



---

# STRATEŠKI PLAN HRVATSKOGA NARODNOG KAZALIŠTA U ZAGREBU ZA RAZDOBLJE 2020.-2022.

---

## SADRŽAJ

<b>1.</b>	<b>PRIPREMA PLANIRANJA</b>	<b>2</b>
1.1.	<i>Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne skupine</i>	3
<b>2.</b>	<b>DEFINIRANJE MISIJE, VIZIJE I VRIJEDNOSTI</b>	<b>5</b>
2.1.	<i>Opći podaci</i>	5
2.1.1.	<i>Izvadak iz sudskog registra</i>	5
2.1.2.	<i>Uvodno o kulturnoj ustanovi</i>	8
	<i>Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu</i>	10
2.1.3.	<i>Organizacijska struktura</i>	11
2.2.	<i>Vizija kulturne ustanove</i>	13
2.3.	<i>Misija kulturne ustanove</i>	14
2.4.	<i>Vrijednosti kulturne ustanove</i>	15
2.5.	<i>Financijski pokazatelji uspješnosti</i>	16
2.5.1.	<i>Horizontalna analiza financijskih izvještaja</i>	17
2.5.2.	<i>Pokazatelj analize financijskih izvještaja</i>	22
2.5.3.	<i>Vertikalna analiza financijskih izvještaja</i>	23
<b>3.</b>	<b>ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA</b>	<b>24</b>
3.1.	<i>Alati analize stanja/okruženja</i>	27
3.1.1.	<i>SWOT analiza</i>	27
3.1.2.	<i>PEST(EL) analiza kazališta HNK u Zagrebu</i>	28
3.1.3.	<i>Revizija kapaciteta organizacije</i>	35
3.1.4.	<i>Analiza dionika</i>	42
3.1.5.	<i>Analiza budućih trendova i mogućnosti razvoja</i>	48
<b>4.</b>	<b>OPĆI CILJEVI</b>	<b>49</b>
<b>5.</b>	<b>POSEBNI CILJEVI</b>	<b>51</b>
<b>6.</b>	<b>NAČINI OSTVARENJA/AKTIVNOSTI</b>	<b>53</b>
<b>7.</b>	<b>POKAZATELJI USPJEŠNOSTI</b>	<b>68</b>
<b>8.</b>	<b>SKRAĆENI PRIKAZ STRATEŠKOG PLANA</b>	<b>86</b>
<b>9.</b>	<b>PRAĆENJE I EVALUACIJA</b>	<b>89</b>
<b>10.</b>	<b>POPIS TABLICA</b>	<b>101</b>
<b>11.</b>	<b>POPIS SLIKA</b>	<b>101</b>
<b>12.</b>	<b>POPIS GRAFIKONA</b>	<b>101</b>

## 1. PRIPREMA PLANIRANJA

Strateški plan Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje 2020. – 2022. godine izrađen je na temelju i u skladu sa dokumentima više razine, odnosno sa „Strategijom kulturnog i kreativnog razvijanja Grada Zagreba 2015. – 2022.“ i „Strateškim planom Ministarstva kulture 2019. – 2021.“, te se svi definirani strateški ciljevi i aktivnosti Kazališta međusobno nadopunjaju 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 daljnog 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 razvojem Ustanove.

Njegovi ciljevi se moraju uvažavati prilikom donošenja financijskog plana i programa, kako nalaže i nacionalne smjernice. Strateški plan Kazališta ključni je ulazni dokument za prijavu i konkurišanje na natječajima prema ministarstvima i projektima EU, temeljem kojeg bi se Ustanovi 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 2020. do 2022. godine, a pregledom navedenih temelja za odlučivanje i strateško planiranje možemo utvrditi da postoje tri opća cilja koja je potrebno ostvariti kroz određeni broj specifičnih ciljeva u navedenom razdoblju. Na kraju se utvrđuju određeni parametri, 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 Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu u planiranom razdoblju.

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

Za strateško planiranje Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu odgovorna je intendantica Kazališta u suradnji sa ravnateljima 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 Republike Hrvatske 15  
10 000 Zagreb

Zagreb, 7. siječnja 2020. 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 2020. godine, intendantica Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu 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 za razdoblje 2020. – 2022. godine.

##### **Članak 2.**

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

- Leonard Jakovina, ravnatelj Baleta
- Marcello Mottadelli, ravnatelj Opere
- Ivica Buljan, ravnatelj Drame
- Domagoj Čuljak, voditelj službe javne nabave
- Nevenka Mrakovčić, voditelj službe računovodstva

##### **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 2020. – 2022. 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

**INTENDANTICA  
Dubravka Vrgoč**

## 2. DEFINIRANJE MISIJE, VIZIJE I VRIJEDNOSTI

### 2.1. Opći podaci

#### 2.1.1. Izvadak iz sudskog registra

##### IZVADAK IZ SUDSKOG REGISTRA

###### SUJJEKT UPISA

MBS:

080217297

OIB:

10852199405

NAZIV:

1 HRVATSKO NARODNO KAZALIŠTE U ZAGREBU

SJEDIŠTE/ADRESA:

12 Zagreb (Grad Zagreb)  
Trg Republike Hrvatske 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

## IZVADAK IZ SUDSKOG REGISTRA

### SUJEKT UPISA

#### PRAVNI ODNOŠI:

##### 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 Intendantanta 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, uskladene 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.
- 12 Odlukom Kazališnog vijeća o izmjeni Statuta od 28.03.2018. godine uz prethodnu suglasnost osnivača izmijenjen je Statut od 17.10.2014. godine u dijelu čl. 4 st. 2 koji se odnosi na adresu, te se potpuni tekst Statuta od dana 04.04.2018. godine dostavlja se sudu i ulaze u zbirku isprava.
- 13 Odlukom Kazališnog vijeća od 05.06.2019. godine, uz prethodnu suglasnost osnivača od dana 17.05.2019. godine, usvojena je Odluka o izmjeni Statuta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu kojom je djelomično izmijenjen Statut od 04.04.2018. godine u čl. 29.a st.3., te se Odluka i novi tekst Statuta od 03.09.2019. godine dostavljaju sudu i ulazu u zbirku isprava.

#### OSTALI PODACI:

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

Upise u glavnu knjigu proveli su:

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

IZVADAK IZ SUDSKOG REGISTRA

**SUJEKT UPISA**

Upise u glavnu knjigu proveli su:

RBU Tt	Datum	Naziv suda
0012 Tt-18/39114-2	29.10.2018	Trgovački sud u Zagrebu
0013 Tt-19/34037-2	14.10.2019	Trgovački sud u Zagrebu

## **2.1.2. Uvodno o kulturnoj ustanovi**

---

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu središnja je i najstarija kazališna institucija u Hrvatskoj. Ono je javna ustanova koja ima status nacionalnoga kazališta.

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 hrvatskome jeziku. Dana 24. kolovoza 1861. godine Hrvatski Sabor proglašio je zagrebačko kazalište zemaljskim zavodom, u okviru kojeg je Opera započela svojim djelovanjem 2. listopada 1870.g., a Balet 4. studenoga 1876. godine.

Kao središnja nacionalna kuća Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu njeguje raznovrstan program te uz uprizorenja djela domaćih autora različitih stilova i razdoblja, izvodi i djela klasičnoga i suvremenog svjetskog repertoara.

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu posljednjih se nekoliko godina pozicioniralo kao relevantna kazališna kuća u europskim i svjetskim okvirima te s tri stalna ansambla redovito gostuje na svjetskim pozornicama i ugošćuje strane produkcije na svojoj pozornici. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu uvelike doprinosi kulturnom životu metropole, razvijajući i privlačeći sve raznolikiju kazališnu publiku.

Već nekoliko sezona Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu je i producent i/ili koproducent mnogih važnih međunarodnih projekata, poput Festivala svjetskoga kazališta, a ukorak s vremenom uspješno aplicira na europske fondove, ostvarujući na taj način brojne kulturne suradnje.

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu dio je europskih organizacija Opera Europa, FEDORA platforme i European Theatre Convention.

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

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.

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

***Djelatnost Hrvatskoga narodnog 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 Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu**

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu	
<b>Naziv</b>	Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu
<b>Adresa</b>	Trg Republike Hrvatske 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
<b>Ravnatelj Drame</b>	Ivica Buljan
<b>Ravnatelj Opere</b>	Marcello Mottadelli
<b>Ravnatelj Baleta</b>	Leonard Jakovina
<b>Kazališno vijeće</b>	Dušan Ljuština
	Mladen Čutura
	Iva Hraste Sočo
	Srećko Šestan
	Željka Pulig Barišić
	Damir Kovač
	Dunja Novković

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

### **2.1.3. Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura označava sastav, građu organizacije. Organizacijsku cjelinu poslovnog sustava kao uređeno jedinstvo dijelova mogu činiti funkcionalno povezani zadaci, ali je mogu činiti i pojedinci i skupine pojedinaca u međusobnim odnosima moći i/ili u međusobnim interesnim odnosima.

Organizacijsku strukturu definiraju temeljni elementi organizacije, te oni mogu biti radna mjesta, radni zadaci, pojedinci, socijalne skupine, veze među pojedincima ili zadacima, funkcionalne ili ekonomске jedinice.

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

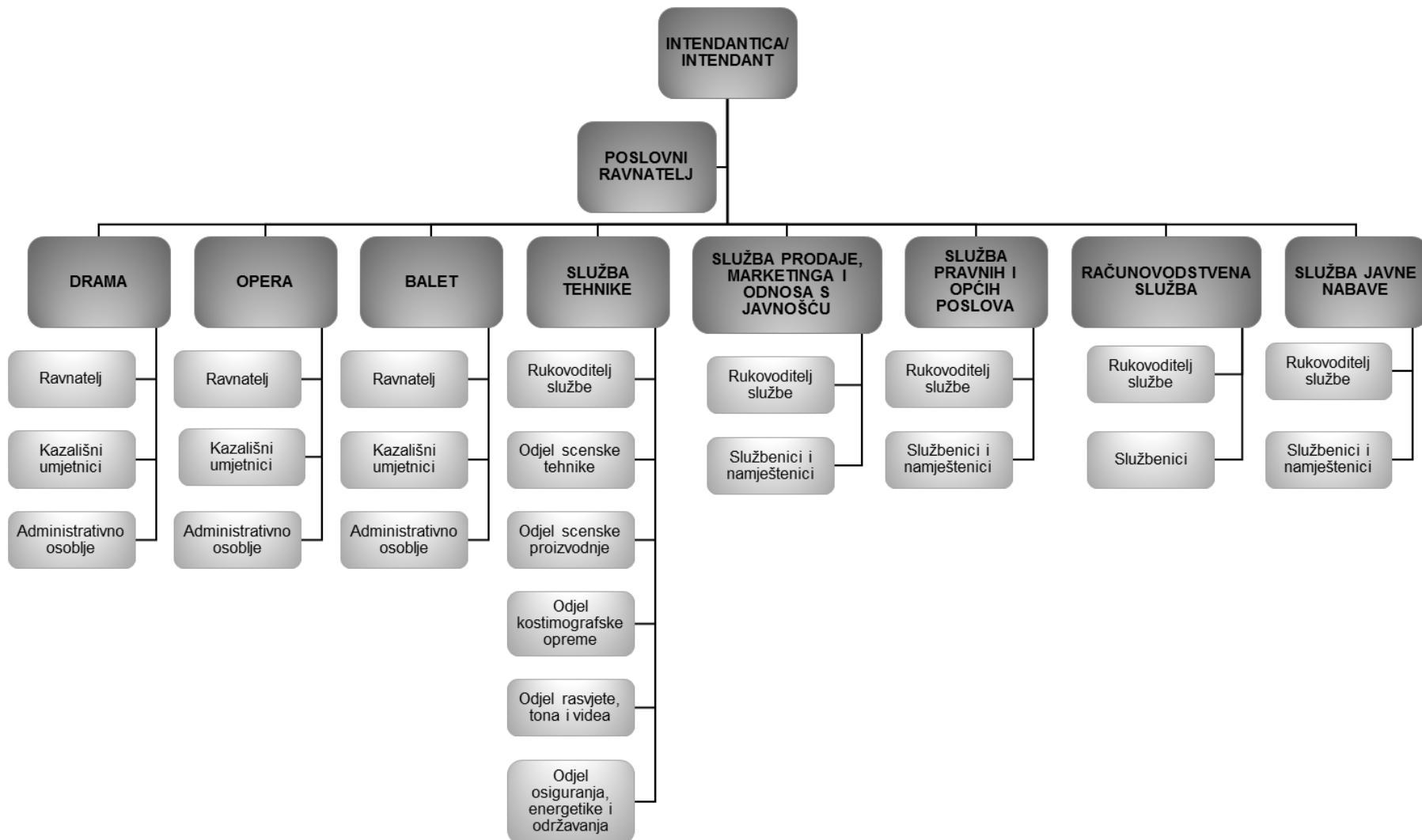
- 1. Služba tehnike**
  - Odjel scenske tehnike
  - Odjel scenske proizvodnje
  - Odjel rasvjete tona i videa
  - Odjel kostimografske opreme
  - Odjel osiguranja, energetike i zaštite
- 2. Služba prodaje, marketinga i odnosa s javnošću**
- 3. Služba pravnih i općih poslova**
- 4. Računovodstvena služba**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

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

Organizacijska shema je grafički prikaz jedne organizacije prema njezinoj organizacijskoj strukturi, odnosno u njoj se navode, odnosno slikovito su prikazani i podijeljeni svi odjeli, radna mjesta koje jedna organizacija u sebi sadrži. Pravilno definirana organizacijska struktura uključuje dodjelu ovlasti i odgovornosti te pomaže u uspostavi odgovarajuće linije izvješćivanja.

Organizacijska shema mora sadržavati jasne linije izvješćivanja kako bi organizacija bila u mogućnosti u svim mogućim smjerovima integrirati aktivnosti, programe i projekte na način kojim se najbolje omogućuje ostvarenje ciljeva. U nastavku, na slici br. 1 prikazana je organizacijska shema Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu.

*Slika 1. Organizacijska shema Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu*



Izvor: Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu

## **2.2. Vizija kulturne ustanove**

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 Ustanove i opisuje što Ustanova 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 rukovodstvo treba 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 Ustanove u budućnosti?

Iz uspostavljene vizije proizlaze dugoročni, odnosno strateški ciljevi koji su uspostavljeni na način da bi rezultirali ostvarenjem navedene vizije.

### **VIZIJA**

Preispitati postojeće prakse, predlagati i djelovati kako bi Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu ne samo svojim repertoarom već svojim djelovanjem te širom misijom postao prostorom individualnih sloboda ojačanih jedinstvenim osjećajem pripadnosti zajedničkoj avanturi, razmjeni fizičkih i mentalnih iskustava: mjesto susreta, dodira i borbe za kulturnu demokraciju.

Uz sinergiju svih umjetnika u Kazalištu i umjetnika izvan Kazališta, te svih ostalih djelatnosti koje otvaraju nove perspektive, ponuditi nov model teatra koji će kreirati zajedno s umjetnicima i gledatelji, dakle svi sudionici u umjetničkom procesu, a koji bi trebao odgovarati očekivanjima 21. stoljeća.

### **2.3. Misija kulturne ustanove**

Kako bi misija Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu bila opravdana, uspostavljeni su ciljevi koje je potrebno ostvariti i realizirati da bi se postigla uspješnost kroz poslovne procese, a samim time i unaprijedio rad Kazališta.

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

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

#### **MISIJA**

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu je vodeća kazališna i kulturna institucija koja je identifikacijski znak nacionalne kulture u Hrvatskoj, Europi i svijetu. Ono u europskim kazališnim rasporedima zauzima značajno mjesto kao teatar koji svojim predstavama i koproducijskim projektima pomiče granice ne samo suvremenoga kazališta nego i suvremene umjetnosti te predstavlja jednu od najvažnijih kazališnih institucija u regiji.

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.

## **2.4. Vrijednosti kulturne ustanove**

HNK Zagreb kontinuirano radi na unaprjeđenju kazališne djelatnosti, kao i za dobrobit društva i okruženja u kome djeluje. Vrijednosti HNK-a Zagreb 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;
- promocija hrvatskog kazališta i hrvatske kulture u Europi i svijetu;
- 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, interkulturni 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**

Finansijska uspješnost poslovanja Hrvatskog narodnog kazališta prikazuje se provedbom analize financijskih izvještaja temeljene na podacima iz „Bilance stanja“ i „Izvještaja 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 struktturni 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 finansijskih izvještaja

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

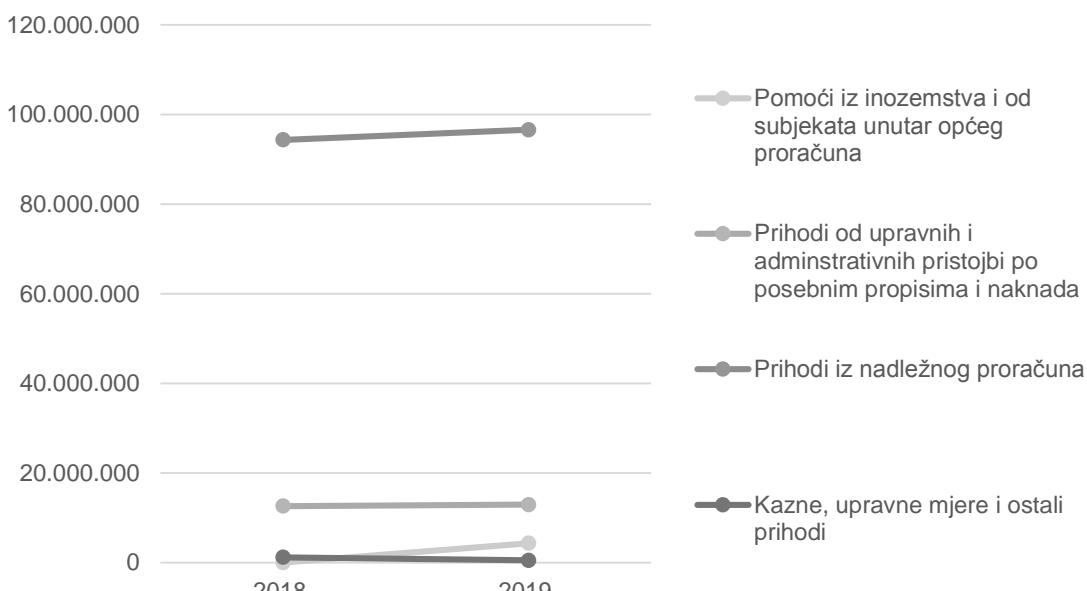
**Tablica 2. Ostvareni prihodi/primici Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu 2018. i 2019. godine**

R.b.	Prihodi	Ostvareno za 2018. (kn)	Ostvareno za 2019. (kn)	Indeks (IV./III.)
I.	II.	III.	IV.	V.
1.	Pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna	14.628	4.334.652	29632,57
2.	Prihodi od imovine	719.785	733.684	101,93
3.	Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi po posebnim propisima i naknada	12.613.869	12.936.585	102,56
4.	Prihodi od prodaje proizvoda i robe te pruženih usluga i prihoda od donacija	278.826	431.040	154,59
5.	Prihodi iz nadležnog proračuna	94.364.375	96.609.746	102,38
6.	Kazne, upravne mjere i ostali prihodi	1.194.795	517.222	43,29
<b>Ukupni prihodi poslovanja</b>		<b>109.186.278</b>	<b>115.562.929</b>	<b>105,84</b>
7.	Prihodi od prodaje proizvedene dugotrajne imovine	47.912	37.581	78,44
<b>Ukupni prihodi od prodaje nefinancijske imovine</b>		<b>47.912</b>	<b>37.581</b>	<b>78,44</b>
<b>Ukupni primici od finansijske imovine i zaduzivanja</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>UKUPNI PRIHODI I PRIMICI</b>		<b>109.234.190</b>	<b>115.600.510</b>	<b>105,83</b>

Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje od 01.01.2019. do 31.12.2019. godine

Prihodi/primici u 2019. godini su ostvareni u iznosu od 115.600.510 kn, što je za 6.366.320 kn ili 5,83% više u odnosu na prethodnu godinu. Vrijednosno, najznačajniji udjeli imaju prihodi iz nadležnog proračuna u iznosu od 96.609.746 kn ili 83,57%, prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi po posebnim propisima i naknada u iznosu od 12.936.585 kn ili 11,19%, te pomoći iz inozemstva i od subjekata unutar općeg proračuna u iznosu od 4.334.652 kn ili 3,75% od ukupno ostvarenih prihoda/primitaka.

