



**STRATEŠKI NAČRT
SNG OPERA IN BALET LJUBLJANA
Obdobje: 2025–2029**

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

**Odgovorna oseba:
Marko Hribernik, direktor**

LJUBLJANA, 2. 6. 2025

AVTOR:

Marko Hribernik, direktor

SOAVTORJI:

Lukas Zuschlag, umetniški vodja baleta po pooblastilu direktorja

Mislav Kuzmanić, vodja OE Tehnika

Klemen Valter, poslovni vodja programa

Janez Rozman, vodja trženja

Kamilo Lekše, vodja finančno računovodske službe (zunanji sodelavec)

Barbara Čepirlo Čičigoj, vodja za stike z javnostjo

Majda Pogorelčnik, vodja kadrovske službe



KONTAKT:

SNG Opera in balet Ljubljana, Župančičeva 1, 1000 Ljubljana

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

POVZETEK STRATEŠKEGA NAČRTA

Glavni strateški cilj je odpreti zavod v mednarodni prostor z drznejšo in kvalitetnejšo programsko politiko. Umetniški potencial naše hiše to usmeritev vsekakor opravičuje. Pomemben segment je tudi strategija in načrtovanje investicij, kot dolgoročen investicijski načrt. Hiša, predvsem pa oder in oprema je v letih od obnove potrebna temeljite in premišljene prenove. Največji vložek je sigurno sanacija in moderniziranje odrske tehnike, ki nam v vedno večji meri povzroča težave, zaradi česar smo prisiljeni za zagotavljanje varnosti oder uporabljati okrnjeno, kar pa ne zadovoljuje umetniških zahtev produkcij. Potrebno se bo realno soočiti tudi z vedno bolj perečo problematiko kadrovske podhranjenosti ter staranja kadrov ter s tem povezane zakonodaje upokojevanja ter prekvalifikacij.

Namen načrtovanja je bila poglobljena nadgradnja obstoječega stanja v povezavi s pričakovanim nadaljnjim stabilnim financiranjem iz državnega proračuna in rast nejavnih prihodkov. Glavna vodila strateškega načrtovanja so bili vnaprejšnja prepoznava dejavnikov razvoja in izboljšav, predvidevanje poslovnega okolja in upoštevanje ciljev in prioritet nacionalnega programa za kulturo 2022-2029 v postavkah, v katerih se zavod (glede na naravo dejavnosti in realno ocenjene možnosti) lahko vidi. Pri načrtovanju je bilo pomembno spoznanje o nujnosti celostne obravnave zavoda in zavedanje o povezanosti kolektiva, kar pozitivno vpliva na prizadevanja posameznikov pri doseganju najkvalitetnejših umetniških ciljev, s tem k sporočilni moči celotne hiše kot takšne končni publiki in posledično k ugledu zavoda v poslovnem okolju. Glavni cilj je ohraniti mesto zavoda na zemljevidu kakovostnih in priznanih opernih in baletnih hiš evropskega in svetovnega formata, na katerega se je zavod vrnil v obdobju zadnjega strateškega načrta. Kader z izjemnim umetniškim potencialom, s katerim zavod razpolaga in načrtovana finančna stabilnost nas utrjujeta v prepričanju, da bomo to zmogli.

Ključne besede: strateški načrt, zavod, nadgradnja stanja, vodila strateškega načrtovanja, kadrovska podhranjenost, dolgoročni investicijski načrt

KAZALO

1	UVOD	4
2	JAVNI ZAVOD SNG OPERA IN BALET LJUBLJANA	5
2.1	OSEBNA IZKAZNICA	5
2.2	ZAKONODAJA	6
2.3	POSŁANSTVO	7
2.4	TEMELJNE VREDNOTE	8
2.5	VIZIJA	9
3.	OBSTOJEČE STANJE KOT IZHODIŠČE ZA DOLOČANJE CILJEV V OBDOBJU 2025–2029	12
4.	SWOT ANALIZA	15
4.1	PREDNOSTI IN PRILOŽNOSTI	15
4.2	SLABOSTI IN NEVARNOSTI	16
5	METODA NAČRTOVANJA, IZVAJANJA, USKLAJEVANJA IN NADZIRANJA CILJEV	17
6	RAZVOJ TRGA	18
6.1	RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE	18
6.2	NOVI TRENDI TRGA IN PRIDOBIVANJE OBČINSTVA	20
6.2.2.	Ciljni segmenti	20
6.2.3	Pridobivanje novega občinstva	21
6.3	RAZVOJ PROGRAMSKEGA DELA	24
6.4	CENOVNA POLITIKA	24
6.5	PODPORNIKI	25
6.5.1	Sponzorji	25
6.5.2	Ostali podporniki	26
7	KADROVSKI RAZVOJ	26
7.1.	OCENA KADROVSKIH POTREB ZA OBDOBJE 2025 - 2029	27
7.2	KARIERNI IN OSEBNOSTNI RAZVOJ	33
8	PROSTORI ZAVODA	33
8.1.	KNJIGARNA / PRODAJALNA	33
8.2	GLEDALIŠKI ATELJE IN TERMINAL KONTEJNERSKEGA SKLADIŠČENJA PREDSTAV	33
9	FINANČNO NAČRTOVANJE	34
9.1	TEMELJNE PREDPOSTAVKE	34
9.2	PRIHODKI, VIR FINANCIRANJA VS. STROŠKI, INVESTICIJE	35
9.3	ANALIZA OBČUTLJIVOSTI	36
10	ZAKLJUČEK	36
11	PRILOGE	37

1 UVOD

Javni zavod SNG Opera in balet Ljubljana bo še nadalje izpolnjeval svoje poslanstvo osrednje slovenske operne in baletne hiše. S pravim pristopom in načrtovano strategijo bomo utrjevali prepoznavnost in prisotnost v mednarodnem prostoru. Za nadaljnji napredek na vseh področjih umetniških in poslovnih aktivnosti je potrebno prisluhniti spremenjenemu razmišljanja, analiziranja in delovanja ter iskanju novih ali času in realnemu poslovnemu okolju prilagojenih in optimalnih poti do kvalitetnega in učinkovitega razvoja. To bo prispevalo k prepoznavi ekonomskih in psiholoških zakonitosti trga, zavoda in kolektiva in k minimiziranju napak, ki ne prispevajo k umetniški uspešnosti in poslovni učinkovitosti zavoda

V tej luči se nam zdi še posebej pomembno posvečati vso pozornost:

- kvalitetnemu načrtovanju kratkoročnih, srednjeročnih in predvsem 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 dograjevanje temeljev ustreznega razvoja, ki omogoča zavodu celostni uspeh. Temelj strateškega načrtovanja je bilo prepričanje, da se mora rezultat vseh v tem načrtu opredeljenih in uresničenih strateških ciljev za obdobje 2025 – 2029 izkazati v praksi kot nadgradnja preteklega stanja, tako na nacionalni, evropski kot tudi svetovni ravni.

2. JAVNI ZAVOD SNG OPERA IN BALET 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 produkcije 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
- direktor zavoda in umetniški direktor opere: Marko Hribnik
umetniški vodja baleta po pooblastilu direktorja: Lukas Zuschlag
- organi zavoda: direktor, svet, strokovni svet
- davčna številka: SI48596604
- matična številka: 5698359000
- podračun EZR št.: 01100-6030356173
- šifra in ime nosilne dejavnosti: 90.010 Umetniško uprizarjanje

Svet zavoda: dr. Karolina Šantl Zupan, predsednica, Tomaž Rozman, namestnik predsednice, Peter Baroš, Ivan Simič, Aleš Paulin, Manca Marinko, Inez Osina Rues

Strokovni svet zavoda: Robert Brezovar, predsednik, Matjaž Marin, namestnik predsednika, Danica Dolinar, Tomaž Habe, Višnja Fičor, Matjaž Robavs

Zavod skozi številke:

- | | |
|---|------|
| - št. dvoranskih sedežev: | 529 |
| - št. abonmajev v letu 2024: | 1306 |
| - št. opernih predstav na
matičnem odru v letu 2024: | 75 |

- št. baletnih predstav na matičnem odru v letu 2024: 54
skupaj: 129
- št. opernih premier v letu 2024: 4
- št. baletnih premier v letu 2024: 3
skupaj: 7
- št. obiskovalcev v letu 2024 : 85.499
- št. zaposlenih v letu 2024: 298
- letni prihodki za leto 2024: 16.135.138

Vir: Letno poročilo 2024

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 njegovi podlagi.

