

STRATEŠKI PLAN KAZALIŠTA MALA SCENA

2020. - 2023.

Izradile:

Vitomira Lončar

Buga Marija

Šimić

Xi'an i Zagreb, srpanj - kolovoz 2020.

Sadržaj

1. UVOD	4
2. OSNOVE STRATEŠKOG RAZVOJA	6
2.1. OSOBNA ISKAZNICA KAZALIŠTA.....	6
3. OSNOVNE VRIJEDNOSTI KAZALIŠTA	9
3.1. MISIJA.....	9
3.2. VIZIJA.....	9
3.3. REPERTOARNA POLITIKA - PROGRAMSKE SMJERNICE	9
3.4. REPERTOAR – PREMIJERE U STRATEŠKOM RAZDOBLJU 2020 – 2023.	12
3.5. REPERTOAR ZA 2020. – 2021	13
4. CILJEVI RAZVOJA.....	14
4.1. KRATKOROČNI CILJEVI – 1-3 GODINE	14
4.2. DUGOROČNI CILJEVI – 3-5 GODINA	15
5. ODABRANE STRATEGIJE PROGRAMSKO ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA.....	16
5.1 STRATEGIJA POSTIZANJA KVALITETA - IZVRSNOSTI.....	16
5.2. STRATEGIJA POVEZIVANJA / UMREŽAVANJA	17
5.3. STRATEGIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI – KAZALIŠTE KAO PROMOTOR NOVIH IDEJA	17
5.4. STRATEGIJA DECENTRALIZACIJE I DIVERSIFIKACIJE RESURSA	18
5.5. STRATEGIJA RAZVOJA PUBLIKE	19
6. AUTOEVALUACIJA I ORGANIZACIJSKA DIJAGNOSTIKA.....	20
6.1. INDIVIDUALNA I TIMSKA AUTO ANALIZA – PAEI FAKTORI.....	20
7. POVIJEST ORGANIZACIJE KROZ KLJUČNE MOMENTE RASTA.....	22
7.1. PUTUJUĆA FAZA (1986.-1988.)	22
7.2. POČETNA FAZA U VLASTITOM PROSTORU (1988.-1991.).....	23
7.3. RATNA FAZA (1991.-1995.).....	23
7.4. FAZA UZLETA I PROFESIONALIZACIJE (1996.- 1998.)	24
7.5. FAZA SNAŽNOG RASTA (1998.-2005.).....	25
7.6. FAZA ZRELOSTI – OD 2006. – 2010.....	26

7.7. FAZA AUTORSKOG KAZALIŠTA I DALJNJE MEĐUNARODNE POZICIONIRANOSTI 2010 -2012.	
FAZA RESTRUKTURIRANJA I PONOVOG POZICIONIRANJA.....	28
7.8. FAZA TURBULENCIJE (2012. – 2015.)	28
ORGANIZACIJSKA SHEMA (ORGANIGRAM).....	30
9. MATRICA PROCESA ODLUČIVANJA.....	31
10. DIJAGRAM TOKOVA INFORMACIJA	32
11. SWOT ANALIZA.....	34
SNAGE	34
SLABOSTI.....	35
PRILIKE.....	37
PRIJETNJE	38
12. PEST ANALIZA	39
13. POZICIONIRANJE U SVIJESTI JAVNOSTI.....	41
MAPA INSTITUCIONALNOG POVEZIVANJA	43
.....	43

1. UVOD

Naša je dužnost ljude prosvijetliti, podučiti i podignuti. A svi dobri glumci su – učitelji.

Peter Shaffer

Planiranje nije odlučivanje što će se raditi sutra. To je odlučivanje o tome što će se raditi danas u svjetlu onoga što očekujemo da će biti sutra.

Ichak Adizes

Mala scena se u gotovo trideset i pet godina djelovanja etablirala kao vodeće kazalište za djecu i mlade u Hrvatskoj. Publika je prepoznala vrijednosti po kojima je Mala scena **prepoznatljivo različito kazalište**, a to su: kvaliteta produkcija potvrđena mnogobrojnim nagradama i priznanjima, inovativnost koja je unijela svježinu u zagrebačku i hrvatsku kazališnu sredinu, suvremen i društveno odgovoran program, osebujan organizacijski model, *user friendly* pristup na svim razinama te specifična atmosfera praćena entuzijazmom, ljubavlju i vjerom u umjetnički rad, u – predstavu. Na razvojnom putu osnivači i voditelji kazališta, supruzi Vitomira Lončar i Ivica Šimić, u početku su se usmjeravali intuicijom, učeći na vlastitim pogreškama. Urcitali su put kulturnom poduzetništvu čiji su, nakon *Teatra u gostima* i *Histriona*, pioniri na ovim prostorima. S vremenom je, kroz mnogobrojne edukacije, empirijski način vođenja kazališta postao profesionalnim. Umjetnički i poslovni menadžment utemeljen na znanjima i vještinama donio je dodatnu vrijednost Maloj sceni i omogućilo joj razvoj i put prema u *top formi*¹. Početkom tisućljeća u Hrvatskoj se počinje uvoditi strateško planiranje u u kulturi, a Mala scena ga je usvojila među prvima i implementirala u svakodnevni život organizacije. Mala scena lider² je u području strateškog planiranja u kulturi u Hrvatskoj gdje još ne bilježimo ni postojanje rane manjine³.

Svoj prvi Strateški plan kazalište je donijelo za razdoblje 2008. – 2012. godine, plan 2012. – 2015. nadograđen je na njegovim temeljima, plan od 2015. – 2019., obilježila je tranzicija, dok novi plan, 2020. -2023. obilježava novo umjetničko vodstvo i otvara nove umjetničke i organizacijske modele.