**Grafikon 1. Kretanje najznačajnijih izvora prihoda/primitaka u proračunu Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za 2018. i 2019. godinu, u kunama**



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje od 01.01.2019. do 31.12.2019. godine

### Izvori financiranja

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

HNK Zagreb	2017. Iznos financiranja (HRK)	2018. Iznos financiranja (HRK)	2019. Iznos financiranja (HRK)	Indeks 2019./2018.
<b>Ministarstvo kulture</b>	46.448.476,65	47.604.721,50	53.939.226,22	113,31
<b>Grad Zagreb</b>	43.906.567,21	46.759.652,56	47.005.171,98	100,53
<b>Sponzorstva</b>	321.533,82	278.826,10	431.040,00	154,59
<b>Vlastiti izvori</b>	12.675.140,66	20.221.363,90	14.282.464,24	70,63
<b>UKUPNO</b>	<b>103.351.718,34</b>	<b>114.864.564,06</b>	<b>115.657.902,44</b>	<b>100,69</b>

Izvor: HNK Zagreb

## Rashodi

**Tablica 4. Ostvareni rashodi/izdaci Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu 2018. i 2019. godine**

R.b.	Rashodi i izdaci	Ostvareno za 2018. (kn)	Ostvareno za 2019. (kn)	Indeks (IV./III.)
I.	II.	III.	IV.	V.
1.	Rashodi za zaposlene	70.356.211	75.580.062	107,42
2.	Materijalni rashodi	34.360.144	33.506.422	97,52
3.	Financijski rashodi	409.142	352.743	86,22
4.	Naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade	104.650	137.247	131,15
5.	Ostali rashodi	239.579	186.275	77,75
<b>Ukupni rashodi poslovanja</b>		<b>105.469.726</b>	<b>109.762.749</b>	<b>104,07</b>
<b>Višak prihoda poslovanja (tekuća godina)</b>		3.716.552	5.800.180	156,06
6.	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	1.337.730	815.601	60,97
<b>Ukupni rashodi za nabavu nefinansijske imovine</b>		<b>1.337.730</b>	<b>815.601</b>	<b>60,97</b>
<b>Manjak prihoda od nefinansijske imovine (tekuća godina)</b>		1.289.818	778.020	60,32
<b>Ukupni izdaci za financijsku imovinu i otplate zajmova</b>		<b>97.612</b>	<b>16.822</b>	<b>17,23</b>
<b>Manjak primitaka od finansijske imovine i obveza (tekuća godina)</b>		97.612	16.822	17,23
<b>UKUPNO RASHODI/IZDACI</b>		<b>106.905.068</b>	<b>110.595.172</b>	<b>103,45</b>
<b>Višak prihoda i primitaka (tek. godina)</b>		<b>2.329.122</b>	<b>5.005.338</b>	<b>214,90</b>
<b>Višak prihoda i primitaka - preneseni</b>		<b>0</b>	<b>1.128.705</b>	<b>-</b>
<b>Manjak prihoda i primitaka - preneseni</b>		<b>1.200.417</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Višak prihoda i primitaka raspoloživ u sljedećem razdoblju</b>		<b>1.128.705</b>	<b>6.134.043</b>	<b>543,46</b>

Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje od 01.01.2019. do 31.12.2019. godine

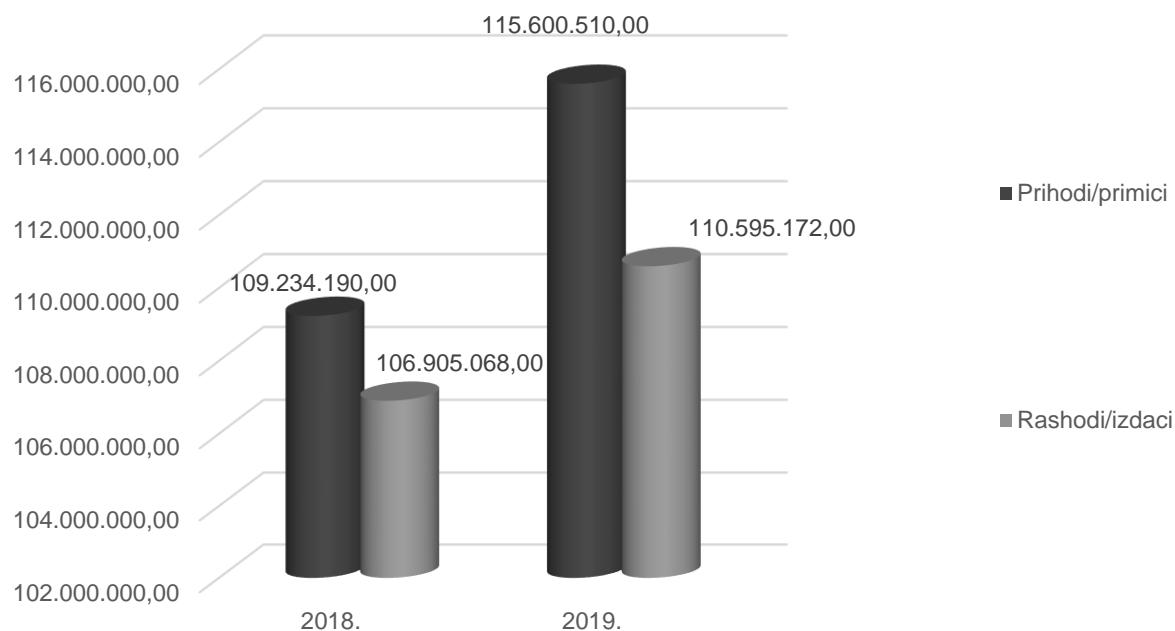
Na temelju provedene analize Izvještaja o prihodima i primicima, rashodima i izdacima za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2019. godine utvrđuje se da je Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu na dan 31.12.2019. godine ostvarilo poslovni rezultat po sljedećim kategorijama, i to :

- višak prihoda poslovanja u iznosu od 5.800.180 kn
- manjak prihoda od nefinansijske imovine u iznosu od 778.020 kn
- manjak primitaka od finansijske imovine i obveza u iznosu 16.822 kn
- ukupan višak prihoda/primitaka u iznosu od 5.005.338 kn

Ukupno ostvareni rashodi/izdaci u 2019. godini iznose 110.595.172 kn, što je za 3.690.104 kn ili 3,45% više u odnosu na prethodnu godinu. Višak prihoda/primitaka nad rashodima/izdacima tekuće godine iznosi 5.005.338 kn, a preneseni višak prihoda/primitaka iz prethodnih godina 1.128.705 kn, temeljem čega dobivamo iznos od 6.134.043 kn viška prihoda i primitaka raspoloživog u sljedećem razdoblju.

Finansijska sredstva su korištena za obavljanje djelatnosti HNK, a vrijednosno najznačajniji rashodi/izdaci su ostvareni kroz rashode za zaposlene u iznosu od 75.580.062 ili 68,34%, zatim materijalne rashode u iznosu od 33.506.422 kn ili 30,30%, te rashode za nabavu proizvedene dugotrajne imovine u iznosu od 815.601 kn ili 0,74% od ukupno ostvarenih rashoda/izdataka.

**Grafikon 2. Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka u razdoblju od 2018. – 2019.**



Izvor: Izvještaj o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za razdoblje od 01.01.2019. do 31.12.2019. godine

## Bilanca 2018. i 2019. godine

Nefinansijska imovina se odnosi na proizvedenu dugotrajnu imovinu, sitni inventar te proizvedenu kratkotrajnu imovinu.

Financijska imovina se odnosi na novčana sredstva, potraživanja od zaposlenih, potraživanja za više plaćene poreze i doprinose, potraživanja za prihode poslovanja, potraživanja od prodaje nefinansijske imovine, ostala potraživanja te vrijednosne papire.

Obveze se odnose na obveze za rashode poslovanja, obveze za nabavu nefinansijske imovine i obveze za kredite i zajmove.

**Tablica 5. Vrijednost imovine, obveza i vlastitih izvora – usporedba 2018. i 2019. godine**

R.b.	Opis	2018.	2019.	Indeks (IV./III.)
I.	II.	III.	IV.	V.
1.	<b>Nefinansijska imovina</b>	<b>75.004.116</b>	<b>74.607.878</b>	99,47
2.	<b>Financijska imovina</b>	<b>9.449.519</b>	<b>17.101.353</b>	180,98
	<b>Ukupno imovina</b>	<b>84.453.635</b>	<b>91.709.231</b>	<b>108,59</b>
3.	<b>Obveze</b>	8.474.162	10.091.923	119,09
4.	<b>Vlastiti izvori</b>	75.979.473	81.617.308	107,42
	<b>Ukupno obveze i vlastiti izvori</b>	<b>84.453.635</b>	<b>91.709.231</b>	<b>108,59</b>

Izvor: Bilanca – stanje na dan 31.prosinca 2019. godine

Obveze u 2019. godini su ukupno iznosile 10.091.923 kn, što je 8,73% ostvarenih prihoda/primitaka u 2019. godini. U odnosu na stanje koncem 2018., povećane su za 1.617.761 kn ili 19,09%.

Stanje obveza Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu na dan 31.12.2019. godine je navedeno u nastavku, a bitno je za napomenuti kako HNK nije imao većih poteškoća prilikom podmirivanja nastalih obveza u navedenoj godini.

**Tablica 6. Obveze Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu na dan 31.12.2019.**

Opis	Iznos ( kn)
<b>Obveze za zaposlene</b>	7.135.653
<b>Obveze za materijalne rashode</b>	2.530.153
<b>Obveze za financijske rashode</b>	7.020
<b>Obveze za naknade građanima i kućanstvima</b>	11.124
<b>Ostale tekuće obveze</b>	336.628
<b>Obveze za nabavu nefinansijske imovine</b>	71.345
<b>Ukupno obveze</b>	<b>10.091.923</b>

Izvor: Bilanca – stanje na dan 31.prosinca 2019. godine

## **2.5.2. Pokazatelj analize finansijskih izvještaja**

### **Ekonomičnost Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu**

Pokazatelj ekonomičnosti izračunava se na temelju računa godišnjeg izvještaja o prihodima/primicima 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.

$$\begin{aligned} \text{Ekonomičnost ukupnog} &= \frac{\text{ukupni prihodi i primici}}{\text{ukupni rashodi i izdaci}} \\ &= \frac{115.600.510}{110.595.172} \\ &= 1,05 \end{aligned}$$

S obzirom da je pokazatelj ekonomičnosti Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu veći od jedan, navedeno je pokazatelj da je HNK u tekućoj godini poslovao s dobitkom, a s obzirom da je ostvaren višak prihoda/primitaka u iznosu od 5.005.338 kn, te preneseni višak prihoda/primitaka iz proteklog razdoblja u iznosu od 1.128.705 kn, HNK posluje s proračunskim suficitom i to u iznosu od 6.134.043 kn.

### 2.5.3. Vertikalna analiza finansijskih izvještaja

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

AKTIVA	2018. godina	%	2019. godina	%	Indeks 2019./2018.
Dugotrajna imovina	75.004.116	88,81	74.607.878	81,35	99,47
Kratkotrajna imovina	9.449.519	11,19	17.101.353	18,65	180,98
<b>Ukupno</b>	<b>84.453.635</b>	<b>100,00</b>	<b>91.709.231</b>	<b>100,00</b>	<b>108,59</b>

Izvor: Bilanca – stanje na dan 31.prosinca 2019. godine

U 2018. godini dugotrajna imovina Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu sudjeluje sa 88,81%, dok kratkotrajna imovina sudjeluje sa 11,19% u ukupnoj imovini. U 2019. godini dugotrajna imovina u ukupnoj imovini sudjeluje u manjem postotku u odnosu na 2018. godinu, tj. udio dugotrajne imovine u ukupnoj imovini je iznosio 81,35%, a u finansijskim vrijednostima vidljivo je smanjenje od 396.238 kn.

Uspoređujući ova dva razdoblja kroz indekse, vidi se smanjenje dugotrajne imovine u 2019. godini u odnosu na 2018. za 0,53%, a isto tako i povećanje kratkotrajne imovine za 80,98%. Ukupna vrijednost aktive se usporedbom ova dva razdoblja povećala za 7.255.596 kn ili 8,59%.

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

PASIVA	2018. godina	%	2019. godina	%	Indeks 2019./2018.
Obveze	8.474.162	10,03	10.091.923	11,00	119,09
Vlastiti izvori	75.979.473	89,97	81.617.308	89,00	107,42
<b>Ukupno</b>	<b>84.453.635</b>	<b>100,00</b>	<b>91.709.231</b>	<b>100,00</b>	<b>108,59</b>

Izvor: Bilanca – stanje na dan 31.prosinca 2019. godine

U 2018. godini udio obveza Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu u ukupnoj pasivi iznosio je 10,03 %, dok se u 2019. godini taj postotak povećao na 11,00%, a u finansijskim vrijednostima obveze su se također povećale za 1.617.761 kn ili 19,09% zbog čega je i indeks usporedbe navedene dvije godine veći od 100, tj. iznosi 119,09.

Što se tiče vlastitih izvora, vidljivo je smanjenje udjela u postotnom iznosu od 0,97%, dok je u novčanim vrijednostima navedenim za vlastite izvore vidljivo povećanje i to za 5.637.835 ili 7,42%. Ukupna vrijednost pasive se usporedbom ova dva razdoblja povećala za 7.255.596 kn ili 8,59%.

### **3. ANALIZA STANJA/OKRUŽENJA**

Analizom stanja/okruženja provedene su aktivnosti za analizu postojećeg stanja u kojem se Ustanova nalazi. Pod navedenim se podrazumijeva prikupljanje informacija o sadašnjem stanju i poziciji Kazališta u namjeri da te informacije posluže kao oslonac za donošenje odluka o tome koje će mjere poduzeti i u kojem smjeru Kazalište treba djelovati.

Budući da je okruženje uglavnom turbulentno, kompleksno i skljono promjenama, analiza stanja je vrlo značajna. Analiza stanja podrazumijeva razumijevanje konteksta i okoline, predviđanje budućih trendova u okruženju, kao i procjenu kapaciteta Ustanove 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 postojeće misije i vizije Hrvatskog narodnog kazališta, definiraju se tri opća cilja, kao i određeni broj posebnih ciljeva čijom će 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 Kazališta.

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 2018. i 2019. godinu**

GODINA	Zajednička produkcija Opere, Baleta i Drame HNK				Opera			Balet			Drama			Posebni programi	Festival svjetskog kazališta	Gostovanja drugih kazališta	
	HNK	Gostovanja		HNK	Gostovanja	HNK	Gostovanja	HNK	Gostovanja	HNK	Gostovanja	HNK	Gostovanja				
		HR	Inoz.		HR		Inoz.		HR		Inoz.		HR	Inoz.			
2018.	-	-	16	68	2	2	62	5	2	93	15	5	67	5	10		
2019.	-	-	-	66	3	2	64	4	2	116	10	26	153	8	7		

Izvor: Pregled poslovanja Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 1. siječnja. – 31. prosinca 2018.; Pregled poslovanja Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 1. siječnja. – 31. prosinca 2019.

**Tablica 10. Podaci o broju iskorištenih ulaznica i posjećenosti predstava (u %) za 2018. i 2019. godinu**

GODINA	Zajednička produkcija Opere, Baleta i Drame HNK		Opera				Balet				Drama				Raspodjeljive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspodjeljive ulaznice	Iskorištene ulaznice		
			u kazalištu		gostovanja u Hrvatskoj		gostovanja u inozemstvu		u kazalištu		gostovanja u Hrvatskoj		gostovanja u inozemstvu							
	Raspodjeljive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspodjeljive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspodjeljive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspodjeljive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspodjeljive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspodjeljive ulaznice	Iskorištene ulaznice	Raspodjeljive ulaznice	Iskorištene ulaznice						
2018.	11.246	7.828	43.074	38.179	-	-	347	347	44.226	40.599	7.500	7.500	980	980	62.904	59.395	8.619	7.930		
2019.	-	-	37.302	34.089	6.750	6.750	1.250	1.250	44.928	40.794	9.205	8.733	1.114	739	59.124	53.221	4.225	3.674		

Izvor: Pregled poslovanja Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 1. siječnja. – 31. prosinca 2018.; Pregled poslovanja Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 1. siječnja. – 31. prosinca 2019.

