



**STRATEŠKI PLAN GRADSKOGA KAZALIŠTA MARINA DRŽIĆA
ZA RAZDOBLJE 2022. – 2026.**

1. UVOD

2. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA

2.1 Uvodni dio - Kazalište

2.2 Analiza situacija i 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 RAZNOVRSNOG DRAMSKOG REPERTOARA

4.1.1. Poseban cilj – izvođenje svjetske i hrvatske klasične dramske književnosti

4.1.2. Poseban cilj – izvođenje dramskih tekstova dubrovačke književne tradicije i suvremenih tekstova na dubrovačkom govoru

4.1.3. Poseban cilj – izvođenje tekstova suvremene hrvatske drame i afirmacija suvremenog hrvatskog dramskog pisma

4.1.4. Poseban cilj – izvođenje djela suvremene svjetske književnosti

4.1.5. Poseban cilj - produkcija inovativnog i autorskog kazališta

4.1.6. Poseban cilj - domaće i međunarodne koprodukcije i suradnje

4.2 Opći cilj 2. UNAPRIJEĐENJE I PROŠIRENJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI

4.2.1 Poseban cilj – pojačana komunikacija s publikom

4.2.2 Poseban cilj - povećanje vidljivosti Kazališta

4.3 Opći cilj 3. UNAPRIJEĐENJE PRODAJE

4.3.1. Poseban cilj – povezivanje kulture i turizma

4.4 Opći cilj 4. JAČANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

4.4.1 . Poseban cilj - jačanje i obnova ansambla Kazališta

4.4.2. Poseban cilj - jačanje i obnova tehničkog i administrativnog osoblja

4.5 Opći cilj 5. JAČANJE ODNOSA S PARTNERIMA, SPONZORIMA I DONATORIMA KAZALIŠTA

4.6 Opći cilj 6. FORMIRANJE I EDUCIRANJE RADNE SKUPINE U KAZALIŠTU ZADUŽENE ZA PRIJAVU PROJEKATA NA NATJEČAJE FINANCIRANE IZ FONDOVA EU I PROGRAMA EU

4.7 Opći cilj 7. TEMELJITA OBNOVA ZGRADE

4.7.1. Poseban cilj - unaprijeđenje energetske učinkovitosti zgrade

4.7.2. Poseban cilj - ulaganje u tehničku opremu

4.7.3. Poseban cilj - restauracija stropne slike Vlaha Bukovca

4.7.4. Poseban cilj - restauracija povijesnog gledališta

4.8. Opći cilj 8. - DIGITALIZACIJA ARHIVSKE GRAĐE KAZALIŠTA

5. PROVEDBA STRATEGIJE I PRAĆENJE PROVEDBE

1. UVOD

Strateški plan Gradskoga kazališta Marina Držića 2022. – 2026. rađen je tijekom kraja kazališne sezone 2021./2022. koja je ujedno označavala i svojevrsan oporavak od krize izazvane koronavirusom. S obzirom na specifičnost situacije u kojoj su se našle sve kulturne institucije, ne samo u Dubrovniku, već i u cijelome svijetu, analiza postojećeg stanja rađena je prema financijskim i programskim rebalansima koji su bili potrebni kako bi Kazalište moglo funkcionirati, a strateško planiranje u duhu strateških ciljeva koji se ne tiču krizne situacije vezane za koronavirus, s obzirom na to da je dolaskom cjepiva kriza stišana na razinu *relativno* normalnog funkcioniranja. U međuvremenu, svijet se suočava s novom kriznom situacijom, kolokvijalno nazvanom *energetskom krizom*, nastalom kao posljedica rata u Ukrajini. U tom svjetlu u strateškom planiranju uzet će se u obzir eventualni financijski i programski rebalansi, financijska kriza koja će možebitno utjecati na prodaju kazališnih sadržaja, te svakako način na koji će Kazalište funkcionirati unatoč kriznim iskušenjima, odnosno krizno poslovanje. U tom kontekstu, u strateško planiranje postavljamo jasno artikulirane opće i posebne strateške ciljeve, no ovaj put bit ćemo oprezniji i malo manje egzaktni vezano za postavljenje, odnosno ispunjenje ciljeva, ne znajući što nas čeka u bliskoj budućnosti.

Alati kojima ćemo se služiti u Strateškom planiranju bit će SWOT analiza, PEST analiza i analiza dionika, kako bismo što bolje dobili uvid u novonastalu situaciju, upoznali se s novim slabostima ali i snagama te eventualnim prilikama koje imamo kako bismo što bolje mogli djelovati u situacijama mogućih prijetnji koje se najavljuju.

Kao i prije, u središtu pozornosti strateškog planiranja bit će programski ciljevi, s obzirom na to da je to misija i glavni razlog osnivanja Kazališta Marina Držića, no neće biti zapostavljeni ni poslovni, kadrovski, infrastrukturni i drugi razvojni strateški ciljevi koji su neizbježan dio razvoja i održivosti Kazališta.

Sam dokument *Strategije kazališta Marina Držića 2022. – 2026.* usklađen je sa svim najvažnijim strateškim dokumentima ključnih dionika koji utječu na poslovanje Kazališta, a koji se tiču razvojnih procesa u kulturi općenito te specifično u Kazalištu, Strateškim planom Ministarstva kulture i medija i Strategijom razvoja kulture Grada Dubrovnika 2015. – 2025. Razvoj strategije i planiranja za sljedeće četverogodišnje razdoblje ima posebnu važnost, ne samo za Kazalište, već je i preduvjet prijava za financiranje gotovo svih natječaja koje

raspisuju ministarstva, fondacije, natječaji za donacije i natječaji za financiranje iz EU fondova.

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 45 zaposlenih te se u kazalištu godišnje odigra četiri do šest premijernih naslova i čak 8 repriznih.

Kazalište ima posebno važnu, ne samo kulturnu nego i društvenu ulogu za Grad Dubrovnik jer je to jedino mjesto kamo stanovnici Grada ali i šireg područja tijekom cijele kalendarske godine mogu dolaziti na kazališne predstave. Kazalište zastupa i vodi ravnatelj kojega imenuje osnivač na prijedlog Kazališnog vijeća.

2.2. Analiza stanja

U vlasničkoj i upravljačkoj strukturi Kazališta nije se ništa mijenjalo u odnosu na Strategiju za prošlo razdoblje: 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, prijavljivao je prijedloge svojih programa radi uvrštavanja u *Program javnih potreba u kulturi Grada Dubrovnika* za tekuću godinu. Grad je omogućavao sredstva za proizvodnju prijavljenih predstava i eventualnih dodatnih sadržaja koje je Kazalište proizvodilo u godini u kojoj se prijavilo.

