

STRATEŠKI PLAN

ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH
2016.–2020.

INAČICA 1.9.13. od 8. svibnja 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD	3
2. ČLANOVI PROJEKTNE SKUPINE	9
3. O ZAGREBAČKOM KAZALIŠTU MLADIH	12
4. ANALIZA RESURSA	20
5. SWOT-ANALIZA	24
6. PEST-ANALIZA	27
7. PAEI-ANALIZA	30
8. MISIJA I VIZIJA	32
9. CILJANE SKUPINE	35
10. STRATEGIJE PROGRAMSKO-ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA	37
11. OPĆI CILJEVI	40
12. POJEDINAČNI CILJEVI I OČEKIVANI REZULTATI	42
13. NAČINI OSTVARENJA I OČEKIVANI UČINAK	44
14. SMART-ANALIZA CILJEVA	47
15. REPERTOARNA POLITIKA I PROGRAMSKI KONCEPT	49
16. UČILIŠTE ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH	57
17. KADROVSKI PLAN	58
18. FINANCIJSKI PLAN	63
19. MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA I ODNOSI S JAVNOŠĆU	65
20. METODE EVALUACIJE	70
21. PLAN UPRAVLJANJA RIZICIMA	72
22. POPIS LITERATURE	75
23. DODACI	77
RECENZIJA STRATEŠKOG PLANA ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH	78

I. UVOD

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

Zagrebačko kazalište mladih zagrebačko je gradsko kazalište osnovano 1948. radi razvoja repertoara za mlade i odgoja nove kazališne publike, a danas je po svojoj reputaciji i uspjesima jedna od važnijih kazališnih institucija u Europi. Zagrebačko kazalište mladih (u daljnjem tekstu: ZKM ili ZeKaeM) njeguje suvremeno kazališno stvaralaštvo hrvatskih, europskih i svjetskih umjetnika.

I.1. Odluka o izradi strateškog plana

Preuzimanjem ravnateljske dužnosti u Zagrebačkom kazalištu mladih u prosincu 2014. Snježana Abramović Milković donijela je na internoj razini kazališta odluku o izradi strateškog plana¹. Izrada dokumenta predviđena je i programom rada Zagrebačkog kazališta mladih, koji je ravnateljica priložila u prijavi natječaja za tu funkciju.

Tijekom prvih šest mjeseci mandata ravnateljica je, zajedno s upravom i kazališnim vijećem, organizirala sastanke u svrhu samoevaluacije i dijagnostike organizacije. Potom je okupljen suradnički tim projekta izrade strateškog plana i angažirani su facilitatori. Prikupljeni su svi potrebni dokumenti kazališta i započeta je izrada strateškog plana s dijelom zaposlenika koji čine stručni tim i facilitator.

Na zajedničkim sastancima i uvodnim radionicama donesena je odluka o izradi petogodišnjeg strateškog plana, koji će sadržavati ključne sastavnice umjetničkog, administrativnog i tehničkog djelovanja Zagrebačkog kazališta mladih u razdoblju od 2016. do 2020.

Pojedinačni sastanci i edukacija o načinu izrade plana održani su u različitim sektorima uprave kazališta i s članovima tima za izradu.

¹ U svojem četverogodišnjem programu ravnateljica Snježana Abramović Milković predložila je njegovu izradu.

Strateški plan izrađivao se od rujna 2015. godine do ožujka 2016. godine.

1.2. Zakonodavni okvir

Strateško planiranje u kulturi u Hrvatskoj u mjerodavnosti je Ministarstva kulture – središnje institucije koja planira i provodi elemente kulturne politike na nacionalnoj razini.

Strateško planiranje Ministarstva kulture započelo je 2008. donošenjem Zakona o proračunu, koji je svim tijelima državne uprave propisao obvezu izrade trogodišnjih strateških planova. Prvi strateški plan Ministarstva kulture za period od 2011. do 2013. dovršen je u lipnju 2010, drugi je obuhvaćao period od 2012. do 2014, a treći, aktualni, period od 2014. do 2016.

Aktualni Zakon o kazalištima iz 2006., s izmjenama i dopunama iz 2013. i 2014, institucijama u kulturi ne nalaže eksplicitno obveznu izradu strateških planova, no oni su uvjet sudjelovanja u određenim natječajima za subvencije Ministarstva kulture.

Iz dokumenata iz 2012., dostupnima na internetskoj stranici Ministarstva kulture, razvidno je da su institucije kojima je jedan od osnivača to ministarstvo za sudjelovanje na natječajima obvezne oblikovati i dostaviti strateški plan, dok institucije kojima su osnivači gradovi, županije ili Republika Hrvatska za sudjelovanje na natječajima dostavljaju nacrt strateškog plana.

Usprkos tome, tek je mali broj kulturnih institucija oblikovao strateški plan, a još ih je manje taj plan javno objavio.

Grad Zagreb, kao osnivač Zagrebačkog kazališta mladih, svojim aktima ne nalaže obveznu izradu strateškog plana kao preduvjeta za sudjelovanje na natječajima.

U izradi ovog strateškog plana ekspertni tim vodio se smjernicama Ministarstva kulture i Ministarstva financija, dostupnima u dokumentima objavljenima na internetskim stranicama tih institucija, koji su navedeni na kraju ovog dokumenta, i literaturom hrvatskih i inozemnih autora.

I.3. Namjera strateškog plana

Strateški plan Zagrebačkog kazališta mladih nastaje kao studija koja nastoji:

- 1) održati umjetničku izvrsnost kazališta u europskom kontekstu**
- 2) osigurati visoku profesionalnost i transparentnost poslovanja kazališta kao javne institucije**

I.3.1. Umjetnička izvrsnost kazališta u europskom kontekstu

Zagrebačko kazalište mladih u posljednjih je deset godina ostvarilo značajan broj projekata u suradnji s drugim kazalištima iz Europe i svijeta, a u sljedećem strateškom razdoblju planira jačati suradnju s važnim sudionicima kazališne scene u regiji, Europi i svijetu. Poglavitno se to odnosi na gostovanja vlastitih predstava na inozemnim pozornicama i realizaciju koprodukcija čime će se nastaviti promovirati suvremena hrvatska kazališna umjetnost u međunarodnim okvirima.

Kriteriji izbora projekata koji će biti producirani u Zagrebačkom kazalištu mladih ili u suradnji s njim bit će primarno njihova kulturna vrijednost (kvaliteta, inovativnost scenskog jezika, dramskog pisma i autorskog/redateljskog pristupa, mogućnost realizacije projekta u visoko profesionalnim produkcijskim uvjetima kojima će se težiti te društvena relevantnost i aktualnost u kontekstu nastajanja).

U izboru umjetnika s kojima će kazalište ostvariti suradnju vodit će se primarno kriterijima koji podrazumijevaju umjetničku raznolikost u pristupu scenskom jeziku i procesu te kvaliteti dotad ostvarena umjetničkog rada.

Uz suradnju s već afirmiranim i priznatim umjetnicima, u profesionalnim krugovima i široj javnosti, Zagrebačko kazalište mladih nastaviti će ostvarivati suradnju s mladim umjetnicima. Poglavitno se to odnosi na studente i absolvente ADU te mlade redatelje, glumce, dramaturge i producente scenskih i izvedbenih umjetnosti. Također, intenzivirat će se suradnja s visokoobrazovnim institucijama – umjetničkim akademijama, i na formalnoj i na neformalnoj razini.

I.3.2. Transparentnost poslovanja kazališta kao javne institucije

Na internetskoj stranici redovito će se ažurirati svi važni dokumenti koji se tiču

poslovanja ZKM-a – javne nabave, financijski planovi, bilance, financijska izvješća, natječaji i ostali relevantni dokumenti od javnog interesa.

Svi dokumenti bit će objavljeni na vidljivu mjestu na internetskoj stranici, u podizborniku Dokumenti.

Zainteresirana javnost o poslovanju ZKM-a može se informirati izravno, putem kontaktnog obrasca na internetskoj stranici.

I.4. Sadržaj strateškog plana

Strateški plan Zagrebačkog kazališta mladih obuhvaća petogodišnji plan djelovanja umjetničkih i produkcijskih sastavnica kazališta, a njegova će se provedba evaluirati u dva navrata.

Studija sadrži sljedeća poglavlja:

1. *Uvod*
 - općenita eksplikacija odluke o strateškom planiranju Zagrebačkog kazališta mladih i uvod u strateški plan
2. *Članovi projektne skupine*
 - popis članova ekspertne skupine i facilitatora te njihovih zadataka u procesu izrade ovog plana
3. *O Zagrebačkom kazalištu mladih*
 - povijesni pregled te pregled djelovanja kazališta od osnutka do danas
4. *Analiza resursa*
 - detaljna analiza prostornih, ljudskih, tehničkih i financijskih resursa kojima ZKM raspolaže
5. *SWOT-analiza*
 - pregled unutrašnjeg i vanjskog okruženja ZKM-a prema analitičkoj metodi SWOT
6. *PEST-analiza*
 - pregled političkih, ekonomskih, socijalnih i tehničko-tehnoloških čimbenika koji su važni za djelovanje ZKM-a

7. PAEI-analiza

- osvrt na produkcijske, administrativne, poduzetničke i integrativne elemente djelovanja ZKM-a

8. Misija i vizija

- izjave o misiji i viziji ZKM-a

9. Ciljane skupine

- pregled ciljanih skupina ZKM-a

10. Strategije programsko-organizacijskog razvoja

- izbor razvojnih strategija u strateškom razdoblju 2016–2020.

11. Opći ciljevi

- eksplikacija općih ciljeva strateškog plana ZKM-a

12. Pojedinačni ciljevi i očekivani rezultati

- razrađeni pojedinačni ciljevi u sklopu svakog općeg cilja

13. Načini ostvarenja i očekivani učinak

- objašnjenja o instrumentima djelovanja i ostvarenjima pojedinog cilja te očekivanih učinaka svakog od njih

14. SMART-analiza ciljeva

- pregled općih ciljeva prema evaluacijskoj matrici SMART

15. Repertoarna politika i programski koncept

- detaljan pregled programskih smjernica kojim će se voditi menadžment ZKM-a u kreiranju petogodišnjeg repertoara

16. Učilište Zagrebačkog kazališta mladih

- razvojne strategije Učilišta

17. Kadrovski plan

- popis zaposlenika s trenutačnim kompetencijama i planom edukacije

18. Financijski plan

- plan prihoda i plan rashoda s petogodišnjim projekcijama

19. Marketinška komunikacija i odnosi s javnošću

- plan upravljanja reputacijom kazališta u javnosti, smjernice za razvoj marketinške komunikacije i strategije odnosa s medijima te plan razvoja pokroviteljstava i sponzorstava

20. Metode evaluacije

- upute za internu i eksternu evaluaciju u provođenju strateškog plana

21. Plan upravljanja rizicima

- pregled mogućih rizika uzrokovanih vanjskim i unutarnjim čimbenicima te moguća rješenja kriza nastalih pojavom rizika

22. Popis literature

- popis svih izvora u tiskanom i elektroničkom obliku koji su upotrebljavani i konzultirani prilikom izrade ovog strateškog plana

23. Dodaci

- tablice i prilozi koji su sastavni dio ovog strateškog plana.

2. ČLANOVI PROJEKTNE SKUPINE

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

U izradi ovog strateškog plana sudjelovali su zaposlenici Zagrebačkog kazališta mladih, predstavnik kazališnog vijeća ZKM-a, vanjski suradnici, partneri, stručni konzultant i recenzentica te vanjski facilitator koji je koordinirao proces izrade strateškog plana.

U sljedećoj tablici navedeni su sudionici izrade, njihova uloga i zadaća te razina sudjelovanja u izradi plana.

SUDIONICI	ULOGA/ZADAĆA	RAZINA SUDJELOVANJA
Voditeljica projekta: RAVNATELJICA	pokretanje procesa odlučivanje odgovornost za provođenje	Veoma visoka
UPRAVA I ZAPOSLENICI KAZALIŠTA ravnateljica voditelj službe računovodstva tajnica uprave producent direktor tehnike odjel odnosa s javnošću odjel marketinga predstavnik Učilišta	planiranje procesa obveza samoevaluiranja izrada sadržaja strategije implementacija strategije praćenje provođenja	veoma visoka
PREDSTAVNIK KAZALIŠNOG VIJEĆA	informiranje savjeti mišljenja	srednja
VANJSKI SURADNICI I PARTNERI	prijedlozi komentari mišljenja	srednja/niska

FACILITATOR	planiranje procesa koordiniranje izrade nadzor procesa neovisno o sadržaju, s vanjskim konzultantima pregled postojećih dokumenata i akata te pružanje povratne informacije svim sudionicima procesu strateškog planiranja	visoka
VANJSKI STRUČNI KONZULTANTI I RECENZENTI	savjeti o tehnologiji izrade plana opaske i komentari o dijelovima i cjelini plana upute facilitatoru o stručnoj literaturi	srednja

Članovi projektnog tima:

VODITELJICA PROJEKTOG TIMA:

Snežana Abramović Milković, ravnateljica

UPRAVA I ZAPOSLENICI KAZALIŠTA

Gordana Korbel, voditeljica službe računovodstva

Iva Markser, tajnica uprave

Maja Gladović, producent

Krešimir Jurić, direktor tehnike

Helena Braut, djelatnica za promidžbu i odnose s javnošću

Katarina Subašić, voditeljica marketinga

Grozdana Horvat Laić, dramska pedagoginja Učilišta

Danijel Ljuboja, glumac

PREDSTAVNICA KAZALIŠNOG VIJEĆA

Željka Turčinović, dramaturginja i članica kazališnog vijeća ZKM-a

VANJSKI SURADNICI I PARTNERI:

Saša Božić, kazališni redatelj i vanjski suradnik ZKM-a

Jure Matulić, producent i vanjski suradnik ZKM-a

Zdenka Đerđ, profesorica na zagrebačkom Učiteljskom fakultetu

FACILITATOR

Mario Gigović, producent

VANJSKI STRUČNI KONZULTANTI I RECENZENTI

dr. sc. Darko Lukić, konzultant

dr. sc. Danijela Angelina Jelinčić, recenzentica

LEKTORICA

Ivana Slunjski

3. O ZAGREBAČKOM KAZALIŠTU MLADIH

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

3.1. Osnivanje

ZKM je osnovan prije 68 godina kao Pionirsko kazalište i tijekom vremena mijenjao je organizacijske i umjetničke modele te prostor djelovanja, ali bio je i ostao kazalište koje uz scenski njeguje i umjetničko-pedagoški rad, odnosno kazalište u kojem se okupljaju mladi naraštaji publike. Upravo je kreativni rad s mladima bio razlogom osnivanja Pionirskog kazališta 29. ožujka 1948.

Zagrebačko kazalište mladih u kontekstu Republike Hrvatske osnovano je u lipnju 1992. i pravno je sljednik osnovne organizacije udruženog rada Kazališta mladih koje je djelovalo u sastavu radne organizacije Omladinski kulturni centar u Zagrebu.

3.2. Povijesni pregled²

Zagrebačko kazalište mladih u svojih je 69 godina postojanja prošlo mnogobrojne umjetničke, produkcijske i organizacijske transformacije. U tom je postojanju od kazališnog učilišta sa stotinu polaznika, koje je vodila Božena Begović s grupom vjernih suradnika i koje je u prvo vrijeme nakon osnutka nastupalo u tadašnjem Malom kazalištu u Frankopanskoj, preko izrastanja u Zagrebačko pionirsko kazalište svega dvije godine poslije, dobivanja današnjeg imena Zagrebačko kazalište mladih 1967. godine, potom useljenja u dvoranu Istra (čija je prva faza obnove bila završena 1982), stalne borbe za izvedbeni i životni prostor završene tek 1987. otvorenjem Omladinskog kulturnog centra s uređenim dvoranama Istra i Janje te na kraju do proteklih trideset godina djelovanja na istoj lokaciji, Zagrebačko kazalište mladih raslo i postalo nezaobilaznim mjestom gradskog kulturnog života, promicateljem novih kazališnih estetika, mjestom međunarodnih kazališnih susreta, razmjene znanja, iskustava i prije svega – kazalištem u kojem se uvijek može pogledati dobra predstava koja će ponuditi gledatelju odgovore na goruća pitanja svakodnevice, obogatiti

² U povijesnome pregledu korišteni su podaci iz monografije *Pedeset godina Zagrebačkog kazališta mladih*, ur. Antonija Bogner-Šaban, Zagrebačko kazalište mladih, Zagreb, 2000.

njegovo osobno iskustvo, ali i nastojati pomaknuti granice izvedbenog i dramskog medija u skladu sa zahtjevima vremena u kojem je pojedina predstava nastala.

U dvadesetak prvih godina djelovanja ZKM-a nastajale su predstave koje su mijenjale sliku zagrebačkog kulturnog života, promovirale hrvatske dramatičare i autore te bile važan odmak od tada prevladavajućeg repertoara. Predstave su nastajale kao logičan rezultat pedagoškog i umjetničkog rada s djecom, da bi postupno prerastale u produkcije i za djecu i za odrasle, a na radu na predstavama okupio se i ansambl.