*Tablica 11. Podaci o broju iskorištenih ulaznica i posjećenosti predstava (u %) za 2018. i 2019. godinu*

GODINA	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	
<b>2018.</b>	6.203	5.599	2.178	1.819	7.666	5.762	<b>198.123</b>	<b>178.976</b>	<b>90,34</b>
<b>2019.</b>	2.698	2.603	1.392	1.050	4.939	4.037	<b>175.484</b>	<b>159.493</b>	<b>90,89</b>

Izvor: Pregled poslovanja Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 1. siječnja. – 31. prosinca 2018.; Pregled poslovanja Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 1. siječnja. – 31. prosinca 2019.

### 3.1. Alati analize stanja/okruženja

#### 3.1.1. SWOT analiza

Tablica 12. SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stabilno finansijsko poslovanje i porast vlastitog prihoda</li> <li>✓ Umjetnička reputacija i relevantan umjetnički program</li> <li>✓ Umjetničke suradnje i koproducijski projekti</li> <li>✓ Gostovanja istaknutih stranih umjetnika</li> <li>✓ Afirmacija domaćih mlađih umjetničkih snaga</li> <li>✓ Uspješna provedba Umjetničko-pedagoških radionica</li> <li>✓ Praizvedbe suvremenih hrvatskih dramskih tekstova, praizvedbe i hrvatske premijere baletnih djela</li> <li>✓ Članstvo u europskim i svjetskim kazališnim mrežama (ETC, Opera Europe, Prospero, RESEO)</li> <li>✓ Izuzetna popunjenošć gledališta publikom</li> <li>✓ Stalna publika (pretplatnici)</li> <li>✓ Brojne nagrade za umjetnička ostvarenja na domaćim i međunarodnim festivalima, uz strukovne i državne nagrade</li> <li>✓ Velik broj gostovanja predstava HNK u Zagrebu na prestižnim festivalima i kazališnim kućama</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>– Model kazališta koji sve teže zadovoljava zahtjeve vremena u kojem živimo</li> <li>– Nedostatak druge scene za razvoj dramskog ansambla i pokušnih dvorana za razvoj svih ansambala</li> <li>– Problem beneficiranog radnog staža – opterećenje producijskog budžeta honorarima za nadopunu ansambla</li> <li>– Dotrajali instrumentarij</li> <li>– Loši prostorni uvjeti rada</li> <li>– Neadekvatna tehnička oprema</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potpora i projekti kroz programe EU</li> <li>✓ Razvoj publike i privlačenje nove kroz programe i posebno osmišljene evenete</li> <li>✓ Marketinški projekti za privlačenje nove publike</li> <li>✓ Diversifikacija publike i produbljivanje veza s postojećom publikom</li> <li>✓ Razmjene umjetnika i predstava</li> <li>✓ Gostovanja i sudjelovanja na inozemnim festivalima</li> <li>✓ Osuvremenjivanje kazališnog modela</li> <li>✓ Pratiti trendove na svjetskim i europskim pozornicama</li> <li>✓ Proširiti krug suradnika za buduće radionice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Smanjenje financiranja kulture kroz državni i gradski proračun</li> <li>– Smanjenje učešća sponzorstava u ukupnom budžetu</li> <li>– Porezni propisi koji ne stimuliraju kulturu već ju dodatno opterećuju</li> <li>– Nedostatak političke volje za strukturalnim promjenama u modelu kazališta</li> <li>– Izostanak medijskog prostora za kulturne sadržaje</li> <li>– Nedostatak radnih mjesta u kvoti stalno zaposlenih</li> <li>– Zastarjela tehnologija i nemogućnost praćenja tehnološkog razvijanja kroz redovni budžet</li> <li>– Nemogućnost uspostavljanja modela samo održivosti</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, ekomska, sociološka i tehnološka) metoda analize okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analiza uključuje obradu sekundarnih podataka, odnosno uključuje pravno-političke čimbenike, ekomske 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 za kulturnu ustanovu Kazališta.

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. Značaj ovog faktora izrazito visok, a njegov utjecaj ocijenjen je sa +4.

Porezni propisi spadaju pod četvrti politički faktor te zbog svojih čestih izmjena ostavljaju nedoumice u njihovoј 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 predmetne kulturne ustanove. Značaj ovog aspekta procijenjen je visokom ocjenom 5.

## **Analiza ekonomskog okruženja**

Prvi faktor ovog segmenta, odnosi se na 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 samog 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 drugi 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.

Idući faktor odnosi se na stalno prisutni problem neprovođenja aktivnosti restrukturiranja kulturnih institucija čime se onemogućuje uspostavljanje modela (samo) održivosti sustava. Prije svega ovdje se misli na razvoj novog modela kazališta tj. osvremenjivanje zastarjelog kazališnog modela koji će moći odgovoriti očekivanjima 21. stoljeća. Zbog relativno visokog značaja ovog faktora koji je procijenjen ocjenom 3, a negativnog upliva koji ima na predmetnu kulturnu ustanovu, njegov je utjecaj okarakteriziran ocjenom -1.

Posljednji faktor u nizu odabranih, odnosi se na činjenicu da su plaće djelatnika HNK u prosjeku za oko 20% manje u odnosu na plaće u drugim gradskim kazalištima i gradskim ustanovama u kulturi. Ovom je faktoru dodijeljena negativna ocjena -2, dok je značaj procijenjen na 3.

## *Analiza socijalnog okruženja*

Manja mobilnost publike iz okruženja drugi je odabrani faktor kojeg možemo povezati s prethodnim faktorom. Razlika je u tome, što je ovaj faktor ocijenjen pozitivnom ocjenom +1 uvezši u obzir dostupne mogućnosti prijevoza. Iako je ocjena utjecaja relativno niska, značaj je procijenjen na 4.

Suvremeni način života i ubrzano mijenjanje trendova, prekovremen rad, prekovremeno učenje, nesklonost kulturnim sadržajima u trajanju duljem od 90 minuta, glavni su uzročnici drugog 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.

Treći 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 četvrti 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 osmišljeni 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 zgrade HNK u Zagrebu. 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 3.

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. Uzveši u obzir starost i stanje zgrade u kojoj Kazalište djeluje, učinkovito korištenje energije predstavljaće za njega veliki problem. Porastu troškova pridonijet će i zaštita radne okoline i aktivnosti zbrinjavanja otpada budući da podrazumijevaju nove troškove koje dosadašnji budžeti nisu predviđali. Uzveši u obzir tri prethodno navedena faktora, može se zaključiti da će njihov utjecaj na predmetnu ustanovu 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 4.

Drugi faktor pravnog okruženja odnosi se na neriješeno pitanje beneficiranog radnog staža za plesače i umjetnike. Rješavanjem beneficiranoga radnog staža za plesače i umjetnike, uvelike bi se povećala mogućnost rada s istima. Stoga je ovaj faktor ocijenjen negativnom ocjenom -2, pri čemu je procjena značaja 4.

*Tablica 13. PEST analiza*

Segment		Utjecaj	Značaj	Ukupna ocjena
		-5, -4, -3, -2, -1, +1, +2, +3, +4, +5	1, 2, 3, 4, 5	
<b>Politički</b>	Ministarstvo kulture	+1	5	5
	Grad Zagreb	+1	5	5
	Prikљučivanje EU	+4	5	20
	Porezni propisi	-2	4	-8
	Stabilnost političke situacije	-2	3	-6
	Sustav financiranja kazališta	+2	5	10
<b>Podsuma</b>				<b>26</b>
<b>Ekonomski</b>	Rast poreznih davanja	-1	3	-3
	Nedostatnost sponzora i donatora	-1	5	-5
	Neprovođenje restrukturiranja kulturnih institucija	-1	3	-3
	U prosjeku manje plaće djelatnika HNK u Zagrebu u odnosu na druga gradska kazališta i gradske ustanove u kulturi	-2	3	-6
<b>Podsuma</b>				<b>-17</b>
<b>Socijalni</b>	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>11</b>
<b>Tehnološki</b>	Zapuštenost zgrade HNK u Zagrebu	-2	3	-6
	Slaba tehnološka opremljenost	-1	4	-4
	Manjak sredstava za ulaganje u infrastrukturu	-1	3	-3
	Manjak sredstava za ulaganje u nove tehnologije	-1	2	-2
<b>Podsuma</b>				<b>-15</b>
<b>Ekološki</b>	Provedbe novih mjera o zaštiti okoline	-1	4	-4
	Učinkovito korištenje energije	-1	3	-3
	Zaštita radne okoline i zbrinjavanje otpada	-1	3	-3
<b>Podsuma</b>				<b>-10</b>
<b>Legalni (Pravni)</b>	Izmjena Zakona o kazalištima	+4	4	16
	Neriješeno pitanje beneficiranog radnog staža za plesače i umjetnike	-2	4	-8
<b>Podsuma</b>				<b>8</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 će Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu u narednom periodu biti izloženo 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.

Zaključujemo, Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu više pažnje mora obratiti upravo ekonomskom, tehnološkom i ekološkom segmentu okoline kako bi svoje daljnje poslovanje prilagođavalo turbulentnim promjenama na tim područjima, ali i što više svojim poslovanjem, pokušalo na njih utjecati.

### 3.1.3. Revizija kapaciteta organizacije

**Tablica 14. Popis radnih mesta HNK u Zagrebu – usporedba popunjениh i sistematiziranih radnih mesta**

<b>Br.</b>	<b>Naziv radnog mesta</b>	<b>Sistematizirano</b>	<b>Popunjeno</b>
<b>1.</b>	<b>Ured intendantice/intendanta</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
1.1.	Intendantica/Intendant	1	1
1.2.	Poslovni ravnatelj – pomoćnik intendanta/intendantice	1	0
1.3.	Specijalist za organizaciju rada u kazalištu	1	1
1.4.	Viši stručni savjetnik za arhivsko gradivo	1	1
1.5.	Viši stručni savjetnik – urednik kazališnih izdanja	1	1
1.6.	Viši stručni savjetnik za protokol	1	1
<b>2.</b>	<b>Drama HNK</b>	<b>49</b>	<b>47</b>
2.1.	Pomoćnik intendanta Ravnatelj Drame	1	1
2.1.	Producent Drame	1	1
2.2.	Specijalist suradnik za poslove Drame	1	1
	<b>Glumački ansambl</b>		
2.3.	Glumac – nacionalni prvak	5	4
2.4.	Glumac – prvak	18	16*
2.5.	Glumac – velike i srednje uloge	15	17**
2.6.	Glumac – srednje uloge	2	2
2.7.	Dramaturg	2	2
2.8.	Inspicijent – šaptač	4	3
<b>3.</b>	<b>Opera HNK</b>	<b>272</b>	<b>176</b>
3.1.	Pomoćnik intendanta Ravnatelj Opere	1	1
3.2.	Producent Opere	1	1
3.2.	Specijalist suradnik za poslove Opere	1	1
3.3.	Voditelj Nototeke	1	1
	<b>Solisti Opere</b>		
3.4.	Šef – dirigent opernog orkestra	1	0
3.5.	Dirigent I	1	1
3.6.	Dirigent II	2	1
3.7.	Umjetnički voditelj opernog studija	1	1
3.8.	Solist Opere – nacionalni prvak	4	4
3.9.	Solist Opere – prvak	15	14
3.10.	Solist Opere – velike i srednje uloge	20	5
3.11.	Solist Opere – srednje uloge	10	1
3.12.	Korepetitor	6	4
3.13.	Inspicijent	2	2
3.14.	Šaptač	2	1
3.15.	Koncertni majstor opernoga orkestra	3	2

3.16.	Zamjenik koncert – majstora opernoga orkestra	2	1
3.17.	Prve violine	14	8
3.18.	Solist – vođa violončela	3	3
3.19.	Zamjenik vođe dionice violončela	2	1
3.20.	Violončeli tutti	8	4
3.21.	Vođa dionice drugih violin	2	2
3.22.	Zamjenik vođe dionica drugih violin	2	1
3.23.	Druge violine – tutti	12	5
3.24.	Vođa dionice viola	2	2
3.25.	Zamjenik vođe dionice viola	2	1
3.26.	Viole tutti	10	5
3.27.	Vođa dionice kontrabasa	2	2
3.28.	Zamjenik vođe dionice kontrabasa	2	1
3.29.	Kontrabasi tutti	6	2
3.30.	Prvi puhač – prva oboa	2	2
3.31.	Prvi puhač – prva flauta	2	2
3.32.	Prvi puhač – prvi klarinet	2	2
3.33.	Prvi puhač – prvi fagot	2	2
3.34.	Prvi puhač – prvi rog	2	2
3.35.	Prvi puhač – prva trublja	2	2
3.36.	Prvi puhač – prvi trombon	2	2
3.37.	Harfist	2	2
3.38.	Timpanist	2	1
3.39.	Prvi puhač – tuba	2	1
3.40.	Treći puhač – pikolo + treća flauta	1	1
3.41.	Treći puhač – engleski rog + treća oboa	1	0
3.42.	Treći puhač – bas klarinet + treći klarinet + es klarinet	1	1
3.43.	Treći puhač – kontrafagot + treći fagot	1	1
3.44.	Treći puhač – treći rog	2	2
3.45.	Treći puhač – treća trublja	1	1
3.46.	Treći puhač – bas trombon	1	1
3.47.	Vođa udaraljki	1	1
3.48.	Drugi puhač – druga flauta + pikolo	2	1
3.49.	Drugi puhač – druga oboa	2	1
3.50.	Drugi puhač – drugi klarinet	2	1
3.51.	Drugi puhač – drugi fagot	2	1
3.52.	Drugi puhač – drugi rog – četvrti rog	2	2
3.53.	Drugi puhač – druga trublja	2	1
3.54.	Drugi puhač – drugi trombon	2	1
3.55.	Udaraljke – tutti	4	1
3.56.	Voditelj – organizator odsjeka orkestra	1	1
3.57.	Poslužitelj orkestra	2	1
	<b>Zbor HNK</b>		
3.58.	Zborovođa	1	1

3.59.	Pjevač opernog zbora – epizodist (sopran, alt, tenor, bas)	12	9
3.60.	Pjevač opernog zbora (sopran, alt, tenor, bas)	68	50*
3.61.	Voditelj zbora – organizator (nadzornik)	1	1
<b>4.</b>	<b>Balet HNK</b>	<b>125</b>	<b>77</b>
4.1.	Pomoćnik intendantova Ravnatelj Baleta	1	1
4.2.	Producent Baleta	1	1
4.3.	Specijalist suradnik za poslove Baleta	1	1
4.4.	Specijalist suradnik – Voditelj baletnog ansambla	1	1
<b>Solisti Baleta</b>			
4.5.	Solist Baleta – nacionalni prvak	4	4
4.6.	Solist Baleta – prvak	18	15
4.7.	Solist Baleta – velike i srednje uloge	18	7
4.8.	Solist Baleta – srednje uloge	18	17
4.9.	Član baletnog ansambla	50	22
4.10.	Dirigent Baleta	1	1
4.11.	Baletni majstor	4	4
4.12.	Voda glazbenih dionica	1	1
4.13.	Korepetitor	3	1
4.14.	Inspicijent	2	0*
4.15.	Specijalist fizioterapeut u Baletu	2	1
<b>5.</b>	<b>Služba tehnike HNK</b>	<b>235</b>	<b>157</b>
5.1.	Rukovoditelj službe tehnike	1	1
5.2.	Specijalist suradnik administrativnih poslova tehnike	1	1
5.3.	Specijalist suradnik za održavanje, energetiku i osiguranje	1	0
<b>Odjel scenske tehnike</b>			
5.4.	Voditelj scenske tehnike	1	1
5.5.	Voditelj pozornice	2	0*
5.6.	Voditelj smjene pozornice u kazalištu	4	4
5.7.	Radnik na pozornici u kazalištu	23	17
5.8.	Voditelj nadstroplja u kazalištu	3	1
5.9.	Radnik nadstroplja u kazalištu	6	3
5.10.	Tapetar na pozornici	3	2
<b>A) Rekvizita, pokućstvo i oružje</b>			
5.11.	Voditelj kazališnih rekvizita, pokućstva i oružja	1	1
5.12.	Skladištar kazališne rekvizite	4	2
5.13.	Oružar – Skladištar u kazalištu	2	1
5.14.	Pokućstvar – Skladištar u kazalištu	1	1
5.15.	Pokućstvar	3	1
<b>B) Transport i skladište dekora</b>			
5.16.	Voditelj transporta i skladišta dekora u kazalištu	1	1

5.17.	Predradnik skladišta kazališnog dekora	1	1
5.18.	Predradnik transporta u kazalištu	2	1
5.19.	Manipulant	10	3
<b><i>Odjel proizvodnje scenske opreme</i></b>			
<b><i>A) Scenski atelje</i></b>			
5.20.	Voditelj scenske proizvodnje	1	0*
5.21.	Asistent scenografa	1	1
5.22.	Voditelj pripreme kazališne proizvodnje	1	0*
<b><i>B) Slikarna</i></b>			
5.23.	Voditelj slikarne	1	1
5.24.	Majstor slikar	1	1
5.25.	Slikar	1	1
5.26.	Radnik u slikarni	2	1
<b><i>C) Kiparna</i></b>			
5.27.	Majstor kipar	1	1
5.28.	Majstor izrade rekvizita	1	0
<b><i>D) Tapetarija</i></b>			
5.29.	Voditelj kazališne tapetarije	1	1
5.30.	Majstor tapetar u kazalištu	1	1
5.31.	Tapetar	1	1
<b><i>E) Stolarija</i></b>			
5.32.	Voditelj kazališne stolarije	1	1
5.33.	Majstor stolar u kazalištu	2	1
5.34.	Stolar	4	5**
5.35.	Stolar strojar	1	1
<b><i>F) Bravarija</i></b>			
5.36.	Voditelj kazališne bravarije	1	1
5.37.	Majstor bravar u kazalištu	2	1*
5.38.	Bravar	1	1
<b><i>Odjel kostimografske opreme</i></b>			
<b><i>A) Kostimografski atelje</i></b>			
5.39.	Voditelj kostimografske opreme	1	1
5.40.	Asistent kostimografa	1	1
<b><i>B) Maskersko – vlasuljarska radionica</i></b>			
5.41.	Voditelj maskersko – vlasuljarske radionice	1	1
5.42.	Majstor maske u kazalištu	1	1
5.43.	Masker	3	1*
5.44.	Majstor vlasuljar u kazalištu	2	2
5.45.	Vlasuljar	4	3*
<b><i>C) Ženska krojačnica</i></b>			
5.46.	Voditelj ženske kazališne krojačnice	1	1
5.47.	Predradnik ženske garderobe	1	1
5.48.	Skladištar ženskih kazališnih kostima	1	1
5.49.	Kostimer ženske garderobe u kazalištu – garderobijer	5	3

