




HRVATSKO  
NARODNO  
KAZALIŠTE  
U ZAGREBU

# STRATEŠKI PLAN HRVATSKOGA NARODNOG KAZALIŠTA U ZAGREBU ZA RAZDOBLJE 2024-2026

SA SMJERNICAMA  
STRATEŠKOG RAZVOJA  
ZA RAZDOBLJE 2026-2027

HRVATSKO NARODNO KAZALIŠTE U ZAGREBU		
Primljeno:	11.06.2024 13:08:43	
Klasifikacijska oznaka	Ustrojstvena jedinica	
001-05/24-01/839	001-10-1 Ured Intendantice	
Predmet 35904		
Urudžbeni broj	Prilozi	Vrijednost
1	0	
	35673*001*001-05/24-01/839*1	

# KAZALO

1 UVOD	3
2 ORGANIZACIJA RADA I UPRAVLJANJE USTANOVOM	6
3 MISIJA, VIZIJA I VRIJEDNOSTI USTANOVE	12
4 KVALITATIVNE ANALIZE	14
5 EKSTERNA KOMUNIKACIJA	27
6 KADROVSKI PLAN	32
7 KVANTITATIVNI POKAZATELJI	41
8 INFRASTRUKTURNI PROJEKTI HRVATSKOGA NARODNOG KAZALIŠTA U ZAGREBU	49
9 USKLAĐIVANJE S NACIONALNIM PLANOM OPORAVKA I OTPORNOSTI I NACIONALNOM RAZVOJNOM STRATEGIJOM	54
10 OPĆI I POJEDINAČNI CILJEVI ZA RAZDOBLJE OD 2024. DO 2026. GODINE	55
11 POSEBNI PROGRAMI	79
12 EVALUACIJA	83
X PRILOZI	85

# 1 UVOD

## 1-A PREDRADNJE

Strateški plan Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje 2024. – 2026. godine usklađen je s važećim dokumentima više razine, a definirani strateški ciljevi i aktivnosti Kazališta komplementarni su s tim dokumentima, s ciljem još snažnijeg doprinosa Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu cjelokupnu kulturnom razvoju Grada Zagreba i Republike Hrvatske.

Proces izrade Strateškoga plana Kazališta bio je integrativan, dionici su predlagali aktivnosti, projekte i ciljeve koji će pridonijeti efikasnijem upravljanju organizacijskim razvojem i programskim planiranjem, uz utvrđivanje postojećega stanja i osvještavanje rizičnih točaka u razvojnom ciklusu organizacije.

Ciljevi predstavljeni u Planu trebaju se uvažavati prilikom donošenja financijskih planova i programa, kako nalaže i programski i financijski okvir rada. Strateški plan Kazališta važan je ulazni dokument za prijavu i sudjelovanje na natječajima koje su sufinancirali Europska unija i tijela državne uprave.

Temelj strateškog planiranja Kazališta podrazumijeva shvaćanje misije, definiranje vizije i vrijednosti Kazališta, a potom planiranje ciljeva i aktivnosti, sukladno analizama internog i eksternog okruženja Kazališta. U pripremi strateškog planiranja Kazališta provedena je SWOT i PESTEL analiza, analiza unutarnjeg ustroja te kvantitativna analiza financijskih pokazatelja.

## **1-B DOPUNA STRATEŠKOGA PLANA HRVATSKOGA NARODNOGA KAZALIŠTA ZA RAZDOBLJE OD 2022. DO 2024. GODINE**

Strateški plan Hrvatskoga narodnog kazališta za razdoblje od 2022. do 2024. godine uvjetno je usvojen na sjednici Kazališnoga vijeća HNK-a u Zagrebu, 23. svibnja 2022. godine.

Kazališno vijeće potom je na 131. sjednici održanoj dana 7. srpnja 2022. godine utvrdilo obvezu nove uprave da pristupi izmjeni Strateškog plana HNK-a u Zagrebu za razdoblje od 2022. do 2024., sukladno prigovorima Kazališnoga vijeća.

Ovaj dokument predstavlja ažurirani i dorađeni Strateški plan koji je prethodno uvjetno usvojen, uz prijedlog smjernica za razdoblje od 2026. do 2027. godine, kako bi se osigurao kontinuitet u upravljanju Kazalištem. Dokument je ažuriran sukladno novoj analizi postojećeg stanja, kao i programskom, financijskom te kadrovskom planu kojim se vodi nova uprava, a koji je predložila Intendantica u svom programu prilikom prijave na Natječaj za imenovanje intendantice/intendanta Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu, od 8. rujna 2021.

Proces oblikovanja ovoga Strateškoga plana započeo je u sezoni 2022./2023., a dovršen je u prvome dijelu sezone 2023./2024.

## **1-C UKLJUČENI DIONICI**

Za strateško planiranje Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu odgovoran/na je intendant/ica Kazališta u suradnji s ravnateljima/icama direkcija i poslovnim/nom ravnateljem/icom, odnosno imenovanom radnom skupinom za izradu Strateškog plana, kao i za praćenje i evaluaciju istog.

U svrhu uključivanja svih relevantnih dionika u procesu strateškog planiranja, donesena je Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne skupine za izradu Strateškog plana – Odluka u prilogu.

Prilikom izrade Strateškog plana konzultirani su zakonski i podzakonski akti Republike Hrvatske, Statut Kazališta te interni akti, nautci i provedbeni planovi

programa Europske komisije, kao i programi rada međunarodnih udruženja i projekata čiji je član HNK u Zagrebu.

Najvažniji dokumenti koji su konzultirani prilikom izrade Plana jesu:

Nacionalni plan oporavka i otpornosti (Vlada Republike Hrvatske)

Provedbeni program Ministarstva kulture i medija za razdoblje od 2021. do 2024. godine (Ministarstvo kulture i medija RH)

Nacionalni plan razvoja kulture i medija 2023. – 2027. (Ministarstvo kulture i medija RH)

Program razvoja kulture Grada Zagreba 2024. – 2030. (videoprezentacija predstavljanja Programa, radna inačica; Grad Zagreb)

Provedbeni planovi programa „Kultura i kreativnost“ Europske komisije

Dokument: Mapping the creative value chains: A study on the economy of culture in the digital age : final report (Europska komisija)

## 2 ORGANIZACIJA RADA I UPRAVLJANJE USTANOVOM

### 2-A UVOD

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu središnja je i najstarija kazališna institucija u Hrvatskoj u kojoj djeluju tri ansambla – dramski, operni i baletni.

S više od dvanaest premijera i dvadeset repriznih naslova, u sezoni se izvede preko dvjesto dvadeset scenskih izvedbi. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu prepoznato je u europskim i svjetskim okvirima te s tri stalna ansambla gostuje na uglednim međunarodnim pozornicama, kao što i ugošćuje strane produkcije i umjetnike u Zagrebu. Svojim programom Kazalište uvelike doprinosi kulturnom životu Zagreba te privlači publiku iz Hrvatske i inozemstva.

Kazalište sudjeluje u međunarodnim projektima, kao partner doprinosi programima koje je financirala Europska unija te surađuje s eminentnim inozemnim kulturnim institucijama i umjetnicima.

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu član je međunarodne mreže *Opera Europa*, platforme *Fedora* i udruženja *European Theatre Convention* te, kao partner, sudjeluje u projektima koje sufinancira Europska unija.

### 2-B POVIJESNI RAZVOJ

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu najstarija je hrvatska kazališna ustanova koja službeno započinje s radom 24. studenoga 1860. Kazalište je zakonski utemeljeno 24. kolovoza 1861., kad ga je Sabor Trojedne Kraljevine Dalmacije, Hrvatske i Slavonije donošenjem Članka LXXVII primio kao imovinu narodnu pod svoju zaštitu te mu, po uzoru na *Comédie-Française* i *Burgtheater*, osigurao trajnu administrativnu i financijsku potporu. Međutim, nacionalno je kazalište starije barem dva desetljeća, istina tek kao zamisao i niz poticaja te pokušaja da se ta zamisao ostvari. Njegovo je utemeljenje bilo jednom od najvažnijih zadaća preporodnoga kulturnog programa. Na poziv Ilirske čitaonice, a napose zalaganjem Dimitrije Demetra, u Zagreb su već

1840. došli novosadski glumci te, ojačani još malobrojnim domaćim silama i pod imenom Domorodnoga teatralnog društva, 10. lipnja 1840. izveli Kukuljevićevu povijesnu dramu *Juran i Sofija*. U Hrvatskoj su ostali do jeseni 1841., ostvarivši najmanje 45 premijera, dokazavši time da Zagreb može okupiti glumce koji će uvježbati i izvesti po jedan novi naslov tjedno, da ima dramatičare, dramaturge i prevoditelje koji će im za to priskrbiti dovoljno tekstova na hrvatskom jeziku, da napokon ima i publiku koja će te predstave pratiti. Ta je publika, poslije odlaska Novosađana i u doba pojačane germanizacije za Bachova apsolutizma ipak s vremena na vrijeme uz njemačke mogla vidjeti i poneku hrvatsku izvedbu, npr. Nemčićev *Kvas bez kruha* ili Freudenreichove *Graničare*, a već 1846. i praizvedbu prve hrvatske opere, *Ljubav i zloba* Vatroslava Lisinskog, što je pridonosilo održanju živom ideje o vlastitome nacionalnom teatru. Dana 24. studenoga 1860. demonstracijama je prekinuta izvedba predstave njemačke družine u Stankovićevu kazalištu na Markovu trgu i od sljedeće se večeri s te pozornice čuo samo hrvatski, čime je započela povijest institucionalnog i neprekidnog kazališnog rada. Na početku su repertoar i stil oblikovali uglavnom Demeter i Josip Freudenreich, nakratko je umjetnički ravnatelj bio i August Šenoa, a dolaskom Ivana Zajca 1870. uspostavljena je i stalna Opera. Godinom početka isprekidanoga djelovanja Baleta, kao treće umjetničke sastavnice, ravnopravne Drami i Operi, drži se 1876. godina, točnije praizvedba Zajčeva *Nikole Šubića Zrinjskog*. Vrijeme je to kad Zagreb dobiva i prve dramske i operne zvijezde: Mariju Ružičku Strozzi i Andriju Fijana, Milku Trninu i Josipa Kašmana.

Prva polovica 1920-ih, kad su Kazalište vodili intendant Julije Benešić, ravnatelj Drame, i redatelj Branko Gavella te ravnatelj Opere Petar Konjović, protekla je u znaku visokih umjetničkih dometa triju kazališnih ansambala. Praizvedene su drame dotad neprihvaćenog Miroslava Krležę te Milana Begovića, Tita Strozija, koji je i glumio i režirao, Josipa Kulundžića, Kalmana Mesarića. Hrvatsko je kazalište među prvima u Europi prepoznalo i posebnost Pirandellova teatralizma. Uz vrhunska djela europske glazbe, izvedene su opere hrvatskih skladatelja Antuna Dobronića, Krste Odaka, Krešimira Baranovića. Baranović je skladao i balet *Licitarsko srce*, koji je koreografirala Margareta Froman. Scenografi, ponajviše Ljubo Babić i Vasilij Uljanišćev, doveli su likovni ekspresionizam na zagrebačku pozornicu, a glumci su

se obrazovali u Državnoj glumačkoj školi. Tridesete godine donijele su smanjenje novčane potpore i povećanje političkoga nadzora, ali je Kazalište i u takvim uvjetima uspijevalo održati dosegnutu umjetničku razinu. Uz već afirmirane dramatičare, prvim su se djelima predstavili Miroslav Feldman, Marijan Matković i Ranko Marinković, dok su najveću popularnost uživali pučki igrokazi Mesarića i Gene Senečića, dramatizacije Zagorkinih i Šenoinih povijesnih romana te komedije nezaobilaznoga Branislava Nušića. Prijeloman događaj bila je premijera Držićeva *Dunda Maroja* u preradbi i režiji Marka Foteza. Opera je dosegla vrhunac praizvedbama dvaju djela nenadmašenih u svojem žanru, operete *Mala Floramye* Ive Tijardovića i nacionalne opere *Ero s onoga svijeta* Jakova Gotovca, a Balet, koji su vodili Ana Roje i Oskar Harmoš, *Đavlom u selu* Frana Lhotke, u koreografiji Pije i Pina Mlakara. U međuraću posebnu je pozornost publike i kritike privlačio glumački par Vika Podgorska i Dubravko Dujšin, a u pučkim igrokazima i komedijama Nada Babić i August Cilić. Iz HNK-a su na vodeće svjetske pozornice krenule balerina Mia Čorak Slavenska i pjevačica Zinka Kunc. Kazalište je u to doba na raspolaganju imalo i drugu pozornicu – najprije u Tuškancu, zatim u Frankopanskoj.

Ratne i prve poslijeratne godine donijele su niz promjena u sastav svih ansambala, izazvan ponajprije političkim promjenama, a Kazalište je 1953. pogodio, ali ubrzo i potaknuo na umjetničko nadmetanje, odlazak dijela glumaca i redatelja u novoosnovano Zagrebačko dramsko kazalište, čime je bila izgubljena i druga pozornica. Odgovor na nove izazove vremena dale su režije Bojana Stupice, Vladimira Habuneka te poslije Koste Spaića, Georgija Para, Božidara Violaća, Joška Juvančića, pokretanje Komorne pozornice 1957., likovni neomodernizam scenografa Božidara Rašice, Kamila Tompe, Aleksandra Augustinčića i kostimografkinja Inge Kostinčer, Vande Pavelić, gluma Ervine Dragman, Mire Župan, Emila Kutijara, pjevački uspjesi Marijane Radev, Josipa Gostića, Nade Puttar Gold, Vladimira Ruždjaka, Tomislava Neralića, plesni nastupi Sonje Kastl, Vesne Butorac, Milka Šparembleka, Damira Novaka, praizvedbe Marinkovićeve *Glorije* i Matkovićeva *Herakla*, opera *Ekvinocijo* Ive Brkanovića, *Labinska vještica* Natka Devčića i *Koriolan* Stjepana Šuleka, baleta *Čovjek pred zrcalom* Milka Kelemena, otvaranje dramskog repertoara za djela Arthura Millera, Tennesseeja Williamsa, Jeana



Anouilha i Jean-Paula Sartrea, a opernoga za djela Benjamina Brittena i Dmitrija Šostakoviča.

Kontinuitet izvedaba na matičnoj pozornici prekinula je od 1967. do 1969. temeljita rekonstrukcija zgrade za intendanture Mirka Božića, izvedbe su se rasule po drugim gradskim prostorima, ali ansambli su ostali na okupu te poslije povratka u obnovljenu matičnu kuću nastavili provoditi repertoarnu politiku primjerenu nacionalnom teatru. S jedne strane, publika je dobivala nova tumačenja svjetskih klasika, istih onih na kojima je još Miletić gradio repertoar, kao i hrvatskih kanonskih djela, primjerice *Dunda Maroja*, *Dubrovačke trilogije*, trilogije o Glembajevima, a jednako tako i najvažnijih djela operne i baletne literature. S druge strane, Drama je, među ostalim, prouzvela *Barda Antuna Šoljana*, *Ostavku Čede Price*, *Kamova Slobodana Šnajdera*, nekoliko dramatizacija Marinkovićevih i Krležinih romana, Opera *Oluju* Stjepana Šuleka, *Opsadno stanje* Milka Kelemena, *Richarda III.* Igora Kuljerića, balet *Tri kavalira frajle Melanije* i *Kraljevo* Borisa Papandopula, *Pjesme ljubavi i smrti* na glazbu Gustava Mahlera, u koreografiji Milka Šparembleka. Istim smjerom Kazalište nastavlja ići i u XXI. stoljeću.

## **2-C UPRAVLJANJE KAZALIŠTEM**

Na čelu je Kazališta intendant/ica koji/a upravlja radom Kazališta. Intendanta/icu Kazališta imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na prijedlog Ministra kulture i medija te Gradonačelnika Grada Zagreba. Intendant/ica Kazališta imenuje se na temelju predloženoga četverogodišnjeg programa rada koji sadrži financijski i kadrovski plan ostvarenja predloženog programa.

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

Pomoćnici/ce intendanta/ice jesu Poslovni/a ravnatelj/ica te Ravnatelj/ica Drame, Ravnatelj/ica Opere i Ravnatelj/ica Baleta koji vode organizacijsko-programske cjeline Drame, Opere i Baleta.

Pomoćnike/ce imenuje Intendant/ica na razdoblje od četiri godine, odnosno na razdoblje trajanja mandata Intendanta/ice, te o imenovanju izvješćuje Kazališno vijeće.

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

## **2–D DJELATNOST USTANOVE**

Djelatnost Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu obuhvaća:

- pripremu i organizaciju te javno izvođenje dramskih, glazbeno-scenskih, baletnih i drugih scenskih djela
- razvijanje kazališnoga i kulturnog života u zemlji
- sudjelovanje i organiziranje posebnih predstava i priredaba 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
- promicanje zajedničkoga programskog djelovanja svih nacionalnih kazališta u okviru posebnih programa, odnosno suradnja
- izdavanje kazališne literature, teorijskih djela i drugih publikacija s kazališnom tematikom, iniciranje oblikovanja 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.

## **2-E ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Organizacijsko -programske cjeline u Kazalištu jesu:

**DRAMA HRVATSKOGA NARODNOG KAZALIŠTA**

**OPERA HRVATSKOGA NARODNOG KAZALIŠTA**

**BALET HRVATSKOGA NARODNOG KAZALIŠTA**

Organizacijsku cjelinu unutar poslovnog sustava Kazališta čine funkcionalno povezani zadatci, ali je mogu činiti i pojedinci i skupine pojedinaca u međusobnim suradničkim ili interesnim odnosima.

S obzirom na Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama (NN 155/2023), koji je Hrvatski sabor donio na sjednici 15. prosinca 2023., upravo u trenutku oblikovanja ovoga Strateškoga plana, a čije se odredbe ne primjenjuju na umjetnike i zaposlenike Tehnike u Hrvatskome narodnom kazalištu u Zagrebu, pristupljeno je izradi nove sistematizacije radnih mjesta.

S obzirom na to da se radilo o značajnim izmjenama, koje su podrazumijevale i izmjene naziva radnih mjesta te promjene u broju sistematiziranih radnih mjesta, ovaj je Strateški plan nadopunjen pregledom radnih mjesta, zaključno sa 16. travnja 2024.

## **3 MISIJA, VIZIJA I VRIJEDNOSTI USTANOVE**

### **3-A MISIJA**

Kroz povijesnu je mapu vidljivo da temeljna misija Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu počiva na afirmaciji hrvatskoga jezika i nacionalnog umjetničkog stvaralaštva koje se, uz osuvremenjivanje repertoara, događa već gotovo 165 godina.

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu je središnje nacionalno kazalište i jedna od vodećih kulturnih institucija, zaštitni znak nacionalne kulture u Hrvatskoj, Europi i svijetu.

Ono na europskoj kulturnoj mapi zauzima važnu poziciju kao mjesto predstavljanja hrvatske kulture, ali i okupljanja progresivnih umjetničkih ideja koje određuju smjer scenskih i izvedbenih umjetnosti na našem prostoru te omogućuje i drugim kazalištima da se odrede prema središnjemu nacionalnom teatru.

### **3-B VIZIJA**

Uz sinergiju svih djelatnika Kazališta, kao i realizacijom komplementarnih djelatnosti, želimo ponuditi novi upravljački model za javne ustanove u kreativnim i kulturnim industrijama, a koji će uključivati sve dionike suvremenih umjetničkih procesa.

Vizija je, razvojem partnerstava s drugim relevantnim dionicima kreativnih i kulturnih industrija, te razmjenom ideja i pozitivnih praksi u području programiranja i prilagodbe poslovanja novim trendovima te tehnološkim mogućnostima, osnažiti reputaciju HNK-a u Zagrebu kao vodeće kulturne institucije, kako u Hrvatskoj, tako i na europskoj kulturnoj sceni.

### 3-C VRIJEDNOSTI

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu kontinuirano radi na unapređenju programskih i produkcijskih aspekata scenskih i izvedbenih umjetnosti. Vrijednosti Kazališta usmjerene su na motiviranje djelatnika za efikasniji i efektivniji rad te vode postizanju izvrsnosti u svim aspektima djelovanja.

Ključne vrijednosti Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu jesu:

- stoljetna povijest i bogata tradicija
- očuvanje umjetničke nacionalne baštine
- suvremeni izvedbeni pristup novim i klasičnim teatarskim djelima
- kreativnost, inovativnost, interkulturalni dijalog i kulturna raznolikost
- promocija hrvatskoga kazališta i hrvatske kulture u Europi i svijetu
- doprinos razvoju kazališnog i kulturnog života u zemlji
- bogata i raznolika ponuda kazališnog repertoara, kako međunarodnoga, tako i nacionalnog opusa
- kvaliteta i inovativnost kazališnog repertoara
- otvorenost prema novim idejama i drugačijim pogledima
- suradnja s nacionalnim i međunarodnim kazališnim institucijama
- kontinuirano usavršavanje i obrazovanje kazališnih djelatnika
- proaktivan pristup prema novim generacijama i međugeneracijskoj suradnji.

## 4 KVALITATIVNE ANALIZE

### 4-A SWOT ANALIZA

SWOT analiza promatra četiri aspekta, od kojih su dva unutarnja (dolaze iz Kazališta i vezana su za njegovo djelovanje) te dva vanjska (dolaze iz okruženja Kazališta).

