



Ljubljana, 8. 1. 2020

Ministrstvo za kulturo
Maistrova 10
1000 Ljubljana

ODPRAVEK SKLEPA

Svet javnega zavoda Slovensko narodno gledališče Opera in Balet Ljubljana je na 32. redni seji z dne 7. 1. 2020 v zvezi s Strateškim načrtom za obdobje od 2020 do 2024 sprejel sklep:

»Svet daje soglasje k Strateškemu načrtu za obdobje od 2020 do 2024.«

Tomaž Rode,

predsednik Sveta



Poslati:

- naslovniku, po e-pošti

Kopija:

- Arhiv Sveta JZ SNG Opera in balet Ljubljana, tu

Slovensko narodno gledališče Opera in Balet Ljubljana

Župančičeva 1, 1000 Ljubljana, Slovenija

T: +386 1 24 15 900, F: +386 1 24 11 735, E: info@opera.si, www.opera.si



STRATEŠKI NAČRT SNG OPERA IN BALET LJUBLJANA Obdobje: 2020–2024

Javni zavod: SNG Opera in balet Ljubljana
Župančičeva 1, 1000 LJUBLJANA

Odgovorna oseba:
Staš Ravter, v. d. ravnatelja



LJUBLJANA, januar 2020

AVTORJI:

Staš Ravter, v. d. ravnatelj

Branko Robinšak, umetniški vodja opere

Petar Đorčevski, umetniški vodja baleta

Janez Rozman, vodja trženja

mag. Nuška Smolič, vodja finančno-računovodske službe

Barbara Čepirlo, vodja za stike z javnostjo

KONTAKT:

SNG Opera in balet Ljubljana, Župančičeva 1, 1000 Ljubljana

- telefonska številka: 01 / 241 59 00
- elektronska pošta: info@opera.si



POVZETEK STRATEŠKEGA NAČRTA

Strateški načrt zavoda za obdobje 2020 - 2024 je rezultat povezovanja dejanske situacije, v kateri se trenutno nahaja SNG Opera in balet Ljubljana z vsemi možnostmi, ki se ji v okolju ponujajo za splošno učinkovit in umetniško kvaliteten razvoj. Namen načrtovanja je bil celostno in poglobljeno spoznati obstoječe stanje, prepoznati vzroke za neuspešne vidike delovanja brez izključevanja katerihkoli dejavnikov, ki so to povzročili. V proučevanju je bilo glavno vodilo, da se prepozna že v sami fazi strateškega načrtovanja vse dejavnike, ki omogočajo izboljšanje, kvalitetno nadgradnjo in zaželeno učinkovitost. Pomemben poudarek je bil na tem, da se na hišo gleda celostno in z zavedanjem, da je vse povezano med seboj v smislu kolektiva ter preko tega vpliva na posameznika in njegovo delo. S tem pa tudi v predstavitvi in sporočilni moči celotne hiše kot takšne končni publiki. Izogibali smo se zanikanju negativnega zaradi vsečnosti sporočila. Glavni cilj se je vrniti na zemljevid kakovostnih in priznanih opernih in baletnih hiš evropskega in svetovnega formata. Vemo, da zmoremo.

Ključne besede: strateški načrt, zavod, poslanstvo, vizija, doseganje ciljev, razvoj, napredek, uspeh, optimizacija, sanacija.

KAZALO

1	UVOD	5
2	JAVNI ZAVOD SNG OPERA IN DRAMA LJUBLJANA	6
2.1	OSEBNA IZKAZNICA	6
2.2	ZAKONODAJA	7
2.3	POS LANSTVO	7
2.4	TEMELJNE VREDNOTE	9
2.5	VIZIJA	9
3	OBSTOJEČE STANJE KOT IZHODIŠČE ZA DOLOČANJE CILJEV V OBDOBJU 2020–2024	10
4	SWOT ANALIZA	12
4.1	PREDNOSTI IN PRILOŽNOSTI	13
4.2	SLABOSTI IN NEVARNOSTI	13
5	METODA NAČRTOVANJA, IZVAJANJA, USKLAJEVANJA IN NADZIRANJA CILJEV	14
6	RAZVOJ TRGA	15
6.1	RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE	15
6.2	NOVI TRENDI TRGA IN PRIDOBIVANJE OBČINSTVA	17
6.2.1	Trendi in demografija	17
6.2.2	Ciljni segmenti	18
6.2.3	Pridobivanje novega občinstva	19
6.3	RAZVOJ PROGRAMSKEGA DELA	21
6.3.1	Redni program	21
6.3.2	Posebni program	22
6.3.3	Sodelovanje z ostalimi	22
6.4	CENOVNA POLITIKA	23
6.5	PODPORNIKI	24
6.5.1	Sponsorji	24
6.5.2	Ostali podporniki	25
7	KADROVSKI RAZVOJ	26
7.1	NAČRT ZAPOSLOVANJA	26
7.2	KARIERNI IN OSEBNOSTNI RAZVOJ	27
8	PROSTORI ZAVODA	28
8.1	KNJIGARNA IN PRODAJALNA	28
8.2	GOSTINSKI LOKAL	28
8.3	GLEDALIŠKI ATELJE IN TERMINAL KONTEJNERSKEGA SKLADIŠČENJA PREDSTAV	29

9	FINANČNO NAČRTOVANJE	29
9.1	TEMELJNE PREDPOSTAVKE	29
9.2	PRIHODKI, VIR FINANCIRANJA VS. STROŠKI, INVESTICIJE	30
9.3	ANALIZA OBČUTLJIVOSTI	32
10	ZAKLJUČEK	32
11	PRILOGE	33

1 UVOD

Javni zavod SNG Opera in balet Ljubljana je uspavana lepotica, ki jo pravi pristop in načrtovana strategija obujata v vsem njenem blišču, pri čemer prične izpolnjevati poslanstvo osrednje slovenske operne in baletne hiše.

Jasno se zavedamo, da se ne moremo več razvijati na način kot v preteklosti, kajti če bi bil katerikoli dosedanji način ustrezen, potem zavod ne bi bil v položaju, kot je danes. Hkrati pa se tudi jasno zavedamo in imamo celostno temeljno razumevanje, kaj je potrebno narediti, da se preneha nazadovati in se ustrezno usmeri v kvaliteten in učinkovit razvoj. Pozornost smo usmerili v nove poti, možnosti in izhodišča, ki nam omogočajo zaželeni in načrtovani uspeh. Za to je zahtevan spremenjen način razmišljanja, analiziranja in delovanja. Poiskali smo vse vidne in do sedaj prikrite vzroke, ki so zavod pripeljali v obstoječe stanje in jih preoblikovali v rešitve.

Nov način razmišljanja in delovanja omogoča, da prepoznavamo tako ekonomske kot psihološke zakonitosti delovanja trga, zavoda in kolektiva, ki je v njem zaposlen. Kljub temu, da je SNG Opera in balet Ljubljana javni zavod, pa je pomembno, da je v dnevnem in razvojnem razmišljanju neprestano naravnano poslovno optimalno in skladno z uveljavljeno dobro poslovno prakso. V preteklosti so se ponavljale napake, ki so poglobljale neuspeh zavoda. Z drugačnim pristopom to spreminjamo. Kot se v poslovnem okolju za uspeh ne sme ponavljati napak in se je potrebno že prvič naučiti iz njih ustrezne lekcije, velja enako tudi za prakso delovanja zavoda. Zaradi tega je v razmišljanju stalno aktivirano vprašanje, kakšna je lahko še bolj optimalna rešitev za katerikoli nivo oz. področje delovanja zavoda.

Pomembno se nam zdi namenjati pozornost:

- kvalitetnemu načrtovanju kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev ter vzpostavljenemu ustreznemu načinu samonadzora tekočega poslovanja in izpolnjevanju načrtovanega;
- spodbujanju celotnega kolektiva zavoda k vztrajnosti, dobri in realni presoji, optimizmu, medsebojnemu zaupanju in samozaupanju, ustvarjalnosti; pa tudi k sprejemanju napak in odgovornosti za lastno delo, ustvarjanju timskega dela, itd.
- dejavnikom, ki nam omogočajo ustrezno strategijo trženja in pravilen marketinški pristop na trgu, ustrezen programski razvoj, splošno ustrezno načrtovanje, pravilno načrtovanje rasti, sprotno odpravo slabosti v delovanju zavoda, itd.

Cilj izdelave strateškega načrta je bilo prepoznavanje rešitev in postavljanja novih temeljev ustreznega razvoja, ki omogoča zavodu celostni uspeh. Temeljilo je na prepričanju, da se mora rezultat vseh uresničenih, v tem načrtu opredeljenih, strateških ciljev za obdobje 2020–2024, udejaniti in izkazati v praksi kot zmagovita ponovna vrnitev zavoda na zemljevid, tako na nacionalni, evropski kot tudi svetovni ravni uspešnih in med seboj primerljivih operno-baletnih umetniških institucij, ki združujejo v sebi talent, znanje in neizmerno željo po podiranju meja povprečnega.

2 JAVNI ZAVOD SNG OPERA IN DRAMA LJUBLJANA

Opera je bila ustanovljena leta 1892 za izvajanje operne, baletne in koncertne dejavnosti. Leta 1992 je Republika Slovenija z odlokom o razdelitvi Slovenskega narodnega gledališča Ljubljana na dva javna zavoda (Uradni list RS, št. 19/92) ustanovila Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana (v nadaljevanju: SNG Opera in balet Ljubljana) in Slovensko narodno gledališče Drama Ljubljana.

Vloga Ministrstva za kulturo RS je izvajanje nadzorne funkcije in zagotavljanje sredstev za izvajanje javne službe, vloga vodenja SNG Opera in balet Ljubljana pa uresničevanje kakovostnega kulturno umetniškega programa, dviganje ravni glasbeno gledališče reprodukcije in produkcije v državi ter njena mednarodna uveljavitev.

2.1 OSEBNA IZKAZNICA

Osnovne informacije o zavodu:

- pravna oblika: javni zavod
- polni naziv: SLOVENSKO NARODNO GLEDALIŠČE OPERA IN BALET LJUBLJANA
- skrajšan naziv: SNG Opera in balet Ljubljana
- sedež: Župančičeva 1, 1000 Ljubljana
- registrska št. vpisa v sodni register, OS Ljubljana: 199804271
- ustanovitelj: Republika Slovenija
- pristojno ministrstvo: Ministrstvo za kulturo RS
- organi zavoda: ravnatelj, svet, strokovni svet
- davčna številka: SI48596604
- matična številka: 5698359000
- podračun EZR št.: 01100-6030356173
- šifra in ime nosilne dejavnosti: 90.010 Umetniško uprizarjanje

Zavod skozi številke:

- št. dvoranskih sedežev: 526
- št. abonmajev v letu 2019: 1210
- št. opernih in baletnih predstav v letu 2019: 140
- št. opernih premier v letu 2019: 4
- št. baletnih premier v letu 2019: 2
- št. zaposlenih, december 2019: 293
- letni prihodki za leto 2019: 12.446.193 eur

Spletne povezave:

- naslov spletne strani: www.opera.si
- socialno omrežje, Facebook: <https://www.facebook.com/SNGOperaInBalet/>

2.2 ZAKONODAJA

Dejavnost in delovanje javnega zavoda je določeno s Sklepom o ustanovitvi javnega zavoda Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana (Uradni list RS, št. 56/03 s spremembami).

Zagotavljanje sredstev za delovanje javnega zavoda je določeno na podlagi 31. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK, Uradni list RS, št. 96/02 s spremembami). Finančno poslovanje javnega zavoda temelji na določilih Zakona o računovodstvu (Uradni list RS št. 23/99 s spremembami) in Zakona o javnih financah (ZJF, Uradni list RS, št. 79/99 s spremembami) ter predpisi, izdani na njuni podlagi.

Ostale zakonske in druge pravne podlage, poleg predhodno navedenih, ki opredeljujejo in pojasnjujejo delovno področje javnega zavoda:

- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 96/02 s spremembami) in predpisi, izdani na njegovi podlagi;
- Zakon o javni rabi slovenščine (Uradni list RS, št. 86/04 s spremembo);
- Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12I/1991 s spremembami);
- Zakon o medijih (uradno prečiščeno besedilo - ZMed, Uradni list RS, št. 110/06 s spremembami);
- Zakon o varstvu osebnih podatkov (Uradni list RS, št. 86/04 s spremembami);
- Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (Uradni list RS, št. 24/03 s spremembami);
- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13 s spremembami);
- Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 32/06 s spremembami) in predpisi, izdani na njegovi podlagi;
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 110/06 s spremembami) in predpisi, izdani na njegovi podlagi;
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2020 in 2021;
- Kolektivna pogodba za javni sektor (Uradni list RS, št. 57/08 s spremembami);
- Kolektivna pogodba za kulturno dejavnost (Uradni list RS, št. 45/1994 s spremembami).

2.3 POSLANSTVO

Skladno z 2. členom Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda SNG Opera in balet Ljubljana, le-to deluje kot osrednje nacionalno glasbeno in baletno gledališče. Domači in mednarodni kulturni javnosti predstavlja kakovostne dosežke glasbenogledališke in plesne ustvarjalnosti ter poustvarjalnosti. Z umetniškim ansamblom in Gledališkim ateljejem, ki ga soupravlja z

SNG Drama Ljubljana, omogoča trajno in kakovostno umetniško produkcijo, reprodukcijo in postprodukcijo. Načrtno spodbuja nastajanje izvirnih slovenskih glasbenogledaliških del in koreografij ter skrbi za razvoj na področju glasbenogledališke in baletne produkcije v Republiki Sloveniji.

Skladno s 5. členom Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda SNG Opera in balet Ljubljana glede na namen, zaradi katerega je ustanovljen, kot javno službo opravlja naslednje obvezne naloge:

- izvaja glasbenogledališke in baletne predstave;
- izvaja koncerte in ostale prireditve sam ali v sodelovanju z drugimi organizacijami;
- organizira plesne, glasbene, gledališke in glasbenogledališke delavnice;
- organizira dejavnosti opernega in baletnega studia;
- omogoča javno dostopnost programa in podatkov telesno oviranim osebam;
- nudi prireditve mlajšemu občinstvu in skupinam s posebnimi potrebami po dostopni ceni;
- predstavlja lastno umetniško produkcijo na gostovanjih po Sloveniji;
- predstavlja lastno umetniško produkcijo na gostovanjih v tujini;
- omogoča predstavljanje novih del slovenskih avtorjev ter vzdržuje ravnovesje med kulturnim izročilom in sodobno umetnostjo;
- ob rednem programu omogoča uporabo svojih prostorskih in tehničnih zmogljivosti za druge javne kulturne prireditve;
- v okviru možnosti ob izvajanju svojega programa nudi prostorske pogoje ter produkcijsko in tehnično pomoč drugim izvajalcem kulturnih programov;
- enkrat letno organizira dan odprtih vrat za zainteresirano javnost in brezplačno predstavi delo zavoda;
- programsko in poslovno sodeluje z državnimi dramskimi in opernimi gledališči, Cankarjevim domom in Slovenskim gledališkim muzejem;
- sodeluje z Akademijo za glasbo ter ji omogoča predstavitev njihove umetniške produkcije;
- na podlagi poslovnega sodelovanja svojo produkcijo in prireditve predstavlja na RTV Slovenija;
- sodeluje s slovenskimi kulturnimi organizacijami v zamejstvu in tujini;
- sodeluje s kulturnimi institucijami v kulturnih središčih sosednjih regij;
- skrbi za razvoj gledališke, operne in plesne dejavnosti z uvajanjem novitet, usposabljanjem umetniških ustvarjalcev in poustvarjalcev ter usposabljanjem tehničnega osebja;
- skrbi za operno in plesno vzgojo mladih in omogoča umetniški razvoj najbolj talentiranim mladim umetnikom;
- skrbi za dokumentiranje in arhiviranje predstav;
- hrani, zbira in predstavlja gradiva s področja dela zavoda;
- skrbi za kulturni razvoj z izdajanjem gledaliških listov in druge strokovne publicistike;
- redno obvešča javnost o prireditvah v sredstvih javnega obveščanja.

Dolgoročne cilje zavoda z osnovno opredelitvijo namena in njenimi obveznimi nalogami izhodiščno določajo globalna strategija, strategija ključnih razvojnih področij in strateški razvojni program.

2.4 TEMELJNE VREDNOTE

V obdobju 2020 - 2024 se SNG Opera in balet Ljubljana z vidika vrednostnega sistema osredotoča predvsem na:

- *ciljne spremembe*, pri čemer vrednostni sistem zahteva razmišljanje in delovanje izven cone udobja, prilagodljivost, prožnost, usmerjenost v rešitve, usmerjenost v rast in razvoj, ustvarjalnost in produktivno eksperimentiranje, itd.;
- *ciljne naloge*, pri čemer vrednostni sistem zahteva proaktivnost, energičnost, učinkovitost, kakovost, uspeh, odličnost, samoiniciativnost posameznika in tima, itd.;
- *kvalitetne odnose* znotraj zavoda in v sodelovanju z zunanjimi sodelavci, partnerji, itd, pri čemer vrednostni sistem zahteva učinkovito notranje timsko delo, ki se kaže v obliki vrednot kot so npr. odprta komunikacija, sposobnost prisluhniti drugemu in ga tudi slišati, sprejemanje različnih stališč in mnenj, prijaznost, vljudnost, sodelovanje, poštenost, obzirnost, sprejemanje in podajanje konstruktivne kritike, predanost, itd.;
- *ohranjanje statusa quo*, kjer stvari delujejo optimalno, pri čemer vrednostni sistem zahteva predvsem preudarnost, gospodarnost, urejenost, sistematizacijo, formalizacijo, itd.

Temeljne vrednote zavoda se izražajo v naslednjih 10 principih delovanja:

- integriteta;
- princip delovanja 80/20 (učinkovitost);
- za jutri smo pripravljene danes;
- nikoli stranka, vedno gost;
- vsi za enega, eden za vse;
- predani smo v rokah, srcu in umu;
- kreiramo dovršenost, ustvarjamo razliko;
- ustvarjamo nov svet in nov svet ustvarja nas;
- izkoriščamo prednosti, prepoznavamo priložnosti;
- osredotočeno preprosto alias 'zdrava kmečka pamet'.

2.5 VIZIJA

Vizija razvoja SNG Opera in balet Ljubljana je utrjevanje vloge osrednjega nacionalnega glasbenega gledališča, strokovni in širši domači javnosti povrniti prestižni pomen opere in baleta, vedno izvajati umetniško in tehnično dovršene diha jemajoče predstave ter se umestiti visoko na prepoznavni mednarodni lestvici.

