

**STRATEŠKI NAČRT  
PREŠERNOVEGA GLEDALIŠČA KRANJ  
2020 - 2025**

Potrjeno na 6. seji Sveta zavoda dne 19. 6. 2020.

## VIZIJA

Prešernovo gledališče Kranj bo kot profesionalna ustanova na področju gledališke umetnosti intenzivno spodbujalo domačo dramsko ustvarjalnost, oživljalo klasično in budno spremljalo dogajanje sodobne svetovne dramatike, odgovorno skrbelo za svoj kvaliteten in kvantitativni razvoj in si prizadevalo zadovoljiti kulturne potrebe čim širšega kroga odjemalcev, ne le znotraj občine in gorenjske regije, temveč tudi v širšem prostoru. Postane naj eno od petih najvplivnejših gledališč v Sloveniji.

## POSLANSTVO

Prešernovo gledališče Kranj skrbi za trajno in nemoteno izvajanje programov in projektov ter posredovanje na področju uprizoritvenih umetnosti v lokalnem, regionalnem in mednarodnem prostoru. Omogoča profesionalno kakovostno umetniško produkcijo, ki je v največji meri dostopna občinstvu. Deluje kot središčni center uprizarjanja dramskega gledališča v regiji in v letni program vključuje uprizarjanje sodobnih, klasičnih in eksperimentalnih odrskih del. Načrtno spodbuja pisanje in predstavljanje novih slovenskih dramskih tekstov in jih uvršča v letni program uprizoritev. Je organizator vsakoletnega festivala slovenske drame, ki je vsakoletna gledališka manifestacija nacionalnega značaja in se neprekinjeno prireja vsako leto. Gledališče se s svojim programom aktivno vključuje v revitalizacijo mestnega jedra Kranja. *(Odlok o spremembah in dopolnitvah Odloka o ustanovitvi javnega zavoda Prešernovo gledališče Kranj, Ur. List RS, št. 122/08 z dne 24.12.2008)*

## **I. OCENA STANJA**

### **1.1. Značilnosti panoge**

Gledališka ustvarjalnost na Slovenskem se je v dobrih dveh stoletjih razvila v celovito in moderno ustvarjalnost. V slovenskem prostoru imamo danes tako razvite vse oblike gledališke ustvarjalnosti: repertoarna dramska gledališča, ljubiteljske gledališke in profesionalne iskateljske skupine, projektna profesionalna in ter zasebna komercialna gledališča.

Na področju uprizoritvene umetnosti deluje 13 javnih zavodov: tri je ustanovila država (nacionalni javni zavodi), to so SNG Drama Ljubljana, SNG Nova Gorica, SNG Drama Maribor; deset pa občine, in sicer Mestno gledališče ljubljansko, Slovensko mladinsko gledališče, Lutkovno gledališče Ljubljana, Lutkovno gledališče Maribor, Slovensko ljudsko gledališče Celje, Prešernovo gledališče Kranj, Gledališče Koper/Teatro Capodistria, Mestno gledališče Ptuj, Anton Podbevšek Teater Novo mesto in Gledališče Toneta Čufarja Jesenice. Ob navedenih javnih zavodih v enotnem kulturnem slovenskem prostoru deluje tudi Slovensko stalno gledališče v Trstu. Javni zavodi, razen Gledališča Toneta Čufarja Jesenice, ki ni profesionalno gledališče, se povezujejo v neformalno mrežo slovenskih institucionalnih gledališč. Delovanje javnih zavodov, vključenih v mrežo, je v celoti ali delno sofinancirano iz državnega proračuna prek neposrednega poziva.

Izvajalci javnih kulturnih dobrin na področju uprizoritvenih umetnosti so poleg javnih zavodov tudi NVO in samostojni ustvarjalci na področju kulture.

Prešernovo gledališče Kranj deluje na področju odrske uprizoritvene dejavnosti, kjer se na nacionalni ravni srečuje z enajstimi profesionalnimi gledališkimi hišami (če odštejemo Lutkovno gledališče Ljubljana in Lutkovno gledališče Maribor). Razlikujejo se po načinu ustanovitve in financiranja:

- štiri gledališča, katerih ustanovitelj je občina, financerja pa občina (materialni stroški) in država (program) – to so poleg PG Kranj še Gledališče Koper, Mestno gledališče Ptuj in Anton Podbevšek Teater Novo mesto;
- tri nacionalna gledališča, katerih ustanovitelj in financer je država: SNG Drama Ljubljana, SNG Maribor in SNG Nova Gorica;
- tri gledališča, katerih ustanovitelj je občina, a se pretežno financirajo iz državnega proračuna: Mestno gledališče ljubljansko, SLG Celje, Slovensko mladinsko gledališče;
- eno gledališče, ki je ustanovljeno zunaj meja Republike Slovenije, a se programsko financira tudi iz državnega proračuna: SSG Trst.

Vsi javni zavodi s področja uprizoritvene umetnosti, vključeni v mrežo slovenskih institucionalnih gledališč, so financirani prek neposrednega poziva Ministrstva za kulturo RS. Pri metodologiji financiranja se kot osnove za izračun uporabljajo določila 27. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK). Ministrstvo je leta 2009 vzpostavilo normative za financiranje posameznih segmentov stroškov izvajanja javne službe oziroma dejavnosti, ki se izvaja na način javne službe. Ti normativi so zajeti v Navodilih za določanje višine sredstev za financiranje javne službe v javnih zavodih, javnih skladih in javnih agencijah na področju kulture iz državnega proračuna za posamezno proračunsko leto..

Financiranje javnih zavodov na področju uprizoritvene umetnosti je povezano z izvajanjem dejavnosti teh javnih zavodov, z njihovim programom dela in izvedbo tega programa, ki je osnova za vključenost javnega zavoda v mrežo slovenskih institucionalnih gledališč. V skladu s tem izhodiščem v segmentu programskih materialnih stroškov (financiranje programa) vse javne zavode na področju gledališča Ministrstvo za kulturo obravnava enakopravno, ne glede na njihov status in ustanovitelja. V drugih segmentih stroškov, opredeljenih v 27. členu ZUJIK, javni zavodi na področju uprizoritvene umetnosti med seboj niso enaki.

Javni zavodi, katerih ustanoviteljica je država (SNG-ji), se v celoti sofinancirajo iz državnega proračuna. Javni zavodi, katerih ustanoviteljica je občina, pa se sofinancirajo iz državnega proračuna na podlagi dveh različnih pravnih podlag. Občinski javni zavodi, ki so se financirali iz državnega proračuna pred Uredbo ustavnega sodišča U-I-359/98 z dne 30. 9. 1999 (ki je razveljavila 27. člen Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o financiranju občin, objavljenem v Uradnem listu RS, št. 56/98, ki je urejal financiranje teh občinskih javnih zavodov, ker ni v skladu z Ustavo), se na podlagi Uredbe ustavnega sodišča sofinancirajo iz državnega proračuna v obsegu in segmentih stroškov (splošni stroški delovanja, stroški za plačilo dela v skladu s kadrovskim načrtom in programski materialni stroški; stroške investicijskega vzdrževanja in nakupa opreme krije ustanovitelj), kakor so bili sofinancirani pred razveljavljenim 27. členom Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o financiranju občin (MGL, SMG, LGL, LGM, SLG). Drugi občinski javni zavodi (PG KR, MGP, GK, APT, v letu 2010 še SSG), ki so bili vključeni v mrežo slovenskih institucionalnih gledališč na podlagi svojega programa, ki presega občinski pomen, po letu 1998, se sofinancirajo iz državnega proračuna na podlagi Nacionalnega programa za kulturo, vendar zgolj v segmentu programskih materialnih stroškov. Neenakost sofinanciranja občinskih javnih zavodov iz državnega proračuna ne izvira iz vsebinskega ločevanja, temveč je posledica različnih pravnih podlag za njihovo sofinanciranje. (vir: *Analiza stanja na področju kulture s predlogi ciljev za Nacionalni program za kulturo 2012-2015, Ministrstvo za kulturo, str. 12-13*)

