



**STRATEŠKI PLAN GRADSKOG KAZALIŠTA MARINA  
DRŽIĆA**

**ZA RAZDOBLJE 2018. – 2022.**

## **1. UVOD**

## **2. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA**

2.1 Uvodni dio

2.2 Analiza stanja - okruženje

2.3 Izvori i resursi stanja i okruženja – SWOT i PEST analiza te Analiza dionika

## **3. MISIJA I VIZIJA KAZALIŠTA**

## **4. STRATEŠKI CILJEVI RAZVOJA KAZALIŠTA I AKTIVNOSTI ZA PROVEDBU CILJEVA**

### **4.1 Opći cilj 1 POSTAVLJANJE I IZVOĐENJE RAZNOVRISNOG DRAMSKOG REPERTOARA**

4.1.1. posebni cilj - izvedbe hrvatskih autora s naglaskom na dubrovačku dramsku baštinu

4.1.2. posebni cilj – hrvatska i međunarodna suradnja, koprodukcije i gostovanja

4.1.3. posebni cilj – razvoj autorskog kazališta

4.1.3. posebni cilj – izvedbe hrvatskih suvremenih autora

### **4.2 Opći cilj 2 DIVERSIFIKACIJA I RAZVOJ PUBLIKE**

4.2.1 posebni cilj – razvoj marketinških aktivnosti

4.2.2 posebni cilj - jačanje produkcije za djecu i mlade

4.2.3 posebni cilj – povezivanje kulture i turizma

**4.3 Opći cilj 3 JAČANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

4.3.1. posebni cilj – jačanje i obnova ansambla Kazališta

4.3.2. posebni cilj – jačanje i obnova tehničkog i administrativnog osoblja

**4.4 Opći cilj 4 KREIRANJE ODNOSA S PARTNERIMA, SPONZORIMA I DONATORIMA KAZALIŠTA**

**4.5 Opći cilj 5 PROSTORNA RJEŠENJA ZA KAZALIŠTE**

**4.6 Opći cilj 6 DIGITALIZACIJA ARHIVSKE GRAĐE**

**4.7 Opći cilj 7 FORMIRANJE I EDUCIRANJE RADNE SKUPINE U KAZALIŠTU ZADUŽENE ZA PRIJAVU PROJEKATA NA NATJEČAJE FINANCIRANE IZ FONDOVA EU I PROGRAMA EU**

**5. PROVEDBA STRATEGIJE I PRAĆENJE PROVEDBE**

## 1. UVOD

*Strateški plan Gradskoga kazališta Marina Držića 2018. - 2022.* napravljen je prvenstveno kao dokument koji će analizom postojeće situacije, jasno artikuliranim općim i posebnim strateškim ciljevima te prijedlogom provedbe strategije, služiti kao vodilja u razvoju, repositioniranju i osnaživanju tradicionalnih vrijednosti Kazališta u kontekstu jedine profesionalne kazališne kuće u gradu Dubrovniku i Dubrovačko-neretvanskoj županiji.

U svrhu što preciznije izrade Strategije napravljena je SWOT analiza, PEST analiza i Analiza dionika, kako bi se upoznali sa snagama, slabostima, ali i neiskorištenim prilikama te eventualnim dodatnim resursima, kao i glavnim prijetnjama koje možemo izbjeći u budućnosti pomoću pomnog strateškog planiranja razvoja Kazališta.

Strategija u središte interesa i na prvo mjesto stavlja programske ciljeve kao glavne ciljeve razvoja Kazališta, s obzirom na činjenicu da je javna izvedba scenskih djela glavna statutarna odredba Kazališta, no Strategija se bavi i drugim razvojnim ciljevima kao što su razvoj publike, pitanjima razvoja ljudskih potencijala, neophodnim infrastrukturnim rješenjima, kreiranjem odnosa s budućim partnerima Kazališta te neizbježnim ciljem diversifikacije i razvoja publike.

Strategija Gradskoga kazališta Marina Držića 2018. – 2022. usklađena je s ključnim strateškim dokumentima koji se tiču razvoja kulture, odnosno kazališne umjetnosti - *Strateškim planom Ministarstva kulture 2019. – 2021.*, postojećim lokalnim strateškim dokumentom; *Strategijom razvoja kulture Grada Dubrovnika 2015. – 2025.* Oba dokumenta malim dijelom dotiču se kazališne umjetnosti i specifičnosti djelovanja kazališta kao što je Kazalište Marina Držića, kao jedine kazališne kuće u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, tako da je Strategija razvoja samoga kazališta od velike važnosti za Kazalište.

Polazna točka strateškog planiranja za Kazalište kreće od primarnog određivanja misije i vizije samoga Kazališta te jasno zadanih općih i posebnih ciljeva. Donošenjem takvog Strateškog dokumenta koji u potpunosti planski određuje poslovanje i budućnost kazališne kuće postavljamo temelj za konkuriranje na svim objavljenim natjecajima raznih ministarstava, projektima i natjecajima Europske unije, natjecajima iz fundacija velikih kompanija, a iz kojih bi Kazalište moglo koristiti financijska sredstva prilikom provedbe programa i projekata prema zadanim parametrima natječaja.

## **2. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA**

### **2.1. Uvodni dio – kazalište**

Gradsko kazalište Marina Držića jedina je profesionalna kazališna kuća u Dubrovniku i Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Kazalište kao profesionalno organizirana kazališna kuća djeluje od 1944. godine. Osnivač Kazališta je Grad Dubrovnik, a osnovna mu je djelatnost javna izvedba dramskih, opernih, operetnih, baletnih, lutkarskih i drugih scenskih djela.

Kazalište je smješteno u samoj gradskoj jezgri, u povijesnoj zgradi izgrađenoj 1865. godine, koja svojom tradicijom i povijesnim kontekstom označava kazališni identitet grada Dubrovnika.

Danas Gradsko kazalište Marina Držića broji 43 zaposlenika te godišnje odigra četiri do šest premijernih naslova i čak osam repriznih.

Kazalište je od velikog značaja za Županiju, a posebice za grad Dubrovnik, budući da je to jedino mjesto gdje stanovnici toga područja kroz cijelu kalendarsku godinu mogu zadovoljiti svoje potrebe za scenskom umjetnošću. Kazalište zastupa i vodi ravnatelj kojega imenuje osnivač na prijedlog Kazališnog vijeća.

Organizacijska struktura Kazališta uspostavljena je kroz tri nesamostalne cjeline:

Ured ravnatelja, Umjetnički ansambl i Tehničku službu, a za sve tri odgovoran je ravnatelj institucije.

## 2.2. Analiza stanja

Vlasnik i osnivač Kazališta Marina Držića je Grad Dubrovnik, a osnovni akt kojim se regulira proizvodnja i produkcija kazališnih predstava u Kazalištu jest *Program javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika*. Na Poziv za predlaganje javnih potreba u kulturi, Kazalište, odnosno ravnatelj prijavljuje prijedloge svojih programa radi uvrštavanja u *Program javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika* za tekuću godinu. Temeljem takve prijavnice Grad omogućava sredstva za proizvodnju prijavljenih predstava i eventualnih dodatnih sadržaja koje će Kazalište proizvoditi u toj godini i na temelju kojega će posloovati.

Kada promišljamo o publici u Kazalištu Marina Držića, moramo u obzir uzeti jedinstven geopolitički položaj Grada Dubrovnika koji ima odlučujući utjecaj na oblike društvenog ustrojstva, odnosno sudjelovanju stanovništva toga područja u kulturnom životu grada. Naime, grad Dubrovnik prema podacima popisa stanovništva iz 2011. ima 42.615 stanovnika, od kojih svega 28.434 živi u gradu Dubrovniku, a 14.181 živi u prigradskim naseljima i na otocima koji gravitiraju gradu. U posljednjih deset godina u gradu ali i okolici bilježi se kontinuirani negativan trend pada broja stanovnika, što zbog iseljavanja, a što zbog negativne natalitetne politike u cijelom zemlji. Takvi podaci ostavili su negativan trag na području animiranja i razvoja publike Kazališta u proteklih nekoliko godina.<sup>1</sup>

Iako se Kazalište ne oslanja isključivo na stanovnike grada već na cijelu Dubrovačko-neretvansku županiju koja ima ukupno 122.568 stanovnika, redovni posjetitelji kazališta ipak su u prosjeku građani grada Dubrovnika.

