



**STRATEŠKI PLAN
RAZVOJA
KULTURNE
USTANOVE
KAZALIŠTE LUTAKA
ZADAR ZA PERIOD
2017.—2020.**

Prosinac, 2016.

KAZALIŠTE LUTAKA ZADAR
HRVATSKA
THE PUPPET THEATRE OF
ZADAR, CROATIA



Naručitelj:

Zadarska županija,

Božidara Petranovića 8, 23 000 Zadar

Izvođač:



Eupolis grupa za poslovne usluge, savjetovanje i upravljanje d.o.o.

Mosećka 108, HR 21000 Split, Hrvatska

U izradi sudjelovali:

- Ranko Milić, Mag.E.E.; EUPOLIS grupa
- Edita Bilaver Galinec, MBA.; BILAVER consulting d.o.o.
- Mr. sc. Josip Matassi, mr.sc.; BILAVER consulting d.o.o.
- Ajda Rooss, dramaturginja i umjetnička direktorka, Lutkovno gledališće Ljubljana
- Uroš Korenčan, direktor Lutkovno gledališće Ljubljana
- Mr.sc. Ina Volmut; specijalistica javne uprave
- Željko Tomić; revizor i stručnjak za financije

Split, Prosinac 2016. godine

Sadržaj

1.	<u>PRIPREMA PLANIRANJA</u>	7
1.1	PREGLED POSTUPAKA PLANIRANJA I IZRADE STRATEŠKOG PLANA	8
1.2	OPIS TIMA	10
2.	<u>OPĆI PODACI O KAZALIŠTU LUTAKA ZADAR</u>	12
2.1	POVIJESNI KONTEKST	13
2.2	DJELATNOSTI KLZ-A	17
2.3	ZAKONSKI OKVIR	19
2.4	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KLZ-A	20
3.	<u>ANALIZA STANJA I OKRUŽENJA</u>	24
3.1	ANALIZA OPĆIH PRILIKA U KULTURI	25
3.1.1	EUROPSKA UNIJA I KULTURA	25
3.1.2	STANJE KULTURNOG SEKTORA U HRVATSKOJ	27
3.1.3	KULTURA U REGIONALNOM I LOKALNOM KONTEKSTU	31
3.2	POLOŽAJ KAZALIŠTA LUTAKA ZADAR U KONTEKSTU HRVATSKIH KAZALIŠTA ZA DJECU	36
3.3	ANALIZA PROGRAMSKOG KONCEPTA KAZALIŠTA LUTAKA ZADAR I RADNIH UVJETA	39
3.3.1	ANALIZA PROGRAMSKOG KONCEPTA I RADNIH UVJETA KAZALIŠTA LUTAKA ZADAR	39
3.4	ANALIZA AKTIVNOSTI I LJUDSKIH POTENCIJALA	48
3.5	ANALIZA POSLOVANJA KAZALIŠTA LUTAKA ZADAR	61
3.5.1	ANALIZA FINANCIJSKOG POSLOVANJA	61
3.6	ANALIZA DIONIKA	72
3.6.1	PRIMARNI DIONICI	72
3.6.2	SEKUNDARNI DIONICI	74
4.	<u>ANALIZA BUDUĆIH TREDOVA I MOGUĆNOSTI RAZVOJA</u>	82
4.1	POVEZIVANJE S TURISTIČKIM SEKTOROM	83
4.1.1	TREDOVI I OBILJEŽJA TURIZMA ZADARSKE ŽUPANIJE	83
4.2	INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	88

Lista tablica

Tablica 1: Članovi tima.....	10
Tablica 2: Izvadak iz sudskog registra	13
Tablica 3: Očevidnik kazališta	14
Tablica 4: Ustrojbene jedinice i popis djelatnika KLZ	21
Tablica 5: Nazivi radnih mjesta u dokumentima KLZ.....	22
Tablica 6: Prikaz kretanja pokazatelja u izvedbenim djelatnostima u sezonama 2009/10-2015/16....	29
Tablica 7: Godišnja potrošnja u kunama - razlike između stanovništva, maturanata i referentne skupine	33
Tablica 8: Glavne prostorije nove zgrade Kazališta sa pripadajućim površinama.....	40
Tablica 9: Površine i sadržaji upravne zgrade KLZ-a	45
Tablica 10: Površine crkva sv. Dominika.....	46
Tablica 11: Potencijalno tržište i konkurencija	52
Tablica 12: Potencijalno tržište KLZ u odnosu na ključne posjetitelje.....	53
Tablica 13: Tablica važnosti i utjecaja.....	76
Tablica 14: Matrica analize dionika	77
Tablica 15: Tehnološke mogućnosti za komunikaciju i interpretaciju buduće izložbe lutkarstva KLZ-a	90

Lista slika

Slika 1: Prikaz sektora kreativnih i kulturnih industrija	27
Slika 2:Prikaz ukupnog broja kazališta, broja izvedenih predstava I broja posjetitelja po predstavi (2009/10-2015/16)	29
Slika 3:Prikaz kretanja broja posjetitelja u kazalištima za razdoblje 2009/10 do 2015/16.....	30
Slika 4: Kretanje izdvajanja za kulturu po županijama, za 2015. godinu.....	31
Slika 5: Položaj KLZ u odnosu na druga kazališta za djecu prema br. posjetitelja sezone 2012/2013, 2013/2014 i 2014/2015.....	36

Slika 6: Usporedba statistika odabranih kazališta lutaka - sezona 2014./2015.	37
Slika 7: Kazališta lutaka prema broju glumaca, kapacitetu gledališta, izvedenim predstavama i broju posjetitelja.....	37
Slika 8: Kompleks Kazališta lutaka Zadar – tlocrt	39
Slika 9: Upravna zgrada, građevina 1 i građevina 2 ulazni dio - panoramski snimak.....	40
Slika 10: Improvizirani skladišni prostori.....	42
Slika 11: Crkva sv. Dominika, upravna zgrada i ulaz u kazalište	44
Slika 12: Prosječna popunjenošć gledališta KLZ po godinama.....	48
Slika 13: Intenzitet aktivnosti KLZ-a u periodu 2011. - 2015.....	49
Slika 14: Broj posjetitelja po godinama i trend	50
Slika 15: Broj posjetitelja prema kategoriji posjeta u periodu 2011. - 2015	50
Slika 16: Pregled prihoda KLZ u periodu od 2011. do 2015.....	51
Slika 17:Odgovori na pitanje 1. Komunikacijsko promotivne aktivnosti (marketinške aktivnosti, networking)	55
Slika 18: Odgovori na pitanje 2. Edukativno-pedagoške aktivnosti: radionice, predavanja, izdavanje publikacija za djecu	55
Slika 19:Odgovori na pitanje 3. Dokumentacijske aktivnosti: snimanje predstava, arhiviranje snimaka	56
Slika 20: Odgovori na pitanje 4. Prezentacijske aktivnosti: izložbe, predavanja, publikacije	56
Slika 21: Odgovori na pitanje 1. Marketinško-komunikacijski model aktivnosti.....	57
Slika 22: Odgovori na pitanje 2. Programska koncept.....	57
Slika 23: Odgovori na pitanje 3. Ljudski potencijali	58
Slika 24: Odgovori na pitanje 4. Funkcionalno opremljen kazališni prostor	58
Slika 25: Odgovori na pitanje 5. Stanje nepokretnih dobra (građevine).....	59
Slika 26:Odgovori na pitanje 6. Organizacijsko-poslovni model	59
Slika 27: Struktura prihoda 2013.....	63
Slika 28: Struktura prihoda u 2014.....	66
Slika 29: struktura prihoda 2015.	69

Slika 30: Pozicioniranje dionika u matrici važnosti i utjecaja dionika	77
Slika 31: Dio kulturno turističke ponude Zadarske županije	83
Slika 32: Predstave KLZ-a kao potencijal kulturnog turizma	85
Slika 33: Scenska rasvjeta nekad i danas.....	88
Slika 34: Predstava prilagođena osobama sa oštećenjem sluha.....	89

1. PRIPREMA PLANIRANJA

1.1 Pregled postupaka planiranja i izrade Strateškog plana

Kazalište lutaka Zadar na mnoge je načine nezaobilazan dio kulturne ponude Zadra. Strateški plan upravljanja ovom institucijom stoga mora uzeti u obzir sve segmente postojećeg stanja i okruženja u kojima djeluje ova kulturna institucija, počevši od kulturnog konteksta, analize dosadašnjeg poslovanja, infrastrukturnih zadatasti, kadrovske kapacitiranosti, pa je prikupljanje podataka za izradu inicijalne analize obuhvatilo sve ove sastavnice.

Kako bi se analizirao zatečeno stanje, pristupilo se pregledu dostupnih statističkih i narativnih izvješća sastavljenih od strane Kazališta lutaka Zadar i podataka koji su bili dostupni od strane osnivača institucije, te stavljanju dostupnih podataka u mikro i makro kontekst.

Analiza na mikro razini uključuje pregled kulturnog konteksta i vremena u kojem djeluje institucija, na razini same kazališne djelatnosti, uz osrvrt na lokalno i regionalno okruženje, dok se s druge strane u okviru makro analize pristupilo kontekstualizaciji kazališne umjetnosti za publiku dječje dobi na nacionalnoj razni uz osrvrt na nacionalne kulturne politike i prikaz korelacije na iznos ulaganja javnih sredstava u sektor kulture, potrošnje na razini kućanstava za usluge u kulturi, kao i korelaciju bruto domaćeg proizvoda i sudjelovanja kreativnih i kulturnih industrija u njemu.

U cilju sagledavanja položaja i okruženja u kojem djeluje Kazalište lutaka Zadar u lokalnom, regionalnom i nacionalnom kontekstu, korišteni su i ulazni podaci prikupljeni anketnim upitnikom kazališne publike, koji su prikazali svoju percepciju djelovanja i položaja koje Kazalište lutaka Zadar ima, vezano uz vlastite programske i sadržajne odrednice, kao i u odnosu na druge kulturne sadržaje koje grad nudi.

Dodatno, prikaz postojećeg stanja uključuje i stručnu programsku analizu Kazališta lutaka Zadar, u svim njegovim kvalitativnim segmentima, što uključuje i njegovu održivost.

Spomenute su analize sačinjene na način koji omogućuje stavljanje prikupljenih podataka u korelaciju sa stavovima djelatnika KLZ, a koji pak pružaju uvid u moguće smjerove daljnog razvoja institucije, nadogradnje misije i vizije, a u konačnici i njihovoj realizaciji, te jasnije pozicioniranje u kulturnoj i turističkoj ponudi Zadra i Zadarske županije, kao dijela sustava javnih ustanova u kulturi.

S obzirom na činjenicu kako su ansambl i drugi stručni suradnici ključna sastavnica kreativnog impulsa svake kazališne kuće, ne zanemarujući pritom potrebu za kvalitetnim upravljačkim i suportivnim funkcijama, posebna je pažnja dana Upitniku o stavovima djelatnika KLZ, te analizi njihovih odgovora, a koji je sastavljen polazeći od teze kako značajnija potpora u smislu kadrovskog kapacitiranja može pomoći dalnjem razvoju kazališta u ispunjavanju zacrtane vizije.

Također je razmatran njihov odnos prema mogućim smjerovima razvoja kazališne kuće u kojoj su zaposleni, temeljem analize ulaznih podataka i uz pomoć matrice otvorenosti i zatvorenosti, odnosno sklonosti modernizmu ili tradicionalizmu.

Analiza poslovanja KLZ obuhvatila je pregled prihoda i rashoda u određenom vremenskom periodu, prikaz kretanja udjela vlastitih prihoda, kretanje broja posjetitelja, kao i analizu prihoda temeljem korištenja kapaciteta. Navedena se analiza temelji na podacima prikupljenim u Upitniku o samoprocjeni financijskog upravljanja i kontrole nad poslovanjem, kao osnovnog indikatora postojećeg stanja.

Dodatno, važan segment analize postojećeg stanja predstavlja i analizu primarnih i sekundarnih dionika. Primarnim se dionicima smatraju posjetitelji, zaposlenici, resorna tijela državne uprave, stručne službe Zadarske županije, Grada Zadra kao i druge sektorske ili strukovne organizacije, te vanjski suradnici KLZ-a. Za svaku grupu dionika određen je tip interakcije i vrsta utjecaja koju specifični odnos može imati. Sagledan je i utjecaj sekundarnih dionika, koji ne mora biti odlučujući, ali ga valja registrirati kao partnerski ili konkurenčki – ostale ustanove u kulturi, udruge, agencije, komore i sl.

Prilikom analize prikupljenih podataka, u jednom su dijelu korištene SWOT i PEST metode analize. SWOT analizom prikazuju kvalitativne procjene 4 čimbenika - snage, slabosti same organizacije, uz analizu mogućih prilika i prijetnji koje dolaze iz vanjskog okruženja. Ova temeljna analiza predstavlja važan prilog određivanju daljnje strategije poslovanja institucije.

Komplementarna i široko korištena je i PEST metoda, koja analizira okruženje djelovanja na 4 područja – političkom, društvenom, ekonomskom i tehničkom.

Kombinacijom nalaza analize podataka dobivenih ovim dvjema komplementarnim metodama dolazi se do uvida koji predstavlja sumarni pregled zaključaka, i čini okosnicu strateškog plana upravljanja organizacijom, odnosno u ovom slučaju - javnom ustanovom u području kulture.

1.2 Opis tima

Kompleksnost izrade strateško planske dokumentacije, pa tako i predmetnog Strateškog plana razvoja Kazališta lutaka Zadar zahtjeva multidisciplinarni pristup kako u analizi stanja tako i u definiranju razvojnih ciljeva te konačno i u definiranju načina implementacije i vrednovanja učinaka istog. Multidisciplinarnim pristup omogućuje analizu poslovanja sa različitim aspektima kao što omogućuje i definiranje različitih rješenja i modela poslovanja, ali i načina za veću samoodrživost institucije. S tim u vezi, za potrebe izrade Strateškog plana razvoja kulturne ustanove Kazališta lutaka Zadar za period 2017.-2020. definirane su slijedeće struke kao i konkretni članovi užegili šireg sastava radnog tima.

Tablica 1: Članovi tima

Interni članovi tima:	
Bilaver savjetovanje d.o.o.	Edita BilaverGalinac, MBA – senior konzultant mr.sc. Josip Matassi – stručnjak za kulturu i turizam mr.sc. Ina Volmut – specijalistica javne uprave Željko Tomić – revizor i stručnjak za financije Toni Sikirić, asistent
Kazalište lutaka Zadar	Iris Pavić Trumpa, ravnateljica Maja Pehar, pravnik-tajnik Sanja Krpeta, djelatnica u marketingu Vedrana Valčić, voditeljica marketinga Zlatko Vidaković, voditelj tehničke Marica Mičić, voditeljica računovodstva Radojka Kozulić, inspicijent Dominik Sikirić, vanjski suradnik Milena Dundov, vanjski suradnik
Zadarska županija	Ivan Šimunić, prof., pročelnik UO za društvene djelatnosti Zadarske županije

Kazališno vijeće Kazališta lutaka Zadar	Tomislav Marijan Bilosnić, predsjednik Kazališnog vijeća
Vanjski stručnjaci:	
Odabrani stručnjaci iz područja strateškog planiranja, kazališnih programa, komunikacijskih strategija, kulturnog menadžmenta.	Tatjana Aćimović, filmska i kazališna producentica i scenaristica te prodekanica za poslovanje i profesorica produkcije na Akademiji dramskih umjetnosti u Zagrebu doc.dr.sc. Sanjin Dragojević, Fakultet političkih znanosti Zrinka Šamija, PR stručnjak, voditeljica marketinga Gradskog satiričkog kazališta Kerempuh Ajda Rooss, dramaturginja i umjetnička direktorica, Lutkovno gledališče Ljubljana Uroš Korenčan, direktor Lutkovno gledališče Ljubljana

2. OPĆI PODACI O KAZALIŠTU LUTAKA ZADAR

2.1 Povijesni kontekst

Kazalište lutaka Zadar osnovano je 01. studenog 1951. i kao jedino kazalište ovakve vrste u Zadarskoj županiji, ima status javnog kazališta. Skupština općine Zadar je u svibnju 1958. godine donijela Odluku o osnivanju kazališta koje će sljedećih 65 godina imati značajnu ulogu u stvaranju kulturnog života svojega područja. Zadarska županija kao osnivač Kazališta lutaka Zadar preuzeila je Rješenjem Ministarstva kulture i prosvjete Klasa: 023-03/94-01/107, Urbroj: 532- 03-3/1 94-01 od 22. veljače 1994. godine, osnivačka prava nad Kazalištem lutaka.¹ Kazalište lutaka Zadar, najčešće djeluje na području vlastite županije a djelomično pokriva i potrebu za dječjom kazališnom umjetnošću i u susjednim županijama, u Ličko-senjskoj i Šibensko-kninskoj gdje se gostovanje Kazališta lutaka odvija u Hrvatskom narodnom kazalištu u Šibeniku.

Kazalište je upisano u register ustanova trgovačkog suda sa informacijama prikazanim u slijedećoj tablici.

Tablica 2: Izvadak iz sudskog registra

Nadležni sud	Trgovački sud u Zadru
MBS	60145335
OIB	5876658632
Status	Bez postupka
Naziv	Kazalište lutaka Zadar
Sjedište/adresa	Sokolska 1 23 000 Zadar
Pravni oblik	Ustanova
Djelatnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Javno izvođenje lutkarskih i drugih glazbeno-scenskih djela • Organiziranje i izvođenje prigodnih programa lutkarskih kazališnih festivala i smotri • Organiziranje izvođenja predstava, gostujućih kazališta, kazališnih družina ili povremenih kazališnih grupa • Izrada lutaka u vlastitim radionicama za vlastite potrebe i potrebe trećih osoba • Organizacija prodaje scenskih lutaka i rekvizita

¹ Statut kazališta lutaka Zadar, Glava I, čl. 2

	<ul style="list-style-type: none"> • Pružanje ugostiteljskih usluga u svezi s radom kazališta
Osnivači/članovi društva	ZADARSKA ŽUPANIJA, OIB: 56204655363; osnivač ustanove
Osobe ovlaštene za zastupanje	<p>Iris Pavić-Tumpa, OIB: 04916247418 Zadar, Ive Senjanina 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • zastupnik • ravnatelj ustanove, zastupa ustanovu samostalno i pojedinačno
Osnivački akt:	Rješenje Ministarstva kulture i prosvjete od 22. veljače 1994. godine.
Statut:	Statut Kazališta lutaka Zadar od 28.11.2013.

Kazalište lutaka Zadar upisano je u očevidnik kazališta kojeg vodi Ministarstvo kulture. U Očevidniku su navedene informacije prikazane u tablici niže.

Tablica 3: Očevidnik kazališta

Očevidnik kazališta		
Broj upisnog lista:	KAZ-074/5	
Datum prijave podataka:	-	
Kazalište		
Naziv:	Kazalište lutaka Zadar	
Tel:	023/319-181	
Fax:	023/311-122	
Email:	klz@klz.hr	
Grad:	Zadar	
Adresa:	Sokolska 1	
Status kazališta:	Ustanova	
Osnivač		
Naziv:	Zadarska županija	
Grad:	Zadar	
Adresa:	Božidara Petranovića 8	
Akt o osnivanju		
Odluka Skupštine općine Zadar broj:	01-4121/58, od 11.05.1958.	
Donošenje statuta		
Klasa:	612-05/06-01, Urbroj:	2198/1-03-08-57
Upis u registar		

MBS: 060145335, Tt-08/468-3;Tt-09/304-3 od 04.06.2009.
Intedant/ravnatelj
Ime i prezime: Iris Pavić-Tumpa
Broj i datum akta o imenovanju:
Popis članova
Tomislav Marijan Bilosnić, predsjednik, VSS, humanističke znanosti, književnik, umirovljenik - predsjednik
Ante Bralić, doc.dr.sc. povijesti, sveučilišni profesor
Smiljana Zrilić, prof. dr. sc. odgojnih znanosti (28.7.2016.)
Josip Mihatov, VSS dipl. povjesničar umjetnosti i profesor sociologije, glumac-lutkar
Mato Petričević, SSS elektrotehničar, majstor tona.
Napomena
Izmjene: članica Kazališnog vijeća. statut (klasa: 612-01/01-01/01, od 28. 11. 2013.; klasa: 612-05/13-01/11, od 21. 2. 2014., Županijska skupština Zadarske županije);

Kazalište lutaka u Zadru je 1951. osnovao Bruno Paitoni, a kontinuirano djeluje od početka 1952., kada su se počele izvoditi i prve predstave. Kako u ondašnjem Zadru kazališno-lutkarska djelatnost nije imala nikakvu tradiciju, svaki korak ka otvaranju lutkarskog kazališta, bio je prvi korak. Jedan od njih, nakon osnivanja kazališta bio je i pronalaženje adekvatne zgrade. Tada je, tek osnovano kazalište imalo rijetku sreću, jer je zgrada Fiskulturnog doma na atletskom stadionu na Jazinama izgrađena neposredno prije rata i bila tek djelomično oštećena od bombardiranja. Vrlo kratko trajanje adaptacije zgrade kazališta dijelom se pripisuje narodnoj vlasti koja je dala veliku pomoć.²

Prenamjenom Fiskulturnog doma u kazališne prostorije, započeli su i prvi tečajevi obuke za dvanaestoricu lutkarskih glumaca. Ubrzo nakon završetka obuke, Kazalište lutaka Zadar pokrenulo je uvježbavanje prvog scenskog dijela – kultne priče „Crvenkapica“ u izvedbi Vladimira Nazora. Već prvog siječnja 1952. godine, pred prepunom dvoranom gledatelja održana je prva premijera. Poslije ove izvedbe, koja je izvedena na temelju lutkarske tehnike ginjol (franc. *Giugnol*), ovo kazalište je zahvaljujući tehničkom napretku zagrebačkog Kazališta lutaka s vremenom i usvojilo "sistem Giugnola sa štapićima za ruke i sa pokretom glave lutke"³. Od tada, svaka nova sezona započinje ovom izvedbom.

Važno je istaknuti ključno razdoblje u povijesti ovog kazališta i 1960. godinu kada se nakon desetogodišnjeg amaterskog rada Kazalište lutaka Zadar profesionaliziralo. Kazalište lutaka Zadar je svoje prvo inozemno gostovanje izvelo već 1961. godine na Union Internationale de la Marionnette

²<http://www.klz.hr/kazaliste/povijest>

³Ibid.

(UNIMA) održanom u Rimu.⁴ Osim Bruna Paitonija, koji je pariško lutkarstvo doveo upravo u Zadar, često spominjana osoba iz literature predmetnog kazališta je Mile Gatar, utemeljitelj zadarske lutkarske škole. U svom dugogodišnjem djelovanju Kazalište lutaka Zadar je višestruko nagrađivano, a brojne nagrade za režiju, umjetničke kreacije i izvedbe dobine su upravo predstave prema djelima iz naše vrijedne hrvatske književnosti. U vremenu od 1969. godine pa sve do danas, teško je pronaći godinu u kojoj Kazalište lutaka Zadar nije osvojilo barem jednu od mnogih prestižnih nagrada. Do danas je na pozornici ovog kazališta izvedeno više od 300 naslova a predstave su odigrane i na brojnim festivalima u zemlji i inozemstvu.

Kako je u Kazalištu lutaka Zadar predstava opći cilj, i kako je njoj sve podređeno, svoj rad kazališni su djelatnici usmjerili upravo kvalitetnim lutkarskim projektima i suradnji sa različitim umjetničkim predstavnicima. Kazalište primjenjuje raznovrsne tipove lutkarskih tehnika, kao i kazalište „živog“ glumca, te predstave za djecu i mlade. Sve veća pozornost usmjerena je izvođenju lutkarskih predstava za odrasle nastalih prema djelima starije hrvatske književne baštine.⁵ Danas je kazalište smješteno u starom dijelu Zadra, u gradskoj Varoši te raspolaže novom zgradom s dvije dvorane, većom, koja može primiti do 204 gledatelja i onom manjom koja je u funkciji od 21. ožujka 2016.⁶ i koja ima 82 sjedala. Kazalište, uz novo opremljenu zgradu raspolaže i crkvom Sv. Dominika i njenim pripadajućim dijelom, zgradom u kojoj je smještena uprava kazališta.

⁴ T. Vigato, „Svi zadarski ginjoli“, str. 18.

⁵<http://hkkki.eu/index.php/project/klz/>

⁶ <http://www.klz.hr/media/galerija/32/otvaranje-male-dvorane-21-03-2016-photo-by-iva-perin%C4%8Di%C4%87>

2.2 Djelatnosti KLZ-a

Kazališna djelatnost, u skladu sa Zakonom o kazalištima⁷ (NN 71/06, NN 121/13, NN 26/14) je od interesa za Republiku Hrvatsku i obavljaju je kazališta i kazališne družine kao samostalne pravne osobe. Kazalište lutaka Zadar kao jedno od pet javnih profesionalnih kazališta lutaka u Hrvatskoj, u svom Statutu opsežno sadrži popis usvojenih djelatnosti. Osim kazališta lutaka u Zadru, djeluju još kazališta lutaka u Zagrebu, Osijeku, Rijeci i Splitu.

Svako od navedenih kazališta je važan čimbenik u očuvanju i stvaranju kulturnog života svojega područja, posebice onog namijenjenom djeci i mladima.

U članku 5. Statuta Kazališta lutaka Zadar podrobnije se navode djelatnosti kazališta, a odnose se na:

- kreiranje i javno izvođenje lutkarskih i drugih glazbeno-scenskih djela;
- organiziranje i izvođenje prigodnih programa, lutkarskih, kazališnih festivala i smotri;
- organiziranje izvođenja predstava, gostujućih kazališta, kazališnih družina ili povremenih kazališnih grupa;
- organiziranje promocija, prezentacija i kulturnih manifestacija;
- iznajmljivanje prostora i opreme Kazališta za programe drugih organizatora;
- izrada lutaka i dekora (scenografije) u vlastitim radionicama za vlastite potrebe i potrebe trećih osoba, izdavanje i publikacija vlastitih djelatnosti;
- organizacija prodaje lutaka i rekvizita, publikacija, programske knjižice, plakata, te audio i video nosača zvuka i slike vlastite produkcije i reklamnih artikala Kazališta;
- pružanje ugostiteljskih usluga u svezi s radom Kazališta;
- organizacija seminara i radionica iz domene rada Kazališta.⁸

Kazalište svojim programom ostvaruje interes Zadarske županije u zadovoljavanju javnih potreba u kazališnoj djelatnosti. Svoje djelatnosti Kazalište lutaka Zadar obavlja kroz tri ustrojene ustrojbine jedinice i to kako slijedi:

- **Ustrojbena jedinica** uprave – sastavljena od 5 članova, ravnatelj kazališta, umjetnički ravnatelj, voditelj marketinga, prodaje i promidžbe, pravnik-tajnik i voditelj računovodstva;
- **Ustrojbena jedinica** tehničke – sastavljena od 13 članova, voditelj tehničke, majstor scene majstor svjetla, scenski radnik, voditelj svjetla, krojačica, tehnolog – kreator lutaka, majstor tona, scenski radnik, scenograf, inspicijent, biljeter dostavljač i korepetitor.⁹

⁷ Zakon o kazalištima, (NN 71/06, NN 121/13, NN 26/14)

⁸ Statut Kazališta lutaka Zadar

- **Ustrojбena jedinica kazaliшnih umjetnika** – sastavljena od 12 članova glumačkog ansambla glumac lutkar-prvak, glumac lutkar naslovne uloge, glumac lutkar-naslovne i srednje uloge, glumac lutkar-srednje i male uloge, korepetitor, scenograf i kreator lutaka, kreator lutaka-tehnolog, majstor rasvjete, majstor tona, oblikovatelj scenskog svjetla.¹⁰

Kazalište već duži niz godina surađuje s raznim udrugama i umjetnicima te ugošćuje razne programe, festivale i izložbe. Važno je istaknuti Monoplay, festival suvremenog plesa (sola), Avvantura Film Festival Zadar, projekt Udruge Djeca susreću umjetnost „Sedmi kontinent“, i niz drugih koji su od značaja za domaću kulturnu scenu.