Gledališki prostor sooblikuje še vrsta izven institucionalnih gledališč in gledaliških skupin, katerih ustanovitelji so društva ali celo posamezniki in pridobivajo sredstva in sodelavce za posamezen projekt (predstavo) iz občinskih proračunov in državnega proračuna na podlagi razpisov in od sponzorjev. V zadnjem času je zaslediti tudi porast t. i. komercialnih gledališč, ki kot glavni smoter zasledujejo dobiček. Ta gledališča ustvarjajo predvsem predstave komedijskega žanra.

Za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti delovanja PG Kranj je pomembna predvsem primerjava z ostalimi enajstimi profesionalnimi gledališči, ki delujejo na nacionalni ravni. Lahko rečemo, da je PG Kranj srednje velika institucija (glede na število zaposlenih), ki se po kvaliteti in kvantiteti predstav (glede na število letno odigranih predstav in prejetih nagrad) enakovredno meri z ostalimi. Vsa ostala gledališča sicer delujejo v drugih krajih, kljub temu pa ljubljanska predvsem zaradi bližine predstavljajo konkurenta pri odjemalcih v domačem okolju, kot konkurenti se gledališča z njimi srečuje tudi pri kupcih predstav (kulturni domovi, kulturni centri ...) in pri sodelavcih - večji je ugled gledališča v strokovni javnosti, bolj je zanimivo in privlačno za igralce in ostale ustvarjalce. Pri tem je še vedno opaziti moč "centra", to je Ljubljane, saj imajo ustvarjalci tam večje možnosti za razvoj lastnih zmožnosti in dodatni zaslužek tudi izven gledališča (televizija, radio, film).

## 1.2. Značilnosti Prešernovega gledališča Kranj

### 1.2.1. Zgodovina

Začetki gledališkega delovanja v Kranju segajo v leto 1863, ko je bila ustanovljena Narodna čitalnica. Leta 1945 so se tri dramske družine, Prosvetni oder, oder Narodne čitalnice in Cankarjev dom združile v Mestno gledališče Kranj, ki se je leto kasneje preimenovalo v Prešernovo gledališče Kranj. Prva uprizoritev (K. Čapek: *Bela bolezen*, v režiji P. Malec) pod novim imenom je bila 29. 9. 1946.

Velika sprememba v delovanju gledališča je bila njegova profesionalizacija 8. februarja 1950. Status poklicnega gledališča je gledališče obdržalo do sezone 1956/57. Leta 1958 je z odlokom Občinskega odbora Kranj gledališče prenehalo obstajati in se je preoblikovalo v gledališki center za spodbujanje in usmerjanje ljubiteljske gledališke kulture. Pod imenom Prešernovo gledališče Kranj je bil ustanovljen zavod, ki naj bi pomagal gledališkim amaterjem in organiziral gostovanja poklicnih gledališč. Ob tem in zaradi tega se je gledališka dejavnost spreminjala v polpoklicno.

Od leta 1958 do 1989 je gledališče delovalo kot amatersko, pod okriljem dramske sekcije Svoboda, toda ideja o oživitvi poklicnega gledališča ni nikoli prenehala. Zadnji prehod iz amaterskega v poklicno gledališče ni povsem točno določen, saj ni bilo sprejetega nobenega ustanovitvenega ali kakršnegakoli drugega pravnega akta, ki bi v formalnem smislu prinesel to spremembo, štejemo ga od sezone 1988/89, ko se pričenja obdobje uprizoritev zgolj s poklicnimi igralci. Zadnja sprememba je zabeležena 22. 4. 2009, ko je na podlagi 112. člena Poslovnika Mestne občine Kranj (Ur. l. RS, št. 41/07) Svet Mestne občine Kranj na svoji seji sprejel uradno prečiščeno besedilo Odloka o ustanovitvi javnega zavoda Prešernovo gledališče Kranj, ki obsega:

- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Prešernovo gledališče Kranj (Ur. l. RS, št. 141/04 z dne 30.12. 2004),
- Odlok o spremembah in dopolnitvah Odloka o ustanovitvi javnega zavoda Prešernovo gledališče Kranj (Ur. l. RS, št. 122/08 z dne 24. 12. 2008).

Leta 2011 je Mestna občina Kranj prenesla na Prešernovo gledališče Kranj tudi upravljanje Stolpa Škrlovec, ki je prvenstveno namenjen programu intermedijske umetnosti in fotografije. Akta, ki opredeljujeta upravljanje Javnega zavoda Prešernovo gledališče Kranj s Stolpom Škrlovec, sta:

- Odlok o spremembah in dopolnitvah Odloka o ustanovitvi javnega zavoda Prešernovo gledališče Kranj (Ur. l. RS, št. 10/2013) in
- Pogodba o prenosu sredstev v upravljanje št. 478-34/2012-3-(47/12).

### 1.2.2. Prešernovo gledališče Kranj danes

Prešernovo gledališče Kranj (PG Kranj) je danes nepridobitna organizacija, registrirana kot javni zavod. Njegova osnovna dejavnost je umetniško ustvarjanje in poustvarjanje. V ta sklop sodijo:

- priprava in uprizorjanje kakovostnih umetniških uprizoritev,
- spremljanje in uprizorjanje sodobnih, klasičnih in eksperimentalnih odrskih del,
- skrb za trajno in nemoteno izvajanje programov in projektov ter posredovanje na področju uprizoritvenih umetnosti v lokalnem, regionalnem in mednarodnem prostoru,
- izmenjava gledaliških uprizoritev z drugimi gledališči,
- organiziranje gostovanj drugih gledališč in umetniških skupin iz domovine in tujine,

- spodbujanje razvoja slovenske dramatike,
- širjenje gledališke kulture,
- sodelovanje v gledališki vzgoji,
- organiziranje festivala Teden slovenske drame,
- upravljanje Stolpa Škrlovec in izvajanje programa s poudarkom na intermedijski umetnosti in fotografiji (v skladu s Pogodbo o upravljanju).

PG Kranj je repertoarno gledališče, ki letno pripravi do 5 premiernih uprizoritev in ob tem igra predstave iz minulih sezon. V domačem okolju ima premalo potencialnih obiskovalcev, zato letno približno polovico svojih predstav odigra na gostovanjih doma in v tujini. Gledališče poleg osnovnega organizira še poseben program za najmlajše obiskovalce, t. i. Sobotne matineeje, ki se odvijajo vsako soboto dopoldne od oktobra do konca marca.