U Strateškom planu za proteklo razdoblje dubinskom analizom stanja Kazališta naišlo se na jedan od najvažnijih problema za Kazalište, a to je nedovoljna posjećenost. Analizom i

istraživanjem došlo se do saznanja o problematici vezanoj za starosnu dob publike, samom geopolitičkom položaju Grada koji ima utjecaj na oblike društvenog ustroja te o nedovoljnoj interakciji Kazališta s publikom. Budući da smo imali saznanja o razlozima nedovoljne posjećenosti, strateškim promišljanjima prokušali smo utjecati na one smjernice na koje smo mogli imati utjecaj svojim poslovnim odlukama. U tom smislu smo promijenili način komunikacije s publikom putem marketinških sadržaja koji su dopirali do većeg broja gledatelja, radili smo raznovrsne radionice za mlade ali i one najmlađe kako bismo privukli novu publiku i buduće naraštaje senzibilizirali za kazališnu umjetnost i za prostore Kazališta. Budući da smo analizom došli do podatka da je Župa dubrovačka jedan od rijetkih dijelova naše zemlje koji je u natalitetnom rastu, odlučili smo taj podatak okrenuti u korist Kazališta pa smo raznim marketinškim i organiziranim projektima pokušali doći do najmlađe publike tog područja. To je bio jedan od najvažnijih općih ciljeva protekle Strategije pa se s posebnim naglaskom brinulo o privlačenju nove publike, ne samo programskim promjenama nego i svim mogućim marketinškim alatima, a trenutno stanje dokazuje da je taj problem uklonjen. Kazalište ima puno veću vidljivost među publikom, Kazalište je mjesto susreta svih generacija tijekom cijele godine, a u postocima, gledanost u proteklom razdoblju u odnosu na razdoblje prije 2018. porasla je za čak 159% (podatak iz izvještaja 2019. godine).

Kad radimo analizu stanja Kazališta i uzimamo u obzir proteklo razdoblje strateškog promišljanja (Strateški plan Kazališta 2018. – 2022.), moramo uzeti u obzir specifičnu situaciju u kojoj su se našla gotovo sva kazališta na svijetu, a to je razdoblje krize izazvane koronavirusom. Iako je prije pandemije Kazalište bilo u konstantnom porastu što se tiče broja gledatelja, broja izvedbi, a naročito broja gostovanja i predstavljanja Kazališta po cijeloj Hrvatskoj ali i na pozornicama izvan granica Hrvatske, na žalost pandemija je na neko vrijeme zaustavila takav pozitivan rast. To je bila posljedica zatvaranja Kazališta, odnosno, otkazivanja svih javnih događanja. Kazalište je bilo zatvoreno za posjetitelje od polovice ožujka te u travnju i svibnju 2020. Kako ne bismo izgubili kontakt s publikom, u tom razdoblju prikazivale su se snimke predstava na mrežnim stranicama Kazališta, društvenim mrežama, partnerskim portalima i TV-postajama u sklopu kampanje *Ostani doma*, a publika je mogla pogledati neke od atraktivnih naslova iz arhive Kazališta. U razdoblju pandemije, a u svrhu animacije naše publike i komunikacije s publikom, svi članovi umjetničkog ansambla Kazališta uključili su se u program Grada Dubrovnika *Umjetnici Gradu*, putem kojeg je video snimke umjetnika Kazališta pregledalo više od 23.000 gledatelja. Kazalište je s istom svrhom

sudjelovalo i u realizaciji programa *Kultura u điru* koji je organizirao Grad za vrijeme trajanja pandemije. Kazalište smo povezali s portalom *Jutarnji.hr* na kojemu se u sklopu drugog online kazališnog festivala prikazalo deset predstava kazališta iz cijele Hrvatske, a festivalski program je pogledalo više od 27.000 ljudi iz cijele Hrvatske. Od svih predstava najgledanija je bila predstava *Blizanke* u produkciji Kazališta Marina Držića, što je svakako bio primjer pozitivne prakse i dodatna promocija za Kazalište.

Analizom stanja kazališta, s naglaskom na problematiku posjećenosti koja je pratila Kazalište u razdoblju prije 2018., možemo zaključiti da je čak i unatoč pandemijskom razdoblju publika osjetila duboku povezanost s Kazalištem te pandemija nije oštetila napore i strateška planiranja u smjeru istraživanja i privlačenja publike koje je uprava Kazališta uložila prije, ali i za vrijeme trajanja pandemije.

U takvoj analizi nailazimo na činjenicu koja bi mogla biti prijetnja u budućem razdoblju – energetska kriza izazvana ratom u Ukrajini – a to je nepostojanje infrastrukture za dobivanje energije iz obnovljivih izvora. Iako je Kazalište u proteklom razdoblju nakon 2018. te nakon provedene analize tehničke opreme, funkcionalnosti i dotrajalosti tehničkih sustava Kazališta, većinu prostorija i sustava obnovilo, a ono što nije obnovljeno, prijavljeno je za obnovu kroz sustav financiranja od strane Ministarstva kulture i medija, Ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske unije, ostaje problem energetske učinkovitosti. Infrastrukturno gledano, veliko je pitanje može li se taj problem i kako riješiti s obzirom na položaj Kazališta koje je smješteno u staroj gradskoj jezgri. Svakako ćemo u ovoj analizi istaknuti tu problematiku, iako je to više pitanje vlasnika nego Kazališta.

Kadrovskom analizom došli smo do podataka da je Kazalište u razdoblju nakon 2018. godine uspjelo s Gradom dogovoriti dodatna radna mjesta i tako proširiti i povećati učinkovitost. Kazalište danas ima 45 radnih mjesta. Sva radna mjesta usklađena su sa Zakonom o kazalištu i kolektivnim ugovorom o radu s Gradom Dubrovnikom, te su prema spomenutoj problematici zatečenog stanja iz strategije za proteklo razdoblje, radna mjesta bolje strukturirana te su ujednačeni nazivi samih radnih mjesta s koeficijentima.

U analizi Kazališta iz strateškog planiranja za proteklo razdoblje, jedan od programskih problema, a samim time i ciljeva, svakako su bile koprodukcije s drugim kazališnim institucijama. Kazalište je rijetko ili pod nepovoljnim uvjetima ulazilo u koprodukcijske suradnje i razmjene s drugim teatrima. Danas analiza pokazuje da Kazalište Marina Držića svake godine ostvari minimalno dvije koprodukcijske suradnje, a ponekad i

više. Kao posljedicu takve pozitivne poslovne prakse strateškog promišljanja imamo uštedu na financijskom planu, ali prije svega, i još važnije za Kazalište, vidljivost Kazališta u cijeloj regiji, što nije samo pozitivan ishod za Kazalište nego i za Grad Dubrovnik koji tako pokazuje svoju tradiciju i specifičan izričaj kojim se ponosi. U analizi stanja moglo bi se preporučiti više koprodukcija s inozemnim teatrima.

