponovno spremenila globalni kontekst v smeri potencialne grožnje jedrske vojne in energetske krize masovnih razsežnosti, katere posledice čutimo še danes. K sreči se danes skoraj dveletne nočne more, povezane z zdravstveno krizo, s sicer kratko historično distanco spomnimo le kot anomalije v splošnem delovanju družbe in države, a je ta vendarle razgalila nekatere razpoke in šibkosti obstoječega kulturnega sistema in nakazala nekatere alternativne možnosti nadaljnjega »razvoja«, zlasti v smeri socialnega distanciranja in spremljanja kulturno-umetniških dogodkov na daljavo, pri čemer pa smo takrat zaradi specifičnih okoliščin nekoliko (bolj ali manj namerno) zaobšli dejstvo, da je gledališče vendarle umetnost, ki je interaktivna in temelji na *fizisu* izkušnje enovitega prostora-časa in je že zaradi tega realizirana predvsem z bližino izvajalcev in gledalcev znotraj enovitega »komunikacijskega kanala«.

Slovenska kultura in umetnost, še posebej to velja za področje uprizoritvenih umetnosti, ki je razpeto med Scilo in Karibdo nacionalnega umetniškega kánona ter mnogoterimi sodobnimi pristopi in praksami, imata širok razpon poetik in estetik, ki se kaže v raznolikih socialnih kontekstih, prav ta pa – opirajoč se na aristotelski *mimesis* – ne nastavlja zgolj ogledala naši skupnosti, ampak s svojo presežnostjo oziroma umetniško resnico v Badioujevem smislu razbija taista ogledala naših »optičnih iluzij« oziroma napačnih predpostavk o realnosti, v kateri živimo, in nam dajejo nov uvid o »stanju reči« in napolnjen tudi o nas samih.

Če smo se v tem času karkoli naučili med vodenjem enega največjih slovenskih javnih zavodov na področju kulture, Slovenskega narodnega gledališča Maribor, je to predvsem preudarnost pri oblikovanju ravnovesja med različnimi estetikami, med klasičnim in sodobnim, angažiranim in tradicionalnim. Nenazadnje je prav ta institucija, ki je leta 2019 praznovala stoletnico ustanovitve, natančneje ustanovitve svoje prve umetniške enote, Drame – dokaz za to, da je pogoj za stabilni institucionalno razvoj uprizoritvenih umetnosti v njenem premišljenem in odgovornem načrtovanju programa, ki mora vsakič znova rekalibrirati razmerja med umetnostjo, gledališčem in družbo – javnostjo oziroma kulturnim uporabnikom nasploh.

Stabilno delovanje in trajnostni razvoj sta naši temeljni zavezi na vseh pomembnih področjih delovanja zavoda – od poslovne etike, kvalitete umetniškega ustvarjanja in poustvarjanja, pomlajevanju človeških virov, dosledne uporabe digitalnih in zelenih tehnologij, pa vse do aktivnejšega pristopa k privabljanju čim širšega kroga občinstva, ki bo v izvedenih uprizoritvah in drugih kulturnih dogodkih prepoznalo kulturo kot vrednoto samo po sebi, njihovo trajno vrednost ter skozi lasten diskurz o doživetem soustvarjalo nove pomene in s tem nadalje bogatilo slovenski kulturni in skupni evropski prostor.

Koncipiranje najpomembnejših razvojnih strategij za naslednje petletno obdobje 2023–2028, ki jih predstavljamo v tem dokumentu, vedno znova terja globok in temeljit premislek o tem, kako se poslanstvo in dejavnost javnega zavoda oziroma javna služba na področju kulture lahko še učinkoviteje in aktivneje vključi v obstoječe družbeno dogajanje. Je premislek o temeljnih vrednotah, o usmeritvah in trendih umetniškega ustvarjanja in poustvarjanja ter nenazadnje tudi o perpetuirajočih šibkostih, vrzelih v sistemu in o izzivih, ki jih prinaša



prihodnost. Z namenom karseda celovitega spopadanja z izzivi, ki so pred nami, smo pri snovanju novega strateškega načrta izhajali tudi iz temeljnih postulatov Resolucije o nacionalnem programu za kulturo 2022–2029 (v nadaljevanju: ReNPK22–29), ki jo je 22. februarja 2022 sprejel Državni zbor Republike Slovenije.

V navedeni resoluciji kot pravno nezavezujočem aktu, ki pa vendarle reflektira nekatere najvitalnejše interese slovenske države na področju kulture, je kot eden izmed ključnih ciljev izpostavljena uveljavitev pomena kulture med državljankami in državljani Republike Slovenije ter Slovenk in Slovencev v zamejstvu in po svetu, kar pomeni, da kultura ni zamišljena le kot agens kulture posameznikove identitete in osebnosti, ampak kot živa povezovalna in združevalna sila v javnem življenju, ki utrjuje kolektivno državotvorno zavest, etiko, dialog med posamezniki in različnimi družbenimi skupinami. Kultura in umetnost, kamor sodi tudi močno razvejan kompleks uprizoritvenih umetnosti z glasbo in plesom, se morata tako v percepciji kot recepciji javnosti uveljaviti kot vrednoti in predpogoj za (avto)refleksijo in nadaljnjo rast družbe in severovzhodne regije, za kar si bomo po svojih najboljših močeh prizadevali v najširšem kontekstu opravljanja javne službe – tj. z uprizarjanjem umetniških produkcij s področij dramske, glasbene in plesne umetnosti ter z vse pomembnejšimi dejavnostmi, usmerjenimi v kulturno-umetnostno vzgojo in pridobivanje novih občinstev.

Med prednostne strateške cilje, ki jih omenja ReNPK22–29 in jih kot ključne prepoznavamo tudi za nadaljnji razvoj SNG Maribor, tako sodijo predvsem medresorsko povezovanje kulture z drugimi področji – gospodarstvom, turizmom, izobraževalnim sektorjem ter socialnim resorjem –, kar lahko po eni strani zagotovi njeno večjo interakcijo, s tem pa tudi večjo dostopnost do kulturnih vsebin s strani različnih deležnikov. Kot pomemben cilj prepoznavamo tudi proces digitalizacije, uvajanje novih tehnologij in najaktualnejših znanstveno-raziskovalnih inovacij v »mašinerijo« uprizoritvenih umetnosti, s čimer si ne obetamo zagotoviti zgolj globalne dostopnosti do digitaliziranih kulturno-umetniških vsebin in slovenske kulturne dediščine, ampak tudi doseči najvišje poustvarjalne in produkcijske standarde ter odkriti nove ustvarjalne topose, ki se lahko zgodijo v nastanku novih hibridnih umetnostnih zvrsti in praks. Še posebej zanimivo polje kreativnosti in obenem tudi priložnost o vnovičnem prevpraševanju umetniškega ustvarjanja nasploh odpira tudi nagel razvoj umetne inteligence ter vseh kolateralnih pojavov, ki napovedujejo vznik samozavedajoče se tehnološke singularnosti.

Velik poudarek pri implementaciji strateškega načrta prihodnjega petletnega obdobja bo imela predvsem realizacija celovite energetske obnove stavbe SNG Maribor ter optimizacije specifičnih infrastruktur (garderob, scenskih in kostumskih delavnic ter skladiščnih prostorov) ter izvedba investicij in nakupa opreme (inštrumentov za orkestrske glasbenike, energetske varčnejših reflektorjev itd.), ki je nujno potrebna za izvedbo programa. Veliko več kot doslej nameravamo vlagati v razvoj, izobraževanje in izpopolnjevanje človeških virov, zlasti zaposlenih in stalno angažiranih umetniških in ekspertnih sodelavcev; v tem kontekstu bomo več pozornosti namenili intenzivnejšemu vključevanju različnih profilov samozaposlenih na področju kulture, ki so tako ali drugače vpeti v delovanje in kulturno-produkcijo SNG Maribor, ter kvalitativnemu dvigu profesionalnega sodelovanja z drugimi javnimi zavodi na področju kulture, saj bomo le na ta način vzpostavili pogoje za celovitejšo in trajno rast našega kulturnega ekosistema, s čimer bomo prispevali tudi k nadaljnjemu razvoju slovenske države in družbe.



## 2. PRAVNE PODLAGE IN OSEBNA IZKAZNICA JAVNEGA ZAVODA

### 2.1 PRAVNE IN DRUGE PODLAGE, KI OPREDELJUJEJO DELOVANJE JAVNEGA ZAVODA SNG MARIBOR

Slovensko narodno gledališče Maribor deluje kot javni zavod na področju drame, opere in baleta. Poslanstvo javnega zavoda je trajno in nemoteno izvajanje kakovostne umetniške produkcije in postprodukcije na področju uprizoritvenih in glasbenih umetnosti. Z umetniškimi ansambli (Drama, Opera, Balet) zagotavlja izvajanje gledaliških, opernih in plesnih uprizoritev ter koncertnih dejavnosti v lokalnem, regionalnem, domačem in mednarodnem prostoru. V skladu z ustanovnim aktom (s Sklepom o ustanovitvi javnega zavoda Slovensko narodno gledališče Maribor, Uradni list RS, št. [97/21](#)) skrbi za razvoj gledališke, operne in plesne dejavnosti ter spodbuja nastajanje izvirne slovenske produkcije na vseh treh umetniških področjih. V svoj program vključuje uprizarjanje klasičnih in sodobnih slovenskih ter tujih odrskih del. Drama, Opera in Balet se v okviru programa javnega zavoda medsebojno povezujejo, dopolnjujejo in sodelujejo pri izvajanju umetniških del. Javni zavod zagotavlja profesionalno in kakovostno umetniško produkcijo, ki je v karseda največji meri dostopna slovenski in mednarodni javnosti, ter izpolnjuje poslanstvo slovenskega kulturnega žarišča na severovzhodu Republike Slovenije. Javni zavod SNG Maribor sestavlja šest organizacijskih enot: Drama, Opera, Balet, Festival Borštnikovo srečanje, Tehnika in Skupne službe.

Delovno področje javnega zavoda opredeljujejo naslednji zakoni, ustanovni akt, interni akti in drugi predpisi:

#### **Ustanovni akt**

Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovensko narodno gledališče Maribor (Uradni list RS, št. [97/21](#))

#### **Zakonodaja**

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo,  
Zakon o javnih uslužbencih,  
Zakon o sistemu plač v javnem sektorju,  
Zakon o javnih financah,  
Zakon o izvrševanju proračunov RS za leti 2022 in 2023,  
Zakona o zagotavljanju sredstev za določene nujne programe RS v kulturi (ZZSDNPK),  
Zakon o računovodstvu,  
Zakon o zavodih,  
Zakon o zaposlovanju in delu tujcev,  
Zakon o varnosti in zdravju pri delu,  
Zakon o varstvu osebnih podatkov,  
Zakon za uravnoteženje javnih financ,  
Zakon o zaščiti prijaviteljev.

#### **Podzakonski predpisi**

Kolektivna pogodba za javni sektor,  
Kolektivna pogodba za kulturne dejavnosti v Republiki Sloveniji,



Kolektivna pogodba o skupni metodologiji za uvrščanje orientacijskih delovnih mest in nazivov v plačne razrede,  
Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju,  
Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede,  
Uredba o kriterijih za določitev višine položajnega dodatka,  
Splošna uredba o varstvu osebnih podatkov (GDPR),  
Pravilnik o merilih za doseganje naziva prvak in vrhunski glasbenik,  
Merila in kriteriji za zasedbo delovnih mest priznanih ustvarjalcev,  
Pravilnik o enotnem kontnem načrtu za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava,  
Pravilnik o razčlenjevanju in merjenju prihodkov in odhodkov pravnih oseb javnega prava,  
Pravilnik o načinu in stopnjah odpisa neopredmetenih dolgoročnih in opredmetenih osnovnih sredstev,  
Pravilnik o pripravi konsolidirane premoženjske bilance države in občin,  
Pravilnik o načinu in rokih usklajevanja terjatev in obveznosti po 37. členu Zakona o računovodstvu,  
Pravilnik o sestavljanju letnih poročil za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava,  
Navodilo o pripravi zaključnega računa državnega in občinskega proračuna ter metodologije za pripravo poročila o doseženih ciljih in rezultatih neposrednih in posrednih uporabnikov proračuna.

#### **Interni akti javnega zavoda**

Kolektivna pogodba SNG Maribor (sprejeta 26. januarja 1998),  
Organizacijsko navodilo,  
Pravilnik o ukrepih delodajalca za zaščito delavcev pred trpinčenjem na delovnem mestu,  
Pravilnik o izvajanju in kontroli prisotnosti alkohola, drugih narkotičnih sredstev in nedovoljenih poživil ter preverjanju spoštovanja prepovedi kajenja,  
Pravilnik o postopkih in ukrepih varovanja osebnih podatkov,  
Pravilnik o delovanju Festivala Borštnikovo srečanje,  
Pravilnik o pogojih sodelovanja na Festivalu Borštnikovo srečanje,  
Pravilnik o pavšalnem odkupu predstav v tekmovalnem programu Festivala Borštnikovo srečanje,  
Pravilnik o avdicijah in delu avdicijske komisije,  
Pravilnik o oddaji dvoran in drugih prostorov SNG Maribor,  
Pravilnik o prodaji vstopnic,  
Pravilnik o računovodstvu,  
Pravilnik o zaščiti prijaviteljev (sprejet 22. maja 2023).



## 2.2 OSNOVNE INFORMACIJE, ORGANI IN VODSTVO JAVNEGA ZAVODA

Ime zavoda: Slovensko narodno gledališče Maribor, javni zavod

Skrajšano ime: SNG Maribor

Naslov: Slovenska ulica 27, 2000 Maribor

Matična številka: 5053315000

Davčna številka: SI19801491

Šifra dejavnosti: 90.010 (umetniško uprizorjanje)

TRR: 01100-6000012730, odprt pri UJP Slovenska Bistrica

Telefonska številka: 02 250 61 00

Faks: 02 250 61 08

Elektronski naslov: [sng.maribor@sng-mb.si](mailto:sng.maribor@sng-mb.si)

Ustanovitelj javnega zavoda SNG Maribor je Vlada Republika Slovenije (Ur. l. 97/2021) – Sklep Vlade Republike Slovenije o ustanovitvi javnega zavoda Slovensko narodno gledališče Maribor.

Javni zavod SNG Maribor je vpisan v sodni register pravnih oseb pri Okrožnem sodišču v Mariboru pod registrsko številko 397-00 in s sklepom o vpisu spremembe pri subjektu Srg 2021/35511 z dne 19. 6. 2021.

Organi zavoda: direktor, Svet SNG Maribor in Strokovni svet SNG Maribor

Direktor javnega zavoda SNG Maribor je Danilo Rošker.

Direktor ima šest pomočnikov za različna umetniška in strokovna področja:

- umetniški direktor Drame: Aleksandar Popovski
- umetniški direktor Opere: Simon Krečič
- umetniški direktor Baleta: Edward Clug
- umetniški direktor Festivala Borštnikovo srečanje: Aleš Novak
- pomočnica direktorja za finančne zadeve: Aleksandra Hojnik
- pomočnik direktorja za področje tehnike: Jože Šnuderl

Svet SNG Maribor

dr. Suzana Žilič Fišer, predsednica, Jaki Jurgec, namestnik predsednice, Matic Kašnik, dr. Sonja Kralj, Zdenka Križanič, mag. Zdravko Luketič, Ksenija Vaš

Strokovni svet SNG Maribor

Darko Brlek, predsednik, Jaki Jurgec, namestnik predsednika, Tomaž Habe, Matic Kašnik, dr. Mihaela Koletnik, Ana Perne, Mateja Pucko, Alenka Ribič, Tomaž Rode





## 2.3 ZAPOSLENI IN ČLOVEŠKI VIRI

V zavodu je zaposlenih 324 delavcev (strošek za plače 292 delavcev je financiran iz državnega proračuna, medtem ko je strošek za plače preostalih 32 zaposlenih financiran iz nejavnih virov), delovni procesi potekajo v organizacijskih enotah Drama, Opera, Balet, Festival Borštnikovo srečanje, Tehnika in Skupne službe. Sedanja kadrovska zapolnjenost delovnih mest izhaja iz zaposlovanja za nedoločen čas na vseh delovnih mestih kljub kompleksni naravi umetniških procesov, zato ima zavod večino zaposlenih za nedoločen čas, ki niso vsi zasedeni v vlogah ali podpornih storitvah v vsaki umetniški sezoni. Posluhuje se tudi zaposlovanja v skladu z drugim odstavkom 46. člena ZUJIK za določen čas trajanja mandata direktorja oziroma do pet let za določena delovna mesta, ki so opredeljena v aktu o sistemizaciji delovnih mest.

Zaradi specifičnih potreb po angažiranju zaposlenih za določene vloge v posamezni umetniški sezoni in podpornega osebja se bo zavod v srednjeročnem obdobju osredotočil na prilagoditev zaposlovanja glede na proces dela, ki je v vseh organizacijskih enotah (Drama, Balet, Opera in posledično tudi v OE Tehnika), z izjemo skupnih služb, pretežno sezonske narave in ne izkazuje potrebe po zaposlovanju novih kadrov za nedoločen čas. Umetniška sezona je namreč projektno zaokrožena celota sezonske narave, v kateri se predvidena zasedenost zaposlenih v programu ugotavlja nekaj mesecev pred začetkom sezone. Z namenom doseganja pričakovanih umetniških standardov in posledično tudi bolj dinamičnega in fleksibilnega delovnega okolja bo oblikovanje zasedb in dodeljevanje vlog v posameznih produkcijah temeljilo na podlagi obveznih in uspešno opravljenih avdicijah. Ko je umetniški program prihodnje sezone potrjen, so udeleženi v načrtovanih predstavah vključeni v priprave, vaje, generalke, od začetka sezone pa v premiero in predstave ter eventualne ponovitve po zaključeni sezoni. Opisani pripravi in izvedbi umetniške sezone bo delodajalec sledil z zaposlovanjem novih delavcev za določen čas v skladu z ZDR-1, obstoječe zaposlitve pa bodo predmet spremljanja, analiziranja, vrednotenja in na tem utemeljene opredelitve delovnih mest, na katerih je kadrovska zasedenost glede na potrebe zadostna, ter delovnih mest, na katerih ima zavod presežek zaposlenih. Prepoznana nepotrebna delovna mesta bodo posledično ukinjena.

Direktor zavoda kljub temu, da se bo z »mehkimi ukrepi« zmanjšanja števila zaposlenih (upokojevanja starejših delavcev, odpovedi pogodb o zaposlitvi s strani delavcev, izteka pogodb o zaposlitvi, sklenjenih za določen čas) določen odstotek zaposlitev zmanjšal, načrtuje v vsakokratnem programu dela in iz njega izpeljanem kadrovskem načrtu za vsako leto opredeliti, katera delovna mesta zahtevajo redukcijo števila zaposlenih in katera morebiti ukinitve iz kateregakoli utemeljenega razloga.

Če se izkaže, da delo pod pogoji iz pogodbe o zaposlitvi posameznega delavca ni več potrebno zaradi nezmožnosti delodajalca, da zagotovi glede na sprejete dokumente vsem zaposlenim delavcem delo v polnem oziroma dosedanem obsegu, bodo presežnim delavcem podane ustrezne odpovedi pogodb o zaposlitvi iz poslovnega razloga, zavod pa jim bo zagotovil vse s tem povezane pravice. V okviru ugotavljanja presežnih delavcev bo delodajalec preveril tudi, če je delavcem na delovnih mestih, na katerih se izkazuje presežek zaposlenih za polni delovni čas, mogoče zagotavljati delo v krajšem času, takim delavcem pa bo po zakonsko predpisanem postopku ponudil sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi s krajšim delovnim časom. Zavod bo pri podajanju odpovedi iz poslovnega razloga spoštoval varovalne določbe za varovane kategorije delavcev, za primerjavo zaposlenih pa upošteval kriterije in za vrednotenje (lahko) uporabil tudi institut avdicije.



Zavod bo v okviru prilagajanja zaposlitvenih strategij in posodabljanju procesov dela po potrebi tudi združeval delovna mesta ali jih razdruževal in v zvezi s tem iskal možne rešitve prilagoditve opisov delovnih mest, s katerimi bi racionalizirali delovne procese, in navedeno formaliziral s spremembami akta o sistemizaciji delovnih mest. Poslužil se bo tudi ugotavljanja pričakovanih delovnih rezultatov pri zaposlenih z namenom ugotavljanja, ali je mogoče optimizirati delovne procese tudi z upoštevanjem tega vidika, obenem pa bo izvajal skrben nadzor nad izvrševanjem navodil s strani zaposlenih, spoštovanja pogodbenih in drugih obveznosti iz delovnega razmerja, evidentiranja prisotnosti ter spremljal kvaliteto opravljenega dela zaposlenih tako skozi pogodbene obveznosti kot na izpostavljenih delovnih mestih tudi skozi javno mnenje in strokovno kritiko.