Globalne spremembe, ki se dogajajo v okolju, v katerem deluje gledališče, povzročajo in bodo v prihodnje še v večji meri povzročile strukturno spremembo občinstva. Do leta 1990 je imelo gledališče gledalce iz vseh slojev (kolikor je bilo takrat prepoznavnih slojev) – največ celo iz nižjih srednjih; vzrok so bili t. i. sindikalni abonmaji in sindikalni obiski predstav. Po letu 2000 tovrstne sindikalne akcije zamirajo, posledično je bila opazna tudi fluktuacija pri vpisovanju abonmajev.

PG Kranj sredstva za delovanje dobiva:

- od Ministrstva za kulturo (za neposredne programske stroške in Teden slovenske drame),
- od Mestne občine Kranj (plače, materialni stroški, investicije, Teden slovenske drame),
- iz lastnih prihodkov,
- od sponzorjev.

## **II. USMERITEV IN CILJI**

### **2.1 Usmeritev**

Usmeritev in razvoj Prešernovega gledališča Kranj mora izhajati iz prostora, v katerem je gledališče nastalo in se razvijalo ter doseglo današnjo vsebino. Ker novega Nacionalnega programa za kulturo še ni, bo gledališče tudi v prihodnje svojo usmeritev izvajalo tudi na podlagi izhodišč, ki so zapisana v Nacionalnem programu za kulturo 2014-2017 (ReNPK14-17), predvsem usmeritve »oder kot zrcalo družbe in posameznika«, saj pričakujemo, da glede teh splošnih smernic ne bo sprememb.

Javni interes Republike Slovenije na področju uprizoritvene umetnosti zajema:

- produkcijo,
- postprodukcijo,
- mednarodno sodelovanje,
- nadaljnji razvoj in soobstoj raznolikosti umetniških izrazov in uprizoritvenih praks,
- pisanje in uprizarjanje nove slovenske dramatike,
- znanstveno, strokovno, praktično, avtorsko in kritiški refleksijo, ki upošteva najnovejše sodobne uprizoritvene prakse,
- ohranjanje, proučevanje in predstavitev dediščine s področja uprizoritvene umetnosti,
- dostopnost do javnih kulturnih dobrin s področja uprizoritvene umetnosti,
- informatizacijo in digitalizacijo, izobraževanje in usposabljanje,
- razvoj namenske infrastrukture in posodobitev opreme ter
- vzpostavitev kvalitetnega delovnega okolja za mlade, uveljavljajoče se ustvarjalce.

Osnovno usmeritev gledališča določa 3. člena Odlok o ustanovitvi javnega zavoda PG Kranj:

- zavod skrbi za trajno in nemoteno izvajanje programov in projektov ter posredovanje na področju uprizoritvenih umetnosti v lokalnem, regionalnem in mednarodnem prostoru;
- zavod omogoča profesionalno kakovostno umetniško produkcijo, ki je v največji meri dostopna občinstvu;
- deluje kot središčni center uprizarjanja dramskega gledališča v regiji in vključuje v letni program uprizarjanje sodobnih, klasičnih in eksperimentalnih odrskih del;
- zavod načrtno spodbuja pisanje in predstavljanje novih slovenskih dramskih tekstov in jih uvršča v letni program uprizoritve;
- zavod je organizator vsakoletnega festivala slovenske drame (v nadaljevanju: festival);
- gledališče se s svojim programom aktivno vključuje v revitalizacijo mestnega jedra Kranja.

Skupnost, v kateri živimo, je v svojstveni transformaciji. Le-ta postavlja določene dileme tudi glede nadaljnjega razvoja gledališča, zato je treba pri načrtovanju umetniškega in siceršnjega razvoja gledališča izhajati tudi iz naslednjih dejstev:

- PG Kranj deluje v enem od petih najpomembnejših regionalnih središč. Trenutno je Kranj v položaju, ko se želi iz nekdanjega industrijskega središča razviti v regionalni center z vse bolj prevladujočimi intelektualnimi storitvami. V skladu s Strategijo razvoja do leta 2023 želi Kranj postati »pametno mesto«, v

skladu s tem naj bi občina postala privlačno območje za bivanje. Iz tega lahko pričakujemo, da se bo širil intelektualni potencial, za katerega ustvarjamo.

- Prav tako moramo upoštevati geografski položaj – domet gledališča, ki na eni strani zaradi izboljšanja infrastrukture širi svoj vpliv, po drugi strani pa ima prav zaradi boljših prometnih povezav večjo konkurenco gledališč iz osrednje Slovenije. Pričakovati je, da bo gledališče z ustanovitvijo regij (ko bo do tega prišlo) pridobilo večji vpliv, ugled in več gledalcev.

- V razvoju vsakega mesta igrajo kulturne ustanove pomembno vlogo pri oblikovanju mestne »civilizacije« in življenja v njem. Ustrezna podpora ustanovi in dobro delovanje le-te lahko bistveno pripomoreta k oživitvi starega mestnega jedra in boljši kvaliteti življenja v njem.

- PG Kranj je repertoarno gledališče s stalnim ansamblom. Čeprav je ta majhen, je izjemno kvaliteten, kar dokazujejo številne nagrade zadnjih deset let, in je sposoben z gostujočimi igralci odigrati celotno paletu dramskega klasičnega in sodobnega repertoarja. Gledališče je nepridobitna organizacija, zato njeno osnovno poslanstvo ni ustvarjanje dobička, ampak dvigovanje kakovosti življenja oz. zadovoljevanje kulturnih potreb.

- Zaradi »majhnosti« gledališča (glede na finančna sredstva in majhen igralski ansambel) in ciljev, ki jih je zajemal Nacionalni program za kulturo, bi morala biti ena od osnovnih usmeritev gledališča tudi odprtost za koprodukcije z drugimi gledališči (kar omogoča večjo postprodukcijo) in odprtost za izmenjavanje predstav (s tem na eni strani širimo vpliv našega gledališča, na drugi strani pa odpiramo domači publiko vpogled v gledališko ustvarjanje drugih gledališč).

- Obenem moramo upoštevati in zadovoljiti celotno strukturo prebivalstva, od najmlajših do najstarejših, kar od načrtovalcev gledališča zahteva, da repertoar oblikujemo s pomisljivo na:

- predstavo za otroke/mladino,
- predstavo, ki bo upoštevala srednješolski program (*svetovna, domača klasika*),
- dejstvo, da smo in bomo morali ostati gostujoče gledališče (*najmanj 2 predstavi letno tehnično usposobljeni za nastop na vseh delujočih odrih v slovenskem kulturnem prostoru*).

Skrb repertoarnega gledališča je v osnovi dvojna:

1. Na prvem mestu je umetniška usmeritev, ki mora ob vsem prej navedenem upoštevati domači ansambel in tehnične pogoje ter stremeti, da na osnovi le-teh skozi repertoar razvija umetniško rast posameznika in gledališča v celoti.
2. Druga je skrb za publiko. Repertoar mora nastajati z mislijo na domačo publiko, seveda ne v smislu »ugajanja širšemu okusu« ampak v smislu »ogledala družbi« in »vzgoje publike«, potem z mislijo na publiko v širšem geografskem prostoru in z mislijo na festivale doma in po svetu (deluj lokalno, razmišljaj globalno).