Prekretnica je u tom razdoblju Omladinski studio, jezgra današnjeg Učilišta, oformljen 1953. kada ravnateljicom postaje Milena Večerina, a radu Omladinskog studija pridružuje se Zvezdana Ladika. Njezine predstave *Mariana Pineda* i *Dubrovačka noć*, za koje je adaptirala Lorcine i Držićeve tekstove, potom i predstave *Pinocchio* u režiji Joška Juvančića te *Kapetan Džon Pipifoks* u režiji Božidara Viočića obišle su domaće i inozemne smotre i festivale. Uz dramski program istodobno se realiziraju i glazbeni i baletni sadržaji, a početkom šezdesetih Milana Broš u pedagoški rad s djecom i omladinom uvodi slobodni ples.

Odvajanje amaterske i studijske djelatnosti od profesionalnih kazališnih produkcija potaknuo je Nikola Vončina, koji se zalagao za daljnje umjetničko i programsko profiliranje kazališta. Vončina rvanje kazalištem preuzima 1967. i mijenja mu ime u Zagrebačko kazalište mladih, ostajući na čelu kazališta sljedećih deset godina. Tijekom dugogodišnjeg razdoblja potrage za vlastitim scenskim prostorom kazalište je povećalo ansambl, režirali su najistaknutiji redatelji tada mlađe generacije: Tomislav Durbešić, Vladimir Gerić, Božidar Viočić, Joško Juvančić, Dino Radojević, Petar Selem, ali i oni koji su tek utvrđivali svoj redateljski posao: Tomislav Radić, Želimir Mesarić, Petar Veček i Miro Međimorec. Uprizoruju se novi hrvatski dramski tekstovi, a prijevodi drama Volkera Ludwiga donose i svojevrsnu reformu u dramski i pedagoški rad s djecom, jer se u radu na tim predstavama počinju primjenjivati principi berlinskog kazališta GRIPS. Predstave se mahom igraju na sceni Društvenog doma Trešnjevka, sve do 1974. kada je u Preradovićevoj, premijerom *Preludija za dobre ljude s trga* Dubravka Jelačića Bužimskog, otvorena Komorna pozornica L-99.

Komorna je pozornica otvorila mogućnost da tadašnji ravnatelji, a uglavnom su to bili članovi ansambla ZKM-a (Marijan Radmilović, Franjo Džimi Jurčec, Stipe Radilović, Tihomir Miško Polanec), repertoar i dalje razvijaju u dvama smjerovima, onom za djecu i drugom za odrasle te da se propitivanjem drugih, a ne samo dramskih predložaka, u ZKM-u stvori umjetnička i estetska klima kojom se to kazalište izdvajalo. Umjetnička otvorenost, sklonost eksperimentu, isticanje zajedništva u kazališnom činu predstave dovelo je do povezivanja ansambla i stvaranja okružja u kojem ZKM sredinom sedamdesetih godina 20. stoljeća postaje scenskim žarištem brojnim pripadnicima mladog i mlađeg naraštaja hrvatskih spisatelja i kazalištaraca i uporište u daljem stvaralačkom potvrđivanju.

Zagrebačko kazalište mladih dobilo je na upotrebu dvoranu Istra i 1982. završena je prva faza obnove zgrade, no dvorana je imala tek amfiteatralno gledalište. Zgrada u koju se uz ZKM trebao smjestiti Omladinski kulturni centar nije nikada završena prema prvotnim planovima. Zamišljen kao multimedijски i multifunkcijski centar u središtu grada, Centar je do danas ostao dom ZKM-a u kojem su se osamdesetih godina 20. stoljeća zbivale za kazalište važne stvari. Vrijeme je to kada su nastajali važni kazališni projekti.

Prijelaz iz osamdesetih u devedesete i prve godine novog desetljeća pamte se po iznimno uspješnim predstavama kao što su *Smrt Stjepana Radića* Tomislava Bakarića u režiji Božidara Violaća, *Bauhaus* Slobodana Šnajdera u režiji Paola Magellija, *Odisej i sin ili svijet i dom* Vite Taufera, *Kiplingova Knjiga o džungli* u režiji Janusza Kice te nezaobilazne *Krležine Zastave* u režiji Georgija Para.

Godine 1991. Omladinski studio postaje Učilištem ZKM-a – nastavljajući tradiciju, nastavlja se pedagoški rad s djecom i mladima u okviru plesnih, dramskih i lutkarskih studija Učilišta.

Potencijalna multimedijalnost i multifunkcionalnost dvorane Istra i koncentracija umjetničkih ideja na jednome mjestu rezultirala je time da je u prostorima ZKM-a dom pronašla i direkcija Međunarodnog festivala novoga kazališta Eurokaz, da su se programi Tjedna suvremenog plesa uglavnom izvodili u dvorani Istra i da je ZKM sa

svojim repertoarom postalo žarišnom točkom kulturnog života grada.

U ratnom i poratnom razdoblju koje je uslijedilo ZKM se još neko vrijeme uspješno borio s promjenama, nastojeći održati jednaku produkcijsku razinu, otvarajući nove scenske prostore unutar kazališne zgrade, ulazeći u koprodukcijske projekte sa neovisnim kazališnim grupama, kao i drugim kazalištima u Hrvatskoj.

U drugoj polovici devedesetih ZKM ponovno doseže zenit hitovima kakav je *Hamper* Renea Medveška, izvođen na mnogim festivalima i nagrađivan brojnim nagradama. Također, dvije velike predstave u režiji Paola Magellija, Čehovljevi *Ujak Vanja* i *Tri sestre*, obje nagrađivane i često pozivane na gostovanja. Potaknuvši ogroman interes na svjetskom Festivalu iberoameričkog kazališta u Bogoti 1998. i ispraćene s ovacijama, *Tri sestre* dobile su pozive za nastupe na mnogim međunarodnim manifestacijama. Iz toga razdoblja valja izdvojiti i *Događaj u gradu Gogi*, ekspresionističku dramu Slavka Gruma u režiji Damira Zlatara Freya te *Alpsko rumenilo* Petera Turrinija u režiji Georgija Para.

Smatrajući da je dragocjeno poduprti važna kazališna događanja drugih kazališnih i plesnih skupina, ZKM tada ostvaruje i mnoge vrijedne koprodukcije. I prvi radovi Montažstroja početkom devedesetih nastaju u koprodukciji sa ZKM-om, *Vatrotehna* i *Rap opera 101*, a nakon 2010. suradnja Montažstroja i ZKM-a opet se intenzivira (*Achtung Alarm! 2.0*, *Vatropokretač*, *B.D.L.2.0*, *Vatrotehna 2.0*, *MČŽPC*, *55+*, *Potrošeni*, *A gdje je revolucija, stoko?*, *Crna knjiga*).

Nakon kratkog razdoblja u kojem kazalištem ravna Davor Borčić, jedan od posljednjih članova izvornog ansambla, na čelo dolazi Slobodan Šnajder i ambiciozno na scenu vraća diskurs političkog kazališta. Nastavila se provoditi ideja suradnje s Akademijom dramske umjetnosti te su u ZKM-u izvođene neke akademijske ispitne predstave, kazalište je i dalje ostalo otvoreno prema neovisnim kazališnim skupinama, a pojedini članovi ansambla ostvarili su samostalne projekte.

Promjena ravnatelja 2004. godine, kada je na čelo došla Dubravka Vrgoč, donijela je nove umjetničke tendencije i intenzivirala kazališnu produkciju. ZKM je do 2014. ugostio u okviru Festivala svjetskog kazališta i redovnoga godišnjeg programa Ciklus europskog kazališta u Zagrebačkom kazalištu mladih mnogobrojne svjetske redatelje i njihove predstave, što je neizbježno pridonijelo dijalogu i razmjeni iskustava u umjetničkom smislu. Otvaranje scene novim kazališnim projektima mladih umjetnika, aktiviranje živućih hrvatskih redateljskih legendi, promoviranje mlađe generacije redatelja i pisaca te okupljanje grupe stalnih i vjernih suradnika repertoarni su potezi koji su pridonijeli aktiviranju potencijala i ansambla i cjelokupnog kazališta. Neke od amblematskih predstava iz tog vremena su „S druge strane“ Nataše Rajković i Bobe Jelčića (2006) koja će se pamtili po značajnoj recepciji u inozemstvu (gostovala je na četrdesetak festivala i kazališta); *Garaža* Zdenka Mesarića u režiji Ivica Buljana (2010) ili , pak, osebujno viđenje svevremenskog „Hamleta“ Williama Shakespearea u režiji Olivera Frljića.

3.3. Područje djelovanja

Zagrebačko kazalište mladih upisano je u sudski registar Trgovačkog suda u Zagrebu i Očevidnik kazališta koji se vodi u Ministarstvu kulture. Upisni list KAZ-014/2 nalazi se u poglavlju *Dodaci* ovoga dokumenta.

Djelatnost ZKM-a priprema je, organizacija i javno izvođenje dramskih, glazbeno-scenskih i drugih scenskih djela te podučavanje glumi, plesu, lutkarstvu, scenografiji, kostimografiji i drugim kazališnim vještinama. Kazalište obavlja i druge djelatnosti koje se u manjem opsegu ili uobičajeno obavljaju uz upisanu djelatnost.

Zagrebačko kazalište mladih specifično je kazalište u Zagrebu po svojoj programskoj orijentaciji, repertoaru namijenjenom mlađoj publici, kao i promicanju suvremenih dramskih tekstova te prezentaciji suvremenih izvedbenih umjetnosti.

Važna je točka u zagrebačkom kulturnom miljeu u kojoj se publika može informirati o novim svjetskim izvedbenim trendovima, kroz predstave vlastitog dramskog ansambla ili brojna gostovanja iz zemlje i inozemstva.

ZKM je otvoreni prostor za kazališna istraživanja definiran jedinstvenim repertoarom te usmjeren k prezentaciji relevantnih europskih i svjetskih umjetnika, ali uvijek s idejom i brigom o atraktivnu programskom izboru za njegovu publiku.

Učilište Zagrebačkog kazališta mladih etablirano je kao mjesto koje više od 65 godina njeguje dječje kazališno stvaralaštvo, razvoj kreativnosti, stjecanje kulturnih navika te odgoj najtalentiranijih generacija mladih kazališnih umjetnika.

3.4. Programski koncept

Aktualni programski koncept ravnateljice Zagrebačkog kazališta mladih Snježane Abramović Milković u ovom strateškom razdoblju usredotočuje se na vrijedan umjetnički program i otvorenost prema novim kazališnim praksama i načinu promišljanja kazališta.

Namjera je istaknuti Zagrebačko kazalište mladih kao mjesto koje će se odlikovati originalnim izvedbeno-scenskim produkcijama, istraživanjem novih forma i trendova te prezentacijom izvedbene snage glumačkog ansambla, progovaranjem o suvremenim temama jezikom suvremene dramske literature, ali i obradom klasične literature na suvremen način, te spremnošću na suradnju podjednako s novim, kao i već etabliranim autorskim imenima i redateljima.

Posebna pozornost obraća se na kazališni izraz za mlade, odnosno publiku koja nije obuhvaćena repertoarom kazališta *za odrasle*, niti repertoarom dječjih kazališta u Zagrebu.

Također, ostvaruje se suradnja s novim, mladim umjetnicima i naglašava se novo promišljanje o kazalištu kao prostoru za istraživanje koji pored produkcija pruža i mogućnost edukacije profesionalnih umjetnika.

Posebna pozornost posvećuje se i razvoju umjetničkog potencijala ansambla, ne samo u izvedbenom nego i u autorskom angažmanu, čime se omogućuje novi pristup već uvriježenom načinu rada (projekt Inkubator).

3.5. Suradnje

Zagrebačko kazalište mladih u svojem radu ostvaruje brojne suradnje, bilo da su posrijedi koprodukcije ili drugi oblici produkcijskih suradnji. Suradnja je dosad ostvarena s mnogim kulturnim i obrazovnim organizacijama i institucijama iz Hrvatske i inozemstva.

Primjerice, u sezoni 2014./2015. ostvarena je suradnja s Montažstrojem, Zagrebačkim plesnim ansamblom, Tvornicom kulture, Akademijom dramske umjetnosti, Queer Zagrebom, kao i festivalima MESS Sarajevo i BITEF, Teatrom Piccolo iz Milana, ansamblom Ricci/Forte iz Rima, Slovenskim narodnim gledališćem iz Maribora, fondacijom Teatro Due Di Parma te kazalištem Teaterhuset Avant Garden iz norveškog Trondheima.

3.6. Gostovanja

Uz repertoarnu produkciju jedna od glavnih aktivnosti Zagrebačkog kazališta mladih jesu organizacije turneja i gostovanja. U prilog tome govori i statistika iz sezone, 2014. / 2015.: kazalište je ostvarilo više od 40 gostovanja u Hrvatskoj i inozemstvu, a na svojim je dvjema scenama ugostilo 30 gostovanja, među ostalim i Mestno gledališće ljubljansko, BITEF teatar, Jugoslovensko dramsko pozorište, Salzburšku plesnu akademiju, Teatro Stabile di Friuli Venezia Giulia.

ZKM je sa svojim predstavama u posljednjih desetak godina obišao sve važne pozornice Hrvatske, Europe i svijeta, te gostovao na pozornicama od Bruxellesa,

Berlina, Friburga, Nitre, Moksve, Heidelberga, Wiesbadena, Plzena, Varne, Helsinkija, Beča, Beograda, Skopja, Ljubljane, do New Yorka i Kostarike.

3.7. Nagrade

Zagrebačko kazalište mladih u posljednjih je desetak godina osvojilo više od 130 nagrada za svoj rad.

Uz najvažnije hrvatske, poput Nagrade hrvatskog glumišta, nagrade Marul na Marulićevim danima, Zlatnog smijeha na Danima satire i nagrada na Međunarodnom festivalu malih scena u Rijeci, ističu se međunarodna priznanja i nagrade na festivalima i kazališnim događanjima u Europi i svijetu.

3.8. Imidž kazališta

Zagrebačko kazalište mladih mjesto je scenskih istraživanja u domeni umjetničkog teatra za gledatelje svih dobnih skupina te u domeni umjetničke pedagogije i danas u europskim kazališnim rasporedima zauzima važno mjesto kao ono koje svojim predstavama i koprodukcijskim projektima pomiče granice suvremene umjetnosti, gradeći tako imidž relevantne europske kulturne institucije.

4. ANALIZA RESURSA

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

U svrhu donošenja zaključaka o postojećem stanju Zagrebačkog kazališta mladih, i programskom i financijskom, napravljena je detaljna analiza resursa kojim ta kulturna institucija raspolaže. Kao relevantni podaci uzimani su financijski izvještaji te drugi interni dokumenti i sva pripadajuća dokumentacija kojom kazalište raspolaže, a kao referentni okvir Izvješće o obavljenoj reviziji u Zagrebačkom kazalištu mladih koji je proveo Državni ured za reviziju Republike Hrvatske i objavio ga na svojim stranicama u ožujku 2015. godine.

4.1. Izvješće Državne revizije

Izvješće Državne revizije odnosi se na razdoblje 2013. Sadrži tri tematske cjeline – uvodnu s pregledom djelokruga rada i ustrojstva ZKM-a te informacijama o planiranju i financijskom izvješćivanju, drugi dio detaljno razlaže reviziju Zagrebačkog kazališta mladih za 2013. godinu, a treći dio dokumenta mišljenje je Državne revizije o poslovanju kazališta.

Revizija je provedena na temelju odredbi članaka 12. i 14. Zakona o Državnom uredu za reviziju kojom su obuhvaćeni financijski izvještaji i poslovanje Zagrebačkog kazališta mladih, a postupci revizije provedeni su od 20. listopada 2014. do 23. ožujka 2015.

Zagrebačko kazalište mladih nakon provedene revizije dobilo je uvjetno mišljenje o nalazu Državne revizije, potom se postupilo po uputama revizora i otklonilo nepravilnosti.

4.2. Prostorni resursi

Zagrebačko kazalište mladih raspolaže s oko pet tisuća i 700 metara kvadratnih prostora, raspodijeljenih na dvjema lokacijama. U glavnoj zgradi u Teslovoj 7, raspolaže prostorom od četiri tisuće i 728 metara kvadratnih, a u njoj su smještene dvije pozornice, uprava i administracija ZKM-a, scenska tehnika, služba održavanja i sigurnosti te Učilište. U prostorima u Preradovićevoj 16, koji se rasprostire na tisuću metara kvadratnih, smještene su radionice – bravarska, stolarska, tapetarska i krojačka, kao i četiri dramska te dva plesna studija.

Zagrebačko kazalište mladih u zemljišnim je knjigama upisano kao vlasnik čestice na lokaciji Teslina 7a, a na zgradu u Preradovićevoj 16 uknjiženo je pravo korištenja i upravljanja, a u procesu je upis prava vlasništva.

4.2.1. Izvedbeni prostori

Zagrebačko kazalište mladih predstave izvodi na dvije scene – u dvorani Istra i dvorani Miško Polanec, s ukupnim kapacitetom 362 mjesta. Obje dvorane su u potpunosti funkcionalne i opremljene tehnikom za scenske izvedbe. Usprkos tome, zbog loše zvučne izolacije nije moguće usporedno održavati dvije izvedbe.

Dvorana Istra, kazališne kategorije A i koncertne B, ima koso gledalište s 268 sjedala. Pozornica u razini prvog reda gledališta široka je 16 m, dubina joj je 21 m, a visina 19 m. Dvorana je tehnički u potpunosti opremljena (ton i rasvjeta, prateće prostorije). Sukladno režijskim zahtjevima može se koristiti i bočna pozornica s otprilike 120 mjesta.