3 OBSTOJEČE STANJE KOT IZHODIŠČE ZA DOLOČANJE CILJEV V OBDOBJU 2020–2024

Izhodiščno stanje ob nastanku strateškega načrta za obdobje 2020 - 2024 v prihajajočem obdobju zavod usmerja v dve temeljni prioriteti, t. j. v poslovno - organizacijsko plat delovanja (ravnatelj) in umetniško strokovne odločitve (umetniški vodji).

Vsebina, umetniški program

S pooblaščenima umetniškima vodjema smo pripravili korigiran program za sezono 2019/2020 in predlog programa za 2020/2021 (prilogi 1 in 2). Operni program do pomladi 2020 je podedovan od prejšnjega managementa, v pomladnem delu 2020 pa je prišlo do zamenjave naslovov, ki sta jih že odobrila oba sveta.

Operni železni repertoar je bil v zadnjih letih zapostavljen. Potrebno je, da so ustrezno zastopani evropski in svetovni avtorji. Pomembno je, da določene opere obnovimo, vendar ne s populističnega vidika, temveč z dvigom na višjo izvajalsko raven, kakršna je v priznanih opernih hišah po Evropi in svetu. Pri repertoarju je potrebna vzpostavitev ravnovesja med klasičnim in sodobnim repertoarjem.

Letos smo v oktobru mesecu uvedli sodelovanje med opero in baletom v obliki odrske postavitve "Brahmovih Ljubezenskih valčkov" v koreografiji Lucasa Zuschlanga in sodelovanju opernih solistov in pianistk. Ker je bil odziv izjemen, bo to postala repertoarna stalnica.

V letošnjem letu prvič ni bila planirana silvestrska repertoarna predstava, temveč se izvaja "Silvestrski gala večer", na katerem občinstvo lahko uživa v izsekih iz različnih oper, baletov in operet, se prepusti užitkom okusov ob vrhunski kulinarični ponudbi in na odru odpleše v novo leto.

Terminska zasedenost dvorane

Celotno dogajanje, ki je vezano na program in s tem zasedenost dvorane, kot so pripravljanje in pospravljanje odra, vaje, predstave in ostalo dogajanje, je trenutno problematično z vidika zasedenosti, ker zaradi velikega pomanjkanja tehničnega kadra ne moremo časovno dovolj hitro pripravljati in pospravljati odra v namen povečanja kapacitet izvedb različnih predstav. Zaradi navedenega je zavod programsko trenutno oškodovan za kar 20% programa na letni ravni. Z dodatnimi 10. sodelavci v tehničnem sektorju bi lahko namreč letno izvedli za navedeni odstotek povečanja programa, slednje pa je realno izvedljivo takoj, ko se tehnični sektor poveča za 10 oseb.

Marketing

S strani zavoda je prepoznana priložnost, da se z aktivnejšim tržnim pristopom še poveča obisk tako individualnih obiskovalcev kot tudi prodajo abonmajev, saj je pri obeh segmentih še precej rezerve. Dosedanja izbira marketinških aktivnosti ni bila najbolj ustrezna.

Z zavedanjem tržne priložnosti, da je SNG Opera in balet Ljubljana lokacijsko v glavnem mestu države, smo že pričeli s pogovori, kako bi kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno okrepili sodelovanje tudi z mestom, saj so naši obiskovalci tako prebivalci Ljubljane kot tudi razni turisti, ki jim prav obisk opere in baleta ne pomeni jezikovne bariere in so hvaležni obiskovalci naše hiše. Sodelujemo že z različnimi manjšimi turističnimi organizacijami doma in v tujini, promocijo pa je potrebno zastaviti tudi na nivoju mesta (Zavod za turizem Ljubljana) in države (Slovenska turistična organizacija, STO). STO ima pripravljen akcijski način trženja kulture in turizma (ONKULT), ki pa ni nikoli prav zaživel v praksi.

Od septembra 2016 smo tudi vključeni v projekt "Kulturna soseska", ki je koordiniran s strani Društva pisateljev Slovenije, poleg glavnega koordinatorskega in našega zavoda, pa so člani tega sedem članskega kulturno-umetnostnega konzorcija še: Mednarodni grafični likovni center (MGLC), Moderna galerija (MG + MSUM), Narodna galerija, Narodni muzej Slovenije in Prirodoslovni muzej Slovenije.

Kadri

Kadrovska slika javnega zavoda je na meji možnega delovanja. Po eni strani je veliko kadrov zaposlenih na napačno sistematiziranih mestih, po drugi pa razen v administraciji, kadrov kronično primanjkuje. Predvsem je pereča povprečna starost v umetniških korpusih. Veljavna zakonodaja podpira ostajanje na delovnem mestu tudi ob doseženih pogojih upokojitve. Tako je v javnem zavodu trenutno 30 oseb z izpolnjenimi pogoji upokojitve.

Predvsem pereče je stanje kadrov na tehničnem področju. Navkljub večji hiši in večjim produkcijam se je v zadnjih desetih letih število zaposlenih opazno zmanjšalo. Primanjkuje 10 ljudi, ki bi predstavljali dodatno ekipo, katera bi zagotavljala kontinuirano podporo pri polnjenju, praznjenju odra ter servisiranju predstav. Sedaj, kljub temu, da se gibljemo na meji legalnega, tehnika enostavno ne more slediti tempu, ki bi moral biti sam po sebi umeven, torej čim več raznolikosti v programu in manj predstav v blokih, pa tudi prekinitve za odvoz in dovoz scenografij so prevelike in na ta način zavod izgublja dragocene termine.

Kadrovsko pa so, kot omenjeno v nadaljevanju, tudi zapleti s primanjkljajem sodelavcev v gledališkem ateljeju in s tem povezanimi dodatnimi stroški plačil zunanjim izvajalcem.

Prostorski izzivi

Vzdrževanje hiše je eno najbolj problematičnih področij delovanja javnega zavoda. Od same obnove, razen delne sanacije orkestrske jame, ni bilo vloženih nobenih sredstev v redno vzdrževanje, tako da se v glavnem odpravlja nujne okvare, ki bi lahko ogrozile delovanje zavoda. Z zdajšnjo sanacijo strehe in posledic zamakanja se bodo stvari uredile do te mere, da bo zaustavljeno propadanje in povzročanje še večje škode. Restavratorski center pripravlja tudi elaborat za odpravo škode na stari, restavrirani fasadi, ki je nastala zaradi uporabe napačnih materialov in slabih vremenskih razmer v času obnove. Poslovne sanacije, izvedene v obdobju maj-december 2019, ki so povezava z osnovo za postavitve novih temeljev nadaljnjega razvoja zavoda, dodajamo v prilogi (3).

Neustrezna locirana oz. nevdrževana klimatska napeljava resno otežuje normalne delovne pogoje zaposlenim in normalno počutje obiskovalcev. V orkestru je namreč mraz in prepah;

na galerijah neznosna vročina; sesanje klime pa je v neposredni bližini kanalizacije, tako da ob najnižjem pritisku dvorana močno zaudarja; nekatere dvorane imajo prekinjen dovod, tako, da svež zrak sploh ni dovajan, itd.

Namembnost določenih prostorov potrebuje ponovno presojo, saj je pododrije zasičeno z elementi "živih" predstav, prostorov za odlaganje kostumov ni. Oboje se v primeru skladiščenja v kontejnerjih uničuje in propada.

Gledališki atelje, torej delavnice scene, kostumov in rekvizitov, ki si ga delimo s SNG Drama Ljubljana (v nadaljevanju: Drama), predstavlja poseben izziv. Glede na programske specifičnosti prihaja nenehno do zastojev in preobremenjenosti, saj se premiere večkrat prekrivajo, oba zavoda pa imata zahtevne projekte, ki narekujejo polno angažiranost zaposlenih, zato si moramo tako eni kot drugi v zadnjem času pomagati z zunanjimi izvajalci, kar pa seveda vpliva tudi na stroške, ki na ta način presegajo predvidene vsote. Z direktorjem Drame, Igorjem Samoborjem, smo v stalnih stikih za uspešno koordinacijo, vseeno pa ugotavljamo, da bo potrebno najti trajnejšo rešitev.

Prostori z namembnostjo gostinskega lokala odprtega tipa, na južni strani objekta, so neizkoriščeni.

Finance

Ob najpomembnejšem segmentu, t.j. umetniškem programu, je prioriteta urejanje razmerja s financiranjem, torej Ministrstvom za kulturo RS. Sama realizacija glede na splošno financiranje kulture v Sloveniji ni preprosta, vendar obstaja obojestransko pripravljenost za ureditev tega izziva. Od uvedbe bivšega ZUJF-a pa do danes je bilo javnim zavodom odvzeto precej finančnih sredstev, predvsem je stagnirala kvota programskih stroškov, dodatno zaposlovanje pa ni možno kljub večjim potrebam in širšemu obsegu delovanja. SNG Operi in balet Ljubljana je bilo poleg navedenega, zaradi komunikacijskega šuma med takratnim vodstvom zavoda in Ministrstvom za kulturo, odvzetih še dodatnih 400.000 eur iz naslova splošnih in programskih materialnih stroškov. To pomeni izvedbo programa z minimalnimi sredstvi, prav operna in baletna umetnost pa ne smeta biti prikrajšani za vizualno učinkovitost.

4 SWOT ANALIZA

SWOT matrice ne dojemamo kot nekaj fiksiranega, temveč kot živo delovanje, ki se neprestano spreminja, dopolnjuje, daje priložnost za rast in opozarja na prepreke, ki nam stojijo na poti. Zato je ta matrica predmet našega stalnega opazovanja in osveževanja, ki nam služi kot kačipot prepoznavanja prednosti in priložnosti ter slabosti in nevarnosti, ki jih bomo srečevali in ustvarjali na naši poti delovanja.

4.1 PREDNOSTI IN PRILOŽNOSTI

PREDNOSTI – notranji dejavniki	PRILOŽNOSTI – zunanji dejavniki
<ul style="list-style-type: none"> ➤ izkušen in strokoven kader ➤ osrednja nacionalna avtoriteta na področju opere in baleta ➤ lokacija v glavnem mestu države ➤ dober potencial za pridobivanje lastnih sredstev iz sponzorstev ➤ dober potencial za razvoj mlade ciljne publike ➤ dober kulturni potencial opere in baleta ➤ dober razvojni potencial za ciljno publiko zanimivih novih, inovativnih in raznolikih programov ➤ dober potencial maksimalno učinkovitega upravljanja in izvajanja umetniškega programa ➤ dober potencial učinkovito optimiziranega poslovno - organizacijskega okolja ➤ dober potencial maksimalno pozitivnega učinka na celotni kulturni razvoj države ➤ dober potencial dviga vrednosti opernega, baletnega in splošnega kulturnega kapitala v očeh domačih in tujih obiskovalcev ➤ dober potencial učinkovite uporaba tehnologij ➤ dober potencial razvoja dinamike v opernem, baletnem in splošno kulturnem okolju mesta in države ➤ dober razvojni potencial sodelovanja na področju opere, baleta in splošne kulture med publiko, različnimi ciljnim skupinami, kulturnimi akterji, mesti, državami in kontinenti ➤ dober razvojni potencial ustreznega pozicioniranja glede na zainteresirano ciljno publiko ➤ dober razvojni potencial za ustvarjanje razvijajočega in rastočega ciljnega trga 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ možnosti in priložnosti razvoja na mestnem, državnem, evropskem in svetovnem nivoju ➤ lokacija v glavnem mestu države ➤ potencial povezav med akterji v ciljni kulturi ➤ obstoječi temelji, na katerih se lahko razvija vrhunska operna in baletna kultura ➤ povezava opere, baleta in turizma ➤ povečevanje turističnega obiska Slovenije s strani tuje ciljne publike ➤ povezava opere, baleta in gospodarstva ➤ možnost razvoja novih tržnih niš ➤ možnost izkoriščanja spletnih medijev ➤ izredno barvita ter raznolika antropološka osnova in kulturna dediščina ➤ splošno povečanje zanimanja ciljnega občinstva za kulturo v državi zaradi marketinških akcij kot promocijskih priprav na izvedbo EPK 2025

4.2 SLABOSTI IN NEVARNOSTI

SLABOSTI – notranji dejavniki	NEVARNOSTI – zunanji dejavniki
<ul style="list-style-type: none"> ➤ premalo izkoriščen operni in baletni potencial v domačem in mednarodnem okolju ➤ neizkoriščen marketinški potencial ➤ ciljni trg ni natančno opredeljen ➤ neizkoriščen prodajni potencial ➤ premalo izkoriščena vrednost blagovne znamke 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ morebitna neskladnost interesov institucij, ki odločajo o razvoju kulture ter kulturnega turizma v mestu in državi ➤ morebitna nepripravljenost potrebnih institucij na sodelovanje (npr. RTV Slovenija) ➤ splošno pomanjkanje potrebnih finančnih sredstev za razvoj kulture v državi

<ul style="list-style-type: none"> ➤ premalo izkoriščen komunikacijski sistem (blagovna znamka, CGP, spletni medij, odnosi z javnostjo, itd.) ➤ številčno omejeni kadri in kronično pomanjkanje kadrov v oddelku tehnike ➤ zaposleni na napačno sistematiziranih mestih ➤ pereča povprečna starost v umetniških korpusih ➤ neustrezni finančni del javnega financiranja ➤ nizek lastni delež prihodkov ➤ neustrezno vzdrževani prostori matične hiše ➤ neizkoriščen potencial prostorov namenjenih gostinski dejavnosti ➤ prostorska, časovna in kadrovska stiska Gledališkega ateljeja ➤ ni ustreznih prostorov za odlaganje in skladiščenje kostumov ➤ neizkoriščen potencial sodelovanja z ostalimi akterji (domaćimi in mednarodnimi) na ciljnem področju ➤ premalo izkoriščena publicistična in izdajateljska dejavnost 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ premajhno zavedanje pomembnosti razvoja opere in baleta za splošni kulturni razvoj v državi ➤ morebitne spremembe zakonov in predpisov,, ki bi poslabšale možnosti kulturnega razvoja ➤ odhod ključnih kadrov
--	---

Izkazane slabosti so realna slika trenutnega stanja, katerega se zavedamo, zaradi česar smo proaktivno in načrtno pristopili k odpravljanju le-teh ter k njihovi celostni sanaciji v obdobju 2020 - 2024. Tokom procesa odprave je hkrati tudi potrebna sprotne identifikacija stanja slabosti, spremljanje in izvedba ciljnih sprememb ter pozornost zaradi morebitnega pojava novih slabosti.

5 METODA NAČRTOVANJA, IZVAJANJA, USKLAJEVANJA IN NADZIRANJA CILJEV

Skupaj z identifikacijo ciljev smo tudi določili izvedbeno samonadzorno metodologijo za uspešno doseganje načrtovanega. Določili smo preostale temeljne sestavine ciljnega delovanja, ki so potrebne za lažje prepoznavanje morebitnih posledic pomanjkanja le-teh v procesu delovanja zavoda. Vsak cilj je oblikovan po metodi "smart" cilja, kar pomeni, da je izhodiščno specifičen, merljiv, dosegljiv, realen in časovno opredeljen.

Strukturo postavljenih ciljev oblikujemo po:

- *ročnosti*: kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni cilji;
- *po usmeritvi*: materialni in razvojni cilji;
- *po naravi*: hišni, vsebinski, vodstveni, kadrovski, finančni, projektni cilji, itd.

Postavljeni cilji se prepletajo matrično med vsemi navedenimi in se obravnavajo kot celostni izziv z vidika upoštevanja, kako posamezni cilj in njegov rezultat vpliva tudi na vse preostale aktivnosti v izvajanju.

Glavne sestavine ciljnega delovanja smo opredelili po, kot v poslovnem okolju že uveljavljenem, sistemu kot sledi:

- *cilji*;
- *izkušnje*, ki so potrebne za uspešno doseganje cilja;
- *akcija*, akcijski načrt in akcijsko delovanje;
- *viri*, ki jih potrebujemo za doseg cilja;
- *strast* in ustrezna *motivacija* posameznika, tima, oddelka, hiše.

Za uspešno doseganje ciljev je potrebna prisotnost vseh predhodno navedenih sestavin. V primeru, da pride do pomanjkanja posamezne sestavine ciljnega delovanja, pa se nam kaže v naslednjih slabostih:

- delovanje na način 'gašenja požarov' in/oz. zmeda kažeta na pomanjkanje ustrezno postavljenih ciljev;
- neprevzemanje odgovornosti za lastno delo s strani posameznika oz. tima, konflikti, ipd. nakazujejo na prisotnost strahu, kar kaže na pomanjkanje ustreznih izkušenj;
- apatija in napačen štart kažeta na to, da je bil akcijski načrt neustrezen;
- razočaranje je pokazatelj napačnih uporabljenih virov oz. na odsotnost ustreznih;
- drugorazrednost in male spremembe pa nam dajo jasen signal, da v tem primeru primanjkuje motivacije.

Navedena izhodišča nam bodo v naslednjem petletnem obdobju služila kot formula sprotnega samonadzora pri analiziranju ustreznega doseganja ciljev in sicer v mesečnem, četrletnem, polletnem in letnem ciklu. Navedeno nam bo omogočilo, da se sproti korigirajo morebitni odkloni od načrtovanega in morebitni popravki v primeru, da se ugotovi, da je smiselno naravnano cilja nadgraditi, preusmeriti ali časovno spremeniti.

Učinkovitost se bo spodbujala preko različnih pristopov motiviranja umetniških ansamblov in ostalih delavcev zavoda. Temeljno bo to usmerjeno v izboljšanje zmogljivosti na vseh nivojih in področjih delovanja, sprotno odpravljanje napak pri samem procesu dela in izvedbi, stalno izboljševanje kakovosti, učinkovita izraba časa, smiselno poenostavljanje in izboljševanje gospodarjenja, povečevanje prihodkov, regulirano zmanjševanje stroškov, izboljšanje odnosov, povečana varnost, itd.

6 RAZVOJ TRGA

6.1 RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE

SNG Opera in balet Ljubljana ni le javni zavod, temveč tudi uveljavljena blagovna znamka, ki pa je v zadnjih letih pričela izgubljati na svoji veljavi in prestižu. V naslednjem petletnem obdobju bomo zato intenzivno usmerjeni v vračanje in povečanje prestižnega pomena naše blagovne znamke v strokovni in širši javnosti. Namera je, da javnost ob omembi imena

našega zavoda začuti občutek prestiža, strasti, ikone vrhunske umetnosti in kulturne integritete.

Skladno z navedenim je pomembno, da je prav vsak še najmanjši del delovanja zavoda usmerjen v ta razvoj - tako interno kot eksterno. Vsaka predstava, vsak marketinški material in vsaka druga komunikacija mora izražati vrhunsko blagovno znamko. Zato bomo pri vsaki marketinški aktivnosti odobritev delovanja vezali na navedeno. Image SNG Opera in balet Ljubljana mora v vsakem trenutku odražati vrhunsko storitev in izdelek. V tem primeru je le najboljše dovolj dobro.