Na **prvom strateškom dokumentu** radili smo punih devet mjeseci, a nastao je uoči

¹ Prema Ichaku Adizesu

² Prema Prenskom

³ Prema Prenskom: inovatori, lideri, rana manjina, kasna većina i tradicionalisti.

dvadesete godišnjice rada kazališta. Program od 2008. godine Mala scena fokusirala je na djecu i mlade kao na primarne ciljane publike, odnosno, na segment na kojem počivaju prve percepcije šire javnosti vezane za rad Male scene. **Strategije fokusiranja te dostizanja i održavanja kvalitete produkcije** bile su ključne u našem djelovanju u prvom strateškom razdoblju na domaćoj i međunarodnoj sceni, na kojoj smo postali vidljivi. Prepoznatljivost izvan granica Hrvatske u prvom strateškom razdoblju nastala je ponajprije zahvaljujući predstavi *Padobranci ili o umjetnosti padanja* koja je od svoje praiizvedbe u ožujku 2006. godine, postala najznačajnijim hrvatskim kulturnim izvoznim proizvodom. Tijekom sljedećih osam godina predstava je s postavama domaćih umjetnika producirana u Tajvanu, Hong Kongu, Rusiji i Rumunjskoj, te u Dusseldorfer Schauspielhaus, u Njemačkoj, Međunarodnu prepoznatljivost Male scene ojačao je i rad Ivice Šimića u ASSITEJ International, najvećoj svjetskoj asocijaciji koja određuje globalnu politiku kazališta za mladu publiku u kojoj djeluje osamdesetak zemalja članica. Šimić je u dva mandata od 2008. do 2014. godine obnašao dužnost glavnog tajnika, a nakon odlaska s funkcije proglašen je počasnim članom i svjetske i hrvatske organizacije. Vitomira Lončar kao producentica multikulturnih i interkulturnih međunarodnih projekata te znanstvenica koja objavljuje radove u zemlji i inozemstvu, također je dala svoj doprinos međunarodnoj vidljivosti Male scene.

Drugu stratešku fazu (2012 – 2015.) obilježile su turbulencije vezane za opstanak kazališta, koje nisu bile predviđene strateškim planom, ali upravo zahvaljujući strateškom načinu razmišljanja, kazalište je uspjelo preživjeti. Cijelo je razdoblje bilo iznimno stresno za osnivače i zaposlenike, ali publika i partneri stali su iza nas i našega rada, što je bilo presudno za preživljavanje. Ovu je fazu obilježilo i drastično smanjenje sufinanciranja od strane Grada Zagreba (2013. godine iznos je u odnosu na 2008. smanjen za čak 72,68 %), a 2015. godinu Mala scena dočekala je sa 100 tisuća manje gradskih programskih dotacija od onih, na natječaju za mnogo skromniji program, odobrenih 1995. godine. Vjerujemo da su najteži dani iza nas i da u **ново strateško razdoblje** ulazimo spremniji nego ikada prije. Riječi jednog od naših posjetitelja u potpunosti određuju ono što jesmo i što težimo biti: «Neka vaše malo, a zapravo veliko kazalište i dalje nastavi širiti duh ljubavi, mudrosti i viteštvo u ovome svijetu.»

Treću stratešku fazu (2015. – 2019.) obilježila je tranzicija, odlazak osnivača iz Hrvatske, pokušaj uspostave novog modela (Zmajevog gnijezda) koji, premda pomno planiran nije

uspio zaživjeti, pa je drugi dio strateškog razdoblja obilježilo gubljenje umjetničkog profila i prelazak na strategiju održavanja organizacije na životu. U posljednjoj godini ovog strateškog razdoblja ponovno se događa preokret (neplaniran i neočekivan), koji je ujedno i početak novog razdoblja, a nastao je odlaskom umjetničkog ravnatelja Ivice Šimića i prelaskom na novu umjetničku direktoricu – Bugu Mariju Šimić.

2. OSNOVE STRATEŠKOG RAZVOJA

2.1. Osobna iskaznica kazališta

Mala scena tridesetak je godina bila vodeće kazalište za djecu i mlade u Hrvatskoj prema broju izvedaba, broju publike i osvojenim nagradama u zemlji i inozemstvu.

Osnovne informacije:

- Jedino privatno kazalište za mladu publiku u Hrvatskoj s vlastitim prostorom, osnovano 1986. i službeno otvoreno 1989. godine. Kazalište⁴ u trenutku pisanja plana ima 3 (tri) stalno zaposlena djelatnika i oko 80 stalnih i povremenih vanjskih suradnika.
- Obiteljsko kazalište osnivača, umjetnika Vitomire Lončar i Ivice Šimića.
- Najviše gledatelja Mala scena imala je 2008. (75.622), a najviše izvedaba u vlastitom prostoru i na gostovanjima 2014. godine (572).
- U prosjeku Mala scena održi između 300 i 400 izvedaba te producira 2 do 4 premijernih naslova godišnje.
- Do sredine 2020. godine izvedeno je 124 praizvedbe premijernih naslova i obnova.
- Mala scena aktivno je hrvatsko kazalište na međunarodnim pozornicama, čemu je u od 2006. do 2014. osobito pridonijela produkcija Padobranci ili o umjetnosti padanja izvedena na važnijim međunarodnim festivalima kazališta za djecu. Gostovala je na svim kontinentima te na najprestižnijim pozornicama svijeta kao što su: Sydney Opera House u Sydneyu, Australija, Kennedy Centar u Washington D.C., SAD, Barbican Centar u Londonu, UK, Koenji kazalište u

⁴ Srpanj 2020.

Tokyu, Japan. Ova predstava talođer je integralno postavljena kao franšiza u: Rusiji, Njemačkoj, Rumunjskoj, Taiwanu, Hong Kongu, Kina – mainland.

- Osim *Padobranaca* i ostali naslovi s repertoara (*Kraljevna na zrnju graška*, *Pale sam na svijetu*, *Pierrot ili tajne noći*, *Šumska djeca*, *Roda i lisac*, *Ja sam ja*, *Henrik V.*, *Cyrano*, *A tko si ti?*, *Kralj A*, *Antuntun*, *Zagrljaj*, *Baukač*, *Priča o oblaku*, *Priča o kotaču*, *Kamenje*, *Ana i Mia*, *Mala sirena*, *Ružičasta sanjarica*, *Priča o zvuku*, *Ifigenija*, *Smiješno čudovište*, *Zašto baš ja?*, *Leptirove pjesme*, *Priča o oblaku*, *Priča o VELIKOM i malom*) sudjeluju na međunarodnim festivalima, čime Mala scena potvrđuje reputaciju izvrsnog kazališta i jedinog od rijetkih hrvatskih kazališta za djecu koje je uspješno i izvan granica Hrvatske i Europe. Predstave igraju na različitim jezicima, a *Pale sam na svijetu*, *Priča o Oblaku*, *Tajne začarane šume*, *Kraljevna na zrnju graška* i *Šuć muć priča* prenesene su u Kinu gdje su na stalnom repertoaru kineskih kazališta.
- Umjetnički ravnatelj Ivica Šimić u svibnju 2008. postao je glavnim tajnikom svjetske organizacije kazališta za djecu i mlade ASSITEJ International, a u svibnju 2014. završio mu je i drugi mandat na ovoj prestižnoj funkciji. Kroz Šimićev rad Zagreb je postao epicentrom za kazališne inicijative i suradnju umjetnika koji se bave kazalištem za djecu i mlade iz cijeloga svijeta. Tri uzastopna članstva u izvršnom odboru ASSITEJ international, vođenje glavnog tajništva te naposljetku izbor u počasno članstvo 2014., potvrdili su ugled koji Šimić ima u kazalištu za djecu i mlade na svjetskoj razini.
- Umjetnici u predstavama Male scene osvajali su mnogobrojne nagrade: 14 Nagrada hrvatskog glumišta, 19 nagrada na međunarodnim festivalima, 52 nagrada na različitim domaćim festivalima, 28 nominacija za Nagradu hrvatskog glumišta, a studenti koji su sudjelovali u našim produkcijama dobili su 4 Rektorove nagrade. Osim navedenih nagrada Mala scena dobila je Plaketu Grada Zagreba (2009), Ivica Šimić i Vitomira Lončar međunarodnu nagradu Grozdanin kikut (2009 i 2015. godine) za doprinos razvoju dramskog odgoja, Mala scena proglašena je najboljim neovisnim kazalištem 2013. godine (nagrada Teatra.hr), Vitomira Lončar proglašena je osobom godine 2012., dobitnica je nagrade *Maslačak znanja* za cjeloživotno učenje, Ivica Šimić i Vitomira Lončar odlikovani su i Ordenom Danice s likom Marka Marulića za osobite zasluge u kulturi (1995. i 1996. godine), a dobitnici su i još više domaćih i međunarodnih