---

<sup>1</sup> Statistički podaci preuzeti sa mrežnih stanica [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)

Osim kontinuiranog pada broja stanovnika, prilično izazovna je i situacija starosne dobi stanovnika toga područja. Naime, osim u općini Župa dubrovačka gdje je natalitet u rastu, u gradu Dubrovniku od svega 42.615 stanovnika tek je 28.327 stanovnika u radno sposobnoj dobi, odnosno u dobi od 15 do 64 godine. Najveći broj populacije je u dobi između 55 i 59 godina života, na što će se u Strategiji posebno staviti naglasak, odnosno ta problematika bit će jedan od općih ciljeva Strategije.<sup>2</sup>

Takva dugogodišnja situacija stavlja pred Kazalište zadatak opširnog, strateškog i planskog istraživanja publike u svrhu razvoja publike. Kod ovog problema bitno je naglasiti da je grad kroz godine, kako bi doskočio ovom problemu, uveo tzv. subvencionirane kazališne ulaznice, pa tako svaki stanovnik grada Dubrovnika ima povlaštenu cijenu ulaznice uz tzv. *Libertas* pokaz. Iako je takva inicijativa, sociološki gledano, korisna i najviše pogoduje krajnjem korisniku, a to je publika Kazališta, u njoj je, ekonomski gledano, najveći gubitnik Kazalište, budući da takva praksa u konačnici uvelike utječe na vlastiti prihod Kazališta.

Kazalište je smješteno u staroj gradskoj jezgri, a upravo radi sadržajnog i programskog razvoja te nužno potrebnog tehničkog osuvremenjivanja, postoji problem funkcionalnosti prostorija kazališta; potrebno je obnoviti prostore garderoba, obnoviti sanitarije unutar kazališta, riješiti problem prostora namjenskog skladišta u kojemu se na siguran način mogu skladištiti kulise, kostimi, kazališta rekvizita i ostale stvari koje su dio produkcije. Trenutno Kazalište unajmljuje prostor skladišta koje se nalazi u općini Župa dubrovačka.

Kadrovski, kazalište danas broji 43 zaposlenika podijeljenih u tri organizacijske cjeline: Ured ravnatelja, Umjetnički ansambl i Tehničku službu. Unutar službi ustrojena su voditeljska mjesta; Šef računovodstva, Tajnik ustanove, Šef tehnike, te Voditelj odnosa s javnošću i prodaje. Svi voditelji koordiniraju organizacijske jedinice kojih su voditelji, a radom Gradskog kazališta Marina Držića rukovodi ravnatelj, pa je u tom smislu nalogodavac za sve radnje i postupke te je

---

<sup>2</sup> Statistički podaci preuzeti sa mrežnih stranica [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)

odgovoran za sveukupan rad Kazališta. Jedan od općih strateških ciljeva ove strategije bit će i ujednačavanje naziva radnih mjesta te bolja strukturiranost kadrova i pripadajućih koeficijenata, a sve usklađeno sa Zakonom o kazalištu i Kolektivnim ugovorom o radu s Gradom Dubrovnikom.

Što se tiče ansambla Kazališta, a u cilju razvoja kadrovske politike Kazališta, potrebno je promijeniti strukturu. Smjena generacija u Ansamblu očita je potreba. Iako je postojeći stalni dio Ansambla u naponu umjetničke zrelosti, zbog raznovrsnih uloga i novih umjetničkih izričaja nesporna je potreba za afirmacijom mlađih generacija glumica i glumaca.

Kazalište Marina Držića rijetko je ili pod nepovoljnim uvjetima ulazilo u koprodukcijske suradnje i razmjene s drugim teatrima u zemlji, regiji ili inozemstvu. Pretpostavka je da je jedan od glavnih problema bio iznimno skup smještaj u Dubrovniku tijekom cijele godine, za koji Kazalište nije imalo sredstva koja bi mu omogućila ravnopravnu razmjenu s partnerima. Također će jedan od glavnih strateških ciljeva biti i mogućnost rješavanja takvog problema u budućnosti, kako bi se Kazalište pozicioniralo na regionalnoj i europskoj karti te pokazalo svoju umjetničku raskoš i tradiciju šire od samoga grada u kojemu djeluje.

Najveće i najvažnije promjene svakako bi se trebale dogoditi na polju unaprjeđenja i proširenja marketinških aktivnosti. Trenutno u kazalištu ne postoji on-line prodaja ulaznica, što je jedan od glavnih alata modernog poslovanja većine europskih kazališta. Stoga će to biti jedan od glavnih strateških ciljeva ove strategije. Također, u marketinškom djelovanju nije prepoznat jasan vizualni identitet Kazališta. Valjalo bi poraditi na jačem oglašavanju kroz razna kazališna tiskana izdanja kao što su knjižica sezone, plakati s jasnim i prepoznatljivim vizualnim identitetom kazališta, razne kazališne publikacije itd... Svaki od strateških marketinških ciljeva, glavnih i posebnih, bit će jasno objašnjeni u nastavku s jasnim uputama, a sve u svrhu unaprjeđenja poslovanja.



## **2.2 Izvori i resursi stanja i okruženja – SWOT I PEST analiza te analiza dionika**

Detaljnom analizom stanja Kazališta i okruženja u kojemu se Kazalište nalazi nailazimo na egzaktno postojeće stanje, što je temelj za strateško planiranje i donošenje strateških ciljeva i odluka prema kojima će se postupati u budućnosti kako bi Kazalište prosperiralo u nadolazećem razdoblju. Iako je okruženje u kojemu se Kazalište nalazi prilično nepredvidivo i sklono promjenama, a strategija podrazumijeva predviđanje stanja i situacije u svrhu ostvarenja glavnih i posebnih ciljeva, dobrim strateškim promišljanjem ipak definiramo promišljeno djelovanje u zadanim, odnosno postojećim uvjetima.

U svrhu dubinske analize služili smo se analitičkim alatima kako bi definirali opće i posebne ciljeve Strategije, pa smo tako na kraju dobili osam općih ciljeva i nekoliko posebnih prema kojima bi Kazalište trebalo poslovati u narednom razdoblju od četiri godine kako bi ostvarili postavljene vizije, odnosno postavili teatar kao vodeće i prepoznatljivo kazalište na domaćoj, regionalnoj i Europskoj razini.

Metodologija provedbe analize:

- SWOT analiza
- PEST analiza
- Analiza dionika

## SWOT ANALIZA

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financijska stabilnost vlasnika, odnosno Grada, a samim time i financijska stabilnost dotacija za Kazalište</li> <li>• Kulturno povijesna vrijednost lokacije na kojoj se nalazi Kazalište</li> <li>• Mogućnost razvoja publike s obzirom na veliki broj turista i turističku ponudu grada</li> <li>• Duga i snažna tradicija djelovanja</li> <li>• Kazalište je jedina kazališna kuća u županiji i praktički bez konkurencije</li> <li>• Mogućnost ekonomskog razvoja kroz gospodarska partnerstva</li> <li>• Mogućnost afirmacije izvan županijskih granica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak namjenskog prostora za skladištenje scene i kostima</li> <li>• Dotrajala tehnička oprema</li> <li>• Neusklađenost Pravilnika s nazivima radnih mjesta i stvarnim potrebama Kazališta</li> <li>• Nedostatak koprodukcijske suradnje s drugim kazalištima</li> <li>• Veliki troškovi smještaja za vanjske suradnike</li> <li>• Nepostojanje inicijative za usavršavanje kadra svih profila</li> <li>• Nedovoljna profiliranost turističkog sektora u smislu kazališne publike</li> <li>• Nedovoljna povezanost s gospodarskim sektorom radi mogućeg partnerstva</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natječaji i projekti za potporu EU koje organizira Ministarstvo kulture RH, a koji se odnose na razvoj publike Kazališta</li> <li>• Organizacija koprodukcijских suradnji s drugim kazališnim kućama u cijeloj Europi</li> <li>• Prijava predstava na festivale u zemlji i inozemstvu</li> <li>• Razvoj marketinških projekata u vidu radionica za privlačenje nove publike</li> <li>• Korištenje gospodarskih izvora u vidu sponzorstva i partnerstva kao dodatnog izvora financiranja</li> <li>• Razvoj nove publike kroz kongresni turizam i suradnja s putničkim agencijama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemogućnost obnove dotrajale tehničke opreme iz redovnog budžeta</li> <li>• Nova gospodarska kriza koju najavljuju ekonomski stručnjaci</li> <li>• Nepostojanje poreznih olakšica za eventualne donatore i sponzore Kazališta</li> <li>• Geografska izoliranost grada, a u isto vrijeme loša prometna povezanost</li> </ul>