⁹<http://www.klz.hr/kazaliste/djelatnici>

¹⁰ čl.15. Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Kazališta lutaka Zadar

2.3 Zakonski okvir

Zakon o kazalištima je najvažniji pravni akt kojim se uređuje kazališna djelatnost, osnivanje kazališta i kazališne družine, ustrojstvo i upravljanje kazalište, položaj kazališnih umjetnika i radnika te pitanja od značenja za kazališnu djelatnost.

Temeljni i opći akt ustanove Kazališta lutaka Zadar je Statut i njime se uređuje status, naziv, sjedište i djelatnost, izbor ravnatelja, zastupanje i predstavljanje, unutarnja organizacija, programiranje rada i kazališnog repertoara, način osiguranja sredstava za rad i raspoređivanje dobiti, način ostvarivanja suradnje sa sindikatom, javnost rada te druga pitanja od važnosti za obavljanje djelatnosti i poslovanje Kazališta. Statut je donijelo Kazališno vijeće uz suglasnost Županijske skupštine Zadarske županije, a ostale opće akte donosi Kazališno vijeće na prijedlog ravnatelja.

Osim statuta, Kazalište ima i ostale opće akte:

- Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Kazališta,
- Pravilnik o radu,
- Pravilnik o zaštiti na radu,
- Pravilnik o zaštiti od požara,
- Pravilnik o odabiranju i izlučivanju registraturne građe i čuvanju arhivske građe.

Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Kazališta lutaka Zadar utvrđuje se unutarnje ustrojstvo Kazališta, ustrojbene jedinice, nazivi radnih mjesta, opis poslova, broj potrebnih izvršitelja, te uvjeti koji moraju ispunjavati zaposlenici za obavljanje poslova radnog mesta.

Pravilnikom o radu Kazališta lutaka Zadar uređuju se plaće, organizacija rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika te mjere zaštite od diskriminacije i druga važna pitanja važna za radnike zaposlene u Kazalištu. Kao i prethodni Pravilnik, i ovaj je donesen od strane Kazališnog vijeća nakon prethodnog savjetovanja s radničkim vijećem dana 29. siječnja 2015.

2.4 Organizacijska struktura KLZ-a

Organizacijska struktura Kazališta lutaka Zadar definirana je Statutom, a pobliže uređena Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Kazališta lutaka Zadar kojim se utvrđuju ustrojbene jedinice, nazivi radnih mjesata, opis poslova i drugo.

Kazališno vijeće

U članku 28. Statuta definirano je Kazališno vijeće Kazališta lutaka Zadar. Vijeće je sastavljeno od pet članova, od kojih su tri imenovana od strane Županijske skupštine a dolaze iz redova uglednih umjetnika i radnika u kulturi, koji nisu državni službenici ureda državne uprave u županiji na čijem području Kazalište djeluje, odnosno gradskog ureda nadležnog za poslove kulture. Preostala dva člana vijeća biraju djelatnici kazališta, od kojih je jedan iz reda svih zaposlenika a drugi iz reda kazališnih umjetnika kojega biraju kazališni umjetnici tajnim glasovanjem. Mandat članovima Kazališnog vijeća traje četiri godine, za čije vrijeme imaju pravo na novčanu naknadu koja ide na teret osnivača.

Za vrijeme trajanja mandata, vanjski član Kazališnog vijeća ne može umjetnički djelovati u Kazalištu.

Članovi kazališnog vijeća:

- Tomislav Marijan Bilosnić, predsjednik, VSS, humanističke znanosti, književnik, umirovljenik - predsjednik
- Ante Bralić, doc.dr.sc. povijesti, sveučilišni profesor
- Smiljana Zrilić, prof. dr. sc. odgojnih znanosti (28.7.2016.)
- Josip Mihatov, VSS dipl. povjesničar umjetnosti i profesor sociologije, glumac-lutkar
- Mato Petričević, SSS elektrotehničar, majstor tona.

Ravnatelj

U upravljanju kazalištem, ravnatelj predstavlja i zastupa Kazalište. Dužnost ravnatelja od 1. travnja 2009. godine vrši Iris Pavić Tumpa, rođena 1970. godine. Studirala je Ekonomiju na Sveučilištu u Rijeci, gdje je i diplomirala na studiju Ekonomika turizma i ugostiteljstva na Hotelijerskom fakultetu u Opatiji 1994. godine.

Osim upravljanja kazalištem, ravnatelj obavlja i ostale poslove koji su propisani statutom:

- predstavlja i zastupa Kazalište;
- organizira i provodi umjetnički program;
- organizira i vodi rad i poslovanje Kazališta;
- vodi poslovnu politiku;
- odgovara za zakonitost rada Kazališta; - odgovara za financijsko poslovanje Kazališta;

- donosi godišnji program rada i razvoja Kazališta i kazališni repertoar
- predlaže Kazališnom vijeću finansijski plan i godišnji program rada i razvoja Kazališta koji mora biti sukladan s osnovnim programskim i finansijskim okvirom iz članka 27. stavka 3. Zakona o kazalištima;
- Kazališnom vijeću podnosi tromjesečno izvješće o ostvarivanju programskog i finansijskog poslovanja;
- Kazališnom vijeću podnosi godišnji obračun, godišnje programsko i finansijsko izvješće i izvješće o ostvarivanju protekle kazališne sezone;
- utvrđuje prijedlog Statuta i drugih općih akata Kazališta i podnosi ih Kazališnom vijeću na donošenje;
- samostalno donosi odluke te zaključuje pravne poslove kojima Kazalište stječe, opterećuje i otuđuje imovinu čija je vrijednost do 200.000,00 kuna;
- provodi odluke Kazališnog vijeća;
- raspisuje natječaj (objavljuje poziv) i donosi odluke u predmetima u kojima se odlučuje o pojedinim pravnima radniku Kazališta;
- odobrava službena putovanja i odsustva s rada djelatnicima Kazališta;
- daje upute za rad i koordinira rad ustrojenih jedinica Kazališta; - izdaje naloge radnicima Kazališta za izvršavanje određenih poslove i zadataka;
- priprema i osigurava stručnu obradu svih materijala koji se razmatraju na sjednicama Kazališnog vijeća;
- predlaže Plan nabave.
- obavlja i druge poslove utvrđene zakonom, ovim Statutom i drugim općim aktima Kazališta.

Ustrojbene jedinice

Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Kazališta lutaka Zadar definira tri ustrojbene jedinice:

Djelatnici ustrojenih jedinica (Tablica 4):

Tablica 4: Ustrojbene jedinice i popis djelatnika KLZ

USTROJBENA JEDINICA UPRAVE		
Popis članova i njihova funkcija	Iris Pavić Tumpa	Ravnateljica
	Vedrana Valčić	Voditeljica marketinga
	Sanja Krpeta	Marketing, prodaja i promidžba
	Maja Pehar	Pravnik-tajnik
	Marica Mičić	Voditelj računovodstva
USTROJBENA JEDINICA TEHNIKE		
Popis članova i njihova funkcija	Zlatko Vidaković	Voditelj tehnike
	Robert Košta	Majstor scene
	Ivo Nižić	Majstor svjetla
	Marijan Nižić	Scenski radnik

	Frane Papić	Voditelj svjetla
	Nataša Perović	Krojačica
	Darko Petković	Tehnolog – kreator lutaka
	Mate Petričević	Majstor tona
	Dragan Sinovčić	Scenski radnik
	Mojmir Mihatov	Scenograf
	Radojka Kozulić	Inspicijent
	Dorotea Stolić	biljeter dostavljač
	Davor Grzunov	Korepetitor
USTROJBENA JEDINICA KAZALIŠNIH UMJETNIKA		
Kazališni umjetnici (Ansambl)	Zlatko Košta	Sanja Zalović
	Gabrijela Meštrović Maštruko	Josip Mihatov
	Andjela Ćurković-Petković	Asja Rebac
	Dragan Veselić	Vjera Vidov
	Tamara Šoletić	Irena Bausović
	Juraj Aras	Dominik Karakašić

Prilikom provedbe analize podataka uočena je manja neusklađenost među nazivljima radnih mjesta i to između nazivlja iz čl. 15. Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada, i podacima objavljenih na službenoj Internet stranici Kazališta lutaka Zadar (Tablica 5).

Tablica 5: Nazivi radnih mesta u dokumentima KLZ

Odjeli i službe navedeni u Statutu (čl. 18)	Odjeli i radna mjesta navedena u Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu KLZ	Odjeli i radna mjesta navedena na službenoj web stranici KLZ
Odjeli: <ul style="list-style-type: none"> • Nema 	Odjeli: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ustrojbena jedinica uprave 2. Ustrojbena jedinica tehnike 3. Ustrojbena jedinica kazališnih umjetnika <ol style="list-style-type: none"> 1. Ravnatelj, pomoćnik ravnatelja, umjetnički voditelj, voditelj marketinga, djelatnik za marketing, prodaju i promidžbu, pravnik i tajnik, voditelj računovodstva; 2. Organizator kazališne i scenske tehnike i proizvodnje, inspicijent, majstor pozornice, pozornički radnik - rezviziter, stolar, tehničar tona, tehničar rasvjete, krojačica- 	Odjeli: <ol style="list-style-type: none"> 1. Uprava KLZ-a 2. Tehnički odjel 3. Ansambl <ol style="list-style-type: none"> 1. Ravnateljica, umjetnički ravnatelj, marketing, prodaja i promidžba, pravnik – tajnik i voditelj računovodstva; 2. voditelj tehnike, majstor scene majstor svjetla, scenski radnik, voditelj svjetla, krojačica, tehnolog – kreator lutaka, majstor tona, scenski radnik, scenograf, inspicijent, biljeter dostavljač i korepetitor 3. Ansambl odvojen od ostalih odjela u zasebnoj rubrici, bez opisa pojedine uloge.

	garderobijer, biljeter-dostavljač, domar – vatrogasac; 3. glumac lutkar-prvak, glumac lutkar naslovne uloge, glumac lutkar-naslovne i srednje uloge, glumac lutkar-srednje i male uloge, korepetitor, scenograf i kreator lutaka, kreator lutaka-tehnolog, majstor rasvjete, majstor tona, oblikovatelj scenskog svjetla.	
--	---	--

OPĆI PODACI O KAZALIŠTU LUTAKA ZADAR

Temeljne karakteristike i izazovi

- Kazalište lutaka Zadar ima status javnog profesionalnog kazališta lutaka. U Hrvatskoj djeluje ukupno pet javnih profesionalnih kazališta lutaka. Kazalište djeluje od 1951.g.
- Fokus rada je usmjeren na razvoj kvalitetnih lutkarskih predstava i projekata
- U prosincu 2012 Kazalište useljava u nove prostore na zadarskom Poluotoku – kazališnu zgradu sa dvije dvorane. Osim nove zgrade u istom kompleksu smještena je i upravna zgrada kao i desakralizirana crkva Sv. Dominika koja se koristi za povremene predstave i izložbe.
- djelatnosti Kazalište lutaka Zadar obavlja kroz tri ustrojene ustrojbene jedinice – uprave, tehnike i kazališnih umjetnika
- manje neusklađenost među nazivljima radnih mjesta i to između nazivlja iz čl. 15. Pravilnika o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada, i podacima objavljenih na službenoj web stranici Kazališta lutaka Zadar

3. ANALIZA STANJA I OKRUŽENJA

3.1 Analiza općih prilika u kulturi

Trend globalizacije na sve segmente društvenog djelovanja, pa tako i na kulturu, ima i pozitivne i negativne učinke – s jedne strane potire primarne nacionalne kulturne kapacitete zaštićene jezičnim, vjerskim i geografskim barijerama, a s druge strane akcelerira događanja u kulturi uključujući veći broj ljudi te šireći svaku kvalitativnu i kvantitativnu dimenziju kulture.

Kad se tome doda i činjenica da se od ovog sektora pojačano zahtijeva menadžerski pristup usmjeren na profit, uz kontinuirano smanjivanje udjela javnog financiranja potreba u kulturi, jasno je da se pred tradicionalno shvaćene kulturne djelatnosti postavlja potpuno nov spektar zadataka, funkcija i očekivanja.

Razmatrajući okolnosti u kojima djeluje sektor kulture, važno je imati na umu međudjelovanje faktora koji nisu primarno umjetničke pojavnosti, ali su ključne za shvaćanje trendova u umjetnosti/kulturi shvaćenoj kao djelatnost.

3.1.1 Europska unija i kultura

Za novije je članice Europske unije pitanje kulturnog identiteta i njoj često suprotstavljena želja za globalizacijom i usvajanjem zapadnoeuropskih vrijednosti i modela, u velikoj mjeri zbunjujuća. Rapidno širenje popularne kulture i razvoj tzv. globalne kulture omogućuju sveprisutna sredstva masovne komunikacije, što se pak može se promatrati svojevrsnom prijetnjom kulturnoj različitosti među nacionalnim državama, ali u unutar njih samih.

Proces redefiniranja funkcija kulture, započet prije nekoliko desetljeća, u bitnom mijenja očekivanja od svih aktera u kulturi, uključujući i krajnje korisnike – traži se nova dodana vrijednost, umrežavanje među kulturnim medijima, novi izrazi intelektualne i edukativne vrijednosti roba i usluga na tržištu kulture. Poželjno je da najveći dio onoga što predstavlja sektor kulture bude mjerljivo, usporedivo, i da pokazuje tendenciju rasta.

S druge pak strane, u kontekstu sve veće globalne nesigurnosti i razmatranjima o ograničavanju jednog od temeljnih postulata na kojima počiva ideja Europske unije – slobodnog kretanja roba i usluga – kao odgovora na rastuće prijetnje, uz brojne bolne zahvate u cilju održavanja pozitivne stope rasta europske ekonomije, europske kulturne politike ostaju na marginama ovog diskursa. Značajniju pozornost na sebe, iznad uobičajenog interesa za europsku kulturnu baštinu, s naglaskom na njen očuvanje i promociju, može privući samo redefinirano shvaćanje sektora kreativnih i kulturnih industrija, koje obuhvaćaju čitav niz propulzivnih djelatnosti – mediji, izdavaštvo, dizajn, gaming, internetske usluge, itd., a koje pozitivnu utječu i na rast pokazatelja u tradicionalno shvaćenom kulturnom segmentu – ponajprije izvedbenim umjetnostima, koje bilježe rast posljetitelja i broj zaposlenih.

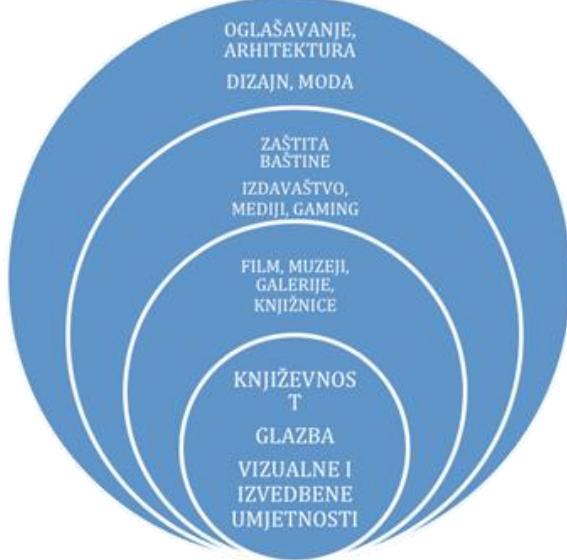
Kulturni je sektor, ili prema sad standardiziranoj terminologiji – sektor kreativnih i kulturnih industrija - kako se pokazalo za vrijeme posljednje europske recesije, izrazito otporan na negativne gospodarske trendove, te bilježi stabilan rast od početka ovog stoljeća. Ovome valjda nadodati i činjenicu kako je struktura zaposlenih u sektoru dominantno tercijarnog obrazovanja, prema službenim europskim statistikama čak 60% od ukupno zaposlenih u ovom sektoru ima neku vrstu tercijarnog obrazovanja.

Udio od 4,2% u ukupnom BDP-u zemalja članica Europske unije i zapošljavanje od 3,3% radno zapošljivog stanovništva EU¹¹ (gotovo 7 milijuna ljudi), i to najviše razine obrazovanja ovaj sektor čini nezaobilaznim u promišljanju bilo kojeg „Made in EU“ koncepta. Ova su dva segmenta – udio u ukupnom BDP-u i broj zaposlenih- mjerljiva i s te osnove ključna polazišta za razvoj kulturnih politika za razini EU. Stoga pri njihovom promišljanju valja uzeti u obzir generiranje ne samo kulturnog već i ekonomskog kapitala, koji oko jezgre kulturnih sadržaja kreira dodanu ekonomsku vrijednost, kao i sve veći broj zaposlenih.

Brojni su teoretičari klasificirali sektor kreativnih i kulturnih industrija, među kojima možemo istaknuti Davida Throsbya, koji je svojim modelom koncentričnih krugova u kulturnim industrijama prikazao kako su u samoj jezgri sektora temeljne kreativne djelatnosti, odnosno umjetnost – književnost, glazba, vizualne i izvedbene umjetnosti, zatim dolaze filmska industrija, muzeji, galerije, knjižnice i fotografija, na što se nadograđuju usluge na zaštiti kulturne baštine, izdavaštvo, mediji, tonske djelatnosti i video igre, te konačno i posljednja grupa – oglašavanje, arhitektura, dizajn i moda. Pri tome je važno reći da je kulturni doprinos to veći što je djelatnost bliže ishodištu opisanog koncentričnog kruga, pri čemu je i ekonomski doprinos manji, te obrnuto – od oglašavanja, arhitekture, dizajna i mode očekuje se najveći ekonomski doprinos.

¹¹ Culture statistics, 2016. edition <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-04-15-737-15-737-EN-N.pdf>, str 58.

Slika 1: Prikaz sektora kreativnih i kulturnih industrija



Izvor: prema David Throsby (2001), The Economics of Cultural Policy, Cambridge University Press

Procjenjuje se da sektor kreativnih i kulturnih industrija predstavlja treću po redu najveću privrednu granu u EU¹².

3.1.2 Stanje kulturnog sektora u Hrvatskoj

Poput drugih tranzicijskih društava, i Republika Hrvatska se, po izlasku iz ratnih zbivanja i faze obnove, suočila s činjenicom kako povlačenje državnog intervencionizma iz različitih društvenih sfera ne znači automatizmom nadomještanje drugim uspješnim konceptima upravljanja, što je posebno vidljivo u području kulture.

Nedostatak specifičnih znanja managementa u kulturi, koji valja pomiriti s kreativnim impulsom u djelatnosti, uz kontinuirano smanjivanje javnih sredstava za ulaganje u kulturu i gubitak identiteta paralelno s gubitkom ekonomski moći srednje klase, učinili su i pokušaj kopiranja zapadnoeuropskih modela za kvalitetnije upravljanje i poslovanje kulturnih institucija gotovo nemogućim. Uzrok tome valja tražiti u činjenici da ne postoje jasne usustavljene prakse drugih naslanjajući sektora, koji također nisu uspjeli dovršili vlastite procese reorganizacije i tranzicije.

Iako je kulturni proračun sve manji, još uvijek se ulaganje javnog novca u sektor kulture percipira kao velik trošak za svojevrsnu društvenu nadgradnju, u okolnostima u kojima, kako prevladava dojam, nisu ni temeljne društvene funkcije uređene i optimalno funkcionalne.

¹²dr.sc. Ivana Rašić Bakarić, dr.sc. Katarina Bačić, dr.sc. Ljiljana Božić: Mapiranje kreativnih i kulturnih industrija u Republici Hrvatskoj, Zagreb 2015

Nadležnosti u obavljanju javnih zadaća u kulturi, kao i njihovo financiranje podijeljene su između središnje, regionalne i lokalne države. Prema dostupnim podacima Ministarstva kulture i Ministarstva financija, u 2015. godini utrošeno je u kulturu oko 1,28% ukupnog proračuna na državnoj i lokalnoj razini, ili 2.164.696.699,00 HRK. U kulturu je, dakle, uloženo oko 6% lokalnih proračuna i svega 0,5% državnog proračuna za 2015. godinu, a od 65% ukupnog proračuna za kulturu dolazi iz lokalnih proračuna. U ukupnim javnim izdvajanjima za kulturu, prevladavaju izdvajanja za redovnu djelatnost (javnih) ustanova u kulturi s 53% udjela, dok se za programske djelatnosti javnih i privatnih organizacija u kulturi izdvaja 47% ukupnih sredstava.

Od 2008. godine razvidna je tendencija pada proračuna za kulturu u RH, pri čemu je 2014. imao pad ispod 0,49% BDP-a¹³, uz istodoban pad potrošnje za kulturu po stanovniku za oko 10% (sa 545,00 HRK 2011. godine na 504,00 HRK 2015. godine).

Prema podacima Ankete o potrošnji kućanstava, koju izrađuje Državni zavod za statistiku, izdaci za potrošnju u 2014. iznosili su u prosjeku 81 315 kuna po kućanstvu, od čega 6 % otpada na potrošnju u rekreaciji i kulturi ili 4.840,00 HRK, a od čega 1404 HRK otpada godišnje na usluge u kulturi, što je oko 117 HRK mjesečno.

Prema podacima Ministarstva kulture, udio kulture u proračunu RH za 2015. godinu iznosio je 0,52%, dok je udio kulture u svim proračunima (državnim i lokalnim) iznosio 1,28%. Udio kulture u BDP-u RH iznosi 0,65%, a udio kulture po stanovniku iznosi 504,52 kn.

Prema podacima EUROSTATA, u sektor kulture u Hrvatskoj 2014. godine zapošljavao je oko 2,7% svih zaposlenih, što je nešto manje od europskog prosjeka, ali predstavlja povećanje u odnosu na 2011. godinu kad je taj udio bio 2,5%.¹⁴

S obzirom da nisu dostupni službeni statistički podaci za Hrvatsku u svim promatranim kategorijama i kulturnim statističkim segmentima u EUROSTAT-ovoј publikaciji, za prikaz kretanja posjećenosti izvedbenim djelatnostima koristili smo priopćenja o umjetničkom stvaralaštvu i reproduktivnom izvođenju Državnog zavoda za statistiku.

¹³ Državni zavod za statistiku: Statisitički ljetopis Republike Hrvatske za 2014. godinu, str. 553.

¹⁴ Culture Statistics, 2016 Edition <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-04-15-737>, str 59.

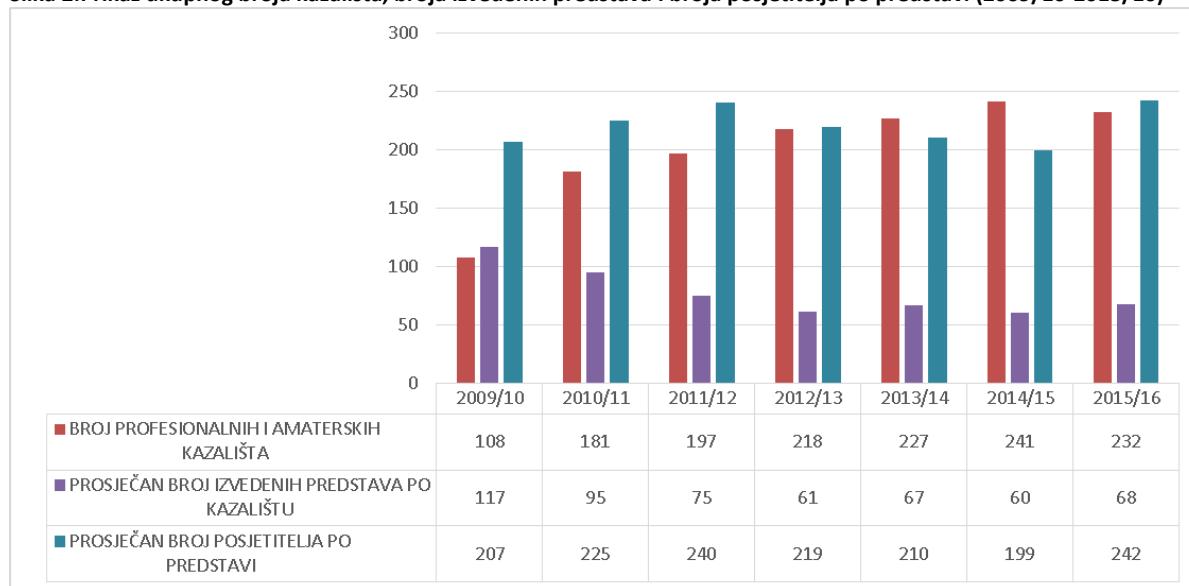
Tablica 6: Prikaz kretanja pokazatelja u izvedbenim djelatnostima u sezona 2009/10-2015/16

SEZONA	BROJ PROFESSIONALNIH KAZALIŠTA	BROJ AMATERSKIH KAZALIŠTA	BROJ DJEČIJIH KAZALIŠTA ZA DJECU	BROJ LUTKARSKIH KAZALIŠTA	BROJ IZVEDENIH PREDSTAVA	BROJ POSJETITELJA	BROJ IZVEDENIH DJELA	PROSJEĆAN BROJ IZVEDENIH PREDSTAVA PO KAZALIŠTU	PROSJEĆAN BROJ POSJETITELJA PO PREDSTAVI
2015/16	176	56	29	9	11.828	2.310.602	1699	68	242
2014/15	184	57	29	8	11.340	1.928.015	1381	60	199
2013/14	172	55	24	7	11.274	2.001.727	1373	67	210
2012/13	163	55	25	7	11.027	1.981.298	1315	61	219
2011/12	137	60	17	6	9.057	1.810.337	1350	75	240
2010/11	126	55	18	7	9.742	1.817.819	1197	95	225
2009/10	85	23	18	8	9.351	1.683.639	964	117	207

Izvor: DZS

U odnosu na sezonu 2009./2010., u sezoni 2015./2016. udvostručio se broj profesionalnih i amaterskih kazališta. Ujedno je skokovito rastao i broj kazališta za djecu, dok se broj lutkarskih kazališta kreće između 6 i 9. Ako sagledamo pokazatelje koji se odnose na intenzitet kazališne izvedbene umjetnosti, razvidan je također kontinuiran rast broja izvedbi i broja izvedenih djela (uz iznimku sezone 2012/13), što se donekle može objasniti povećanim brojem kazališnih kuća.

Slika 2:Prikaz ukupnog broja kazališta, broja izvedenih predstava i broja posjetitelja po predstavi (2009/10-2015/16)



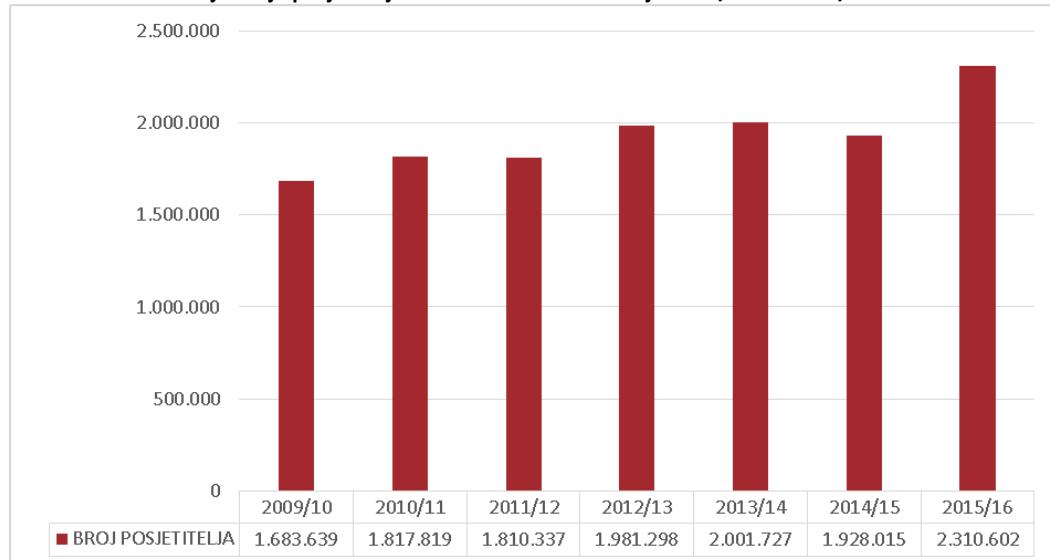
Izvor: DZS

Ako pak analiziramo broj izvedenih predstava u kazalištu, vidjet ćemo da se on smanjuje kako raste broj kazališnih kuća, unatoč povećanju broja izvedenih djela i predstava.