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

- Zakon o zavodih (ZZ - Uradni list RS, št. 12/91 s spremembami)
- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK - Uradni list RS, št. 96/02 s spremembami in predpisi, izdani na njegovi podlagi)
- Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana (Uradni list RS, št. 56/03 s spremembami)
- Zakon o javni rabi slovenščine (ZJRS - Uradni list RS, št. 86/04 s spremembo)
- Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (ZASP – Uradni list RS, št. 21/95 s spremembami)
- Zakon o obveznem izvodu publikacij (ZOIPub – Uradni list RS, št. 69/06 s spremembo)
- Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih (ZVDAGA – Uradni list RS, št. 30/06 s spremembami)
- Zakon o medijih (ZMed - uradno prečiščeno besedilo, Uradni list RS, št. 110/06 s spremembami)
- Zakon o javnih financah (uradno prečiščeno besedilo – ZJF-UPB4, Uradni list RS, št. 11/11 s spremembami) in predpisi, izdani na njegovi podlagi

- Zakon o stvarnem premoženju države in samoupravnih lokalnih skupnosti (ZSPDSLS – Uradni list RS, št. 11/18 s spremembo)
- Veljavni Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije
- Zakon o javnem naročanju (ZJN-3 – Uradni list RS, št. 91/15 s spremembami)
- Zakon o računovodstvu (ZR – Uradni list RS, št. 23/99 s spremembami) in predpisi, izdani na njegovi podlagi
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD – Uradni list RS, št. 43/11)
- Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-2- Uradni list RS, št. 163/22 s spremembami)
- Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (ZDIJZ - Uradni list RS, št. 24/03 s spremembami)
- Zakon o urejanju trga dela (ZUTD – Uradni list RS, št. 80/10 s spremembami)
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1 - Uradni list RS, št. 21/2013 s spremembami)
- Zakon o javnih uslužbencih (ZJU - Uradni list RS, št. 32/06 s spremembami) in predpisi, izdani na njegovi podlagi
- Zakon o skupnih temeljih sistema plač v javnem sektorju (ZSTSPJS - Uradni list RS, št. 95/2024)
- Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 18/91 s spremembami-aneksi)
- Kolektivna pogodba za javni sektor (Uradni list RS, št. 57/08 s spremembami-aneksi)
- Kolektivna pogodba za kulturne dejavnosti v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 45/94 s spremembami – aneksi)

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 glasbeno gledališke 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 glasbeno gledaliških del in koreografij ter skrbi za razvoj na področju glasbeno gledališke 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 glasbeno gledališke in baletne predstave;
- izvaja koncerte in ostale prireditve sam ali v sodelovanju z drugimi organizacijami;
- organizira plesne, glasbene, gledališke in glasbeno gledališke 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 inštitutom;
- 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 njegovimi obveznimi nalogami izhodiščno določajo globalna strategija, strategija ključnih razvojnih področij in strateški razvojni program.

2.4 TEMELJNE VREDNOTE

V obdobju 2025 - 2029 se SNG Opera in balet Ljubljana z vidika vrednostnega sistema osredotoča predvsem na:

- *vzdrževanje in poglobljanje vrednostnega sistema*, v katerem se 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 optimalno zastavljenih procesov*, 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 pripravljeni danes;
- nikoli stranka, vedno gost;
- vsi za enega, eden za vse;
- predani smo v rokah, srcu in umu;
- ustvarjamo dovršenost in 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 ustvarjati prestižni pomen opere in baleta, vedno izvajati umetniško in tehnično dovršene navdušujoče predstave ter se umestiti visoko na prepoznavni mednarodni lestvici.

Vizija opernega programa (Marko Hribnik, umetniški direktor Opere)

SNG Opera Ljubljana je osrednja slovenska operna hiša z bogato tradicijo, ki jo bomo še naprej ohranjali in nadgrajevali z inovativnimi umetniškimi pristopi. Naš cilj je ponuditi uravnotežen repertoar, ki bo zadostil pričakovanjem širokega občinstva, vključno z ljubitelji klasične opere ter tistimi, ki iščejo nove, sodobne in inovativne umetniške izraze. Zavedati se moramo, da so naše odrske predstave za nas prvenstveni umetniški produkt, zato bo programsko in finančno načrtovanje prilagojeno doseganju višjih v mednarodnem prostoru primerljivih umetniških projektov.

Obnovitev standardnega opernega repertoarja

V prihajajočih sezonah bomo nadgradili visoke standarde operne umetnosti z vrhunskimi izvedbami najbolj priljubljenih opernih del, ki bodo postala repertoarne predstave prihodnjih dvajsetih let. Na program bomo uvrstili nove produkcije največjih in za naš trg najzanimivejših oper železnega opernega repertoarja: Traviata Giuseppeja Verdija, ki bo občinstvu ponudila ganljivo zgodbo o ljubezni in žrtvovanju; Nabucco, prav tako delo Verdija, ki bo navduševal z mogočno glasbo in močnim zgodovinskim kontekstom; Carmen Georges Bizeta, ki bo s svojo strastno in dramatično glasbo pritegnila številne obiskovalce ter Netopir Johanna Straussa ml., ki bo s svojo lahkotnostjo in humorjem popestril naš repertoar. S temi predstavami želimo ohraniti tradicijo in obenem ponuditi izjemno umetniško doživetje za vse generacije.

Spodbujanje novih slovenskih opernih del

Eden naših ključnih ciljev je spodbujanje nastajanja novih slovenskih opernih del ter obnavljanje oper iz slovenske zakladnice. V ta namen bomo uprizorili Ekvinokcij Marijana Kozine, pomembno delo slovenske operne literature, ki ga bomo obudili v vsej njegovi veličini. Poleg tega bomo podpirali in spodbujali slovenske skladatelje k ustvarjanju novih

opernih del, s čimer bomo bogatili slovensko kulturno dediščino in nudili prostor za umetniško izražanje domačih ustvarjalcev.

Mednarodno sodelovanje

Opera SNG Opera Ljubljana bo nadaljevala z uspešnimi koprodukcijami z dosedanjimi partnerji, kot so Grand Opera Avignon, Teatro Carlo Goldoni Livorno, Oper Graz in HNK Zagreb in drugimi. S temi sodelovanji bomo omogočili izmenjavo umetniških idej, izkušenj in praks, kar bo obogatilo naš repertoar in prispevalo k naši mednarodni prepoznavnosti. Poleg tega bomo usmerili vse svoje moči v aktivno iskanje novih možnosti za sodelovanje s še pomembnejšimi tujimi opernimi hišami in gledališči, s čimer bomo širili obzorja in na naš oder prinašali sveže, inovativne produkcije.

Sodelovanje s slovenskimi ustanovami

Poglobljeno sodelovanje z domačimi ustanovami je ključnega pomena za krepitev operne umetnosti v Sloveniji. Skupaj z Ljubljanskim festivalom, Glasbeno matico, RTV Slovenija, Cankarjevim domom in drugimi bomo ustvarjali projekte, ki bodo obogatili kulturno dogajanje in krepili operno umetnost. Naša vizija vključuje skupne produkcije, koncerte in druge dogodke, ki bodo povezovali različne umetniške izraze ter privabljali širšo javnost.