## PEST ANALIZA

PEST analizu napravili smo kao dodatnu, dubinsku analizu, odnosno analizirali smo okruženje i trendove u okruženju u kojemu se Kazalište nalazi. Pest analiza proučava političke, ekonomske, sociološke i tehnološke kriterije prema kojima možemo odrediti poziciju Kazalištu u odnosu na takve kriterije i odrediti put strateškog planiranja. Njome smo dobili strukturirani pristup strateške analize makro okoline. Cilj ovakve dubinske analize je prepoznati i ukazati na kritične točke koje bitno utječu na sadašnjost, ali još važnije budućnost Kazališta.

POLITIČKI I PRAVNI ČINITELJI	EKONOMSKI ČINITELJI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potpuna ovisnost Kazališta o političkoj situaciji u Gradu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje nezaposlenosti i smanjenje prihoda zaposlenih</li> <li>• Rast cijena sirovina u nabavi za produkcijsku proizvodnju</li> <li>• Najava nove recesijske krize u Europi kroz sljedeće dvije godine</li> <li>• Veliki porezni nameti za vanjske suradnike</li> <li>• Visoka cijena smještaja u planiranju koprodukcijske i drugih suradnji</li> </ul>
SOCIOKULTURNI ČINITELJI	TEHNOLOŠKI ČINITELJI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografski gledano tek malo više od polovine stanovnika Grada u radno je sposobnoj dobi (15-64)</li> <li>• Kazalište je jedno od važnijih mjesta susreta u Gradu</li> <li>• Kazalište je visoko pozicionirano na ljestvici lifestyle trendova u gradu</li> <li>• Visoka osviještenost stanovništva u odnosu na tradiciju Kazališne umjetnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postoji interakcija tehnoloških stanica u komunikaciji s publikom kroz društvene medije iako još uvijek zaostaje za europskim praksama</li> <li>• Nedostatak on-line prodaje ulaznica veliki je tehnološki nedostatak u poslovanju</li> <li>• Dotrajala tehnička oprema za proizvodnju predstava i ulazak multimedijalnosti u kazalište kao što je to trend u inozemstvu</li> <li>• Neodržavanost zgrade -bitno je pomno planiranje i konzervatorske analize</li> </ul>

## ANALIZA DIONIKA

Analizom dionika Gradskoga kazališta Marina Držića identificirat ćemo ključne dionike i one dionike koji na bilo koji način utječu na poslovanje Kazališta, odnosno one kojima se Kazalište obraća i čije potrebe ispunjava. Cilj analize dionika je identificirati i okarakterizirati potencijalne veće dionike i procijeniti njihove mogućnosti. Prilikom analize dionika ključna će nam biti dva pitanja:

1. Tko su dionici?
2. Zašto su uključeni, odnosno, zašto ih uključiti?

Podijelit ćemo dionike sukladno uobičajenoj podjeli dionika: na **ciljne skupine** (svi na koje Kazališno direktno utječe na razini svrhe) i na **krajnje korisnike** (svi na koje će ovom strategijom Kazalište dugoročno utjecati, a to su uglavnom publike).

Identificirane dionike podijelili smo u nekoliko grupacija:

KORISNICI	JAVNI SEKTOR	SEKTOR KULTURE	SEKTOR OBRAZOVANJA	TURISTIČKI I GOSPODARSKI SEKTOR	SEKTOR JAVNOG OGLAŠAVANJA
Zaposlenici, Publika, Umjetnici, Udruge.	Grad Dubrovnik, Dubrovačko – neretvanska županija, Ministarstvo kulture RH.	Ustanove u kulturi na području Županije	Škole, Vrtići, Učilišta, Veleučilišta, Fakulteti.	Turistička zajednica Grada Dubrovnika, Hrvatska turistička zajednica, Sponzori, partneri, donatori, Tvrtke dobavljači i suradnici.	Tvrtka komunalnog održavanja Sanitat d.o.o. – plakatiranje, Lokalne TV postaje, Lokalne radio postaje, Državna televizija, Svi mediji koji prate kulturna zbivanja

## ANALIZA DIONIKA – OBJAŠNENJE

### KORISNICI

**Zaposlenici** – Gradsko kazališta Marina Držića broji 43 zaposlenika. Od velike je važnosti angažiranost svih zaposlenih u kreiranju produkcije i proizvodnji kazališnih predstava. Kazalište bi trebalo podupirati svoje zaposlenike u usavršavanju i dodatnom obrazovanju, a sve kako bi Kazalište stremilo izvrsnosti i što boljim rezultatima.

**Publika** – kazališna publika glavni je dionik svakoga kazališta, a u ovom slučaju publika Kazališta Marina Držića primarni je dionik čije interese, očekivanja i potrebe Kazalište svojim nastojanjima treba zadovoljiti. Publika je ta koja određuje sudbinu neke predstave, duljinu trajanja i starosti nekoga programa i bilo koje produkcije koju Kazalište proizvede. Publika Kazališta su uglavnom posjetitelji u dobi od 15 do 65 godina, znači radno aktivni stanovnici Dubrovnika o kojima ovisi programska politika Kazališta i ocjena njegova rada.

**Umjetnici** – umjetnici su također skupina primarnih dionika Kazališta. Oni imaju velik utjecaj na Kazalište, budući da o njihovoj izvrsnosti uvelike ovisi kvaliteta produkcija koje Kazalište proizvodi za svoju publiku.

**Udruge** – udruge su svakako dionici koji pripadaju korisnicima Kazališta, a dio su civilnog društva i svojim radom promiču kazališnu umjetnost.

### JAVNI SEKTOR

**Grad Dubrovnik** - Grad Dubrovnik osnivač je i vlasnik Kazališta Marina Držića. Grad osigurava financijski okvir sredstava predviđen projekcijom Proračuna Grada Dubrovnika. Veza između Grada i Kazališta izuzetno je kvalitetna te u tom smislu postoji prostor za širenje suradnje. Grad Dubrovnik raznim mjerama potiče sudjelovanje stanovnika toga područja u životu Kazališta, primjerice mjera koja stanovnicima povijesne jezgre Dubrovnika omogućava besplatno

korištenje usluga Kazališta, čime je Grad omogućio češći i pristupačniji posjet Kazalištu što je također hvale vrijedan potez i omogućava Kazalištu održavanje bliske komunikacije sa stalnom publikom.

**Dubrovačko-neretvanska županija** –ne financira Kazalište, ali s obzirom na to da su korisnici, odnosno publika Kazališta, stanovnici cijele Županije, postoji mogućnost da se Kazalište prijavi na neki od javnih poziva Županije za financiranje posebnih projekata ili programa vezanih uz Kazalište po objavi natječaja na mrežnim stranicama Dubrovačko-neretvanske županije.