Dvorana Miško Polanec, kazališne kategorije D i koncertne C, ima koso gledalište s 94 mjesta. Pozornica u razini prvog reda gledališta široka je osam m, duboka 12,3 m do prvog reda, a visina joj je 3,4 m do grede. Ta tehnički i prostorno skromnija dvorana uobičajeno se upotrebljava za izvedbe plesnih, lutkarskih i dramskih produkcija Učilišta, profesionalne produkcije manjeg opsega i multimedijски program.

Uz te dvije izvedbene dvorane Zagrebačko kazalište mladih raspolaže i dvama dodatnim izvedbenim prostorima, polivalentnom dvoranom i velikom pokusnom dvoranom, koje se uglavnom upotrebljavaju za probe i potrebe Učilišta.

4.3. Ljudski resursi

U Zagrebačkom kazalištu mladih, zaključno sa svibnjem 2017. godine, zaposlena su 122 djelatnika, a trenutačnom sistematizacijom raspodijeljeni su u sljedeće odjele:

ADMINISTRACIJA – UPRAVA

SLUŽBA ODRŽAVANJA I SIGURNOSTI (kao posebna služba unutar administracije – uprave)

SCENSKA TEHNIKA

UMJETNICI

UČILIŠTE

U administraciji-upravi zaposleno je 18 djelatnika, od kojih je 7 s visokom stručnom spremom, a dvoje sa višom stručnom spremom. U umjetničkom odjelu zaposleno je 36 djelatnika, od kojih je 30 zaposleno na radnim mjestima glumica i glumac.

Odjel scenske tehnike zapošljava 34 djelatnika, dvoje od njih imaju visoku stručnu spremu, a dvoje višu stručnu spremu.

Služba održavanja i sigurnosti, kao posebna služba unutar administracije - uprave, zapošljava 22 djelatnika. Dvoje od njih je s visokom stručnom spremom, a jedan djelatnik ima višu stručnu spremu.

Učilište Zagrebačkog kazališta mladih ima 12 zaposlenih djelatnika, osam ih ima visoku stručnu spremu, a jedan djelatnik ima višu stručnu spremu.

Uz zaposlene djelatnike Zagrebačko kazalište mladih surađuje i s mnogim vanjskim suradnicima, i u umjetničkom i u produkcijskom sektoru.

Vanjski suradnici angažiraju se prema projektima ili sezonski.

Detaljna tablica zaposlenika nalazi se u prilogu *Strateškog plana*.

4.4. Financijski resursi

Zagrebačko kazalište mladih na godišnjoj osnovi financira se iz proračunskih i vlastitih izvora.

Proračunski izvori obuhvaćaju subvencije Grada Zagreba i Ministarstva kulture, dok vlastiti izvori obuhvaćaju prihod od prodaje ulaznica i roba te pruženih usluga – prihoda od gostovanja predstava, dramskih, plesnih i lutkarskih radionica, najma prostora i sl., prihode od upravnih i administrativnih pristojbi i naknada, prihode od imovine, pomoći iz inozemstva, prihode od poreza, donacije te ostale prihode.

Prihodi od proračuna zbirno su najvažniji i iznose ukupno oko 80 posto ukupnih prihoda. Detaljna razrada financijskih resursa u poglavlju *Financijski plan*.

5. SWOT-ANALIZA

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH
2016–2020.

SWOT-analiza uključuje utvrđivanje unutarnjih (snaga i slabosti) i vanjskih (prilika i prijetnji) čimbenika koji mogu biti povoljni ili nepovoljni za okruženje i postizanje ciljeva u strateškom razdoblju na koje se ovaj dokument odnosi.

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> – lokacija u centru grada i fizička vidljivost u gradskom javnom prostoru u Teslinoj 7 – prepoznatljivost u javnosti po produkciji suvremenih predstava – kvalitetan te medijima i široj javnosti poznat glumački ansambl upotpunjen mladim glumcima – prepoznatljivost ZKM-a kao jedinstvenog kulturnog brenda u Hrvatskoj, brojna međunarodna gostovanja i kontakti – duga tradicija djelovanja ZKM-ova Učilišta i veliki broj polaznika Učilišta koji se profiliraju u kazališnu publiku – visoka razina produkcije internetskih sadržaja (društvene mreže, internetska stranica, aplikacije za mobilne uređaje) – bliska suradnja s Akademijom dramske umjetnosti i drugim obrazovnim institucijama – vrhunska tonska i rasvjetna oprema – internetska prodaja ulaznica – posebni programi koji povećavaju vidljivost kazališta u specifičnim ciljanim skupinama te društveno odgovorni i inkluzivni projekti (inkluzivno kazalište, Croatian Theatre Subtitled) – ZKM strateški pristupa marketinškim aktivnostima 	<ul style="list-style-type: none"> – specifičnost dramskog programa usmjerena na užu ciljanu skupinu – visoka razina financijske ovisnosti realizacije programa i redovne djelatnosti o proračunskim sredstvima Grada Zagreba te gostovanja o sredstvima Ministarstva kulture – premali produkcijsko- organizacijski tim – dio mladih glumca zaposlena je preko programa stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa, stoga njihov dugotrajniji angažman nije izvjestan – nerazmjern broj zaposlenika u određenim sektorima u odnosu na opseg posla – nepostojanje budžeta za angažman većeg broja vanjskih kreativnih suradnika – nepostojanje značajnog budžeta za dodatno usavršavanje zaposlenika – nepostojanje strateškog planiranja do 2016. – visoki troškovi održavanja zgrade i režija i visok udio plaća za zaposlene u ukupnim rashodima

PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> – profesionalno usavršavanje i ansambla zaposlenika na edukacijama, seminarima, rezidencijama i sl. – koprodukcijske suradnje s relevantnim akterima neovisne scene – zapošljavanje mladih djelatnika putem stručnog osposobljavanja u kreativnim i produkcijskim sektorima – jačanje suradnje s državnim institucijama u kulturi – širenje mreže partnera i suradnika – povezivanje sa sličnim kazališnim organizacijama u regiji i Europi – dobivanje sredstava strukturnih fondova Europske unije i programa Unije za nove interdisciplinarnе projekte kazališta 	<ul style="list-style-type: none"> – ekonomski i politički nestabilno stanje u zemlji i slaba kupovna moć stanovništva – smanjenje subvencija lokalne samouprave i državnog proračuna – jednogodišnje financiranje i nemogućnost višegodišnjeg planiranja – novi porezni nameti poput uvođenja PDV-a na bruto honorare inozemnih umjetnika ili dodatnih davanja na autorske honorare – nedostatan interes utjecajnih medija za kulturne sadržaje – nepostojanje poreznih olakšica za sponzore – izostanak interesa sponzora za financiranje suvremene umjetnosti – nezainteresiranost publike – slaba zastupljenost kazališne kritike u medijima

6. PEST-ANALIZA

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

PEST-analiza jedan je od glavnih alata za strateško planiranje, a uključuje snimanje poslovnog vanjskog okruženja putem političkih, ekonomskih, socijalnih i tehničko-tehnoloških čimbenika.

PEST-analiza služi za definiranje vanjskog okruženja u kojem djelujemo i prvi je korak u određivanju dostiznosti željenog cilja.

POLITIČKO- PRAVNI ČIMBENICI	VARIJABLE:
	<ul style="list-style-type: none"> – zakonodavni okvir – vrednovanje realizacije programa u odnosu na izravne i neizravne političke čimbenike te legislativni okvir okruženja institucije
EKONOMSKI ČIMBENICI	<ul style="list-style-type: none"> – osnivač i vlasnik ZKM-a je Grad Zagreb – kazalište je registrirano kao javna ustanova u kulturi – od ulaska u Europsku uniju propisi se često usklađuju s propisima Europske unije te su moguće česte promjene u poslovanju – trenutačno je na snazi Odluka o zabrani zapošljavanja u gradskim ustanovama koje se financiraju iz proračuna Grada Zagreba – aktualno radno i kazališno zakonodavstvo je neprecizno, neusuglašeno i nesređeno – upotreba sredstava za poticanje zapošljavanja mjerama aktivne politike zapošljavanja u mjerodavnosti Hrvatskog zavoda za zapošljavanje
	VARIJABLE: <ul style="list-style-type: none"> – gospodarski rast okruženja na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini – interes za ulaganje kapitala u kulturu i umjetnost – porast troškova održavanja i režijskih troškova – slabija platežna moć publike
	<ul style="list-style-type: none"> – djelovanje ZKM-a dominantno se financira iz gradskog budžeta, što podrazumijeva ovisnost o političkom kontekstu i o gradskom proračunu – godišnji proračun posljednjih godina iznosi u prosjeku 22

DRUŠTVENI ČIMBENICI	<p>milijuna kuna, pritom je najveći dio subvencioniran iz proračuna Grada Zagreba, dok se ostatak odnosi na subvencije Ministarstva, sredstva koproducenata i međunarodnih organizacija te vlastita sredstva – od pristupnog razdoblja i konačnog ulaska u Europsku uniju jednostavnije je pristupiti specijaliziranim fondovima, poput programa <i>Kreativna Europa</i> te strukturnom fondu, poput onog za cjeloživotno učenje i obrazovanje, angažiranje volontera i razvoj publike <i>Lifelong Learning Programme</i>; ZKM je već sudjelovao u programu <i>Culture Programme 2007.–2013.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – s obzirom na ekonomsku krizu u državi, potencijalni posjetitelji kazališnih predstava teže se odlučuju na kupnju ulaznica – cijene ulaznica (redovna cijena 60 kn, s popustom od 30 i 40 kuna) usklađene su s kazališnom ponudom u lokalnoj sredini – većinu gledatelja čini populacija koja ostvaruje popuste (studenti te organizirani posjeti grupa) – teže pronalaženje sponzora zbog lošeg stanja u gospodarstvu, loša fiskalna politika koja ne motivira potencijalne sponzore – općeniti pad sponzorskih ulaganja u kulturnim ustanovama u Zagrebu – opasnost od uvođenja novih poreznih nameta koji utječu na ukupno financiranje – porast troškova tzv. hladnog pogona – poskupljenje troškova grijanja i struje
	<p>VARIJABLE:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kvaliteta života i navike publike – odnos medija prema kulturi i kazalištu – konkurentno okruženje
	<ul style="list-style-type: none"> – prema rezultatima popisa stanovništva iz 2011. godine, u Zagrebu živi 526 710 osoba između deset i 59 godina, koji ugrubo predstavljaju najveći broj ciljanih skupina ovog kazališta; prosječna starost stanovništva je 41,6 godina – prema prethodnom popisu stanovništva (2001) u Zagrebu živi 79 343 osoba sa završenim fakultetom ili akademijom u dobi od 20 do 59 godina te, prema službenim podacima GUKOS-a Grada Zagreba iz školske godine 2013/2014, ukupno 28 204 učenika viših razreda osnovnih škola (od petog do osmog razreda), 38 592 učenika srednjih škola (uključujući strukovne škole i gimnazije), a broj upisanih studenata na Zagrebačko sveučilište, prema Izvješću o radu za akademsku godinu 2011./2012., bio je 74 783; zbrajanjem dolazimo do šire slike ukupnog broja ciljane skupine kojoj se ZKM obraća, a to je 220 922 stanovnika

TEHNOLOŠKO- TEHNIČKI ČIMBENICI	<ul style="list-style-type: none"> – građani imaju sve manje slobodnog vremena zbog duljine radnog vremena, velikog broja obveza i sve ubrzanijeg tempa života – dugogodišnja visoka stopa nezaposlenosti, koja je oslabila kupovnu moć stanovništva – u posljednjim sezonama bilježi se porast broja scensko-izvedbenih sadržaja i produkcija u Zagrebu koji se obraćaju istim ciljanim skupinama gledatelja – zbog nedovoljne i neadekvatne edukacije na području scensko-izvedbenih umjetnosti gledatelj često nije u stanju prepoznati kvalitetan kulturni sadržaj i skloniji je izboru sadržaja zabavnog karaktera nego kulturno važnog programa – iz istog razloga, nedostatne edukacije i razumijevanja umjetnosti, oblikuje se negativno javno mišljenje među proračunskim korisnicima
	<p>VARIJABLE:</p> <ul style="list-style-type: none"> – razina tehničke opremljenosti i kvaliteta resursa organizacije – primjenjivanje medija suvremene komunikacije s publikom – implementiranje suvremenih tehnoloških dostignuća u planiranje i produkciju programa – uvođenje primijenjene tehnologije u kazalište
	<ul style="list-style-type: none"> – razvoj komunikacije na internetu, posebice prodiranje društvenih mreža, donio je novitete i kazališnim subjektima – mogućnost brže komunikacije s korisnicima i inovativne načina samopromocije – sve veća internetska pismenost građana i razvoj tehnologije omogućuje upotrebu internetskih sustava rezerviranja i kupovine ulaznica te inovativne načine animacije publike – pojavljuje se potreba dijela populacije za upotrebom novih tehnologija u predstavama, što je često skupo – zbog ubrzanog razvoja tehnologije potrebno je redovito osuvremenjivati kazališnu opremu – dobra povezanost s ostalim dijelovima grada jer je ZKM smješten u centru i u blizini javnog prijevoza; problem je što ZKM nema vlastito parkiralište za posjetitelje

7. PAEI-ANALIZA

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

Skeniranje organizacije putem instrumenta analize organizacijskih struktura obuhvaća razmatranje četiriju aspekata organizacije – produkcijski (*production*), administrativni (*administration*), poduzetnički (*enterpreneurship*) i integrativni (*integration*). Svakom od tih aspekata pridružuje se malo ili veliko slovo u akronimu analize, ili ono može posve izostati.

Nastavljajući se na rezultate provedene analize, dijagnosticira se trenutačni stupanj organizacijskog razvoja, a potom se utvrđuju koraci i aktivnosti za jačanje kapaciteta organizacije.

PRODUKCIJSKA FUNKCIJA	<p>Zagrebačko kazalište mladih na godišnjoj razini ostvari vrlo velik broj samostalnih produkcija, koprodukcija i izvedbi, realizira se dostatan broj gostovanja u Hrvatskoj, Europi i svijetu. Produkcijska funkcija kazališta je vrlo dobra i ima veliko slovo P.</p>	P
ADMINISTRATIVNA FUNKCIJA	<p>Nastavno na rezultate provedene Državne revizije, u kojem je Zagrebačko kazalište mladih dobilo uvjetno mišljenje, može se zaključiti kako administrativna funkcija kazališta nije dovoljno kvalitetna. Administrativna funkcija se u ovom strateškom razdoblju svakako treba ojačati, kako bi Zagrebačko kazalište mladih osiguralo potrebni kapacitet administracije koja bi pratila produkciju.</p>	a

<p>PODUZETNIČKA FUNKCIJA</p>	<p>Zagrebačko kazalište mladih jedna je od rijetkih kulturnih institucija koja pokazuje otvorenost prema riskantnijim umjetničkim projektima, za koji nužno ne postoji komercijalni interes.</p> <p>Organizacija je poduzetna i s obzirom na velik broj gostovanja koje je ostvaruje, ali i nagrade i priznanja koje dobiva.</p>	<p>E</p>
<p>INTEGRATIVNA FUNKCIJA</p>	<p>Zagrebačko kazalište mladih zapošljava 122 osobe (svibanj 2017.), no neravnomjerna raspoređenost zaposlenika i potkapacitiranost kadrova za obavljanje poslova u pojedinim sektorima rezultira problemima u upravljanju ljudskim resursima.</p> <p>Zagrebačko kazalište mladih u ovom bi strateškom razdoblju trebalo ulagati u dodatnu edukaciju zaposlenika i poboljšanje kvalitete organizacije posla.</p>	<p>i</p>

PAEI analiza utvrdila je da Zagrebačko kazalište mladih ima “PaEi” konstrukciju, što je karakteristika organizacija koje su u razvoju. S obzirom da je iza Zagrebačkog kazališta mladih sedamdesetogodišnja tradicija, ovo je naizgled neobično, no s obzirom da se u proteklih 10 godina kvantitativno povećao program Zagrebačkog kazališta mladih, PAEI analiza utvrdila je kako je trenutno Zagrebačkom kazalištu mladih svakako potrebno dugoročno planiranje, osobito u području financijskih i ljudskih resursa, te jačanja administrativne funkcije.

8. MISIJA I VIZIJA

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

8.1. Programski okvir Zagrebačkog kazališta mladih

Misija Zagrebačkog kazališta mladih uvelike je određena programskim okvirom koji je zadao osnivač, Grad Zagreb. Programski okvir Zagrebačkog kazališta mladih promijenio se 2014, a propisuje osnovne programske smjernice za razdoblje do 2017.

U nastavku je usporedba aktualnog programskog okvira s prethodnim programskim okvirom.