Razvoj mladega občinstva

Poseben poudarek bomo namenili razvoju mladega občinstva, saj verjamemo, da je prihodnost operne umetnosti v rokah mladih generacij. Prilagojeni programi, ki bodo mlajši publiki približali operno umetnost, bodo vključevali izobraževalne delavnice, interaktivne predstave ter posebne dogodke, namenjene otrokom in mladostnikom. Poleg tega bomo sodelovali z mladimi slovenskimi umetniki ter Akademijo za glasbo v Ljubljani, kar bo omogočilo mladim talentom, da se predstavijo in razvijajo svoje veščine na velikem odru. S tem bomo ustvarili plodno okolje za prihodnje generacije opernih pevcev, režiserjev in glasbenikov.

Dodatne pobude in aktivnosti

Naša operna hiša se bo prav tako osredotočala na vključevanje širše skupnosti v svoje aktivnosti. Organizirali bomo odprte vaje, kjer bo občinstvo lahko spoznalo proces nastajanja operne predstave. Prav tako bomo priredili pogovore z umetniki in strokovnjaki, ki bodo obiskovalcem ponudili globlji vpogled v operno umetnost. Da bi zapolnili vrzel v gradnji novih pevskih kadrov je v prihodnjih snovanjih tudi ponovna vzpostavitev opernega studija.

Poleg tega bomo okrepili svojo prisotnost na digitalnih platformah in družbenih omrežjih, s čimer bomo povečali dostopnost naših vsebin ter pritegnili širšo in bolj raznoliko publiko. Sodobni načini komunikacije nam bodo omogočili, da se približamo mlajšim generacijam in jim ponudimo interaktivne ter zanimive vsebine.

Zaključek

Opera SNG Opera Ljubljana se zavezuje k ohranjanju visoke kakovosti svojih produkcij, razvoju operne umetnosti ter krepitvi sodelovanja tako na domačem kot mednarodnem prizorišču. Naš program bo bogat, raznolik in namenjen vsem generacijam, saj verjamemo, da opera ni le umetnost preteklosti, temveč tudi živahna in dinamična umetniška forma, ki nagovarja sodobnega človeka. S spoštovanjem tradicije in odprtostjo za nove umetniške smernice bomo ustvarili program, ki bo bogatil slovensko kulturno krajino in navduševal občinstvo vseh starostnih skupin.

Vizija baletnega programa (Lukas Zuschlag, umetniški vodja Baleta po pooblastilu direktorja)

Baletni program predstavlja umetniško raznolikost, odličnost in inovativnost. Združuje tradicijo in sodobnost, klasično eleganco prepleta s sodobno izraznostjo ter ustvarja dinamično platformo za vrhunsko plesno umetnost.

Pester in zahteven repertoar

Raznoliki program, ki vključuje različne plesne sloge, je osrednji steber umetniške vizije. Ravnovesje med klasičnim baletom in sodobnim plesom omogoča nagovarjanje širokega občinstva ter nudi umetniško raznolikost in rast plesalcem. Sezona 2025/26 se bo začela z novo sodobno kreacijo *Slika Dorian Gray* koreografinje Marguerite Donlon, sledila pa ji bo klasična baletna produkcija *Alica v čudežni deželi* Howarda Quintera Lopeza. Ta preplet inovacije in tradicije odraža ambicijo predstavljanja baleta v vseh njegovih razsežnostih.

Podpora mladim talentom in njihovem razvoju

Pomlajevanje baletnega ansambla ter prilagajanje repertoarja njegovim zmogljivostim sta osrednja elementa umetniške vizije. Kakovost ima prednost pred količino, saj omogoča plesalcem optimalen razvoj njihovih talentov. Ključnega pomena je tesno sodelovanje z baletnim konservatorijem in višjo baletno šolo, ki omogoča podporo mladim umetnikom pri njihovem ustvarjalnem razvoju ter jim odpira poklicne priložnosti. Ciljno usmerjeno spodbujanje mladih talentov povečuje motivacijo in dolgoročno izboljšuje možnosti za zaposlitev slovenskih plesalcev v domačem okolju.

Novi prostori za ustvarjalnost in umetniški izraz

Z reaktivacijo dvorane -3 kot "Art Space" nastaja nov ustvarjalni prostor, v katerem bodo lahko domači umetniki predstavili svoja dela in vizije. Ta iniciativa ne ponuja le platforme za mlade talente, temveč tudi spodbuja razvoj novih umetniških projektov. Eden izmed neposrednih rezultatov te pobude bo novo baletno delo za otroke in mladino, koreografirano na izvirno glasbo slovenskega skladatelja.

Baletni dnevi za otroke in mladino

Baletni dnevi za otroke in mladino, načrtovani za september 2025, bodo namenjeni uvajanju mladih gledalcev v svet plesa. Mladi obiskovalci ne bodo le spremljali predstav, temveč bodo dobili vpogled v zakulisje in vsakdanje življenje plesalcev. Zgodnje navdušenje nad baletom in sodobnim plesom predstavlja temelj za dolgoročno vzgojo občinstva ter krepitev kulturne zavesti prihodnjih generacij.

Ohranjanje in širitev repertoarja

Poleg razvoja novih stvaritev ostaja ključno tudi ohranjanje in ponovna uprizoritev uspešnih produkcij. Dela, kot so *Doktor Živago* (J. Bubenček), *La Sylphide* (A. Bournonville) in *Romeo in Julija* (Y. Vámos), so že navdušila občinstvo in se bodo vrnila na svoje mesto v repertoarju. S kombinacijo baletnih klasik in sodobnih, svežih stvaritev ostaja program dinamičen in raznolik. Dogovarjamo se tudi za postavitve slovenskega celovečernega baleta *Pred vrati*, v koprodukciji z Društvom baletnih umetnikov Slovenije.

Mednarodno sodelovanje in gostovanja

Umetniška izmenjava s priznanimi gledališči v regiji igra pomembno vlogo pri nadaljnjem razvoju programa. Nadaljujejo se že uveljavljena sodelovanja z Mestnim gledališčem v Celovcu in Teatro Verdi v Trstu, kar omogoča širši dostop do aktualnih produkcij. Posebej izpostavljena bo koprodukcija baleta *Pepelka* z Mestnim gledališčem v Celovcu v jeseni

2026. Poleg tega je tudi morebitno sodelovanje obeh slovenskih baletnih ansamblov (Ljubljana in Maribor) obetavna priložnost za združitev umetniških moči in povečanje mednarodne prepoznavnosti. Leta 2026 je načrtovano sodelovanje baletnega ansambla na prestižnem opernem festivalu Savonlinna na Finskem.

Repertoar za vsako občinstvo

Programska zasnova si prizadeva pokriti vse vidike baletne umetnosti ter nagovoriti širok spekter občinstva. Klasični repertoar vključuje dela, kot so *Alica v čudežni deželi*, *Giselle*, *Don Kihot*, *La Sylphide* in *Hrestač*. Dramski baleti, kot sta *Doktor Živago* ali *Hamlet*, prinašajo močne čustvene pripovedi, medtem ko sodobna dela, kot sta *Slika Dorian Gray* in *Carmen*, raziskujejo nove oblike plesnega izraza. Otroški in mladinski baleti, kot so *Mali princ*, *Peter in volk* ter *Zvezdica Zaspanka*, spodbujajo zanimanje mladih gledalcev za balet ter dolgoročno vzgajajo novo generacijo ljubiteljev kulture.

Ta baletni program si prizadeva predstaviti plesno umetnost v vsej njeni raznolikosti, podpreti nove talente in ohraniti kulturno dediščino baleta v Sloveniji. S premišljeno povezavo tradicije in inovacije ne zagotavlja le vrhunske umetniške kakovosti, temveč tudi ustvarja živahen, navdihujoč prostor za ustvarjalnost in umetniški razvoj.

