



---

# STRATEŠKI PLAN HRVATSKOG NARODNOG KAZALIŠTA U ZAGREBU

---

2017. – 2019.

## SADRŽAJ

1. PRIPREMA PLANIRANJA .....	2
1.1. Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne skupine .....	3
2. DEFINIRANJE MISIJE, VIZIJE I VRIJEDNOSTI.....	5
2.1. Opći podaci .....	5
2.1.1. Rješenja trgovačkog suda .....	5
2.1.2. Uvodno o kulturnoj ustanovi.....	7
2.1.3. Organizacijska struktura.....	10
2.2. Vizija kulturne ustanove.....	12
2.3. Misija kulturne ustanove .....	13
2.4. Vrijednosti kulturne ustanove .....	14
2.5. Financijski pokazatelji uspješnosti .....	15
2.5.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja.....	16
2.5.2. Pokazatelj analize financijskih izvještaja .....	21
2.5.3. Vertikalna analiza financijskih izvještaja.....	21
3. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA.....	23
3.1. Alati analize stanja/okruženja .....	25
3.1.1. SWOT analiza .....	25
3.1.2. PEST(EL) analiza kazališta HNK u Zagrebu .....	25
3.1.3. Revizija kapaciteta organizacije .....	33
3.1.4. Analiza dionika .....	40
3.1.5. Analiza budućih trendova i mogućnosti razvoja .....	44
4. OPĆI CILJEVI .....	45
5. POSEBNI CILJEVI .....	47
6. NAČINI OSTVARENJA/AKTIVNOSTI.....	49
7. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI .....	65
8. SKRAĆENI PRIKAZ STRATEŠKOG PLANA.....	83
9. PRAĆENJE I EVALUACIJA .....	86
10. POPIS TABLICA .....	98
11. POPIS SLIKA.....	98
12. POPIS GRAFIKONA.....	98

## 1. PRIPREMA PLANIRANJA

Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje 2017. – 2019. godine izrađen je na temelju i u skladu sa dokumentima više razine, odnosno sa „Strategijom kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.“. i „Strateškim planom Ministarstva kulture 2015. – 2017.“, te se svi definirani strateški ciljevi i aktivnosti Kazališta međusobno nadopunjuju s navedenim dokumentima i u pravilu doprinose cjelokupnom kulturnom razvitku Republike Hrvatske, a ne samo Kazališta.

Svrha strateškog planiranja je da Kazalište aktivno sudjeluje i efikasno upravlja razvojem na način da se utvrdi postojeće stanje u kojem se ono nalazi, kritične točke sadašnjeg razvoja te smjernice i strateški ciljevi daljnjeg razvoja koji su u sinergiji sa ciljevima razvoja kako na regionalnoj tako i na državnoj razini. Prema tome, Strateški plan Kazališta je iznimno važan alat za upravljanje njegovim razvojem.

Uspostavljeni ciljevi moraju se uvažavati prilikom donošenja financijskog plana i programa, kako nalažu i nacionalne smjernice. Strateški plan ključni je ulazni dokument za prijavu i konkuriranje na natječajima prema ministarstvima i projektima EU, temeljem kojeg bi se omogućilo korištenje financijskih sredstava prilikom provedbe odabranih programa i projekata.

Polazni temelj strateškog planiranja Kazališta najprije obuhvaća određivanje misije, vizije i vrijednosti kulturne Ustanove, pa zatim općih, a nadalje i posebnih ciljeva. Definiranje navedenih vrsta ciljeva temelji se na analizama internog i eksternog okruženja Kazališta. U pripremi strateškog planiranja Kazališta radi se o SWOT i PEST analizi, analizi unutrašnjeg ustroja, analizi dionika te analizi budućih trendova i mogućnosti razvoja. Da bi se ciljevi mogli utvrditi kroz navedene analize će se spoznati koje su mogućnosti, a koja ograničenja u ostvarivanju postavljenih ciljeva Kazališta.

Kroz identifikaciju vremenskog razdoblja, u ovom slučaju radi se o predviđenom periodu od 2017. do 2019. godine, a pregledom navedenih temelja za odlučivanje i strateško planiranje utvrđujemo tri opća cilja koja je potrebno ostvariti kroz određeni broj specifičnih ciljeva u navedenom razdoblju. Na kraju utvrđujemo određene parametre, odnosno radnje prema kojima će se pratiti evaluacija provedbe Strateškog plana. Planom su određeni osnovni poslovi u sljedeće tri godine, istaknuti su prioriteti u planiranom razdoblju, definirani osnovni i posebni ciljevi, s aktivnostima za njihovo izvršenje te evaluacijom primjene i rezultatima Strateškog plana u planiranom razdoblju.

### **1.1. Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne skupine**

Za strateško planiranje Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu odgovorna je intendantica Kazališta u suradnji sa direktorima direkcija, odnosno imenovanom radnom skupinom za izradu Strateškog plana, te za praćenje i evaluaciju istog.

U svrhu strateškog planiranja donesena je Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne skupine za izradu Strateškog plana. Kao prilog nadalje u ovom dokumentu je dana navedena Odluka.

Prilikom izrade Strateškog plana proučeni su i Zakonski akti, te Statut Kazališta, te je dokument donesen u skladu sa prijedlogom Ministarstva kulture vezanog za osnovne elemente koje treba sadržavati Strateški plan u svrhu apliciranja na javni poziv za predlaganje javnih potreba u kulturi Ministarstva kulture („Obrazac za strateški plan kulturne ustanove<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup><http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7778>

**HRVATSKO NARODNO KAZALIŠTE U ZAGREBU**  
Trg maršala Tita 15  
10 000 Zagreb

Ur.broj:  
Zagreb, 11. svibnja 2017. godine

Temeljem članka 18, st.1, toč.22 Statuta Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu, a u skladu sa Financijskim planom i programskim aktivnostima koje su uključene u djelatnost tijekom 2017. godine, intendantica Dubravka Vrgoč donosi:

#### **O D L U K U**

#### **o osnivanju i imenovanju članova radne skupine za izradu strateškog plana.**

##### **Članak 1.**

Osniva se radna skupina za izradu Strateškog plana 11. svibnja 2017. godine.

##### **Članak 2.**

Za radnu skupinu za izradu Strateškog plana Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu imenuju se:

- Dubravka Vrgoč, intendantica
- Leonard Jakovina, ravnatelj Baleta
- Ivica Buljan, ravnatelj Drame
- Nikša Bareza, ravnatelj Opere
- Stela Stazić, rukovoditeljica službe marketinga, prodaje i odnosa s javnošću
- Ana Lažeta, rukovoditeljica službe računovodstva
- Dragan Gardijan, v.d. rukovoditelja Tehnike

##### **Članak 3.**

Zadužuju se članovi radne skupine za pripremu i izradu, te praćenje provedbe i realizacije Strateškog plana Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje 2017. – 2019. godine, a u svrhu apliciranja na Javni poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Ministarstvu kulture.

##### **Članak 4.**

Ova odluka stupa na snagu danom donošenja.

##### **DOSTAVITI:**

- Imenovanim članovima
- Pismohrana



## 2. DEFINIRANJE MISIJE, VIZIJE I VRIJEDNOSTI

### 2.1. Opći podaci

#### 2.1.1. Rješenja trgovačkog suda

##### IZVADAK IZ SUDSKOG REGISTRA

###### SUBJEKT UPISA

###### MBS:

080217297

###### OIB:

10852199405

###### NAZIV:

1 HRVATSKO NARODNO KAZALIŠTE U ZAGREBU

###### SJEDIŠTE/ADRESA:

1 Zagreb (Grad Zagreb)  
Trg maršala Tita 15

###### PRAVNI OBLIK:

1 ustanova

###### DJELATNOSTI:

- 1 \* - razvijanje kazališnoga i kulturnog života u zemlji,
- 1 \* - tehnička izvedba predstava tekućeg repertoara,
- 1 \* - pohrana, prijevoz i održavanje scenske opreme,
- 1 \* - tehničke i zanatske usluge za kazališnu produkciju,
- 1 \* - koordiniranje i promicanje zajedničkoga programskog djelovanja svih nacionalnih kazališta,
- 1 \* - izdavanje kazališne literature, teorijskih djela i drugih publikacija s kazališnom tematikom, iniciranje hrvatske kazališne enciklopedije, kazališnog lista i dr.,
- 1 \* - organiziranje simpozija, savjetovanja i drugih skupova u svezi s kazališnim radom i djelatnošću,
- 1 \* - uspostavljanje informatičke baze podataka na području kazališne djelatnosti.
- 3 \* - prodaja proizvoda povezanih uz kazalište i kazališnu djelatnost unutar kazališne zgrade - trgovina na malo knjigama, papirnatom robom i dr.
- 6 \* - priprema i organizacija te javno izvođenje dramskih, glazbeno-scenskih i drugih scenskih djela
- 6 \* - sudjelovanje i organiziranje posebnih predstava i priredbi koje su dio državnog programa
- 6 \* - proizvodnja i projektiranje scenske opreme
- 7 \* - skrb o kazališnom fundusu

###### OSNIVAČI/ČLANOVI DRUŠTVA:

1 REPUBLIKA HRVATSKA, OIB: 52634238587  
1 - osnivač

###### OSOBE OVLAŠTENE ZA ZASTUPANJE:

9 Dubravka Vrgoč, OIB: 45969518326  
Zagreb, Ilica 107  
9 - zastupnik  
9 - zastupa ustanovu pojedinačno i samostalno s danom 01.09.2014. godine, temeljem Rješenja Vlade Republike Hrvatske od 17.04.2014. godine

Otisnuto: 2017-05-16 13:36:43  
Podaci od: 2017-05-16 02:25:03

D004  
Stranica: 1 od 2

IZVADAK IZ SUDSKOG REGISTRA

SUBJEKT UPISA

PRAVNI ODNOSI:

Osnivački akt:

- 1 Zakon o kazalištima Nar.nov.br.61/91 od 19.studenoga 1991.i br.13/97 od 6.veljače 1997.
- 3 Temeljem odluke Intendanta Hrvatskog narodnog kazališta od 17. rujna 2003. godine izmijenjen je čl. 6 o dopuni predmeta poslovanja.
- 6 Temeljem odluke intendantice, a uz prethodnu suglasnost ministra kulture i Gradske skupštine Grada Zagreba, usklađene su djelatnosti iz članka 6. (šestog) Statuta sa Zakonom o kazalištima (Narodne novine 71/06), te se Statut u čistopisu od 14. rujna 2007. god. dostavlja u zbirku isprava.

Statut:

- 1 Statut usvojen 18.veljače 1998.godine.
- 10 Odluka o izmjenama Statuta od 9. veljače 2009.g. i Statut od 9. veljače 2009. god.
- 11 Odlukama o izmjeni Statuta od 24. veljače 2011.g., 24. travnja 2012.g. i 17. listopada 2014.g. uz prethodnu suglasnost osnivača izmijenjen je Statut te potpuni tekst Statuta od 17. listopada 2014. dostavljen u zbirku isprava.

OSTALI PODACI:

- 1 Subjekt je bio upisan u Trgovačkom sudu u Zagrebu pod registarskim brojem 1-18172.

Upise u glavnu knjigu proveli su:

RBU It	Datum	Naziv suda
0001 It-98/1266-2	18.03.1998	Trgovački sud u Zagrebu
0002 It-02/1696-4	10.04.2002	Trgovački sud u Zagrebu
0003 It-03/9000-4	13.11.2003	Trgovački sud u Zagrebu
0004 It-05/2110-4	05.04.2005	Trgovački sud u Zagrebu
0005 It-05/8071-2	08.09.2005	Trgovački sud u Zagrebu
0006 It-07/10868-2	04.10.2007	Trgovački sud u Zagrebu
0007 It-07/10868-4	18.10.2007	Trgovački sud u Zagrebu
0008 It-13/23745-4	07.11.2013	Trgovački sud u Zagrebu
0009 It-14/20287-3	25.09.2014	Trgovački sud u Zagrebu
0010 It-15/18169-5	03.11.2015	Trgovački sud u Zagrebu
0011 It-14/27700-6	04.05.2016	Trgovački sud u Zagrebu

Otisnuto: 2017-05-16 13:36:43  
Podaci od: 2017-05-16 02:25:03

D004  
Stranica: 2 od 2

### 2.1.2. Uvodno o kulturnoj ustanovi

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu javna je ustanova koja ima status nacionalnoga kazališta. Kazalište obavlja svoju djelatnost, posluje i sudjeluje u pravnom prometu pod nazivom Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu. Sjedište Kazališta je u Zagrebu, Trg maršala Tita 15.

Kazalište je upisano u sudski registar kod Trgovačkoga suda u Zagrebu dana 3. veljače 1992.g. i u očevidnik Kazališta koji vodi Ministarstvo kulture. Suosnivači Kazališta su Republika Hrvatska s udjelom od 51% i Grad Zagreb s udjelom od 49%.

Kazalište kao samostalna pravna osoba priprema i organizira te javno izvodi scenska i glazbeno-scenska djela, raspolaže kazališnim prostorom funkcionalno pogodnim i opremljenim za izvođenje scenskih i glazbeno-scenskih djela, potrebnim umjetničkim osobljem te organizacijskim i tehničkim radnicima.

Kazališna djelatnost od interesa je za Republiku Hrvatsku i obavlja se kao javna služba.

Voditelj Kazališta je intendant koji upravlja radom Kazališta. Intendanta Kazališta imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na zajednički prijedlog ministra kulture i gradonačelnika Grada Zagreba. Intendant Kazališta imenuje se na temelju predloženoga četverogodišnjeg programa rada koji obvezno sadrži financijski i kadrovski plan ostvarenja predloženog programa.

Intendant Kazališta imenuje se na temelju javnog natječaja na vrijeme od četiri godine, a istekom mandata ponovno može biti imenovan.

U skladu s čl. 23. Zakona o kazalištima pomoćnici intendanta su Poslovni ravnatelj, koji organizira i vodi poslovanje kazališta te Ravnatelj Drame, Ravnatelj Opere i Ravnatelj Baleta koji vode organizacijske, odnosno programske cjeline Drame, Opere i Baleta.

Pomoćnike intendanta, nakon provedenog javnog natječaja i na prijedlog intendanta imenuje Kazališno vijeće na razdoblje od četiri godine, odnosno na razdoblje trajanja mandata intendanta.

Kazališno vijeće ima sedam članova od kojih dva člana imenuje ministar kulture, dva člana predstavničko tijelo Grada Zagreba, dva člana biraju se iz redova zaposlenih kazališnih umjetnika, a jedan član bira se iz redova svih zaposlenika.



Početak djelatnosti Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu vezan je uz prvu profesionalnu predstavu izvedenu na hrvatskom jeziku 10. lipnja 1840. godine. Utemeljenje pod nazivom Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu uslijedilo je 24. studenog 1860. godine od kada je započelo prikazivanje dramskih predstava isključivo na hrvatskom jeziku. Dana 24. kolovoza 1861. godine Hrvatski Sabor proglasio je zagrebačko kazalište zemaljskim zavodom, u okviru kojeg je Opera započela svojim djelovanjem 2. listopada 1870.g., a Balet 4. studenoga 1876. godine.

***Djelatnost Kazališta obuhvaća:***

- Pripremu i organizaciju te javno izvođenje dramskih, glazbeno-scenskih i drugih scenskih djela,
- Razvijanje kazališnoga i kulturnog života u zemlji,
- Sudjelovanje i organiziranje posebnih predstava i priredbi koje su dio državnog programa,
- Tehničku izvedbu predstava tekućeg repertoara,
- Proizvodnju i projektiranje scenske opreme,
- Pohranu, prijevoz i održavanje scenske opreme,
- Tehničke i zanatske usluge za kazališnu produkciju, prodaju proizvoda povezanih uz kazalište i kazališnu djelatnost unutar kazališne zgrade – trgovina na malo knjigama, papirnatom robom i drugo,
- Koordiniranje i promicanje zajedničkoga programskog djelovanja svih nacionalnih kazališta,
- Izdavanje kazališne literature, teorijskih djela i drugih publikacija s kazališnom tematikom, iniciranje hrvatske kazališne enciklopedije, kazališnog lista i drugo,
- Organiziranje simpozija, savjetovanja, i drugih skupova u vezi s kazališnim radom i djelatnošću,
- Skrb o kazališnom fundusu,
- Uspostavljanje informatičke baze podataka na području kazališne djelatnosti,
- Obavljanje i drugih poslova utvrđenih Zakonom, Statutom i aktima Kazališta. Kazalište može obavljati i druge uobičajene djelatnosti i u manjem opsegu, u skladu sa zakonom i drugim propisima.

***Organizacijske, odnosno programske cjeline u Kazalištu jesu:***

- Opera Hrvatskoga narodnog kazališta
- Drama Hrvatskoga narodnog kazališta
- Balet Hrvatskoga narodnog kazališta

**Tablica 1. Opći podaci Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu**

<b>Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu</b>	
<b>Naziv</b>	Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu
<b>Adresa</b>	Trg maršala Tita 15, 10000 Zagreb
<b>Telefon</b>	(01) 4888 488
<b>E – mail</b>	uredintendantice@hnk.hr
<b>Web stranica</b>	www.hnk.hr
<b>Intendantica</b>	Dubravka Vrgoč

*Izvor: web stranice HNK u Zagrebu na adresi: [www.hnk.hr](http://www.hnk.hr)*

### 2.1.3. Organizacijska struktura

Uz organizacijske, odnosno programske cjeline, navedene u prethodnom poglavlju, u Kazalištu su uspostavljene i sljedeće Službe i odjeli:

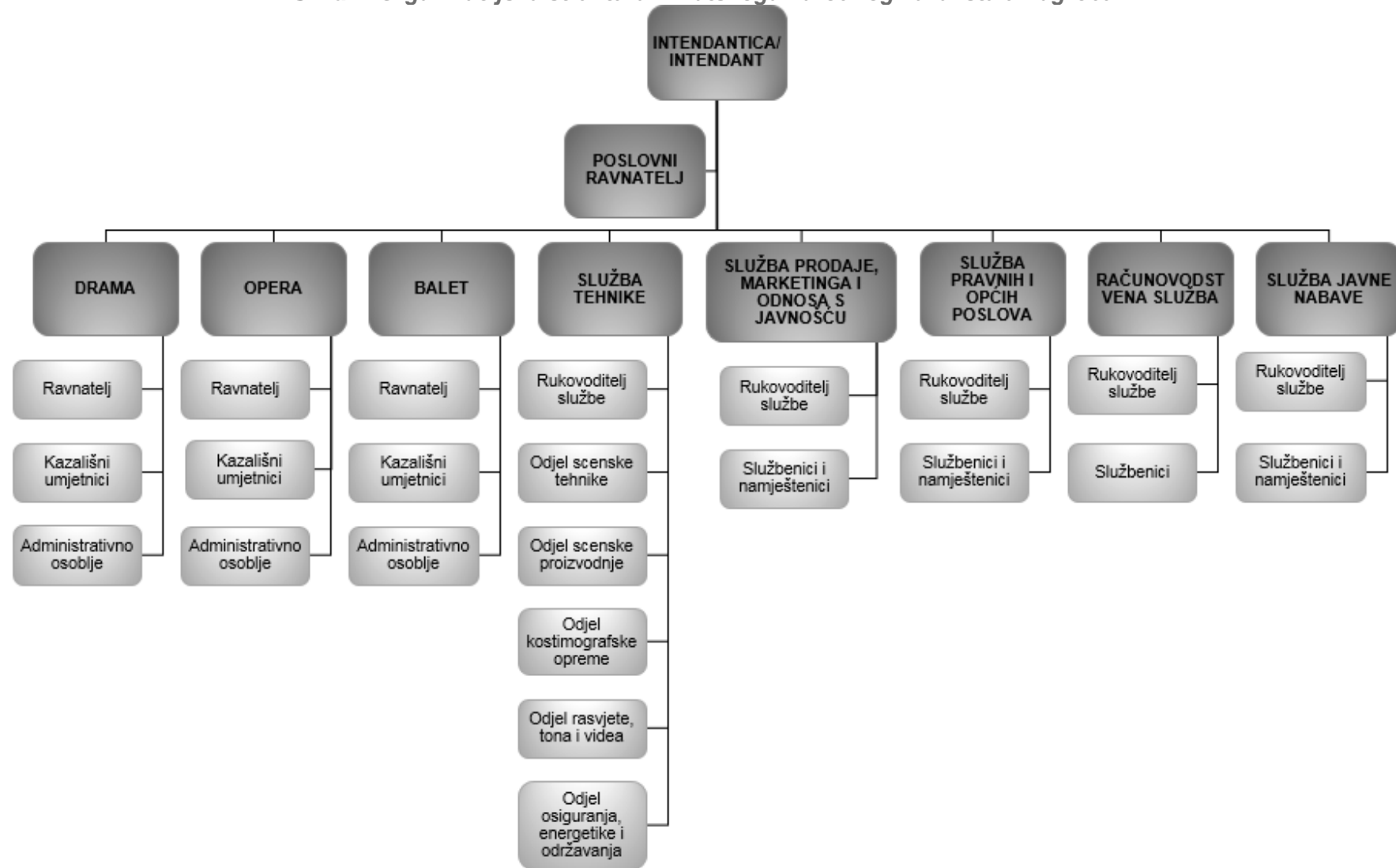
1. Služba tehnike
  - Odjel scenske tehnike
  - Odjel scenske proizvodnje
  - Odjel rasvjete tona i videa
  - Odjel kostimografske opreme
  - Odjel osiguranja, energetike i zaštite
2. Služba prodaje, marketinga i odnosa s javnošću
3. Služba pravnih i općih poslova
4. Računovodstvena služba
5. Služba javne nabave

U skladu s čl. 38 Statuta Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu, Rukovoditelj službe Tehnike također je pomoćnik intendanta, kojeg imenuje intendant na razdoblje od četiri godine, odnosno na razdoblje trajanja mandata intendanta.

Na narednoj stranici prikazana je hijerarhija Kazališta. Višerazinska i hijerarhijska organizacija je svaka ona koja broji više od jednog zaposlenog djelatnika. Dakle, hijerarhija u osnovi čini formalnu raspodjelu moći i ovlasti. Kada se ista poveže s praksom ona tvori odnos između viših i nižih razina menadžmenta, odnosno između menadžera i izvršnih radnika, što je i vidljivo na naredno prikazanoj Slici br. 1.

Dakle, produkt svake hijerarhije čini skalarni ili zapovjedni lanac upravo iz razloga što se vodi načelom jedinstva zapovijedanja. Drugim riječima, podrazumijeva da svaki djelatnik organizacije prima naredbe od isključivo jednog menadžera, te na taj način ostvaruje kvalitetnu koordinaciju i kontrolu u organizaciji jer se precizno i jasno zna tko komu odgovara što isključuje problem miješanja kompetencije i nadležnosti.

Slika 1. Organizacijska struktura Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu



Izvor: Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu

## 2.2. Vizija kulturne ustanove

### VIZIJA

Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu je zauzeti poziciju vodeće kazališne i kulturne institucije koja se predstavlja kao identifikacijski znak nacionalne kulture u Hrvatskoj i Europi.

Vizija predstavlja sliku idealne budućnosti, jasnu predodžbu budućih događaja, kao i dugoročni željeni rezultat unutar kojeg zaposlenici imaju zadatak identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja.

Vizija pokazuje jasan smjer kretanja naše Ustanove i opisuje što ista želi ostvariti, a s obzirom na vremensku identifikaciju odnosi se na dugoročno razdoblje, odnosno na razdoblje od 15 do 20 godina.

Vizija treba biti postavljena na način da bude dovoljno ambiciozna, ali i realna, kako bi djelovala motivirajuće na zaposlenike. Postavljenu viziju naše rukovodstvo planira približiti zaposlenicima kako bi je u potpunosti razumjeli i slijedili, te na taj način pridonijeli njezinu ostvarenju i djelotvornosti. Uspješna vizija ima značajke realnosti i koherentnosti, kroz koju se jasno utvrđuju glavni strategijski ciljevi i očekivani rezultati strategije. Vizija je polazna točka i temelj strateškog okvira jer ga oblikuje i omogućava postavljanje sljedećeg pitanja: Hoće li postavljeni opći cilj ili posebni cilj doprinijeti ostvarenju željene slike naše Ustanove u budućnosti?

Iz uspostavljene vizije proizlazi misija, kao i dugoročni, odnosno strateški ciljevi koji su uspostavljeni na način da bi rezultirali ostvarenjem navedene vizije, odnosno pozicioniranjem Kazališta kao jednog od značajnih kazališta u granicama Republike Hrvatske, ali i prepoznatljivosti u svijetu.

Donošenje vizije određuje se kroz tri glavna cilja koja su usko povezana s definiranjem strateškog usmjerenja. Oni su definirani kao određivanje u kojem smjeru se Kazalište želi razvijati, te kao identifikacija ciljnih grupa, odnosno dionika s kojima ćemo surađivati. Ovdje je vrlo bitno uspostavljanje komunikacije s identificiranim interesnim skupinama u radu Kazališta, u ovom slučaju to se odnosi na medije, vladine ustanove, lokalnu zajednicu, kupce, dobavljače i sl. te je bitno imati utvrđeni način na koji se kao kulturna ustanova želimo postaviti naspram svih njih.

### 2.3. Misija kulturne ustanove

#### MISIJA

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu jest mjesto okupljanja onih progresivnih ideja koje određuju smjer kazališnoga govora na našim prostorima i time pripomažu definiranju cjelokupne slike hrvatskog kazališta u hijerarhijskim postavljenostima, koje potom omogućuju i ostalim kazalištima da se odrede prema središnjemu nacionalnom teatru. Kazalište svojim repertoarom te svojim djelovanjem i širom misijom predstavlja prostor individualnih sloboda, ojačanih jedinstvenim osjećajem pripadnosti zajedničkoj avanturi; prostor razmjene fizičkih i mentalnih iskustava; mjesto susreta, dodira i borbe za kulturnu demokraciju.

Kako bi misija Kazališta bila opravdana, uspostavili smo ciljeve koje je potrebno ostvariti i realizirati da bi se postigla uspješnost kroz poslovne procese, a samim time i unaprijedio rad Kazališta.