Uz određene skokove zabilježene u sezona 2011/12 i 2014/15, kad je bilo prosječno 240 gledatelja po izvedenoj predstavi, može se zaključiti kako je tendencija rasta bila prisutna od 2009. do 2011.,

nakon čega slijedi pad popunjenošću kazališnih dvorana koji traje do sezone 2015/16, koja je po gotovo svim promatranim parametrima od 2009. godine na ovomo bila najuspješnija.

Slika 3:Prikaz kretanja broja posjetitelja u kazalištima za razdoblje 2009/10 do 2015/16.



Izvor: DZS

Popularizaciji kazališta svakako je doprinijela godišnja manifestacija Noć kazališta, koja je primjerice 2016. godine okupila 86 institucija i održavala se na 77 lokacija, u 46 mesta, kada je odigrano 145 predstava i 50-tak popratnih programa.

Ako zanemarimo financiranje redovnog poslovanja kazališnih ustanova, i analiziramo iznos kojim Ministarstvo kulture (su)financira programsku dramsku umjetnost, putem programa javnih potreba u kulturi, što uključuje pripremu novih naslova, festivala, gostovanja, vidjet ćemo da iznos kojim se na ovaj način podupiru profesionalna kazališta također biva sve manji – 2015. godine iznosio je ukupno 18.293.590,00 HRK, 2016. godine iznosio je 17.517.140,88 HRK, a za 2017. godinu iznosi 17.498.000,00 HRK.¹⁵

Činjenica je da od osamostaljenja Republike Hrvatske nije kreirana i usvojena strateški planirana i međusektorski usklađena kulturna politika na nacionalnoj razini.

Na kulturnim je ustanovama da inovativnim pristupima vrše nadgradnju na svome proizvodu privlačeći publiku i ostvarujući veći profit od temeljne djelatnosti, ali i od mogućnosti koje pruža afirmacija ICT tehnologija u svim granama društvenog života, pa tako i u kulturi.

Također je nužno raditi dodatno na kadrovskom kapacitiranju djelatnika u kazalištima, kako bi mogli ostvarivati projektne suradnje koje često mogu biti financirane iz fondova EU.

¹⁵ Ministarstvo kulture; <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=1898>; pristupljeno 16. siječnja 2017.

Svojevrsnu tromost koju prikazuju ustanove u kulturi koje djeluju unutar institucionalnog okvira, donekle razbijaju udruge koje se bave kulturom na drugačiji način, pa bi u određenim slučajevima suradnja među akterima koji djeluju unutar i izvan institucionalnog okvira mogla donijeti obostrane koristi.

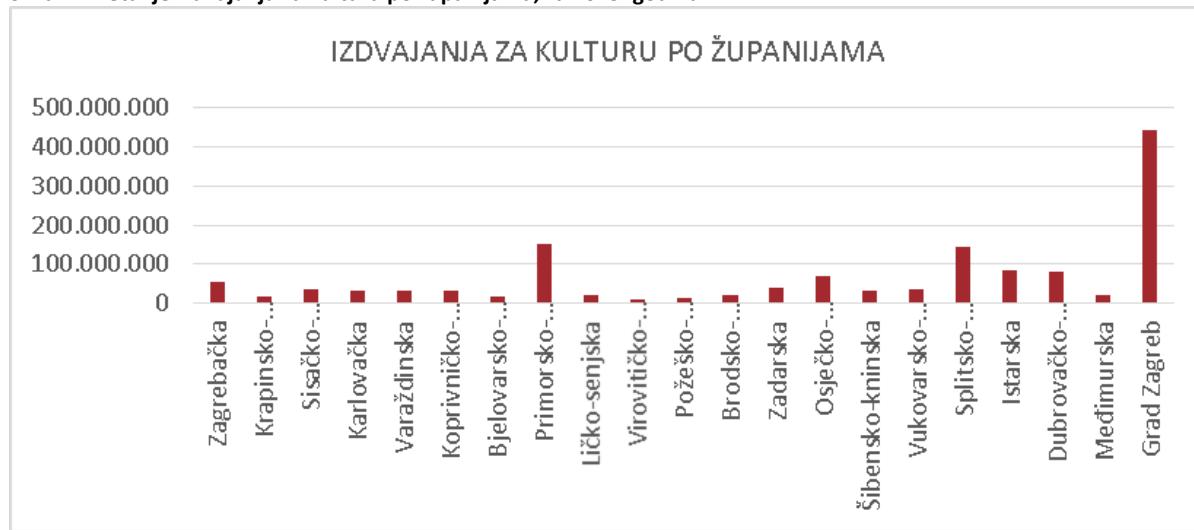
3.1.3 Kultura u regionalnom i lokalnom kontekstu

U okviru tendencija decentralizacije funkcija centralne države, jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave – županijama, gradovima i općinama ostavljeno je donose odluke, osnivaju, upravljaju i sufinanciraju rad javnih ustanova u kulturi, uz ostala područja koja su im povjerena, poput obrazovanja, prometa i komunalnih djelatnosti.

Stoga okolnosti u kojima javne ustanove u kulturi djeluju u velikoj mjeri ovise o teritorijalnoj komponenti – s velikom se sigurnošću može kazati kako finansijske potpore o kojima su posebno za redovnu djelatnost kulturne ustanove ovisne, nisu jednake u svim krajevima u Hrvatskoj, budući da finansijski moćnije županije i gradovi mogu izdašnije podupirati kulturne programe. Finansijski manje moćne lokalne zajednice ne mogu odlučujuće utjecati na kulturnu ponudu ili ulagati u kulturnu infrastrukturu. Unatoč tome, riječ je o modelu koji ima puno pozitivnih strana, kako za lokalnu zajednicu, tako i za kulturne ustanove jer u partnerstvu mogu koristiti sufinanciranja iz EU fondova.

Prema podacima Ministarstva kulture, pregled ulaganja iz županijskih proračuna u kulturu donosi nekoliko zanimljivih podataka – Grad Zagreb ulaze najviše sredstava u kulturu, i to 497.189.158,00 HRK ili 6,33% svog proračuna u 2014. godini, odnosno 443.522.108,00 HRK ili 6,98% u 2015. godini. Više od prosjeka također ulaže Primorsko-goranska županija (140.973.340,00HRK u 2004. godini, ili 6,86%, odnosno 152.837.004,00 HRK ili 7,21% u 2015. godini) te Splitsko-dalmatinska županija (140.564.427,00 HRK u 2014. godini, odnosno 6,28%, odnosno 145.999.660,00 HRK ili 6,78%).

Slika 4: Kretanje izdvajanja za kulturu po županijama, za 2015. godinu



Izvor: Ministarstvo kulture

Zadarska županija izdvojila je iz županijskog proračuna za kulturu 39.119.000,00 HRK ili 4,4% u 2013. godini, oko 46.213.876,00 HRK u 2014. godini, ili 4,81%, a 2015. godine 40.221.939,00 HRK u 2015. godini, odnosno 3,93%, s čime se nalazi oko prosjeka svih županija (osim gore istaknutih županija i Grada Zagreba).¹⁶ U ovom prikazu Zadarska se županija promatra kao teritorijalni ustroj te su zbrojena ulaganja svih gradova, općina i konačno županije u kulturu.

Ukoliko se razmotre ulaganja u kulturu temeljem programa **Javnih potreba u kulturi Zadarske županije** proizlazi kako je u 2013. godini¹⁷ iz županijskog proračuna izdvojeno 12.279.997 kuna ili 6,53%, u 2014. godini¹⁸ 13.458.595 kuna ili 7,55% te u 2015. godini¹⁹ 13.280.682 kuna ili 7,26%. U prosjeku **90%** tih sredstva se odnose na dvije kulturne ustanove kojima je Zadarska županija osnivač: **Narodni muzej Zadar i Kazalište lutaka Zadar.**

Kao jedan od osnovnih preduvjeta za ulaganja u kulturi sredstvima sufinanciranim iz fondova EU, na lokalnim je zajednicama kao osnivačima ustanova u kulturi da u suradnji izrade kvalitetne strateške i planske razvojne dokumente. Ovi su dokumenti kvalitetan pokazatelj zatečenog stanja, prilika za popravak uočenih nedostataka, ali i detaljan hodogram za postizanje ciljeva u budućnosti. Ujedno, obveza izvještavanja²⁰ o provedbi strateških planova doprinosi poslovanju orientiranom na postizanje cilja i vjerodostojnosti ustanove.

Zadarska županija stoga je pokrenula izradu široke analize stanja kulture, koja zajedno sa strateškim pristupom razvoju turizma ima zadatak da ova dva ključna sektora ne samo poveže, nego i da osigura njihovu međusobnu nadgradnju i propulzivni rast.

Za potrebe izrade analize stanja kulture u Zadarskoj županiji²¹, provedeno je anketno istraživanje na 614 ispitanika iz Zadra i drugih mjesta Zadarske županije. Pri tome je istraživanje obuhvatilo stanovništvo tj. opću populaciju (n=337; 54,9%) te dvije ciljane skupine: učenike/ce završnih razreda srednjih škola (n=201; 32,7%) i kulturne djelatnike/ce kao referentnu skupinu (n=76; 12,4%). Istraživanje je pokazalo kako kulturni djelatnici iz referentne skupine češće odlaze na koncerte i predstave (77,6% bar jednom u posljednjih 5 godina u Zadru, 50% ih je bilo na koncertu ili predstavi u Hrvatskoj, a 29% u inozemstvu).

¹⁶ Državni zavod za statistiku: Statisitički ljetopis Republike Hrvatske za 2015. godinu, str. 553.

¹⁷https://www.zadarska-zupanija.hr/skupstina_23_03/3.pdf, pristupljeno 17. siječnja 2017.

¹⁸https://www.zadarska-zupanija.hr/images/stories/15_sjednica/2.0.pdf, pristupljeno 17. siječnja 2017.

¹⁹<https://www.zadarska-zupanija.hr/sjednice2016/20/3.1.pdf>, pristupljeno 17. siječnja 2017.

²⁰ Zakon o sustavu unutarnjih kontrola, NN 78/2015

²¹<http://www.zadra.hr/stratesko-planiranje/strategija-razvoja-kulture-zz/>, pristupljeno 17.siječnja 2017.

Nešto manji udio stanovnika Zadarske županije i maturanata posjećuje koncerte i predstave - u Zadru na koncertu ili predstavi bilo 66,7% maturanata i 62% ostalih stanovnika, u Hrvatskoj je na koncertu ili predstavi bilo 35,6% stanovnika i 33,8% maturanata, dok je za vrijeme boravka u inozemstvu samo 11,3% ispitanika i 11,4% maturanata otišlo na barem jedan glazbeni koncert ili na predstavu. Sve navedeno vrijedi za razdoblje od proteklih 5 godina.

Kad je riječ o strukturi procijenjenih troškova za izdvajanja u kulturi, koje je ovo anketno istraživanje također obuhvatilo, razvidno je kako je za potrošnju na kazališne predstave u Zadarskoj županiji najviše izdvajaju kulturni djelatnici, čak 3 puta više nego opća populacija i 6 puta više nego maturanti.

Tablica 7: Godišnja potrošnja u kunama - razlike između stanovništva, maturanata i referentne skupine

	OPĆA POPULACIJA	MATURANTI	REFERENTNA SKUPINA
NOVINE I ČASOPISI	672,09	290,58	381,18
KNJIGE	320,06	172,83	647,70
KINO	236,77	297,44	353,42
KAZALIŠNE PREDSTAVE	112,24	54,18	355,13
KONCERTI	344,90	278,70	347,89
PLESNE PREDSTAVE	24,45	11,69	82,37
GLAZBENI CD (KUPOVINA)	85,67	30,01	100,26
DVD KUPOVINA	42,49	31,52	100,26
UMJETNIČKA DJELA	79,52	20,50	238,82
SVEUKUPNO	1.918,19	1.187,48	2.607,04

Istovremeno, čak 22,3% ispitanika je na pitanje o tome što bi po njihovom mišljenju i ukusu trebalo obogatiti u kulturnoj ponudi Zadarske županije kazalo je kako je to uvođenje raznolikijeg kazališnog repertoara.

Strukturiranim intervjouom po fokus grupama, održanim u okviru ovog istraživanja, zadatak je bio detektirati probleme u okviru pod djelatnosti, ali i moguće načine njihova nadilaženja. Grupa od 13 scenskih umjetnika s područja Zadra iz fokus grupe istaknuli su probleme koji su pogodili kako nezavisnu tako i institucionalnu kulturnu scenu. Prema njihovom mišljenju razina svijesti o potrebi kulture okarakterizirana je kao vrlo loša.

Nedostatak finansijskih sredstava jedan je od najvećih problema koji pogađa cijeli kulturni sektor – dostupna finansijska sredstva nedovoljna su kako za produkciju, tako i za redovitu djelatnost. Osim

što su nedostatna, ističu o da su neredovita. Neriješeni prostorni smještaj nezavisne kulturne scene rezultira i opsegom produkcija i kapacitetom za odgoj novih kazališnih publika – djece i mladih.

Kad je riječ o percepciji daljnog razvoja scenske umjetnosti, postavlja se pitanje definiranja i međusobnog podudaranja vizije lokalne zajednice i umjetničkih institucija, pitanje komunikacije i definiranja prioriteta, koji ovoga časa nisu jasni, a ne postoji ni mehanizam prikupljanja povratnih informacija od ključnih dionika – publike i osnivača. Istaknuto je i kako u Zadru scenska umjetnost djeluje institucionalno i vaninstitucionalno, međutim, šireći se van okvira grada prema ostalim dijelovima županije, nositelji scenske umjetnosti su udruge.

Riječ kojom je opisano djelovanje scene u manjim sredinama je „preživljavanje“. Dojam je da bi se poboljšala njihova situacija, kad bi se facilitiralo stvaranje funkcionalne mreže kulturnih organizacija, uz pomoć koje bi se moglo na učinkovitije načine doći do modela sufinanciranja. Istaknuta je i pasivnost u adresiranju specifičnih problema i potreba mladih, kao i potreba kvalitetnije komunikacije među svim dionicima, te većeg angažiranja medija u praćenju događanja u kulturi.

Strateško planiranje u kulturi na razini županije mora obuhvatiti i segment obrazovanja, koji uz sektor turizma čini okosnicu društvenog i ekonomskog napretka u županiji, šireći svoje doseg i izvan administrativnog središta u manje sredine i na otroke.

Kao jedan od najznačajnijih izazova nameće se i pitanje interesa i uključenosti mlade populacije u kulturne sadržaje. Kulturno obrazovana publika će se vraćati na kulturna vrela, tražiti bolje, više i kvalitetnije sadržaje, neovisno o turističkoj sezoni.

U skladu sa svim ranije navedenim, u promišljanje o razvoju kulture u Zadarskoj županiji, uz javne ustanove u kulturi, intenzivnije treba uključiti i druge ustanove kojima je županija osnivač - (školske) knjižnice i umjetničke škole.

ANALIZA OPĆIH PRILIKA U KULTURI

Temeljne karakteristike i izazovi

- Globalizacija ima pozitivan i negativan utjecaj na kulturu - širi dimenzije i okvir kulturnog djelovanja, uz postavljanje izazove za očuvanje nacionalnih kulturnih identiteta;
- Suvremeni kulturni proizvod suočen je s velikim očekivanjima – mora imati neupitnu kulturnu vrijednost, ali i ekonomsku, budući da iznos javnog novca za kulturu bilježi kontinuirani pad;
- Definicija sektora kreativnih i kulturnih industrija, kao i korelacija djelatnosti unutar sektora, pruža jasnije okvire za umreženo djelovanje i bolje performanse. Ovako shvaćen sektor predstavlja treću po veličini granu ekonomije na razini EU.
- Javno financiranje na području kulture u RH u kontinuiranom je padu i za redovne i za

programske djelatnosti;

- Statistički podaci iskazuju izrazito malu potrošnju za kulturu na razini domaćinstava u RH – 117 HRK mjesечно;
- Ne postoji strateški planirana i međusektorski komplementarna kulturne politike na nacionalnoj razini;
- Razvidan oporavak pokazatelja za dramsku umjetnost u sezoni 2015/16 u RH
- Ulaganja u kulturu iz županijskih proračuna za kulturu variraju; Zadarska se županija nalazi na razini prosjeka (priček ulaganja po postotnim udjelima), uz pad izdvajanja za kulturu u 2015. godini;
- Istraživanje stavova ispitanika koje je provedeno u okviru izrade analize stanja kulture u Zadarskoj županiji pokazalo je kako postoji potreba za obogaćivanjem kazališne ponude. Istovremeno, fokus grupe scenskih umjetnika problematizira nedostatak vizije i sinergije daljnog razvoja scenske umjetnosti na razini županije, kao i činjenicu da ne postoji dvosmjerna komunikacija na relaciji publika-ustanova/izvođači-osnivač

3.2 Položaj Kazališta lutaka Zadar u kontekstu hrvatskih kazališta za djecu

Kako bi se mogao promišljati daljnji razvoj Kazališta lutaka Zadar nužno je analizirati njegovu poziciju na kulturnom tržištu. Kako KLZ posluje u odnosu na primjerice Gradsko kazalište lutaka Split ili Gradsko kazalište lutaka Rijeka? Koje su razlike u aktivnostima, koliko tržište pokrivaju. Sve su to pitanja koja će se analizirati u ovom poglavlju. Koliki je utjecaj i doprinos Kazališta lutaka Zadar hrvatskom lutkarstvu? O uspjehu svjedoče brojne nagrade i priznanja za glumačka ostvarenja, najbolje predstave, režiju, scenografiju, oblikovanje svjetla, glazbu, itd. Ipak, nužno je usporediti i statističke pokazatelje drugih hrvatskih kazališta za djecu jer nagrade i priznanja ne mogu biti isključivi pokazatelj uspešnosti na tržištu kulture.

Kazalište lutaka Zadar u odnosu na druga kazališta za djecu (podaci DZS²²) izražava trend rasta kako broja posjetitelja tako i udjela u ukupnim posjetima na razini RH.

Slika 5: Položaj KLZ u odnosu na druga kazališta za djecu prema br. posjetitelja sezone 2012/2013, 2013/2014 i 2014/2015.

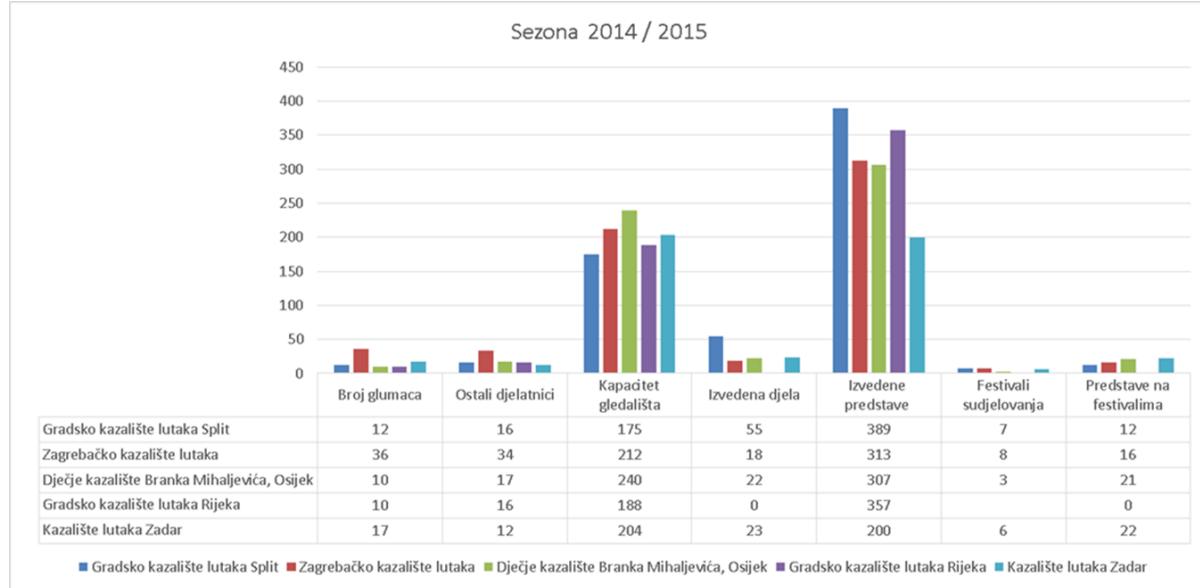
R. B.	Sezona 2012 / 2013 Ukupan br. posjetitelja 576.731			Sezona 2013 / 2014 Ukupan br. posjetitelja 398.942			Sezona 2014 / 2015 Ukupan br. Posjetitelja 485.107		
	Kazalište	Posjeta	Udio (%)	Kazalište	Posjeta	Udio (%)	Kazalište	Posjeta	Udio (%)
1	Gradsko kazalište Trešnja	83.066	14,4%	Dječje kazalište Braka Mihaljevića	55.081	13,8%	Dječje kazalište Branka Mihaljevića	65.916	13,6%
2	Dječje kazalište Branka Mihaljevića	71.694	12,4%	Gradsko kazalište lutaka Rijeka	48.100	12,1%	Gradsko kazalište Žar ptica	53.511	11,0%
3	Gradsko kazalište Žar ptica	54.202	9,4%	Gradsko kazalište lutaka Split	45.393	11,4%	Gradsko kazalište lutaka Split	45.237	9,3%
4	Gradsko kazalište lutaka Split	46.851	8,1%	Zagrebačko kazalište lutaka	39.394	9,9%	Gradsko kazalište lutaka Rijeka	40.000	8,2%
5	Gradsko kazalište lutaka Rijeka	44.500	7,7%	Tvornica lutaka Zagreb	31.100	7,8%	Zagrebačko kazalište lutaka	44.389	9,2%
6	Zagrebačko kazalište lutaka	36.486	6,3%	Umjetnička organizacija Producija Z Split	30.100	7,5%	Kazalište lutaka Zadar	26.378	5,4%
7	Dječje kazalište Dubrava	28.360	4,9%	Kazalište lutaka Zadar	22.849	5,7%	Dječja čarobna scena, Zagreb	19.874	4,1%
8	Umjetnička organizacija Producija Z Split	27.500	4,8%	Dječje kazalište Dubrava	22.323	5,6%	Kazalište Tvornica lutaka Zagreb	18.250	3,8%
9	Kazalište lutaka Zadar	24.707	4,3%	Dječje kazalište I.B. Mažuranić Slavonski brod	17.860	4,5%	Teatar Naranča Pula	17.035	3,5%
10	Lutkarska scena I.B. Mažuranić Zagreb	23.300	4,0%	Teatar Naranča Pula	17.772	4,5%	Dječje kazalište I.B. Mažuranić Slavonski brod	17.034	3,5%
11	Dječje kazalište I.B. Mažuranić Slavonski brod	20.740	3,6%	Dječja čarobna scena, Zagreb	16.806	4,2%	Dječje kazalište Šmiedko Zagreb	15.690	3,2%
12	Dječje kazalište Šmiedko Zagreb	18.000	3,1%	Kazališna družina Pinklec Čakovec	16.288	4,1%	Kazališna družina Pinklec Čakovec	13.905	2,9%

Kada se uspoređuju statistički podaci između Kazališta lutaka Zadar i najznačajnijih kazališta lutaka u RH, Gradskog kazališta lutaka Split, Zagrebačkog kazališta lutaka , Dječjeg kazališta lutaka Branko Mihaljević Osijek i Gradskog kazališta lutaka Rijeka uočava s kako najveći broj izvedenih predstava

²² Državni zavod za statistiku, SI 1501 Kultura i umjetnost u 2012. ; SI 1525 Kultura i umjetnost u 2013.; SI 1548 Kultura i umjetnost u 2014.

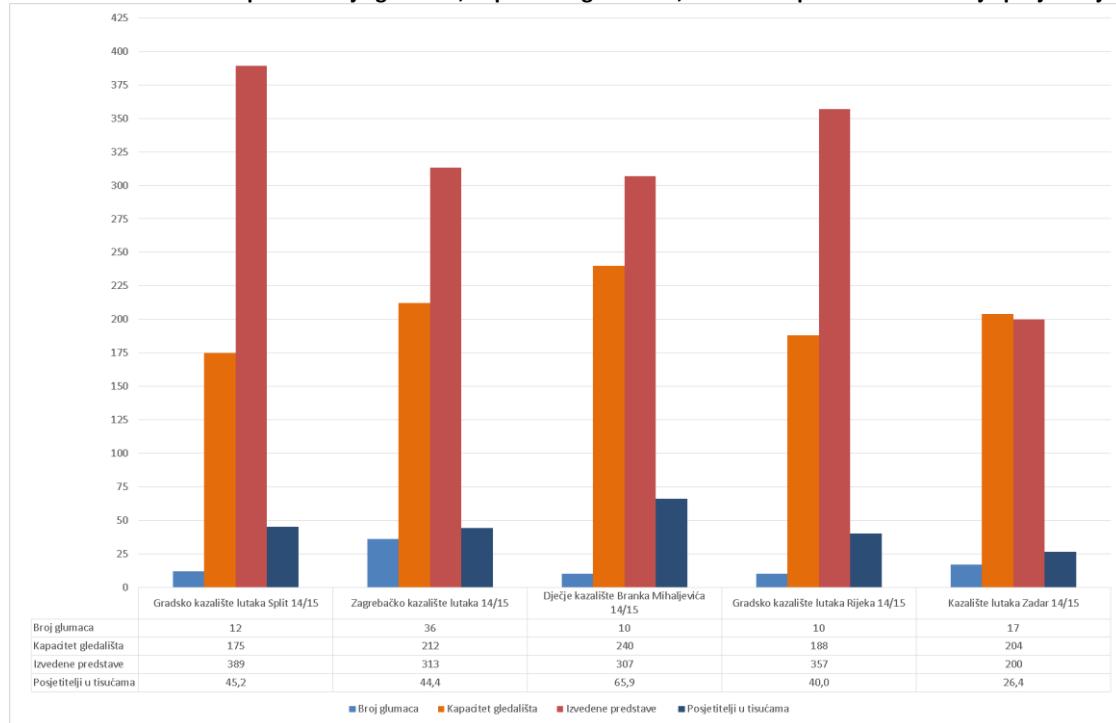
ima Gradsko kazalište lutaka Split, dok je najveći kapacitet gledališta ono Dječjeg kazalište Branka Mihaljevića (Slika 6). Usporedba je rađena na podacima o sezoni 2014. / 2015. budući da su podaci gotovo identični i u prethodnim sezonomama.

Slika 6: Usporedba statistika odabranih kazališta lutaka - sezona 2014./2015.



Posebno je zanimljiva usporedba kazalište po broju glumaca, broju izvedenih predstava, kapacitetu gledališta te broju posjetitelja.

Slika 7: Kazališta lutaka prema broju glumaca, kapacitetu gledališta, izvedenim predstavama i broju posjetitelja



Prema navedenim podacima **Kazalište lutaka Zadar rezultira kao drugo kazalište po broju glumaca i treće kazalište po veličini predstava koje istovremeno ima najmanju posjećenost i najmanji broj izvedenih predstava**. Ovakvi rezultati na prvi pogled zabrinjavaju, međutim objašnjene istih se nalazi u **veličini i kompleksnosti postavljanja scenskog postava**. Kazališta lutaka Zadar njeguje tradiciju igranja kvalitetnih predstava koje se temelje na tehnički i umjetnički zahtjevnim scenografijama kao i zvučnim i svjetlosnim efektima. Postavljanje takve **scene zahtjeva rad od minimalno 8 sati**, pa prema objašnjenjima iz uprave kod primjerice gostovanja na festivalima njihove predstave moraju biti prve ili posljedne na repertoaru. Naglasak se uvijek daje na kvalitetu, pa se od tuda vide i velike razlike po broju održanih predstava u odnosu na Gradsko kazalište lutaka Split koje radi manje scenski zahtjevne predstave. Gradsko kazalište lutaka Split dodatno promovira ponudu i na području Šibensko - kninske i Dubrovačko - neretvanske županije. U samoj srži promišljanja djelatnika Kazališta lutaka Zadar nediskutabilna je kvaliteta predstave kojom se posebno ponose budući da ih vezuje na „Zlatni period“ kad su u Kazalištu djelovali iznimni kreativci, scenografi, glumci, redatelji, majstori zvuka i svjetla.