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>– najbogatija umjetnička tradicija u zemlji i okruženju</li><li>– relevantan umjetnički program</li><li>– gostovanja istaknutih domaćih i stranih umjetnika</li><li>– afirmacija domaćih mladih umjetničkih snaga</li><li>– praižvedbe suvremenih hrvatskih dramskih tekstova, praižvedbe i hrvatske premijere i izvedbe baletnih i opernih djela</li><li>– članstvo u europskim i svjetskim kazališnim mrežama, projektima i platformama (<i>ETC, OperaEuropa, Prospero, Stages, Fedora, OperaVision</i>)</li><li>– porast broja pretplatnika</li><li>– nagrade za umjetnička ostvarenja na domaćim i međunarodnim festivalima, uz strukovne i nacionalne nagrade</li><li>– velik broj gostovanja predstava HNK-a u Zagrebu na prestižnim festivalima i kazališnim kućama</li><li>– pozitivna medijska slika</li><li>– odobrenje prijava na pozive za dodjelu bespovratnih financijskih sredstava iz Fonda solidarnosti Europske unije za provedbu mjera zaštite kulturne baštine oštećene u potresu</li><li>– pomlađivanje dramskog, opernog i baletnog ansambla</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– zastarjeli organizacijski model repertoarnoga kazališta, koji sve teže zadovoljava zahtjeve koje postavljaju druga europska kazališta</li><li>– ovisnost o javnim sredstvima financiranja</li><li>– neadekvatne plaće djelatnika, koja su u neskladu s kompleksnošću radnih zadataka u svim organizacijskim cjelinama, jedinicama i službama te s cijenama rada na tržištu</li><li>– smanjena kompetitivna prednost u privlačenju novih djelatnika (ponajprije glede financijskih benefita), u odnosu na gradska kazališta kojima je jedini osnivač Grad Zagreb</li><li>– nedostatak druge scene za ravnomjeran razvoj i prezentaciju svih ansambala</li><li>– nedostatak pokusnih dvorana</li><li>– loši prostorni uvjeti rada</li><li>– javni prostori kojima pristupa javnost nisu reprezentativni</li><li>– razina kompetencija u pojedinim službama nije adekvatna</li><li>– neadekvatna tehnička oprema</li><li>– kontinuirano smanjenje umjetničkih zanatskih profesija nužnih za kazališnu produkciju</li></ul>

PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>– mogućnost ostvarivanja financijskih potpora preko programa i projekata EU-a</li> <li>– mogućnost apliciranja na nacionalne natječaje programa razvoja publike</li> <li>– interes privatnoga sektora za suradnju s HNK-om u Zagrebu</li> <li>– diversifikacija publike i produbljanje veza s postojećom publikom</li> <li>– razmjene umjetnika i predstava</li> <li>– gostovanja i sudjelovanja na nacionalnim i inozemnim festivalima</li> <li>– sudjelovanje u europskim kulturnim mrežama, projektima i udruženjima; mogućnost usvajanja novih znanja i razmjena ideja</li> <li>– izgradnja Druge scene HNK-a u Zagrebu kao mjesta razvoja novih programa te poboljšanja procesa postavljanja i pripreme predstava</li> <li>– osigurana sanacija šteta od potresa na objektima u vlasništvu Kazališta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– smanjenje proračunskog financiranja kulture kao djelatnosti</li> <li>– porezni propisi koji nedovoljno stimuliraju kulturnu i kreativnu industriju niti sponzore koji su zainteresirani podržati kulturni sektor</li> <li>– inflacija</li> <li>– slaba osobna potrošnja za kulturne sadržaje</li> <li>– izostanak stručne kritike i primjerenog medijskog prostora za kulturne sadržaje</li> <li>– zastarjela tehnologija i nemogućnost praćenja tehnološkog razvoja redovnim prihodima iz proračuna</li> <li>– moguće nove elementarne nepogode (potresi i sl.)</li> <li>– mogućnost pojava novih pandemija, kao i geopolitički i drugi događaji koji rezultiraju poremećajem opskrbnih lanaca i utječu na dostupnost i cijene proizvoda, kao i na pokretnost osoba i roba</li> </ul>

#### 4-B PRAĆENJE I UMANJENJE UTJECAJA RIZIKA U ODNOSU NA POSLOVNE CILJEVE

Izrađena je tablica rizika u odnosu na poslovne ciljeve i definirano poduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika, sukladno članku 12. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine br. 78/15 i 102/19).

RB	OPIS RIZIKA	AKTIVNOSTI U CILJU SMANJENJA UTJECAJA RIZIKA NA OSTVARENJE POSLOVNIH CILJEVA
1.	Rizik od nedostatka prostora za održavanje proba i uvježbavanja ansambala zbog činjenice da se sva tri ansambla koriste jednom scenom. Mogućnost da zbog nepostojanja zamjenskih prostora za probe i uvježbavanja umjetnici ostanu bez adekvatnog prostora (zbog obnove prostora ili povećanih aktivnosti održavanja).	U suradnji s Ministarstvom kulture i medija, odlučeno je da se Druga scena gradi na prostoru spremišta HNK-a u Zagrebu u Ulici Božidara Adžije, koje je stradalo u potresu. Bit će sagrađena nova dvorana s oko 300 mjesta, adaptirani prostor za radionice, multifunkcionalni prostor za druga umjetnička događanja te prostor za funduse za dio kostima i scenografije. Prilika je to za novi, povijesni početak djelovanja zagrebačkoga Hrvatskog narodnog kazališta.
2.	Rizik od nedostatka umjetnika u Operi zbog nepopunjenosti radnih mjesta prema sistematizaciji radnih mjesta što dovodi do nedostatka umjetničkog osoblja koje se treba nadopunjavati vanjskim suradnicima, poglavito u Orkestru i Zboru. Vanjski suradnici nisu uvijek dostupni, stoga postoji rizik od nedostatne kvalitete angažiranih, a i troškovi su veći nego kod vlastitih zaposlenika.	Ciljano zapošljavanje umjetnika na radna mjesta koja su ključna i nepopunjena u Orkestru i Zboru.
3.	Rizik od nepridržavanja ugovornih obveza od bilo kojeg od osnivača – Ministarstva kulture i medija ili Grada Zagreba. U slučaju da osnivači ne doznačuju pravovremeno sredstva, dolazi do znatnog poremećaja u radu. Takvi bi se poremećaji ogledali u nelikvidnosti, odnosno nemogućnosti financiranja obveza prema	Inzistirati na dosljednom pridržavanju svih ugovornih obveza svih strana, kako bi se HNK-u u Zagrebu osigurala sredstva za normalno funkcioniranje i realizaciju svih poslovnih ciljeva kazališta.



	dobavljačima, nemogućnosti realizacije programa HNK-a u Zagrebu, neodržavanja zgrade i opreme HNK-a u Zagrebu te nemogućnosti isplaćivanja plaća.	
4.	Rizik od nastanka kvarova na opremi u kazalištu koja služi za prikazivanje predstava (povlake, pomične platforme, pozornicu i slično) koje su iznimno stare i tehnološki zaostale te traže potpunu zamjenu za noviju, suvremeniju i kvalitetniju opremu. Zbog ozbiljnijega kvara može doći do ozljeđivanja umjetnika, pratećeg osoblja ili publike te do nastanka još veće štete. U opremu se godinama nisu ulagala značajnija sredstva, nego se oprema samo popravljala. Tehnološki je zaostala, sklona je kvarovima i skupa za održavanje. Zbog ozbiljnijega kvara može doći do dužeg otkazivanja predstava iz repertoara ili do povećanja troškova zbog činjenice da je nužno iznajmiti tuđu opremu.	Osiguravanje sredstava za nabavu nove opreme kojom će se zamijeniti postojeća oprema u kazalištu kako bi se izbjegla opasnost da zbog ozbiljnijih kvarova HNK u Zagrebu nije u mogućnosti realizirati planirani repertoar.
5.	Rizik od značajnog povećanja cijene energenata koje može dovesti do povećanja troškova i posljedično do smanjenja sredstava iz aktivnosti 2 za financiranje programske djelatnosti i povećanja sredstava na aktivnost 1 za financiranje povećanih troškova energenata. Ovaj rizik dodatno povećava starost i nepovoljno stanje zgrade u kojoj Kazalište djeluje, koja ima iznimno nisku energetska učinkovitost. Isto tako porastu troškova može pridonijeti i obvezna zaštita radne okoline i aktivnosti zbrinjavanja otpada jer podrazumijevaju nove troškove koje dosadašnji budžeti nisu predviđali.	Nužno ulaganje u obnovu zgrade koje će povećati energetska učinkovitost iste, a time i smanjiti troškove energenata. Promjena energenta tijekom obnove zgrade na način da se osigura veća energetska učinkovitost postojećih resursa – primjerice ugradnja dizalica topline i slično.
6.	Rizik značajnog smanjenja vlastitih prihoda zbog poremećaja kao što su pandemije, značajniji kvarovi na opremi, nedostatak umjetnika i slično.	Osigurati zapošljavanje umjetnika u svim ansamblima na slobodna radna mjesta, nabava novije, tehnološki naprednije i sigurnije opreme koja pruža više mogućnosti i smanjuje rizik od kvarova na minimum.

7.	Rizik od ponavljanja potresa jednakog ili većeg intenziteta do konstrukcijske obnove zgrade. Ovaj rizik može dovesti do značajnijih oštećenja na zgradi koja posljedično može dovesti do nemogućnosti korištenja zgrade, nemogućnosti rada kazališta, gubitka publike, ugroze stabilnog poslovanja cijelog HNK-a u Zagrebu.	Nastavak postupaka koji prethode konstrukcijskoj obnovi – analizi postojećeg stanja zgrade, stanja konstrukcije, projektiranje konstrukcijske obnove i nakon toga cjelovite obnove zgrade HNK-a u Zagrebu.
8.	Rizik od nedostatka kvalificiranih zaposlenika koji rade na proizvodnji dekora u radionicama kazališta i na održavanju zgrada: stolari, bravari, krojači, šminkeri, ličioc, električari, vodoinstalateri i drugi.	Promjena sistematizacije radnih mjesta i pravilnika o radu kojima će se radnicima navedenih zanimanja osigurati veće plaće što će dovesti do ponovnog zapošljavanja kvalificiranih djelatnika navedenih struka te edukacije zaposlenika.
9.	Rizik od neadekvatnih i netočnih informacija tijekom izvršavanja poslovnih zadataka radi ostvarivanja ciljeva zbog zastarjelih i neadekvatnih poslovnih procesa i pogrešnog rasporeda broja djelatnika po radnim mjestima što dovodi do zagušenja redovnim poslovima na pojedinim radnim mjestima te u pojedinim odjelima i službama i do viška vremena na drugim radnim mjestima i odjelima i službama. Navedena okolnost može dovesti do odljeva stručnoga kadra koji je preopterećen i nezadovoljan i ostanka lošijeg kadra koji je zadovoljan ukupnim opterećenjem poslovima i radnim zadacima.	Žurno pristupiti snimci poslovnih procesa, utvrđivanju količine poslova po radnim mjestima, potrebnog broja izvršitelja, nove organizacije i sistematizacije, prebacivanju djelatnika, zapošljavanju potrebnih stručnih djelatnika.
10.	Rizik od ponovne pojave zaraznih bolesti i proglašenja epidemije ili globalne pandemije, što bi dovelo do nemogućnosti rada Kazališta i obolijevanja zaposlenika.	Prikazivanje kvalitetno produciranih programa na otvorenome ispred HNK-a u Zagrebu, snimanje materijala i prikazivanje istih prikazivanjem uživo, snimanja i prikazivanja materijala na radijskim i TV postajama.
11.	Rizik od ozljeda plesača zbog nefleksibilna baletnog poda u dvorani i na pozornici.	Ulaganje sredstava u nabavku novoga (elastičnog) baletnog poda na pozornici i u baletnim dvoranama. Osiguravanje prostora za fizičku pripremu i rehabilitaciju plesača prenamjenom jednog od prostora u zgradi HNK/KOLO, a po izgradnji Druge scene u Ulici Božidara Adžije.

12.	<p>Rizik od nedostatka djelatnika u svim odjelima Tehnike u kazalištu, zbog neadekvatno plaćena posla, loše sistematizacije, ograničenja kvotom osoblja i općenito malog broja zaposlenih dovodi do pada broja radne snage koja je potrebna za izvođenje repertoara.</p> <p>Prosječna starost zaposlenika Tehnike jest 45 + čiji je radni staž u kazalištu 20 + godina. Čestim bolovanjima te odlascima u mirovinu, Kazalištu je ugroženo stabilno poslovanje i provođenje programa.</p>	<p>Promjena sistematizacije radnih mjesta kojom je potrebno povećati broj izvršitelja na određenim radnim mjestima, osigurati veće plaće kako bi radna mjesta u Tehnici kazališta postala poželjna za rad i mladim djelatnicima.</p>
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 4-C PESTEL ANALIZA

PESTEL analiza predstavlja analizu vanjskog okruženja, trendova u okruženju, koji mogu djelovati poticajno na razvoj organizacije ili prijeteće za opstanak organizacije. PESTEL analiza jest pokratak za političke, ekonomske, sociološke, tehnološke, okolišne i legislativne čimbenike te je jedan od temelja za strateško planiranje.

Kako bi se bolje definirale i razumjele brojčano ocijenjene vrijednosti iz PESTEL analize svakog područja, obrazložiti će se kratko kako slijedi: snaga okoline izražena je u brojčanim vrijednostima u granicama od 1 do 5 gdje je najmanji utjecaj izražen brojem 1, a najveći brojem 5. Ako čimbenik djeluje kao prijetnja, ima predznak minus (–), a ako djeluje kao prilika ima predznak plus (+). Važnost utjecaja okoline izražen je u brojčanim vrijednostima u granicama od 1 do 5. Ukupna ocjena pojedinih segmenata unutar navedenih okolina dobivena je umnoškom snagom i važnosti utjecaja. Podsume su dobivene zbrojem ukupnih ocjena pojedinih čimbenika unutar određene okoline. Maksimalno pozitivan učinak segmenta okoline jest +100, a maksimalno negativan 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.

### ANALIZA POLITIČKOG OKRUŽENJA

Prvi čimbenik koji čini politički segment jest Ministarstvo kulture i medija koje obavlja nadzor nad zakonitošću rada i općih akata Kazališta.

Ono, poput drugog čimbenika koji čini Grad Zagreb, koji je uz Ministarstvo kulture i medija drugi suosnivač Kazališta, njegov utjecaj također je pozitivan, dok je njegova važnost izrazito visoka. Grad Zagreb zajedno s Ministarstvom kulture i medija utvrđuje Osnovni programski i financijski okvir HNK-a u Zagrebu, a isti se usklađuje u skladu s mogućnostima državnog i gradskog proračuna.

Treći čimbenik političkog segmenta odnosi se na članstvo Hrvatske u Europskoj uniji čime je Kazalištu uvelike olakšan pristup nadnacionalnim fondovima, kao i mobilnost umjetnika i umjetničkih djela.

Porezni propisi jesu četvrti politički čimbenik te zbog svojih čestih izmjena ostavljaju nedoumice u svojoj primjeni, odnosno postoje različita tumačenja istog propisa. S obzirom na to da porezni propisi ne stimuliraju kulturu već je dodatno opterećuju, preko PDV-a na strane autorske honorare i nedostatnih poreznih olakšica za sponzorstvo u kulturi, ovom aspektu dodijeljen je negativan utjecaj.

S obzirom na promjene političkih struktura, stabilnost političke situacije kao peti navedeni politički čimbenik treba uzeti u obzir, iako njegov utjecaj nije toliko velik kao prethodno navedeni čimbenici.

Sustav financiranja kazališta posljednji je politički čimbenik čiji je utjecaj pozitivan, ocijenjen +4. Suosnivači razumiju kompleksnost organizacije te izvršavaju ugovorene obveze kako je predviđeno.

HNK u Zagrebu, sukladno zakonskim odredbama, ima osigurano stabilno financiranje te svojim proračunom upravlja samostalno na odgovornost suosnivača.

## **ANALIZA EKONOMSKOG OKRUŽENJA**

Prvi čimbenik ovoga segmenta odnosi se na rast poreznih davanja i PDV-a na autorske honorare.

Interes sponzora i donatora drugi je čimbenik ekonomskog aspekta koji se u posljedičnom kontekstu nadovezuje na prethodni čimbenik rasta poreznih davanja. Stavovi o sponzoriranju HNK-a u Zagrebu pozitivni su, no veliki je problem što sponzori nemaju uporište za porezne olakšice. Drugim riječima, dok se ne uvedu veće olakšice na sponzorstva, veliki je izazov lobiranje kod privatnoga sektora za podršku umjetničkoj produkciji.

Restrukturiranje institucija u kulturi ovisi o brojnim čimbenicima razvoja svijesti publike o kulturnoj vrijednosti sadržaja koje one nude. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu predstavlja djela koja su prepoznata u međunarodnom krugu – produkcije HNK-a u Zagrebu dio su repertoara drugih međunarodnih kazališta, kao što su i umjetnici koji nastupaju na pozornici HNK-a u Zagrebu prepoznati na svjetskim pozornicama. Međutim, cijene ulaznica za programe HNK-a u Zagrebu znatno su niže od sličnih produkcija u inozemstvu. U slučaju restrukturiranja, isto bi značilo uvođenje većeg broja vanjskih suradnika, što bi zasigurno dovelo do povećanja troškova.

Posljednji čimbenik u nizu odabranih odnosi se na činjenicu da su plaće djelatnika HNK-a u Zagrebu u prosjeku za oko 20 % manje u odnosu na plaće u drugim gradskim kazalištima i gradskim ustanovama u kulturi, što zaposlenike zagrebačkoga HNK-a stavlja u neravnopravan položaj prema kolegama u kazalištima i ustanovama čiji je osnivač Grad Zagreb.

## **ANALIZA SOCIJALNOG OKRUŽENJA**

Manja mobilnost publike iz okruženja prvi je odabrani čimbenik socijalnog okruženja. Ovaj čimbenik ocijenjen je pozitivnom ocjenom uzevši u obzir dostupne mogućnosti prijevoza.

Suvremeni način života i ubrzano mijenjanje trendova, prekovremeni rad, nesklonost kulturnim sadržajima u trajanju duljem od 90 minuta, glavni su uzročnici drugog odabranog čimbenika, odnosno, promjene načina života stanovnika.

Treći čimbenik upućuje nas na problem kontinuirana starenja stalne kazališne publike koji je teško spriječiti i unatoč rastućem broju gledatelja mlađe dobne skupine (od 15 do 24 godine). Kazališna je publika, prema provedenim istraživanjima, većinom u dobi iznad 38 godina.

Interesi i zahtjevi mlađe populacije kontinuirano se i ubrzano mijenjanju u skladu s globalizacijom i tehnologijom te je ovaj čimbenik postavljen kao četvrti u nizu socijalnog segmenta okoline. U svrhu razvijanja kulturnih navika kod mladih potreban je posebno osmišljen pristup i komunikacija kroz njima bliske društvene mreže i *online* medijske sadržaje. S ciljem osiguranja participacije mladih u kulturi, potrebno je uvesti olakšice u obliku iskaznica, blokova i popusta u cijeni ulaznica.

Izostanak medijskog prostora za kulturne sadržaje jedna je od osnovnih prepreka s kojima se nezavisni kulturni aspekt neprekidno susreće u okviru komunikacije vlastita djelovanja i potrage za publikom.

Posljedice pandemije bolesti COVID-19 na razvoj publike – razvoj koji je bio izniman 2019. godine iznenada je prekinut. Sada je cilj i potrebno je uložiti veliki napor da publika ostane u teatru, odnosno da se vrati. Ovdje ponajprije treba razmišljati i djelovati u smjeru održivog teatra koji uspješno odgovara na društvene i klimatske izazove te isto tako ići u smjeru digitalizacije (*online* predstave, razvoj digitalnih modela za komunikaciju i razvoj publike). Primjerice, zahvaljujući primjeni

integracijske komunikacijske strategije od 2022./2023., ostvaren je izniman rast prihoda od imovine te prodaje proizvoda i usluga.

**PRIHODI OD IMOVINE (NAJAM)**

2019. 96.556,88 EUR  
2022. 67.469,57 EUR  
2023. 149.874,85 EUR  
rast 2019:2023 = 64 %  
rast 2022:2023 = 122 %

**PRIHODI OD PRODAJE PROIZVODA I USLUGA (MARKETINŠKE USLUGE)**

2019. 25.355,36 EUR  
2022. 17.950,76 EUR  
2023. 84.911,90 EUR  
rast 2019:2023 = 336 %  
rast 2022:2023 = 373 %

Vlastiti prihodi namjenski se ulažu u podizanje produkcijske kvalitete programa i unapređenje standarda rada HNK-a u Zagrebu.

**ANALIZA TEHNOLOŠKOG OKRUŽENJA**

Tehnološki segment okruženja započet je odabirom čimbenika koji se odnosi na stanja zgrade i objekata u vlasništvu HNK-a u Zagrebu na kojima postoje oštećenja uzrokovana potresom.

Važno je spomenuti adaptaciju prostora u Ulici Božidara Adžije koji su stradali u potresu čija se funkcija djelomično mijenja, a upravo će tu biti otvorena Druga scena. Komplex skladišta i radionica Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu, na lokaciji Božidara Adžije 7a, pretrpio je znatna oštećenja u potresu te je pregledom utvrđen niz strukturalnih oštećenja na nosivim elementima. Sukladno pregledu utvrđene su mjere obnove. Svrha projekta jest provedba potrebnih mjera kako bi se kompleks osigurao, sačuvao i obnovio sukladno smjernicama.

Vlada Republike Hrvatske i Ministarstvo kulture i medija Republike Hrvatske od 2020. godine razmatrali su niz opcija za izgradnju Druge scene HNK-a u Zagrebu, te je odlučeno da se izgradnja realizira upravo na toj čestici, koja je u vlasništvu HNK-a u Zagrebu. Korištenjem bespovratnih sredstava Fonda solidarnosti Europske unije te državnog proračuna cjelovita funkcionalna obnova depoa i radionica izvodi se u rokovima i po planu. Bit će izgrađena nova dvorana s oko 300 mjesta, adaptiran

prostor za radionice, multifunkcionalan prostor za druga umjetnička događanja, prostor za fundus kostima i scenografije.

Usto, prisutan je problem slabe tehnološke opremljenosti koji se javlja kao izravna posljedica nedostatnih sredstava za ulaganje u tehnološki aspekt bez kojeg je otežano raditi predstave sukladno suvremenim produkcijskim zahtjevima.