nagrada i priznanja za svoja glumačka i redateljska ostvarenja.

- Promoviranje mladih umjetnika godinama je jedan od najvažnijih zadataka Male scene.
- Prvo kazalište koje je uvelo *online* rezervacije ulaznice uz odabir željenog mjesta sjedenja; internetska stranica Male scene 2000. i 2006. bila je među 10 najboljih stranica u izboru časopisa VIDI, a 2003. ušla je među 25 najboljih stranica u Hrvatskoj u izboru časopisa BUG.
- Prvo kazalište koje je uvelo plaćanje ulaznice putem internetskog bankarstva, a od 2015. u ponudi nam je i kartično poslovanje i na prodajnom mjestu i preko internetskih stranica.
- Prvo neovisno kazalište koje je 2000. godine pokrenulo vlastitu kazališnu biblioteku u kojoj je do sada⁵ tiskan 21 naslov.
- Jedino kazalište u Hrvatskoj koje sustavno njeguje repertoar predstava za najmlađu publiku (već od 1,5 godine na više), a od 2002. do 2020. godine produciralo je 8 takvih naslova
- Kazalište koje je prvo u Hrvatskoj pokrenulo izvedbe predstava sa simultanim prevođenjem na znakovni jezik za osobe oštećena sluha (2004.).
- Kazalište koje je prvo u Hrvatskoj pokrenulo predstave na engleskom jeziku (English Language Theatre - ELT) 2005. godine, usporedno i predstave s prijevodom (titl).
- Jedino kazalište u Hrvatskoj izgrađeno radom i sredstvima svojih osnivača.
- Kazalište koje od 2013. godine kontinuirano radi na opernom i operetnom programu u suradnji s Muzičkom akademijom u Zagrebu, a prve pokušaje uspješno je ostvarilo još 1995. godine.
- Jedino kazalište u Hrvatskoj koje je fokusirano na društveno odgovoran repertoar.
- Kazalište koje je 2020. u ožujku, odmah na početku Covid-19 krize, prvo započelo s *online* sadržajima i 100 dana za redom održavalo kontakt s publikom kroz pričanje priča, prenošenje predstava uživo *online*, kreativne radionice i *online* predavanja.

⁵ Ljeto 2020.

3. OSNOVNE VRIJEDNOSTI KAZALIŠTA

3.1. Misija

Naša je misija djeci i mladima ponuditi kazališnu umjetnost kao sastavni dio njihova odrastanja. Misija nam je uspostaviti komunikaciju i povesti dijalog s publikom o temama koje ih zanimaju i zaokupljaju, postavljati pitanja, propitkivati svakodnevicu te slati poruke ohrabrenja i nade.

Naša je misija kazalištem inicirati međugeneracijsku komunikaciju, osobito unutar obitelji.

Naša je misija afirmirati autohtono stvaranje nove generacije hrvatskih umjetnika.

Naša je misija transferirati svoja znanja, iskustva i navike na formalne i neformalne načine svim zainteresiranim subjektima.

3.2. Vizija

Mala scena želi promovirati nove ideje i forme u kazalištu za mladu publiku sukladno senzibilitetu vremena i suvremenim kazališnim spoznajama.

Mala scena u sljedećem strateškom razdoblju želi učvrstiti svoje mjesto vodećeg kazališta za mladu publiku u zemlji i regiji, osobito u novim okolnostima u kojem se svijet nalazi nakon izbijanja Covid-19 krize.

Mala scena u budućnosti se vidi kao organizacija koja generira nova znanja, naglasak stavlja na edukaciju kroz radionice, seminare, znanstvena, stručna istraživanja i izlaganja te tiskana izdanja u Biblioteci Mala scena.

U organizacijskom smislu Mala scena vidi se u budućnosti kao organizacija koja je temeljena na znanju svog menadžmenta i trajnoj edukaciji koja će donositi nove načine upravljanja kroz nove spoznaje.

Mala scena na kraju strateškog razdoblja očekuje proširenje svojih prostornih resursa, a ujedno i završava proces transfera ovlasti s osnivača na nove voditelje kazališta.

3.3. Repertoarna politika - programske smjernice

Mala scena se od 2005. do 2013. fokusirala isključivo na produkciju predstava za

djecu i mlade, a glavna repertoarna politika bila je usmjerena na publiku od 1,5 do 16 godina.

Od 2013. godine ponovno se vraćamo i predstavama za odraslu publiku kroz dramski i scensko glazbeni program s po jednim naslovom godišnje.

Od 2020. fokus je na najmlađi uzrast, uključujući do sada publiku koja nije bila obuhvaćena programom (od 3 mjeseca naviše). Napušta se uzrast od 3 – 10 godina kao prioritetni i naglasak je na mlađem i višem uzrastu od ranije predviđenog.