5.50.	Majstor ženske kazališne krojačnice	3	2
5.51.	Krojač	5	5
<b>D) Muška krojačnica</b>			
5.52.	Voditelj muške kazališne krojačnice	1	1
5.53.	Predradnik muške garderobe	1	1
5.54.	Skladištar muških kazališnih kostima	1	1
5.55.	Kostimer muške garderobe u kazalištu – garderobijer	5	4
5.56.	Majstor muške kazališne krojačnice	3	2*
5.57.	Krojač	5	5
5.58.	Pralja	1	1
<b>E) Postolarnica</b>			
5.59.	Voditelj kazališne postolarnice	1	1
5.60.	Garderobijer obuće	1	0
5.61.	Majstor kazališne postolarnice	1	1
5.62.	Modelar herihter	1	1
5.63.	Postolar	3	1
5.64.	Skladištar kazališne obuće	1	1
<b>Odjel rasvjete, tonske i video tehnike</b>			
5.65.	Voditelj rasvjete, tonske i video tehnike	1	1
<b>A) Rasvjeta</b>			
5.66.	Voditelj rasvjete	1	0
5.67.	Majstor rasvjete u kazalištu	4	3
5.68.	Majstor regulator kazališne rasvjete	3	1
5.69.	Električar rasvjetljivač	13	10
<b>B) Ton i video</b>			
5.70.	Majstor tona	4	4
5.71.	Majstor radionice kazališnog videa	3	2
<b>Odjel osiguranja, energetike i održavanja</b>			
5.72.	Voditelj zaštite, energetskog postrojenja i održavanja postrojenja u kazalištu	1	1
5.73.	Stručni savjetnik zaštite na radu i zaštite od požara	3	1
<b>A) Fizičko tehnička zaštita</b>			
5.74.	Voditelj porte	1	1
5.75.	Vratar telefonist	1	1
5.76.	Vratar	6	2
<b>B) Zaštita od požara</b>			
5.77.	Voditelj vatrogasaca u kazalištu	1	1
5.78.	Vatrogasac	9	7
<b>C) Manipulanti u održavanju</b>			
5.79.	Voditelj manipulanata u održavanju	4	3
5.80.	Manipulant u održavanju	18	8
<b>D) Energetika i održavanje</b>			
5.81.	Voditelj energetike i održavanja u kazalištu	1	0
5.82.	Rukovatelj klimatizacije i održavanja	3	3

5.83.	Vodoinstalater	1	1
5.84.	Radnik građevinsko – završnih radova	1	1
5.85.	Majstor bravar u kazalištu	1	1
5.86.	Majstor električar	1	0
5.87.	Pogonski električar	2	0
5.88.	Majstor stolar u kazalištu	1	0
5.89.	Pomoćni radnik	2	0
<hr/>			
<b>6.</b>	<b>Služba marketinga, prodaje i odnosa s javnošću</b>	<b>18</b>	<b>9</b>
6.1.	Rukovoditelj službe marketinga, prodaje i odnosa s javnošću	1	1
6.2.	Rukovoditelj prodaje	1	1
6.3.	Viši stručni savjetnik za odnose s javnošću	1	1
6.4.	Viši stručni savjetnik u službi marketinga i prodaje	4	2
6.5.	Stručni savjetnik u službi marketinga i prodaje	4	0
6.6.	Viši stručni savjetnik za multimediju	1	0
6.7.	Specijalist suradnik prodaje u Baletu, Drami i Operi	2	2
6.8.	Voditelj suvenirnice	1	0
6.9.	Specijalist suradnik za marketing i prodaju na blagajni kazališta	2	2
6.10.	Voditelj Infocentra	1	0
<hr/>			
<b>7.</b>	<b>Služba pravnih i općih poslova</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
7.1.	Rukovoditelj službe	1	1
7.2.	Viši stručni savjetnik za pravne poslove	1	0
7.3.	Viši stručni savjetnik za personalne poslove	1	1
7.4.	Stručni referent za urudžbeni zapisnik i pismohranu	1	1
7.5.	Viši informatički savjetnik	1	0
7.6.	Voditelj prijevoza i dostave	1	1
7.7.	Dostavljač	2	1
<hr/>			
<b>8.</b>	<b>Računovodstvena služba</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
8.1.	Rukovoditelj službe	1	1
8.2.	Viši stručni savjetnik za knjigovodstvo	1	1
8.3.	Voditelj računovodstva - knjigovođa za ulaznu dokumentaciju i osnovna sredstva	1	0
8.4.	Voditelj računovodstva - knjigovođa za osnovna sredstva i ulaznu dokumentaciju	1	1
8.5.	Voditelj računovodstva za likvidaturu ulazne dokumentacije	1	1
8.6.	Voditelj računovodstva – poslovi glavne blagajne	1	1
8.7.	Voditelj računovodstva – za obračun plaća i ostalih primanja zaposlenika	2	2
8.8.	Voditelj računovodstva – za obračun autorskih honorara i ugovora o djelu	1	1

<b>9.</b>	<b>Služba javne nabave, plana i analize</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
9.1.	Rukovoditelj službe javne nabave, plana i analize	1	1
9.2.	Specijalist za ekonomski poslove u kazalištu	2	1
9.3.	Stručni referent dostave u nabavi	3	1
9.4.	Ekonom	2	1
<b>SVEUKUPNO</b>		<b>730</b>	<b>488</b>

\*postupak popunjena upražnjenih mesta u tijeku

\*\* u planu je premještaj u drugu kategoriju

Izvor: HNK u Zagrebu

### 3.1.4. Analiza dionika

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

*Tablica 15. 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	+++	+++
	Sponsori i donatori	+	+
<b>❖ KULTURNI SEKTOR</b>			
	Međunarodne institucije	+++	++
	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 populacije, 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 direktni ili indirektni 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, HNK u Zagrebu 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 ekonomskom aspektu koji 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*

**Međunarodne institucije** – koprodukcije i razmjene s europskim i svjetskim kazalištima i festivalima: Théâtre de Liège, SNG Maribor, operni festival Sferisterio Macerata, Emilia Romagna Teatro, Schaubühne am Lehniner Platz Berlin, Fondazione Arena di Verona, Opéra Comique Paris i dr.

#### Koprodukcije Baleta

Baletno djelo „Apoksiomen“ na glazbu Tamare Obrovac u koreografiji i režiji Claudia Bernarda nastalo je kao prva međunarodna koprodukcija zagrebačkog Baleta s belgijskim partnerima (Théâtre de Liege), a predstava je praizvedena u listopadu 2017 godine. U listopadu 2018., predstava je gostovala na Festivalu Romaeuropa u Rimu (Teatro Argentina), a u siječnju 2019. u Liegu, kod partnera koproducenta s dvije izvedbe. Ostvarena su još dva vrijedna gostovanja u 2019. g.: u sklopu festival Zagreb Classic na Trgu kralja Tomislav te na festivalu Lošinjskim jedrima oko svijeta (Mali Lošinj).

U lipnju 2018. godine praizveden je baletna predstava "Smrt u Veneciji" koja je nastala u koprodukciji s SNG-om Maribor. Koprodukcija je nastala na prijedlog intendantu oba kazališta u cilju boljeg povezivanja i suradnje. Nagrađivana predstava prepoznata je i od inozemnih partnera te je u sklopu Hrvatskog predsjedanja Vijećem EU, gostovala u siječnju 2020 u Tetru Erkel u Budimpešti te u Teatro Camoes u Lisabonu. U travnju 2020.g. imat će se priliku predstaviti u Tovstonogov Bolshoi Drama Theatre u Sankt Peterburgu, čime se nastavlja uspješna suradnja našega kazališta s kompanijom Neva-Art i vodećim kazalištima u Sankt Peterburgu koja su u posljednje tri godine gostovala na pozornici HNK u Zagrebu.

#### Koprodukcije Drame

U siječnju 2019. godine u Strasbourgu premijerno je izvedena predstava „I am Europe“ u koprodukciji s Théâtre National de Strasbourg (Nacionalno kazalište iz Strasbourga, Francuska) i Thalia Theater Hamburg (kazalište Thalia iz Hamburga, Njemačka).

Svjetska praizvedba Antigone, drame koju je slavni slovenski filozof i pisac Slavoj Žižek napisao po narudžbi za HNK u Zagrebu održana je 19. listopada 2019. godine u HNK u Zagrebu u koprodukciji s Théâtre de Liège i Emilia Romagna Teatro Fondazione.

### Koprodukcije Opere

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu zajedno s Operom Comique iz Pariza osvojilo je prestižnu nagradu FEDORA koja se dodjeljuje za najbolju europsku novu opernu kreciju. Riječ je o operi „Kein Licht“ koja je praizvedena 2017. godine na festivalu Ruhrtiennale u Njemačkoj, a potom se izvodila u Parizu, Zagrebu i Luxemburgu.

Premijera opere „Turandot“ izvedena je u svibnju 2018. godine pod ravnateljem Marcella Mottadellija u režiji Stefana Riccija, a nastala je u koprodukciji između Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu i Associazione Arena Sferisterio – Macerata Opera Festivala.

Opera „Madama Butterfly“ Giacoma Puccinija u režiji talijanskog redatelja Andree Cignija u listopadu 2019. godine imala je svoju premijeru u Zagrebu, a izvedena je u koprodukciji s Fondazione Arena di Verona.

Operu „Žena s jezera“ Gioacchino Rossinija imala je svoju premijeru u zagrebu 12. travnja 2019., a izvedena je u koprodukciji s Opéra de Lausanne (Švicarska). Predstava je u izvedbi zagrebačkog opernog ansambla gostovala u svibnju 2019. godine na prestižnom festivalu Maifestspiele u Wiesbadenu

### Razmjene s europskim i svjetskim kazalištima i festivalima

Razmjena predstava sa drugim kazalištima:

- SNG Drama Ljubljana, Slovenija;
- Narodno pozorište u Beogradu, Srbija;
- Od 12. do 17. rujna 2019. godine u Zagrebu se je održao XIII. Međunarodni festival Sanktpeterburške kazališne sezone. Festival je osnovan 2007. godine s ciljem jačanja i razvijanja odnosa između Sankt-Peterburga i kazališnih centara raznih europskih zemalja razmjenom ideja te održavanjem važnih kulturnih događaja. U HNK u Zagrebu su gostovale četiri predstave;
- Festival svjetskog kazališta 2019. – tri međunarodna gostovanja u rujnu 2019. u suradnji s: Les Théâtres de la Ville de Luxembourg, Luxemburg, Schaubühne, Berlin, Njemačka, Rimini Protokoll, Berlin, Njemačka / Théâtre Vidy-Lausanne, Švicarska.

**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. HNK u Zagrebu ostvarilo je 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 napori 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 otislo 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 predmetne kulturne ustanove.

**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 nedovoljnem medijskom prostoru raspoloživom za kulturne sadržaje općenito. Usprkos svim uloženim 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 kulturnoj ustanovi i cjelokupnom kulturnom aspektu izrazito je velika.

### **3.1.5. Analiza budućih trendova i mogućnosti razvoja**

Prioriteti osvremenjenog HNK-a Zagreb 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 (osvremenjivanje zastarjelog kazališnog modela);
- međusobna suradnja nacionalnih kazališta i ostvarivanje zajedničkih koprodukcija, kao i suradnja s drugim hrvatskim kazalištima i festivalima;
- povezivanje s kazalištima u regiji – Grazu, Mariboru, Ljubljani, Sarajevu, Novom Sadu ili Beogradu preko pojedinačnih zajedničkih projekata (u koproducijskim suodnosima);
- povezivanje s kazalištima u Evropi – Berlin, Pariz, Verona, Parma, Modena, Liege
- snažnija nazočnost na europskoj kazališnoj sceni;
- 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;
- koproducijski projekti, gostovanja i razmjena iskustava na širemu europskom planu;
- otvaranje prema suvremenim oblicima kazališnih kreacija;
- interakcijski odnos s postojećom publikom i privlačenje nove publike.

## 4. OPĆI CILJEVI

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

- ✓ ukazuju na jasan smjer kretanja i djelovanja Ustanove
- ✓ 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 Ustanove – 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
- Terminski određeni (vremenski određeni) – T

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

### VIZIJA

Preispitati postojeće prakse, predlagati i djelovati kako bi Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu ne samo svojim repertoarom već svojim djelovanjem te širom misijom postao prostorom individualnih sloboda ojačanih jedinstvenim osjećajem pripadnosti zajedničkoj avanturi, razmjeni fizičkih i mentalnih iskustava: mjesto susreta, dodira i borbe za kulturnu demokraciju.

Uz sinergiju svih umjetnika u Kazalištu i umjetnika izvan Kazališta, te svih ostalih djelatnosti koje otvaraju nove perspektive, ponuditi nov model teatra koji će kreirati zajedno s umjetnicima i gledatelji, dakle svi sudionici u umjetničkom procesu, a koji bi trebao odgovarati očekivanjima 21. stoljeća.

*Opći cilj 1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina HNK*

*Opći cilj 2. Razvoj publike-interakcijski odnos s postojećom publikom i privlačenje nove publike*

*Opći cilj 3. Povećanje razine tehničke opremljenosti, učinkovito korištenje energije i zaštita radne okoline*

## **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 Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu**

**Opći cilj 1**

**Posebni cilj 1.1. Kontinuirani razvoj Opere HNK i njezino pozicioniranje na mapi važnih europskih opernih teatara**

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

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

**Opći cilj 2**

**Posebni cilj 2.1. Provedba 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. Unaprjeđenje rada službe Tehnike HNK**

**Posebni cilj 3.2. Poboljšanje učinkovitosti korištenja energije kroz sustavno planiranje pripadajućih procesa i aktivnosti**

**Posebni cilj 3.3. Učinkovita zaštita radne okoline**

Izvor: Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu

## 6. NACINI 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.

NAČINI OSTVARENJA/AKTIVNOSTI	
<b>1.1.1. Kompletiranje ansambla solista, zbora i orkestra</b>	
Opći cilj 1. Razvoj i unapređenje programskih cijelina HNK	Djelovanje Opere HNK, koja se sastoji od solista, zbora i orkestra, pretpostavlja čvrsto strukturirane i kompletirane sastave tih ansambala. U tom smislu potrebno je 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 se mora aktivno pratiti odlazak određenih zborista u mirovinu ili druge vrste odsustva, kako bi zbor u svim svojim grupacijama (soprani, mezzosoprani, alti, tenori, basi) mogli svladavati zadani repertoar.
Posебни cilj 1.1. Kontinuirani razvoj Opere HNK i njezino pozicioniranje na mapi važnih europskih opernih teatara	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 treba 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.
	<b>1.1.2. Repertoar zagrebačke Opere</b>
	Opera je najcjelovitija scenska umjetnička forma jer sadržava glazbu, tekst, pokret, scenografiju, kostimografiju, rasvjetu i sve ostalo pripadajuće izvedbi djela, čime može izražavati sve aspekte ljudske egzistencije, sva stanja ljudskoga duha i događanja u najširem mogućem dijapazonu. Postavlja se pitanje, naravno, kako postupati sa svim tim mogućnostima. Ona mogu biti ogledalo svakodnevice, ogledalo najkontroverznijih dramatičnih događanja, ali jednako tako poetičan izraz ljudskih snova, unutarnjih događanja, utopije pa i bijega iz strahota svakidašnjice.
	Sigurno je nužno potrebno u postavljanju opernoga repertoara kombinirati sve te mogućnosti jer su one na neki način ljudima potrebne kako bi se izravno susreli sa svakodnevicom ili kako bi im se otvorili putevi prema vlastitim unutarnjim stanjima od kojih najčešće, zbog dnevnih raznolikih događanja, ostaju odvojeni te im je potreban impuls koji će im omogućiti takav uvid u sebe same. Takva su stanja nerijetko teška ili traumatična te je zbog njih potrebno osmisliti repertoar koji će na poetičan pa i utopijski način pružiti utjehu od svakodnevice, točnije, na određeni način bijeg od svakodnevice. Glazba i tekst nose u sebi puno raznolikih kvaliteta i potrebnih impulsa koji vraćaju čovjeka njegovim osnovnim ljudskim vrijednostima.
	Na tragu ovakvih razmišljanja, za naredno razdoblje predlažu se opera djela koja na visokim glazbenim i umjetničkim razinama pomiruju, postavljaju i razrješuju mnoge od spomenutih egzistencijalnih nevolja suvremenoga čovjeka.

## Opći cilj 1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina HNK

### Posebni cilj 1.1. Kontinuirani razvoj Opere HNK i njezino pozicioniranje na mapi važnih europskih opernih teatara

#### 1.1.3. Operni studio

Ono što je nužno za daljnji što bolji rad i rast nacionalne Opere jest osnivanje Opernoga studija. Iskustvo nas uči da mladi solisti koji dolaze na audicije, ne samo oni iz Hrvatske nego i iz drugih zemalja, svojim načinom i kvalitetom izvedbi nisu dovoljno pripremljeni za ostvarivanje pojedinih uloga. U našoj opernoj kući uloge se studiraju kroz istraživački gotovo laboratorijski rad kojim se nastoji što dublje uči u sve različite zahtjeve jednoga djela. Pri tome se koristimo svim spoznajama o djelu, od povijesnih do onih najrecentnijih, koje analiziraju pojedina djela na način kojim se i studiraju uloge. Na žalost, zbog određenih površnosti diktiranih samim generalnim pogonom koji traži nastupe na raznim meridijanima, ali koji ne prati dovoljan broj pokusa za određena djela niti se ostavlja dovoljno vremena za pravi studij, sve je manje takvoga studijskog rada na uštrb scenske i glazbene realizacije određenog djela.