### **ANALIZA EKOLOŠKOG OKRUŽENJA**

Provedbe novih mjera o zaštiti okoline pred središnje nacionalno kazalište donose nove zahtjeve i izazove. Uzevši u obzir starost i stanje zgrade u kojoj Kazalište djeluje, učinkovito korištenje energije predstavlja veliki izazov. Porastu troškova pridonijet će i troškovi zaštite radne okoline i aktivnosti selektivnoga zbrinjavanja otpada jer to podrazumijeva nove troškove koje dosadašnji proračuni nisu predviđali. Uzevši u obzir navedeno, može se zaključiti da će njihov utjecaj na ovu ustanovu djelovati negativno, stoga je i ocjena cjelokupnog ovog segmenta prikladna tomu.

Tema održivosti iznimno je važna u današnjem okruženju. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu u svojim produkcijama težit će koristiti održive materijale, slijedeći naputke iz Theatre Green Booka, dokumenta koji donosi međunarodne smjernice za održiviju produkciju scenskih i izvedbenih umjetnosti. Također, budući da se adaptiraju prostori u Ulici Božidara Adžije i gradi nova zgrada – Druga scena HNK-a u Zagrebu, težit će se uključiti nove materijale i tehnologije, s fokusom na ekološke norme. Već je sada, u ugovorima s članovima autorskih timova, navedena klauzula da je autor dužan, pri oblikovanju autorskoga djela, poštovati važeće propise zaštite okoliša.

### **ANALIZA LEGALNOG (PRAVNOG) OKRUŽENJA**

Čimbenik pravnog segmenta okruženja odnosi se na Zakon o kazalištu i njegovo usuglašavanje sa Zakonom o radu, koje bi moglo pozitivno utjecati na rad Kazališta. Važeći Zakon o kazalištu te Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, kao i njihove primjene usuglašene s novim uvjetima poslovanja, ključni su za poslovanje Kazališta.



Drugi čimbenik pravnog okruženja odnosi se na pitanje radnog staža s uvećanim trajanjem za plesače i umjetnike. Donošenjem novog Zakona o kazalištima riješeno je pitanje umirovljenja baletnih plesača što s prošlim ZOK-om nije bilo moguće.

SEGMENT		UTJECAJ	ZNAČAJ	UKUPNA OCJENA
		-5, -4, -3, -2, -1, +1, +2, +3, +4, +5	1, 2, 3, 4, 5	
POLITIČKI	Ministarstvo kulture i medija	+5	5	25
	Grad Zagreb	+5	5	25
	Članstvo u EU-u	+4	5	20
	Porezni propisi	-2	4	-8
	Stabilnost političke situacije	-2	3	-6
	Sustav financiranja kazališta	+4	5	20
<b>PODSUMA</b>				<b>76</b>
EKONOMSKI	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-a u Zagrebu u odnosu na druga gradska kazališta i gradske ustanove u kulturi	-4	3	-12
<b>PODSUMA</b>				<b>-23</b>
SOCIJALNI	Manja mobilnost publike iz okruženja zbog krize	+1	4	4
	Promjena načina života stanovnika	+2	3	6
	Starenje stalne publike	-3	3	-9
	Interesi i zahtjevi mlađe populacije	+2	4	8
	Posljedice pandemije bolesti COVID-19 na razvoj publike	-3	-4	-12
	Izostanak medijskog prostora za kulturne sadržaje	-1	4	-4
<b>PODSUMA</b>				<b>-7</b>
TEHNOLOŠKI	Stanje zgrade i objekata u vlasništvu HNK-a	-4	3	-12
	Slaba tehnološka opremljenost	-1	4	-4
	Manjak sredstava za ulaganje u infrastrukturu	-4	3	-12
	Manjak sredstava za ulaganje u nove tehnologije	-4	2	-8
<b>PODSUMA</b>				<b>-36</b>
EKOLOŠKI	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>
LEGALNI (PRAVNI)	Izmjena Zakona o kazalištima	+4	4	16
	Riješeno pitanje mogućnosti odlaska u mirovinu prema stažu s povećanim trajanjem za baletne plesače	+4	4	8
<b>PODSUMA</b>				<b>24</b>
<b>SUMA</b>				<b>24</b>

Na temelju provedene PESTLE analize donosi se sljedeći zaključak: eksterna, odnosno vanjska okolina Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu djelomično pozitivno utječe na rad kazališta, što je vidljivo iz pozitivnoga zbroja 8, koji je dobiven zbrajanjem podsuma svakoga segmenta koji pripadaju eksternoj okolini.

Treba naglasiti da od šest promatranih segmenata vanjske okoline, dva su ocijenjena pozitivnom, a četiri negativnom ocjenom utjecaja na Kazalište. Dakle, rezultati za ekonomski, socijalni, tehnološki i ekološki segment nisu zadovoljavajući s obzirom na da su izrazito niski, što upućuje da navedena četiri segmenta nemaju znatan pozitivan utjecaj za kazalište, dok politički i pravni segment svojim dobivenim rezultatom Kazalištu donose sigurnost.

Iz gornje analize zaključeno je kako je moguće da će Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu u idućem razdoblju biti izloženo nepovoljnim utjecajima na koje Uprava i zaposlenici neće moći bitno utjecati, ponajprije zbog srednjoročno negativnih makroekonomskih trendova.

S druge strane, dobrobiti od usuglašavanja zakonodavnih okvira s EU-om, kao i tehnoloških inovacija, slabo će se moći koristiti ako ne dođe do bitnih promjena u kazališnom i radnom zakonodavstvu, koje znatno 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.

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu više pozornosti mora obratiti upravo ekonomskom, socijalnom, tehnološkom i ekološkom segmentu okoline kako bi svoje daljnje poslovanje prilagođavalo turbulentnim promjenama.

## **5 EKSTERNA KOMUNIKACIJA**

### **5-A OPĆE SMJERNICE**

Smjernice oblikovanja strategije razvoja komunikacija HNK-a u Zagrebu u idućem strateškom razdoblju temelje se na analizi postojećega stanja, komparativnoj analizi eksterne komunikacije Kazališta s relevantnim kulturnim institucijama iz Europe te vodećim komunikacijskim trendovima u području kreativnih i kulturnih industrija.

Protekle godine koje su snažno obilježene pandemijom bolesti COVID-19 imale su utjecaj i na komunikacijski aspekt rada u izvedbenim umjetnostima. U razdoblju koje je pred nama (2024. – 2027.), važno je implementacijom integrirane strategije komunikacija i marketinga, internom i eksternom komunikacijom dodatno osnažiti imidž i reputaciju središnjega nacionalnoga kazališta.

### **5-B POZICIONIRANJE U NACIONALNOM KONTEKSTU**

Slijedeći misiju Kazališta, važno je kreiranjem i implementacijom četverogodišnje komunikacijske strategije osnažiti imidž Kazališta u nacionalnome kontekstu. S obzirom na povijesnu važnost HNK-a u Zagrebu, u pogledu izgradnje nacionalnoga identiteta, kao i njegovu ulogu u podizanju nacionalne svijesti tijekom različitih povijesnih razdoblja, važno je afirmirati misiju Kazališta suvremenim marketinškim alatima, u današnjem okruženju.

Jasnije pozicioniranje Kazališta u nacionalnom kontekstu ostvarit će se jačanjem prisutnosti Kazališta, posebno preko digitalnih kanala, u domovima diljem zemlje, jačanjem organizirane prodaje i organizacije dolazaka publike iz cijele Hrvatske, kao i povećanjem vidljivosti na nacionalnoj razini. Uz navedeno, planirano je i jačanje izdavaštva, kao jedne od važnih djelatnosti Kazališta; poglavito s ciljem dokumentiranja, arhiviranja i prezentacije rada Kazališta.

U profesionalnome je javnom dijalogu oko HNK-a u Zagrebu dominantnu ulogu, prije dolaska nove Uprave, zauzela izražena tenzija među zaposlenicima, stoga je

važan dio poslovne rutine uvođenje upravljanja stresnim situacijama, čime se nova Uprava vodi McKinseyjevim modelom, te je u trenutku izrade ovoga dokumenta radna klima ocijenjena pozitivnom.

## **5-C RAZVOJ PUBLIKE**

HNK u Zagrebu ima svoju stalnu publiku, međutim, cilj je implementacijom nove komunikacijske strategije te kroz inovativne kanale doći do nove publike, kako bi se dodatno povećao broj stalne publike Kazališta. Uz gledatelje – publiku koja kupuje ulaznice za predstave, Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu ima i druge javnosti kojima se obraća – od osnivača, poslovnih partnera i dobavljača, profesionalne javnosti do medija. S obzirom na specifičnosti razvoja odnosa s javnostima, transformacijom Službe optimizirat će se razvoj odnosa s javnostima, s ciljem jačanja dvosmjerne komunikacije i unapređenja poslovnih odnosa.

Izgradnja odnosa s publikom dugotrajan je proces koji podrazumijeva uspješno upravljanje nizom kanala i ispravno mapiranje putovanja publike u prodajnom smislu, kako bi se mogli detektirati najuspješniji prodajni kanali, kao i stranputice u prodajnom procesu. Razvoj odnosa s publikom u kreativnim i kulturnim industrijama razlikuje se od razvoja odnosa s kupcima u drugim industrijama, međutim – organizacijskom transformacijom Službe, edukacijom djelatnika te osvještavanjem važnosti razvoja dugoročnih pozitivnih odnosa s publikom, HNK u Zagrebu svojim će djelovanjem biti primjer dobre prakse te uspostaviti model koji će moći implementirati i druga nacionalna kazališta u Hrvatskoj.

## **5-D PROGRAMSKI MARKETING**

Uz razvoj institucionalnoga marketinga i pozicioniranje HNK-a u Zagrebu u cjelini, razvijat će se operativni planovi razvoja programskoga marketinga, čijom će se provedbom osigurati vidljivost repertoara, s krajnjim ciljem povećanja broja prodanih ulaznica za nove produkcije. Prema repertoarnom planu, za svaki od predloženih premijernih naslova, u koordinaciji s umjetničkim i produkcijskim timom

pojedine predstave, napraviti će se zaseban operativni komunikacijski plan. Uz redovne komunikacijske i marketinške aktivnosti, posebne aktivacije provoditi će se pri promociji projekata nastalih po suvremenim hrvatskim tekstovima u dramskoj i glazbenoj literaturi te koprodukcijским projektima čiji je inicijator HNK u Zagrebu. S obzirom na to da se planira otvaranje Druge scene Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu u Ulici Božidara Adžije, provesti će se posebna komunikacijska kampanja s ciljem pozicioniranja programa Druge scene kao novoga kulturnog epicentra u Gradu Zagrebu.

## **5-E INOVIRANJE MARKETINŠKIH ALATA I KANALA**

Marketinški kanali i alati kojima se koristi HNK u Zagrebu uglavnom su standardizirani te premalo inovativni u odnosu na okruženje. Zagreb je centar hrvatske kulturne produkcije, s iznimno velikim brojem umjetničkih produkcija čak i na dnevnoj razini. Dostupnu kazališnu publiku treba sagledati i u odnosu na okruženje, koje je u pogledu inovativnoga korištenja marketinških kanala i alata vrlo kompetitivno. Gotovo su sve kulturne institucije u posljednjih desetak godina uvidjele moć digitalne komunikacije i promocije mrežnim kanalima (primarno oglašavanjem na društvenim mrežama, elektroničkom poštom, oglašavanjem na tražilicama). S obzirom na to da je komunikacijski cilj HNK u Zagrebu u sljedećem razdoblju diferencijacija (u programskom i institucionalnom pogledu) i jače pozicioniranje u nacionalnom i međunarodnom kontekstu, intenzivno će se ulagati u razvoj sadržaja za komunikaciju s javnostima – poglavito kvalitetnoga multimedijalnoga sadržaja.

Raditi će se i na vizualnoj prepoznatljivosti Kazališta – prioritet u suradnjama koje podrazumijevaju izradu vizualnih identiteta imat će etablirani autori.

Zainteresiranoj javnosti Kazalište će se predstavljati svojim svakodnevnim radom, komunikacijom umjetnika i djelatnika – unatoč svojoj važnosti i poziciji, cilj je demistificirati rad HNK-a u Zagrebu te javnostima predstaviti kreativne procese koji se u Kazalištu svakodnevno odvijaju.

Ulaganja u marketinške kanale racionalizirati će se usmjeravanjem većeg dijela planiranih financijskih sredstava u digitalne kanale, a osobit će fokus biti na

kreiranju novih *leadova* preko mrežne stranice i društvenih mreža (korištenje kolačića, Meta Pixela i sl.).

Provest će se i poseban komunikacijski projekt – HNK25, naime – 2025. godine obilježiti će se 130 godina od otvaranja zgrade na Trgu Republike Hrvatske, stoga će se posebna pozornost usmjeriti na različite komunikacijske i marketinške aktivacije vezane uz obljetnicu.

## **5-F PARTNERSKI ODNOSI S PRIVATNIM SEKTOROM**

Unatoč stabilnom financiranju koje osiguravaju osnivači, za HNK u Zagrebu ključno je pojačati razvoj partnerskih odnosa s privatnim sektorom. S obzirom na to da se radi o iznimno važnoj kulturnoj instituciji za nacionalni identitet, vodećim hrvatskim i stranim korporacijama koje djeluju u Hrvatskoj, predstavljen je novi model korporativnih partnerstava s HNK-om u Zagrebu, po uzoru na već prije implementirane u drugim europskim kulturnim institucijama.

Financijska potpora HNK-u u Zagrebu potpora je hrvatskoj kulturi, to je način na koji privatni sektor doprinosi očuvanju hrvatskoga kazališnog identiteta i razvoju suvremenih umjetničkih ideja koje Hrvatsku predstavljaju u Europi i svijetu. Istovremeno, HNK u Zagrebu privatnom sektoru prenosi dio ugleda i prepoznatljivosti, kao središnje kulturne institucije u Republici Hrvatskoj, te pozitivno utječe na društvenu afirmaciju kompanije.

HNK u Zagrebu aktivno pristupa privatnome sektoru, s ciljem kreiranja zajedničkoga puta koji vodi unapređenju produkcijske i umjetničke razine svih grana, razvoju ansambala, okupljanja izvrsnih autorskih timova, kao i tehnološkom razvoju prilikom predstavljanja programa publici Kazališta.

## **5-G HNK U ZAGREBU KAO EUROPSKI CENTAR IZVRSNOSTI**

HNK u Zagrebu svojim će se komunikacijskim aktivnostima i projektima predstaviti u europskom kontekstu kao centar komunikacijske izvrsnosti u području scenskih i izvedbenih umjetnosti. Suradnjm s drugim kazalištima, pokrenut će se sveobuhvatno istraživanje publike, metoda i modela komunikacije u sektoru

izvedbenih umjetnosti, a jednom godišnje, počevši od sezone 2024./2025., HNK u Zagrebu bit će domaćinom stručne konferencije o komunikaciji i marketingu u kreativnim i kulturnim industrijama, a sve slijedom pozitivne prakse započete u sezoni 2022./2023. kada su se u Hrvatskome narodnom kazalištu u Zagrebu okupili predstavnici komunikacijskih i marketinških odjela brojnih kulturnih institucija.

## **6 KADROVSKI PLAN**

### **6-A UVOD**

Radno-pravni odnosi između zaposlenika i Kazališta uređeni su pozitivnim propisima Republike Hrvatske i Pravilnikom o radu Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu. Uvidom u Pravilnik, kao i u Odluku o osnovnom programskom okviru Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje 2022. – 2026. utvrđeno je kako je kvota ukupno zaposlenih u HNK-u u Zagrebu 502 radnika, koji se financiraju iz proračunskih sredstava, a koja se ne smije povećati bez pisane suglasnosti Ministarstva kulture i medija RH i Grada Zagreba. Slijedom toga, promjena strukture zaposlenih dopuštena je u skladu s potrebama ostvarenja programa rada, bez povećanja ukupnog broja zaposlenih.

### **6-B RAZVOJ ANSAMBALA**

Ansambl Drame optimalno je popunjen te će se i dalje osvježavati novim umjetnicima, sukladno smjeni generacija. Dolaskom nove uprave, ansambl Opere bilo je potrebno izjednačiti kako u upravljačkom tretmanu, tako i u pogledu upravljanja ljudskim potencijalima čime je do izražaja došla postojeća kvaliteta ansambala, a analizom zaposlenih identificirani su nedostaci i potreba za novim zapošljavanjima. Nakon provedene međunarodne audicije ansambl Baleta ima optimalnu popunjenost te prije svega optimalnu dobnu strukturu ansambla. Krajnji cilj ovog procesa jest, u suradnji s ravnateljima/icama Drame, Opere i Baleta te šefom dirigentom, postići ujednačavanje, sukladno zadanomu programskom i financijskom okviru broja izvedbi u svim umjetničkim granama.

Dio zaposlenika HNK-a u Zagrebu zasniva radni odnos na neodređeno vrijeme, dok kazališni umjetnici to pravo ostvaruju ugovorom o radu na određeno ili neodređeno vrijeme ili se njihov rad osigurava temeljem ugovora o djelu ili autorskog ugovora za pojedine projekte ili programske cjeline dužeg trajanja. Novim Zakonom o



kazalištima uređeno je zbrinjavanje umjetnika koji zbog dobi nisu u mogućnosti obavljati svoje radne zadatke te umjetnički djelovati i doprinosti. Ugovor na neodređeno vrijeme sada se ostvaruje nakon 4 godine, a baletni umjetnici imaju obvezu odlaska u mirovinu nakon 27 odrađenih sezona.

U Operi su nužne popune u Orkestru i Zboru radi postizanja homogenosti ansambla, što će rezultirati još višom umjetničkom kvalitetom izvedbi i smanjivanjem troškova – naime, zbog angažiranja dodatnih glazbenika svaka reprizna izvedba značajno poskupljuje. U Orkestru trenutačno nije popunjen velik dio umjetničkih radnih mjesta predviđen važećom sistematizacijom, zbog višegodišnjeg zanemarivanja potrebe popunjavanja.

Također, u suradnji s Muzičkom akademijom Sveučilišta u Zagrebu, kao središnjom visokoškolskom obrazovnom institucijom u području glazbene umjetnosti, planira se omogućiti zapošljavanje mladih umjetnika na radna mjesta koja će biti upražnjena odlaskom opernih solista te članova Zbora i Orkestra u mirovinu.

U kadrovskome razvoju naglasak je na razvoju Tehnike iz koje je u prethodnom razdoblju otišao zamjetan broj educiranih djelatnika, a upravo ona omogućuje funkcioniranje Kazališta na praktičnoj razini. Povećanjem kvote zaposlenih u Tehnici, ali i optimalnom raspodjelom radnog vremena povećat će se radni kapacitet te omogućiti optimalna svakodnevna djelatnost Kazališta, u Zagrebu i na gostovanjima.

## **PRIJEDLOG KADROVSKOGA PLANA ZA RAZDOBLJE 2024. – 2027.**

S obzirom na Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama (NN 155/2023), koji je Hrvatski sabor donio na sjednici 15. prosinca 2023., upravo u trenutku oblikovanja ovoga Strateškoga plana, a čije se odredbe ne primjenjuju na umjetnike i zaposlenike Tehnike u Hrvatskome narodnom kazalištu u Zagrebu, pristupljeno je izradi nove sistematizacije radnih mjesta.

Kako se radi o sveobuhvatnim promjenama, koje podrazumijevaju i izmjene naziva radnih mjesta te promjene u broju sistematiziranih radnih mjesta, ovaj je Strateški plan nadopunjen Prijedlogom kadrovskoga plana, zaključno sa 16. travnja 2024.

Usto, s obzirom na to da je predviđeno otvaranje Druge scene HNK-a u Zagrebu u sezoni 2025./2026., ovaj Prijedlog kadrovskoga plana predviđa i dopunu sistematizacije novim radnim mjestima koja su nužna za realizaciju programa Druge scene.