Razvoj blagovne znamke mora slediti spremembam in trendom na trgu ter se jim ustrezno prilagajati. Odstraniti vse, kar za občinstvo in javnost ni več sprejemljivo in zanimivo oz. je zastarelo. Pomembno je, da se v javnosti ime znamke utrjuje, širi pozitiven interes zanjo in s tem pogloblja emocionalno povezanost blagovne znamke z občinstvom, t.j. razvijanje razumevanja, čemu bi se odločili za obisk naših predstav, namesto namenili svojo pozornost neki drugi alternativni.

Nujno je, da socialni mediji (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, ipd.) postanejo pomemben del naše socialne mreže, ki mu namenimo ustrezno in kontinuirano pozornost. Preko njih bomo približali našo blagovno znamko, operno in baletno umetnost ter umetnike splošnemu občinstvu, jim zbudili interes, željo po druženju z nami in utrjevali stik z opero in baletom na splošno. Pomembno je, da je projektno razvoj blagovne znamke na socialnih medijih zasnovan na zadostno privlačen način, da se blagovna znamka hkrati začne graditi tudi samostojno razvojno, kot je npr. Youtube ogledi, delitve na druge socialne medije, itd. Pri vsem navedenem pa je pomemben dejanski neposreden in tesnejši stik umetnikov hiše z javnostjo, ki se nato pozitivno odraža na socialnih platformah. Eden izmed možnih načinov je npr. povezovanje bralne kulture z opero in baletom na že priljubljenih organiziranih dogodkih v Mestni knjižnici Ljubljana, kjer bi se lahko tesneje povezali ljubitelji knjižne kulture s predstavniki orkestrske, operne in baletne umetnosti.

Vse publikacije in e-publikacije morajo odražati to, kar imamo namen z razvojem blagovne znamke doseči. Ustrezna prenovitev spletne strani in z njo tudi razvoj mobilne aplikacije, ki bo odražal sodobnost in približevanje tehnološkimi trendom, je eden izmed nujnih korakov marketinških dejavnosti in razvoja blagovne znamke. Med njih spada tudi spletna trgovina, kjer se bo ponujalo celotne objavljene publikacije, med drugim kartice z originalnim avtogramom naših najbolj uspešnih priznanih koncertnih, opernih in baletnih ustvarjalcev hiše.

Poleg eksternega razvoja, ki vključuje ustrezen razvoj odnosov s ciljno javnostjo, se bomo posvetili tudi notranjemu razvoju naše celostne grafične podobe, ki vključuje tudi takšne posamezne detajle kot je npr. dogovor o poenotenem tipu pisave na vseh internih in eksternih dokumentih zavoda.

Pri razvoju blagovne znamke se bomo osredotočali na to, kaj bi si želelo naših 1.000 najbolj zvestih, strastnih in zainteresiranih obiskovalcev, sledilcev in jim to tudi celostno ponudili. Zavedamo se, da ne moremo biti vsem ljudem všeč, zato se namesto tega, da poskušamo zadovoljiti tiste, ki jim morda to nismo, niti niso naš ciljni segment, osredotočimo na tiste, ki

so pomembni. Poslovna filozofija 'zadovoljiti 1.000 največjih oboževalcev' z vidika marketinškega razvoja se je v splošni poslovni praksi izkazala kot praktična in učinkovita.

Z vidika razvoja blagovne znamke je koristno, da se povezujemo z dogodki in projekti, ki v javnosti razvijajo spoštovanje do splošne kulture. Priložnost za vključitev v primeren projekt je EPK 2025, kjer bo eno izmed slovenskih mest skupaj z enim nemškim mestom imenovano kot "Evropska prestolnica kulture 2025". Zavod bi se lahko povezal z izbranim mestom in pomembneje prispeval k razvoju nacionalnega kulturnega turizma, ponudil del svojega rednega in izrednega programa. Glede na to, da so to lahko projektno in programsko zahtevni projekti, bi bilo potrebno z aktivnostmi začeti takoj, ko bo jasno, katero slovensko mesto je bilo izbrano izmed kandidatov za EPK 2025. Ravno tako bi lahko zavod medijsko odmevnost navedenega projekta izkoristil za posebne dogodke, kot je npr. organizacija umetniškega kongresa Opera Europe 2025 in ga gostil v Ljubljani.

Nenazadnje pa blagovne znamke gradijo tudi kvalitetno izvedeni posebni dogodki, kot so zakupi predstav skupaj s spremljevalnimi aktivnostmi, kot so pogostitev, srečanja in delavnice, zato bomo povečano pozornost posvetili tudi navedenemu.

Aktivnejše korake v razvoju blagovne znamke bomo pričeli izvajati v prvem trimesečju naslednjega leta. Prve občutnejše povratne rezultate lahko pričakujemo v razvojnem obdobju dveh let, z zavedanjem, da je razvoj blagovne znamke, kljub uveljavljenosti, dolgoročen in stalen projekt, ki se dejansko nikoli ne zaključí.

6.2 NOVI TRENDI TRGA IN PRIDOBIVANJE OBČINSTVA

Ljudje so za dogodke s področja umetnosti in kulture zainteresirani iz različnih motivov, kot so npr.: osebno in karierno razvojni, izobraževalni, umetniški, socialni, doživljajski, ipd. Vezano na predmetno je odvisno, kam bodo preusmerili svoj čas in prioritetni interes. Z vidika pridobivanja občinstva in povečanja njihovega zanimanja za opero, balet in ostale dogodke, ki jih organizira oz. ponuja naš zavod, so konkurenca vsi dogodki, katerim je obiskovalec dal prednost pri odločanju ali obišče predstavo našega zavoda oz. svoj čas nameni drugim dejavnostim.

6.2.1 Trendi in demografija

Zaradi spremenjenih družbeno-ekonomskih trendov so pričakovanja obiskovalcev opere, baleta, koncertov, muzikalov in preostalih predstav v živo vse višja. Občinstvo je vse bolj sofisticirano, izobraženo, pričakuje vse boljše vizualno, avdio, občutkovno in tehnično izvedbo. Vse več in lažje potuje po svetu, s čemer prejema veliko količino doživljajskih efektov, zaradi česar je vse težje doseči enkratno, domiselno, nadgrajeno, izjemen in navdušujoč učinek. Po drugi strani se zmanjšuje interes za ogled živih predstav, interesi prihajajočih generacij se spreminjajo v potrebo po hitrih in informacijsko močnih doživljajih.

Marsikdo bi si rajši ogledal predstavo v živo iz domačega naslonjača (internet 'live streaming').

Hkrati s povečanim interesom za drugačen tehnološki pristop se ustvarja vzporedno tudi trend zdravega umika od pretirane zasvojenosti s sodobno tehnologijo. Vseeno je trend na strani tehnološke spremembe in pomenu visokega interesa za spletne medije in omrežja, kot so npr. Instagram, Facebook, Twitter in Youtube. Zaradi vse večje uporabe interneta je z vidika marketinške uporabnosti visoko rangirana baza internetnih prejemnikov e-novic (e-mailing lista).

Prometno je Ljubljana dobro povezana z vsemi preostalimi predeli Slovenije, njena osrednja teritorialna lokacija pa omogoča dovolj hiter dostop s kateregakoli predela države. Lokacijsko je SNG Opera in balet Ljubljana za obiskovalca privlačno locirana tako za celotno domače občinstvo kot tudi za najbližje predele sosednjih držav in ne predstavlja večje omejitve.

6.2.2 Ciljni segmenti

Zaradi spreminjanja industrijske v informacijsko dobo in stika z novodobno tehnologijo, ki so mu izpostavljeni že predšolski otroci, se spreminja tudi starostna doba otrok, katerim je potrebno, da pričenjamo namenjati pozornost. Če je bila to prej upoštevana doba od vključno 9 let starosti navzgor, se je danes zaradi spremenjenega načina življenja spustila na starost 6 let. Osnovnošolski in dijaški segment je izredno pomemben z vidika osebnostnega in družbeno-kulturnega razvoja.

Ciljni segment, ki ga je najtežje pridobiti za obisk opere in baleta je v starostni skupini od 18 do 34 let. V tem primeru za njihovo pozornost časovno in finančno 'konkuriramo' z dejavnostmi kot so: zabave, različni koncerti, kino, domači kino, ples, predavanja, muzeji, galerije, knjige (branje), šport, druženje s prijatelji, restavracije, bari, itd. Temeljne ovire za to skupino so, da večinoma nimajo ustrezne družbe za obisk predstave, niso najbolj seznanjeni s to obliko umetnosti in se z njo ne identificirajo, ne ustreza njihovem urniku, itd. Ta starostna skupina uživa v dogodkih, ki jim nudijo celovito izkušnjo - poleg performansa, tudi hrano, pijačo in druženje. Želijo, da njihovi prijatelji vedo, kaj se jim dogaja, želijo v živo objavljati na socialnih platformah in hkrati uživati v družbi podobno starih vrstnikov. Želijo se predvsem zabavati in zato si v tem obdobju ne želijo druženja s starejšo generacijo na družabni sceni. Nekateri se sicer v tej starostni skupini oblačijo po 'dress-code' pravilih, večinoma pa si želijo biti popolnoma osvobojeni formalnosti. Kljub vsemu pa obstaja kar nekaj prednosti, zaradi katerih je ta segment obiskovalcev mogoče pridobiti za obisk opere in baleta, kot npr.: biti del nečesa posebnega ter zaradi tega izkusiti drugačnost, priložnost za obleči se slavnostno in v večerno toaleto, uživati v čaru živega dogajanja, kjer vsaj za nekaj časa pozabiš na preteklost in prihodnost ter uživaš v sedanjem trenutku.

Starostni segment od 40 do 55 let je od vseh segmentov najbolj samoiniciativno zainteresiran za obiskovanje opere in baleta. Gre za obdobje življenja, ko se posameznik začne poglobljeno spraševati o svojem kulturnem statusu, kaj so njegove resnične vrednote, o svojih koreninah. Hkrati je to obdobje, ko je navadno že nekoliko bolje finančno situiran, ne zanimajo pa ga več interesne dejavnosti, ki so ga zanimalo v dvajsetih in tridesetih letih. Njegova pozornost ni več tako zelo razpršena. Želi si poglobljenega stika s samim seboj in

išče dejavnosti, ki ga bolje povežejo z lastnimi notranjimi občutki. Od vseh segmentov gre za najzahtevnejše občinstvo, ki zahteva v zameno za svoj časovni in denarni vložek izključno vrhunsko kvaliteto celotnega aranžmaja - od umetniške uprizoritve, do ustreznosti prostorov v katerih se odvija predstava, akustike in vizualnega učinka.

Na obisk starejšega segmenta obiskovalcev, od predhodno navedenega, vpliva predvsem to, ali smo ga v obdobju prejšnjega segmenta uspeli pridobiti kot rednega obiskovalca, ali mu še uspevamo ohranjati in še povečevati občutke užitka ob obisku predstav kot je to doživljal v preteklosti in kot tretji, zunanji pomemben dejavnik, na katerega pa nimamo vpliva in to je, ali mu ustrezno služi zdravje.

6.2.3 Pridobivanje novega občinstva

Ena izmed glavnih prioritete SNG Opera in balet Ljubljana v naslednjem petletnem obdobju je pridobivanje novega občinstva in utrjevanje vezi z obstoječim. Usmerili se bomo temeljno na tri najpomembnejše razvojne vidike navedenega in to so: čim bolj spoznati svojo potencialno občinstvo, imeti čim bolj učinkovit marketinški pristop in material ter sproti proučevati učinke in posledično delati ustrezne korake za ustvarjanje cilja - t.j. stalno povečevanje števila obiskov predstav ter poglobljati in utrjevati vse širši interes za področje opere in baleta.

Za uspešnost pridobivanja novega občinstva je v novem razvojnem obdobju (nove tehnologije, novi trendi, sofisticiranost občinstva, itd.) za visoko učinkovitost potrebno izhajati iz novih temeljev in sicer:

- stalno zavedanje, kje je za uspešnost potrebna sprememba, kakšna je najbolj učinkovita in kako jo implementirati, ter k tej spremembi tudi takoj in proaktivno pristopiti;
- temeljno se osredotočiti na najpomembnejši segment obiskovalcev (stalni in potencialno bodoči stalni obiskovalci), ostale ciljno razvijati (mlajša in starejša generacija od najpogostejše, domači in tuji turisti, itd.);
- zavedati se slabosti in ovir ter jih sproti odstranjevati;
- neprestano proučevati publiko, jo bolje spoznavati, se prilagajati novim trendom in ustrezno sproti prilagajati marketinške aktivnosti;
- utrjevati in poglobljati odnos z novo pridobljenim občinstvom;
- razviti in vzdrževati čim večji in hkrati optimalno učinkovit matrični sistem marketinških poti od zavoda do ciljnega občinstva;
- odprti odnos med zavodom in njenim ciljnim občinstvom ter ga ves čas ohranjati odprtega;
- stalna rast in razvoj zavoda, ki se pozitivno odraža tudi v odnosu do zunanjega okolja;
- pozitivna naravnost vseh zaposlenih in stalnih sodelavcev zavoda na uspeh.

Razvoj občinstva se bo usmerjal sistematično in matrično, t. j. pozornost bo namenjena temu, da se sproti spremlja, kako nek spremenjen marketinški dejavnik vpliva na vse preostalo dogajanje. Naša produktno razvojna marketinška pozornost bo usmerjena k abonentom in drugim stalnim obiskovalcem, različnim kategorijam obiskovalcev (otroci, dijaki, študenti, upokojenci, redni obiskovalci) in aktivnostim, povezanim z njimi, obiskovalcem glede na lokacijsko oddaljenost, turistom, programski usmerjenosti (opera, balet, koncert, muzikal) itd.

V prvem koraku bomo izkoristili že obstoječe možnosti na trgu, ki nam potencialno omogočajo povečevanje interesa občinstva za naše predstave in prireditve ter ne zahtevajo večjega časovnega oz. finančnega vložka s strani zavoda. Primer ene izmed takšnih možnosti je povezati se z na slovenskem trgu najbolj uveljavljeno spletno platformo za prodajo vstopnic, t.j. "eventim.si", vezano na hkratno preverjanje učinkovitosti vseh preostalih konkurenčnih spletnih strani, ki ponujajo e-prodajo vstopnic. Izbor najprimernejše bo temeljil ne samo na ceni njihove storitve, temveč tudi na tem, katera od njih je pri svoji celostni izvedbi najučinkovitejša. Celotna njihova ponudba mora odražati za nas najoptimalnejšo rešitev. Skladno s tem bomo v prvem koraku preverili, katera od navedenih strani je uporabniško najljubša naši ciljni publiki. S tem lahko povečamo obseg občinstva, kjer je interes za ogled naših dogodkov do sedaj morda manjši od dejanskega. Dodatna priložnost je tudi povečano sodelovanje s hoteli v Ljubljani in po preostali Sloveniji, kjer lahko z različnimi aktivnostmi vabimo na predstave in k ostalim dogodkom goste hotelov. Obstaja veliko neizkoriščenih 'malih' korakov, ki povečujejo možnost prodaje vstopnic, kot so npr. darilni boni; vključitev v darilni paketni sistem, ki ga je mogoče kupiti po vsej Sloveniji, ipd. S povečanimi marketinškimi aktivnostmi bomo aktivnejše pričeli takoj v začetku leta 2020, prve večje učinke pa pričakujemo vezano na rezultate izvedbe naslednje sezone 2020/2021.

Naslednji korak bo usmerjen v razvoj marketinških kanalov, ki zahtevajo nekoliko več časovnega vložka, vendar brez večjih finančnih stroškov. Npr. pridobivanje zainteresiranih gledalcev iz segmenta upokojencev z dogovorom z eno izmed mesečnih revij, ki je v tem segmentu najbolj brana (npr. revija Vzajemna), da mesečno objavi intervju z enim izmed naših umetnikov oz. prispevek o zanimivem dogajanju v naši hiši. Ob tem je pomembno, da se izpostavi to, kar je za ta segment bralcev pomembno, da se jim vzbudi interes za obisk naših predstav. Drug - sicer že aktiven, pa vseeno premalo izkoriščen - kanal v povezanosti s segmentom upokojencev, so društva upokojencev. Njihovi člani so večinoma upokojenci, ki si želijo v svojem tretjem starostnem obdobju še nekaj dodatnega dogajanja izven domače hiše. Podobni, primerno ciljni, kanali se bodo ustvarili na mesečnem intervalu za segment osnovnošolske mladine, dijakov in študentov. Trenutno je namreč prisoten izziv, da je naš zavod premalo emocionalno povezan z različnimi segmenti, zaradi česar bi bil vzpostavljen notranji čustveni impulz posameznika za obisk naše hiše, kar je pomemben faktor bodoče spremembe. Pomemben dejavnik marketinškega razvoja je neposredni stik naših umetnikov s ciljnim občinstvom. Splošna javnost se premalo identificira z opero in baletom, zato je tudi nižji interes za ogled predstav. Temeljno je, da javnost bolje spozna ozadje dogajanja in se preko tega s celotno zgodbo čustveno poveže.

Zahtevnejši zalogaj so marketinški aspekti, ki zahtevajo tako večji časovni kot finančni vložek. Zaporedni koraki bodo vezani tukaj postopno in sicer s pridobivanjem večjega števila publike in zagotavljanja dodatnih finančnih sredstev se bodo postopoma razvijale tudi marketinške aktivnosti, ki bodo sledile v namen razvoja naslednjega sklopa. Kakšna bo intenzivnost in kako hitro zaporedje bo sledilo, je odvisno od predhodne uspešnosti marketinških aktivnosti. Bolj jasna slika se pričakuje v 2-3 letnem obdobju. Ob ustreznem uspehu, ki je ob ustrezni angažiranosti realen, lahko na dolgi rok razmišljamo ambiciozno ter razvijamo in udeležujemo ideje kot so virtualni ogled hiše z virtualnim vodičem, internetni 'live streaming' in ogled naših predstav iz domačega fotelja, virtualni muzej, CD - atraktivne izvedbe domačega orkestra, DVD in Blu-Ray zapisi atraktivnih izvedb predstav SNG Opera in balet Ljubljana, publikacije

za domače in tuje turiste, letni koledar, tematska pobarvanka za otroke, natečaji za mladino za najboljšo zgodbo na temo opere in baleta, ipd.

Pomemben faktor uspešnega marketinškega razvoja in pridobivanja novega ter ohranjanje obstoječega občinstva je učinkovito projektno ter programsko povezovanje in sodelovanje z ostalimi akterji na domači in mednarodni interesni sceni.