Sadržaj misije podrazumijevati će protekli razvoj Kazališta, okolinu u kojoj postoji i djeluje, kao i sredstva kojima raspolaže.

Kvalitetno definiranje misije dugotrajan je i kompleksan zadatak. Sastavni dio misije i njezina suština mora biti motivirajući za zaposlenike i izražavati našu osnovnu politiku.

## 2.4. Vrijednosti kulturne ustanove

Naše rukovodstvo, zajedno s djelatnicima i umjetnicima kontinuirano radi na unaprjeđenju kazališne djelatnosti za dobrobit društva i okruženja u kome djeluje. Vrijednosti Kazališta motivirajuće su za rad djelatnika i vode postizanju izvrsnosti prilikom ostvarenja definiranih ciljeva.

### ***Ključne vrijednosti Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu:***

- stoljetna povijest i bogata tradicija HNK;
- očuvanje umjetničke i tradicijske nacionalne baštine;
- doprinos razvoju kazališnog i kulturnog života u zemlji;
- bogata i raznolika ponuda kazališnog repertoara, kako međunarodnog tako i nacionalnog opusa;
- reprezentativnost, kvaliteta i inovativnost kazališnog repertoara;
- suvremeni izvedbeni pristup novim i klasičnim teatarskim djelima;
- kreativnost, inovativnost, interkulturalni dijalog i kulturna raznolikost;
- otvorenost prema novim idejama i drugačijim pogledima;
- suradnja s nacionalnim i međunarodnim kazališnim institucijama;
- kontinuirano usavršavanje i obrazovanje kazališnih djelatnika.

## 2.5. *Financijski pokazatelji uspješnosti*

Financijsku uspješnost poslovanja prikazujemo provedbom analize financijskih izvještaja temeljene na podacima iz „Bilance stanja“ i „Izveštaja o prihodima i rashodima, primicima i izdacima“. Postupci analiza financijskih izvještaja utemeljeni su u raščlanjivanju i uspoređivanju. U kontekstu uspoređivanja razmatraju se komparativni financijski izvještaji u svrhu provedbe horizontalne analize. Za provedbu vertikalne analize služe strukturni financijski izvještaji i oni se promatraju u kontekstu raščlanjivanja.

Horizontalna analiza financijskih izvještaja prati promjene vrijednosti pozicija financijskih izvještaja tijekom više obračunskih razdoblja. Kroz horizontalnu analizu uočava se tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija temeljnih financijskih izvještaja. Ključna varijabla u horizontalnoj analizi prvenstveno je vrijeme, jer se usporedbom elemenata financijskih izvještaja, koji su iskazani u novčanim jedinicama, između dva ili više razdoblja donosi zaključak o kretanju pojave kroz promatrano razdoblje, pri čemu je moguće utvrditi problematična područja poslovanja.

Pokazatelj analize financijskih izvještaja predstavlja racionalni broj koji podrazumijeva stavljanje u odnos jedne ekonomske veličine s drugom ekonomskom veličinom. Pokazatelji analize financijskih izvještaja računaju se u svrhu formiranja informacijske podloge za donošenje poslovnih odluka, te je ovdje naveden pokazatelj ekonomičnosti poslovanja.



### 2.5.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja

#### Izveštaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima

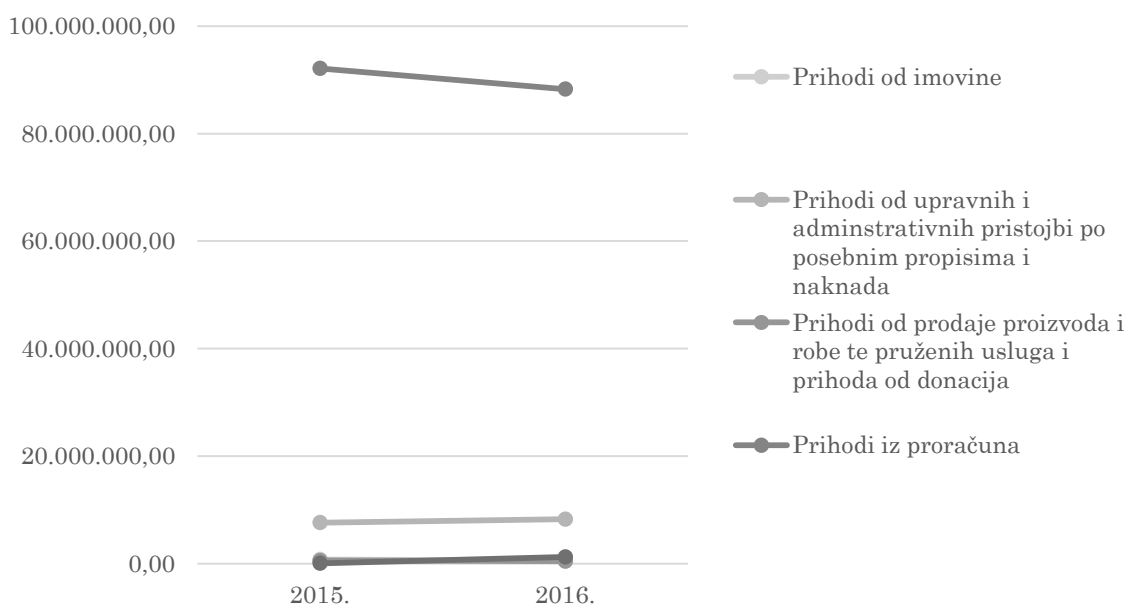
**Tablica 2. Ostvareni prihodi/primici Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu 2015. i 2016. godine**

R.b.	Prihodi	Ostvareno za 2015. (kn)	Ostvareno za 2016. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna	0,00	13.502,00	-
2.	Prihodi od imovine	798.569,00	604.968,00	75,8
3.	Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi po posebnim propisima i naknada	7.648.577,00	8.272.370,00	108,2
4.	Prihodi od prodaje proizvoda i robe te pruženih usluga i prihoda od donacija	584.140,00	459.944,00	78,7
5.	Prihodi iz proračuna	92.129.766,00	88.278.793,00	
6.	Kazne, upravne mjere i ostali prihodi	85.674,00	1.254.055,00	1.463,8
<b>Ukupni prihodi poslovanja</b>		<b>101.246.726,00</b>	<b>98.883.632,00</b>	<b>97,7</b>
1.	Prihodi od prodaje proizvedene dugotrajne imovine	851,00	0,00	-
<b>Ukupni prihodi od prodaje nefinancijske imovine</b>		<b>851,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>
<b>Ukupni primici od financijske imovine i zaduživanja</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>
<b>UKUPNI PRIHODI I PRIMICI</b>		<b>101.247.577,00</b>	<b>98.883.632,00</b>	<b>97,7</b>

*Izvor: Izveštaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima 2016. godine*

Prihodi/primici u 2016. godini su ostvareni u iznosu od 98.883.632,00 kn, što je za 2.363.094,00 kn ili 2,33% manje u odnosu na prethodnu godinu. Vrijednosno, najznačajniji udjel imaju prihodi iz proračuna u iznosu od 88.278.793,00 kn ili 89,28%, prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi po posebnim propisima i naknada u iznosu od 8.272.370,00 kn ili 8,37%, te kazne, upravne mjere i ostali prihodi u iznosu od 1.254.055,00 kn ili 1,27% od ukupno ostvarenih prihoda/primitaka.

**Grafikon 1. Kretanje glavnih izvora prihoda/primitaka u proračunu Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za 2015. i 2016. godinu, u kunama**



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima 2016. godine

### Izvori financiranja

**Tablica 3. Izvori financiranja - Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu**

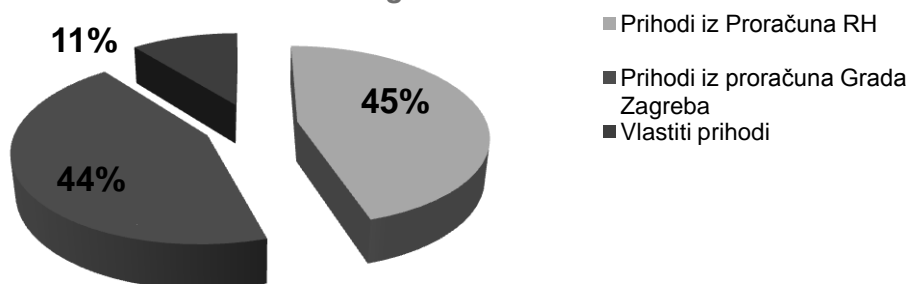
HNK Zagreb	2015.	2016.	Indeks 2015./2014.
<b>Proračun RH</b>	45.947.146,00	44.737.786,00	97,4
<b>Grad Zagreb</b>	46.182.620,00	43.541.007,00	94,3
<b>Vlastiti prihodi</b>	9.117.810,00	10.604.839,00	116,3
<b>UKUPNO</b>	<b>101.247.577,00</b>	<b>98.883.632,00</b>	<b>97,7</b>

Izvor: HNK Zagreb – Pregled financijskog poslovanja HNK od 01.01.2016. do 31.12.2016. godine

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu je 2016. godine ostvarilo financijska sredstva (za plaće, materijalne troškove, programe, nabavu opreme i sl.) u ukupnom iznosu od 98.883.632,00 kn, a specificirano iz slijedećih izvora:

- Prihodi iz Proračuna RH - 44.737.786,00 kn (45,24%) što je ukupno smanjenje u odnosu na 2015. godinu u iznosu od 1.209.360,00 kn ili 2,63%
- Prihodi iz Proračuna Grada Zagreba – 43.541.007,00 kn (44,03%) što je smanjenje u odnosu na 2015. godinu u iznosu od 2.641.613,00 kn ili 5,72%
- Vlastiti prihodi – 10.604.839,00kn (10,72%) što je povećanje u odnosu na 2015. godinu u iznosu od 1.487.029,00 kn ili 16,31%

**Grafikon 2. Prikaz udjela ostvarenih financijskih sredstava prema izvorima 2016. godine**



Izvor: HNK Zagreb – Pregled financijskog poslovanja HNK od 01.01.2016. do 31.12.2016. godine

## Rashodi

**Tablica 4. Ostvareni rashodi/izdaci Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu 2015. i 2016. godine**

R.b.	Rashodi i izdaci	Ostvareno za 2015. (kn)	Ostvareno za 2016. (kn)	Indeks (4/3)
1	2	3	4	5
1.	Rashodi za zaposlene	64.224.918,00	64.789.470,00	100,9
2.	Materijalni rashodi	29.229.900,00	30.193.890,00	103,3
3.	Financijski rashodi	375.587,00	166.711,00	44,4
4.	Naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade	56.000,00	67.200,00	120,0
	<b>Ukupni rashodi poslovanja</b>	<b>93.886.405,00</b>	<b>95.217.271,00</b>	<b>101,4</b>
	<b>Višak prihoda poslovanja (tekuća godina)</b>	<b>7.360.321,00</b>	<b>3.666.361,00</b>	<b>49,8</b>
	<b>Višak prihoda poslovanja - preneseni</b>	<b>0,00</b>	<b>799.827,00</b>	<b>-</b>
	<b>Manjak prihoda poslovanja - preneseni</b>	<b>5.014.464,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>
1.	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	1.463.536,00	944.973,00	64,6
2.	Rashodi za dodatna ulaganja na nefinancijskoj imovini	0,00	0,00	-
	<b>Ukupni rashodi za nabavu nefinancijske imovine</b>	<b>1.463.536,00</b>	<b>944.973,00</b>	<b>64,6</b>
	<b>Manjak prihoda od nefinancijske imovine (tekuća godina)</b>	<b>1.462.685,00</b>	<b>944.973,00</b>	<b>64,6</b>
	<b>Ukupni izdaci za financijsku imovinu i otplate zajmova</b>	<b>83.345,00</b>	<b>87.959,00</b>	<b>105,5</b>
	<b>UKUPNO RASHODI/IZDACI</b>	<b>95.433.286,00</b>	<b>96.250.203,00</b>	<b>100,9</b>
	<b>Višak prihoda i primitaka (tek. godina)</b>	<b>5.814.291,00</b>	<b>2.633.429,00</b>	<b>45,3</b>
	<b>Preneseni višak prihoda i primitaka</b>	<b>0,00</b>	<b>799.827,00</b>	<b>-</b>
	<b>Preneseni manjak prihoda i primitaka</b>	<b>5.014.464,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>
	<b>Višak prihoda i primitaka raspoloživ u sljedećem razdoblju</b>	<b>799.827,00</b>	<b>3.433.256,00</b>	<b>429,2</b>
	<b>Rashodi budućih razdoblja</b>	<b>5.224.696,00</b>	<b>4.936.739,00</b>	<b>94,5</b>

Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima 2016. godine

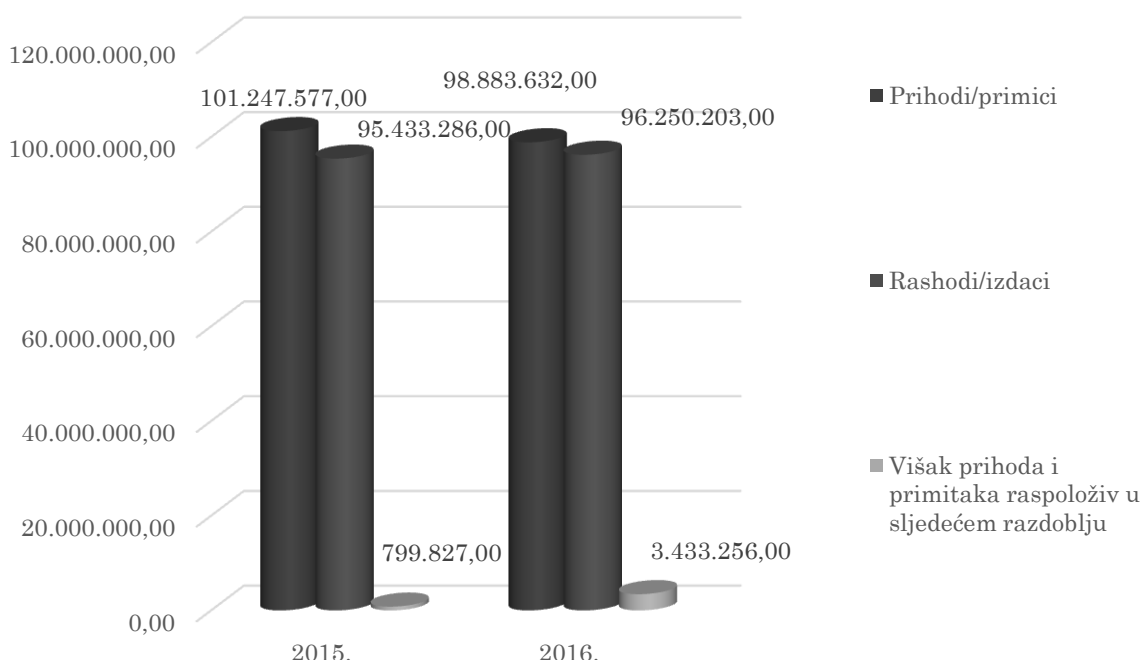
Na temelju provedene analize Izvještaja o prihodima i primicima, rashodima i izdacima za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2016. godine Kazalište je na dan 31.12.2016. godine ostvarilo poslovni rezultat po sljedećim kategorijama, i to :

- višak prihoda poslovanja u iznosu od 3.666.361,00 kn
- manjak prihoda od nefinancijske imovine u iznosu od 944.973,00 kn
- ukupne izdatke za financijsku imovinu i otplate zajmova 87.959,00 kn
- ukupan višak prihoda/primitaka u iznosu od 2.633.429,00 kn

Ukupno ostvareni rashodi/izdaci u 2016. godini iznose 96.250.203,00 kn, što je za 816.917,00 kn ili 0,86% više u odnosu na prethodnu godinu. Višak prihoda/primitaka nad rashodima/izdacima tekuće godine iznosi 2.633.429,00 kn, a preneseni višak prihoda/primitaka iz prethodnih godina 799.827,00 kn, temeljem čega višak prihoda i primitaka raspoloživ u sljedećem razdoblju iznosi 3.433.256,00 kn.

Financijska sredstva su korištena za obavljanje djelatnosti HNK, a vrijednosno najznačajniji rashodi/izdaci su ostvareni kroz rashode za zaposlene u iznosu od 64.789.470,00 ili 67,31%, zatim materijalne rashode u iznosu od 30.193.890,00 kn ili 31,37%, te rashode za nabavu proizvedene dugotrajne imovine u iznosu od 944.973,00 kn ili 0,98% od ukupno ostvarenih rashoda/izdataka.

**Grafikon 3. Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka u razdoblju od 2015. – 2016.**



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima 2016. godine

### Bilanca 2015. i 2016. godine

Nefinancijska imovina se odnosi na vrijednost zemljišta, građevinskih objekata, postrojenja i opreme, prijevoznih sredstava, nefinancijske imovine te druge imovine.

Financijska imovina se odnosi na novčana sredstva, potraživanja za prihode poslovanja te na depozite, dionice i udjele u glavnici.

Obveze se odnose na obveze za rashode poslovanja, obveze za nabavu nefinancijske imovine i obveze za primljene zajmove.

**Tablica 5. Vrijednost imovine, obveza i vlastitih izvora – usporedba 2015. i 2016. godine**

R.b.	Opis	2015.	2016.	Indeks 4/3
1	2	3	4	5
1.	<b>Nefinancijska imovina</b>	<b>14.483.302,00</b>	<b>14.325.215,00</b>	<b>98,9</b>
2.	<b>Financijska imovina</b>	<b>11.707.802,00</b>	<b>11.441.838,00</b>	<b>97,7</b>
2.1.	<i>Novac u banci i blagajni</i>	4.041.147,00	4.581.974,00	113,4
2.2.	<i>Depoziti, jamčevni polozi i potraživanja od zaposlenih te za više plaćene poreze i ostalo</i>	1.077.742,00	898.797,00	83,4
2.3.	<i>Potraživanja za dane zajmove</i>	0,00	0,00	-
2.4.	<i>Vrijednosni papiri</i>	0,00	0,00	-
2.5.	<i>Dionice i udjeli u glavnici</i>	0,00	0,00	-
2.6.	<i>Potraživanja za prihode poslovanja</i>	1.364.217,00	1.024.329,00	75,1
2.7.	<i>Potraživanja od prodaje nefinancijske imovine</i>	0,00	0,00	-
2.8.	<i>Rashodi budućih razdoblja i nedospjela naplata prihoda</i>	5.224.696,00	4.936.738,00	94,5
	<b>Ukupno imovina</b>	<b>26.191.104,00</b>	<b>25.767.053,00</b>	<b>98,4</b>
3.	<b>Obveze</b>	11.087.503,00	8.475.469,00	76,4
4.	<b>Vlastiti izvori</b>	15.103.601,00	17.291.584,00	114,5
	<b>Ukupno obveze i vlastiti izvori</b>	<b>26.191.104,00</b>	<b>25.767.053,00</b>	<b>98,4</b>

Izvor: Bilanca – stanje na dan 31.prosinca 2016. godine

Na koncu 2016. godine potraživanja su iznosila 1.923.126,00 kn i čine 1,94% ostvarenih prihoda/primitaka. U odnosu na prethodnu godinu su manja za 518.833,00 kn ili 21,25%. Ostvarena potraživanja se odnose na potraživanja za prihode poslovanja u iznosu od 1.024.329,00 kn, potraživanja od zaposlenih u iznosu 14.923,00 kn, potraživanja za više plaćene poreze i doprinose u iznosu 142.859,00 kn te na ostala potraživanja u iznosu od 741.015,00 kn.

Obveze u 2016. godini su ukupno iznosile 8.475.469,00 kn, što je 8,57% ostvarenih prihoda/primitaka u 2016. godini. U odnosu na stanje koncem 2015., smanjene su za 2.612.034,00 kn ili za 23,56%.

Stanje obveza na dan 31.12.2016. godine navedeno je u nastavku, a bitno je za napomenuti kako nismo imali većih poteškoća prilikom podmirivanja nastalih obveza u navedenoj godini.

**Tablica 6. Obveze Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu na dan 31.12.2016.**

Opis	Iznos ( kn)
<b>Obveze za zaposlene</b>	5.305.306,00
<b>Obveze za materijalne rashode</b>	1.383.283,00
<b>Obveze za financijske rashode</b>	7.151,00
<b>Obveze za naknade građanima i kućanstvima</b>	3.200,00
<b>Ostale tekuće obveze</b>	1.057.315,00
<b>Obveze za kredite i zajmove - tuzemne</b>	215.094,00
<b>Odgođeno plaćanje rashoda i prihodi budućih razdoblja</b>	504.120,00
<b>Ukupno obveze</b>	<b>8.475.469,00</b>

Izvor: Bilanca – stanje na dan 31.prosinca 2016. godine

### 2.5.2. Pokazatelj analize financijskih izvještaja

#### Ekonomičnost Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu

Pokazatelj ekonomičnosti izračunava se na temelju računa godišnjeg izvještaja o prihodima/primitcima i rashodima/izdacima, a mjeri odnos prihoda/primitaka i rashoda/izdataka i pokazuje koliko se prihoda/primitaka ostvari po jedinici rashoda/izdataka. Ukoliko je vrijednost manja od 1, pokazatelj je poslovanja s gubitkom.

$$\begin{aligned}
 \text{Ekonomičnost ukupnog} &= \frac{\text{ukupni prihodi i primitci}}{\text{poslovanja} \quad \text{ukupni rashodi i izdaci}} \\
 &= \frac{98.883.632,00}{96.250.203,00} \\
 &= 1,03
 \end{aligned}$$

S obzirom da je pokazatelj ekonomičnosti veći od jedan, navedeno je pokazatelj da smo u tekućoj godini poslovali s dobitkom, a s obzirom na preneseni višak prihoda/primitaka iz proteklih godina, poslujemo sa suficitom i to u iznosu od 3.433.256,00 kn.

### 2.5.3. Vertikalna analiza financijskih izvještaja

**Tablica 7. Vertikalna analiza aktive bilance Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu**

AKTIVA	2015. godina	%	2016. godina	%	Indeks 2016./2015.
<b>Dugotrajna imovina</b>	14.483.302,00	55,30	14.325.215,00	55,60	98,9
<b>Kratkotrajna imovina</b>	11.707.802,00	44,70	11.441.838,00	44,40	97,7
<b>Ukupno</b>	<b>26.191.104,00</b>	<b>100,00</b>	<b>25.767.053,00</b>	<b>100,00</b>	<b>98,4</b>

Izvor: Bilanca – stanje na dan 31.prosinca 2016. godine

U 2015. godini dugotrajna imovina sudjeluje sa 55,30%, dok kratkotrajna imovina sudjeluje sa 44,70% u ukupnoj imovini. U 2016. godini dugotrajna imovina u ukupnoj imovini sudjeluje u nešto većem postotku u odnosu na 2015. godinu, tj. udio dugotrajne imovine u ukupnoj imovini je iznosio 55,60%, a u financijskim vrijednostima vidljivo je smanjenje od 158.087,00 kn. Uspoređujući ova dva razdoblja kroz indekse, vidi se smanjenje dugotrajne imovine u 2016. godini u odnosu na 2015. za 1,09%, a isto tako i smanjenje kratkotrajne imovine za 2,27%. Ukupna vrijednost imovine se usporedbom ova dva razdoblja smanjila za 424.051,00 kn ili 1,62%.

**Tablica 8. Vertikalna analiza pasive bilance Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu**

AKTIVA	2015. godina	%	2016. godina	%	Indeks 2016./2015.
<b>Obveze</b>	11.087.503,00	42,33	8.475.469,00	32,89	76,4
<b>Vlastiti izvori</b>	15.103.601,00	57,67	17.291.584,00	67,11	114,5
<b>Ukupno</b>	<b>26.191.104,00</b>	<b>100,00</b>	<b>25.767.053,00</b>	<b>100,00</b>	<b>98,4</b>

Izvor: Bilanca – stanje na dan 31.prosinca 2016. godine

U 2015. godini udio obveza u ukupnoj pasivi iznosio je 42,33 %, dok se u 2016. godini taj postotak smanjio na 32,89%, a u financijskim vrijednostima obveze su se također smanjile za 2.612.034,00 kn ili 23,56% zbog čega je i indeks usporedbe navedene dvije godine manji od 100, tj. iznosi 76,4. Što se tiče vlastitih izvora, vidljivo je povećanje udjela u postotnom iznosu od 9,44%, a povećanje je vidljivo i u novčanim vrijednostima navedenim za vlastite izvore i to za 2.187.983,00 kn ili 14,49%. Ukupna vrijednost pasive se usporedbom ova dva razdoblja smanjila za 424.051,00 kn ili 1,62%.

### 3. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA

Analizom stanja/okruženja proveli smo aktivnosti u svrhu otkrivanja postojećeg stanja u kojem se Kazalište nalazi. Pod navedenim se podrazumijeva prikupljanje informacija o našem sadašnjem stanju i poziciji u namjeri da te informacije posluže kao oslonac za donošenje odluka o tome koje ćemo mjere poduzeti i u kojem smjeru Kazalište treba djelovati.

Budući da je naše okruženje uglavnom turbulentno, kompleksno i sklono promjenama, analiza stanja je vrlo značajna. Analiza stanja podrazumijeva razumijevanje konteksta i okoline, predviđanje budućih trendova u okruženju, kao i procjenu kapaciteta Kazališta za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Također omogućava izbjegavanje kriznih situacija te pripremljenost u neizvjesnim situacijama i spremniji odgovor na promjene u vanjskom okružju.

Za analizu stanja na raspolaganju imamo razne alate, odnosno analize, a na temelju njih, kao i utvrđene misije i vizije, definiramo tri opća cilja, kao i određeni broj posebnih ciljeva čijom će se realizacijom u narednom razdoblju od tri godine pridonijeti ostvarenju postavljene vizije, te se približiti željenom stanju u budućnosti, odnosno pridonijeti ukupnom razvoju i unaprjeđenju djelatnosti.