POLOŽAJ KAZALIŠTA LUTAKA ZADAR U KONTEKSTU HRVATSKIH KAZALIŠTA ZA DJECU

Temeljne karakteristike i izazovi

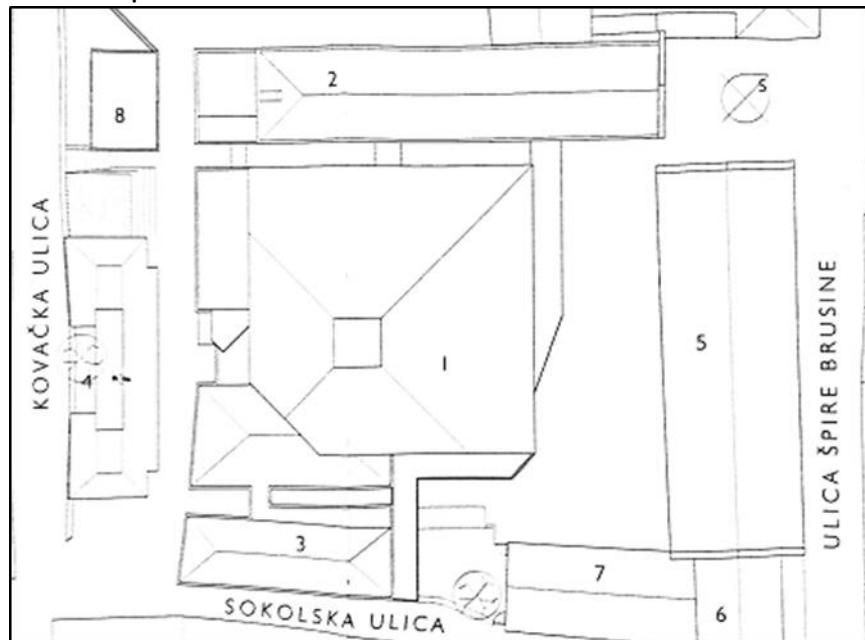
- Kazalište lutaka Zadar u odnosu na druga kazališta za djecu (podaci DZS) izražava trend rasta kako broja posjetitelja tako i udjela u ukupnim posjetima na razini RH.
- najveći broj izvedenih predstava ima Gradsko kazalište lutaka Split, dok je najveći kapacitet gledališta ono Dječjeg kazalište Branka Mihaljevića
- Kazalište lutaka Zadar rezultira kao drugo kazalište po broju glumaca i treće kazalište po veličini predstava koje istovremeno ima najmanju posjećenost i najmanji broj izvedenih predstava. Ovakvi rezultati se objašnjavaju veličinom i kompleksnošću postavljanja scenskog postava.
- Dok Gradsko kazalište lutaka Split dodatno promovira ponudu i na području Šibensko - kninske i Dubrovačko - neretvanske županije, KLZ je gotovo isključivo fokusirano na publiku Zadarske županije

3.3 Analiza programskog koncepta Kazališta lutaka Zadar i radnih uvjeta

3.3.1 Analiza programskog koncepta i radnih uvjeta Kazališta lutaka Zadar

Premda je gradnja novog Kazališta lutaka započela davne 1986. godine, tek početkom prosinca 2012. Kazalište lutaka Zadar sa stare lokacije u Jazinama seli na Poluotok u nove prostore u neposrednoj blizini upravne zgrade i crkve sv. Dominika koja se koristi kao povremeni pomoćni scenski prostor.

Slika 8: Kompleks Kazališta lutaka Zadar – tlocrt



Izvor: Glavni arhitektonski projekt

Arhitektonskim projektom (Slika 8) je uz postojeću upravnu zgradu (zgrada broj 7 na tlocrtu) i crkvu sv. Dominika (broj 5 i 6 na tlocrtu) bila predviđena izgradnju dvaju zgrada kazališta (građevina 1 i građevina 2), nove upravne zgrade s poslovnim prostorima u prizemlju (građevina 3) te objekt poslovne namjene neovisan o Kazalištu (građevina 4). Od planiranih radova, izvršeni su isključivo radovi na izgradnji građevine 1 i građevine 2, odnosno zgradama kazališta.

Slika 9: Upravna zgrada, građevina 1 i građevina 2 ulazni dio - panoramski snimak



Foto: BC

Novi prostori kazališta sastoje se od dvaju građevina (građevina 1 i građevina 2 - **Pogreška! Izvor reference nije pronađen.**)međusobno povezanih s tri mosta i jednom podzemnom vezom neto površine 2.312 m²zadovoljavaju potrebe ansambla, tehničke službe i gledatelja.

Navedeni prostori obuhvaćaju slijedeće glavne prostore prikazane u tablici niže.

Tablica 8: Glavne prostorije nove zgrade Kazališta sa pripadajućim površinama

Građevina 1 – podrum, prizemlje i dva kata	
Prostor u kojoj se nalaze radionice, garderobe, prostori tehnike i velika dvorana	
Opis	Površina m²
Tehnički opremljena velika dvorana kapaciteta gledališta 204 sjedećih mjesta i scenom dubine 10m, visine 7,2m, širine u pozadini 10 m, po sredini 14m i širine u razini nosivih stupova 22m.	541,60
Uredski prostor redatelja, scenografa, voditelja tehnike	97,41
Prostor skladišta i poslovnog prostora	134,86
Prostori radionica za izradu scenografije i lutaka	102,60
Krojačka radionica	15,62
Foto laboratorij	14,46
Prostori za glumce (3 garderobe, glumačka soba, pred prostor za druženje, jednokrevetna soba za goste)	45,54
Tehničke prostorije, sanitarije i ostali prostori	769,96
Građevina 1 ukupno	1.722,05
Građevina 2 – podrum, prizemlje i dva kata	

Prostor u kojoj se nalazi mala dvorana, foaje i prostor za izložbe	
Opis	Površina m²
Tehnički opremljena mala dvorana kapaciteta gledališta 82 sjedeća mjesta	128,39
Foaje sa prijemnim dijelom za prodaju ulaznica i sanitarijama	119,98
Tonski studio	27,7
soba za čitanje i govorne vježbe	32,3
Režija	19,5
Prostor predviđen za caffe-bar	64,00
Ostali prostori i sanitarije	263,82
Građevina 2 ukupno	655,69

Izvor: Glavni projekt građevina 1; Glavni projekt građevina 2 i podaci uprave KLZ

Kako nije postojao uobičajeni slijed gradjevinskih procesa, **kvaliteta izvedbe radova nije u potpunosti postignuta** što je tijekom korištenja prostora rezultiralo raznim oštećenjima i propustima koje je nužno sanirati. Nedostaci se pretežno odnose na probleme sa izolacijom (zvučnom²³ i toplinskom), kapilarnom vlagom i prokišnjavanjem. U kazalištu se koristi sustav grijanja i hlađenja prostora pogonjen električnom energijom koji se pokazao izrazito kao skup i energetski neučinkovit budući da je zgrada kazališta svrstana u energetski razred C.

Iako su u tablici (Tablica 8) iskazne površine pojedinih prostorija, stvarno stanje ipak nije tako. Naime, dugi period izvođenja radova, odustajanje od postavljanja određene scenske i infrastrukturne opreme (djelom zbog zastarjelosti, djelom zbog prevelikog troška), te uočene nepraktičnosti u radu, rezultirali su prenamjenom izvorno definiranih prostora (radionice, skladišta, ureda i sl.), odnosno njihovim preseljenjem u druge dijelove zgrade kazališta.

²³, „Zbog neadekvatno postavljene, a dijelom i nepostavljene zvučne izolacije nije moguće istovremeno izrađivati scenografiju u radionici iigrati predstavu jer bi se buka iz radionice čula u gledalištu.“ ZLATKO VIDAKOVIĆ, voditelj tehnike

Slika 10: Improvizirani skladišni prostori



Foto: BC

Poseban **problem** vezuje se uz **skladišne prostore** za pohranu scenografija, lutaka i scenskih rekvizita. Postojeći skladišni prostori nisu dovoljni, te se za pohranu koriste dodatni improvizirani i skladištenju neprimjereni prostori zgrade (**Pogreška! Izvor reference nije pronađen.**). Ovakav improvizirani način skladištenja, uvjetovan nedostatkom prostora, otežava manipulaciju sa scenskom opremom i usporava vrijeme potrebno za postavljanje predstava i/ili pripreme za gostovanja. U idealnim uvjetima prostor ispod pozornice bi trebao biti uređen kao depo scenske opreme aktualnih predstava s čime bi se njihovo postavljanje uvelike olakšalo i ubrzalo. U nedostatku skladišnog prostora,

unajmljen je skladišni prostor smješten u pedesetak kilometara udaljenom gradu Obrovcu površine 360 m²²⁴ kao i prostor u osnovnoj školi u općini Sukošan²⁵. Premda novo namijenjeni prostori za skladištenje scenske opreme zadovoljavaju potrebne kapacitete, oni ipak nisu primjereni skladištenju prvenstveno zbog velike vlažnosti samih prostora. Ovakvo trenutan način deponiranje scenske opreme i scenografije, osim dodatnog troška najma prostora te prijevoza, ali i same praktičnosti naglašava potrebu **za tehnički adekvatnim skladišnim prostorom** (suh i čist prostor) u samom gradu Zadru u kojem bi sva scenska oprema deponirala i inventarizirala kako bi bila dostupnija za korištenje te primjereno zaštićena.

Od ostalih nedostatnih ili neadekvatnih prostornih kapaciteta izdvaja se nedostatak primjerenoj kazališnog foajea sa garderobom, rasvjetom, izložbenim vitrinama i kazališnom kavanom. Nedostaje i uređeni prostor za održavanje edukativnih radionica koje kazalište organizira, već se radionice odvijaju u trenutno dostupnim prostorima. Vezano uz pitanja sigurnosti, zgrada kazališta je opremljena protupožarnim sustavom, dok je za planirano postavljanje video nadzora izrađen projekt ali isti nije postavljen zbog nedostatka finansijskih sredstava. Planirano je uređenje jednog dijela prizemlja zgrade kazališta kao izložbenog prostora u kojem bi se izložile nagrađivane scenografije, lutke i prikazali multimedijijski materijali najuspješnijih predstava.

²⁴ Ugovor o zakupu poslovnog prostora, sklopljen 15.06.2015. godine na 5 godina sa JU Dom zdravlja Zadarske županije, trošak najma iznosi 6.000,00 kn godišnje.

²⁵ Skladišni prostor je dan u korištenje bez naknade. To je prostor ispod gledališta u školskoj dvorani koji nije primjereno skladištenju scenske opreme, površina nije poznata.

Slika 11: Crkva sv. Dominika, upravna zgrada i ulaz u kazalište

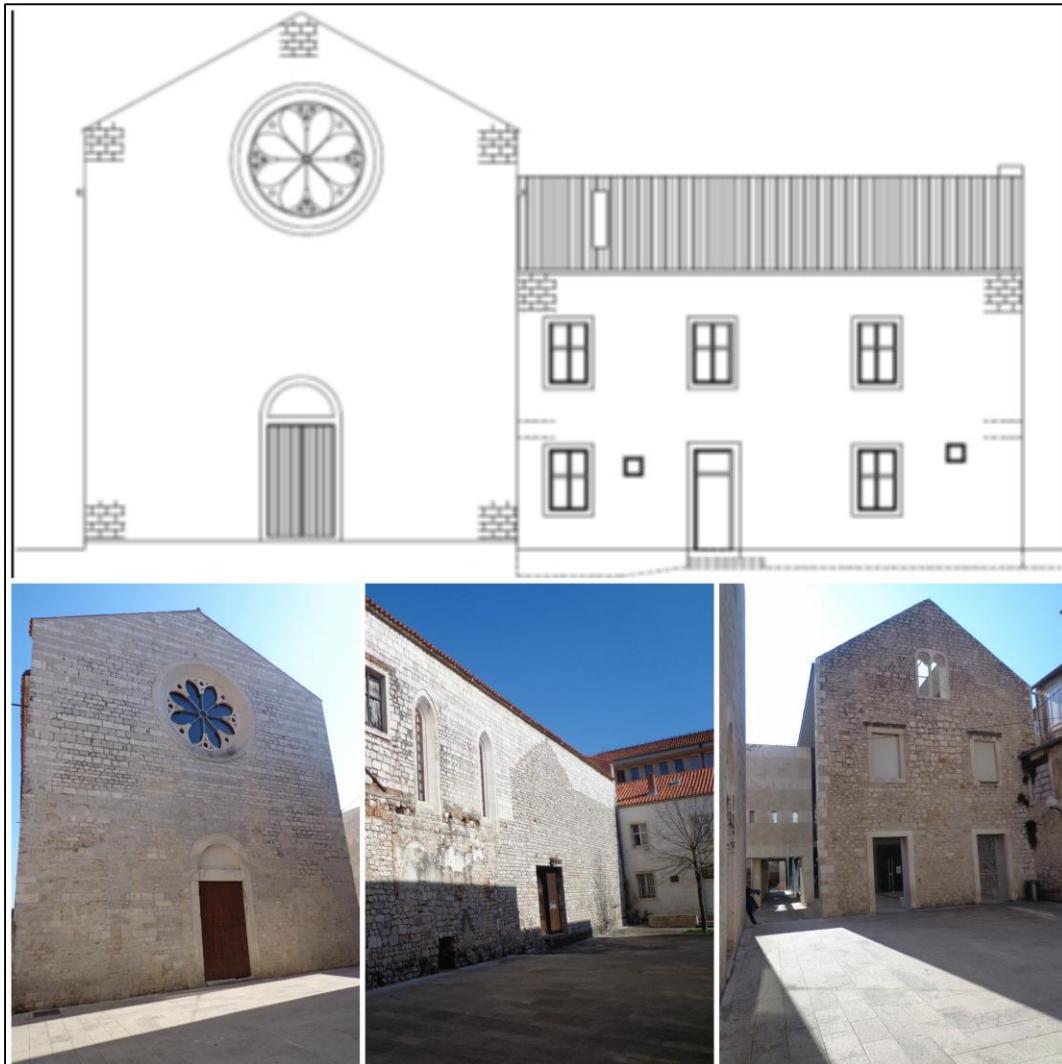


Foto: BC / Nacrt: Snimak izvedenog stanja

Upravna zgrada Kazališta lutaka Zadar smještena je na mjestu nekadašnjeg samostana sv. Dominika, a kazalištu pripada i prostor desakralizirane crkve sv. Dominika. Ova gotička crkva sa ostacima samostana iz 13. st. upisana je u registar kulturnih dobara Ministarstva kulture Republike Hrvatske (oznaka dobra Z-743) te je kao vlasnik upisano Kazalište lutaka. Crkva i samostan su početkom 19. st. prenamijenjeni u vojarnu i skladište, dok je u Drugom svjetskom ratu velik dio kompleksa srušen tijekom bombardiranja – pošteđena je samo crkva i istočno krilo samostana. Crkvi i samostanu nije vraćena njena izvorna namjena, već je ista dana na korištenje Kazalištu lutaka Zadar koje u istočnom krilu samostana uređuje prostore upravne zgrade. Prostor crkve se koristi kao pomoćni scenski prostor. Upravna zgrada sastoji se od prizemlja i kata sa slijedećim sadržajima prikazanima u tablici niže.

Tablica 9: Površine i sadržaji upravne zgrade KLZ-a

Opis	Površina m²
PRIZEMLJE UPRAVNE ZGRADE	
Ulazni hodnik	6,29
Sanitarni čvor	2,77
Hodnik i stubište	9,63
Predsoblje	2,38
Soba 1	22,26
Kupaonica	3,66
Soba 2	12,83
Soba 3	27,10
Ukupno prizemlje upravne zgrade	86,92
KAT UPRAVNE ZGRADE	
Hodnik	5,53
Predsoblje	7,56
Ured 1	32,35
Ured 2	9,69
Ured 3	27,03
Ukupno kat upravne zgrade	82,16
SVEUKUPNO UPRAVNA ZGRADA	169,08

Izvor: Arhitektonski snimak izvedenog stanja

Prostore upravne zgrade potrebno je obnoviti te izvršiti radove termoizolacije fasade zgrade kako bi se smanjila energetska potrošnja, te izvršiti radove na unutarnjem uređenju prostorija koje su dotrajale tijekom godina korištenja. U prizemlju zgrade, u jednoj od prostorija planira se urediti arhiva kako bi se korisnicima - znanstvenicima i istraživačima omogućio pristup bogatoj građi kazališta.

Desakralizirana **crkva sv. Dominika** koristi se kao **pomoćni scenski prostor**. Na crkvi su izvršeni radovi na restauraciji pročelja, a u prosincu 2015 je provedena prva faza arheoloških istraživanja (sondiranje površine 7 x 7 m), u trajanju od 30 dana kao preduvjet dalnjem istraživanju te restauriranju i uređenju cjelokupne unutrašnjosti i krovišta. Zbog trenutno neadekvatnih tehničkih i prostornih uvjeta za cjelogodišnji scenski nastup i održavanje izložbi – prokišnjavanje krova, nepostojanja sustava grijanja i hlađenja, neprilagođenih instalacija za scenske efekte i dr., prostor se koristi gotovo isključivo tijekom ljetnog perioda za održavanje predstava (kapacitet gledališta 150 posjetitelja) i povremenih izložbi. U ljetnom periodu se koristi i otvoreno dvorište za održavanje različitih događanja i projekcija.

Tablica 10: Površine crkva sv. Dominika

Opis	Površina m ²
Crkva sv. Dominika	
Lađa crkve	314,24
Apsida crkve	39,93
Ukupno crkva sv. Dominika	354,17

Izvor: Arhitektonski snimak izvedenog stanja

Kako bi crkva sv. Dominika postala impresivan cjelogodišnji scenski prostor nužno je nastaviti s provedbom arheoloških istraživanja te zatim pristupiti projektiranju i unutrašnjem uređenju. Prema podacima iz izvješća o obavljenim arheološkim istraživanjima (1 faza) te ponudi²⁶Sveučilišta u Zadru za nastavak istraživanja, naglašava se nužnost provedbe sustavnih iskapanja kako bi se istražili svi dijelovi crkve. Napominje se da je nakon već istraženih 50 m² potrebno istražiti preostalih 310 m² unutarnjeg prostora.

ANALIZA PROGRAMSKOG KONCEPTA KAZALIŠTA LUTAKA ZADAR I RADNIH UVJETA

Temeljne karakteristike i izazovi

- Zbog dugogodišnjeg perioda izgradnje (sa prekidima) kvaliteta izvedbe radova na novoj kazališnoj zgradi nije u potpunosti postignuta što je tijekom korištenja prostora rezultiralo raznim oštećenjima i propustima koje je nužno sanirati - problemi sa izolacijom (zvučnom i toplinskom), kapilarnom vlagom i prokišnjavanjem.
- dugi period izvođenja radova, odustajanje od postavljanja određene scenske i infrastrukturne opreme (djelom zbog zastarjelosti, dijelom zbog prevelikog troška), te

²⁶ Ponuda Sveučilišta u Zadru, 7. svibnja 2016.

uočene nepraktičnosti u radu, rezultirali su prenamjenom izvorno definiranih prostora (radionice, skladišta, ureda i sl.), odnosno njihovim preseljenjem u druge dijelove zgrade kazališta.

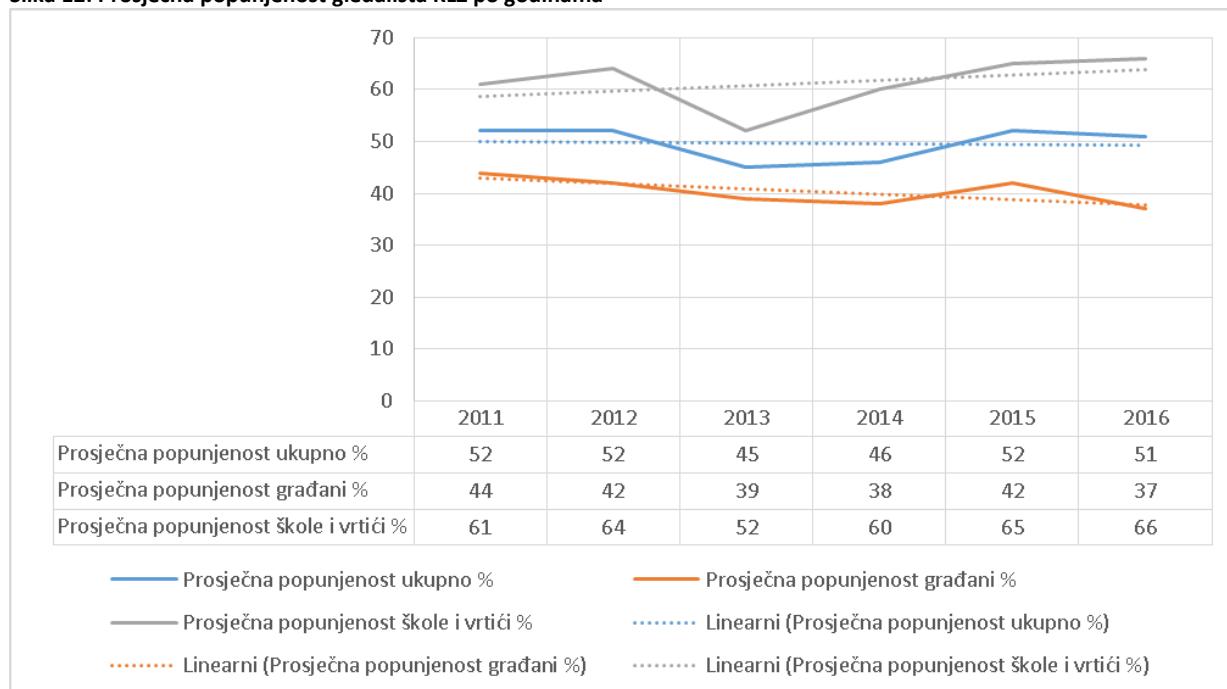
- Postojeći skladišni prostori nisu dovoljni, te se za pohranu koriste dodatni improvizirani i skladištenju neprimjereni prostori zgrade kao i unajmljeni skladišni prostori u Obrovcu (površine 360 m²) i u osnovnoj školi u općini Sukošan. Naglašava se potreba za tehnički adekvatnim skladišnim prostorom (suh i čist prostor) samom gradu Zadru u kojem bi sva scenska oprema deponirala i inventarizirala kako bi bila dostupnija za korištenje te primjerenog zaštićena.
- Dodatno se ističe problem / nedostatak primjerenog kazališnog foaja (sa garderobom, rasvjetom, izložbenim vitrinama i kazališnom kavanom), kao i uređenog prostora za održavanje edukativnih radionica. Planirano je uređenje jednog dijela prizemlja zgrade kazališta kao izložbenog prostora u kojem bi se izložile nagrađivane scenografije, lutke i prikazali multimedijijski materijali najuspješnijih predstava.
- Prostore upravne zgrade potrebno je obnoviti te izvršiti radove termoizolacije fasade zgrade kako bi se smanjila energetska potrošnja. Također je potrebno izvršiti radove na unutarnjem uređenju prostorija koje su dotrajale tijekom godina korištenja. U prizemlju zgrade planira se urediti arhiva kako bi se korisnicima - znanstvenicima i istraživačima omogućio pristup bogatoj građi kazališta.
- U desakraliziranoj crkvi sv. Dominika, koja se koristi se kao pomoćni scenski prostor, potrebno je nastaviti s provedbom arheoloških istraživanja te zatim pristupiti projektiranju i unutrašnjem uređenju. Trenutno se prostor koristi isključivo u ljetnom periodu zbog trenutno neadekvatnih tehničkih i prostornih uvjeta za cjelogodišnji scenski nastup i održavanje izložbi – prokišnjavanje krova, nepostojanja sustava grijanja i hlađenja, neprilagođenih instalacija za scenske efekte i dr.

3.4 Analiza aktivnosti i ljudskih potencijala

Konkurentnost poslovanja tvrtke ili institucije ovisi o potražnji za proizvodima određenog poslovog subjekta pri čemu veliki utjecaj na kvalitetu proizvoda ili usluge, odnosno na kvalitetu temeljnih aktivnosti poslovanja ima kvaliteta i vještine ljudskih resursa samog subjekta. U kreativnim, umjetničkim i zabavnim djelatnostima (90,0 prema NKD 2007.), odnosno u djelatnosti izvođačke umjetnosti (90.01 NKD 2007.) za koju je registrirano Kazalište lutaka Zadar, korelacija između aktivnosti, ljudskih resursa i uspjeha poslovanja još je i snažnije izražena. Proizvod kazališta je predstava a dobre predstave nema bez kvalitetnog ansambla, vještog tehničkog osoblja i uspješnog menadžmenta. Svjesni važnosti koju umjetničko i tehničko osoblje ima na uspjeh Kazališta lutaka Zadar, posebna pažnja se usmjerava na analizu odgovora dobivenih iz Upitnika o stavovima djelatnika KLZ. Istovremeno se analiziraju podaci o intenzitetu aktivnosti kazališta i statistike posjetitelja za period 2011. – 2014. Analiza koja se provodi u okviru ovog poglavlja dati će uvid u provedene aktivnosti Kazališta lutaka Zadar kao i u stanje kadrovskog kapacitiranja koje tvore preduvjet za daljnji razvoj kazališta i ostvarivanje željene vizije.

Ipak, kada se analiziraju podaci o posjećenosti odnosno o popunjenošći gledališta tijekom predstava (na temelju internih statistika KLZ-a), uočavaju se određeni izazovi na koji zahtijevaju pažnju (Slika 12).

Slika 12: Prosječna popunjenošć gledališta KLZ po godinama

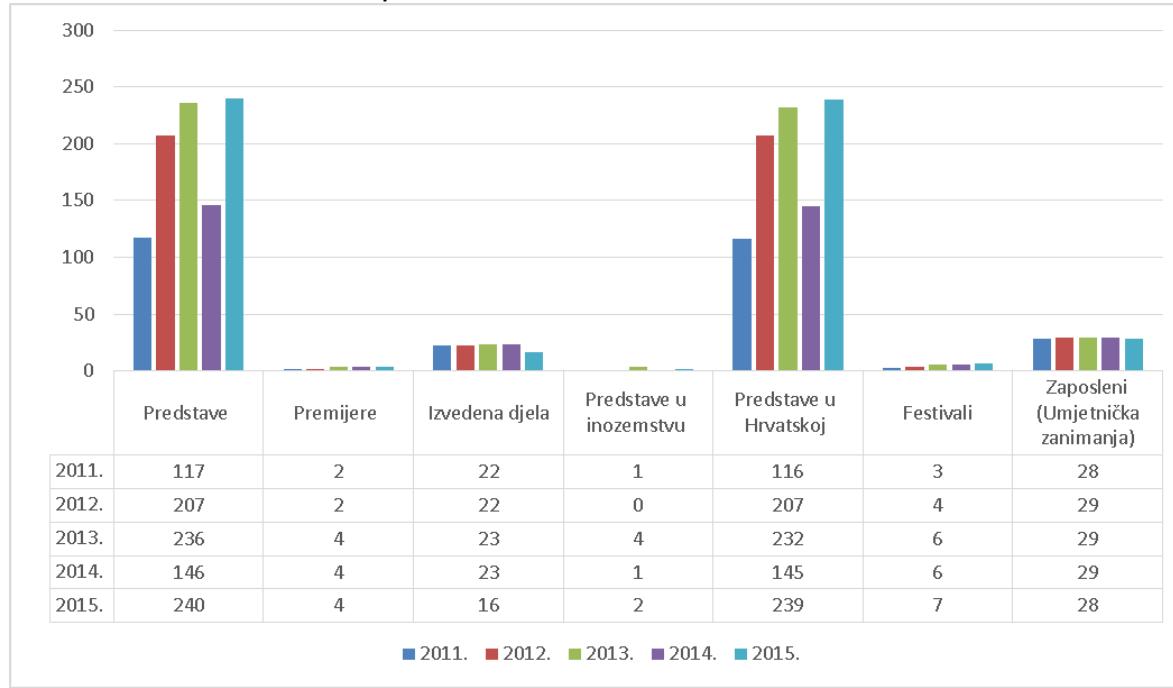


Ukupna prosječna popunjenošć u promatranoj periodu (2011. – 2016.) iznosi 50% s trendom pada od 0,2%. Kada se analizira popunjenošć kategorije građani (posjete u slobodnoj prodaji), prosječna

popunjeno je još i niža (40%) s trendom pada od 2,6%. Najveću popunjeno gledališta osiguravaju organizirani posjeti škola i vrtića koja se kreće u prosjeku od 61% te ukazuje na trend rasta popunjenoosti od 1,7%. Ovakav rezultat odgovara tvrdnjama djelatnika KLZ (Radionica s internim članovima tima, 27. siječnja 2017. g.) o nedovoljnoj vidljivosti KLZ u javnosti. Istaknuto je kako je njihov marketinški koncept u okvirima Zadarske županije baziran na relaciji vrtići i škole, i to temeljem osobnih kontakata, bez šireg uključenja građanstva kao dodatne publike. Nužno je razvijati aktivnosti za privlačenje nove publike, premda se kao temeljni problem ističe nedostatak finansijskih sredstava za marketinške aktivnosti.