Za posamezne sezone zavod napoveduje za izvedbo posameznih predstav in produkcij tudi sklepanje avtorskih pogodb za solistične ali druge vloge, če izvajanja posameznih nalog ne bo mogoče zagotavljati z že zaposlenimi v zavodu ali z zaposlitvijo za določen čas. Po dosedanjih izkušnjah avtorji in nastopajoči umetniki namreč kljub slabostim prekarnega dela ne odstopajo od fleksibilnih oblik sodelovanja, saj jim te omogočajo sočasno izvajanje storitev za več naročnikov, kar je finančno zanje bolj spodbudno, za zavod pa ugodnejše od zaposlitve.

Zavod se je v preteklem obdobju osredotočal tudi na problematiko poklicnega zavarovanja baletnikov in pevcev solistov, ki se v trenutku, ko izpolnijo pogoj za poklicno upokožitev in tudi kasneje te pravice ne izkoristijo, ne želijo poklicno upokožiti. Ker se tovrstnim poklicem plačujejo prispevki za poklicno zavarovanje pri Kapitalski družbi z namenom koriščenja zbranih sredstev za izplačevanje poklicne pokojnine, smo se že večkrat obrnili na področno ministrstvo s prošnjo za ureditev tega odprtega vprašanja in predlagali, da v primeru, če baletni plesalec oziroma pevec solist ob izpolnitvi pogoja za poklicno zavarovanje upokožitev te pravice ne izkoristi in vplačana sredstva za poklicno zavarovanje niso namensko uporabljena za izplačevanje poklicne pokojnine do izpolnitve pogoja za starostno upokožitev, s temi sredstvi več ne bi mogel razpolagati.

V tem primeru namreč vsa zbrana sredstva na osebem računu pri Kapitalski družbi postanejo nekakšna dodatna renta, ki se izplačuje ob prejemanju starostne pokojnine, ko se seveda baletni plesalec oziroma pevec solist odloči, da se bo starostno upokožil, zato menimo, da ta sredstva več ne služijo svojemu namenu, ki je poklicna upokožitev. Za zavod je ta problematika pereča, saj ti zaposleni v času, ko izpolnijo pogoje za poklicno upokožitev, a jo odklonijo, ker čakajo na pogoj starostne upokožitve, svojega dela več niso zmožni opravljati, zavod pa posledično ne more zaposliti delovno zmožnih plesalcev in pevskih solistov, ki jih za izvajanje svoje osnovne dejavnosti nujno potrebuje. V tem delu bo zavod prav tako v vsakokratnem kadrovskem načrtu pretehtal možnosti prenehanje delovnega razmerja zaposlenim, ki so pogoje za poklicno upokožitev že izpolnili, pri čemer verjame, da se bo zaradi specifične problematike našla sistemska rešitev in zavodu ne bo treba prevzemati pravne pobude za presojo ustavnosti opisanega stanja.

V spodnji tabeli predstavljamo število zaposlenih po organizacijskih enotah Drama, Opera, Balet, Festival Borštnikovo srečanje, Tehnika in Skupne službe, in sicer po kategorijah zaposlitev, financiranih iz državnega proračuna, in zaposlitev, financiranih iz nejavnih virov.



ORGANIZACIJSKA ENOTA	ŠTEVILO ZAPOSLENIH
<b>DRAMA</b>	
Zaposlitve, financirane iz proračuna RS	35
Zaposlitve, financirane iz nejavnih virov	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>36</b>
<b>OPERA</b>	
Zaposlitve, financirane iz proračuna RS	115
Zaposlitve, financirane iz nejavnih virov	14
<b>SKUPAJ</b>	<b>129</b>
<b>BALET</b>	
Zaposlitve, financirane iz proračuna RS	42
Zaposlitve, financirane iz nejavnih virov	7 <sup>1</sup>
<b>SKUPAJ</b>	<b>49</b>
<b>FESTIVAL BORŠTIKOVO SREČANJE</b>	
Zaposlitve, financirane iz proračuna RS	1
Zaposlitve, financirane iz nejavnih virov	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>2</b>
<b>TEHNIKA</b>	
Zaposlitve, financirane iz proračuna RS	97
Zaposlitve, financirane iz nejavnih virov	16
<b>SKUPAJ</b>	<b>113</b>
<b>SKUPNE SLUŽBE</b>	
Zaposlitve, financirane iz proračuna RS	17
Zaposlitve, financirane iz nejavnih virov	0
<b>SKUPAJ</b>	<b>17</b>
<b>SNG MARIBOR (VSE ENOTE)</b>	
Zaposlitve, financirane iz proračuna RS	<b>307</b>
Zaposlitve, financirane iz nejavnih virov	<b>32</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>339</b>

Skupni delež zaposlitev, financiranih iz državnega proračuna, znaša 90,12 %, medtem ko je delež zaposlitev, financiranih iz nejavnih virov, 9,88 %. Delež zaposlitev, financiranih iz nejavnih virov, se je v preteklih letih kontinuirano povečeval zaradi vse večjih produkcijskih potreb javnega zavoda. Podrobnejša kadrovska struktura glede na tip zaposlitve je po

<sup>1</sup> Pri navedenih zaposlitvah v organizacijski enoti Balet, ki so financirane iz nejavnih virov, zaradi kontinuiranega sodelovanja navajamo število stalnih baletnih plesalcev, s katerimi imamo sklenjene pogodbe o sodelovanju oziroma avtorske pogodbe (gre torej za ponavljajoče se prekarne oblike dela) in brez katerih realizacija umetniškega programa ni mogoča. Navedeno število 7 stalnih sodelavcev v Baletu zaradi uradnega statusa ni prišteto v skupno število zaposlitev SNG Maribor (in tudi ne med število zaposlitev, financiranih iz nejavnih virov).



posameznih organizacijskih enotah navedena v tabeli na straneh 35 in 36. V širšem kontekstu kadrovske strukture SNG Maribor pa je vendarle treba izpostaviti razmeroma veliko število bolj ali manj stalnih sodelavcev, ki so z javnim zavodom povezani preko različnih oblik prekarnege dela. V letu 2022 je tako po podatkih, posredovanih Statističnemu uradu Republike Slovenije, s SNG Maribor sodelovalo 48 samozaposlenih v kulturi, 77 samostojnih podjetnikov (iz drugih gospodarskih panog), 11 zaposlenih preko različnih agencij, 3 zaposleni v družbah z omejeno odgovornostjo, 8 študentov ter kar 125 zunanjih sodelavcev s sklenjeno pogodbo o avtorskem delu. Skupno število sodelavcev v opisanih načinih prekarnege dela tako znaša kar 272. Naštete oblike prekarnege dela so še posebej očitne v organizacijski enoti Balet, v kateri je 7 stalnih umetniških sodelavcev – baletnih plesalcev, ki opravljajo delo na podlagi sklenjene avtorske pogodbe oziroma pogodbe o sodelovanju.

## 2.4 KAPACITETA DVORAN IN PREGLED PRODUKCIJE SNG MARIBOR

Med infrastrukturnimi posebnostmi in specifikami SNG Maribor velja poleg sobivanja kar štirih umetniških entitet – Drame, Opere, Baleta in Festivala Borštnikovo srečanje – izpostaviti tudi možnost predstavljanje gledališke, glasbene, baletno-plesne in koncertne produkcije na kar petih različnih dvoranah, ki umetniškemu programu apriorno ne določajo le formata, zvrstnosti in dosega neke produkcije (v smislu maksimalne sedežne kapacitete in obiska), ampak dajejo gledališki hiši kot celoti obenem tudi poseben prostorski pečat in možnost divergentnega umetniškega koncipiranja, z upoštevanjem specifične arhitekturne zasnove posamezne dvorane.

Največja dvorana z imenom Dvorana Ondine Otta Klasinc, ki je bila do leta 2021 poimenovana kot Velika dvorana, je tako najprimernejša za velike operne, baletne, dramske in koncertne produkcije, medtem ko je Dvorana Frana Žižka (s prejšnjim imenom Stara dvorana) z leti nekako postala domicil mariborske Drame in njenih največjih produkcij. Kazinska dvorana se je s svojo neoklasicistično kvadrasto zasnovo izkazala kot najprimernejša za komorne glasbene produkcije in druge dogodke z izrazito komornim značajem. Podobno velja tudi za najmanjši dve dvorani – Mali in Komorni oder, ki s svojo arhitekturo udejanjata načelo »black box theatre« oziroma (post)moderne gledališke dvorane in sta zaradi tega primerna za izvedbo sodobnejšega in eksperimentalno naravnanege gledališkega programa.

V spodnji tabeli navajamo stalne dvorane v SNG Maribor s pripadajočo kapaciteto.

IME DVORANE	KAPACITETA DVORANE (ŠTEVILO SEDEŽEV)
<b>Dvorana Ondine Otta Klasinc*</b> <b>(Velika dvorana)</b>	<b>844</b>
<b>Dvorana Frana Žižka*</b> <b>(Stara dvorana)</b>	<b>260</b>
<b>Kazinska dvorana</b>	<b>180</b>
<b>Mali oder</b>	<b>80</b>
<b>Komorni oder</b>	<b>60</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>1.424</b>

\* Novo preimenovanje dvoran v sezoni 2021/2022.

Umetniška produkcija SNG Maribor je tako po številu, raznovrstnosti kot kvaliteti med največjimi in najobsežnejšimi lastnimi produkcijami primerljivih javnih zavodov v Republiki Sloveniji, kar zahteva skrbno načrtovanje različnih tipov produkcij na podlagi »in-house«



organizacijskega usklajevanja ter v primeru gostovanj zunanjih izvajalcev tudi premišljen logističen in organizacijski pristop pri izvedbi gostovanj iz Slovenije in tujine.

Z namenom karseda jasne predstavitve obsega in diferenciranosti lastne produkcije v naslednji tabeli prikazujemo realizirano produkcijo v vseh štirih umetniških enotah – Drami, Operi, Baletu in Festivalu Borštnikovo srečanje. Podatki o realizirani produkciji po različnih (vsebinsko in tipsko zaokroženih) programskih sklopih za prve tri enote so iz lanskega leta 2022, o Festivalu Borštnikovo srečanje pa iz letošnjega leta 2023.

UMETNIŠKA ENOTA (PROGRAMSKI SKLOP)	ŠTEVILO PRODUKCIJ (ŠTEVILO IZVEDB DOGODKOV)
<b>DRAMA</b>	
Premiere	7 naslovov (72 izvedb)
Ponovitve iz prejšnjih sezon	18 naslovov (136 izvedb)
Gostovanja po Sloveniji	43
Gostovanja v tujini	3
<b>SKUPAJ</b>	<b>254 (izvedb)</b>
<b>OPERA</b>	
Premiere	4 naslovi (23 izvedb)
Koncerti	18
Ponovitve iz prejšnjih sezon	2 naslova (3 izvedbe)
Gostovanja po Sloveniji	8
Gostovanja v tujini	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>50 (izvedb)</b>
<b>BALET</b>	
Premiere	2 naslova (11 izvedb)
Ponovitve iz prejšnjih sezon	8 naslovov (37 izvedb)
Gostovanja po Sloveniji	4
Gostovanja v tujini	8
<b>SKUPAJ</b>	<b>60 (izvedb)</b>
<b>FESTIVAL BORŠTNIKOVO SREČANJE*</b>	
Tekmovalni program	12 naslovov (12 izvedb)
Spremljevalni program	12 naslovov (15 izvedb)
Mlado gledališče	14 naslovov (16 izvedb)
Študentsko gledališče	10 naslovov (10 izvedb)
Dodatni program	22 naslovov (22 izvedb)
<b>SKUPAJ</b>	<b>133 (izvedb)</b>

\*Podatki o izvedeni produkciji Festivala Borštnikovo srečanje so iz letošnjega leta 2023.



### 3. ANALIZA IZHODIŠČNEGA STANJA (SWOT ANALIZA)

V kontekstu karseda jasne priprave strateške vizije razvoja javnega zavoda SNG Maribor, ki je tako glede na svojo notranjo organizacijsko strukturo ter število umetniških enot kulturni unikum v Republiki Sloveniji, smo pri analizi izhodiščnega stanja uporabili uveljavljeno ter obenem pregledno in učinkovito metodo SWOT<sup>2</sup> analize, katere rezultate prikazujemo v spodnji štiridelni tabeli.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ena največjih kulturnih institucij v RS z visoko notranjo produkcijsko kapaciteto na različnih področjih uprizoritvenih umetnosti,</li> <li>- možnost samostojne realizacije zahtevnejših umetniških projektov,</li> <li>- institucija z več kot stoletno tradicijo (produkcijska kontinuiteta),</li> <li>- visoka raven prepoznavnosti v slovenskem kulturnem prostoru,</li> <li>- visok delež visoko kvalificiranih umetniških in strokovnih profilov,</li> <li>- dobro sodelovanje z različnimi deležniki v mestu Maribor in širši regiji,</li> <li>- dobre izkušnje z realizacijo evropskih in medinstitucionalnih projektov,</li> <li>- visok startni kulturni kapital (status nacionalne gledališke hiše),</li> <li>- institucija z bogato gledališko, glasbeno in plesno dediščino,</li> <li>- plodna sodelovanja z različnimi kulturnimi institucijami (Festival Ljubljana, RTV Slovenija, Cankarjev dom Ljubljana itd.),</li> <li>- dobre izkušnje z izvedbo razvojnih projektov, namenjenih kulturno-umetniški vzgoji,</li> <li>- razvit abonmajski sistem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dotrajanost gledališke hiše (spomeniško zaščitena gradnja) in visoki stroški vzdrževanja,</li> <li>- tvegano in ponekod nevarno delovno okolje za zaposlene zaradi dotrajane infrastrukture gledališke hiše,</li> <li>- zastarelost in ponekod neuporabnost tehnologije na vseh odrih in posledična omejenost kvalitetnih izvedb umetniških dogodkov,</li> <li>- periferna pozicioniranost javnega zavoda (in posledično manjši doseg slovenskega občinstva iz centralnega dela države),</li> <li>- neizkoriščen potencial marketinških aktivnosti,</li> <li>- premalo razvojno naravnanih aktivnosti, usmerjenih v pridobivanje novih občinstev, še posebej otrok in mladine,</li> <li>- slabša opredeljenost ciljnih občinstev glede na zvrstnost umetniškega programa,</li> <li>- neustreznost in zastarelost obstoječe kolektivne pogodbe (iz leta 1998),</li> <li>- neizkoriščen potencial blagovne znamke,</li> <li>- relativno nizek delež nejavnih prihodkov iz osnovne dejavnosti,</li> <li>- premalo diferencirana abonmajska politika,</li> <li>- premalo izkoriščena publicistična in izdajateljska dejavnost,</li> <li>- relativno počasna implementacija novih tehnologij v gledališko produkcijo</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI

<sup>2</sup> SWOT analiza – akronim SWOT izhaja iz angleških pojmov *strengths, weaknesses, opportunities* in *threats* – v epistemološkem smislu zajema reprezentacijo prednosti, slabosti, priložnosti in groženj na podlagi (samo)refleksije nekega poslovnega subjekta. Analiza je usmerjena v zasledovanje dejavnikov na dveh osiščih (pozitivno–negativno ter notranje–zunanje) oziroma se opira na primerjavo pozitivnih in negativnih učinkov, in sicer tako na interni ravni poslovnega subjekta, kar zajema relacija prednosti–slabosti, kakor tudi eksterni ravni, ki jo povzema relacija priložnosti–grožnje, pri čemer je v ospredju analiza družbenega, političnega in ekonomskega okolja, v katerem neki poslovni subjekt deluje.



<ul style="list-style-type: none"> <li>- specifična lokacija na križpotju različnih regij in relativna bližina s sosednjimi državami (Avstrija, Hrvaška, Madžarska),</li> <li>- možnost pridobivanja več evropskih sredstev ter sodelovanja z različnimi (tako slovenskimi kot mednarodnimi) partnerji,</li> <li>- uveljavljanje pomena digitalizacije na vseh ravneh gledališke produkcije ter drugih načel trajnostnega razvoja, tudi z namenom ohranjanja kulturne dediščine,</li> <li>- možnost razvijanja specifičnih kulturno-umetniških podprogramov, namenjenih ciljnim skupinam,</li> <li>- aktivnejše vključevanje arhiva SNG Maribor pri promociji slovenske kulturne dediščine,</li> <li>- logistična prednost pri realizaciji mednarodnih gostovanj,</li> <li>- priložnost promocije umetniške produkcije v okviru mednarodne razstave EXPO v Osaki na Japonskem v letu 2025,</li> <li>- načrtovano odprtje gledališke prodajalne, namenjene prodaji lastnih nišnih izdelkov (ang. merchandise theatre shop),</li> <li>- popolna digitalizacija delovanja in poslovanja javnega zavoda (spletna prodaja kart, e-založniška dejavnost),</li> <li>- uporaba novih komunikacijskih orodij z namenom promocije in povečevanja dostopnosti kulturnih vsebin (družabna omrežja, omogočeno spletno dostopanje do različnih kulturno-umetniških vsebin),</li> <li>- vlaganje v umetniško in strokovno izpopolnjevanje ter izobraževanje zaposlenih in drugih človeških virov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- splošno pomanjkanje sredstev, namenjenih za izvedbo programa,</li> <li>- staranje umetniških ansamblov,</li> <li>- potencialno pomanjkanje ustreznih umetniških in strokovnih kadrov zaradi odhajanja v socialno-ekonomsko ugodnejša okolja,</li> <li>- delovanje v pretežno nestimulativnem okolju za kulturne sponzorje in podpornike kulturne dejavnosti,</li> <li>- relativno nizek ugled in samopodoba kulture v javnosti,</li> <li>- splošen upad zanimanja javnosti za kulturno-umetniško dejavnost,</li> <li>- neustrezna metodologija določevanja števila sistemiziranih umetniških in strokovnih poklicev v kulturnem sektorju,</li> <li>- neadekvaten in premalo fleksibilen zakonodajni okvir, ki bi omogočal večjo fluktuacijo umetniških poklicev,</li> <li>- morebitno poglobljanje ekonomske krize zaradi aktualnih političnih dogodkov (energetska druginja, vojna v Ukrajini itd.)</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Na podlagi ugotovitev, pridobljenih s SWOT analizo, smo pripravili nadaljnja strateška izhodišča za karseda celovit pristop k reševanju širokega spektra sistemskih težav, čeprav velja na tem mestu pripomniti predvsem to, da na številne makroekonomske in globalne politične dogodke, ki v veliki meri določajo osnovne pogoje delovanja, žal nimamo opaznega vpliva. Pri implementaciji različnih srednjeročnih in daljnoročnih ukrepov bi si želeli več konstruktivnega dialoga in sodelovanja z ustanoviteljico zavoda, tj. z Vlado Republike Slovenije, zlasti s pristojnim Ministrstvom za kulturo, ki lahko s svojimi predlogi tako v kontekstu novih zakonodajnih okvirov kakor tudi na področju metodologije določanja števila zaposlenih, financiranih iz državnega proračuna, ter višine programske materialnih sredstev bistveno pripomore k učinkovitejšemu in optimalnejšemu izvrševanju osnovnega poslanstva SNG Maribor.



### 3.1 ANALIZA IZHODIŠČNEGA STANJA – DRAMA

Drama je najstarejša enota SNG Maribor, ki z izjemo kulturnega molka med drugo svetovno vojno neprekinjeno deluje vse od leta 1919. Akumulirani kulturni kapital in pomen, ki ga ima Drama za samo mesto Maribor, širšo okolico in ne nazadnje tudi za celotno slovensko kulturno krajino, sta neprecenljiva, saj je prav razvoj profesionalnega gledališča v Mariboru vplival tudi na rast življenjskega standarda, na splošni razvoj mestne infrastrukture, kulturno podobo mesta in refleksijo aktualnega družbenega stanja. Mariborska Drama je danes s svojimi 36 zaposlenimi igralci oziroma člani umetniškega ansambla sodobno evropsko repertoarno gledališče, ki je po eni strani tesno prepleteno s slovensko gledališko tradicijo in njeno kánonsko dramatiko, ki odseva esenco slovenske gledališke ustvarjalnosti, po drugi strani pa izrazito svobodomiselnost, interdisciplinarno in tako rekoč eksperimentalno gledališče, ki je odprto in dojemljivo za številne nove prakse, estetike in poetike ter tako posledično nagovarja karseda širok generacijski in družbeni krog gledalk in gledalcev.