Alati pomoću kojih se provodi analiza stanja/okruženja su sljedeći:

- SWOT analiza
- PEST analiza
- Revizija kapaciteta organizacije
- Analiza dionika
- Analiza budućih trendova i mogućnosti razvoja



**Tablica 9. Podaci o broju predstava izvedenih u HNK-u u Zagrebu i gostovanjima za razdoblje 2015. – 2016. godine**

GODINA	Zajednička produkcija Opere, Baleta i Drame HNK			Opera			Balet			Drama			Posebni programi		Festival svjetskog kazališta	Gostovanja drugih kazališta	UKUPNO	
	HNK	Gostovanja		HNK	Gostovanja		HNK	Gostovanja		HNK	Gostovanja		HNK	Gostovanja				
		HR	Inoz.		HR	Inoz.		HR	Inoz.		HR	Inoz.						
<b>2015.</b>	6	-	-	66	1	1	65	2	-	81	3	10	103	6	-	-	<b>344</b>	
<b>2016.</b>	12	-	41	69	3	1	60	4	2	90	14	11	82	-	-	6	<b>405</b>	

Izvor: Pregled poslovanja Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu od 01.01. – 31.12.2015; Pregled poslovanja Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu od 01.01. – 31.12.2016.

**Tablica 10. Podaci o broju iskorištenih ulaznica i posjećenosti predstava (u %) za razdoblje 2015. – 2016. godine**

GODINA	Zajednička produkcija Opere, Baleta i Drame HNK		Opera		Balet		Drama		Posebni programi		Festival svjetskog kazališta		Gostovanja drugih kazališta		UKUPNO		%
	Raspoložive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspoložive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspoložive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspoložive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspoložive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspoložive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspoložive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspoložive ulaznice	Iskorištene ulaznice	
<b>2015.</b>	4.095	2.464	42.724	29.982	45.677	36.271	39.933	21.085	4.500*	18.796	-	-	-	-	<b>136.929</b>	<b>108.598</b>	<b>79</b>
<b>2016.</b>	36.982	24.204	46.802	37.159	45.655	39.043	52.134	39.500	8.670	6.910	1.736	1.558	5.493	5.108	<b>197.472</b>	<b>153.482</b>	<b>78</b>

Izvor: Pregled poslovanja Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu od 01.01. – 31.12.2015; Pregled poslovanja Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu od 01.01. – 31.12.2016.

\*Podaci za raspoložive ulaznice u sklopu Posebnih programa u 2015. godini odnose se na približnu procjenu raspoloživih ulaznica za "Tajnu povijest kazališta", obzirom da to nije gledalište za koje se zna točan broj raspoloživih ulaznica. Dan otvorenog trga i HNK u vašem kvartu događanja su koja se odvijaju na otvorenom prostoru i za to nema prodaje karata.

### 3.1. Alati analize stanja/okruženja

#### 3.1.1. SWOT analiza

Tablica 11. SWOT analiza

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stabilno financijsko poslovanje i porast vlastitog prihoda</li> <li>✓ Umjetnička reputacija i relevantan umjetnički program</li> <li>✓ Umjetničke suradnje i koprodukcijski projekti</li> <li>✓ Gostovanja istaknutih stranih umjetnika</li> <li>✓ Afirmacija domaćih mladih umjetničkih snaga</li> <li>✓ Praizvedba suvremenih hrvatskih dramskih tekstova, praizvedbe i hrvatske premijere baletnih djela</li> <li>✓ Povećan broj stalne publike ( pretplatnici )</li> <li>✓ Razvoj publike i privlačenje nove kroz program i kroz posebno osmišljene evente</li> <li>✓ Pozitivna medijska slika u javnosti o programu i poslovanju i stalna prisutnost u medijima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nedostatak druge scene za razvoj dramskog ansambla i pokusnih dvorana za razvoj svih ansambala</li> <li>– Neusklađenost Zakona o kazalištima sa Zakonom o radu</li> <li>– Pravna nesigurnost zbog propisa vezanih uz porezni sustav ( troškovi smještaja i noćenja vanjskih suradnika, PDV na honorare stranaca ...)</li> <li>– Problem beneficiranog radnog staža – opterećenje produkcijskog budžeta honorarima za nadopunu ansambla</li> <li>– Deficit domaćih baletnih koreografa</li> <li>– Dotrajali instrumentarij</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potpora i projekti kroz program EU Kreativna Europa ( Drama goes digital... )</li> <li>✓ Članstvo u europskim i svjetskim kazališnim mrežama (ETC, Opera Europe, Prospero, RESEO) i razmjena umjetnika i predstava</li> <li>✓ Gostovanja i sudjelovanja na inozemnim festivalima</li> <li>✓ Razvoj marketinških projekata za privlačenje nove publike ( Umjetnički program za škole, Opera u školama, Balet u školama...)</li> <li>✓ Pokretanje projekta Umjetničko-pedagoških radionica</li> <li>✓ Pokretanje i razvoj korporativnih godišnjih događaja poput Dan Otvorenog trga, obilježavanja Dana hrvatskog baleta i Dodjela nagrada HNK</li> <li>✓ Pokretanje projekta izravnog prijenosa opernih i baletnih premijera u mreži 3D kina u RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pod financiranje kulture kroz državni i gradski proračun</li> <li>– Gospodarska kriza – znatno smanjenje učešća sponzorstava u ukupnom budžetu</li> <li>– Izostanak restrukturiranja HNK u suradnji s vlasnicima / nedostatak radnih mjesta u kvoti stalno zaposlenih (Balet , orkestar)</li> <li>– Zastarjela tehnologija i nemogućnost praćenja tehnološkog razvitka kroz redovni budžet</li> <li>– Nemogućnost uspostavljanja modela samo održivosti</li> <li>– Loši prostorni uvjeti rada</li> </ul>

Izvor: Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu

#### 3.1.2. PEST(EL) analiza kazališta HNK u Zagrebu

PEST analiza služi za analiziranje općeg okruženja. Ona predstavlja i analizu trendova u okruženju, koji mogu djelovati poticajno na razvitak organizacije ili prijeteće za opstanak organizacije. PEST analiza je akronim (politička, ekonomska, sociološka i tehnološka) metoda analize okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analiza uključuje obradu sekundarnih podataka, odnosno uključuje pravno-političke čimbenike, ekonomske čimbenike, socijalne i tehnološke čimbenike koji čine vanjsko okruženje organizacije. Obzirom da se u novije vrijeme u PEST analizu dodaje i analiza vezana uz zaštitu okoliša te analiza vezana uz pravna pitanja, PEST analiza postaje PEST(EL) analiza.

Kako bi se bolje definirale i razumjele brojčano ocijenjene vrijednosti iz PEST analize svakog područja, obrazložit će se kratko kako slijedi: snaga okoline izražena je u brojčanim vrijednostima u granicama od 1-5 gdje je najmanji utjecaj izražen brojem 1, a najveći brojem 5. Ukoliko čimbenik djeluje kao prijetnja ima predznak minus (-), a ukoliko djeluje kao prilika ima predznak plus (+).

Značaj utjecaja okoline izražen je u brojčanim vrijednostima u granicama od 1-5. Ukupna ocjena pojedinih segmenata unutar navedenih okolina dobivena je umnoškom snaga i značaja utjecaja. Podsume su dobivene zbrojem ukupnih ocjena pojedinih čimbenika unutar određene okoline. Maksimalno pozitivni učinak segmenta okoline je +100, a maksimalno negativni učinak -100. Pozitivan predznak govori o poticajnim uvjetima okoline - što je veći rezultat, govori se o većoj povoljnosti, dok negativan rezultat govori o destimulirajućem utjecaju okoline.

PEST(EL) analizom prikupiti će se sve relevantne informacije vezane uz političko, ekonomsko, socijalno, tehnološko, ekološko i legalno (pravno) okruženje. Obzirom da nestabilno makro okruženje može predstavljati značajnu prijetnju pri realizaciji projekata, ova analiza pomoći će u prepoznavanju svih potencijalnih prepreka i prilika.

Tijekom spomenute analize, prvotno je detaljno obrazložen svaki pojedini faktor unutar definiranog elementa okoline, a zatim je navedeno prikazano i u Tablici 12, dok interpretacija samih rezultata slijedi u odlomku nakon tablice.

## *Analiza političkog okruženja*

Prvi faktor koji čini politički segment je Ministarstvo kulture koje vrši nadzor nad zakonitošću rada i općih akata Kazališta. Obzirom da je jedan od koraka pri osnivanju kazališta njegov upis u Očevidnik kazališta, koji vodi predmetno Ministarstvo, a njegov sadržaj i način vođenja propisuje ministar kulture, shodno je zaključiti da ovaj faktor ima pozitivan utjecaj na Kazalište. No poput drugog faktora koji čini Grad Zagreb, koji je uz Ministarstvo kulture drugi, manjinski suosnivač Kazališta, njegov utjecaj je djelomično pozitivan, dok je njegov značaj izrazito visok. Riječ je o tome, da su Ministarstvo kulture i Grad Zagreb relativno dobri vlasnici Kazališta, no problem se javlja upravo kod vlasničkog aspekta. Budući da Država i Grad pripadaju pod različite sustave financiranja, dolazi do problema u koordinaciji formiranja budžeta, kao i u komunikaciji, čija je posljedica nezadovoljavajuće praćenje ideja i potreba Kazališta.

Treći faktor političkog segmenta odnosi se na priključenje Hrvatske Europskoj Uniji čime je Kazalištu uvelike olakšan pristup europskim fondovima. Iako je značaj ovog faktora izrazito visok, njegov utjecaj ocijenjen je sa +3 budući da je privlačenje sredstava iz fondova EU ograničeno, zbog složenosti aplikacijskih zahtjeva.

Porezni propisi spadaju pod četvrti politički faktor te zbog svojih čestih izmjena ostavljaju nedoumice u njihovoj primjeni, odnosno postoje različita tumačenja istog propisa. Obzirom da porezni propisi ne stimuliraju kulturu već ju dodatno opterećuju, putem PDV-a na strane autorske honorare i nepostojanja poreznih olakšica za sponzorstvo u kulturi, ovom aspektu dodijeljen je negativan utjecaj, odnosno ocjena utjecaja -2, dok je značaj ocijenjen relativno visoko.

Obzirom na česte izmjene političkih struktura, stabilnost političke situacije kao peti navedeni politički faktor okarakteriziran je kao negativan, odnosno dodijeljena mu je ocjena -2, dok mu je značaj procijenjen na 3.

Sustav financiranja kazališta posljednji je politički faktor čiji je utjecaj pozitivan, no označen tek sa ocjenom +2, budući da sredstva koja dolaze od Grada Zagreba kao suosnivača Kazališta moraju proći kroz riznicu, što uvelike usporava financijsko poslovanje. Značaj ovog aspekta procijenjen je visokom ocjenom 5.

## ***Analiza ekonomskog okruženja***

Globalna ekonomska kriza prvi je u nizu faktora koji čine ekonomski segment tekuće analize. Radi se, dakle o nizu negativnih utjecaja na cjelokupan gospodarski i ekonomski aspekt što u konačnici vodi negativnoj ocjeni utjecaja i za samo Kazalište. Ekonomska nestabilnost i recesija zaslužne su za sve veća smanjenja sponzorskih sredstava u korist predmetne kulturne ustanove čemu ne pridonosi ni drugi faktor ovog segmenta, odnosno, rast poreznih davanja i PDV-a na autorske honorare. Odredba o plaćanju poreza na sponzorstva ne pogoduje poticanju sponzoriranja, no obzirom da kriza do sada nije fatalno oštetila rad Kazališta, utjecaj prvog faktora ocijenjen je sa negativnom ocjenom -3 dok je značaj procijenjen na 4, a utjecaj drugog navedenog faktora ocijenjen je sa -1 dok je procjena značaja 3.

Nedostatnost sponzora i donatora treći je faktor ekonomskog aspekta koji se u posljedičnom kontekstu nadovezuje na prethodni faktor rasta poreznih davanja. Stavovi o sponzoriranju repertoara su pozitivni no veliki je problem što sponzori nemaju uporište za olakšice. Drugim riječima, dok se ne uvede porez na olakšice, sve se svodi na uvjeravanje *de facto* sponzora da donira, obzirom da mecenatstvo kod nas nije zaživjelo. Problem s druge strane leži i u tome što se sve više državnih poduzeća privatizira te je Kazalište lišeno prilike od istih primati sponzorska sredstva, koja su u većini slučajeva mnogo niža od ukupne cijene produkcije. Iz prethodno navedenih razloga, ovom je faktoru dodijeljena negativna ocjena utjecaja -1, dok je značaj procijenjen na 5.

Treći odabrani faktor odnosi se na slabiju platežnu moć publike i jedan je od glavnih uzroka slabe posjećenosti kazališta. Iako u širem kontekstu, ovaj faktor nosi negativnu konotaciju, u obzir se mora uzeti i činjenica da dajemo popuste na cijene ulaznica grupama, tvrtkama, studentima, umirovljenicima, invalidima i sl., te stoga možemo procijeniti da su ulaznice dostupne društvenoj skupini koja posjećivanje kazališta drži ulaganjem u kulturni kapital, iako ne posjeduje značajniji ekonomski kapital. Iz tog razloga, utjecaj ovog faktora ocijenjen je sa +1, dok je značaj procijenjen na 5.

Posljednji faktor u nizu odabranih, odnosi se na stalno prisutni problem neprovođenja aktivnosti restrukturiranja kulturnih institucija čime se onemogućuje uspostavljanje modela (samo)održivosti sustava. Zbog relativno visokog značaja ovog faktora koji je procijenjen ocjenom 3, a negativnog upliva koji ima na Kazalište, njegov je utjecaj okarakteriziran ocjenom -1.

## *Analiza socijalnog okruženja*

Prvi faktor socijalnog segmenta okoline navodi nas na problem opće socijalne ugroženosti stanovništva, koja se između ostalog, javlja kao posljedica spomenute globalne ekonomske krize i rasta poreznih davanja. Produkt ovog faktora ogleda se u smanjenju platežne moći građana te iako su cijene prihvatljive, ovaj čimbenik primorava građane da umjesto kazališta odaberu drugu opciju, a ponekad i da izostave aspekt kulturnog obrazovanja. Stoga je spomenutom faktoru dodijeljena negativna ocjena utjecaja -1, dok je značaj procijenjen na 4.

Manja mobilnost publike iz okruženja drugi je odabrani faktor i još je jedna od negativnih posljedica ekonomske krize te ju možemo povezati s prethodnim faktorom. Razlika je u tome, što je ovaj faktor ocijenjen pozitivnom ocjenom +1 uzevši u obzir dostupne mogućnosti prijevoza. Iako je ocjena utjecaja relativno niska, značaj je procijenjen na 4.

Suvremeni način života i ubrzano mijenjanje trendova, prekovremeni rad, prekovremeno učenje, nesklonost kulturnim sadržajima u trajanju duljem od 90 minuta, glavni su uzročnici trećeg odabranog faktora, odnosno, promjene načina života stanovnika. Gledajući iz šire perspektive, ovaj faktor ima negativan predznak, no zbog mnogih pozitivnih utjecaja koje sa sobom nosi, dodijeljena mu je ocjena utjecaja +2, dok je značaj procijenjen na 3.

Četvrti faktor upućuje nas na problem kontinuiranog starenja stalne kazališne publike koji je teško spriječiti i unatoč rastućem broju gledatelja mlađe dobne skupine (od 15 do 24 godine). Obzirom da je kazališna publika, prema provedenim istraživanjima, većinom iznad 38 godina starosti, ovom je faktoru dodijeljena niska ocjena utjecaja -1, pri čemu je značaj procijenjen na 3.

Interesi i zahtjevi mlađe populacije kontinuirano se i ubrzano mijenjanju u skladu s globalizacijom i tehnologijom, te je stoga ovaj faktor postavljen kao peti u nizu socijalnog segmenta okoline. Dodijeljena mu je ocjena utjecaja +2 dok je značaj procijenjen na 4. U svrhu razvijanja kulturnih navika kod mladih, potreban je posebno osmišljen pristup i komunikacija kroz njima bliske društvene mreže i online medijske sadržaje. S ciljem osiguranja participacije mladih u kulturi, potrebno je uvesti olakšice u obliku iskaznica, blokova i popusta u cijeni ulaznica.

Izostanak medijskog prostora za kulturne sadržaje jedna je od osnovnih prepreka s kojima se nezavisni kulturni aspekt neprekidno susreće u okviru komunikacije vlastitog djelovanja i potrage za publikom. Iz navedenih razloga, ovom je faktoru dodijeljena negativna ocjena -1, dok je značaj procijenjen na 4.

### ***Analiza tehnološkog okruženja***

Tehnološki segment okruženja započinjemo odabirom faktora koji se smatra jednim od najvećih problema, a odnosi se na zapuštenost predmetne ustanove. Zgrade poput Kazališta zahtijevaju kontinuiranu brigu za popravke i restauraciju, no to u ovom slučaju nije tako, obzirom da je posljednja obnova zgrade bila davne 1969. godine. Iz navedenih razloga ovom je faktoru dodijeljena negativna ocjena utjecaja - 2, pri čemu je značaj pozitivan i procijenjen na 4.

Nadovezujući se na prethodno navedeni faktor, dotičemo se problema slabe tehnološke opremljenosti koja se javlja kao izravna posljedica nedostatnih sredstava za ulaganje u tehnološki aspekt bez kojeg je otežano raditi predstave sukladno zahtjevima novih publika. Ovaj problem u stopu slijedi i izostanak sredstava za ulaganje u bilo kakav oblik infrastrukturnog aspekta. Stoga je ovim faktorima dodijeljena negativna ocjena, pri čemu je značaj pozitivan i od iznimne važnosti.

### ***Analiza ekološkog okruženja***

Provedbe novih mjera o zaštiti okoline, pred nacionalno kazalište donose nove zahtjeve i izazove. Uzevši u obzir starost i stanje zgrade u kojoj Kazalište djeluje, učinkovito korištenje energije predstavljat će veliki problem. Porastu troškova pridonijet će i zaštita radne okoline i aktivnosti zbrinjavanja otpada budući da podrazumijevaju nove troškove koje dosadašnji budžeti nisu predviđali. Uzevši u obzir tri prethodno navedena faktora, može se zaključiti da će njihov utjecaj na Kazalište djelovati negativno, stoga je i ocjena cjelokupnog ovog segmenta prikladna tome.

### ***Analiza legalnog (pravnog) okruženja***

Faktor pravnog segmenta okruženja odnosi se na najavu izmjene Zakona o kazalištima i njegovog usuglašavanja sa Zakonom o radu koja bi mogla pozitivno utjecati na rad samog Kazališta. Stoga je ovaj faktor ocijenjen visokom pozitivnom ocjenom +4, pri čemu je procjena značaja 5.

Tablica 12. PEST analiza

Segment		Utjecaj	Značaj	Ukupna ocjena
		-5, -4, -3, -2, -1, +1, +2, +3, +4, +5	1, 2, 3, 4, 5	
Politički	Ministarstvo kulture	+1	5	5
	Grad Zagreb	+1	5	5
	Priključivanje EU	+3	5	15
	Porezni propisi	-2	4	-8
	Stabilnost političke situacije	-2	3	-6
	Sustav financiranja kazališta	+2	5	10
<b>Podsuma</b>				<b>21</b>
Ekonomski	Globalna ekonomska kriza	-2	4	-8
	Rast poreznih davanja	-1	3	-3
	Nedostatnost sponzora i donatora	-1	5	-5
	Slabija platežna moć publike	+1	5	5
	Neprovođenje restrukturiranja kulturnih institucija	-1	3	-3
<b>Podsuma</b>				<b>-14</b>
Socijalni	Opća socijalna ugroženost stanovništva	-1	4	-4
	Manja mobilnost publike iz okruženja zbog krize	+1	4	4
	Promjena načina života stanovnika	+2	3	6
	Starenje stalne publike	-1	3	-3
	Interesi i zahtjevi mlađe populacije	+2	4	8
	Izostanak medijskog prostora za kulturne sadržaje	-1	4	-4
<b>Podsuma</b>				<b>7</b>
Tehnološki	Zapuštenost zgrade HNK u Zagrebu	-2	4	-8
	Slaba tehnološka opremljenost	-1	4	-4
	Manjak sredstava za ulaganje u infrastrukturu	-1	4	-4
	Manjak sredstava za ulaganje u nove tehnologije	-1	2	-2
<b>Podsuma</b>				<b>-18</b>
Ekološki	Provedbe novih mjera o zaštiti okoline	-1	4	-4
	Učinkovito korištenje energije	-2	3	-6
	Zaštita radne okoline i zbrinjavanje otpada	-1	3	-3
<b>Podsuma</b>				<b>-13</b>
Legalni (Pravni)	Izmjena Zakona o kazalištima	+4	5	20
<b>Podsuma</b>				<b>20</b>
<b>Suma</b>				<b>3</b>

Izvor: Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu



Na temelju provedene PEST analize zaključak je sljedeći: eksterna, odnosno vanjska okolina Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu djelomično pozitivno utječe na rad kazališta, što je vidljivo iz pozitivnog zbroja 3, koji je dobiven zbrajanjem podsuma svakog segmenta koji pripadaju eksternoj okolini.

Treba naglasiti, da od šest promatranih segmenata vanjske okoline, tri su ocijenjena pozitivnom, a tri negativnom ocjenom utjecaja na predmetnu kulturnu ustanovu. Dakle, rezultati za ekonomski, tehnološki i ekološki segment nisu zadovoljavajući obzirom da su izrazito niski, što upućuje da navedena tri segmenta nemaju značajan pozitivan utjecaj za kazalište, dok politički, socijalni i pravni segment svojim dobivenim rezultatom, za Kazalište stvaraju svojevrsnu sigurnost.

Iz gornje analize moguće je zaključiti da ćemo u narednom periodu biti izloženi mnogim nepovoljnim utjecajima na koje Uprava i zaposlenici neće moći bitno utjecati, prvenstveno zbog srednjoročno negativnih makroekonomskih trendova.

S druge strane, koristi od usuglašavanja zakonodavnih okvira s EU, kao i tehnoloških inovacija slabo će se moći koristiti ukoliko ne dođe do bitnih promjena u kazališnom i radnom zakonodavstvu, koje značajno uključuje mlade, kvalificirane zaposlenike u svim sektorima koji u potpunosti vladaju novim tehnologijama, odnosno koje stimulira djelatnike spremne na kontinuirano usavršavanje i stjecanje novih znanja, te investiranje u edukaciju zaposlenih kako bi ovladali novim tehnologijama.

Prema rezultatima provedene PEST analize, Radna skupina zaključuje da se više pažnje mora obratiti upravo ekonomskom, tehnološkom i ekološkom segmentu okoline kako bi svoje daljnje poslovanje prilagođavali turbulentnim promjenama na tim područjima, ali i što više svojim poslovanjem, pokušali na njih utjecati.

### 3.1.3. Revizija kapaciteta organizacije

Unutarnje ustrojstvo po odjelima/službama/pod odjelima s nazivom radnih mjesta i brojem izvršitelja prikazano je narednom tablicom.