<p>Naziv akta: Zaključak o utvrđivanju osnovnoga programskog i financijskog okvira Zagrebačkog kazališta mladih za razdoblje od 2012. do 2015.</p> <p>Objava: <i>Službeni glasnik Grada Zagreba</i>, br. 20, 30. prosinca 2011.</p>	<p>Naziv akta: Zaključak o utvrđivanju osnovnoga programskog i financijskog okvira Zagrebačkog kazališta mladih za razdoblje od 2014. do 2017.</p> <p>Objava: <i>Službeni glasnik Grada Zagreba</i>, br. 21, 15. listopada 2014.</p>
<p>Programski okvir:</p> <ul style="list-style-type: none"> – razvijanje središnje institucije posvećene kazalištu za djecu i mladež – poticanje pedagoškog rada Učilišta te rad s mladima u skladu s njihovim senzibilitetom – razvijanje veza s umjetničkim akademijama – prezentiranje onog što je već etablirano u kazalištu, na nov, aktualan način – omogućavanje suradnje s projektima neovisne scene iz područja suvremenog plesa i mime – propitivanje novih dramskih forma 	<p>Programski okvir:</p> <ul style="list-style-type: none"> – istraživanje dramskih forma u djelima klasične literature i suvremenih dramskih tekstova – prezentacija novih izvedbenih praksa – suradnja sa subjektima neovisne scene iz područja suvremenog plesa i novih kazališnih forma poput novog cirkusa i multimedijских predstava – razvijanje kazališnog izraza za mlade – poticanje pedagoškog rada Učilišta suradnjom s mladima i razvoj publike – regionalna i međunarodna suradnja – razvoj suradnje s umjetničkim akademijama, praksom i sudjelovanjem u izvedbenim procesima profesionalnih produkcija i produkcija Učilišta

Nastavljajući se na osnovni programski okvir, oblikovane su izjave o misiji i viziji Zagrebačkog kazališta mladih za strateško razdoblje 2016–2020.

8.2. Misija

Misiju Zagrebačkog kazališta mladih odredio je vlasnik i osnivač, Grad Zagreb, i ona glasi:

Zagrebačko kazalište mladih u četverogodišnjem će razdoblju, od 2014. do 2017., obavljati svoju djelatnost u skladu sa sljedećim programskim okvirom:

- *istraživanje dramskih formi kroz djela klasične literature i suvremenih dramskih tekstova;*
- *prezentacija novih izvedbenih praksi;*
- *razvijanje kazališnog izraza za mlade;*
- *poticanje pedagoškog rada Učilišta suradnjom s mladima i razvoj publike;*
- *regionalna i međunarodna suradnja;*
- *razvoj suradnje s umjetničkim akademijama kroz praksu i sudjelovanje u izvedbenim procesima profesionalnih produkcija i produkcija Učilišta.*
- *suradnja sa subjektima nezavisne scene iz područja suvremenog plesa i novih kazališnih formi poput novog cirkusa i multimedijalnih predstava;*

Zaključak o utvrđivanju osnovnoga programskog i financijskog okvira Zagrebačkog kazališta mladih za razdoblje od 2014. do 2017. objavljen je u *Službenom glasniku Grada Zagreba*, br. 21, 15. listopada 2014.

8.3. Vizija

Zagrebačko kazalište mladih povećat će prepoznatljivost kao kulturna institucija po projektima od važnog umjetničkog značaja za europsku kazališnu praksu i visokim produkcijskim standardima. Svojim će radom u umjetničkoj i produkcijskoj praksi

Zagrebačko kazalište mladih biti primjer izvrsnosti i stvaranja pozitivnih trendova drugim umjetničkim institucijama iz Hrvatske, regije i Europe. Velikim iskustvom u kooperacijama i povezivanje s uglednim kazališnim kućama i festivalima Zagrebačko kazalište mladih gradit će reputaciju teatra nazaobilaznog na kulturnoj mapi Europe.

Kao umjetničko kazalište otvarat će aktualne i akutne teme današnjeg hrvatskog i europskog društva – sada i ovdje - probleme o kojima upravo kazališni medij može govoriti s dignitetom i otvoreno postavljati pitanja publici. I kroz tekstove klasična predznaka tražit će neuralgične točke suvremenog društva čime će prateći najviše standarde redateljskog teatra otvarati nova iščitavanja. Ukratko, Zagrebačko kazalište mladih ima zadaću i mogućnost sa svim svojim resursima dovesti i predstaviti u prvom redu hrvatske autore, hrvatske redatelje i hrvatske umjetnike na svjetske pozornice i prezentirati našu kazališnu umjetnost kao vrijednu pozornosti, onu koju mijenja vizure, djeluje u međukulturalnim sferama, omogućuje našu vidljivost, otvorenost i mobilnost umjetnika.

9. CILJANE SKUPINE

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016.–2020.

S obzirom na projekte koji će se realizirati u predstojećem strateškom razdoblju, utvrđen je profil potencijalne publike, da bi se prema njemu na makrorazini oblikovala marketinška strategija, ali i razvijale mikrostrategije promidžbe svakog pojedinog projekta.

Publika Zagrebačkog kazališta mladih podijeljena je na primarnu, sekundarnu i tercijarnu ciljanu skupinu. Također, s obzirom na to da je jedan od pojedinačnih ciljeva ovog strateškog plana usmjeren prema profesionalnoj publici i medijima, dodana je i ciljana grupa *posebna publika*.

Analiza je izrađena na temelju prosudbe zaposlenika i facilitatora, jer temeljitije istraživanje tržišta nije bilo moguće provesti zbog nedostatka financijskih sredstava.

9.1. Primarna ciljana skupina Zagrebačkog kazališta mladih

Primarnu ciljanu skupinu čine odrasli od 23 do 35 godina.

Više ili visoko obrazovani. Slobodni ili u braku. Zaposleni u tercijarnim ili kvartarnim djelatnostima. Pratitelji elektroničkih medija, osobito portala s dnevnim novostima. Redoviti posjetitelji kulturnih institucija, poglavito kazališta i muzeja. Otvoreni prema inovativnim umjetničkim praksama. Aktivni korisnici društvenih mreža. Korisnici pametnih telefona (iPhone, Android). Čitatelji suvremene književnosti. Bliski pratitelji inovacija u području suvremenih komunikacija.

9.2. Sekundarna ciljana skupina Zagrebačkog kazališta mladih

Sekundarnu ciljanu skupinu čine mladi od osam do 18 te od 19 do 22 godina.

Učenici i studenti s prebivalištem u Zagrebu i okolici. Zainteresirani za sudjelovanje u programima Učilišta ZKM-a. Veoma aktivni korisnici društvenih mreža, osobito Facebooka i Instagrama te servisa YouTube. Studenti društvenih, humanističkih i umjetničkih studija. Imaju želju za konzumiranjem kulturnih proizvoda. Korisnici

pametnih telefona (iPhone, Android). Pioniri u istraživanju inovativnih modela komunikacije.

9.3. Tercijarna ciljana skupina Zagrebačkog kazališta mladih

Tercijarnu ciljanu skupinu čine odrasli stariji od 35 godina.

Najmanje jednom mjesečno konzumiraju kulturni sadržaj. Prate dnevne novine i portale s dnevnim novostima. Financijski stabilni, razvijenih kulturnih navika, usporedno prate programe drugih zagrebačkih kazališta. Slobodni ili u braku, mladi roditelji, ali i umirovljenici. Aktivno se koriste društvenom mrežom Facebook. Žive u Zagrebu i okolici.

9.4. Posebna ciljana skupina

Kako je navedeno, uz gore navedenu podjelu publike, važan dio ovog strateškog plana i marketinške strategije usmjeren je i na profesionalnu publiku te medije. Glede profesionalne publike, riječ je o hrvatskim i europskim kulturnim djelatnicima i umjetnicima, dok se u kontekstu medija misli na novinare, kazališne kritičare i urednike kulturnih rubrika. Osobe iz te ciljane skupine dosad su surađivale ili pratile rad Zagrebačkog kazališta mladih ili kazališta slične programske orijentacije te su zainteresirane za praćenje kazališne umjetnosti kakvu programski realizira ZKM.

10. STRATEGIJE PROGRAMSKO-ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016.–2020.

Zagrebačko kazalište mladih u strateškom razdoblju do 2020. godine planira implementirati brojne razvojne strategije koje će omogućiti provođenje aktivnosti predviđenih općim i pojedinačnim ciljevima navedenima u ovom strateškom planu.

Da bi se to ostvarilo, nužno je jačati suradnju s državnim kulturnim institucijama, ali i realizirati koprodukcijske suradnje s relevantnim akterima neovisne scene te širiti mrežu partnera i suradnika aktivnim uključivanjem u rad međunarodnih kazališnih mreža i povezivanjem sa sličnim europskim institucijama.

ZKM će se nastaviti razvijati kao kazalište koje promiče nove scenske izričaje i poetike razvojem repertoara, uključujući veće ansambl predstave te predstave za mlade, njegovanjem redateljskog kazališta, poticanjem glumačkog ansambla na vlastiti autorski rad, otvaranjem novim kazališnim formama, tehnologijama i digitalnim umjetnostima. U žarištu će biti i inkluzivne umjetničke forme.

Pozornost će se posvetiti prezentaciji i produkciji suvremenog dramskog pisma koje promišlja hrvatsku i europsku stvarnost. Drame mlađih hrvatskih i europskih autora predstaviti će se u koprodukcijским modelima suradnje s europskim partnerima. Suradnje s francuskim, njemačkim, austrijskim i britanskim kulturnim institutima omogućit će predstavljanje europskog dramskog pisma domaćoj publici. Pritom će se poštivati princip interkulturalnosti u kontekstu radikalnih i inovativnih čitanja te žanrovsko povezivanje međunarodnih, regionalnih i hrvatskih dramatičara.

Razvojne strategije primijenit će se na razini institucije, programa i publike.

10.1. Institucionalno-organizacijske strategije

Razvojne strategije koje će biti primijenjene na institucionalno-organizacijsko planiranje jesu: strategija povezivanja putem suradnje s regionalnim i europskim kazalištima, strategija institucijske promocije, reorganizacijska strategija i razvojna financijska strategija.

10.1.1. Strategija mrežnog povezivanja na domaćoj i međunarodnoj razini

Zagrebačko kazalište mladih nastavit će se povezivati s relevantnim europskim kazališnim i drugim kulturnim institucijama kroz gostovanja, koprodukcijske i produkcijske suradnje. Zagrebačko kazalište mladih aktivno će nastaviti tražiti partnere u europskom kulturnom prostoru za međunarodne projekte, gostovanja i razmjene.

10.1.2. Strategija institucijske promocije

Uz programski marketing Zagrebačko kazalište mladih intenzivno će provoditi i institucijski, povećavajući tako vidljivost samog kazališta u okruženju. Svrha je strategije osvijestiti da je ZKM institucija u kojoj se ostvaruju umjetnički važni projekti visoke produkcijske razine, koji okupljaju ciljanu publiku. U prvi plan komunikacije stavit će se samo kazalište, a potom će se predstavljati zasebni kulturni programi – predstave.

10.1.3. Reorganizacijska strategija

Ovim strateškim planom predviđen je razvoj timskog rada, reorganizacija u svrhu čvršćeg povezivanja službi i definiranja zaduženja, kao i edukacija zaposlenika. Predviđene su i intervencije u zaduženjima pojedinoga sektora, čime će se postići i smanjenje opsega zapošljavanja vanjskih suradnika. Također, predviđena su nova zapošljavanja, prije svega putem stručnog usavršavanja, i to u umjetničkom i produkcijskom sektoru kazališta.

10.1.4. Razvojna financijska strategija

Financiranje Zagrebačkog kazališta mladih gotovo je u potpunosti ovisno o proračunu Grada Zagreba, iz kojeg dolazi više od 80 posto ukupnih prihoda kazališta. Ovim strateškim planom predviđeno je izvršavanje aktivnosti koje će dovesti do povećanja

raznolikosti izvora financiranja, što će dovesti do održivijeg poslovnog modela djelovanja Zagrebačkog kazališta mladih.

10.2. Programske strategije

Na programsko planiranje primijenit će se strategija segmentiranja programa.

10.2.1. Strategija segmentiranja programa

Zagrebačko kazalište mladih tijekom godine provodi brojne raznovrsne projekte i aktivnosti, od predstava za djecu, mlade i odrasle do posebnih projekata – onih međunarodne suradnje, inkluzivnih programa (za osobe s invaliditetom te programi socijalne uključenosti) te projekata usmjerenih prema inozemnim posjetiteljima.

10.3. Strategije javnog djelovanja

U odnosima s publikom primijenit će se razvojna strategija.

10.3.1. Razvojna strategija

Zagrebačko kazalište mladih po statističkim podacima ima visoki postotak popunjenosti predstava, no potrebno je razvijati novu publiku koja će pratiti planiranu programsku koncepciju ZKM-a. Ova strategija predviđa podizanje razine vidljivosti kazališta među novom publikom predviđenom ciljanim skupinama na inovativne načine, građenje čvrste zajednice gledatelja Zagrebačkog kazališta mladih te rad na pozitivnoj reputaciji isticanjem umjetničkih osobitosti kazališta u medijima.

II. OPĆI CILJEVI

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

U određivanju ciljeva kojima će se težiti djelovanjem u petogodišnjem strateškom razdoblju veoma je važna bila prethodna procjena resursa i postojećih dostignuća kazališta koji utječu na realizaciju strateškog plana. Također, u artikulaciji ciljeva veoma važan čimbenik bila je i razina programsko-organizacijskog razvoja koja se želi postići implementacijom ovog strateškog plana s obzirom na to da Zagrebačko kazalište mladih teži biti primjerom dobre prakse u sferi menadžmenta u umjetnosti, vodeći se kriterijima umjetničke izvrsnosti i transparentnosti poslovanja.

Ovim strateškim planom definirana su tri opća cilja: daljnji rad na podizanju umjetničke i produkcijske razine kazališta, poticanje održivosti te povećanje vidljivosti kazališta u okruženju.

Napomena: poglavlja *Opći ciljevi*, *Pojedinačni ciljevi i rezultati* te *Načini ostvarenja i očekivani učinak* pratiti uz priloženu tablicu *Tablica općih i pojedinačnih ciljeva*.

II.1. Daljnji rad na podizanju umjetničke i produkcijske razine kazališta

Osobito je važna edukacija i promišljanje o poslovnom modelu upravljanja kazalištem kao gradskom javnom ustanovom od nacionalne i međunarodne važnosti, ustrajući pritom na podizanju efikasnosti i efektivnosti djelovanja.

II.2. Poticanje održivosti

Zagrebačko kazalište mladih jedno je od javnih kazališta kojima je osnivač Grad Zagreb i jedna od nekoliko desetaka javnih gradskih ustanova u kulturi. Suvremeno okruženje u kojem se kazališna publika nalazi, a koje podrazumijeva sve manje konzumiranja klasičnih kulturnih proizvoda u slobodno vrijeme, postavlja izazov procesu planiranja kulturne proizvodnje, u čijem je žarištu održivost institucije.

Premda je prema podacima *Strategije kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.* Zagrebačko kazalište mladih javno gradsko kazalište s najvećom prosječnom popunjenošću dvorane (88,5%), strateški plan kao opći cilj postavlja dalje poticanje održivosti, ponajprije ustaljivanjem financijske konstrukcije. Također, održivost kazališta gradi se i odgojem nove kazališne publike, a tu veliku ulogu preuzima Učilište ZKM-a kao središnja točka dramskog i umjetničkog odgoja u Republici Hrvatskoj i regiji, s dramskim, plesnim i lutkarskim studijem.

I 1.3. Povećanje vidljivosti

Treći opći cilj ovog strateškog plana jest povećanje vidljivosti kazališta i to na nekoliko razina, s namjerom pobuđivanja interesa nove publike za programske sastavnice Zagrebačkog kazališta mladih te prepoznatljivosti u profesionalnim krugovima. Uz proaktivno privlačenje nove publike, koja je generator dugoročne održivosti, planira se razvoj kvalitetnijih odnosa s postojećom publikom, što će rezultirati jačim formiranjem stalne i pretplatničke publike kazališta.

12. POJEDINAČNI CILJEVI I OČEKIVANI REZULTATI

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

Nastavljajući se na izdvojene opće ciljeve, generirani su pojedinačni ciljevi strateškog plana. Pojedinačni ciljevi sadržajne su sastavnice općih ciljeva i čine segmente realizacije općih ciljeva. Uz razlaganje općih ciljeva bitno je predvidjeti rezultate koje ispunjeni ciljevi donose.

Napomena: poglavlja *Opći ciljevi, Pojedinačni ciljevi i rezultati te Načini ostvarenja i očekivani učinak* pratiti uz priloženu tablicu *Tablica općih i pojedinačnih ciljeva*.

Uz opći cilj koji predviđa **daljnji rad na podizanju umjetničke i produkcijske razine** vezana su dva pojedinačna cilja:

- **prepoznatljivost u europskom kontekstu** koja rezultira održavanjem interesa stranih umjetničkih institucija, organizacija i umjetnika za suradnju na novim programima Zagrebačkog kazališta mladih, ali i povećanjem interesa za postojeće programe kazališta
- **efikasnost i efektivnost rada** na svim razinama; slijedeći pravila uspješnog menadžmenta u umjetnosti, Zagrebačko kazalište mladih postaviti će standarde upravljanja kvalitetom procesa umjetničkog i produkcijskog planiranja.

Uz opći cilj **poticanja održivosti** vezana su dva pojedinačna cilja:

- **diversifikacija financijskih resursa** ključna je za poticanje održivosti kazališta; ZKM svoju djelatnost u potpunosti financira iz proračunskih izvora Grada Zagreba, a realizacija programa također se dominantno financira iz istog izvora, stoga će diversifikacija financijskih resursa rezultirati stabilnijom financijskom konstrukcijom koja će dugoročno voditi k većoj održivosti kazališta
- održivost kazališta kao kulturne institucije uvelike ovisi o publici, a Zagrebačko kazalište mladih će kroz Učilište ZKM-a aktivno nastaviti

odgajati novu kazališnu publiku, što će dugoročno rezultirati većim brojem nove potencijalne publike.