Glede na vedno bolj dinamične tokove na globalni ravni, ki jo vedno bolj zaznamujeta več- in medkulturnost, je slovensko »klasično« gledališče že nekaj desetletij na križpotju med nacionalnim kánonom, ki je izrazito usmerjen v negovanje slovenske gledališke besede in odkrivanje še možnih inovacij v okviru koncepta *regietheatra* (režiserjevega gledališča), kar pa v skladu z empiričnimi ugotovitvami v večini primerov ne zadošča za zadosten interes publike za gledališko umetnost. V skladu z izsledki velike evropske raziskave o kulturni porabi (Eurobarometer, 2013), je opazen negativen trend pri obisku klasičnih umetniških vsebin v domeni gledališča, kar od ponudnikov tovrstnih vsebin terja aktivnejši pristop pri nagovarjanju in motiviranju občinstva za obisk gledaliških produkcij. Še več, zaradi številnih novih dejavnikov, ki so povezani z uporabo različnih digitalnih tehnologij na medmrežju (družabna omrežja, spletne platforme z multimedijско vsebino), je treba pri komunikaciji s potencialnimi obiskovalci uporabiti nove komunikacijske moduse in kanale.

Velika ovira, ki zamejuje prodiranje slovenske gledališke kulture v mednarodni prostor, zlasti na sever in zahod, sta prav gotovo slovenski jezik, ki tudi marsikateremu izobraženemu gledališkemu entuziastu ostaja pomensko nedostopen, ter specifičnost slovenskih referenčnih topik, ki so povezane z razreševanjem slovenske identitete ter različnih problematik iz slovenske zgodovine. Če je jezikovne bariere danes možno v veliki meri premostiti z obligatno projekcijo nadnapisov govornega besedila v angleščini, pa se veliko primanjkljaj kaže predvsem v ponudbi vsebin za otroke in mladostnike, ki so zaradi številnih bolj ali manj perpetuirajočih trendov specifične in jih lahko le redko zadostimo s preprosto obnovo oziroma reinencijo že obstoječega nacionalnega kánona v zvrsti pravljic, pripovedi, basni ter najrazličnejših (lokalnih in urbanih) legend. Prav zato bo treba več pozornosti posvetiti pedagoškemu gledališču, natančneje, razvijanju in ustvarjanju novih gledaliških pripovedi, ki dejansko reflektirajo situacijo »tukaj in zdaj« in s pomočjo identifikacije dosežejo nov segment občinstva, ki ga spodbudijo k trajnejši participaciji pri soustvarjanju in uporabi kulturno-umetniških vsebin.

PREDNOSTI	SLABOSTI
- visoka raven prepoznavnosti v slovenskem kulturnem prostoru, velika simbolna moč kulturnega kapitala (obsežen gledališki repertoar),	- pomanjkanje kulturno-umetniških vsebin za mlade (otroke in mladostnike), - pomanjkanje profesionalnega kadra na področju pedagoškega gledališča,





<ul style="list-style-type: none"> <li>- kontinuiteta visoko kvalitetne gledališke produkcije,</li> <li>- repertoarno ravnotežje med klasičnimi in sodobnimi gledališkimi poetikami,</li> <li>- dobro sodelovanje z različnimi slovenskimi producenti,</li> <li>- razmeroma velika kumulativna kapaciteta gledaliških odrov in možnost sočasnega uprizarjanja različnih tipov produkcij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neizvajanje razvojnih projektov na področju gledališča,</li> <li>- slabši izkoristek marketinških aktivnosti,</li> <li>- kadrovska deficitarnost v nekaterih umetniških, strokovnih in podpornih poklicih,</li> <li>- premajhna dostopnost vsebin za starejše in gibalno ovirane osebe</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sodelovanje pri različnih evropskih projektih (v okviru programov Ustvarjalna Evropa),</li> <li>- krepitev mednarodnih sodelovanj in produkcij – več možnosti za promocijo slovenske gledališke umetnosti,</li> <li>- intenzivnejše umetniško in strokovno sodelovanje z AGRFT Univerze v Ljubljani,</li> <li>- uvajanje tehnoloških inovacij po načelih trajnostnega razvoja in krožne ekonomije,</li> <li>- doseganje širšega občinstva s pomočjo uporabe sodobne tehnologije (live streaming, angleško podnaslavljanje (subtitling, surtitling), možnost ogleda predstav za nazaj),</li> <li>- vlaganje v umetniško in strokovno izpopolnjevanje ter izobraževanje zaposlenih in drugih človeških virov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- negativna percepcija gledališča kot nekaj staromodnega, preživetega,</li> <li>- povečana uporaba novejših tehnologij, ki (še) niso del gledališke produkcije,</li> <li>- dotrajana infrastruktura v nekaterih dvoranh</li> </ul>

### 3.2 ANALIZA IZHODIŠČNEGA STANJA – OPERA

Mariborska Opera je v kronološkem smislu druga najstarejša umetniška enota SNG Maribor in se prav tako kot Drama lahko ponaša s stoletno tradicijo uprizarjanja glasbenogledaliških produkcij slogovno nadvse raznolikega repertoarja. Od »lahkotnejših« začetkov, ko sta prevladovali predvsem opereta in glasbena komedija, se je sčasoma, še posebej pa po drugi svetovni vojni, izoblikovalo trdno repertoarno jedro, ki ga še danes sestavljajo kánonska dela italijanskega belcanta ter romantične in veristične opere različnih kulturnih provenienc, pri čemer ob že omenjeni italijanski operi prevladujejo glasbenogledališka dela iz francoskega, nemškega ter vzhodno- in južnoslovenskega kulturnega okolja, četudi v zadnjem času prihaja v ospredje tudi uprizarjanje muzikalov iz anglosaksonskega jezikovnega področja. Ob izvedbi predvidoma štirih oziroma pet velikih glasbenogledaliških produkcij se mariborska Opera intenzivno posveča tudi koncertni produkciji, katere jedro že vrsto let predstavlja Simfonični cikel, ki ga spremljajo tudi drugi koncertni dogodki (Operna noč, Božični koncert, Božično-novoletni koncert ipd.), s katerimi promoviramo slovensko koncertno in operno poustvarjalnost v okviru različnih gostovanj po Sloveniji in v tujini.

Ne glede na specifične sodobne prakse znotraj glasbenega gledališča, ki je tako rekoč po vsem svetu historično zaznamovana z večkulturnostjo – kar je pravzaprav posledica zelo bogate ustvarjalne operne zgodovine in razmaha opere kot ene izmed najprestižnejših umetniških



oblik nasploh –, se v mariborski Operi v zadnjem letu srečujemo predvsem s problemom repertoarne zasičenosti in repetitivnosti, kar je po eni strani posledica omejenih finančnih zmožnosti, po drugi plati pa pomanjkanja kvalitetnega kadra, zlasti vrhunskih slovenskih pevcev, in mladih talentov, ki zaradi boljših delovnih in ekonomskih pogojev zapuščajo Slovenijo. V okviru že omenjenih negativnih trendov, kot jih je v okviru Evropske unije zaznala raziskava Eurobarometer iz leta 2013, se tudi v domeni glasbenega gledališča kažejo podobne tendence slabšega obiska opernih predstav in koncertov, ki so zaradi močno razširjene uporabe medmrežja danes dostopni tako rekoč vsakomur.

Pomembne korake bo poleg repertoarne obogatitve z deli slovenskih avtoric in avtorjev (s pomočjo instrumenta javnega naročanja in tekmovalnih natečajev) treba narediti tudi v smeri povečanja obsega pedagoških dejavnosti, namenjenih glasbenemu opismenjevanju in vzgoji mladih, med katerimi opazamo pomanjkanje interesa za obisk glasbenogledaliških predstav, ter aktivnosti, namenjenih pridobivanju novih občinstev. Omenjeni negativni trend je bržkone zeitgeistovska posledica spremljanja drugačnih vsebin – vsaka generacija oblikuje lastno normativnost glasbenega okusa in posledično percepcijo tega, kar velja za popularno –, zato vidimo velik izziv predvsem v povečevanju participacije mlajšega občinstva pri načrtovanju in izvedbi glasbenogledaliških produkcij, ki so namenjeni posebej za mlajše generacije obiskovalcev. Med pomembnimi ukrepi, s katerimi nameravamo revitalizirati hišne človeške vire, sodi tudi ustanovitev Opernega studia, v okviru katerega se bo izvajalo neformalno mentoriranje mlajših pevskih talentov pod okriljem njihovih starejših in bolj izkušenih kolegov. Na ta način nameravamo zagotoviti intenzivnejši prenos znanja in specifičnih glasbenoizvajalskih veščin, ki utegnejo bistveno spodbuditi nadaljnjo umetniško rast pevskega ansambla.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka raven prepoznavnosti v slovenskem kulturnem prostoru, velika simbolna moč kulturnega kapitala (obsežen glasbenogledališki repertoar),</li> <li>- kontinuiteta visoko kvalitetne glasbenogledališke in glasbene produkcije,</li> <li>- dobro sodelovanje z različnimi slovenskimi producenti in glasbenimi institucijami,</li> <li>- razmeroma velika kumulativna kapaciteta gledaliških odrov in možnost sočasnega uprizarjanja različnih tipov produkcij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomanjkanje kompetentnih (vrhunskih) slovenskih opernih solistov,</li> <li>- staranje umetniških ansamblov (operni solisti, simfonični orkester, operni zbor) in povečevanja deleža dela nezmožnih zaposlenih,</li> <li>- repertoarna zasičenost in multiplikacija produkcij ponavljajočih se glasbenogledaliških del,</li> <li>- pomanjkanje umetniških vsebin za otroke in mladino,</li> <li>- neizkoriščen potencial izdajateljske dejavnosti,</li> <li>- slabše izkoriščena promocija novih glasbenogledaliških in koncertnih produkcij v slovenskem in mednarodnem prostoru</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ustanovitev Opernega studia z namenom neformalnega mentoriranja mlajših nastopajočih umetnikov, zlasti s pomočjo implementacije glasbeno performativnih znanj in izvajalskih izkušenj zrelejših pevcev na mlajše kolege in kolegice,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- razmeroma visoki stroški avtorskih honorarjev in stroškov dela na produkcijsko enoto,</li> <li>- pomanjkanje človeških virov za izvedbo najzahtevnejšega umetniškega programa,</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- večji naslon na slovensko operno ustvarjalnost s pomočjo instrumenta javnega naročanja opernih in glasbenogledaliških novitet,</li> <li>- krepitev sodelovanja z Akademijo za glasbo Univerze v Ljubljani in s Konservatorijem za glasbo in balet Maribor,</li> <li>- krepitev sodelovanja z različnimi mednarodnimi glasbenimi gledališči iz tujine v okviru članstva mednarodne platforme Opera Europa,</li> <li>- krepitev sodelovanja s Festivalom Ljubljana, Cankarjevim domom Ljubljana in RTV Slovenija,</li> <li>- povečevanje participacije mladih ter drugih zunanjih deležnikov pri načrtovanju in izvedbi glasbenogledaliških in koncertnih produkcij,</li> <li>- priložnost za promocijo slovenske operne in glasbene umetnosti v okviru EXPO v Osaki leta 2025,</li> <li>- vlaganje v umetniško in strokovno izpopolnjevanje ter izobraževanje zaposlenih in drugih človeških virov,</li> <li>- izvedba bilateralnega mednarodnega tekmovanja opernih pevcev »Ondina Otta Klasinc« v letu 2024 ob stoletnici pevkinega rojstva (v sodelovanju s Festivalom Ljubljana)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dotrajana infrastruktura v nekaterih dvoranh,</li> <li>- slabša performativna konkurenčnost v domeni glasbenega gledališča</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.3 ANALIZA IZHODIŠČNEGA STANJA – BALET

Mariborski Balet je kot ena izmed najmlajših umetniških enot, ki je bila ustanovljena po drugi svetovni vojni, doživel svoj velik vzpon v zadnjih dvajsetih letih, kar se kaže predvsem v kontinuiranem nastopanju na najprestižnejših plesnih festivalih in tako rekoč vseh relevantnih baletnih prizoriščih onkraj slovenskih meja. Konstantna prezenca te edinstvene slovenske plesne institucije na različnih koncih sveta je bistveno pripomogla k dvigu mednarodnega ugleda slovenske baletne (po)ustvarjalnosti, ki je k trajnejšemu sodelovanju pritegnil tudi marsikaterega plesalca in plesalko iz tujine. Repertoarna uravnoteženost mariborskega Baleta se kaže predvsem v sočasnem negovanju klasičnega (belega) baleta in uprizarjanju sodobnih koreografij različnih avtorskih poetik. Ne glede na uspešnost Baleta pa se ta v zadnjem desetletju spopada predvsem s kronično problematiko staranja umetniškega ansambla, in sicer tako med solisti kot baletnimi plesalci v zboru, ki zaradi različnih razlogov (fizične izgorelosti, poškodb in drugih degenerativnih faktorjev) več niso zmožni opravljati svojega poklica na zaželen način. Med prioritetskimi cilji si tako v dialogu z ustanoviteljem, tj. s pristojnim Ministrstvom za kulturo RS, zastavljamo predvsem primerno ureditev statusa baletnega plesalca ter vzpostavitev ustrezne dinamike upokojevanja starejših baletnikov in posledično sprostitve novih delovnih mest za mlade talentirane plesalce in plesalke.



Naša pozornost pa ne bo usmerjena zgolj v zagotavljanje optimalnih pogojev za delo mladih plesalcev, ki so *de facto* glavni nosilci in izvajalci repertoarja, ampak tudi v intenzivnejše delo z občinstvi, zlasti z mlajšimi generacijami obiskovalcev in plesnih navdušencev. Med ključnimi usmeritvami bo tako poleg večjega naslona na slovensko koreografsko ustvarjalnost, s katero nameravamo poleg obogatitve lastnega repertoarja nagovarjati interese mladih, tudi prizadevanje za ustanovitev tekmovalnega baletnega festivala *Maribor Dance*, s katerim ne želimo zgolj formalizirati že realizirane uspehe mariborskega Baleta, ampak omogočiti tudi nadaljnji razvoj baletne in plesne umetnosti na Slovenskem s predstavitvijo najboljših koreografskih stvaritev sodobnih avtorjev različnih provenienc ter vrhunskih baletnih plesalcev in performerjev v domeni plesne umetnosti.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- visok mednarodni ugled institucije,</li> <li>- obsežen in slogovno raznolik repertoar,</li> <li>- ravnotežje med negovanjem klasične baletne tradicije,</li> <li>- razmeroma velika kumulativna kapaciteta gledaliških odrov in možnost sočasnega uprizarjanja različnih tipov produkcij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- staranje umetniškega ansambla,</li> <li>- repertoarna omejenost zaradi omejenih finančnih zmožnosti,</li> <li>- pomanjkanje umetniških vsebin za otroke in mladino,</li> <li>- neizkoriščen potencial izdajateljske dejavnosti</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ureditev statusa baletnega plesalca (v sodelovanju z ustanoviteljem),</li> <li>- repertoarna prevetritev z naročanjem koreografskih novitet mladih avtorjev,</li> <li>- intenzivnejše sodelovanje pri plesnih produkcijah vzgojno-izobraževalnih institucij s področja baleta in plesa,</li> <li>- intenzivnejše sodelovanje z različnimi plesnimi institucijami iz širše okolice, zlasti s Konservatorijem za glasbo in balet Maribor,</li> <li>- krepitev sodelovanja s Festivalom Ljubljana, Cankarjevim domom Ljubljana in RTV Slovenija,</li> <li>- več aktivnosti, namenjenih opismenjevanju mladih s področja baleta in plesne umetnosti,</li> <li>- možnost ustanovitve mednarodnega tekmovalnega baletnega festivala <i>Maribor Dance</i>,</li> <li>- priložnost za promocijo slovenske baletne in plesne umetnosti v okviru EXPO v Osaki leta 2025</li> <li>- iskanje sistemskih rešitev na področju delovne zakonodaje v domeni baletne in plesne umetnosti (v dialogu z ustanoviteljem – MK),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomanjkanje razpoložljivih človeških virov za izvedbo programa,</li> <li>- visoki stroški avtorskih honorarjev ter stroškov dela za izvedbo umetniškega programa,</li> <li>- sistemska neurejenost statusa baletnega plesalca (nujno potrebna je sprememba zakonodaje)</li> </ul>



- vlaganje v umetniško in strokovno izpopolnjevanje ter izobraževanje zaposlenih in drugih človeških virov	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### 3.4 ANALIZA IZHODIŠČNEGA STANJA – FESTIVAL BORŠTIKOVKO SREČANJE

Festival Borštnikovo srečanje je osrednji slovenski gledališki festival, ki več kot pol stoletja bogati slovenski gledališki in kulturni prostor. Poteka v prvi polovici junija v Slovenskem narodnem gledališču v Mariboru. Program obsega izbor predstav slovenskih institucionalnih in nevladnih producentov v tekmovalnem in spremljevalnem programu, povabljenе gledališke predstave iz tujine, usposabljanja, delavnice in aktivnosti za razvoj občinstev, študentsko gledališče ter strokovne dogodke v sodelovanju s slovenskimi in tujimi soorganizatorji. Običajno traja štirinajst dni, obišejo ga številni domači in tuji gostje, med slednjimi tudi selektorji tujih festivalov, umetniški in programski direktorji, novinarji ter druga zainteresirana ter strokovna javnost. Festival v primerljivih deležih financirata Republika Slovenija in Mestna občina Maribor, samostojno ga vodi umetniški direktor.

V skoraj šestih desetletjih svojega obstoja je festival uresničil in presegel vizijo svojih ustanoviteljev in postal najpomembnejši slovenski gledališki dogodek, promotor slovenske gledališke ustvarjalnosti ter ambasador slovenskega gledališča v mednarodnih povezavah in tujini. Je pomembna institucija za razvoj nacionalnega gledališkega izraza, zaokrožena programska struktura, ki temelji tako na predstavitvi aktualne produkcije kot tudi na refleksiji relevantnih gledaliških problemov ter verifikaciji aktualnih gledaliških pojavov. Vseskozi je bil tudi osrednji praznik slovenskih gledaliških ustvarjalcev. Festival podeljuje nagrade za dosežke na več področjih gledališke ustvarjalnosti, najuglednejša med njimi pa je Borštnikov prstan, nagrada za izjemen igralski opus.

Temeljno poslanstvo festivala je izbrati in predstaviti najkakovostnejše dosežke slovenske gledališke sezone, nagradjevati gledališke ustvarjalce in njihove ustvarjalne dosežke, promovirati in popularizirati gledališko ustvarjalnost pri vseh starostnih skupinah občinstva, doma in v tujini, spodbujati kakovost in profesionalno raven slovenske gledališke ustvarjalnosti, omogočati pretok informacij in izmenjave predstav, predstaviti tujo gledališko ustvarjalnost ter spodbujati raznolikost in hkrati povezanost gledališkega prostora in izraza. V zadnjem obdobju festival spodbuja mednarodno povezovanje in uveljavitev slovenske gledališke ustvarjalnosti v tujini.

V naslednjem razvojnem obdobju bo pomemben razvoj aktivnosti za mednarodno uveljavitev slovenske gledališke ustvarjalnosti, zlasti v smislu učinkovite in v mednarodnem gledališkem prostoru odmevne predstavitve najvidnejših dosežkov tujim selektorjem, kritikom in gledališkim profesionalcem. Ob krepitvi aktivnosti na področju mednarodnega sodelovanja bo razvoj festivala usmerjen tudi v učinkovitejšo in bolj fokusirano promocijo tekmovalnega programa kot jedrnega segmenta Borštnikovega srečanja.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- uveljavljenost festivala v slovenskem in deloma tudi mednaordnem kulturnem prostoru,</li> <li>- kontinuiranost kakovostnih izvedb festivala v preteklosti,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- razpršenost programskega (in promocijskega) fokusa zaradi obsežnega programa,</li> <li>- slabša udeležba študentov AGRFT</li> </ul>



- veliko število prizorišč različnega tipa,	- slabša obiskanost dogodkov v spremljevalnih segmentih programa
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
- razvoj aktivnosti za uveljavitev slovenske gledališke ustvarjalnosti v tujini, - sodelovanje v mednarodnih gledaliških mrežah in projektih, - učinkovitejša promocija tekmovalnega programa, - stalni strokovni razvoj človeških virov	- pomanjkanje človeških virov za optimalno izvedbo vseh festivalskih aktivnosti - pomanjkanje finančnih sredstev za učinkovitejšo promocijo in uveljavitev dosežkov slovenskega gledališča v mednarodnem prostoru - pomanjkanje finančnih virov za učinkovitejšo promocijo tekmovalnega programa

### 3.5 ANALIZA IZHODIŠČNEGA STANJA – TEHNIKA

Čeprav je organizacijska enota Tehnika v svoji osnovni funkciji podpora entiteta vsem štirim enotam, ki so neposredno namenjene umetniški produkciji oziroma javnemu predstavljanju umetniških del, je po številu delovnih mest kakor tudi glede na divergentnost profesionalnih profilov druga najštevilčnejša, takoj za Opero (glej tabelo na str. 10). Tehnika se je tako v vsaj zadnjih dveh desetletjih izkazala za izredno pomemben dejavnik pri načrtovanju umetniške produkcije za vsako leto oziroma sezono; še več, zaradi številne deficitarnosti v nekaterih segmentih je v primeru načrtovanja večjih in tudi tehnično zahtevnejših produkcij odločujoč faktor prav dejanska kapaciteta tehničnega in drugega podpornega osebja, brez katerega realizacija kulturno-umetniškega programa in s tem osnovnega poslanstva javnega zavoda SNG Maribor – opravljanja javne službe na področju kulture – praktično ni mogoča.