6.3 RAZVOJ PROGRAMSKEGA DELA

Iz razvojnega vidika (marketinške aktivnosti, podporniki) je izredno pomembno, da bi bil programski del pripravljen vedno za dve leti naprej, sčasoma tudi za dve leti (proračunsko obdobje) usklajen z Ministrstvom za kulturo RS, vodstvo pa bi moralo imeti petletno programsko vizijo.

V letu 2020 bomo uprizorili šest premier, od tega štiri operne in dve baletni. Ocenjeni programski kazalniki za leto 2020 (Podrobnejši podatki o vsebinskem programu za leto 2020 se nahajajo v prilogi (1):

- število premier: 6
- število ponovitev iz prejšnjih sezon (št. naslovov): 17
- število vseh predstav (izvedbe premier in ponovitev): 147
- število obiskovalcev: 62.240
- število prodanih vstopnic 60.000
- število gostovanj po Sloveniji: 3
- število mednarodnih gostovanj (obe v EU): 2
- število v program vključenih domačih avtorjev: 10
- število v program vključenih tujih avtorjev: 6

Predvideni programski cilji v nadaljnjih letih (2021-2024) so predvsem vezani na možnost povečanega nemotenega delovanja z vidika urejanje števila zaposlenih v umetniških ansamblih in tehnični službi.

6.3.1 Redni program

Opera prične sezono 2020/2021 s slovenskim "Samorogom" Pavla Šivica, kar potrjuje repertoarno usmerjenost k nujni prisotnosti slovenske opere kot dela obveznega repertoarja. Naslednji trije naslovi so italijanski, saj smo prepoznali pomanjkanje železnega italijanskega repertoarja zaradi neizvajanja v preteklih sezonah, občinstvo pa si ga želi. Po tem uravnoteženju se bomo v naslednjih sezonah posvetili tudi širšemu evropskemu repertoarju (nemški, francoski, ruski), pa tudi žanrski raznolikosti (opereta, moderni avtorji, muzikal, itd.). Zasedbe bodo temeljile na domačem ansamblu, popestritve bodo predstavljali renomirani gostje ob posebnih priložnostih.

Baletni program se stilno osredotoča na moderno klasiko, v 2020 je dogovorjena predstava "Gusar" Adolpha Adama v koreografiji Joseja Carlosa Martineza, slovitega vodje Španskega

nacionalnega baleta iz Madrida, kar bo postala ambiciozno zastavljena praksa tudi v prihodnosti. V začetku leta 2021 je s Cankarjevim domom predvidena koprodukcijska uprizoritev baleta "Spartak" Arama Hačaturjana s Sergejem Poluninom v naslovni vlogi. Ukvarjali se bomo tudi z raznolikimi baletnimi žanri, kot na primer s klasičnim, romantičnim, neoklasičnim, novoustvarjenimi baleti na temelju dramskih podlag, itd.

6.3.2 Posebni program

Ob rednem repertoarju opere in baleta so v načrtih tudi posebni dogodki (npr. sodelovanje med opero in baletom), ki bodo služili sladokuscem z namenom dvigovanja ugleda zavoda. S takšnim načinom organiziranja druženja z najzvestejšim občinstvom, kot je npr. "Silvestrski gala večer", bomo stopnjevali do februarja 2022, ko bomo na pobudo Veleposlaništva Republike Avstrije in z njihovim sodelovanjem priredili prvi "Oporni bal" na naših tleh. Dunajski "Oporni bal" predstavlja glavni vir promocije in zbiranja sponzorskih sredstev Dunajske državne opere. Takšni dogodki so tako kompleksni, da smo s pripravami že pričeli.

Načrtujemo tudi prirejanje različnih koncertov, tako orkestrskih kot tudi komornih, ki jih bodo izvajali umetniki iz vrst orkestra in bodo omogočili rast kvalitete orkestra kot celote. Več pozornosti je potrebno nameniti mladinskemu programu, saj se na ta način vzgaja mlado občinstvo, obiskovalci prihodnosti.

6.3.3 Sodelovanje z ostalimi

Promocija in trženje predstav bodo pozorno usmerjeni v dogovore o koprodukcijah. Po daljšem obdobju se zopet dogovarjamo s Cankarjevim domom za redne koprodukcijske dogovore (2021 - balet "Spartak", 2022 - opera "Pikova dama", 2023 - opera in balet).

Gostovanje tako opere kot baleta so izjemno pomemben del promocije kot tudi pridobivanja samozavesti, zato se že na več mestih dogovarjamo za aranžmaje (Celovec, Liechtenstein, Miami, Sarajevo, Čedad, itd.), potekajo pa tudi dogovori za sodelovanje pri promociji Republike Slovenije na Expo 2020 v Dubaju.

Prav poseben fenomen predstavlja ne(sodelovanje) med obema javnima zavodoma - RTV Slovenija ter SNG Opera in balet Ljubljana. To je zamrlo zaradi nezmožnosti dogovorov okoli finančnih paketov, posledica pa je umiranje in pozaba različnih vrhunskih odrskih dosežkov. Najprej je potrebno poskusiti doseči dogovor za snemanje produkcije bilateralno, v nasprotnem primeru pa bi bilo Ministrstvo za kulturo RS primerni mediator. Menimo, da bi bilo sodelovanje v interesu obojih, saj javno financirana televizija ne predvaja aktualnega domačega opernega in baletnega programa, kar naj bi bila po našem mnenju ena njihovih prioriteta, SNG Opera in balet Ljubljana pa izgublja na prepoznavnosti in pojavnosti v strokovnem medijskem prostoru.

Med zadevami, ki se dotikajo posebnih priložnosti, je sodelovanje z Akademijo za glasbo ter Konservatorijem za glasbo in balet Ljubljana. Zametki sodelovanja sicer že obstajajo, kot so npr. praktični predmeti in letni koncert študentov, bi pa bilo za vse koristno razširiti

sodelovanje skozi baletni in operni studio ter praktično uvajanje v produkcijo SNG Opera in balet Ljubljana, prav tako pa poučevanje naših vrhunskih umetnikov v obeh institucijah.

Mestni občini Ljubljana (MOL) smo na podlagi uspešnih posameznih primerov predlagali trajno sodelovanje v različnih oblikah, tako pri sodelovanju pri festivalih "Festival Ljubljana" in "Junij v Ljubljani", kot tudi v obliki koprodukcij v naši hiši in izven. Z Zavodom za turizem Ljubljana načrtujemo povečanje sicer že obstoječega sodelovanja.

Poleg navedenih pobud za sodelovanje, bomo programsko sodelovanje spodbujali tudi z ostalimi akterji na povezanem področju kot so npr. Društvo slovenskih skladateljev in povečanje deleža slovenskih avtorjev v programih zavoda, Akademija za glasbo, Slovensko komorno glasbeno gledališče, Društvo baletnih umetnikov Slovenije, Slovenski glasbeni informacijski center, Glasbena mladina Slovenija, Glasbena mladina Ljubljana, Glasbena matica Ljubljana, Slovenski gledališki inštitut, Narodna univerzitetna knjižnica, itd.

Boljša programska in splošna prepoznavnost prinašata tudi večjo možnost pridobivanja sponzorjev, v pripravi so že posebni promocijski materiali, ki omogočajo potencialnim sponzorjem prepoznavanje svojih želja in interesov. V marketingu pa smo določili sodelavko, ki se ukvarja predvsem s tem področjem. Uspeh pri teh aktivnostih bo seveda razbremenil državo, saj se bo vsak pridobljen evro prelil v bogatenje programa.

6.4 CENOVNA POLITIKA

Cene abonmajev, lož in vstopnic v letu 2020 in 2021 ostajajo iste, vezano na dokončanje sezone 2019/2020 in 2020/2021. S sezono 2021/2022 pa se bo začela izvajati bolj prožna politika cen v različnih cenovnih in vsebinskih možnostih, kar pomeni, da bodo cene odražale finančno zahtevnost projektov; kakovost in popularnost produkcij; enotno in transparentno politiko popustov, ki je ni mogoče samovoljno spreminjati; posebne ugodnosti za mladino in skupine oseb s posebnimi potrebami ter ukrepi za čim večjo dostopnost prirediteljev. Z aktivnostmi, ki bodo oblikovale novo cenovno politiko s sezono 2021/2022 bomo pričeli veliko prej, t.j. že pred novo sezono 2020/2021, saj je potrebno predhodno pripraviti ustrezne analize in spremljevalne statistike, ki bodo omogočile ustrezno oblikovanje primernih novih cenovnih paketov.

Lože se po novem oddajajo tako v celoti kot po sedežih. V praksi se je namreč izkazalo kot smiselno, saj lahko na takšen način prodamo več cenovno višjih vstopnic, ker je interesentov za posamezne sedeže v loži precej več, kot je sicer prodanih vstopnic na sedež preko najema celotne lože. Cena rednih vstopnic za predstave v juniju in septembru so nekoliko nižje in sicer za 10-16 odstotkov glede na redno ceno (*redna, ugodna). Popusti ne veljajo pri otroških predstavah, kjer so cene vstopnic že nižje od redne. Izredni popusti so možni za številčnejše skupine in skupine ranljivih oseb. Obstoječi cenik je dodan v prilogi (4).

6.5 PODPORNICI

Tako z razvojnega, kot tudi s kulturnega in doživljajskega vidika je pomembno, da se bolj poglobljeno povežemo s svojimi ciljnim obiskovalci in preostalim okoljem na lokalni in nacionalni ravni. Podjetja in posamezniki se po drugi strani vse bolj zavedajo pomena splošnega izboljšanja kakovosti življenja ter vračanja dobrega v okolje, v katerem delujejo. Križišče teh dveh interesov je ustvarjena priložnost za pridobivanje zunanjih podpornikov zavoda s strani gospodarstva in posameznikov.

Z vidika interesa podjetij za kulturo se le-ta v Sloveniji povečuje tudi v privatnem sektorju. Včasih mlada, majhna in obrtniško naravnana podjetja postajajo večja, razvitejša, mednarodno usmerjena ter finančno uveljavljena in stabilnejša, zaradi česar pričenjajo razmišljati o svoji vlogi vračanja dobrega okolju in vključevanju v javni razvojni proces. Gre za dolgotrajni proces, ki se je v mladi državi šele začel razvijati. Zato vsakokratna morebitna gospodarska kriza na nacionalni oz. širši ravni pomeni tudi hkratno pomanjšano zanimanje takšnih podjetij za potencialo oz. izredno podporo umetniško-kulturnemu okolju.

Interes podpornikov izhaja predvsem iz dveh temeljnih namer:

- neposredne pripravljenosti podpirati razvoj opere in baleta zaradi osebnega interesa podpornikov za to področje;
- iz njihovega marketinškega interesa, t. j. kakšno korist jim takšna podpora prinaša v odnosu do njihovih ciljnih kupcev in v njihovo poslovno okolje.

Poleg neposrednih ljubiteljev opere, baleta in na splošno umetniške kulture, so naši ciljni podporniki torej predvsem tisti, katerih naša ciljna publika so tudi njihov ciljni prodajni segment. Pričakovano se bodo tako možnosti za pridobivanje podpornikov povečevale z vračanjem prestižnega renomeja zavodu s strani na novo oblikovanega mnenja ciljne javnosti. Pomembno je, da s stalno navdušujočo umetniško izvedbo in ustreznim marketinškim pristopom ustvarimo prepričanje podpornikov, da s podporo našega zavoda postanejo tudi sami del prestižnega kulturno-javnega okolja.

V zavodu se je v preteklih letih to področje precej zanemarilo, zato bo potrebno kvalitetne stike ponovno na novo vzpostaviti in jih razviti v smeri dobre poslovne prakse, ki se jih pričakuje s strani integritetno razvitega poslovno-kulturnega okolja, od koder želimo, da prihajajo naši bodoči podporniki. Podjetja načrtujejo svoje marketinške aktivnosti vsaj eno leto vnaprej na osnovi njihovih strateških konceptov. Navedeno pomeni, da je potrebno z ustreznimi aktivnostmi priprave ustreznih (nadgrajenih) paketov in pridobivanja vseh vrst podpornikov pričeti že v prvi četrtini leta 2020, s pričakovanjem, da bi imeli pridobljeno želeno celostno strukturo podpornikov (sponzorji, donatorji, ostali podporniki) z začetkom sezone 2021/2022. Vezano na navedeno, je izredno pomembno, da je koncept programa ustrezno načrtovan za bodoče dveletno obdobje v namen resnega pristopa k pridobivanju podpornikov.

6.5.1 Sponzorji

Sponzorje bomo temeljno razdelili na dve temeljni kategoriji: glavne sponzorje in ostale sponzorje (sponzorji produkcije, sponzorji premiere, sponzorji in pokrovitelji predstave, mali sponzorji in mali pokrovitelji). Pakete in vsebine sponzorstev se bo natančneje oblikovalo v začetnem trimesečju 2020, vendar pa je izhodiščno načrtovano:

- da bo imel glavni sponzor kombinirane ugodnosti vseh posameznih sponzorjev, hkrati pa bo za čas sponzorstva (posamezna sezona) naveden kot glavni sponzor zavoda na vseh izdanih publikacijah in domačih spletnih medijih za čas celotne sezone;
- sponzor produkcije nove opere oz. baleta bo imel poseben status pri izvedbi premiere predmetne produkcije, imenovan bo kot sponzor produkcije na vseh publikacijah povezanih z njo za čas celotnega trajanja repertoarja;
- sponzor premiere bo imel možnost povabiti svoje goste v posebno ložo in se nato družiti z našimi umetniki na premiernem slavlju;
- sponzor ali pokrovitelj predstave bo imel možnost organiziranega sprejema za svoje goste in rezervacije najboljših sedežev;
- mali sponzor oz. mali pokrovitelj bo naveden na spletni strani zavoda in imel poseben popust na vstopnice;
- pri vsebini paketov se določa tudi: natančen čas in kraj navajanja imena ter logotipa sponzorja; promocijske aktivnosti; število brezplačnih vstopnic, pogostitve, svečani sprejemi, druženje z umetniki in ostalimi podporniki, udeležbe na posebnih dogodkih, ekskluzivni obiski vaj, prejete publikacije, možnost delitve promocijskega gradiva zavoda; določitev ali gre neposredno za sponzorstvo v obliki denarnih sredstev ali pa morda v kakšni izmed materialnih oblik, kot je npr. nakit, ki ga nosijo izvajalci na odru, itd.

Generalni sponzorji in sponzorji s posebnim statusom bodo tudi vključeni ob posebnih dogodkih tokom sponzoriranja in drugih aktivnosti, ki se bodo izvajala ob zaključku sezone, kjer bodo tudi medijsko izpostavljeni kot nepogrešljivi del pomembne umetnostne, doživljajske, kulturne in nacionalne zgodbe, ki se je odvila v času našega skupnega druženja in sodelovanja.

6.5.2 Ostali podporniki

Pod navedeno kategorijo spadajo podporniki (pokrovitelji, dobrotniki, partnerji), ki finančno oz. materialno podprejo ostale posamezne storitve oz. produkte, kot je npr.:

- podporniki ostalih predstav, ki se bodo odvijale v prostorih zavoda (npr. koncerti);
- podporniki mladih talentov; glasbenikov, pevcev, baletnikov in ostalih umetnikov ki se razvijajo pod okriljem zavoda;
- podporniki izvedbenih vaj; orkestrskih, opernih in baletnih;
- podporniki nakupa osnovnih sredstev (npr. nakup glasbil, tehničnih elementov, itd.)
- podporniki zgodovinskega arhiva; v namen ohranjanje zgodovine zavoda, kot je kostumov in obutve, nakita, skriptov, pisem, posterjev, fotografij, programov, videojev, izrezkov iz časopisov, publikacij, na splošno raznih materialov in predmetov povezanih z opero in baletom, itd.;
- podporniki virtualnega opernega in baletnega muzeja;
- ipd.

Natančnejše kategorične in vsebinske opredelitve bodo določene istočasno z oblikovanjem sponzorskih paketov, t. j. v prvi četrtini leta 2020.

Med ostale podpornike uvrščamo tudi neimenovane donatorje, ki sami določijo višino in obliko donacije, zavod pa jim za to ne zagotavlja nobenih protiuslug.

7 KADROVSKI RAZVOJ

V naslednjem petletnem razvojnem obdobju se nam zdi izrednega pomena ustrezna motiviranost umetniških ansamblov in ostalih delavcev zavoda. S tega vidika je pomembna profesionalna kakovost, ustrezen obseg dela, karierna in osebnostna rast posameznika, možnost napredovanja in dodatna stimulacija.

7.1 NAČRT ZAPOSLOVANJA

Skupno število zaposlenih bo na dan 1.1.2020 primerjalno z dovoljenim ali ocenjenim na dan 1.1.2021:

- št. zaposlenih, financiranih iz državnega proračuna: 287 (2020) / 296 (2021);
- št. zaposlenih, financiranih iz nejavnih sredstev za opravljanje javne službe: 4,2 (2020/21);
- št. zaposlenih, financiranih iz sredstev EU ali drugih mednarodnih virov, vključno s sredstvi sofinanciranja iz državnega proračuna: 4 (2020/2021);
- št. zaposlenih, financiranih iz sredstev sistema javnih del: 3 (2020/21);
- SKUPNO št. zaposlenih: 298,2 (2020) / 307,2 (2021).

Natančnejša struktura zaposlenih po tarifnih skupinah in pregled števila zaposlenih po letih v primerjalnem obdobju 2017-2019 in načrtovanem obdobju 2020-2021 se nahaja v prilogi (1).

Za leto 2020 se bomo prijavili na razpis ZRSZ za izvajanje javnih del in sicer za zaposlitev treh udeležencev in imeli tudi štiri zaposlene iz sredstev EU (Podpora novim evropskih perspektivam). Z Ministrstvom za kulturo RS bo potrebno poiskati možnosti dodatnega zaposlovanja, predvsem v orkestru in opernem zboru ter tehničnem sektorju, ki so kronično podhranjeni.

Za učinkovito in kvalitetno umetniško izvedbo je vitalnega pomena, da ima zavod zaposlen tudi številčno zadosten umetniški in tehničen kader. Zavod razpolaga trenutno namreč le z eno in pol ekipe za odsko postavitve, kar onemogoča hitre in učinkovite prehode iz ene odrske postavitve v drugo, onemogoča načrtovanje različnih predstav v zaporednem nizu, marsikdaj pa tudi - zaradi pravic delavcev (število ur) - istih predstav v daljšem sklenjenem nizu. Dopolnitev tehnične ekipe v dve samostojni ekipi za odsko postavitve v naslednjih dveh letih bi nam omogočila večji izvedbeni obseg predstav.