**Ministarstvo kulture RH** - Ministarstvo kulture Republike Hrvatske također nije u vlasničkoj strukturi Kazališta no sufinancira dio programa, te neke od projekata koji su od važnosti za Republiku Hrvatsku, primjerice velika gostovanja kazališta u inozemstvu ili natječaji financirani iz Europskih fondova i odnose se na sve kulturne ustanove, kao što je trenutno natječaj za dobivanje sredstava iz EU fondova za projekte koji se odnose na razvoj kazališne publike te akcija koje kazališta poduzimaju vezanih za tu temu.

## **SEKTOR KULTURE**

**Ustanove u kulturi u Grada Dubrovnika**- međusobna veza ustanova u kulturi ovisi o količini projektnih suradnji koje uključuju zajedničke tematske programe kao što su produkcijske suradnje te mnogi zajednički projekti ustanova u kulturi koji donose dobit za sve sudionike. Takve ustanove sekundarni su dionici Kazališta budući da njihov utjecaj na Kazalište nije dovoljno snažan, bilo da je on pozitivan ili negativan. Ustanove u kulturi Grada Dubrovnika:

- ❖ Dubrovačke ljetne igre
- ❖ Dubrovačke knjižnice
- ❖ Dubrovački muzeji
- ❖ Dubrovački simfonijski orkestar
- ❖ Folklorni ansambl Lindo
- ❖ Javna ustanova Prirodoslovni muzej Dubrovnik

- ❖ Kinematografi Dubrovnik
- ❖ Umjetnička galerija Dubrovnik
- ❖ Ustanova u kulturi Dom Marina Držića
- ❖ Muzej domovinskog rata
- ❖ Kazalište Marina Držića <sup>3</sup>

## **SEKTOR OBRAZOVANJA**

**Škole** - Škole su važni dionici jer su djeca i mladi u školama ujedno i buduća publika u Kazalištu. Iako Kazalište još nema program prilagođen djeci i mladima školske dobi, u budućnosti će to svakako biti jedan od programskih imperativa. Za Grad je od posebne važnosti da se primjerenim sadržajima odgaja novi naraštaj kazališne publike, kako bi Kazalište održalo tradiciju. Iz svega možemo zaključiti da su djeca i mladi školske dobi, odnosno u ovom slučaju škole, primarni dionici Kazališta jer uvelike utječu na sam rad Kazališta, ne samo u ovom trenutku već i u budućnosti.

**Vrtići** - Vrtići su također važni, ali ne i primarni dionici Kazališta. Program za najmlađe članove zajednice nije i ne bi trebao biti dio redovnog produkcijskog programa u smislu izrade predstave za djecu, već dodatni sadržaj Kazališta, a to su radionice koje bi se održavale u prostoru Kazališta i prigodni programi. Premda postoje glumačke družine koje proizvode predstave za najmlađe i organiziraju produkcije u vrtićima diljem Dubrovačko-neretvanske županije, iznimno je važno da djeca rane dobi dožive iluziju kazališta svim osjetilima i tako izgrade interes koji će ih učiniti budućim konzumentima kazališnih sadržaja.

---

<sup>3</sup> Izvor: Grad Dubrovnik

**Učilišta, Veleučilišta, Fakulteti** – Učilišta, Veleučilišta i Fakulteti svakako su primarni dionici Kazališta. Studenti kao dio akademske zajednice važan su faktor uspješnog poslovanja Kazališta. Osim što studenti, koji su primarni dionici visokoobrazovnih ustanova, čine značajan udio publike u Kazalištu, s visokoobrazovnim ustanovama Kazalište može ostvariti i mnoge druge suradnje od kojih bi Kazalište imalo višestruke dobiti. Od stipendiranja najboljih studenata glume, do zapošljavanja putem modela stručnog osposobljavanja za rad do suradnje s ustanovama visokoškolskog sustava u vidu najмова prostora u vrijeme kada ustanove ne rade, a kazalište treba smještaj za svoje vanjske suradnike.

## **TURISTIČKI I GOSPODARSKI SEKTOR**

**Turistička zajednica Grada Dubrovnika** – Turistička zajednica Grada Dubrovnika važan je dionik Kazališta. Način predstavljanja i prezentacije Kazališta posjetiteljima Dubrovnika od velike je važnosti za Kazalište. Turistička zajednica u suradnji s Kazalištem kroz razne zajedničke projekte, video kampanje i ostale sadržaje može ukazati ne samo na programsku, već i na povijesnu vrijednost Kazališta. Kazalište bi tako, s obzirom na povijesnu lokaciju i predivno zdanje, moglo postati dio turističke ture koju organizira Turistička zajednica Grada. Turistička zajednica svakako bi trebala Kazalište stavljati kao prioritet u svoje tiskane brošure i brošure na mrežnim stanicama a bannere Kazališta aplicirati na svoje društvene mreže. U takvoj vrsti kolaboracije s Turističkom zajednicom, Turistička zajednica bila bi jedan od primarnih dionika za Kazalište Marina Držića.

**Hrvatska turistička zajednica** – Hrvatska turistička zajednica je nacionalna turistička organizacija koja promiče identitet i ugled hrvatskog turizma i predlaže promidžbene aktivnosti radi zajedničkog interesa za sve dionike u turizmu. Kako je grad Dubrovnik jedna od glavnih turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj, možemo se osloniti na HTZ kao sekundarnog dionika za Kazalište. Svojim produkcijama, koje bi promicale hrvatski književni izričaj,



hrvatske običaje i hrvatsku kulturu, a posebice prijavom Kazališta na velike inozemne festivale, Kazalište je definitivno u fokusu interesa za HTZ. Također, Hrvatska turistička zajednica svake godine objavljuje raznovrsne javne pozive za potpore za događanja koja na bilo koji način oplemenjuju turističku ponudu. Upravo iz tog razloga HTZ je jedan od dionika Kazališta jer može biti od velike koristi za Kazalište.

**Sponzori, partneri i donatori** – partnerska povezanost između kulture i gospodarstva oduvijek je bila praksa. Trenutno, nakon gospodarske krize u zemlji, a i nedovoljno ekonomski potaknuti od strane države ili grada, velike tvrtke disperzirale su svoja sredstva koja ulažu u vidu sponzorstava na više manjih manifestacija i projekata u gradu. Velike tvrtke prilikom izbora neke kulturne ustanove ili manifestacije uz koju će vezati svoje ime, najveću računicu vide u oglašavanju u medijima, odnosno u prostorima najveće vidljivosti uz ustanovu ili manifestaciju. Svim sponzorima i tvrtkama koje su odlučile uložiti svoja sredstva na planu društvene odgovornosti u neku manifestaciju ili instituciju, prvenstveni je interes pristup ciljnoj skupini ustanove ili manifestacije koju su odlučili sponzorirati. Ako se te dvije najvažnije točke preklapaju sa sponzorom i Kazalištem može se razviti vrlo kvalitetan partnerski odnos te su u tom smislu sponzori svakako važni dionici za Kazalište.

**Tvrtke dobavljači i suradnici** – Ovi dionici označavaju sve velike i male dobavljače, odnosno tvrtke koje proizvode ili nude bilo koju uslugu koja je Kazalištu potrebna za proizvodnju predstava. To su dionici koji utječu na učinkovitost Kazališta u smislu kvalitete proizvodnje.

## **SEKTOR JAVNOG OGLAŠAVANJA**

**Tvrtka Sanitat d.o.o.** – tvrtka Sanitat d.o.o. jedan je od glavnih dionika kada je riječ o javnom oglašavanju. Tvrtka se bavi pružanjem usluga oglašavanja putem službenih oglasnih površina u Dubrovniku na najfrekventnijim lokacijama u Gradu. S tom tvrtkom potrebno je postići dogovor oko eventualnog povoljnijeg oglašavanja, odnosno medijskog pokroviteljstva u vidu oglašavanja.