Najveće promjene u Kazalištu, osim programskih promjena, dogodile su se na polju unaprjeđenja i proširenja marketinških aktivnosti. Tako je u Kazalištu uveden internetski sustav prodaje ulaznica, što je velik napredak u odnosu na razdoblje kad je sve ovisilo o radnom vremenu kazališne blagajne. Napravljena je nova mrežna stranica koja omogućuje bolju preglednost i dostupnost sadržaja svim dionicima Kazališta, osmišljen je jasan i prepoznatljiv vizualni identitet Kazališta što snažno utječe na podsvjest potrošačkog promišljanja o proizvodu, u ovom slučaju kazališnih sadržaja. S obzirom na zatečeno stanje i poboljšanje, u marketinškim promišljanjima preporučuje se razvoj kadrova službe marketinga radi praćenja marketinških trendova, razvoj znanja, razmjena iskustava, odlasci na marketinške kongrese radi proširivanja znanja iz struke te ostale razvojne metode. Iako kazalište ima profile na popularnim mrežama za dvosmjernu komunikaciju s publikom – Instagramu i Facebooku – nedostaje sadržaja za nešto mlađu publiku. Preporučuje se otvoriti profil na mreži Tik tok, trenutno najposjećenijoj internetskoj lokaciji za najmlađe posjetitelje.

2.3. Analiza situacija i okruženja – SWOT I PEST analiza te analiza dionika

Kako bismo imali što bolji uvid u stanje u kojemu se Kazalište nalazi, ali i u okruženje i situacije koje definiraju poslovanje, napraviti ćemo posebnu dubinsku analizu Kazališta. Glavni alati takvog dubinskog ispitivanja biti će SWOT analiza koja jasno ispituje koje su snage, slabosti, prilike i eventualne prijetnje u određenom vremenu u kojemu pripremamo strateško planiranje, PEST analiza koja nam govori i analizira okruženje i eventualne poslovne trendove koje bi Kazalište trebalo slijediti, a sve uz analizu političkog, ekonomskog, sociokulturnog i tehnološkog okruženja. Na kraju tu je i analiza dionika pomoću koje ćemo ispitati sve dionike s kojima je Kazalište u interakciji te dobiti uvid tko je sve uključen, jesmo li koga izostavili te koji su odnosi u kojima možemo ostvariti napredak.

Svaki od tih analitičkih alata poslužit će nam kako bi se što bolje definirali opći i posebni ciljevi ove strategije koje bi Kazalište trebalo slijediti u narednom razdoblju od četiri godine i na taj način ostvariti viziju Kazališta te zadovoljavati najviše kriterije izvrsnosti u kazališnoj umjetnosti.

SWOT ANALIZA

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Financijska stabilnost vlasnika, odnosno Grada, a samim time i financijska stabilnost financiranja Kazališta • Kulturno-povijesna vrijednost lokacije na kojoj se nalazi Kazalište • Dobro ostvareni strateški ciljevi iz prethodnog razdoblja • Dobar vlastiti prihod u odnosu na prethodno razdoblje • Kazalište je jedina kazališna kuća u Županiji i praktički bez konkurencije • Mogućnost razvoja gospodarske suradnje s velikim tvrtkama s obzirom na ostvarenu vidljivost Kazališta • Mogućnost koprodukcija izvan granica Hrvatske 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak mogućnosti za razvoj infrastrukture za dobivanje energije iz obnovljivih izvora • Ograničen razvoj publike zbog geopolitičkog položaja • Veliki troškovi smještaja za vanjske suradnike • Nepostojanje inicijative za usavršavanje kadra svih profila • Nedovoljna suradnja s turističkim agencijama u smislu kongresnog turizma i razvoja jednodnevne publike • Nemogućnost zapošljavanja i proširenja umjetničkog kadra, odnosno ansambla
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • Natječaj i projekti za potporu EU koje organizira Ministarstvo kulture i medija RH, a koji se odnose na razvoj publike Kazališta • Organiziranje koprodukcijskih suradnji s drugim kazališnim kućama u cijeloj Europi • Prijava predstava na festivale u zemlji i inozemstvu • Razvoj marketinških projekata u vidu radionica za privlačenje nove publike • Razvoj nove publike kroz kongresni turizam i suradnja s putničkim agencijama • Natječaj Ministarstva regionalnog razvoja za financiranje samoodrživosti u mjeri u kojoj je to moguće, s obzirom da poziciju Kazališta 	<ul style="list-style-type: none"> • Nova gospodarska kriza koju najavljuju ekonomski stručnjaci • Energetska kriza izazvana ratom u Ukrajini • Poskupljenje energenata do razine nemogućnosti održavanja hladnog pogona Kazališta • Osiromašenje stanovništva zbog krize i najavljenih poskupljenja usljed poskupljenja energenata • Smanjenje dotacija Grada za programska sredstva zbog energetske krize, a radi mjera štednje koje najavljuju ekonomski stručnjaci

PEST ANALIZA

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.

POLITIČKI I PRAVNI ČINITELJI	EKONOMSKI ČINITELJI
<ul style="list-style-type: none"> • Potpuna ovisnost Kazališta o političkoj situaciji u Gradu 	<ul style="list-style-type: none"> • Poskupljenje gotovo svih sirovina potrebnih za proizvodnju umjetničkih programa i predstava • Smanjenje prihoda kazališnih posjetitelja uzrokovano energetsom krizom • Povećanje nezaposlenosti zbog energetske krize • Visoka cijena smještaja u planiranju koprodukcijske i drugih suradnji
SOCIOKULTURNI ČINITELJI	TEHNOLOŠKI ČINITELJI
<ul style="list-style-type: none"> • Demografski gledano, tek malo više od polovine stanovnika Grada u radno je sposobnoj dobi (15 – 64 godina života) • Otuđenost i promijenjene društvene navike ponašanja, tj. odlaska publike na javna događanja • Kazalište je mjesto susreta u Gradu, što nudi prednost pri planiranju i privikavanju publike na povratak na javna okupljanja • Visoka osviještenost stanovništva u odnosu na tradiciju kazališne umjetnosti • Može bitna želja za štednjom zbog krize i promjena ekonomskog promišljanja o društvenim navikama publike 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemogućnost tehnološkog razvoja (zbog položaja zgrade) za dobivanje energije iz obnovljivih izvora • Obnovljen rasvjetni park Kazališta • Obnovljena scenska oprema • Prijavljen projekt obnove i rekonstrukcije tavana, stubišta, krojačnice i hodnika u suradnji s Ministarstvom kulture i medija, te Konzervatorskim zavodom • Postavljen dio sustava videonadzora • Potreba obnove još nekih prostorija Kazališta

ANALIZA DIONIKA

Analiziranje dionika Gradskoga kazališta Marina Držića prijeko je potrebna analiza koja je dio ovoga Strateškoga plana. Takvom analizom dolazimo do odgovora na pitanje kome se Kazalište obraća, s kim Kazalište surađuje i što je potrebno kako bi svi dionici koji su u aktivnoj interakciji s Kazalištem bili zadovoljni suradnjom. Takvom analizom najbolje ćemo okarakterizirati dionike te vidjeti eventualne propuste u broju dionika

Podijelit ćemo dionike na uobičajen način: na **ciljne skupine** (svi na koje Kazalište izravno utječe na razini svrhe) i na **krajnje korisnike** (svi na koje će ovom strategijom Kazalište dugoročno utjecati, a to je uglavnom publika).