Uz opći cilj **povećanja vidljivosti** vezana su tri pojedinačna cilja:

- do **visoke razine vidljivosti među novom publikom** dovest će provođenje aktivnosti koje će povećati broj nove publike u Zagrebačkom kazalištu mladih
- uz vidljivost među novom publikom, koja je ključna za dalji razvoj punog potencijala kazališta, veoma je važno i održavanje **vidljivosti u profesionalnim krugovima**, interesa **medija za kazališne programe**, ali i **umjetnika** za suradnjom sa Zagrebačkim kazalištem mladim
- uz razvoj nove publike, važna je i briga o sadašnjoj publici ZKM-a, stoga su za povećanje vidljivosti bitni i **izgrađeni odnosi s postojećom publikom**, što će rezultirati formiranjem stalne publike za nove kazališne projekte.

13. NAČINI OSTVARENJA I OČEKIVANI UČINAK

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

Nakon što su određeni opći ciljevi, a potom definirani pojedinačni ciljevi vezani za njih i kriterij očekivanih rezultata, osmišljeni su načini ostvarenja tih ciljeva, kreirane upute za razvoj programskih aktivnosti te je postavljen kriterij očekivanog učinka svakog pojedinačnog cilja.

Napomena: poglavlja *Opći ciljevi*, *Pojedinačni ciljevi i rezultati* te *Načini ostvarenja i očekivani učinak* pratiti uz priloženu tablicu *Tablica općih i pojedinačnih ciljeva*.

Prepoznatljivost u europskom kontekstu planira se ostvariti suradnjama s relevantnim institucijama i pojedincima europskog kulturnog kruga koji djeluju u sličnim područjima te intenzivnim promoviranjem i lobiranjem na međunarodnoj razini. Nastavit će se s dogovaranjem međunarodnih koprodukcija. Ispunjenjem tog cilja snažno će se promovirati hrvatsko kazalište u svijetu, ali i svjetske umjetničke tendencije u Hrvatskoj.

U sklopu rada na podizanju umjetničke i produkcijske razine Zagrebačko kazalište mladih u ovom strateškom razdoblju planira **poticati efikasnost i efektivnost rada** na svim organizacijskim razinama, ponajprije promišljanjem i reorganizacijom poslovnog modela kazališta. Osobito će se poticati komunikacija unutar kazališta organiziranjem umjetničkih i produkcijskih kolegija, s namjerom razvoja timskog rada i razvoja preuzimanja odgovornosti pojedinih djelatnika. S obzirom na nerazvijene kapacitete na koje su uputile prethodne analize ZKM-a, organizirat će se interni edukativni programi za zaposlenike, a zaposlenicima će se omogućiti i sudjelovanje u drugim organiziranim seminarima, tečajevima i edukacijama. Nastavit će se ulagati u infrastrukturu i inventar kazališta. Najvažniji učinak koji se očekuje jest razvoj povjerenja u poslovnim i kreativnim procesima te jačanje timskog rada.

Diversifikacija financijskih resursa je, uz odgoj nove kazališne publike, ključan čimbenik poticanja održivosti kazališta, važnog cilja ovog strateškog plana. Ona će se

u prvom redu temeljiti na osiguravanju novih javnih i privatnih izvora financiranja. Predlaganje projekata i lobiranje za komercijalno sponzoriranje robom, novcem i uslugama bit će ključni za pronalaženje privatnih izvora financiranja. Planiraju se i projekti sudjelovanja u natječajima strukturnih fondova i programima Europske unije te drugi posebni projekti kako bi se privuklo više različitih izvora subvencioniranja. Ispunjenje cilja pretpostavlja nalaženje više izvora financiranja i nešto manju ovisnost realiziranja programa o proračunskim sredstvima.

Odgoj nove kazališne publike primarno će se temeljiti na nastavku ulaganja u programe Učilišta ZKM-a te razvoju novih projekata za djecu i mlade. Kvalitetnim radom iskusnih dramskih, lutkarskih i plesnih pedagoga te promidžbom i razvojem obrazovnih programa Učilišta planira se privlačenje novih polaznika, koji će potencijalno biti buduća stalna publika Zagrebačkog kazališta mladih.

U odgoju nove kazališne publike također će se naglasiti jačanje partnerskih suradnji sa školama te daljnji rad na organiziranim kanalima prodaje.

Ovaj strateški plan predviđa održavanja i jačanje vidljivosti kazališta u trima segmentima – među novom, profesionalnom i postojećom publikom. Glede **razvoja vidljivosti među novom publikom** potiče se ulaganje u inovativne i precizno razrađene marketinške kampanje koje podrazumijevaju neposredne aktivnosti na mjestima u kojima se potencijalna publika kreće te nastavak proaktivne upotrebe interneta, a poglavito društvenih mreža, što će dovesti do očekivanog porasta interesa nove publike za programe ZKM-a.

Za održavanje vidljivosti u profesionalnim krugovima bitno je njegovanje reputacije Zagrebačkog kazališta mladih. Njegovanje dobrih odnosa s predstavnicima medija, novinarima, kazališnim kritičarima i urednicima, kao i kolegama iz profesionalnih krugova drugih izvedbenih, vizualnih i audiovizualnih umjetnosti nastojat će se ostvariti organiziranjem za njih posebnih događanja (poput tribina i okruglih stolova) te umjetničkim dijalogom s kazališnim profesionalcima u posebnim programima. Nastavlja se prepoznatljivost i uvažavanje rada kazališta u umjetničkoj struci i medijima.

Zagrebačkom kazalištu mladih svakako je važna i njegoval sadašnja, stalna publika, pa je jedan od važnijih pojedinačnih ciljeva **izgradnja trajnih odnosa** s njom. Planira se analiziranje profila postojeće publike kroz širenje baze podataka te uvažavanje povratnih informacija o postojećim programima, da bi se nastavile dosad uspješne programske sastavnice. Aktivnosti obuhvaćaju istraživanje publike klasičnim i inovativnim, elektroničkim metodama te uspostavljanje komunikacije s publikom putem interneta. Pretpostavlja se čvršće i odlučnije formiranje stalne publike Zagrebačkog kazališta mladih.

14. SMART-ANALIZA CILJEVA

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

SMART je alat koji se upotrebljava u projektnom menadžmentu i poslovanju, a temelji se na poslovnom modelu upravljanja s pomoću ciljeva (MBO – *management by objectives*), također poznatome kao upravljanje rezultatima (MBR – *management by results*). Analiza je zasnovana na procesu definiranja ciljeva unutar organizacije tako da se menadžment (upravlački sektor) i zaposlenici (izvršni sektor) slože s ciljevima i razumiju što treba učiniti u organizaciji da bi taj cilj ostvarili.

Primjena akronima SMART podrazumijeva analiziranje ciljeva prema pet kriterija, na način da on bude specifičan, mjerljiv, ostvariv, relevantan i vremenski ograničen.

Ako se slijede načela SMART veoma će se vjerojatno cilj uspješno realizirati, jer je jasno definiran njegov rezultat i učinak.

Opći cilj 1: DALJNJE PODIZANJE UMJETNIČKE I PRODUKCIJSKE RAZINE	
S	Održavanje razine prepoznatljivosti u europskom kontekstu što rezultira interesom stranih partnera za ZKM.
M	Definirani su očekivani rezultati i učinci za postizanje cilja. Dok su rezultati u potpunosti mjerljivi, bit će potrebno uložiti veći trud u mjerenje učinaka i evaluaciju programa, s obzirom na to da oni nisu izravno mjerljivi metodama.
A	Cilj je ostvariv u zadanom strateškom razdoblju, uz praćenje navedenog okvira prijedloga aktivnosti koje se uglavnom odnose na programska i produkcijska djelovanja na razini upravljanja kazalištem.
R	Cilj je relevantan za unutarnje i vanjsko kazališno okruženje. Glede unutarnjeg okruženja veoma je važno podići organizacijsku razinu jer postojeća struktura teže prati zadani broj produkcija. Glede vanjskog okruženja veoma je važno držati visoku razinu umjetničke kvalitete kazališta, da bi ono opravdalo svoju umjetničku viziju, ali i realizaciju programskog okvira koju je zadao osnivač.
T	Cilj je vremenski ograničen strateškim razdobljem te se njegova realizacija uglavnom očekuje do 2020. godine.

Opći cilj 2: POTICANJE ODRŽIVOSTI	
S	Cilj predviđa: – diversifikaciju financijskih resursa u svrhu ostvarivanja stabilnije financijske konstrukcije – odgoj nove kazališne publike radi povećanja broja potencijalne nove publike kazališta.

M	Cilj je veoma mjerljiv, osobito dio vezan uz financijske resurse, s obzirom na to da se kao njegov učinak očekuje više izvora financiranja i manju ovisnost realizacije programa o proračunskom novcu. S druge strane, učinak odgoja nove kazalište publike predviđen je postizanjem visoke razine kvalitete djelovanja Učilišta te privlačenjem školske i fakultetske publike u ZKM.
A	Ostvarivost cilja u prvom redu ovisi o praćenju predloženih mehanizama ostvarenja koje predviđa ovaj strateški plan. Važna je kvaliteta novih programa koji će biti <i>magnet</i> za privlačenje novih privatnih i javnih izvora financiranja. Ulaganjem u programe Učilišta i povećanjem prostornih kapaciteta jačat će interes djece i mladih za uključivanjem u njega.
R	Cilj je izrazito relevantan s obzirom na to da bi ostvarivanje veće razine održivosti trebala biti jedna od najvažnijih sastavnica poslovnih misija javnih institucija, osobito zbog trenda smanjivanja javnih potpora kulturnim institucijama.
T	Cilj je u potpunosti vremenski ograničen na strateško razdoblje te se njegova realizacija očekuje do kraja 2020.

Opći cilj 3: POVEĆANJE VIDLJIVOSTI

S	Cilj predviđa: -povećanje vidljivosti među novom publikom -zadržavanje vidljivosti u profesionalnim krugovima i medijima -zadržavanje postojeće publike
M	-povećanje broja publike i zadržavanje postojećeg broja -interes medija (kvantificiranje medijskih objava, pozitivnih, negativnih i neutralnih kritika)
A	- ulaganje u inovativne marketinške kampanje, njegovanje odnosa s medijima i profesionalnom publikom - istraživanje profila i navika publike
R	Ostvarenje cilja bitno je za Zagrebačko kazalište mladih, jer zbog velikog broja kazališnih produkcija u Zagrebu svake sezone, ZKM se stalno mora nametati u javnom prostoru i privlačiti publiku.
T	Realizacija cilja u potpunosti je vremenski vezana uz strateško razdoblje te se njegova realizacija, u različitim fazama, očekuje do kraja 2020.

15. REPERTOARNA POLITIKA I PROGRAMSKI KONCEPT

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH
2016–2020.

15.1. Uvodne smjernice

Zagrebačko kazalište mladih se u strateškom razdoblju od 2016. do 2020. namjerava i dalje izgrađivati kao najvažnije regionalno kazalište koje promiče nove i beskompromisne scenske jezike i poetike. Razvijat će repertoar koji obuhvaća predstave suvremenog izričaja te repertoar za mlade, njegovanjem redateljskog kazališta i razvojem kreativnog potencijala glumačkog ansambla mogućnošću njihova vlastita autorskog rada. Stvarat će se nove kazališne forme primjenom novih tehnologija i digitalnih umjetnosti (projekti koji uključuju multimediju) te koncertnim čitanjima tekstova novih hrvatskih autora.

ZKM će biti kazalište usmjereno promociji hrvatskih dramskih pisaca, redatelja, glumaca, izvođača i drugih talentiranih umjetnika koji ZKM smatraju prostorom suradnje, dijaloga i kreacije, a postavljat će zdrave i dugotrajne modele suradnje s vodećim europskim kazališnim kućama i festivalima putem koprodukcija, umrežavanja i gostovanja i uz njegovanje već uspostavljenih suradnji. ZKM će se razvijati kao mjesto znanja i kazališnog obrazovanja u radu Učilišta, ali i povezivanjem s Akademijom dramske umjetnosti, posvećujući se odgoju mlade i odgovorne, informirane i osviještene publike.

Inicirat će se suradnje i razmjene s uglednim europskim kazalištima sličnih estetskih i produkcijskih modela, ustrajati će se na novim modelima razvoja publike, komunikacijom autora i projekata s publikom te ih razvijati u dijalogu s gledateljima, ali i programom *To je moje kazalište* koji obuhvaća razvoj publike u obrazovnim institucijama Grada Zagreba. ZKM će osmišljavati programe koji uključuju rad s djecom i mladima, pripadnicima manjinskih grupa i osobama s invaliditetom te djecom i mladima iz socijalno ugroženih skupina. Razvijati će nove modele financiranja i samoodrživosti ponovnim brendiranjem kazališta i privlačenjem novih sponzora te

njegovanjem stalne suradnje s postojećim sponzorima i aktivnim sudjelovanjem u kulturnim programima Europske unije ili na natječajima strukturnih fondova.

15.2. Programske smjernice

Osobitosti programa i programska orijentacija:

- a) ZKM kao **kreativna platforma** hrvatskih i svjetskih umjetnika
- b) **razvoj autorskog scenskog pisma**, odnosno redateljskog teatra
- c) **razvoj teatarske, društvene svijesti** izborom repertoara
- d) **teatar za mlade i s mladima**, s naglaskom na obrazovnom aspektu u tematici predstava za mlade i najmlađe (borba protiv nasilja, ovisnosti, razvoj socijalne osjetljivosti, solidarnosti, ekološke osviještenosti)
- e) **inkluzija osoba s invaliditetom u program** – posebni programi za osobe s invaliditetom: primjerice, titlovi na hrvatskom jeziku za publiku sa slušnim problemima, izvedbe predstava s prijenosom teksta na znakovnom jeziku, suradnja s Kazalištem slijepih i slabovidnih *Novi život*, inkluzivne radionice dramskog pisanja za djecu s teškoćama
- f) **jačanje uloge ansambla** – uključivanje ansambla u stvaranje pojedinih programa i programskih smjernica (inkubator).

15.3. Tematsko profiliranje repertoara

Program je podijeljen u sljedeće tematske i produkcijske cjeline:

1. istraživanje dramskog teksta
 - 1.1. hrvatska suvremenost
 - 1.2. budućnost je ovdje
 - 1.3. suvremena europska drama
2. autorski (redateljski) teatar te izvedbeno pismo
3. vesela znanost
4. s druge strane iluzije
 - 4.1. svjetski klasici na suvremeni način
 - 4.2. neka nova lektira (suvremena svjetska literatura)

5. intermedijalnost, pismenost 21. stoljeća
6. posebni i prigodni programi
7. ciklus europskog kazališta
8. suradnja s plesnom scenom

16.3.1. Istraživanje dramskog teksta

U posebnom repertoarno-organizacijskom ciklusu iznimna pozornost posvetit će se prezentaciji, produkciji i sustavnom ulaganju u razvoj suvremenog dramskog pisma, s naglaskom na novim, inovativnim autorima koji na originalan način promišljaju i hrvatsku i kompleksnu europsku stvarnost. U tu repertoarnu smjernicu uključit će se i adaptacije suvremenih hrvatskih, ali i svjetskih romanopisaca.

ZKM će i dalje biti mjesto za proučavanje i njegovanje novih tendencija na području hrvatske i svjetske drame i to:

- stalnim i repertoarno obrazloženim inscenacijama ponajboljih recentnih tekstova mladih dramskih pisaca na scenama Istra i Miško Polanec, ali i u svim drugim raspoloživim prostorima kazališta
- organizacijom kontinuiranih javnih čitanja i manjih inscenacija radova studenata i novih autora
- povezivanjem mlađe generacije redatelja, glumaca, dramskih pisaca i dramaturga
- radionicama na tekstovima u nastajanju, čitanja, *feedbackom* i izravnom komunikacijom dramskih pisaca i glumaca, članova ansambla na doradi novih tekstova
- suradnjom s Akademijom dramske umjetnosti u Zagrebu na predstavljanju radova najmlađe generacije hrvatskih autora, studenata i dramaturga
- njegovanjem neuobičajenih formata izvedbe
- razgovorima dramskih pisaca i publike prije ili nakon predstava
- javnim čitanjima novih tekstova
- pojačanim radom na vidljivosti i medijskom praćenju praižvedaba novih dramskih tekstova; otvaranjem novog medijskog prostora autorima s kojima će ZKM surađivati
- povezivanjem s kazalištima, institucijama i kazališnim grupama u regiji koje njeguju inovativne modele predstavljanja novih dramskih tekstova

- suradnjama s francuskim (Francuski institut u Hrvatskoj), njemačkim (Goethe-Institut), španjolskim (Institut Cervantes, Aula Cervantes Zagreb), austrijskim (Austrijski kulturni forum), britanskim (British Council) kulturnim institutima i predstavništva radi predstavljanja suvremenog europskog dramskog pisma i dramatičara iz navedenih zemalja
- njegovanjem interkulturnih principa u pokušaju da se hrvatski tekstovi združe s europskim redateljima te da se europski dramski pisci predstave u radikalnim i inovativnim čitanjima hrvatskih redatelja
- isticanjem edukativnog aspekta programa u kojem se prevenira nasilje među mladima i ovisnosti, a potiče građanski odgoj, građanski aktivizam, ekologija, socijalna osjetljivost i solidarnost.