**Sredstva javnog priopćavanja (mediji)** – pod nazivom mediji, a u kontekstu dionika Kazališta, obuhvaćeni su svi oni mediji (televizijske postaje, radio stanice, web portali i tiskani mediji) koji kontinuirano prate zbivanja vezana za Kazalište Marina Držića. Kazalište bi u sklopu Strategije trebalo dogovoriti povremenu suradnju sa svim lokalnim tv postajama kao komunikacijski kanal prema publici, a kroz Ugovore o kompenzaciji, kao i sa svim županijskim i gradskim radiopostajama. Mediji svih formata definitivno su primarni dionici Kazališta jer pomoću njih eventualna publika donosi odluku o konzumaciji određene kazališne usluge.

### 3. MISIJA I VIZIJA KAZALIŠTA

#### **MISIJA**

Kazalište Marina Držića jedino je kazalište koje za glavni cilj ima postavljanje komada dubrovačke dramske baštine i suvremenih komada koji promiču autohtoni dubrovački govor i dubrovačko narječje. Također, njegova misija je i u suradnji s brojnim hrvatskim, europskim i svjetskim umjetnicima svih generacija afirmirati klasična djela hrvatske i svjetske dramske književnosti.

Misija kazališta uvijek predstavlja glavni razlog postojanja, odnosno osnivanja institucije. U slučaju Kazališta Marina Držića to je upravo očuvanje tradicijskih vrijednosti hrvatskog, a posebno dubrovačkog dramskog teksta, s posebnim naglaskom na dubrovačkom govoru i dubrovačkom narječju. Uz tu glavnu misiju, odnosno razlog

osnivanja Kazališta, tu su i druge odrednice zbog kojih Kazalište ima svoju društvenu funkciju i također predstavljaju misiju Kazališta, te su one određene Statutom Kazališta i kriterijima za ostvarivanje programa propisanih od Grada, a one su:

- Snažno poticanje stvaralaštva hrvatskih autora, ali i promoviranje vrhunaca suvremenog svjetskog teatra
- Razvoj kazališnog djelovanja kroz promicanje suradnje s drugim kazalištima, javnim ustanovama u kulturi i festivalima u zemlji i inozemstvu
- Poticanje umjetničke raznolikosti kroz pripremu i organizaciju raznih dramskih, glazbeno-scenskih i drugih scenskih djela
- Razvoj dijaloga među ustanovama u kulturi grada Dubrovnika radi poticanja suradnje na zajedničkim projektima
- Podupiranje dostupnosti Kazališta različitim socijalnim i dobnim skupinama društva
- Razvijanje visokih standarda u proizvodnji i izvedbi umjetničkih djela
- Poticanje stvaralaštva mladih autora te snažnije otvaranje prema novim teatarskim i izvedbenim trendovima

## **VIZIJA**

Vizija Gradskog  
kazališta Marina  
Držića je  
pozicionirati  
Kazalište kao vodeće  
i prepoznatljivo  
kazalište na  
domaćem,  
regionalnom i  
europskom  
kazališnom prostoru,  
te promovirati nove  
teatarske vizije i  
forme

Vizija Kazališta predstavlja ambicioznu, ali realističnu sliku budućnosti. Naša vizija uključuje razmatranje načina na koje će se Kazalište uklopiti u stvaranje poželjne budućnosti, ona odražava sliku budućeg stanja (vezano za postojeće stanje) kakvu želimo ostvariti svojim aktivnostima.

Iz temeljne i promišljene ideje naše vizije i detaljne analize stanja mogli smo jasno postaviti strateške ciljeve, kako opće tako i posebne ciljeve. Svi oni pomoći će da se provede Strategija, pomoću koje ćemo ostvariti viziju idealne budućnosti Kazališta.

#### **4. STRATEŠKI CILJEVI RAZVOJA KAZALIŠTA I AKTIVNOSTI I ZA PROVEDBU CILJEVA**

##### **4.1. Opći cilj 1 POSTAVLJANJE I IZVOĐENJE RAZNOVRISNOG DRAMSKOG REPERTOARA**

Osnovna zadaća Kazališta Marina Držića je javna izvedba dramskih, opernih, operetnih, baletnih, lutkarskih i drugih scenskih dijela. U tom kontekstu od primarne je važnosti izvođenje raznovrsnog programa koji će publici prikazati najveća svjetska, referentna književna djela koja su afirmirana i izvođena na Dubrovačkim ljetnim igrama, kao i najveća djela dramske baštine.

Očuvanje hrvatske dramske baštine od izuzetne je važnosti ne samo za Kazalište, već i za Dubrovnik, s obzirom da je hrvatska dramska baština duboko utkana u prošlost, sadašnjost i budućnost kazališnog djelovanja. Ovo izdvajamo kao prvi i možda najvažniji cilj Strategije, budući da je to i misija Kazališta Marina Držića, odnosno razlog njegova osnivanja i postojanja. Iz takvog općeg cilja proizlazi i nekoliko posebnih ciljeva koji su vezani za programske strateške smjernice.

##### **4.1.1. Posebni cilj – izvedbe hrvatskih autora s naglaskom na dubrovačku dramsku baštinu**

Tekstovi dubrovačke književne tradicije i suvremeni dubrovački tekstovi temelj su repertoara teatra Marina Držića, i uvijek su rado gledani od strane dubrovačke, ali i ne isključivo dubrovačke publike. Takvi tekstovi zanimljivi su za interpretaciju te će svakako biti dio programa kroz sljedeće četiri godine, što je i dio četverogodišnjeg programskog plana aktualnog ravnatelja i njegove uprave. Tako ćemo kroz četiri sezone moći vidjeti najveća dramska djela Ive Vojnovića, Marina Držića, Junija Palmotića i Nikole Nalješkovića.

#### **4.1.2. Posebni cilj – hrvatska i međunarodna suradnja, koprodukcije i gostovanja**

Gostovanja, projekti razmjene, odlasci na festivale i koprodukcije važan su dio života svakog profesionalnog kazališta. U idejama razmjene evaluira se rad samoga kazališta, potiče se prilika za razmjenu ideja, promišljanja, stvaranja te razvija kreativni umjetnički izričaj. Na planu ostvarenja cilja suradnje ugovarat će se gostovanja, razmjene, suradnje i koprodukcije s drugim hrvatskim i inozemnim kazalištima. Kazalište će prijavljivati svoje uspješnice na sve velike festivale u zemlji, ali i na one u inozemstvu.

Od velikih kazališta i festivala u zemlji, koprodukcijska suradnja, a s obzirom na geografski položaj, ciljanu publiku i dosadašnju dobru međusobnu suradnju, dogovarala bi se s Dubrovačkim ljetnim igrama – kao najpoželjnijim partnerom, te razmjene i gostovanja sa svim ostalim kazalištima u zemlji, ovisno o programskoj ponudi, cijeni smještaja u Dubrovniku u trenutku razmjene (što je jedan od glavnih i najvećih troškova, a samim time i prepreka kod ugovaranja razmjena s ostalim kazalištima), te ovisno o tehničkim i produkcijskim mogućnostima kazališta u razmjeni.

Radit će se na uspostavi regionalne mreže gostovanja radi povećanja broja izvedbi pojedine predstave i razvoja publike (Metković, Ploče, Korčula, Hvar, Split, Šibenik, Zadar). Također nam je cilj dogovarati suradnje s kazališnim manifestacijama u regiji: Hvarsko kulturno ljeto, Splitsko ljeto, Međunarodni festival djeteta u Šibeniku. Povezat ćemo se s drugim ustanovama u kulturi grada Dubrovnika: osim koprodukcijske suradnje sa Dubrovačkim ljetnim igrama tu su još i suradnja s Dubrovačkim knjižnicama (organizacija popratnog programa promocije drama i pisaca), Dubrovačkim muzejima i umjetničkim galerijama (suradnja na edukacijskim programima i ambijentalnim projektima), Dubrovačkim simfonijskim orkestrom (suradnja na uspostavi komorne operne scene), Folklornim ansamblom Lindo (suradnja na glazbeno-scenskim programima), Kinematografima Dubrovnik (suradnja na audiovizualnim programima i prijenosima uživo), Domom Marina Držića (suradnja na različitim

kulturno-umjetničkim programima u svrhu promocije lika i djela Marina Držića (domaćim i stranim gostima), Turističkom zajednicom grada Dubrovnika (suradnja na provedbi turističkih tura po kazalištu, otvaranje suvenirnice kazališta).