3. OBSTOJEČE STANJE KOT IZHODIŠČE ZA DOLOČANJE CILJEV V OBDOBJU 2025–2029

Operne premiere

Spomladanski del sezone 2024/2025

- **Johann Strauss ml.: Netopir** (koprodukcija s Cankarjevim domom, nova postavitev z namenom prenove železnega repertoarja, dirigent Ayrton Desimpelaere, režija Krešimir Dolenčič)
- **Bertolt Brecht/Kurt Weill: Opera za tri groše** (koprodukcija z Dramo SNG Ljubljana, dirigent Marko Letonja, režija Mateja Kolečnik)
- **Giacomo Puccini: Manon Lescaut** (koprodukcija z Opera Grand Avignon, dirigent Ayrton Desimpelaere, režija Manfred Schweigkofler)

Sezona 2025/2026

- **Gioachino Rossini: Viaggio a Reims** (koprodukcija s Piccolo opera festivalom in Rossini festivalom v sklopu EPK Gorica 2025, režija Marin Blažević)
- **Giuseppe Verdi: La traviata** (nova postavitev z namenom prenove železnega repertoarja, režija Frank van Laecke)
- **Richard Wagner: Tristan in Izolda** (koprodukcija z opero La Monnaie-Bruselj in opero Madrid, režija Robert Wilson)

Jesenski del sezone 2026/2027

- **Marjan Kozina: Ekvinokcij** (režija Janusz Kica)

Baletne premiere

Spomladanski del sezone 2024/2025

- **W. Shakespeare: Hamlet** (koreografija Lea Mujića na glasbo P.I Čajkovskega in C. Saint-Saënsa)

Sezona 2025/2026

- **Slika Doriana Graya** (koreografija Marquerite Donlon na glasbo Edwarda Elgarja)
- **Alica v čudežni deželi** (koreografija Howarda Quntera Lopeza na glasbo P.I. Čajkovskega)

Jesenski del sezone 2026/2027

- **Pepelka** (koprodukcija z Mestnim gledališčem v Celovcu, koreografija Lukasa Zuschlaga na glasbo Sergeja Prokofjeva)

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 že dolgo vrsto let trenutno osiromašen za 30 – 40 uprizoritev na letni ravni.

Marketing

Kljub povečanju števila obiskovalcev opernih in baletnih predstav v zadnjih letih (z izjemo t.i. kovidnih let), pri čemer poudarjamo večje povečanje mladih, prepoznavamo nujnost in priložnost, da se z aktivnejšim tržnim pristopom še poveča obisk tako individualnih obiskovalcev kot tudi prodajo abonmajev, saj je pri obeh segmentih še rezerva.

Z zavedanjem priložnosti, da je SNG Opera in balet Ljubljana lokacijsko v prestolnici države, bomo obnovili naša prizadevanja za sodelovanje z mestnimi institucijami pri pri nekaterih projektih, kot je festival Junij v Ljubljani in drugih. Zavedamo se, da bi kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno okrepljeno sodelovanje z mestom bila priložnost privabiti turiste in tujce, ki so na začasnem ali trajnem delu v Ljubljani in bližnji okolici, da spoznajo našo ustvarjalnost tudi izven našega matičnega odra. 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, 1917), ki pa ni dovolj zaživel v praksi.

Nadaljevali bomo z aktivnimi pristopi k projektom "Kulturna soseska", ki ga koordinira Društvo 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. Edina organizacijska enota, ki je skoraj optimalno kadrovsko zasedena, je OE Uprava in skupne strokovne službe, v skoraj vseh ostalih enotah pa ugotavljamo kadrovsko podhranjenost, v nekaterih (baletni ansambel, operni zbor, operni solisti) je povprečna starost zelo visoka in v njih je veliko število umetnikov delavcev, ki izpolnjujejo pogoje za upokojevc. Zato z velikim pričakovanjem pozdravljamo obete, ki bi jih naj prinesel Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (predlog), ki bo omogočil obdobjno umetniško presojo posameznih umetniških delavcev.

Povsem kronično pa je pomanjkanje tehničnega kadra, s katerimi je mogoče sestaviti zgolj eno popolno tehnično ekipo, kadrov kronično primanjkuje, navkljub večji hiši. Ta situacija botruje skoraj izključnemu principu uprizorjanja opernih in baletnih predstav v blokih in tudi zelo omejuje programsko načrtovanje večjih in tehnično zahtevnejših produkcij, poleg tega vse to vodi v časovne obremenitve tehničnega osebja, ki so na meji legalnega in pomenijo latentno tveganje za delovnopravne spore.

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

Ob analizi preteklega delovanja nekaterih segmentov zavoda ugotavljamo potrebo po nujni kadrovski reorganizaciji znotraj obstoječih delovnih mest, ki bo potekala postopno in bo dolgoročno omogočala boljše delovne učinke. Ker se zavod odpira v večja mednarodna sodelovanja, bo potrebno kadrovsko okrepiti tudi to področje produkcije.

Prostorski izzivi

Kljub temu, da so bili v preteklih štirih letih opravljeni nekateri nujni, pomembni in koristni posegi (predvsem sanacija strehe prizidka, sanacija orkestrske jame in klimatov), se je v glavnem odpravljalo posamezne okvare, ki bi lahko ogrozile delovanje zavoda, ne pa celostne problematike. Kot smo uvodoma ugotovili, se tehnična infrastruktura, predvsem občutljiva odrska hidravlična tehnologija stara. Redna odprava okvar in gospodarno predvidevanje potencialnih težav, mora postati prioriteta, saj je nemoteno delovanje strojev in postrojev predpogoj za delovanje zavoda in za varnost izvajalcev in obiskovalcev. Potrebo pa vidimo tudi v postavitvi akustične školjke na odru dvorane z namenom izboljšave dvoranske akustike in akustičnih pogojev za delo izvajalcev na odru.

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

Praksa je pokazala, da ponovno presojo potrebuje tudi ureditev zunanjega prostora pred glavnim vhodom v stavbo (na Župančičevi ulici), kjer dnevno parkira tudi do devet avtomobilov, skoraj izključno zaposlenih na bližnjih lokacijah, ki kazijo veduto na zgodovinsko pročelje stavbe. Prostor ne sodi pod pristojnost mestnega redarstva (zaradi odvoza parkiranih avtomobilov) in bo treba fizično preprečiti parkiranje na način, s katerim bo soglašala pristojna enota Zavoda RS za varstvo kulturne dediščine.

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. S stalno koordinacijo s produkcijo Drame SNG Ljubljana nekako uspemo odpravljati ozka grla, vseeno pa ugotavljamo, da bo potrebno najti trajnejšo rešitev.

Prostori z namembnostjo gostinskega lokala odprtega tipa, na južni strani objekta, so neizkoriščeni in nimajo uporabnega dovoljenja.

Finance

Ob najpomembnejšem segmentu, t.j. umetniškem programu, sta tudi v bodoče prioriteta korektno razmerje s financerjem, torej Ministrstvom za kulturo RS. Upoštevajoč kadrovske podhranjenosti na več področjih, kot prikazano v podpoglavjih *Kadri* in *Kadrovska projekcija*) ter realne zmogljivosti dela proračuna RS, namenjenega kulturi, bodo nejavna sredstva za izvajanje službe zelo pomembna za zapolnjevanje kadrovskega primanjkljaja v najbolj nujnem obsegu ter za dofinanciranje programskih stroškov. Poseben poudarek vedno znova namenimo zavedanju o potrebi rednega in zajetnejšega odmerjanja sredstev za investicije, ker se zavod stara. Več o tem v prilogah 3 in 4.