### **Popis radnih mjesta HNK u Zagrebu**

– usporedba popunjenih i sistematiziranih radnih mjesta na dan 16. travnja 2024. –

<b>Br.</b>	<b>Naziv radnog mjesta</b>	<b>Sistematizirano</b>	<b>Popunjeno</b>	
<b>1.</b>	<b>Ured intendantice/intendanta</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	
<b>1.1.</b>	Intendantica/Intendant	1	1	
<b>1.2.</b>	Voditelj poslova pri uredu Intendanta	1	1	
<b>1.3.</b>	Savjetnik za izvedbe u Operi, Drami i Baletu	1	1	
<b>1.4.</b>	Voditelj kazališnog protokola	1	1	
<b>1.5.</b>	Voditelj za komunikaciju kazališnih i drugih programa javnosti	1	1	
<b>2.</b>	<b>Drama HNK</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	
<b>2.1.</b>	Pomoćnik intendanta Ravnatelj Drame	1	1	
<b>2.2.</b>	Producent Drame	1	1	
<b>2.3.</b>	Voditelj umjetničke direkcije Drame	1	1	
	<b>Glumački ansambl</b>			
<b>2.4.</b>	Glumac – nacionalni prvak	5	4	
<b>2.5.</b>	Glumac – prvak	18	19	
<b>2.6.</b>	Glumac – velike i srednje uloge	15	16	
<b>2.7.</b>	Glumac – srednje i male uloge	2	1	
<b>2.8.</b>	Dramaturg	2	2	
<b>2.9.</b>	Inspicijent	2	2	

2.10.	Šaptač u Drami	2	1	
<b>Opera HNK</b>				
3.		<b>259</b>	<b>169</b>	
3.1.	Pomoćnik intendanta Ravnatelj Opere	1	1	
3.2.	Producent Opere	1	1	
3.3.	Voditelj umjetničke direkcije Opere	1	1	
3.4.	Asistent redatelja	1	0	
3.5.	Umjetnički voditelj studija opernih uloga	1	1	
3.6.	Voditelj korepetitora	1	1	
3.7.	Korepetitor	5	2	
3.8.	Inspicijent	2	2	
3.9.	Voditelj Nototeke	1	1	
3.10.	Šaptač	2	1	
3.11.	Koordinator ansambla Opere	1	0	
3.12.	Poslužitelj orkestra	1	1	
	<b>Solisti Opere</b>			
3.13.	Šef dirigent ansambla Opere	1	0	
3.14.	Solist Opere – nacionalni prvak	5	3	
3.15.	Dirigent I	1	0	
3.16.	Solist - prvak Opere	15	13	
3.17.	Solist 1. grupa	14	5	
3.18.	Dirigent	2	1	
3.19.	Solist 2. grupa	6	3	
	<b>Orkestar</b>			
3.20.	Koncertni majstor opernog orkestra	2	2	
3.21.	Vođa dionice violončela	2	2	
3.22.	Zamjenik koncertnog majstora	2	1	
3.23.	Prve violine	12	8	
3.24.	Zamjenik vođe dionice violončela	2	1	
3.25.	Violončeli tutti	8	5	
3.26.	Vođa dionice 2. violina	2	2	
3.27.	Zamjenik vođe dionica 2. violina	2	1	
3.28.	Druge violine – tutti	10	5	
3.29.	Vođa dionice viola	2	2	
3.30.	Zamjenik vođe dionice viola	2	1	
3.31.	Viole tutti	8	4	
3.32.	Vođa dionice kontrabasa	2	2	
3.33.	Zamjenik vođe dionice kontrabasa	2	1	
3.34.	Kontrabasi tutti	6	2	
3.35.	Prvi puhač – prva oboa	2	2	
3.36.	Prvi puhač – prva flauta	2	2	
3.37.	Prvi puhač – prvi klarinet	2	2	
3.38.	Prvi puhač – prvi fagot	2	2	
3.39.	Prvi puhač – prvi rog	2	2	
3.40.	Prvi puhač – prva trublja	2	2	
3.41.	Prvi puhač – prvi trombon	2	2	
3.42.	Harfist	2	2	

3.43.	Timpanist	2	2	
3.44.	Prvi puhač – tuba	2	1	
3.45.	Treći puhač – pikolo + treća flauta	1	0	
3.46.	Treći puhač – engleski rog + treća oboa	1	0	
3.47.	Treći puhač – bas klarinet + treći klarinet + es klarinet	1	1	
3.48.	Treći puhač – kontrafagot + treći fagot	1	0	
3.49.	Treći puhač – treći rog	2	2	
3.50.	Treći puhač – treća trublja	1	1	
3.51.	Treći puhač – bas trombon	1	1	
3.52.	Vođa dionice udaraljki	1	1	
3.53.	Zamjenik vođe dionice udaraljki	1	0	
3.54.	Drugi puhač – druga flauta + drugi pikolo	2	1	
3.55.	Drugi puhač – druga oboa	2	1	
3.56.	Drugi puhač – drugi klarinet	2	1	
3.57.	Drugi puhač – drugi fagot	2	1	
3.58.	Drugi puhač – drugi rog	2	1	
3.59.	Drugi puhač – četvrti rog	2	1	
3.60.	Drugi puhač – druga trublja	2	1	
3.61.	Drugi puhač – drugi trombon	2	1	
3.62.	Udaraljke – tutti	4	2	
3.63.	Voditelj – organizator orkestra	1	1	
	<b>Zbor HNK</b>			
3.64.	Zborovođa	1	1	
3.65.	Pjevač opernog zbora – organizator rada zbora	1	1	
3.66.	Pjevač opernog zbora (sopran, alt, tenor, bas)	80	55	
<b>4.</b>	<b>Balet HNK</b>	<b>129</b>	<b>77</b>	
4.1.	Pomoćnik intendant Ravnatelj Baleta	1	1	
4.2.	Producent Baleta	1	1	
4.3.	Voditelj umjetničke direkcije Baleta	1	1	
4.4.	Koordinator baletnog ansambla	1	1	
	<b>Solisti Baleta</b>			
4.5.	Solist Baleta – nacionalni prvak	5	1	
4.6.	Solist Baleta – prvak	18	10	
4.7.	Solist Baleta – velike i srednje uloge	18	3	
4.8.	Solist Baleta – srednje i male uloge	18	10	
4.9.	Plesač baletnog ansambla	50	37	
4.10.	Dirigent Baleta	1	1	
4.11.	Baletni majstor	7	7	
4.12.	Vođa glazbenih dionica	1	1	
4.13.	Korepetitor	3	1	
4.14.	Inspicijent	2	1	
4.15.	Fizioterapeut u Baletu	2	1	
<b>5.</b>	<b>Služba tehnike HNK</b>	<b>304</b>	<b>158</b>	
5.1.	Direktor službe Tehnike	1	1	

5.2.	Voditelj ureda Tehnike	1	1	
5.3.	Koordinator poslova tehničke produkcije	1	0	
	<b>Scenska Tehnika</b>			
5.4.	Rukovoditelj pozornice, rekvizite i transporta	1	1	
5.5.	Voditelj pozornice	1	1	
5.6.	Majstor pozornice u kazalištu	6	3	
5.7.	Radnik na pozornici u kazalištu	30	16	
5.8.	Tapetar na pozornici u kazalištu	4	2	
5.9.	Majstor nadstroplja u kazalištu	3	1	
5.10.	Radnik nadstroplja u kazalištu	10	4	
5.11.	Voditelj kazališnih rekvizita, pokućstva i oružja	1	1	
5.12.	Oružar skladištar u kazalištu	3	1	
5.13.	Skladištar kazališne rekvizite	6	2	
5.14.	Pokućstvar skladištar u kazalištu	3	1	
5.15.	Rekviziter	2	1	
5.16.	Voditelj transporta i skladišta dekora	1	1	
5.17.	Predradnik skladišta kazališnog dekora	1	1	
5.18.	Predradnik transporta u kazalištu	4	1	
5.19.	Manipulant u transportu	10	3	
	<b>Scenska proizvodnja</b>			
5.20.	Rukovoditelj radionica scenske proizvodnje	1	1	
5.21.	Scenograf	1	1	
5.22.	Voditelj pripreme kazališne proizvodnje – asistent scenografa	2	0	
	<b>Stolarska radionica</b>			
5.23.	Voditelj stolarske radionice	1	0	
5.24.	Majstor stolar	2	2	
5.25.	Stolar	4	3	
5.26.	Stolar - strojar	2	1	
	<b>Bravarska radionica</b>			
5.27.	Voditelj bravarske radionice	1	1	
5.28.	Majstor bravar	2	2	
5.29.	Bravar	3	1	
	<b>Tapetarska radionica</b>			
5.30.	Voditelj tapetarske radionice	1	1	
5.31.	Majstor tapetar	1	1	
5.32.	Tapetar	1	1	
	<b>Slikarska radionica</b>			
5.33.	Voditelj slikarske radionice	1	0	
5.34.	Majstor slikar	1	1	
5.35.	Slikar	1	0	
5.36.	Radnik u slikarni	2	1	
	<b>Kiparska radionica</b>			
5.37.	Voditelj kiparske radionice	1	1	
5.38.	Majstor kipar	1	0	
5.39.	Majstor izrade kazališnih rekvizita	1	1	
5.40.	Kipar	1	0	

	<b>Kostimografska proizvodnja i oprema</b>			
5.41.	Rukovoditelj radionica kostimografske i opreme	1	1	
5.42.	Asistent kostimografa	1	1	
5.43.	Majstor kitničar	1	1	
5.44.	Voditelj maskersko – vlasuljarske radionice	1	1	
5.45.	Majstor maske	2	1	
5.46.	Majstor vlasuljar	2	2	
5.47.	Masker	5	2	
5.48.	Vlasuljar	6	4	
5.49.	Voditelj ženske krojačnice	1	1	
5.50.	Majstor ženske krojačnice	3	2	
5.51.	Krojač ženskih kostima	5	5	
5.52.	Majstor ženske garderobe	1	1	
5.53.	Skladištar ženske garderobe	1	1	
5.54.	Kostimer – garderobijer ženskih kostima	8	3	
5.55.	Pralja	1	0	
5.56.	Voditelj muške krojačnice	1	1	
5.57.	Majstor muške krojačnice	3	3	
5.58.	Krojač muških kostima	5	5	
5.59.	Majstor muške garderobe	1	1	
5.60.	Skladištar muške garderobe	1	1	
5.61.	Kostimer – garderobijer muških kostima	8	4	
5.62.	Voditelj kazališne postolarnice	1	1	
5.63.	Majstor kazališne postolarnice	1	1	
5.64.	Modelar herihter	1	1	
5.65.	Postolar	5	1	
5.66.	Skladištar obuće	3	1	
5.67.	Garderobijer obuće	1	0	
	<b>Rasvjetna, tonska i video tehnika</b>			
5.68.	Rukovoditelj rasvjete, tona i videa	1	1	
5.69.	Voditelj rasvjete	1	0	
5.70.	Majstor rasvjete	6	2	
5.71.	Majstor regulator kazališne rasvjete	5	2	
5.72.	Električar rasvjetljiivač – koordinator pratnji	1	1	
5.73.	Električar - rasvjetljiivač	21	8	
5.74.	Voditelj radionice kazališnog tona	1	0	
5.75.	Majstor tona	6	4	
5.76.	Voditelj radionice kazališnog videa	1	1	
5.77.	Majstor videa	3	1	
	<b>Održavanje, osiguranje i energetika</b>			
5.78.	Rukovoditelj odjela zaštite, energetike i održavanja kazališta	1	1	
5.79.	Stručni savjetnik zaštite na radu II stupnja i zaštite od požara	2	1	
5.80.	Stručni referent zaštite na radu I. stupnja	1	1	
5.81.	Voditelj energetike i održavanja u kazališnim zgradama	1	0	

5.82.	Pogonski električar	3	0	
5.83.	Rukovatelj klimatizacije i održavanja	4	2	
5.84.	Radnik u održavanju zgrada - vodoinstalater	1	1	
5.85.	Radnik u održavanju zgrada - električar	2	0	
5.86.	Radnik u održavanju zgrada – građevinski i završni radovi	2	1	
5.87.	Radnik u održavanju zgrada - bravar	1	1	
5.88.	Pomoćni radnik u održavanju	2	0	
5.89.	Vatrogasac – voditelj vatrogasne skupine	1	1	
5.90.	Vatrogasac	12	7	
5.91.	Voditelj manipulanata u održavanju	4	3	
5.92.	Manipulant u održavanju	20	8	
5.93.	Manipulant za obradu sirovina i reciklažu	2	0	
5.94.	Voditelj porte u kazalištu	1	1	
5.95.	Vratar telefonist	8	3	
<b>6.</b>	<b>Ured poslovnog ravnatelja</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	
6.1.	Pomoćnik intendanta – poslovni ravnatelj	1	1	
6.2.	Viši savjetnik 1 za prodaju	1	1	
6.3.	Viši savjetnik 1 za marketing	4	2	
6.4.	Viši referent za prodaju u Drami, Operi i Baletu	1	1	
6.5.	Referent prodaje na blagajni kazališta	2	2	
<b>7.</b>	<b>Služba pravnih, kadrovskih i općih poslova</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	
7.1.	Rukovoditelj službe	1	1	
7.2.	Voditelj odjela pravnih i kadrovskih poslova	1	0	
7.3.	Viši savjetnik 1 za pravne poslove	1	0	
7.4.	Viši savjetnik 1 za personalne poslove	2	1	
7.5.	Viši referent za urudžbeni zapisnik i pismohranu	1	1	
7.6.	Informatički savjetnik	1	0	
7.7.	Referent za pravne i opće poslove	1	0	
7.8.	Voditelj odjela općih poslova	1	1	
7.9.	Radnik III vrste	5	0	
<b>8.</b>	<b>Služba računovodstva i financijskog poslovanja</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	
8.1.	Rukovoditelj službe računovodstva i financijskog poslovanja	1	1	
	<b>Odjel računovodstva</b>			
8.2.	Voditelj odjela računovodstva	1	0	
8.3.	Viši savjetnik 1 za računovodstvo	1	1	
8.4.	Viši referent – knjigovođa za ulaznu dokumentaciju i osnovna sredstva	2	1	
8.5.	Viši referent – knjigovođa za osnovna sredstva i ulaznu dokumentaciju	2	0	
	<b>Odjel za ulaznu dokumentaciju</b>			

<b>8.6.</b>	Voditelj odjela za likvidaturu ulazne dokumentacije	1	1	
<b>8.7.</b>	Radnik III vrste	5	0	
	<b>Odjel glavne blagajne</b>			
<b>8.8.</b>	Voditelj odjela poslova glavne blagajne	1	0	
<b>8.9.</b>	Radnik III vrste	5	0	
	<b>Odjel za obračun plaća</b>			
<b>8.10.</b>	Voditelj odjela za obračun plaća i ostalih primanja zaposlenika	2	2	
<b>8.11.</b>	Radnik III vrste	5	0	
	<b>Odjel za honorare</b>			
<b>8.12.</b>	Voditelj odjela za obračun autorskih honorara i ugovora o djelu	1	1	
<b>8.13.</b>	Radnik III vrste	5	0	
<b>9.</b>	<b>Služba javne nabave, plana i analize</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	
<b>9.1.</b>	Rukovoditelj službe javne nabave, plana i analize	1	1	
<b>9.2.</b>	Voditelj odjela javne nabave	1	0	
<b>9.3.</b>	Viši savjetnik 1 za poslove nabave	1	0	
<b>9.4.</b>	Viši referent za ekonomske poslove u kazalištu	2	0	
<b>9.5.</b>	Referent dostave u nabavi	2	2	
<b>9.6.</b>	Voditelj odjela plana i analize	1	0	
<b>9.7.</b>	Viši savjetnik 1 plana i analize	2	0	
<b>9.8.</b>	Radnik III vrste	3	1	
<b>10.</b>	<b>Služba info centra, knjižare kazališnih izdanja i prodaje ostalih predmeta</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	
<b>10.1.</b>	Rukovoditelj službe	1	1	
<b>10.2.</b>	Voditelj odjela info centra i knjižare kazališnih izdanja	1	0	
<b>10.3.</b>	Viši savjetnik 1 – urednik kazališnih izdanja	3	1	
<b>10.4.</b>	Viši savjetnik 1 za arhivsko gradivo	2	1	
<b>10.5.</b>	Voditelj odjela prodaje	1	0	
<b>10.6.</b>	Radnik III vrste	5	0	
	<b>SVEUKUPNO</b>	<b>827</b>	<b>482</b>	



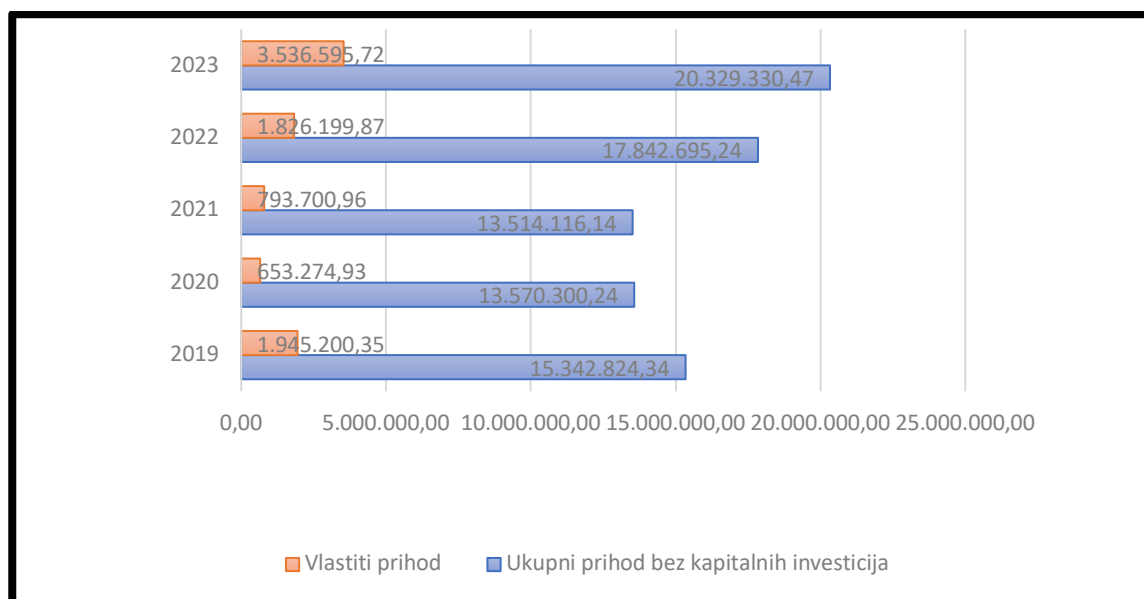
## 7 KVANTITATIVNI POKAZATELJI

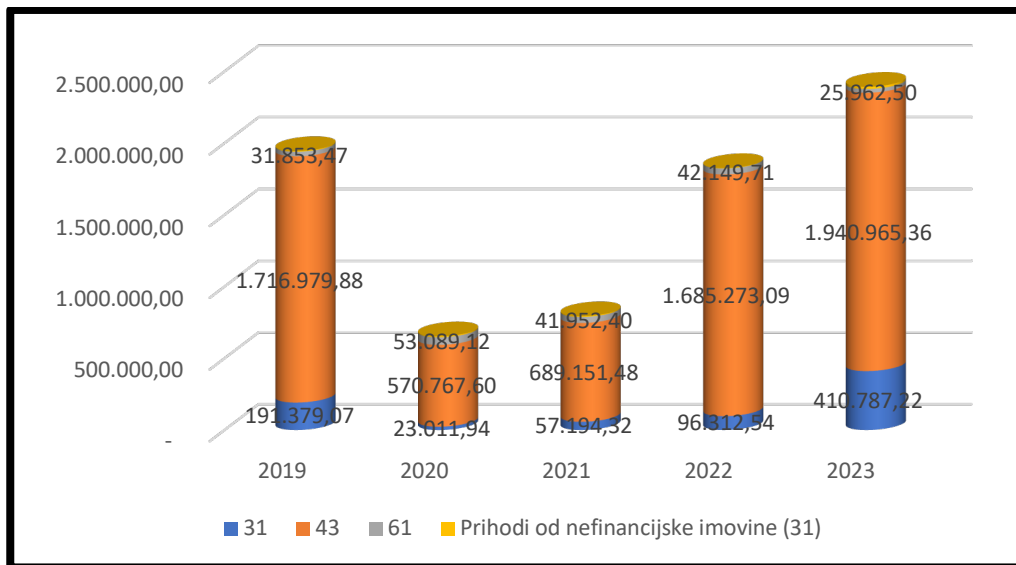
Prilog ovome Strateškom planu jesu financijska izvješća i dokumenti koji su služili za izradu Plana.

U trenutku izrade Strateškoga plana, inflacija mjerena nacionalnim indeksom potrošačkih cijena, prema procjeni Državnog zavoda za statistiku, u prosincu 2023. godine usporena je na 4,5 % u odnosu na 5 % iz studenog 2023. godine.

Hrvatska narodna banka objavila je na svojim stranicama kako se „u 2023. i 2024. očekuje usporavanje prosječne godišnje inflacije (mjerene HIPC-om) na 8,8% (s 10,7% u 2022.) odnosno na 4,7%.“

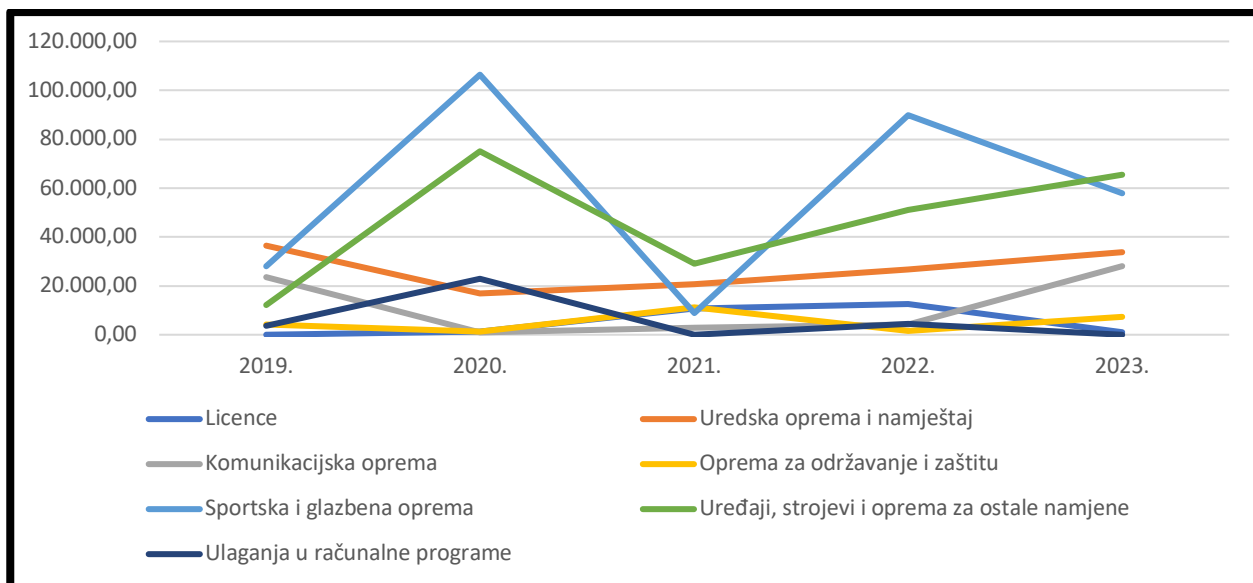
Udio vlastitog prihoda u ukupnom prihodu u 2019. godini iznosio je 13 %. Tijekom pandemije bolesti COVID-19, u 2020. i 2021. godini iznos vlastitog prihoda znatno je smanjen, ali već u 2022. godini se povećava i udio vlastitog prihoda iznosi 11% u ukupnom prihodu. Značajno je istaknuti da je u prošloj 2023. godini zabilježeno znatno povećanje vlastitih prihoda, tj 17 % od prihoda od redovnog poslovanja, kako je prikazano je u donjem grafičkom prilogu.