**Tablica 13. Unutarnje ustrojstvo Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu**

Odjel/Služba/Pod odjel		Broj izvršitelja
Naziv radnog mjesta		
<b>1.</b>	<b>Ured intendantice/intendanta</b>	<b>6</b>
1.1.	Intendantica/Intendant	1
1.2.	Poslovni ravnatelj – pomoćnik intendanta/intendantice	1
1.3.	Specijalist za organizaciju rada u kazalištu	1
1.4.	Viši stručni savjetnik za arhivsko gradivo	1
1.5.	Viši stručni savjetnik – urednik kazališnih izdanja	1
1.6.	Viši stručni savjetnik za protokol	1
<b>2.</b>	<b>Drama HNK</b>	<b>60</b>
2.1.	Pomoćnik intendanta Ravnatelj Drame	1
2.1.	Producent Drame	1
2.2.	Specijalist suradnik za poslove Drame	1
	<b>Glumački ansambl</b>	
2.3.	Glumac – nacionalni prvak	4
2.4.	Glumac – prvak	16
2.5.	Glumac – velike i srednje uloge	20
2.6.	Glumac – srednje uloge	10
2.7.	Dramaturg	2
2.8.	Dramaturg producent	1
2.9.	Inspicijent – šaptač	4
<b>3.</b>	<b>Opera HNK</b>	<b>261</b>
3.1.	Pomoćnik intendanta Ravnatelj Opere	1
3.2.	Producent Opere	1
3.2.	Specijalist suradnik za poslove Opere	1
3.3.	Voditelj Nototeke	1
	<b>Solisti Opere</b>	
3.4.	Šef – dirigent opernog orkestra	1
3.5.	Dirigent I	1
3.6.	Dirigent II	2
3.7.	Umjetnički voditelj opernog studija	1
3.8.	Solist Opere – nacionalni prvak	4
3.9.	Solist Opere – prvak	11
3.10.	Solist Opere – velike i srednje uloge	20

3.11.	Solist Opere – srednje uloge	10
3.12.	Korepetitor	6
3.13.	Inspicijent	2
3.14.	Šaptač	2
3.15.	Koncertni majstor opernoga orkestra	3
3.16.	Zamjenik koncert – majstora opernoga orkestra	2
3.17.	Prve violine	12
3.18.	Solist – vođa violončela	3
3.19.	Zamjenik vođe dionice violončela	2
3.20.	Violončeli tutti	8
3.21.	Vođa dionice drugih violina	2
3.22.	Zamjenik vođe dionica drugih violina	2
3.23.	Druge violine – tutti	10
3.24.	Vođa dionice viola	2
3.25.	Zamjenik vođe dionice viola	2
3.26.	Viole tutti	8
3.27.	Vođa dionice kontrabasa	2
3.28.	Zamjenik vođe dionice kontrabasa	2
3.29.	Kontrabasi tutti	5
3.30.	Prvi puhač – prva oboa	2
3.31.	Prvi puhač – prva flauta	2
3.32.	Prvi puhač – prvi klarinet	2
3.33.	Prvi puhač – prvi fagot	2
3.34.	Prvi puhač – prvi rog	2
3.35.	Prvi puhač – prva trublja	2
3.36.	Prvi puhač – prvi trombon	2
3.37.	Harfist	2
3.38.	Timpanist	2
3.39.	Prvi puhač – tuba	2
3.40.	Treći puhač – pikolo + treća flauta	1
3.41.	Treći puhač – engleski rog + treća oboa	1
3.42.	Treći puhač – bas klarinet + treći klarinet + es klarinet	1
3.43.	Treći puhač – kontrafagot + treći fagot	1
3.44.	Treći puhač – treći rog	2
3.45.	Treći puhač – treća trublja	1
3.46.	Treći puhač – bas trombon	1
3.47.	Vođa udaraljki	1
3.48.	Drugi puhač – druga flauta + pikolo	2
3.49.	Drugi puhač – druga oboa	2
3.50.	Drugi puhač – drugi klarinet	2
3.51.	Drugi puhač – drugi fagot	2
3.52.	Drugi puhač – drugi rog – četvrti rog	2
3.53.	Drugi puhač – druga trublja	2
3.54.	Drugi puhač – drugi trombon	2

3.55.	Udaraljkaš	4
3.56.	Voditelj – organizator odsjeka orkestra	1
3.57.	Poslužitelj orkestra	2
	<b>Zbor HNK</b>	
3.58.	Zborovođa	1
3.59.	Pjevač opernog zbora – epizodist (sopran, alt, tenor, bas)	12
3.60.	Pjevač opernog zbora (sopran, alt, tenor, bas)	68
3.61.	Voditelj zbora – organizator (nadzornik)	1
<b>4.</b>	<b>Balet HNK</b>	<b>128</b>
4.1.	Pomoćnik intendanta Ravnatelj Baleta	1
4.2.	Producent Baleta	1
4.3.	Specijalist suradnik za poslove Baleta	1
4.4.	Specijalist suradnik – Voditelj baletnog ansambla	1
	<b>Solisti Baleta</b>	
4.5.	Solist Baleta – nacionalni prvak	4
4.6.	Solist Baleta – prvak	16
4.7.	Solist Baleta – velike i srednje uloge	14
4.8.	Solist Baleta – srednje uloge	18
4.9.	Član baletnog ansambla	60
4.10.	Dirigent Baleta	1
4.11.	Baletni majstor	3
4.12.	Vođa glazbenih dionica	1
4.13.	Korepetitor	3
4.14.	Inspicijent	2
4.15.	Specijalist fizioterapeut u Baletu	2
<b>5.</b>	<b>Služba tehnike HNK</b>	<b>230</b>
5.1.	Rukovoditelj službe tehnike	1
5.2.	Specijalist suradnik administrativnih poslova tehnike	1
5.3.	Specijalist suradnik za održavanje, energetiku i osiguranje	1
	<b>Odjel scenske tehnike</b>	
5.4.	Voditelj scenske tehnike	1
5.5.	Voditelj pozornice	2
5.6.	Voditelj smjene pozornice u kazalištu	4
5.7.	Radnik na pozornici u kazalištu	18
5.8.	Voditelj nadstroplja u kazalištu	3
5.9.	Radnik nadstroplja u kazalištu	6
5.10.	Tapetar na pozornici	3
	<b>A) Rekvizita, pokućstvo i oružje</b>	
5.11.	Voditelj kazališnih rekvizita, pokućstva i oružja	1
5.12.	Skladištar kazališne rekvizite	4
5.13.	Oružar – Skladištar u kazalištu	2
5.14.	Pokućstar – Skladištar u kazalištu	1

5.15.	Pokućstvar	3
	<b>B)Transport i skladište dekora</b>	
5.16.	Voditelj transporta i skladišta dekora u kazalištu	1
5.17.	Predradnik skladišta kazališnog dekora	1
5.18.	Predradnik transporta u kazalištu	2
5.19.	Manipulant	10
	<b>Odjel proizvodnje scenske opreme</b>	
	<b>A) Scenski atelje</b>	
5.20.	Voditelj scenske proizvodnje	1
5.21.	Asistent scenografa	1
5.22.	Voditelj pripreme kazališne proizvodnje	1
	<b>B) Slikarna</b>	
5.23.	Voditelj slikarne	1
5.24.	Majstor slikar	1
5.25.	Slikar	1
5.26.	Radnik u slikarni	2
	<b>C) Kiparna</b>	
5.27.	Majstor kipar	1
5.28.	Majstor izrade rekvizita	1
	<b>D) Tapetarija</b>	
5.29.	Voditelj kazališne tapetarije	1
5.30.	Majstor tapetar u kazalištu	1
5.31.	Tapetar	1
	<b>E) Stolarija</b>	
5.32.	Voditelj kazališne stolarije	1
5.33.	Majstor stolar u kazalištu	2
5.34.	Stolar	4
5.35.	Stolar strojar	1
	<b>F) Bravarija</b>	
5.36.	Voditelj kazališne bravarije	1
5.37.	Majstor bravar u kazalištu	2
5.38.	Bravar	1
	<b>Odjel kostimografske opreme</b>	
	<b>A) Kostimografski atelje</b>	
5.39.	Voditelj kostimografske opreme	1
5.40.	Asistent kostimografa	1
	<b>B) Maskersko – vlasuljarska radionica</b>	
5.41.	Voditelj maskersko – vlasuljarske radionice	1
5.42.	Majstor maske u kazalištu	1
5.43.	Masker	3
5.44.	Majstor vlasuljar u kazalištu	2
5.45.	Vlasuljar	4
	<b>C) Ženska krojačnica</b>	
5.46.	Voditelj ženske kazališne krojačnice	1

5.47.	Predradnik ženske garderobe	1
5.48.	Skladištar ženskih kazališnih kostima	1
5.49.	Kostimer ženske garderobe u kazalištu – garderobijer	5
5.50.	Majstor ženske kazališne krojačnice	3
5.51.	Krojač	5
	<b>D) Muška krojačnica</b>	
5.52.	Voditelj muške kazališne krojačnice	1
5.53.	Predradnik muške garderobe	1
5.54.	Skladištar muških kazališnih kostima	1
5.55.	Kostimer muške garderobe u kazalištu – garderobijer	5
5.56.	Majstor muške kazališne krojačnice	3
5.57.	Krojač	5
5.58.	Pralja	1
	<b>E) Postolarnica</b>	
5.59.	Voditelj kazališne postolarnice	1
5.60.	Garderobijer obuće	1
5.61.	Majstor kazališne postolarnice	1
5.62.	Modelar herihter	1
5.63.	Postolar	3
5.64.	Skladištar kazališne obuće	1
	<b>Odjel rasvjete, tonske i video tehnike</b>	
5.65.	Voditelj rasvjete, tonske i video tehnike	1
	<b>A) Rasvjeta</b>	
5.66.	Voditelj rasvjete	1
5.67.	Majstor rasvjete u kazalištu	4
5.68.	Majstor regulator kazališne rasvjete	3
5.69.	Električar rasvjetljivač	13
	<b>B) Ton i video</b>	
5.70.	Majstor tona	4
5.71.	Majstor radionice kazališnog videa	3
	<b>Odjel osiguranja, energetike i održavanja</b>	
5.72.	Voditelj zaštite, energetskog postrojenja i održavanja postrojenja u kazalištu	1
5.73.	Stručni savjetnik zaštite na radu i zaštite od požara	3
	<b>A) Fizičko tehnička zaštita</b>	
5.74.	Voditelj porte	1
5.75.	Vratar telefonist	1
5.76.	Vratar	6
	<b>B) Zaštita od požara</b>	
5.77.	Voditelj vatrogasaca u kazalištu	1
5.78.	Vatrogasac	9
	<b>C) Manipulanti u održavanju</b>	
5.79.	Voditelj manipulanata u održavanju	4
5.80.	Manipulant u održavanju	18

	<b>D) Energetika i održavanje</b>	
5.81.	Voditelj energetike i održavanja u kazalištu	1
5.82.	Rukovatelj klimatizacije i održavanja	3
5.83.	Vodoinstalater	1
5.84.	Radnik građevinsko – završnih radova	1
5.85.	Majstor bravar u kazalištu	1
5.86.	Majstor električar	1
5.87.	Pogonski električar	2
5.88.	Majstor stolar u kazalištu	1
5.89.	Pomoćni radnik	2
<b>6.</b>	<b>Služba marketinga, prodaje i odnosa s javnošću</b>	<b>16</b>
6.1.	Rukovoditelj službe marketinga, prodaje i odnosa s javnošću	1
6.2.	Rukovoditelj prodaje	1
6.3.	Viši stručni savjetnik za odnose s javnošću	1
6.4.	Viši stručni savjetnik u službi marketinga i prodaje	2
6.5.	Stručni savjetnik u službi marketinga i prodaje	2
6.6.	Viši stručni savjetnik za multimediju	1
6.7.	Specijalist suradnik prodaje u Baletu, Drami i Operi	4
6.8.	Voditelj suvenirnice	1
6.9.	Specijalist suradnik za marketing i prodaju na blagajni kazališta	2
6.10.	Voditelj Infocentra	1
<b>7.</b>	<b>Služba pravnih i općih poslova</b>	<b>8</b>
7.1.	Rukovoditelj službe	1
7.2.	Viši stručni savjetnik za pravne poslove	1
7.3.	Viši stručni savjetnik za personalne poslove	1
7.4.	Stručni referent za urudžbeni zapisnik i pismohranu	1
7.5.	Viši informatički savjetnik	1
7.6.	Voditelj prijevoza i dostave	1
7.7.	Dostavljač	2
<b>8.</b>	<b>Računovodstvena služba</b>	<b>9</b>
8.1.	Rukovoditelj službe	1
8.2.	Viši stručni savjetnik za knjigovodstvo	1
8.3.	Voditelj računovodstva	1
8.4.	Voditelj računovodstva za analitiku osnovnih sredstava	1
8.5.	Voditelj računovodstva za likvidaturu ulazne dokumentacije	1
8.6.	Voditelj računovodstva – poslovi glavne blagajne	1
8.7.	Voditelj računovodstva – za obračun plaća i ostalih primanja zaposlenika	2
8.8.	Voditelj računovodstva – za obračun autorskih honorara i ugovora o djelu	1

<b>9.</b>	<b>Služba javne nabave, plana i analize</b>	<b>8</b>
9.1.	Rukovoditelj službe javne nabave, plana i analize	1
9.2.	Specijalist za ekonomske poslove u kazalištu	2
9.3.	Stručni referent dostave u nabavi	3
9.4.	Ekonom	2
<b>SVEUKUPNO</b>		<b>726</b>

*Izvor: Pravilnik o radu, HNK Zagreb*



### 3.1.4. Analiza dionika

Analizom dionika Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu identificirano je nekoliko skupina ključnih dionika s realnim ili zamišljenim udjelom koji u određenom rasponu utječu na rad Kazališta, odnosno, čije interese, očekivanja i potrebe, Kazalište, svojim djelovanjem nastoji zadovoljiti. Usmjerali smo se, dakle, na identifikaciju dionika snažnog utjecaja, odnosno primarnih dionika te na utvrđivanje dionika manjeg utjecaja i potencijalnih rizika na poslovanje.

Tablica 14. Analiza dionika Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu

DIONICI	INTERES (pozitivan-negativan) Ljestvica: +++ 0 ---	UTJECAJ (jak-slab) Ljestvica: +++ 0 ---
<b>❖ KORISNICI</b>		
Stručnjaci i umjetnici	+++	++
Udruge	++	+
Posjetitelji	+	+++
Zaposlenici i suradnici	+++	+
<b>❖ SEKTOR JAVNE UPRAVE</b>		
Grad Zagreb	+++	+++
Ministarstvo kulture RH	+++	+++
Sponzori i donatori	+	+
<b>❖ KULTURNI SEKTOR</b>		
Gradske kulturne ustanove	+	-
Muzejske institucije na području Grada Zagreba	++	++
<b>❖ OBRAZOVNI SEKTOR</b>		
Predškolsko, osnovno, srednje obrazovanje (opće i strukovno)	+	+
Više i visoko obrazovanje	++	+
<b>❖ TURISTIČKI I GOSPODARSKI SEKTOR</b>		
Turistička zajednica Grada Zagreba	+	+
Hrvatska turistička zajednica	+	+
Tvrtke suradnici i dobavljači	++	+
Porezni obveznici	+	++
<b>❖ PROMIDŽBA I MARKETING</b>		
Sredstva javnog priopćavanja	++	+++

Izvor: Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu

## *Korisnici*

**Stručnjaci i umjetnici** – Domaći i inozemni stručnjaci i umjetnici primarna su skupina dionika koja na Kazalište ima izuzetno visoki utjecaj, budući da su oni najzaslužniji za stvaranje umjetnički izvrsnog kazališta koje kroz nebrojene suradnje i produkcije postaje prepoznatljivo, kako na domaćoj tako i na europskoj kazališnoj sceni.

**Udruge** – Dionicima kulturnog aspekta, osim države, smatraju se i javne ustanove, sveučilišta, umjetnici, udruge civilnog društva, udruge za promicanje kulture te privatni sektor. Svaki od navedenih dionika na svoj specifičan način doprinosi razvoju kulturnog aspekta i kulturne dinamike društva. Interes ovih dionika u pogledu rada Kazališta, pozitivno je izražen, poput njihovog utjecaja, koji je ipak za nijansu slabiji.

**Posjetitelji** – Radi se o primarnoj skupini dionika koju karakterizira kontinuirano starenje stalne kazališne publike što je teško spriječiti i unatoč rastućem broju gledatelja mlađe dobne skupine (od 15 do 24 godine). Kazalište danas u gledalištu okuplja publiku starosti u prosjeku iznad 50 godina, dakle većinom publiku tradicionalnog poimanja umjetnosti. Digitalni pomak, sve obrazovanija populacija, veće natjecanje za slobodno vrijeme, demografske promjene uključujući osipanje i starenje publike za pojedine umjetničke forme, te ograničavanje izvora javnog financiranja određuju neizvjesnost budućnosti Kazališta.

**Zaposlenici i suradnici** – Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu djeluje putem 726 zaposlenika koji u produkciji participiraju na direktan ili indirektan način. Svojom angažiranošću, motiviranosti i razinom izvrsnosti rada uvelike utječu na realizaciju i kvalitetu same produkcije te na očuvanje izgleda kulturne ustanove.

## *Sektor javne uprave*

**Suosnivači** – Ministarstvo kulture većinski je vlasnik HNK u Zagrebu s ukupnim udjelom od 51% dok je Grad Zagreb manjinski vlasnik predmetne kulturne ustanove s ukupnim udjelom od 49%. Ministarstvo kulture i Grad Zagreb relativno su dobri vlasnici Kazališta, no problem se javlja upravo kod vlasničkog aspekta. Budući da Država i Grad pripadaju pod različite sustave financiranja, dolazi do problema u koordinaciji formiranja budžeta, kao i u komunikaciji, čija je posljedica nezadovoljavajuće praćenje ideja i potreba Kazališta. Budući da su suosnivači odgovorni za financiranje planiranih programa shodno je zaključiti da je njihov interes izrazito velik i pozitivan, odnosno, jednak njihovom utjecaju.

**Sponzori i donatori** – Financijsku podršku za realizaciju predviđenih programa, Kazalište traži i od drugih javnih i privatnih financijera, no u većini slučajeva ta su sredstva mnogo niža od ukupne cijene produkcije. Uzrok tome leži u financijskoj krizi koja uvjetuje listu prioriteta financiranja no leži i u nedostatku motivacije glede pružanja potpore ovakvom vidu kulture. Stoga je utjecaj ovih dionika pozitivan, no nizak, jednak njihovom interesu.



### **Kulturni sektor**

**Gradske kulturne ustanove** – Putem raznih oblika međusobne suradnje, zajedničkih projekata, razmjena, gostovanja, ustupanja prostora i opreme, gradske kulturne ustanove i pojedinci iz područja kulture i umjetnosti također u određenom rasponu utječu na rad Kazališta, no bez obzira na pozitivan karakter njihovog interesa, utjecaj koji vrše nije dovoljno jak, te ih dakle, svrstavamo u sekundarne dionike.

**Muzejske institucije na području Grada Zagreba** – Nakon uspješne suradnje Hrvatskog narodnog kazališta i Muzeja za umjetnost i obrt, povodom održavanja Dana otvorenog trga 2014. godine, započela je inicijativa KAZALIŠTE + MUZEJ koja se zbog velikog interesa nastavila održavati. Kazalište je ostvarilo suradnju i s Etnografskim muzejom u vidu izložbe *Čarobna družba – vjerovanja u nadnaravna bića u Podravini*, povodom održavanja fašničke manifestacije. U sklopu izložbe mogao se vidjeti rad profesionalnih maskera najveće hrvatske nacionalne kazališne kuće dok stvaraju mnoge maske različitih bića naših tradicijskih vjerovanja, ali i onih poznatih iz popularne kulture. Budući da suradnje ovakvog karaktera pobuđuju izrazito pozitivan interes kod raznih skupina dionika, ocjena utjecaja na Kazalište je jednako pozitivna.

### **Obrazovni sektor**

**Predškolsko, osnovno, srednje obrazovanje (opće i strukovno)** – Struktura posjetitelja tijekom godina ukazuje na izrazitu važnost uloge škola i vrtića u uspješnosti rada Kazališta. Stoga se s obje strane dionika, značajni naponi ulažu u uspostavu uspješnih suradnji te održavanju kvalitetnih i dugotrajnih odnosa s odgojno-obrazovnim ustanovama, posebno na području Grada Zagreba.

**Više i visoko obrazovanje** – Nakon niza dugogodišnjih uspješnih suradnji ostvarenih između zagrebačkog HNK-a i Sveučilišta, sa sigurnošću se može zaključiti da je interes studenata, kao dionika obrazovnog sektora, za Kazalište vrlo zadovoljavajući. Osim navedenih kolaboracija, Kazalište je otišlo i korak dalje te najistaknutijim studentima pružilo jedinstvenu priliku u vidu stipendiranja. Naime, četvero studenata glume na Akademiji dramske umjetnosti postali su stipendisti Kazališta, te će u dramskim predstavama nastupati do završetka studija, čime će kontinuirano stjecati dragocjeno profesionalno glumačko iskustvo i svojim mladenačkim energijama obogatiti zagrebački nacionalni dramski ansambl.

### *Turistički i gospodarski sektor*

**Turistička zajednica** – Hrvatska turistička zajednica i Turistička zajednica Grada Zagreba kao dionici, pozitivno utječu na rad Kazališta u vidu njegovog predstavljanja kao jedne od najznačajnijih atrakcija Grada Zagreba, približavajući na taj način, ovakav oblik kulture širem spektru potencijalnih posjetitelja. Pri tome, ne privlači isključivo zaljubljenike u kazališnu scenu već i sve ljubitelje jedinstvenog povijesnog stila gradnje koje su monumentalnu zgradu Hrvatskog narodnog kazališta, smjestile u prestižni red reprezentativnih kazališta u gradovima srednje i istočne Europe.

**Tvrtke suradnici i dobavljači** – Ovaj aspekt obuhvaća sve suradnje s tvrtkama koje vrše poslove poput opskrbe robom potrebnom za opremu produkcije, pružanja usluga grafičke i tiskarske djelatnosti, održavanja informatičke opreme, redovnog održavanja sustava ventilacije i grijanja, protuprovalnog sustava i dr. Radi se, dakle, o dionicima koji direktno utječu na učinkovitost i kvalitetu rada Kazališta.

**Porezni obveznici** – odnose se na dionike koji nisu nužno konzumenti kazališne umjetnosti, no redovno izdvajaju i plaćaju za kazalište, iako se većina njih ne ubraja u kazališne posjetitelje. Njihov interes usmjeren je na rad kazališta i njegovog vodstva, a primarno za odgovorno upravljanje proračunskim sredstvima.

### *Promidžba i marketing*

**Sredstva javnog priopćavanja (mediji)** – Aspekt medija obuhvaća sve one dionike zadužene za kontinuirano praćenje kazališnih događanja te oni u značajnoj mjeri utječu na formiranje javnog mišljenja o kazalištu kao i o kulturi općenito. Problem, međutim, leži u nedovoljnom medijskom prostoru raspoloživom za kulturne sadržaje općenito. Usprkos svim ulozenim naporima i dugogodišnjoj suradnji s brojnim medijima, njihov interes za kazalište nije postigao zadovoljavajuću razinu. S druge strane, snaga njihovog utjecaja na formiranje javnog mišljenja o Kazalištu i cjelokupnom kulturnom aspektu izrazito je velika.

### 3.1.5. Analiza budućih trendova i mogućnosti razvoja

Naši prioriteti s aspekta suvremenog kazališta kojemu je cilj repozicioniranje u kontekstu europskog teatra temelje se na povezivanju prošlosti i sadašnjosti kroz suvremena čitanja klasika ili autorske projekte koji propituju klasične vrijednosti u suvremenom kontekstu, okretanju europskim trendovima kroz koprodukcije i gostovanja, te jačanju fokusa na mlađu publiku kao nositelje budućih kulturnih tendencija društva.

Nacionalna kazališta kao istaknute kulturne institucije, repertoarno su vezana uz suvremene dramske, operne i baletne produkcije, kao i one suvremenoga plesa, a također i uz baštinski repertoar hrvatskih i svjetskih klasika. Zbog naglašenog kulturnog, ali i prosvjetiteljsko-edukativnog aspekta njihova djelovanja, dosadašnja manjkava povezanost i nepodudarnost premijernih i repriznih naslova, unaprijedit će se podupiranjem značajnijih oblika programske suradnje.

#### ***Budući razvoj HNK-a Zagreb temeljiti će se na sljedećim smjernicama:***

- razvoj novog modela kazališta (osuvremenjivanje zastarjelog kazališnog modela);
- međusobna suradnja nacionalnih kazališta (Split, Rijeka, Osijek, Varaždin) i ostvarivanje zajedničkih koprodukcija, kao i suradnja s drugim hrvatskim kazalištima (Dubrovnik, Pula, Šibenik, Zadar...) i festivalima (Dubrovačke ljetne igre, Splitsko ljeto, Ulysses...);
- povezivanje s teatrima u Berlinu, Beču, Bologni, Trstu, Grazu, Strasbourgu, Mariboru, Ljubljani, Sarajevu, Beogradu preko pojedinačnih zajedničkih projekata (u koprodukcijskim suodnosima);
- snažnija nazočnost na europskoj kazališnoj sceni (preko djelovanja u Europskoj kazališnoj konvenciji, Projektu Prospero...);
- pristupi različitim programima i fondovima EU za poticanje kulturne suradnje;
- izravna suradnja s vodećim europskim kazalištima preko razmjene glumaca, dramaturga, pjevača, baletnih plesača, baletnih pedagoga, korpetitora, članova orkestra i zbora te tehničkog i administrativnog osoblja;
- koprodukcijski projekti, gostovanja i razmjena iskustava na širem europskom planu (u proteklom razdoblju učinjeni su veliki koraci u koprodukcijskim projektima s partnerima iz Italije, Njemačke, Francuske i Slovenije, a želimo učvrstiti trajnije veze s važnim europskim kućama i festivalima);
- otvaranje prema suvremenim oblicima kazališnih kreacija (poseban naglasak je na njegovanju novih dramskih formi, postdramskom kazališnom izričaju...);
- interakcijski odnos s postojećom publikom i privlačenje nove publike.

## 4. OPĆI CILJEVI

Opći ciljevi su izjave o tome što Kazalište namjerava postići u naredne tri godine, odnosno određuju jasan smjer kretanja i djelovanja kako bi, postizući svaki od njih, ostvarilo svoju viziju i misiju. Dobro postavljeni opći ciljevi:

- ✓ ukazuju na jasan smjer kretanja i djelovanja Kazališta
- ✓ istovremeno su ambiciozni i realni
- ✓ usredotočeni su na rezultate.

Ciljevi imaju dvojaku funkciju:

### **Eksterna funkcija ciljeva**

1. Izražavaju svrhu postojanja organizacije i veze s okolinom
2. Identificiraju dugoročni pravac djelovanja
3. Opravdavaju postojanje Kazališta – stvaraju legitimitet

### **Interna funkcija ciljeva**

1. Ciljevi definiraju prostor za postavljanje zadataka
2. Usmjeravaju izbor i određuju sadržaj plana
3. Usvajanje ciljeva organizacije je dobra osnova za motiviranje djelatnika i postizanje visokih rezultata
4. Ciljevi predstavljaju standarde i kriterije vrednovanja i kontrolu uspjeha

Prilikom oblikovanja ciljeva potrebno je primijeniti niz kriterija, a njih je moguće predstaviti akronimom – SMART. Ciljevi moraju biti:

- Specifični – S
- Mjerljivi – M
- Akceptirani (prihvaćeni) od strane onih koji participiraju – A
- Realistični (ostvarivi) – R
- Terminalni određeni (vremenski određeni) – T

*Slika 2. Strateški ciljevi razvoja Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu*



*Izvor: Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu*

## 5. POSEBNI CILJEVI

Na temelju postavljenih općih ciljeva, proizlaze posebni ciljevi koji ukazuju na prioritete prilikom alokacije resursa. Posebni ciljevi predstavljaju očekivane rezultate, odnosno željene promjene koje su posljedica niza specifičnih aktivnosti usmjerenih postizanju općih ciljeva. Kao prvi korak konkretizacije i ostvarenja vizije predložena su 3 opća cilja.

Strateški ciljevi razvoja Kazališta konzistentan su i sažet opis namjeravanih ishoda razvoja, jasno izraženih i mjerljivih, a vremenski povezanih s razdobljem trajanja Strateškog plana. Kvaliteta strateških ciljeva ovisi o tome koliko isti odražavaju trendove i procese u Kazalištu. Strateški ciljevi doprinose ostvarenju vizije, a temelje se na prethodno provedenim analizama.



**Slika 3. Definirani posebni ciljevi za ostvarenje strateških ciljeva Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu**

### **Opći cilj 1**

**Posebni cilj 1.1. Kontinuirani razvoj Opere i njezino pozicioniranje na europskoj karti**

**Posebni cilj 1.2. Razvoj Drame u smjeru vodeće ustanove u umjetničkom, programskom, izvedbenom, odgojnom i razvojnom dijelu u RH**

**Posebni cilj 1.3. Kontinuirano građenje prepoznatljivog identiteta i brendiranje imidža Baleta**

**Posebni cilj 1.4. Unaprjeđenje rada službe Tehnike**

### **Opći cilj 2**

**Posebni cilj 2.1. Razvoj novih projekata u svrhu privlačenja publike**

**Posebni cilj 2.2. Kontinuirani razvoj i unaprjeđenje dosadašnjih akcija i projekata**

### **Opći cilj 3**

**Posebni cilj 3.1. Poboljšanje učinkovitosti korištenja energije kroz sustavno planiranje pripadajućih procesa i aktivnosti**

**Posebni cilj 3.2. Učinkovita zaštita radne okoline**

*Izvor: Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu*

## 6. NAČINI OSTVARENJA/AKTIVNOSTI

Načini ostvarenja predstavljaju aktivnosti, odnosno korake koje je potrebno poduzeti kako bi se posebni cilj ostvario, a ostvarenjem posebnog cilja doprinijelo ostvarenju općeg cilja pa tako i približilo ostvarenju uspostavljene vizije.