U zagrebačkoj Operi pjevači mogu sudjelovati u specifičnome studijskom radu, od kojega onda imaju korist i mladi solisti, ali i opera kuća u kojoj nastupaju, a prije svega zagrebačka Opera. Operni studio će osigurati mladim pjevačima kvalitetan rad na pripremi repertoara.

#### 1.1.4. Gostovanja zagrebačke Opere

Velika važnost u djelovanju operne kuće su i gostovanja. Opera Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu u posljednje je vrijeme nastupala na Trgu kralja Tomislava s operama „Nikola Šubić Zrinjski“ Ivana pl. Zajca i „Ero s onoga svijeta“ Jakova Gotovca. U oba se slučaja to pokazalo vrlo uspješnim, jer smo nastupali pred golemim auditorijem i s odličnim prijemom publike. S takvom praksom želimo nastaviti, ali trudit ćemo se ispitati još mogućnosti nekih drugih zagrebačkih pozornica za koje bismo u dogовору s Gradom Zagrebom mogli kreirati i poseban program. Također su ostvarena i dva značajna međunarodna gostovanja – u Wiesbadenu u Njemačkoj na prestižnom opernom festivalu sa predstavom „Žena s jezera“ i u Budimpešti sa predstavom „Ero s onoga svijeta“.

Opera Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu u proteklom je razdoblju ostvarila nekoliko značajnih koprodukcija s različitim partnerima što ćemo nastaviti i u sljedećim sezonomama. Takvo načelo realizacije pojedinih predstava vrlo je važan zbog financijskih razloga koji su manje-više problematični diljem europskih opernih kazališta. U sljedećem razdoblju planiramo nove koprodukcije, od kojih su dvije već dogovorene: Rigoletto“ Giuseppe Verdija s operom u Omanu te „Hamlet“ Ambroisa Thomasa s Operom Comique iz Pariza. Na istom ćemo načinu realizacije pojedinih naslova i dalje nastaviti intenzivno raditi. Gostovanja kompletne operne ansambla 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.

<b>Opći cilj 1. Razvoj i unaprijeđenje programskih cjelina HNK</b>	<p><b>Posebni cilj 1.1. Kontinuirani razvoj Opere HNK i njezino pozicioniranje na mapi važnih europskih opernih teatar</b></p>	<p><b>1.1.5. Gostovanja stranih umjetnika</b></p> <p>Politika Opere HNK je do sada bila usklađivanje repertoara sa stalno angažiranim solistima, koji su pokazali da su sposobni na najvišem europskom nivou odgovarati izazovima zahtjevnih uloga. To je dakle, kako važno jer to prepostavlja i afirmiranje i mlađe generacije na tim principima. Gostovanja stranih umjetnika treba nastaviti s jasnim ciljem kada nema odgovarajućih protagonisti u kući za određene opere koje je potrebno staviti na repertoar. Potrebno je i dalje nastaviti s audicijama unutar kuće za povremeno provjeravanje kvalitete, posebno solista, prema zahtjevima tih radnih mesta.</p> <p><b>1.1.6. Stipendije za glazbenike u orkestru</b></p> <p>Povremenim radom pripremaju se za rad u orkestru (repertoar, specifične osobine sviranja u opernom orkestru), što znači sistematsko popunjavanje slobodnih mesta u orkestru, te osiguravanje kontinuiteta rada orkestra.</p> <p>Potrebno je pomladiti ansamble, što je moguće ostvariti sustavom stipendija za orkestralne glazbenike. Studenti bi s našim vođama dionica mogli upoznavati repertoar i karakteristike orkestra, a time se i puno spremniji uklopiti u rad cijelog ansambla. Takvi modeli za soliste i za orkestralne glazbenike postoje u mnogim kazalištima diljem Europe i moguće je konzultirati postojeće prakse te ih primijeniti na našu opernu kuću.</p> <p><b>1.1.7. Suradnja s opernim kućama</b></p> <p>Postoji cijeli niz povremenih djelovanja Opere Hrvatskoga narodnog kazališta u gradu Zagrebu (koncerti, nastupi na važnim kulturnim manifestacijama...), ali je nužno intenzivirati suradnju s ostalim opernim kućama, ponajprije u Hrvatskoj, a zatim i u inozemstvu, što bi pomagalo svim sudjelujućim u proširivanju horizontata svakodnevnoga rada.</p> <p>U 2021. i 2022. godini ugostit ćemo dvije produkcije prestižnog Festivala Verdi iz Parme: 'Krabuljni ples' i 'Traviata' Giuseppea Verdija. Producija 'Krabuljnog plesa' je posebno poznata jer se radi o povjesnoj produkciji sa scenografijom izrađenom 1913. godine.</p>
--	--	--

## Opći cilj 1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cijelina HNK

### Posebni cilj 1.1. Kontinuirani razvoj Opere HNK i njezino pozicioniranje na mapi važnih europskih opernih teatara

#### 1.1.8. Umjetnički programi i repertoar prikladan dječjoj i mlađoj dobi

Jedna od najvažnijih i najodgovornijih djelatnosti Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu jest odgajanje mlade publike, odnosno rad s djecom i mladima. Proces odgajanja dijelom se može odvijati u školama u izravnim kontaktima umjetnika i učenika, a dijelom u Kazalištu uz sadržajne i raznolike umjetničke programe i repertoar prikladan dječjoj i mlađoj dobi. U odabiru takva repertoara postoje dvije osnovne mogućnosti, prvo su djela pisana za mladu dob te u njihovu nastanku na pozornici, djeca izravno sudjeluju kao promatrači, upoznajući i na taj način proces nastanak glazbenoga ili tekstualnog djela. Projekt Alana Bjelinskog „Od pera do opere“ svakako je nezaobilazan za odgoj najmlađe publike isto kao i dva naslova Petera Lunda „Vještica Hilarry ide u operu“ i „Vještica Hillary i uvrijeđeni kontrabas“. Komprimirane izvedbe takvih djela, uz kompetentne komentare voditelja, uvek dožive velik uspjeh kod djece i dopuna su eventualnim manjkavostima njihova razvoja u školskom razdoblju.

Drugi odabir čine opera djela iz repertoara koja nisu isključivo pisana za djecu, ali koja svojim mnogobrojnim kvalitetama mladima otvaraju nove vidike, upozoravajući ih na fenomen dobra i zla, na plemenitost, na neka osnovna moralna načela povezana s pričama bliskim dječjem i mlađem uzrastu. Opera Jakova Gotovca „Morana“ svakako bi morala biti prisutna u repertoaru Operе zagrebačkoga nacionalnog kazališta. Značajna je između ostalog zbog toga što se radi o domaćem djelu pisanim na hrvatskom jeziku.

Dva se djela nameću takvim kvalitetama, osobito važnim za djecu: „Čarobna frula“ Wolfganga Amadeusa Mozarta i „Ljubavni napitak“ Gaetana Donizettija. Moguće ih je izvoditi u dogовору sa školama i izvan uobičajenoga vremena izvedbi svakodnevnih predstava. Iz iskustva europske operne prakse djeca takve izvedbe oduševljeno primaju i one na njih ostavljaju dubok dojam.

## Opći cilj 1. Razvoj i unapređenje programskih cjelina HNK

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

#### 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 kulurološkom 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 preseljenja u neki od postojećih prostora ili 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. Osuvremenjivanje dramskog repertoara i poticanje suvremenog dramskog stvaralaštva

Važno je na pozornici HNK istražiti dramsku 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 formi 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. Izborom onih klasičnih djela svjetske i domaće dramske literature koja izravno ukazuju na neke društvene probleme ili opsessivne 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.

## Opci cilj 1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina HNK

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

Suvremene teme i događaji također moraju nastaviti biti središtem promišljanja na kazališnim daskama. U predstavi „Ciganin, ali najljepši“ bavili smo se migracijskim procesima uslijed ratova i ekonomskih zbivanja, a tu je i odnos većinskog stanovništva prema romskoj zajednici. Predstava „Antigona“ Slavoja Žižeka izravno progovara o gorućim globalnim pitanjima, od ekonomije do svjetske politike, a „Tri sestre“ kroz klasični tekst govore o nedavnoj povijesti ovih prostora. Projekt „Znaš ti tko sam ja“ u HNK dovodi najmlađu generaciju hrvatskih kazališnih umjetnika koji donose specifičan estetski jezik. Naznačene teme ukazuju čime se Drama HNK namjerava baviti i u budućnosti.

Problem starenja stanovništva, produžetak životnog vijeka i propitkivanje njegove kvalitete tema je projekta „54+“ koji smo prijavili u okviru projekta Europske komisije. Tu je i vječito pitanje odnosa prema zdravlju, borba sa starim i pojavi novih bolesti, a ne može se pobjeći ni od teme rada: izumiranja jednih, pojave drugih djelatnosti i novih odnosa prema radu i vrijednostima rada.

U živote i starih i mlađih uvukao se strah izazvan ekonomskom krizom, a naročito porastom terorizma – strah od vlastitog neuspjeha, strah za egzistenciju i vlastitu sigurnost..., previše posijanog straha kao izvora manipulacije, kontrole i ograničavanja ljudskih sloboda. Tema ekonomskoga kraha, zaduživanja i posljedica koje ostavljaju na ljude, u središtu je zanimanja dramskog pisca Mire Gavrana koji priprema naručen tekst upravo za naše kazalište. Na taj način nastavljamo praksu naručivanja dramskih tekstova od naših afirmiranih dramskih pisaca čija djela nikada do sada nisu izvedena na pozornici zagrebačkoga Hrvatskog narodnog kazališta.

#### 1.2.3. Europske koprodukcije

Drama HNK u Zagrebu u proteklom je razdoblju ostvarila niz koprodukcija s uglednim europskim kazalištima, a taj proces nastavljamo suradnjom u okviru više mreža. Prije svega u partnerskoj suradnji s Europskom kazališnom konvencijom čiji smo član i koja okuplja više od dvadeset i pet teatara, te udruženjem Prospero koje je asocijacija najuglednijih europskih repertoarnih kazališta iz Njemačke, Francuske, Italije, Belgije i Hrvatske. Koproducijske predstave planiramo ostvariti s Nacionalnim kazalištem D. Maria iz Lisabona, Nacionalnim kazalištem iz Strasbourg te Schauspielhaus iz Hamburga.

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

Ansambl Drame zagrebačkoga Hrvatskog narodnog kazališta okuplja danas glumce različitih generacija dokazanih u svim vidovima kazališta – od klasičnoga, realističnoga do suvremenih formi glume, vizualnoga, mimskoga, pjevačkoga i plesnoga teatra. Potrebno je u sljedećem razdoblju još više ustrajati na konsolidaciji ansambla, njegovu potpunom angažmanu – od velikih predstava do komornih forma u kojima bi do izražaja došla virtuznost glumca, a za to je nužno potrebna nova scena Drame HNK.

Svi članovi ansambla aktivno sudjeluju u stvaranju predstava, pedagoškim akcijama, i u projektu upoznavanja publike s kazalištem, a to treba razvijati i u narednom razdoblju.

## **Opći cilj 1. Razvoj i unapređenje programskih cijelina HNK**

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

#### **1.2.5. Realizacija planiranih suradnji i ostalih projekata**

Nakon iznimno uspješnih edukativno-umjetničkih radionica za učenike osnovnih i srednjih škola RH pod naslovom „*Shakespeare nije bauk*“, koje su u suradnji s British Councilom iz Zagreba održane u ožujku i travnju 2017.godine, Drama HNK planira 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, Drama HNK predlagat će projekte za sve kulturne programe Europske unije, kao što je na primjer projekt „*Umjetnost i kultura 54+*“ kojim se želi poboljšati kvaliteta života umirovljenih osoba, starijih osoba i nezaposlenih preko 54 godine starosti i to sudjelovanjem u kulturnim i umjetničkim aktivnostima. U ovom dijelu aktivnosti Drama HNK će koristiti iskustva stečena tijekom eu-projekta pod naslovom *Transgeneracijske umjetničke prakse Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu* (2018.-2019.) u kojemu je bilo obuhvaćeno 40 umirovljenika u suradnji s Domom za starije osobe Maksimir i Gerontološkim društvom Maksimir, koji su zajedno sa stručnim voditeljima, umjetnicima HNK u Zagrebu, pripremili i javno izvodili predstavu (10 izvođenja po *Domovima za starije osobe u Zagrebu*) prema Aristofanovom tekstu *Lizistrata*.

Na taj način Drama HNK u Zagrebu postat će 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.

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

**1.3.1. Pomlađivanje i osnaživanje baletnog ansambla**

Balet je prije svega umjetnost za mlade ljude što dokazuje fluktuacija plesačkog kadra u svim europskim ansamblima. U Republici Hrvatskoj pa time i u zagrebačkom ansamblu nije tako. Naprotiv, stanje u ansamblu zagrebačkoga Baleta prilično je alarmantno. Postoji velik broj plesača koji bi odavno trebali biti u mirovini ili pred umirovljenjem, čime, ne svojom krivnjom već zahvaljujući hrvatskim zakonima, zauzimaju mjesta koja bi bila popunjena mlađim plesačima. Teškoća je svjesno i Ministarstvo kulture te očekujem da će se taj akutni problem početi ubrzo rješavati k odlukama temeljem kojih plesači koji imaju uvjete za punu mirovinu moći će otici u mirovinu te kroz stimulativne otpremnine zbog kojih bi se pojedini umjetnici odlučili na raniji odlazak.

U budućem razdoblju Balet zagrebačkog HNK prije svega treba postati nezaobilaznim mjestom domaćoj publici i turistima, a potom i važan čimbenik i u europskim mjerilima. Potrebno je inzistirati još više na afirmaciji mlađih plesača kako bi se dodatno ojačao domaći solistički kadar kvalitetnim radom i dovođenjem eminentnih koreografskih imena.

Balet HNK trebao bi uspostaviti još intenzivniju suradnju s baletnim školama radi zajedničkog ulaganja u buduće naraštaje. Uz rješavanje beneficiranoga radnog staža za plesače, čime bi se uvelike uvećala mogućnost rada s mlađim plesačima, prije svega trebalo bi mnogo truda uložiti u profiliranje mlađih plesača i određivanje njihova puta prema prvim nastupima te budućim novim prvacima Baleta. Vrijeme je stoga za odgajanje nove generacije plesača te postupno pomlađivanje plesačkog kadra.

**1.3.2. Realizacija kvalitetnih produkcija i koprodukcija**

Ulazeći u koprodukcije sa stranim kazalištima prepoznati smo kao vjerodostojan i pouzdani partner.

Vizija je mapirati Balet Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu 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 praizvedbe premijere te s kojima bi se postigao gore navedeni cilj.

**1.3.3. Razvoj baletne publike**

Moderno 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.

Nova scena u NSK svakako će doprinijeti tome kao poligon za eksperimentalne i suvremene projekte, što će rezultirati razvojem baletne publike. Također, nova scena će omogućiti frekventnija gostovanja suvremenih baletnih kompanija kao što su Ballet Preljocaj, Batsheva i sl.

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

**1.3.4. Razvoj domaćih koreografa**

U implementaciji svih ideja i radnji za boljšak ansambla nije se uspjela realizirati namjera razvoja domaćih koreografa, što ostaje kao zadatak u sljedećem razdoblju gdje će se nova scena u NSK moći koristiti i za potencijalan razvoj koreografa koji bi proizašli iz baletnog ansambla.

Primjerena pažnja se poklonila hrvatskim autorima kao što su Valentina Turcu i Leo Mujić, što se nadovezuje na ranije izvođene koreografe Milka Šparembleka i Stašu Zurovca. Prilika je realizirana i s dvjema hrvatskim suvremenim koreografinjama srednje generacije, Marjani Krajač i Maši Kolar, čime je napravljen velik iskorak prema nezavisnoj plesnoj sceni s kojom Balet HNK do tada nije imao gotovo nikakvu suradnju, a što nam je dovelo i novu publiku koja je obično ispunjenje svojih umjetničkih potreba tražila u drugim ustanovama. Zamjetno je da je dio te publike počeo redovito pratiti predstave i zbivanja vezana uz naš Balet. Uz velike svjetske skladatelje, na repertoaru je bio i „Petar Pan“ domaćeg skladatelja Brune Bjelinskog.

**1.3.5. Gostovanja u zemlji i inozemstvu**

U sljedećem razdoblju Balet HNK mora definitivno biti poželjan gost na najznačajnijim europskim i svjetskim festivalima, bez obzira o kojoj se vrsti repertoara radi. No, za ozbiljnija gostovanja s bijelim baletima potrebna je temeljita rekonstrukcija baletnog ansambla i solističkog kadra. Osim komercijalnih gostovanja na kojima bismo uprihodili, za sljedećih nekoliko sezona dogovaramo razmjenu predstava s kazalištima u susjednim državama kako bi ojačala mreža suradnje te bi što većem broj gledatelja bile dostupne informacije o aktualnom trenutku zagrebačkog Baleta.

U proteklom razdoblju ostvarili smo niz zapaženih europskih gostovanja, gostujući u Ljubljani, Mariboru, Rimu, Liegu, Budimpešti, Lisabonu, Sankt Peterburgu (u koji se vraćamo i u travnju 2020. godine).

U nadolazećem periodu očekujem prisutnost zagrebačkog Baleta kako na hrvatskim, tako i na međunarodnim ljetnim festivalima.

**1.3.6. Provedba edukativnih programa**

Veselimo se premijeri – program po receptu Ususret premijeri, u smislu razgovora s publikom u cilju upoznavanja predstave, njenih specifičnosti, procesa rada na predstavi. Alterntivni naziv Obiteljski dan u kazalištu sa posebno formiranom cijenom za obitelj.

Namjera je i nastaviti suradnju sa zagrebačkim muzejima gdje bi se organizirale razne radionice, interaktivna događanja i drugi multidisciplinarni sadržaji, a prema pažljivo zajednički razrađenim pristupom. Također bi se uspostavila suradnja s Akademijom likovnih umjetnosti na način da budući akademski kipari i slikari rade skice, baletnih pokusa te potom, svatko u svojoj tehniči, stvoriti djelo koje bi se pokazalo na izložbi u sklopu određene premijere. Time bismo stimulirali mlade likovne umjetnike na bavljenje kazališnom umjetnošću.