Analiza intenziteta aktivnosti KLZ-a u periodu 2011. – 2015. (prema podacima iz Izvješća o radu KLZ-a) prikazani na slici niže ukazuju na prosječni godišnji rast broja izvedenih predstava od 9,8%. Najviše predstava se izvodi u Hrvatskoj a tek su povremena gostovanja u inozemstvu. Također je i prisutan trend rasta sudjelovanja na festivalima.

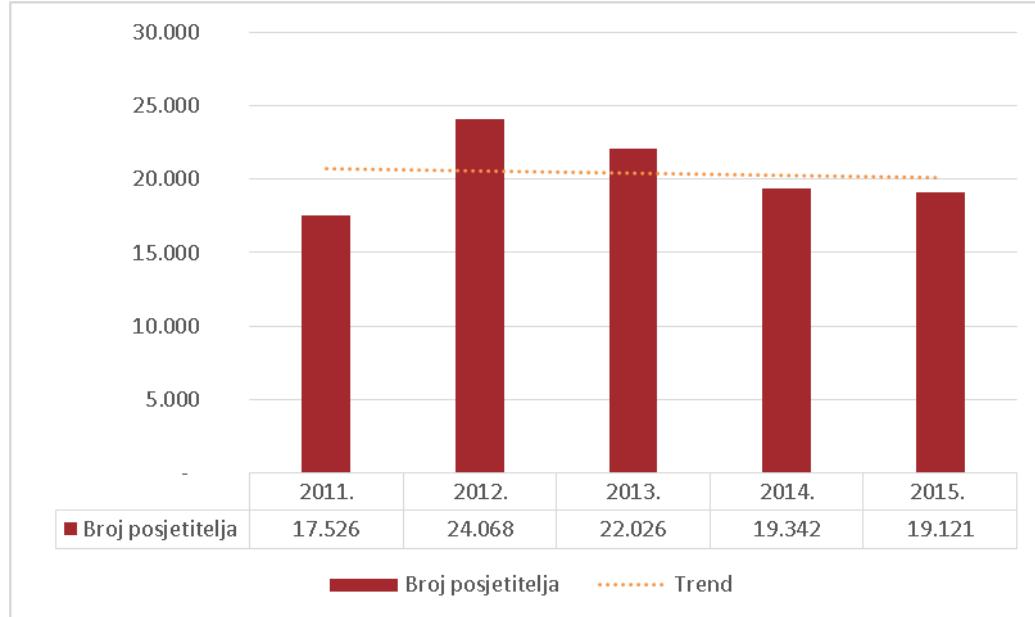
Slika 13: Intenzitet aktivnosti KLZ-a u periodu 2011. - 2015.



Kako je prethodno navedeno, Kazalište lutaka Zadar ima veliku scenografiju pa odlazak na festivalne i gostovanja predstavlja veliki trošak što u vidu dnevničica i troškova putovanja (prijevoz scene i scenske tehnike). Najisplativije je organiziranje predstava u vlastitom kazalištu, i to je njihov koncept rada, jer su izdaci za gostovanja ogromni. Međutim, premda je gostovanje na festivalima kao i gostovanje u drugim kazalištima veliki izdatak za Kazalište, ipak je isti i potreban kako bi ostali prepoznatljivi na kulturnoj sceni. Nerijetko su gledatelji kojima su se svidjeli predstave na gostovanjima kontaktirali Kazalište kako bi saznali termine predstava i došli na predstavu tijekom svog boravka u Zadru.

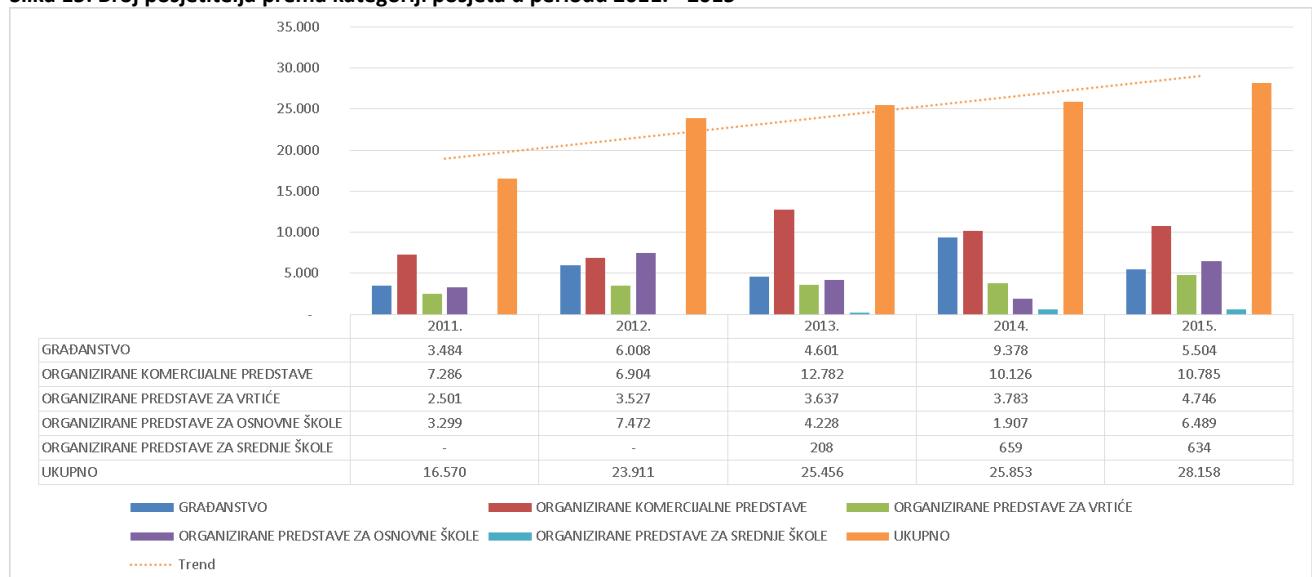
Dodatna potvrda nedovoljne vidljivosti Kazališta u kulturnoj ponudi grada Zadra i Zadarske županije vidljiva je i po broju posjetitelja po godinama (Slika 14).

Slika 14: Broj posjetitelja po godinama i trend



Premda Kazalište lutaka Zadar ima dobre rezultate po pitanju kvalitete, trend kretanja broja posjetitelja gotovo da stagnira, odnosno u blagom je padu (0,8%). Broj posjetitelja uključuje i posjete tijekom besplatnih programa. Kada se pogledaju podaci o posjetiteljima (na slici niže) bez uključenih besplatnih programa, uočava se da je ipak riječ o određenom rastu broja posjetitelja.

Slika 15: Broj posjetitelja prema kategoriji posjeta u periodu 2011. - 2015

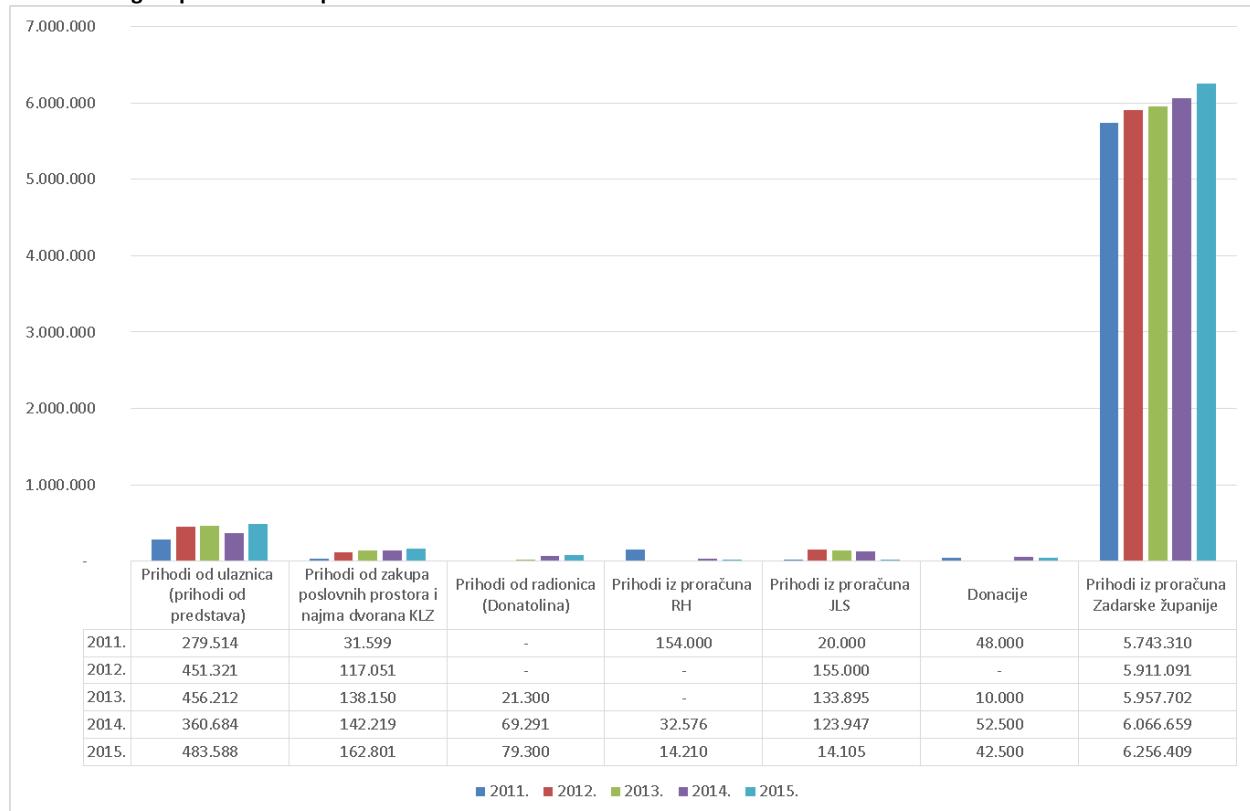


Najviše posjeta je ostvareno na komercijalnim predstavama (predstave izvan matičnog kazališta - gostovanja i vanredne predstave kao npr. predstave i podjele darova za Božić i dr.), a slijede organizirani posjeti (škole i vrtići). Ukupan broj posjetitelja (bez besplatnih programa) raste

Podaci vezani uz besplatne programe i nacionalni program Noć kazališta, nisu relevantni budući da se nije moglo bilježiti broj posjetitelja, odnosno rađena je procjena.

Poslovanje Kazališta lutaka Zadar pa tako i programske aktivnosti uvelike ovisne o proračunskim sredstvima osnivača Zadarske županije (prosječno 89%), dok se tek prosječno 6% prihoda ostvaruje od prodaje ulaznica.

Slika 16: Pregled prihoda KLZ u periodu od 2011. do 2015.



Veliki pritisak na troškove poslovanja a samim time i na kulturnu produkciju predstavlja kredit kojim se plaća nova zgrada Kazališta, a dodatno opterećenje predstavljaju fiksni troškovi nove zgrade. Dodatni problem je nužna sanacija cijelog novog objekta za koji će biti potrebno izdvojiti 12,5 milijuna kuna (prema procjeni projektantskog ureda).

Kako je prethodno spomenuto, Gradskog kazališta lutaka Split vrlo aktivno djeluje i na području susjednih županija (Šibensko-kninskoj i Dubrovačko-neretvanskoj) te je njegova posjećenost zahvaljujući tome znatno veća. U prilog tome ide i jednostavnost scenografija.

Kako bi se mogao analizirati potencijalni rast broja posjetitelja u nastavku se daje pregled trenutnog i potencijalnog tržišta Kazališta lutaka Zadar uključivanjem Ličko-senjske i Šibensko-kninske županije, kao i usporedbu sa procijenjenim potencijalnim tržištem Splitsko-dalmatinske i Primorsko-goranske županije (tablica niže).

Tablica 11: Potencijalno tržište i konkurencija

Županija	Godine starosti	Broj stanovnika	Potencijalno tržište vrtići, škole i građani do 65 g.	Broj posjetitelja u kazalištima lutaka (DZS) Sezona 2014. / 2015.	Udio potencijalnom tržištu
Zadarska	Ukupno	170.017	134.614	26.378	20%
	0 - 2	5.316			
	3 - 6	6.894			
	7 - 14	14.627			
	15 - 18	8.090			
	19 - 65	105.003			
	66 -	30.087			
Ličko-senjska	Ukupno	50.927	37.574	0	0%
	0-2	1.221			
	od 3 - 6	1.687			
	7 - 14	4.017			
	15 - 18	2.053			
	19 - 65	29.817			
	66 -	12.132			
Šibensko-kninska	Ukupno	109.375	83.510	0	0%
	0 - 2	2.920			
	3 - 6	3.645			
	7 - 14	8.885			
	15 - 18	4.927			
	19 - 65	66.053			
	66 -	22.945			
Splitsko-dalmatinska	Ukupno	454.798	368.299	45.237	12%
	0 - 2	14.516			
	3 - 6	19.205			
	7 - 14	40.711			
	15 - 18	22.325			
	19 - 65	286.058			
	66 -	71.983			
Primorsko-goranska	Ukupno	296.195	234.786	40.000	17%
	0 - 2	7.776			
	3 - 6	9.547			
	7 - 14	19.644			
	15 - 18	10.767			
	19 - 65	194.828			
	66 -	53.633			

Ako se veličina tržišta odredi brojem djece i odraslih u dobi od 3 do 65 godina²⁷, može se procijeniti da Kazalište lutaka komunicira svoju ponudu tržištu kojeg čine 134.614 potencijalna posjetitelja. U korelaciji procijenjene veličine tržišta sa stvarnim brojem posjetitelja u sezoni 2014/2015 (podaci DZS-a) rezultira kako **Kazalište iskorištava svega 20% mogućnosti tog tržišta**. Prema istim pokazateljima, uočava se da **Gradsko kazalište lutaka Split** (kao jedino kazalište lutaka na području županije) djeluje na tržištu od 368.299 potencijalnih posjetitelja te sa najvećom posjećenošću u odnosu na druga kazališta lutaka (45.237 posjetitelja u sezoni 2014/2015) **iskorištava tek 12% potencijala tržišta**. Slična situacija je i u Primorsko-goranskoj županiji gdje **Gradsko kazalište lutaka Rijeka** djeluje na tržištu od 234.786 te iskorištava skromnih **17% mogućnosti tržišta**.

Ukoliko se Kazalište lutaka Zadar marketinški usmjeri na komunikaciju i prema susjednim županijama koje nemaju na svom području kazalište ovakvog tipa (Ličko-senjskoj i Šibensko-kninskoj) stvara **se još veće tržište od 255.698 potencijalnih posjetitelja**.

Potrebno je ipak ove rezultate staviti u suodnos sa podacima o posjećenosti ključnih posjetitelja Kazališta lutaka – dječjih vrtića i škola te građana (Tablica 12). Za potrebu ove analize koriste se podaci o posjećenosti iz izvješća o radu Kazališta lutaka Zadar za 2015. godinu. Potrebno je napomenuti kako se u izvješćima o radu broj posjetitelja registrira tijekom cijele godine, dok statistike Državnog zavoda za statistiku obrađuju podatke prema kazališnim sezonama što rezultira nepodudaranjem podataka.

Tablica 12: Potencijalno tržište KLZ u odnosu na ključne posjetitelje

Godine starosti	0 - 2	3 - 6	7 - 14	15 - 18	19 - 65	66 -
Broj stanovnika	5.316	6.894	14.627	8.090	105.003	30.087
Potencijalno tržište djeca (3g. - 18g.)				29.611		
Potencijalno tržište građani (19 g. - 65 g.)				105.003		
Broj posjetitelja kategorije građani				5.504		
Broj posjetitelja kategorije vrtići 3- 6 (2015)				4.746		
Broj posjetitelja kategorije osnovne škole 7 - 14 (2015)				6.489		
Broj posjetitelja kategorije srednje škole 15 - 18 (2015)				634		

²⁷ Podaci o broju stanovnika iz Popisa stanovništva RH 2011.g.

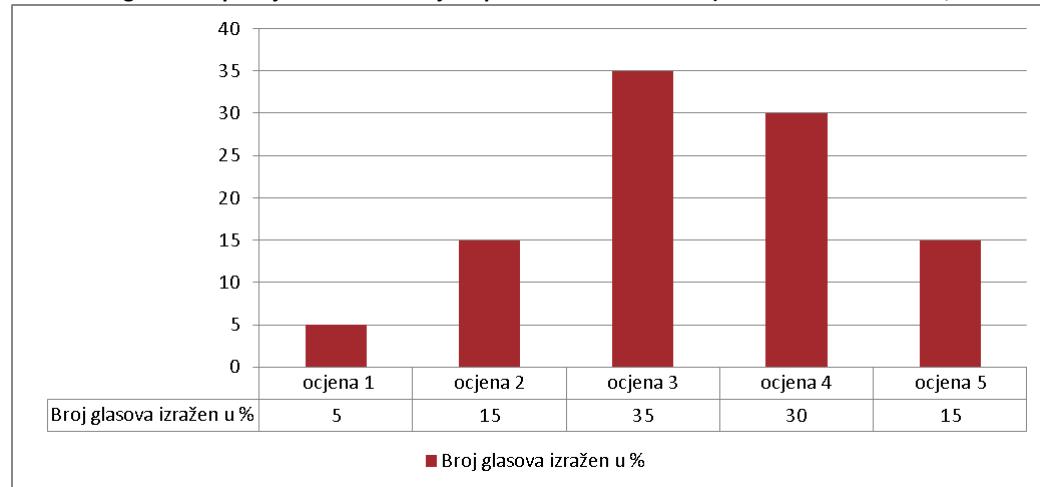
Udio u potencijalnom tržištu vrtići	69%
Udio u potencijalnom tržištu osnovne škole	44%
Udio u potencijalnom tržištu srednje škole)	8%
Udio u potencijalnom tržištu (građani 19 - 65)	5%

Raščlanjivanjem tržišta na ključne skupine posjetitelja prema kojima Kazalište usmjerava svoju ponudu, odnosno dječjim vrtićima i školama s jedne te građanima s druge strane, rezultati poprimaju znatno realnije konture. Naime, 69% iskorištenosti potencijalnog tržišta dječjih vrtića odražava stvarno stanje koje se već i ranije utvrdilo – Kazalište na relativno zadovoljavajući način promovira i prodaje organizirane predstave za dječje vrtiće. Prostora za rast prodaje organiziranih predstava ima u osnovnim (procijenjena iskorištenost tržišta 44%) i srednjim školama (procijenjena iskorištenost tržišta 8%). Ovakva simulacija također ukazuje na već uočenu nezadovoljavajuću iskorištenost potencijala tržišta u slobodnoj prodaji (odrasle osobe – svega 5% iskorištenosti potencijalnog tržišta).

Kroz provedeno anonimno istraživanje stavova djelatnika, dobio se uvid u interne stavove zaposlenika prema aktivnostima Kazališta kao i uvjetima rada. Premda je predmetni upitnik sa zatvorenim tipom pitanja tijekom anketiranja provedenog u prosincu 2016. popunio samo dio djelatnika (20 od 29) dobiveni su važni podaci za analizu. Poseban doprinos analizi daju sugestije i komentari, koje su pojedini djelatnici naveli, iako to nije bilo predviđeno. Upitnik je obrađivao dvije grupe pitanja: 1) PROSJEČNA OCJENA AKTIVNOSTI KLZ i 2) PROSJEČNA OCJENA NEMATERIJALNIH I MATERIJALNIH RESURSA KLZ čiji rezultati se daju u nastavku.

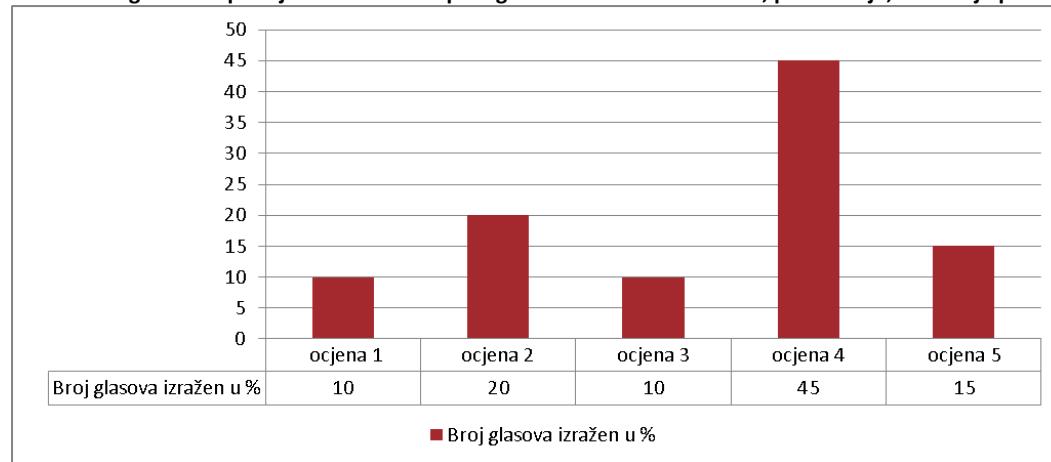
Prva grupa pitanja koja je od stručnog osoblja zahtjevala ocjenjivanje aktivnosti KLZ-a, sadržavala je četiri pitanja na koja su ispitanici mogli odgovoriti s ocjenama u rasponu od 1 do 5. Na prvo pitanje u toj grupi, u kojem su se ocjenjivale Komunikacijsko-promotivne aktivnosti (marketinške aktivnosti i networking), rezultati ankete pokazali su da je najviše ispitanika, njih 35% ovo pitanje ocijenilo sa ocjenom tri, odnosno 60 % ispitanika je ocijenilo ovu aktivnost dobrim i vrlo dobrim (Slika 17).

Slika 17:Odgovori na pitanje 1. Komunikacijsko promotivne aktivnosti (marketinške aktivnosti, networking)



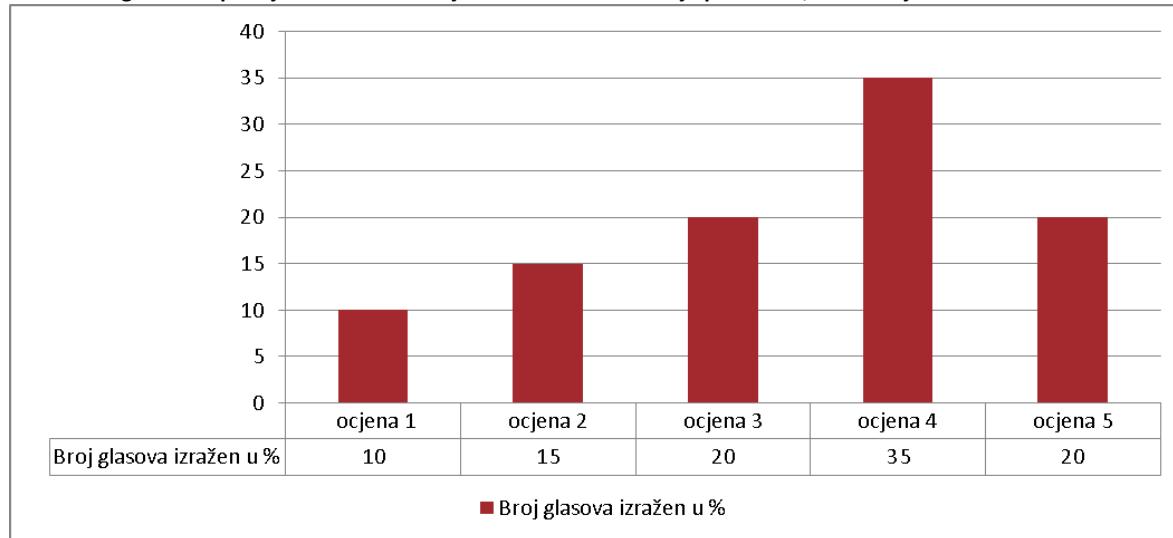
Na pitanje zadovoljstva djelatnika KLZ-a s provođenjem edukativno-pedagoških aktivnosti, najviše ispitanika je odgovorilo s ocjenom četiri (45%), dok je nezadovoljno tek dvoje ispitanika. Ovu aktivnost je interno ocijenilo 60% ispitanika sa vrlo dobrim i odličnim(Slika 18).

Slika 18: Odgovori na pitanje 2. Edukativno-pedagoške aktivnosti: radionice, predavanja, izdavanje publikacija za djecu



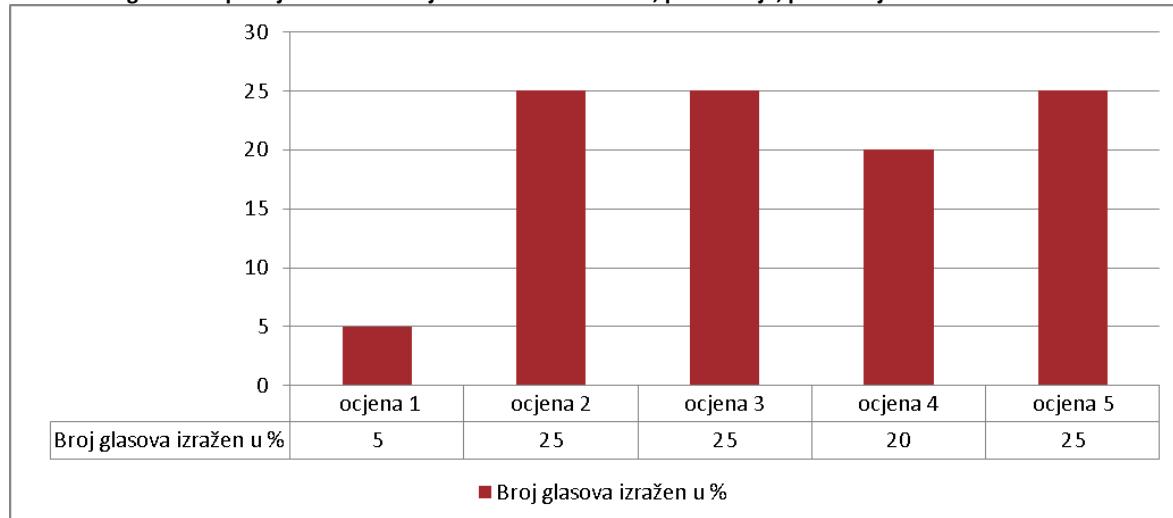
Dokumentacijske aktivnosti (pitanje 3.) ocijenjene su, vrlo slično prethodnom pitanju, najviše s ocjenom četiri od strane 7 ispitanika (35%), a najmanje, tek dva ispitanika s ocjenom jedan.

Slika 19:Odgovori na pitanje 3. Dokumentacijske aktivnosti: snimanje predstava, arhiviranje snimaka



U posljednjem pitanju (pitanje 4) prve grupe pitanja vezanom uz prezentacijske aktivnosti (izložbe, predavanja i publikacije), ispitanici su u jednakom broju svoje zadovoljstvo ocijenili s ocjenama dva, tri i pet (25%), dok je tek jedan ispitanik prezentacijske aktivnosti ocijenio s ocjenom jedan (Slika 20). Uočava se kako gotovo da i nema zajedničkog stava o predmetnom pitanju.