Zasedbo baletnega ansambla je nujno potrebno pomlajevati s ciljem, da je lahko repertoar načrtovan kvalitetno in sploh izvedljiv. Trenutno bi bilo številčno stanje baletnega ansambla sicer v minimalni meri zadovoljivo, vendar to število vključuje kar nekaj plesalk in plesalcev, ki svojega dela ne morejo več opravljati. Člani DBUS sicer za baletne plesalce pripravljajo posebne, ugodne in stimulativne pogoje upokojevanja. S tem se bo lahko baletni ansambel pomladil, zmanjšani bodo stroški zunanjih sodelavcev. Temu zgledu je smiselno slediti tudi v operi in orkestru, saj bo lahko na ta način tudi zavod lažje finančno in umetniško zadihal.

Povprečna starost pevcev opernega zbora je 50 let, zaradi ustrezne številčnosti zasedbe zbora v opernih predstavah in zaradi glasovne svežine pa je operni zbor vezan na stalna sodelovanja z zunanjimi sodelavci (dodatni zbor), kar v določenem delu ovira študij in izvedbe predstav. Dodatna zaposlitev v naslednjih dveh letih bi omogočila, da se približamo še zadovoljivemu številu 50.

Orkester je zaradi kadrovske podhranjenosti preveč vezan na substitute, kar onemogoča dirigentom stalno študijsko zasedbo orkestra. Posledično to zmanjšuje kvaliteto študija in poznejših izvedb predstav. Vezanost na substitute in na njihovo terminsko razpoložljivost predstavljata tudi resen dejavnik pri terminskem načrtovanju študija in predstav.

V letih 2020 in 2021 bi tako zavod za ustrezen razvoj nujno potreboval na novo zaposliti:

- dva scenska tehnika v letu 2020 in dva v letu 2021;
- dve pevki/pevca v opernem zboru v letu 2020 in dva v letu 2021;
- dva orkestrska glasbenika v letu 2020 in dva v letu 2021;
- namestnika v orkestru - namestnika vodje II violin in orkestrskega glasbenika tuttista - violončelista v letu 2020;
- orkestrskega glasbenika tuttista - prvega violinista v orkestru in namestnika v orkestru - namestnika vodje viol (na navedenem mestu je zaposlen glasbenik za polovični delovni čas) v letu 2021;
- dve solistki/solista v baletnem zboru v letu 2021;
- enega opernega pevca/solista oz. operno pevko/solistko v letu 2021.

V naslednjem petletnem obdobju načrtujemo povečanje sodelavcev (do vključno leta 2024) kot sledi: 10 oseb v tehniki, šest v orkestru, osem v baletu, osem oseb v opernem zboru in tri operne soliste. V navedenem obdobju načrtujemo zaposlitev skupno 35 oseb.

7.2 KARIERNI IN OSEBNOSTNI RAZVOJ

Usmeritev razvoja kadrov bo temeljila predvsem na razvoju mehkih veščin, motivacije in profesionalne kakovosti, pridobivanju čim bolj kvalitetnih umetniških in drugih sodelavcev, strokovnem izobraževanju in izpopolnjevanju doma in v tujini, stalnem izboljševanju timskega dela in učinkovitosti ter na izboljšanju splošne komunikacije in informiranosti o aktualnem dogajanju v hiši.

Posebno pozornost bomo namenili skrbi za mlade domače dirigente, omogočili jim bomo zaposlitev, da preprečimo prepogost beg v druge institucije ali tujino oz. se bodo z veseljem vračali pred naš orkester.

Za vzgajanje mladih opernih kadrov bomo poskrbeli v sklopu opernega studia, ki bo predstavljal praktično valilnico nadarjenih kadrov, primernih za pričetek kariere na domačih odrskih deskah.

Z mladimi baletnimi kadri se bomo ukvarjali v baletnem studiu, kjer bodo poučevali vrhunski domači in tuji strokovnjaki, tako da bo imel ansambel svoje lastne vire plesalk in plesalcev.

Tesnejša povezava z DBUS bo omogočila širitev projektov na nacionalno in nadsacionalno raven, predlagali bomo tudi tretjo baletno premiero v sezoni, ki bo namenjena uveljavljanju mladih koreografov.

8 PROSTORI ZAVODA

Ustrezna skrb za prostore je ena izmed temeljnih priorit, ki jim bomo namenili pozornost v naslednjem petletnem obdobju. Ustrezno vzdrževanje hiše ne pomeni le odgovornega ravnanja in gospodarjenja, temveč je tudi pomemben dejavnik dobrega počutja tako obiskovalcev kot zaposlenih v hiši.

8.1 KNJIGARNA IN PRODAJALNA

Poleg blagajne imamo trenutno ne dovolj izkoriščen dodatni prostor, ki ga bomo namenili partnerstvu z izbrano knjigarno. V prodajalni bodo zastopani vsi tržni izdelki njihove knjigarne, poleg navedenega pa tudi vse naše izdelke, namenjene prodaji, kot so publikacije, spominki in ostalo.

Aktivnosti bodo stekle predvidoma v drugi četrtini leta 2020.

8.2 GOSTINSKI LOKAL

Posebej neizkoriščeno priložnost predstavljajo prostori z namembnostjo gostinskega lokala na južni strani objekta. V januarju 2020 se načrtuje proaktiven pristop k iskanju najemnika za "Klub opera in balet", namenjenem kulturni javnosti, umetnikom in sledilcem. S svojo kulinarično ponudbo in vsebinami, povezanimi z delovanjem SNG Opera in balet Ljubljana, bo predstavljal stično točko in povezavo na umetniško-kulinaričnem nivoju ter ustvarjal enega izmed vrhuncev takšnega dogajanja v mestu in državi.

Izbor ustreznega najemnika se bo izvedel skozi naslednje kriterije:

- ustrezen referenčni okvir;
- kulinarično priznan;

- ima možnost izvedbe cateringa tudi za večje število gostov;
- sposoben organizirati in izvesti tematske večere in temu prilagoditi kulinarčni okvir;
- zna ustvarjalno povezati kulinariko z operno in baletno kulturo.

Gostinski lokal bo oddan v najem v skladu z določili Zakona o stvarnem premoženju države in samoupravnih lokalnih skupnosti (ZSPDLS-1) in akta o ustanovitvi.

8.3 GLEDALIŠKI ATELJE IN TERMINAL KONTEJNERSKEGA SKLADIŠČENJA PREDSTAV

Prostorsko in kadrovsko stisko vezano na delovanje Gledališkega ateljeja Drama vidi rešitev v obnovi in dograditvi njihove hiše, ki je tik pred zdajci. Delavnice bi združili s svojimi skladišči, Gledališki atelje pa prepustili našemu zavodu. Ta rešitev bi bila primerna tudi za nas, z manjšo kadrovsko okrepitvijo.

Z Ministrstvom za kulturo RS se dogovarjamo o dodelitvi novih skladiščnih površin, na katerih bi lahko združili Gledališki atelje, fundus in kontejnersko skladišče. Ta rešitev bi bila sprejemljiva tudi za Ministrstvo za kulturo RS, saj predstavlja današnja lokacija ob prodaji oz. tržni oddaji veliko tržno vrednost, že zaradi same lokacije v centru mesta.

Aktivnosti načrtovano stečejo takoj, ko so dogovori zaključeni in odobrena zadostna finančna sredstva za vzpostavitev pogojev izvedbe.

9 FINANČNO NAČRTOVANJE

Pri finančnih projekcijah smo temeljno upoštevali izhodišča Finančnega načrta in predloga vsebinskega programa za leto 2020 in Sanacijskega programa za pokrivanje izkazanega primanjkljaja do vključno leta 2025 ter principe realnega načrtovanja in dobrega gospodarjenja.

V prvem letu 2020 je z vidika finančnega načrtovanja prioriteto, da se doseže trajnostna likvidnost in stabilno finančno stanje ter zagotovi sredstva zavodu, ki bodo omogočila nemoteno, umetniško kakovostno in splošno učinkovito delovanje. Zato je vitalnega pomena, da Ministrstvo za kulturo RS zavodu zagotovi ustrezna finančna sredstva, ki bodo SNG Operi in baletu Ljubljana omogočila, da se z novim zagonom postavi ob bok časa.

9.1 TEMELJNE PREDPOSTAVKE

Temeljni načrtovani kazalniki in predpostavke so kot sledi:

- št. abonmajev v letu 2020: 1350;
- št. abonmajev v letu 2024: 1500;
- št. opernih in baletnih predstav v letu 2020 (izvedbe premier in ponovitev): 147;

- št. opernih premier v letu 2020: 4;
- št. baletnih premier v letu 2020: 2;
- povprečna cena vstopnice v letu 2020: 18 eur;
- povprečna zasedenost domačih dvoran v letu 2020: 82%;
- povečanje vsebinskega programa ob zaposlitvi dodatnih 10 tehnikov: + 20% letno glede na obstoječe izvedbe v domači hiši;
- sredstva, namenjena honorarnim zunanjim sodelavcem, leto 2020: 1.153.782 eur;
- povečanje št. zaposlenih od 1.1.2020 do 31.12.2024: 35 oseb;
- prihodki za leto 2020: 14.223.134 eur;
- nejavni prihodki za izvajanje javne službe, leto 2020: 1.317.935 eur;
- finančni izid za leto 2020: + 48.305 eur;
- investicija v vsebinski programski del za leto 2020: 2.327.578 eur;
- vrednost produkcije do premiere, leto 2020: 1.209.840 eur;
- vrednost ponovitev na matičnem odru, leto 2020: 905.038 eur;
- potrebna investicija v osnovna sredstva za vzpostavitev normalnega in kvalitetnega delovanja umetniškega, tehničnega in splošnega delovanja zavoda: 631.956 eur.

9.2 PRIHODKI, VIR FINANCIRANJA VS. STROŠKI, INVESTICIJE

V letu 2020 načrtujemo prihodke v skupni višini 14.271.439 eur, letni finančni rezultat pa v višini 48.305 eur. Nejavne prihodke za izvajanje javne službe načrtujemo v višini 1.317.935 eur, kar znese 9,2 % od skupnih načrtovanih prihodkov. V naslednjem petletnem obdobju načrtujemo kontinuirano povečanje aktivnosti pri pridobivanju dodatnih lastnih virov prihodkov.

Stroške načrtujemo gospodarno in predvsem realno. Načrtovanje splošnih stroškov ter investicij v obnovo in nakup nujno potrebnih osnovnih sredstev je bilo v preteklosti finančno naravnano pod možnostmi dobre delovne prakse, zaradi česar je prišlo do nezaželenih posledic, kot so: neizvedena nujno potrebna vzdrževalna dela na objektu, izrabljena obstoječa oprema, nezadovoljstvo in padanje motivacije zaposlenih, itd. Za leto 2020 načrtujemo skupne splošne stroške v višini 1.060.000 eur, pri čemer je vir financiranja iz proračuna opredeljen v višini 829.698 eur. Splošni stroški so realno višje opredeljeni kot v predhodnih obdobjih vezano na zagotavljanje nemotenega delovanja zavoda, tekočega in skrbnega vzdrževanja zgradbe in opreme, kot tudi realne opredelitve drugih stroškov kot so strošek električne energije, ogrevanja, pravnih postopkov, ki so v teku, itd.

Tabela: Projekcija prihodkov in stroškov za leto 2020

ZŠ	PRIHODKI, VIR FINANCIRANJA	L. 2020
1	Sredstva iz proračuna za programske materialne stroške	€ 1.257.306
2	Sredstva iz proračuna za stroške dela	€ 10.010.800
3	Sredstva iz proračuna za splošne stroške delovanja	€ 829.698
4	Sredstva iz proračuna za nakupe opreme	€ 631.956

5	Sredstva za investicijsko vzdrževanje	€ 160.344
6	Sredstva za javna dela in evropska sredstva	€ 63.400
7	Nejavni prihodki za izvajanje javne službe	€ 1.317.935
#	PRIHODKI SKUPAJ	€ 14.271.439
ZŠ	STROŠKI, INVESTICIJE	L. 2020
1	Stroški plač za redno zaposlene	€ 10.010.800
2	Stroški plač za zaposlene - ostalo (javna dela, evr. sred., nejav. vir.)	€ 192.800
3	Splošni stroški delovanja	€ 1.060.000
4	Programski materialni stroški	€ 2.327.578
5	Nakup nove opreme in investicijsko vzdrževanje	€ 631.956
#	STROŠKI IN INVESTICIJE SKUPAJ	€ 14.223.134
Načrtovan LETNI FINANČNI REZULTAT za leto 2020		€ 48.305

Tabela: Projekcija investicij v nujno potrebna osnovna sredstva oz. njihovo vzdrževanje

ZŠ	INVESTICIJE V OSNOVNA SREDSTVA	L. 2020
1	IT, Avdio, Video oprema	€ 132.500
2	Glasbeni instrumenti (npr. fagot, rog, oboa, trobenta, flavta, itd.)	€ 82.250
3	Tehnična oprema (npr. žaga, vlaki za sceno, itd.)	€ 224.400
4	Pohištvena oprema (npr. podesti, stoli, izravnalna plošča, itd.)	€ 96.596
5	Kombinirana vozila (2)	€ 47.410
6	Obnovitvena dela na nepremičnini brez garancije (npr. klima)	€ 48.800
#	SKUPAJ Programski sklop I & II	€ 631.956
ZŠ	VIRI FINANCIRANJA	L. 2020
1	Ministrstvo za kulturo RS	€ 631.956
2	Druga ministrstva, lokalna skupnost in druga javna sredstva	€ 0
3	Lastna sredstva	€ 0
#	SKUPAJ Programski sklop I & II	€ 631.956

Največje načrtovano povečanje investiranja je na področju vzdrževalnih del objekta, pri čemer gre za redno vzdrževanje oz. sanacijo stolov in tal v parterju, klima naprav, reflektorjev, menjave luči in osvetljenost po meritvah, akustične meritve dvorane, elektronike v požarnih svetilkah, sanacija starega dela dvorane, menjava filtrov v konvektorjih itd. V navedeni ocenjeni vrednosti je med drugim zajeto tudi izredno vzdrževanje zaradi okvar, ki so predvsem posledica preteklega pomanjkljivega tekočega vzdrževanja. Zaradi slabo izvedenih del pri gradnji objekta, je tudi nastalo veliko napak in težav pri delovanju objekta, kar je potrebno nujne sanacije, da se prepreči še večja škoda. V zadnjih petih letih se je tudi premalo investiralo v nakup glasbenih instrumentov, ki so ključni element za izvajanje dejavnosti zavoda. Obstoječi so iztrošeni.

Podrobnejša razčlenitev finančnega izkaza in nujno potrebnih investicij v osnovna sredstva oz. njihovo obnovo, z vsemi dodatnimi utemeljitvami, je opredeljena v prilogi (1).

V načrtovanem petletnem obdobju (2020–2024) bomo posvetili dodatno pozornost optimizaciji splošnega stroškovnega vidika na vseh nivojih in področjih delovanja zavoda. Optimizacija v tem primeru pomeni, da odprava slabosti ne okrne kvalitete in učinkovitosti delovanja, temveč ju povečuje, hkrati pa zagotovi prihranek sredstev, ki jih je mogoče preusmeriti v povečanje pozitivnega učinka in rezultata na kateremkoli nivoju oz. področju zavoda. Pri procesu optimizacije navedenega se gospodarno hkratno upošteva tudi oportunitetni strošek časa.

9.3 ANALIZA OBČUTLJIVOSTI

Namen zavoda je uresničevanje zastavljenih ciljev in usmeritev v to, da se jih tudi preseže v pozitivnem vidiku delovanja, kjer je to le mogoče. Tveganje in občutljivost sta trenutno najvišja ob morebitnem nezadostnem viru financiranja s strani Ministrstva za kulturo RS, saj bi bila s tem resno otežena ponovna vitalizacija delovanja zavoda in morebitno lahko tudi kritično zamaknjena vzpostavitev ravnovesja, kot je npr. nezadostno financiranje za obnovitev in nakup osnovnih sredstev (nujno potrebno vzdrževanje hiše, zamenjava iztrošenih glasbil itd.), zaposlitev nujnega kadra, kjer je pomanjkanje kritično za izvedbo predstav (tehnika, umetniški kader) itd.

Vsekakor tveganje in občutljivost zmanjšujeta proaktivna lastna udeležba, kot je takojšen in učinkovit pristop k reševanju izzivov, npr. optimizacija slabosti na vseh nivojih, povečanje marketinških dejavnosti, pridobivanje podpornikov itd.

Količnike tveganja zmanjšuje tudi delovanje skladno s Sanacijskim programom za pokrivanje izkazanega primanjkljaja zavoda ter splošnimi in uveljavljenimi praksami dobrega gospodarjenja za obvladovanje finančno materialnega poslovanja.

10 ZAKLJUČEK

Dejanski uspeh SNG Opere in balet Ljubljana se ne kaže le v stalnem povečevanju prihodkov od ogleda predstav in vrhunski umetniški izvedbi, temveč tudi v notranji motivaciji in ustvarjalnem navdihu posameznika, notranjem zadovoljstvu vseh zaposlenih, skrbnem vzdrževanju hiše, ohranjanju in razvoju umetnostne kulture opere in baleta, optimalnem splošnem gospodarjenju, zadovoljnem odnosu med zaposlenimi in z zunanjimi partnerji ter vsem preostalem, kar predstavlja notranji in zunanji vidik zavoda. Pravzaprav sta prvi dve posledica vseh ostalih. Uspeh katerekoli ustanove, ki deluje na trgu, pa naj bo profitna ali pa neprofitna, je odvisen od prav vseh dejavnikov, ki so vključeni v celotni proces delovanja.

Pripadamo svetu umetnosti in se zavedamo, da smo hkrati umetniki lastne kreacije. Svet umetnosti in trg gradita nas, mi pa gradimo njiju. Zdravo se zavedamo omejitev, ob katere trčimo prej ali slej, zato v okviru tega zavedanja delujemo pripravljeno, učinkovito in osredotočeno. Usmerjeni smo v najbolj učinkovite, včasih morda celo navidezno preproste, a vseeno najboljše rešitve. Naša zmagovalna miselnost ne pozna bojazni pred izkušnjo, je pogumna in hkrati razsodna, upa si, vendar budno opazuje tanke meje, ki lahko uspeh tudi

hitro spremenijo v neuspeh. Verjamemo v lastno umetniško izražanje in ustrezno organizacijsko znanje ter možnost doseči vse, kar smo v strateškem načrtu zapisali, da bomo dosegli. Verjamemo vase, v zaposlene zavoda, v umetnike, v publiko, ki nas podpira in v lastno poslanstvo, vizijo, cilje in polno izražen potencial.