#### **4.1.3. Posebni cilj – razvoj autorskog kazališta**

Razvoj autorskog kazališta projekt je koji je nužan svakome kazalištu koje se na odgovoran način bavi propitivanjem dramskoga teksta i kazališta uopće. Fenomen autorskog kazališta praksa je u svim referentnim kazališnim kućama na svijetu pa bi svakako to trebala biti praksa i u domaćim kazalištima, u ovome slučaju kazalištu Marina Držića. U tom bismo smislu kroz *Kazališni laboratorij* producirali predstave relevantnih afirmiranih i neafirmiranih umjetnika.

#### **4.1.4. Posebni cilj – izvedbe hrvatskih suvremenih autora**

Proteklih godina tekstovi hrvatskih dramatičara igrani su u Hrvatskoj, Europi i svijetu s velikim uspjehom. Radi svog beskompromisnog propitivanja današnjice zaslužuju svoju inačicu i u dubrovačkom kazalištu. Takva odluka zasigurno će pridonijeti privlačenju mlađe publike u kazalište s posebnim naglaskom na studentskoj publici. U tom kontekstu može se napraviti suradnja s festivalom hrvatske drame i autorskog kazališta *Marulićevi dani*.

## **4.2 Opći cilj 2 – DIVERSIFIKACIJA I RAZVOJ PUBLIKE**

Razvoj publike tema je o kojoj se vode rasprave, ne samo u europskom kontekstu već i na svjetskoj kazališnoj sceni, tako da je razvoj publike jedan od prioriteta kulturne politike i u Republici Hrvatskoj, a usmjeren je na kreiranje procesa koji će se baviti publikom kroz uključivanje publike u razne kazališne procese djelovanja kako bi približilo kazalište svim generacijama, ali posebno mlađim generacijama, opterećenim tehnološki usmjerenim društvom. Ministarstvo kulture RH gotovo svake godine ima raspisane razne natječaje koji podrazumijevaju upravo temu razvoja publike. Kazalište će se osloniti na prijavljivanje svojih projekata u vidu radionica, predstavljanja programa, organiziranje dramskih tribina u svrhu razvoja publike na sve raspisane *javne pozive za predlaganje programa koji potiču razvoj publike u kulturi u Republici Hrvatskoj*.

### **4.2.1. Posebni cilj – razvoj marketinških aktivnosti**

Razvoj publike dugotrajan je proces u bilo kojem području djelovanja kazališta, posebice u marketinškom djelovanju prema publici, odnosno krajnjim korisnicima. S obzirom na dubinsku analizu postojećeg stanja došli smo do zaključka da se najveće promjene moraju dogoditi upravo u marketinškom djelovanju. Raznovrsnim marketinškim promišljanjima, uvođenjem novih trendova poslovanja i modernijih marketinških alata mogli bismo ostvariti bolje rezultate kod postojeće publike, ali i prepoznatljivost kod sasvim nove publike koja ne bi više bila ograničena isključivo na stanovnike tog geografskog područja.

U tom smislu potrebno je razviti prepoznatljiv, moderniji vizualni identitet Kazališta koji će pridonijeti vidljivosti, ali i asociirati na tradicionalne vrijednosti koje Kazalište njeguje. Dobra vizualizacija identiteta Kazališta osnovno je polazište za promišljen marketing te direktno komunicira sa budućom i postojećom publikom. Tako osmišljen vizualni jezik bio bi prepoznatljiv na svim



tiskanim materijalima kao i na svim ostalim promotivnim oglašivačima i materijalima Kazališta.

S novim vizualom oblikovala bi se i dvojezična mrežna stanica koja bi sadržavala sve informacije potrebne publici - o predstavama, tehničke podatke o Kazalištu, kupnji ulaznica itd... Takva stranica imala bi naravno i svoju mobilnu inačicu. Također, potrebno je utemeljiti on-line prodaju ulaznica kako bi se proširili prodajni kanali, a ulaznice postale dostupne korisnicima dvadesetčetiri sata dnevno u cijelome svijetu. Također, kao jedan od novih kanala prodaje uveli bismo *darovne bonove*, koje bismo oglašavali kroz razne marketinške sadržaje razvijajući kanale prodaje za novu publiku, odnosno one koji možda ne bi sami kupili ulaznicu. Za svaku novu premijeru radit će se promotivne video najave predstave.

Također, u sklopu premijernih aktivnosti, organizirat će se video kampanja koja će pratiti događaje i dojmove s premijerne izvedbe predstave.

Tijekom cijele kazališne sezone organizirat će se razne tematske radionice kojima ćemo približiti kazalište i kazališnu umjetnost svim generacijama. Tako su u planu radionice za djecu raznih dobi na temu nadolazeće predstave ali i radionice za odrasle i umirovljenike u kojima će posjetitelji na različite zanimljive načine moći izbliza vidjeti proces nastajanja kazališne predstave. Veliki dio aktivnosti umjerili bismo i na oglašavanje.

Osim tradicionalnog oglašavanja koje još uvijek ima snažan utjecaj, posebice na domaću publiku, veliku pozornost usmjerili smo prema sadržajnom (content) marketingu. Osim što se razlikuje od tradicionalnog marketinga u cijeni, a znamo da oglašavanje u medijima nije jeftino, *content marketing* uvelike se razlikuje i u pristupu korisnicima. Sadržajnim marketingom kroz redovito objavljivanje korisnih, besplatnih sadržaja informirali bismo potencijalne korisnike o našim novostima, predstavama, premijerama i samim time olakšali im pristup našim kanalima prodaje ulaznica te ojačali kazališnu zajednicu, odnosno zajednicu publike koja prati predstave, ali i one potencijalno zainteresirane publike. Kada

govorimo o sadržajnom (content) marketingu zapravo se moramo držati pravila kako samostalni sadržaj bez slike nema smisla i obrnuto. Tako bismo u tom kontekstu pokrenuli video blogove, odnosno vlogove koji bi vodili glumci (svaki od njih po tjedan dana sadržaja). Također u svrhu provođenja sadržajnog marketinga pokrenuli bismo YouTube kanal gdje bismo postavljali sve video sadržaje Kazališta, kako bismo zainteresirali publiku koja još nije bila u Kazalištu i ujedno održali pažnju već postojeće publike Kazališta. Takvim akcijama bismo privlačili veći broj posjetitelja na naše mrežne stranice, samim time optimizirali tražilicu, napravili konverziju posjetitelja u korisnike, odnosno publiku, ojačali profesionalni ugled i autoritet kroz stvaranje trendova i privukli eventualne partnere Kazališta. Jedan od noviteta koji je također dio uvođenja tehnološke komunikacije s potencijalnom publikom je i izrada sustava slanja newslettera, kroz sustav Mailchimp kojim bismo lakše dolazili do korisnika.

#### **4.2.2. Posebni cilj – jačanje produkcije za djecu i mlade**

Jačanje produkcije za djecu i mlade posebno je važan cilj ove strategije u kontekstu razvoja publike. Razvojem programskog sadržaja za djecu i mlade privući ćemo mlađu publiku u Kazalište koja će, budu li prepoznali vrijednost sadržaja, ostati publika Kazališta i u odrasloj dobi, što je bitan faktor za Kazalište i za cijelu kazališnu zajednicu. Osim zadatka *odgoja* buduće kazališne publike, tu je i zadatak razvoja mlade publike u svrhu poboljšanja rezultata prodaje, obzirom da u Dubrovačko-neretvanskoj županiji ima mnogo obitelji s djecom.