Razvoj tehnologije sam po sebi ni zadosten razlog za veselje in optimizem, da se bodo nekatere gledališke prakse poenostavile, pospešile ali preprosto prestavile na višji tehnološki nivo, saj je za manipulacijo oziroma rokovanje z najnaprednejšo (state-of-the-art) tehnologijo potreben tudi ustrezno (praviloma visoko kompetenčno) usposobljen kader, ki je zmožen v celoti izrabiti inovacijski moment oziroma prednost neke tehnologije v kontekstu zahtevanega umetniškega izraza. Poleg samega razvoja tehnologije, ki od gledališč po vsem svetu predpostavlja nenehno prilagajanje in sledenje najnovejšim trendom, kar lahko neki umetniški instituciji zagotavlja konkurenčnost na globalni ravni, pa se po drugi strani soočamo tudi z izumiranjem določenih poklicev, ki so bili tradicionalno povezani z gledališko prakso in produkcijo, pri čemer pa postajajo zahteve po umetniški produkciji postajajo vedno večje. Prav zaradi kompleksnosti situacije, s katero se soočamo v organizacijski enoti Tehnika, bomo več pozornosti namenili predvsem kadrovskim izpopolnitvam, nekaterim nujnim infrastrukturnim investicijam ter vlaganju v izobraževanje lastnih človeških virov.

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
- razmeroma visoka strokovna usposobljenost tehničnega osebja, - široko razvejana tehnična infrastruktura,	- vse večje zahteve po raznoliki umetniški produkciji, tudi tehnično zahtevnejših umetniških projektih,



<ul style="list-style-type: none"> <li>- razmeroma niški stroški dela in storitev lastnega tehničnega kadra (visoka stopnja učinkovitosti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kadrovska podhranjenost v nekaterih poklicih, brez katerih izvedba predstav ni mogoča,</li> <li>- omejene kapacitete skladiščenja (scene, kostumi) in posledično omejena postprodukcija,</li> <li>- slaba in ponekod zastarela infrastruktura (dotrajana lučna, tonska in scenska oprema),</li> <li>- prostorska neurejenost scensko-kostumskih delavnic</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- razvoj tehnologij (digitalizacija) in večja učinkovitost,</li> <li>- implementacija krožne ekonomije in trajnostnih principov v gledališko produkcijo,</li> <li>- urejanje dokumentacije in iskanje novih prostorskih rešitev (lokacij) za scensko-kostumske delavnice in skladišča,</li> <li>- izvedba energetske sanacije gledališča,</li> <li>- vlaganje v umetniško in strokovno izpopolnjevanje ter izobraževanje zaposlenih in drugih človeških virov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomanjkanje človeških virov za izvedbo programa (izumiranje nekaterih poklicev, kot je denimo čevljar ipd.),</li> <li>- prepočasna izvedba nekaterih nujnih investicij v infrastrukturo in posledična nekonkurenčnost gledališča</li> </ul>



## 4. STRATEŠKI NAČRT

### 4.1 POSLANSTVO IN VREDNOTE

Temeljno poslanstvo Slovenskega narodnega gledališča Maribor se z neposredno realizacijo umetniškega programa vseh štirih enot – Drame, Opere, Baleta in Festivala Borštnikovo srečanje – primarno osredotoča na razvijanje slovenske kulture in uprizoritvene umetnosti, zlasti gledališke, glasbenogledališke, glasbene (zlasti koncertne dejavnosti) in plesne umetnosti različnih žanrov in slogovnih usmeritev, v širšem transnacionalnem smislu pa v ustvarjanje umetniških del in dogodkov, ki imajo v globalnem kontekstu trajno veljavo in pomen. Edinstveno poslanstvo SNG Maribor, ki je nenehno razpeto med umetnostjo in sodobnim slehernikom, se tako zdi v svetu, v katerem doživljamo globalno zmagoslavje »veselja do nevednosti« in pozabe, še toliko bolj pomembno, saj se SNG Maribor kot družbeno ozaveščen promotor razsvetljenskega projekta opredeljuje kot ključni sooblikovalec slovenske kulturne krajine.

Med osnovne naloge javnega zavoda spadajo predvsem skrb in negovanje slovenskega jezika, katerega vloga presega domeno državotvornosti in nacionalno povezovalno funkcijo, saj je kot nosilec umetniške in znanstvene misli tudi najakutnejši indikator slovenske kolektivne zavesti in njene trenutne pozicije v nenehno spreminjajočem se globalnem okolju. V SNG Maribor si s sodobnimi ekonomskimi in marketinškimi strategijami, z lastnimi investicijami v kulturni sektor, s krepitvami medresorskega povezovanja v gospodarstvu in družbi ter z liberalnimi vrednotami 21. stoletja prizadevamo za ustvarjanje optimalnih pogojev za kulturno-umetniško ustvarjanje in izvajanje, s katerima želimo promovirati slovensko umetnost in umetnike v Sloveniji, Evropi in svetu ter prispevati k oblikovanju trdne identitete slovenske kulture.

S svojim kreativnim delom na estetsko nadvse raznolikih umetnostnih področjih in pogosto tudi komplementarnih kulturno-umetniških praksah si bomo še naprej prizadevali okrepiti vlogo gledališča kot celovite sodobne in kolektivne platforme, iz katere bodo izšle številne nove zgodbe, ki šele čakajo na svoj trenutek, da bodo predstavljene in s svojo relevantnostjo nagovorile širšo javnost. Podoben izziv vidimo tudi v reinterpretaciji številnih že znanih klasičnih »velikih pripovedi«, ki lahko v interakciji s sodobnimi avtorji zgolj pridobijo na kritični ostrini, lucidnosti in tesnejšem prepletu univerzalnega s partikularnim, tj. s slovenskim družbenim in kulturnim kontekstom. Pri opravljanju osnovnega poslanstva sodobnega in estetsko pluralnega gledališča si bomo z novimi strategijami oglaševanja, z inovativnim in kontinuiranim delom s publiko, še posebej z mladimi ter socialno in ekonomsko ranljivimi in drugimi marginalnimi skupinami, prizadevali za večjo dostopnost kulture in umetnosti za karseda širok krog zainteresirane javnosti iz slovenskega in mednarodnega prostora.

### 4.2 SKUPNA STRATEGIJA VODENJA SNG MARIBOR

Zaradi infrastrukturne posebnosti in kompleksnosti Slovenskega narodnega gledališča Maribor, ki pod eno streho združuje štiri umetniške enote – Dramo, Opero, Balet in Festival Borštnikovo srečanje –, kar ga umešča med največje kulturne institucije v državi, je potrebno razumeti, da že zaradi različnih umetnostnih zvrsti in oblik, ki terjajo drugačen pristop v izvedbi, sočasno obstaja (in se dopolnjuje in prepleta) več razvojnih prioriteta oziroma strateških ciljev, ki se v programih posameznih umetniških enot uresničujejo na specifičen način, prav tako pa se kontekst delovanja posamezne enote navezuje na različne vidike – in to





ne le slovenske, ampak tudi »globalne« oziroma evropske tradicije ter sodobnih tokov in estetik uprizoritvenih umetnosti, pri čemer velja poudariti predvsem razliko med dramskim ter glasbenim gledališčem, ki je že tradicionalno umeščeno v historizem opere kot specifične in na neki način elitne umetniške konfiguracije *par excellence*.

Ne glede na razlike oziroma specifične posameznih umetniških enot pa ostaja temeljno poslanstvo Slovenskega narodnega gledališča Maribor, kot je zapisano že v drugem členu ustanovitvenega akta, »trajno in nemoteno izvajanje programov in projektov ter posredovanje umetniške ustvarjalnosti in poustvarjalnosti na področjih gledaliških, opernih in plesnih predstav ter koncertnih in drugih kulturnih dejavnosti v lokalnem, regionalnem in mednarodnem prostoru«. Prav zato smo pri definiranju temeljnih razvojnih usmeritev upoštevali predvsem kriterij, ki omogoča neodvisno in sočasno nadaljnjo umetniško rast vseh štirih umetniških entitet, ki pa vendarle ostajajo povezane v kontekstu vizije in delovanja celote, ki jo predstavlja SNG Maribor kot sodobna kulturno-umetniška institucija in aktiven sooblikovalec kulturnega in družbenega življenja na Slovenskem in deloma tudi v evropskem prostoru.

V kontekstu še ne tako oddaljene zdravstvene krize in medtem še vedno aktualne energetske krize in posledične draginje, ki ponovno predstavlja tveganje za nemoteno delovanje slovenske gledališke mreže, smo za naslednje petletno obdobje identificirali naslednje strateške cilje oziroma razvojne usmeritve:

- stabilen in obenem divergenten razvoj repertoarja v smislu uravnoveženega in preiščenega pristopa k uprizarjanju klasične in sodobne literature,
- omogočanje pogojev za doseganje vrhunskih dosežkov na vseh področjih (po)ustvarjalnega delovanja SNG Maribor,
- trajnostna investicija v razvoj človeških virov, brez katerih ni mogoča izvedba kulturno-umetniškega programa (izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih),
- vzpostaviti dinamično in bolj fleksibilno profesionalno okolje, ki omogoča hitrejšo in učinkovitejšo napredovanje zaposlenih,
- kontinuirano izvajanje aktivnosti, povezanih z razvojem in pridobivanjem novih občinstev,
- povečati obseg umetniške produkcije, namenjene otrokom in mladim generacijam, ter dejavnosti kulturno-umetnostne vzgoje otrok in mladih,
- implementacija načel trajnostnega razvoja in uvajanje naprednejših tehnologij pri umetniškem predstavljanju vsebin,
- digitalizacija kulturno-umetniških vsebin (snovne in nesnovne kulturne dediščine) z namenom zagotavljanja njihove širše dostopnosti in mednarodne prepoznavnosti,
- zelena preobrazba na vseh ravneh delovanja javnega zavoda (od poslovanja in upravljanja, arhivske dejavnosti, posodabljanja in obnove gledališke infrastrukture, do umetniškega ustvarjanja in uprizarjanja).

Četudi bo podrobnejša razlaga in implementacija omenjenih strateških ciljev konkretno opredeljena v predlagani strategiji delovanja posamezne umetniške enote, velja na tem mestu vseeno zapisati nekaj relevantnih ugotovitev. Kot je denimo pokazala že raziskava potrošniških navad Evropejcev na področju kulture Eurobarometer iz leta 2013 (Cultural Access and Participation), je skrb zbujujoč predvsem negativen trend oziroma nezainteresiranost za ogled baletnih, opernih ali sodobnih plesnih predstav. Tudi naše dosedanje izkušnje in analiza obiska po posameznih umetniških zvrsteh po skoraj desetih letih od opravljene evropske raziskave deloma potrjujejo te izsledke, zato se nam zdi ključno vzpostaviti enakovreden vrednostni



okvir za uprizarjanje klasičnega in sodobnega repertoarja, s katerim lahko karseda celovito zadovoljimo potrebe širokega kroga kulturnih uporabnikov oziroma obiskovalcev, obenem pa z uprizarjanjem novitet nenehno povečujemo obseg lastnega kulturnega kapitala. V okviru prvega strateškega cilja tako nameravamo razširiti in diferencirati abonmajski sistem, ki poleg različnih ciljnih skupin slovenskih obiskovalcev predvideva tudi večjo prožnost v kombiniranju programa po meri uporabnika in participacijo obiskovalcev iz tujine.

Pomembna problematika, s katero se SNG Maribor spopada že dalj časa, je razpoložljivost človeških virov oziroma aktualna kadrovska struktura, ki v več organizacijskih enotah ne zadošča dejanskim potrebam. Temu področju je potrebno nameniti ustrezno sistemsko pozornost (v sodelovanju z ustanoviteljem), problem je posledica zastarele delovne zakonodaje, ki ne ustreza več vedno bolj dinamičnim potrebam sodobne produkcije. Primanjkljaj človeških virov se pojavlja v segmentu opernih solistov, zboristov, orkestrskih glasbenikov in še posebej pri baletnih plesalcih, ki jih zaradi trenutne (prepočasne) dinamike upokojevanja ne moremo zaposliti, četudi znaša trenutna povprečna starost mariborskega baletnega ansambla kar 48 let. V kontekstu systemskega pristopa k razvoju človeških virov bomo pozornost namenili tudi strokovnemu usposabljanju in izobraževanju strokovnih, tehničnih ter deficitarnih poklicev, ki so specifični za gledališko dejavnost.

Po dosedanjih izkušnjah sistematičnega dela z občinstvi, ki je prineslo številne multiplikativne učinke v smislu pridobivanja novih obiskovalcev, obenem pa tudi v kontekstu povečevanja dostopnosti do umetniških vsebin, ki se današnji publiki iz različnih razlogov zdijo morda manj zanimive, želimo tudi v prihodnje posvetiti več aktivnosti, povezanih bodisi z razvojem (opismenjevanjem, izobraževanjem, nagovarjanjem) občinstev, kar bo povečalo število obiskovalcev, tudi tistih, ki v trenutnih razmerah slabše poznajo delovanje in programe gledališča. Prepričani smo, da mora biti v okviru uresničevanja javnega interesa na področju kulture delo z občinstvi kontinuirano in strokovno ter utemeljeno na podlagi specifik posameznih družbenih in interesnih skupin. Z namenom optimalnega zagotavljanja dostopnosti do kulturnih dobrin bomo največ pozornosti namenili razvoju socialno šibkejših ter večji vključenosti marginaliziranih skupin, njihovemu kulturnemu opolnomočenju in kompetencah, ki bo rezultirala v njihovi aktivnejši participaciji.

Zadnji in obenem najkompleksnejši strateški cilj predvideva implementacijo načel trajnostnega razvoja na vseh ravneh delovanja zavoda, ki sovpadajo s številnimi smernicami Evropske unije, mednarodnih konvencij za zaščito okolja in s splošno sprejetimi vrednotami v 21. stoletju. Z zavedanjem o varovanju okolja, zlasti energetske in materialni potrošnji, ki ustvarja ogljični odtis in odpadke, želimo preseči doslej uveljavljen modus operandi ter tako v samo upravljanje in poslovanje kakor tudi v gledališko produkcijo vključiti nove, naprednejše in predvsem ekološko trajnejše tehnologije in rešitve, ki bodo imele številne multiplikativne učinke pri nadaljnjem delovanju. Veliko pozornosti bomo tako v prvi razvojni fazi posvetili predvsem celotni digitalizaciji poslovanja in upravljanja gledališke hiše ter vodenja umetniških procesov; v kontekstu izvajanja aktualnega nacionalnega projekta, posvečenega digitalizaciji slovenske glasbene, baletne in plesne dediščine, bomo slovenski in mednarodni javnosti omogočili tudi medmrežni dostop do aktualnih umetniških vsebin oziroma izvedenega repertoarja v obliki digitalnih gledaliških in koncertnih listov, programskih katalogov in drugih publikacij.

V okviru razpoložljivih kohezijskih sredstev, namenjenim zeleni preobrazbi, bomo iskali trajnejše rešitve tudi pri nadgradnji in obnovi gledališke infrastrukture, kar predvideva celovito energetske sanacije gledališke hiše (menjavo oken in strojnih instalacij, prenovo razsvetljave,



obnovo sistema za prezračevanje in ogrevanje) ter drugih pomembnih investicij, povezanih z izvedbo umetniškega programa, kot so denimo prenova Malega odra, zamenjava ozvočenj v Dvorani Frana Žižka ter na Malem in Komornem odru, prenova garderobnega trakta za umetniške ansamble, posodobitev določenega segmenta odrske tehnologije (vrvišča, vrtljivi oder, zamenjava dotrajanih odrskih tal), posodobitev baletnega studia, prenova scensko-kostumskih ateljejev in skladišča za kulise.

Če povzamemo, bomo v okviru začrtanih razvojnih smernic največ pozornosti namenili uresničevanju naslednjih konkretnih ciljev:

- zagotoviti stabilnost poslovanja in uspešno dokončanje sanacijskega načrta do konca leta 2023,
- povečati delež prihodkov iz nejavnih virov, ki korespondira z rastjo slovenskega BDP, in sicer z ustvarjanjem trajnega kulturnega kapitala in dodane vrednosti,
- iskati ravnotežje med klasičnim in sodobnim repertoarjem, estetikami in poetikami po načelu slogovnega in estetskega pluralizma,
- kontinuiran razvoj človeških virov (tako umetniških, strokovnih kot tehničnih) z namenom zagotavljanja vrhunskih in mednarodno primerljivih izvedbenih oziroma poustvarjalnih standardov,
- vzpostavitev bolj dinamičnega in fleksibilnega profesionalnega gledališkega okolja, ki omogoča hitrejše napredovanje in umetniško rast (tudi s pomočjo prenove delovne zakonodaje),
- zagotavljati čim večjo dostopnost do kulturno-umetniških vsebin karseda širokemu krogu obiskovalcev iz slovenskega in mednarodnega kulturnega prostora,
- posvetiti več pozornosti dejavnostim, namenjenim razvoju občinstev z različnimi potrebami,
- nadaljevati s procesom digitalizacije, tako na ravni poslovanja, vodenja in nadzorovanja poteka umetniškega dela, kot tudi v segmentu ohranjanja in promocije slovenske kulturne dediščine,
- ustanovitev mednarodnega plesnega festivala »Maribor Dance«,
- nadaljevati z izvedbo nacionalnega projekta digitalizacije slovenske glasbene, baletne in plesne dediščine z namenom zagotavljanja njene globalne dostopnosti in promocije slovenske kulture v svetu,
- povečevati obseg mednarodne dejavnosti, kot denimo s sodelovanjem pri EU projektih, z namenom aktivnejšega prodiranja v mednarodni prostor,
- implementirati načela trajnostnega razvoja in zelene preobrazbe na vse ravni delovanja javnega zavoda,
- dokončati celovito energetska sanacijo gledališča.



### 4.3 STRATEŠKI NAČRT IN VIZIJA DRAME

V zadnjem štiriletnem obdobju je mariborska Drama nanizala številne primere dobrih praks, ki bi jih želeli nadaljevati in nadgrajevati. Kot osrednja gledališka hiša v severovzhodni Sloveniji se želimo intenzivno vključevati v kulturno ponudbo mesta, regije, države in mednarodnih gostovanj, poglobiti nekatere uspešne strategije k pristopu in razvoju mladega občinstva, kar želimo v prihodnje razširiti tudi na druge ciljne skupine, zlasti na dijake, študente in starostnike ter obiskovalce iz tujine. S konstruktivno (avto)refleksijo in pertinentno umetniško vizijo želimo spodbuditi kolektivno ustvarjalno in tehnološko napredno dinamiko v naši hiši, iskati ravnotežje med novimi interpretacijami oziroma odrskimi postavitvami tradicionalnega dramskega kánona in odprto razvijajočega se sodobnega programa ter delovati spodbujajoče in povezovalno, saj lahko samo v takih okoliščinah nastajajo umetniški presežki oziroma kulturni kapital s trajno veljavo. Pri izboru besedil, režiserjev in umetniških ekip kot odločilni kriterij vzpostavljamo harmonično sobivanje besedilne substance, kvalitete igre ter umetniške vizije.

V obdobju zadnjih štirih let smo premierno uprizorili 26 predstav, kar v povprečju znaša nekaj manj kot 7 premier na leto. V izboru besedil, namenjenih za uprizoritev, se zrcali težnja k spodbujanju nastanka del novodobnih slovenskih »homerjev«, pripovedovalcev sodobnih odrskih zgodb, ki bi v svojih avtorskih dramskih pisavah odkrivali smeje premise za dramatzicije oziroma odrske adaptacije, po drugi strani pa omogočiti mladim (kot tudi že uveljavljenim slovenskim dramatikom), da njihova besedila ugledajo soj odrskih luči v inovativnih režijskih interpretacijah. Med 33 zastavljenimi premierami od januarja 2019 do konca leta 2023 je bilo na program uvrščenih kar 16 besedil slovenskih avtorjev, bodisi krstnih uprizoritev novih dramskih besedil, novih produkcij slovenskega dramskega kánona, pa vse do dramatzicij oziroma (avtorskih) odrskih adaptacij.

Občinstvo je tovrstno spremembo programa pozdravilo s pozitivnim odzivom, strokovna kritiška javnost in (so)oblikovalci kulturnih programov pa so uprizoritvam namenili pohvalne kritike in nagrade, jih uvrstili na festivale ali povabila na gostovanja. Pomembno je izpostaviti kánonska besedila iz svetovne in domače dramske zakladnice, ki jim umetniške ekipe s svojo kreativno potenco vdihnejo sodobni »raison d'etre« in »zeitgeist«. Prav v tem kontekstu krhkega ravnovesja med »klasičnim« in »sodobnim« bi veljalo tudi vnaprej ohraniti razmerja med sodobnimi in v tujini nagrajenimi odmevnimi besedili ter eksperimentalno naravnanimi igralskimi avtorskimi projekti, ki na stežaj odpirajo pot poetišno in estetsko nadvse raznolikim gledališkim praksam in hibridnim umetniškim zvrstem.