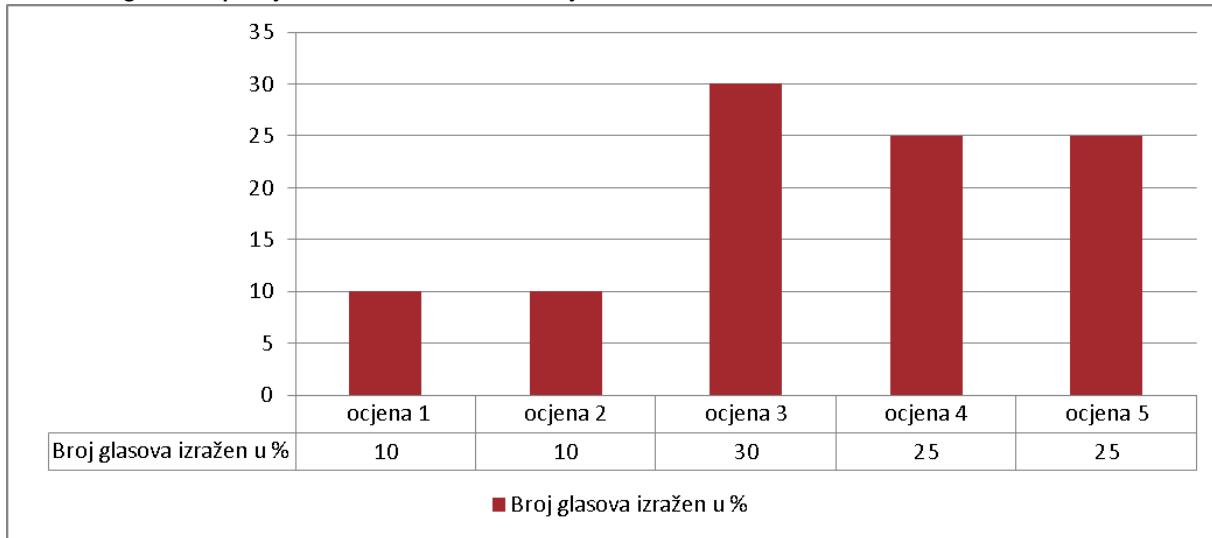
Slika 20: Odgovori na pitanje 4. Prezentacijske aktivnosti: izložbe, predavanja, publikacije



Druga grupa pitanja koja je od stručnog osoblja zahtijevala ocjenjivanje materijalnih i nematerijalnih resursa KLZ-a, sadržavala je šest pitanja na koja su ispitanici također mogli odgovoriti s ocjenama u rasponu od 1 do 5.

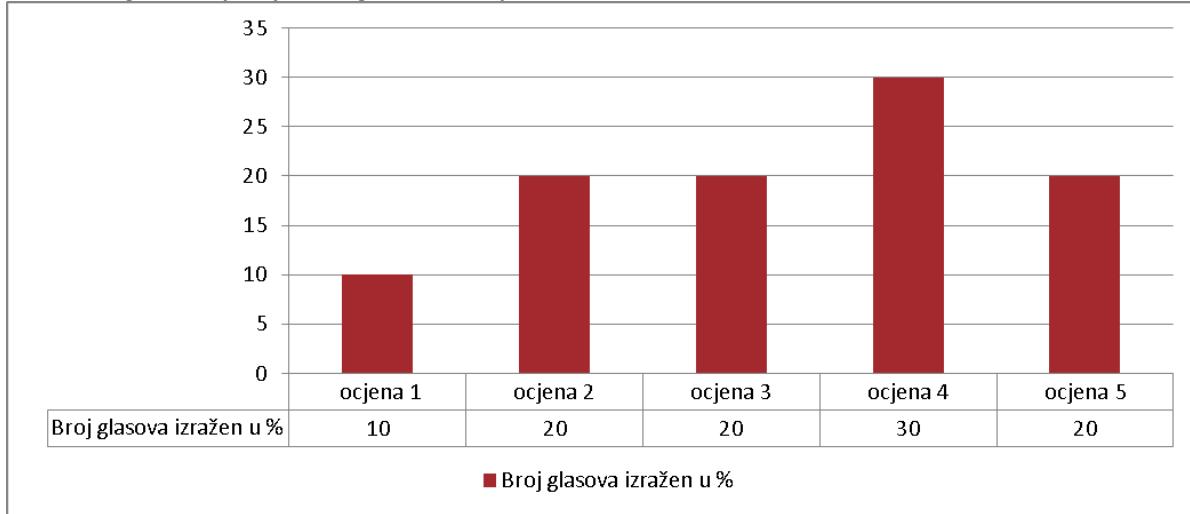
Na pitanje zadovoljstva zaposlenika s provođenjem marketinško-komunikacijskim aktivnostima (Slika 21), najviše ispitanika, njih šest, dalo je ocjenu tri (30%), dok su podjednako ocijenili s ocjenama jedan i dva (dva ispitanika) i ocjenama četiri i pet (5 ispitanika).

Slika 21: Odgovori na pitanje 1. Marketinško-komunikacijski model aktivnosti



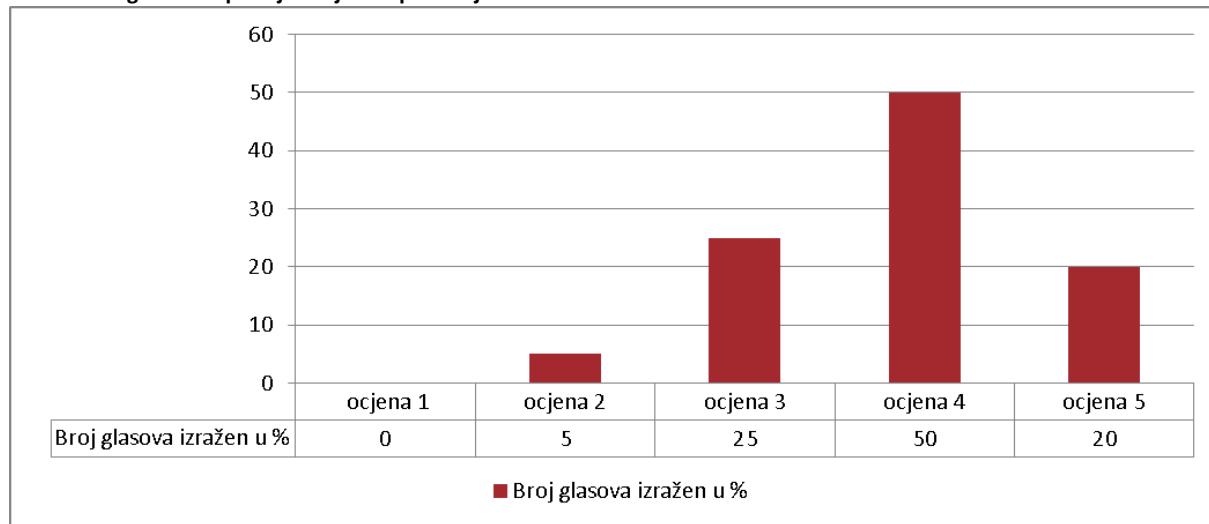
Na pitanje koliko su ispitanici zadovoljni s programskim konceptom KLZ-a (Slika 22), najviše (6 ispitanika) dalo je ocjenu četiri, podjednako je dalo ocjene dva, tri i pet (4 ispitanika). Odgovori ukazuju kako je ipak 50% djelatnika zadovoljno sa programskim konceptom.

Slika 22: Odgovori na pitanje 2. Programski koncept



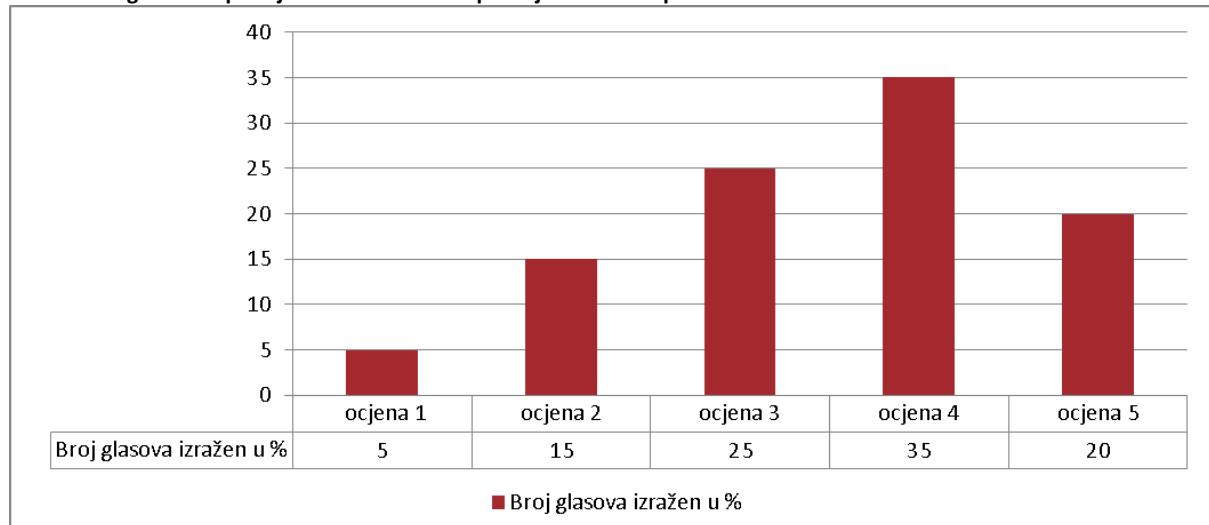
U području učinkovitosti ljudskih potencijala, ispitanici su u najvećem broju (50%) ovo pitanje ocijenili s ocjenom četiri, a na drugom mjestu najčešća ocjena je tri (25%) ispitanika što ukazuje kako su djelatnici zadovoljni rezultatima svoga rada (Slika 23).

Slika 23: Odgovori na pitanje 3. Ljudski potencijali



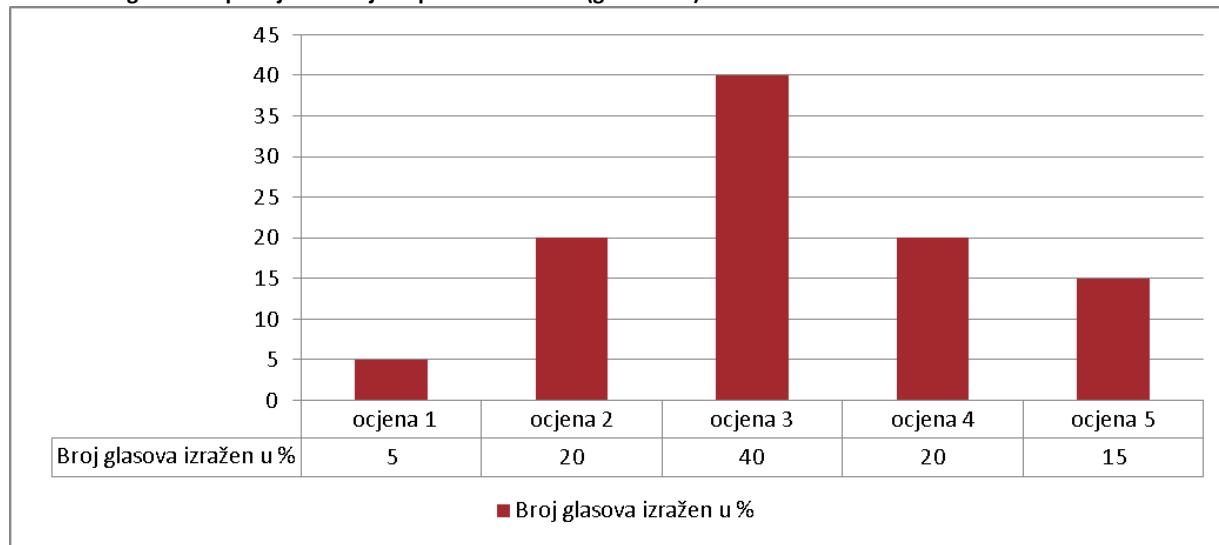
Vezano uz pitanje zadovoljstva funkcionalnom opremljenošću kazališnog prostora, većina ispitanika, njih 7 je ocijenilo s ocjenom četiri, dok je druga najčešća ocjena tri (5 ispitanika) (Slika 24). Također na temelju analiza odgovora upitnika uočava se kako postoje dva djelatnika koja su izričito kritička prema aktivnostima i resursima Kazališta i na sva pitanja odgovaraju ili negativni ili dovoljnim što ukazuje na određeno nezadovoljstvo u radu.

Slika 24: Odgovori na pitanje 4. Funkcionalno opremljen kazališni prostor



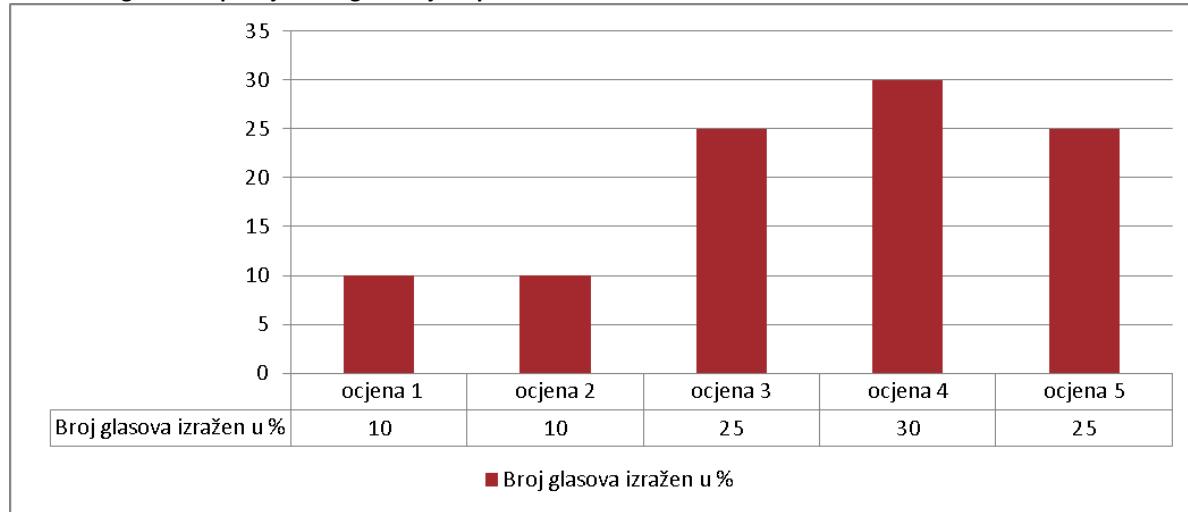
Sa zadovoljstvom općeg stanja same građevine kazališta, najviše ispitanika (40%) ocijenilo je s ocjenom tri, dok je jednak broj ispitanika dao ocjenu dva i četiri(Slika 25).

Slika 25: Odgovori na pitanje 5. Stanje nepokretnih dobra (građevine)



Posljednje pitanje koje se odnosi na Organizacijsko poslovni model najčešće je ocijenjeno ocjenom tri (40%).

Slika 26:Odgovori na pitanje 6. Organizacijsko-poslovni model



ANALIZA AKTIVNOSTI I LJUDSKIH POTENCIJALA

Temeljne karakteristike i izazovi

- Ukupna prosječna popunjenošć u periodu 2011. – 2016. iznosi 50% s trendom pada od 0,2%. Popunjenošć kategorije građani (posjete u slobodnoj prodaji) je još i niža (40%) s trendom pada od 2,6% što naglašava nedovoljnu vidljivost KLZ-a u javnosti.
- Najveću popunjenošć gledališta osiguravaju organizirani posjeti škola i vrtića koja se kreće u prosjeku od 61% te ukazuje na trend rasta popunjenošći od 1,7%.
- Marketinški koncept KLZ-a baziran je na relaciji vrtići i škole, te je nužno je razvijati

aktivnosti za privlačenje nove publike.

- Analiza intenziteta aktivnosti KLZ-a u periodu 2011. – 2015. ukazuju na prosječni godišnji rast broja izvedenih predstava od 9,8%. Najviše predstava se izvodi u Hrvatskoj a tek su povremena gostovanja u inozemstvu.
- Premda je gostovanje na festivalima kao i gostovanje u drugim kazalištima veliki izdatak za Kazalište, ipak je isti i potreban kako bi ostali prepoznatljivi na kulturnoj sceni.
- Premda Kazalište lutaka Zadar ima dobre rezultate po pitanju kvalitete, trend kretanja broja posjetitelja gotovo da stagnira. Najviše posjeta je ostvareno na komercijalnim predstavama (predstave izvan matičnog kazališta - gostovanja i vanredne predstave kao npr. predstave i podjele darova za Božić i dr.), a slijede organizirani posjeti (škole i vrtići).
- Poslovanje Kazališta lutaka Zadar kao i programske aktivnosti uvelike ovise o proračunskim sredstvima osnivača Zadarske županije (prosječno 89%), dok se tek prosječno 6% prihoda ostvaruje od prodaje ulaznica.
- Veliki pritisak na troškove poslovanja predstavlja kredit kojim se plaća nova zgrada Kazališta kao i visoki fiksni troškovi iste. Dodatno buduće opterećenje proizlazi iz potrebe sanacije cijelog novog objekta (12,5 milijuna kuna prema procjeni projektantskog ureda).
- Kazalište iskorištava svega 20% mogućnosti „kulturnog tržišta“ Zadarske županije (osobe u dobi od 3 do 65 godina). Ukoliko se Kazalište lutaka Zadar marketinški usmjeri na komunikaciju i prema susjednim županijama koje nemaju na svom području kazalište ovakvog tipa (Ličko-senjskoj i Šibensko-kninskoj) stvara se još veće tržište od 255.698 potencijalnih posjetitelja.
- Kazalište na relativno zadovoljavajući način promovira i prodaje organizirane predstave za dječje vrtiće. Prostora za rast prodaje organiziranih predstava ima u osnovnim (procijenjena iskorištenost tržišta 44%) i srednjim školama (procijenjena iskorištenost tržišta 8%).

3.5 Analiza poslovanja Kazališta lutaka Zadar

3.5.1 Analiza finansijskog poslovanja

Kazalište Lutaka Zadar (dalje: KLZ), kao proračunski korisnik vodi dvojno knjigovodstvo te prihode i rashode iskazuje po vrstama prihoda i primitaka odnosno rashoda i izdataka.

Stanje imovine, obveza i vlastitih izvora evidentira uz primjenu modificiranog računovodstvenog načela nastanka događaja te sastavlja finansijske izvještaje sa ciljem pružanja informacija o finansijskom položaju i uspješnosti poslovanja.

U nastavku su sažete analize poslovanja KLZ za 2013., 2014. i 2015. godinu, kreirane temeljem skupa izvještaja proračuna, proračunskih i izvanproračunskih korisnika koji se sastoje od:

- Izvještaja o prihodima i rashodima, primicima i izdatcima (obrazac PR-RAS);
- Izvještaj bilanca (Obrazac BIL);
- Izvještaj o obvezama (Obrazac OBVEZE)

U nastavku je rekapitulacija osnovnih prihoda i rashode sa predmetne poslovne godine

	2013 godina	2014. godina	2015. godina
PRIHODI	6.717.259	6.847.876	7.052.913
<i>Pomoći iz nadležnog proračuna</i>	5.957.702	6.066.659	6.256.409
<i>Prihodi o pruženih usluga</i>	615.662	572.194	725.689
<i>Pomoći iz proračuna</i>	133.895	145.447	14.210
<i>Ostali prihodi</i>	10.000	63.576	56.605
RASHODI	6.697.398	7.262.995	7.274.339
<i>Rashodi za zaposlene</i>	3.413.293	3.547.061	3.655.739
<i>Plaće (bruto)</i>	2.874.213	2.980.311	3.021.961
<i>Ostali rashodi za zaposlene</i>	102.200	73.697	114.000
<i>Doprinosi na plaće</i>	436.880	493.053	519.778
Materijalni rashodi	1.507.917	1.585.324	1.326.676
<i>Naknade troškova zaposlenima</i>	229.310	207.061	216.885

<i>Rashodi za materijal i energiju</i>	331.189	332.485	287.875
<i>Rashodi za usluge</i>	748.800	810.845	663.399
<i>Naknade troškova osobama izvan radnog odnosa</i>	10.000	34.319	18.473
<i>Ostali nespomenuti rashodi poslovanja</i>	188.618	200.614	140.044
<i>Izdaci za otplatu glavnice primljenih kredita</i>	1.408.163	1.421.471	1.424.373
<i>Financijski rashodi</i>	336.738	278.482	207.716
<i>Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine</i>	31.287	430.657	659.835
Višak (manjak) prihoda	19.861	-415.119	-221.426

ANALIZA POSLOVANJA RAZDOBLJE 01.01.2013. – 31.12.2013.

Poslovna 2013. godinu je, sa financijske strane, ostala gotovo nepromijenjena u odnosu na prethodnu godinu. U nastavku je prikazan sažetak računa prihoda i rashoda / izdataka:

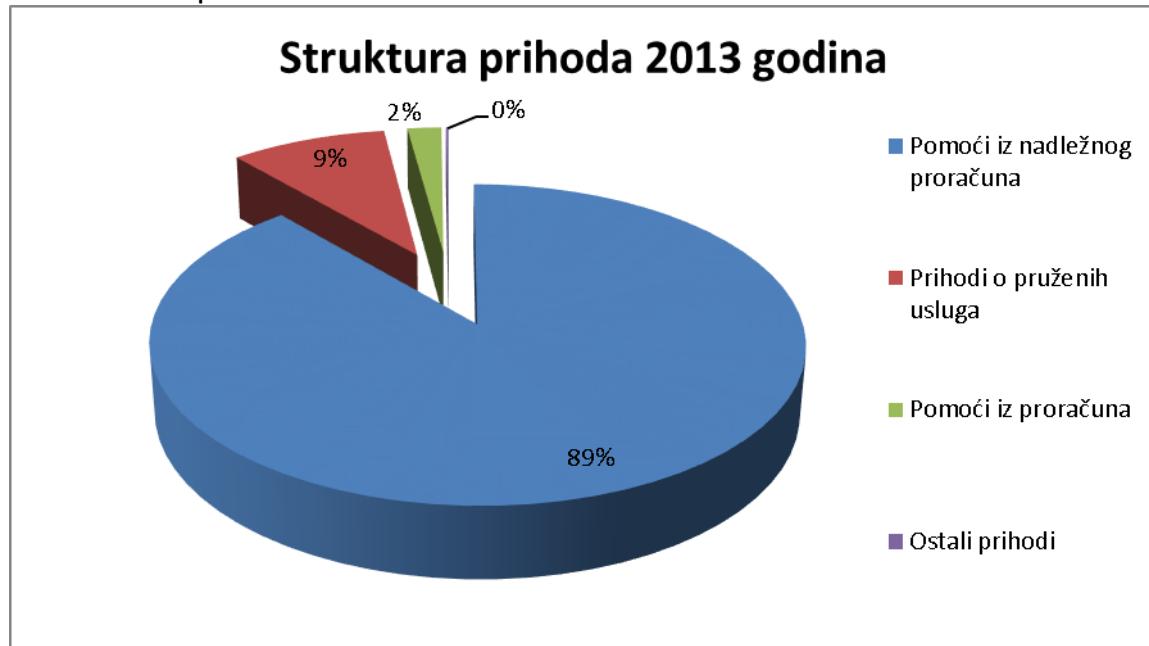
Sažetak prihoda i rashoda / izdataka	2012. godina	2013. godina	promjena (%)
Prihodi poslovanja	6.637.828	6.717.259	1,20%
Rashodi poslovanja	5.096.922	5.257.948	3,16%
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	68.049	31.287	-54,02%
Izdaci za otplate zajmova	1.399.286	1.408.163	0,63%
Višak prihoda	73.571	19.861	-73,00%

Sama struktura prihoda odnosno izvora financiranja KLZ-a tijekom 2013, sa usporednim podatcima prethodnog razdoblja je kako slijedi:

Struktura prihoda	2012 godina	2013 godina	promjena (%)
Pomoći iz nadležnog proračuna	5.911.091	5.957.702	0,79%
Prihodi od pruženih usluga	568.372	615.662	8,32%
Pomoći iz proračuna	155.000	133.895	-13,62%
Ostali prihodi	3.365	10.000	197,18%

SVEUKUPNO PRIHODI	6.637.828	6.717.259	1,2%
--------------------------	------------------	------------------	-------------

Slika 27: Struktura prihoda 2013.



Najznačajniji rashodi odnosno izdatci KLZ-a u 2013. godinu predstavljaju:

- rashodi za zaposlene (51,0%),
- materijalni rashodi (22,5%) te
- izdatci za otplate glavnice kredita (21,0%).

Slijedi razrada navedenih rashoda odnosno izdataka, sa usporednim podatcima iz prethodne godine i udjelom u ukupnim rashodima odnosno izdatcima 2013. godine:

Rashodi	2012. godina	2013. godina	Udio (%)
Rashodi za zaposlene	3.324.373	3.413.293	51,0%
<i>Plaće (bruto)</i>	2.797.884	2.874.213	
<i>Ostali rashodi za zaposlene</i>	78.300	102.200	
<i>Doprinosi na plaće</i>	448.189	436.880	
Materijalni rashodi	1.316.938	1.507.917	22,5%
<i>Naknade troškova zaposlenima</i>	200.073	229.310	
<i>Rashodi za materijal i energiju</i>	337.105	331.189	

<i>Rashodi za usluge</i>	600.099	748.800	
<i>Naknade troškova osobama izvan radnog odnosa</i>	0	10.000	
<i>Ostali nespomenuti rashodi poslovanja</i>	179.661	188.618	
Izdaci za otplatu glavnice primljenih kredita	1.399.286	1.408.163	21,0%
Financijski rashodi	455.611	336.738	5,0%
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	68.049	31.287	0,5%
Sveukupno rashodi	6.564.257	6.697.398	

U nastavku je prikazana skraćena bilanca KLZ-a za 2013. godinu sa usporednim podatcima prethodne godine iz koje je vidljivo smanjenje nefinancijske imovine za 4,69%, nastalo uslijed ispravka vrijednosti imovine odnosno amortizacije. Financijska imovina u visini od 1.548 tisuća kuna se najvećim dijelom odnosi na izdvojena novčana sredstva u visini od 1.003 tisuće kuna, koja se odnose na neiskorištena sredstva po primljenom kreditu.

Bilanca	31.12.2012.	31.12.2013.	Razlika (%)
IMOVINA	50.813.585	48.565.284	-4,42%
Nefinancijska imovina	49.334.204	47.018.542	-4,69%
<i>Građevinski objekti</i>	30.974.767	30.582.682	-1,27%
<i>Postrojenja i oprema</i>	15.605.412	13.395.519	-14,16%
<i>Nematerijalna imovina</i>	2.632.877	2.943.833	11,81%
<i>Prijevozna sredstva</i>	121.148	96.508	-20,34%
Financijska imovina	1.479.381	1.546.742	4,55%
<i>Novac u banci i blagajni</i>	1.004.170	1.003.288	-0,09%
<i>Potraživanja za prihode poslovanja</i>	150.878	217.636	44,25%
<i>Rashodi budućih razdoblja</i>	324.333	325.818	0,46%
OBVEZE I VLASTITI IZVORI	50.813.585	48.565.284	-4,42%
Obveze	8.876.864	7.470.186	-15,85%
<i>Obveze za rashode poslovanja</i>	324.333	325.818	0,46%

<i>Obveze za kredite</i>	8.552.531	7.144.368	-16,46%
Vlastiti izvori	41.936.721	41.095.098	-2,01%

ANALIZA POSLOVANJA RAZDOBLJE 01.01.2014. – 31.12.2014.