31 – NAJAMNINE I SPONZORSTVA 43 – PRODAJA KARATA 61 – DONACIJA 71 – PRODAJA IMOVINE

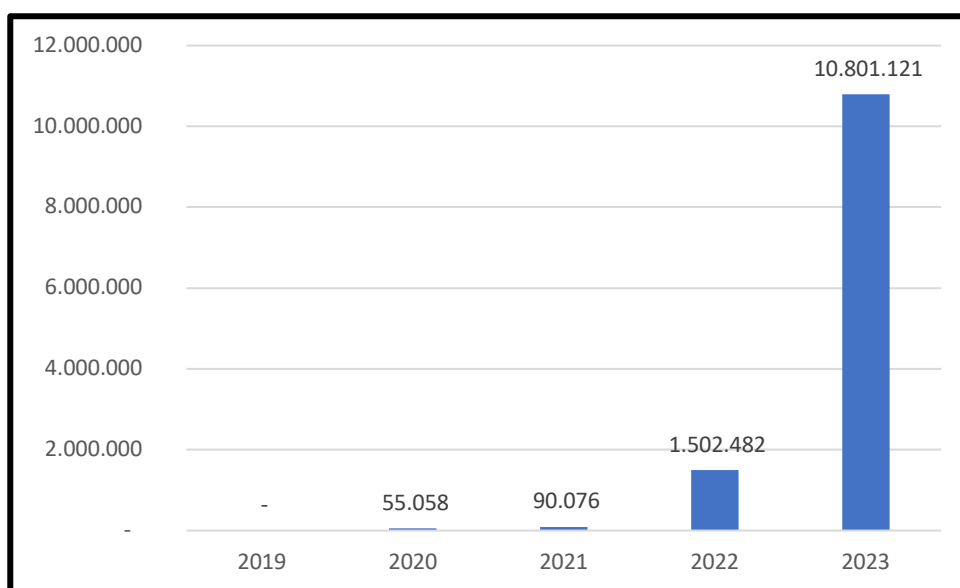
Pregled ulaganja u nefinancijsku imovinu prikazan je u donjem grafičkom prilogu.



Najveći udio u ulaganju u nefinancijsku imovinu vidljiv je u ulaganju u stavke „Sportska i glazbena oprema“ i „Uređaji, strojevi i oprema za ostale namjene“, odnosno na glazbene instrumente i tehničku opremu potrebnih za održavanje predstava.

Znatno ulaganje u poslovni objekt vidljivo je u 2022. i 2023. godini. Nakon potresa 20. ožujka 2020. godine nekretnine u vlasništvu HNK-a pretrpjele su značajna oštećenja te je potpisan ugovor za financiranje njihove obnove financiranjem preko FSEU-a. Međutim, realizacija je počela tek od 1. rujna 2022. i nakon toga su do roka od 30. lipnja 2023. nadoknađeni zaostatci iz prijašnjih godina (ugovori su potpisani u srpnju i kolovozu 2021. godine). Nakon 30.06.2023. nastavilo se sa aktivnostima za cjelovitu obnovu zgrada oštećena tijekom potresa.

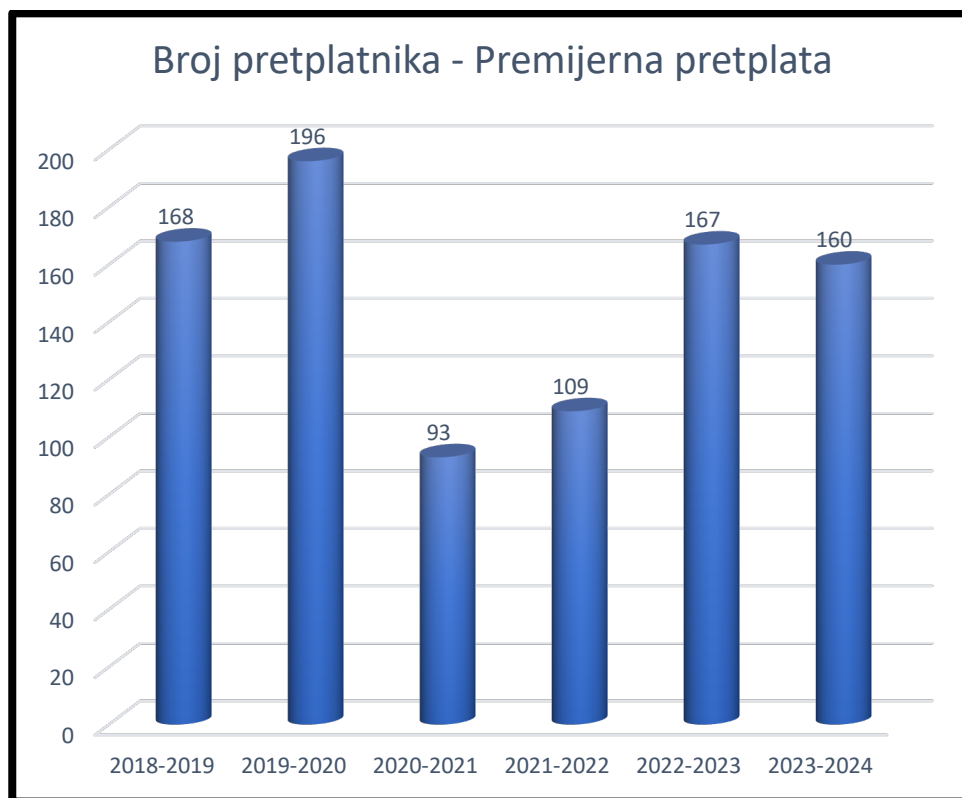
Pregled ulaganja u poslovni objekt prikazan je u donjem grafičkom prilogu.



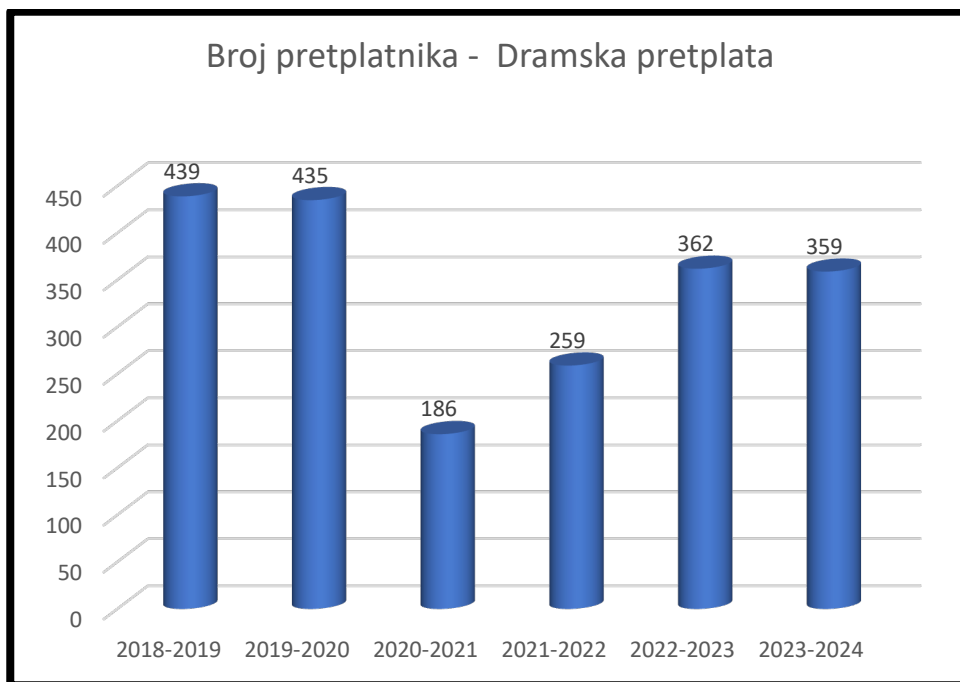
Iznimno važna stavka vlastitoga prihoda jest prodaja pretplata, koja na početku sezone ostvaruje značajne prihode.

Ukupan broj pretplatnika tijekom razdoblja 2018./2019. do 2022./2023. imao je negativan trend, posebno tijekom pandemije bolesti COVID-19, ali već u sezoni 2022./2023. broj se povećao za 12 % u odnosu na sezonu 2018./2019., a u sezoni 2023./2024. za 26,5 %. Rast broja pretplatnika prikazan je u donjem grafičkom prilogu.

Trendovi u pojedinačnim pretplatama prikazani su u donjem grafičkim priložima.



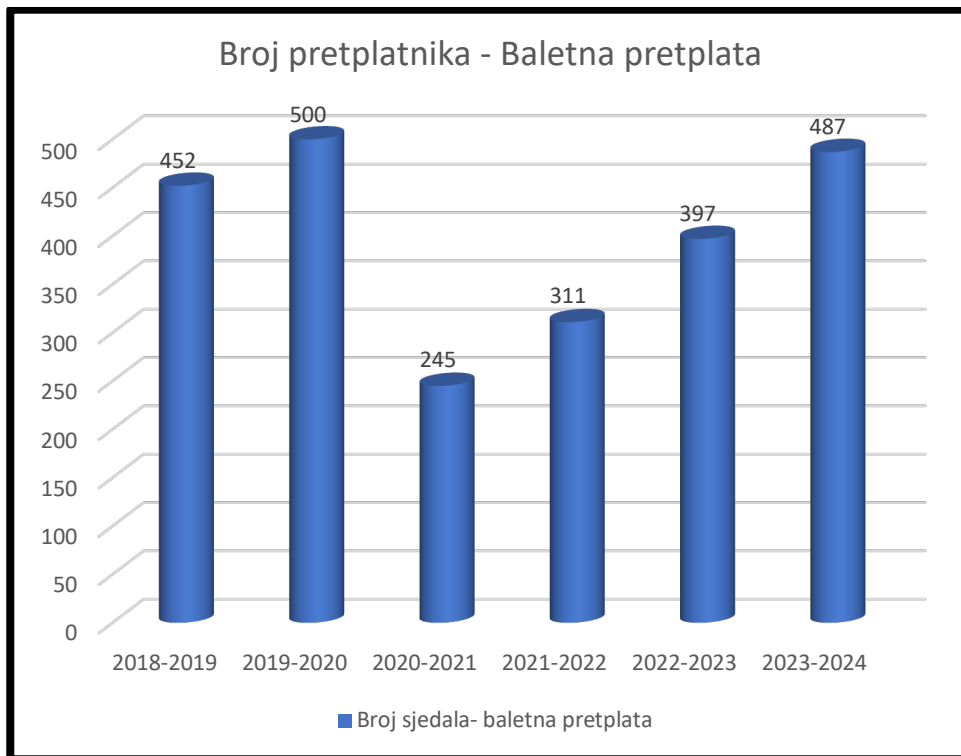
Premijerna pretplata ima svoje dugogodišnje pretplatnike uglavnom starije životne dobi, stoga se broj pretplatnika polako smanjuje, što predstavlja i poslovnu strategiju Kazališta, zbog usklađivanja s protokolarnim potrebama.



Broj pretplatnika u dramskoj pretplati postupno se vraća na broj pretplatnika prije izbijanja pandemije bolesti COVID-19.



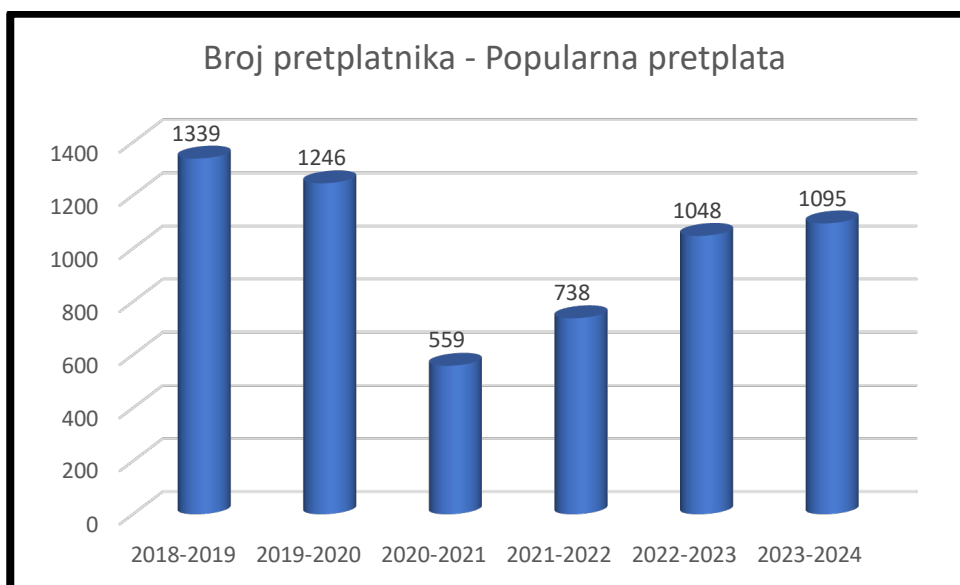
Operna pretplata u sezoni 2023./2024. ostvarila je porast od 44 % u odnosu na sezonu 2018./2019.



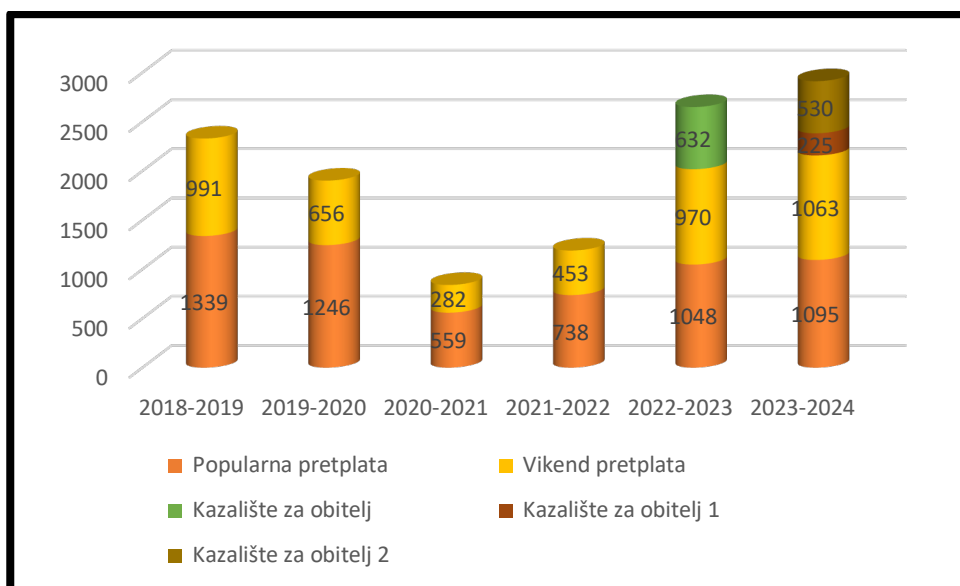
Baletna pretplata ukazuje na povrat na broj pretplatnika prije pandemije bolesti COVID-19 i za 3 % manja od pretplate sezone 2019./2020. koja je u svom paketu uključivala i predstavu Orašar, te za 8 % veća od one u sezoni 2018./2019.



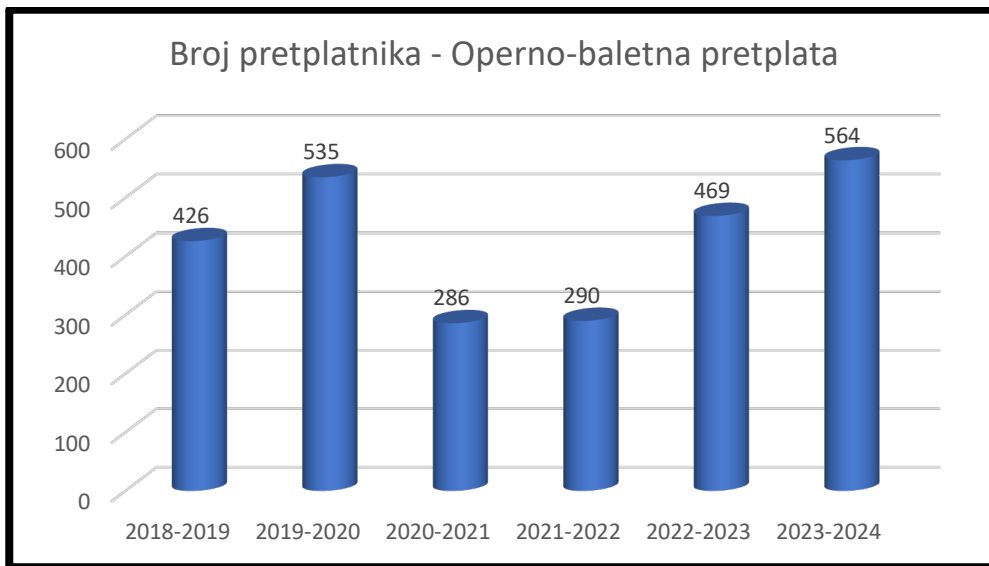
Vikend pretplata (2 pretplate s različitom strukturom) ima pozitivan trend i u sezoni 2023./2024. povećanje od 7 % u odnosu na sezonu 2018./2019.



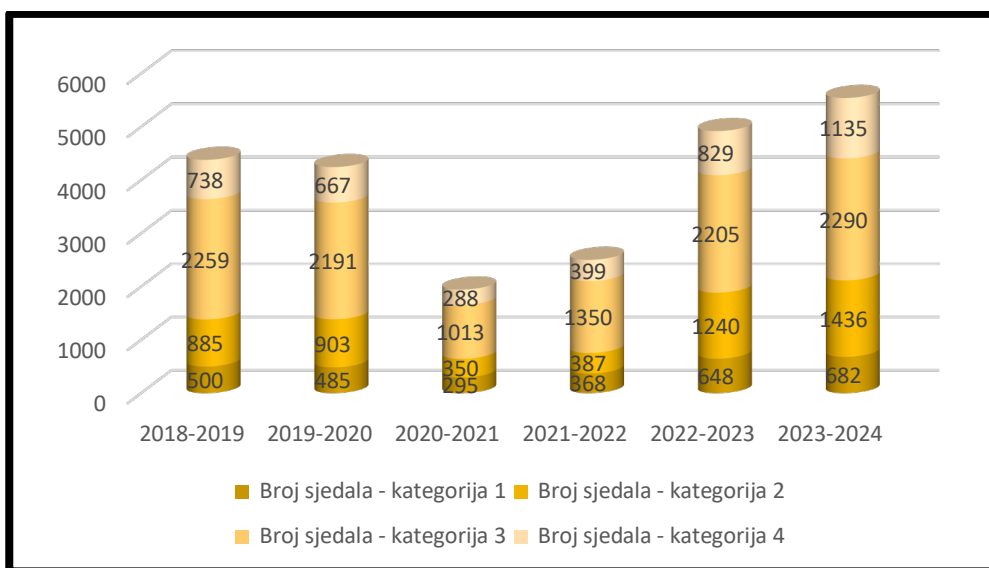
Popularna pretplata pokazuje trend povratka na broj pretplatnika u sezoni, ali na broj pretplatnika utjecala su dva ključna čimbenika: smanjenje broja popularnih pretplata s tri na dvije te uvođenje dodatnih pretplata za obitelj, tako da u kumulativu raste trend vikend pretplate, popularne i pretplate za obitelj, što je prikazano u donjem prikazu.



Promjena strukture pretplata, rast umjetničke i produkcijske razine predstava te shvaćanje novih potreba publike, u kombinaciji s unapređenjem komunikacijskih kanala, dovelo je do povećanja pretplata – i to za 14 % u sezoni 2022./2023. te 25 % u sezoni 2023./2024. u odnosu na sezonu 2018./2019.



Operno-baletna pretplata u sezoni 2022./2023. povećala se za 10 %, u sezoni 2023./2024. za 32 % u odnosu na sezonu 2018./2019., odnosno za 5 % u odnosu na sezonu 2019./2020. koja je u pretplati uključivala i predstavu *Orašar*.



Prikazana je struktura pretplatnika po kategoriji sjedala. Iz iste je vidljivo da je trend povećanja vidljiv u svim kategorijama sjedala.



## 8 INFRASTRUKTURNI PROJEKTI HRVATSKOGA NARODNOG KAZALIŠTA U ZAGREBU

### 8-A CJELOVITA OBNOVA KOMPLEKSA SKLADIŠTA/ČUVAONICA I RADIONICA U ULICI BOŽIDARA ADŽIJE 7A

Postojeći kompleks zgrada u funkciji skladišta i radionica Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu bruto površine otprilike 6500 m<sup>2</sup> znatno je stradao u potresu tako da je većina zgrada Elaboratom ocjene postojećeg stanja nosive konstrukcije ocijenjena neupotrebljivima.

Arhitektonski sklop čini više zgrada koje su sukcesivno tijekom vremena dograđivane na najstariju zgradu sklopa (radnog naziva – „zgrada 6“) čija je prvotna namjena bila konjušnica i koja je zgrada nositeljica posebnih ambijentalnih vrijednosti.

Korištenjem bespovratnih financijskih sredstava Fonda solidarnosti EU-a, realizacijom faze 1, izvršena je u dijelu adaptacija zgrada radnog naziva 2 i 3 u svrhu prenamijenjene skladišta u privremene radionice, dok je cjelovita konstrukcijska obnova provedena na zgradama radnog naziva dio 4, 5, 6,7 i 8.

Projektom je predviđena cjelovita funkcionalna obnova koja uključuje završne građevinsko-obrtničke i instalaterske radove te opremanje zgrada 1, 2, 3, dio 4, 5, 6, 7 i 8 realizacijom faze 2, koja se faza financira nacionalnim sredstvima preko Ministarstva kulture i medija RH.

Projektirano je da svi prostori uglavnom zadržavaju svoju prvotnu namjenu te će se po završetku faze 2 većim dijelom koristiti kao spremišta/skladišta za rekvizite scenskih kulisa, dekora, kostima i namještaja dok će se u pratećim sadržajima radionica s pratećim prostorima obavljati produkcija scenografije za potrebe Kazališta.

Spremišta kulisa, dekora i kostima projektom cjelovite obnove kompleksa nakon potresa prostorno se protežu kroz dvije odnosno tri etaže zgrada povezane teretnim dizalima.

Ovim projektom cjelovite obnove prostora depoa i radionica, onaj obično skriveni fundus HNK-a u Zagrebu i proces nastajanja umjetničkog djela formiranja kazališne scenografije, moguće je šetnjom galerijskim prostorima približiti publici te dati novu dimenziju doživljaja kazališta.

Projektom su predviđeni zahvati na zgradama kompleksa s ciljem poboljšanja fizikalnih svojstava građevine posebno s aspekta očuvanja energije.