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, Županija, Ministarstvo kulture i medija RH.	Ustanove u kulturi na području Županije, druga kazališta.	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 radijske postaje, državna televizija, svi mediji koji prate kulturna zbivanja.

ANALIZA DIONIKA – OBJAŠNENJE

KORISNICI

Zaposlenici – Gradsko kazališta Marina Držića broji ukupno 45 zaposlenika. Prema Strategiji kazališta za proteklo razdoblje napravljene su prijeko potrebne preinake i usklađivanja u nazivima radnih mjesta te su određena spajanja radnih mjesta radi optimalne učinkovitosti.

Publika – Kazališna publika glavni je dionik Kazališta. Publika Kazališta Marina Držića promijenila se u odnosu na proteklo razdoblje do 2018. godine. U Kazalištu su učinjeni mnogi naponi kako bi se došlo do nove publike ali i kako bi se zadržali stalni posjetitelji Kazališta. U najvećem dijelu publika Kazališta su osobe u dobi od 14 do 70 godina, no otkako se Kazalište programski prilagodilo djeci, ne samo mladima, došlo se do mlađe publike koja je sada također redovit gost, ne samo kazališnih predstava nego i raznih radionica za djecu.

Umjetnici – Što se tiče umjetničkog ansambla, nije se mnogo promijenilo. Kazalište bi trebalo povećati broj stalno zaposlenih umjetnika i tako smanjiti troškove vanjskih suradnika. Uključivanje vanjskih suradnika u gradu koji je toliko udaljen od ostatka velikih kulturnih središta, nije samo skup zbog zbog honorara, nego najveći dio u takvim suradnjama odlazi na smještaj i prijevoz suradnika.

Udruge – Udruge su svakako dionici koji pripadaju korisnicima Kazališta, a dio su civilnog društva i svojim radom promiču kazališnu umjetnost. S raznim udrugama Kazalište je u proteklom razdoblju ostvarilo suradnju kako bi poduprlo rad udruga, ali i kako bi pridobilo novu publiku.

JAVNI SEKTOR

Grad Dubrovnik – Grad Dubrovnik osnivač je i vlasnik Kazališta Marina Držića. Grad osigurava financijski okvir predviđen projekcijom proračuna Grada Dubrovnika. Veza između Grada i Kazališta izuzetno je kvalitetna, iako i tu postoji prostor za širenje suradnje. Grad Dubrovnik raznim mjerama potiče sudjelovanje stanovnika toga područja u životu Kazališta,

primjerice mjera koja stanovnicima povijesne jezgre Dubrovnika osigurava besplatno korištenje usluga Kazališta, čime je Grad omogućio češći i pristupačniji posjet Kazalištu, što je također hvalevrijedan potez na temelju kojega Kazalište može blisko komunicirati sa stalnom publikom. U proteklom razdoblju, napose u trajanju krize izazvane koronavirusom, više nego ikad Kazalište je surađivalo s Gradom. Grad je organizirao raznovrsne programe kako bi uvjerio građane da ne izlaze iz svojih domova, a da ipak ostanu u kontaktu s kulturnim sadržajima.

Dubrovačko-neretvanska županija – 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 i medija RH – Ni Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske 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 natječaje financirane iz europskih fondova, kao što je trenutno natječaj za dobivanje sredstava iz fondova za projekte koji se odnose na razvoj kazališne publike te odgovarajuće akcije koje kazališta poduzimaju vezane uz to. Upravo na takve natječaje Kazalište je u proteklom razdoblju slalo prijavnice pa je u neke projekte obnove ušlo zajednički s Ministarstvom.

SEKTOR KULTURE

Ustanove u kulturi Grada Dubrovnika – Ustanove u kulturi sekundarni su dionici Kazališta jer njihov utjecaj na Kazalište nije dovoljno snažan, bilo da je on pozitivan ili negativan. Tijekom pandemije ostvarile su se neke suradnje s Gradom, tako da je postojala povezanost u proteklom razdoblju. Ustanove u kulturi u Dubrovačko-neretvanskoj županiji:

- ❖ Dubrovačke ljetne igre
- ❖ Dubrovačke knjižnice

- ❖ Dubrovački muzeji
- ❖ Dubrovački simfonijski orkestar
- ❖ Folklorni ansambl Linđo
- ❖ Javna ustanova Prirodoslovni muzej Dubrovnik
- ❖ Kinematografi Dubrovnik
- ❖ Umjetnička galerija Dubrovnik
- ❖ Ustanova u kulturi Dom Marina Držića
- ❖ Muzej domovinskog rata
- ❖ Kazalište Marina Držića

SEKTOR OBRAZOVANJA

Škole – Škole su jedan od važnijih dionika za Kazalište. U strategiji za prošlo razdoblje škole su bile nabrojane kao važan dionik, ali tek kao mjesto gdje se odgaja buduća publika. U proteklom razdoblju Kazalište je kao jedan od važnijih strateških ciljeva ostvarilo repertoarnu promjenu pa su produkcije za djecu postale dio programskog sadržaja. Radile su se predstave u samostalnoj produkciji, ali i u koprodukcijama s kazalištima za djecu i tako je stvorena podloga za uspješnu suradnju sa školama. Na taj način nije samo povećan vlastiti prihod, nego se uložilo u budućnost jer današnja djeca koja su senzibilizirana na kazališnu umjetnost sutrašnja su publika Kazališta Marina Držića. Preporuka je da se takav strateški cilj poštuje u nadolazećem razdoblju.

Vrtići – Iako su važan dionik, svakako nisu primaran dionik Kazališta. S obzirom da u Misiji Kazališta Marina Držića nije komunikacija s najmađim članovima zajednice, nije potrebno da takav program bude dio programskog sadržaja, no svakako bi trebao postojati program radionica koji bi uključivao roditelje i djecu najmlađe životne dobi kako bi se djeca naviknula na prostor Kazališta, usvojila neke obrasce ponašanja u kazalištu, a roditelji proveli kvalitetno vrijeme s djecom. Za Kazalište to bi bio dodatan način privlačenja publike koja rada svoje vrijeme provodi u prostorima Kazališta i osjeća se dobrodošlo. Jako je važno da je Kazalište za lokalnu zajednicu mjesto susreta, a ne samo gledanja kazališnih sadržaja.

Učilišta, veleučilišta, fakulteti – U proteklom razdoblju Kazalište je ostvarilo neke od suradnji s dubrovačkim fakultetima radi privlačenja studentske publike. Dogovorene su povlaštene cijene ulaznica za studente i osmišljene su studentske pretplate. Sa studentskim domom dogovoren je smještaj umjetnika, kad u domu nema studenata, a studenti restoracije imali su prednost pri dolasku na predstave i za njih su se organizirani razgledi Kazališta. Učilišta, veleučilišta i fakulteti svakako su primarni dionici Kazališta. Studenti kao dio akademske zajednice važan su čimbenik 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, kao što je stipendiranje najboljih studenata glume, zapošljavanje putem modela stručnog osposobljavanja za rad ili najam prostora u visokoškolskim ustanovama kad te ustanove ne rade, a Kazalištu je potreban smještaj za vanjske suradnike.