Vsako gledališko sezono nameravamo uprizoriti šest premier, in sicer štiri v Dvorani Frana Žižka (nekdanji Stari dvorani), eno na Malem odru in eno na Komornem odru, s čimer bomo maksimalno izkoristili vključenost (zasedenost) dramskega ansambla. Tudi v nadaljevanju si želimo slediti začrtanemu enakovrednemu razmerju med »slovenskim« in »tujim«: v povprečju bi tako zainteresirani javnosti ponudili eno slovensko klasično besedilo, dva nova slovenska teksta (oziroma avtorski projekt ali dramatzicijo), eno svetovno dramsko klasiko, eno sodobno dramo ter eno odrsko adaptacijo iz svetovne (bodisi sodobne ali klasične) literarne ali filmske zakladnice. Mlade gledališke ustvarjalce – igralce, režiserje, scenografe, kostumografe, dramaturge in dramatike – bomo še naprej redno vabili k sodelovanju, saj se nam prav to zdi nujen predpogoj za pridobivanje profesionalnih izkušenj vseh deležnikov ter skupno umetniško rast, h kateri pomembno prispevajo tudi njihovi kolegi srednje in starejše generacije.



Čas pandemije koronavirusa je dodobra posegel v namero intenzivnejšega povezovanja mariborske Drame z mednarodnimi gledališči iz tujine, zato želimo v naslednjem petletnem obdobju na tem področju postoriti bistveno več. Po dosedanjih izkušnjah prinašajo tuji režiserji (in tudi drugi (so)ustvarjalci predstav) drugačne gledališke vizije v naš prostor, obenem pa imajo neobremenjen odnos do igralskega ansambla, s svojstvenimi pristopi k vodenju vaj in ustvarjalnih procesov pa prinašajo svež umetniški kolorit in pozitivno medosebno dinamiko, kar je izjemnega pomena za igralski ansambel, pa tudi za optimizacijo izvedbenih pogojev posamezne gledališke produkcije.

Velik premik na področju mednarodnega sodelovanja se je zgodil z veliko mednarodno koprodukcijo s Cankarjevim domom Ljubljana, z Jugoslovenskim dramskim pozoriščem iz Beograda in z Burgtheatrom z Dunaja, ki je postala eksemplarični primer nadvse plodnega mednarodnega sodelovanja. Historična in kulturna povezanosti treh jezikov, držav in narodov v en(otn)em dramskem besedilu, je na stežaj odprla vrata za nova sodelovanja tako z beograjskim JDP kot z dunajskim Burgtheatrom. Že vrsto let sodelujemo tudi s HNK Zagreb v obliki izmenjav predstav v okviru Evropskega abonmaja, od letos pa vzpostavljamo tudi povezavo z grškim gledališčem iz Soluna, ki jo nameravamo utrditi s skupnim projektom *Prometej*. V prihodnje se bomo povezali s teatrom v Udinah in s festivalom v Viterbu, odpira se nam tudi koprodukcija z Litvo in sodelovanje s Severno Makedonijo, kar kaže na velikopoteznejše odpiranje mariborske Drame v mednarodni kulturni prostor in povečevanje njenega dosega.

V kontekstu prepoznavnejšega in trajnejšega umeščanja na gledališki zemljevid zahodne Evrope smo se kot partner pridružili velikemu mednarodnemu projektu STAGES (Sustainable Theatre Alliance for a Green Environmental Shift), ki je sofinanciran v okviru programa Ustvarjalna Evropa (Creative Europe). Projekt vsebuje poleg številnih drugih aktivnosti tudi dve uprizoritvi, *Monolog za živeče v času izumrtja* in avtobiografsko obarvano koreografijo *Jérôme Bel*, ki bosta premierno izvedeni v letih 2023 in 2024 ter vključujeta praktični prikaz za razvojne možnosti ogljično nevtralnih in samozadostnih uprizoritev, pri tem pa razvijata etično odgovorno in trajnostno zasnovano gledališče po idejni zasnovi mednarodno uveljavljene britanske gledališke in operne režiserke Katie Mitchell ter francoskega koreografa Jérôma Bela. V sklopu tega projekta bomo v SNG Maribor raziskovali številne potenciale trajnostnega razvoja gledališča v smeri zelenih možnosti in iskanja rešitev, ki bi lahko korenito spremenile delovanje naše hiše in sodobno gledališko prakso nasploh.

Posebno pozornost bomo tudi v prihodnje namenjali uprizoritvam za otroke in mladino, z zavedanjem, da je mlada in odraščajoča publika izjemno dojemljiva za kulturno-umetniško vzgojo. Tudi v novem obdobju jim želimo ponuditi izbor kvalitetnih in starostno primernih dramskih vsebin (*Elvis Škorc, genialni štor* je zagotovo ena izmed najuspešnejših gledaliških produkcij, ki je začrtala odlične smernice za razvoj mladinskega programa), s katerimi si želimo gostovati po vsej Sloveniji in s tem povečevati dostopnost do kulturno-umetniških vsebin tudi v manjših krajih, ne le v večjih kulturnih središčih. V program bomo tako tudi v prihodnje vključevali vsaj eno uprizoritev za otroke in mladino, ki jo bomo pospremili s pogovori po predstavah in z didaktičnim gradivom, kar bo učiteljem in mentorjem ponudilo številne iztočnice tako za pripravo na obisk gledališča kot tudi za diskusijo o obravnavanih tematikah predstave in drugih specifikah posamezne uprizoritve.

Izkušnje so pokazale, da je enako pomembno skrbeti za vsebinsko in vizualno estetsko pestrost uprizoritev. Odločitve, da bi sledili le določeni estetski ali vsebinski usmeritvi, nismo naklonjeni, saj je naša publika raznolika. Zato skušamo vsako leto po načelu slogovnega



pluralizma zasnovati pester program, ki ob resnih dramskih tema(tika)h goji tudi visoko kakovostno komedijsko produkcijo, ter zagotoviti možnosti za nastanek eksperimentalnih avtorskih projektov, ki so nekakšen testni laboratorij preizkušanja možnega v gledališkem mediju, obenem pa tudi preiščeno zasnovan preizkus recepcije občinstva.

Zasnova gledališke postprodukcije je skrbno pretehtan proces, ki ga pogojuje število razpisanih abonmajev, povpraševanje publike in ponudbe za gostovanja v drugih gledališčih, kulturnih domovih in na festivalih po Sloveniji in v tujini. Uprizoritve z največjim številom ponovitev so praviloma uprizoritve za otroke in mladino, saj za te predstave povpraševanje pogosto presega naše produkcijske zmožnosti, naslednje po številu ponovitev pa velike dramske uspešnice, med katerimi velja omeniti uspeh mednarodne koprodukcije *To noč sem jo videl*, ki se kaže v izjemnem odzivu publike, razprodanih dvoranah, stoječih ovacijah in festivalskih uprizoritvah.

Da bi dramsko gledališče in SNG Maribor približali širši javnosti, že vrsto let izvajamo *Vodič po gledališču*, s pomočjo katerega obiskovalci ne spoznavajo zgolj tehničnih in organizacijskih aspektov našega dela, temveč se seznanijo tudi s kratko zgodovino mariborskega gledališča, duhovitimi gledališkimi anekdotami z vaj ter s številnimi nepredvidljivi situacijami, do katerih prihaja med ustvarjanjem predstav. Oglede po gledališču vodita priznana dramska igralca Mateja Pucko in Matevž Biber, ki sta v sodelovanju z dramaturgom Vilijem Ravnjakom oblikovala osnovni koncept vodenja, ta pa se vsebinsko in časovno prilagaja starostni in izobrazbeni strukturi obiskovalcev. Z osnovnimi in srednjimi šolami bomo tudi v prihodnjem petletnem obdobju nadaljevali tudi s prakso izvajanja pogovorov z ustvarjalnimi ekipami, ki potekajo po ogledu izbrane uprizoritve.

S Filozofsko fakulteto Univerze v Mariboru smo v preteklih letih vzpostavili sodelovanje, zlasti z oddelkom za anglistiko in amerikanistiko, kar se kaže v ustvarjanju avtorskih prispevkov za gledališke liste ter študentskih ogledih predstav angleških in ameriških dramatikov, na novo pa se odpirajo tudi možnosti za povezovanje s študenti in profesorji na oddelkih slovenistike in sociologije. Izkušnje so pokazale, da so neposredne povezave gledališča in šol najučinkovitejše, zato bomo v prihodnjih letih še dodatno okrepili sodelovanje z Univerzo v Mariboru. Še več, z mislijo na tuje študente, ki prihajajo v Maribor (bolj ali manj naključne mednarodne obiskovalce in prebivalce drugih narodnosti in identitet, ki živijo v naši regiji), želimo v prihodnje zasnovati poseben abonma Erasmus, v okviru katerega bodo vse uprizoritve konsistentno opremljene s podnapisi v angleškem jeziku, s čimer želimo doseči večjo diseminacijo slovenskih del med neslovenskim občinstvom ter posledično tudi prispevati k večji prepoznavnosti slovenske kulture in umetnosti.

Zaradi hitrega razvoja in široke uporabe digitalnih tehnologij postaja prezenca v digitalnem okolju, kot je medmrežje, vedno bolj pomemben dejavnik pri nagovarjanju širokega spektra občinstva. Prav zato nameravamo v prihodnjem petletnem obdobju več pozornosti nameniti produkciji kvalitetnih spletnih vsebin na različnih socialnih omrežjih, ki bo z dinamičnimi grafičnimi ter z vsebinsko izdelanimi objavami, izjavami, komentarji občinstva, fotografijami in videi namenjena promociji programa mariborske Drame. Prav tako nameravamo program Drame tudi v prihodnje predstavljati na Kulturnem bazarju, kjer smo bili bodisi v okviru izvirnih prezentacij ali v obliki pogovorov z igralci deležni pozitivnih odzivov občinstva. V kontekstu pridobivanja novih občinstev si želimo še naprej poglobljati sodelovanje z Mariborsko knjižnico, za katero že vrsto let pripravljamo literarne večere. Številni člani Mariborske knjižnice se po udeležbi literarnih večerov odzovejo tudi na naše ponudbe za ogled uprizoritev, prisostvovanju knjižnih predstavitev in drugih aktualnih dogodkov v mariborskem gledališču.



Ker je obisk gledališča nekaterim najranljivejšim skupinam onemogočen, zlasti starostnikom, bomo literarne večere pripravili tudi v domovih za ostarele, kar se v kontekstu dela z občinstvi dopolnjuje s projektom socialne aktivacije in predstavitve gledaliških poklicev, ki ga je vzpostavil Festival Borštnikovo srečanje, obenem pa bomo posebno pozornost posvetili tudi težje zaposljivim osebam.

Skrb za umetniško rast igralskega ansambla je v okviru optimizacije človeških virov ena izmed ključnih prioritet, saj se zavedamo, da sta igralska kondicija in psihofizična moč posameznega igralca *sine qua non* pogoj za dobro in kvalitetno timsko ustvarjanje ter pogoj za to, da lahko igralci vzdržijo intenzivni tempo študijev, ponovitev, gostovanj, obnovitvenih vaj itd. Mariborska Drama je po naši oceni trenutno v dobri kondiciji, kar se kaže v številnih fizično napornih uprizoritvah; prav tako je na visokem nivoju ansambelska povezanost. Ob vedenju, da vsi igralci niso enakovredno zasedeni, si bomo prizadevali poiskati skupna estetska in umetniška izhodišča za nadaljnje delo celotnega kolektiva, ki ga tvorijo številni priznani igralci in njihovi mlajši kolegi; prav takšno okolje pa je ključnega pomena za ohranjanje profesionalne motivacije pri raziskovanju najrazličnejših avtorskih poetik.

Med strateško-razvojnimi cilji nadaljnjega delovanja in poslanstva Drame SNG Maribor, si bomo v naslednjem mandatnem obdobju prizadevali predvsem za:

- iskanje repertoarnega ravnotežja med »klasičnim« in »sodobnim«,
- promocijo najvidnejših slovenskih dramatikov in gledaliških ustvarjalcev,
- konsistentno vzgojno-izobraževalno delo z otroki in mladostniki z izvajanjem aktivnosti opismenjevanja v segmentu uprizoritvenih umetnosti,
- intenzivnejše prodiranje slovenske gledališke kulture v mednarodni prostor z mednarodnimi koprodukcijami in s sodelovanjem v različnih EU projektih,
- diseminacijo slovenskih dramskih del med neslovenskimi govorniki v okviru mednarodnega abonmaja Erasmus in standardizacija izvedb gledaliških izvedb z angleškimi nadnapisi,
- implementacijo načel trajnostnega razvoja in zelene preobrazbe,
- promocijo umetniških vsebin v digitalnih okoljih (družabna omrežja).

### **Kazalniki uspešnosti**

- izvedba vsaj sedem dramskih premier na letni ravni, od tega vsaj ene premiere za otroke in mladino,
- izvedba KUV programa v obliki dramskih delavnic za otroke in mladino,
- dosledna digitalizacija gledaliških publikacij in zagotavljanje njihove dostopnosti po spletu,
- sodelovanje pri vsaj enem mednarodnem projektu v naslednjem petletnem obdobju (program Ustvarjalne Evrope in sorodni programi),
- postopno povečevanje obsega gledališke postprodukcije za 5 % na letni ravni oziroma za eno četrtno izhodiščnega obsega v obdobju nadaljnjih pet let,
- povečevanje obsega mednarodnih koprodukcij za 5 % na letni ravni oziroma za eno četrtno izhodiščnega obsega v obdobju nadaljnjih pet let,
- zagotavljanje večje dostopnosti gledaliških uprizoritev v digitalnem okolju (družabnih omrežjih).



## 4.4 STRATEŠKI NAČRT IN VIZIJA OPERE

Brez večjih pomislekov lahko zapišemo, da je mariborska Opera kljub izvedbenim težavam, povezanih s pandemijo koronavirusa, v zadnjih letih pomenljivo obogatila lasten repertoar. Izmed štirih premier, ki jih praviloma izvedemo v sklopu ene operne sezone, sta bila po dva naslova iz standardnega repertoarja, povečini italijanskega (deloma tudi nemškega in francoskega), saj je jedro operne publike še vedno zelo navezan na ta tip repertoarja, eno delo je bilo izbrano iz obstoječe zakladnice t. i. lahkotnejšega, a zato nič manj zahtevnega žanra, kot so glasbena komedija, opereta ali muzikal, zadnja izbira pa je bila namenjena predvsem širjenju novih obzorij in izvedbi glasbenogledaliških novitet. Ker se je omenjena formula programske zasnove premierske produkcije izkazala za dokaj učinkovito, jo bomo v še bolj dodelani obliki in z večjim posluhom za različne ciljne skupine uporabljali tudi v prihodnje.

V kontekstu izpostavljenih razvojnih smernic, konkretno na ravni repertoarne zasnove, želimo vendarle preseči predvidljivost in ustaljenost dosedanje prakse z izvedbo del, ki doslej še niso bila izvedena v mariborski Operi. Med pomembnimi izzivi za prihodnje petletno obdobje tako ostajajo denimo Wagnerjev operni opus, baročna opera seria in anglo-saksonska operna tradicija 20. stoletja. Veliko več pozornosti bo treba nameniti tudi bodisi izvedbi glasbenogledaliških del slovenskih avtorjev z implementacijo instrumenta javnih natečajev bodisi uprizoritvam adaptacij tujih glasbenoscenskih del, izvedenih v slovenskem jeziku, ki so primarno namenjena otrokom in mladini. Prav slednji namreč že zdaj tvorijo pomemben segment občinstva, ki ga moramo še naprej razvijati in spodbujati njegovo participacijo z najkvalitetnejšimi odrskimi produkcijami, kar jih premoremo.

V okviru dejavnosti, povezanih z razvojem občinstev, nameravamo več energije in pozornosti vložiti v sistematično delo z mladimi, predvsem v glasbeno opismenjevanje otrok in mladostnikov, saj je privabljanje nove publike ključnega pomena za operno gledališče in glasbeno umetnost nasploh. Poleg didaktičnih delavnic, ki jih bomo izvajali v sklopu posebnih premiernih opernih produkcij, namenjenim otrokom in mladostnikom, želimo tovrstni tip diskurzivnih srečanj razširiti tudi v domeno simfonične in komorne glasbe s konkretnim ciljem vzgojiti aktivnega in kritičnega mladega poslušalca. V ta namen bomo okrepili tudi strokovno sodelovanje s Konservatorijem za glasbo in balet Maribor, z Akademijo za glasbo Univerze v Ljubljani ter z Zavodom za šolstvo RS.

Da bi operno umetnost približali čim večjemu krogu ljudi, kar razumemo kot eno izmed osnovnih vodil pri uresničevanju javnega interesa na področju kulture, bomo še povečali promocijsko koncertno dejavnost, ki bo za potencialne obiskovalce še naprej brezplačna. Kot primer dobre prakse velja izpostaviti koncert Opera noč, ki smo ga ob zaključku vsake sezone namenili vsem ljubiteljem opere ter tudi naključnim obiskovalcem, ki se s to zvrstjo iz različnih razlogov ne srečujejo pogosto. Prav takšni tipi koncertov so izvrstna promocija naše dejavnosti, obenem pa tudi priložnost za napovedovanje repertoarnih uspešnic prihodnje sezone ter utrjevanje prepoznavnosti in ugleda mariborske operne hiše. Trajno zanimanje občinstva nas navdaja s prepričanjem, da je opera kljub svoji častitljivi starosti (in domnevni zastarelosti) še vedno zelo aktualna in priljubljena umetniška oblika.

Eden izmed najvitalnejših in ključnih deležnikov mariborske Opere je Simfonični orkester SNG Maribor, brez katerega si ni moč zamisliti izvedbe opernih in baletnih predstav ter različnih koncertnih dogodkov, med katerimi tako po vsebinski zasnovi kot umetniški teži izstopa Simfonični cikel. V okviru reprogramiranja omenjenega cikla, ki smo ga na novo razmejili na štiri koncerte in vsaj dva družinska oziroma mladinska koncerta, se zrcali težnja, da bi tudi zahtevnejše glasbene vsebine približali otrokom in mladini, obenem pa bi v okviru sobotnih





matinej poskrbeli za celovita družinska doživetja, ki omogoča participacijo vseh družinskih članov in krepí tudi medgeneracijsko diskurzivno moč glasbe in o glasbi. Med uspešnimi repertoarnimi stalnicami velja izpostaviti še Božično-novoletni koncert ter koncert s solisti Akademije za glasbo Univerze v Ljubljani, ki vpeljuje mlade glasbenike v profesionalni svet glasbenega poustvarjanja, pri tem pa jim ponuja prve večje možnosti nabiranja lastnih izkušenj, specifičnih glasbenih veščin ter nenazadnje tudi doseganja prvih vidnejših poustvarjalnih uspehov.

Z namero negovanja in spodbujanja nastanka novih slovenskih glasbenih del bomo tudi v prihodnje uporabili instrument javnega natečaja oziroma neposrednega naročila dela pri najobetavnejših mladih slovenskih ustvarjalcih, ki smo jih deloma že uspeli predstaviti v okviru dosedanje »repertoarne formule« Simfoničnih koncertov. Ta je namreč poleg enega vidnejšega simfoničnega dela in solističnega koncerta, ki predpostavlja tudi sodelovanje in posledično promocijo katerega izmed perspektivnejših slovenskih solistov, vsebovala tudi delo katerega izmed slovenskih skladateljev ali skladateljic. Kot primer dobre prakse se je izkazal tudi redno gostovanje tako slovenskih kot tujih dirigentov, ki so v ustaljeno profesionalno dinamiko simfoničnega orkestra vnesli zaželeno svežino in nemalokrat tudi inovativne načine dela, kar nedvomno bogati tudi profesionalne izkušnje orkestrskih glasbenikov. Da bi tudi klasično koncertno dejavnost karseda približali širokemu krogu potencialnih poslušalcev, si bomo v prihodnjem petletnem obdobju prizadevali za pogostejša gostovanja na različnih koncertnih prizoriščih in v dvoranah iz širše regije, kar se deloma že realizira v primeru koncerta Opera noč, ki je doslej gostoval že na Ptuj, v Murski Soboti, Portorožu, Lendavi in okoliških krajih.