11 PRILOGE

- **Priloga 1: Predlog programa za obdobje 2020–2021**
- **Priloga 2: Poslovna sanacija v obdobju maj–december 2019 kot povezava z osnovo za postavitve novih temeljev nadaljnega razvoja zavoda**
- **Priloga 3: Obstoječi cenik**



PREDLOG PROGRAMA ZA OBDOBJE 2020–2021

**Obravnavan in potrjen na seji Strokovnega sveta z dne 20. 9. 2019 in
na seji Sveta z dne 1. 10. 2019**

Pred vami je predlog opernih in baletnih premier v sezoni 2020/2021, ki vključuje tudi predvidene umetniške ekipe oziroma predloge zanje (dirigent, režiser) ter predvidene solistične zasedbe, kolikor je slednje le bilo mogoče doreči vnaprej.

Obeta se nam operni spored, sestavljen iz slovenskega naslova ter preišljeno načrtovanega udarnega repertoarja iz zakladnice italijanske operne ustvarjalnosti, s katerim bomo na našem odru zapolnili vrzel zvenečih naslovov iz železnega repertoarja. Baletni del sporeda je prilagojen ponovnemu sodelovanju s Cankarjevim domom, kjer bomo januarja premierno uprizorili baletno predstavo Spartak, zaradi tega pa bomo tudi sezono odprli z baletom in na ta način nekoliko prilagodili vrstni red premier glede na minula leta.

Trenutno oblikujemo tudi spored ponovitev, za katere pa se bomo odločili v teku sezone 2019/2020.

Ljubljana, 12. 9. 2019

Branko Robinšak, umetniški vodja opere po pooblastilu

Petar Đorčevski, umetniški vodja baleta po pooblastilu

I.

FRAUDULENT SMILE
NOVA KREACIJA
ALLES WALZER
 Baletni večer

Koreografi: **Ross Freddie Ray, Marco Laudani, Renato Zanella**
 Dirigent: **Marko Hribernik**
Baletni solisti in baletni ansambel SNG Opera in balet Ljubljana

Premiera: oktober 2020

Baletni večer, sestavljen iz treh koreografij, od katerih bo ena noviteta za naš ansambel, dve pa sta izbrani na podlagi lepih odzivov, ki so ju spremljali ob izvedbah na številnih priznanih plesnih odrih in tako v vsebinskem kot tudi plesno-tehničnem smislu pomenita popestritev za naš baletnih ansambel. Glasbo bomo izvedli ob spremljavi domačega orkestra. Nova kreacija pa pušča odprte možnosti za predloge za naročilo nove glasbe. Zasedbe plesalcev bodo koreografi izbrali nakdandno.

FRAUDULENT SMILE (Neiskren nasmeh)

Glasba: **Kroke**
 Koreograf: **Ross Freddie Ray**
 Scenograf: **Otto Bubeniček**
 Kostumograf: **Srdjan Peric**
 Oblikovalec svetlobe: **Konstantin Binkin**

Fraudulent Smile je 35 minutna baletna stvaritev za 9 do 15 plesalcev, ki temelji na klasični baletnih tehniki, a ima kljub temu sodoben pridih. Gre za zgodbo o skušnjavi, samouničevanju in zavesti. Spremljamo zgodbo o tem, kako zlahka se prepričamo, da naredimo nekaj, kar nas prizadene, kako hitro se prepustimo šarmu in zapeljevanju trenutnega navdušenja samo zato, da bi pozneje zaradi tega trpeli posledice. Predstava je na nek način personifikacija misli, medtem ko posameznik na drugi strani poskuša sprejemati odločitve o najbolj preprostih rečeh. Vse osebe na odru so misli v glavi enega človeka in njihove odločitve zaznavamo na pretirano dramatičen, včasih pa tudi na komičen način, kot da bi šlo za nenehen boj med angelom in demonom oziroma vragom, ki sedi na naših ramenih. Vražji lik je šarmanten psihopat, ki nas očara s svojim humorjem in seksualnostjo, nas osrečuje in nam zagotavlja varnost, tako da ga niti takrat, ko nas resnično rani, ne moremo zasovražiti. Dobri človek pa je dolgočasen in varen fant, s katerim se nihče ne želi družiti, saj je popolnoma nezanimiv. Magnetna privlačnost, ki nas povezuje z zlom in skušnjava je včasih premočna. V Milanu je leta 2018 v njej nastopil tudi znameniti plesalec Sergej Polunin.

NOVA KREACIJA
 Glasba: n. n.

Koreograf: **Marco Laudani**
Scenograf: n. n.
Kostumograf: n. n.
Dramaturginja: **Tatjana Ažman**

ALLES VALZER (Vsi plešejo valček)

Glasba: **Johann Strauss, Johann Strauss ml., Joseph Strauss, Giuseppe Verdi, Gustav Mahler**
Koreograf: **Renato Zanella**
Scenograf, kostumograf in oblikovalec svetlobe: **Jordi Roig**

Večer je posvečen tradiciji novoletnih koncertov Dunajskih filharmonikov, vodilnemu in največjemu mednarodnemu dogodku, ki na prvi dan v letu tradicionalno pošilja v svet sporočilo umetnosti o lepoti, miru in enotnosti. Kot vodja baletnega ansambla Državne opere na Dunaju in potem, ko je bil angažiran kot koreograf dogodka – nazadnje leta 2017 –, je imel možnost ustvariti koreografije na številne najbolj priljubljene melodije avstrijskih skladateljev, ki so jih filharmoniki odigrali pod vodstvom najprestižnejših dirigentov. Obogaten s to izkušnjo je ustvaril balet za baletnih ansambel Državne opere na Dunaju, ki je postal zaščitni znak tega ansambla in s katerim so nastopali po vsem svetu. Mešanica najbolj znanih melodij je ponudila številne priložnosti za to, da je v predstavo lahko vključil tudi druge elemente, kot so govor in posnetki, s katerimi je koreograf ustvaril prijetno vzdušje slavnostnega večera. Za naš ansambel bo avtor dodal nekaj nove glasbe in na ta način ustvaril posebno verzijo koreografije. Alles Walzer je plesna poslastica. Tradicionalna, moderna, romantična, nostalgična, zabavna, polna humorja in energije. Sklene s sporočilom o enotnosti, ki je za avstrijsko kulturno okolje izrednega pomena. Med najbolj prepoznavnimi glasbenimi deli, ki jih bomo slišali v izvedbi našega orkestra, so Pizzicato polka Johanna Straussa, Adaggio iz Mahlerjeve 5. simfonije in Radecki marš Johanna Straussa mlajšega.

II.

Pavel Šivic**SAMOROG****Opera v treh dejanjih**Libreto: **Pavel Šivic** po istoimenski dramski predlogi Gregorja Strniše

Premiera: november 2020

Glasbeni vodja in dirigent: **Igor Švara**Režiser: **Vinko Möderndorfer*****Predlog solistične zasedbe***Margerita: **Urška Arlič Gololičič / Urška Breznik**Uršula: **Elena Dobravec / Nuška Drašček Rojko**Bertram, sodnik: **Jože Vidic / Robert Vrčon**Dizma, glažar: **Dejan Maksimilijan Vrbančič / Matej Vovk**Pincus, oštir: **Andrej Debevec**

Glasnik: n. n.

Rabelj: n. n.

Biriči: **operni zbor****Solisti, zbor in orkester SNG Opera in balet Ljubljana**

Pavel Šivic (Radovljica, 1908 – Ljubljana, 1995), skladatelj in pianist, pa tudi esejist, kritik, prevajalec in pedagog, je leta 1931 diplomiral na konservatoriju v Ljubljani, kjer je študiral kompozicijo v razredu Slavka Osterca in klavir v razredu Janka Ravnika, med letoma 1931 in 1934 pa se je izpopolnjeval v Pragi, in sicer je študiral kompozicijo pri profesorju Josefu Suku in Aloisu Hábi ter klavir pri profesorju Vilému Kurzu. Z izjemo medvojnih let, ko je bil v italijanskem in nemškem ujetništvu, nato pa v partizanih, je bil sprva na ljubljanskem konservatoriju, potem pa vse do upokojitve leta 1978 profesor klavirja na Akademiji za glasbo v Ljubljani. Šivičev glasbeno-gledališki opus v njegovi ustvarjalni praksi zavzema zelo pomembno mesto in velja za najobsežnejši in najbolj raznolik v slovenski glasbeni literaturi.

Z glasbenim gledališčem se je skladatelj prvič srečal takoj po koncu študija leta 1931, ko je napisal burleskno opereto Ej, ta prešmentana ljubezen. Delo je bilo premierno uprizorjeno istega leta na odru ljubljanske Opere in je doživelo velik uspeh. Preostala dela s tega področja so nastala v njegovem poznem ustvarjalnem obdobju. Leta 1967 je nastal balet z naslovom Goga, leta 1972 pa Cortesova vrnitev, opera v treh dejanjih, ki je bila prvič premierno uprizorjena v ljubljanski Operi leta 1974. Druga premierna izvedba je bila na istem odru uprizorjena leta 1996. Kritiška in strokovna javnost sta soglašali, da je skladatelj s tem delom posegel v sam vrh domače operne ustvarjalnosti. Leta 1976 je Šivic ustvaril še komorno opero Svitanja, leta 1981 veliko opero Samorog, štiri leta pozneje baletno sliko z naslovom Zorenje, leta 1987 otroško opero Kaznovana

radovednost, opus s tega področja pa je sklenil z neizvedenimi operami *Hiša iz kart* (1989) ter *Psomar in njegovi hlapci* (1990).

Opera v treh dejanjih *Samorog* je bila izvedena in posneta zgolj na Radiu Slovenija leta 1983, ansambel je takrat vodil dirigent Ciril Cvetko. S prvo odrosko postavitvijo bomo obeležili 25. obletnico skladateljeve smrti in 90. obletnico rojstva dramatika Gregorja Strniše, avtorja dramske predloge, po kateri je Šivic ustvaril istoimenski libreto.

Šivicu so bile vedno blizu vsebine na temo moralnih vprašanj, zanimala ga je izrazita simbolika, življenjske resnice, eksistenčni problemi in notranji svet njegovih junakov. Dela, ki so v večini pripovedne narave in v katerih je pogosto uporabljal oratorijske elemente, je rad povezoval z dramskimi tematikami, v glasbenem smislu pa so ga zanimala predvsem vprašanja delitve funkcije besedila in glasbe ter vprašanja glasbene zasnove, kar se kaže v sami harmonski zasnovi, oblikovanju pevskih partov, funkciji orkestra in dramskem oblikovanju. Glasba opere *Samorog* je slogovno blizu Cortesovi vrnitvi, vendar se od skladateljevega najboljšega glasbeno-gledališkega dela razlikuje predvsem po učinku zlitja med libretom in glasbo. Šivic v tem primeru izhaja iz Strniševe zgoščene poetične dramske predloge, libreto zapolnjuje velik del asociativnega prostora in določa tudi ritem opere, ki ga iz razloga primarne vloge samega libreta lahko zaznavamo kot manj kompaktnega.

Dogajanje je postavljeno v srednjeveško mesto v času obleganja. Dvojčici Uršula in Margerita sta prepričani, da bo mesto pred padcem ubranil samorog – simbol devištva – tega jima je v okno vtil glažar Dizma, ki pozneje odide, a se vrne in okno razbije, saj je prepričan, da je le-to vir njegovega nesrečnega življenja. Dizmo biriči ujamejo, medtem ko Margerito obtožijo čarodejstva. Uršulo prisilijo, da priča proti sestri. Sodnik Bertram, ki želi Margeritino devištvo, ji obljubi prostost, če se mu vda. Margerita to res stori, zato namesto nje obsodijo Uršulo, Dizmi pa odsekajo roko.

III.

SPARTAK**Pripovedni klasični balet v treh dejanjih****Koprodukcija med Cankarjevim domom Ljubljana in SNG Opera in balet Ljubljana****Premiera: januar 2021****Glasba: Aram Iljič Hačaturjan****Dirigent: n. n.****Koreograf: Jiří Bubeníček****Scenograf: Otto Bubeníček*****Predlog solistične zasedbe*****Spartak: Kenta Yamamoto / Sergej Polunin k. g.****Kras: N. N. / Petar Đorčevski****Frigija: Tjaša Kmetec / Rita Pollacchi****Egina: Nina Noč / Ana Klašnja****Baletni solisti in baletni ansambel SNG Opera in balet Ljubljana**

Nova baletna koreografija, ki jo bo za naš ansambel pripravil Jiří Bubeníček, koreograf uspešnega pripovednega baleta Doktor Živago, in jo bomo izvedli na velikem odru Gallusove dvorane Cankarjevega doma, predstavlja dopolnitev sporeda klasičnih in izvernih drmaskih baletov za naš baletni ansambel. V zasedbenem smislu gre za produkcijo, ki omogoča veliko število večjih in manjših solističnih vlog in je kot taka v scenskem smislu izredno zanimiva in bogata ter predstavlja, poleg vsebinske, tudi zanimivo marketinško dopolnitev sporeda.

Spartak je balet Arama Iljiča Hačaturjana (1903–1978), ki vsebinsko sledi podvigom Spartaka, vodje suženjskega upora proti Rimljanom, znanega kot Tretja suženjska vojna. Glasbo za balet je Hačaturjan končal leta 1954 ter še istega leta zanjo prejel Leninovo nagrado. Spartak je doživel svojo prvo odrsko izvedbo leta 1956 v tedanjem Leningradu v koreografski postavitvi Leonida Jakobsona, vendar delo ni želo uspeha predvsem zato, ker je Jakobson v svoji koreografiji opustil konvencionalne "pointe" – plesalke so plesale v mehkih baletnih copatih. Dve leti zatem je Spartak v koreografiji Igorja Moisejeva doživel svojo prvo izvedbo na odru gledališča Boljšoj v Moskvi.

Leta 1968 je nato balet na oder istega gledališča postavil še Juri Grigorovič in tedaj je Spartak prvič doživel izjemen uspeh, Grigorovič pa je za koreografijo prejel največje rusko državno priznanje. Spartaka so kmalu po letu 1968 začeli z uspehom uvrščati na repertoar tudi baletni ansambli zunaj Rusije, danes pa je eno izmed najbolj priljubljenih in zaželenih baletnih del številnih baletnih ansamblov.

Vsebina

Prvo dejanje

Rimski konzul Kras se kot zmagovalec v zadnjih osvajanjih rimskega imperija vrne v Rim.

Med njegovimi ujetniki sta tudi trakijski kralj Spartak in njegova žena Frigija. Spartak, pretresen zaradi ujetništva, se poslovil od Frigije, ki jo Kras za lastne užitke odpelje v harem, Spartaka pa pošlje v gladiatorski pristan.

Kras za rimske patricije priredi razkošno zabavo, ki vključuje tudi boje gladiatorjev z zavezanimi očmi. V enem od takih bojev Spartak v areni premaga in ubije bližnjega prijatelja. Jezen in razočaran zaradi dejanja se Spartak odloči za upor, h kateremu spodbudi tudi druge gladiatorje.

Drugo dejanje

Pobegli ujetniki s Spartakom na čelu praznujejo svojo svobodo. V prvem boju vdrejo na eno izmed Krasovih zabav in rešijo zasužnjene ženske, vključno s Frigijo.

Krasova žena Egina vztraja, da mož nemudoma skliče vojsko in zatre suženjski upor, Frigija in Spartak pa medtem v znamenitem Adagiu proslavljata pobeg in ponovno snidenje.

Tretje dejanje

Egina se odloči, da bo sama odkrila tabor upornikov. Ko ga najde, med množico upornikov opazi tudi Spartaka in Frigijo, ki se poslavljata pred odhodom v nov boj. Egina pošlje Krasu sporočilo, ta pa skliče svojo vojsko in se napoti v boj z uporniki. V hudem boju Krasove sile odkrijejo Spartaka, ga ubijejo in zatrejo suženjski upor. Čeprav je bil suženj, Krasova vojska slavi njegovo hrabrost.

IV.

Vincenzo Bellini
I CAPULETI E I MONTECCHI
 Lirična tragedija v dveh dejanjih
 Benetke, 1830

Libreto: Felice Romani

Premiera: sredina februarja 2021

Glasbeni vodja in dirigent: **Simon Krečič (predlog)**

Režiser: **Janusz Kica (predlog)**

Predlog solistične zasedbe

Julija: **Urška Arlič Gololičič**

Romeo: **Nuška Drašček Rojko**

Tybal: **Dejan Maksimilijan Vrbančič**

Lorenzo: **Peter Martinčič**

Capellio: **Zoran Potočan / Juan Vasle**

Solisti, zbor in orkester SNG Opera in balet Ljubljana

Vincenzo Salvatore Carmelo Francesco Bellini (1801–1835), italijanski romantični operni skladatelj, rojen na Siciliji, avtor znamenite Norme in Puritancev, je tudi sam ustvaril operno zgodbo o ljubimcih, ki za strast med njima plačata s svojim življenjem in ki je vse od renesanse dalje krojila ustvarjalnost v literaturi in glasbi.

Številni skladatelji so se lotevali te teme, žal pa je bil le malokdo pri tem uspešen. Med tako imenovanimi »živimi deli« sta ostali aktualni zgolj Gounodova opera Romeo in Julija (1867) in Bellinijeva verzija iz leta 1830, ki pa po krivici ni prav pogosto uprizorjeno delo. Skladatelj jo je ustvaril v pičlih šestih tednih, vanjo je vključil veliko glasbe, ki jo je napisal za svoje zgodnejše delo z naslovom Zaira.

Od najbolj znane Shakespearove verzije se razlikuje predvsem v tem, da ne prinaša celotne zgodbe, pač pa zgolj zadnjih 24 ur življenja veronskih ljubimcev, občutek melanholije, ki se izteče v pretresljiv konec. To je opera brez legendarnega »balkonskega prizora«. V njej vlogo Romea interpretira ženska (mezzosopran), ljubimca sta že na samem začetku v globokem čustvenem odnosu in konča se z enim najbolj pretresljivih zaključnih prizorov iz opernega repertoarja. V njem sta oba –Romeo in Julija – živa do samega konca. Preden skupaj umreta, odpojeta duet.

V.