<b>Opći cilj 1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina</b>	<b>Posebni cilj 1.1. Kontinuirani razvoj Opere i njezino pozicioniranje na europskoj karti</b>	<b>NAČINI OSTVARENJA/AKTIVNOSTI</b>
		<b>1.1.1. Kompletiranje ansambla solista, zbora i orkestra</b>
		<p>Djelovanje Opere HNK, koja se sastoji od solista, zbora i orkestra, pretpostavlja čvrsto strukturirane i kompletirane sastave tih ansambala. U tom smislu planiramo kompletirati orkestar u njegovim grupama da bi mogao odgovoriti zahtjevima koji se pred njega postavljaju u operi i baletu koje orkestar opslužuje. Ista situacija je i kod zbora gdje ćemo aktivno pratiti odlazak određenih zborista u mirovinu ili druge vrste odsustva, kako bi zbor u svim svojim grupacijama (soprani, mezzosoprani, alti, tenori, basi) mogao svladavati zadani repertoar.</p> <p>Ansambli kao što su zbor i orkestar postižu svoju kvalitetu dugogodišnjim i kompetentnim radom. Ovoga momenta takav rad je već donio vrlo pozitivne rezultate kod oba ansambla. Kod solista postoji vrlo kvalitetna baza koju ćemo u sljedećem periodu popunjavati mladim talentiranim snagama koje se javljaju i koje treba uključivati u redoviti rad. Na tome se trenutno intenzivno radi no i to je jedan proces kroz koji se mladi solisti putem repertoara i kontinuiranog rada formiraju za sve veće uloge i pripremaju da nastave rad svojih kolega koji su danas u punoj snazi.</p>
		<b>1.1.2. Repertoar zagrebačke Opere</b>
		<p>Promišljanje repertoara ide u nekoliko raznih pravaca. Jedan je odabir naslova iz domaće i strane klasike, pa do najnovijih djela 21. stoljeća. Drugi je izbor velikih djela koja kod nas nisu igrana, djela kako naše baštine, tako i svjetske baštine. Primjerice, u posljednjim godinama bavili smo se upravo takvim izborom repertoara, pa je npr., po prvi put u Hrvatskoj izvedena opera G. Verdija „Sicilijanske večernje“, cantata „Gurre Lieder“ A. Schoenberga te sada po prvi put u Hrvatskoj posljednja Verdijeva verzija opere „Don Carlo“, nakon njegovog 21-godišnjeg rada na toj operi. Isto tako, apsolutno je potrebno da kao nacionalna operna kuća neprestano negujemo i kontinuirano predstavljamo našu domaću opernu baštinu. Ove godine u Zagrebu će po prvi put nakon 2. svjetskog rata biti izvedena opera 'Adel i Mara' J. Hatzea. Osim takvog načina predstavljanja domaće baštine, planiramo i uz pomoć Ministarstva kulture poticati i naručivati nova djela suvremenih hrvatskih skladatelja.</p>

### 1.1.3. Rad na studiju opernih djela/Operni studio

U idućem razdoblju planiramo posebno nastaviti sadašnji intenzivan rad na načinu pripremanja predstave. Pod pojmom „vjernosti opernom djelu“ podrazumijevati će se intenzivan i kompetentan rad na studiju tih opernih djela čime se nastavlja rad na toj razini i izbjegavaju se uobičajene predodžbe takozvanih lažnih tradicija.

Radi se o permanentnom procesu kojega ćemo nastaviti provoditi, odgovorno predstavljajući djela onako kako su zamišljena od svojih autora. Takva komunikacija s publikom s estetske strane djeluje na ukus publike te ju istovremeno upoznaje sa stvarnim vrijednostima izvedenih djela.

Opera je najkompletnija kazališna forma čija je baza glazbena partitura na koju se još pridodaje i libreto (književnost i poezija), likovna umjetnost (scene i kostimi), rasvjeta i arhitektonski elementi. Sve to u izvedbi mora biti dovedeno u jednu usklađenu cjelinu. U tom smislu treba ići i daljnje promišljanje izvedaba u umjetnički promišljenoj glazbeno-scenskoj interpretaciji, ali koje vodi računa o današnjem vremenu u kojem te produkcije i nastaju (redateljski koncepti, redateljska čitanja i odnos prema suvremenom gledatelju).

Operni studio osigurava mladim pjevačima kvalitetan rad na pripremi repetoara. Radi se o potpunom studiju uloga (glazbenom, pjevačko-tehničkom, stilskom i dramaturškom). Prema dosadašnjem iskustvu mladi solisti dolaze nedovoljno pripremljeni za rad na ulogama, što je i međunarodni problem. Sve je manje vremena za kompletno svladavanje uloga. Za kvalitetne operne izvedbe ovaj pripremi period je vrlo važan, jer sama korepeticija pred rad na premijeri pretpostavlja određeno znanje i pripremu, da bi se studij mogao kvalitetno dovršiti.

### 1.1.4. Mladi naraštaji

Umjetničko djelovanje opernog djela ne smije ostati samo konzumističko nego nositi u sebi određene poruke pa i opomene nama poznatim situacijama svakodnevnog života prema osnovnim vrijednostima čovjekove egzistencije. Umjetničko djelo ima u tom djelovanju ogromnu odgovornost i prema onome kako se svijet kreće imat će sve veću odgovornost. U tom smislu, zagrebačka Opera posvećuje posebnu pozornost zbližavanju mladih naraštaja s opernom umjetnošću, kroz organizaciju posjeta učenika osnovnih škola opernim pokusima te postavljanje opernih djela pisanih upravo za mlade (kao što je primjerice opera 'Let's make an opera – Mali dimnjačar' B. Brittena), a koja se mogu izvoditi i u školskim dvoranama. S tim vrlo važnim projektima tek smo na početku, ali u sljedećem periodu nastojimo to sistematizirati i institucionalizirati. Za iduću sezonu dogovorena je intenzivnija suradnja sa školama te nastavak tih programa.

### 1.1.5. Gostovanja zagrebačke Opere

Velika važnost u djelovanju operne kuće su i gostovanja. U tom smislu uspostavili smo suradnju s Operom Ivan pl. Zajc u Rijeci, a postaviti će se osnove i za suradnju sa Narodnim pozorištem u Beogradu i Novom Sadu. Postoji interes i za uspostavljanjem suradnje sa Operom u Tirani. Dok je već ostvareno nekoliko koprodukcijskih projekata, poput „Mimi“ i „Pelleas i Melisande“ s francuskim partnerima, „Don Pasquale“ s mariborskom Operom, „Madama Butterfly“ s talijanskim partnerima te „Kein Licht“ s njemačkim, francuskim i luksemburškim partnerima. Za sljedeću sezonu dogovorena je suradnja sa Sferisterio Opera Festivalom iz Macerate u produkciji Puccinijeve opere „Turandot“. Gostovanja kompletnih opernih ansambala su preskupa i bez pomoći Ministarstva kulture i ostalih državnih institucija ih je nemoguće održati zbog velikog broja sudionika, uz potrebnu tehniku. Razmatra se i treba i dalje razmatrati i neke druge vrste gostovanja, kao što su razmjene ili pojedinačne ili grupe solista i dirigenata ili zajedničkih nastupa u nekim trećim varijantama ili kazalištima.

Za sljedeću godinu postoji interes za takva gostovanja, ali isto tako i za cjelovita gostovanja u Narodnom pozorištu u Beogradu i Operi u Tirani, te Macerati. U sljedećoj sezoni ostvarit će se kompletna razmjena gostovanja s riječkom operom, tako što će oni gostovati u Zagrebu s operom „Otello“ G. Verdija, a u Rijeci će gostovati naš balet „Labuđe jezero“. Postoji program u foyeru pod radnim naslovom „Kazalište minijature“ za koji je izgrađena mala pozornica za izvedbu „Vještica Hillary ide u operu“ koja je doživjela ogroman uspjeh, pa se dakako za budući rad planira i takav vid alternativnog teatra kao i matineje komornih ansambala Opere.

### 1.1.6. Gostovanja stranih umjetnika

Naša politika do sada je bila usklađivanje repertoara sa stalno angažiranim solistima, koji su pokazali da su sposobni na najvišem europskom nivou odgovarati izazovima zahtjevnih uloga. To je dakle, jako važno jer to pretpostavlja i afirmiranje i mlađe generacije na tim principima. Gostovanja stranih umjetnika treba nastaviti s jasnim ciljem kada nema odgovarajućih protagonista u kući za određene opere koje je potrebno staviti na repertoar. Osim gore navedenih potreba za popunom orkestra, potrebno je u sljedećem periodu nadopuniti i obnoviti instrumentarij. U tom smislu je vrlo loša situacija u grupi kontrabasa, udaraljki (posebno ksilofona), te rogova. Za te instrumente postoje određene ponude koje bi trebale biti dostavljene Ministarstvu kulture Republike Hrvatske i Gradu Zagrebu. Potrebno je nastaviti objavljivanje audicija za radna mjesta u orkestru na sada već započetim internacionalnim natječajima. Potrebno je i dalje nastaviti s audicijama unutar kuće za povremeno provjeravanje kvalitete, posebno solista, prema zahtjevima tih radnih mjesta.

### 1.1.7. Sudjelovanje u projektu Opera u školama

Projekt je zamišljen kao edukativni proces u kojem bi se učenicima osnovnih i glazbenih škola približila operna umjetnost te kao poticaj učenicima za posjet kazalištu već od rane školske dobi. Nakon završetka projekta prikupiti analize i vrednovanja učenika te obrađene podatke dostaviti nastavnicima.

#### **Cilj projekta:**

Kratkoročni cilj: edukacija učenika o opernoj umjetnosti, približavanje opere školskom uzrastu

Dugoročni cilj: stjecanje navika redovitih posjeta učenika školskog uzrasta opernim predstavama

**Ciljana skupina:** završni razredi osnovnih škola, učenici glazbenih škola

### 1.1.8. Sudjelovanje u projektu Opera vision

Europsko udruženje opernih kuća Opera Europa predalo je novi projekt Creative Europe programu za razdoblje od 2018. do 2020. godine pod imenom Opera Vision. U suradnji 30 kazališnih kuća iz 19 zemalja, ovaj projekt obuhvaća cijeli niz aktivnosti koje će preko digitalnih sadržaja omogućiti publici online uvid u sezone europskih opera. Opera Vision će poseban naglasak staviti na privlačenje i kultiviranje mlade publike u nastajanju, te promicanju europske kulturne baštine i razvoju opere za budućnost.

Važna uloga projekta je izgradnja kapaciteta i stručnosti u digitalnoj tehnologiji i isplativim rješenjima za implementaciju sa ciljem širenja operne umjetnosti.

Dostupni sadržaji biti će raznovrsni (full-length i short-form online prikazivanje), inkluzivni (glazbeno kazalište u mnogim oblicima) i na redovitoj bazi (prosječno dva live-streama mjesečno). Platforma će se usredotočiti na privlačenje mlađe publike, slaveći europsku kulturnu baštinu, reinventaciju opere u današnjem vremenu i na stvaranje dugoročne samo održivosti istog sustava. Upotrebom sveobuhvatne tehnologije, Opera Vision će posegnuti dublje u živote naše publike i promovirati europske kulturne vrijednosti svijetu.

Sudjelovanje u platformi *Opera Vision* omogućuje nam da po prvi put na takav način budemo predstavljeni u online digitalnim medijima i da naš rad postane dostupan puno širem krugu domaćih i inozemnih gledatelja te i onim dijelovima naše regije koji su zakinuti za operne izvedbe uživo.

Prije svega opernu umjetnost nastojimo približiti mlađim generacijama, koje najvećim dijelom prate sadržaje povezane s internetom i mobilnim aplikacijama. Premda određeni dio naše sadašnje publike čine učenici i studenti koji u sklopu glazbenoga obrazovanja grupno pohađaju pojedine operne izvedbe, vjerujemo kako ćemo snimkama opernih djela dostupnim na online servisima dodatno potaknuti mlade na samostalno pregledavanje opernih sadržaja i razvijanje interesa za opernu umjetnost, što bi moglo kod određenog postotka rezultirati njihovim povremenim ili stalnim dolaskom na predstave.

Nadalje, povezivanjem s inozemnim opernim institucijama otvara se mogućnost usporedbe umjetničkih pristupa opernim djelima kroz različite produkcije i umjetničke izvedbe, a ujedno se otvaraju i putevi za međunarodne razmjene, koprodukcije i sudjelovanja na festivalima.

Dostupnost kvalitetnih opernih snimaka stvara i nove načine promocije repertoarnih opernih djela kroz online kanale kulturnih institucija s kojima surađujemo te različitih vrsta servisa, društvenih mreža i mobilnih aplikacija. Na taj se način operna umjetnost dodatno popularizira i čini pristupačnijom vrlo širokom krugu gledatelja.

#### 1.1.9. Stipendije za glazbenike u orkestru

Povremenim radom pripremaju se za rad u orkestru (repertoar, specifične osobine sviranja u opernom orkestru), što znači sistematsko popunjavanje slobodnih mjesta u orkestru, te osiguravanje kontinuiteta rada orkestra.

To je vrlo važna komponenta za razvoj orkestra jer prevelika fluktuacija onemogućava umjetnički razvoj ansambla. Na taj način bi se taj studij pretvorio u orkestralnu akademiju orkestra, gdje bi vođe dionica vodili brigu o radu i napretku stipendista.

#### 1.1.10. Suradnja s opernim kućama

Od velike je važnosti suradnja s opernim kućama, posebno u regiji (Italija, Slovenija, Srbija). Suradnja je u vrlo velikom obujmu, od koprodukcija, razmjena predstava do zajedničkih produkcija te sudjelovanja solista iz različitih opernih kuća. Naročito je važna za napredak i razvoj solista ali i atraktivna za publiku. Omogućava bitno proširenje repertoara.

#### 1.1.11. Izvedbe za djecu

Komprimirane i komentirane operne izvedbe za djecu odličan su način pripreme nove publike. Potrebno je proširiti horizonte upoznavanja sadržaja i poruke opernih djela djeci i izvan djela pisanih isključivo za djecu. U svijetu se sve više pripremaju velika operna djela skraćena i komentirana za razinu uzrasta djece. Na taj način djeca dobivaju na njihov način dublji uvid u značaj, vrijednost ali i plemenitost umjetničkog djela (Mozart: Čarobna frula, Wagner, Weber: Strijelac vilenjak itd.)

**1.2.1. Osmišljavanje eksperimentalno formiranih predstava**

Obzirom da u Hrvatskom narodnom kazalištu u istom prostoru s Dramom djeluju i Opera i Balet, suočavamo se s kontinuiranim problemom nedostatka prostora za pokuse kao i za naslove triju ansambala. Dakle, potrebno je što prije razdvojiti Operu i Balet od Drame. Opera i Balet trebaju ostati u sadašnjem prostoru zbog tradicijskih navika i povijesnoga sjećanja, dok se Drama planira preseliti u neki od već postojećih prostora ili će se za nju izgraditi nova zgrada. Važno je naglasiti da bi se dio programa, osobito klasični naslovi u Drami i dalje izvodili na velikoj pozornici matičnog kazališta. Time se ne bi samo riješio dugogodišnji problem nedostatka prostora za pokuse, reprizne ili premijerne naslove triju ansambala, nego bi se prije svega pojačao i funkcionalni znak tih triju kazališnih segmenata i profilirala njihova uloga u kazališnom, ali i kulturološkom kontekstu.

Prostor u koji bi bila smještena Drama Hrvatskoga narodnog kazališta trebao bi i sam biti interdisciplinarni prostor, centar koji će osim teatra ne samo predstavljati već i okupljati različite kulturne sadržaje. Taj bi centar uz teatarski program, koji bi u najvećem prostoru pripadao Drami HNK, u manjim i mobilnijim prostorima bio mjesto prezentacije nezavisnih kazališnih i plesnih grupa, čime se ne bi umanjivala važnost ni institucije niti nezavisne scene, dapače, različitost njihovih iskaza i interesa u konačnici će stvoriti iznimno zanimljivu cjelinu.

No, takav centar mora sadržavati i izložbene prostore, prostore za seminare, razgovore, predstavljanja knjiga i različitih projekata, prostore za koncerte i filmske projekcije ( za umjetničke europske filmove koji se rijetko mogu vidjeti u zagrebačkoj kino ponudi) te za edukacijske sadržaje namijenjene najmlađoj publici. Tako će se u Zagrebu stvoriti jedno trajno mjesto okupljanja s najrazličitijim kulturnim sadržajima, ali i s jedinstvenim vodstvom koje će omogućiti da svi ti sadržaji imaju zajednički nazivnik ne komercijalnih, već umjetničkih istupa. U takvu istraživačkom kontekstu koji će pratiti modele suvremene europske umjetnosti i Drama će uz kontinuitet potvrđivanja svoje prosvjetiteljske uloge, imati mogućnost drugačijih postavki i svakako konzistentnijega i smionijega kazališnoga govora.

Do izgradnje nove zgrade osmišljavati ćemo predstave u različitim gradskim prostorima te će iste imati eksperimentalnu formu, odnosno istraživački karakter, ali će omogućavati glumcima da propitaju svoje sposobnosti kroz različite glumačke stilove, u različitim žanrovima i formama. Vodit će se računa da u glumačkom razvoju pomažu domaći i gostujući redatelji, koreografi, pisci, skladatelji i pjevači osobitih iskustava i najrazličitijih estetika.

**1.2.2. Osvremenjivanje dramskog repertoara i predstavljanje hrvatskih dramatičara na pozornici HNK**

Važno je na pozornici istražiti dramsku, a potom i scensku klasiku na uzbudljiv i nov način. Potrebno je suvremenim kazališnim govorom prepričati priče iz prošlih stoljeća koje bi bile interpretirane kao priče ovog prostora i vremena, aktualni fragmenti ispisani iz naše svakodnevice. Na taj način bi se uspostavio dijalog između onoga što je poznato u sadržaju i formu te novoga, a zanimljivost toga dijaloga za umjetnike i gledatelje bit će upravo u prepoznavanju, odnosno utvrđivanju identifikacijskih modela istoga te u iznalaženju novoga u nečemu što nam se činilo prihvaćenim ili čak potrošenim. Izabiranjem onih klasičnih djela svjetske i hrvatske dramske literature koja izravno upućuju na neke društvene probleme ili opsesivne teme određenog trenutka, dobiva se ne samo jedno u nizu scenskih reinterpretacija klasika, nego i događaj koji pokreće čitavu zajednicu, te time na određeni način mijenja percepciju i društva i teatra.

Predstavljanje hrvatskih dramatičara na pozornici te poticanje razvoja novoga hrvatskoga dramskog pisma postavlja se kao jedna od naših glavnih zadaća. Pri tome bi bilo značajno da proslavljeni europski redatelji kao Thomas Ostermeier, Luc Perceval, Ivo van Hove, Martin Kušej, Krzysztof Warlikowski, Romeo Castellucci i drugi postavljaju hrvatsku dramsku baštinu, propitujući njezinu „utemeljenost“ u kontekst europske dramske literature i teatra, no time je i promiču u današnjoj kazališnoj Europi u kojoj je ona posve nepoznata.

Iznimno važno mjesto zauzimaju praizvedbe novih dramskih tekstova suvremenih hrvatskih dramatičara koji bi za našu Dramu trebali biti naručeni u narednom razdoblju. Predlaže se i predstavljanje pomno pripremljenih „čitanja“ novih dramskih tekstova, a njihova provjera kod glumaca, redatelja i publike navest će nas na pravilan odabir. Plan je pozvati najzanimljivije hrvatske dramatičare, prozaike i pjesnike (Mate Matišić, Tena Štivičić, Miro Gavran, Ivor Martinić, Kristian Novak ...) da svoje nove tekstove pišu i predlažu upravo našem kazalištu. Prijevodi novih hrvatskih dramskih tekstova biti će ponuđeni za razmjenu u okviru Europske kazališne konvencije. Planira se uvesti i program za mlade dramske pisce koji će biti otvoren za sve između 13 i 25 godina, a poticat će mlade autore da prepoznaju, odnosno pišu o aktualnim problemima našega doba.

### 1.2.3. Realizacija kvalitetnih produkcija i koprodukcija

Koprodukcije, kazališni model danas prihvaćen u cijeloj Europi, omogućavaju razmjenu iskustava i veću teatarsku otvorenost prema novim idejama, drugačijim pogledima te onim umjetničkim istraživanjima koja često rezultiraju novim formama i iznimnim interesom publike. S druge pak strane omogućavaju i financijsku pomoć te olakšavaju financiranje kazališnih projekata što je iznimno važno u recesijskim prilikama.

Naša intencija je realizirati što više produkcija i koprodukcija koje bi bile svjetske praizvedbe, premijere. Uprizorenjem teksta *Evanđelje* koje je napisao i režirao poznati talijanski redatelj Pippo Delbono na pozornici HNK u Zagrebu izvedeno je u suradnji ansambala Opere i Baleta. Ista predstava izaziva izvanredne reakcije na brojnim gostovanjima diljem Europe.

Imali smo privilegiju da je naručeni dramski tekst Mate Matišića *LJUDI OD VOSKA* iznimno dobro primljen kod publike i kritike kao i novi dramski tekst Tene Štivičić *TRI ZIME* koji je pokazao s koliko zanimanja publika i kritika prati suvremeno dramsko stvaralaštvo. Ovim uspješnicama povezali smo izričaj svakodnevnog života s najznačajnijim djelima i autorima domaće književnosti.

### 1.2.4. Razvoj ansambla Drame kroz unaprjeđenje glumačkog aspekta

Naš ansambl okupit će najperspektivnije glumce različitih generacija koji će se dokazati u svim oblicima kazališta – od klasičnog, realističnog do suvremenih forma glume, vizualnog, mimoskog, pjevačkog i plesnog teatra. Važno je pri tome prije svega ustrajati u konsolidaciji ansambla, njegovu potpunom angažmanu – od velikih predstava do komornih forma u kojima bi do izražaja došla virtuoznost glumca, a za to je potrebna nova scena Drame koja bi omogućila razvoj ansambla.



### 1.2.5. Realizacija planiranih suradnji i ostalih projekata

Nakon izuzetno uspješnih edukativno-umjetničkih radionica za učenike osnovnih i srednjih škola RH pod naslovom **Shakespeare nije bauk** u suradnji s British Councilom iz Zagreba koje su održane tijekom mjeseca ožujka i travnja 2017.godine, planiramo proširiti krug suradnika za buduće radionice koje bi uključivale Talijanski kulturni centar, Francuski institut, Goethe institut i British Council u svrhu promocije internacionalne dramske literature, te edukacije mladih generacija. Uz to, predlagati ćemo projekte za sve kulturne programe Europske unije, kao što je projekt **UMJETNOST IKULTURA 54+**, kojim se želi poboljšati kvaliteta života umirovljenih osoba, starijih osoba, te nezaposlenih preko 54 godina starosti kroz sudjelovanje u kulturnim i umjetničkim aktivnostima. Na taj način planiramo postati referentna institucija čije se djelovanje ne ograničava na pasivnu konzumaciju kazališnih predstava, nego se interaktivnim metodama u rad uključuje i publika svih uzrasta, međusobno povezujući generacije; otvarajući mogućnost umjetničke edukacije u samom centru umjetničke produkcije, na inovativan način.

Važno je naglasiti da sudjelujemo kao jedan od partnera u inovativnom projektu *Europski kazališni laboratorij: Drama goes digital*, koji podupire program Europske unije *Kreativna Europa*. Svrha projekta je osmišljavanje inovativne digitalne tehnologije za središnje kazališne institucije kontinentalne Europe radi proširivanja dosega umjetnosti s pomoću novih tehnologija. Naše kazalište je u suradnji s partnerima iz norveškoga nacionalnog kazališta *Det Norske Theatre*, osmislilo koprodukcijski projekt u sklopu kojega će se postaviti dva nacionalna modernistička klasika dramske književnosti, *Peer Gynt* Henrika Ibsena u Kazalištu i *Kraljevo* Miroslava Krležu u *Det Norske Theatreu* u Oslu, uz korištenje inovativne audiotehnologije. Obje predstave će uključivati i norveške i hrvatske umjetnike, biti će izvođene u Zagrebu i Oslu te potencijalno u nizu gradova u sklopu mreže Europske kazališne konvencije (ETC) u sezoni 2017./2018. Ovaj je projekt inovativni oblik europske suradnje kojeg planiramo uspostaviti kao strategijski model za budućnost.

S druge strane, pripremamo i suradnju s izvedbenim kolektivom Badco i Dubrovačkim ljetnim igrama na projektu *ISPRAVCI RITMA*, kojim Kazalište otvara svoja vrata suradnji s nezavisnim izvaninstitucionalnim kazalištima koja sa sobom donose nove izvedbene poetike, ali i drugačije produkcijske uvjete proizvodnje predstave. U dugoročnoj strateškoj suradnji, otvorit ćemo se prema novim oblicima izvedbenih umjetnosti koji uključuju performans, teoriju i dokumentarno kazalište.

### 1.3.1. Pomlađivanje i osnaživanje baletnog ansambla

Kako bi se baletni ansambl pomladio i osnažio, potrebno je donijeti legislativu kojom bi se umjetnici, za koje se ionako plaća beneficirani radni staž, umirovili te kako bi se zaposlili mladi i svježiji kadrovi. Opće je poznata činjenica da je balet umjetnost sa snažnom fluktuacijom kadrova što u slučaju našeg kazališta, zbog loše legislative ili neprimjene važeće legislative, nije slučaj.