## **8-B DRUGA SCENA HNK-a U ZAGREBU – ULICA BOŽIDARA ADŽIJE 7A**

U sklopu kompleksa zgrada čuvaonica/depoa i radionica provodi se, u posebnom faznom zahvatu – faza 3, obnova od potresa zgrada dio 4 te nadstrešnice između zgrada 4 i 5 (dio koji nije obuhvaćen fazama 1 i 2) uklanjanjem dijela zgrade 4 i nadstrešnice između zgrada 4 i 5 te se formira integralna fleksibilna polivalentna zamjenska prostorna cjelina visine 10 m s trojakom funkcijom:

- produženi prostor radionica za probne montaže integrirane konstrukcije scenografija, povezan s radionicama i depoima
- scenski prostor za potrebe kazališnih proba
- scenski prostor koji uz ugradnju pokretnih teleskopskih tribina formira Drugu scenu Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za javne predstave.

Kada je u funkciji Druge scene – javne predstave pristup sceni omogućen je kroz polivalentni prostor zgrade br. 6, kojim je omogućena prezentacija procesa stvaranja umjetničkoga scenskog djela.

Kompozicije volumena u okvirima zadane postojeće gradnje te moguće dogradnje do maksimalno 500 m<sup>2</sup> zgrade, izvedbom faze 3 – obnovom od potresa, zaokružena je cjelina potreba HNK-a u Zagrebu na ovom prostoru.

Realizacijom faze 3 ukazuje se nužnost artikulacije vanjskog prostora kompleksa oblikovanjem pristupnog trga kao interaktivnog prostora.

Financiranje realizacija faze 3 predviđeno je nacionalnim sredstvima preko Ministarstva kulture i medija RH.

Projektom su predviđeni zahvati na građevini s ciljem poboljšanja fizikalnih svojstava građevine posebno s aspekta očuvanja energije.

## **8-C VILA U MESIĆEVOJ 19**

Postojeća četveroetažna (Po+Pr+2) građevina bruto površine 292 m<sup>2</sup> namijenjena smještaju suradnika/umjetnika u gostovanju kod HNK-a u Zagrebu oštećena je u potresu.

Bespovratnim sredstvima Fonda solidarnosti EU-a provedena je konstrukcijska obnova građevine. Nastavna cjelovita obnova obuhvaća cjelovitu izvedbu građevinsko-obrtničkih, instalaterskih radova i opremanje građevine do povratka u puno funkcioniranje osnovne namjene – smještaj gostujućih umjetnika.

Planirano je financiranje cjelovite obnove sredstvima Nacionalnog programa oporavka i otpornosti (NPOO).

Projektom su predviđeni zahvati na građevini s ciljem poboljšanja fizikalnih svojstava građevine posebno s aspekta očuvanja energije.

## **8-D GLAVNA ZGRADA – TRG REPUBLIKE HRVATSKE 15**

Studija prostornih mogućnosti anticipira potrebe koje je iskazao Investitor za sveobuhvatnom sadržajnom reorganizacijom prostora nacionalne kazališne kuće u kojoj djeluju tri ansambla (opera, drama, balet). Analizirajući mogućnosti prostornog proširenja jedino rješenje koje se nametnulo jest dogradnja podzemne građevine koja sadrži sve potrebne prostore nužne za suvremeno funkcioniranje. Zgrada Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu zaštićeno je kulturno dobro i nikakve nadzemne

dogradnje nisu dopuštene kako se ne bi narušio integritet pročelja i spomeničke vrijednosti.

Polazna točka jest promišljanje o načinu osuvremenjivanja scenske tehnologije i dopreme kulisa. Kako bi se ostvarila jednostavnija doprema, manipuliranje i pohrana kulisa unutar same građevine, u koridoru servisne ceste s istočne strane predlaže se ugradnja vertikalno podiznog lifta u razini kolnog pristupa teretnog vozila čija nosivost odgovara zahtjevima za požarne te omogućava neometanu pješačku komunikaciju. Prostor ispod pozornice produbljuje se za potrebe smještaja nove scenske tehnike. Unutar građevine manipulacija se provodi podiznim liftovima sukladno suvremenim tehnologijama. U razini podrumске etaže postoje prodori kroz građevinu radi povezivanja postojećih stubišnih jezgri s prostorom podzemne dogradnje. U podzemnoj dogradnji ispod istočnog platoa trga (uz zadržavanje integriteta parka) predviđene su dvorane sukladno potrebama triju ansambala, garderobe, sanitarije, spremišta kulisa, tehnički prostori te zajednički prostori za zaposlenike. Unutar postojeće građevine preinake su u rasporedu uredskih prostora, garderoba sa sanitarijama, spremišta i sl. kako bi se ostvarilo grupiranje srodnih namjena i omogućilo funkcionalno korištenje. Ujedno, proširuje se prostor za orkestar sukladno iskazanim potrebama te se ugrađuju dva dizala za posjetitelje.

Za postojeću strukturu građevine predviđena je konstruktivna i cjelovita obnova koja obuhvaća građevinske, obrtničke i instalaterske radove, interijersku opremu te restauratorske radove na interijeru i eksterijeru svih povijesnih elemenata, zadržavajući zatečena oblikovanja.

Poseban naglasak posvećen je implementaciji nove suvremene multifunkcionalne opreme scenske tehnologije visoke kvalitete te funkcioniranju i mogućnostima scenske tehnike na razini najznačajnijih svjetskih nacionalnih kuća.

Projektom cjelovite obnove predviđene su, s konzervatorskog aspekta, dopustive intervencije na građevini u cilju poboljšanja fizikalnih svojstava građevine, posebno s aspekta očuvanja energije.

Promjenama načina funkcioniranja kazališta, zahtjevima za osuvremenjivanje organizacije, tehnike i drugih povezanih aktivnosti, nalaže se potreba za prilagođavanje

izvornog arhitektonskog i dekorativnog okvira, te omogućavanje uspostavljanja modernog kazališta čime bi se podigla razina kvalitete korištenja. Pritom promjene ne smiju dokinuti prepoznate vrijednosti, već se s njima uskladiti.

S obzirom na reprezentativnu poziciju zgrade kazališta u središtu Donjega grada i njezinu izloženost koja je podjednaka sa svih strana, budućim radovima obnove potrebno je načelno zadržati oblikovanje trga u zatečenom oblikovanju uz određene preinake vezane uz hortikulturno oblikovanje kojima bi se ponovno uspostavila preglednost i sagledivost trga i time unaprijedila njegova reprezentativnost.

## 9 USKLAĐIVANJE S NACIONALNIM PLANOM OPORAVKA I OTPORNOSTI I NACIONALNOM RAZVOJNOM STRATEGIJOM

Nacionalni plan oporavka i otpornosti uzeo je u obzir prioritete kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih strateških dokumenata. Komplementaran je Nacionalnoj razvojnoj strategiji 2030. (NRS) koja je donesena u veljači 2021. i čije reformske napore nadopunjuje u ostvarivanju vizije Hrvatske do 2030., radi izgradnje „konkurentne, inovativne i sigurne zemlje, prepoznatljivog identiteta i kulture, zemlje očuvanih resursa, kvalitetnih životnih uvjeta i jednakih prilika za sve“.

U Planu su navedeni izazovi s kojima se susreće kulturni i kreativni sektor Hrvatske, a koji se mogu primijeniti i na djelovanje Kazališta.

Sukladno Zakonu o obnovi te Tehničkom propisu za građevne konstrukcije, vraćanje zgrada u prvotno stanje nakon oštećenja, odnosno zakonski minimum koji je nužno postići, podrazumijeva i objekte u vlasništvu Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu, čija je obnova u tijeku, te je usklađena sa svim aktima na temelju kojih se ostvaruje financiranje obnove.

Ovaj je Strateški plan oslonjen na Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske do 2030. godine, koja definira područje kulture, u kojem su sloboda kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i zaštita kulturne baštine temelj kulturnog i nacionalnog identiteta. Poticanje stvaralaštva, ulaganje u umjetničku proizvodnju i distribuciju kulturnih sadržaja te jačanje aktivnog sudjelovanja građana u kulturi i razvoj publike, u čvrstoj povezanosti s kreativnim obrazovanjem i gospodarstvom, alati su za poticanje pametnog, održivog i uključivog rasta društva u cjelini. Strategija naglašava kako se: “(...) razvojem kulturnog i umjetničkog stvaralaštva pridonosi stvaranju novih vrijednosti i društvenog kapitala na nacionalnoj, europskoj i globalnoj razini.“

## **10 OPĆI I POJEDINAČNI CILJEVI ZA RAZDOBLJE OD 2024. DO 2026. GODINE**

Nakon analiza ciljeva iz prošloga Strateškog plana, a slijedom sastanaka Radne skupine i djelatnika u organizacijsko-programskim jedinicama, definirani su Opći ciljevi Strateškoga plana Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2024. do 2026. godine. Navedeni su ciljevi, uz aktivnosti koje će biti provedene, izravno vezane uz rješavanje ključnih izazova HNK-a u Zagrebu i otklanjanje prijetnji iz okruženja, ponajprije ulaganjem i potenciranjem snaga te pozitivnim korištenjem prilika iz okruženja, koje su u analizama detektirane.

Prateći zajednički definirane Opće ciljeve, određeni su pojedinačni ciljevi, po direkcijama: (1) Drama, (2) Opera, (3) Balet te (4) Tehnika HNK u Zagrebu.

### **10-A OPĆI CILJEVI**

Opći ciljevi Strateškoga plana Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2024. do 2026. godine jesu:

#### **OPĆI CILJ 1**

#### **RAZVOJ I UNAPREĐENJE PROGRAMSKIH CJELINA HNK U ZAGREBU**

#### **OPĆI CILJ 2**

#### **RAZVOJ PUBLIKE**

#### **OPĆI CILJ 3**

#### **REALIZACIJA INFRASTRUKTURNIH PROJEKATA HNK U ZAGREBU I UNAPREĐENJE TEHNIČKIH ASPEKATA RADA**

#### **OPĆI CILJ 4**

#### **ODRŽIVO KAZALIŠTE**

# OPĆI CILJ 1

## RAZVOJ I UNAPRJEĐENJE

### PROGRAMSKIH CJELINA HNK U ZAGREBU

#### S M A R T

#### ANALIZA OPĆEGA CILJA

Cilj je održiv – ravnomjeran razvoj i harmonizacija djelovanja sve tri umjetničke direkcije iznimno je važna za HNK u Zagrebu, s obzirom na to da se radi o središnjem kazalištu, u sklopu kojega djeluju drama, opera i balet. Ostvarenjem ovoga cilja, sve će tri programske cjeline, neovisno o svojim specifičnostima, dosegnuti jednaku umjetničku i produkcijsku razinu, kao i zastupljenost u javnome prostoru.

Cilj je ostvariv, nužna je implementacija svih navedenih aktivnosti u svrhu unapređenja triju programskih cjelina.

Cilj je relevantan; naime – s obzirom na to da je HNK u Zagrebu središnje nacionalno kazalište, od iznimne je važnosti unapređenje svih aspekata rada i djelovanja umjetničkih direkcija, kako u pogledu međusobne integracije, tako i s aspekta percepcije u javnome prostoru.

Cilj je vremenski određen, njegova se realizacija u cijelosti očekuje do kraja 2027. godine.

#### POJEDINAČNI CILJ 1. REPERTOAR IZMEĐU KLASIKA I SUVREMENOGA DRAMSKOG STVARALAŠTVA

Repertoar Drame HNK u Zagrebu treba zadovoljiti očekivanja koja javnost ima prema središnjoj nacionalnoj kazališnoj instituciji, postavljanjem svjetskih i domaćih klasika kontekstualiziranih u vrijeme u kojem živimo i koncipiranih kroz suvremenu umjetničku estetiku. U odnosu na klasični suvremeni i svjetski repertoar kao središnju odrednicu, HNK u Zagrebu će se pozicionirati kao središnja kuća koja vodi brigu i razvija svijest o suvremenoj svjetskoj i domaćoj dramaturgiji na svojoj pozornici. S posebnom pozornošću važno je pratiti tekstove nagrađene Nagradom "Marin Držić" te naše najkvalitetnije dramske pisce srednje i mlađe generacije. Jedan od fokusa umjetničkoga



rada Drame bit će prezentacija novih domaćih dramskih tekstova pisaca svih generacija, a s osobitim naglaskom na praizvedbe, a u slučaju već izvedenih djela – na prve hrvatske izvedbe, jer time kazalište ne dobiva samo najrecentnije djelo, već istovremeno stvara autora. HNK u Zagrebu planira kontinuiranim praćenjem suvremene domaće i strane dramaturgije, ulaganjem u nove pisce te njegujući i poštujući svjetsku i domaću klasiku stvoriti uravnotežen repertoar, koji će nadograđivati i razvijati ansambl sastavljen od ponajboljih hrvatskih glumica i glumaca te im pružiti mogućnost ostvarenja njihovih umjetničkih težnji.

## **POJEDINAČNI CILJ 2. POZICIONIRANJE HNK U ZAGREBU NA KULTURNOJ TURISTIČKOJ MAPI**

Grad Zagreb u posljednjih se nekoliko godina etablirao kao zanimljiva destinacija u koju dolazi sve više turista svih generacija. Od tranzitnoga grada Zagreb postaje ciljanim mjestom turističkih dolazaka, a zagrebačko Sveučilište privlači sve više studenata i tako postaje trajni dom brojnim stranim studentima i državljanima. HNK u Zagrebu kao središnja nacionalna kuća sudjelovat će u kulturnoj ponudi grada te predstavljati svoj dramski program široj publici s ciljem odgajanja novih kazališnih gledatelja i izvan naših granica. Kako bi se to postiglo, HNK u Zagrebu planira uvesti dramske predstave s titlovima na engleskome i drugim stranim jezicima.

## **POJEDINAČNI CILJ 3. HNK U ZAGREBU U EUROPSKIM SURADNJAMA**

HNK u Zagrebu niz godina njeguje suradnju s vodećim europskim kazalištima te se pozicionirao kao mjesto umjetničkih susreta. U tijeku su dva europska projekta koja će se nastaviti i u idućim dvjema godinama – *Prospero* i *STAGES*. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu dio je *Prospero* platforme i projekta od 2014. godine.

Taj projekt započet je u razdoblju od 2008. do 2012., uz angažman šest europskih kazališta koja su imala potporu programa *Kultura* Europske unije, stvorivši nov model suradnje. Danas projekt *Prospero: Prošireno kazalište*, sufinanciran programom Europske unije Kreativna Europa, okuplja deset partnera — devet kazališta i jedan medij (ARTE), iz devet zemalja EU-a. Uz HNK u Zagrebu, kazališta koja sudjeluju u projektu jesu

Théâtre National de Bretagne, pariški Odéon-Théâtre de l'Europe, Emilia Romagna Teatro Fondazione iz Modene, berlinska Schaubühne am Lehniner Platz, Göteborgs Stadsteater, lisabonski São Luiz Teatro Municipale, Internationaal Theater Amsterdam, Théâtre de Liège.

Projekt je izgrađen na novoj dinamici suradnje koja podrazumijeva sinergiju i odnose između partnera, njihovih timova, umjetnika i publike u redizajniranju produkcija i turneja, sa željom pokazivanja u kolikoj je mjeri kultura, stimulirajući kreativnost, ona snaga koja pokreće društvo u vremenima krize.

Još jedan projekt unutar europske kulturne suradnje i Kreativne Europe jest projekt STAGES koji se nastavlja iduće dvije godine. Prva faza projekta već je završena i u njoj je realizirana *Predstava za žive u doba izumiranja* u režiji Anice Tomić. Uz navedeno, realizirana je radionica – „re-staging“ predstave Jérômea Bela koji je u HNK-u u Zagrebu izvela mlada umjetnica Anna Javoran. Usto, u studenome 2023. godine, u HNK-u u Zagrebu je u sklopu projekta održan dvodnevni FORUM koji je suradnjom s lokalnim umjetnicima i znanstvenicima predstavio niz umjetničkih instalacija, predstava, predavanja s temom održivosti.

STAGES (Sustainable Theatre Alliance for a Green Environmental Shift) kazališni je eksperiment kojim se ispituje način na koji kulturni sektor djeluje s konceptom održivosti. Četrnaest utjecajnih kazališnih organizacija, uključujući vodeću europsku kazališnu mrežu (European Theatre Convention), kazališnog partnera iz Azije i partnere iz akademske zajednice, udružilo se s redateljicom Katie Mitchell i koreografom Jérômeom Belom – dvoje umjetnika koji su poznati po ugrađivanju održivosti u svoj rad – kako bi testirali radikalna rješenja na najveće izazove koje donosi klimatska kriza.

Osim projekata u provedbi, HNK u Zagrebu jedan je od partnera u novom europskom projektu, koji je 2024. prijavljen na natječaj za europsko sufinanciranje, "Drame malih jezika", a koji okuplja kazališta iz Španjolske, Slovenije, Srbije, Švedske, Italije, Bugarske... Ovim projektom žele se afirmirati kako klasični, tako i suvremeni dramski tekstovi zemalja partnera u projektu, a kao jedan od glavnih ciljeva projekta jest organizacija festivala nove drame koji bi bio platforma za vidljivost i razmjenu tekstova.

Osim toga HNK u Zagrebu član je međunarodne organizacije ETC te se planira nastavak suradnje i razmjene unutar te mreže.

Važan segment institucionalnoga povezivanja HNK-a u Zagrebu jest nastavak suradnje s drugim nacionalnim kazalištima (projekt K-HNK), kao i s međunarodnim i domaćim festivalima, bilo putem koprodukcija ili razmjenom s repertoarno srodnim europskim kazalištima.

#### **POJEDINAČNI CILJ 4. RAST I RAZVOJ GLUMAČKOG ANSAMBLA DRAME**

Glumačkom ansamblu potreban je kontinuirani rad, izazov i osvježenje. U idućih nekoliko godina dio članova ansambla Drame odlazi u mirovinu, a time se dobiva prostor za zapošljavanje glumaca mlađe i srednje generacije te unapređenje u više statuse za glumce iz ansambla. Za rast i razvoj ansambla jedna od najvažnijih stvari jest kontinuirani rad, izazovi novih uloga i mogućnosti igranja na pozornici, a ne stagniranja. U cilju razvoja i kontinuiranog rada glumačkog ansambla nužno je osigurati drugi prostor za povećanje broja izvedaba i proširenje repertoara predstavama manjeg formata. U Tonskoj dvorani izvedena je u sezoni 2022./2023. predstava *Enigmatske varijacije*, u sezoni 2023./2024. izvode se još dvije predstave – *Zbilja* i *Fafarikul*. Cilj je ovaj, premda donekle neadekvatan, ali nužan prostor privremeno namijeniti predstavama istraživačkoga kazališta, čime se otvara mogućnost suradnje s mlađim autorima i redateljima. Uz to, HNK u Zagrebu svake godine stipendira mlade studente glume s Akademije dramske umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu i tako kontinuirano prati njihov razvoj. Usto, redovito se prati rad mladih dramaturga, redatelja, scenografa, kostimografa i skladatelja koji zajedno sudjeluju u stvaranju predstava. Kako bi se jače osnažila spona s generacijama koje dolaze, HNK u Zagrebu potpisao je sporazum s Akademijom dramske umjetnosti, koji omogućava studentima rad na produkcijama.

U tom pogledu najviše bi pridonijelo jačanje i stvaranje dramaturškog tima koji bi predlagao repertoar koji je u skladu s vizijom, misijom, suvremenim kazališnim praksama i umjetničkim kapacitetima Drame HNK.

## **POJEDINAČNI CILJ 5. POPUNJAVANJE SVIH SASTAVNICA ANSAMBLA OPERE**

Trenutačna popunjenost ansambla Opere mnogo je manja od potrebne, zbog višegodišnje nemogućnosti popunjavanja iz nekoliko razloga. Tijekom pandemije bolesti COVID-19 od početka 2020. do sredine 2022. godine nije bilo zapošljavanja te je broj zaposlenih umjetnika od početka do kraja pandemije bolesti COVID-19 stagnirao, u svim trima sastavnicama opernog ansambla – Orkestru, Zboru i solistima. Najlakše je bilo nadomjestiti manjak u solističkom ansamblu što je i učinjeno u rujnu 2022. godine kada je ansambl pomlađen i dopunjen s petero novih solista. U Zboru i Orkestru primjetan je problem manjka interesa za zapošljavanje u zagrebačkoj Operi. U Orkestru je na pojedine audicije pristupio malen broj kvalitetnih kandidata zbog čega su se natječaji ponavljali nekoliko puta, a u Zboru su dva natječaja održana u sezoni 2022./2023. završila bez angažmana novih umjetnika. Evidentno je da je nesrazmjer u plaćama u zagrebačkim profesionalnim ansamblima, u kojem je ansambl HNK u Zagrebu u odnosu na druge osjetno manje plaćen, pridonio da su umjetnicima privlačniji natječaji u drugim organizacijama. U tim se okolnostima, u kojima se za ostvarenje repertoara mora posegnuti za honorarnim suradnicima, gubi na dugoročnoj homogenosti i rastu kvalitete izvedaba. Uz spomenute kadrovske potrebe, posebna pozornost posvetit će se i održavanju instrumentarija Opere. U sezoni 2022./2023. napravljena je revizija cjelokupnoga instrumentarija i detektirane su potrebe koje će u budućnosti biti ostvarene u skladu s planom javne nabave. U sezoni 2022./2023. započeta je njegova obnova.

## **POJEDINAČNI CILJ 6. UMJETNIČKA IZVRSNOST REPERTOARA OPERE**

Zagrebačka će Opera biti središnje mjesto predstavljanja djela kanonskoga svjetskog opernog repertoara, uz operna djela hrvatskih autora. Suradnje će se ostvariti s eminentnim hrvatskim, europskim i svjetskim umjetnicima, koji će biti članovi autorskih timova, odnosno koji će – zajedno s našim umjetnicima – nastupiti kao gosti na pozornici HNK-a u Zagrebu u našim produkcijama. Vođeni politikom izvrsnosti, uz

šefa dirigenta Piera Giorgia Morandija, koji nastupa na najpoznatijim svjetskim pozornicama, nastavit će se s učvršćivanjem zagrebačke Opere na međunarodnoj opernoj mapi.