Giuseppe Verdi**TRUBADUR**

Opera v štirih dejanjih

Rim, 1853

Libreto: **Salvatore Cammarano, Emanuele Bardare**

Premiera: marec 2021

Glasbeni vodja in dirigent: **Gianluca Marcianò (predlog)**Režiser: **Manfred Schweigkofler (predlog)*****Predlog solistične zasedbe***Grof Luna: **Marko Kobal**Leonora: **Elvira Hasanagić k. g.**Azucena: **Monika Bohinec k. g. / Christina Mellis k. g.**Manrico: **Branko Robinšak / Ivan Defabiani k. g.**Ferrando: **Saša Čano / Juan Vasle / Peter Martinčič**Ines: **Zdenka Gorenc / Mirjam Kalin**Ruiz: **Edvard Strah/Rusmir Redžić**Cigan: **Tomaž Zadnikar/Rok Krek**Poslanec: **Edvard Strah / Rusmir Redžić****Solisti, zbor in orkester SNG Opera in balet Ljubljana**

Za Giuseppa Verdija lahko rečemo, da je s Trubadurjem, ki velja za biser njegovega opusa, postal Shakespeare glasbenega gledališča. Iz internacionalno uspešnega italijanskega maestra (njegova dela so doživljala premiere v različnih mestih na Apeninskem polotoku, v Parizu in v Londonu), se je spremenil v pravega opernega kralja, ki je osvojil in prepričal srca na vseh zemljepisnih dolžinah in širinah. Kot malokdo je razumel človeško naravo, ki je razpeta med neizmerno veličastje in komaj predstavljivo bedo. Trubadurja je občinstvo na premieri, čeprav izvedba menda ni bila prvovrstna, sprejelo z aklamacijo. Zgodba, ki se odvija na začetku 15. stoletja (ena od mnogih državljanskih vojn na Iberskem polotoku) je namreč dobesedno začarala občinstvo. Trubadur je opera o vojni in smrti. Hkrati pa je tudi opera velikih čustev in ljubezni. Ferrando in Azucena pripovedujeta staro zgodbo o ugrabljenem in umorjenem bratu grofa Lune. Otrokovo smrt je treba maščevati in sla po osveti jima ne da miru. Luna in Manrico sta moža, ki naj bi maščevanje izpolnila. Oba pa ta cilj izgubita v trenutku, ko se zaljubita v Leonoro. To je mlada žena, ki ljubi trubadurja Manrica in je za svojo ljubezen, prežeto z velikimi romantičnimi čustvi in pričakovanji, pripravljena storiti vse. Ljubezen in smrt sta za Leonoro eno, medtem ko Manrico takšno ljubezen zgolj opeva. Za grofa Luno je njegova neizpolnjena ljubezen do Leonore povod za dvoboj. Bori se proti svojemu tekmecu Manricu, upira se Bogu in prezira zakone. Ker Manrico ni samo tekmec v boju za Leonoro, ampak tudi predstavnik političnih interesov skupine, ki je v državljanski vojni z oblastniki, vlada med moškima tudi politični konflikt. Spor med obema možema pa podžiga in napaja tudi stara zgodba, ki je povezana s prisego o maščevanju. Azucena, ki zahteva takšno prisego od Manrica, na koncu pa končana grmadi, je tragična oseba tega dela. Na koncu sovraštvo zaduši ljubezen, ki najde svoj prostor v smrti.

VI.

Giacomo Puccini**TOSCA**

Opera v treh dejanjih

Rim, 1899

Libreto: **Luigi Illica in Giuseppe Giacosa** po istoimenski drami Victoriena Sardouja

Premiera: maj 2021

Glasbeni vodja in dirigent: **Marc Tardue (predlog)**Režiser: **Lutz Hochstraate (predlog)*****Predlog solistične zasedbe***Tosca: **Rossana Potenza k. g. / Dragana Radaković k. g.**Cavaradossi: **Branko Robinšak /**Scarpia: **Marko Kobal / Robert Vrčon**Angelotti: **Ivan Andres Arnšek / Slavko Savinšek**Cerkovnik: **Saša Čano / Peter Martinčič**Spoletta: **Dejan Maksimilijan Vrbančič / Matej Vovk**Sciarrone: **Zoran Potočan / Juan Vasle**Ječar: **Silvo Škvarč / Tomaž Zadnikar**Pastirček: **n. n.****Solisti, zbor in orkester SNG Opera in balet Ljubljana**

Mojstrovina Giacoma Puccinija je ob svoji krstni izvedbi 1900 v Rimu razburila umetniške ter politične kroge. Zaradi svoje vizionarske prepletenosti političnega ozadja z neizprosno igro moči in čustev pa še vedno privablja najširše občinstvo po vsem svetu. Prva slovenska uprizoritev Tosce na odru v Ljubljani je bila 1906., uprizoritve pa je doživela v več kot 40 državah po vsem svetu.

V ospredju je vzpon in padec primadone Tosce, ki se znajde v brezkompromisno strastnem vrtincu umetnosti, ljubezni, vere, moči, poželenja in ljubosumja. Ljubezen in moč sta nezdržljivi komponenti v kruti resničnosti, ki neizogibno peljeta do tragičnega konca.

Puccinijevo mojstrstvo v mnogih stvareh močno spominja na poznega Verdija, oba sta namreč pri komponiranju svojih oper mislila na sleherno podrobnost, vsaka se jima je namreč zdela vredna tehtnega premisleka, oba sta stremela k dramski popolnosti, k scenski učinkovitosti. Na videz preproste Puccinijeve partiture, usmerjene k posamezniku, so izvajalsko skrajno zahtevne in predstavljajo velik izziv.

VI.

**Dodatni spored – baletna premiera
VEČER MLADIH KOREOGRAFOV**

Premiera: predvidoma konec junija 2021

Večer novih krajših koreografskih stvaritev bodo ustvarili plesalci našega ansambla, ki jim na ta način ponujamo priložnost za ustvarjalni razvoj tudi na tem področju. Umetniško vodenje ljubljanskega baleta bo tako poskrbelo tudi za nemalokrat zapostavljeno področje – postopen in kontinuiran razvoj nacionalnega baleta na področju vzgoje domačih oziroma tako imenovanih »hišnih« koreografov, ki bodo v prihodnjih letih pripomogli k razvoju ansambla. Predstava je nadaljevanje dodatnega sporeda s katerim smo začeli v sezoni 2019/2020.

Priloga: biografije

Renato Zanella

Koreograf

Renato Zanella prihaja iz Verone in je od leta 2018 direktor ustanove Choreo Center Europe v St. Poeltnu v Avstriji. Plesno se je začel izobraževati v Veroni, potem pa v Cannesu v Centre de Danse International Roselle Hightower, kjer je šolanje tudi zaključil. Leta 1982 se je pridružil baletnemu ansamblu v Baslu, ki ga je vodil Heinz Spoerli, leta 1985 pa je odšel v ansambel Stuttgartskega baleta, ki ga je po Johnu Cranku vodila Marcia Haydée. Ta ga je leta 1993, potem ko je ustvaril serijo kreacij (Die andere seite, Triptychon, Stati d'animo, Empty Place, Black Angels, Man im Schatten in Mata Hari), imenovala za rezidenčnega koreografa. To je bil zanj začetek mednarodne kariere in časa, ko je ustvaril nove koreografije za številne priznane ansamble, kot so: Nacionalni balet v Istanbulu, Balet v Monte Carlu, Švedski kraljevi balet, Balet Državne opere na Dunaju, berlinski baletni ansambel, Madžarski državni balet, Balet HNK, Opera v Rimu, gledališče San Carlo v Neaplju in Balet San Francisco. Leta 1995 je postal direktor baletnega ansambla Državne opere na Dunaju in je tam ostal vse do leta 2005. V tem času je pod njegovim vodstvom na tamkajšnjem odru zaživel skoraj 40 njegovih koreografij, vse od kratkih pa do celovečernih kreacij (Wolfgang Amadée, Hrestač, Straussova Pepelka, Spartak in enodejanke Alles Walzer, Posvetitev pomladi, Bolero, Renard in Petruška). V tem času je tamkajšnji ansambel preobrazil v izjemen kolektiv, ki je lahko svoje plesalce zasedal tudi v najzahtevnejših vlogah v predstavah največjih koreografov. Uprizorili so koreografije Kyliana, van Manena, Forsytha, Neumeierja, Balanchina, McMillana, Righta in Ashtona, pa tudi klasične koreografije Petipaja in Nurejeva. Ljubitelji baleta so cenili njegov izjemni občutek za ravnovesje med pomembnim klasičnim repertoarjem, njegovimi avtorskimi kreacijami in novoklasičnim repertoarjem. Mladim koreografom je Zanella z ansamblom, ki ga je vodil, ponudil priložnost, da so se izrazili, veliko pozornost pa je namenjal tudi izobraževanju novih generacij baletnih plesalcev, ki se šolajo v baletni šoli v okviru Državne opere in ki jo je vodil med letoma 2001 in 2005. Med septembrom 2011 in decembrom 2015 je bil direktor baleta Grške nacionalne opere, med letoma 2013 in 2015 direktor baleta Arene v Veroni in med septembrom 2016 in decembrom 2017 direktor Nacionalnega baleta v Bukarešti. Od februarja 2018 dalje vodi oddelek za koreografijo na glasbeni šoli v St. Poeltnu. Choreo Center Europe je mednarodna izobraževalna platforma za mlade koreografe v sodelovanju z Europa Ballet in Akademijo za glasbo in umetnost. Leta 2009 se je Zanella posvetil novi zvrsti, operi. Na festivalu Attersee Klassik je prejel odlične odmeve s postavitvijo Mozartove opere *Così fan tutte*. Leta 2010 je režiral *Carmen*, *Traviato*, *Medejo* in *Elektro* na Egejskem mednarodnem festivalu v Grčiji, sledile so Sicilijanske večernice in *Faust* v Grški nacionalni operi, *Vesela vdova*, *Cavalleria rusticana* in *Netopir* v Mannheimu, Veroni in Tirani.

Italijanska plesna revija *Danza&Danza* ga je leta 1995 nagradila s križem časti za dosežke v znanosti in umetnosti. Leta 2010 ga je predsednik Avstrije za njegove dosežke v Avstriji in v tujini odlikoval z nazivom *profesor*. Renato Zanella je oče štirih otrok in živi na Dunaju. Sebe in svoje delo opisuje kot rezultat radovednosti in odvisnosti od preizkušanja novih stvari, srečevanja novih osebnosti in talentov, prek katerih sprejema prepotrebno inspiracijo za svoje delo.

Ross Freddie Ray

Koreograf

Ross Freddie Ray je rojen v Lancashireu v Angliji. Izobraževal se je na Kraljevi baletni šoli v Covent Gardnu. Leta 2014 je predčasno zapustil šolo in se pridružil ansamblu nacionalne operne hiše v Romuniji pod umetniškim vodstvom Johana Kobborga. Plesal je v predstavah koreografa Renata Zanelle (Tybalta v baletu Romeo in Julija, solo v Boleru, Opus 73), bil je Brahmin v Bajaderi Mihaila Babuske, nastopil je v baletih Sanje (The Dream) in Navihanka koreografa Fridericka Ashtona, v baletih Giselle in Sifida koreografa Johana Kobborga, v Klasični simfoniji Jurija Posokova, Labodjem jezeru Gheorghea Iancuja, Gusarju Vasilija Medvedeva. Leta 2018 je zapustil ansambel in ustanovil svojo produkcijsko skupino RFR Productions, ki se ukvarja z ustvarjanjem in sponzoriranjem predstav po vsej Romuniji. V tem času je kot plesalec nastopil tudi v številnih predstavah in na gala večerih, pred nedavnim kod Lord Capulet v Romeu in Juliji Johana Kobborga v veronski Areni. V času, ko je še obiskoval Kraljevo baletno šolo v Londonu, je bila prva zasnova koreografije Fraudulent Smile (Neiskren nasmeh), ki je prejela prvo nagrado na tekmovanju Ursule Moreton, uprizorjena v Kraljevi operi Covent Garden. Od takrat dalje so jo uprizarjali na številnih odrih po vsem svetu, nazadnje sta jo uprizorila Sergej Polunin in Johan Kobborg, in sicer v londonskem Palladiumu, Marijinem gledališču v Sankt Peterburgu in gledališču Arcimboldi v Milanu, poleti 2019 pa je predstava gostovala v Italiji in Izraelu. Njegove druge koreografske stvaritve so: Gentlemanova fantazija (Fantasy of a Gentleman), Labod (Swan), Pas de Polka v izvedbi plesalcev Nacionalne opere iz Bukarešte, S tabo (With You) v izvedbi newyorškega gledališča Rose, Albion v izvedbi ansambla Nacionalne opere iz Bukarešte na turneji na Švedskem, V dežju (In The Rain) v okviru sporeda gala večera na Švedskem. Trenutno ustvarja balet Rdeča kapica, ki bo letos premierno uprizorjen v Moskvi.

Marco Laudani

Koreograf

Marco Laudani od leta 2010 dalje sodeluje s številnimi plesnimi šolami na Siciliji. Leta 2011 se je udeležil sklepnega dogodka Mladi ameriški Grand Prix v Parizu (Youth America Grand Prix). Istega leta ga je izbrala tudi švicarska plesna skupina Cinevox. Plesal je tudi v skupini Tao-Danza na dogodku Circuito del Mito. Leta 2012 je postal del ekipe učiteljev v mednarodnem plesnem centru Dietro le Quinte, ki sta ga ustanovila plesna učitelja Maki Nishida in Piero Ferlito in se povezal tudi z drugimi izobraževalnimi središči. V Taormini je nastopil kot plesalec v predstavi Posidone d'argento. Leta 2012 je za svoje delo prejel prva priznanja za svoje delo, enega od njegovih študentov, Riccarda Ferlita, je italijanski predsednik odlikoval z zlato medaljo. Leta 2013 je bila njegova koreografija In Partenza postavljena na oder Državnega gledališča v Stuttgartu, istega leta je v Kataniji na Siciliji ustvaril ODM – Ocram Dance Movement, eksperimentalni koreografski projekt. Leta 2014 je bil gostujoči pedagog in koreograf povabljen na Državno baletno akademijo Johna Cranka v Stuttgart. Istega leta so njegove koreografije opazili v Parizu. Leta 2015 je ustvaril novi koreografiji za šolo v Stuttgartu (Into Your Arms in Spirit of Nature), ki sta zaživel na odru tamkajšnjega Državnega gledališča. Leta 2015 je ustvaril Song for Viola za plesalca Giuliana Bottina iz

berlinskega baletnega ansambla. Leta 2016 je na oder Forum Am Schlosspark Stuttgart postavil duet z naslovom Touch Me. V zadnjem času veliko gostuje na italijanskih in drugih tujih plesnih revijah ter festivalih.

Gianluca Marcianò

Dirigent

Italijan Gianluca Marcianò velja za zelo iskanega dirigenta že vse od svojega uspešnega opernega debija leta 2007 v Hrvaškem narodnem gledališču v Zagrebu. V časniku Sunday Times so ga pohvalili za »neomajno gledališko dirigiranje v lastnem slogu«. Navezal je tesne delovne stike z opernimi gledališči v Oviedu, Minsku, Tbilisiju in Erevanu, medtem ko v Veliki Britaniji veliko sodeluje zlasti z Angleško nacionalno opero, opernim gledališčem Grange Park, Kraljevim filharmoničnim orkestrom ter z Angleškim komornim orkestrom. Poleg tega je tudi umetniški vodja festivala Al Bustan v Libanonu, ustanovitelj in umetniški vodja festivala Suoni dal Golfo v Lericiju in glavni gostujoči dirigent beloruskega Državnega akademskega vélikega gledališča. V zadnjem času je sodeloval z gledališčem San Carlo v Neaplju, Festivalom Ljubljana, na katerem je gostoval z opero Rigoletto v produkciji Gledališča Carlo Felice iz Genove. Dirigiral je opero Don Carlos v opernem gledališču Grange Park ter koncerta s Sondro Radvanovsky v Gdansku in Vroclavu, uspešno pa je debitiral tudi z orkestrom Hallé v Manchestru.

Lutz Hochstraate

Režiser

Režiser Lutz Hochstraate je bil od leta 1986 dalje intendant salzburškega Deželnega gledališča. Rodil se je leta 1942 v Dortmundu. V Berlinu je študiral igro. Poslušal je tudi predavanja iz germanistike in teatrologije. Delal je v gledališčih, za film in televizijo. Leta 1972 je začel kariero kot režiser. Od leta 1974 do 1979 je bil glavni dramski režiser v salzburškem Deželnem gledališču. Nato je delal kot samostojni režiser med drugim tudi v Frankfurtu, Bonnu in Heidelbergu. Za avstrijsko in bavarsko televizijo je režiral več televizijskih iger. Poleg dramske režije v salzburškem gledališču se je v zadnjih letih vse pogosteje loteval operne režije, npr. na festivalu Macerata, v gledališču San Carlo v Neaplju, Teatro Filarmonico v Veroni, v SNG Opera in balet Ljubljana in v Državnem gledališču Saarbrücken. Med zadnjimi režijami velja omeniti La Bohème (Velika festivalna hiša, 1989), Mozart v New Yorku Helmuta Ederja (krstna uprizoritev v okviru Salzburških slavnostnih iger leta 1991), Ariadna na Naksosu (SNG Ljubljana, 1994), Trubadur (Teatro Filarmonico Verona, Velika festivalna hiša v Salzburgu, 1992; Festival Ljubljana, 1995), Tango in Ljubimkanje (Deželno gledališče Salzburg, 1995), Figarova svatba (Deželno gledališče; premiera je bila 13. januarja 1996, glasbeno vodstvo je bilo v rokah Huberja Soudanta, scena pa delo Carla Tomasija), Kdo se boji Virginije Woolf? (Deželno gledališče, september 1996), Othello ne sme propasti (Deželno gledališče, november 1997), Tosca (Saarländisches Staatstheater Saarbrücken, april 1998), Gozd (Komödienspiele Porcia, 1999), Goethe mora proč (salzburško Deželno gledališče, oktober 1999), Rigoletto (Mestno gledališče St. Gallen, februar 2000), Tosca (Mala festivalna hiša v Salzburgu, februar 2001), Nabucco (Mestno gledališče St. Gallen, 2002). V letu 1996 je Lutz Hochstraate prejel zlati častni znak zvezne dežele Salzburg,

leta 2000 pa zlato častno medaljo Mozarteuma. Deželno gledališče v Salzburgu mu je aprila 1993 podaljšalo pogodbo kot intendantu za nedoločen čas.

V ljubljanski Operi SNG se s predstavo La Traviata predstavlja tretjič. V sezoni 1993/1994 je na našem odru režiral Straussovo Ariadno na Naksosu, v sezoni 2000/2001 Mozartovega Don Giovannija, v sezoni 2002/2003 pa še La Traviata.