Pokušat će se izbjeći delegiranje redateljskih imena i spajanje s određenim naslovom, a za tu odluku ima više razloga. Naime, ZKM želi stvoriti prostor u kojem se redatelj istinski susreće s dramskim autorom i potencijalima dramskog teksta te njime biva nadahnut, a ne da mu se nameće izbor teksta. Jednako tako u budućnosti će se ostaviti otvorena mogućnost za otkrivanje i oslušivanje novih redateljskih imena kako hrvatskih tako i inozemnih. ZKM će također pozvati na suradnju velika imena regionalnog i europskog redateljskog teatra, a za realizaciju takve suradnje uvijek je potrebno neko vrijeme.

15.3.1.1. Hrvatska suvremenost

U hrvatskom kazališnom prostoru domaći su dramski pisci još zanemareni, a djela im se ne postavljaju dovoljno često te još kraće ostaju na repertoaru. Ne postoji suvisla i kontinuirana suradnja cijele kazališne zajednice oko načina prezentacije radova hrvatskih dramskih autora, bez obzira na sporadične i individualne napore. U izboru repertoarnih jedinica ZKM će se voditi uspostavom paradigme novog hrvatskog dramskog pisma koju s jedne strane omeđuje opus Ivana Vidića, a s druge strane kazališni eksperimenti Ivane Sajko. Radovi Ivana Vidića još predstavljaju prototipe recentnog hrvatskog dramskog pisma koje se ne ustručava odgovorno kritizirati hrvatsku realnost, političko i medijsko nasilje stvarnosti, no pritom ne bježi ni od ludičkog poigravanja s konvencijama dramske realnosti i karaktera, igre govorom, rascijepljenosti jezika i poziva na zanesenu

glumačku igru. S druge strane Ivana Sajko izniman je glas u europskom dramskom pismu svojim iskušavanjem dramske forme te osobitim strukturiranjem intimnih scenskih svjetova subjekata koji nastanjuju njezine postdramske tekstove. U pomalo suprotstavljenim polovima recepcije tih dvoje autora smjestit će se novi dramski glasovi koji kombiniraju strategije tih autora i/ili uspostavljaju vlastite.

15.3.1.2. *Budućnost je ovdje:* predstavljanje i produkcija novih dramskih tekstova i tekstova za mlade

Budućnost je ovdje program je koji će se ostvariti bijenalnim natječajem za novi dramski tekst koji bi se žanrovski, tematski i sadržajno obraćao mladima te bi se izvodio u suradnji ansambla i mladih glumaca s ADU-om. Prva nagrada uključivala bi izvedbu teksta u produkciji ZKM-a, dok bi se za drugoplasirani i trećeplasirani tekst organizirala koncertna čitanja. Taj projekt u cijelosti bi realizirao ansambl ZKM-a (u smislu izbora tekstova, režije te izvedaba) u suradnji s mladim glumcima i dramaturzima s ADU-a. Naime, ZKM nastoji razvijati jaču povezanost glumaca ansambla s tekstovima koji se produciraju te delegirati nove, nehijerarhijske procese u prezentiranju novih tekstova u kojima glumački ansambl ZKM-a preuzima odgovornost za izbor i njihovo predstavljanje.

15.3.1.3. Suvremena europska drama

Namjera je nastaviti i intenzivirati aktivnosti oko predstavljanja suvremene europske drame u ZKM-u, koja je i dosad bila predstavljena (Sarah Kane, Biljana Srbljanović, Pascal Rambert, itd.). U sljedeće četiri godine taj će se programski segment posebno naglasiti i to njegovanjem suradnje s europskim kulturnim predstavništva poput Goethe-Instituta, Francuskog instituta ili British Councila te Austrijskog kulturnog foruma. ZKM želi razviti kontinuiranu suradnju i predstaviti autore koji još nisu predstavljeni u Hrvatskoj. Zajedničko obilježje svim tekstovima bilo bi radikalno preispitivanje društvene zbilje i načina na koji se ona prelama u percepciji pojedinca, bez obzira na ponuđene žanrovske modele koje tekstovi nose.

15.3.2. Autorski i redateljski teatar te izvedbeno pismo

Od svojih početaka ZKM ponajviše, uz Teatar &TD, prati neobično snažnu liniju autorskog teatra u posljednjih dvadeset godina. Suradnja s autorima i kazališnim kolektivima koji su beskompromisno predani istraživanju novih scenskih jezika i načina komunikacije s publikom, jedna je od karakteristika ZKM-a; primjerice, takve su suradnje s autorima poput Bobe Jelčića, Renea Medvešeka, Boruta Šeparovića i drugih, u ne tako davnoj prošlosti.

U tom repertoarnom segmentu nastojat će se:

- predstaviti radove novih autorskih imena na hrvatskoj kazališnoj sceni
- njegovati stalnu suradnju s autorima i kolektivima koji su već surađivali sa ZKM-om
- inicirati koprodukcijsku suradnju i izabrane autore još više povezati s europskom izvedbenom scenom
- povezati izabrane autore s ansamblom ZKM-a, osiguravajući dublju i trajnu suradnju koja može obogatiti i autorski rad, ali i donijeti nove izazove glumcima ansambla
- predstaviti zanimljive autore i kolektive iz Europe, dajući im priliku za koprodukcijsku suradnju i rad s ansamblom, što je dosad bio rijedak slučaj.

Posebno će se istaknuti uspostava suradnje navedenih i drugih autora s dramskim piscima i mladim dramaturzima, da bi se njegovali i razvijali modeli novih dramaturških formi te kreirali novi izvedbeni tekstovi, koji ne moraju nužno zaživjeti u navedenim projektima, nego mogu i supostojati kao autonomni predlošci za dalje izvedbe.

15.3.3. Vesela znanost

Program pod nazivom *Vesela znanost*, prema glasovitom Nietzscheovu naslovu, iskoristio bi kazalište za popularizaciju znanosti među mladima na umjetnički vrijedan i zabavan način, oslanjajući se na britansku tradiciju *edutainment* (obrazovanje putem zabave) i na taj način zainteresirao školarce i približio im znanost i znanje.

15.3.4. S druge strane iluzije – literatura u teatru

Adaptacije različitih žanrova nedramske literature, većinom romana, posebna su programska cjelina koja se u budućem razdoblju želi istaknuti. ZKM je uvijek bio

mjesto adaptacija klasika romaneskne literature, kao što su *Knjiga o džungli*, *Tri mušketira* i *Čarobni brijeg* u režiji Janusza Kice, slavne *Zastave* u režii Georgija Para, *Ana Karenjina* u režiji Vasilija Senjina ili *Idiot* u režiji Ivana Popovskog. Kazališne dramatizacije i adaptacije plodno su tlo za razvijanje redateljskih čitanja i autorskih poetika, koje se romanesknim tkivom koriste za preispitivanje zbilje, ali i zrcaljenje inicijalnih tema i motiva u kompleksnosti kazališne i društvene zbilje. U budućem razdoblju želi se kontinuirano razvijati upravo takav tip scenskog pisma, i to većim brojem naslova te suradnjom s mladim hrvatskim dramatičarima u inovativnim adaptacijama izabranih djela. Neki naslovi ujedno su i obvezna lektira u srednjim školama, a drugi su neizostavno štivo ljubitelja književnosti. Birat će se naslovi koji nisu izvođeni ili se rijetko izvode u hrvatskim kazalištima.

Ta programska cjelina podijeljena je u dva dijela:

15.3.4.1. Svjetski klasici na suvremeni način

15.3.4.2. Neka nova lektira (suvremena svjetska literatura)

15.3.5. Intermedijalnost – pismenost 21. stoljeća

Ta programska smjernica uključuje projekte postdramskog kazališta, neverbalnog kazališta, performansa i intermedijskog kazališta kroz koprodukcije s važnijim hrvatskim i europskim kazališnim kućama naklonjenim produkciji takvih specifičnih oblika kazališta. Suradnja uključuje subjekte s urbanim izvedbenim programima te neinstitucionalnom scenom i umjetnicima.

15.3.7. Posebni i drugi programi

Poseban program sastojat će se od prigodnih obilježavanja datuma s posebnom važnošću za mlade, kao što su:

- Međunarodni dan ljudskih prava (10. prosinca)
- Međunarodni dan tolerancije (16. studenoga)
- Međunarodni dan pismenosti (8. rujna)
- Međunarodni dan demokracije (15. rujna)
- Međunarodni tjedan obrazovanja (17.–23. studenoga)
- Dan grada Zagreba (31. svibnja)
- Svjetski dan kazališta (27. ožujka)

- razne humanitarne aktivnosti.

I 5.3.8. Ciklus europskog kazališta

Nastavilo bi se prikazivanje relevantnih europskih i regionalnih predstava tijekom sezone u Ciklusu europskog kazališta, što daje važnu informaciju publici o recentnim zbivanjima na europskoj i regionalnoj sceni, ali ima i važnost kao platforma za razmjenu ZKM-a s gostujućim kazalištima.

16. UČILIŠTE ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH

Učilište je važan dio ZKM-a, neprocjenjiva kreativna platforma za približno 1 400 djece koja se svake godine upisuju u dramski, plesni i lutkarski studio. Programi Učilišta, osim što umjetnički obrazuju djecu, kreativno osmišljavaju njihovo slobodno vrijeme, svakako pomažu u otkrivanju darovite djece i potiču razvoj umjetničke pedagogije.

Učilište djeluje kao platforma za razvoj kazališnih znalaca i publike i kao platforma za razvoj budućih profesionalaca u izvedbenim umjetnostima.

Zadaci Učilišta u budućem programskom razdoblju jesu:

- integriranje darovitih polaznika Učilišta u profesionalne predstave, ako bude mogućnosti i potrebe
- suradnja s Učiteljskim fakultetom (Odsjek za dramsku pedagogiju) i Akademijom dramske umjetnosti
- mogućnost integriranja najuspješnijih predstava Učilišta u repertoar ZKM-a
- metodološko usavršavanje pedagoga Učilišta
- educiranje polaznika Učilišta o procesima rada na predstavi gledanjem proba profesionalnog ansambla, susret s redateljem, posjet fundusu kostima, odjelu za čuvanje scenografije, službi za ton i rasvjetu, razgledavanje pozornice i sl.
- organizacija nedjeljnih matineja u koje bilo uključeno i Učilište u sklopu *All Family* programa, koji bi bio dio kulturnog obrazovanja cijele obitelji, a uključivao bi gledanje predstava i radionice pod vodstvom pedagoga Učilišta, promičući međugeneracijski dijalog te istražujući kako najmlađi i najstariji član obitelji doživljavaju kazalište i poruke koje ono prenosi
- edukacija cirkuskih vještina u sklopu Učilišta – otvaranje zasebnih izvedbenih grupa kojima bi u središtu istraživanja bio scenski pokret oplemenjen cirkuskim tehnikama
- povremene radionice posebnih vještina za motivirane polaznike s profesionalnim umjetnicima (dramaturgija, pjevanje, akrobatika, režija i sl.).

17. KADROVSKI PLAN

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

U prigodi izrade kadrovskog plana napravljena je interna analiza ljudskih resursa. Tijekom mjesec dana skupljali su se podaci o svakom zaposleniku, koji je ispunjavanjem obrasca davao informacije o svojoj stručnoj spremi, informatičkoj pismenosti i poznavanju stranih jezika.

Glede poznavanja stranih jezika, imajući u vidu neusklađenost razina poznavanja stranih jezika među zaposlenicima, određena je minimalna razina znanja prema Zajedničkom europskom referentnom okviru o stranim jezicima³ – razina A2 za zaposlenike u sektorima scenske tehnike, službe održavanja i sigurnosti te Učilišta, a razina B1 za zaposlenike u administraciji i upravi te umjetničkom ansamblu. Upisivane su oznake *EN* za engleski, *DE* za njemački, *FR* za francuski, *IT* za talijanski, *SLO* za slovenski, *ESP* za španjolski.

Informatička pismenost također je određivana na temelju vlastite procjene te postoji mogućnost odstupanja od stvarnog stanja. Zaposlenici su upisivali 1 u slučaju osnovne informatičke pismenosti (uređivanje teksta u programu MS Word ili sličnom, pretraživanje interneta), 2 u slučaju prosječne informatičke pismenosti (aktivno korištenje programima MS Word, Excel, PowerPoint ili sličnima, korištenje e-poštom, pretraživanje interneta), 3 u slučaju napredne informatičke pismenosti (napredno korištenje paketom MS Office ili sličnim, napredno korištenje elektroničkom poštom, napredno pretraživanje interneta, poznavanje specijaliziranih programa za multimedijско oblikovanje, aktivno korištenje društvenim mrežama, poznavanje programa za virtualno upravljanje projektima).

Dobiveni podaci poslužili su kao osnovni dokument provjere postojećeg stanja, prema kojemu su napravljene smjernice razvoja kadrova u strateškom razdoblju.

³Skala CEFR ili CEF (eng. Common European Framework of Reference for Languages) Vijeća Europe koje kategorizira jezičnu kompetenciju u šest razina (od A1 do C2).

17.1. Postojeće stanje

Prema postojećoj sistematizaciji, 122 zaposlenika raspoređena su u pet organizacijskih jedinica: administracija/uprava, scenska tehnika, služba održavanja i sigurnosti, umjetnički ansambl i Učilište. (*Pratiti uz prilog Tablica zaposlenika Zagrebačkog kazališta mladih*).

Poznavanje engleskog jezika i informatička pismenost zadovoljavajući su u svim odjelima, no potrebno je dodatna edukacija iz engleskog jezika u odjelima administracije/uprave, scenske tehnike te organiziranje posebnih tečajeva stranih jezika za umjetnički ansambl.

U tablici se mogu uočiti manja odstupanja u stručnoj spremi naspram kvalifikacija za radno mjesto, no dugogodišnjim radom zaposlenici su osposobljeni za kvalitetno obavljanje zadaća u okviru radnog mjesta. U odjelima scenske tehnike i službe održavanja i sigurnosti potrebne su dalja tehnička usavršavanja.

Iznimno je važno educirati produkcijski, organizacijski i tehnički tim zbog stalnog unapređenja rada na projektima i zahtjevnosti koprodukcijskog modela rada, umrežavanja i prikupljanja sredstava.

Brojčana struktura zaposlenika svjedoči o kvantitativnom nerazmjeru u sklopu svake službe u odnosu na suvremene potrebe poslovanja kazališta. Primjerice, u održavanju je zaposleno dovoljno ljudi, dok ZKM ima svega dva producenta i dvije osobe zadužene za organiziranu prodaju ulaznica. U sklopu scenske tehnike, nedostatan je broj scenskih radnika, u odnosu na broj programa koje ZKM godišnje izvede, uključujući vlastite predstave i gostovanja, te predstave u sklopu gradskih termina u ZKMu.

ZKM bi u ovom strateškom razdoblju trebao zaposliti dramaturga, čije je radno mjesto upražnjeno od 2004., iako je to radno mjesto navedeno u postojećoj sistematizaciji radnih mjesta.

Također, s obzirom na zahtjevnost programa trebao bi se povećati produkcijsko-marketinški tim u smislu angažiranja dvaju novih producenata. Tim bi trebali činiti četvero producenata, jedan marketinški stručnjak, jedna osoba zadužena za distribuciju predstava te dvije osobe zadužene za prodaju predstava u Zagrebu.

Produkcijski segment iznimno je važan za rad kazališta i dodatno budžetiranje izvan gradskog proračuna, odnosno sve veću usmjerenost prema strukturnim fondovima Europske unije i programu *Kreativna Europa* te samofinanciranju i zbog toga ga treba što prije dobro organizirati.

Teži se uskladiti broj zaposlenika prema stvarnim potrebama u praksi, ali za takve promjene treba suglasnost osnivača, što otežava angažman novih ljudi.

Primjenjivanjem poticaja, stipendija i fondova EU-a u svim segmentima i među svim djelatnicima poticalo bi se povećanje kapaciteta Učilišta i ZKM-a u cjelini, i to stručnim usavršavanjem, dodatnim osposobljavanjem, doživotnim učenjem i održavanjem visoke profesionalne razine stručnog i profesionalnog djelovanja.

Pritom će obvezne i redovite godišnje evaluacije upućivati na snage i slabosti u radnom procesu i među djelatnicima te osiguravati stalno i profesionalno praćenje i osiguranje kvalitete.

17.2. Plan edukacije i osnaživanja kapaciteta

Analizom postojećeg stanja zaključuje se da je potrebno stalno educiranje, usavršavanje i tečajevi, neki će biti opcionalni, a neki organizirani kao visoko preporučeni.

Osobito je razvidna potreba stalnog educiranja u produkcijskom sektoru, da bi zaposlenici mogli pratiti organizacijske i umjetničke razvojne sastavnice Zagrebačkog kazališta mladih koje pretpostavlja ovaj strateški plan.

Predlažu se četiri vrste edukacije razvijene prema modelima cjeloživotnog obrazovanja i poticanja izvrsnosti u radu zaposlenika:

- **produksijska edukacija** u odjelima administracije/uprave, scenske tehnike i službe održavanja i sigurnosti o modelima i načinu upravljanja kazališnim projektima, produkcijskim izazovima u suvremenom okruženju i sigurnosti na radu
- **umjetnička edukacija i usavršavanje** umjetničkog ansambla i dramskih pedagoga Učilišta s namjerom upoznavanja inovativnih umjetničkih praksa i izvedbenih principa
- **informatička edukacija** svih odjela, da bi se digitalizacijom rada optimiziralo poslovanje i olakšalo upravljanje novim projektima
- **organizacija tečajeva engleskog jezika** radi većih mogućnosti umrežavanja i surađivanja s europskim i svjetskim kazališnim institucijama, ali i razvoja europskih projekata

17.3. Nova radna mjesta

U vrijeme donošenja ovog strateškog plana na snazi je odluka o zabrani novih zapošljavanja na razini Grada Zagreba, osnivača ZKM-a. Budući da će odluka biti na snazi i u trenutku početka njegove implementacije, strateškim planom ne predviđa se povećanje broja stalno zaposlenih, no daje dvije alternativne mogućnosti povećanja broja angažiranog kadra u Zagrebačkom kazalištu mladih.