Od početka dvijetisućite osmislili smo i posebnu Scenu za mlade (viši školski uzrast i srednjoškolci) na kojoj smo prazveli neke od najuspješnijih naslova Male scene (*Henrik V.*, *Bizon i sinovi*, *Cyrano*, *Ifigenija*, *Zabranjeno za mlade od 16*, *Slijepe ulice*). Nakon 2008., iz objektivnih smo razloga bili prisiljeni smanjiti intenzitet produkcije premijernih naslova iz tog dijela našega repertoara ali negujemo ga i dalje jednim naslovom godišnje (predstave *Debela*, *Ana i Mia*, *Kamenje*, *Bum Tomica*, *Vanda*, *Kralj A*, *Život je san*, *Tko je ubio Pašeticu?*, *Huligan*, *Aut*), svjesni odgovornosti prema toj publici.

Mala scena ima jasno određene segmente publike:

- 0-4 godine: godišnje jedan naslov za ovu ciljnu skupinu (jedne godine za mlade od 18 mjeseci, sljedeće za djecu od 18 mjeseci do 4 godine).
- 3+ godina: svake dvije, a možda i tri godine jedan naslov za ovu ciljnu skupinu.; (većina repertoara hrvatskih kazališta za djecu oslanja se na ovaj segment jer je organizirana prodaja najživlja u ovoj dobnoj skupini, a sukladno tome i prihodi od prodaje)
- 10-16 godina: svake dvije godine jedan naslov za ovu ciljanu skupinu (kako bi svaka novo-producirana predstava imala dovoljno prostora i vremena odigrati veći broj izvedbi prije premijere sljedeće)
- Jedan glazbeno-scenski naslov godišnje (opera, opereta, mjuzikl) za mlade i odrasle.

Dakle, Mala scena razlikuje se od konkurencije što kontinuirano postavlja i predstave za najmlađu dob djece te za tinejdžere, a jedina donosi i operni i operetni program za mlade.

S obzirom na kreiranje novih naslova, repertoar je građen na tri razine:

1. Predstavljamo autohtono hrvatsko stvaralaštvo, s osobitim naglaskom na autore mlađe generacije.
2. Domaćoj publici predstavljamo recentne komade kazališta za djecu.
3. Razvijamo autorsko kazalište koje nam je i do sada donijelo najviše međunarodnih uspjeha i po kojem je Mala scena i prepoznata u svijetu kao originalno i izvorno hrvatsko kazalište za mladu publiku.
4. Operni i operetni naslovi s mladim pjevačima kojima se glazbeno-scensko kazalište približava mladima.

Razvoj autorskog kazališta, interdisciplinarnost te mogući izvoz autorskog / interdisciplinarnog rada na svjetske pozornice, čini osnovu budućeg rada i razvoja kazališta u dijelu predstava za djecu i mlade.

Prema prostornim zahtjevima program dijelimo na:

- Manje forme predstava koje se rade za gostovanja u raznim prostorima, poput vrtića, školskih dvorana, knjižnica, igraonica i sl.
- Veće predstave koje se izvode uglavnom u Maloj sceni te u kazalištima i centrima za kulturu, pučkim otvorenim učilištima, narodnim sveučilištima, prostorima koji imaju prikladnu pozornicu.
- Kazalište na kamionu – putujuća pozornica na kamionu koja se kao posljedica Covid-19 krize pokazala kao moguće rješenje za nove forme i novi način širenja publike.
- Kazalište u Muzeju – kao posljedica potresa i Covid-19 krize, započeta je suradnja s Muzejem Grada Zagreba, a u narednom strateškom razdoblju ovaj će se program dodatno razvijati.

Mala scena je mobilno kazalište te je naša nakana da gledatelji dođu k nama, ali i da mi dođemo k njima, osobito u manja mjesta u RH u kojima nema čestih kulturnih zbivanja. Za putovanja koristimo vlastiti kombi te je pri produkciji novih naslova potrebno voditi brigu o tome da predstava može stati u njega, kako bismo došli do svih dijelova zemlje bez složenijih tehničkih uvjeta i predispozicija. U sklopu ove smjernice

namjera nam je što je moguće prije pokrenuti *Kazalište na kamionu*. Jednom godišnje producirat ćemo (barem) jedan naslov za putovanja. Naš glazbeno-scenski program (opere i operete za mlade) također spadaju u ovaj dio programa jer je osobito u manjim sredinama razvidan nedostatak ovakvih produkcija.

Također, kao dodatnu vrijednost za korisnike, Mala scena za pojedine naslove osmišljava pedagoške pakete koji pomažu roditeljima, pedagogima u radu s djecom, doprinose razumijevanju umjetnosti, ali koji također trebaju biti zanimljivi i korisni samoj djeci. Pedagoške pakete osmišljava autorski tim predstave (u suradnji s pedagogima i učiteljima) te se objavljuju na internetskim stranicama kazališta.

Strateški je cilj naći ravnotežu prema segmentima publike, ali i estetike repertoara. Mala scena, kao umjetničko kazalište za djecu, naručene sponzorske predstave radi isključivo kao umjetničke predstave u skladu sa svojim potrebama i umjetničkom poetikom.

3.4. Repertoar – premijere u strateškom razdoblju 2020 – 2023.

NASLOV	PREMIJERA	DOB
Kristina Gavran: <i>Plačko</i>	23. listopada 2020.	3+
I.B.Mažuranić: <i>Sunce djever i Neva Nevičica</i>	15. studenog 2020.	8+
P. Vukasović i I. Vuković: <i>Aut</i>	23. rujna 2021.	9+
Irma Unušić: <i>Ninabu</i>	9. listopada 2021.*	0,5+
B.M.Šimić i K. Mazzarolli: <i>Klasika naglavačke</i> , koncertni ciklus	27. listopada 2021.	12+
A. de Lestrade i B. Margetić: <i>Velika tvornica riječi</i> , lutkarska opera	2. prosinca 2021.	3+
Ivica Šimić: <i>Mokoš</i>	30. prosinca 2021.	10+
Dunja Fajdić: <i>Priča o snovima</i>	8. rujna 2022.	1,5+
V. Petrac i I. Ožegović: <i>Najsporednija stvar na svijetu</i> , opera	8. prosinca 2022.	14+

B. Margetić i M. Dolenc: <i>Hrabri</i>	7. rujna 2023	12+
Predstava za bebe od 3 do 18 mjeseci u koprodukciji s umjetničkim organizacijama VRUM i Shooma	12. listopada 2023.	0.5+

Repertoar za 2020. godinu – u skladu sa strategijama Male scene, ali i u skladu s Covid-19 situacijom

- Naslov za najmlađe, *Ninabu*, u suradnji s kazalištem Shoom, 3+ mjeseca
- Naslov za Kazalište u muzeju, *Sunce, djever i Neva Nevičica*

3.5. Repertoar za 2020. – 2021

A - za bebe (od 18 mjeseci do 3 godine)