#### **4.2.3. Posebni cilj – povezivanje kulture i turizma**

Dubrovačko-neretvanska županija uglavnom je turistički orijentirano područje. S obzirom na tu činjenicu, osim stanovnika toga područja, očekivana publika mogu biti i turisti, odnosno privremeni posjetitelji toga područja. Turističku sezonu u tom području teško je odrediti, obzirom da gotovo kroz cijelu godinu postoje turistički posjeti, no ipak je najveći priljev stranih i domaćih turista od travnja do listopada. Kazalište je svake godine otvoreno do početka Dubrovačkih ljetnih igara, odnosno do sredine srpnja, pa tako dolazimo do zaključka da

imamo svega nekoliko mjeseci *turističkih dana u punom kapacitetu* kada se možemo predstaviti turistima, odnosno posjetiteljima grada i Županije.

Kroz ovaj smo poseban cilj osmislili način kako da iskoristimo prednost dolazaka posjetitelja u Dubrovnik koji je turističko odredište kroz cijelu kalendarsku godinu, ako uzmemo u obzir sve oblike turizma. Naime, putničke agencije kroz cijelu godinu, a osobito u zimskim mjesecima, organiziraju medicinske, farmaceutske i dentalne kongrese. Kako je osnovno obilježje Dubrovnika velika gustoća kulturne baštine, što ga čini posebnim u cijelome svijetu, a samim time i iznimno zanimljivim posjetiteljima i organizatorima događanja na visokom nivou, to je svakako niša koju bi trebalo iskoristiti u ekonomskom kontekstu za Kazalište.

Kazalište, kao i mnoge kulturne institucije u Dubrovniku, djeluje u prostoru koji je zaštićeno kulturno dobro. Stoga je komercijalna suradnja s turističkim, kongresnim i gospodarskim sektorom možebitno važan izvor prihoda za instituciju. Analizom ponude domaćih putničkih agencija dolazimo do nezanemarive brojke posjetitelja gradu. Svaki mjesec, od siječnja do srpnja u Dubrovniku se organizira minimalno pet takvih događanja ako uzmemo u obzir samo domaće agencije koje organiziraju posjete. Tu su naravno i inozemne putničke agencije koje organiziraju kongrese u suradnji s velikim dubrovačkim hotelima. Kongresni turizam specifičan je oblik turizma gdje motiviranost posjetitelja nije zabava i odmor već sudjelovanje na stručnim skupovima, povezivanje s profesionalcima iz struke, stjecanje novih znanja, predstavljanje stručnih inovacija itd. Posjetitelji koji dolaze u okviru kongresnog turizma u sklopu posjeta imaju organiziran raspored događanja koja im se nude na nekoj lokaciji, a grad Dubrovnik prepun je kulturnih dobara koji su zanimljivi posjetiteljima i organizatorima. Naše je mišljenje da bi se Kazalište Marina Držića trebalo afirmirati na karti kongresnog turizma kao nezaobilazno mjesto posjeta u Dubrovniku. U sljedećem bismo razdoblju dogovorili suradnje s domaćim i inozemnim putničkim agencijama i hotelima koji komuniciraju s agencijama s ciljem da u svoj raspored obilaska Dubrovnika svakako uključe i posjet Kazalištu, gdje bismo im organizirali razgled i gledanje kazališne predstave.

U tom smislu, a vodeći se rasporedom dolaska gostiju na kongrese, prilagodili bismo raspored predstava koje su prihvatljive i stranoj publici. Nabavili bismo generator titlova kako bi približili predstave publici koja nije s hrvatskog govornog područja.

### **4.3. Opći cilj – JAČANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

Pravilnikom o unutarnjoj organizaciji radnih mjesta s popisom poslova, uvjetima i pripadajućim koeficijentima u Gradskome kazalištu Marina Držića uređuje se unutarnja organizacija rada, ustroj organizacijskih dijelova GKMD-a, te poslovi, odnosno radna mjesta i njihova sistematizacija, uvjeti koje treba ispunjavati zaposlenik za zasnivanje radnog odnosa i druga pitanja. Pravilnik je posljednji put mijenjan 2010. godine te sadrži niz nelogičnosti koje bi trebalo uskladiti sa sadašnjim zakonima i potrebama Kazališta. Usklađivanjem radnih mjesta, naziva radnih mjesta i potrebne stručne spreme s realnim potrebama Kazališta, dobili bismo produktivniju kadrovsku situaciju te bi i Kazalište organizacijski bilo produktivnije.

#### **4.3.1. Posebni cilj – jačanje i obnova ansambla Kazališta**

Iako je ansambl Gradskoga kazališta Marina Držića u naponu umjetničke energije i snage, uvijek postoji prostor za unaprijeđenje. U tom smislu, a poučeni praksom velikih svjetskih kazališnih kuća, postojeći ansambl bilo bi dobro osvježiti novim konceptima glumačkog zanata raznim radionicama u zemlji i inozemstvu. Kroz takve iskustvene i stručne radionice glumci bi doprli do novih ideja, razmjena iskustava i nove energije koje pruža bilo koje novo iskustvo. Također bitno je i povećati glumački ansambl za najmanje 5 novih radnih mjesta. Zahtjevniji i raznolikiji program zahtjeva širi spektar glumaca, osobito mladih umjetnika koji se tek trebaju afirmirati u kazališnom svijetu.

U nekim kazalištima program tzv. *stručnog osposobljavanja za rad* pokazao se kao odličan model za upoznavanje mladih glumaca i njihovu integraciju u ansamble nakon kojega su mnogi ravnatelji povećali svoje postojeće ansamble novim snagama ( ZKM, GK Trešnja...). Takva promjena u Ansamblu omogućila bi igranje komada s većim brojem lica, smanjila bi se potreba za angažiranjem vanjskih suradnika i povećala bi se dinamika rada (mogućnost rada na dvije produkcije istodobno).

#### **4.3.2. Posebni cilj - jačanje i obnova tehničkog i administrativnog osoblja**

Povećanje broja tehničkog osoblja od posebne je važnosti za Kazalište. Kako bi se ambiciozan program mogao izvoditi profesionalno i bez smetnji potrebno je povećati broj scenskih radnika za minimalno dva nova radna mjesta. Modelom programa stručnog osposobljavanja mogli bismo zaposliti tehničare svih usmjerenja i majstore raznih struka ( bravare, stolare itd. ).

#### **4.4. Opći cilj - KREIRANJE ODNOSA S PARTNERIMA, SPONZORIMA I DONATORIMA KAZALIŠTA**

Povezivanje gospodarskih grana s kulturom i umjetnošću proces je koji svaka ustanova u kulturi pokušava svladati. Nažalost, motivi za sponzoriranje kulture sve su slabiji. Nekada su tvrtke koje su sponzorirale ustanove u kulturi bile oslobođene dijela poreza na dobit pa je to bio jak motiv da budu aktivne na polju društvene odgovornosti podržavajući djelovanje kulturnih institucija.

Danas, kada se promijenilo razmišljanje o društvenoj odgovornosti na zakonodavnoj razini, ustanove u kulturi, kulturna događanja, udruge i festivali sami moraju motivirati sponzore i donatore da uđu u partnerski odnos te da na taj način postignu veću vidljivost za svoju tvrtku ili pak stvore određeni imidž tvrtke koja brine o zajednici u kojoj posluje. U takvom se odnosu uvijek traži

obostrana korist, stoga Kazalište Marina Držića, mora poduzeti sve potrebne akcije da bi privuklo moguće partnere, sponzore i donatore.