S novom pozornicom pružit će se mogućnost i održavanja predavanja o Baletu, uz master classove koje bi održavali naši licencirani plesači pedagozi. Otvara se i mogućnost održavanja tečajeva, kako za profesionalce koji žele naučiti nešto više, tako i za građanstvo koje u izvedbenom smislu nije imalo doticaja s profesionalnim plesačima. Krenut će se u skautiranje talenata po zagrebačkim školama, sve u cilju osnivanja Baletnog studija pri HNK u Zagrebu.

<p><b>Opći cilj 2. Razvoj publike-interakcijski odnos s postojećom publikom i privlačenje nove publike</b></p>	<p><b>Posebni cilj 2.1. Provedba novih projekata u svrhu privlačenja publike</b></p> <table border="1" data-bbox="430 229 1391 1325"> <tr> <td data-bbox="430 229 1391 280"><b>2.1.1. Osnivanje Kluba prijatelja ili obožavatelja Baleta</b></td></tr> <tr> <td data-bbox="430 280 1391 595"> <p>Tragom dobre prakse u europskim kazalištima zagrebački bi Balet osnovao klub koji bi okupljaо ljubitelje i poštovatelje baletne umjetnosti. Za godišnju članarinu, članovi bi imali različite beneficije: od prednosti pri kupnji ulaznica, preko dolaska na pokuse, susrete s umjetnicima (plesačima, koreografima, baletnim dirigentima, kostimografima i scenografima). Kroz <i>Klub prijatelja Baleta</i> bi se razvijao senzibilitet i prema suvremenom plesnom izričaju koji kod publike HNK nije toliko atraktivnog kao tzv. „željezni repertoar“. Moguće su i mnoge druge pogodnosti što će se adekvatno moći razraditi prema očekivanjima te, u ovom slučaju, specifične publike što bi trebala, uz svesrdnu pomoć ravnateljstva Baleta, osmislići i realizirati Služba Marketinga u HNK u Zagrebu.</p> </td></tr> <tr> <td data-bbox="430 595 1391 646"><b>2.1.2. Obilježavanje Dana hrvatskog baleta</b></td></tr> <tr> <td data-bbox="430 646 1391 729"> <p>Obilježavanje Dana hrvatskog baleta, koji se koristi za bolju informiranost građana o radu Baleta kroz prisustvo na pokusima i kondicijskim vježbama.</p> </td></tr> <tr> <td data-bbox="430 729 1391 781"><b>2.1.3. Edukativno-umjetnički program za djecu</b></td></tr> <tr> <td data-bbox="430 781 1391 1051"> <p><i>Od pera do opere</i> novi je edukativno – umjetnički program Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu namijenjen djeci trećih i četvrtih razreda osnovne škole. Cilj ove interaktivne radionice je približavanje operne umjetnosti, a djeca će sudjelovati u procesu nastanka operne predstave. Program će osigurati druženje s eminentnim opernim umjetnicima – pjevačima, zborom, orkestrom i dirigentom te im pružiti nezaboravno iskustvo upoznavanja uzbudljivog svijeta operne umjetnosti. Projekt je osmislio maestro Alan Bjelinski koji će uz maestra Skendera, pjevače Dijanu Hilje i Sinišu Hapača, članove orkestra i zbora HNK u Zagrebu sudjelovati na radionicama.</p> </td></tr> <tr> <td data-bbox="430 1051 1391 1102"><b>2.1.4. Projekt 54+</b></td></tr> <tr> <td data-bbox="430 1102 1391 1325"> <p>Kazališna edukacija za odrasle također poprima nove oblike. Uz redovit program „Tajna povijest kazališta“ uvodi se i projekt pod nazivom „54+“ pod vodstvom naših dramaturga. Svrha je aktivno uključiti naše umjetnike u animiranje pojedinaca i skupina u zreloj životnoj dobi, ne samo da posjećuju kazalište, nego da usvoje znanja, vještine i navike koje mogu primijeniti u cilju poboljšanja kvalitete života. Vjerujemo kako ćemo i tu polučiti zanimanje odrasle publike koja će se osjećati sudionikom kazališnoga stvaralačkog čina.</p> </td></tr> </table>	<b>2.1.1. Osnivanje Kluba prijatelja ili obožavatelja Baleta</b>	<p>Tragom dobre prakse u europskim kazalištima zagrebački bi Balet osnovao klub koji bi okupljaо ljubitelje i poštovatelje baletne umjetnosti. Za godišnju članarinu, članovi bi imali različite beneficije: od prednosti pri kupnji ulaznica, preko dolaska na pokuse, susrete s umjetnicima (plesačima, koreografima, baletnim dirigentima, kostimografima i scenografima). Kroz <i>Klub prijatelja Baleta</i> bi se razvijao senzibilitet i prema suvremenom plesnom izričaju koji kod publike HNK nije toliko atraktivnog kao tzv. „željezni repertoar“. Moguće su i mnoge druge pogodnosti što će se adekvatno moći razraditi prema očekivanjima te, u ovom slučaju, specifične publike što bi trebala, uz svesrdnu pomoć ravnateljstva Baleta, osmislići i realizirati Služba Marketinga u HNK u Zagrebu.</p>	<b>2.1.2. Obilježavanje Dana hrvatskog baleta</b>	<p>Obilježavanje Dana hrvatskog baleta, koji se koristi za bolju informiranost građana o radu Baleta kroz prisustvo na pokusima i kondicijskim vježbama.</p>	<b>2.1.3. Edukativno-umjetnički program za djecu</b>	<p><i>Od pera do opere</i> novi je edukativno – umjetnički program Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu namijenjen djeci trećih i četvrtih razreda osnovne škole. Cilj ove interaktivne radionice je približavanje operne umjetnosti, a djeca će sudjelovati u procesu nastanka operne predstave. Program će osigurati druženje s eminentnim opernim umjetnicima – pjevačima, zborom, orkestrom i dirigentom te im pružiti nezaboravno iskustvo upoznavanja uzbudljivog svijeta operne umjetnosti. Projekt je osmislio maestro Alan Bjelinski koji će uz maestra Skendera, pjevače Dijanu Hilje i Sinišu Hapača, članove orkestra i zbora HNK u Zagrebu sudjelovati na radionicama.</p>	<b>2.1.4. Projekt 54+</b>	<p>Kazališna edukacija za odrasle također poprima nove oblike. Uz redovit program „Tajna povijest kazališta“ uvodi se i projekt pod nazivom „54+“ pod vodstvom naših dramaturga. Svrha je aktivno uključiti naše umjetnike u animiranje pojedinaca i skupina u zreloj životnoj dobi, ne samo da posjećuju kazalište, nego da usvoje znanja, vještine i navike koje mogu primijeniti u cilju poboljšanja kvalitete života. Vjerujemo kako ćemo i tu polučiti zanimanje odrasle publike koja će se osjećati sudionikom kazališnoga stvaralačkog čina.</p>
<b>2.1.1. Osnivanje Kluba prijatelja ili obožavatelja Baleta</b>									
<p>Tragom dobre prakse u europskim kazalištima zagrebački bi Balet osnovao klub koji bi okupljaо ljubitelje i poštovatelje baletne umjetnosti. Za godišnju članarinu, članovi bi imali različite beneficije: od prednosti pri kupnji ulaznica, preko dolaska na pokuse, susrete s umjetnicima (plesačima, koreografima, baletnim dirigentima, kostimografima i scenografima). Kroz <i>Klub prijatelja Baleta</i> bi se razvijao senzibilitet i prema suvremenom plesnom izričaju koji kod publike HNK nije toliko atraktivnog kao tzv. „željezni repertoar“. Moguće su i mnoge druge pogodnosti što će se adekvatno moći razraditi prema očekivanjima te, u ovom slučaju, specifične publike što bi trebala, uz svesrdnu pomoć ravnateljstva Baleta, osmislići i realizirati Služba Marketinga u HNK u Zagrebu.</p>									
<b>2.1.2. Obilježavanje Dana hrvatskog baleta</b>									
<p>Obilježavanje Dana hrvatskog baleta, koji se koristi za bolju informiranost građana o radu Baleta kroz prisustvo na pokusima i kondicijskim vježbama.</p>									
<b>2.1.3. Edukativno-umjetnički program za djecu</b>									
<p><i>Od pera do opere</i> novi je edukativno – umjetnički program Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu namijenjen djeci trećih i četvrtih razreda osnovne škole. Cilj ove interaktivne radionice je približavanje operne umjetnosti, a djeca će sudjelovati u procesu nastanka operne predstave. Program će osigurati druženje s eminentnim opernim umjetnicima – pjevačima, zborom, orkestrom i dirigentom te im pružiti nezaboravno iskustvo upoznavanja uzbudljivog svijeta operne umjetnosti. Projekt je osmislio maestro Alan Bjelinski koji će uz maestra Skendera, pjevače Dijanu Hilje i Sinišu Hapača, članove orkestra i zbora HNK u Zagrebu sudjelovati na radionicama.</p>									
<b>2.1.4. Projekt 54+</b>									
<p>Kazališna edukacija za odrasle također poprima nove oblike. Uz redovit program „Tajna povijest kazališta“ uvodi se i projekt pod nazivom „54+“ pod vodstvom naših dramaturga. Svrha je aktivno uključiti naše umjetnike u animiranje pojedinaca i skupina u zreloj životnoj dobi, ne samo da posjećuju kazalište, nego da usvoje znanja, vještine i navike koje mogu primijeniti u cilju poboljšanja kvalitete života. Vjerujemo kako ćemo i tu polučiti zanimanje odrasle publike koja će se osjećati sudionikom kazališnoga stvaralačkog čina.</p>									

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

**2.2.1. Dan otvorenog trga**

Projekt *Dan otvorenog trga* pokrenut je 2014. godine, a manifestacija svake godine nudi bogat i raznolik program te privlači sve više publike. Prošle godine uz središnji nacionalni teatar, u program su se uključili Muzej za umjetnost i obrt, Hrvatski školski muzej i Muzička akademija. Cilj je taj dan istodobno otvoriti vrata građanima i darovati im različite programe tijekom cijelog dana, te da se građanima Zagreba ovaj Trg kao stjecište zagrebačke kulturne i obrazovne izvrsnosti prikaže u što boljem svjetlu, da upoznaju djelovanje svih kulturnih institucija unutar njega.

Dan otvorenoga trga u kojem svi ansambl 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 sezonu.

Dan otvorenog trga (posljednjih sezona u sklopu programa Bijele noći) postao je prepoznatljivim programom koji nudi cjelodnevne atraktivne sadržaje svih ansambala te suigru s članovima ostalih institucija na trgu. U suradnji s drugim kulturnim, znanstvenim i obrazovnim institucijama smještenim na trgu, ovo događanje namjeravamo razvijati i u budućem razdoblju, kao i sličnu manifestaciju kojom zatvaramo sezonu (Dodata nagrada HNK i Završni koncert). Takvi programi, atraktivni upravo zbog izlaska „teatra iz zgrade“ i demokratičnosti pristupa teatra javnim prostorima, okupljaju ne samo mnogobrojne građane Zagreba već i turiste.

**2.2.2. Tajna povijest kazališta**

Organizirano razgledavanje Kazališta pod nazivom *Tajna povijest kazališta* jedan je od najtraženijih posebnih programa HNK u Zagrebu. Najmanje jedanput mjesečno, tijekom subotnjega prijepodneva održavaju se posebno osmišljeni grupni obilasci kazališne zgrade pod vodstvom glumaca Drame HNK.

Grupe se kreću po mjestima inače zatvorenima za publiku i klasične obilaske, a ova neobična šetnja otkriva zainteresiranim građanima skrivenu stranu kazališta. Hodnici, podzemni prolazi, carski saloni, svećane lože, garderobe, baletne dvorane, radionice i pozornica, samo su neka od mesta kojima grupe prolaze slušajući priče iz kazališne povijesti. Na taj se način stvara veća povezanost između građana i kazališta, bliskost prepoznavanja i garancija za buduće posjete.

**2.2.3. Umjetnički program za škole**

*Umjetnički program za škole* posebno je osmišljen program namijenjen isključivo učenicima osnovnih i srednjih škola, koji organizirano u pratinji učitelja, u jutarnjim terminima dolaze u kazalište na izvedbu programa koji kombinira isječke iz dramskih, opernih i baletnih predstava. Program uključuje najpoznatija djela kazališne umjetnosti u izvedbama najboljih umjetnika Kazališta u sklopu kojeg se učenicima prezentira presjek dramskog, opernog i baletnog repertoara. Tako ih se upoznaje s funkcioniranjem kazališta, ali i s vrijednim umjetničkim djelima, čime ih se poziva da u budućnosti budu naša redovita publika.

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

#### **2.2.4. Opera Vision**

U suradnji 30 kazališnih kuća iz 19 zemalja, projekt **Opera Vision**, koji je pokrenulo Europsko udruženje opernih kuća Opera Europa, obuhvaća niz aktivnosti koje će digitalnim sadržajima omogućiti publici *on line* uvid u sezone europskih opera. Opera Vision poseban će naglasak staviti na privlačenje i kultiviranje mlade publike, te promicanje europske kulturne baštine i razvoj opere za budućnost.

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

Dostupni sadržaji bit će raznovrsni (*full-length* i *short-form on line* prikazivanje), inkluzivni (glazbeno kazalište u mnogim oblicima) i na redovitoj bazi (prosječno dva *live-streama* mjesecno). Upotreborom sveobuhvatne tehnologije Opera Vision tako će približiti glazbene vrijednosti široj publici i na taj način predstaviti europske kulturne vrijednosti svijetu.

Sudjelovanje u platformi Opera Vision omogućuje nam da prvi put na takav način budemo predstavljeni u *on line* digitalnim medijima te da naše glazbene izvedbe postanu dostupnima puno širem krugu domaćih i inozemnih gledatelja, napose u onim dijelovima naše regije koji su zakinuti za operne izvedbe uživo.

Ponajprije nam je namjera da snimkama opernih djela dostupnima na *on line* servisima dodatno potaknemo mlade na samostalno pregledavanje opernih sadržaja i razvijanje zanimanja za opernu umjetnost, što bi moglo kod određenog broja mlađih 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 otvara se i mnogo više mogućnosti za međunarodne razmjene, koprodukcije i sudjelovanja na festivalima.

Dostupnost kvalitetnih opernih snimaka stvara i nove načine predstavljanja repertoarnih opernih djela *on line* kanalima kulturnih institucija s kojima surađujemo te različitim vrstama servisa, društvenih mreža i mobilnih aplikacija. Na taj se način opera umjetnost dodatno popularizira i čini pristupačnjom vrlo širokom krugu gledatelja.

Opera HNK u Zagrebu je 2018. godine predstavila nacionalnu operu 'Ero s onoga svijeta' Jakova Gotovca na platformi Opera Vision, a 2019. godine ta je čast pripala operi 'Nikola Šubić Zrinjski' Ivana pl. Zajca, koja ostaje dostupna na YouTube kanalu Operere Vision do svibnja 2020. godine

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

**2.2.5. Filozofski teatar**

Od godine 2014. kada je utemeljen, Filozofski teatar koji uređuje i vodi filozof Srećko Horvat, dio je redovitog programa Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu. Čine ga javne debate, produkcije predstava, izdavaštvo i gostovanja. Zamišljen kao prostor dijaloga i kritičkog mišljenja na pozornici HNK, Filozofski teatar je ponudio novi i atraktivni sadržaj te privukao novu, uglavnom mlađu, publiku u kazalište koja dosad nije bila redoviti gost kazališnih programa.

Plan je Filozofskog teatra ponuditi mladim redateljima priliku raditi s vodećim misliocima današnjice. Uz europske koprodukcije upravo takve bi predstave trebale postati zaštitnim znakom ovog programa.

Želja je da Filozofski teatar postane još raznovrsnijim u temama koje pokriva, ali i u samom pristupu. Iz tog razloga, osim velike pozornice gdje se dosada u pravilu održavao, Filozofski teatar će istraživati i druge prostore unutar i izvan zgrade HNK. Kao što je pokrenuta suradnja s Narodnim pozorištem u Beogradu, Filozofski teatar će gostovati i u drugim gradovima i državama diljem Europe.

**2.2.6. Festival svjetskog kazališta**

Festival svjetskog kazališta u 2020. godini namjerava nastaviti s programom koji će profesionalnoj kazališnoj publici, kulturnoj javnosti, i najširoj publici grada Zagreba, te našim međunarodnim gostima, predstaviti recentna kazališna ostvarenja iz cijelog svijeta, s ciljem kontinuiranog rada na kulturi imaginacije i interkulturnalnog dijaloga.

Dugi niz godina gradu Zagrebu nedostajao je stalni kontakt s maticama trendova u suvremenom svjetskom kazalištu. Dani mладог театра, IFSK, Tjedan suvremenog plesa i Eurokaz popunjavali su važne segmente suvremenih scenskih umjetnosti, međutim onaj dio kazališne produkcije koji je usmjeren dramskom i postdramskom izričaju, ostao je, iako dominantan na scenama europskih gradova, u manjini. Od vremena kad se Zagreb definirao i kao glavni grad nove europske zemlje, javila se potreba za njegovim uključenjem u mrežu onih sredina koje svojoj publici nude vrhunska kazališna djela.

U dosadašnjim sezonomama, predstavili smo nezaobilazne autore kao što su Eugenio Barba, Peter Brook, Pjotr Fomenko, Lev Dodin, Luc Bondy, Ivo van Hove, Thomas Ostermeier, Frank Castorf, Stanislas Nordey, Pippo Del Bono, ali i mlađe redatelje koji su promijenili izgledne ne samo teatarske nego i suvremene umjetnosti uopće. Festival svjetskog kazališta dokazao se kao nezaobilazna kulturna činjenica u gradu Zagrebu, projekt koji pridonosi integriranju hrvatskog kazališta u europske kulturne tijekove.

**Posebni cilj 3.1. Unaprjeđenje rada službe Tehnike HNK**

**3.1.1. 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. Tehnika HNK trenutno može zadovoljiti samo manji dio tih potreba.

S digitalizacijom u području scenske tehnologije HNK je započeo 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.