Janusz Kica

Režiser

Janusz Kica se je rodil leta 1957 v Wrocławu na Poljskem. Študij teatrologije je vpisal na Jagiellonski univerzi v Krakovu, kjer je leta 1981 tudi diplomiral. Že med študijem je spoznal pomembne poljske režiserje in igralce ter se navdušil nad sodobnim evropskim avantgardnim gledališčem. V Zahodni Nemčiji, v Kölnu, kamor se je odpravil po diplomi, je nadaljeval s študijem teatrologije in umetnostne zgodovine. Praktično delo v gledališčih je začel opravljati kot asistent režije (tudi pri Andrzejju Wajdi) in scenograf. Med letoma 1986 in 1989 se je zaposlil kot pomočnik direktorja, kasneje pa kot direktor gledališča Wuppertaller Bühnen, katerega ime je ponesla v svet Pina Bausch. Ena od prvih samostojnih režij je bila uprizoritev Theobaldt-Kiplingove Knjige o džungli v gledališču Wuppertall. Nad to uprizoritvijo se je navdušilo vodstvo Zagrebačkega kazališta mladih in leta 1990 so ga povabili, da tudi pri njih uprizori Knjigo o džungli, ki še danes velja za eno najboljših uprizoritev v tem gledališču. Po obdobju v gledališču v Wuppertallu je začel kot režiser sodelovati s številnimi nemškimi gledališči v Karlsruhe, Bremenhavenu, Koblenzu in Mainzu, vabila pa so začela prihajati tudi iz Avstrije in Slovenije. Na salzburškem poletnem festivalu je sodeloval z režiserjema Petrom Steinom in Andrzejem Wajdo. Med številnimi nagradami, ki jih je v svoji evropski režijski karieri prejel Janusz Kica, je tudi pet Borštnikovih nagrad: leta 1996 za režijo Kafkove Amerike (Drama SNG Maribor), leta 1997 za najboljšo predstavo v celoti za Shakespearovo Ukročeno trmoglavko (SLG Celje), naslednje leto za najboljšo predstavo v celoti za de la Barcovo igro Življenje je sen (SNG Drama Ljubljana), leta 2003 za režijo Shakespearove igre Sen kresne noči (SNG Nova Gorica) in leta 2005 za najboljšo predstavo v celoti za Levi-Fišerjev Medtem (SNG Nova Gorica). Dvakrat je v Celju na dnevih komedije prejel nagrado žlahtni režiser festivala – za režijo dveh Shakespearovih komedij Ukročena trmoglavka (SLG Celje, 1998) in Sen kresne noči (SNG Nova Gorica, 2003). V tujini kontinuirano režira v dunajskem gledališču Theater an der Josefstadt, v gledališču v Mainzu, v zagrebških gledališčih, v HNK Ivana pl. Zajca na reki ... Predstave, nastale v režiji Janusza Kice, so tudi na Hrvaškem prejele številne nagrade, med drugimi tri nagrade hrvatskog glumišta: za Williamsovo dramo Noč iguane (51. Splitsko poletje, 2005), za Dumasove Tri mušketirje (ZMK, 1995), Kleistov Amfitrion (Dubrovniške poletne igre, 2003); na Dnevih satire leta 1999 je Shakespearova komedija Dvanajsta noč ali kar hočete dobila nagrado za najboljšo predstavo.

(vir: Sigledal)

Biografija v angleškem jeziku**Marc Tardue****Dirigent**

Born to French-Italian parents, Marc Tardue was raised and educated in the United States. He graduated from the Peabody Conservatory of Music in Baltimore (Maryland, USA) and did his postgraduate studies in piano with Alexander Lipsky and Wiktor Labunsky as well as conducting with Frederik Prausnitz, Leo Müller and Constantin Bugeanu. He also studied voice with Marilyn Cotlow and worked as a coach and accompanist in the Masterclasses of Francesco Valentini, Eileen Farrell, Tito Gobbi and Beverly Sills. From 1982 till 1985 he was the Principal Conductor of the Icelandic National Opera in Reykjavik. In 1984, Marc Tardue was a prize winner of the International Competition for Musical Performers (CIEM) "Ernest Ansermet" for conductors in Geneva and was also awarded the prestigious "Swiss Prize". For the 1994 competition, he was appointed Musical Advisor and permanent jury member of the CIEM.

From 1985 until 1995, Marc Tardue was engaged as Music Director for the Ensemble Instrumental de Grenoble (EIG), France. Under his leadership, Marc Tardue expanded the repertoire of the EIG to include not only chamber and contemporary music, but also opera and large scale choral and symphonic works. Marc Tardue and the EIG were joined regularly by such internationally renowned artists as: Aldo Ciccolini, Pierre Amoyal, Gabriel Bacquier, Lucia Popp, Maurice André and Jean Philippe Collard. From 1991 to 2002 Marc Tardue was Music Director of the Orchestre Symphonique et Théâtre Lyrique de Bienne, Switzerland, where his activities included both opera and symphony concerts. He worked with such artists as Julian Rachlin, Heidi Brunner, Viltalij Kowaljow, Gérard Poulet, Nelson Goerner and Gérard Caussé.

From 1999 to 2008 he was Music Director of the Orquestra Nacional do Porto, Portugal. In addition to symphonic concerts with such soloists as Natalia Gutman, Alessandra Marc, Mara Zampieri, Joyce DiDonato, Augustin Dumay, Nora Chastain, Steven Isserlis and Daniel Raikin, Marc Tardue also led the orchestras operatic activities in such new productions as "Don Giovanni", "La Bohème", "Falstaff", "Le Nozze di Figaro", "Carmen", "Il Trovatore" and "Die Fledermaus".

Marc Tardue has a wide chamber, choral, symphonic and opera repertoire ranging from baroque to contemporary music, with several world and national premieres to his credit. As a guest conductor, Marc Tardue has appeared with several European symphony orchestras including: L'Orchestre de la Suisse Romande, the Nouvel Orchestre Philharmonique de la Radio France, the Orchestre Colonne, Paris, Orchestre des Pays de la Loire, France, l'Orchestre Lyrique de Région Avignon Provence, the Orchestre Régional de Cannes, the Orchestre Philharmonique de Mulhouse, the Basel Radio Orchestra, the Basel Symphony Orchestra, Stadtorchester St. Gallen, Stadtorchester Winterthur, the Lithuanian Chamber Orchestra, Antwerpen Philharmonic, Lodz Philharmonic, Poland, "The George Enescu" Philharmonic of Bucarest, Cluj Philharmonic, Orquestra Clássica do Porto, Portugal, Orchestra Filarmonica Marchigiana, Ancona, Orquesta Sinfónica Radio Televisión Española, Madrid, the Orquesta Filarmónica de Málaga, Pablo Sarasate Orchestra, Pamplona, National Symphony Orchestra of Estónia, Zagreb Philharmonic, Göteborg Opera Orchestra, Symphonic Orchestra of Oulu, Finland, Lithuanian State Orchestra, Philharmonisches Orchester der Hansestadt Lübeck,

Philharmonisches Orchester Würzburg, Rheinische Philharmonie Koblenz, the Württembergische Philharmonie and the Russian National Orchestra, Moscow. Marc Tardue has served as music director for the opera festivals of Heidenheim in Germany ("Der Vampyr") and Schenkenberg in Switzerland ("Carmen", "Il Trovatore") and has appeared as a guest conductor at the Malmö Music Theatre ("Kronbrüden"), Opera Ireland in Dublin ("Andrea Chénier") and the Staatstheater Nürnberg ("Carmen"). In addition, he has conducted concerts at the Boswil Festival, Switzerland, with Martha Argerich, Daniel Schnyder and Peter Svensson.

In 1989, the French Government awarded Marc Tardue the title of "Chevalier des Arts et Lettres" for his outstanding artistic achievements.

In 1995, Marc Tardue and the EIG were awarded the Grand Prix de Disque by the Academy Charles Cros, Paris, for their interpretation of french composer Aubert Lemeland's "Songs for the dead soldiers" (Skarbo records).

In 2004, Marc Tardue received the Medalha de Mérito Cultural from the Portuguese Ministry of Culture, one of Portugal's highest artistic awards.

In 2016, Marc Tardue was awarded the Gold Medal Diploma of the Armenian Ministry of Culture for his significant contribution to the development of cultural relations between Armenia and Germany.

From 2012 - 2018, Marc Tardue was Music Director of the Jenaer Philharmonie, the largest and only concert orchestra in Thüringen, Germany. Under his leadership, the orchestra tours regularly throughout Germany, Switzerland (Tonhalle Zürich) and Austria. Recent tours also included concerts in China and Armenia. Marc Tardue is regularly joined by such guest soloists as Jaminka Stančul, Varvara, Ran Jia, Antonio Rosado, Yossif Ivanov, Reinhold Friedrich, Paulo Ferreira and Hrachuhi Bassenz.

In October 2018 Marc Tardue took up the role of Chief Conductor at the Dubrovnik Symphony Orchestra.

PRILOGA 2

POSLOVNA SANACIJA V OBDOBJU MAJ–DECEMBER 2019 KOT POVEZAVA Z OSNOVO ZA POSTAVITEV NOVIH TEMELJEV NADALJNJEGA RAZVOJA ZAVODA

S prevzemom dela vršilca dolžnosti ravnatelja z dnem 27.4.2019, se je novo vodstvo (v.d.) najprej temeljito seznanilo z aktualnim stanjem v hiši. Situacija je zahtevala proaktivno in hitro ukrepanje, sprejemanje odločitev za čimprejšnjo sanacijo zatečenega stanja.

Začetno stanje je bilo sledeče:

- finančna situacija je bila samo navidezno stabilna, saj se je izkazalo, da je bilo na podlagi prenesenih stroškov iz preteklih let in finančne politike iz prvih štirih mesecev leta 2019 negativno stanje skoraj 400.000 eur;
- višina splošnih stroškov in stroškov vzdrževanja objekta ni bila natančno ovrednotena;
- marketinške aktivnosti so bile omejene na (precej neuspešno in stihijsko) pospeševanje prodaje vstopnic in abonmajev, odsotne so bile marketinške strategije, strategija pridobivanja sponzorjev ni obstajala, poslovna sodelovanja so bila večinoma omejena le na oddajo prostorov zunanjim partnerjem;
- odnosi med zaposlenimi so bili skrhani in na meji znosnega, velikokrat so nesoglasja med zaposlenimi in vodstvom celo dobivala epiloge na sodišču in tudi kar nekaj postopkov je še v teku, umetniška kvaliteta pa je zaradi medsebojnega nezaupanja in krize vodenja trpela, posledično je upadal tudi obisk;
- prihajalo je do opaznih razlik v višini honorarjev za umetniške ekipe (režiserji, scenografi, kostumografi itd.);
- tehnična služba je določala tempo hiše, zaradi nedosledne vodstvene prakse in nespoštovanja pravil razporejanja na delo, ki je tudi posledica kadrovske podhranjenosti, pa je prihajalo do neljubih situacij, razširjeno je bilo tudi stimuliranje delavcev v obliki dodatnih pogodb, ki so jih bili nekateri deležni, drugi ne;
- zaradi različnih 'premeščanj' kadrov med različnimi službami in delovnimi mesti je prišlo do večjih odstopanj pri skladnosti s sistematizacijo delovnih mest, kar zelo otežuje fokusiran nadzor nad izvedbenimi kompetencami sodelavcev;
- Sklep o ustanovitvi je birokratsko omejeval zaposlitve pomočnikov (umetniških vodij) s področja opere in baleta;
- zaradi večletne finančne podhranjenosti in posledično pomanjkljivega vzdrževanja zgradbe je prihajalo do večjih okvar, ki se jih ni nihče lotil sistematično, odpravljalo se je le najnujnejše in najbolj akutne probleme. Tako je še osem let po sanaciji puščala streha, da so stene po hiši vlažne, v tretjem nadstropju pa so potrebna vedra, da se vanje steka voda ob dežju. Voda prodira tudi mimo električnih vodov, kar predstavlja neposredno nevarnost za zaposlene. Klimatske naprave niso bile servisirane od prvega dne delovanja dalje, izkazalo se je, da so bile tudi napačno izvedene mimo izvedbenih projektov, skoraj vsak mesec je bilo potrebno zamenjati kakšno črpalko v vrednosti več tisoč evrov. Zelenica, ki se uporablja kot zeleno parkirišče, je bila povsem dotrajana in je bila nujna generalna obnova;
- v mesecu septembru 2019 je bila izvedena notranja revizija za leto 2018, ki je delovanje zavoda ocenila na splošno pozitivno, med drugim pa je prišlo do ugotovitev:

(1) neustrezna Pravilnika o izdajanju postopkov oddaje evidenčnih naročil ter o računovodstvu; (2) odsotnost prevzemnih dokumentov; (3) naročanje blaga in storitev brez preverjanja konkurence in naročanja brez sklenitve pogodbe nad 10.000 eur; (4) odsotnost dokazil o opravljenem delu po podjemnih pogodbah; (5) odsotnost zavarovanja za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni; (6) vstopni DDV se ne odbija; (7) v Sklepu o ustanovitvi ni opredeljene tržne dejavnosti.

V navedenem obdobju se je ukrepalo in saniralo sledeče:

- na podlagi aktivnega upravljanja financ smo do konca prvega polletja leta 2019 znižali primanjkljaj za polovico (tudi skoraj 20 % manjši kot v enakem obdobju lani), navkljub ogromnim zneskom nepredvidenih materialnih stroškov iz naslova odprave okvar;
- pristopili smo k aktivni evalvaciji splošnih stroškov in stroškov vzdrževanja objekta;
- povečali smo marketinške aktivnosti in do konca prejšnje sezone že presegli blagajniški izkupiček v primerjavi z letom prej, prodaja abonmajev se je po večletnem negativnem trendu popravila za približno 10 %, potekajo resni razgovori s potencialnimi sponzorji (generalni pokrovitelj, pokrovitelji premier, vozni park itd.);
- z umetniškima pooblaščenima vodjema smo vložili veliko truda v umiritev situacije znotraj umetniških korpusov, rezultati so bili kmalu vidni, predvsem v operi in orkestru, kjer je bilo stanje najbolj akutno, pa je prišlo do vidnega izboljšanja razmer, kar seveda odseva tudi v samo kvaliteto uprizoritev in posledično večjo obiskanost predstav. Kjer je bilo možno, smo z zaposlenimi dosegli izvensodne poravnave, drugje še iščemo možnosti za rešitve v obojestransko zadovoljstvo, tudi s sindikati zgledno sodelujemo v tvornem dialogu;
- uravnotežili in poenotili smo kriterije honorarjev za umetniške ekipe;
- v tehnični službi smo dosegli odpravo nelegalnih dodatnih pogodb, sprejeli pravilnik o delovnem času tehnike, v teku je razpis za novega vodjo tehnike, nekaj problematičnih delavcev je bilo nadomeščenih, predvsem pa je bila jasno razčiščena vloga tehnične službe znotraj organizacijske strukture javnega zavoda;
- Svet zavoda je na naš predlog odobril uskladitev akta o sistematizaciji z dejanskim stanjem in s potrebami;
- Sklep o ustanovitvi je v zadnji fazi spreminjanja na Ministrstvu za kulturo RS;
- v nekaj mesecih smo uspeli pridobiti ustrezno dokumentacijo in načrte za obnovo strehe in posledic večletnega zamakanja hiše, Ministrstvo za kulturo RS je sprostilo sredstva iz bančnih garancij izvajalcev, tako da se sedaj, po zaključenem javnem naročilu, izvaja sanacija strehe in preostalih posledic;
- glede na nezadovoljstvo zaposlenih s klimatskim sistemom tako na upravi kot v ostalih prostorih, tako na odru kot pred odrom in v dvorani, smo pridobili pri Ministrstvu za kulturo RS sredstva za meritve delovanja klimatskih naprav in pripravljamo načrt celostne prenove sistema kot investicijo v prihodnjem letu;
- v mesecu novembru 2019 se je obnovila parkirna zelenica;
- vezano na notranjo revizijo za leto 2018: (1) sprejemanje obeh Pravilnikov je bilo v času revizije že v teku; (2) prevzemni dokumenti so postali stalnica; (3) javno naročanje je pod strogim nadzorom, prav tako vsebina pogodb; (4) vsi zaposleni so zavarovani; (5) vstopni DDV se prične obračunavati s 1. 1. 2020; (6) Ministrstvo za kulturo je ugotovilo, da zaradi nizkega odstotka (1 %) v Sklepu o ustanovitvi ni potrebno dodatno definirati tržne dejavnosti in ta lahko ostane v okviru javne službe.

SEZONA 2019/2020 - CENIK VSTOPNIC v EUR**VRSTA PREDSTAVE**

	Cenovna skupina		Redna	Premiera	Redna*
PARTER	1	parterni sedeži (1.-12. vrsta)	37 €	47 €	31 €
	2	parterni sedeži (13. vrsta)	29 €	35 €	25 €
	2	parterne lože - sprednji sedeži (1. vrsta)	29 €	35 €	25 €
	3	parterne lože - zadnji sedeži (2. vrsta)	10 €	15 €	9 €
NADSTROPJE	1	lože 1. reda 8, 9 in 10 - sprednji sedeži (1. vrsta)	45 €	55 €	39 €
	2	lože 1. reda 8, 9 in 10 - srednji sedeži (2. vrsta)	37 €	47 €	31 €
	3	lože 1. reda 8, 9 in 10 - zadnji sedeži (3. vrsta)	29 €	35 €	25 €
	1	lože 1. reda 6 in 7 - sprednji sedeži (1. vrsta)	45 €	55 €	39 €
	3	lože 1. reda 6 in 7 - srednji sedeži (2. vrsta)	29 €	35 €	25 €
	4	lože 1. reda 6 in 7 - zadnji sedeži (3. vrsta)	10 €	15 €	9 €
	3	lože 1. reda 1-5 - sprednji sedeži (1. vrsta)	29 €	35 €	25 €
	4	lože 1. reda 1-5 - zadnji sedeži (2. vrsta)	10 €	15 €	9 €
	2	loža 1. reda s predprostorom 0	37 €	47 €	31 €
	BALKON	1	sredinski sedeži	37 €	47 €
2		stranski balkon (2. vrsta, sedeža 5 in 6)	16 €	18 €	14 €
3		stranski balkon (ostali sedeži)	10 €	15 €	9 €
GALERIJA	1	1. vrsta	29 €	35 €	25 €
	2	2.-5. vrsta, sredina	23 €	27 €	20 €
	3	6.-8. vrsta in stranski sedeži	16 €	18 €	14 €
STOJIŠČA		na galeriji	5 €	10 €	5 €

* Predstave v septembru in juniju ter krajše predstave.

VIP VSTOPNICE, VABLJENI GOSTJE	5 €	5 €	5 €
---------------------------------------	-----	-----	-----

POPUSTI

	Redna	Premiera	Redna*
<i>UPOKOJENCI</i>	10%	X	10%
<i>SKUPINE NAD 20 OSEB</i>	10%	X	10%
<i>ŠTUDENTI, DIJAKI, OTROCI</i>	25%	X	25%
<i>IMETNIKI EU INVALIDSKE KARTICE</i>	5 €	5 €	5 €

Opombi:

Popusti ne veljajo pri otroških predstavah z nižjo ceno od redne.

Za številčnejše skupine, obiskovalce in skupine ranljivih oseb so možni izredni popusti.

Cenik je bil sprejet na seji Sveta zavoda 7. 1. 2020.