Ivica Šimić/Marijana Nola: *Priča o kotaču*

Ivica Šimić: *Priča o oblaku*

Ivica Šimić: *Priča o svjetlu*

J. Vukmirica i M. Makovičić: *Priča o vodi*

Svjetlana Patafta: *Boje duge – Priča o bojama* (Suradnja s kazalištem *Puna kuća*)

Morana Dolenc: *Priča o glasu*

B – za djecu pretškolskog i nižeg školskog uzrasta

Šimić - Ladika: *Kraljevna na zrnu graška*

Jens Sigsgaard: *Pale sam na svijetu* (u Kini)

Lana Šarić: *Iglica* (u suradnji s *Triko cirkus teatrom*)

Kristina Gavran: *Plaćko*

Dina Vukelić i Nina Horvat: *Pazi.mazi.voli*

Ivana Francišković Olrom: *Čudak Šumek*

Bruno Margetić: *Muka malog vuka*

C – predstave za mlade (10+)

Silvija Šesto: *Debela*

Lycos – Nantsou: *Kamenje*

Dubravko Jelačić Bužimski: *Sportski život letećeg Martina*

Buga Marija Šimić: *Leptirove pjesme*

Paško Vukasović: *Huligan*

Ivana Brlić Mažuranić: *Sunce djever i Neva Nevičica* (8+)

4. CILJEVI RAZVOJA

4.1. kratkoročni ciljevi – 1-3 godine

1. Producirati dramske i glazbene predstave za mlađu djecu i mlade prema planu i programu
2. Angažirati odgovarajuće glumce za sve premijerne naslove koji će biti na raspolaganju za često igranje predstava. Angažiranje umjetnika provodit će se putem audicija organiziranih za svaki pojedini projekt.
3. Nastaviti suradnju s Muzejem grada Zagreba
4. Nastaviti suradnju s neovisnim kazalištima u RH.
5. Jačati odnose s izvorima financiranja (Grad Zagreb, Ministarstvo kulture, sponzori, donatori, različiti natječaji), povećati financijsku podršku a time i neovisnost
6. Prijave na natječaje Poduzetništva u kulturi, Zaklada Kultura nova, ostala ministarstva koja podupiru projekte koji su u vezi s predviđenim programom kazališta Mala scena (npr. Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo socijalne skrbi)
7. Jačati međunarodnu reputaciju kazališta sudjelovanjem na festivalima i konferencijama.
8. Jačati međunarodnu reputaciju izvozom autorskih naslova.
9. Osigurati financijsku podršku za međunarodnu djelatnost.
10. Povećati broj gledatelja na predstavama slobodne prodaje (vikendi).

11. Jače aktivirati prodaju i na terenu (vrtići, škole) te upoznavati pedagoge s repertoarom i pedagoškim paketima.
12. Širenje i ažuriranje baze lojalnih kupaca (*Customer relationship marketing - CRM sustav* za praćenje prodaje) – proširiti MS Access bazu kupaca s podacima o svakom učinjenom kontaktu s kupcima, te ubilježiti njihove dojmove, zaključke o predstavama, želje i slično.
13. Aktivna prodaja – dodatno urediti bazu kupaca i redovno kontaktirati kupce (telefon, pošta, e-mail, newsletter, Facebook, Twitter, Instagram), praćenje prodajnih aktivnosti (*follow-up*), odlazak na teren djelatnice za prodaju i izravna komunikacija.
14. Daljnje učenje i usavršavanje djelatnika te profesionalizacija kazališta (korištenje IT tehnologije, jezici, formalno i neformalno učenje).
15. Rad na povećanju komunikacijskih vještina – otvorene, demokratske i djelotvorne komunikacije u cjelokupnoj organizaciji te rad na razvoju empatije.
16. Kupnja kamiona za *Kazalište na kamionu*.
17. Obnova vanjske drvenarije kazališta.
18. Proširenje prostora na adresi Medveščak 2.

4.2. dugoročni ciljevi – 3-5 godina

1. Stabilizirati repertoar prema gore navedenim segmentima, prema dobi, prema izboru tema i autora te mjestu igranja.
2. Ojačati društveno odgovorno poslovanje na umjetničkom i organizacijskom planu.
3. Komunicirati u javnosti Malu scenu kao *drugačije*, sinonim kvalitetnog i društveno odgovornog kazališta koje se dokazalo i u svjetskim razmjerima – prepoznavanje Male scene kao branda (kroz PR/istupanja u javnosti, marketing, organizacijsku kulturu, vizualni identitet, odnos prema kupcima).
4. Održavanje međunarodne suradnje, regionalno umrežavanje te umrežavanje s ostalim subjektima s neovisne i javne scene u Hrvatskoj.
5. Težnja k stručnosti i izvrsnosti kadrova, edukacija postojećih kadrova (podizanje kapaciteta organizacije).
6. Bolje pokrivanje određenih zemljopisnih regija – uz pomoć sponzora kojima

će biti od koristi lokalna gostovanja i promocije te Ministarstva kulture koje financira gostovanja – raditi na jačanju veza i odnosa s POU-ima, školama i vrtićima, ne samo obaviti gostovanja (češće održavati telefonske i mail kontakte s kupcima, ispitati/anketirati ih, na gostovanje po mogućnosti poslati i prodaju da se stvore jači kontakti). Bolje pokrivanje postići će se i projektima produciranim za *Kazalište na kamionu*.

7. Plan za potpunu digitalizaciju arhive i oslobodjenje dodatnog prostora.
8. Povećanje prostora – dobivanje na korištenje prostorije za društvene sastanke Mjesne zajednice te održavanje prostora.
9. Rad na novim produkcijskim suradnjama u zemlji i inozemstvu.