Nakon praizvedbe opere *Lennon* Ive Josipovića u travnju 2023. godine nastavlja se niz djela suvremenih hrvatskih skladatelja – novom produkcijom *Judite* Ive Paraća u sezoni 2024./2025. Također, u planu su nove produkcije djela francuskog i njemačkog repertoara. Uz naslove koji se već nalaze na repertoaru Opere, poglavito one za koje postoji veliko zanimanje publike, nove produkcije bit će temelj za ostvarenje bogatog repertoara kojim će u budućnosti biti moguće povećati opseg produkcija u trenutku kada bude dovršena izgradnja Druge scene HNK u Zagrebu.

Okupljanje međunarodno afirmiranih autorskih timova bit će prioritet, kao i pozornost usmjerena na sudjelovanje u europskim projektima i mrežama. Aktivnom participacijom u radu najveće kazališne mreže – *OperaEuropa*, platforme *Fedora* i projekta *OperaVision*, nastojat ćemo naš rad još intenzivnije prezentirati u svjetskom opernom krugu. Usto, razvojem programa gostovanja, zagrebačka će se Opera – programom i umjetnicima – predstaviti i na međunarodnim pozornicama.

Uz već postojeće predstave za djecu i mlade planirat ćemo nove produkcije u glavnoj zgradi HNK-a i novoj pozornici u Ulici Božidara Adžije. Razvojem posebnih programa za različite publike, kako u demografskom, tako i socioekonomskom smislu, nastavit ćemo s razvojem publike, s ciljem povećanja stalne publike Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu, poglavito mlade.

S obzirom na zamjetno velik rast broja operne publike u sezoni 2022./2023., kao i rast prodanosti operne pretplate u sezoni 2023./2024., nastavit će se već provedene aktivnosti u cilju očuvanja ovoga trenda.

## **POJEDINAČNI CILJ 7. PODRŠKA MLADIM UMJETNICIMA KROZ OPERNI STUDIO I STIPENDIJSKI PROGRAM**

Ravnateljstvo Opere osmislilo je novi model podrške mladim opernim solistima. Mogućnost stipendiranja studenata Muzičke akademije u proteklih je nekoliko godina

prema tadašnjem modelu polučila nedovoljne rezultate. Primijećen je nedovoljan angažman studenata pjevanja, kako u predstavama tako i u drugim programima, čime je njihov napredak u smislu stjecanja iskustva bio nedovoljan. Također, stipendijski angažman studenata instrumentalista nije se dobro uklopio u organizacijske potrebe Orkestra, te je odlučeno da će se u budućnosti instrumentalne umjetnike angažirati isključivo preko autorskih ugovora zbog bolje mogućnosti planiranja rada.

Zbog svega navedenoga osmišljen je novi Stipendijski program u Operi u kojem će u budućnosti sudjelovati studenti pjevanja i dirigiranja. Njihov angažman bit će temeljen na službenim audicijama koje će se jednom godišnje provoditi u suradnji s Muzičkom akademijom. Studenti će u Programu imati mogućnost sudjelovanja u produkcijama sukladno njihovim trenutačnim sposobnostima, od nastupanja u manjim ulogama do studiranja velikih uloga koje bi mogli pjevati u budućnosti. U svemu tome imat će aktivnu podršku ravnateljstva Opere, šefa dirigenta, dirigenata, korepetitora i drugih članova ansambla Opere upoznavanjem procesa rada, posebnim radionicama koje će biti smjernice za njihov budući razvoj te posebnim koncertima na kojima će se predstaviti publici. Također, njihovo prisustvo u radu Opere nudi nove mogućnosti u povezivanju s mladom publikom preko novih edukacijskih projekata razvoja publike.

U listopadu 2023. godine osnovan je, odnosno ponovno ustanovljen, Operni studio HNK u Zagrebu po uzoru na najkvalitetnije inozemne operne kuće, ali u prvom redu na temelju dugogodišnje tradicije zagrebačke Opere u kojoj je u prošlosti djelovao Operni studio. Odluka o osnivanju donesena je na temelju novog Zakona o kazalištima koji od stupanja na snagu omogućuje angažiranje umjetnika na duže razdoblje, odnosno sezone. U Opernom studiju djeluje četvero mladih umjetnika nakon završenog studija pjevanja ili dirigiranja (u iznimnim slučajevima i studenti 5. godine Muzičke akademije), koji imaju priliku sudjelovati u opernim produkcijama. Uz navedeno, po istom načelu podrške studentima u Stipendijskom programu, imaju mogućnost napredovanja sa svim zaposlenicima i vanjskim suradnicima Opere tijekom sezone te sudjeluju u posebno osmišljenim programima i radionicama.

Spojem Stipendijskog programa i Opernog studija stvoren je novi i jedinstveni sustav koji prati i pomaže razvoj mladih opernih umjetnika. Najtalentiraniji studenti imat će

priliku započeti svoj operni put u Stipendijskom programu, zatim ga nastaviti kroz Operni studio, a potom će oni najbolji imati mogućnost zaposlenja u solističkom ansamblu HNK-a u Zagrebu ili nastaviti svoju karijeru u drugim opernim kućama. HNK u Zagrebu i dalje će davati produkcijsku podršku i biti partner u opernim projektima međuinstitucionalne suradnje među sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu, koje su i dosad uspješno realizirane.

### **POJEDINAČNI CILJ 8. SURADNJE S EUROPSKIM OPERNIM KUĆAMA**

U dosadašnjem načinu ostvarivanja opernih produkcija primijećena je u nekim slučajevima nemogućnost dugoročna korištenja scenografija i kostima zbog loše dogovorenih uvjeta s koprodukcijskim partnerima u prethodnim sezonama. HNK u Zagrebu će se u budućnosti orijentirati na koprodukcije, produkcijske suradnje i razmjene s renomiranim partnerima iz Europe na način da zagrebačkoj Operi produkcije ostaju u trajnom vlasništvu i s neograničenom mogućnosti izvođenja opernih predstava. Na taj način ulaganja u koprodukciju bit će dugoročno za HNK u Zagrebu višestruko isplativija, od manjega početnog ulaganja zbog razdiobe troškova izrade produkcije, preko mogućnosti izvođenja predstave sukladno trenutnoj programskoj viziji Uprave, do naknadnog iznajmljivanja produkcije i ostvarivanja dodatnoga vlastitog prihoda. Preduvjet takvim okolnostima jesu produkcije najviših umjetničkih dosega za koje jamče kvalitetni autorski timovi predstava. Od rujna 2022. godine HNK u Zagrebu dogovorio je iznajmljivanje dviju vlastitih opernih produkcija te takav način poslovanja planira nastaviti u budućnosti ne stavljajući uteg izvođenja predviđenog repertoara na pozornici HNK u Zagrebu.

### **POJEDINAČNI CILJ 9. POMLAĐIVANJE I RAZVOJ BALETNOG ANSAMBLA**

Balet HNK u Zagrebu već se dugi niz godina borio s problemom da plesači koji su završili svoju aktivnu plesačku karijeru nisu bili u mogućnosti otići u mirovinu prema mirovinskom stažu s uvećanim trajanjem, što je dovelo do “zastoja” u pomlađivanju baletnog ansambla te je smanjilo broj aktivnih plesača koji sudjeluju u većini

repertoara. Godine 2023., donošenjem Zakona o Kazalištima ta se situacija promijenila u pozitivnom smislu te se otvorio prostor za nužno pomlađivanje baletnog ansambla. U tom smislu važno je, putem internacionalnih audicija, privući kvalitetan plesački kadar iz vodećih svjetskih baletnih centara, no istovremeno ostaviti prostora za domaće plesače koji kvalitetom konkuriraju radu u profesionalnom baletnom ansamblu. Ova smjena generacija dovela je do izmjene gotovo trećine baletnog ansambla, pa je iznimno važno da bude provedena pomno kako bi se već postojeći ansambl dodatno osnažio te nastavio razvijati potencijal i kvalitete koji posjeduje te krenuo u smjeru razvoja međunarodno relevantnog i prepoznatljivog ansambla.

#### **POSEBNI CILJ 10. OJAČAVANJE KLASIČNOGA BALETNOG REPERTOARA**

Pomlađivanje baletnog ansambla koje se donošenjem novog Zakona o kazalištima dogodilo dat će zagrebačkom Baletu novu snagu i otvoriti nove mogućnosti izvođenja što je osnovni preduvjet da se na zagrebačku scenu vrate neki važni naslovi klasične baletne literature. Zagrebački Balet kao ansambl koji pripada krovnoj kazališnoj instituciji u Republici Hrvatskoj kao što je HNK u Zagrebu mora imati umjetničku i kadrovsku snagu za izvođenje takvih naslova, a mogućnost njihova izvođenja također mnogo govori i o kvaliteti nekog ansambla. No istovremeno s postavljanjem velikih klasičnih baleta jako je važno voditi računa o tome da odabrani naslovi u svojem scenskom uprizorenju korespondiraju s današnjim vremenom, kako u izvedbenom tako i u sadržajnom smislu što će svakako utjecati na izbor naslova, ali i koreografa.

#### **POJEDINAČNI CILJ 11. SURADNJA SA ŠKOLOM ZA KLASIČNI BALET I STIPENDIRANJE NADARENIH UČENIKA**

Nakon godina stagnacije na ovom području odlučili smo intenzivirati suradnju sa Školom za klasični balet u Zagrebu. Škola za klasični balet u Zagrebu i ansambl Baleta HNK u Zagrebu trebali bi biti usko povezani u svom djelovanju. Zadaća Škole jest da odgaja i obrazuje domaći plesni kadar koji kvalitetom može zadovoljiti potrebe profesionalnoga baletnog ansambla dok s druge strane kazalište i ansambl Baleta, svojim pedagoškim kadrovima, ali i svakom drugom vrstom pomoći trebaju Školi, tj.



njezinim učenicima osigurati uvjete u kojima će se moći profesionalno razvijati. Između kazališta i škole potpisan je i novi ugovor o suradnji, a od sezone 2022./2023. odlučeno je da se ta suradnja intenzivira i razvija na mnogim drugim razinama, što znači da se odnosu škole i kazališta pristupilo osmišljenom strategijom u koju su uključene različite aktivnosti. Sudjelovanje djece u predstavama kazališta iznimno je važno zbog toga što za same učenike predstavlja mogućnost ostvarivanja scenske prakse koja je u procesu baletnog školovanja nužna, dok kazalištu omogućava sudjelovanje u obrazovnom procesu učenika škole pri čemu im se, uz stručno vodstvo kazališnih pedagoga, pomaže u umjetničkom sazrijevanju. Također, od sezone 2022./2023. i u Baletu se otvorila mogućnost stipendiranja onih učenika koji već sudjeluju u predstavama na repertoaru, što je još jedna mogućnost pomoći, ali i prilika da Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu jasno iskaže svoj stav prema učenicima zagrebačke, ali i ostalih baletnih škola u Hrvatskoj. Naime, višegodišnja negativna praksa govori nam kako smo i dosad imali mnogo nadarenih učenika koji su završili neku od naših škola te su zatim odlazili u inozemstvo, što zbog boljih profesionalnih prilika, što zbog nedovoljno iskazana interesa matične kazališne kuće. Spomenuta suradnja ne bi trebala biti jednostrana, tj. kazalište bi se u rad škole moglo uključiti i raznim projektima i programima koji su osmišljeni posebno za učenike škole te i tako mogu pomoći njihovu razvoju.

## **POJEDINAČNI CILJ 12. KREIRANJE PLATFORME ZA RAZVOJ MLADIH KOREOGRAFA SURADNJOM S UMJETNIČKIM AKADEMIJAMA ZAGREBAČKOG SVEUČILIŠTA**

Ovaj segment razvoja baletnog ansambla već je dulje vrijeme u potpunosti zapostavljen. Radi se o dijelu koji je ključan za razvoj plesača, njihove kreativnosti i sveukupnog umjetničkog potencijala. U tom smislu planirane su koreografske radionice kojima mogu pristupiti svi zainteresirani članovi ansambla kako bi se iskušali i u koreografskoj ulozi. Također, taj se projekt može u budućnosti dodatno razvijati u suradnji s umjetničkim akademijama – Akademijom dramske umjetnosti, Muzičkom akademijom, Likovnom akademijom te Tekstilno-tehnološkim fakultetom, koji bi u skladu sa svojim umjetničkim područjima sudjelovali u projektu. U općenitom smislu

takav projekt može postati generatorom ideja i kreativne energije za mlade umjetnike s različitih umjetničkih područja te uspostavljanje čvrste veze između umjetničkih akademija i Baleta HNK u Zagrebu, a u kontekstu Baleta predstavlja platformu za profesionalno usavršavanje, razvoj kreativnosti, promjenu perspektive, ali i prepoznavanje koreografskog potencijala kod članova ansambla koji se u budućnosti možda mogu okušati kao koreografi repertoarnih naslova.

U tom smislu jako je važno pronaći pravo mjesto za izvođenje ovakvih projekata koji zahtijevaju “manji”, intimniji prostor u kojem plesači mogu nesmetano istraživati, neopterećeni produkcijskim zahtjevima glavne scene. Upravo za ovakve projekte iznimno je važna izgradnja Druge scene, ali i povezivanje s već postojećim scenama u Zagrebu na kojima postoje uvjeti za izvođenje ovakvih plesnih sadržaja (Plesni centar, scena Gorgona).

### **POJEDINAČNI CILJ 13. SURADNJA S MUZIČKIM BIENNALEOM ZAGREB**

Balet HNK u Zagrebu prijašnjih je godina imao redovitu i čvrstu suradnju s Muzičkim Biennaleom Zagreb, a ta je suradnja zadnjih nekoliko godina zamrla. U tom smislu smatramo da bi ponovno čvršće povezivanje s institucijom Muzičkog Biennalea pomoglo Baletu HNK u Zagrebu da napravi dodatan iskorak prema području suvremene umjetnosti koje se ponajprije temelji na drukčijem doživljaju glazbe kao integralnog dijela plesne predstave. Takva suradnja donijela bi zagrebačkom Baletu prijeko potreban „umjetnički rizik“, koji posljedično može dovesti do novih i drukčijih suvremenih, umjetničkih ostvarenja.

### **POJEDINAČNI CILJ 14. GOSTOVANJA U INOZEMSTVU KAO OSTVARENJE MEĐUNARODNE PREPOZNATLJIVOSTI ZAGREBAČKOG BALETA**

U svjetlu snažnijeg povezivanja RH s Europom koje je započelo prošle godine uvođenjem eura te ulaskom u šengenski prostor smatramo da je to trenutak koji treba iskoristiti te je u tom smislu potrebno razviti jasnu međunarodnu viziju zagrebačkog Baleta te strategiju njegova “izlaska” na europske, ali i svjetske pozornice. Takva

strategija obuhvaćala bi profesionalne suradnje s menadžerima koji se bave takvom vrstom aktivnosti. Primjer početka ostvarenja ovoga cilja je gostovanje zagrebačkog Baleta u Milanu u listopadu 2023., u sklopu događanja „Roberto Bolle and Friends“.

#### **POJEDINAČNI CILJ 15. UMJETNIČKE SURADNJE I RAZMJENE S MEĐUNARODNO PRIZNATIM KOREOGRAFIMA, PLESAČIMA I PEDAGOZIMA**

Razvoj Baleta HNK u Zagrebu može se dodatno potaknuti i umjetničkim suradnjama i razmjenama pri čemu takve suradnje trebaju nadići dosad uobičajene suradnje koje su se svodile samo na dolazak stranih koreografa koji su stvarali s našim ansamblom. U tom smislu važno je ponovno otvoriti mogućnost gostovanja baletnih plesača (poput gostovanja Nicolette Manni i Timofeja Andrijashenka u siječnju 2024.), ali i pedagoga koji dolaze iz svjetski relevantnih baletnih ansambala jer je to također jedan od načina na koji se kazalište otvara svijetu. Takva vrsta suradnje ne događa se samo na umjetničkoj razini nego postaje i razmjena znanja te može služiti kao profesionalno usavršavanje plesača, ali i pedagoga koji su članovi zagrebačkog Baleta.

#### **POJEDINAČNI CILJ 16. UNAPREĐENJE POSLOVNIH I INTEGRATIVNIH PROCESA**

Poslovanje HNK u Zagrebu iznimno je zahtjevno te će se u ovom razdoblju inzistirati na optimizaciji poslovnih procesa, poglavito u kontekstu financijskog planiranja, digitalizaciji, povećanja prihoda ostvarenjem donacija, sponzorstava i pokroviteljstava za programe. U tom pogledu, realizirane su aktivacije u Operi kroz Poslovni klub Opere te će se isti model primjenjivati na druge umjetničke cjeline dio marketinške strategije HNK-a u Zagrebu. Poslovni krug zainteresiranim poslovnim subjektima nudi bogatiju ponudu u kazališnom svijetu po uzoru na uspješna iskustva ponajboljih svjetskih kazališta.

Uz tim provjerenih suradnika, uz konzultacije s drugim organizacijskim jedinicama unutar Kazališta, harmonizirat ćemo svakodnevno poslovanje, u cilju povećanja

efikasnosti i efektivnosti rada, uz intenzivno ulaganje na usavršavanje, razmjenu znanja i dodatnu edukaciju zaposlenika u svim službama i odjelima.

S obzirom na to da je HNK u Zagrebu iznimno kompleksna organizacijska cjelina, nastavit će se s procesima integracije i povezivanja, kako unutar Kazališta, tako i razvojem međuinstitucionalnih suradnji na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

## OPĆI CILJ 2

### RAZVOJ PUBLIKE

#### S M A R T ANALIZA OPĆEGA CILJA

Ostvarenje ovoga cilja uvelike će doprinijeti održivosti rada HNK-a u Zagrebu, primarno u pogledu okupljanja nove publike Kazališta, ali i afirmiranju funkcije kulturnoga odgoja koje HNK u Zagrebu njeguje.

Cilj je ostvariv, ponajprije zbog realno predviđenih aktivnosti.

Cilj je relevantan – razvoj publike jedna je od najznačajnijih tema u europskome kulturnom krugu, osobito nakon pandemije bolesti COVID-19.

Cilj je, u vremenskome kontekstu, mjerljiv – njegova će se realizacija pratiti kroz evaluaciju Strategije.

#### **POJEDINAČNI CILJ 1. PRODUKCIJA MANJIH DRAMSKIH FORMI U NOVOM PROSTORU**

Otvaranjem Druge scene u Ulici Božidara Adžije Drama HNK imat će priliku postavljati i dramska djela manjih formi, koristeći dio ansambla koji nije u trenutačnoj podjeli na glavnoj sceni. Time će se postići cilj poboljšanja iskoristivosti glumaca iz ansambla, unaprijediti njihov profesionalni razvoj te angažirati mlade glumce koji će imati priliku pokazati svoje profesionalne kvalitete i kandidirati za angažman u budućim projektima kazališta. Nadalje, Drama planira koristiti novu scenu u Ulici Božidara Adžije za postavljanje suvremenih domaćih i dramskih tekstova koji zbog svoje strukture nisu prikladni za glavnu scenu, ali svojom kvalitetom, inovativnošću i aktualnošću popunjavaju onaj dio repertoara Drame koji nam dosad nije bilo moguće ostvarivati na glavnoj sceni. Takvim repertoarom planiramo razvijati i pomlađivati strukturu publike što je iznimno važno u vremenima kada konkurencija digitalnih medija postaje dominantnom.

## **POJEDINAČNI CILJ 2. NOVI VIDOVI INTERAKCIJE S PUBLIKOM**

Drama HNK u Zagrebu u idućem razdoblju planira obogatiti komunikaciju s publikom organiziranjem razgovora s publikom nakon pojedinih predstava uz sudjelovanje članova Drame HNK u raspoloživim prostorima zgrade na Trgu Republike Hrvatske 15. Neposrednim, ali stručno vođenim dijalogom nakon izvedaba omogućit će se zainteresiranoj publici bolje upoznavanje s umjetničkim mehanizmima kazališne produkcije. Razgovorima, prezentacijama i susretima sa stvarateljima predstava zainteresirat ćemo novu generaciju publike koja možda dosad nije imala naviku dolaska u HNK u Zagrebu.

## **POJEDINAČNI CILJ 3. MEĐUNARODNO POVEZIVANJE I VIDLJIVOST NA EUROPSKOJ RAZINI**

Uz koprodukcije s europskim i hrvatskim kazalištima, međunarodna gostovanja te aktivno participiranje u europskim asocijacijama, kao što su *Opera Europa*, *European Theatre Convention*, *Fedora* i drugima, u ovome strateškom razdoblju predviđa se podizanje umjetničkih i produkcijskih kapaciteta HNK-a u Zagrebu, ali i povećana vidljivost u europskomu kazališnom prostoru.

## **POJEDINAČNI CILJ 4. OPERNI PROJEKTI ZA MLADU PUBLIKU**

Cilj je, umrežavanjem s drugim institucijama i organizacijama, realizirati projekte koji su namijenjeni mladoj publici – od vrtićke do školske dobi. Uz reprizne izvedbe predstava koje su prepoznate kao „školski operni naslovi“, realizirat će se i posebni projekti za djecu, u drugim prostorima kazališta (foaje, tonska dvorana i dr.)

## **POJEDINAČNI CILJ 5. OBILJEŽAVANJE VAŽNIH DATUMA I OBLJETNICA**

Drama, Opera i Balet pridružit će se obilježavanju važnih datuma i obljetnica (Svjetski dan kazališta, Svjetski dan plesa, Dan hrvatskoga baleta, Svjetski dan opere, Noć kazališta, obljetnice rođenja istaknutih autora i umjetnika).

## **POJEDINAČNI CILJ 6. KOMUNIKACIJA I INTERAKCIJA S PUBLIKOM PUTEM MREŽNIH PLATFORMI**

U vrijeme intenzivnoga razvoja potencijala novih medija i mrežnih platformi, HNK u Zagrebu usmjerit će se na nove komunikacijske alate koji će približiti kreativne procese publici, ali i omogućiti izravniju komunikaciju publike s Kazalištem.