U sljedeće četiri godine uspostaviti ćemo intenzivnu suradnju s baletnim školama, koje trenutačno djeluju u krajnje neadekvatnim prostorima, a u smislu zajedničkog ulaganja u buduće naraštaje. Razmišljajući dugoročno prioritet je svakako odgajanje novih generacija i postupno pomlađivanje kadra. I dok se dugi niz godina nije radilo s mladim talentima, generacije domaćih plesača zapostavljene su što je danas vidljivo iz omjera domaćih i stranih plesača u ansamblu.

### 1.3.2. Realizacija kvalitetnih produkcija i koprodukcija

Nakon velikih uspjeha u protekle tri sezone te pozitivnih odjeka kako kod kazališne publike tako i kod kritike, vizija je mapirati naš Balet kao nezaobilaznu točku na kulturnoj mapi, prvenstveno ovog dijela Europe, a i šire. Intencija je realizirati što više produkcija i koprodukcija koje bi bile svjetske prazvedbe premijere te s kojima bi se postigao gore navedeni cilj.

Naše kazalište imalo je privilegiju prvo na svijetu uprizoriti *Labuđe jezero* Vladimira Malakhova, a kao posljednja ovosezonska premijera biti će uprizoreno, jedno od najznačajnijih djela hrvatske književnosti *Gospoda Glembajevi* Miroslava Krleža, koje je doživjelo niz scenskih adaptacija, ali nikada nije transponirano u plesni pokret. Ovo remek-djelo na našoj pozornici uprizoriti će Leo Mujić, koreograf iznimne ekspresije i stari poznanik baletnog ansambla i zagrebačke publike. Time se postavlja i jedna od odrednica našega repertoara u narednom razdoblju, a to je uprizoriti bisere hrvatske proze i poezije koje bismo pretočili u plesne kreacije i tako im dali jedan novi, sasvim neočekivani, život te povezali i baletni izričaj s najznačajnijim djelima i autorima domaće književnosti.

Balet ulazi i u koprodukciju s Theatre u kojoj je partner u realizaciji trupa As Palavras, s kojima ćemo postaviti predstavu *Apoksiomen* u koreografiji Claudia Bernarda brazilskog umjetnika s belgijskom adresom. Glazbu za ovu kreaciju sklada Tamara Obrovac. Kip Apoksiomena, izronjen kod otoka Lošinja biti će simbol turbulencija s kojima se suočava današnja Europa i sve zemlje mediteranskog bazena. Bit će to djelo s jasnim propitivanjem današnjeg trenutka i smjernica koje se nude Europi 21. stoljeća. Slijedi kreacija Patricea Barta za zagrebački ansambl *Elizabeta II Bavarska – Sissi* za koju će glazbene aranžmane temeljene na glazbi Smetane, skladati Ermanno Florio, poznati kanadsko-talijanski skladatelj i dirigent. Tema koja filigranski isprepliće povijest zemalja u okružju biti će zasigurno zanimljiva i zemljama bivšeg carstva kojega smo bili dio.

Svoje mjesto će naći i *Smrt u Veneciji* po romanu Thomasa Manna, nobelovca i jednog od najvećih njemačkih književnika koje će na inspirativnu glazbu Gustava Mahlera uprizoriti Valentina Turcu, slovenska koreografkinja hrvatskog i rumunjskog podrijetla. Predstava bi nastala kao koprodukcija Opere i Baleta SNG Maribor te našeg kazališta. Raskoš barokne glazbe pokazali bi kroz nenadmašni *Violinski koncert* Maxa Brucha u plesnom remek-djelu čuvenog Clarka Tippeta, a u istoj večeri zagrebačka publika bi nakon dugo vremena imala ponovno vidjeti koreografiju Ljiljane Gvozdenović, negdašnje solistice našega Baleta.

Jedan od najznačajnijih baleta romantizma *Chopiniana*, ponovno bi ugledao svjetla zagrebačke pozornice, kao i djela velikog Balanchinea. Postavljanje takvih djela, osim prestiža, ima i edukativnu funkciju jer upoznaje publiku s razvojnim fazama baletne umjetnosti.

Koreografi s kojima bi se ostvarila suradnja, osim na sceni HNK recentno dokazanih i gore spomenutih Patricea Barta i Vladimira Malakhova, bile bi koreografije Uwe Scholza, Douglasa Leea, Jirija Bubeničeka, Angelina Preljocaja, Maura Bigonzettia, Maura de Candie, Stephana Tossa i mnogih drugih. Mjesta bi se ponovno našlo i za dobro nam poznate koreografkinje Valentinu Turcu i Mašu Kolar, koje će već biti dokazane autorice na našoj sceni. Pojedina djela bi se postavila u vlastitoj produkciji, a težilo bi se i koprodukcijskoj suradnji s domaćim i europskim kazalištima.

Jedan od značajnijih ciljeva je dovesti u Zagreb Johna Neumeiera jednog od najvećih svjetskih koreografa, čime bi europsku, a i svjetsku pozornost u plesnoj umjetnosti svrnuli na naš Balet jer djela ovog cijenjenog majstora na repertoaru imaju samo rijetke i odabrane kazališne kuće.

Time bi Balet HNK, s naglaskom na klasični balet, dao potrebni hommage i stvaralački prostor neoklasičnom i modernom plesnom izrazu. Takva različitost repertoara s vrhunskim interpretima proizašlim iz našega ansambla zasigurno bi dovela i novu publiku u naše neobarokno zdanje.

Na kraju tog perioda počele bi pripreme za obilježavanje 100 godišnjice dolaska Margarite Froman te članova njene obitelji, čime su tadašnjem baletnom ansamblu postavljeni čvrsti klasični temelji, a kojoj se do sada nije posvetila primjerena pažnja te je njen značaj pomalo stavljen sa strane.

### 1.3.3. Razvoj baletne publike

Obzirom da je publika jedan od ključnih aspekata kazališne umjetnosti, pa tako i baletne, njenu je participaciju potrebno kontinuirano poticati te ju na inovativne načine uključiti u svoj rad. Afirmativnost koju treba iskazati publika kazališta, treba se vršiti kroz ankete kojima bi se iskazao stav publike o relevantnosti projekta te učinak na posjetitelje. Dodatno bi poslužila dubljoj analizi dobne stratifikacije posjetitelja pojedine vrste baletne predstave i pomogla targetiranju „neiskorištenog potencijala“ kod publike.

U narednom razdoblju, u planu je i razrada modela vjernosti, koja se odnosi na skupinu dugogodišnjih pretplatnika Baletne pretplate te razrada modela privlačenja novih pretplatnika pri čemu je potrebno minuciozno izbalansirati akcije kako se dugogodišnji pretplatnici ne bi osjećali manje zanimljivima.

Također će se organizirati Klub obožavatelja Baleta HNK. Povlastice Kluba obožavatelja, što prakticiraju mnoge europske kuće, za članove su, primjerice, mogućnost dolaska na otvorene scenske pokuse i tribine, otvorene razgovore s plesačima i slično. Moderni i suvremeni plesni izričaj publici treba pažljivo i s uvažavanjem marketinški prezentirati kroz sve platforme koje se nude, od web stranica HNK, oglašavanja u medijima i javnih nastupa do edukacijskog programa. Riječ je o segmentu repertoara kojim će se u Kazalište privući i neku novu, drugačiju publiku.

**1.3.4. Približavanje baletne umjetnosti dječjem uzrastu te adolescentima**

U sklopu naše djelatnosti planira se uspostava Edukacijskog programa u kojem će se organizirati sudjelovanje plesača na raznovrsnim događanjima od izložaba, javnih svečanosti, do televizijskih nastupa u specijalnim programima. Mogu se organizirati i radionice, kratka predavanja o baletu uz plesne brojeve za ustanove predškolskog odgoja, te osnovne i srednje, ne samo baletne škole. Time bi djeca stekla uvid u osnove baleta, ali i sve repertoarne naslove u HNK-u, što je svakako poticaj novim naraštajima za bavljenje tom umjetnošću. Posebna pozornost posvetit će se suradnji našeg Baleta s javnom televizijom, poglavito s HRT 3, u smislu TV prijenosa baleta, kao i intenzivnijega gostovanja plesača u različitim kulturnim emisijama na tom programu.

**1.3.5. Provedba ostalih planiranih aktivnosti u svrhu privlačenja publike**

Ostale aktivnosti u svrhu privlačenja publike odnose se na organizaciju koncerata baletnih zvijezda čime se naš Balet planira dodatno mapirati kao važan kulturni čimbenik, pokazujući da je zagrebačka pozornica bitno odredište najeminentnijim svjetskim umjetnicima te na aktivnije povezivanje s Muzejima i drugim izložbenim prostorima, kao i s organizatorima drugih događanja u Zagrebu. Balet u školama jedan je od takvih projekata zamišljen po uzoru na projekt Opera u školama, a pokreće se po prvi puta krajem ove sezone na baletnoj predstavi Gospoda Glembajevi, u koreografiji Lea Mujića. Vratiti baletne matinee za građanstvo vikendom. Postoje mnoge nesortirane magnetofonske i magnetoskopske vrpce koje bi trebalo sortirati, preslušati i pregledati te potom digitalizirati ili pohraniti u neki sličan suvremni oblik/medij. Baletnu arhivu VHS / BETA snimki digitalizirati ili pohraniti na neki drugi prikladan medij. U nedostatku domaćih baletnih koreografa trebalo bi osigurati prostor u kojemu bi se izvodile kraće komorne forme proistekle iz rada i iskustva članova našeg Baleta (na tragu nekadašnjih Koreografskih radionica).

Kako bi se razvijali domaći scenografi i umjetnici koji su neophodni u osmišljavanju i izradi scenografije potrebno bi bilo povezati se sa ALU sa koje bi studenti kiparstva i slikarstva mogli imati najbolju moguću praksu, prvo u prisustvovanju baletnih proba, skicirajući pokrete baletnih plesača i na taj način steći dodatna znanja u figurativnosti manjih i većih forma, a potom surađujući s našim umjetnicima slikarima i kiparima na izradi scenografskih elemenata. Steći dodatni vizibilitet sa suradnjom sa sportskim i drugim, naoko nespojivim brendovima (spot HNK i KHL Medveščak pokazuje se kao dobar primjer (Veleučilište Baltazar u Zaprešiću).

**1.3.6. Provedba edukativnih programa**

*Balet za pet* – odabrati nekoliko škola, prvo u Zagrebu, a potom i okolici u kojima bi profesori / učitelji odabrali po 5 učenika iz raznih dobnih skupina koji bi imali mogućnost pozornije pratiti rad na predstavama tijekom sezone pod mentorsvom baletnih majstora ili plesača pred mirovinom, te bi prije izlaska predstava svoja iskustva i saznanja prezentirali kolegama prije dolaska na kazališnu predstavu. Program je usmjeren na edukaciju, ali i privlačenje novih publika direktnom involviranošću u nastanak produkcije. Za ostvarivanje takve vrste programa, nužna je uska suradnja s Ministarstvom znanosti i obrazovanja, Ministarstvom kulture i Gradom Zagrebom. Takav je program moguće organizirati i s predškolskom dobi ili u njihovim prostorima ili u kazalištu. Tu se ne smije (kao i u svim programima usmjerenim na privlačenje nove publike) zanemariti potencijal i logističku potporu koju u tome pogledu mogu pružiti Centri za kulturu Grada Zagreba, kao meke kulturnih i edukativnih događaja u kvartovima.

Veselimo se premijeri – program po receptu Ususret premijeri, ali u smislu kreativnih radionica u kojemu se uz naraciju otkleše nekoliko brojeva iz predstave – mogućnost izvedbi programa na velikoj sceni ili nadogradnja programa Tajna povijest kazališta te bi se program mogao održati u foyeru kazališta ili pokusnoj baletnoj dvorani. Alternativni naziv Obiteljski dan u kazalištu sa posebno formiranom cijenom za obitelj.

**1.4.1. Digitalizacija u području scenske tehnologije**

Trendovi u tri programske cjeline pokazuju sve veću interdisciplinarnost i brisanje granica među njima te pojavu potpuno novih pristupa – ali svugdje je u pitanju digitalizacija i multimedijalni pristup u stvaranju novih djela. Naša Tehnika trenutno može zadovoljiti samo manji dio tih potreba.

S digitalizacijom u području scenske tehnologije Kazalište je započelo na najjednostavniji način – nabavom pojedinačnih komada opreme koji se mogu koristiti u sadašnjim uvjetima. U tom smislu neophodno je nastaviti s nabavom nove video opreme, kako projekcijskih aparata i kamera tako i za digitalnu obradu signala i upravljanje video opremom.

**1.4.2. Razvoj tonskog sustava**

U pogledu tona u pitanju su dva procesa – nabava novog sustava ozvučenja s upravljačkom opremom te sustav žičnih i bežičnih mikrofona s opremom za prijenos signala do opreme za digitalnu obradu signala i upravljanje čitavim tonskim sustavom.

**1.4.3. Modernizacija i digitalizacija rasvjetne tehnike**

Modernizacija i digitalizacija rasvjetne tehnike obuhvaća dva aspekta: samu rasvjetu i jednako važnu štednju energije jer je rasvjeta veliki potrošač el. energije.

Naime, od sadašnje instalirane snage oko 400 kW s potrošnjom do cca 150 kW (procjena) moguće je nabavom nove opreme smanjiti potrošnju na oko 40-50 kW.

**1.4.4. Obnova scenske mehanizacije**

Obnova scenske mehanizacije zahtjeva kako zamjenu/obnovu postojeće mehanizacije tako i elektrifikaciju postojećih ručnih povlaka, te centralno upravljanje mehanizacijom.

Dio opreme – okretna pozornica i prostor orkestra, te veliko propadalište su prilikom ranije rekonstrukcije/ popravka pripremljeni za novo digitalno upravljanje – potrebna je samo manja dopuna za software.

**1.4.5. Održavanje i opremanje radionice i skladišnih prostora**

Radionice i skladišni prostori zahtijevaju osim sadašnjih radova i stvaranje novih prostora kroz prenamjenu postojećih prostora, povećanje prostora kroz manje dogradnje povezane s rekonstrukcijama te poboljšanje funkcionalnosti postojećih prostora (ugradnja liftova i dizalica).

Drugi aspekt je i nabava modernih strojeva i alata kojima bi se znatno povećao kapacitet radionica.

Danas najčešće zastarjelu opremu kompenziramo većim brojem radnika, pri čemu svako umirovljenje znači i problem odgovarajuće stručne zamjene jer je za većinu poslova potrebno i dugo radno iskustvo – a takve ljude je teško pronaći.

### 2.1.1. Osnivanje kluba/društva prijatelja HNK

Namjera nam je okupiti istaknute pojedince šire društvene zajednice (predsjednici Uprava hrvatskih i stranih kompanija, odvjetnici, liječnici, uspješni poduzetnici) na GALA VEČERI OPERE, DRAME I BALETA, uz prisustvo predstavnika najviših političkih tijela RH i medija, s ciljem osnivanja KLUBA PRIJATELJA HNK, koji bi se redovito okupljali, kako bi lobirali i tražili nove sponzore i partnere Kazališta. Ovaj događaj planiramo organizirati krajem 2017.g. i razvijati ga u narednom razdoblju.

### 2.1.2. Prilagodba i unaprjeđenje tehničkih i medijskih resursa

U sklopu sveopće digitalizacije i unaprjeđenja tehničkih i medijskih resursa ovaj cilj usmjeren je izradi nove web stranice Kazališta, kontinuiranom razvoju desktop verzije i mobilne verzije web stranice, novog, suvremenijeg programa online prodaje ulaznica i razvoju novih alata komuniciranja s javnošću kroz društvene mreže, sukladno razvoju novih tehnologija i naprednim softverskim rješenjima. Komuniciranje putem društvenih mreža još uvijek nije zadovoljavajuće, cilj je postići kvalitetno ažuriranje FB stranice, Twittera i Instagrama na dnevnoj bazi, kao najvažnijim kanalima komuniciranja s novom publikom, te rast prodaje ulaznica korištenjem novih alata.

### 2.1.3. Pokretanje projekta direktnih prijenosa premijera

U suradnji s HTV-om (HRT3) i /ili HAVC-om te snažnom medijskom kampanjom s jednom od vodećih medijskih kuća u sljedećem razdoblju namjeravamo pokrenuti i realizirati **direktne prijenose premijernih predstava** (posebno opernih i baletnih) u mreži 3D kina svih većih gradova Hrvatske. Model otvorene komunikacije s publikom u kinima širom Hrvatske, koje odavno primjenjuju svjetske operne i baletne kuće, omogućio bi najširoj hrvatskoj javnosti uvid u premijerne produkcije matičnog nacionalnog kazališta, odnosno ovim projektom realizirali bismo dostupnost programa nacionalne kuće svim građanima RH, što je i upisano u *misiju* HNK u Zagrebu.

### 2.1.4. Razvoj projekta suvenirnice kazališta

Iako kroz ovaj projekt publika participira samo neizravno, *Suvenirnica* kazališta, kao jedan od oblika eksternog komuniciranja, zaživjela je i postala gotovo nezaobilazno mjesto posjeta naše publike, te ostvaruje promet s tendencijom (samo)održivosti.

Marketinški, ona omogućuje okretanje ciljanim skupinama:

- mlađoj populaciji i djeci;
- starijoj populaciji, čiji su pripadnici uglavnom dugogodišnji pretplatnici i ljubitelji kazališta koji redovito posjećuju HNK u Zagrebu;
- stranim i domaćim turistima.

Kontinuitet kreiranja i prodaje novih suvenira, koji prate umjetničku produkciju, te suradnja s mladim i afirmiranim dizajnerima i umjetnicima, važni su elementi promocije i pozitivnog imidža kazališta, što pak kulturi općenito donosi socijalno kohezivni učinak. U narednom razdoblju planiramo uvesti *web shop* prodaju suvenira, koja bi osigurala sveopću dostupnost kazališnoj publici, ali i turistima diljem svijeta.

### 2.2.1. Dan otvorenog trga

Dan otvorenog trga u kojem svi ansambli izlaze u prostor izvan kazališta, prezentirajući građanima dijelove svoga repertoara, izazvao je nezapamćen interes publike i medija, te je prerastao u tradicionalnu manifestaciju kojom HNK u Zagrebu početkom jeseni otvara svoju sezonu. U suradnji s drugim kulturnim, znanstvenim i obrazovnim institucijama smještenim na našem trgu, ovo događanje namjeravamo razvijati i u budućem razdoblju, kao i sličnu manifestaciju kojom zatvaramo sezonu (Dodjela nagrada HNK i Završni koncert), a koja različitim programima završava ispred kazališne zgrade uključujući tako sve zainteresirane građane Zagreba i turiste.

### 2.2.2. Tajna povijest kazališta

Organizirano razgledavanje Kazališta s glumcima Drame HNK. Zbog velikog zanimanja građana i gostiju grada Zagreba, uveli smo ovu uslugu: najmanje jedanput mjesečno, tijekom subotnjeg prijepodneva održavaju se posebno osmišljeni grupni obilasci zgrade kazališta prema scenariju Ive Sile, a pod vodstvom glumaca naše Drame. Grupe se kreću po mjestima inače zatvorenim za publiku i klasične obilaske, a ova neobična šetnja otkriva zainteresiranim građanima skrivenu stranu kazališta. Hodnici, podzemni prolazi, carski salon i svečane lože, garderobe, baletne dvorane, radionice i pozornica, samo su neka od mjesta kojima grupe prolaze, uz priče iz kazališne povijesti. Razgledavanje započinje u puni sat s tri različita ulaza ( glavni ulaz, službeni ulaz, zapadni ulaz), istodobnim kretanjem tri grupe od 10 ( najviše 15) posjetitelja, koje vode jedna glumica ili glumac. Ovaj projekt izazvao je nezapamćen interes i planiramo ga razvijati i u budućem razdoblju.

### 2.2.3. Umjetnički program za škole

Posebno je osmišljen program namijenjen isključivo učenicima osnovnih i srednjih škola, koji organizirano u pratnji učitelja, u jutarnjim terminima dolaze u kazalište na izvedbu posebnoga programa koji kombinira isječke iz dramskih, opernih i baletnih predstava. Program uključuje najpoznatija djela kazališne umjetnosti u izvedbama najboljih umjetnika našega kazališta u sklopu kojeg se učenicima prezentira presjek repertoara baletnih predstava HNK.

### 2.2.4. Posebni projekti za škole/Opera u školama/Balet u školama

**Projekt Opera u školama** zamišljen je kao edukativni proces u koje se učenicima osnovnih i glazbenih škola približava operna umjetnost te kao poticaj učenicima za posjet kazalištu već od rane školske dobi. Projekt se sastoji iz tri dijela:

- I. Dolazak učenika na pokus ili dio pokusa, a u dogovoru s redateljem i nastavnicima. Nakon pokusa organiziran je razgled kazališta uz stručno vodstvo.
- II. Besplatan dolazak učenika na nedjeljnu matineju – Ususret premijeri, koju organiziramo uoči svake operne premijere, na kojoj učenicima ( uz ostalu zainteresiranu publiku ) autorski tim i izvođači predstavljaju predstavu čija premijera slijedi.
- III. Dolazak učenika na jednu od izvedbi predstave, a nakon predstave organizira se susret i razgovor učenika s autorskim timom i solistima. Nakon završetka projekta prikupljaju se anketni upitnici koje učenici ispunjavaju prije i nakon projekta, analiziraju vrednovanja učenika, te se obrađeni podatci dostavljaju nastavnicima. Ovaj projekt po prvi puta realizirali smo na operi Zaljubljen u tri naranče, a razvijat ćemo ga u sljedećim sezonama, kroz operni naslov koji je najprimjereniji ciljanoj dobnoj skupini.

- **Projekt Balet u školama** zamišljen je po uzoru na projekt Opera u školama, pokrenuli smo ga po prvi puta na baletnoj predstavi Gospoda Glembajevi, a u sljedećim sezonama razvijat ćemo ga na naslovima najprimjerenijim za ciljanu dobnu skupinu.

### 2.2.5. Posebni programi za djecu

Projekti poput Lundove *Vještice Hillary*, koja je već šestu sezonu zaredom na repertoaru nedjeljne matinee u foyeru, izazvala je velik interes (naj)mlađih dobnih skupina za dolaskom u kazalište. Potaknuti time, u nastupajućem razdoblju realizirat će se (jednom u sezoni) predstave za najmlađi uzrast koje će se izvoditi u foyeru na nedjeljnoj matineji, kroz sve tri umjetničke grane.

### 2.2.6. Projekt Moj prvi klasik

*Moj prvi klasik* ne postoji niti u jednom kazalištu u Hrvatskoj, ali i šire se ne provodi sustavno iako mnoga kazališta u svijetu svoj podmladak regrutiraju posebnim programima ili repertoarom. Ideja je da se svake sezone osmisli jedna predstava u izvedbi našeg ansambla (dramaturški posebno prilagođeni klasici dramske literature, skraćeni na trajanje do 50 minuta i adaptirani na način koji takva forma traži), a te jednostavne predstave s malim brojem glumaca izvodile bi se na pozornici ili u *foyeru*: (npr. neko od djela Marina Držića, Ranka Marinkovića, Moliere, Shakespeare-a...).

### 2.2.7. Projekt Umjetničko-pedagoške radionice za djecu

Ovaj projekt odnosi se na djecu osnovnoškolske dobi, a koji otvara nove marketinške mogućnosti na planu razvoja publike, potiče popularizaciju kazališne umjetnosti kod djece i mladih, te učvršćuje i proširuje suradnju s umjetnicima i vanjskim suradnicima koje naše kazalište angažira u različitim umjetničkim i marketinškim projektima. Radionice bi se održavale jednom u mjesecu u različitim prostorima kazališta – od pozornice, garderoba, krojačnice do eksterijera – Trga maršala Tita.

**Ciljevi radionica:** upoznati djecu sa stvaranjem i produkcijom pojedinih elemenata scenske umjetnosti; upoznati djecu s umjetničkim zanimanjima svih profila (glumci, pjevači, plesači, redatelji, koreografi, dirigenti, kostimografi, scenografi...) stimulirati razvoj znanja o kazalištu u djece prema njihovim vlastitim iskustvima i interesima; podučiti djecu o preuzimanju odgovornosti za izvedbu umjetničkog djela; osvijestiti radost zajedničkog stvaranja umjetnosti.

Dosad smo s velikim uspjehom realizirali dvije takve radionice (u Drami - *Shakespeare nije bauk* u suradnji s British Council-om, te u Baletu - *Umjetničko zvanje baletni plesač* u suradnji s Udrugom E- student, pod vodstvom nacionalne prvakinje Edine Pličanić i ravnatelja Baleta Leonarda Jakovine). Umjetničko – pedagoške radionice planiramo razvijati i dalje kroz sve tri umjetničke grane.

### 2.2.8. Filozofski teatar

Osim navedenih marketinških akcija, u svojoj smo otvornoj sezoni, inaugurirali poseban programski projekt *Filozofski teatar*, s ciljem privlačenja nove publike. *Filozofski teatar* privukao je dosad nekoliko tisuća nove, mahom studentske populacije koja je u pravilu rijetko ili nikad posjećivala predstave nacionalne kuće i danas je postao svojevrsnim novim kazališnim brandom, koji kopiraju nacionalna kazališta našega okruženja.

Naime, ovim originalnim programom pokrenuli smo jedinstveni projekt ne samo u Hrvatskoj nego i u svijetu. U selekciji i pod umjetničkim vodstvom Srećka Horvata, vodeći svjetski filozofi održali su na pozornici HNK niz debata te su ujedno bili pozvani da ponude nova ili već postojeća dramska djela ili da reinterpretiraju poznate klasike, u suradnji s hrvatskim i regionalnim redateljima i glumcima.

Filozofski teatar postao je tako sastavni dio našeg redovitog programa koji ima prvenstveni cilj razvijati publiku, odnosno privlačiti novu, i u tom smislu razvijati ćemo ga i u budućem razdoblju.