TURISTIČKI I GOSPODARSKI SEKTOR

Turistička zajednica Grada Dubrovnika – Suradnja s Turističkom zajednicom u proteklom razdoblju bila je od iznimne važnosti za Kazalište. S Turističkom zajednicom Kazalište je dogovorilo predstavljanje Kazališta turistima, ne samo povijesnu vrijednost građevine, nego i sadržaje koje Kazalište može ponuditi turistima. Kazalište je u odnosu na prethodno razdoblje postalo dostupno, pobrinulo se da predstave imaju prijevod, tako da ih strani posjetitelji mogu pratiti. Turistička zajednica uvrstila je Kazalište u svoje brošure, a Kazalište je postalo dijelom turističkog obilaska u organizaciji Turističke zajednice. Očekuje se nastavak suradnje, ovaj put u zajedničkoj videokampanji koju Turistička zajednica izrađuje prije turističke sezone. Preporučuje se i da Turistička zajednica na svoje bannere uvrsti i Kazalište u objavama na svojim društvenim mrežama.

Hrvatska turistička zajednica – Hrvatska turistička zajednica nacionalna je turistička organizacija koja promiče identitet i ugled hrvatskog turizma i predlaže promidžbene aktivnosti radi zajedničkog interesa svih dionika u turizmu. Kako je Grad Dubrovnik jedna od glavnih turističkih destinacija u Republici Hrvatskoj, možemo se osloniti na HTZ kao na

sekundarnog dionika. Svojim produkcijama koje bi promicale hrvatski književni izričaj, hrvatske običaje i hrvatsku kulturu, a posebice prijavom Kazališta na velike inozemne festivale, Kazalište je definitivno o fokusu interesa HTZ-a. Osim toga, Hrvatska turistička zajednica svake godine objavljuje raznovrsne javne pozive za potpore događanjima koja na bilo koji način oplemenjuju turističku ponudu. HTZ može biti od velike koristi za Kazalište.

Sponzori, partneri i donatori – Kazalište Marina Držića kao jedan od važnijih strateških ciljeva imalo je uspostavu partnerskih odnosa između Kazališta i gospodarskog sektora. Kako je rastao ugled Kazališta i kako je Kazalište bilo sve vidljivije ne samo u medijima, nego i na raznim mjestima za oglašavanje diljem Županije, tako su se tvrtke zainteresirale za suradnju. Sponzorstvima i donacijama sklopljeni su ugovori o hotelskom smještaju za goste Kazališta, s vinarima iz Županije dogovorena je suradnja o donaciji za premijere, a ugostiteljski objekti osigurali su značajan popust za umjetnike. Pozitivan rast pomogao je Kazalištu ne samo financijski, nego i društveno i reputacijski. Svakako valja nastaviti u tom smjeru razvijati poslovne suradnje s gospodarskim sektorom te u budućnosti pronaći tvrtku koja bi financijski poduprla cijelu sezonu ili barem pojedinačne projekte. U tom smislu sponzori, donatori i svi partneri gospodarskog sektora izuzetno su važni dionici Kazališta.

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 pripremu 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 kad je riječ o javnom oglašavanju. Tvrtka se bavi pružanjem usluga oglašavanja posredstvom službenih oglasnih površina u Dubrovniku na najfrekventnijim gradskim lokacijama. S tvrtkom Sanitat d. o. o. sklopljen je Ugovor za povoljnije oglašavanje, što je uvelike olakšalo Kazalištu jer je u prethodnom razdoblju veliku financijsku stavku zauzimalo upravo oglašavanje.

Sredstva javnog priopćavanja (mediji) – U Kazalištu Marina Držića, u odnosu na prethodno razdoblje, ostvarena je vrlo dobra suradnja s medijima. Rad Kazališta ne prate samo lokalni mediji, nego i nacionalna televizijska kuća Hrvatska radiotelevizija, većina tiskovina i portala koji prate kulturna događanja. Mediji svih formata primarni su dionici i kao takvi zaslužuju punu pozornost u smislu strateškog promišljanja.

3. MISIJA I VIZIJA KAZALIŠTA

MISIJA

Gradsko kazalište Marina Držića jedino je kazalište koje za glavni cilj ima postavljanje komada dramske dubrovačke baštine i suvremenih komada koji promiču autohtoni dubrovački govor. 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 je glavni razlog postojanja, odnosno osnivanja institucije. U slučaju Gradskoga kazališta Marina Držića to je upravo očuvanje tradicijskih vrijednosti hrvatskog, a posebice dubrovačkog dramskog teksta, s posebnim naglaskom na dubrovačkom govoru. Uz tu glavnu misiju, odnosno razlog osnivanja Kazališta, tu su i druge odrednice zbog kojih Kazalište ima svoju društvenu funkciju i ulaze u misiju

Kazališta, a određene su Statutom Kazališta i kriterijima za ostvarivanje programa propisanih u Gradu, a one su:

- snažno poticanje stvaralaštva hrvatskih autora, ali i promoviranje vrhunaca suvremenog svjetskog teatra
- razvijanje kazališnog djelovanja uz promicanje suradnje s drugim kazalištima, javnim ustanovama u kulturi i festivalima u zemlji i inozemstvu
- poticanje umjetničke raznolikosti u pripremi i organizaciji 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 je Gradskoga kazališta Marina Držića održati poziciju vodećeg gradskog kazališta u južnom dijelu Hrvatske, ali i ostvariti veću vidljivost na regionalnom i europskom pa i svjetskom kazališnom prostoru, te promovirati hrvatsku baštinu u zemlji ali i izvan granica Republike Hrvatske.

Vizija Kazališta predstavlja ambicioznu ali realnu sliku budućnosti. Naša vizija uključuje razmatranje kako Kazalište uklopiti u stvaranje poželjne budućnosti, ona odražava sliku budućeg stanja (vezano uz postojeće stanje) kakvu želimo ostvariti svojim aktivnostima.

Zahvaljujući temeljnoj i promišljenoj ideji naše vizije i detaljnoj analizi stanja mogli smo jasno postaviti strateške ciljeve, opće i posebne. Svi oni pridonijet će provedbi 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 RAZNOVRNOG DRAMSKOG REPERTOARA

Temeljna je zadaća Gradskoga kazališta Marina Držića javna izvedba dramskih, opernih, operetnih, baletnih, lutkarskih i drugih scenskih djela. Stoga je od primarne važnosti izvođenje raznovrsnog programa koji će publici prikazati najveća svjetska, referentna književna djela, kao i najveća djela dubrovačke i ukupne hrvatske dramske baštine, ali i afirmaciju suvremenog hrvatskog i inozemnog dramskog pisma, podjednako tekstove na dubrovačkom govoru kao i djela suvremene svjetske dramske književnosti te autorske projekte.