## 2.2 Cilji in ukrepi

Pri določanju ciljev in ukrepov je potrebno zasledovati usmeritev gledališča ter cilje in ukrepe, zapisane v Nacionalnem programu za kulturo 2014-2017, ki se neposredno nanašajo na gledališko produkcijo, in sicer **povečati dostopnost kakovostne gledališke produkcije:**

- ne povečati števila premier v produkciji javnih zavodov;
- povečati obseg post produkcije na povprečno najmanj 20 ponovitev na produkcijo v produkciji javnih zavodov;
- načrtno spodbuditi sodelovanje v obliki koprodukcij med javnimi zavodi ter med javnimi zavodi in NVO;
- načrtno vključevati gostujoče predstave v abonmajsko ponudbo in s tem povečati dostopnost kakovostne gledališke produkcije v mreži gledališč na celotnem slovenskem kulturnem prostoru;
- načrtno spodbujati gostovanja in izmenjave najbolj kakovostnih domačih gledaliških stvaritev v tujini;
- podpirati projekte mladih producentov, avtorjev in režiserjev ter vključevati produkcije mladih ustvarjalcev v programe javnih zavodov;
- ciljno podpreti uvedbo abonmajev, ki zajemajo najbolj kakovostne produkcije več izvajalcev.

### 2.2.1 Cilj: Uprizarjati umetniško vznemirljive predstave

#### **Ukrepi:**

- na repertoar uvrščati klasično in sodobno svetovno in domačo dramatiko,
- pri izbiri dramskih tekstov skrbeti za ravnotežje med tujim in domačim, sodobnim in tradicionalnim,
- skrbeti za slovensko dramatiko,
- ob izbiri režiserjev in uprizoritvenih konceptov skrbeti za inovativnost in izvirnost,
- ustvarjati kvalitetne predstave,
- ustvarjati predstave za otroke/mladino,
- načrtno skrbeti za razvoj in rast igralcev,
- odpiranje možnosti mladim gledališkim ustvarjalcem,
- zmanjšati kadrovske podhranjenosti gledališča.

#### **Kazalniki:**

- uravnoteženi repertoarji (na dve sezoni vsaj en slovenski tekst ter vsako sezono vsaj ena noviteta),
- število pozitivnih kritik (od štirih novih uprizoritev vsaj tri kritiško pozitivno ocenjene),
- enakomerna razdelitev vlog (vsak igralec povprečno dve do tri vloge na sezono, na tri sezone eno večjo vlogo),
- izbira režiserjev (na dve sezoni režiser, od katerega se lahko pričakuje inovativni uprizoritveni koncept),
- število predstav za otroke/mladino (na dve sezoni izmenjaje ena za otroke ali ena za mladino),
- izbira zunanjih sodelavcev (na dve sezoni vsaj en režiser mlajše generacije),

- sprememba sistemizacije (v Odloku o ustanovitvi javnega zavoda Prešernovo gledališče Kranj je v 13. členu navedeno, da ima direktor lahko pomočnika direktorja za vodenje strokovnega dela ali za poslovanje zavoda, vendar to v obstoječi sistematizaciji ni predvideno, ker ustanovitelj na to doslej ni pristal - ta dva akta je potrebno uskladiti),
- nove zaposlitve (manjka nam vsaj ena mlada igralka, en odrski mojster, en odrski delavec, še en tonski mojster - tudi zaradi potreb v Stolpu Škrlovec).

Umetniški program je potrebno sestavljati z mislijo na to, da je prostor, v katerem delujemo, majhen, zato je nujno polovico predstav odigrati na terenu (program in scena) in obenem skrbno misliti na to, da je izbor predstav privlačen za režiserje in ostale pomembne sooblikovalce podobe gledališča. K sodelovanju je potrebno privabiti že preverjene režiserje, ki bodo s svojimi ustvarjalnimi idejami igralskemu ansamblu in gledalcem ponudili izziv, kot tudi mlajšim režiserjem, ki v slovenski gledališki prostor praviloma prinašajo svežino.

Pri vsem tem je nujno treba skrbeti za dopolnjevanje in kvaliteto ansambla ter za kolektiv v celoti. Zaposliti bi morali zaposliti vsaj še ena mlada igralka, saj je ženski del ansambla star že krepko čez 40 let. Zaradi vse zahtevnejših scenografij in izvajanja programa v Stolpu Škrlovec bi potrebovali še tri delovna mesta v tehnični ekipi (odrski mojster, scenski delavec, tonski mojster).

Čas izvedbe: 2020-2025

Ocena finančnih sredstev: v okviru razpoložljivih sredstev.

Odgovornost: direktor, Ministrstvo za kulturo, Mestna občina Kranj.

### **2.2.2 Cilj: Povečati dostopnost gledališke produkcije**

#### ***Ukrepi:***

- optimalno planiranje premiernih uprizoritev,
- 20 ponovitev na produkcijo,
- načrtno povečevati število gledalcev,
- načrtno spodbujati sodelovanje v obliki koprodukcij z javnimi zavodi in NVO,
- vzpostaviti »želeni repertoar«,
- načrtno spodbujati gostovanja in izmenjave z ostalimi gledališči,
- načrtno spodbujati gostovanja najbolj kakovostnih predstav v tujini,
- načrtno skrbeti za vzgojo gledališke publike.

#### ***Kazalniki:***

- število premier (od 3 do 5 letno),
- število predstav (letno najmanj 160 predstav, od tega med 70 in 90 na domačem odru in sorazmerno temu na gostovanjih),
- število koprodukcij (na dve sezoni vsaj ena),
- število mednarodnih gostovanj (letno vsaj eno),
- število gostujočih predstav (2019 – 73, 2025 - 90),
- število gledalcev naših predstav (2019 – 29.000, 2025 – 32.000),
- število obiskovalcev vseh nekomercialnih prireditev (2019 – 50.000, 2025 - 53.000).

Čeprav normativi niso določeni, ocenjujemo, da mora in zmore naše gledališče letno odigrati vsaj 160 predstav. Število predstav ni edino in ne vedno merodajno merilo kvalitete. Veliko število predstav še ne pomeni kvalitete. Gledališče seveda lahko uprizarja predstave lahkotnega komedijskega žanra, ki gredo najbolj »v promet«, vendar s tem ne izpolnjuje svojega osnovnega poslanstva.

Gledališče s sredstvi, ki jih dobiva za svoj program, komajda zmore letno pripraviti 4 nove lastne produkcije. Glede na dejstvo, da se programska sredstva od leta 2009 konstantno zmanjšujejo in glede na to, da Ministrstvo za kulturo podpira koprodukcije in izmenjave predstav, je smotrno, da Prešernovo gledališče Kranj vsako drugo sezono izvede najmanj eno koprodukcijsko predstavo, v redni abonma pa vključuje vsaj eno gostujočo predstavo. Koprodukcija daje tudi možnost, da uprizarimo »bogatejšo« predstavo in povečujemo postprodukcijo.

Čas izvedbe: 2020-2025.

Ocena finančnih sredstev: v okviru razpoložljivih sredstev.

Odgovornost: direktor.

### **2.2.3 Cilj: Razvijati festival Teden slovenske drame**

#### ***Ukrepi:***

- omogočiti pregled najboljših uprizoritev, nastalih na osnovi slovenskih dramskih besedil,
- spodbujati pisanje dramskih besedil,
- nadaljevanje izdajanja zbirke Grumovi nagrajenci;
- doseči mednarodno prepoznavnost festivala,
- mednarodno povezovanje s podobnimi festivali,
- učinkovita promocija slovensko dramatiko v tujini,
- novo delovno mesto – direktor festivala.