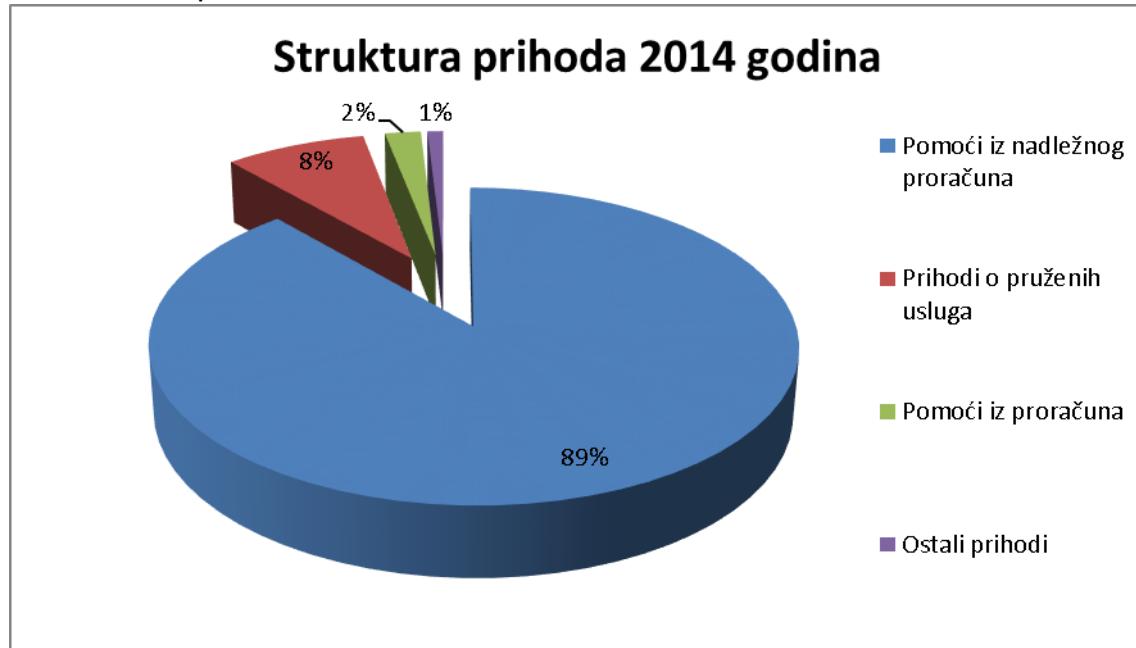
Poslovnu 2014. godinu je obilježio rast prihoda i rashoda od poslovanja u visini od približno 2% odnosno 3%, te značajan rast rashoda za nabavu nefinancijske imovine koji je rezultirao manjkom prihoda u visini o 415 tisuća kuna, vidljivo iz sljedećeg sažetka računa prihoda i rashoda / izdataka:

Sažetak prihoda i rashoda / izdataka	2013. godina	2014. godina	promjena (%)
Prihodi poslovanja	6.717.259	6.847.876	1,94%
Rashodi poslovanja	5.257.948	5.410.867	2,91%
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	31.287	430.657	1.276,47%
Izdaci za otplate zajmova	1.408.163	1.421.471	0,95%
Višak (manjak) prihoda	19.861	-415.119	-2.190,12%

Sama struktura prihoda odnosno izvora financiranja KLZ-a tijekom 2014. godine, sa usporednim podatcima prethodnog razdoblja je kako slijedi:

Struktura prihoda	2013 godina	2014 godina	promjena (%)
Pomoći iz nadležnog proračuna	5.957.702	6.066.659	1,83%
Prihodi do pruženih usluga	615.662	572.194	-7,06%
Pomoći iz proračuna	133.895	145.447	8,63%
Ostali prihodi	10.000	63.576	535,76%
SVEUKUPNO PRIHOD	6.717.259	6.847.876	1,9%

Slika 28: Struktura prihoda u 2014.



Najznačajniji rashodi odnosno izdatci KLZ-a u 2014. godinu predstavljaju:

- rashodi za zaposlene (48,8%),
- materijalni rashodi (21,8%) te
- Izdatci za otplatu glavnice kredita (19,6%).

Slijedi razrada navedenih rashoda odnosno izdataka, sa usporednim podatcima iz prethodne godine i udjelom u ukupnim rashodima odnosno izdatcima 2014. godine:

Rashodi	2013. godina	2014. godina	Udio (%)
Rashodi za zaposlene	3.413.293	3.547.061	48,8%
Plaće (bruto)	2.874.213	2.980.311	
Ostali rashodi za zaposlene	102.200	73.697	
Doprinosi na plaće	436.880	493.053	
Materijalni rashodi	1.507.917	1.585.324	21,8%
Naknade troškova zaposlenima	229.310	207.061	
Rashodi za materijal i energiju	331.189	332.485	
Rashodi za usluge	748.800	810.845	

<i>Naknade troškova osobama izvan radnog odnosa</i>	10.000	34.319	
<i>Ostali nespomenuti rashodi poslovanja</i>	188.618	200.614	
Izdaci za otplatu glavnice primljenih kredita	1.408.163	1.421.471	19,6%
Financijski rashodi	336.738	278.482	3,8%
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	31.287	430.657	5,9%
Sveukupno rashodi	6.697.398	7.262.995	

U nastavku je prikazana skraćena bilanca KLZ-a za 2013. godinu sa usporednim podatcima prethodne godine. Najznačajnija ulaganja KZL-a tijekom 2014. godine je ulaganje u

- umjetnička, literarna i znanstvena djela (342 tisuće kuna),
- uredsku oprema i namještaj (192 tisuće kuna) te
- ostale građevinski objekte (106 tisuća kuna).

Bilanca	31.12.2013.	31.12.2014.	Razlika (%)
IMOVINA	48.565.284	46.292.090	-4,68%
Nefinancijska imovina	47.018.542	45.134.817	-4,01%
<i>Građevinski objekti</i>	30.582.682	30.296.220	-0,94%
<i>Postrojenja i oprema</i>	13.395.519	11.481.321	-14,29%
<i>Nematerijalna imovina</i>	2.943.833	3.285.409	11,60%
<i>Prijevozna sredstva</i>	96.508	71.867	-25,53%
Financijska imovina	1.546.742	1.157.273	-25,18%
<i>Novac u banci i blagajni</i>	1.003.288	2.811	-99,72%
<i>Potraživanja za prihode poslovanja</i>	217.636	816.506	275,17%
<i>Rashodi budućih razdoblja</i>	325.818	337.956	3,73%
OBVEZE I VLASTITI IZVORI	48.565.284	46.292.090	-4,68%
Obveze	7.470.186	6.074.958	-18,68%
<i>Obveze za rashode poslovanja</i>	325.818	337.956	3,73%

<i>Obveze za kredite</i>	7.144.368	5.722.897	-19,90%
<i>Ostalo</i>	0	14.105	-
Vlastiti izvori	41.095.098	40.217.132	-2,14%

Do značajnog smanjenja financije imovine je došlo uslijed iskorištenja ostatka raspoloživih sredstva po primljenom kreditu, u visini od 1.00. tisuća kuna. Do smanjenja obveza za gotovo 19% dolazi otplatom dijela glavice kredita u visini od 1.421 tisuća kuna.

ANALIZA POSLOVANJA RAZDOBLJE 01.01.2015. – 31.12.2015.

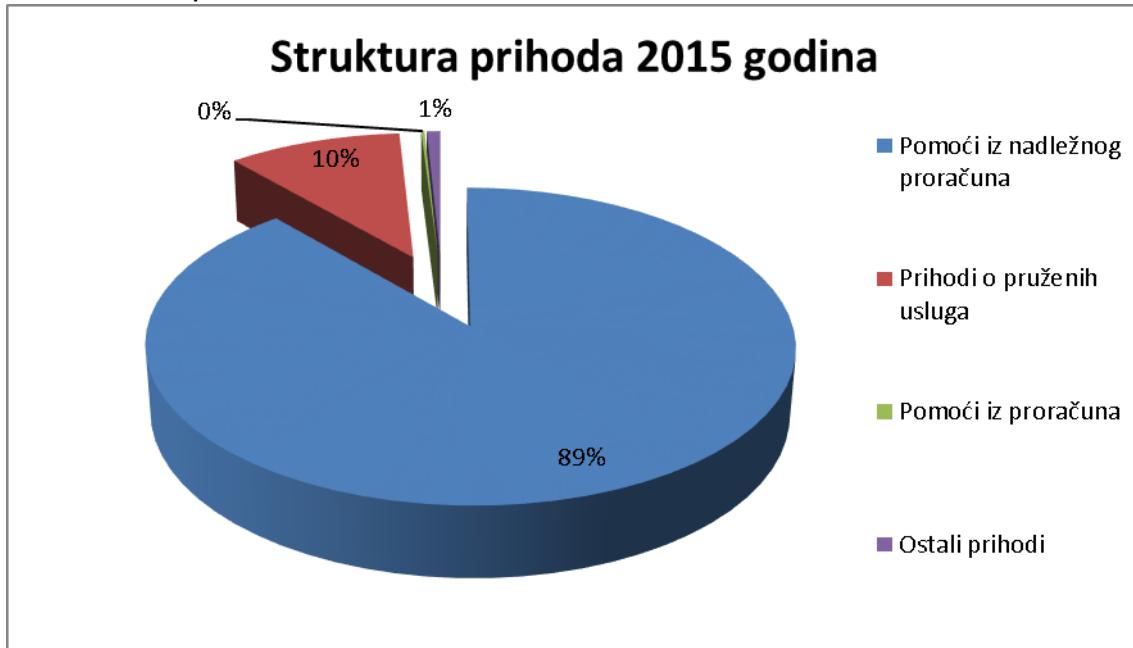
Poslovnu 2015. godinu je obilježio rast prihoda za gotovo 3% uz istodoban pad rashoda poslovanja za 4%. Unatoč povećanju rashoda za nabavu nefinancijske imovine za 53% je manjak prihoda smanjen za gotovo 47% na 221 tisuću kuna, vidljivo iz sljedećeg sažetka računa prihoda i rashoda / izdataka:

Sažetak prihoda i rashoda / izdataka	2014. godina	2015. godina	promjena (%)
Prihodi poslovanja	6.847.876	7.052.913	2,99%
Rashodi poslovanja	5.410.867	5.190.131	-4,08%
Rashodi za nabavu nefinancijske imovine	430.657	659.835	53,22%
Izdaci za otplate zajmova	1.421.471	1.424.373	0,20%
Višak (manjak) prihoda	-415.119	-221.426	-46,66%

Sama struktura prihoda odnosno izvora financiranja KLZ-a tijekom 2015. godine, sa usporednim podatcima prethodnog razdoblja je kako slijedi:

Struktura prihoda	2014 godina	2015 godina	promjena (%)
Pomoći iz nadležnog proračuna	6.066.659	6.256.409	3,13%
Prihodi o pruženih usluga	572.194	725.689	26,83%
Pomoći iz proračuna	145.447	14.210	-90,23%
Ostali prihodi	63.576	56.605	-10,96%
SVEUKUPNO PRIHOD	6.847.876	7.052.913	3,0%

Slika 29: struktura prihoda 2015.



Najznačajniji rashodi odnosno izdatci KLZ-a u 2015. godinu predstavljaju:

- rashodi za zaposlene (50,3%),
- materijalni rashodi (18,3%) te
- Izdatci za otplate glavnice kredita (19,6%).

Slijedi razrada navedenih rashoda odnosno izdataka, sa usporednim podatcima iz prethodne godine i udjelom u ukupnim rashodima odnosno izdatcima 2015. godine:

Rashodi	2014. godina	2015. godina	Udio (%)
Rashodi za zaposlene	3.547.061	3.655.739	50,3%
Plaće (bruto)	2.980.311	3.021.961	
Ostali rashodi za zaposlene	73.697	114.000	
Doprinosi na plaće	493.053	519.778	
Materijalni rashodi	1.585.324	1.326.676	18,3%
Naknade troškova zaposlenima	207.061	216.885	
Rashodi za materijal i energiju	332.485	287.875	

<i>Rashodi za usluge</i>	810.845	663.399	
<i>Naknade troškova osobama izvan radnog odnosa</i>	34.319	18.473	
<i>Ostali nespomenuti rashodi poslovanja</i>	200.614	140.044	
Izdaci za otplatu glavnice primljenih kredita	1.421.471	1.424.373	19,6%
Financijski rashodi	278.482	207.716	2,9%
Rashodi za nabavu nefinansijske imovine	430.657	659.835	9,1%
Sveukupno rashodi	7.262.995	7.274.339	

U nastavku je prikazana skraćena bilanca KLZ-a za 2015. godinu sa usporednim podatcima prethodne godine. Najznačajnija ulaganja KZL-a tijekom 2015. godine je ulaganje u

- opremu za održavanje i zaštitu (325 tisuća kuna),
- umjetnička, literarna i znanstvena djela (241 tisuće kuna),
- uređaji, strojevi i oprema za ostale namjene (150 tisuće kuna) te
- ostale građevinske objekte (144 tisuća kuna).

Bilanca	31.12.2014.	31.12.2015.	Razlika (%)
IMOVINA	46.292.090	44.239.970	-4,43%
Nefinansijska imovina	45.134.817	43.333.839	-3,99%
<i>Građevinski objekti</i>	30.296.220	30.046.662	-0,82%
<i>Postrojenja i oprema</i>	11.481.321	9.678.915	-15,70%
<i>Nematerijalna imovina</i>	3.285.409	3.561.035	8,39%
<i>Prijevozna sredstva</i>	71.867	47.227	-34,29%
Finansijska imovina	1.157.273	906.131	-21,70%
<i>Novac u banci i blagajni</i>	2.811	1.922	-31,63%
<i>Potraživanja za prihode poslovanja</i>	816.506	568.660	-30,35%
<i>Rashodi budućih razdoblja</i>	337.956	335.549	-0,71%

OBVEZE I VLASTITI IZVORI	46.292.090	44.239.970	-4,43%
Obveze	6.074.958	4.634.074	-23,72%
<i>Obveze za rashode poslovanja</i>	337.956	335.549	-0,71%
<i>Obveze za kredite</i>	5.722.897	4.298.525	-24,89%
<i>Ostalo</i>	14.105	0	-100,00%
Vlastiti izvori	40.217.132	39.605.896	-1,52%

Do smanjenja obveza za gotovo 24% dolazi otplatom dijela glavice kredita u visini od 1.424 tisuća kuna. Od navedenih obveza 44 tisuća kuna predstavlja dospjele obveze, sa prekoračenjem dospijeća od 1 do 60 dana.

3.6 Analiza dionika

Kazalište lutaka Zadar kao i svaka druga javna ustanova, u svom djelovanju zahtjeva određenu vrstu podrške koja se između ostalog ostvaruje i uključivanjem dionika. To mogu biti pojedinci ili veće skupine ljudi, organizacije i institucije koje značajno doprinose razvoju aktivnosti kazališta. Krajnji cilj analize dionika je povećanje ekonomске, socijalne i institucionalne koristi kazališta te smanjenje potencijalne negativne posljedice koja može uključivati i neočekivane sukobe dionika. Analiza se temelji na metodologiji *Upravljanje projektnim ciklusom* objavljenom na službenoj internet stranici Europskih strukturnih i investicijskih fondova. Osim toga, analiza omogućuje prepoznavanje dionika po njihovoј važnosti i utjecaju iz kojih su proizašle dvije skupine dionika - **primarni i sekundarni dionici**.

Ključni dionici koji imaju utjecaj na razvoj djelovanja Kazališta lutaka Zadar.

- Tijela lokalne i regionalne vlasti – Zadarska županija, grad Zadar
- Ministarstvo kulture
- Turistička zajednica grada Zadra i Turistička zajednica Zadarske županije
- Kazališni djelatnici
- Mediji
- Posjetitelji
- Odgojno obrazovne ustanove
- Gostujuća kazališta i druge ustanove

3.6.1 Primarni dionici

Primarni dionici su oni koji značajno utječu na uspjeh poslovanja Kazališta lutaka Zadar. Oni su najčešće osiguratelji finansijskih sredstava za rad kazališta i promotori aktivnosti koje provodi kazalište. Bolje rečeno, oni su izravno uključeni u aktivnosti te na izravan ili neizravan način utječu na njih.

Zadarska županija

Jedinica područne (regionalne) samouprave, koju kao pravnu osobu zastupa župan. Županija u svom samoupravnom djelokrugu obavlja poslove od područnog (regionalnog) značaja, a osobito poslove koji se odnose na obrazovanje; zdravstvo; prostorno i urbanističko planiranje; gospodarski razvoj; promet i prometnu infrastrukturu; održavanje javnih cesta; planiranje i razvoj mreže obrazovnih, zdravstvenih, socijalnih i kulturnih ustanova; te ostale poslove sukladno posebnim zakonima. Županija obavlja i poslove izdavanja građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata vezanih uz gradnju te provedbu dokumenata prostornog uređenja za područje županije izvan područja velikog

grada. Zadarska županija je osnivač Kazališta lutaka Zadar, u svom Proračunu osigurava sredstva za financiranje Programa javnih potreba u kulturi. Ravnatelj kazališta, dužan je Osnivaču podnosići polugodišnje i godišnje programsko i finansijsko izvješće. Uz prethodno usvojeno mišljenje Kazališnog vijeća, Osnivač razmatra podnošeno izvješće i može ga prihvati ili odbaciti.

Grad Zadar

Jedinica lokalne samouprave čije gradsko područje obuhvaća naselja: Babindub, Brgulje, Crno, Ist, Kožino, Mali Iž, Molat, Olib, Petrčane, Premuda, Rava, Silba, Veli Iž, Zadar, Zapuntel. Upravnim odjelom za kulturu i šport obavlja poslove kojima se osiguravaju lokalne potrebe stanovnika u području kulture, uključujući i tehničku kulturu i šport. U svom Proračunu osigurava sredstava za rad kulturnih ustanova kojima je osnivač, ali i ostalim kulturnim ustanovama kojima svake godine osigurava sredstva i sufinancira projekte.

Ministarstvo kulture

Ministarstvo kulture je središnje tijelo državne uprave u Republici Hrvatskoj koje obavlja upravne i druge poslove u području kulture koji se odnose na: razvitak i unapređenje kulture, umjetničkog i kulturnog stvaralaštva, kulturnog života i kulturnih djelatnosti; osnivanja ustanova i drugih pravnih osoba u kulturi. Osigurava normativne, finansijske, organizacijske, materijalne i druge uvjete za razvitak kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, medija, zaštitu i očuvanje kulturne baštine u Republici Hrvatskoj.²⁸ Kazalište lutaka Zadra je za 2017. godinu iz resornog ministarstva dobilo 20 tisuća kuna za svoj program i 10 tisuća kuna za gostovanje po hrvatskim otocima s dvije predstave²⁹. U idućem razdoblju 2017.-2020. ovog dionika je potrebno promatrati kao najvišu državnu instancu nadležnu za upravljanje natječajima unutar Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali i instituciju zaduženu za koordinaciju u programu EU Kreativna Europa, i važnog pokrovitelja jednodnevne manifestacije Noć kazališta.

Djelatnici Kazališta lutaka Zadar

Kazalište lutaka Zadar prema Pravilniku o unutarnjem ustrojstvu obavlja kazališnu djelatnost kroz tri ustrojbene jedinice: uprave, tehnike i kazališnih umjetnika i sve ukupno broj 30 zaposlenih. Važno je istaknuti i vanjske suradnike kazališta koji povremenim aktivnostima doprinose jačanju kvalitete predstava i prepoznatljivosti kazališta. S obzirom na sve vanjske i unutarnje nepovoljne uvjete koje utječu na rad kazališta, djelatnici KLZ imati će značajnu ulogu kod ostvarivanja strateških planova. Zaposlenike kazališta, potrebno je osigurati informacijama o provođenju budućih strategija kroz odgovarajuće aktivnosti, projekte i programe. Kulturna ustanova treba imati na uvidu stečena znanja

²⁸ Strateški plan Ministarstva kulture 2015.-2017., Zagreb, listopad 2014.

²⁹ Pregled programa po podprogramskoj djelatnosti, Ministarstvo kulture, Zagreb, 21.12.2016.

i sposobnosti svojih zaposlenika i predviđati buduće potrebe ustanove i po potrebi, povećavati kvalitetu djelovanja svojih zaposlenika.³⁰

Turistička zajednica grada Zadra i Turistička zajednica Zadarske županije

Turističke zajednice osnivaju se radi unapređenja i promicanja turizma Republike Hrvatske i gospodarskih interesa fizičkih i pravnih osoba koje pružaju ugostiteljske i druge turističke usluge ili obavljaju drugu djelatnost neposredno povezana s turizmom³¹. Za zadatak imaju promoviranje turističke destinacije na razini grada i županije putem vlastitog i udruženog oglašavanja, upravljaju turističkom infrastrukturom koje su im grad odnosno županija dali na upravljanje, sudjeluju u definiranju ciljeva i politike razvijanja turizma na razini grada tj. županije i druge poslove propisane Zakonom.

Posjetitelji

Najčešća skupina posjetitelja Kazališta lutaka Zadar su predškolci i učenici osnovnih razreda, koji kazalište posjećuju u organiziranim skupinama u pratnji odgajatelja i nastavnika za razliku od odraslih koji kazalište posjećuju pojedinačno, kupnjom ulaznica u slobodnoj prodaji kazališta. Posjetitelji su vrlo značajni dionici a ujedno su krajnji korisnici cijelokupne produktivnosti Kazališta. Kupnjom ulaznica direktno stvaraju izvor prihoda Kazališta koji je drugi po redu, nakon prihoda iz Proračuna³². Važno je spomenuti i posjetitelje iz drugih gradova koji su nakon gostovanja Kazališta lutaka Zadar željni većeg broja kvalitetnih predstava.

3.6.2 Sekundarni dionici

Obrazovno-edukativne ustanove

Kazalište lutaka Zadar kao jedino kazalište lutaka u Zadarskoj županiji najčešće ugošćuje dječju publiku iz vrtića, osnovnih i srednjih škola. Pritom, promocija predstava namijenjenih mladoj publici nije usmjerena pojedincima koji će doći na blagajnu i kupiti pojedinačnu ulaznicu nego prema profesionalnim skupinama iz područja odgoja i obrazovanja. Koje predstave će djeca i mлади gledati ovisi o njihovim pedagozima, učiteljima, nastavnicima hrvatskog jezika, odgajateljicama u vrtićima i naposljetku ravnatelju obrazovne ustanove.

³⁰ Dragojević. S; Dragičević Šešić M. : Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima, str. 146

³¹ Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma, NN 152/08, čl. 2

³² FINANCIJSKO I PROGRAMSKO IZVJEŠĆE KAZALIŠTA LUTAKA ZADAR ZA PERIOD OD 1.01. do 31.12. 2015. godine

Mediji

Sve ustanove iz područja kulture djeluju u području javnog interesa stoga su u središtu interesa javnosti.³³ Kazališta kao i druge kulturne ustanove spadaju u područje tiskovnog modela publiciteta. Nužno je povećati publicitet kazališta jer je to najbolji neplaćeni oblik promocije, no problem je što je današnjim medijima najveći cilj šokirati čitatelje jer time povećavaju nakladu. Osim toga, kulturne ustanove gube svoj prostor u medijima zbog plaćenih oglašavanja koji medijima stvaraju veliki izvor prihoda.³⁴ Kazalište lutaka Zadar svoj publicitet najbolje ostvaruje u lokalnim medijima, najčešće na internet portalima, dok su članci u novinama na razini države vrlo rijetki. Potrebno je postaviti stručnu osobu za odnose s medijima, koja će pripremati konferencije za medije, ali i dostavljati zainteresiranoj javnosti gotove članke tj. pripremljene priloge.

Gostujuća kazališta

Kazalište ugošćuje druga kazališta i kazališne družine, i surađuje s organizacijama koje u cilju provođenja svojih programa koriste prostor Kazališta lutaka Zadar. Prihod od najma kazališta je značajan izvor prihoda koji je u 2015. godini iznosio 162 801 kunu ili 21% ukupnih prihoda³⁵. Kazalište sudjeluje na brojnim festivalima i susretima diljem Hrvatske, na kojima nerijetko osvaja i vrijedne nagrade.

Matrica važnosti i utjecaja dionika

Matrica važnosti i utjecaja dionika je alat koji je korišten kako bi se odredio stupanj važnosti dionika, promatrani kroz dvije sastavne cjeline; važnost i utjecaj. Matrica je izrađena kroz tri temeljna koraka tijekom kojih su identificirani najvažniji dionici i prema njima podijeljeni u primarne i sekundarne dionike. U prvom koraku, istraživalo se tko su uopće dionici kulturne ustanove Kazališta lutaka Zadar, koje su njihove stvarne zadaće i kompetencije.

Drugi korak bio je ispunjavanje tablice važnosti i utjecaja (Tablica 13) dionika na rad Kazališta lutaka Zadar. Time smo dobili parametre za određivanje pozicije dionika prema njihovom utjecaju i važnosti. Važnost dionika se temelji na njihovoj ulozi i koliko su potrebni za uspješan rad kazališta, dok je utjecaj dionika mogućnost da olakša ili oteža ispunjenje ciljeva kazališta.

Važnosti i utjecaj dionika ocjenjeni su u rasponu ocjena od najmanje 1 do najviše 9.

³³Dragojević, S; Dragičević Šešić M. : Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima, str. 129

³⁴Obradović, Đ; Medo Bogdanović, I. : Holistički odnosi s medijima organizacija u kulturi, str. 77

³⁵Programsko i finansijsko izvješće kazališta lutaka Zadar za period od 01.01. do 31.12.2015.

Tablica 13: Tablica važnosti i utjecaja

Red.br.	Dionik	Važnost	Utjecaj
1.	Zadarska županija	8	9
2.	Grad Zadar	7	8
3.	Ministarstvo kulture	8	7
4.	Djelatnici KLZ	9	8
5.	Posjetitelji	7	5
6.	Turističke zajednice na razini grada i županije	6	6
7.	Odgjno obrazovne ustanove	9	2
8.	Mediji	6	3
9.	Gostujuća kazališta i druge ustanove	7	2
10.	Visoko školske ustanove	5	4
11.	Lokalni organizatori evenata	1	1

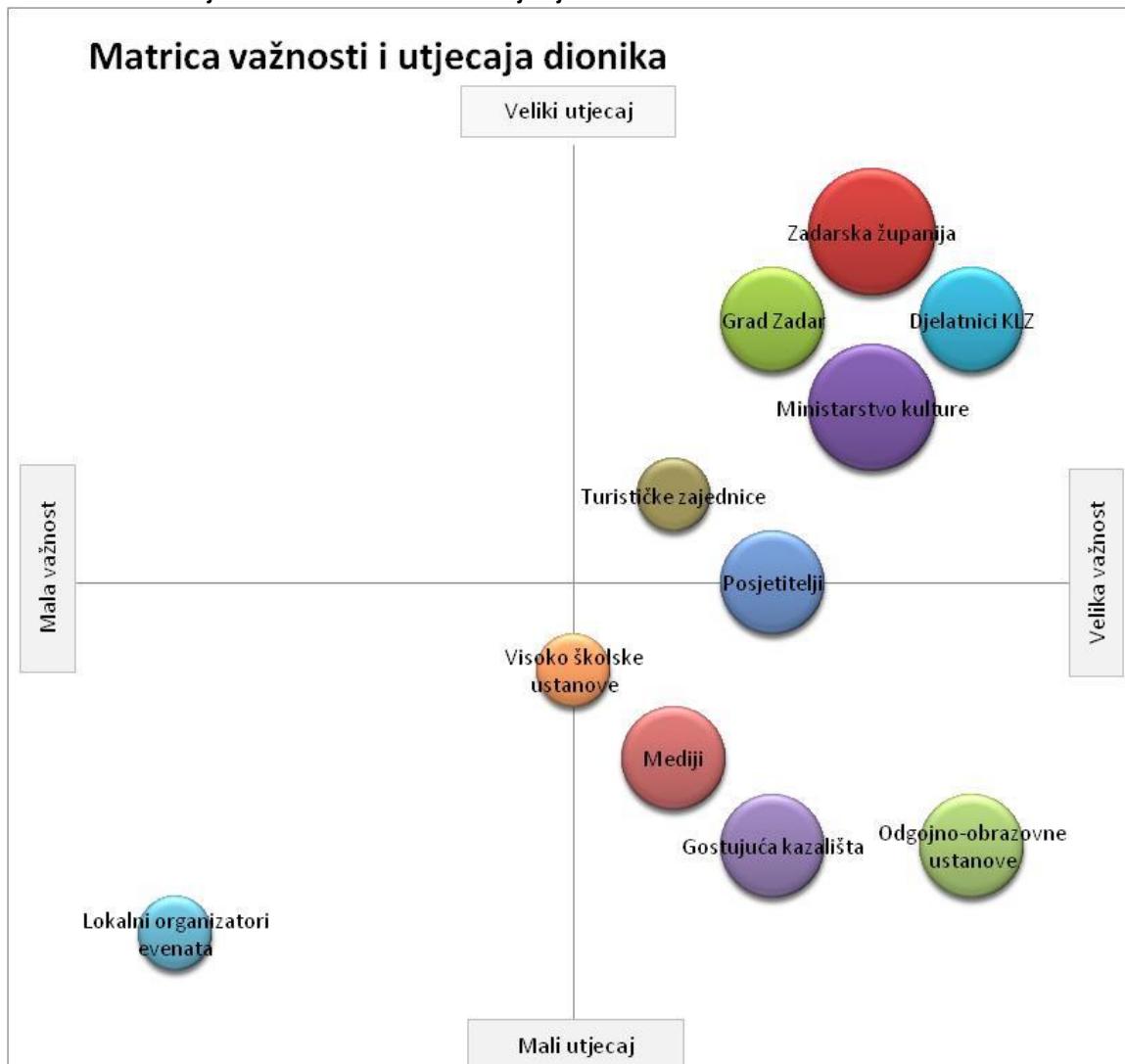
Kako su finansijska sredstva neophodna za rad Kazališta lutaka Zadar, tako je i presudna činjenica da su tijela koja dodjeljuju novčana sredstva na vrhu važnosti i utjecaja za rad kazališta. Realizacija strateških ciljeva ustanove ne može biti ostvarena bez kazališnih djelatnika koji su, bez obzira na sve vanjske utjecaje i odnose ključni razlozi za postizanje uspjeha. U smislu mogućnosti da se ostvari bolja poslovna suradnja, turističke zajednice na razini grada i županije dobole su važne ocjene, koje su, kad se zbroje, prijelazne iz viših u niže ocjene. Tako smo dobili prvu skupinu dionika – primarni dionici.