Ipak, očuvanje hrvatske dramske baštine od izuzetne je važnosti ne samo za Kazalište nego i za Dubrovnik, s obzirom na to da je hrvatska dramska baština duboko utkana u prošlost, sadašnjost i budućnost kazališnog djelovanja. To ističemo kao prvi i možda najvažniji cilj strategije jer je to i misija Gradskoga 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. Poseban cilj – izvođenje svjetske i hrvatske klasične dramske književnosti

Izborom naslova potrebno je obuhvatiti širok spektar hrvatskih i svjetskih dramatičara koji su dio općeg korpusa dramske književnosti. Zanimljivim naslovima u novom čitanju Kazalište će privući pozornost publike, ali će se i isticati se posebnošću izvedbi.

4.1.2. Poseban cilj – izvođenje dramskih tekstova dubrovačke književne tradicije i suvremenih tekstova na dubrovačkom govoru

Nailazeći uvijek na dobar prijem kod dubrovačke, ali ne samo dubrovačke publike, rado su gledana uprizorenja dramskih tekstova dubrovačke književne tradicije i suvremenosti i stoga su temelj repertoara Gradskoga kazališta Marina Držića. Ti će dramski

tekstovi biti dio programa i u nadolazećem razdoblju jer su dio repertoarne politike aktualnog ravnatelja Kazališta.

4.1.3. Poseban cilj – izvođenje tekstova suvremene hrvatske drame i afirmacija suvremenog hrvatskog dramskog pisma

Riječ je o djelima suvremenih hrvatskih dramatičara, koja su s velikim uspjehom već igrana u Hrvatskoj, Europi i svijetu. Iako su ta djela u kazališnom smislu već prepoznata, nisu još uprizorena u Dubrovniku pa ih je potrebno postaviti u Kazalištu za dubrovačku publiku.

4.1.4. Poseban cilj – izvođenje djela suvremene svjetske književnosti

Potrebno je inscenirati djela svjetskih kazališnih suvremenika kako bismo upoznali publiku sa svjetskim trendovima i tako njegovali izvrsnost kazališnih uprizorenja.

4.1.5. Poseban cilj – produkcija inovativnog i autorskog kazališta

Potrebno je uspostaviti svojevrsan kazališni laboratorij u kojemu relevantni i afirmirani umjetnici mogu pomicati granice svojih estetika i propitivati granice kazališta uopće. Takav eksperimentalni teatar posvećen je samoj kazališnoj umjetnosti i njezinoj umjetničkoj esenciji, za što također uvijek postoji publika.

4.1.6. Poseban cilj - domaće i međunarodne koprodukcije i suradnje

Potrebno je konstantno povezivanje s domaćim i međunarodnim partnerima s ciljem međukulturnog dijaloga, ali i uštede kod produkcijske proizvodnje, a s druge strane, mogućnosti povećanja repriznih broja predstava. Kulturna razmjena s partnerima oplemenjuje kulturni dijalog između sredina koje organiziraju takvu vrstu suradnje, ali najveća dobit za Kazalište je svakako produljenje vijeka predstave koja u dubrovniku, obzirom na geodemografsku situaciju prilično ograničena.

4.2 Opći cilj 2. UNAPRIJEĐENJE I PROŠIRENJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI

Iako je Kazalište uvelike unaprijedilo marketinšku komunikaciju i marketinške aktivnosti općenito, u odnosu na prethodno razdoblje u kojemu je to bio jedan od važnijih strateških ciljeva pa su ostvareni i izvrsni rezultati, danas možemo reći da provedene aktivnosti nisu aktualne. Marketing kao disciplina gotovo svake godine razvija nove trendove pa je tako prijeko potrebno da se ti trendovi konstantno prate i apliciraju kako bi se neprekidno razvijao odnos s publikom. Kazalište ima dva važna kanala dvosmjerne komunikacije (Facebook i Instagram). Budući da je svim kazalištima, pa tako i Gradskom kazalištu Marina Držića cilj svake sezone zadržati staru i privući novu publiku, postoji prostor za novije komunikacijske kanale koji su se u međuvremenu pokazali kao alati pomoću kojih se dolazi do mlađe publike. Imajući u vidu proteklo razdoblje u kojemu je Kazalište, kao u konačnici i sva kazališta, bilo neko vrijeme zatvoreno i funkcioniralo je internetskim kanalima zbog krize izazvane koronavirusom, stariji su posjetitelji Kazališta, u strahu od pandemije, promijenili svoje društvene navike i to je potrebno uzeti u obzir pa osmisliti načine na koje bi se starijim posjetiteljima dalo do znanja da se u Kazalištu mogu osjećati sigurno i da se život polako vraća u normalu.

4.2.1. Poseban cilj – pojačana komunikacija s publikom

Novim kanalima komunikacije mogla bi se privući mlađa publika, odnosno, djeca koja još nisu postala kazališna publika. Alat kao što je Tik Tok poslat će im poruku da i kazališni sadržaji mogu pratiti trendove, zaintrigirat će ih prostor kazališta pa će i sami htjeti aktivno sudjelovati u izradi takvih kratkih videosadržaja koji spominju kazališnu umjetnost ili sam prostor Kazališta.

Jedan od novijih alata koji je svakako prijeko potreban je mobilna aplikacija, odnosno aplikacija preko koje se mogu kupiti ulaznice, ali i npr. odigrati zanimljiv kazališni kviz s pitanjima vezanim uz Kazalište ili za djela koja se igraju u Kazalištu, pa na taj način možda dobiti određeni popust na ulaznicu. To bi služilo ne samo poticanju publike na kupnju ulaznice i pojednostavljivanju kupnje, nego i tome da se publika prije nego što pogleda predstavu informira o tome što će gledati. Takve male promjene činit će Kazalište pristupačnijim, zanimljivijim i svakako će publiku uvući u interakciju i promišljanje.

Što se tiče komunikacije s tvrtkama, a u smislu prodaje ulaznica, najsnažniji alat još je uvijek *newsletter* kojim Kazalište može slati tjedne obavijesti što je na rasporedu u Kazalištu i kako s tom obavijesti mogu dobiti određene pogodnosti koje se tiču samo tvrtke u kojoj rade. Publika se voli osjećati posebno i odabrano pa je takav način komunikacije dodatna prednost u komunikaciji s poslovnim ljudima.

Nešto je teža komunikacija sa starijom publikom koja ne koristi računalo, pametne telefone ili bilo koji oblik internetskog povezivanja, no svakako nije nemoguća. Za stariju populaciju bitno je istražiti kako se njihovo ponašanje nakon pandemije promijenilo, koje su lokacije na kojima im možemo ostaviti poruku s pozivom u Kazalište, primjerice promidžbeni letak s porukom da se u Kazalištu mogu osjećati sigurno jer se Kazalište redovito dezinficira i provjetrava. Starijoj populaciji takve su informacije jako važne jer se boje za svoje zdravlje. Letke možemo ostaviti po domovima zdravlja ili ako su neki od njih nekad bili pretplatnici, možemo im slati letak na kućnu adresu posredstvom *newslettera* i tehnikom door-to-door.