#### ***Kazalniki:***

- izvedba tekmovalnega programa na podlagi selektorjeve izbire (vsako leto),
- število delavnic dramskega pisanja in ugledni mentorji (vsako leto vsaj ena delavnica),
- vabila na tuje festivale,
- prevodi Grumovih nagrajencev v angleški jezik (vsako leto),
- število uprizoritev slovenskih dramskih besedil v tujini (vsako leto vsaj tri),
- število mednarodnih projektov (vsako leto vsaj eden),
- pridobitev sredstev iz EU (petletni projekt),
- vzpostavitev novega delovnega mesta.

Festival je že prerasel organizacijske zmožnosti gledališča, saj ga trenutno število zaposlenih organizira na robu svojih fizičnih in psihičnih zmožnosti. Če želimo, da festival naredi korak naprej v smislu sistematične promocije slovenske dramatike v tujini, potem bo nujno potreboval svojega direktorja, ki bo deloval neodvisno od razmer v gledališču. Festival je nacionalnega pomena, zato bi temu moralo prisluhniti ministrstvo z dodatnimi sredstvi.

Festival mora nadaljevati z izdajanjem zbirke Grumovi nagrajenci in v sodelovanju z Slovenskim gledališkim inštitutom izdati prevode slovenskih klasikov (Cankar, Strniša, Zajc, Šeligo ...) v tuj jezik.

Povezati se je potrebno s podobnimi festivali v tujini, saj so festivali so odlična priložnost za predstavitev dramskih besedil s kratkimi bralnimi uprizoritvami, okroglimi mizami na temo sodobnih nacionalnih dramatik ipd. Do leta 2025 je potrebno poiskati pet partnerskih festivalov in kandidirati na razpisu EU za petletni projekt, v okviru katerega bi lahko festival in slovenska dramatika pridobila še veliko večjo prepoznavnost.

Ob tem bi morala Mestna občina Kranj v mestu zagotoviti vsaj še eno dvorano z ustrežno tehnično opremljenost, da bi lahko v času festivala organizirali več predstav dnevno oziroma omogočili realizacijo programa v celoti.

Čas izvedbe: 2020-2025.

Ocena finančnih sredstev: v okviru razpoložljivih sredstev.

Odgovornost: direktor, Ministrstvo za kulturo, Mestna občina Kranj.

#### **2.2.4 Cilj: Ureditev infrastrukture**

##### ***Ukrepi:***

- urediti toaletne prostore za obiskovalce,
- urediti delovne prostore (službeno stopnišče),
- pridobitev brezplačnih skladiščnih prostorov.

##### ***Kazalniki:***

- obnovljeni prostori,
- stalni skladiščni prostori.

Čas izvedbe: 2020-2025.

Ocena finančnih sredstev: v okviru razpoložljivih sredstev.

Odgovornost: direktor, Mestna občina Kranj.

Stavbo gledališča smo v minulih osmih letih že v veliki meri renovirali (dvorana, foaje, bife, energetska obnova stavbe), zanemarjeno in potrebno obnove pa je službeno stopnišče. Gledališče bi nujno potrebovalo dodaten prostor oziroma oder za vaje, saj na račun vaj velikokrat ne moremo igrati predstav, ter skladiščne prostore, ki jih imamo sedaj v najemu pri Župnišču Kranj in privatniku ter zanje plačujemo najemnino.

#### **2.2.5 Cilj: Povečati prepoznavnost v mestu, Sloveniji in v mednarodnem okolju**

##### ***Ukrepi:***

- odprtost gledališča za gledališke, plesne in druge kulturno-umetniške skupine, ki želijo svoje predstave odigrati na gledališkem odru, seveda v prostih terminih,
- sodelovati na Prešernovem smenju,
- sodelovati s festivali, ki se odvijajo v Kranju,
- sodelovati z Galerijo Prešernovih nagrajencev pri organizaciji večera s Prešernovimi nagrajenci,
- sodelovati z ostalimi izvajalci kulturnih prograov na področju kulture v Kranju (Mestna knjižnica Kranj, Gorenjski muzej, Galerija Prešernovih nagrajencev, Layerjeva hiša),

- izvajati gostovanja predstav v drugih krajih,
- izvajati gostovanja v tujini,
- izvajati izmenjave predstav s tujimi gledališči,
- izvajati kvaliteten PR.

**Kazalniki:**

- število gostujočih predstav (vsaj 70),
- število skupnih dogodkov z ostalimi izvajalci kulturnih programov v občini (vsaj 10),
- število predstav na gostovanju v slovenskem prostoru (od 70 do 90 letno),
- število predstav na gostovanju v tujini (vsaj eno letno),
- število izmenjav s tujimi gledališči (vsaj ena letno)
- število člankov v medijih.

Čas izvedbe: 2020-2025.

Ocena finančnih sredstev: v okviru razpoložljivih sredstev.

Odgovornost: direktor.

## **2.2.6 Cilj: Uveljavitev Stolpa Škrlovec kot centra intermedijske umetnosti, obenem pa tudi kot prepoznavnega prostora po izvajanju dogodkov s področja fotografije, glasbe, filmske in uprizoritvene umetnosti ter več intermedijsko osveščenega občinstva**

### **Ukrepi**

- podpora postprodukciji in projektom, ki načrtno nagovarjajo novo ciljno občinstvo,
- ciljno spodbuditi produkcijo in delovanja umetnikov, ki metodološko omogočajo večletno razvijanje intermedijskih projektov;
- ciljno spodbuditi gostovanje prepoznavnih intermedijskih projektov,
- ciljno spodbuditi fotografske razstave, filmske projekcije in uprizoritvene projekte;
- zagotovitev infrastrukturnih in kadrovskih pogojev za izvajanje programa.
- načrtno povečevanje intermedijsko ozaveščenega občinstva,
- spodbuditi izobraževanje in vzgajanje,
- podpora projektom sodelovanja med umetnostjo in znanostjo,

### **Kazalniki:**

- število lastnih projektov (2025: 3);
- število gostujočih intermedijskih projektov (2025: 5);
- število skupnih dogodkov (2025: 90);
- število obiskovalcev (2025: 7.000);
- število delavnic (2025: 5),
- število skupnih projektov (2025: 2).

Čas izvedbe: 2020 – 2025

Ocena finančnih sredstev: v okviru razpoložljivih sredstev

Odgovornost: direktor, MOK.

## **2.2.7 Cilj: Urediti infrastrukturo Stolpa Škrlovec**

### **Ukrepi:**

- urediti hišo ob stolpu (garderobe, toaletni prostori, skladišče).

### **Kazalniki:**

- prenova hiše.

Čas izvedbe: 2020-2025

Ocena finančnih sredstev: v okviru razpoložljivih sredstev

Odgovornost: MOK, PGK

### **III. MERILA ZA IZDELAVO PROGRAMA**

#### **3.1 Osnovna menjalna razmerja**

V osnovnih menjalnih razmerjih se PG Kranj srečuje z udeleženci, katerih interesi zadevajo njegovo dejavnost in ki jih skuša gledališče z uresničevanjem svojih smotrov in ciljev za doseganje vizije, za katero je bilo gledališče ustanovljeno, čim boljše zadovoljevati. Glavni udeleženci v teh razmerjih so Mestna občina Kranj, država oz. Ministrstvo za kulturo, gledalci in kupci predstav (kulturni domovi, gledališča) ter strokovna javnost (gledališki ustvarjalci - režiserji, scenografi, kostumografi, ..., gledališki kritiki in Akademija za gledališče, film, radio in televizijo).