<b>Opći cilj 3. Učinkovito korištenje energije i zaštita radne okoline</b>	<b>Posebni cilj 3.1. Poboljšanje učinkovitosti korištenja energije kroz sustavno planiranje pripadajućih procesa i aktivnosti</b>	<b>3.1.1. Uvođenje Sustava upravljanja energijom</b>
		<p>Sustav upravljanja energijom je sustav koji pomaže tvrtkama uspostaviti postupke energetske učinkovitosti. Ovaj sustav objedinjuje mnoge druge standarde unutar njega.</p> <p>Za to je potrebna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uključenost i suradnja svih odjela: Proizvodnja, Nabava, Inženjering, Financije i Ljudskih resursa.</li> <li>- Započeti projekte s malo ili bez ikakvih ulaganja. Razmjena primjera najbolje prakse. Eliminiranje nepotrebnog korištenja energije, poboljšanje učinkovitosti energije koja se koristi.</li> <li>- Nabava energije po nižim cijenama i prilagodba poslovanja</li> <li>- Provedba operativnih i tehničkih promjena kako bi se poboljšala učinkovitost</li> </ul> <p><b>ZAHTJEVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trening i podizanje svijesti</li> <li>- Planiranje, implementacija i rad</li> <li>- Komunikacija (interna i eksterna)</li> <li>- Usklađenost sa zakonskim zahtjevima</li> <li>- Nadzor i mjerenje</li> <li>- Korektivne i preventivne radnje</li> <li>- Ocjena uprave</li> </ul>
	<b>Posebni cilj 3.2. Učinkovita zaštita radne okoline</b>	<b>3.2.1. Uvođenje postupaka u svrhu pripravnosti u hitnim slučajevima</b>
		<p>Okoliš je bilo koja fizička lokacija gdje se provode nekakve aktivnosti, okruženje u kojem organizacija djeluje, uključujući zrak, vodu, tlo, prirodne izvore, ljude i njihove međusobne odnose. Područje zaštite okoliša uređeno je zakonom i pod zakonskim propisima. Sukladno tome i vlastitoj politici okoliša potrebno je poduzimati mjere za potpuno ispunjavanje njihovih zahtjeva. Svi procesi i pripadajuće aktivnosti povezani su sa okolišem, zato moraju biti identificirani i planirani radi osiguravanja njihovog provođenja i moraju se spriječiti odstupanja od zakonskih i drugih zahtjeva vezano uz okoliš. Pripravnost u hitnim slučajevima odnosi se na pravovremeni odgovor na stvarne izvanredne situacije, uspostavu, primjenu i održavanje postupaka sukladno Planu evakuacije i spašavanja.</p> <p>Operativne mjere koje se planiraju poduzeti su sljedeće: uvođenje, primjena i održavanje postupaka u situacijama kad njihovo nepostojanje može izazvati odstupanje od politike i ciljeva zaštite okoliša.</p> <p><b>Zaštita radne okoline i zbrinjavanje otpada</b> podrazumijeva nove troškove koje dosadašnji budžeti nisu predviđali. Donesenim zakonskim i pod zakonskim aktima, postavljeni su temelji za gospodarenje otpadom koje je u skladu s europskim direktivama koje reguliraju ovo područje. Troškovi gospodarenja otpadom odnosit će se na skupljanje, prijevoz, uporabu te odvoz skupljenog na zbrinjavanje otpada na obradu u centre za gospodarenje otpadom.</p>

## 7. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Na razini svakog posebnog cilja i njegovih načina ostvarenja uspostavljaju se pokazatelji uspješnosti. Pokazatelje uspješnosti dijelimo na pokazatelje rezultata (output) i pokazatelje učinka (outcome). Na razini načina ostvarenja definiraju se mjerljivi i specifični pokazatelji rezultata (output), dok se za posebne ciljeve, jednako tako, definiraju pokazatelji učinka (outcome), koji nam pokazuju kakav će učinak imati ostvarenje posebnog cilja.

Pokazatelji uspješnosti vrlo su bitni u strateškom planiranju, jer putem njih se određuju ciljne vrijednosti koje se žele doseći u naredne tri godine. Također olakšavaju praćenje i vrednovanje provedbe realizacije Strateškog plana.

Nakon što su definirani opći i posebni ciljevi, te njihovi načini ostvarenja, kako je već navedeno, za svaki pojedini način ostvarenja, ali i posebni cilj neophodno je, kako bi se osigurao učinkovit sustava praćenja i evaluacije provedbe istih, definirati mjerljive pokazatelje rezultata. Pokazatelji rezultata ukazuju na željene promjene kroz trogodišnje razdoblje.

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina							
Posebni cilj	1.1. Kontinuirani razvoj Opere i njezino pozicioniranje na europskoj karti							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
1.1.1. Kompletiranje ansambla solista, zbora i orkestra	1.1.1.1. Broj novih kadrova	Djelovanje Opere HNK, koja se sastoji od solista, zbora i orkestra, pretpostavlja čvrsto strukturirane i kompletirane sastave tih ansambala te ih u sljedećem periodu planiramo popunjavati mladim talentiranim snagama	Broj	1	HNK u Zagrebu	1	7	3
	1.1.2. Repertoar zagrebačke Opere	1.1.2.1. Broj odabranih naslova domaće i strane klasike	Broj	1	HNK u Zagrebu	1	1	1
	1.1.2.2. Broj odabranih velikih djela	0		HNK u Zagrebu	1	1	1	
1.1.3. Rad na studiju opernih djela/Operni studio	1.1.3.1. Broj aktivnosti u okviru rada na studiju opernih djela	U idućem razdoblju potrebno je nastaviti rad na načinu pripremanja predstave kroz intenzivan i kompetentan rad na studiju tih opernih djela	Broj		HNK u Zagrebu			

<b>1.1.4. Mladi naraštaji</b>	1.1.4.1. Broj organiziranih posjeta učenika osnovnih škola opernim pokusima	Zagrebačka Opera posvećuje posebnu pozornost zbližavanju mladih naraštaja s opernom umjetnošću, kroz organizaciju posjeta učenika osnovnih škola opernim pokusima te postavljanje opernih djela pisanih upravo za mlade (kao što je primjerice opera 'Let's make an opera – Mali dimnjačar' B. Brittena), a koja se mogu izvoditi i u školskim dvoranama	Broj	0	HNK u Zagrebu	1	2	2
	1.1.4.2. Broj opernih djela pisanih za mlade		Broj	0	HNK u Zagrebu	0	1	1
<b>1.1.5. Gostovanja zagrebačke Opere</b>	1.1.5.1. Broj gostovanja zagrebačke Opere	Velika važnost u djelovanju operne kuće su i gostovanja. U tom smislu uspostavljena je suradnja s Operom Ivan pl. Zajc u Rijeci, a u planu su suradnje i s mnogim drugim Operama	Broj	1	HNK u Zagrebu	1	1	1
<b>1.1.6. Gostovanja stranih umjetnika</b>	1.1.6.1. Broj gostovanja stranih umjetnika	Gostovanja stranih umjetnika treba nastaviti s jasnim ciljem kada nema odgovarajućih protagonista u kući za određene opere koje je potrebno staviti na repertoar	Broj	2	HNK u Zagrebu	2	2	2

<b>1.1.7. Sudjelovanje u projektu Opera u školama</b>	1.1.7.1. Broj škola sudionika projekta	Stjecanje navika redovitih posjeta učenika školskog uzrasta opernim predstavama	Broj	10	HNK u Zagrebu	12	15	18
<b>1.1.8. Sudjelovanje u projektu Opera vision</b>	1.1.8.1. Broj dostupnih sadržaja	Dostupni sadržaji će biti raznovrsni (full-length i short-form online prikazivanje), inkluzivni (glazbeno kazalište u mnogim oblicima) i na redovitoj bazi (prosječno dva live-streama mjesečno).	Broj	0	HNK u Zagrebu	0	1	1
<b>1.1.9. Stipendije za glazbenike u orkestru</b>	1.1.9.1. Broj novih glazbenika u orkestru	Sistematsko popunjavanje slobodnih mjesta u orkestru, te osiguravanje kontinuiteta rada orkestra	Broj	0	HNK u Zagrebu	2	2	2
<b>1.1.10. Suradnja s opernim kućama</b>	1.1.10.1. Broj opernih kuća s kojima je ostvarena suradnja	Suradnja s opernim kućama, posebno u regiji (Italija, Slovenija, Srbija). Suradnja u vrlo velikom obujmu, od koprodukcija, razmjena predstava do zajedničkih produkcija te sudjelovanja solista iz različitih opernih kuća	Broj	1	HNK u Zagrebu	2	1	2
<b>1.1.11. Izvedbe za djecu</b>	1.1.11.1. Broj opernih djela pisanih za djecu	Komprimirane i komentirane operne izvedbe za djecu odličan su način pripreme nove publike.	Broj	0	HNK u Zagrebu	0	1	1

POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)							
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
<b>Povećanje broja prodanih ulaznica Opere HNK na godišnjoj razini</b>	Razvoj Opere HNK u razdoblju od 2017.-2019. godine mjerit će se brojem prodanih ulaznica na godišnjoj razini	Broj	30.135	HNK u Zagrebu	31.000	32.000	33.000

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina							
Posebni cilj	1.2. Razvoj Drame u smjeru vodeće ustanove u umjetničkom, programskom, izvedbenom, odgojnom i razvojnom dijelu u RH							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
<b>1.2.1. Osmišljavanje eksperimentalno formiranih predstava</b>	1.2.1.1. Broj gradskih prostora u ulozi pozornica	Do izgradnje nove zgrade treba osmišljavati predstave u različitim gradskim prostorima koje će imati eksperimentalnu formu. Vodit će se računa da u glumačkom razvoju pomažu domaći i gostujući redatelji, koreografi, pisci, skladatelji i pjevači osobitih iskustava i najrazličitijih estetika.	Broj	3	HNK u Zagrebu	2	3	3
	1.2.1.2. Broj osmišljenih predstava		Broj	4	HNK u Zagrebu	2	3	3
	1.2.1.3. Broj gostujućih redatelja, koreografa, pisaca, skladatelja, pjevača i estetika		Broj	49	HNK u Zagrebu	50	50	52
<b>1.2.2. Osvremenjivanje dramskog repertoara i predstavljanje hrvatskih dramatičara na pozornici HNK</b>	1.2.2.1. Broj klasičnih djela suvremenog dramskog repertoara	Izabiranjem klasičnih djela svjetske i hrvatske dramske literature koja izravno upućuju na društvene probleme i teme određenog trenutka, dobiva se ne samo jedno u nizu scenskih reinterpretacija klasika, nego i događaj koji pokreće čitavu zajednicu, te time mijenja percepciju i društva i teatra.	Broj	6	HNK u Zagrebu	6	9	9

<b>1.2.2. Osvremenjivanje dramskog repertoara i predstavljanje hrvatskih dramatičara na pozornici HNK</b>	1.2.2.2. Broj predstavljenih hrvatskih dramatičara na pozornici HNK-a Zagreb	Predstavljanje hrvatskih dramatičara na pozornici te poticanje razvoja novoga hrvatskoga dramskog pisma postavlja se kao jedna od naših glavnih zadaća	Broj	3	HNK u Zagrebu	4	5	5
	1.2.2.3. Broj praizvedbi novih dramskih tekstova	Iznimno su važne praizvedbe novih dramskih tekstova suvremenih hrvatskih dramatičara koji bi trebali biti naručeni za naše kazalište	Broj	2	HNK u Zagrebu	3	2	2
<b>1.2.3. Realizacija kvalitetnih produkcija i koprodukcija</b>	1.2.3.1. Broj realiziranih produkcija i koprodukcija	Intencija Drame je realizirati što više produkcija i koprodukcija koje bi bile svjetske praizvedbe, premijere	Broj	5	HNK u Zagrebu	5	5	5
<b>1.2.4. Razvoj ansambla Drame kroz unaprjeđenje glumačkog aspekta</b>	1.2.4.1. Broj okupljenih glumaca	Ansambl Drame Kazališta okupit će najperspektivnije glumce različitih generacija koji će se dokazati u svim oblicima kazališta – od klasičnog, realističnog do suvremenih forma glume, vizualnog, mimoskog, pjevačkog i plesnog teatra.	Broj	49	HNK u Zagrebu	47	48	48



<b>1.2.5. Realizacija planiranih suradnji i ostalih projekata</b>	1.2.5.1. Broj suradnji i projekata u okviru dramske umjetnosti	Širenje kruga suradnika za buduće radionice te predlaganje projekata s ciljem stvaranja novih oblika izvedbenih umjetnosti.	Broj	2	HNK u Zagrebu	3	3	3
<b>POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)</b>								
<b>Pokazatelj učinka (outcome)</b>	<b>Definicija</b>	<b>Jedinica</b>	<b>Polazna vrijednost (2016.)</b>	<b>Izvor</b>	<b>Ciljana vrijednost (2017.)</b>	<b>Ciljana vrijednost (2018.)</b>	<b>Ciljana vrijednost (2019.)</b>	<b>Ciljana vrijednost (2019.)</b>
<b>Povećanje broja novo osmišljenih repertoarnih naslova</b>	Novi repertoarni naslovi dramsku će umjetnost podići na novu razinu i promijeniti percepciju i društva i dramskog teatra	Broj	2	HNK u Zagrebu	3	3	3	3

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina							
Posebni cilj	1.3. Kontinuirano građenje prepoznatljivog identiteta i brendiranje imidža Baleta							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
<b>1.3.1. Pomlađivanje i osnaživanje baletnog ansambla</b>	1.3.1.1. Broj novozaposlenih mladih kadrova	Kako bi se baletni ansambl pomladio i osnažio, potrebno je donijeti legislativu kojom bi se umjetnici, za koje se ionako plaća beneficirani radni staž, umirovili te kako bi se zaposlili mladi i svježi kadrovi	Broj	1	HNK u Zagrebu	1	8	4
	1.3.1.2. Broj baletnih škola suradnika	Balet HNK u sljedeće četiri godine uspostaviti će intenzivnu suradnju s baletnim školama u smislu zajedničkog ulaganja u buduće naraštaje	Broj	1	HNK u Zagrebu	2	2	2
<b>1.3.2. Realizacija kvalitetnih produkcija i koprodukcija</b>	1.3.2.1. Broj realiziranih produkcija	Intencija Baleta je realizirati što više produkcija i koprodukcija koje bi bile svjetske praizvedbe premijere	Broj	1	HNK u Zagrebu	1	1	1
	1.3.2.2. Broj realiziranih koprodukcija		Broj	0	HNK u Zagrebu	1	1	0
<b>1.3.3. Razvoj baletne publike</b>	1.3.3.1. Broj provedenih anketa o stavu publike	Afirmativnost koju treba iskazati publika kazališta, treba se vršiti kroz ankete kojima bi se iskazao stav publike o relevantnosti projekta te učinak na posjetitelje	Broj	-	HNK u Zagrebu	2	2	2

<b>1.3.3. Razvoj baletne publike</b>	1.3.3.2. Broj planiranih aktivnosti u svrhu razvoja publike	Riječ je o segmentu repertoara kojim će se u HNK privući i neku novu, drugačiju publiku	Broj	3	HNK u Zagrebu	4	4	4
<b>1.3.4. Približavanje baletne umjetnosti dječjem uzrastu te adolescentima</b>	1.3.4.1. Broj događanja u okviru Edukacijskog programa	U sklopu djelatnosti Baleta planira se uspostava Edukacijskog programa u kojem će se organizirati sudjelovanje plesača na raznovrsnim događanjima od izložaba, javnih svečanosti, do televizijskih nastupa u specijalnim programima	Broj	1	HNK u Zagrebu	3	3	3
<b>1.3.5. Provedba ostalih planiranih aktivnosti u svrhu privlačenja publike</b>	1.3.5.1. Broj ostalih planiranih aktivnosti	Ostale aktivnosti u svrhu privlačenja publike odnose se na organizaciju koncerata baletnih zvijezda, na aktivnije povezivanje s Muzejima i drugim izložbenim prostorima, kao i s organizatorima drugih događanja u Zagrebu te na projekt Balet u školama	Broj	2	HNK u Zagrebu	4	4	4
	1.3.5.2. Broj baletnih matineja	Broj baletnih matineja za građanstvo vikendom	Broj	1	HNK u Zagrebu	3	3	3
	1.3.5.3. Broj digitaliziranih baletnih snimki	Broj primjeraka baletne arhive, VHS / BETA snimki digitalizirati ili pohraniti na neki drugi prikladan medij	Broj	-	HNK u Zagrebu	-	10	20
	1.3.5.4. Površina osiguranog prostora	Osiguran prostor u kojemu bi se izvodile kraće komorne forme	m <sup>2</sup>	-	HNK u Zagrebu	-	5 x 3 m2	5 x 3 m2

	1.3.5.5. Broj ostvarenih suradnji	Broj suradnji sa ALU sa koje bi studenti kiparstva i slikarstva mogli imati najbolju moguću praksu. Steći dodatni vizibilitet sa suradnjom sa sportskim i drugim brendovima	Broj	0	HNK u Zagrebu	1	2	2
<b>1.3.6. Provedba edukativnih programa</b>	1.3.6.1. Broj ostvarenih suradnji sa obrazovnim ustanovama	Odabrati nekoliko škola, prvo u Zagrebu, a potom i okolici u kojima bi profesori / učitelji odabrali po 5 učenika iz raznih dobnih skupina koji bi imali mogućnost pozornije pratiti rad na predstavama tijekom sezone pod mentorsvom baletnih majstora ili plesača pred mirovinom	Broj	-	HNK u Zagrebu	-	2	2
	1.3.6.2. Broj kreativnih radionica	Veselimo se premijeri – program po receptu Ususret premijeri, ali u smislu kreativnih radionica	Broj	-	HNK u Zagrebu	-	2	3
<b>POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)</b>								
	<b>Pokazatelj učinka (outcome)</b>	<b>Definicija</b>	<b>Jedinica</b>	<b>Polazna vrijednost (2016.)</b>	<b>Izvor</b>	<b>Ciljana vrijednost (2017.)</b>	<b>Ciljana vrijednost (2018.)</b>	<b>Ciljana vrijednost (2019.)</b>
	<b>Povećanje broja realiziranih baletnih premijernih naslova</b>	Realizacija većeg broja produkcija i koprodukcija u kontekstu svjetskih praizvedbi premijera	Broj	1	HNK u Zagrebu	2	2	1

**POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)**

<b>Opći cilj</b>	<b>1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina</b>							
<b>Posebni cilj</b>	<b>1.4. Unaprjeđenje rada službe Tehnike</b>							
<b>Načini ostvarenja</b>	<b>Pokazatelj rezultata (output)</b>	<b>Definicija</b>	<b>Jedinica</b>	<b>Polazna vrijednost (2016.)</b>	<b>Izvor</b>	<b>Ciljana vrijednost (2017.)</b>	<b>Ciljana vrijednost (2018.)</b>	<b>Ciljana vrijednost (2019.)</b>
<b>1.4.1. Digitalizacija u području scenske tehnologije</b>	1.4.1.1. Nabavljena potrebna oprema	Nabava nove video opreme, kako projekcijskih aparata i kamera tako i opreme za digitalnu obradu signala i upravljanje video opremom.	Opis	-	HNK u Zagrebu	350.000,00	350.000,00	350.000,00
<b>1.4.2. Razvoj tonskog sustava</b>	1.4.2.1. Nabavljena tonska oprema	Nabava novog sustava ozvučenja s upravljačkom opremom te sustav žičnih i bežičnih mikrofona s opremom za prijenos signala do opreme za digitalnu obradu signala i upravljanje čitavim tonskim sustavom.	Opis	-	HNK u Zagrebu	560.000,00	700.000,00	800.000,00
<b>1.4.3. Modernizacija i digitalizacija rasvjetne tehnike</b>	1.4.3.1. Smanjenje potrošnje el. energije	Nabavom nove opreme smanjiti će se potrošnja el. energije.	kW	-	HNK u Zagrebu	15 kw	30 kw	50 kv
<b>1.4.4. Obnova scenske mehanizacije</b>	1.4.4.1. Postotna realizacija planiranih aktivnosti	Zamjena/ obnova postojeće mehanizacije, kao i elektrifikacija postojećih ručnih povlaka, te centralno upravljanje mehanizacijom	% Realizacije (kumulativ)	-	HNK u Zagrebu	120.000,00	150.000,00	300.000,00

<b>1.4.5. Održavanje i opremanje radionice i skladišnih prostora</b>	1.4.5.1. Postotna realizacija planiranih aktivnosti	Stvaranje novih prostora kroz prenamjenu postojećih prostora, povećanje prostora kroz manje dogradnje povezane s rekonstrukcijama te poboljšanje funkcionalnosti postojećih prostora	% Realizacije (kumulativ)	-	HNK u Zagrebu	230.000,00	400.000,00	1.000.000
	1.4.5.2. Nabavljeni strojevi i alati	Nabava modernih strojeva i alata kojima bi se znatno povećao kapacitet radionica	Opis	-	HNK u Zagrebu	60.000,00	120.000,00	120.000,00
<b>POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)</b>								
<b>Pokazatelj učinka (outcome)</b>	<b>Definicija</b>	<b>Jedinica</b>	<b>Polazna vrijednost (2016.)</b>	<b>Izvor</b>	<b>Ciljana vrijednost (2017.)</b>	<b>Ciljana vrijednost (2018.)</b>	<b>Ciljana vrijednost (2019.)</b>	
<b>Povećanje broja dokvalificiranih/ doškoloranih zaposlenika</b>	Digitalizacija postupaka i automatizacija scenske tehnike znači i promjenu u kvalifikacijskoj strukturi zaposlenih, koja u skladu sa stanjem Tehnike HNK nije zadovoljavajuća te ukazuje na potrebu dodatnog školovanja dijela zaposlenika	Broj	-	HNK u Zagrebu	4	8	12	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	2. Razvoj institucionalnog marketinga							
Posebni cilj	2.1. Razvoj novih projekata u svrhu privlačenja publike							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
2.1.1. Osnivanje kluba/društva prijatelja HNK	2.1.1.1. Broj članova kluba	Osnivanjem kluba želi se privući novi partneri HNK-a	Broj	0	HNK u Zagrebu	0	30	50
2.1.2. Prilagodba i unaprjeđenje tehničkih i medijskih resursa	2.1.2.1. Broj prodanih ulaznica	Izradom nove web stranice te kroz komunikaciju s publikom putem društvenih mreža želi se povećati prodaja ulaznica	Broj	15.029	HNK u Zagrebu	16.000	17.000	18.000
2.1.3. Pokretanje projekta direktnih prijenosa premijera	2.1.3.1. Broj direktnih prijenosa predstava	Direktnim prijenosima premijernih predstava u kinima omogućila bi se dostupnost projekcijama svim građanima RH	Broj	0	HNK u Zagrebu	0	2	4
2.1.4. Razvoj projekta suvenirnice kazališta	2.1.4.1. Prihod od prodaje suvenira	Povećanje prihoda od prodaje suvenira	Broj	30.640,00	HNK u Zagrebu	8.847,50	10.000,00	20.000,00
POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
Povećanje broja publike		Realizacijom novih projekata očekuje se povećanje broja publike	Broj	196 290	HNK u Zagrebu	196 300	196 500	197 000

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	2. Razvoj institucionalnog marketinga							
Posebni cilj	2.2. Kontinuirani razvoj i unaprjeđenje dosadašnjih akcija i projekata							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
2.2.1. Dan otvorenog trga	2.2.1.1. Broj aktivnosti izvan prostora kazališta	Projekt se odnosi na izlazak ansambla iz prostora kazališta, te dodjeljivanje godišnjih nagrada koji završava programom izvan zgrade kazališta	Broj	1	HNK u Zagrebu	1	1	1
	2.2.1.2. Broj dodijeljenih nagrada		Broj	6	HNK u Zagrebu	6	6	6
2.2.2. Tajna povijest kazališta	2.2.2.1. Broj grupa	Organizirano razgledavanje zgrade kazališta	Broj	85	HNK u Zagrebu	75	85	90
2.2.3. Umjetnički program za škole	2.2.3.1. Broj škola	Organizirani dolazak škola na jutarnji program najpoznatijih djela kazališne umjetnosti	Broj	18	HNK u Zagrebu	18	20	20
2.2.4. Posebni projekti za škole/Opera u školama/Balet u školama	2.2.4.1. Broj provedenih posebnih projekata za škole	Edukativni proces unutar kojeg se učenicima osnovnih, glazbenih i plesnih škola približava operna i baletna umjetnost	Broj	0	HNK u Zagrebu	3	4	4
2.2.5. Posebni programi za djecu	2.2.5.1. Broj predstava za djecu	Predstave za najmlađi uzrast koje će se izvoditi u foyetu na nedjeljnoj matineji	Broj	9	HNK u Zagrebu	10	12	15



2.2.6. Projekt Moj prvi klasik	2.2.6.1. Broj predstava za podmladak	Projekt jednostavnih predstava u trajanju do 50 min	Broj	0	HNK u Zagrebu	5	7	8
2.2.7. Projekt Umjetničko-pedagoške radionice za djecu	2.2.7.1. Broj organiziranih radionica	Realizacija radionica s ciljem upoznavanja djece sa kazališnom djelatnosti	Broj	0	HNK u Zagrebu	2	4	4
2.2.8. Filozofski teatar	2.2.8.1. Broj održanih debata	Vraćanje filozofije kazališta i kazalište filozofiji kroz održavanje debata	Broj	5	HNK u Zagrebu	5	5	5
POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)	
<b>Realizacija akcija i projekata na godišnjoj razini</b>	Provedbom navedenih akcija i projekata želi se unaprijediti razvoj institucionalnog marketinga	%	80%	HNK u Zagrebu	80%	90%	100%	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	3. Učinkovito korištenje energije i zaštita radne okoline							
Posebni cilj	3.1. Poboljšanje učinkovitosti korištenja energije kroz sustavno planiranje pripadajućih procesa i aktivnosti							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
3.1.1. Uvođenje Sustava upravljanja energijom	3.1.1.1. Uveden sustav upravljanja energijom	Sustav upravljanja energijom je sustav koji pomaže tvrtkama i ustanovama uspostaviti postupke energetske učinkovitosti	Broj	0	HNK u Zagrebu	0	1	2
POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
Smanjenje potrošnje energije		Uvođenje Sustava upravljanja energijom rezultirat će smanjenjem potrošnje energije	%	0	HNK u Zagrebu	5 %	20 %	30 %