Prvi model odnosi se na **stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa**, prema Zakonu o poticanju zapošljavanja⁴.

U petogodišnjem strateškom razdoblju prema navedenom modelu planira se angažman mladih glumaca (do pet), producenata (do dva), oblikovatelja svjetla (jedan), kostimografa (jedan), dramaturga (jedan).

Drugi model, koji će se primjenjivati isključivo u slučaju nužde, jest **izdvajanje djelatnosti** iz područja rada stalno zaposlenih (*outsourcing*) i angažiranje vanjskih suradnika i pravnih subjekata za njihovu realizaciju.

⁴ „Zakon o poticanju zapošljavanja”, *Narodne novine* 57/12, 120/12.

Treći je model **lobiranje za zapošljavanje** novih kadrova na sistematizacijom predviđena radna mjesta, u slučaju izrazite potrebe za stručnim kadrom na upražnjena radna mjesta i preraspodjelom po odjelima u slučajevima umirovljenja, traženje drugog, potrebnog radnog mjesta različitog od upražnjenog, mijenjanje te racionaliziranje sistematizacije. Treba naglasiti važnost zapošljavanja dramaturga koji je nužan za razvoj repertoarnog programa ZKM-a.

18. FINANCIJSKI PLAN

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

18.1. Financiranje kazališta, budžet i projekcije prihoda

Osnivač i vlasnik Zagrebačkog kazališta mladih je Grad Zagreb i njegovo djelovanje kao javne ustanove u kulturi dominantno se financira iz gradskog budžeta.

Pridržavajući se stope projekcije ukupnih rashoda i izdataka iz upute Gradskog ureda za kulturu, ovim je financijskim planom predviđeno smanjenje prihoda i troškova za 2016. godinu za 2,92% u odnosu na 2015, njihovo povećanje od 0,60% u 2017. u odnosu na 2016. te povećanje projekcije plana svake sljedeće godine za 0,15% u odnosu na prethodnu godinu.

Ukupan godišnji budžet ZKM-a iznosi oko dvadeset dva milijuna kuna (kako je predviđeno – 22 108 655,00 kn u 2016, 22 241 306,93 kn u 2017, 22 274 668,89 kn u 2018, 22 308 080,89 kn u 2019. te 22 341 543,02 kn u 2020.

18.2. Struktura prihoda i rashoda u strateškom razdoblju

Prihodi ZKM-a dijele se na:

- 1) prihode od poslovanja, u koje ulaze:
 - a. prihodi iz lokalnog proračuna – u prosjeku 85% godišnjeg budžeta
 - b. prihodi iz državnog proračuna – u prosjeku 1% godišnjeg budžeta
 - c. prihodi od prodaje proizvoda i roba te pruženih usluga (vlastiti prihod) – u prosjeku 13,5% godišnjeg budžeta
 - d. donacije fizičkih i pravnih osoba – u prosjeku 0,5% godišnjeg budžeta
- 2) prihode od nefinancijske imovine – ZKM trenutačno nema takav izvor prihoda, niti je on predviđen ovim strateškim planom.

Rashodi ZKM-a dijele se na rashode programske djelatnosti i rashode redovne djelatnosti, pri čemu na programsku djelatnost u prosjeku odlazi 16% budžeta, a na redovnu djelatnost 84% godišnjeg budžeta.

Ovim je financijskim planom predviđen višak prihoda u svakoj godini u iznosu otprilike 0,4% od ukupnih prihoda – 91 345,00 kn za 2016. godinu, 91 893,07 kn za 2017. godinu, 92 030,92 kn za 2018. godinu, 92 168,96 kn za 2019. te 92 307,21 kn za 2020.

18.3. Razrada financijskog plana

Sastavni dio ovog financijskog plana čine sljedeći prilozi:

- 1) Projekcija petogodišnjeg financijskog plana (2016.–2020.) – rashodi i izdaci
- 2) Projekcija petogodišnjeg plana financiranja (2016.–2020.) – prihodi
- 3) Projekcija prihoda i rashoda u petogodišnjem strateškom razdoblju (2016.–2020.)

19. MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA I ODNOSI S JAVNOŠĆU

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

Organizacijski model Zagrebačkog kazališta mladih ima jedinstvenu marketinšku službu i službu odnosa s javnošću. U službi odnosa s javnošću zaposlena je jedna osoba, dok su u segmentu marketinga i prodaje zaposlene tri osobe.

Ovo poglavlje strateškog plana usmjereno je na razvojne planove odnosa s javnošću i marketinga te se usredotočuje na provođenje aktivnosti koje će pridonijeti uspješnijem upravljanju slikom kazališta i razvoju njegove reputacije, ali i daje preporuku za razvoj ljudskih resursa u organizacijskoj strukturi.

19.1. Razvoj odnosa s javnošću

Postojeći odnosi s javnošću, primarno odnosi s medijima, zadovoljavajući su i iznadprosječni u odnosu na druge slične kulturne institucije u Gradu Zagrebu (gradska javna kazališta, centri za kulturu s izraženom kazališnom djelatnošću). ZKM je pojačano prisutan u hrvatskim tiskanim i elektroničkim medijima u periodima prije premijera novih predstava. Ipak, s obzirom na programske smjernice u strateškom razdoblju od 2016. do 2020. te na ciljeve koje postavlja ovaj strateški plan, potrebno je razviti strategiju odnosa s javnošću.

U prvom je planu **razvoj međunarodnih odnosa s javnošću**, internacionalizacijom odnosa s medijima. Cilj je jačati vidljivost Zagrebačkog kazališta mladih u stranim medijima kao relevantne hrvatske kulturne institucije. Osobito će se težiti povezivanju i međusobnoj suradnji službe za odnose s javnošću i marketinga Zagrebačkog kazališta mladih i partnerskih međunarodnih institucija, radi razmjene iskustava i primjera dobre prakse.

Za sve predstave s međunarodnim promotivnim potencijalom izradit će se posebni, unificirani prezentacijski paketi predstava na stranim jezicima.

Drugi je važan segment razvoja odnosa s javnošću aktivno **uključivanje suvremenih modela mrežne komunikacije** u alate odnosa s javnošću. U prvom redu to su društvene mreže, čiji će se potencijal maksimalno iskoristavati. Zagrebačko kazalište mladih od 2015. postao je jedna je od najuspješnijih kulturnih institucija po aktivnostima na društvenim mrežama, s kanalima i stranicama na Facebooku, Twitteru, Pinterestu, Instagramu i YouTubeu. Inovativan pristup, relevantan i zanimljiv sadržaj te cjelogodišnja aktivnost rezultirali su stvaranjem opsežne virtualne zajednice, čemu će se i dalje težiti, razvijajući stranice na postojećim, ali i na novim društvenim mrežama koje će u strateškom razdoblju biti relevantne za ciljanu publiku kazališta.

Kazalište je u 2015. predstavilo i aplikaciju za uređaje Android i Apple, putem koje će moći dobivati informacije o događanjima i novostima iz Zagrebačkog kazališta mladih. Internetska stranica kao središnja internetska adresa informiranja i povezivanja sa Zagrebačkim kazalištem mladih u potpunosti je redizajnirana i osuvremenjena 2015. te se u ovom strateškom razdoblju očekuju njezine dalje tehničke dorade i adaptacije u svrhu što ugodnijeg iskustva pregledavanja njezinih sadržaja.

Zagrebačko kazalište mladih u 2015. je predstavilo novi HTML bilten koji se šalje mjesečno te u slučaju posebne promidžbe određenih premijera ili drugih događanja. Bilten je dvojezičan, a adresar se mjesečno ažurira.

19.2. Razvoj marketinga

Marketinška strategija Zagrebačkog kazališta mladih podijeljena je u dva akcijska područja. Prvo je programsko područje, a drugo institucionalno. Programski marketing usredotočit će se na promidžbu predstava s pomoću glumaca i istaknutih članova autorskih timova te na promidžbu zasebnih programa Zagrebačkog kazališta mladih, dok će se institucionalni marketing temeljiti na posebnim društveno relevantnim kampanjama i predstavljanju poslovnih rezultata s namjerom promoviranja institucije.

Ključni **marketinški koncepti** koji će se primijeniti jesu:

- **individualizirani produkt-marketing** koji promišlja sedam P marketinga – kulturni proizvod, cijenu, mjesto, promociju, okruženje, proces i ljude; za sve projekte izradit će se posebna interna strategija, koja će slijediti ciljeve ovog strateškog plana
- osmišljena **strategija upravljanja markom** koja će uključivati razvoj imidža kazališta putem unificiranih jedinica – od vizualnih komunikacija do stila komunikacije na društvenim mrežama, privlačenja uglednih donatora i sponzora
- **društveni marketing** temeljen na kazališnim projektima od društvene važnosti koji razlažu suvremenost i putem kazališnog medija progovaraju o aktualnim problemima i promišljaju rješenja
- **digitalni marketing** s namjerom okupljanja najveće zajednice kulturne institucije na društvenim mrežama te povećanja broja konverzija iz digitalnog svijeta u stvarnost
- **marketinška suradnja** s drugim kulturnim institucijama u Zagrebu i jača suradnja s Turističkom zajednicom grada Zagreba i Hrvatskom turističkom zajednicom radi pozicioniranja ZKM-a kao kulturnog proizvoda grada.

Sadržaj i alati kojima će se koristiti u provođenju marketinških aktivnosti:

- **oglašivanje** koje će biti planirano godišnje te osmišljava za svaki projekt kako bi se iskoristio maksimalni potencijal pojedine predstave; oglašivanje će se nastaviti u klasičnim medijima (domaćim i stranim tiskom i dobivanjem prostora u medijima putem medijskih pokroviteljstava), na društvenim mrežama, a intenzivno će se ulagati i u mobilni marketing
- nastavit će se i s **izravnim prodajom predstava**, već uhodanim načinom prodaje, a zaposlenici će se dodatno obrazovati i motivirati kako bi prodaja iz sezone u sezonu rasla
- **društveno važnim** predstavama nastojat će se povećati publicitet projekata i kazališta, da bi se ojačala prisutnost u medijima i javnom prostoru koja je ograničena budžetom

- u strateškom razdoblju uvest će se i posebne pogodnosti za dugogodišnje gledatelje i stalnu publiku Zagrebačkog kazališta mladih **razvojem programa** vjernosti.

Promidžba kazališta oslanjat će se na atraktivan dizajn, izvorni sadržaj i alate kojima će svoje djelovanje predstavljati javnosti. Važan dio promocije obuhvaća predstavljanje u stručnim časopisima u Hrvatskoj (*Kazalište, Hrvatsko glumište, Kretanja, Vijenac*) i inozemstvu (*Maska, Scena, Ludens, Theater Heute, BDR, Dialog*), odnosno stvaranje profesionalnog ugleda ZKM-a u stručnim krugovima u Europi i svijetu.

U skladu s menadžmentom virtualne zajednice za objavljivanje novosti primjenjivat će se internet i drugi mediji, a komunikacija će se ostvariti intenzivnim dijalogom na društvenim mrežama (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, YouTube), na kojima će se objavljivati vijesti i zanimljivosti s proba i gostovanja, ostavljajući prostor za komentare i dojmove publike, pitanja za glumce ili druge djelatnike kazališta.

Važno je da dostignuća ZKM-a odjekuju u medijima i u onim dijelovima domaće i međunarodne javnosti u kojima publika ne može posjećivati predstave, u svrhu širenja ugleda institucije i stvaranja marke. Osim oglašivanja na raspoloživim oglasnim mjestima u javnom prostoru (*billboardi, jumbo-plakati*), tiskovinama, internetskim portalima, radio postajama te osiguravanja medijskih pokrovitelja, važno je oglašavanje u kulturno-turističkim vodičima uz isticanje predstava koje se izvode s titlom na engleskom jeziku za strane turiste.

Marketinška strategija i promidžba razvijat će kroz nove pristupe kulturnom obrazovanju konzumenata. Da bi se bolje razumjeli njihov kazališni interes, stavovi, ali i očekivanja, provodit će se ankete radi pridobivanja nove potencijalne publike, a kvaliteti komunikacije s publikom pridonijet će razgovori s umjetnicima nakon predstava. U planu je i ZKM-ov klub za posjetitelje koji bi učlanjenjem osim popusta na ulaznice dobili i mogućnost gledanja generalnih proba, razgledavanja kazališta, razgovora s glumcima ili redateljem predstave. Umjetnici će se predstavljati i na susretima u školama, razgovarajući s učenicima o svome pozivu, važnosti kazališta i

iskustvu rada na dramskim tekstovima, a organizirat će se i radionice na kojima će sudjelovati profesori, koji će potom učenicima pokušati približiti kazališnu umjetnost na satu, ali i organiziranjem zajedničkih posjeta kazalištu.

19.3. Organizacija i provedba razvojnog plana

Potkraj ožujka 2016. zaključen je proces reorganizacije marketinške službe i službe odnosa s javnošću, koje su sada spremne implementirati razvojne aktivnosti navedene u ovom strateškom planu. U provođenje će biti uključeni voditeljica službe odnosa s javnošću, voditeljica službe marketinga te služba prodaje.

20. METODE EVALUACIJE

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

Evaluacijske metode ovog strateškog plana usmjerene su na evaluaciju provođenja strategije, a ovo poglavlje donosi evaluacijski plan praćenja provođenja strateškog plana. Ključni pokazatelji uspješnosti i standardi uspješnosti provođenja strateškog plana objašnjeni su u poglavljima *Pojedinačni ciljevi i očekivani rezultati* te *Načini ostvarenja i očekivani učinak*, a zbirno u tablici *Opći i pojedinačni ciljevi*, koja je sastavni dio ovog strateškog plana (pogledati poglavlje *Dodaci*).

Evaluacijske metode osmišljene su kao usustavljeno i vremenski određeno utvrđivanje ostvarenih rezultata koji vode utvrđenim općim i pojedinačnim ciljevima, a evaluacija se obavlja tromjesečno, polugodišnje i godišnje. Stalno praćenje dostignuća važno je za interno prosuđivanje razine organizacijskog razvoja kazališta, ali i za transparentnost rada.

20.1. Evaluacijske aktivnosti

20.1.1. Tromjesečna evaluacija umjetničkog i organizacijskog razvoja kazališta za kvantitativne parametre uzima broj izvedaba, prodanih ulaznica, medijskih objava, dosega na društvenim mrežama i sve raspoložive kvantitativne odrednice uvjetovane upotrebom različitih marketinških alata. Kvalitativna evaluacija podrazumijeva sažeti opis provedenih aktivnosti predviđenih ovim strateškim planom, koje su vezane uz institucijski razvoj.

20.1.2. Polugodišnja evaluacija umjetničkog i organizacijskog razvoja zbraja kvantitativne parametre dviju tromjesečnih evaluacija, dok kvalitativna analiza, uz opis provedenih aktivnosti i programa, izravno analizira realizaciju predviđenih aktivnosti i stupanj realizacije predviđenih općih i pojedinačnih ciljeva. U tablici *Opći i pojedinačni ciljevi* polugodišnje će se označivati polja i to s četirima bojama – crvenom, narančastom, plavom i zelenom. Crvena boja označava da još nije započeto

realiziranje aktivnosti ili cilja, narančasta da je realiziranje tek počelo, plava da je realiziranje u tijeku, a zelena da je cilj ili aktivnost u potpunosti realiziran. Time će se veoma jednostavno kontrolirati provođenje strateškog plana, pa će i rad kazališta biti transparentniji, i za zaposlenike i za širu javnost.

20.1.3. Godišnja evaluacija umjetničkog i organizacijskog razvoja zbir je dviju polugodišnjih analiza i predstavlja cjelokupnu kvantitativnu i kvalitativnu analizu kalendarske godine kazališta. Parametrima analize posebno će se naglasiti financijsko poslovanje kazališta.

20.2. Srednjoročna evaluacija provođenja strateškog plana

Uz gore navedene analize, predviđena je i srednjoročna evaluacija provođenja strateškog plana koja će se provesti u lipnju 2018.

Srednjoročnom evaluacijom odredit će se dostignuti stupanj programsko-organizacijskog razvoja u odnosu na početak strateškog planiranja i definirane ciljeve, a potom će se postaviti dalji plan implementacije strateškog plana, koji se može izmijeniti ovisno o uspješnosti implementacije, odnosno očekivanih i ostvarenih rezultata i učinka.

21. PLAN UPRAVLJANJA RIZICIMA

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH
2016–2020.

21.1. Standardizacija upravljanja rizicima

Zagrebačko kazalište mladih kao javna institucija u kulturi koja proizvodi specifičan kulturni sadržaj namijenjen točno određenoj i ciljanoj publici izloženo je brojnim rizicima uzrokovanim vanjskim i unutarnjim čimbenicima.

Tijekom izrade plana upravljanja rizicima kojima je ZKM izložen najprije su utvrđeni prošli, postojeći i potencijalni rizici, a potom su procijenjeni. Potom su doneseni planovi djelovanja u slučaju pojave rizika, da njihova pojava ne dovede do krize, te je određeno praćenje procesa i aktivnosti da bi se spriječila pojava uočenih i prepoznatih rizika ili da bi se posljedičnost njihove eventualne pojave svela na minimum.