4. SWOT ANALIZA

SWOT matrice ne dojemamo kot nekaj nespremenljivega, 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
➤ izkušen in strokovni kader ➤ osrednja nacionalna avtoriteta na področju opere in baleta ➤ lokacija v glavnem mestu države ➤ dober potencial za pridobivanje lastnih sredstev iz sponzorstev	➤ 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

➤ dober potencial za razvoj ciljnega mladega občinstva ➤ 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 ciljnimi 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	➤ 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
➤ premalo izkoriščen operni in baletni potencial v domačem in mednarodnem okolju ➤ premalo izkoriščen marketinški potencial ➤ ciljni trg ni natančno opredeljen ➤ premalo izkoriščen prodajni potencial ➤ premalo izkoriščena vrednost blagovne znamke	➤ 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

➤ 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 ➤ omejen 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 (domačimi in mednarodnimi) na ciljnem področju ➤ premalo izkoriščena publicistična in izdajateljska dejavnost	➤ 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
---	---

5 METODA NAČRTOVANJA, IZVAJANJA, USKLAJEVANJA IN NADZIRANJA CILJEV

Skupaj z identifikacijo ciljev je določena samo-nadzorna metodologija za uspešno doseganje načrtovanega. Določili smo preostale temeljne sestavine ciljnega delovanja, ki so potrebne za lažje prepoznavanje morebitnih posledic pomanjkanja doseganja ciljev 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:

- *časovnici*: 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;
- ne prevzemanje 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;
- površnost, nekakovostno opravljanje dela in male spremembe v delovnem procesu 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 sprotno korekcijo morebitnih odklonov od načrtovanega in morebitne popravke 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 vse bolj uveljavljena blagovna znamka. Naša želja 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. Imidž 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, Instagram, Youtube ipd.) postanejo še bolj 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 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 tehnološkim trendom, je eden izmed nujnih korakov marketinških dejavnosti in razvoja blagovne znamke.

Nujna in neizogibna je celostna prenova zastarele in slabo postavljene spletne strani zavoda, ki je prva informacija za vsakogar, ki ga zanima sodelovanje z nami. Le-ta mora biti v trendu s hitro spreminjajočo podobo internetne krajine tako dovršena in atraktivna, da te pritegne na »prvi pogled«.

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.

Ne nazadnje 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.

Ob vsem tem pa se zavedamo, da je razvoj blagovne znamke, kljub njeni uveljavljenosti, zgodba brez konca.

6.2 NOVI TRENDI TRGA IN PRIDOBIVANJE OBČINSTVA

Med ponudniki kulturnih storitev velja tekmovalnost pri usmerjanju razpoložljivega (prostega) časa v preseku s prednostnimi interesi uporabnikov kulturnih storitev. Ponudba kulturnih storitev je v naši državi številčno neverjetno bogata in raznovrstna. Prav zaradi tega so minili časi, ko sta si obe operno-baletni hiši lahko obetali v dobršni meri zagotovljen obisk zgolj zaradi dejstva, da sta edini, ki ponujata obisk opernih in baletnih predstav. To narekuje našemu zavodu posebej premišljeno programsko načrtovanje, ki bo glasbeni in estetski tradiciji dodajalo sodobne glasbene, režijske in koreografske pristope, kar lahko obeta ne samo večanja zanimanja občinstva za predstave, temveč tudi njegovo generacijsko diverzifikacijo.

6.2.1 Trendi in demografija

Zaradi spremenjenih družbeno-ekonomskih trendov so pričakovanja obiskovalcev opere, baleta, koncertov, muziklov in preostalih predstav v živo vse višja. Občinstvo je vse bolj sofisticirano, izobraženo, pričakuje vse boljše vizualno, avdio, senzorialno 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, X in Youtube. Zaradi vse večje uporabe interneta je z vidika marketinške uporabnosti visoko rangirana baza internetnih prejemnikov e-novic (e-mailing lista). Veliko vlogo dandanes pri mladini igrajo tako zvali »influencerji«. To so na medmrežju znane osebe, ki lahko s pojavljanjem v določenih okoljih vplivajo na navade mladih generacij. Tudi taki lahko odpirajo vrata mladim, ki jim je operna in baletna umetnost sicer neznanka.

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 performensa, 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 publiko. S tem lahko povečamo obseg občinstva, kjer je izkazani 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 2025, prve večje učinke pa pričakujemo vezano na rezultate izvedbe sezone 2026/2027.

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 ciljnimi 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.

S ciljem pridobivanja širšega segmenta občinstva bomo nadaljevali s prirejanjem koncertov opernih in orkestrskih solistov SNG Opera in balet Ljubljana na drugih lokacijah. V začetku leta 2025 smo že začeli s ciklom koncertov opernih solistov v Slavnostni dvorani Narodne galerije ter s ciklom koncertov z orkestrskimi solisti in orkestrom SNG Opera in balet Ljubljana v Dvorani Julija Betetta Akademije za glasbo.

Skrb za ranljive družbene skupine

Nadaljevali bomo z nedavno začeto prakso gostovanj v domovih starejših občanov starejše v obliki koncertnih izvedb opernih arij, prav tako tudi s posebnimi programi v naši hiši, namenjenimi koristnikom varstveno delovnih centrov.

Kot prvi v Sloveniji pa razmišljamo o vzpostavitvi sistema, ki bi omogočil spremljanje opernih predstav tudi slepim in slabovidnim tako, da bi vsako leto eno od repertoarnih opernih

predstav opremili z avdiodeskripcijo za slepe in slabovidne (kratki govorjeni uvodi in kratki komentarji dogajanja na odru, ki jih slepi in slabovidni poslušajo po slušalkah in ki ne motijo niti ne prekinjajo siceršnjega glasbenega in režijskega poteka operne predstave). V tujini je ta praksa že dobro uveljavljena v pomembnih opernih hišah: v Združenih državah Amerike (Opera Philadelphia, Los Angeles Opera, Opera Theatre of Saint Louis, Seattle Opera, Pittsburgh Opera), v Veliki Britaniji (Scottish Opera, Welsh National Opera, Royal Opera House Covent Garden), na Irskem (Irish National Opera), v Avstraliji: Sydney Opera House), v Švici (Opera de Lausanne), v Nemčiji (Deutsche Oper Berlin) itd. Princip avdiodeskripcije vključuje tudi vabilo slepim, da operno predstavo obiščejo v spremstvu psa vodnika ali osebnih spremljevalcev. V realizacijo avdiodeskripcije bomo vključili ustrezne strokovnjake, glede promocije pa nameravamo vključiti tudi Zvezo društev slepih in slabovidnih Slovenije.

Z navedenimi dejavnostmi želi zavod prispevati k večji dostopnosti kulture ranljivim družbenim skupinam.

6.3 RAZVOJ PROGRAMSKEGA DELA

Iz razvojnega vidika (marketinške aktivnosti, podporniki) je izredno pomembno, da bi naj bil programski del pripravljen vedno za dve leti naprej, sčasoma tudi za isto obdobje (proračunsko obdobje) usklajen z Ministrstvom za kulturo RS (po predlogu Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo).

V letu 2025 bomo uprizorili šest premier, od tega štiri operne in dve baletni. Ocenjeni programski kazalniki za leto 2025

- število premier: 6
- število ponovitev iz prejšnjih sezon (št. naslovov): 13
- število izvedb premier in ponovitev: 136
- število obiskovalcev (na matičnem odru in na gostovanjih): 77.000
- število prodanih vstopnic: 69.000

V sezoni 2026/2027 bomo začeli s posebnim ciklusom manjših opernih in baletnih produkcij moderne in avantgardne scenske nravi. Postavljene bodo v režijski dvorani -3 in bodo predstavljale popestritev kot komplementarni program velikemu odru.

Predvideni programski cilji v nadaljnjih letih (2026-2029) bodo vezani tudi na možnost ga nemotenega delovanja z vidika povečanja števila zaposlenih, predvsem tehničnega osebja.

6.4 CENOVNA POLITIKA

Cene abonmajev, lož in vstopnic v letu 2025 ostajajo iste od sezone 2019/2020. Ostala bo enotna in transparentna politika popustov, ki je ni mogoče samovoljno spreminjati, posebne ugodnosti za mladino in osebe s posebnimi potrebami (vključno EU kartica ugodnosti za invalide) ter drugi ukrepi za čim večjo dostopnost prirediteljev.

Lože se 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. Obstoječa cenika sta priložena v prilogi 1 (cenik abonmajev) in Prilogi 2 (cenik najemov).