Odgjno obrazovne ustanove važan su dionik s obzirom da organizirano posjećuju kazalište. Mediji su najveći potencijalni promotori kazališta iako su rubrike iz kulture vrlo slabo dostupne. Gostujuća kazališta i druge ustanove su značajan izvor prihoda i iz tog razloga osigurale su svoje mjesto u ključnim dionicima Kazališta lutaka Zadar.

Matrica važnosti i utjecaja dionika

Posljednji korak je matrica važnosti i utjecaja dionika (Slika 30) koja nam služi kao sredstvo za prepoznavanje dionika po njihovom utjecaju i važnosti i prema tome njihovo pozicioniranje. Također, pokazuje nam u kojoj mjeri je potrebno obratiti pažnju na njihove interese tijekom dizajna i provedbe projekta.

Slika 30: Pozicioniranje dionika u matrici važnosti i utjecaja dionika



Matrica analize dionika

Matrica analize dionika je jednostavni alat u obliku tablice koji prikazuje detaljan opis svih značajnih dionika; koje su njihove uloge, na koji način doprinose djelovanju kazališne ustanove, odgovornosti, sposobnosti i interesi.

Tablica 14: Matrica analize dionika

Dionik i njegove uloge, odgovornosti i kompetencije, potencijali	Očekivanja, interesni i dionika	Nedostaci ograničenja	i Moguće mјere za rješavanje interesa dionika
Zadarska županija osnivač KLZ, osigurava financijska sredstva za godišnjirad kazališta	-poticati KLZ da bude financijski neovisno o osnivaču -usmjereni djelovati na	-slaba povezanost kulturnih ustanova čijih je osnivač ZŽ -nedovoljan broj	-češće sazivanje sastanaka na kojima bi se moglo kontrolirano pratiti

	<p>uključivanje kazališta u projekte lokalnog i regionalnog značaja</p> <ul style="list-style-type: none"> -povećavati konkurentnost u odnosu na ostale ustanove iz kulture -suočavati se s novim postavljenim izazovima iz područja kulture 	<p>organiziranih susreta na kojima bi se mogla realizirati daljnja suradnja (kroz zajedničke projekte)</p> <ul style="list-style-type: none"> -neujednačenost razvoja kulture u svim područjima ZŽ 	<p>rad ustanove i pružiti daljnje smjernice</p> <ul style="list-style-type: none"> -osigurati bolju poziciju KLZ na polju kulture -jače koordinirati KLZ prema fondovima EU
Ministarstvo kulture -najviša državna instanca nadležna za kazališnu djelatnost, stvara zakonske osnove za funkcioniranje kulturnih ustanova i skrbi o nacionalnoj kulturnoj baštini	<ul style="list-style-type: none"> -pojačati suradnju s ustanovama iz istog područja na međunarodnoj razini -poticati razvoj izvedbenih umjetnosti, jačati ravnomjernost kulturnog razvijatka, promicati kulturu kao razvojnu snagu društva 	<ul style="list-style-type: none"> -nedostatan priljev sredstava iz državnog Proračuna za potrebe kulture -nedovoljno sredstava za financiranje projekata obnove svih kulturnih ustanova 	<ul style="list-style-type: none"> -kreirati platformu na kojoj bi kulturna baština djelovala kao razvojni resurs -povećati finansijska sredstva za pokrivanje troškova pojedinih kazališnih programa -češće otvaranje programa tj. natječaja na koje bi se kulturne ustanove mogle prijavljivati u svrhu povlačenja sredstava -organiziranje dodatnih obrazovanja, seminara i radionica za unaprjeđenje znanja i sposobnosti djelatnika zaposlenih u kulturi
Turistička zajednica grada Zadra i TZ Zadarske Županije osnovane radi promicanja i unapređivanja turizma i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske i druge turističke usluge ili obavljaju drugu djelatnost izravno povezanu s turizmom, upravljaju destinacijom na razini	<ul style="list-style-type: none"> -ujednačeno promovirati turističke destinacije na razini grada i županije -poticati na razvoj ponude svih ustanova koje su od turističkog značaja 	<ul style="list-style-type: none"> -nedovoljna zainteresiranost za radom kazališta -nedovoljno promoviranje rada kazališta u svrhu jačanja kulturnog turizma 	<ul style="list-style-type: none"> -promovirati kulturnu ponudu grada i županije na državnim i nacionalnim turističkim sajmovima u svrhu unaprjeđenja kulturnog turizma

grada³⁶ i županije³⁷			
Djelatnici KLZ svoje djelatnosti KLZ obavlja kroz tri ustrojene ustrojbine jedinice i ukupno broji 30 zaposlenika ³⁸	-pratiti i implementirati inovativne trendove u području kulture -razvijati postojeća znanja i sposobnosti -sudjelovati u stvaranju novih programa/projekta -ojačati pouzdanje u ustanovu i timski rad	-nedovoljna motiviranost oko stvaranja većeg broja predstava -nesklonost na stalno usavršavanje -neujednačena komunikacija među svim ustrojbenim jedinicama	-ostvariti nove razvojne perspektive- gostujuće predstave, nove obrazovne razvoje ili slična druženja -uprava kazališta treba jače motivirati svoje djelatnike za stvaranjem timskog duha -fokusirati se na izvrsnost kvalitete programa -razvijati različite programe namijenjene različitim ciljnim skupinama posjetitelja; -unaprijediti promociju i vidljivost KLZ u javnosti ; -ostvariti bolju poveznicu sa školama (gostovanja u školama, priprema djece za dolazak na predstave putem kazališnog pedagoga)
Posjetitelji 63% ukupnog prihoda Kazališta lutaka Zadar iznosio je od prodaje karata, najčešći posjetitelji su djeca iz vrtića i učenici osnovnih škola, posjećuju kazalište u skupinama, u	-prepoznati vrijednosti kazališne umjetnosti -kontinuirano posjećivati kazalište da takvo konzumiranje postane životni trend -uključivati se u kreativne radionice u	-mali broj odrasle publike -nedovoljno jaka promocija predstava -nedostatak ciljanih programa odnosno predstava različitog	-razviti bolje oblike marketinške aktivnosti kojima bi postojeći program bio komunikativniji i prepoznatljiviji u javnosti -povećati broj

³⁶<http://www.zadar.travel/en>

³⁷<http://www.zadar.hr/hr/>

³⁸<http://www.klz.hr/kazaliste/djelatnici>

pratnji odraslih osoba (odgajatelji, nastavnici, roditelji)	organizaciji kazališta	tipa za različite vrste posjetitelja	radionica i ostalih programa -najavljivati zainteresiranim posjetiteljima buduća događanja putem elektroničke pošte -osmislići nagradne natječaje za građanstvo -uspostaviti kazališnog pedagoga za suradnju sa školama
Mediji Kazališta kao i druge kulturne ustanove spadaju u područje tiskovnog modela publiciteta, KLZ svoj publicitet nabolje ostvaruje u lokalnim medijima	-osigurati prostor u kulturnim rubrikama – kazališna kritika u medijima -informirati javnost o nadolazećim predstavama	-zbog plaćenih oglasa kultura gubi medijski prostor; javnosti se nameću stajališta da je kultura dosadna i nepotrebna ³⁹ -neki mediji uopće nemaju rubriku kulture	-postaviti stručnjaka za odnose s medijima koji će organizirati konferencije za medije i tako pridobiti sklonost urednika za daljnje informiranje javnosti
Visoko školske ustanove Umjetnička akademija u Osijeku – sveučilišni studij Kazališna umjetnost, smjer: Gluma i lutkarstvo - jedina visoko obrazovna ustanova u RH koja ima smjer lutkarstvo, broj upisnih mjesta je ograničen, godišnje primi do 10 novih studenata	-osigurati broj dovoljno educiranih umjetnika koji bi u potpunosti bili spremni za suradnju s KLZ -osigurati prepoznatljivost kvalitete obrazovanja -nagrađivati najdarovitije studente u svrhu većeg poticanja na rad	-nedostatak razvoja znanja iz područja lutkarstva -nedostatak finansijskih sredstava iz proračuna resornog ministarstva za osuvremenjivanje ovog visokoškolskog obrazovnog programa	-ostvariti suradnju s vodećim inozemnim umjetničkim akademijama -poticati međunarodne razmjene studenata -s obzirom da postoji samo jedan poslijediplomski studij poželjno bi bilo uspostaviti i poslijediplomski studij lutkarstva
Sveučilište u Zadru pohađa nešto više od 5800 studenata unutar 25	-povećati konkurentnosti u odnosu na ostala Sveučilišta u RH	-slabija povezanost sveučilišta s kulturnim	-ostvarivati bolju suradnju s raznim ustanovama u svrhu

³⁹ Obradović, Đ; Medo Bogdanović, I.: Holistički odnosi s medijima organizacija u kulturi, str. 77

sveučilišnih odjela na kojima se izvode studiji na tri razine: preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj.	- unaprijediti obrazovne infrastrukture - povećati postotak završnosti studija - prilagođavati upisne kvote stvarnim potrebama na tržištu rada	ustanovama u svrhu pravilne raspodjele studenata na studentsku praksu	pružanja stručnog savjetovanja i
--	--	---	----------------------------------

ANALIZA DIONIKA

Temeljne karakteristike i izazovi

- Djelovanje KLZ nije u dovoljnoj mjeri prepoznato i vidljivo u javnosti te je nužno promovirati produkcije i programe KLZ pro aktivnom suradnjom sa medijima s krajnjim ciljem ostvarenja većeg broja posjetitelja različitih ciljnih skupina – odrasli osnovnoškolska, srednjoškolska i vrtićka djeca.

4. ANALIZA BUDUĆIH TRENDOVA I MOGUĆNOSTI RAZVOJA

4.1 Povezivanje s turističkim sektorom

4.1.1 Trendovi i obilježja turizma Zadarske županije

Zadarska županija je poznata turistička destinacija koja kontinuirano bilježi rast u dolascima i noćenjima pri čemu se glavnina turističkog prometa odvija na priobalnom području tijekom ljetne turističke sezone. Obilježja turizma Zadarske županije nisu bitno različita od ostalih turističkih destinacija u Hrvatskoj. Prihodi u hrvatskom turizmu su u 2015. sudjelovali s **18,1%** u ukupnom **BDP-u**⁴⁰, što više govori o izostanku prihoda iz ostalih gospodarskih grana a manje o samoj uspješnosti turizma. Dapače, **turizam** rezultira kao jedan od najvažnijih gospodarskih pokretača, a uzimajući u obzir njegovu **osjetljivost** na krizne događaje, ovisnost gospodarskog razvoja temeljena pretežito na turizmu nije dugoročno održiva strategija. Ne ulazeći u dublja gospodarska promišljanja, činjenica je da Republika Hrvatska kao i Zadarska županija imaju dovoljno mogućnosti i resursa za stvaranje održive cjelogodišnje turističke ponude. Međutim, još uvjek su prisutni i određeni razvojni izazovi kao što su: sezonalnost turističke ponude i potražnje, pretežna potražnja za proizvodima ljetno kupališnog turizma, nepovoljna struktura smještajnih kapaciteta i stupanj njihove iskorištenosti, nedovoljna segmentiranost turističke ponude, itd.

Slika 31: Dio kulturno turističke ponude Zadarske županije



Izvor: Foto arhiva TZG Zadar

Ipak, unatoč svim problemima, **Zadarska županija** kontinuirano bilježi **pozitivne turističke rezultate**. Prema dostupnim informacijama⁴¹ u razdoblju siječanj-rujan 2016. godini na području Zadarske županije ostvareno je turistički promet od 1.513.119 gostiju, što je za **2% više** nego u istom razdoblju 2015. godine, odnosno 11.102.403 noćenje što je za **7% više** nego 2015. godine⁴². Premda i Zadarska županija glavninu svoje turističke ponude temelji na proizvodu sunce i more, ipak primjećuje se kontinuirani razvoj drugih specifičnih oblika turizma kao što u nautički, ruralni, turizam zaštićenih područja, adrenalinski i pustolovni (outdoor) turizam, gastronomski, kulturni i brojni drugi oblici turizma.

U istom razdoblju u **gradu Zadru kao najvažnijem turističkom odredištu** unutar same Zadarske županije, u kojem djeluje i **Kazalište lutaka Zadar** kao ustanova u kulturi čiji razvojni plan se ovim dokumentom definira, ostvareno je 390.735 dolazaka (5% više u odnosu na 2015.) te, 1.612.384 noćenja (11% više u odnosu na isto razdoblje 2015. godine)⁴³.

Turistička zajednica grada Zadra procjenjuje da će se trend rasta dolazaka i noćenja nastaviti i u 2017. godini zahvaljujući najavljenom povećanju broja zračnih linija, unaprjeđenju kulturno turističke ponude, povećanju broja smještajnih kapaciteta, snažnjem pozicioniranju grada kao destinacije kulturnog turizma i grada doživljaja, unaprjeđenju i razvoju novih provoda (wellnes/zdravstveni, gastronomija, outdoor/aktivni turizam) te prezentacije turističke ponude na ključnim emitivnim tržištima. Posebno ističu kako bi rezultati povećanja turističkog prometa trebali biti vidljivu u pred i post sezoni.

⁴¹ Turistička zajednica Zadarske županije izvješće o izvršenju programa rada za razdoblje siječanj-rujan 2016. godine

⁴²Zbog novog sustava prijave turista u eVisitor, navedeni statistički podaci nisu metodološki usporedivi, te također postoji opravdana bojazan da dio gost iju nije odjavljen iz sustava. Navedeni podaci se trebaju smatrati kao okvirni podaci koji predstavljaju zbroj podataka iz eVisitora i eCrew-a (za charter).

⁴³Turistička zajednica grada Zadra Program rada s finansijskim planom za 2017. godinu

Slika 32: Predstave KLZ-a kao potencijal kulturnog turizma



Foto: Arhiva KLZ

Kako se može uočiti, Zadarska županija kao i grad Zadar svoju priliku vide između ostalog i u razvoju te unaprjeđenju **ponude kulturnog turizma** kao tržišta na kojem bi se i **Kazalište lutaka Zadar** moglo prezentirati sa svojom ponudom. Kako bi se dobila cijelovita slika o trendovima i kretanjima turističke potražnje važno je istražiti motive posjetitelja Zadarske županije. U tu svrhu Institut za turizam u 2014. je u periodu lipanj – rujan 2014. provedeo istraživanje TOMAS ljetno 2014. Istraživanje je provedeno u 7 primorskih županija i reprezentativno je ljetni turizam, dakle nije u dovoljnoj mjeri reprezentativno za motive dolazaka isključivih kulturnih turista.

Rezultati istraživanja za područje Zadarske županije ukazuju kako je **pasivni odmor i opuštanje** **primarni motiv dolaska** dvije trećine gostiju Zadarske županije, a slijedi motiv **zabave** (44% gostiju), nešto više nego 2010. godine, zbog povećanja udjela mlađih gostiju. Jedna četvrtina gostiju posjećuje Zadarsku županiju zbog **novih iskustva i doživljaja**, dok je **gastronomija** motiv 23% posjetitelja.

Temeljne motive kulturnog turizma (upoznavanje kulture i običaja, kulturna događanja i sadržaji, kulturne i sakralne znamenitosti) **kao primarni motiv navelo je svega 3% ispitanika⁴⁴** tijekom

⁴⁴ Zadarska županija i Turistička zajednica Zadarske županije (2013). *Glavni plan razvoja turizma Zadarske županije*

istraživanja stavova posjetitelja za potrebe izrade **Glavnog plana razvoja turizma Zadarske županije**. U navedenom istraživanju kao temeljni motiv dolaska u Zadarsku županiju identificirani su sunce, more i plaža (28,4%), nova iskustva i doživljaji (18,4%), povoljna ponuda (10,2%) i blizina destinacije (9,7%).

Oba istraživanja (TOMAS ljeto 2014. i istraživanje za potrebe Glavnog plana razvoja turizma Zadarske županije 2013. – 2023.) pokazuju kako su gosti Zadarske županije najmanje zadovoljni ponudom sporta, raznolikošću zabavnih, sportskih i avanturističkih sadržaja, mogućnostima za kupnju, lokalnim prijevozom, prilagođenošću destinacije osobama s posebnim potrebama te **kvalitetom informacija i informacijskim sustavom o ponudi** (posebno o gastronomskoj, kulturnoj i zabavnoj ponudi).

Kako se može zaključiti, premda Zadarska županija i grad Zadar obiluju kulturnim atrakcijama te se kontinuirano radi na razvoju ponude kulturnog turizma, ipak **ponuda kulturnog turizma još uvijek nije u dovoljnoj mjeri razvijena i promovirana**.

Međutim prije nego se identificiraju prilike za Kazalište lutaka Zadar u kulturnom turizmu potrebno je dati i kratki pregled osnovnih **odrednica kulturnog turizma**. Brojne su definicije kulturnog turizma, ali izdvajamo definiciju jednog od značajnih teoretičara i stručnjaka o temi kulturnog turizma, Grega Richardsa koji **kulturni turizam** definira kao „Kretanje osoba prema kulturnim atrakcijama izvan njihovog mjesta boravka s ciljem stjecanja novih informacija i iskustava kojim žele zadovoljiti vlastite kulturne potrebe“⁴⁵. Kulturni turisti su dakle motivirani (u cijelosti ili djelomično) interesom za poviješću, umjetnošću, baštinom ili načinom života u određene destinacije uz jaku želju da na svom putovanju nešto nauče i iskuse. Posebno je važno istaknuti **efekte kulturnog turizma na gospodarstvo** i ključne izazove hrvatskog turizma, ali i kulturnog sektora. Razvojem kulturnog turizma, turistički sektor teži, **obogaćivanjem turističke ponude** prevladati strukturne probleme hrvatskog turizma poput izražene **sezonalnosti** i geografske **koncentracije** potražnje duž Jadranske obale, dok je **interes kulturnog sektora** u finansijskim efektima koji proizlaze iz njegova intenzivnijeg uključivanja u turističku ponudu⁴⁶.

Uzimajući u obzir da **kulturni turizam bilježi iznimski rast**, brži i od ostalih turističkih segmenta, pa čak i brži od stope rasta turizma na globalnoj razini⁴⁷, sasvim je jasna prilika za ostvarivanjem dodatnih prihoda Kazališta lutaka Zadar razvojem vlastite kulturno turističke ponude te integriranjem iste u kulturno turističku ponudu grada i županije. **Prilika je to za Kazalište lutaka Zadar**, da ukoliko se odluči na ovaj novi iskorak, postane aktivni i jedinstveni dionik kulturno turističke ponude grada

2013.–2023. Zadar: Zadarska županija.

⁴⁵Richards, G.: CulturalTourism in Europe; CABI, Wallingford, 1996.

⁴⁶Jelinčić, D. A.: Abeceda kulturnog turizma, Meandar Media, Zagreb, 2008, str. 60.

⁴⁷UNWTO: CulturalHeritage and Tourism Development, 2001.

Zadra i Zadarske županije. Doprinos koji Kazalište lutaka može dati je uistinu velik, od predstava na otvorenom kao što su Zoranićeve Planine koje se igraju po cijelom gradu Zadru, preko igranja ulomaka predstava na trgovima, pa sve do prezentacije lutkarskog identiteta i tradicije kroz eventualni posjetiteljski centar, muzej, kao i do radionica kreativnog turizma za posjetitelje. Mogućnosti integracije Kazališta lutaka Zadar u kulturno-turističku ponudu su uistinu ogromne.

4.2 Informacijske tehnologije

Novi tehnološki trendovi omogućavaju da se i bez velikih sredstava i ulaganja bude u toku s razvojem kazališne umjetnosti. Pri tom je uvijek potrebno postaviti primjerene pokazatelje koji će nametati instituciji potrebu da se ide dalje od dostignute kvalitete što će istovremeno sprječavati pad standarda.⁴⁸ Tehnologija je kralježnica bilo kazališne, plesne ili glazbene produkcije - publika treba vidjeti, čuti i osjetiti učinak tehnologije što potpunije, tako da to bude emocionalan, bogat i nezaboravan događaj. Moderne tehnologije nam daju alate kojima se može obogati cijelo ovo doživljajno iskustvo. Kazališne produkcije danas koriste tehnologiju više nego ikad prije i ona utječe na sva područja kazališne produkcije. Današnji sofisticirani digitalni **sustav rasvjete**, na primjer, duboko je promijenio način rasvjete koji se koristi isključivo za pozornicu. Današnja rasvjeta omogućuje stvaranje dramatičnih trenutaka koji mogu mijenjati boju, uzorak i intenzitet a kojima se upravlja kontrolnom digitalnom svjetlosnom pločom. Upravo je inovativnim i kreativnim korištenjem tehnologija rasvjete, KLZ na brojnim festivalima osvajalo nagrade za najbolje oblikovanje svjetla.

Slika 33: Scenska rasvjeta nekad i danas



Izvor: Pinterest, obrada: BC

Kazališta diljem svijeta uvođenjem novih tehnologija pokušavaju proširiti percepciju gledatelja, alatima koji omogućuju ono što je do prije bilo nezamislivo. Primjerice, doživljaj i razumijevanje

⁴⁸ Dragojević. S; Dragičević Šešić M. : Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima, str. 151.

predstave za osoba sa oštećenjem sluha osigurava se pomoću monitora koji se nalaze iznad pozornice a na kojima se tijekom predstave prikazuju podnaslovi⁴⁹. Još jedan inovativan pristup namijenjen osobama s posebnim potrebama jest aplikacija „Show & Tell“ koja je nastala u suradnji Sveučilišta Glyndwr i cirkusa Starr u Velikoj Britaniji⁵⁰. Takva aplikacija doprinosi razvoju djece s autizmom kako bi se oslobodili straha od odlaska na kazališne predstave. Takav projekt je obuhvatio interaktivnu priču o nastupima cirkusa Starr a sve kako bi se povećala koncentracija, razumijevanje i vlastiti angažman autistične djece.

Slika 34: Predstava prilagođena osobama sa oštećenjem sluha



Ostale inovacije odnose se na veću upotrebu **web tehnologija** kao i **društvenih mreža** koje značajno doprinose povećanju kazališne publike. Razvoj tehnologije utječe i na obrazovanje kazališnih glumaca, kojima se, kao iz primjera kazališta Manhattan Theatre Club-a iz New Yorka putem TheatreLink platforme izvode predavanja i predstave iz različitih krajeva svijeta. Putem internetskog prijenosa u živo, studentima koji glume u tom kazalištu na ekranima se prikazuju predstave iz grčkog Soluna. Neka kazališta koriste obrazovne programe kao što je to slučaj u kazalištu Denver Center

⁴⁹ <http://www.lifraweb.com/?p=61>

⁵⁰ <http://www.dailypost.co.uk/news/north-wales-news/circus-app-help-autistic-kids-6223032>

Theatre gdje se koriste moduli temeljeni na djelima Williama Shakespearea. Uz pomoć online obrazovnih vodiča kao što su e-Shakespeare⁵¹ i StageNotes⁵², studenti kazališne umjetnosti mogu pristupiti informativnom, pristupačnom i originalnom sadržaju, kao i najnovijim vijestima i nastavnim planovima namijenjenih upravo broadwayskim kazalištima⁵³.

Kako Kazalište lutaka Zadar planira u svojim prostorima realizirati stalnu izložbu zadarskog lutkarstva, važno je istaknuti suvremene trendove i tehnologije koje osiguravaju uspješnu prezentaciju, interpretaciju i komunikaciju prema posjetiteljima. **Europsko udruženje za interpretaciju baštine** u svom strateškom dokumentu „Europski trendovi i razvoj koji utječe na interpretaciju baštine“⁵⁴ definiralo je preko 60 trendova koji mogu imati učinka na razvoj interpretacije baštine. Digitalne tehnologije su postale nezaobilazni kanali komunikacije u cilju povezivanja i interpretiranja cjelokupnog izložbenog sadržaja, kao i u pogledu povećanja interesa posjetitelja. Važno je istaknuti da implementacija i smjer tehnoloških rješenja za interpretaciju uvelike ovisi o finalnom interpretacijskom konceptu kao i o strukturi samog prostora. Pri projektiranju multimedijskih rješenja potrebno je odrediti modus prezentiranja samog postava, odnosno odrediti da li se za svaku temu prezentira više manjih interaktivnih točaka ili se za svaku temu definira glavni doživljaj koji dominira prostorom, a dodatno se koriste pomoćni elementi interpretacije poput ekrana i slično.

U tablici se daje prikaz nekih od suvremenih komunikacijskih i interpretacijskih multimedijskih rješenja i kanala komunikacije.

Tablica 15: Tehnološke mogućnosti za komunikaciju i interpretaciju buduće izložbe lutkarstva KLZ-a

Društvene mreže pružaju potrebne i pravodobne informacije o sadržaju i aktivnostima koje se organiziraju. Olakšava se komunikacija i razmjena informacija sa posjetiteljima.	
Virtualna stvarnost (VR - Virtual Reality) je tehnologija koja omogućava iskustvo posjeta određenom prostoru ili lokaciji bez fizičkog odlaska na to mjesto.	

⁵¹ <https://www.denvercenter.org/education/eshakespeare>

⁵² <http://stagenotes.net/>

⁵³ http://www.huffingtonpost.com/bruce-whitacre/tools-for-the-stage_b_4220134.html

⁵⁴ Interpret Europe: European trends and developments affecting heritage interpretation

<p>Korištenje multimedije i stvaranje elemenata igranja u izložbenim prostorima sve više dobiva na važnosti, budući da posjetitelji na zabavan način otkrivaju i uče o sadržajima koje izložba nudi.</p>	
<p>Metode korištenja vlastitog uređaja (<i>eng. Bringyourowndevice</i>) olakšava poslovanje muzeja time što posjetitelji korištenjem vlastitih uređaja (mobitela, laptopa i sl.) dobivaju pristup informacijama i interpretacijskim sadržajima čime se izbjegava masovni tisak promidžbenih i informativnih materijala.</p>	
<p>Proširena stvarnost (augmented reality; AR) je tehnološka inovacija u kojoj je svijet koji korisnik vidi proširen računalno generiranim sadržajima poput zvuka, slike ili npr. digitalnim likovima te na taj način posjetitelj izložbe dobiva jedinstveni doživljaj.</p>	
<p>Zasloni osjetljivi na dodir koji omogućavaju da posjetitelji samostalno odabiru informacije i interpretacije tema od njihovog interesa</p>	
<p>Fotografija ponovno dobiva na važnosti zahvaljujući razmjeni na društvenim mrežama te istovremeno doprinosi informiranju i promidžbi muzeja. Fotografiranje izloženih eksponata po točno određenoj proceduri omogućava stvaranje vlastitog suvenira koji će se isprintati sa 3D printerom (npr. 3D print lutaka KLZ-a)</p>	

<p>Nosive tehnologije (wearable technology) su uređaji u obliku dodataka koji korisnicima osiguravaju bazne usluge informiranja, vođenja i sl.</p>	
<p>Interaktivni ekran / zrcala koja omogućava posjetiteljima da se vide „novim licem“, npr. nekom od lutaka KLZ.</p>	

Primjeri navedeni u tablici su samo indikativni, budući da se tehnologije interpretacije baštine mijenjaju iz dana u dan. U svakom slučaju prilikom definiranja postava izložbe lutkarstva izvedbeni program treba sadržavati i ovu, danas gotovo neizostavnu komponentu interpretacije.