**3.1.2. 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.

**3.1.3. Modernizacija i digitalizacija rasvjetne tehnike**

Modernizacija i digitalizacija rasvjetne tehnike obuhvata dva aspekta: samu rasvjetu i jednako važnu štednju energije jer je rasvjeta velik 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.

**3.1.4. 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 samo manja dopuna za software.

**3.1.5. 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 dizalice).

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 ljudi je teško pronaći.

	<p><b>Opciji 3. Povećanje razine tehničke opremljenosti, učinkovito korištenje energije i zaštita radne okoline</b></p> <p><b>Posebni cilj 3.3. Učinkovita zaštita radne okoline</b></p>	<p><b>3.2.1. Uvođenje Sustava upravljanja energijom</b></p> <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 mjerjenje</li> <li>- Korektivne i preventive radnje</li> <li>- Ocjena uprave</li> </ul>
		<p><b>3.3.1. Uvođenje postupaka u svrhu pripravnosti u hitnim slučajevima</b></p> <p>Okoliš je bilo koja fizička lokacija gdje se provode nekakve aktivnosti, okruženje u kojem organizacija djeluje, uključujući zrak, vodu, tlo, prirodne izvore, ljudе 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 ciljane vrijednosti koje Ustanova želi doseći u sljedeće 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 HNK							
Posebni cilj	1.1. Kontinuirani razvoj Opere HNK i njezino pozicioniranje na mapi važnih europskih opernih teatara							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)
1.1.1. Kompletiranje ansambla solista, zbora i orkestra	1.1.1.1. Broj kadrova	Djelovanje Opere HNK, koja se sastoji od solista, zbora i orkestra, pretpostavlja čvrsto strukturirane i kompletirane sastave tih ansambala te ih se ukoliko se ukaže potreba planira popunjavati mladim talentiranim snagama	Broj	174	HNK u Zagrebu	174	174	174
1.1.2. Repertoar zagrebačke Opere	1.1.2.1. Broj odabralih djela	U narednom razdoblju predlažu se opera djela koja na visokim glazbenim i umjetničkim djelima pomiruju, postavljaju i razrješuju mnoge od egzistencijalnih nevolja suvremenog čovjeka	Broj	12	HNK u Zagrebu	14	15	16
1.1.3. Operni studio	1.1.3.1. Broj mladih solista koji sudjeluju u studijskom radu	Povećanje kvalitete izvedbi i pripremljenosti mladih solista za ostvarivanje pojedinih uloga putem opernog studija	Broj	0	HNK u Zagrebu	10	10	10

<b>1.1.4. Gostovanja zagrebačke Opere</b>	1.1.4.1. Broj gostovanja zagrebačke Opere	Velika važnost u djelovanju operne kuće su i gostovanja kako na domaćim pozornicama tako i na pozornicama diljem Europe	Broj	5	HNK u Zagrebu	6	6	7
<b>1.1.5. Gostovanja stranih umjetnika</b>	1.1.5.1. Broj gostovanja stranih umjetnika	Gostovanja stranih umjetnika treba nastaviti s jasnim ciljem kada nema odgovarajućih protagonisti u kući za određene opere koje je potrebno staviti na repertoar	Broj	15	HNK u Zagrebu	10	5	0
<b>1.1.6. Stipendije za orkestralne glazbenike</b>	1.1.6.1. Broj stipendista u orkestru	Pomlađivanje orkestra HNK putem sustava stipendija za orkestralne glazbenike čime se osigurava kontinuitet rada orkestra	Broj	0	HNK u Zagrebu	2	2	2
<b>1.1.7. Suradnja s opernim kućama</b>	1.1.7.1. 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	2	2

<b>1.1.8. Umjetnički programi i repertoar prikidan dječjoj i mladoj dobi</b>	1.1.8.1. Operna djela pisana za djecu	Odgajanje mlade publike, odnosno rad s djecom i mladima uz sadržajne i raznolike umjetničke programe i repertoar prikidan dječjoj i mladoj dobi	Broj	3	HNK u Zagrebu	3	3	3
	1.1.8.2. Operna djela koja nisu isključivo pisana za djecu		Broj	2	HNK u Zagrebu	2	2	2
<b>POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)</b>								
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)	
<b>Broj prodanih ulaznica Opere HNK na godišnjoj razini</b>	Razvoj Opere HNK u razdoblju od 2020.-2022. godine mjerit će se brojem prodanih ulaznica na godišnjoj razini	Broj	34.089	HNK u Zagrebu	34.000	34.000	34.000	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina HNK							
Posebni cilj	1.2. Razvoj Drame HNK u smjeru vodeće ustanove u umjetničkom, programskom, izvedbenom, odgojnom i razvojnom dijelu u RH							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)
1.2.1. Osmišljavanje eksperimentalno formiranih predstava	1.2.1.1. Broj gradskih prostora u ulozi pozornica	Do preseljenja u neki od postojećih prostora ili izgradnje nove zgrade osmišljavati ćemo predstave u različitim gradskim prostorima te će iste imati eksperimentalnu formu, odnosno istraživački karakter	Broj	1	HNK u Zagrebu	1	1	1
	1.2.1.2. Broj osmišljenih predstava		Broj	5	HNK u Zagrebu	5	6	6
	1.2.1.3. Broj gostujućih redatelja, koreografa, pisaca, skladatelja, pjevača i estetika		Broj	4	HNK u Zagrebu	4	4	4
1.2.2. Osuvremenjivanje dramskog repertoara i poticanje suvremenog dramskog stvaralaštva	1.2.2.1. Broj klasičnih djela suvremenog dramskog repertoara	Izabiranjem klasičnih djela svjetske i domaće dramske literature koja izravno ukazuju 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	2	HNK u Zagrebu	3	3	3

<b>1.2.2. Osuvremenjivanje dramskog reperoara i poticanje suvremenog dramskog stvaralaštva</b>	1.2.2.2. Broj praizvedbi novih dramskih tekstova	Iznimno su važne praizvedbe novih dramskih tekstova suvremenih hrvatskih dramatičara koji bi trebali biti naručeni za zagrebački HNK	Broj	2	HNK u Zagrebu	2	3	4
	1.2.2.3. Broj dramskih pisaca koji su prijavili svoj tekst na natječaj	Natječaj za otkup suvremenog dramskog teksta kojim se želi poticati suvremeno hrvatsko dramsko stvaralaštvo	Broj	10	HNK u Zagrebu	15	20	25
<b>1.2.3. Europske koprodukcije</b>	1.2.3.1. Broj ostvarenih koprodukcija	Koprodukcije s uglednim europskim kazališta nastavljamo suradnjom u okviru više mreža (Europska kazališna konvencija, udruženje Prospero, suradnja s Nacionalnim kazalištima)	Broj	2	HNK u Zagrebu	2	3	3
<b>1.2.4. Razvoj ansambla Drame kroz unaprijeđenje glumačkog aspekta</b>	1.2.4.1. Broj okupljenih glumaca	Ansamb Drame zagrebačkoga Hrvatskoga narodnog kazališta okupit će najperspektivnije glumce različitih generacija koji će se dokazati u svim oblicima kazališta – od klasičnog, realističnog do suvremenih forma glume, vizualnog, mimskog, pjevačkog i plesnog teatra	Broj	40	HNK u Zagrebu	40	40	40

<b>1.2.5. Realizacija planiranih suradnji i ostalih projekata</b>	<b>1.2.5.1. Broj suradnji i projekata u okviru dramske umjetnosti</b>	Širenje kruga suradnika za buduće radionice te predlaganje projekata s ciljem stvaranja novih oblika izvedbenih umjetnosti	Broj	9	HNK u Zagrebu	10	12	15
<b>POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)</b>								
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)	
<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	1	HNK u Zagrebu	2	2	2	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina HNK							
Posebni cilj	1.3. Kontinuirano građenje prepoznatljivog identiteta i brendiranje imidža Baleta HNK							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)
<b>1.3.1. Pomlađivanje i osnaživanje baletnog ansambla</b>	1.3.1.1. Broj novozaposlenih mladih kadrova	Odgajanje nove generacije plesača te postupno pomlađivanje plesačkog kadra	Broj	3	HNK u Zagrebu	3	6	12
	1.3.1.2. Broj baletnih škola suradnika	Intenzivna suradnja s baletnim školama u smislu zajedničkog ulaganja u buduće naraštaje	Broj	2	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 prizvedbe premijere	Broj	3	HNK u Zagrebu	2	2	2
	1.3.2.2. Broj realiziranih koprodukcija		Broj	1	HNK u Zagrebu	0	1	1
<b>1.3.3. Razvoj baletne publike</b>	1.3.3.1. Broj planiranih aktivnosti u svrhu razvoja publike	Riječ je o segmentu repertoara kojim će se u HNK privući i neku novu, drugačiju publiku	Broj	0	HNK u Zagrebu	1	2	2
	1.3.3.2. Broj eksperimentalnih i suvremenih projekata	Nova scena u NSK kao poligon za eksperimentalne i suvremene projekte što će rezultirati razvojem baletne publike	Broj	0	HNK u Zagrebu	1	2	2

<b>1.3.4. Razvoj domaćih koreografa</b>	1.3.4.1. Broj predstavljenih djela domaćih koreografa	U implementaciji svih ideja i radnji za boljši baletnog ansambla želi se realizirati namjera razvoja domaćih koreografa	Broj	1	HNK u Zagrebu	1	1	1
<b>1.3.5. Gostovanja u zemlji i inozemstvu</b>	1.3.5.1. Broj domaćih gostovanja	Balet HNK mora definitivno biti poželjan gost na najznačajnijim europskim i svjetskim festivalima, bez obzira o kojoj se vrsti repertoara radi	Broj	4	HNK u Zagrebu	3	3	3
	1.3.5.2. Broj inozemnih gostovanja		Broj	2	HNK u Zagrebu	4	4	4
	1.3.5.3. Broj dogovorenih razmjena predstava	Za sljedećih nekoliko sezona dogovaraju se razmjene predstava s Brnom, Beogradom, Ljubljano i Budimpeštom	Broj	0	HNK u Zagrebu	1	2	2
<b>1.3.6. Provedba edukativnih programa</b>	1.3.6.1. Broj održanih razgovora	Veselimo se premijeri – program po receptu Ususret premijeri, u smislu razgovora s publikom u cilju upoznavanja predstave, njenih specifičnosti, procesa rada na predstavi	Broj	0	HNK u Zagrebu	1	2	2

	1.3.6.2. Broj održanih predavanja o Baletu	S novom pozornicom pružit će se mogućnost i održavanja predavanja o Baletu, uz master classove koje bi održavali naši licencirani plesači pedagozi	Broj	0	HNK u Zagrebu	1	3	3
	1.3.6.3. Broj ostvarenih suradnji	Ostvarene suradnje sa ALU čime se stimuliraju mlađi likovni umjetnici na bavljenje kazališnom umjetnošću te suradnja sa zagrebačkim muzejima putem radionica, interaktivnih događanja i drugih multidisciplinarnih sadržaja	Broj	0	HNK u Zagrebu	1	2	2
<b>POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)</b>								
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)	
<b>Broj realiziranih baletnih premijernih naslova</b>	Realizacija produkcija i koprodukcija u kontekstu svjetskih praizvedbi premijera	Broj	3	HNK u Zagrebu	2	2	2	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	2. Razvoj publike-interakcijski odnos s postojećom publikom i privlačenje nove publike							
Posebni cilj	2.1. Provedba novih projekata u svrhu privlačenja publike							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)
2.1.1. Osnivanje Kluba prijatelja ili obožavatelja Baleta	2.1.1.1. Broj članova Kluba	Osnivanje kluba koji bi okupljao ljubitelje i poštovatelje baletne umjetnosti. Za godišnju članarinu, članovi bi imali različite beneficije	Broj	0	HNK u Zagrebu	30	50	70
2.1.2. Obilježavanje Dana hrvatskog baleta	2.1.2.1. Broj članova i solista ansambla Baleta HNK-a koji sudjeluju u obilježavanju Dana hrvatskog baleta	Bolja informiranost građana o radu Baleta kroz prisustvo na pokusima i kondicijskim vježbama	Broj	40	HNK u Zagrebu	40	40	40
2.1.3. Edukativno-umjetnički program za djecu	2.1.3.1. Broj održanih radionica	Interaktivne radionice koje za cilj imaju približavanje operne umjetnosti djeci, a djeca će sudjelovati u procesu nastanka operne predstave	Broj	0	HNK u Zagrebu	1	1	1
	2.1.3.2. Broj škola sudionika projekta „Od pera do opere“	Od pera do opere novi je edukativno – umjetnički program Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu namijenjen djeci trećih i četvrthih razreda osnovne škole.	Broj	10	HNK u Zagrebu	12	14	14

<b>2.1.4. Projekt 54+</b>	2.1.4.1. Broj umjetnika uključenih u animiranje pojedinaca i skupina	Svrha programa je aktivno uključiti umjetnike u animiranje pojedinaca i skupina u zreloj životnoj dobi kako bi posjećivali kazalište i usvojili neka od znanja, vještina i navika	Broj	1	HNK u Zagrebu	1	1	1
<b>POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)</b>								
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)	
<b>Broj planiranih novih projekata</b>	Novi planirani projekti koji za cilj imaju privlačenje publike	Broj	0	HNK u Zagrebu	1	1	1	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	2. Razvoj publike-interakcijski odnos s postojećom publikom i privlačenje nove publike							
Posebni cilj	2.2. Kontinuirani razvoj i unaprjeđenje dosadašnjih akcija i projekata							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)
<b>2.2.1. Dan otvorenog trga</b>	2.2.1.1. Broj aktivnosti izvan prostora kazališta	Projekt se odnosi na izlazak ansambla iz prostora kazališta prezentirajući građanima dijelove svoga repertoara	Broj	1	HNK u Zagrebu	1	1	1
<b>2.2.2. Tajna povijest kazališta</b>	2.2.2.1. Broj grupnih obilazaka	Organizirano razgledavanje zgrade kazališta	Broj	50	HNK u Zagrebu	50	50	50
<b>2.2.3. Umjetnički program za škole</b>	2.2.3.1. Broj škola sudionika programa	Organizirani dolazak učenika osnovnih i srednjih škola u jutarnjim terminima na izvedbe programa koji kombinira isječke iz dramskih, opernih i baletnih predstava.	Broj	1	HNK u Zagrebu	1	2	2
<b>2.2.4. Opera Vision</b>	2.2.4.1. Broj predstavljenih opernih djela putem platforme Opera Vision	Izvedba opernih djela putem platforme Opera Vision čime se promiče opera umjetnost koristeći nove tehnologije	Broj	1	HNK u Zagrebu	1	1	1

<b>2.2.5. Filozofski teatar</b>	2.2.5.1. Broj održanih javnih debata	Vraćanje filozofije kazališta i kazalište filozofiji kroz održavanje debata, produkcije predstava, izdavaštvo i gostovanja	Broj	8	HNK u Zagrebu	8	10	10
	2.2.5.2. Broj europskih gradova u kojima će gostovati filozofski teatar		Broj	3	HNK u Zagrebu	3	3	3
<b>2.2.6. Festival svjetskog kazališta</b>	2.2.6.1. Broj izvedbi u okviru festivala	Putem Festivala svjetskoga kazališta se kazališnoj publici, kulturnoj javnosti i široj publici te gostima predstavljaju recentna kazališna ostvarenja	Broj	10	HNK u Zagrebu	8	10	10
<b>POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)</b>								
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)	
<b>Postotno povećanje realizacije akcija i projekata na godišnjoj razini</b>	Provedbom navedenih akcija i projekata želi se zadržati staru, ali i privući novu publiku	%	0	HNK u Zagrebu	5	10	15	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	3. Povećanje razine tehničke opremljenosti, učinkovito korištenje energije i zaštita radne okoline							
Posebni cilj	3.1. Unaprjeđenje rada službe Tehnike HNK							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)
3.1.1. Digitalizacija u području scenske tehnologije	3.1.1.1. Planirani iznos za nabavu potrebne opreme	Nabava nove video opreme, kako projekcijskih aparata i kamera tako i opreme za digitalnu obradu signala i upravljanje video opremom	Iznos (kn)	0,00	HNK u Zagrebu	80.000,00	150.000,00	70.000,00
3.1.2. Razvoj tonskog sustava	3.1.2.1. Planirani iznos za nabavu tonske opreme	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	Iznos (kn)	80.000,00	HNK u Zagrebu	120.000,00	450.000,00	350.000,00
3.1.3. Modernizacija i digitalizacija rasvjetne tehnike	3.1.3.1. Planirani iznos za nabavu rasvjetne tehnike	Nabavom nove opreme smanjiti će se potrošnja el. energije	Iznos (kn)	0,00	HNK u Zagrebu	230.000,00	180.000,00	180.000,00
3.1.4. Obnova scenske mehanizacije	3.1.4.1. Planirani iznos za nabavu scenske mehanizacije	Zamjena/ obnova postojeće mehanizacije, kao i elektrifikacija postojećih ručnih povlaka, te centralno upravljanje mehanizacijom	Iznos (kn)	0,00	HNK u Zagrebu	240.000,00	150.000,00	100.000,00

<b>3.1.5. Održavanje i opremanje radionice i skladišnih prostora</b>	3.1.5.1. Planirani iznos za realizaciju aktivnosti	Stvaranje novih prostora kroz prenamjenu postojećih prostora, povećanje prostora kroz manje dogradnje povezane s rekonstrukcijama te poboljšanje funkcionalnosti postojećih prostora	Iznos (kn)	0,00	HNK u Zagrebu	100.000,00	150.000,00	200.000,00
	3.1.5.2. Planirani iznos za nabavu strojeva i alata	Nabava modernih strojeva i alata kojima bi se znatno povećao kapacitet radionica	Iznos (kn)	25.000,00	HNK u Zagrebu	50.000,00	75.000,00	100.000,00
<b>POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)</b>								
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)	
Povećanje broja dokvalificiranih/ doškolovanih zaposlenika	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	1	HNK u Zagrebu	3	5	6	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	3. Povećanje razine tehničke opremljenosti, učinkovito korištenje energije i zaštita radne okoline							
Posebni cilj	3.2. Poboljšanje učinkovitosti korištenja energije kroz sustavno planiranje pripadajućih procesa i aktivnosti							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)
<b>3.2.1. Uvođenje Sustava upravljanja energijom</b>	3.2.1.1. Postotna realizacija planiranih aktivnosti uspostave sustava upravljanja energijom	Sustav upravljanja energijom je sustav koji pomaže tvrtkama i ustanovama uspostaviti postupke energetske učinkovitosti	% Realizacije (kumulativ)	0	HNK u Zagrebu	5	5	5
POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)	
<b>Smanjenje potrošnje energije</b>	Uvođenje Sustava upravljanja energijom rezultirat će smanjenjem potrošnje energije	%	0	HNK u Zagrebu	5	5	5	