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	3. Učinkovito korištenje energije i zaštita radne okoline							
Posebni cilj	3.2. Učinkovita zaštita radne okoline							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
3.2.1. Uvođenje postupaka u svrhu pripravnosti u hitnim slučajevima	3.2.1.1. Broj planiranih operativnih mjera	Operativne mjere koje se planiraju poduzeti su sljedeće: uvođenje, primjena i održavanje postupaka u situacijama kad njihovo nepostojanje može izazvati odstupanje od politike i ciljeva zaštite okoliša.	Broj	1	HNK u Zagrebu	2	5	6
POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)		Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
Broj provedenih mjera zaštite radne okoline		Provedbom mjera postići će se uspješno implementiranje postupaka zaštite radne okoline	Broj	1	HNK u Zagrebu	2	5	6

## 8. SKRAĆENI PRIKAZ STRATEŠKOG PLANA

Opći cilj	Posebni cilj	Pokazatelj učinka (outcome)	Način ostvarenja posebnog cilja	Pokazatelj rezultata (output)
<b>1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina</b>	<b>1.1. Kontinuirani razvoj Opere i njezino pozicioniranje na europskoj karti</b>	<b>Povećanje broja prodanih ulaznica Opere HNK na godišnjoj razini</b>	1.1.1. Kompletiranje ansambla solista, zbora i orkestra	1.1.1.1. Broj novih kadrova
			1.1.2. Repertoar zagrebačke Opere	1.1.2.1. Broj odabranih naslova domaće i strane klasike 1.1.2.2. Broj odabranih velikih djela
			1.1.3. Rad na studiju opernih djela	1.1.3.1. Broj aktivnosti u okviru rada na studiju opernih djela
			1.1.4. Mladi naraštaji	1.1.4.1. Broj organiziranih posjeta učenika osnovnih škola opernim pokusima
				1.1.4.2. Broj opernih djela pisanih za mlade
			1.1.5. Gostovanja zagrebačke Opere	1.1.5.1. Broj gostovanja zagrebačke Opere
			1.1.6. Gostovanja stranih umjetnika	1.1.6.1. Broj gostovanja stranih umjetnika
			1.1.7. Sudjelovanje u projektu Opera u školama	1.1.7.1. Broj škola sudionika projekta
			1.1.8. Sudjelovanje u projektu Opera vision	1.1.8.1. Broj dostupnih sadržaja
			1.1.9. Stipendije za glazbenike u orkestru	1.1.9.1. Broj novih glazbenika u orkestru
			1.1.10. Suradnja s opernim kućama	1.1.10.1. Broj opernih kuća s kojima je ostvarena suradnja
	1.1.11. Izvedbe za djecu	1.1.11.1. Broj opernih djela pisanih za djecu		
	<b>1.2. Razvoj Drame u smjeru vodeće ustanove u umjetničkom, programskom, izvedbenom, odgojnom i razvojnom dijelu u RH</b>	<b>Povećanje broja novo osmišljenih repertoarnih naslova</b>	1.2.1. Osmišljavanje eksperimentalno formiranih predstava	1.2.1.1. Broj gradskih prostora u ulozi pozornica
				1.2.1.2. Broj osmišljenih predstava
				1.2.1.3. Broj gostujućih redatelja, koreografa, pisaca, skladatelja, pjevača i estetika
			1.2.2. Osvremenjivanje dramskog repertoara i predstavljanje hrvatskih dramatičara na pozornici HNK	1.2.2.1. Broj klasičnih djela suvremenog dramskog repertoara
				1.2.2.2. Broj predstavljenih hrvatskih dramatičara na pozornici HNK-a Zagreb
	1.2.3. Realizacija kvalitetnih produkcija i koprodukcija	1.2.2.3. Broj praizvedbi novih dramskih tekstova		
		1.2.3.1. Broj realiziranih produkcija i koprodukcija		

<b>1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina</b>			1.2.4. Razvoj ansambla Drame kroz unaprjeđenje glumačkog aspekta	1.2.4.1. Broj okupljenih glumaca			
			1.2.5. Realizacija planiranih suradnji i ostalih projekata	1.2.5.1. Broj suradnji i projekata u okviru dramske umjetnosti			
	<b>1.3. Kontinuirano građenje prepoznatljivog identiteta i brendiranje imidža Baleta</b>	<b>Povećanje broja realiziranih baletnih premijernih naslova</b>	1.3.1. Pomlađivanje i osnaživanje baletnog ansambla	1.3.1.1. Broj novozaposlenih mladih kadrova	1.3.1.2. Broj baletnih škola suradnika		
			1.3.2. Realizacija kvalitetnih produkcija i koprodukcija	1.3.2.1. Broj realiziranih produkcija	1.3.2.2. Broj realiziranih koprodukcija		
				1.3.3. Razvoj baletne publike	1.3.3.1. Broj provedenih anketa o stavu publike	1.3.3.2. Broj planiranih aktivnosti u svrhu razvoja publike	
			1.3.4. Približavanje baletne umjetnosti dječjem uzrastu te adolescentima	1.3.4.1. Broj događanja u okviru Edukacijskog programa	1.3.5.1. Broj ostalih planiranih aktivnosti	1.3.5.2. Broj baletnih matineja	
			1.3.5. Provedba ostalih planiranih aktivnosti u svrhu privlačenja publike	1.3.5.3. Broj digitaliziranih baletnih snimki	1.3.5.4. Površina osiguranog prostora	1.3.5.5. Broj ostvarenih suradnji	
				1.3.6. Provedba edukativnih programa	1.3.6.1. Broj ostvarenih suradnji sa obrazovnim ustanovama	1.3.6.2. Broj kreativnih radionica	
				1.4.1. Digitalizacija u području scenske tehnologije	1.4.1.1. Nabavljena potrebna oprema	1.4.2.1. Nabavljena tonska oprema	
			<b>1.4. Unaprjeđenje rada službe Tehnike</b>	<b>Povećanje broja dokvalificiranih/ doškolovanih zaposlenika</b>	1.4.2. Razvoj tonskog sustava	1.4.3.1. Smanjenje potrošnje el. energije	1.4.4.1. Postotna realizacija planiranih aktivnosti
					1.4.3. Modernizacija i digitalizacija rasvjetne tehnike	1.4.5.1. Postotna realizacija planiranih aktivnosti	1.4.5.2. Nabavljeni strojevi i alati
					1.4.4. Obnova scenske mehanizacije		
	1.4.5. Održavanje i opremanje radionice i skladišnih prostora						

<b>2. Razvoj institucionalnog marketinga</b>	<b>2.1. Razvoj novih projekata u svrhu privlačenja publike</b>	<b>Povećanje broja publike</b>	2.1.1. Osnivanje kluba/društva prijatelja HNK	2.1.1.1. Broj članova kluba
			2.1.2. Prilagodba i unaprjeđenje tehničkih i medijskih resursa	2.1.2.1. Broj prodanih ulaznica
			2.1.3. Pokretanje projekta direktnih prijenosa premijera	2.1.3.1. Broj direktnih prijenosa predstava
			2.1.4. Razvoj projekta suvenirnice kazališta	2.1.4.1. Broj posjetitelja suvenirnice
	<b>2.2. Kontinuirani razvoj i unaprjeđenje dosadašnjih akcija i projekata</b>	<b>Realizacija akcija i projekata na godišnjoj razini</b>	2.2.1. Dan otvorenog trga	2.2.1.1. Broj aktivnosti izvan prostora kazališta
			2.2.1.2. Broj dodijeljenih nagrada	
			2.2.2. Tajna povijest kazališta	2.2.2.1. Broj grupa
			2.2.3. Umjetnički program za škole	2.2.3.1. Broj škola
			2.2.4. Posebni projekti za škole/Opera u školama/Balet u školama	2.2.4.1. Broj provedenih posebnih projekata za škole
			2.2.5. Posebni programi za djecu	2.2.5.1. Broj predstava za djecu
2.2.6. Projekt Moj prvi klasik			2.2.6.1. Broj predstava za podmladak	
2.2.7. Projekt Umjetničko-pedagoške radionice za djecu			2.2.7.1. Broj organiziranih radionica	
2.2.8. Filozofski teatar	2.2.8.1. Broj održanih debata			
<b>3. Učinkovito korištenje energije i zaštita radne okoline</b>	<b>3.1. Poboljšanje učinkovitosti korištenja energije kroz sustavno planiranje pripadajućih procesa i aktivnosti</b>	<b>Smanjenje potrošnje energije</b>	3.1.1. Uvođenje Sustava upravljanja energijom	3.1.1.1. Uveden sustav upravljanja energijom
	<b>3.2. Učinkovita zaštita radne okoline</b>		<b>Broj provedenih mjera zaštite radne okoline</b>	3.2.1. Uvođenje postupaka u svrhu pripravnosti u hitnim slučajevima

## 9. PRAĆENJE I EVALUACIJA

Današnji trendovi razvoja i globalizacije potiču organizacije da u jedinstvenosti i kvaliteti onoga čime se bavi, potvrđuje svoju djelotvornost i uspješnost, dakle, organizacije moraju biti sigurne da ono što radi rade dobro, te da to mogu i dokazati. Iz toga razloga praćenje (monitoring) i vrednovanje (evaluacija) planiranih projekata pojedinaca, stručnih skupina, ali i same organizacije te njenih organizacijskih jedinica i njihovih rezultata po utvrđenom kriteriju ili standardu je od iznimne važnosti.

Za uspješnu provedbu Strateškog plana potrebno je razraditi načine praćenja i vrednovanja, tj. kako da se:

- ✓ definiraju aktivnosti za kontinuirano praćenje provedbe Strateškog plana,
- ✓ definiraju i osiguraju relevantni, mjerljivi, jasni pokazatelji praćenja i vrednovanja provedbe Strateškog plana,
- ✓ utvrdi metodologija i osigura izrada izvješća (kvartalnih, polugodišnjih, godišnjih),
- ✓ standardiziraju obrasci koji dokumentiraju primjenu procedure (upitnici, formulari za evaluaciju, izvještajni formulari),
- ✓ osigura da se s rezultatima vrednovanja Strateškog plana upoznaju i da ih koriste svi ključni nositelji,
- ✓ provede godišnja ocjena napretka u provedbi Strategije, koju treba izraditi prije utvrđivanja proračuna i financijskih planova za iduću godinu.

Od iznimne je važnosti za strateško planiranje uspostava sustava koji će pratiti, evaluirati i izvještavati o provedbi strateškog plana.

Provedbu Strateškog plana potrebno je sustavno i redovito pratiti i mjeriti. Svrha praćenja je pravovremeno uočavanje odstupanja od plana te ocjena hoće li planirane aktivnosti imati željeni učinak na postavljene ciljeve.

Važna komponenta sustava praćenja je izvještavanje. Izvješća o ispunjavanju ciljeva temelje se na kvalitetnom praćenju i sadrže procjene koje trebaju dati odgovore na sljedeća pitanja:

- Može li se uz razumnu razinu sigurnosti očekivati da će se provedba do kraja godine odvijati prema planu?
- Ako ne, zašto i što je potrebno učiniti da bi se plan ostvario?
- Imaju li planirane aktivnosti očekivan učinak na posebne ciljeve?
- Jesu li osigurani svi resursi (administrativni, financijski, organizacijski)?
- Na koji se način provodi koordinacija s drugim nositeljima?
- Ostvaruju li se posebni i opći ciljevi u skladu s očekivanjem?
- Jesu li posebni ciljevi i dalje relevantni za opće ciljeve odnosno hoće li njihov doprinos ostvarenju općih ciljeva biti u skladu s očekivanim rezultatima?

Dobro definirani pokazatelji rezultata i učinka olakšavaju sustav praćenja, jer se isti temelji na izvještavanju o tome jesu li realizirane ciljane veličine.

Na temelju definiranih pokazatelja rezultata i učinaka omogućit će se vrlo uspješan sustav praćenja, pošto se na temelju navedenih pokazatelja može utvrditi u kojem smjeru realiziraju ciljane veličine.

Sukladno svojim posebnostima, neophodno je uspostaviti sustav praćenja te odrediti dinamiku izvještavanja kako bi se osigurale informacije o postizanju postavljenih ciljeva.

Za svaki posebni cilj, odnosno način ostvarenja može biti odgovorna samo jedna osoba, s tim da ista osoba može biti odgovorna za provođenje više posebnih ciljeva, odnosno načina ostvarenja Strateškog plana. Kao odgovorne osobe za provođenje posebnih ciljeva imenuju se voditelji sektora ili voditelji službi, odnosno za načine ostvarenja ostali zaposlenici. Ravnatelj ne može biti imenovan odgovornom osobom za provedbu posebnog cilja ili načina ostvarenja, s obzirom da je odgovoran za provedbu cjelokupnog Strateškog plana.

Temelj za provedbu sustava praćenja i evaluacije je imenovanje odgovornih osoba za ostvarenje pojedinog posebnog cilja, odnosno donošenje odluke o imenovanju osoba odgovornih za provedbu Strateškog plana, te ukoliko je došlo do promjene odgovornih osoba, odluka o prijenosu ovlasti i odgovornosti za upravljanje financijskim sredstvima osiguranim u financijskom planu za određenu godinu kako bi se povezali ciljevi i programi, a ukoliko je došlo do promjene odgovornih osoba za provedbu strateškog plana.

Ukoliko odgovornost za izvršenje za neke od posebnih ciljeva odnosno načina ostvarenja nije moguće dodijeliti jednoj osobi to je vjerojatno pokazatelj potrebe preispitivanja postojeće organizacijske odnosno programske klasifikacije.

Upravo za ovaj dio procesa strateškog planiranja od iznimne je važnosti da pokazatelji uspješnosti budu jasni, mjerljivi i nedvosmisleno izraženi. U protivnom mjerenje i nadzor nad njihovom provedbu nisu mogući.

Kao prilog sustavu praćenja i evaluacije u nastavku su dati obrasci putem kojih se može vršiti interno praćenje i izvještavanje.

Preporuča se da se Izvještaj o provedbi načina ostvarenja strateškog plana provodi na polugodišnjoj i godišnjoj razini, ali navedeni izvještaji mogu se koristiti i za potrebe mjesečnog odnosno kvartalnog izvještavanja.



**IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA**

Opći cilj 1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina					DATUM OCJENJIVANJA:						
Posebni cilj	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	
<b>1.1. Kontinuirani razvoj Opere i njezino pozicioniranje na europskoj karti</b>	1.1.1. Kompletiranje ansambla solista, zbor a i orkestra		1.1.1.1. Broj novih kadrova	Broj							
	1.1.2. Repertoar zagrebačke Opere		1.1.2.1. Broj odabranih naslova domaće i strane klasike	Broj							
			1.1.2.2. Broj odabranih velikih djela	Broj							
	1.1.3. Rad na studiju opernih djela		1.1.3.1. Broj aktivnosti u okviru rada na studiju opernih djela	Broj							
	1.1.4. Mladi naraštaji		1.1.4.1. Broj organiziranih posjeta učenika osnovnih škola opernim pokusima	Broj							
			1.1.4.2. Broj opernih djela pisanih za mlade	Broj							
	1.1.5. Gostovanja zagrebačke Opere		1.1.5.1. Broj gostovanja zagrebačke Opere	Broj							
	1.1.6. Gostovanja stranih umjetnika		1.1.6.1. Broj gostovanja stranih umjetnika	Broj							
1.1.7. Sudjelovanje u projektu Opera u školama		1.1.7.1. Broj škola sudionika projekta	Broj								

	1.1.8. Sudjelovanje u projektu Opera vision		1.1.8.1. Broj dostupnih sadržaja	Broj							
	1.1.9. Stipendije za glazbenike u orkestru		1.1.9.1. Broj novih glazbenika u orkestru	Broj							
	1.1.10. Suradnja s opernim kućama		1.1.10.1. Broj opernih kuća s kojima je ostvarena suradnja	Broj							
	1.1.11. Izvedbe za djecu		1.1.11.1. Broj opernih djela pisanih za djecu	Broj							
<b>1.2. Razvoj Drame u smjeru vodeće ustanove u umjetničkom, programskom, izvedbenom, odgojnom i razvojnom dijelu u RH</b>	1.2.1. Osmišljavanje eksperimentalno formiranih predstava		1.2.1.1. Broj gradskih prostora u ulozi pozornica	Broj							
			1.2.1.2. Broj osmišljenih predstava	Broj							
			1.2.1.3. Broj gostujućih redatelja, koreografa, pisaca, skladatelja, pjevača i estetika	Broj							
	1.2.2. Osvremenjivanje dramskog repertoara i predstavljanje hrvatskih dramatičara na pozornici HNK		1.2.2.1. Broj klasičnih djela suvremenog dramskog repertoara	Broj							
			1.2.2.2. Broj predstavljenih hrvatskih dramatičara na pozornici HNK-a Zagreb	Broj							
			1.2.2.3. Broj praizvedbi novih dramskih tekstova	Broj							
	1.2.3. Realizacija kvalitetnih produkcija i koprodukcija		1.2.3.1. Broj realiziranih produkcija i koprodukcija	Broj							
1.2.4. Razvoj ansambla Drame kroz unaprjeđenje glumačkog aspekta		1.2.4.1. Broj okupljenih glumaca	Broj								

	1.2.5. Realizacija planiranih suradnji i ostalih projekata		1.2.5.1. Broj suradnji i projekata u okviru dramske umjetnosti	Broj						
<b>1.3. Kontinuirano građenje prepoznatljivog identiteta i brendiranje imidža Baleta</b>	1.3.1. Pomlađivanje i osnaživanje baletnog ansambla		1.3.1.1. Broj novozaposlenih mladih kadrova	Broj						
			1.3.1.2. Broj baletnih škola suradnika	Broj						
	1.3.2. Realizacija kvalitetnih produkcija i koprodukcija		1.3.2.1. Broj realiziranih produkcija	Broj						
			1.3.2.2. Broj realiziranih koprodukcija	Broj						
	1.3.3. Razvoj baletne publike		1.3.3.1. Broj provedenih anketa o stavu publike	Broj						
			1.3.3.2. Broj planiranih aktivnosti u svrhu razvoja publike	Broj						
	1.3.4. Približavanje baletne umjetnosti dječjem uzrastu te adolescentima		1.3.4.1. Broj događanja u okviru Edukacijskog programa	Broj						
	1.3.5. Provedba ostalih planiranih aktivnosti u svrhu privlačenja publike		1.3.5.1. Broj ostalih planiranih aktivnosti	Broj						
			1.3.5.2. Broj baletnih matineja	Broj						
			1.3.5.3. Broj digitaliziranih baletnih snimki	Broj						
			1.3.5.4. Površina osiguranog prostora	m <sup>2</sup>						
			1.3.5.5. Broj ostvarenih suradnji	Broj						
	1.3.6. Provedba edukativnih programa		1.3.6.1. Broj ostvarenih suradnji sa obrazovnim ustanovama	Broj						
			1.3.6.2. Broj kreativnih radionica	Broj						

<b>1.4. Unaprjeđenje rada službe Tehnike</b>	1.4.1. Digitalizacija u području scenske tehnologije		1.4.1.1. Nabavljena potrebna oprema	Opis						
	1.4.2. Razvoj tonskog sustava		1.4.2.1. Nabavljena tonska oprema	Opis						
	1.4.3. Modernizacija i digitalizacija rasvjetne tehnike		1.4.3.1. Smanjenje potrošnje el. energije	kW						
	1.4.4. Obnova scenske mehanizacije		1.4.4.1. Postotna realizacija planiranih aktivnosti	% Realizacije (kumulativ)						
	1.4.5. Održavanje i opremanje radionice i skladišnih prostora		1.4.5.1. Postotna realizacija planiranih aktivnosti	% Realizacije (kumulativ)						
		1.4.5.2. Nabavljeni strojevi i alati	Opis							

**IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA**

Opći cilj 1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina							DATUM OCJENJIVANJA:		
Posebni cilj	Odgovorna osoba	Pokazatelj učinka (outcome)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.1. Kontinuirani razvoj Opere i njezino pozicioniranje na europskoj karti		Povećanje broja prodanih ulaznica Opere HNK na godišnjoj razini	Broj						
1.2. Razvoj Drame u smjeru vodeće ustanove u umjetničkom, programskom, izvedbenom, odgojnom i razvojnom dijelu u RH		Povećanje broja novo osmišljenih repertoarnih naslova	Broj						
1.3. Kontinuirano građenje prepoznatljivog identiteta i brendiranje imidža Baleta		Povećanje broja realiziranih baletnih premijernih naslova	Broj						
1.4. Unaprjeđenje rada službe Tehnike		Povećanje broja dokvalificiranih/ doškolovanih zaposlenika	Broj						

**IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA**

Opći cilj 2. Razvoj institucionalnog marketinga					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
<b>2.1. Razvoj novih projekata u svrhu privlačenja publike</b>	2.1.1. Osnivanje kluba/društva prijatelja HNK		2.1.1.1. Broj članova kluba	Broj						
	2.1.2. Prilagodba i unaprjeđenje tehničkih i medijskih resursa		2.1.2.1. Broj prodanih ulaznica	Broj						
	2.1.3. Pokretanje projekta direktnih prijenosa premijera		2.1.3.1. Broj direktnih prijenosa predstava	Broj						
	2.1.4. Razvoj projekta suvenirnice kazališta		2.1.4.1. Broj posjetitelja suvenirnice	Broj						
<b>2.2. Kontinuirani razvoj i unaprjeđenje dosadašnjih akcija i projekata</b>	2.2.1. Dan otvorenog trga		2.2.1.1. Broj aktivnosti izvan prostora kazališta	Broj						
			2.2.1.2. Broj dodijeljenih nagrada	Broj						
	2.2.2. Tajna povijest kazališta		2.2.2.1. Broj grupa	Broj						
	2.2.3. Umjetnički program za škole		2.2.3.1. Broj škola	Broj						

<b>2.2. Kontinuirani razvoj i unaprjeđenje dosadašnjih akcija i projekata</b>	2.2.4. Posebni projekti za škole/Opera u školama/Balet u školama		2.2.4.1. Broj provedenih posebnih projekata za škole	Broj						
	2.2.5. Posebni programi za djecu		2.2.5.1. Broj predstava za djecu	Broj						
	2.2.6. Projekt Moj prvi klasik		2.2.6.1. Broj predstava za podmladak	Broj						
	2.2.7. Projekt Umjetničko-pedagoške radionice za djecu		2.2.7.1. Broj organiziranih radionica	Broj						
	2.2.8. Filozofski teatar		2.2.8.1. Broj održanih debata	Broj						

**IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA**

Opći cilj 2. Razvoj institucionalnog marketinga							DATUM OCJENJIVANJA:		
Posebni cilj	Odgovorna osoba	Pokazatelj učinka (outcome)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
2.1. Razvoj novih projekata u svrhu privlačenja publike		Povećanje broja publike	Broj						
2.2. Kontinuirani razvoj i unaprjeđenje dosadašnjih akcija i projekata		Realizacija akcija i projekata na godišnjoj razini	%						



**IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA**

Opći cilj 3. Učinkovito korištenje energije i zaštita radne okoline					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
<b>3.1. Pобољшanje učinkovitosti korištenja energije kroz sustavno planiranje pripadajućih procesa i aktivnosti</b>	3.1.1. Uvođenje Sustava upravljanja energijom		3.1.1.1. Uveden sustav upravljanja energijom	Broj						
<b>3.2. Učinkovita zaštita radne okoline</b>	3.2.1. Uvođenje postupaka u svrhu pripravnosti u hitnim slučajevima		3.2.1.1. Broj planiranih operativnih mjera	Broj						

**IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA**

Opći cilj 3. Učinkovito korištenje energije i zaštita radne okoline							DATUM OCJENJIVANJA:		
Posebni cilj	Odgovorna osoba	Pokazatelj učinka (outcome)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DA/NE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3.1. Poboljšanje učinkovitosti korištenja energije kroz sustavno planiranje pripadajućih procesa i aktivnosti		Smanjenje potrošnje energije	%						
3.2. Učinkovita zaštita radne okoline		Broj provedenih mjera zaštite radne okoline	Broj						

## 10. POPIS TABLICA

<i>Tablica 1. Opći podaci Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu</i> .....	9
<i>Tablica 2. Ostvareni prihodi/primici Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu 2015. i 2016. godine</i> .....	16
<i>Tablica 3. Izvori financiranja - Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu</i> .....	17
<i>Tablica 4. Ostvareni rashodi/izdaci Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu 2015. i 2016. godine</i> .....	18
<i>Tablica 5. Vrijednost imovine, obveza i vlastitih izvora – usporedba 2015. i 2016. godine</i> .....	20
<i>Tablica 6. Obveze Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu na dan 31.12.2016.</i> ...	21
<i>Tablica 7. Vertikalna analiza aktive bilance Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu</i> .....	22
<i>Tablica 8. Vertikalna analiza pasive bilance Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu</i> .....	22
<i>Tablica 9. Podaci o broju predstava izvedenih u HNK-u u Zagrebu i gostovanjima za razdoblje 2015. – 2016. godine</i> .....	24
<i>Tablica 10. Podaci o broju iskorištenih ulaznica i posjećenosti predstava (u %) za razdoblje 2015. – 2016. godine</i> .....	24
<i>Tablica 11. SWOT analiza</i> .....	25
<i>Tablica 12. PEST analiza</i> .....	31
<i>Tablica 13. Unutarnje ustrojstvo Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu</i> .....	33
<i>Tablica 14. Analiza dionika Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu</i> .....	40

## 11. POPIS SLIKA

<i>Slika 1. Organizacijska struktura Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu</i> .....	11
<i>Slika 2. Strateški ciljevi razvoja Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu</i> .....	46
<i>Slika 3. Definirani posebni ciljevi za ostvarenje strateških ciljeva Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu</i> .....	48

## 12. POPIS GRAFIKONA

<i>Grafikon 1. Kretanje glavnih izvora prihoda/primitaka u proračunu Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za 2015. i 2016. godinu, u kunama</i> .....	17
<i>Grafikon 2. Prikaz udjela ostvarenih financijskih sredstava prema izvorima 2016. godine</i> .....	18
<i>Grafikon 3. Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka</i> .....	19