6.5 PODPORNICI

Tako z razvojnega, kot tudi s kulturnega in doživljajskega vidika je pomembno, da se bolj poglobljeno povežemo s svojimi ciljnimi 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 potencialno 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.

6.5.1 Sponzorji

Sponzorje bomo temeljno razdelili na dve temeljni kategoriji: glavni sponzorje in ostale sponzorje (sponzorji produkcije, sponzorji premiere, sponzorji in pokrovitelji predstave, mali sponzorji in mali pokrovitelji), in sicer na podlagi naslednjih izhodišč:

- glavni sponzor bo imel 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 bo določalo 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.

Glavni 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.

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 osebna rast posameznika, možnost napredovanja in dodatna stimulacija. Najpomembnejše pa je načrtovanje možnosti zaposlitve izjemnim mladim izobraženim kadrom, ki trenutno zaradi neefektivne upokojevalne zakonodaje in stagnacije kadrovske kapacitete zavoda, čakajo »na cesti«.

7.1. OCENA KADROVSKIH POTREB ZA OBDOBJE 2025 – 2029 PO ORGANIZACIJSKIH ENOTAH

Stanje

Število zaposlenih na dan 1.1.2025 v primerjavi s stanjem na 1.1.2024:

- skupno število zaposlenih: 296,7 (2025) / 298 (2024), od tega:
 - št. zaposlenih, ki jih financira MK: 286 (2025), 288 (2024)
 - št. zaposlenih, financiranih iz nejavnih sredstev za opravljanje javne službe: 5,7 (2025) / 7 (2024);
 - št. zaposlenih, financiranih iz sredstev sistema javnih del: 5 (2025, - po planu, v postopku realizacije) / 3 (2024) ;

Vira: Letno poročilo 2024, Program dela in finančni načrt 2025 (Kadrovski načrt),

Obstoječemu stanju botrujejo nekatere pomembne okoliščine::

- že v investicijskem načrtu obnove stavbe in izgradnje prizidka (2005) je bilo pripoznano nujno povečanje števila zaposlenih, financiranih iz sredstev MK, za 48 na takratno številčno stanje 293;
- začetek dela v prenovljeni dvorani in zgrajenem prizidku se je večkrat zamaknil in v novembru 2011 je bila uprizorjena prva predstava po zaključku investicije;
- s 1.6.2012 je bil uveljavljen Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF), ki je za več naslednjih let rigorozno omejil zaposlovanje in zaradi katerega se je število zaposlenih v SNG Opera in balet Ljubljana z 291 v letu 2012, v letih 2013 – 2016 vsako leto zmanjševalo za približno 1% (285,283,280,279), v naslednjih letih pa zaradi drugih proračunskih omejitev število zaposlenih, financiranih iz sredstev MK, ni preseglo števila 288 (2024).

Zaradi naštetih okoliščin se realizacija dodatnega zaposlovanja, temelječa na potrebah, priznanih v investicijskem načrtu, ni mogla niti začeti.

Kadrovska projekcija

Organizacijska enota	Stanje 2025 (javna sredstva)	Stanje dec. 2029 (javna sredstva)
OE OPERA		

Operni solisti	28	29 (+1)
Zbor	40	46 (+6)
Korepetitor zbora	1	1
skupaj	69	76 (+7)
OE BALET		
Baletni solisti	26	28 (+2)
Baletni zbor, solo zbor	24	31 (+7)
Fizioterapija	1	1
skupaj	51	60 (+9)
OE ORKESTER		
Orkestrski glasbeniki	64	71 (+7)
skupaj	64	71 (+7)
OE IZVEDBA PREDSTAV		
Dirigent	1	1
Asistent dirigenta	1	1
Zborovodja	1	1
Pomočnik zborovodje	/	1 (+1)
Muzikolog	/	1 (+1)
Dramaturg	1	1
Asistent koreografa	1	3 (+2)
Asistent režiserja	2	2
Lektor	1	1
Korepetitor	3,7	6 (+2,3)
Arhivar dokumentalist	/	1 (+1)
Inšpektor baleta	/	/
Inšpektor zbora	/	/
Inšpektor orkestra	/	/
Inspicient	3	3
Šepetalec	2	2
skupaj	16,7	24 (+7)
OE TEHNIKA		
Vodja službe, administracija	1	1
Scenska tehnika	14	18 (+4)
Osvetljava	2	4 (+2)
Ton in video	3	4 (+2)
Garderoba	10	11 (+1)
Rekvizita	2	2
Maska (frizer-lasuljar)	4	6 (+2)
Varnostnik	/	2 (+2)
Receptor	/	1 (+1)
Vzdrževanje	1	3 (+2)
Čistilno osebje	/	8 (+8)
skupaj	36	60 (+24)
OE UPRAVA IN SKUPNE STROKOVNE SLUŽBE		
Direktor	1	1
Umetniški direktor	1	1
Pomočnik direktorja za vodenje finančno-računovodskih zadev	/	1 (+1)
Poslovni vodja programa	1	2 (+1)
Produkcija, organizacija	4	4

Koordinacija programa	1	1
Kadrovska služba	2	2
Administracija	1	1
Vodja finančno računovodske službe	/	1 (+1)
Glavni računovodja	/	1 (+1)
Računovodska operativa	2	2
Blagajna	1	1
Marketing	4	4
Gledališki pedagog	/	/ (prezaposlitev)
Stiki z javnostjo	1	1
Arhiv	1	1
skupaj	20	24 (+4)
OE GLEDALIŠKI ATELJE		
Vodstvo	1	1
Logistika in nabava	2	3 (+1)
Administracija	1	1
Scenska delavnica	13	14 (+1)
Krojaška/šiviljska delavnica	19	21 (+2)
Čevljarska delavnica	1	1
Ključavničarska delavnica	1	2 (+1)
skupaj	37	42 (+5)
	296,7	357

Zunanji umetniški sodelavci v 2025

OE OPERA	
Operni solisti	18
Operni zbor	8
OE BALET	
Baletni solisti	2
Baletni zbor	3
OE ORKESTER	
Orkestrski glasbenik	35
OE IZVEDBA PREDSTAV	
Dirigent	7
Asistent dirigenta	2
Režija, koreografija	6
Scenografija	6
Kostumografija	6
Oblikovanje odrske svetlobe	6
Prevodi	4
Lektor	2
Asistent baleta	1
Besedila za publikacije	6

Pojasnila kadrovske projekcije

Za učinkovito in kvalitetno umetniško izvedbo je vitalnega pomena, da ima zavod zaposlen tudi številčno zadosten umetniški kader in kader, ki s tehnično izvedbenega, produkcijskega, organizacijskega in finančnega vidika podpira razvoj dejavnosti.

OE OPERA

- Solisti

Operni solisti so najstarejši ansambel v hiši, saj šteje povprečna starost približno 58 let. Novih delovnih mest ni, mladi čakajo na upokojitve, ki prihajajo izredno pozno. Nastaja nevarna generacijska vrzel.

Iz tega razloga predvidevamo dodatno zaposlitev samo enega solista in bomo solistični kader tako še nadalje dopolnjevali z gostujočimi solisti (18 v letu 2025), kar je nujno tudi zaradi oblikovanja solističnih zasedb solističnih vlog, ki ustrezajo specifičnim glasovnim *fachom*.

- Operni zbor

Povprečna starost pevcev opernega zbora je 50 let. Glasovna struktura in posledično število pevcev opernega zbora sta izrazito neustrezni, še najbolj izstopa zasedba drugih altov (2), čeprav je čutiti primanjkljaj tudi pri ostalih glasovih. Za kvalitetno zvočno podobo zborovskih partov mora zavod praviloma dodatno angažirati tudi do 8 pevcev zaradi doseganja zvočne kompaktnosti in uravnoteženosti glasovne strukture. Pri tem se zborovodja srečuje s številnimi težavami v času študija, saj dodatno angažirane pevce pogosto omejujejo obveznosti, ki jih imajo v okviru njihovega študija ali delovnega razmerja. Vse to zmanjšuje učinkovitost študija programa in povečuje število vadbenih terminov. Z zaposlitvijo dodatnih 6 pevcev bi se število pevcev povečalo na 46, glasovna struktura opernega zbora osvežila in uravnotežila, kvaliteta študija in izvedb pa izboljšala.