POKAZATELJI REZULTATA (OUTPUT)								
Opći cilj	3. Povećanje razine tehničke opremljenosti, učinkovito korištenje energije i zaštita radne okoline							
Posebni cilj	3.3. Učinkovita zaštita radne okoline							
Načini ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)
<b>3.3.1. Uvođenje postupaka u svrhu pripravnosti u hitnim slučajevima</b>	3.3.1.1. Broj planiranih operativnih mjeru	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	3	HNK u Zagrebu	3	3	3
POKAZATELJ UČINKA (OUTCOME)								
Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2019.)	Izvor	Ciljana vrijednost (2020.)	Ciljana vrijednost (2021.)	Ciljana vrijednost (2022.)	
<b>Broj provedenih mjera zaštite radne okoline</b>	Provedbom mjera postići će se uspješno implementiranje postupaka zaštite radne okoline	Broj	18	HNK u Zagrebu	18	18	18	18

## 8. SKRAĆENI PRIKAZ STRATEŠKOG PLANA

Opći cilj	Posebni cilj	Pokazatelj učinka (outcome)	Način ostvarenja posebnog cilja	Pokazatelj rezultata (output)	
1. Razvoj i unapređenje programskih cijelina HNK	1.1. Kontinuirani razvoj Opere HNK i njezino pozicioniranje na mapi važnih europskih opernih teatara	Broj prodanih ulaznica Opere HNK na godišnjoj razini	1.1.1. Kompletiranje ansambla solista, zbora i orkestra	1.1.1.1. Broj kadrova	
			1.1.2. Repertoar zagrebačke Opere	1.1.2.1. Broj odabralih djela	
			1.1.3. Operni studio	1.1.3.1. Broj mladih solista koji sudjeluju u studijskom radu	
			1.1.4. Gostovanja zagrebačke Opere	1.1.4.1. Broj gostovanja zagrebačke Opere	
			1.1.5. Gostovanja stranih umjetnika	1.1.5.1. Broj gostovanja stranih umjetnika	
			1.1.6. Stipendije za orkestralne glazbenike	1.1.6.1. Broj stipendista u orkestru	
			1.1.7. Suradnja s opernim kućama	1.1.7.1. Broj opernih kuća s kojima je ostvarena suradnja	
			1.1.8. Umjetnički programi i repertoar prikidan dječjoj i mlađoj dobi	1.1.8.1. Operna djela pisana za djecu 1.1.8.2. Operna djela koja nisu isključivo pisana za djecu	
			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. Razvoj Drame HNK u smjeru vodeće ustanove u umjetničkom, programskom, izvedbenom, odgojnog i razvojnom dijelu u RH	Povećanje broja novo osmišljenih repertoarnih naslova		1.2.2.1. Broj klasičnih djela suvremenog dramskog repertoara 1.2.2.2. Broj praizvedbi novih dramskih tekstova 1.2.2.3. Broj dramskih pisaca koji su prijavili svoj tekst na natječaj	
				1.2.3.1. Broj ostvarenih koprodukcija	

<b>1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cijelina HNK</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 HNK</b>		<b>Broj realiziranih baletnih premijernih naslova</b>	1.3.1. Pomlađivanje i osnaživanje baletnog ansambla	1.3.1.1. Broj novozaposlenih mlađih 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 planiranih aktivnosti u svrhu razvoja publike 1.3.3.2. Broj eksperimentalnih i suvremenih projekata
			1.3.4. Razvoj domaćih koreografa	1.3.4.1. Broj predstavljenih djela domaćih koreografa
			1.3.5. Gostovanja u zemlji i inozemstvu	1.3.5.1. Broj domaćih gostovanja 1.3.5.2. Broj inozemnih gostovanja 1.3.5.3. Broj dogovorenih razmjena predstava
			1.3.6. Provedba edukativnih programa	1.3.6.1. Broj održanih razgovora 1.3.6.2. Broj održanih predavanja o Baletu 1.3.6.3. Broj ostvarenih suradnji
			2.1.1. Osnivanje Kluba prijatelja ili obožavatelja Baleta	2.1.1.1. Broj članova Kluba
			2.1.2. Obilježavanje Dana hrvatskog baleta	2.1.2.1. Broj članova i solista ansambla Baleta HNK-a koji sudjeluju u obilježavanju Dana hrvatskog baleta
			2.1.3. Edukativno-umjetnički program za djecu	2.1.3.1. Broj održanih radionica 2.1.3.2. Broj škola sudionika projekta „Od pera do opere“
			2.1.4. Projekt 54+	2.1.4.1. Broj umjetnika uključenih u animiranje pojedinaca i skupina
<b>2. Razvoj publike-interakcijski odnos s postojećom publikom i privlačenje nove publike</b>	<b>2.1. Provedba novih projekata u svrhu privlačenja publike</b>	<b>Broj planiranih novih projekata</b>	2.2.1. Dan otvorenog trga	2.2.1.1. Broj aktivnosti izvan prostora kazališta
			2.2.2. Tajna povijest kazališta	2.2.2.1. Broj grupnih obilazaka
			2.2.3. Umjetnički program za škole	2.2.3.1. Broj škola sudionika programa
			2.2.4. Opera Vision	2.2.4.1. Broj predstavljenih opernih djela putem platforme Opera Vision
<b>2.2. Kontinuirani razvoj i unaprjeđenje dosadašnjih akcija i projekata</b>	<b>Postotno povećanje realizacije akcija i projekata na godišnjoj razini</b>		2.2.1.1. Broj aktivnosti izvan prostora kazališta	
			2.2.2.1. Broj grupnih obilazaka	
			2.2.3.1. Broj škola sudionika programa	
			2.2.4.1. Broj predstavljenih opernih djela putem platforme Opera Vision	

			2.2.5. Filozofski teatar	2.2.5.1. Broj održanih javnih debata 2.2.5.2. Broj europskih gradova u kojima će gostovati filozofski teatar	
			2.2.6. Festival svjetskog kazališta	2.2.6.1. Broj izvedbi u okviru festivala	
<b>3. Povećanje razine tehničke opremljenosti, učinkovito korištenje energije i zaštita radne okoline</b>	<b>3.1. Unaprjeđenje rada službe Tehnike HNK</b>	<b>Povećanje broja dokvalificiranih doškolovanih zaposlenika</b>	3.1.1. Digitalizacija u području scenske tehnologije	3.1.1.1. Planirani iznos za nabavu potrebne opreme	
			3.1.2. Razvoj tonskog sustava	3.1.2.1. Planirani iznos za nabavu tonske opreme	
			3.1.3. Modernizacija i digitalizacija rasvjetne tehnike	3.1.3.1. Planirani iznos za nabavu rasvjetne tehnike	
			3.1.4. Obnova scenske mehanizacije	3.1.4.1. Planirani iznos za nabavu scenske mehanizacije	
<b>3.2. Poboljšanje učinkovitosti korištenja energije kroz sustavno planiranje pripadajućih procesa i aktivnosti</b>	<b>Smanjenje potrošnje energije</b>		3.1.5. Održavanje i opremanje radionice i skladišnih prostora	3.1.5.1. Planirani iznos za realizaciju aktivnosti 3.1.5.2. Planirani iznos za nabavu strojeva i alata	
			3.2.1. Uvođenje Sustava upravljanja energijom	3.2.1.1. Postotna realizacija planiranih aktivnosti uspostave sustava upravljanja energijom	
<b>3.3. Učinkovita zaštita radne okoline</b>	<b>Broj provedenih mjera zaštite radne okoline</b>		3.3.1. Uvođenje postupaka u svrhu pripravnosti u hitnim slučajevima	3.3.1.1. Broj planiranih operativnih mjera	

## 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 finansijskih 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, finansijski, 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, obveznici su obvezni 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. Preporuka je da se kao odgovorne osobe za provođenje posebnih ciljeva imenuju 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 cijelokupnog 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 nedvosmisленo izraženi. U protivnom mjerjenje 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 Kazalište može navedene izvještaje koristiti i za potrebe mjesečnog odnosno kvartalnog izvještavanja.

**IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA**

Opći cilj 1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina HNK					DATUM OCJENJIVANJA:					
Posebni cilj	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba	Pokazatelj rezultata (output)	Jedinica	Polazna vrijednost	Trenutna vrijednost	Ciljana vrijednost	Način ostvarenja se odvija prema planu DANE	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
<b>1.1. Kontinuirani razvoj Opere HNK i njezino pozicioniranje na mapi važnih europskih opernih teatara</b>	1.1.1. Kompletiranje ansambla solista, zbora i orkestra		1.1.1.1. Broj kadrova	Broj						
	1.1.2. Repertoar zagrebačke Opere		1.1.2.1. Broj odabralih djela	Broj						
	1.1.3. Operni studio		1.1.3.1. Broj mladih solista koji sudjeluju u studijskom radu	Broj						
	1.1.4. Gostovanja zagrebačke Opere		1.1.4.1. Broj gostovanja zagrebačke Opere	Broj						
	1.1.5. Gostovanja stranih umjetnika		1.1.5.1. Broj gostovanja stranih umjetnika	Broj						
	1.1.6. Stipendije za orkestralne glazbenike		1.1.6.1. Broj stipendista u orkestru	Broj						
	1.1.7. Suradnja s opernim kućama		1.1.7.1. Broj opernih kuća s kojima je ostvarena suradnja	Broj						

	1.1.8. Umjetnički programi i repertoar prikidan dječjoj i mlađoj dobi		1.1.8.1. Operna djela pisana za djecu 1.1.8.2. Operna djela koja nisu isključivo pisana za djecu	Broj Broj							
	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	Broj Broj Broj							
	1.2.2. Osuvremenjivanje dramskog repertoara i poticanje suvremenog dramskog stvaralaštva		1.2.2.1. Broj klasičnih djela suvremenog dramskog repertoara 1.2.2.2. Broj praizvedbi novih dramskih tekstova 1.2.2.3. Broj dramskih pisaca koji su prijavili svoj tekst na natječaj	Broj Broj Broj							
	1.2.3. Europske koprodukcije		1.2.3.1. Broj ostvarenih 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 prepoznatljivo g identiteta i brendiranje imida Baleta HNK</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 produkacija i koprodukcija		1.3.2.1. Broj realiziranih produkacija	Broj							
			1.3.2.2. Broj realiziranih koprodukcija	Broj							
	1.3.3. Razvoj baletne publike		1.3.3.1. Broj planiranih aktivnosti u svrhu razvoja publike	Broj							
			1.3.3.2. Broj eksperimentalnih i svremenih projekata	Broj							
	1.3.4. Razvoj domaćih koreografa		1.3.4.1. Broj predstavljenih djela domaćih koreografa	Broj							
			1.3.5.1. Broj domaćih gostovanja	Broj							
	1.3.5. Gostovanja u zemlji i inozemstvu		1.3.5.2. Broj inozemnih gostovanja	Broj							
			1.3.5.3. Broj dogovorenih razmjena predstava	Broj							
			1.3.6.1. Broj održanih razgovora	Broj							
	1.3.6. Provedba edukativnih programa		1.3.6.2. Broj održanih predavanja o Baletu	Broj							
			1.3.6.3. Broj ostvarenih suradnji	Broj							

**IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA**

Opći cilj 1. Razvoj i unaprjeđenje programskih cjelina HNK							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 HNK i njezino pozicioniranje na mapi važnih europskih opernih teatara		Broj prodanih ulaznica Opere HNK na godišnjoj razini	Broj							
1.2. Razvoj Drame HNK 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 HNK		Broj realiziranih baletnih premijernih naslova	Broj							

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA										
Opći cilj 2. Razvoj publike-interakcijski odnos s postojećom publikom i privlačenje nove publike					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/NF	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
2.1. Provedba novih projekata u svrhu privlačenja publike	2.1.1. Osnivanje Kluba prijatelja ili obožavatelja Baleta		2.1.1.1. Broj članova Kluba	Broj						
	2.1.2. Obilježavanje Dana hrvatskog baleta		2.1.2.1. Broj članova i solista ansambla Baleta HNK-a koji sudjeluju u obilježavanju Dana hrvatskog baleta	Broj						
	2.1.3. Edukativno-umjetnički program za djecu		2.1.3.1. Broj održanih radionica	Broj						
			2.1.3.2. Broj škola sudionika projekta „Od pera do opere“	Broj						
2.2. Kontinuirani razvoj i unapređenje dosadašnjih akcija i projekata	2.1.4. Projekt 54+		2.1.4.1. Broj umjetnika uključenih u animiranje pojedinaca i skupina	Broj						
	2.2.1. Dan otvorenog trga		2.2.1.1. Broj aktivnosti izvan prostora kazališta	Broj						
	2.2.2. Tajna povijest kazališta		2.2.2.1. Broj grupnih obilazaka	Broj						
	2.2.3. Umjetnički program za škole		2.2.3.1. Broj škola sudionika programa	Broj						

<b>2.2. Kontinuirani razvoj i unapređenje dosadašnjih akcija i projekata</b>	2.2.4. Opera Vision		2.2.4.1. Broj predstavljenih opernih djela putem platforme Opera Vision	Broj							
	2.2.5. Filozofski teatar		2.2.5.1. Broj održanih javnih debata	Broj							
	2.2.6. Festival svjetskog kazališta		2.2.5.2. Broj europskih gradova u kojima će gostovati filozofski teatar	Broj							
			2.2.6.1. Broj izvedbi u okviru festivala	Broj							

**IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA**

Opći cilj 2. Razvoj publike-interakcijski odnos s postojećom publikom i privlačenje nove publike							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. Provedba novih projekata u svrhu privlačenja publike		Broj planiranih novih projekata	Broj						
2.2. Kontinuirani razvoj i unapređenje dosadašnjih akcija i projekata		Postotno povećanje realizacije akcija i projekata na godišnjoj razini	%						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA											
Opći cilj 3. Povećanje razine tehničke opremljenosti, 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/NF	Planirana sredstva	Iskorištena sredstva	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	
3.1. Unapređenje rada službe Tehnike HNK	3.1.1. Digitalizacija u području scenske tehnologije		3.1.1.1. Planirani iznos za nabavu potrebne opreme	Iznos (kn)							
	3.1.2. Razvoj tonskog sustava		3.1.2.1. Planirani iznos za nabavu tonske opreme	Iznos (kn)							
	3.1.3. Modernizacija i digitalizacija rasvjetne tehnike		3.1.3.1. Planirani iznos za nabavu rasvjetne tehnike	Iznos (kn)							
	3.1.4. Obnova scenske mehanizacije		3.1.4.1. Planirani iznos za nabavu scenske mehanizacije	Iznos (kn)							
	3.1.5. Održavanje i opremanje radionice i skladišnih prostora		3.1.5.1. Planirani iznos za realizaciju aktivnosti	Iznos (kn)							
			3.1.5.2. Planirani iznos za nabavu strojeva i alata	Iznos (kn)							

<b>3.2. Poboljšanje učinkovitosti korištenja energije kroz sustavno planiranje pripadajućih procesa i aktivnosti</b>	3.2.1. Uvođenje Sustava upravljanja energijom		3.2.1.1. Postotna realizacija planiranih aktivnosti uspostave sustava upravljanja energijom	% Realizacije (kumulativ)						
<b>3.3. Učinkovita zaštita radne okoline</b>	3.3.1. Uvođenje postupaka u svrhu pripravnosti u hitnim slučajevima		3.3.1.1. Broj planiranih operativnih mjera	Broj						

IZVJEŠTAJ O PRAĆENJU PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA										
Opći cilj 3. Povećanje razine tehničke opremljenosti, 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. Unaprjeđenje rada službe Tehnike HNK		Povećanje broja dokvalificiranih/ doškolovanih zaposlenika	Broj							
3.2. Poboljšanje učinkovitosti korištenja energije kroz sustavno planiranje pripadajućih procesa i aktivnosti		Smanjenje potrošnje energije	%							
3.3. Učinkovita zaštita radne okoline		Broj provedenih mjera zaštite radne okoline	Broj							

## 10. POPIS TABLICA

Tablica 1. Opći podaci Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu .....	10
Tablica 2. Ostvareni prihodi/primici Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu 2018. i 2019. godine.....	17
Tablica 3. Izvori financiranja - Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu.....	18
Tablica 4. Ostvareni rashodi/izdaci Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu 2018. i 2019. godine.....	19
Tablica 5. Vrijednost imovine, obveza i vlastitih izvora – usporedba 2018. i 2019. godine.....	21
Tablica 6. Obveze Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu na dan 31.12.2019...	21
Tablica 7. Vertikalna analiza aktive bilance Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu .....	23
Tablica 8. Vertikalna analiza pasive bilance Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu .....	23
Tablica 9. Podaci o broju predstava izvedenih u HNK-u u Zagrebu i gostovanjima za 2018. i 2019. godinu .....	25
Tablica 10. Podaci o broju iskorištenih ulaznica i posjećenosti predstava (u %) za 2018. i 2019. godinu .....	25
Tablica 11. Podaci o broju iskorištenih ulaznica i posjećenosti predstava (u %) za 2018. i 2019. godinu .....	26
Tablica 12. SWOT analiza.....	27
Tablica 13. PEST analiza .....	33
Tablica 14. Popis radnih mesta HNK u Zagrebu – usporedba popunjениh i sistematiziranih radnih mesta .....	35
Tablica 15. Analiza dionika Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu.....	42

## 11. POPIS SLIKA

Slika 1. Organizacijska shema Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu .....	12
Slika 2. Strateški ciljevi razvoja Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu .....	50
Slika 3. Definirani posebni ciljevi za ostvarenje strateških ciljeva Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu .....	52

## 12. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Kretanje najznačajnijih izvora prihoda/primitaka u proračunu Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za 2018. i 2019. godinu, u kunama .....	18
Grafikon 2. Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka .....	20