<b>UDELEŽENCI</b> Kdo ima vpliv na organizacijo?	<b>INTERESI UDELEŽENCEV ORGANIZACIJE</b> Kaj predvsem hočejo?
<b>DRŽAVA</b>	Spodbujanje domače ustvarjalnosti in spremljanje svetovne dramatike.
	Kvalitativen in kvantitativen razvoj gledališča (najprej kvalitetne predstave, potem rast števila predstav in obiskovalcev).
	Racionalna poraba finančnih sredstev in večji lastni dohodek.
	Koprodukcije in čim večja postprodukcija.
<b>MESTNA OBČINA KRANJ</b>	Kvalitativen in kvantitativen razvoj gledališča in dvig lastnega ugleda (rast št. predstav in obiskovalcev, odmevne in privlačne predstave).
	Racionalna poraba finančnih sredstev in večji lastni dohodek.
	Zadovoljevanje interesov čim širšega kroga občanov.
<b>GLEDALCI</b> V DOMAČEM OKOLJU	Kvalitetne, zvrstno in stilno raznolike predstave.
	Nizke cene vstopnic.
	Sproščen program.
<b>KUPCI PREDSTAV</b>	Nizke cene predstav.
	Fleksibilne predstave.
	Kvalitetne, zvrstno in stilno raznolike predstave.
<b>STROKOVNA JAVNOST</b>	Spodbujanje domače ustvarjalnosti in spremljanje svetovne dramatike.
	Kvalitetne, zvrstno in stilno raznolike predstave.
	Možnost dela za neodvisne gledališke ustvarjalce (režiserje, scenografe, kostumografe, ...).

Gledališče je nepridobitna organizacija, zato njeno osnovno poslanstvo ni ustvarjanje dobička, ampak kvalitetna gledališka ustvarjalnost. Prav zaradi tega na njegovo dejavnost v prvi vrsti ne morejo imeti največjega vpliva gledalci in kupci predstav, ampak je gledališče v prvi vrsti instrument za doseganje smotrov in ciljev gledališke ustvarjalnosti. Program gledališča je financiran iz državnega proračuna, zato so pomembni interesi države. V to skupino sodijo tudi interesi strokovne javnosti – gledališki ustvarjalci (režiserji, scenografi, kostumografi, ...), gledališki kritiki ter Akademija za gledališče, film, radio in televizijo, ki na eni strani spremljajo strokovni razvoj gledališča oz. usmerjajo razvoj gledališke dejavnosti v Sloveniji, na drugi strani pa gledališče oskrbujejo s kadri za njegovo delovanje. Strokovna javnost je za delovanje gledališča izredno pomembna, saj daje državi osnovo za presojanje, kako kvalitetno izpolnjuje gledališče svoje poslanstvo. Iz analize interesov države in strokovne javnosti je razvidno, da imata v PG Kranj podobne interese

– spodbujanje domače ustvarjalnosti, spremljanje svetovne dramatike ter zagotavljati kvalitativen razvoj gledališča.

Seveda gledališče ne more uspešno delovati, če ne zadovoljuje interesov ustanoviteljice zavoda - Mestne občine Kranj. Le-ta zaradi zadovoljevanja kulturnih potreb njenih občanov pričakuje predstave, ki bodo zadovoljevale okus čim širšega kroga obiskovalcev, to je predvsem kvantitativen razvoj, obenem pa želi, da gledališče s svojim uspešnim delovanjem dviguje tudi ugled same občine, v katerem deluje (kvalitativen razvoj). Zadovoljevanje njenih interesov je za gledališče prav tako pomembno, predvsem zaradi oblikovanja njegove podobe v javnosti. Gledališče ne bi moglo uspešno delovati v okolju, v katerem bi prevladalo stališče, da je njegov obstoj za okolje nepomemben ali celo nepotreben. V ta rang sodi zadovoljevanje interesov uporabnikov svojih storitev, to je v prvi vrsti gledalcev in kupcev njenih predstav. Ker mora gledališče v prvi vrsti skrbeti za dvig kakovosti predstav, interesi obiskovalcev ne morejo prevladati, saj bi gledališče za zadovoljevanje le-teh uprizarjalo predvsem predstave lažjega žanra in ne bi izpolnjevalo svojega poslanstva.

### 3.2 Interesna menjalna razmerja

Interesna razmerja povezujejo PG Kranj z udeleženci, ki ga oskrbujejo s sredstvi za izvajanje njegove osnovne dejavnosti. To so Mestna občina Kranj, Ministrstvo za kulturo in sponzorji, ki ga oskrbujejo s finančnimi sredstvi, vodstvo, zaposleni ter neodvisni gledališki ustvarjalci kot njegova nematerialna sredstva in dobavitelji kot glavni oskrbovalci z materialnimi sredstvi.

UDELEŽENCI Kdo ima vpliv na organizacijo?	INTERESI UDELEŽENCEV ORGANIZACIJE Kaj predvsem hočejo?
MESTNA OBČINA KRANJ	Kvalitativen in kvantitativen razvoj gledališča in dvig lastnega ugleda (kvalitetne predstave, rast št. predstav in obiskovalcev). Racionalna poraba finančnih sredstev in večji lastni dohodek. Zadovoljevanje interesov čim širšega kroga občanov.
DRŽAVA	Spodbujanje domače ustvarjalnosti in spremljanje svetovne dramatike. Kvalitativen in kvantitativen razvoj gledališča (rast št. predstav in obiskovalcev, odmevne in privlačne predstave). Skrb za utrjevanje slovenske kulture ob meji in sodelovanje z zamejci. Racionalna poraba finančnih sredstev.
VODSTVO	Možnost uvajanja lastnih idej in usmeritev. Kvalitativen in kvantitativen razvoj gledališča (kvalitetne predstave, rast št. predstav in obiskovalcev). Dvig lastnega ugleda.
ZAPOSLENI	Dvig lastnega ugleda. Razvoj lastnih zmožnosti. Razvoj lastnih zmožnosti. Čim višje plače, ustrezen sistem nagrajevanja, socialna varnost.
NEODVISNI GLEDALIŠKI USTVARJALCI	Možnost dela. Ugled gledališča in s tem dvig lastnega ugleda. Redna plačila.
SPONZORJI	Čim večja publiciteta. Dvig lastnega ugleda.



DOBAVITELJI	Redna možnost dobave.
	Redna plačila.
	Ugodni plačilni pogoji.

Pri interesnih menjalnih razmerjih udeležence delimo v štiri ränge. V najvišjega sodijo interesi Mestne občine Kranj in države, po pomembnosti ji sledijo interesi vodstva, nato interesi zaposlenih, v zadnji rang pa interesi sponzorjev, neodvisnih ustvarjalcev ter dobaviteljev.

V interesnih razmerjih sodita v najvišji rang Mestna občina Kranj in država, ki gledališču namenjata največ sredstev. Njuni interesi se delno križajo – interesi Mestne občine Kranj so zadovoljevanje čim širšega kroga občanov, ki večinoma zahtevajo predstave lažjega žanra, interesi države pa so spodbujanje domače ustvarjalnosti, spremljanje svetovne dramatike ter skrb za svoj kvalitativni razvoj. Njuni interesi se tako velikokrat vznajdejo v navzkrižju, saj po merilih stroke izjemno kvalitetne predstave ne zadovoljijo širši krog gledalcev. Tako država kot občina pričakujeta tudi racionalno porabo sredstev.