5. ODABRANE STRATEGIJE PROGRAMSKO ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA

5.1 Strategija postizanja kvaliteta - IZVRSNOSTI

- podrška razvoju kvalitete – postizanje i održavanje izvrsnosti programa i organizacijskog modela u zemlji i inozemstvu, prepoznatljivost Male scene kao nositelja izvrsnosti - **temeljna strategija**
- Prva strategija kazališta Mala scena oduvijek je bila i izvrsnost i to na svim razinama: zaposlenika, suradnika, poslovanja i produkcije. U svrhu održavanja izvrsnosti rada zaposlenika tijekom 2023. godine planiramo zaposlenicima omogućiti dodatnu edukaciju koja uz jačanje poslovnih kapaciteta (korištenje novih programa i aplikacija) potiče i osobni razvoj koji će utjecati na kvalitetu rada. Umjetnička direktorica Buga Marija Šimić upravo je upisala jednogodišnji tečaj za poboljšanje vještina i znanja vezanih za PR i marketing na društvenim mrežama, a radi planiranog snažnijeg razvoja međunarodne suradnje, zaposlenici u prodaji želimo omogućiti adekvatnu edukaciju poslovnog engleskog jezika.
- Izvrsnost suradnika omogućuju nam audicije i pozivni natječaji, što nam ujedno omogućuje uvid u stanje na tržištu. Glumce i ostale umjetničke suradnike odabiremo prema njihovim sposobnostima koji odgovaraju trenutnom projektu. Predstave za koje smatramo da više nisu aktualne ili im kvaliteta tijekom godina više nije zadovoljavajuća, uklanjamo s repertoara. U umjetničkim odlukama vezanima za program izbjegavamo standardne, lektirne naslove, istraživanjima

dolazimo do novih, aktualnih tema, pratimo trendove na međunarodnoj sceni, s ciljem da publici ponudimo kvalitetan društveno odgovoran i suvremen program.

5.2. Strategija povezivanja / UMREŽAVANJA

Umjetnička direktorica kazališta, Buga Marija Šimić, postala je članicom UO hrvatskog centra ASSITEJ-a. Kazalište Mala scena aktivno sudjeluje u radu hrvatskog i svjetskog centra ASSITEJ-a, zatim međunarodne mreže kazališta za najmlađe *Small Size* te udruge neovisnih kazališta u nastajanju NEOKAZ. Strategija za sljedeće razdoblje je osnaživanje rada u mrežama u kojima smo već aktivni ali i učlanjenje u nove mreže, kako bismo stvarali nove umjetničke i edukativne sadržaje vezane za kazališnu umjetnost za djecu. Kroz ove aktivnosti planiramo sudjelovati na više domaćih i međunarodnih festivala i to ne samo s predstavama, nego planiramo aktivno sudjelovati na kongresima, radnim sastancima te okruglim stolovima, čime bismo se snažnije pozicionirali u domaćoj i međunarodnoj javnosti. S aktivnostima vezanima za novi zamah ove strategije već smo započeli: Interdisciplinarna predstava *Leptirove pjesme* pozvana je na tri međunarodna festivala na kojima do sada nismo sudjelovali (*World Duo Festival*, održan online u Seoulu, Koreja; *Colombo Festival* u Colombu, Sri Lanka, koji je odgođen zbog korone; *STRUS Festival* u Lvivu, Ukrajina, koji će se održati u listopadu 2021. godine). Buga Marija Šimić u rujnu 2021. godine sudjelovat će na kongresu unutar Festivala malog kazališta u Balama, a trenutno smo i u razgovorima s gradom Pulom o osnivanju Festivala nezavisnih kazališta koji bi, uz pomoć gradskih i državnih struktura, postao međunarodni festival. Kao i do sada, nastavit ćemo i sa koprodukcijama i suradnjama s drugim umjetničkim, ali i ne-umjetničkim organizacijama.

5.3. Strategija DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI – kazalište kao promotor novih ideja

Naša dugogodišnja strategija, društvena odgovornost, sve je važnija u našem poslovanju, a odnosi se na naš program te na javno djelovanje voditelja kazališta. Naše predstave obrađuju aktualne i društveno angažirane teme poput epilepsije, autizma, vršnjačkog nasilja, poremećaja u prehrani, posvajanje djece i dr. U narednom razdoblju planiramo pokrenuti ciklus predstava pod nazivom *Maloscenski inkubator* unutar koje ćemo godišnje omogućiti jednom mladom režiseru da ostvari svoju prvu profesionalnu režiju. Mladi glumci uglavnom nemaju većih problema s angažmanom u profesionalnim produkcijama na početku karijere, ali mladim je režiserima dobivanje prve profesionalne režije mnogo

veći izazov, osobito u kazalištu za djecu i mlade. U prošlosti kroz rad Male scene snažno su društveno djelovali njezini osnivači Vitomira Lončar i Ivica Šimić, a sada je to Buga Marija Šimić, umjetnička ravnateljica koja je, premda tek na početku karijere, svojim aktivnim društveno odgovornim radom napravila značajne iskorake u proteklom razdoblju. Unutar Ogranka samostalnih umjetnika pri HDDU zalaže se za prava samostalnih umjetnika (što je bilo od životne važnosti tijekom cijelog razdoblja korona krize, a problem se nastavlja i dalje), postala je članicom UO HR ASSITEJ, a Malu scenu uključila je u više društveno odgovornih aktivnosti (igranje predstava za djecu u potresu pogođenim područjima, igranje predstava za napuštenu djecu, prijevoz kombijem za pomoć potrebitima, održavanje humanitarnih koncerata i sl.). U sljedećem razdoblju, a kroz inicijative Buge Marije Šimić, Mala scena planira organizirati niz okruglih stolova i edukacija koje će se baviti pravima i profesionalnim životom i radom samostalnih umjetnika u Hrvatskoj. Unutar ove strategije tijekom rujna 2021. počinje s radom platforma *VestaLLS* - edukativna platforma koja će ponuditi razvoj znanja i vještina mladim umjetnicima iz područja kulturnog menadžmenta i produkcije.⁶

5.4. Strategija DECENTRALIZACIJE I DIVERSIFIKACIJE RESURSA

Predstave Male scene od samih su početaka rada bile producirane s namjerom da putuju u najudaljenija i najmanja mjesta te da se mogu izvoditi i u ne-kazališnim uvjetima. Premda je sadržaja za djecu na tržištu sve više, smatramo da smo svojim pristupom, u kojem je umjetnička izvrsnost na prvome mjestu bez obzira na mjesto i vrijeme izvedbe, i dalje važna karika u lancu distribucije kvalitetnih sadržaja djeci i mladima u manjim sredinama. Unutar ove strategije odlučili smo pokrenuti i projekt *Kazalište na kamionu*. U tu svrhu planiramo osposobiti kamion kako bi postao pokretna pozornica. Kroz ovaj projekt smanjit će se vrijeme potrebno za postavljanje predstave, smanjit će se troškovi gostovanja (neće biti potrebe za plaćanjem najma dvorane/prostora), a predstave će se moći odvijati na svim mjestima, pa i u onima koja nemaju prostor koji bi inače mogao ugostiti kazališne izvedbe. Također će se moći izvoditi više predstava tijekom jednoga dana i to za manji broj publike. Često u u manjim sredinama, gdje lokalna samouprava organizira programe, nije moguće izvesti predstave zbog premalog broja publike ili međusobne udaljenosti manjih mjesta. Također, ovo će pomoći i roditeljima koji nemaju

⁶ BM Šimić postala je članicom UO ASSITEJ 2021., *VestaLLS* kreće 2021., a ovaj dio SP-a ažuriran je tijekom ljeta 2021. godina.

mogućnost prijevoza djece voditi u veće gradsko središte.