- OE BALET

Zasedbo baletnega ansambla je nujno potrebno pomlajevati s ciljem, da je lahko repertoar načrtovan kvalitetno in sploh izvedljiv. Trenutno je številčno stanje baletnega ansambla nezadovoljivo (ob upoštevanju dodatno v letu 2025 zaposlenih pet članov baletnega ansambla zaradi posebnega dovoljenja Ministrstva za kulturo). Število članov baletnega ansambla (50) vključuje kar nekaj plesalk in plesalcev, ki svojega dela ne morejo več opravljati in med katerimi nekateri opravljajo naloge asistenta predstave (6), kar bi lahko označili za neformalno prekvalifikacijo, nekaj drugih (4) pa več ne plešejo ali pa izvajajo samo statične vloge.

Če bodo določbe predloga Zakona spremembah in dopolnitvah Zakona o uresničevanju javnega interesa, ki se nanašajo na obdobjo umetniško presojo dela baletnih plesalcev delavcev zaživele, se v naslednjih letih nadejamo možnosti za stalnejšo pomladitev baletnega ansambla.

S ciljem pomlajevanja baletnega ansambla načrtujemo dodatno zaposliti dva baletna solista in sedem plesalcev in solistov v baletnem zboru.

- OE ORKESTER

Orkester, ki se sicer kar lepo pomlajuje, je zaradi kadrovske podhranjenosti preveč vezan na substitute. Orkestrski glasbeniki, ki jih mora zavod angažirati kot substitute, so praviloma zaposleni v drugih poklicnih orkestrih (Slovenska filharmonija, Simfoniki RTV Slovenija), zato jih je zaradi njihovih obveznosti v matičnih orkestrih zelo težko vključiti v študij opernih in baletnih produkcij, kot tudi v ponovitve novih in repertoarnih predstav. Dirigenti se tako pogosto znajdejo v situaciji, da se zasedba orkestra ves čas študija spreminja, odvisnost od substitutov pa predstavlja tudi resen dejavnik pri terminskem načrtovanju. Zavod je primoran angažirati večje število substitutov (npr. 35 v letu 2025) za delo v vseh instrumentalnih skupinah, med katerimi eni sodelujejo samo v določeni predstavi, drugi pa v več predstavah. Zavod bo zagotavljal nakupov glasbil kot osnovnih delovnih sredstev glede na potrebe in možnosti.

Povečanje števila orkestrskih glasbenikov na 71 bo pozitivno vplivala na hitrost in kvaliteto študija in izvedb predstav.

- OE IZVEDBA PREDSTAV

Najbolj pereče stanje na področju študija pevskih solističnih vlog, saj razpolagamo samo s štirimi korepetitorji, od katerih je en v polovičnem obsegu namenjen delu z baletnim ansamblom, en pa je zaposlen s polovičnim delovnim časom po odločbi ZZZS. Pomanjkanje korepetitorjev blažimo s korepetitorjem, ki opravlja naloge v zavodu kot dopolnilno delo (20%). Z dodatno zaposlitvijo treh korepetitorjev bi zagotovili optimalno načrtovanje in kvaliteto priprave solističnih vlog ter kontinuirano delo z baletnim ansamblom.

Z dodatno zaposlitvijo pomočnika zborovodje želimo omogočiti obogatiti študij zborovskih partov in postopno uvajanje v vodenje opernega zbora po možnem odhodu zborovodje v pokoj.

Opravljanje nalog arhivarja dokumentalista, med katere sodi iskanje in najemanje notnega materiala pri založbah – nosilcih avtorskih pravic, prirejanje notnega materiala (orkestrskih in zborovskih partov) izvedbenemu konceptu dirigentov in režiserjev, tiskanje in podobno, je zaupano dvema pevcema opernega zbora, ki opravljata te naloge kot dodatno delo (z njunim vsakoletnim soglasjem). Z dodatno zaposlitvijo arhivarja dokumentalista želimo zagotoviti nujno stalnost opravljanja teh nalog.

- OE TEHNIKA

Zavod razpolaga trenutno namreč le z manj kot eno in pol ekipe, 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 v naslednjih letih bi nam omogočila večji izvedbeni obseg predstav. Zato načrtujemo povečanje števila tehnične ekipe za 11 (scenska tehnika, osvetljava, ton, video, garderoba, maska).

Od leta 2014 opravlja naloge splošnega vzdrževanja samo en zaposlen, kar je za stavbo površine 9.054 m² izrazito neprimerno in onemogoča izvajanje rednega dežurstva v času predstav ter s tem tveganje za njihov nemoten potek. To stanje želimo sanirati z zaposlitvijo dveh dodatnih vzdrževalcev.

OE Tehnika zajema tudi dejavnosti varovanja in čiščenja, ki so ju izvajali zunanji izvajalci na podlagi oddaje javnega naročila. Računsko sodišče je v revizijskem poročilu o zunanjem izvajanju podpornih dejavnosti v SNG Opera in balet Ljubljana ugotovilo, da sta bili javni naročili za izvajanje storitev varovanja in čiščenja oddani brez predhodne izvedbe stroškovnih in drugih analiz za sprejem odločitve o načinu izvajanja podpornih dejavnosti in je zavodu kot popravljalni ukrep naročilo, da te analize izvede. Analize še niso opravljene in zato obstaja možnost, da v katerem od primerov (varovanje, čiščenje) ne bi utemeljile oddaje javnega naročila. Zato smo v kadrovske projekcije vključili zaposlitev osmih čistilk (po normativih Obrtniško-podjetniške zbornice), dveh varnostnikov in enega receptorja, realizacija pa bo odvisna od izkazov obeh stroškovnih analiz.

- OE UPRAVA

V OE Uprava in skupne strokovne službe načrtujemo okrepitev oddelka produkcije in organizacije z zaposlitvijo poslovnega vodje programa, ki bo iskal in usklajeval mednarodne koprodukcije in druge oblike mednarodnega sodelovanja v produkcijah ter hkrati organizacijsko vodil oddelk produkcije. Koprodukcije postajajo vse pogostejša produkcijska oblika, v kateri je možna bolj racionalna izraba programskih materialnih stroškov, z istega vidika pa so dobrodošle tudi druge oblike sodelovanja s tujimi gledališči (izposoja ali odkup scenske in kostumske opreme...).

Znotraj obstoječega kadra bomo poskušali najti možnosti za prezaposlitev, s katero bi zagotovili izvajanje nalog t.i. gledališkega pedagoga. Prepričani smo, da je možno približevanje (promocija) operne in baletne umetnosti v oblikah, v katerih že poteka (zaključene predstave za osnovne in srednje šole, srečanja z baletnim ansamblom...), nadgraditi s pripravo posebnih predstavitvenih – izobraževalnih oblik, ki bi se izvajale v prostorih osnovnih in srednjih šol, kar bo zahtevalo obsežno animacijo vodstev šol. Pri tem imamo v mislih tudi vključitev posebej pripravljenih programov med obvezne izbirne vsebine dijakov srednjih šol.

Z načrtovano zaposlitvijo pomočnika direktorja za vodenje finančno računovodskih zadev želimo strokovno okrepiti poslovno funkcijo zavoda, predvsem na področju finančnega načrtovanja in analitike. Še nadalje pa si bomo prizadevali za zaposlitev vodje finančno računovodske službe in glavnega računovodje.

- OE GLEDALIŠKI ATELJE

V OE Gledališki atelje se kronično pojavljajo ozka grla, k čemur botruje tudi nenehno usklajevanje z Dramo SNG Ljubljana zaradi različne dinamike načrtovanja programa v obeh gledališčih. Usklajevanje v času do dokončanja prenove stavbe Drama SNG Ljubljana z lastnim ateljejem še posebej obremenjeno. Zato načrtujemo dodatno zaposlitev petih delavcev (logistika/nabava, scenska delavnica, krojaška/šiviljska delavnica, ključavničarska delavnica).