4.2.2. Poseban cilj – povećanje vidljivosti Kazališta

Kazalište je u odnosu na razdoblje prije 2018. pojačalo vidljivost na svim razinama, no uvijek postoji prostor za napredak i uvijek postoji netko tko još nije uočio promjene. Ljudi žive užurbanim životima i teško percipiraju novu poruku koja ne obuhvaća svakodnevnu rutinu. Dodatnim, novim sadržajima Kazalište bi moglo zaintrigirati publiku. Svaki novi sadržaj novi je razlog za oglašavanje, a što je više sadržaja, to je više poruka u medijima. Organiziran razgled kazališta na kojemu posjetitelji mogu vidjeti gdje i kako nastaje kazališna iluzija, svakako je intrigantan, nov i zanimljiv sadržaj koji bi obuhvaćao razgled pozornice, tonske kabine, šminkernice, skladišta s kulisama i nezaobilaznog fundusa kostima. U takvom razgledu zaposlenici Kazališta nevidljivi publici (šminkeri, garderobijeri, tehničari pozornice) objasnili bi kako dolazi do kazališne premijere, tko što radi u kazalištu i što je čija odgovornost. To bi dakako bio program za mlađu publiku, a predstavio bi se školama u Dubrovniku u Županiji.

Još jedan zanimljiv način povećanja vidljivosti i zanimljivog predstavljanja programa u medijima bio bi usluga najma kostima. Jedna prostorija mogla bi se urediti kao malen fundus kostima koje kazalište više ne koristi, kamo bi posjetitelji mogli doći, razgledati kostime i neke od njih posuditi za maškare ili privatne zabave. Ljude uvijek intrigira činjenica da mogu

zaviriti iza kazališne zavjese i barem na trenutak postati dijelom kazališnog svijeta, a takva bi akcija sigurno bila od velike koristi za Kazalište.

4. 3. Opći cilj 3. UNAPRJEĐENJE PRODAJE

Unaprjeđenje prodaje opći je cilj svake strategije. Iako je prodaja u Gradskom kazalištu Marina Držića nakon dolaska nove uprave i slijedeći strateške smjernice strategije za prethodno razdoblje, nakon 2018. godine doživjela porast od čak 159% posto, uslijedile su dvije godine pandemije i krize uzrokovane koronavirusom. Sad možemo očekivati da je pandemija u silaznom trendu, i iako ne možemo tvrditi da je završila, svakako možemo reći da je dolaskom cjepiva stavljena pod kontrolu. Životi ljudi polako se vraćaju u normalu, no i dalje postoji određen postotak ljudi koji se boje javnih okupljanja, a riječ je uglavnom o starijoj populaciji. Kazalište bi svakako trebalo ispitati kolika je šteta i koliki je gubitak publike zbog pandemije i slijediti marketinške ciljeve za oporavak i povratak starije populacije u Kazalište (usp. Opći cilj 2, 4.2.1.).

Što se tiče regularnog razvoja prodajnih aktivnosti, Kazalište bi trebalo uvesti neke od suvremenih alata prodaje koji su u međuvremenu postali prodajni imperativ kao što su mogućnost kupnje ulaznice posredstvom mobilne aplikacije, dvojezična internetska stranica (radi olakšavanja kupnje ulaznica stranim posjetiteljima), ažuriranje baze posjetitelja i tjedna izrada *newslettera*, izrada titlova za predstave koje bi mogle biti zanimljive stranim posjetiteljima, slaganje rasporeda predstava unaprijed (minimalno tri mjeseca), povećanje tematskih pretplata za predstave (pretplata vikendom, obiteljska pretplata, paketi ulaznica...).

4.3.1. Poseban cilj – povezivanje kulture i turizma

S obzirom na činjenicu da je Dubrovačko-neretvanska županija usmjerena na turizam, očekivana publika mogu biti i turisti odnosno privremeni posjetitelji. Turističku sezonu u tom području teško je odrediti jer tijekom cijele godine postoje turistički obilasci, no najveći je 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 samo nekoliko mjeseci turističkih dana u punom kapacitetu kad se možemo predstaviti turistima, odnosno posjetiteljima Grada i Županije.

Tim smo posebnim ciljem osmislili kako iskoristiti prednost dolazaka posjetitelja u Dubrovnik koji je turističko odredište cijele kalendarske godine, ako uzmemo u obzir sve oblike turizma. Naime, putničke agencije cijele godine, a osobito u zimskim mjesecima, organiziraju kongrese za medicinske, farmaceutske i dentalne stručnjake. 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 visokoj razini, to je svakako niša koju bi u gospodarskom smislu valjalo iskoristiti za Kazalište.

Kazalište, kao i mnoge kulturne institucije u Dubrovniku, djeluje na prostoru koji je zaštićeno kulturno dobro. Stoga je komercijalna suradnja s turističkim, kongresnim i gospodarskim sektorom važan izvor prihoda za instituciju. Analizom ponude domaćih putničkih agencija dolazimo do nezanemarive brojke dubrovačkih posjetitelja. Svakog mjeseca, od siječnja do srpnja, u Dubrovniku se organizira minimalno pet događanja ako uzmemo u obzir samo domaće agencije koje organiziraju posjete. Valja pridodati i inozemne putničke agencije koje organiziraju kongrese u suradnji s velikim dubrovačkim hotelima. Kongresni turizam specifičan je oblik turizma u kojemu motiviranost posjetitelja nije zabava i odmor, nego sudjelovanje na stručnim skupovima, povezivanje s profesionalcima iz struke, stjecanje novih znanja, predstavljanje stručnih inovacija itd. Posjetitelji koji dolaze u okviru kongresnog turizma imaju u sklopu posjeta organiziran raspored događanja koja im se nude na različitim lokacijama, a Grad Dubrovnik prepun je kulturnih dobara zanimljivih posjetiteljima i organizatorima. Naše je mišljenje da bi se Gradsko kazalište Marina Držića trebalo ucrtati na kartu kongresnog turizma kao nezaobilazno mjesto. 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 rukovodeći se rasporedom dolaska gostiju na kongrese, prilagodili bismo raspored predstava koje su prihvatljive i stranoj publici.

4.4. Opći cilj 4. JAČANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Pravilnikom o unutarnjoj organizaciji radnih mjesta s popisom poslova, uvjetima i pripadajućim koeficijentima u Gradskome kazalištu Marina Držića u proteklom razdoblju unaprijedila se i optimizirala organizacija rada, ustroj organizacijskih dijelova GKMD-a, te poslovi, odnosno radna mjesta i njihova sistematizacija.

Naravno, to bi trebao biti samo početak razvoja i jačanja ljudskih potencijala u Kazalištu. Još uvijek postoji prostor za obnovu umjetničkog, produkcijskog i tehničkog tima. Kazalište bi trebalo uvesti Vladinu mjeru stručnog osposobljavanja za rad bez zasnivanja radnog odnosa za mlade umjetnike ali i za sve radnike čije radno mjesto zahtijeva određenu stuku i stručno znanje, kao što je mjesto producenta, mjesta u marketingu ili određena zanatska mjesta u tehnici.