Ova strategija također uključuje i prijenose predstava *online*. Tijekom karantene uzrokovane pandemijom Covid-19 virusa, prenosili smo predstave *online* i na taj način došli do publike koja živi izvan granica Republike Hrvatske. Odlučili smo nastaviti prenositi predstave jednom mjesečno te ih reklamirati u našoj dijaspori kako bi imali pristup hrvatskim umjetničkim programima koji im inače nisu dostupni.

Kroz strategiju diversifikacije programa jačat ćemo interdisciplinarnost naših produkcija. Interdisciplinarnost jača u cijelome svijetu, a u Hrvatskoj je još uvijek slabije zastupljena u kazališnoj zajednici. Cilj je kroz manje interdisciplinarne projekte približiti umjetničke forme poput opere i suvremenog plesa široj populaciji. Opere se u Hrvatskoj uglavnom izvode u velikim opernim kućama kroz standardni repertoar. Komornost kazališta Mala scena omogućuje drugačiji pristup opernoj umjetnosti, a spajanjem opere s dramskim i/ili plesnim kazalištem otvara nove, inovativne umjetničke mogućnosti i smjerove te pruža publici drugačiji umjetnički doživljaj. Ova strategija uključuje i nastavak suradnje s ne-kazališnim organizacijama i institucijama, poput Muzeja grada Zagreba s kojim započinjemo dugoročnu suradnju pod naslovom "Kazalište u Muzeju":

5.5. Strategija RAZVOJA PUBLIKE

Ova strategija spada u naše novije strategije, a s prvim aktivnostima započeli smo prije 2 godine, uvidjevši saturaciju na tržištu predstava za djecu od 3 do 10 godina. Na tržištu je broj predstava za bebe mlađe od 3 godine te mlade starije od 10 godina još uvijek izrazito mali u odnosu na one uzrast 3 do 10 godina, pa se naša odluka pokazala ispravnom i nastavljamo s ovom strategijom i u sljedećem razdoblju. Uz navedene dobne skupine (do 3 godine i 10+), unutar ove strategije dodajemo još jednu dobnu skupinu, od 3 do 18 mjeseci, za koju je u Hrvatskoj do sada jedino radila umjetnička organizacija "VRUM". Ovaj podatak govori da je ova dobna skupina do 18 mjeseci u Hrvatskoj u potpunosti zanemarena, dok na međunarodnoj sceni produkcija predstava za bebe do 18 mjeseci zastupljena i sve više jača u zadnjih 10 do 15 godina. Ova strategija, osim produkcije, uključuje i razvoj popratnih programa kao što su radionice i/ili okrugli stolovi, što se osobito odnosi na predstave za mlade koji u kazalište uglavnom dolaze organizirano (sa školom), a vrlo rijetko sami. Upravo iz tog razloga planiramo ostvariti snažniju suradnju s obrazovnim ustanovama. Želimo im pomoći pri odabiru predstava, pomoći pedagogima i nastavnicima s pedagoškim paketima te predstavljanju sadržaja učenicima, uzevši u obzir

da se naše predstave bave društveno osjetljivim temama (autizam, nasilje u obitelji, vršnjačka diskriminacija i sl.).

6. AUTOEVALUACIJA I ORGANIZACIJSKA DIJAGNOSTIKA

6.1. Individualna i timska auto analiza – PAEI faktori

P – produkcijska funkcija –dobra (4 od 5)

Mala scena godišnje producira 2-4 novih naslova, održi u prosjeku 350 izvedaba u Maloj sceni i na gostovanjima (od ukupno 10 mjeseci kazališne sezone). Buga Marija Šimić, umjetnička direktorica, osoba je s velikim P pa se to reflektira i na kazalište. Vitomira Lončar (još uvijek odgovorna osoba), također osoba s velikim P, i dalje pridonosi radu kazališta, osobito u kriznim situacijama. Osoba za prodaju (što je samo po sebi veliko P), odlično obavlja svoj posao. Covid-19 kriza pokazala je snažno P organizacije. Produkcijska funkcija je stabilna, kazalište ima *know how*, jasne procese, podjelu odgovornosti i zaduženja, ustaljen ritam koji je poznat i unutarnjim i vanjskim sudionicima, minimalna odstupanja od planiranog s rijetkim programskim odstupanjima. Ova je funkcija u organizaciji dobro razvijena pa je organizacija kratkoročno efektivna.

A - administrativna funkcija – loša (2 od 5)

Troje zaposlenih u kazalištu obavlja velik broj zadataka (neki su zadaci specijalizirani po funkcijama, a neki se obavljaju zajednički). Na administrativnim poslovima rade sve tri zaposlene djelatnice (računovodstvo, prodaja i administracija). Osoba iz računovodstva uskoro odlazi u mirovinu. Nedavno je prekinut radni odnos s još jednom osobom iz administracije jer je organizacija *skerenula* u veliko A, što je ostavilo loše posljedice, a i zbog Covid-19 krize veliko A se pokazalo kao premalo učinkovito. Administrativna funkcija ima velikog prostora za napredovanje. Postoji potreba za većim preuzimanjem odgovornosti za vlastiti rad, aktivnijim i inovativnijim pristupom zaposlenih djelatnika. U ovom dijelu kazalište je podkapacitirano i potrebne su promjene⁷. Dugoročno su

⁷ Djelatnica u administraciji prekinula je radni odnos 2021. i sada je u kazalištu ostalo samo dvoje zaposlenika.

potrebne značajne promjene koje će se već s početka strateškog razdoblja pokušati riješiti zapošljavanjem novog djelatnika u administraciji. Svaki je zaposlenik odgovoran za što bolju organizaciju svojeg polja djelovanja, a za zajedničke poslove (npr. slanje pošte, pospremanje kazališta, priprema premijera) napraviti će se bolji raspored u cilju učinkovitijeg i bržeg obavljanja. Zbog nedostatka ljudskih resursa nema se dovoljno vremena za arhiviranje materijala iz prošlosti. Velike su mogućnosti u jačanju organizacije kroz kvalitetniju suradnju između računovodstva, knjigovodstva i programskog dijela organizacije. Osjeća se potreba korištenja izvještaja koja proizvodi računovodstvo u svrhu poboljšanja planiranja u organizaciji što bi ju učinilo kratkoročno efikasnijom.