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.

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

8 PROSTORI ZAVODA

Ustrezna skrb za prostore je ena izmed temeljnih prioritet, 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 / PRODAJALNA

Poseben izziv nam bo utrditi našo blagovno znamko s pomočjo vzpostavitve manjšega prostora (ne dovolj izkoriščen prostor ob blagajni), v katerem bi se lahko obiskovalci predstav in naključni prišleki udobno seznanili z našimi publikacijami kupili izdelke, povezane z dejavnostjo zavoda spominke ipd., najbolje tudi v kombinaciji s spletno trgovino. Delno pa vidimo v tem tudi možnost dodatne promocije sponzorjev, kar utegne pozitivno vplivati na odločanje potencialnih sponzorjev za sponzoriranje programov. Preverili bomo tudi možnost za sodelovanje z izbrano knjigarno.

Aktivnosti bodo stekle predvidoma v drugi polovici leta 2026.

8.2 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, katere zaključek je v akcijskem načrtu Nacionalnega

programa za kulturo predviden v letu 2027. Delavnice bi združili s svojimi skladišči, Gledališki atelje pa prepustili našemu zavodu. Ta rešitev bi bila primerna tudi za nas, z manjšo kadrovsko okrepitvijo.

Kot je bilo najavljeno že v našem strateškem načrtu 2020-2024, se je v prvi polovici leta 2020 Ministrstvo za kulturo dogovarjalo z Mestno občino Ljubljana za menjavo ustreznega zemljišča in objekta v njeni lasti z zemljiščem v državni lasti in pripravili smo vso potrebno dokumentacijo (npr. cenitev), ki bi služila za sklenitev zakonitega pravnega posla med lastnikoma, a se je Mestna občina Ljubljana odločila, da svojo nepremičnino proda na dražbi.

Glede na dejanski začetek in rokavno zanesljivost dokončanja obnove in dograditve stavbe SNG Drama Ljubljana (te zanesljivosti v začetku leta 2020 ni bilo), se zdaj za rešitev problematike Gledališkega ateljeja kaže nova in večja možnosti, ker bo stavba Gledališkega ateljeja (Prešernova 13a v Ljubljani) lahko predmet bodisi ugodne prodaje ali menjave za drugo nepremičnino in zato bo iskanje rešitve, seveda v sodelovanju in podpori ministrstva, ena od prednostnih aktivnosti vodstva zavoda.

9 FINANČNO NAČRTOVANJE

Pri finančnih projekcijah smo temeljno upoštevali izhodišča finančnega načrta in predloga vsebinskega programa za leto 2025 ter principe realnega načrtovanja in dobrega gospodarjenja v okolju trajnostne likvidnosti in stabilnega finančnega stanja, vzpostavljenega v obdobju sanacijskega programa, ki je bil uspešno realiziran tri leta pred rokom.

9.1 TEMELJNE PREDPOSTAVKE

Temeljni načrtovani kazalniki in predpostavke so kot sledi:

- št. abonmajev v letu 2025: 1350;
- št. abonmajev v letu 2029: 1600;
- št. opernih in baletnih predstav v letu 2025 (izvedbe premier in ponovitev): 150;
- št. opernih premier v letu 2025: 4;
- št. baletnih premier v letu 2025: 2;
- povprečna cena vstopnice v letu 2025: 19 eur;
- povprečna zasedenost domačih dvoran v letu 2025: 85%;
- povečanje vsebinskega programa ob dodatnih zaposlitvah v OE Tehnika in OE Gledališki atelje: + 5% letno glede na obstoječe izvedbe na matičnem odru;
- sredstva, namenjena honorarnim zunanjim sodelavcem, leto 2025: 1.356.486 eur;
- povečanje št. zaposlenih od 1.1.2025 do 31.12.2029: 60;
- prihodki za leto 2025: 16.135.740 eur;
- nejavni prihodki za izvajanje javne službe, leto 2025: 1.587.414 eur;
- programski stroški, leto 2025: 2.182.068 eur;
- finančni izid za leto 2025: + 0 eur (uravnotežen proračun);

- potrebna investicija v osnovna sredstva za vzpostavitev normalnega in kvalitetnega delovanja umetniškega, tehničnega in splošnega delovanja zavoda, leto 2025: 1.530.365 eur.

9.2 PRIHODKI, VIR FINANCIRANJA VS. STROŠKI, INVESTICIJE

V letu 2025 načrtujemo prihodke v skupni višini 16.135.740 eur, letni finančni rezultat pa v višini najmanj +0 (uravnotežen proračun) eur. Nejavne prihodke za izvajanje javne službe načrtujemo v višini 1.587.414 eur, kar znesi 9,06 % od skupnih načrtovanih prihodkov. V naslednjem petletnem obdobju načrtujemo pridobivanje nejavnih prihodkov v okviru realnih možnosti.

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.

V načrtovanem petletnem obdobju 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.

Na področju vlaganj načrtujemo najbolj nujna vlaganja v opremo in tekoče vzdrževanje s poudarkom na letu 2025. Sorazmerno velika finančna sredstva v letu 2025 (1.530.365 eur) je za ta namen nujno nameniti zaradi nezadostnih vlaganj vrsto preteklih let, kar je povzročilo iztrošenost in tehnološko zastarelost opreme. Realnost je tudi neprimerna prostorska razporeditev in nekvalitetna izvedba obrtniških del, kar zahteva prilagoditev realnim potrebam gledališča in s tem večje stroške investicij in tekočega vzdrževanja. Glede odrske opreme je nekoč veljal več desetletni investicijski cikel, kar pa je stvar preteklosti. Upoštevajoč 15 let staro odrsko opremo, nezadostna vlaganja in funkcionalne pomanjkljivosti vgrajene odrske opreme ter prostorske danosti smo investicije v odrsko opremo poudarili v načrtu za leto 2026.

Kot upravitelji kulturnega spomenika smo zavezani k rednemu restavriranju zaščitene zunanjščine in notranjščine starega dela stavbe (stavbna plastika s timpanonom nad glavnim vhodom, detajli fasade, stavbno pohištvo, lestene, freske, štukature, pozlate...).

S stališča varovanja kulturne dediščine je pomembna tudi vloga zavoda pri vodenju arhiva, zato načrtujemo dodatno opremiti prostor za hrambo arhivskega gradiva v skladu z normativi arhivske stroke.

Podroben načrt investicij za leto 2025 je podan v prilogi 3, za obdobje 2026 – 2029 pa v prilogi 4. V nadaljnjem podajamo povzetek načrtovanih stroškov po letih:

2025	2026	2027	2028	2029
1.530.365 eur	1.147.000 eur	718.000 eur	622.000 eur	932.000 eur

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 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 sponzorjev in podpornikov itd.. Prav tako bi naj tveganje in občutljivost zmanjšala uveljavitev Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo, tako na področju možnosti za zaposlovanje nadomestnega umetniškega kadra kot premika k dvoletnemu financiranju javnih zavodov

Količnike tveganja zmanjšuje tudi doseganje večjega deleža nejavnih prihodkov za izvajanje javne službe.

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, zadovoljnim odnosu med zaposlenimi in z zunanjimi partnerji ter vsem preostalem, kar predstavlja notranji in zunanji vidik zavoda. Pravzaprav sta povečevanje prihodkov od ogleda predstav in vrhunska umetniška izvedba posledica vseh drugih vidikov uspešnosti gledališča. 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: Cenik abonmajev

Priloga 2: Cenik najemov

**Priloga 3: Načrt stroškov investicijskega vzdrževanja in tekočih stroškov
(2025)**

**Priloga 4: Okvirni načrt stroškov investicij in tekočih stroškov
(2026 – 2029)**