4.4.1. Poseban cilj – jačanje i obnova ansambla Kazališta

Potrebno je dodatno ojačati i obnoviti glumački ansambl (do 5 umjetnika) jer sve zahtjevniji i raznolikiji program zahtijeva širi spektar glumaca, posebice mladih umjetnika.

U nekim kazalištima program 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 likova, smanjili bismo potrebu za angažiranjem vanjskih suradnika i povećali dinamiku rada (mogućnost rada na dvije produkcije istodobno).

4.4.2. Poseban cilj – jačanje i obnova tehničkog i administrativnog osoblja

Povećanje broja tehničkog osoblja također je od velike 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...).

4.5. Opći cilj 5. JAČANJE ODNOSA S PARTNERIMA, SPONZORIMA I DONATORIMA KAZALIŠTA

Gradsko kazalište Marina Držića ostvarilo je neke partnerske konekcije u odnosu na proteklo radoblje prije 2018. godine. Povezivanje gospodarske grane i kulture dugotrajan je proces, no napravljeni su izvrsni temelji za mnoštvo takvih suradnja koje bi donijele financijsku dobit za Kazalište te iznimnu vidljivost i promociju za tvrtku koja se odluči na partnerstvo s Kazalištem. Stvar je prestiža da na planu društvene odgovornosti tvrtka povezuje svoje ime s renomiranim kazalištem kao što je Gradsko kazalište Marina Držića. Kupci će pomoću marketinških alata podsvjesno takvu tvrtku povezivati s pojmovima tradicije, kontinuiteta, kvalitete i izvrsnosti.

Budući da je Kazalište ispunilo gotovo sve strateške ciljeve iz prethodnog razdoblja, razvilo je i nekoliko partnerskih odnosa s tvrtkama s područja Županije, no predviđeno je da se takvi odnosi razvijaju i dalje, ne samo u vidu kompenzacije i robne razmjene, nego i u smjeru financijskih donacija koje će uvelike pomoći Kazalištu.

4.6. Opći cilj 6. FORMIRANJE I EDUCIRANJE RADNE SKUPINE U KAZALIŠTU ZADUŽENE ZA PRIJAVU PROJEKATA NA NATJEČAJE FINANCIRANE IZ FONDOVA EUROPSKE UNIJE I PROGRAMA EUROPSKE UNIJE

Samo do 2020. godine EU-fondovi nude više od 12 milijardi eura. Za oživotvorenje naših ideja i potreba u realni projekt od kojega bi Kazalište imalo koristi potrebno je poznavanje materije. Priprema europskoga projekta zahtjevan je i specifičan posao koji traži dodatno vrijeme, poznavanje kompleksnog natječajnog postupka, opširne materije i složenih natječajnih pravila, zakonskih odredbi, pravila, 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 Europske unije. Oformiti takvu radnu 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 i medija, 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 ni Kazalište a možda ni vlasnik ne mogu riješiti sami, ali i u pozicioniranju Kazališta u međunarodnim suradnjama, gostovanjima i ostalim predstavljanjima izvan svoje sredine djelovanja.

4.7. Opći cilj 7. - TEMELJITA OBNOVA ZGRADE

Zgrada Kazališta nalazi se u staroj gradskoj jezgri, a izgrađena je davne 1865. godine. Kao i sve povijesne građevine u Gradu i zgrada Kazališta je pod zaštitom Konzervatorskog zavoda. Obzirom da je u neposrednoj blizini mora osjetljiva je na vremenske utjecaje, te je potrebno gotovo svake godine ulagati određena sredstva i napore kako bi se održao njezin kontinuitet te kako bi publika ali i zaposlenici bili sigurni za vrijeme boravka u Kazalištu. Iz tog općeg cilja proizlazi i nekoliko posebnih ciljeva koji će nam dati smjernice što je nužno kako bi održali jedinu kazališnu zgradu u Gradu.

4.7.1. Poseban cilj - unaprijeđenije energetske učinkovitosti zgrade

Kazalište ima izrađen Certifikat energetske učinkovitosti, iz čega proizlaze jasni pokazatelji klasifikacije energetskog razreda u koju ulazi zgrada Kazališta. Kako je najavljena energetska kriza, uzrokovana ratom u Ukrajini, bilo bi dobro izraditi projekt energetske učinkovitosti i vidjeti postoji li mogućnost, obzirom da poziciju zgrade da se napravi vlastita solarna elektrana koja bi bila povezana sa solarnim pločama na krovu zgrade ili da se na neki drugi način pokuša pronaći izvor obnovljive energije. Grad Dubrovnik ima puno sunčanih dana u godini, a Kazalište je veliki potrošač električne energije, stoga bi ugradnja solarnih ploča bila veliko rasterećenje ne samo na budžet, već i idealno rješenje za okoliš. Ono što se u Kazalištu može napraviti, a na tragu energetske učinkovitosti, svakako je promjena stolarije, provjera izolacije, te na sve druge načine, a koji su dostupni Kazalištu konstantno unaprijeđivati energetske učinkovitost.

4.7.2. Poseban cilj - ulaganje u tehničku opremu

Prijeko je potrebno uložiti u tehničku opremu u Kazalištu. Tehnologija se mijenja, a već dugi niz godina, zbog financijskih razloga nije se ulagalo u tehničku opremu u Kazalištu. Sustav hidraulike pozornice potrebno je konstantno iznova obnavljati i održavati, potrebno je stalno obnavljati i održavati, tonsku, rasvjetnu i video opremu, kako niti u jednom trenu ne bi došlo do velikog ulaganja u istu, ali i da bi se pratili trendovi tehničke opremljenosti, ne samo u tehničkom smislu, već i u ekološkom smislu.

4.7.3. - Poseban cilj - restauracija stropne slike Vlaha Bukovca

U dogovoru i suradnji s Hrvatskim restauratorskim zavodom, potrebno je organizirati restauraciju slike Vlaha Bukovca *Dvostruko krunisanje na nebu i zemlji*, koja je davne 1901. godine montirana na strop tadašnjeg *Bondinog teatra* u Dubrovniku. Slika trenutno nije u lošem stanju, ali ju je potrebno održavati kako puno generacija moglo uživati u njenoj ljepoti.

4.7.4. - Poseban cilj - restauracija povijesnog gledališta

Također, u suradnji s Hrvatskim restauratorskim zavodom potrebno je obnoviti dotrajalo povijesno gledalište Kazališta. Zbog velike fluktuacije ljudi u Kazalištu, a posebno u gledalištu, potrebno je restaurirati dijelove koji su dotrajali, kako takva, još uvijek manja oštećenja ne bi u dogledno vrijeme postala veća i samim time skuplja za restauraciju.

4.8. Opći cilj 8. - DIGITALIZACIJA ARHIVSKE GRAĐE KAZALIŠTA

Ponovljeni strateški cilj iz prethodne strategije koji zbog nedostatka kadra nije ispunjen. 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.

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 ispunjavati pojedinci zaduženi za specifične ciljeve, ovisno o svom sektoru i radnom mjestu, 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 obaviti radi 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. Iznimno je važno da pokazatelji uspješnosti ili neuspješnosti budu egzakti i mjerljivi.