Operni solisti in zbor so v poustvarjalnem smislu najvidnejši nosilci glasbenogledališkega in deloma tudi koncertnega repertoarja (kot denimo v primeru Božičnega koncerta opernega zbora), obenem pa ostajajo že zaradi historično utemeljenega sistema primadon in prvih tenoristov glavni magnet za obiskovalce opernih predstav. Prav zato se nam zdi eden ključnih strateških ciljev investicija v razvoj opernih solistov, kar se je v preteklosti že večkrat izkazala kot dobra praksa – na tem mestu spomnimo le na razvojne poti tenorista Martina Sušnika, baritonistov Jake Mihelača, Domna Križaja in Luke Brajnika ter sopranistk Rebeke Lokar, Nine Dominko in Mojce Bitenc, več jih je ustvarilo mednarodne operne kariere. Z namenom nadaljnjega razvijanja lastnega opernega kadra smo tako prepoznali velik razvojni potencial predvsem med mlajšimi člani opernega zbora, ki so jim v preteklosti že bile zaupane manjše in srednje vloge in bi jih bilo smiselno še naprej razvijati znotraj na novoustanovljenega hišnega opernega studia pod vodstvom režiserjev in bolj izkušenih opernih solistov ter manjših odrskih produkcij, v okviru katerih lahko pridobijo dodatne profesionalne izkušnje s področja odrske igre, fraziranja in različnih stilov petja.

V kontekstu intenzivnejšega prodiranja v mednarodni prostor si bomo prizadevali za krepitev umetniških sodelovanj v obliki koprodukcij z opernimi hišami in festivali iz tujine, kot so denimo Arena iz Verone, Teatro Regio iz Parme, HNK Zagreb, HNK Ivana pl. Zajca na Reki idr. Prav tovrstna plodna sodelovanja nam odpirajo nadaljnje poti in možnosti za različna mednarodna gostovanja, tudi v neevropskih državah, denimo po Japonski in na Tajvanu.

Med aktivnostmi, povezanimi s pridobivanjem novih občinstev, velja izpostaviti tudi repertoarni stalnici v podobi komornega cikla Carpe artem (v produkciji Društva za komorno glasbo Amadeus) ter cikla samospeva v izvedbi kulturno-umetniškega zavoda PerArtem pod umetniškim vodstvom pianista Nejca Lavrenčiča. V okviru obeh ciklov obstaja še veliko možnosti za sámo vsebinsko nadgradnjo izvedbe, zlasti v obliki mojstrskih tečajev in drugih



načinov izpopolnjevanj, okroglih miz s podrobnejšo predstavitvijo glasbenih del in strukturiranih pogovorov z ustvarjalci in glasbenimi izvajalci.

V mariborski Operi se zavedamo pomena negovanja in ohranjanja slovenske glasbene dediščine, kar se med drugim uresničuje tudi v izvedbi nacionalnega in medinstitucionalnega projekta »Ohranjanje in obnova najpomembnejše in najbolj ogrožene slovenske glasbene, baletne in plesne dediščine«, ki se bo zaključil predvidoma ob koncu leta 2027. Še posebej nas veseli, da je omenjeni projekt izvrstna priložnost za poglobljanje sodelovanj med različnimi institucijami, kot so Opera in balet SNG Ljubljana, Akademija za glasbo Univerze v Ljubljani, Slovenski gledališki inštitut (SLOGI), Narodna in univerzitetna knjižnica Ljubljana, Društvo baletnih umetnikov Slovenije, Slovenski glasbenoinformacijski center (SIGIC), Društvo slovenskih skladateljev idr. Prav v digitalizaciji glasbene dediščine, ki jo velja razširiti tudi na aktualno ponudbo gledaliških in koncertnih listov, vidimo velik potencial predvsem v zagotavljanju neposredne dostopnosti kulturnih dobrin, in to ne le slovenski javnosti, ampak tudi mednarodnemu občinstvu in s tem opozoriti na pomen slovenske kulture in umetnosti tudi v globalnem digitalnem prostoru.

Kot najvidnejše cilje Opere v prihodnjem petletnem obdobju izpostavljamo:

- iskanje repertoarnih ravnotežij med klasičnim in sodobnejšim repertoarjem po načelu slogovnega pluralizma,
- razvijanje slovenskega opernega kánona z instrumentom javnega naročanja,
- spodbujanje adaptacij in prevajanja libretov glasbenogledaliških predstav, namenjenim otrokom in mladini,
- ustanovitev Opernega studia z namenom privabljanja in odkrivanja mladih pevskih talentov ter razvoj človeških virov v segmentu opernih solistov in orkestrskih glasbenikov,
- izvajanje strokovnih predstavitev premiernih opernih produkcij,
- kontinuirano izvajanje aktivnosti, povezanih z razvojem ciljnih občinstev, zlasti v kontekstu glasbenega opismenjevanja otrok in mladine,
- implementacijo načel trajnostnega razvoja in mednarodnega sodelovanja v obliki trajnejših koprodukcij s slovenskimi in mednarodnimi opernimi hišami in festivali,
- digitalizacijo najpomembnejše in najbolj ogrožene glasbene dediščine,
- diseminacijo in promocijo aktualne slovenske glasbene produkcije kakor tudi glasbene umetnosti in njene dediščine v digitalnem svetu.

### **Kazalniki uspešnosti**

- izvedba pet opernih premier na letni ravni, od tega vsaj ene glasbenogledališke produkcije, namenjene otrokom in mladim,
- izvedba štirih koncertov Simfoničnega cikla in vsaj dveh koncertov, namenjenih otrokom in mladim,
- izvedba vsaj dveh slovenskih glasbenogledaliških novitet v nadaljnjem petletnem obdobju,
- izvedba KUV programa v obliki delavnic za otroke in mlade s področja glasbenega gledališča in koncertne dejavnosti,
- ustanovitev Opernega studia z namenom odkrivanja in spodbujanja novih pevskih talentov, intenzivnejšega sodelovanja med pevci različnih generacij ter prenosa znanja in specifičnih glasbenopustvarjalnih veščin,



- pomladitev opernega ansambla vsaj za četrtno s spodbujanjem bolj dinamičnega upokojevanja najstarejših pevcev in za delo nezmožnih članov opernega ansambla oziroma njihove prekvalifikacije na drugo delovno mesto,
- priprava vsaj ene izdaje na zvočnem ali avdio-video mediju z namenom promocije slovenske koncertne ali glasbenogledališke ustvarjalnosti,
- dokončanje digitalizacije glasbenega in glasbenogledališkega arhivskega gradiva z namenom zagotavljanja širše dostopnosti in promocije slovenske kulture v slovenskem in mednarodnem prostoru,
- sodelovanje v vsaj enem mednarodnem projektu v okviru naslednjega petletnega obdobja,
- zagotavljanje večje dostopnosti glasbenogledaliških uprizoritev in koncertnih dogodkov v digitalnem okolju (družabnih omrežjih).



## 4.5 STRATEŠKI NAČRT IN VIZIJA BALETA

Balet SNG Maribor je v času umetniškega vodenja Edwarda Cluga postal eden izmed najprepoznavnejših in najprodornejših umetniških entitet Republike Slovenije v Evropi in svetu. Ključ do prepoznavnega mednarodnega uspeha je v kontinuiranem razvoju lastne avtorske poetike na področju sodobnega in neoklasičnega plesa ter v vzdrževanju izvajalske kondicije tudi pri izvedbi klasičnih baletnih produkcij. Prav zaradi velikih estetskih in posledično tudi plesno tehničnih diskrepanc med klasičnim in sodobnim baletom postaja največja ovira za nadaljnji razvoj mariborskega Baleta predvsem nezadržno staranje baletnega ansambla: povprečna starost plesalcev v ansamblu namreč znaša kar 48 let.

Zastarela delovna zakonodaja, ki delodajalcu ne omogoča zaposlovanje novega (mladega) plesnega kadra v skladu z vse večjimi izvajalskimi potrebami oziroma primerne upokojevanja starejših plesalcev, ki tako po estetski kot izvajalski plati ne zmorejo več sodelovati pri tehnično zahtevnejših produkcijah, tako po naši oceni predstavlja največjo pravno-formalno oviro nadaljnega napredka slovenskega baleta kot institucije s specifičnimi umetniškimi potrebami in poustvarjalnimi zahtevami.

Z vidika repertoarne politike oziroma ustvarjanja kulturnega kapitala si bo Balet SNG Maribor še naprej prizadeval za razvoj in negovanje sodobnega slovenskega plesnega in baletnega gledališča, svojo vizijo pa zastavlja kot premišljen programski »kontrapunkt« med uprizarjanjem klasičnih baletnih produkcij iz mednarodne baletne zakladnice ter sodobnih koreografij slovenskih in mednarodno priznanih plesnih ustvarjalcev, kar se na ravni posamezne sezone kaže v uprizoritvi ene premiere v zvrsti klasičnega ali neoklasičnega baleta ter ene premiere v zvrsti sodobnega baleta in plesa, ki lahko praviloma zaradi krajšega formata koreografij vključuje avtorska dela več koreografov in skladateljev.

Z iskanjem uravnovešenosti med klasičnim in sodobnim repertoarjem želimo poleg krepitve umetniške ekspresivnosti in poustvarjalne kondicije plesalcev skrbeti za odpiranje novih horizontov med baletno publiko. V ta namen nameravamo več pozornosti posvetiti intenzivnemu vzgojno-izobraževalnemu delu z mlajšimi in najmlajšimi generacijami potencialnih obiskovalcev ter produkciji plesnih oziroma baletnih predstav, ki so še posebej zanimive za otroke in mladostnike. Z namenom opismenjevanja otrok in mladih (kakor tudi drugih ciljnih občinstev) v plesni umetnosti želimo obiskovalcem omogočiti neposreden stik s plesalci in plesnimi ustvarjalci, in sicer v obliki ogledov baletnih treningov in študija koreografij ob spremljavi strokovnih komentarjev ali strukturiranega pogovora s plesalci, koreografi in drugimi bodisi umetniškimi ali strokovnimi deležniki.

Globalizacija in vse hujša tekmovalnost v svetu umetnosti sta postali stalnica v plesni in baletni umetnosti, ustvarjanje spektaklov in potreba po »biti opažen« pa sta na neki način simptom časa, v katerem deluje in ustvarja tudi mariborsko plesno gledališče. Z zavedanjem o vse višjih zahtevah, ki jih od umetnika postavlja sodobni gledalec, moramo pri oblikovanju umetniškega programa upoštevati trenutne trende, ki narekujejo ne vedno kontinuiran razvoj sodobne plesne poustvarjalnosti, po drugi strani pa tudi in predvsem prioritete mariborskega baletnega ansambla.

Med bistvenimi novostmi, ki jih predvidevamo za naslednje petletno obdobje, velja izpostaviti ustanovitev mednarodnega plesnega festivala *Maribor Dance*, s katerim želimo doseči trajno prepoznavnost slovenske plesne ustvarjalnosti in poustvarjalnosti v mednarodnem prostoru, obenem pa privabiti tudi potencialno zanimive plesne umetnike iz tujine, ki bi lahko konstruktivno pripomogli k nadaljnjemu umetniškemu razvoju mariborskega Baleta in



slovenske plesne umetnosti nasploh. Mednarodni plesni festival *Maribor Dance* si zamišljamo kot novo platformo plesne umetnosti, ki je namenjena predstavljanju žanrsko in zvrstno raznolikih plesnih del slovenskih in mednarodnih koreografov v različnih zasedbah, obenem pa tudi nagrajevanju najboljših produkcij ter plesnih izvedb (tako solistov kot ansamblov).

Med najpomembnejšimi cilji poslanstva Baleta SNG Maribor za prihodnje petletno obdobje izpostavljamo:

- ohranjanje repertoarne uravnoveženosti med klasičnim in sodobnim baletom oziroma plesom,
- spodbujanje nastanka novitet slovenskih koreografov in plesnih ustvarjalcev,
- sistematično reševanje problema človeških virov (zaposlovanje mladih baletnikov, ureditev statusa baletnih plesalcev),
- ustanovitev mednarodnega plesnega festivala *Maribor Dance* z namenom utrditve mesta Maribor kot novega plesnega evropskega epicentra ter promoviranja in nagrajevanja najvidnejše slovenske in mednarodne plesne ustvarjalnosti in poustvarjalnosti,
- kontinuirano izvajanje aktivnosti, povezanih z razvojem ciljnih občinstev, zlasti v kontekstu baletnega in plesnega opismenjevanja otrok in mladine (z možnostjo ogleda baletnih treningov, koreografskih študij ipd.),
- digitalizacija najpomembnejše in najbolj ogrožene slovenske baletne in plesne dediščine,
- diseminacija in promocija aktualne slovenske baletne in plesne produkcije ter njene dediščine v digitalnem svetu.

### **Kazalniki uspešnosti**

- izvedba dveh baletnih premier, od tega ene produkcije klasičnega baleta in ene produkcije sodobnega baleta na letni ravni,
- izvedba vsaj ene koreografije, namenjene otrokom in mladim, na letni ravni,
- izvedba vsaj dveh slovenskih koreografij v obdobju nadaljnjih pet let,
- izvedba KUV programa (v obliki delavnic) za otroke in mlade na področju baletne in plesne umetnosti,
- ustanovitev in izvedba mednarodnega plesnega festivala *Maribor Dance*,
- pomladitev baletnega ansambla vsaj za tretjino s spodbujanjem bolj dinamičnega upokojevanja najstarejših in za delo nezmožnih članov baletnega ansambla oziroma njihove prekvalifikacije na drugo delovno mesto,
- sistemska ureditev statusa baletnega plesalca (v dialogu z ustanoviteljem oziroma s pristojnim ministrstvom),
- zagotavljanje večje dostopnosti baletnih in plesnih uprizoritev v digitalnem okolju (družabnih omrežjih).



## 4.6 STRATEŠKI NAČRT IN VIZIJA FESTIVALA BORŠTNIKOVO SREČANJE

Temeljno poslanstvo Festivala Borštnikovo srečanje, kot ga določajo ustanovni in interni akti, je izbrati in predstaviti najkakovostnejše dosežke slovenske gledališke sezone, nagrajevati gledališke ustvarjalce in njihove ustvarjalne dosežke, promovirati in popularizirati gledališko ustvarjalnost pri vseh starostnih skupinah občinstva, doma in v tujini, spodbujati kakovost in profesionalno raven slovenske gledališke ustvarjalnosti, omogočati pretok informacij in izmenjave predstav, predstaviti tujo gledališko ustvarjalnost ter spodbujati raznolikost in hkrati povezanost slovenskega gledališkega prostora in izraza.

V zadnjem obdobju se Festival Borštnikovo srečanje sistematično posveča razvoju novih občinstev, usposabljanju pedagoških in strokovnih delavcev za delo z mladimi v gledališču ter vključevanju in socialni aktivaciji na področju gledališča in kulture. Pretežno je financiran iz proračunov Republike Slovenije in Mestne občine Maribor, pridobiva pa tudi lastna sredstva (vstopnine, sponzorji, donatorji) ter sredstva iz skladov Evropske unije. V preteklem obdobju (zlasti po letu 2008) se je razvil v pomembno mednarodno prizorišče predstavljanja in promoviranja ne le slovenske, ampak tudi evropske in svetovne gledališke ustvarjalnosti.

Uspešna in prodorna vizija festivala je pripomogla k temu, da se je pluralnost slovenskih odrskih poetik in estetskih usmeritev na široko konfrontirala in razprla v evropski kulturni prostor. Razvil se je v odprto mednarodno gledališko platformo, ki vključuje predstave slovenskih in tujih producentov, strokovni program in refleksijo, strokovna usposabljanja, spodbujanje povezovanja v mednarodnem prostoru, dopolnilne vsebine z drugih umetniških področij, dejavnosti za razvoj novih občinstev, promocijo in popularizacijo gledališča ter družbeno angažirane dejavnosti, namenjene razvoju kompetenc skozi aplikacijo ustvarjalnih praks.

Te aktivnosti so od leta 2018, ko se je festival še dodatno vsebinsko razširil in podaljšal na štirinajst dni, sistematično povezane in strukturirane v programskih sklopih Mlado gledališče in Študentsko gledališče (izvajajo pa se tudi v okviru ostalih programskih sklopov) in zaokrožujejo aktualno programsko zasnovo Borštnikovega srečanja. Med temeljne cilje festivala sodi tudi regijsko in mednarodno povezovanje, spodbujanje pretočnosti umetniških del in ustvarjalcev med slovenskim in evropskim gledališkim prostorom, promocija in uveljavljanje slovenskega gledališča in gledališke ustvarjalnosti v tujini.

Programsko jedro tudi v prihodnje ostaja vsakokratni izbor in predstavitev vrhunskih dosežkov slovenske gledališke ustvarjalnosti mariborskemu občinstvu ter podelitev festivalskih nagrad in Borštnikovega prstana, tekmovalni program pa bo dopolnjeval tudi izbor gledaliških predstav slovenskih institucionalnih in nevladnih producentov v spremljevalnem programu, povabljenе gledališke predstave iz tujine, različna strokovna usposabljanja, delavnice in aktivnosti za razvoj občinstev, aktivnosti študentov ljubljanske in drugih gledaliških šol ter strokovni dogodki, posvečeni refleksiji gledališkega in kulturnega dogajanja, v sodelovanju s slovenskimi in tujimi soorganizatorji. Prizadevali si bomo za vključitev predstav uveljavljenih tujih gledaliških ustvarjalcev v spremljevalnem programu, da bi slovenskemu občinstvu (pa tudi ustvarjalcem in gledališki stroki) omogočili vpogled in primerjavo z aktualnimi trendi, kar je pomembno s stališča celovitega razvoja in povezanosti slovenskega gledališkega prostora.

Festival Borštnikovo srečanje je v desetletjih svojega delovanja in povezovanja slovenskega gledališkega prostora postal gledališka institucija sama po sebi, preseglo je prvotne namene svojih ustanoviteljev (srečanje slovenskih gledališč) in se uveljavilo kot pomembna slovenska gledališka manifestacija. Tak položaj in ugled osrednjega slovenskega gledališkega festivala



bomo negovali tudi v prihodnje – z vrhunskim programom in visoko izvedbeno ravno, kar bo omogočilo nadaljnji festivalski razvoj in uveljavljanje v slovenskem in evropskem kulturnem prostoru.

Vodenje festivala bo tudi v prihodnjem petletnem obdobju temeljilo na načelih:

- programske avtonomije, kar je še posebej pomembno zaradi vseslovenskega in povezovalnega značaja festivala, pa tudi zaradi verodostojnosti festivalskih nagrad;
- strokovnosti, ki se bo odražala pri oblikovanju programa ter v kompetentnih sodelujočih strokovnjakih, kar je še toliko bolj pomembno pri selektorjih in strokovnih žirijah;
- transparentnosti in povezovalnosti: prizadevali si bomo za čim višjo stopnjo vključenosti deležnikov – tako javnih zavodov, nevladnih producentov, strokovnih združenj in samostojnih ustvarjalcev – želimo namreč, da bi festival razvijal in ohranjal svojo temeljno povezovalno razsežnost, ob tem pa ostal tudi praznovanje slovenske gledališke ustvarjalnosti, srečevanje in druženje gledaliških ustvarjalcev in ustvarjalcev.

V zadnjem obdobju je festival izvedel več projektov, financiranih iz evropskih sredstev, pred nekaj tedni se je iztekel Borštnikov program socialne aktivacije (Evropski socialni sklad), trenutno pa festival kot partner sodeluje v mednarodnem projektu Shadow Pandemic: Hidden Voices (projekti sodelovanja v okviru programa Ustvarjalna Evropa). Tudi v prihodnje načrtujemo sodelovanje v mednarodnih projektih ter vsebinskih in strokovnih mrežah, okrepi bomo svojo mednarodno prisotnost in prepoznavnost, želimo se uveljaviti kot eden pomembnejših evropskih gledaliških festivalov, nenazadnje tudi zato, da bi s tem omogočili lažji in uspešnejši prodor in uveljavitev slovenskega gledališča v tujini.

Zaradi premika termina izvedbe Borštnikovega srečanja na pomladni čas, ki je s stališča načrtovanja in izvedbe programov v SNG Maribor mnogo ustrežnejši, so se študentje ljubljanske gledališke šole težje udeleževali festivalskih programov in aktivnosti. Za leto 2023 smo uskladili novi termin izvedbe, ki je s stališča AGRFT ustrežnejši (dva tedna kasneje, po najintenzivnejšem obdobju izpitov), s ciljem, da bi se študentje lahko v večjem obsegu vključevali v festivalsko dogajanje.

V Mariboru se pospešeno vzpostavljajo nova kulturna središča (tako infrastrukturno kot vsebinsko), med njimi Mestna kulturna četrt Minoriti in Kulturni center Rotovž, pričanja se izvajanju programskih aktivnosti na opuščeni industrijski lokaciji Melje. Festival si je že v preteklosti prizadeval za širjenje programske ponudbe na lokacije tudi izven SNG Maribor, s ciljem pridobivanja novih občinstev, promocije gledališke ustvarjalnosti, povezovanja mestnih kulturnih potencialov in dviga kakovosti kulturne ponudbe v mestu – načrtujemo širjenje programskih aktivnosti tudi na nove lokacije, kar bo okrepilo povezanost z lokalnim okoljem in omogočilo višjo stopnjo dostopnosti in vključenosti.