V drugo kategorijo sodijo interesi vodstva, ki si želi uveljavljanje lastnih idej in usmeritev, ter zaposlenih, ki si želijo dobrih delovnih pogojev in ugled gledališča v javnosti. Zadovoljevanje njihovih interesov, to so dobre plače in možnost lastnega razvoja, je prav tako pomembno, saj je od njih odvisno uspešno delovanje organizacije.

V zadnji rang sodijo interesi sponzorjev, neodvisnih ustvarjalcev ter dobaviteljev. Gledališče je v svojem delovanju omejeno s finančnimi sredstvi, ki jih dobi od Mestne občine Kranj in Ministrstva za kulturo, zato mora za svoje delovanje pridobivati tudi sredstva sponzorjev in zaradi tega zadovoljevati tudi njihove interese – to pa je čim večja publiciteta, ki si jo želi tudi organizacija sama, ter odkrivanje novih možnosti oglaševanja. Za delovanje gledališča so pomembni tudi neodvisni gledališki ustvarjalci – to so predvsem režiserji, scenografi in drugi, ki jih ni v strukturi redno zaposlenih, ampak jih gledališče najame za posamezne projekte. Prav tako gledališče ne more uspešno poslovati brez dobaviteljev, ki ga oskrbujejo z materialnimi sredstvi, zato mora z uspešnim poslovanjem zadovoljevati tudi njihove interese po rednem plačilu, konstantni možnosti dobav in ugodnih plačilnih pogojih, čeprav le-ta določa država.

### 3.3 Smotri (interesi), merila in standardi uspešnosti

SMOTER	MEROLO USPEŠNOSTI
Ustvarjati kvalitetne predstave.	Od 4 novih uprizoritev vsaj 3 pozitivno ocenjene v strokovni javnosti.
Spodbujati domačo ustvarjalnost.	V obdobju 5 let uprizoriti vsaj 2 nova slovenska teksta in pri dveh tretjinah uprizoritev sodelovati z domačimi ustvarjalci.
Spremljati svetovno dramatiko.	V obdobju 5 let uprizoriti vsaj 3 novitete s področja tuje dramatike.
Skrbeti za prepoznavnost v širšem prostoru.	Letno odigrati najmanj od 60 do 90 predstav v drugih slovenskih krajih.
Oblikovati vrstno in stilno raznolik repertoar.	Uravnoteženo razmerje med sodobno in klasično dramatiko (kot kazalnika uspešnosti se upošteva drugi in tretji smoter oziroma njuno merilo)
Zagotavljati kvanitativno rast predstav in gledalcev.	Presegati predlagane lastne normative (160 odigranih predstav letno) in najmanj 30.000 gledalcev letno.
Skrbeti za solventnost, likvidnost in čim večji lastni dohodek.	Poslovati s pozitivno nulo in ustvariti vsaj 15 % lastnega dohodka.
Omogočati osebni razvoj zaposlenih.	Zadovoljstvo zaposlenih.

Pri analizi smotrov lahko ugotovimo, da se nekateri smotri pojavljajo tako v osnovnih kot interesnih menjalnih razmerjih. Razlog je seveda v tem, da se najbolj pomembni udeleženci pojavljajo tako v enih kot v drugih razmerjih. Ker so dobri smotri tisti smotri, ki so merljivi, sem za presojo uspešnosti njihovega uresničevanja poskušala poiskati kar najbolj absolutna merila in standarde uspešnosti.

Prvi smoter, ustvarjati kvalitetne predstave, je eden najpomembnejših smotrov, kar se vidi v tem, da zadovoljuje največje število interesov udeležencev. Kvalitetne predstave pomenijo uresničitev širšega interesa države tako po spodbujanju domače ustvarjalnosti in spremljanju svetovne dramatike (slabe uprizoritve domačih ali tujih dramskih del ne bi pomenile spodbude, prej obratno) kot po kvalitativnem razvoju gledališča. Določiti merilo uspešnosti je za kvaliteto predstav zelo težko, ker je presojanje vedno subjektivno - kar je za nekoga dobro, je lahko za drugega slabo. Ker je za državo oz. Ministrstvo za kulturo kot

glavnega udeleženca glavni kriterij za presojo kvalitete mnenje strokovne javnosti, sem za merilo uspešnosti določila kritike. Ta smoter zadovoljuje tudi dva interesa Mestne občine Kranj, ki želi, da

gledališče kvalitativno raste, obenem pa to v javnosti pomeni tudi dober glas o sami občini, s kvalitetnimi predstavami pa gledališče seveda zadovolji tudi interese obiskovalcev in strokovne javnosti. Kvalitetne predstave pomenijo tudi dvig ugleda sponzorjev, ki so podprli predstavo, in potegnejo za sabo večjo publiciteto, dvig ugleda vodstva ter zaposlenih.

Drugi smoter, spodbujanje domače ustvarjalnosti - to je na eni strani uprizarjanje del slovenskih dramatikov, na drugi pa omogočanje dela slovenskim gledališkim ustvarjalcem, ki niso redno zaposleni - zadovoljuje interes države in interese strokovne javnosti, pa tudi interes odjemalcev po zvrstno in stilno raznolikih predstavah. Enaka ugotovitev velja za tretji smoter - to je spremljanje svetovne dramatike.

Četrty smoter, prepoznavnost gledališča v širšem slovenskem prostoru, zadeva interese skoraj vseh udeležencev, razen gledalcev v domačem okolju, ki pač v dejavnosti gledališča vidijo predvsem zadovoljevanje lastnih potreb. Če je gledališče prepoznavno v slovenskem prostoru, to pomeni, da ustvarja kvalitetne, obenem pa tudi zvrstno in stilno raznolike predstave.

Oblikovanje zvrstno in stilno raznolikega repertoarja je zlasti pomemben smoter za zadovoljevanje interesa obiskovalcev (domačih gledalcev kot kupcev predstav, ki imajo tako več izbire), prav tako pa tudi za strokovno javnost, saj dobi na ta način možnost dela več ustvarjalcev - nekateri so specializirani za uprizarjanje resnejših dramskih del, drugi komedijskih.

Kvantitativna rast predstav in gledalcev je najprej pomembna za doseganje lastnih ciljev gledališča (za število gledalcev ni sprejetih normativov, jasno pa je, da število ne sme upadati, ker bi to pomenilo, da so obiskovalci nezadovoljni in gledališče ne uresničuje svojega poslanstva). Z doseganjem tega smotra organizacija zadovoljuje interes Mestne občine Kranj, države in vodstva, prav tako pa pomeni kvantitativna rast predstav tudi več dela za neodvisne gledališke ustvarjalce in s tem zadovoljevanje strokovne javnosti.

Doseganje zadovoljstva obiskovalcev je prav tako pomemben smoter. To pomeni, da gledališče ustvarja kvalitetne, zvrstno in stilno raznolike predstave, da ponuja zadostno število komedij, da nima previsokih cen in da ima "na zalogi" dovolj fleksibilnih predstav. Zadovoljstvo obiskovalcev je tudi interes vseh ostalih udeležencev, saj je odraz uspešnega in učinkovitega poslovanja gledališča.