Plan upravljanja rizicima razvijan je prema standardu ISO 31000:2009, a tijekom implementiranja strateškog plana ključni sudionici u njegovu provođenju educirat će se o procesima upravljanja rizicima u sedam principa: izbjegavanje rizika, povećanje rizika radi poticanja pozitivnih mogućnosti, otklanjanje uzroka rizika, mijenjanje vjerojatnosti pojave rizika, mijenjanje posljedičnosti rizika, podjela rizika s trećom stranom te zadržavanje rizika.

21.2. Prepoznavanje, klasificiranje i praćenje rizika

Nastavljajući se na provedene analize koje su u obzir uzimale vanjske i unutarnje čimbenike koje utječu na djelovanje Zagrebačkog kazališta mladih, utvrđeni su rizici te su postavljene referentne vrijednosti njihove vjerojatnosti i posljedičnosti, a potom i način praćenja, što je prikazano u tablici.

Referentne vrijednosti vjerojatnosti pojave rizika su: nemoguće (1), veoma malo moguće (2), moguće (3), vjerojatne (4) te veoma vjerojatne – sigurne (5).

Referentne vrijednosti posljedičnosti realizacije rizika su: nevažne (1), male (2), umjereno velike (3), veoma velike (4) te katastrofalne (5).

Definirana su četiri vremenski različita načina praćenja rizika: kontinuirano praćenje (1), tromjesečno praćenje (2), polugodišnje praćenje (3) te godišnje praćenje (4).

Utvrđeni su sljedeći rizici:

- **slaba prodaja ulaznica** jedan je od veoma vjerojatnih rizika koji nastaje kao posljedica smanjivanja interesa publike za kazalište, nedostatka sredstava za oglašavanje, povećanje broja produkcija drugih kazališta u gradu te pada kupovne moći publike
- **veći interes za predstave na maloj sceni Miško Polanec** mogući je rizik s obzirom na ograničene kapacitete gledališta toga izvedbenog prostora
- **odustajanje redatelja od dogovorenih projekata** veoma je malo mogući rizik s obzirom na strateško planiranje repertoara koje podrazumijeva ovaj strateški plan i blagovremeno potpisivanje ugovora s unesenim osiguravajućim elementima
- **smanjenje subvencija Grada Zagreba i Ministarstva kulture** vjerojatan je rizik za Zagrebačko kazalište mladih s obzirom na opće smanjenje financiranja javnih institucija u kulturi
- **nedostatak interesa sponzora za partnerstva** veoma je vjerojatan rizik s obzirom na to da većina kapitalnih sponzora ulaže u sport (plaćanje PDVa na sponzorske iznose)
- **unutarnje neslaganje i kadrovska previranja** veoma je malo moguć rizik, no njegovo bi pojavljivanje ozbiljno narušilo djelovanje kazališta
- **političke promjene** s mogućim učincima na djelovanje ZKM-a vjerojatan je rizik u ovom strateškom razdoblju, zbog potencijalne promjene kulturne politike i financiranja kulture
- **promjene kulturnih i financijskih politika** vezanih uz kazališnu djelatnost veoma je vjerojatan rizik umjereno velike posljedičnosti na djelovanje Zagrebačkog kazališta mladih
- **nemogućnost izvođenja predstava** zbog spriječenosti glumaca moguć je

rizik čijem se otklanjanju treba pristupiti stalnim praćenjem i blagovremenim planiranjem alternacija

- **elementarne nepogode kao uzrok neizvođenja predstava** veoma je malo moguć rizik, no potrebno je planirati djelovanje u slučaju njegove realizacije.

	RIZIK	VJEROJATNOST	POS LJEDIČNOST	PRAĆENJE
1	slaba prodaja ulaznica	veoma vjerojatno	veoma velika	kontinuirano praćenje
2	veliki interes za predstave na sceni Miško Polanec	moguće	mala	kontinuirano praćenje
3	odustajanje redatelja od dogovorenih projekata	veoma malo moguće	umjereno velika	polugodišnje praćenje
4	smanjenje subvencija (Grad Zagreb, Ministarstvo kulture)	veoma vjerojatno	veoma velika	tromjesečno praćenje
5	nedostatak interesa sponzora	veoma vjerojatno	veoma velika	polugodišnje praćenje
6	unutarnje neslaganje i kadrovska previranja	veoma malo moguće	veoma velika	kontinuirano praćenje
7	političke promjene, promjene kulturne politike i financiranja	vjerojatno	veoma velika	godišnje praćenje
8	promjene kulturnih i financijskih politika vezanih uz kazalištu djelatnost	veoma vjerojatno	veoma velika	godišnje praćenje
9	nemogućnost izvođenja predstava zbog spriječenosti glumaca	moguće	umjereno velika	kontinuirano praćenje
10	elementarne nepogode kao uzrok neizvođenja predstava	veoma malo moguće	veoma velika	godišnje praćenje

22. POPIS LITERATURE

STRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH 2016–2020.

Tiskana i elektronička literatura:

- Adizes, Ichak Kalderon, *Insights on Management*, Santa Barbara: Adizes Institute Publication, 2011.
- Alfirević, Nikša, Aleksić, Ljiljana i Pavičić, Jurica, *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Zagreb: Masmedia, 2006.
- Bamford, Anne i Wimmer, Michael, *Audience Building and the Future Creative Europe Programme*, Bruxelles: EENC, 2012.
- Bogner-Šaban, Antonija, ur., *50 godina Zagrebačkog kazališta mladih*, Zagreb: Zagrebačko kazalište mladih, 2000.
- Cvjetičanin, Biserka i Katunarić, Vjeran, ur., *Hrvatska u 21. stoljeću – strategija kulturnog razvitka: dokument*, <http://www.culturelink.org/news/publics/2009/strategy.pdf>, (2003).
- Dragičević-Šešić, Milena i Stojković, Branimir, *Kultura/Menadžment/Animacija/Marketing*, Zagreb: Kulturno informativni centar, 2013.
- Dragičević Šešić, Milena i Dragojević, Sanjin, *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*, Zagreb: Jesenski i Turk, 2008.
- Dragojević, Sanjin i Žiljak, Tihomir, *Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb*, Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb, 2008.
- Lukić, Darko, *Mapiranje hrvatske kulturne politike: Oaze izvrsnosti u kulturnoj pustinji*, http://pomet.adu.hr/prilozi/dokumenti/clanci/Lukic_Mapiranje.pdf, 2011.
- Schulz Vugrin, Zvijezdana i Forčić, Gordana, *Strateško planiranje: Put ka održivosti neprofitnih organizacija*, Rijeka: Udruga za razvoj civilnog društva SMART, 2010.
- Milanović, Mladen, *Priručnik za strateško planiranje: strateško planiranje i razvoj javnih politika*, Sarajevo: SPPD, UNDP, 2010.
- Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconviening Roles for Planning, Plans, Planners*, New York: Free Press, 1994.

Tobak, Steve, *10 Rules for Effective Strategic Planning*, <http://www.cbsnews.com/news/10-rules-for-effective-strategic-planning/>, 2009.

Strateški planovi i dokumenti:

Plan kreativnog i kulturnog razvitka grada Zagreba 2016. – 2022., <http://www.zagreb.hr/UserDocImages/KULTURA%20Strategija%20%281%29.pdf>, Grad Zagreb, Zagreb, 2015.

Strateški plan Ministarstva kulture 2014. – 2016., <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Propisi/Strate%C5%A1ki%20plan%20MK%202014.-2016.%20-%20za%20web.pdf>, Ministarstvo kulture RH, Zagreb, 2014.

Uputa za izradu strateških planova za razdoblje 2016. – 2018., <http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Uputa%20za%20izradu%20strateskih%20planova%20za%20razdoblje%202016.-%202018..pdf>, Ministarstvo financija RH, Zagreb, 2015.

Zakonski i drugi pravni akti:

„Zakon o kazalištima”, *Narodne novine*, br. 71/06, 121/13, 26/14, Zagreb, 2006, 2013, 2014.

„Zakon o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva”, *Narodne novine*, br. 43/96, 44/96, Zagreb, 1996.

Statut Zagrebačkog kazališta mladih, ur. broj: 1151/14, 25. rujna 2014.

23. DODACISTRATEŠKI PLAN ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH
2016–2020.

- 1) Kadrovska tablica – popis zaposlenika s pripadajućom stručnom spremom
- 2) Projekcija petogodišnjeg financijskog plana (2016– 2020) – rashodi i izdaci
- 3) Projekcija petogodišnjeg plana financiranja (2016–2020) – prihodi
- 4) Projekcija prihoda i rashoda u petogodišnjem strateškom razdoblju (2016–2020)
- 5) Upisni list Zagrebačkog kazališta mladih u Očevidnik kazališta u Ministarstvu kulture
- 6) Organigram Zagrebačkog kazališta mladih

RECENZIJA

STRATEŠKOG PLANA

ZAGREBAČKOG KAZALIŠTA MLADIH

2016.–2020.

Recenzija Strateškog plana Zagrebačkog kazališta mladih

Napomena: Recenzentica dr. sc. Daniela Angelina Jelinčić pregledala je radnu inačicu plana, te je napisala njegovu recenziju i preporuke za unaprjeđenje istog, što je projektna skupina učinila. U nastavku su navedeni ključni dijelovi recenzije, a cjelovita je recenzija dostupna na zahtjev.

Program Vlade RH za razdoblje 2011.-2015., kao prioritet za kulturu naveo je izradu temeljnog strateškog dokumenta kulturnoga razvoja. Ministarstvo kulture, u skladu s tim Programom izradilo je „Strateški plan Ministarstva kulture“ koji je donesen u svibnju 2013., a za razdoblje 2014.-2016. On donosi plan djelovanja Ministarstva kulture RH u tom periodu kako bi ono operativno poboljšalo zadane ciljeve (1. Razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje i javne komunikacije; 2. Zaštićena i očuvana kulturna baština). Isto podrazumijeva i sam kulturni razvoj što je razrađeno kroz specifične ciljeve te načine njihova ostvarivanja s pokazateljima uspješnosti. Pri izradi tog strateškog dokumenta, Ministarstvo kulture RH odlučilo se na participativni pristup što znači da je metodologija izrade dokumenta koristila *bottom-up* pristup: akteri u kulturi i institucije dostavljaju vlastite strateške planove na temelju kojih se onda rade gradske, regionalne i nacionalne strategije kulture. Iako je u međuvremenu nova politička opcija preuzela ravnanje Ministarstvom kulture, te ponešto dopunila svoj strateški plan, izrada strateških planova ustanova i organizacija u kulturi ostala je kao obvezna praksa djelovanja za institucije kojima je Ministarstvo jedan od osnivača. Ukoliko su institucijama osnivači općine, gradovi ili Republika Hrvatska, one za sudjelovanje na natječajima dostavljaju nacrt strateškog plana. Zakon o proračunu svim tijelima državne uprave propisao je obvezu izrade trogodišnjih strateških planova. Aktualni Zakon o kazalištima ne nalaže eksplicitnu obvezu izradu strateških planova ustanova i organizacija u kulturi, no oni su uvjet sudjelovanja u određenim natječajima za subvencije Ministarstva kulture. Pored toga, današnja praksa suvremenog odgovornog poslovanja u kulturi pretpostavlja planiranje, a što je i važna pretpostavka za financiranje kulture iz međunarodnih izvora. Iako Grad Zagreb, kao osnivač ZKM-a, ne nalaže obveznu izradu strateškog

plana kao preduvjeta za sudjelovanje na natjecajima, sama činjenica da je ZKM izradio svoj strateški plan važna je pretpostavka jasne vizije poslovanja u narednim godinama. Iako Zakon o proračunu propisuje obvezu izrade trogodišnjih strateških planova, ZKM je donio odluku o planiranju poslovanja u petogodišnjem razdoblju što je pohvalno jer daje širu sliku s kratkoročnim prema srednjoročnim ciljevima koje ta institucija treba ispuniti. Kratkoročno tako, kroz akcijski plan moguće je donijeti aktivnosti koje je potrebno odmah izvršiti, a koje je onda moguće usklađivati sa srednjoročnim ciljevima te ih kontinuirano evaluirati.

Metodologija izrade strateškog plana je ispravna budući da se fokusirala na *bottom-up* pristup, participativno uključivši zaposlenike, konzultante i facilitatore u proces. Već i sama činjenica da se traži recenzija strateškog plana kako bi se potvrdila njegova ostvarivost, otkriva transparentnost i predanost u ovom poslu, a što je u skladu sa načelima izrade ovog dokumenta. Tako ZKM svrhu izrade strateškog plana vidi kao proces „prema van“ (umjetničku izvrsnost kazališta u europskom kontekstu), ali i „prema unutra“ (osigurati visoku profesionalnost i transparentnost poslovanja kazališta kao javne institucije). Radi se, dakle, o promišljanju sadržaja kojim će ZKM postići vidljivost u europskom kontekstu, ali i o promišljanju poslovnog modela tj. samog upravljanja kazalištem kojim će se postići značajnija internacionalizacija te opravdati javna potpora kazalištu. Time svrha strateškog plana odgovara na osnovna pitanja „što?“ i „kako?“.

Načela kojima se rukovodi strateški plan su transparentnost odnosno poslovanje prema prethodno postavljenim kriterijima što je osnovni preduvjet jasnog planiranja. Također, pretpostavlja nekoliko evaluacija čime ostavlja mogućnost otklanjanja eventualnih odstupanja od postavljenog plana.

Struktura dokumenta postavljena je po svim pravilima strateškog planiranja; analitički dio obrađen je vrlo detaljno te osim uobičajene SWOT analize, koristi i dodatne analitičke metode (PEST i PAEI) te analizu programa što je svakako dodatna vrijednost ovog dokumenta. Predstavljena je vizija kao i ciljevi koji su, tim više razrađeni prema SMART matrici. Iako se u procesima strateškog planiranja očekuje da su ciljevi postavljeni prema SMART matrici, većina planova ne donosi pisano razrađenu tablicu kojima su ciljevi argumentirani kao specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i određeni vremenom, stoga ovo predstavlja posebnu vrijednost i mogućnost kontrole postavljenih ciljeva. Struktura dokumenta tako uključuje

institucionalne i financijske kao i ljudske resurse potrebne za ostvarenje plana, a povrhu toga uključuje i marketing plan što je, u stvari, dodatna studija koja daje još jednu vrijednost ovom strateškom planu. Također, plan predviđa i moguće rizike čime predviđa moguće situacije ostavljajući unaprijed mogućnost njihovog otklanjanja. SWOT, PEST i PAEI analiza odlično su detektirale snage i slabosti, prilike i prijetnje za poslovanje kazališta u političkom, gospodarskom, društvenom i tehnološkom kontekstu, a specifično primijenjeno i na uže poslovanje u samom kontekstu rada kazališta. Minorna zamjerka vidljiva je u korištenju ponešto starih izvora podataka (Popis stanovništva iz 2001.) što može biti djelomično opravdano eventualnim nepostojanjem novijih podataka.

Vizija je pravilno i realistično određena i predstavlja kontinuitet nastojanja ovog kazališta.

(...)

Ciljevi su jasno postavljeni, a njihova je opravdanost argumentirana SMART tablicom. Međusobno su prilično isprepleteni pa su moguća njihova jasnija razgraničenja iako su i u ovom obliku prihvatljivi. Iako je posebnim poglavljem razrađen i način dosizanja zadanih ciljeva, uputno bi bilo isto razraditi tablicom Akcijskog plana koja bi odredila ne samo opće i specifične ciljeve odnosno aktivnosti već i njihove nositelje, potrebne iznose i izvore financiranja istih kao i pokazatelje kojima će se mjeriti uspješnost njihove provedbe. To bi značajno doprinijelo preglednosti i kontroli zadanih ciljeva.

(...)

Reperetoarna politika u skladu je s misijom i vizijom kazališta.

Problemi u nesrazmjeru zaposlenih ispravno su detektirani iako strategija rješavanja problema viška kadra u tehničkim zanimanjima nije navedena. Ispravna je i poželjna izgradnja kapaciteta što se planom i predviđa.

Financijski plan prilično je konzervativan; prati ulaganja iz javnog proračuna i ne predviđa rizike. Koliko god to može povoljno utjecati na održivost poslovanja, toliko istovremeno prati *status quo*. U tom smislu, plan više nalikuje analizi stanja nego promišljanju za budućnost. Održavanje stanja u postojećim okvirima u vremenima prilične nestabilnosti javnih proračuna kao i kulturnih institucija ne mora nužno biti loše. Ipak, preporuča se snažniji strateški pogled na ovo pitanje s ciljem smanjenja udjela javnog i povećanja ostalih izvora financiranja, osobito jer je to u skladu s

postavljenim ciljevima (npr. razvoj publike). Stoga bi, već spomenuti, Akcijski plan dao jasniju sliku načina na koji to postići.

Dodatni prilozi pružaju nešto detaljniju sliku pojedinih tema što može poslužiti u jasnijoj provedbi plana.

Zaključno treba reći kako je postojanje strateškog plana za ZKM nužan i dobrodošao dokument koji je izrađen po pravilima struke, a u nekim segmentima čak i nadilazi uobičajenu praksu u ovom području. (...)

DR. SC. DANIELA ANGELINA JELINČIĆ