### **Kazalniki uspešnosti**

- redna letna izvedba festivalskega programa (tekmovalni program, spremljevalni program, študentsko gledališče, mlado gledališče in dodatni program)
- povečevanje deleža mladih obiskovalcev za vsaj 2 % na letni ravni,
- razširitev festivalskih aktivnosti na vsaj še eno stalno lokacijo v mestu Maribor,
- izvedba vsaj enega projekta, namenjena pridobivanju novih občinstev,
- sodelovanje pri vsaj enem mednarodnem projektu v naslednjem petletnem obdobju.



## 4.7 POSLOVNO-FINANČNA STRATEGIJA (FINANČNI NAČRT)

Finančni načrt javnega zavoda SNG Maribor za prihodnje petletno obdobje od leta 2024 do 2028 (z dodanim izhodiščnim letom 2023) je zasnovan na podlagi naslednjih pravno-formalnih določil oziroma razvojnih smernic:

- realizacija potrjenega sanacijskega načrta do konca leta 2023 (sklep Vlade RS št. 47603-18/2022/3 z dne 28. novembra 2022),
- Slovensko narodno gledališče Maribor je javna neprofitna ustanova z nacionalnim statusom, ki s svojo dejavnostjo in širšim družbenim poslanstvom neposredno izvršuje javni interes na področju kulture (je posredni proračunski uporabnik);
- z namenom zmanjšanja presežkov odhodkov nad prihodki do konca leta 2023 in s ciljem ponovne stabilizacije poslovanja načrtujemo povišanje prihodkov iz nejavnih virov s prodajo vstopnic potrjenega programa dela v vsakem nadaljnjem letu;
- aktivnejše pridobivanje dodatnih evropskih in kohezijskih sredstev za razvoj lastnih človeških virov, implementacije zelene preobrazbe ter aktivnosti, namenjene razvoju in pridobivanju novih občinstev;
- težišče prodaje vstopnic se z razvojem digitalnih tehnologij preusmerja na svetovni splet, tj. na spletno stran SNG Maribor ([www.sng-mb.si](http://www.sng-mb.si)), ki je namenjena tudi intenzivni promociji lastne kulturno-umetniške produkcije ter gostujočih kulturnih dogodkov;
- razširitev in diferenciacija abonmajskega sistema (uvajanje dodatnih kategorij sedežnega reda) glede na zvrst umetniških vsebin s ciljno usmerjenostjo k specifičnim skupinam kulturnih potrošnikov ter njihovim individualnim potrebam;
- intenzivnejša usmerjenost h koprodukcijam z različnimi poslovnimi partnerji iz Slovenije in tujine z namenom racionalizacije programskih in splošnih stroškov ter učinkovitejše promocije lastne kulturno-umetniške produkcije,
- predvideno povečanje donacij posameznikov in dotacij sponzorjev,
- celovita digitalizacija poslovanja ter upravljanja z namenom zagotavljanja večje učinkovitosti in transparentnosti.

Osnovna dejavnost javnega zavoda SNG Maribor je neprofitna in jo v celoti financira država, ki je tudi lastnik gledališča, zato je pri poslovanju pomembno optimizirati prodajo kulturno-umetniških storitev (dogodkov) in s tem povečati delež prihodkov iz nejavnih virov, še posebej iz naslova prodanih vstopnic za različne predstave, oddajanja dvoran v najem zunanjim uporabnikom, donacij in sponzorstev. Eden izmed prvih poslovno-ekonomskih ciljev v naslednjem petletnem obdobju je končna realizacija sanacijskega načrta, ki ga je s sklepom št. 47603-18/2022/3 z dne 28. novembra 2022 potrdila Vlada RS.

Po razpoložljivih podatkih o strukturi abonentov v okviru obstoječega abonmajskega sistema ugotavljamo, da je največ abonentov upokoencev ter starejše in srednje generacije zaposlenih, kar dolgoročno pomeni, da bo ob nespremenjenem pristopu k nagovarjanju in pridobivanju novih občinstev v gledališče prihajalo vse manj obiskovalcev. Prav zato se nam zdi nujna implementacija projektov, povezanih z razvojem in pridobivanjem novih občinstev. V ta namen ne bomo izvajali zgolj strukturiranih in ciljnim skupinam prilagojenih delavnic, prezentacij umetniških vsebin in drugih oblik aktivnosti, ampak bomo z večjim poslušom za dejanske potrebe posameznih ciljnih skupin zasnovali vsebinsko najprimernejše in najzanimivejše abonmaje po dostopnih cenah, pri čemer smo kot najpomembnejše ciljne skupine novih občinstev prepoznali otroke, mladostnike, študente in mednarodno publiko.





V kontekstu mednarodne primerjave cen vstopnic in abonmajev v Sloveniji in razvitejših članic Evropske unije ugotavljamo, da imamo v Sloveniji še vedno nižje cene kot denimo v Avstriji in v zahodni Evropi nasploh, zato si bomo še naprej prizadevali za ustrezno nagovarjanje mednarodnih občinstev in marketinško plasiranje kulturno-umetniške produkcije SNG Maribor v tujino, zlasti v nemško govoreče okolje, kjer je tudi interes za obisk klasičnih opernih in baletnih predstav največji.

Z namenom krepitve mednarodnih sodelovanj, implementacije uravnotežene repertoarne politike in posledične nadgradnje abonmajskega sistema načrtujemo več daljnosežnih mednarodnih sodelovanj in strateških povezovanj, in sicer z Arena iz Verone, s Cankarjevim domom Ljubljana, HNK Ivana pl. Zajca na Reki ter HNK Zagreb, s katerim smo v preteklosti že uspešno zasnovali skupni Evropski abonma, ki je med občinstvom vzbudil veliko zanimanja. V kontekstu zagotavljanja dostopnosti slovenske kulture in njene promocije med mednarodnim občinstvom bomo zasnovali tudi mednarodni abonma Erasmus, ki ne bo namenjen le tujim študentom, ampak vsem zainteresiranim obiskovalcem, ki bodisi redno bivajo ali pogosteje zahajajo v Maribor in Slovenijo.

Z zavedanjem o pomenu implementacije zelene preobrazbe za prihodnost globalnega okolja kakor tudi z dolgoročnim ciljem trajnostnega razvoja gledališke infrastrukture, ki ima številne pozitivne multiplikativne učinke (racionalnejšo porabo energije ter posledične prihranke pri splošnih stroških), načrtujemo z razpoložljivimi sredstvi iz kohezijske politike izvesti celovito energetska sanacijo, ki bo dokončana predvidoma do konca leta 2025. Sanacija predvideva kompletno energetska prenova (menjavo oken, strojnih instalacij, prenova razsvetljave, vključno z odsko razsvetljavo, nadgradnja in prenova sistema prezračevanja in ogrevanja).

Ob omenjeni investiciji v zeleno prihodnost gledališča načrtujemo tudi druge investicije, ki so nujno potrebne za nadaljnjo izvedbo umetniških programov, in sicer prenova Malega odra, zamenjavo ozvočenja v Dvorani Frana Žižka ter na Malem in Komornem odru, prenova garderobnega trakta umetniških ansamblov, posodobitev odrske tehnologije (zlasti vrvišč, vrtljivega odra), zamenjavo dotrajanih odskih tal, nakup instrumentov za potrebe simfoničnega orkestra, posodobitev baletnega studia, prenova scensko-kostumskih ateljejev in skladišča za kulise.

V skladu s poslovno-finančnimi interesi javnega zavoda SNG Maribor, njegovim poslanstvom ter razpisnimi pogoji bomo tudi v prihodnje kandidirali na različnih slovenskih in evropskih javnih razpisih, kot so Ustvarjalna Evropa (Creative Europe), še posebej z namenom implementacije načel trajnostnega razvoja ter izpostavljenih razvojnih smernic in prioritarnih strateških ciljev.



**Projekcija finančnega poslovanja za obdobje 2023–2028**  
(s prihodki in odhodki različnih uporabnikov po obračunskem toku)

<b>VRSTA PRIHODKOV</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>A. PRIHODKI OD POSLOVANJA (I+II+III)</b>	<b>18.081.200</b>	<b>19.168.000</b>	<b>19.848.000</b>	<b>20.503.000</b>	<b>21.193.000</b>	<b>21.838.000</b>
<b>PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV</b>	<b>18.081.200</b>	<b>19.168.000</b>	<b>19.848.000</b>	<b>20.503.000</b>	<b>21.193.000</b>	<b>21.838.000</b>
<b>I. PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC</b>	<b>15.408.200</b>	<b>16.510.000</b>	<b>17.155.000</b>	<b>17.805.000</b>	<b>18.460.000</b>	<b>19.100.000</b>
<b>a. Prihodki iz državnega proračuna RS</b>	<b>15.198.200</b>	<b>16.300.000</b>	<b>16.940.000</b>	<b>17.590.000</b>	<b>18.240.000</b>	<b>18.880.000</b>
<b>1. Ministrstvo za kulturo</b>						
1.1. Sredstva za plače zaposlenih	11.833.000	12.910.000	13.520.000	14.140.000	14.760.000	15.370.000
1.2. Sredstva za splošne stroške	900.000	910.000	920.000	930.000	940.000	950.000
1.3. Sredstva za programske materialne stroške	2.465.200	2.480.000	2.500.000	2.520.000	2.540.000	2.560.000
<b>SKUPAJ 1.</b>	<b>15.198.200</b>	<b>16.300.000</b>	<b>16.940.000</b>	<b>17.590.000</b>	<b>18.240.000</b>	<b>18.880.000</b>
<b>2. Druga ministrstva</b>						
<b>SKUPAJ 2.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3. Drugi prihodki iz javnih financ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3.1. Prihodki iz državnega proračuna iz sredstev proračuna EU	0	0	0	0	0	0
<b>b. Prihodki iz proračunov lokalnih skupnosti</b>	<b>210.000</b>	<b>210.000</b>	<b>215.000</b>	<b>215.000</b>	<b>220.000</b>	<b>220.000</b>
<b>II. PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV NA DOMAČEM IN TUJEM TRGU</b>	<b>2.603.000</b>	<b>2.608.000</b>	<b>2.643.000</b>	<b>2.648.000</b>	<b>2.683.000</b>	<b>2.688.000</b>
<b>1. Prihodki od prodaje storitev</b>	<b>2.425.000</b>	<b>2.430.000</b>	<b>2.465.000</b>	<b>2.470.000</b>	<b>2.505.000</b>	<b>2.510.000</b>
1.1. Vstopnice in abonmaji	980.000	985.000	990.000	995.000	1.000.000	1.005.000
1.2. Gostovanja predstav v SLO in tujini	595.000	595.000	595.000	595.000	595.000	595.000
1.3. Snemanja in koprodukcije	200.000	200.000	205.000	205.000	210.000	210.000
1.4. Sponzorstva	500.000	500.000	510.000	510.000	520.000	520.000
1.5. Najemnine, posojnine	100.000	100.000	105.000	105.000	110.000	110.000
1.6. Organizacija prireditev	50.000	50.000	60.000	60.000	70.000	70.000
<b>2. Prihodki od prodaje proizvodov</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>
2.1. Publikacije	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
2.2. CD plošče, lutke ...	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>3. Prihodki iz proračuna Evropske unije</b>	<b>170.000</b>	<b>170.000</b>	<b>170.000</b>	<b>170.000</b>	<b>170.000</b>	<b>170.000</b>
<b>III. PRIHODKI OD DONACIJ, NAMENJENIH</b>	<b>70.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>



POKRIVANJU STROŠKOV PROIZVODOV IN STORITEV						
B. FINANČNI PRIHODKI	500	500	500	500	500	500
C. DRUGI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0
Č. PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI PRIHODKI	15.000	10.000	10.000	10.000	10.000	8.000
D. CELOTNI PRIHODKI	18.096.700	19.178.500	19.858.500	20.513.500	21.203.500	21.846.500

VRSTA ODHODKOV	2023	2024	2025	2026	2027	2028
E. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	5.050.000	5.385.000	5.505.000	5.590.000	5.700.000	5.785.000
IV. NABAVNA VREDNOST PRODANEGA MATERIALA IN BLAGA						
1. STROŠKI MATERIALA	775.200	855.000	900.000	945.000	980.000	1.015.000
1.1. Splošni stroški delovanja	419.500	450.000	455.000	460.000	465.000	470.000
1.2. Programski stroški	354.500	400.000	440.000	480.000	510.000	540.000
1.3. EU projekti	1.200	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
2. STROŠKI STORITEV	4.274.800	4.530.000	4.605.000	4.645.000	4.720.000	4.770.000
2.1. Splošni stroški delovanja	490.500	495.000	500.000	505.000	510.000	515.000
2.2. Programski stroški	3.745.500	3.950.000	4.020.000	4.055.000	4.125.000	4.170.000
2.3. EU projekti	38.800	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000
F. STROŠKI DELA	12.750.000	13.767.000	14.324.000	14.891.000	15.468.000	16.024.000
1. ZAPOSLENI, KI JIH FINANCIRA MK						
a. Plače zaposlenih	8.834.000	9.569.000	9.975.000	10.381.000	10.787.000	11.193.000
b. Nadomestila plač zaposlenih	120.400	123.600	125.600	127.600	129.600	130.600
c. Povračila zaposlenim	536.500	570.000	581.000	592.000	603.000	614.000
d. Regres za letni dopust	365.300	389.000	400.000	411.000	422.000	433.000
e. Drugi prejemki zaposlenih	200.000	130.000	100.000	90.000	80.000	60.000
Skupaj plače in nadomestila (a+b)	8.954.400	9.692.600	10.100.600	10.508.600	10.916.600	11.323.600
Skupaj povračila, regres in drugi osebni prejemki (c+d+e)	1.101.800	1.089.000	1.081.000	1.093.000	1.105.000	1.107.000
Skupaj prispevki in druge dajatve od plač	1.642.000	1.984.000	2.196.000	2.398.000	2.600.000	2.792.000
Stroški dodatnega pokojninskega zavarovanja	141.800	151.400	156.400	161.400	166.400	171.400
SKUPAJ 1	11.840.000	12.917.000	13.534.000	14.161.000	14.788.000	15.394.000
2. ZAPOSLENI, FINANCIRANI IZ DRUGIH VIROV (ESS + PNV)						
a. Plače zaposlenih	680.000	635.000	590.000	545.000	505.000	470.000
b. Nadomestila plač zaposlenih	6.000	6.000	5.000	4.000	4.000	4.000
c. Povračila zaposlenim	56.000	53.000	50.000	47.000	44.000	41.000
d. Regres za letni dopust	40.000	37.000	35.000	32.000	30.000	26.000



e. Drugi prejemki zaposlenih	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Skupaj plače in nadomestila (a+b)</b>	<b>686.000</b>	<b>641.000</b>	<b>595.000</b>	<b>549.000</b>	<b>509.000</b>	<b>474.000</b>
Skupaj povračila, regres in drugi osebni prejemki (c+d+e)	98.000	92.000	86.000	80.000	75.000	68.000
Skupaj prispevki in druge dajatve od plač	112.000	104.000	97.000	89.000	84.000	76.000
Stroški dodatnega pokojninskega zavarovanja	14.000	13.000	12.000	12.000	12.000	12.000
<b>SKUPAJ 2.</b>	<b>910.000</b>	<b>850.000</b>	<b>790.000</b>	<b>730.000</b>	<b>680.000</b>	<b>630.000</b>
<b>G. AMORTIZACIJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>H. REZERVACIJE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>I. DRUGI STROŠKI</b>	<b>20.000</b>	<b>22.000</b>	<b>24.000</b>	<b>26.000</b>	<b>28.000</b>	<b>30.000</b>
<b>J. FINANČNI ODHODKI</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>
<b>K. DRUGI ODHODKI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>L. PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>
<b>M. CELOTNI ODHODKI</b>	<b>17.822.000</b>	<b>19.176.000</b>	<b>19.855.500</b>	<b>20.510.500</b>	<b>21.200.000</b>	<b>21.843.000</b>
<b>N. PRESEŽEK PRIHODKOV</b>	<b>274.700</b>	<b>2.500</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.500</b>	<b>3.500</b>
<b>O. PRESEŽEK ODHODKOV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>NAČRTOVANI REZULTAT</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Davek od dohodka pravnih oseb	5.000	500	500	500	500	500
Presežek prihodkov z upoštevanjem DDPO	269.700	2.000	2.500	2.500	3.000	3.000
Presežek odhodkov z upoštevanjem DDPO	0	0	0	0	0	0
<b>PRESEŽEK PRIHODKOV IZ PREJŠNJIH LET, NAMENJEN POKRIVANJU ODHODKOV TEKOČEGA LETA</b>						
Presežek odhodkov iz prejšnjih let, ki se pokriva s prihodki tekočega leta	267.765	0	0	0	0	0
<b>PRESEŽEK PRIHODKOV</b>	<b>1.935</b>	<b>2.000</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>
<b>PRESEŽEK ODHODKOV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zgornja tridelna tabela prikazuje projekcijo finančnega poslovanja med letoma 2024 in 2028 z dodanim izhodišnim letom 2023. V tabeli so upoštevane predvidene fluktuacije cen storitev, izdatkov za plače ter drugih predvidenih prihodkov ob predpostavki kontinuirane uspešnosti realizacije umetniškega programa, torej brez večjih dejavnikov tveganja. Med najbolj variabilnimi postavkami znotraj kategorije odhodkov so predvsem stroški materiala in storitev. Zadnji del tabele (Načrtovani rezultat) prav tako prikazuje realizacijo sanacijskega načrta do konca leta 2023.

### Kazalniki uspešnosti

- dokončanje sanacijskega načrta do izteka leta 2023,



- zagotavljanje finančne stabilnosti in kontinuiranega poslovanja s slovenskimi in mednarodnimi deležniki in poslovnimi partnerji,
- povečanje prihodkov iz nejavnih virov glede na splošno rast slovenskega BDP na letni ravni,
- povečanje obsega abonmajske ponudbe, ki je fleksibilnejša in bolj po meri sodobnega uporabnika,
- sodelovanje pri vsaj dveh mednarodnih projektih v naslednjih petih letih (program Ustvarjalna Evropa in drugi programi Evropske unije),
- pridobivanje novih občinstev s predvideno 2-% rastjo na letni ravni.



## 4.8 STRATEGIJA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI (KADROVSKI NAČRT)

Razpoložljivost človeških virov, ki se kaže v obstoječi kadrovske strukturi in v kontinuiranim oblikah sodelovanja z bolj ali manj konstantnim naborom zunanjih umetniških in strokovnih sodelavcev, je predpogoj za ustrezno, predvsem pa nemoteno opravljanje javne službe na področju kulture. Prav zato je skrb za nenehno pomlajevanje, razvoj in usposabljanje kadra tudi za javni zavod SNG Maribor najvitalnejšega pomena, saj brez njega izvedba programa ne bi bila mogoča.

Dolgoletni problemi s področja kadrovske politike, ki so pravzaprav posledica razmeroma dolgotrajne neodzivnosti zakonodajalca na nove razmere trga dela in oblike sodobnih praks v kulturnem sektorju, so žal postali nezanemarljiv del številnih anomalij kulturnega ekosistema, ki je v danih pogojih tako v smislu obsega in kvalitete umetniške produkcije dosegel svojo zgornjo limito. Ena izmed ključnih težav, s katero se soočamo tako pri oblikovanju kot realizaciji umetniškega programa, je tako že večkrat omenjeno staranje umetniških ansamblov. Slednje v splošnem vodi v izvajalsko rigidnost oziroma performativno zamejenost, upad kakovosti izvedbe, in to predvsem zaradi degenerativnih dejavnikov, ki pogosto nadvladajo še tako bogate in dragocene izkušnje ter različna znanja in veščine, kar je še posebej očitno v primeru opernih pevcev in baletnih plesalcev.

Številne vrzeli v umetniških ansamblih so v preteklosti neposredno predpostavljale dodaten angažma delovne sile na trgu, posledično pa tudi povečanje stroškov dela, ki jih je bil javni zavod primoran pokriti iz naslova programskih sredstev. Z uveljavitvijo interventne zakonodaje (še posebej Zakona o uravnoteženju javnih financ) in varčevalnih ukrepov se je v preteklosti občutno znižalo število zaposlenih, ki so financirani iz državnega proračuna. Omenjeni ukrepi so krepko in daljnosežno posegli v kadrovske strukturo SNG Maribor, saj so zahtevali na eni strani sistematično zmanjševanje števila zaposlenih in stroškov za plače, medtem ko je bilo potrebno zaradi zagotavljanja kontinuiranega delovnega procesa angažirati dodatno delovno silo iz drugih virov.

Perpetuirajočo kadrovske situacijo smo do sedaj kratko- in srednjeročno reševali s sklepanjem pogodb o zaposlitvi v okviru Evropskega socialnega sklada ter s sklenitvijo pogodb o avtorskem delu in pogodb o sodelovanju z različnimi zunanjimi sodelavci, brez katerih ne bi bilo več mogoče izvesti umetniškega programa. Število zunanjih sodelavcev se je zaradi naraščajočih produkcijskih potreb SNG Maribor tako z leti konstantno zviševalo, kar pa je posledično imelo izrazito negativen učinek na finančno stanje in poslovanje javnega zavoda.