Videosadržaji koji neposredno prikazuju svakodnevicu, portrete umjetnika, probe, vježbe, ali i neke rutine života umjetnika, a koji će biti informativno-edukativnoga karaktera (tzv. *edutainment*), na stručan će način objasniti osnovne „postavke“ umjetnosti, uz predstavljanje novih, mladih umjetnika i predstava koje su u pripremi. Također, razvojem otvorene komunikacije kroz mrežne kanale omogućit će se neposrednija interakcija Kazališta sa zainteresiranom publikom, a koja će se, prema interesima publike, dalje razvijati.

## **POJEDINAČNI CILJ 7. OSNAŽIVANJE KAPACITETA ORGANIZACIJE ZA PROVEDBU PROJEKATA RAZVOJA PUBLIKE**

S obzirom na to da je analizama utvrđena nužnost osnaživanja kapaciteta organizacije, organizacijom specijaliziranih edukacija te sudjelovanjem u međunarodnim projektima, fokus će biti na razmjeni iskustava i usvajanju novih znanja. Time će zaposlenicima, ponajprije onima čiji se djelokrug rada dotiče provedbe projekata razvoja publike omogućiti usavršavanje. Nadalje, poticat će se sudjelovanje u programima specijalističkih edukacija, poglavito u području programa razvoja odnosa s javnostima, sudioničkih izvedbenih praksi, kao i korištenju baza podataka s ciljem poboljšanja odnosa s publikom i realizacije unaprijeđenoga iskustva gledatelja.

# **OPĆI CILJ 3**

## **REALIZACIJA INFRASTRUKTURNIH PROJEKATA HNK U ZAGREBU I UNAPREĐENJE TEHNIČKIH ASPEKATA RADA**

S M A R T

### **ANALIZA OPĆEGA CILJA**

Cilj je održiv, za djelatnost HNK u Zagrebu će značiti unapređenje svih službi i direkcija, a koje će biti ključno za efektivnost i efikasnost djelovanja.

Cilj je ostvariv, osobito s obzirom na to da je dio aktivnosti već sada ili će biti sufinanciran od strane EU-a.

Cilj je relevantan – realizacija infrastrukturnih projekata od vitalnoga je značenja za podizanje umjetničke i produkcijske razine središnjega hrvatskog nacionalnog kazališta.

Cilj je vremenski određen, njegova je realizacija određena prema razdoblju financiranja od EU-a.

### **POJEDINAČNI CILJ 1. UNAPREĐENJE RADA TEHNIKE RAZVOJEM U KADROVSKOM, TEHNIČKOM I MATERIJALNOM POGLEDU**

Služba Tehnike, kao neizostavna cjelina svakoga kazališta, mora se neprestano razvijati i pratiti svjetske trendove u kazalištu, a kako bi mogla zadovoljiti sve potrebe u ostvarenju programa triju umjetničkih direkcija, Drame, Opere i Baleta. Povećanjem broja radnih mjesta u Tehnici omogućiti će se realizacija sve zahtjevnijih produkcija i potreba funkcioniranja kazališta. S povećanjem broja zaposlenika stvorit će se sigurniji i zdraviji kolektiv koji će osim redovitog repertoara moći pratiti i onaj gostujući, a koji se s godinama povećava dolaskom međunarodno prepoznatih



kompanija čiji su zahtjevi na visokoj razini, kao i gostovanja HNK u Zagrebu na afirmiranim pozornicama.

Zaposlenici Tehnike HNK u Zagrebu, realizacijom programa, proizvodnjom i održavanjem djeluju na četiri adrese, što trenutačnim trendom opadanja interesa mladih osoba prema zapošljavanju u kazalištu stvara izazove normalnog funkcioniranja. Opadanje interesa za zasnivanjem radnog odnosa ponajprije je uzrokovano neadekvatnim primanjima te drugim specifičnostima. Izgradnjom Druge scene, koja za ulogu ima rasterećenje glavne pozornice i stvaranje novih programa, potrebno je u doglednom razdoblju zaposliti veći broj osoba u Tehnici. Cilj je da se nesmetano odvijaju budući planovi kako na glavnoj tako i na Drugoj sceni HNK u Zagrebu, kroz probe i predstave te održavanje prostora. Jedna od glavnih komponenti jest i edukacija zaposlenika kazališta kako bi se optimalno upravljalo u smjeru poticanja održivosti.

Takozvani „3R – Reuse/Recycle/Reduce“ jest definicija održivosti koju kazalište tijekom višegodišnjeg rada nastoji pratiti, ali isto je potrebno intenzivirati zbog trendova koje slijede druga renomirana kazališta. Primjenom metode 3R, kazalište može bolje gospodariti svojim poslovnim procesima, prostorima, financijama i kadrom. Primjerice, u ugovorima s pojedinim članovima autorskih timova već je navedena stavka kako su pri oblikovanju djela kao autori dužni poštovati važeće propise zaštite okoliša.

## **POJEDINAČNI CILJ 2. UNAPRJEĐENJE I MODERNIZACIJA U TEHNIČKOM – MATERIJALNOM POGLEDU – OPREMANJE KAZALIŠTA I DIGITALIZACIJA U PODRUČJU SCENSKE TEHNOLOGIJE**

Trendovi u trima programskim cjelinama 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 trenutačno može zadovoljiti samo manji dio tih potreba. S digitalizacijom u području scenske tehnologije HNK u Zagrebu započeo je na najjednostavniji način – nabavom pojedinačne opreme koja se može ograničeno koristiti u sadašnjim uvjetima. U tom

smislu nužno je nastaviti s nabavom nove videoopreme, kako projekcijskih uređaja i kamera, tako i za digitalnu obradu signala i upravljanje videoopremom.

**RAZVOJ TONSKOG SUSTAVA.** U pogledu tona u pitanju su dva procesa – dovršetak započete nabave 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 tonskim sustavom.

**MODERNIZACIJA I DIGITALIZACIJA RASVJETNE TEHNIKE.** Modernizacija i digitalizacija rasvjetne tehnike obuhvaća dva aspekta: rasvjetna tijela i jednako važnu štednju energije s obzirom na to da je kazališna rasvjeta velik potrošač električne energije. Sadašnja instalirana snaga iznosi oko 400 kW s potrošnjom do otprilike 150 kW (procjena). Nabavom nove opreme moguće je smanjiti potrošnju na oko 40-50 kW i bolje upravljati potrebnim vremenom i ljudskim resursima kod pripreme i realizacije predstava te smanjiti troškove najma opreme koju zahtijevaju suvremene produkcije.

**OBNOVA SCENSKE MEHANIZACIJE.** Obnova scenske mehanizacije zahtijeva kako zamjenu/ obnovu postojeće mehanizacije tako i elektrifikaciju postojećih ručnih povlaka te centralno upravljanje mehanizacijom. Trenutačna scenska tehnika zastarjelog je tipa i potrebno je neprestano ulaganje zbog učestalih kvarova i održavanja.

Obnova scenske mehanizacije moguća je realizacijom projekta cjelovite obnove zgrade HNK u Zagrebu i ojačanje iste u pogledu otpornosti i stabilnosti na potres. Ugradnjom i obnovom zgrade, na glavnoj pozornici mogle bi se pripremati zahtjevnije produkcije koje sada nisu moguće zbog zastarjele tehnologije i njezinih ograničenja. Centralizacijom sustava upravljanja mehanizacijom na pozornici smanjio bi se i broj potrebnih osoba za upravljanje mehanizacijom, a zaposlenicima bi se olakšao rad i poboljšao rad na siguran način.

## **ODRŽAVANJE I OPREMANJE RADIONICE I SKLADIŠNIH PROSTORA I DRUGE SCENE.**

Radionice i skladišni prostori, osim rekonstrukcije koja se trenutačno provodi, zahtijevaju i stvaranje novih prostora prenamjenom prostora, povećanjem prostora manjim dogradnjama povezanih s rekonstrukcijom te poboljšanjem funkcionalnosti postojećih (ugradnja liftova i dizalica). Druge potrebe vezane su uz nabavu modernih strojeva i alata kojima bi se znatno poboljšao kapacitet radionica. Danas se zastarjela oprema najčešće kompenzira ljudskim resursima, pri čemu svako umirovljenje znači i problem odgovarajuće stručne zamjene jer je za većinu poslova potrebno adekvatno radno iskustvo, a koju je teško pronaći na trenutačnom tržištu rada. S dovršetkom projekta obnove čuvaonica i radionica u Ulici Božidara Adžije potrebno je osigurati i dodatni prostor za skladištenje na modularan način koji će uvelike olakšati gospodarenje prostornim resursima i planiranje rada. S realizacijom projekta Druge scene potrebno je osigurati svu potrebnu opremu koja bi trebala biti u što većem opsegu kompatibilna s opremom koja se nalazi u matičnoj zgradi.

# OPĆI CILJ 4

## ODRŽIVO KAZALIŠTE

### S M A R T ANALIZA OPĆEGA CILJA

Cilj je održiv, predstavlja jednu od ključnih transformacija u gospodarenju energijom koja će uvelike doprinijeti učinkovitosti Kazališta, kao i smanjenju rashoda.

Cilj je mjerljiv, jer će se rezultati implementacije cilja moći pratiti kroz vrlo jasne parametre.

Cilj je ostvariv, s obzirom na to da su neke od predloženih aktivnosti već u fazi provedbe.

Cilj je relevantan – nacionalne i nadnacionalne smjernice razvoja nalažu implementaciju strategije održivosti, osobito u pogledu racionalizacije potrošnje električne energije.

Cilj je vremenski određen, predviđa se njegova puna realizacija do konca 2027. godine.

### POJEDINAČNI CILJ 1. POVEĆANJE UČINKOVITOSTI KORIŠTENJA ENERGIJE I UVOĐENJE SUSTAVA UPRAVLJANJA ENERGIJOM

Sustav upravljanja energijom jest sustav koji pomaže ustanovama uspostaviti postupke energetske učinkovitosti. Ovaj sustav objedinjuje mnoge druge standarde unutar njega.

### POJEDINAČNI CILJ 2. UČINKOVITA ZAŠTITA RADNE OKOLINE

Okoliš je bilo koja fizička lokacija gdje se provode nekakve aktivnosti, okruženje u kojem organizacija djeluje, uključujući zrak, vodu, tlo, prirodne izvore, ljude i njihove međusobne odnose. Područje zaštite okoliša uređeno je zakonom i pod zakonskim propisima. Sukladno tome i vlastitoj politici okoliša potrebno je poduzimati mjere za potpuno ispunjavanje njihovih zahtjeva. Svi procesi i pripadajuće aktivnosti povezani su s okolišem, zato moraju biti identificirani i planirani radi osiguravanja njihova provođenja i moraju se spriječiti odstupanja od zakonskih i drugih zahtjeva vezanih 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.

Operativne mjere koje se planiraju poduzeti jesu sljedeće: uvođenje, primjena i održavanje postupaka u situacijama kad nepostojanje mjera može izazvati odstupanje od politike i ciljeva zaštite okoliša.

Zaštita radne okoline i zbrinjavanje otpada podrazumijeva nove troškove koje dosadašnji budžeti nisu predviđali. Donesenim zakonskim i podzakonskim 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, odvoz te konačno zbrinjavanje otpada i obradu u centrima za gospodarenje otpadom.

### **POJEDINAČNI CILJ 3. POVEĆANJE UČINKOVITOSTI KORIŠTENJA ENERGIJE**

#### **UVOĐENJE SUSTAVA UPRAVLJANJA ENERGIJOM**

Sustav upravljanja energijom jest sustav koji pomaže ustanovama uspostaviti postupke energetske učinkovitosti. Ovaj sustav objedinjuje mnoge druge standarde unutar njega.

### **POJEDINAČNI CILJ 4. POVEĆANJE ODRŽIVOSTI DIGITALNOM TRANSFORMACIJOM**

Procesom digitalne transformacije radit će se i na održivom poslovanju te će se HNK u Zagrebu uključiti u aktivnosti implementacije i promocije Ciljeva održivog razvoja – kako vlastitim primjerom, tako i zagovaranjem kod drugih organizacija iz kreativnih i kulturnih industrija.

Digitalna transformacija, uz unapređenje internih procesa i organizacijske kulture, obuhvatit će i javnost – olakšat će se procesi istraživanja i praćenja navika publike s ciljem povećanja prodaje ulaznica, dok će se prema dobavljačima i poslovnim partnerima moći brže komunicirati.

## **POJEDINAČNI CILJ 5. ODRŽIVOST U PRODUKCIJI**

Slijedom naputaka Europske unije, težiti će se uskladiti umjetnička vizija s međunarodnim smjernicama održivosti u produkciji scenskih i izvedbenih umjetnosti (Theatre Green Book). Također, provodit će se edukacija umjetničkog, produkcijskog i tehničkog osoblja o održivosti u kreativnim i kulturnim industrijama.

U suradnji s autorskim timovima, težiti će se ponovno upotrijebiti pojedini elementi scenografije i kostimografije koji su bili predviđeni za otpis, te će se poticati korištenje ekološki prihvatljivih/održivih materijala u proizvodnji scenografije i kostimografije.

Uz standardizaciju su/financiranja troškova prijevoza zaposlenicima i suradnicima s ciljem smanjenja emisije CO<sub>2</sub>, uz poticanje publike za korištenje javnog prijevoza, provest će se prva faza implementacija „zero-waste“ politike unutar službi.

## 11 POSEBNI PROGRAMI

### 11-A ZAGREBAČKI OPERNI FESTIVAL

HNK u Zagrebu kao kazalište s dugogodišnjom opernom tradicijom i pjevačima koji su svoj ugled potvrdili i na stranim opernim pozornicama, uspješno je predstavio novi operni festival 2023. godine. Konceptija je da se svake sezone predstave najbolje produkcije hrvatskih nacionalnih kazališta kao i teataru iz regije i Europe. Kroz festivalski program publika ima priliku susresti se s recentnom produkcijom opernih kuća iz okruženja i usporediti dosege zagrebačke Opere. Festival služi i kao platforma za bolje povezivanje sličnih opernih kuća iz regije s potencijalom još boljeg pozicioniranja Kazališta.

### 11-B EDUKATIVNI PROGRAMI ZA BALETNU PUBLIKU

Budući da je jedna od osnovnih funkcija kazališta njegova obrazovna funkcija, važno je osmisliti različite "male" programe edukativnoga karaktera koji privlače novu publiku te je obrazuju istovremeno. Sadržaj takvih programa ovisio bi o dobnoj strukturi publike te je pri njihovu osmišljavanju moguće razlikovati sadržaje za djecu predškolskog uzrasta, učenike nižih razreda osnovne škole, srednjoškolce, obitelji, ali i umirovljenike. Ovisno o dobi publike potrebno je prepoznati njihov specifičan interes te odrediti pristup temi koji će se razlikovati po tome obraćamo li se predškolskom uzrastu ili npr. srednjoškolcima. Teme edukativnih programa mogu biti povezane s repertoarnim naslovima, a pogotovo s naslovima klasične baletne literature (*Orašar*, *Labuđe jezero*, *Giselle*) koji imaju vrlo zanimljivu povijest i teorijsku podlogu koja publici može biti predstavljena na različite načine. Edukativni programi za odrasle mogu biti prezentirani u formi tematskih predavanja koje će voditi bivši studenti Studija baletne pedagogije koji imaju stručno znanje za obrađivanje ovakvih tema iz različitih perspektiva (povijesne, pedagoške, fenomenološke, feminističko-teorijske...). U tom smislu iznimno je važna i suradnja s nastavnicima Odsjeka plesa Akademije dramske

umjetnosti koji mogu pomoći u osmišljavanju i fokusiranju sadržaja kako bi svako predavanje u najboljoj mogućoj mjeri odgovorilo interesima i očekivanjima publike.

## **11-C KAZALIŠTE ZA OBITELJ**

Program Kazalište za obitelj u sezoni 2022./2023. realiziran je u Drami, Operi i Baletu kako bi se djeci i mladima približila kazališna umjetnost. Programi su usmjereni edukaciji mlađe populacije kao posebni programi vezani uz repertoarne naslove i to na način da se mladim gledateljima omogući prisustvovanje određenim probama, uz organizaciju radionica i programskih predavanja prilagođenih uzrastu kako bi se privuklo mlađe gledatelje uz koje neizbježno dolaze i roditelji. S obzirom na ovaj uspješni program, i u pretplatama je uvedena još jedna pretplata u sezoni 2023./2024. – „Kazalište za obitelj“.

## **11-D HNK U ZAGREBU KAO AKTIVNI DIONIČAR KULTURNOGA TURIZMA**

Grad Zagreb etabliran je kao turistička destinacija u koju dolazi sve više turista različitih profila. Kulturna ponuda grada počela se orijentirati na turiste koji nisu više samo u prolazu prema moru, već dolaze ciljano u Zagreb. HNK u Zagrebu kao središnja nacionalna kuća ima priliku pružiti i sudjelovati u kulturnoj ponudi grada te predstaviti svoj program široj publici s ciljem još jačeg pozicioniranja na europskoj kulturnoj mapi. Uz postojeće produkcije s podnaslovima na engleskom jeziku, planiran je nastavak suradnje s Turističkom zajednicom Grada Zagreba.



## **11-E SURADNJA S NEZAVISNOM SCENOM**

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, kao središnje nacionalno kazalište, poticat će, razvojem zajedničkih programa, produkciju suradničkih programa, kako s nezavisnim kazalištima, tako i suradnjom s nezavisnim umjetnicima i obrazovnim ustanovama. Primjer suradnje s nezavisnom scenom jest projekt *Stages*, koji nizom različitih sastavnica omogućuje produkcijsku podršku različitim dionicima nezavisne kazališne scene, da razvijaju i predstave projekte u HNK u Zagrebu.

## **11-F SURADNJA S KOMPLEMENTARNIM KULTURNIM USTANOVAMA I ORGANIZACIJAMA**

Ciklus komornih koncerata Hrvatskoga narodnog kazališta i Zagrebačke filharmonije, kao i suradnja s Hrvatskom radiotelevizijom te Muzičkim Biennaleom primjer je suradnje komplementarnih organizacija, koje ovakvim partnerstvom promiču hrvatsku kulturu, a što će se nastaviti u sljedećem strateškom razdoblju.

U lipnju 2023. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu i Akademija dramske umjetnosti potpisali su ugovor o poslovnoj suradnji kojim uređuju međusobna prava i obveze u izvođenju nastavne prakse studenata Akademije. Sudjelovanje i rad s umjetnicima i drugim djelatnicima HNK-a u Zagrebu pridonijet će profesionalnom profiliranju, umrežavanju i usavršavanju mladih umjetnika koji studiraju na Akademiji. Također, nastavit će se s organizacijom interdisciplinarnih događanja s ciljem povezivanja s drugim dionicima iz kreativnih i kulturnih industrija, kao što je program *Filmski trezor*, koji prikazivanjem filmova prati recentnu umjetničku produkciju HNK u Zagrebu.

## 11-G UMREŽAVANJE I EUROPSKI PROJEKTI

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu član je međunarodne mreže Opera Europa i European Theatre Convention, kao i brojnih projekata sufinanciranih od Europske unije – poput projekata: *OperaVision*, *Prospero*, *Stages*, *Fedora*.

Sudjelovanjem i članstvom u projektima, asocijacijama i platformama sufinanciranim od Europske unije, u kojima sudjeluju i druge renomirane europske kulturne institucije, prezentirat će se rad Kazališta, s ciljem još boljeg pozicioniranja na međunarodnoj kulturnoj mapi.

## 12 EVALUACIJA

Za praćenje implementacije ovoga Strateškoga plana bit će zadužen radni tim koji će biti imenovan posebnom Odlukom Intendantice, po usvajanju Plana, a u kojoj će biti navedeni vremenski rokovi evaluacije. Radni tim će izvještaje o praćenju implementacije podnositi Intendantici, u pisanome obliku, najkasnije 15 radnih dana od završetka evaluacije.

Provedba i realizacija ciljeva ovoga Strateškog plana bit će praćena na sljedeće načine:

### 12-A INTERNA EVALUACIJA

#### EVALUACIJA KVANTITATIVNIH POKAZATELJA

Kvantitativni pokazatelji bit će iskazani brojčano, sukladno realno ostvarenim programskim, organizacijskim i financijskim rezultatima. Radni tim će kvantitativne pokazatelje evaluirati na šestomjesečnoj, godišnjoj i dvogodišnjoj razini.

Kvantitativni pokazatelji analizirat će pojedinačne ciljeve Plana, u cilju što detaljnijega praćenja realizacije ostvarenja plana.

#### EVALUACIJA KVALITATIVNIH POKAZATELJA

Kvalitativni pokazatelji bit će u prvom redu usmjereni na analizu javnoga mnijenja glede realizacije ciljeva. Radni tim će, u suradnji sa Službama i Direkcijama, biti zadužen za analizu recepcije ključnih projekata koji se tiču realizacije ciljeva, ponajprije u medijima, uz analizu percepcije publike, koja će biti provedena kroz digitalne kanale (*online* ankete i sl.). Evaluacija će se provoditi na godišnjoj razini, sukladno Odluci.

## **12-B EKSTERNA EVALUACIJA**

Eksternu evaluaciju provodit će, sukladno Odluci Intendantice, tim vanjskih suradnika čiji će zadatak biti evaluirati realizaciju općih ciljeva u cjelini, na dvogodišnjoj razini, sukladno rezultatima, slijedom kojih će dati preporuke za unapređenje implementacije Strateškog plana.

## X PRILOZI

### ***Opći dokumenti***

Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne skupine za izradu Strateškog plana

Statut HNK u Zagrebu

Pravilnik o radu

Poslovnik o radu Kazališnog vijeća

### ***Financijska dokumentacija***

Godišnji financijski izvještaj HNK u Zagrebu 2023.

Bilješke uz Godišnji financijski izvještaj HNK u Zagrebu 2023.

Godišnji financijski izvještaj HNK u Zagrebu 2022.

Bilješke uz Godišnji financijski izvještaj HNK u Zagrebu 2022.

Godišnji financijski izvještaj HNK u Zagrebu 2021.

Bilješke uz Godišnji financijski izvještaj HNK u Zagrebu 2021.

Godišnji financijski izvještaj HNK u Zagrebu 2020.

Bilješke uz Godišnji financijski izvještaj HNK u Zagrebu 2020.