Ohranjanje plačilne sposobnosti in likvidnosti ter ustvarjanje vsaj 15% lastnih dohodkov (iz prodaje predstav, vstopnic in delovanja na trgu), prav tako zadeva interese vseh udeležencev v interesnih menjalnih razmerjih. Tako država kot Mestna občina od gledališča pričakujeta, da bo finančna sredstva racionalno porabila. Tukaj se pridobitna in nepridobitna organizacija močno razlikujeta v smotrih - če je eden glavnih smotrov pridobitne organizacije ustvarjanje dobička, je cilj nepridobitne organizacije racionalno porabiti finančna sredstva, ki jih dobi, in poslovati s »pozitivno nulo«. Povečevanje programov in s tem lastnih sredstev pomeni povečevanje ugleda vodstva, saj iz tega lahko sklepamo, da organizacija vodi pravo politiko in je zanimiva za odjemalce oz. zadovoljuje njihove interese. S tem smotrom pokriva ustanova tudi interese zaposlenih - večja lastna sredstva pomenijo možnost ustvarjanja večjih projektov in možnosti finančne stimulacije, ko je to zakonsko dovoljeno.

Plačilna sposobnost in likvidnost je pomembna tudi za neodvisne gledališke ustvarjalce, saj to pomeni, da bodo za svoje delo plačani oziroma ga bodo lahko sploh dobili, in za dobavitelje, saj to pomeni redna plačila.

Skrb za razvoj zaposlenih, pomeni predvsem pokrivanje interesov zaposlenih, čeprav je posledično pomemben tudi za vse ostale udeležence, saj brez zadovoljnih in motiviranih zaposlenih ni kvalitetnih predstav, le-te pa so interes vseh udeležencev. Kot merilo uspešnosti sem opredelila zadovoljstvo zaposlenih, ki pa je zelo subjektivno merilo in ga je težko meriti - kot standarde uspešnosti bi lahko spremljali npr. fluktuacijo zaposlenih, vendar pa to v gledališču kot "javni" službi v zadnjem času ni objektivno merilo. Igralci, ki so redno zaposleni, bodo službo zaradi nezadovoljstva zelo redko zapustili, saj igralcev skorajda ne zaposlujejo več za nedoločen čas, ampak le še pogodbeno po projektih; enako seveda velja tudi za ostale zaposlene. Tako sem kot standard uspešnosti opredelila tudi vzdušje v kolektivu.

Dve glavni obvezni merili, ki jih mora gledališče v vsakem primeru izpolnjevati ali dosegati, sta kvaliteten program, saj drugače sledijo finančne sankcije s strani Ministrstva za kulturo (zmanjšanje programskih sredstev) ter izpolnjevanje lastno postavljenih normativov, to je najmanj 160 predstav letno.

Glavni izključujoči sodili, to je, česa gledališče v nobenem primeru ne sme, pa sta razočaranje obiskovalcev, zaradi katerih ustanova obstaja (glede na zadnje desetletje bi si moralo gledališče postaviti kritično mejo 30.000 gledalcev lastnih predstav ter 50.000 obiskovalcev vseh prireditev) ter zaradi svojega poslovanja izgubljati ugled v javnosti, k čemur bi prispevali negativni odmevi v javnosti.

### **3.4 Skladnost smotrov in meril uspešnosti**

Za PG Kranj lahko ugotovimo zelo dobro skladnost smotrov in meril uspešnosti, kar je nasploh značilnost organizacij, ki imajo v poslanstvu le en program oz. skupino sorodnih programov. Vzrok temu je tudi dejstvo, da se v osnovnih in interesnih razmerjih pojavljata dva ista udeleženca (Mestna občina Kranj in država), poleg tega pa so interesi udeležencev iz osnovnih menjalnih razmerij dokaj podobni tistim v interesnih menjalnih razmerjih. Osnovno poslanstvo gledališča je v zadovoljevanju potrebe njegovih odjemalcev – v širšem smislu pa so to vsi udeleženci iz osnovnih in iz interesnih menjalnih razmerij.

Vsi smotri so dokaj dobro usklajeni med seboj, obenem pa so zelo dobro usklajeni z vizijo - njihovo uresničevanje pomeni udejanjenje vizije organizacije.

Za skladen sistem meril, ki poudarja pomen vizije, velja, da obsega štiri vidike:

- kako naj ustrezemo svojim lastnikom (oz. ustanoviteljem),
- kakšni naj bodo procesi, da ustrezemo svojim lastnikom (ustanoviteljem) in odjemalcem,
- kako naj se spreminjamo in rastemo, da bomo uresničili svojo vizijo
- in kako naj ustrezemo svojim odjemalcem.

Gledališče z zastavljenimi merili uspešnosti - z doseganjem vsaj treh kvalitetnih predstav letno, uprizarjanjem slovenskih del, klasike in spremljanjem sodobne dramatike, številom med 60 in 80 predstav na domačen odru in prav toliko na gostovanjih,, z doseganjem števila 160 predstav letno, z upoštevanjem razmerja med dramami, komedijami in predstavami za otroke oziroma mlade pri sestavljanju repertoarja, z večanjem deleža lastnih prihodkov ter z doseganjem zadovoljstva zaposlenih lahko uspešno pokriva vse štiri vidike.

## **IV. ANALIZA DEJAVNIKOV USPEŠNOSTI**

### **4.1 Priložnosti**

#### **1. Notranje prednosti:**

- vizija in smotri organizacije, katerih uresničevanje zadovoljuje širok krog udeležencev,
- ugled organizacije,
- dobra sredstva organizacije:
  - materialna: stalen dotok finančnih sredstev, delovno okolje
  - nematerialna: strokovno usposobljen kader (znanje, zmožnosti)
- geografska lokacija organizacije: edino profesionalno gledališče v gorenjski regiji

#### **2. Zunanji izzivi:**

- sprememba zakonodaje, ki bo omogočila nagrajevanje igralcev in večjo fleksibilnost zaposlovanja,
- sprememba zakonodaje napoveduje boljšo urejenost organizacije (učinkovitejša delitev pristojnosti in odgovornosti),
- sprememba zakonodaje, ki bi uveljavila večletno financiranje,
- strategija razvoja Mestne občine Kranj (ustvarjanje privlačnega življenjskega okolja za nas pomeni nov dotok prebivalcev),
- ustanovitev gorenjske regije, ki bi pomenila možnost novega financiranja,
- dodatna dvorana v Kranju (možnost več projektov).

#### ***Dejavniki konkurenčnosti organizacije:***

- privlačnost vizije za vse udeležence,
- zagotovljena sredstva za uresničevanje vizije.

#### ***Dejavniki privlačnosti okolja:***

- sprememba zakonodaje bo omogočila boljšo urejenost organizacije, novo financiranje in možnost za motiviranje zaposlenih,
- širitev kroga odjemalcev.

### **4.2 Težave**

#### **1. Notranje slabosti:**

- reden dotok finančnih sredstev ima lahko negativen vpliv na zavzetost sodelavcev,
- nefleksibilne predstave (predstave, ki ne morejo gostovati na manjših odrih),
- premalo predstav lažjega žanra,
- samo en oder za vaje in predstave.

#### **2. Zunanje nevarnosti:**

- boljša prometna infrastruktura – večja možnost odtoka gledalcev,
- neurejen pravni status financiranja – možnost ukinitve financiranja s strani Ministrstva za kulturo,
- komercialne predstave neodvisnih ustvarjalcev in komercialnih gledališč,
- nadaljevanje gospodarske in finančne krize.