Na tem mestu velja poudariti, da je bil že vzpostavljen način zaposlovanja v okviru programa Evropskega socialnega sklada le začasna rešitev, zato bi za doseganje optimalnih pogojev dela, še posebej z vidika trajnostnega razvoja v kulturnem sektorju, kot ga predvideva tudi sprejeta Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2022–2029, ustanoviteljica javnega zavoda morala zagotoviti ustreznega zakonodajni okvir, ki bi spodbujal zaposlovanje in nadaljnji razvoj profesionalizma v kulturi. V nadaljevanju podajamo tabelo trenutnega stanja (v juniju 2023) in načrtovanih ciljnih vrednosti (števila zaposlitev) v obstoječi kadrovske strukturi po posameznih organizacijskih enotah SNG Maribor. Ciljne vrednosti načrtujemo doseči v letu 2028.



## Ocena kadrovskih potreb za naslednje petletno obdobje (2023–2028) po organizacijskih enotah (trenutno stanje in ciljne vrednosti)

Na podlagi analize potreb človeških virov, ki neposredno izhajajo iz spremenjenih okoliščin opravljanja osnovne dejavnosti javnega zavoda SNG Maribor ter postopnega povečevanja produkcije in vse večje dinamike v poslovnem okolju sodobnega globalnega (torej globaliziranega in obenem tudi v lokalno okolje umeščena) sveta, smo v spodnji tabeli podali ciljne vrednosti oziroma število zaposlitev na posameznih delovnih mestih po organizacijskih enotah. Kadrovske potrebe po novih človeških virih so v različnih organizacijskih enotah namreč neizogibna posledica interakcije dveh dejavnikov – povečanja obsega dela v določenem segmentu dejavnosti ter staranja zaposlenih, ki ga pogosto spremlja celotni spekter spremljajočih dejavnikov (izgorelost, psihofizična (pre)obremenitev, fizične poškodbe in degenerativna stanja ipd.), ki negativno vplivajo na splošno in specifično storilnost posameznikov, še posebej na zelo zahtevnih in izpostavljenih delovnih mestih, kot sta denimo baletni plesalec in operni pevec.

Pri oblikovanju načrtovanih vrednosti oziroma končnega števila zaposlitev, ki jih prikazujemo v spodnji tabeli, smo izhajali iz dejanskih potreb po izpopolnjenih umetniških sestavih, ki zadoščajo sodobnim uprizoritvenim in poustvarjalnim standardom, še posebej pri opernih in baletnih solistih, simfoničnem orkestru ter pri opernem zboru in baletnem ansamblu. Še več, zaradi postopnega povečevanja obsega produkcije, uporabe vse zahtevnejše tehnologije in posledično tudi večjih potreb po intenzivnejšem vzdrževanju celotnega gledališča je nujna okrepitev človeških virov v obliki stalnih zaposlitev predvsem v organizacijski enoti Tehnika, deloma pa tudi v segmentu Skupne službe, ki so ključne za koordinacijo delovanja med vsemi organizacijskimi enotami. Med ključnimi cilji strategije upravljanja s človeškimi viri je prav gotovo tudi priznanje načrtovanega števila zaposlenih na posameznih delovnih mestih s strani države, ki bi z upoštevanjem dejanskih potreb, utemeljenih na novejši metodologiji, javnemu zavodu morala iz proračuna zagotoviti sredstva za plače izpopolnjene kadrovske strukture.

ORGANIZACIJSKA ENOTA	TRENTNO STANJE (2023)	NAČRTOVANE VREDNOSTI (2028)
<b>DRAMA</b>		
Igralski ansambel	23 + 1*	26
Režiser	0	1
Dramaturgi	2	2
Producenti	2	2
Asistent režije	0	1
Lektor	1	2
Šepetalci	2	2
Inšpicienti	2	2
Arhiv	1	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>33 + 1* = 34</b>	<b>39</b>
<b>OPERA</b>		
Operni solisti	10	12
Operni zbor	34 + 6*	42
Simfonični orkester	59 + 6*	65
Dirigent	1	1



Zborovodja	1	1
Korepetitorji	1	2
Asistent režije	1*	1
Muzikolog – svetovalec za program	1*	1
Producent	1	1
Šepetalci	2	2
Inspicienti	2	2
Arhiv	2	2
<b>SKUPAJ</b>	<b>113 + 14* = 127</b>	<b>132</b>
<b>BALET</b>		
Baletni solisti	16	17
Baletni ansambel	26	35
Baletni mojster	0	1
Koreograf	0	1
Pedagogi	0	1
Korepetitorji	0	1
Asistenti koreografije	0	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>42</b>	<b>57</b>
<b>FESTIVAL BORŠTNIKOVO SREČANJE</b>		
Umetniški direktor	1	1
Producent	0	1
Poslovni vodja	1*	1
<b>SKUPAJ</b>	<b>1 + 1* = 2</b>	<b>3</b>
<b>TEHNIKA</b>		
Scenska tehnika	23 + 5*	35
Osvetljava	12	12
Ton in video	4	5
Garderoba	9	10
Rekvizita	4 + 2*	6
Maska (frizerji, lasuljarji)	5 + 2*	7
Scenske in kostumske delavnice (scenska, šiviljska, krojaška in čevljarska delavnica)	23 + 1*	25
Režija	5	7
Recepcija	4	4
Vzdrževalci	3	8
Čistilno osebje	3 + 5*	8
<b>SKUPAJ</b>	<b>95 + 15* = 110</b>	<b>127</b>
<b>SKUPNE SLUŽBE</b>		
Uprava	6	6
Marketing in stiki z javnostmi	5	5
Digitalni mediji	0	2
Tajništva	4 + 1*	6
Kadrovska služba	2	2
Računovodstvo	5	5
Blagajna	2	4
<b>SKUPAJ</b>	<b>24 + 1* = 25</b>	<b>28</b>





\* Zaposlitve, financirane iz nejavnih virov

Med predvidenimi ukrepi, ki stremijo k optimizaciji pogojev dela v javnem zavodu SNG Maribor in postopnemu povečevanju njegove celotne produkcijske zmogljivosti, izpostavljamo možnost tudi sporazumne odpovedi kolektivne pogodbe zavoda iz leta 1996, ki v številnih segmentih več ne ustreza obstoječi delovni zakonodaji kakor tudi ne sodobnemu načinu izvajanja javne službe in dejanskim potrebam javnega zavoda. Posebno pozornost bomo namenili preprečevanju pojava izgorelosti na delovnem mestu ter spodbujanju profesionalnih usposabljanj zaposlenih, saj bomo le tako lahko ustvarjali presežno oziroma dodano vrednost umetniškega programa. K preseganju trenutno skrb zbujačega stanja človeških virov, še posebej v umetniških enotah Opere in Baleta, bo bistveno pripomogla tudi sistemska statusna ureditev poklicev baletnega plesalca in opernega pevca, ki je možna le v dogovorom z ustanoviteljico – Vlado Republike Slovenije oziroma s pristojnim Ministrstvom za kulturo –, prav tako pa bomo z namenom zagotavljanja fleksibilnejših pogojev dela z večjim posluhom prisluhnili individualnim potrebam zaposlenih, s tem pa potencialno tudi okrepili njihovo motivacijo za nadaljnje delo.

Med še posebej perečimi izzivi daljnoročnega upravljanja s človeškimi viri se nam zdi predvsem sistematična ureditev statusa baletnega plesalca in opernega pevca, ki sta zaradi specifične narave dela gotovo med najbolj obremenjenimi in izpostavljenimi poklici v kulturnem sektorju. Takšna ureditev je možna le z dovolj dinamičnim zaposlovanjem mladih kadrov in po drugi strani z ustrezno vzdržnim sistemom upokojevanja najstarejših članov baletnega in opernega ansambla. Med ključnimi predpogoji za ureditev aktualnega akutnega stanja v SNG Maribor pa je gotovo odločitev Ministrstva za kulturo, da v obsegu 15 novih zaposlitev za obdobje dveh let poveča obseg sistemiziranih delovnih mest v organizacijski enoti Balet, ki bi bila po novem financirana iz državnega proračuna, saj so bila ta doslej financirana iz nejavnih virov javnega zavoda SNG Maribor; opravljanje dela stalnih sodelavcev (baletnih plesalcev) pa je tako potekalo v obliki prekarnega dela (prek avtorskih pogodb in pogodb o sodelovanju), s čimer nista bili ogroženi le socialna varnost in položaj plesalcev, ampak v primeru nezmožnosti izplačevanja avtorskih prejemkov tudi kontinuiteta naše baletne produkcije, ki je povečini slonela prav na omenjenih baletnih plesalcih.

V večji meri si bomo v okviru zakonskih možnosti in v skladu z nastalimi potrebami prizadevali tudi za učinkovitejšo notranjo prekvalifikacijo nekaterih poklicev, še posebej z namenom implementacije in spodbujanja prenosa različnih specifičnih veščin in znanj, ki lahko potencialno pripomorejo h kvalitetnejšemu opravljanju delovnih nalog na drugem delovnem mestu. V tem kontekstu profesionalne prekvalifikacije se kot možen ukrep kaže tudi ustanovitev opernega in baletnega studia, v okviru katerih bodo starejši operni pevci oziroma baletni plesalci lahko opravljali funkcijo nekakšnih neformalnih mentorjev svojim mlajšim kolegom ter s svojimi znanji in pridobljenimi veščinami prispevali k splošnemu dvigu poustvarjalne kulture na področju glasbene in plesne umetnosti.

### **Kazalniki uspešnosti**

- odpoved stare in sprejem nove kolektivne pogodbe javnega zavoda SNG Maribor, ki upošteva izhodišča sodobne delovne zakonodaje in primere dobrih praks znotraj kulturnega sektorja,
- zmanjšanje deleža zaposlitev, financiranih iz nejavnih virov, na največ 5 % vseh zaposlitev v SNG Maribor,



- dopuščanje dela na domu tistih zaposlenih, katerih prisotnost ni potrebna na lokaciji delodajalca, z namenom zagotavljanja večje časovne fleksibilnosti in zniževanja ogljičnega odtisa javnega zavoda zaradi posledično zmanjšanih potreb po transportu zaposlenih,
- sistemska ureditev statusov najbolj zahtevnih in izpostavljenih poklicnih profilov v kulturnem sektorju (baletni plesalec, operni pevec, igralec, orkestrski glasbenik),
- preprečevanje pojava izgorelosti na delovnem mestu,
- ustanovitev opernega in baletnega studia kot možnost profesionalne prekvalifikacije starejših opernih pevcev in baletnih plesalcev,
- ustvarjanje prijaznega, spoštljivega in stimulatívnega delovnega okolja, ki izhaja iz profesionalnega etosa,
- spodbujanje profesionalnih (umetniških, strokovnih in drugih) usposabljanj zaposlenih,
- zagotavljanje fleksibilnejših pogojev dela, ki ustrezajo sodobnim praksam znotraj kulturnega sektorja.



## 4.9 STRATEŠKI NAČRT INFRASTRUKTURE (INVESTICIJE, NAKUP OPREME IN VZDRŽEVANJE)

Z zavedanjem o pomenu implementacije zelene preobrazbe za prihodnost globalnega okolja kakor tudi z dolgoročnim ciljem trajnostnega razvoja gledališke infrastrukture, ki ima številne pozitivne multiplikativne učinke – zlasti racionalnejšo porabo energije ter posledične prihranke pri splošnih stroških –, načrtujemo z razpoložljivimi sredstvi iz kohezijske politike izvesti celovito energetska sanacijo stavbe SNG Maribor, ki bo dokončana predvidoma do konca leta 2025. Sanacija predvideva kompletno energetska prenovu, med drugim menjavo oken, strojnih instalacij, prenovu razsvetljave, vključno z odrsko razsvetljavo, nadgradnjo in prenovu sistema prezračevanja in ogrevanja.

Ob omenjeni investiciji v zeleno prihodnost gledališča načrtujemo tudi druge investicije, ki so nujno potrebne za nadaljnjo izvedbo umetniških programov, in sicer prenovu Malega odra, zamenjavo sistemov ozvočenja v Dvorani Frana Žižka ter na Malem in Komornem odru, prenovu garderobnega trakta umetniških ansamblov, posodobitev odrske tehnologije (zlasti vrvišč, vrtljivega odra), zamenjavo dotrajanih odrskih tal, nakup več instrumentov za potrebe simfoničnega orkestra, posodobitev baletnega studia, prenovu scensko-kostumskih ateljejev in skladišča za kulise.

V skladu z interesi javnega zavoda, njegovim poslanstvom in pogoji posameznih javnih razpisov in pozivov bomo tudi v prihodnje kandidirali na različnih slovenskih in evropskih javnih razpisih, kot so Ustvarjalna Evropa (Creative Europe), z namenom implementacije načel trajnostnega razvoja ter sprejetih razvojnih smernic in prioritarnih ciljev v prihodnjem petletnem obdobju 2023–2028.

### Kazalniki uspešnosti

- uspešno izvedena energetska sanacija stavbe SNG Maribor,
- prenova Malega odra,
- zamenjava sistemov ozvočenja v Dvorani Frana Žižka ter na Malem in Komornem odru,
- prenova garderobnega trakta umetniških ansamblov,
- nakup več instrumentov za potrebe orkestrskih glasbenikov,
- posodobitev baletnega studia,
- prenova scensko-kostumskih ateljejev,
- prenova skladišča za kulise.



## 5. SKLEPNE MISLI

Položaj javnih zavodov na področju kulture v Sloveniji ostaja tudi po prebrodeni zdravstveni krizi v marsikaterem oziru še vedno negotov, kot se ponovno kaže v času aktualne energetske krize in druginje, ki bo morda še ena izmed novih preizkušenj delovanja institucionalizirane gledališke kulture na Slovenskem. Prepričani smo, da se država in še posebej Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije v kontekstu trajnostnih, uravnoveženih, decentraliziranih in socialno naprednejših politik vedno bolj zavedata daljnosežnega pomena kulture, njenega družbenega kapitala kakor tudi zagotavljanja pogojev za njen obstoj in nadaljnji razvoj. Številne izkušnje iz tujine kažejo, da sta kultura in umetnost v razvitih postkapitalističnih družbah in državah izredno pomembna agensa gospodarske dejavnosti, saj v obliki trajnega kulturnega kapitala žlahtnita državni proračun in mednarodni ugled države pred globalno javnostjo, obenem pa prispevata pomemben košček k nadvse raznolikemu kalejdoskopu svetovne kulturne zakladnice in plejadi kulturnih identitet in pojavov.

Med ključnimi predpogoji nadaljnega kulturnega razvoja celotne države, ne le kulturnega establišmenta oziroma institucionalne kulture, ki jo reprezentirajo javni zavodi, se tako v prvi vrsti zdi nujna opustitev neoliberalne doktrine vitke države, ki jo mora zamenjati ustrezno in stabilno financiranje daljnosežno pomembnih kulturnih programov, na podlagi katerih bo možno uresničiti vizije trajnostnega kulturnega, ekonomskega in socialnega razvoja Republike Slovenije kot sodobne demokratične države. Učinkovitejše doseganje ciljev sprejete Resolucije o nacionalnem programu za kulturo 2022–2029 bo prav tako terjalo ponovni premislek o vse prej kot idealnih odnosih med vizijo države, ustvarjalci kulture, kulturnimi institucijami in končnimi uporabniki. Prav zavedanje o tem, kdo je temeljni nosilec kulturne produkcije, bo narekovalo zasnovo nove zaveze in družbene pogodbe med kulturnimi delavci in državo, ki bi morala zagotoviti karseda optimalne pogoje delovanja, ki se začne z dvigom ugleda kulturnega delavca (ne glede na njegov profil) in dvigom relevantnosti kulture in umetnosti za sodobno družbo nasploh.

Prav zavedanje o izvrševanju tega pomembnega poslanstva, ki predpostavlja številne neposredne pozitivne učinke v družbenem prostoru, nas v dinamičnem toku sodobnega časa lahko vedno znova postavlja pred marsikatero kompromise in izzive, ki jih bomo v Slovenskem narodnem gledališču Maribor skušali preseči s svojim vestnim in odgovornim delom ter s konstruktivnim in plodnim sodelovanjem z ustanoviteljem, Ministrstvom za kulturo RS. Prav slednje je namreč kot najaktivnejši oblikovalec kulturne politike ključna entiteta, s katero si bomo lahko tudi v prihodnje s skupnimi močmi prizadevali za uresničevanje pomembnih strateških in razvojno naravnanih ciljev, zlasti tistih, ki so usmerjeni v (po)ustvarjalno odličnost, poslovno uspešnost, medresorsko sodelovanje na nacionalni in mednarodni ravni ter v posledično trajnostni razvoj slovenske kulture in umetnosti.

Strateški načrt je sprejet 29. septembra 2023, z veljavnostjo od 1. oktobra 2023.

Danilo Rošker, direktor SNG Maribor



"K sprejetemu Strateškemu načrtu z dne 29. 9. 2023 je bilo dne 19. 10. 2023 izdano predhodno mnenje RS, Ministrstva za kulturo, ki ga je zavod prejel 24. 10. 2023. Zato se z dnem 24. 10. 2023 izdela in sprejme Strateški načrt SNG Maribor za obdobje 2023 - 2028 (čistopis Strateškega načrta, sprejetega dne 29. 9. 2023), veljaven od 1. 10. 2023 do 30. 9. 2028 s priloženim predhodnim mnenjem RS, Ministrstva za kulturo."





REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA KULTURO

Maistrova ulica 10, 1000 Ljubljana

T: 01 369 59 00  
F: 01 369 59 01  
E: gp.mk@gov.si  
www.mk.gov.si

DOKUMENT JE ELEKTRONSKO POPOBISAN  
Podpisnik: Asta Vrečko  
Izdajatelj certifikata: SI-PASS-CA  
Številka certifikata: 00A036B92600000000575  
Potek veljavnosti: 21. 02. 2026  
Čas podpisa: 24. 10. 2023 13:39  
Št. dokumenta: 610-13/2023-3340-4

Številka: 610-13/2023-3340-4  
Datum: 19. 10. 2023

Zadeva: Predhodno mnenje k Strateškemu načrtu Slovenskega narodnega gledališča Maribor

Spoštovani!

V skladu s petim odstavkom 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; v nadaljevanju ZUJIK), Ministrstvo za kulturo podaja prehodno mnenje k Strateškemu načrtu Slovenskega narodnega gledališča Maribor za obdobje 2023 - 2028.

Javni zavod Slovensko narodno gledališče Maribor, Slovenska ulica 27, 2000 Maribor je dne 22. 9. 2023 ministrstvu posredoval prošnjo za izdajo predhodnega mnenja k strateškemu načrtu Slovenskega narodnega gledališča Maribor za obdobje 2023 - 2028.

V skladu s 35. členom ZUJIK 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. Dokument je ambiciozno zastavljen, kar se odraža tudi v finančnem delu strateškega načrta.

Strateški načrt Slovenskega narodnega gledališča Maribor za obdobje 2023 - 2028 temelji na porastu sredstev, ki naj bi jih v naslednjih letih zagotovilo Ministrstvo za kulturo za pokrivanje stroškov dela, za splošne stroške delovanja in programske materialne stroške. Višina razpoložljivih proračunskih sredstev predlagano obdobje še ni znana, tako tudi ni znano, koliko sredstev bo Ministrstvo za kulturo lahko namenilo javnemu zavodu Slovensko narodno gledališče Maribor. Ministrstvo za kulturo bo sredstva za financiranje javnemu zavodu zagotavljala skladno s proračunskimi možnostmi.

Lep pozdrav,

Pripravil:  
mag. Igor Teršar  
sekretar

dr. Asta Vrečko  
ministrica

Vročiti: Slovensko narodno gledališče Maribor, Slovenska ulica 27, 2000 Maribor



**DRAMA  
OPERABALET  
MARIBOR**

SLOVENSKO NARODNO OLIDALIŠČE  
SLOVENE NATIONAL THEATRE

Maribor, 24. 10. 2023  
Štev.: 84U/2023

**SKLEP K SPREJETEMU STRATEŠKEMU NAČRTU**

K sprejetemu Strateškemu načrtu z dne 29. 9. 2023 je bilo dne 19. 10. 2023 izdano predhodno mnenje RS, Ministrstva za kulturo, ki ga je zavod prejel 24. 10. 2023. Zato se z dnem 24. 10. 2023 izdela in sprejme Strateški načrt SNG Maribor za obdobje 2023 - 2028 (čistopis Strateškega načrta, sprejetega dne 29. 9. 2023), veljaven od 1. 10. 2023 do 30. 9. 2028 s priloženim predhodnim mnenjem RS, Ministrstva za kulturo."

Danilo Rošker, direktor