U kontekstu obraćanja partnerima i privlačenja mogućih sponzora prema Kazalištu potrebno je napraviti privlačan vizualni rebranding kojim ćemo biti prisutni u svim medijima. Kontinuitet pojavljivanja u medijima omogućit će nam pozornost partnera. Da bi dobili kontinuitet pojavljivanja u medijima svih formata, prisutnost i razradu sadržajnog (content) marketinga, veliku vidljivost i kontinuitet objava na svim društvenim mrežama Kazališta bitno je da gotovo svaki tjedan postoji sadržaj koji je zanimljiv za objavu. Programski dio Strategije napravljen je upravo u tom smjeru, tako da je bitno marketinški iskoristiti sve navedene alate kako bi objavama bili pokriveni svi kanali. Već tada očekujemo prve rezultate nakon stupanja u kontakt s partnerima, odnosno nakon javljanja na godišnje natječaje. Također jedna od velikih prednosti Kazališta Marina Držića nad drugim Kazalištima u RH je svakako i njegova prostorna lokacija. Obzirom na to da je lokacijski Kazalište privlačno za sve vrste oglašavanja mogućih partnera, ako uzmemo u obzir količinu domaćih, a osobito stranih posjetitelja koji prolaze pored Kazališta, fotografiraju ga s eventualnim plakatima na zgradi Kazališta, a da ne spominjemo najam kazališta u svrhu evenata za partnere. Sve to ponudit ćemo budućim partnerima kako bismo ih privukli. Za takvu je akciju potrebno imati potpuno razvijene društvene medije što planiramo u skorijoj budućnosti.

#### **4.5. Opći cilj – PROSTORNA RJEŠENJA ZA KAZALIŠTE**

Analizom stanja prostora i prostornih rješenja u Kazalištu utvrđeni su mnogi problemi. Naime, trenutno ured uprave Kazališta nije na istoj lokaciji na kojoj je i Kazalište jer na toj lokaciji nema dovoljno prostora. Zbog toga Kazalište unajmljuje uredski prostor. U planu je kroz sljedeće četiri godine riješiti taj problem, te pokušati s Gradom, odnosno vlasnikom, pronaći trajno rješenje za Kazalište kako bismo izbjegli trošak najma i prostorno integrirali sve službe.

Također, jedan od većih prostornih problema je i problem skladištenja tehničke opreme, scenografije i kostima te prostor stolarskih radionica za scenografije. No svakako glavni prostorni problem jesu stanovi, odnosno smještaj za autorski tim kada se radi premijera. Naime, prostor za najam u Dubrovniku je iznimno skup, posebice za vrijeme turističke sezone, od travnja do rujna. No problem nije samo cijena već i nedostatak smještajnih kapaciteta u Gradu i okolici. U tom smislu pokušao bi se postići dogovor s Gradom, odnosno vlasnikom da nam ustupi što veći broj smještajnih kapaciteta u njihovom vlasništvu. Takvo rješenje bilo bi od velike pomoći kod ostvarenja naših strateških ciljeva i ciljeva postizanja izvrsnosti.

#### **4.6. Opći cilj - DIGITALIZACIJA ARHIVSKE GRAĐE KAZALIŠTA**

Arhivska građa u Kazalištu je već godinama arhivirana na nepravilan način odstupajući od svih standarda i pravila struke arhiviranja. Osim zbog nedostatka adekvatnog prostora, građu bi trebalo digitalizirati iz više razloga. Gradivo arhive trebalo bi digitalizirati kako bi se moglo predstaviti široj javnosti. Građa koja bi podrazumijevala digitalizaciju sastoji se od audiovizualne (novije) građe koja je manje ugrožena samim time što je mlađa, ali i hemerotečne građe poput novinskih isječaka, plakata, afiša, fotografija i ostalih materijala kojima prijeti zaborav ili još gore - uništenje zbog nedostatka uvjeta.

Također kod provedbe ovog općeg cilja morali bismo biti oprezni s autorskim pravima umjetnika čija djela bismo izložili prilikom digitalizacije pa bi bilo potrebno donijeti *Pravilnik za zaštitu autorskih prava prilikom digitalizacije arhivske građe*.

Prilikom provedbe ovoga cilja oslonili bismo se na financijska sredstva iz fondova EU s obzirom da je digitalizacija arhivske građe imperativ kulturne politike Europske Unije.

#### **4.7. Opći cilj – FORMIRANJE I EDUCIRANJE RADNE SKUPINE U KAZALIŠTU ZADUŽENE ZA PRIJAVU PROJEKATA NA NATJEČAJE FINANCIRANE IZ FONDOVA EU I PROGRAMA EU**

Republika Hrvatska postala je punopravna članica Europske obitelji još u srpnju 2013. godine. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju završavaju programi IPA-e te se otvaraju vrata strukturnim fondovima i kohezijskom fondu iako su programi Unije i dalje dostupni Hrvatskoj. EU fondovi postaju sastavni dio investicijskih ulaganja institucija i privatnog sektora te ih je važno koristiti u što većoj mjeri.

Samo do 2020. godine EU fondovi nude preko 12 milijardi EUR. Za oživotvorenje naših ideja i potreba u realni projekt od kojega bi Kazalište imalo koristi, potrebno je poznavanje materije. Priprema EU projekta zahtjevan je i specifičan posao koji traži dodatno vrijeme, poznavanje kompleksnog natječajnog postupka, opširne materije i složenih natječajnih pravila, zakonskih odredbi, EU pravila i standarda i procedura u ministarstvima i agencijama.

Educiranjem i formiranjem radne skupine u samome Kazalištu imali bismo početnu platformu za provođenje ideja, uvođenje noviteta, nastojanja da ostvarimo partnerstvo s državama članicama u kontekstu kulturne politike EU itd. Oformiti takvu radnju skupinu znači pronaći u Kazalištu ili izvan Kazališta – osobe koje bi mogle biti u radnoj skupini, educirati osobe odabrane za radnu skupinu i s obzirom na sveobuhvatnost toga posla pobrinuti se da se odabrane osobe i financijski motivira.

Radna skupina pratila bi aktualne natječaje i natječaje u najavi na stranicama Ministarstava i agencija: Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta, Ministarstva turizma, Ministarstva kulture, Ministarstva za demografiju, obitelji, mlade i socijalnu politiku, Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, Agencije za mobilnost i programe EU, Agencije za odgoj i obrazovanje, Nacionalne zaklade za razvoj društva itd.. Takva inicijativa mogla bi biti od velike koristi Kazalištu u rješavanju mnogih pitanja koje niti Kazalište, a možda niti vlasnik ne mogu riješiti sami i također u pozicioniranju kazališta kod međunarodnih suradnji, gostovanja i ostalih predstavljanja izvan svoje sredine djelovanja.



## 5. PROVEDBA STRATEGIJE I PRAĆENJE PROVEDBE

Provedbu i praćenje ove strategije provodit će zaposlenici zaduženi za pojedine sektore u Kazalištu i ravnatelj Kazališta. Za uspješnu provedbu i evaluaciju Strateškog plana definirat ćemo načine provedbe i praćenja.

Izvještavanje je najvažniji dio praćenja provedbe ove Strategije. Izvješća koja će pojedinci zaduženi za specifične ciljeve, a ovisno o svom sektoru i radnom mjestu ispunjavati, pružit će nam uvid u vremenski okvir ispunjavanja ciljeva, uvjete ostvarenja ciljeva u određenoj situaciji, uvid u to imaju li planirane aktivnosti očekivani učinak na ciljeve, jesu li osigurani svi planirani resursi za aktivnosti koje se moraju odraditi u svrhu ostvarenja ciljeva, jesu li posebni ciljevi i dalje aktualni u kontekstu općih ciljeva i hoće li njihov doprinos u ostvarenju općih ciljeva biti u skladu s očekivanim rezultatima vizije u određenom vremenskom trenutku.

Egzaktno definirani pokazatelji omogućuju sustavan nadzor kvalitete.

U jasno određenom sustavu praćenja, potrebno je odrediti dinamiku izvještavanja o provedbi, sukladno vremenskom okviru koji određuje ravnatelj Kazališta.

Temelj sustava praćenja provedbe Strategije je donošenje *Odluke o imenovanju osoba odgovornih za provedbu Strateškog plana*.

Od izuzetne je važnosti da pokazatelji uspješnosti ili neuspješnosti budu egzaktni i mjerljivi.