E – poduzetnička funkcija – vrlo dobra prema izvrsnoj (4/5)

Mala scena je privatno kazalište i kao takvo prepoznato u javnosti kao primjer uspješnog poduzetništva u kulturi. Osnivači imaju veliki E što pokazuje i dugogodišnja uspješnost ovoga kazališta, a također i nova umjetnička direktorica pokazuje snažan E. Sklonost k riziku osnivača i novog menadžmenta i dalje je jaka, kao i potreba za programskom beskompromisnosti. Tijekom godina rada, kazalište je uvijek težilo inovacijama. Ključni problem okruženja jest što još uvijek poduzetništvo u kulturi smatra nečim lošim i ne podupire u dovoljnoj mjeri poduzetničke napore u kulturi općenito. To se nužno reflektira i na Malu scenu. Država i lokalna zajednica nedovoljno (i sve slabije) potiču poduzetništvo u kulturi unatoč otvorenom natječaju i proklamiranoj kulturnoj politici. Također je i cjelokupno okruženje nesklono poduzetništvu i to ne samo u kulturi. Obje odgovorne osobe, Vitomira Lončar i Buga Marija Šimić imaju snažno izraženo slovo E ali ono je usmjereno u različitim smjerovima što ponekad dovodi do problema u organizaciji. Ti se problemi ne smatraju patološkim, nego kreativnim, a organizacija je zbog izraženog slova E na osnivačkoj i upravljačkoj razini dugoročno efektivna.

I – integracijska funkcija – dvojaka: umjetnički iznimna (4/5), organizacijski prosječna (3/4), s povremenim tendencijama k lošoj

Sastav zaposlenih u Maloj sceni je heterogen, prema dobi, obrazovanju, radnim

navikama i osobnostima, što uvelike utječe na katkad nestabilnu integraciju kolektiva. Na ovom se faktoru uvelike može poraditi jer kazalište, kao i svaku organizaciju, prije svega čine – ljudi. Istaknuta je visoka razina lojalnosti kazalištu (obiteljsko okruženje), međutim primjetni su pojedinačni nesporednosti, što povremeno utječe na dezintegraciju kolektiva i ne omogućava dovoljnu kvalitetu rada. Na osvještavanju ovakvih izazova se radi, razgovora na različitim razinama jer se jedino dobrom komunikacijom može utjecati na zajedništvo i veću integraciju zaposlenika i ostalih suradnika. U budućnosti ćemo nastaviti raditi na njegovanju organizacijske kulture koja obuhvaća izvrsnost, posvećenost poslu, osobnu odgovornost i sklonost učenju (organizacija koja uči). Umjetnički segment ima snažan integracijski doprinos organizaciji, međutim, administrativni i umjetnički dijelovi često nedovoljno surađuju i ne uvažavaju jedni druge. Tehnički i umjetnički dio organizacije imaju veći integracijski faktor od administrativnog. Na ovom je području potrebno dodatno raditi i jačati slovo I. Umjetnička direktorica Buga Marija Šimić ima snažno razvijen integracijski faktor, a Vitomira Lončar ima dodatnog prostora za napredovanje kao i ostali zaposlenici. Prema unutra organizacija nije dovoljno dugoročno efikasna, ali je prema van, prema korisnicima situacija mnogo bolja i dugoročna efikasnost je jedna od jačih strana organizacije.

7. POVIJEST ORGANIZACIJE KROZ KLJUČNE MOMENTE RASTA

7.1. Putujuća faza (1986.-1988.)

- Putujuće kazalište, bez stalnog prostora, grupu entuzijasta čine Vitomira Lončar, Ivica Šimić, Zvezdana Ladika i Roman Šušković Stipanović.
- Radi se samo vikendom i to isključivo male kazališne forme.
- Prva predstava nastala pod imenom kazališta Mala scena bila je *Pričalo i malena*, a pripremljena je ciljano za gostovanje u Njemačkoj, München, gdje ju je pozvao Jürgen Flügge, umjetnički direktor kazališta Shauburg.
- Prva izvedba predstave *Pričalo i malena* (kasnije *Kraljevna na zrnju graška*) izvedena je u DV Tratinčica u Zagrebu 1. srpnja 1986., a u ožujku 1987. izvedena je na njemačkom jeziku u Münchenu te 1988. na *Take off* festivalu u Londonu na engleskom jeziku.
- Druga, također kulturna predstava kazališta Mala scena *Pale sam na svijetu*,

nastala je 1986. ujesen u suradnji Ivice Šimića i redatelja Radovana Milanova i također je igrana na njemačkom i engleskom jeziku.

7.2. Početna faza u vlastitom prostoru (1988.-1991.)

- Unajmljivanje prostora na adresi Medveščak 2, u prostoru Mjesne zajednice Đuro Đaković (današnja mjesna zajednica *Medveščak*).
- Nakon godinu dana počinju radovi i bivša dvorana za partijske sastanke i slobodne aktivnosti građana gradske četvrti pretvorena je u kazalište s pozornicom, gledalištem i tehničkom kabinom. Nacrt kazališta izradila je scenografkinja Dinka Jeričević, stalna suradnica kazališta do današnjih dana. Kazalište Mala scena izgrađeno je vlastitim sredstvima i osobnim naporima, a njegovu izgradnju lokalna uprava i samouprava nije financirala.
- Kazalište je otvorilo dvoranu s tlocrtom kakav je i danas 6. prosinca 1989. u podne, a dva dana poslije odigrana je prva premijera, *Prava stvar* Toma Stopparda. Šesti prosinca svake godine obilježava se kao Dan kazališta Mala scena.
- Usporedno se igraju predstave za djecu (preko dana, u režiji Z. Ladike), za odrasle na Večernjoj sceni (*Dvostruka nevjera* i *Letice i ljublist*, režija Vlado Habunek) te se osniva *Dramski studio* voditeljice Zvezdane Ladika koji radi gotovo svakodnevno.
- Formalno-pravno Mala scena potpisala je ugovor o korištenju prostora s Mjesnom zajednicom 1. rujna 1989., a registrirana je 15. srpnja 1989. kao trajna radna zajednica samostalnih umjetnika.

7.3. Ratna faza (1991.-1995.)

- Politička kriza i rat u zemlji uzrokovali su i krizu u kazalištima – nema publike, pa Mala scena igra predstave za djecu po izbjegličkim i prognaničkim kampovima. Kazalište se održava na životu bez ikakvog vanjskog financiranja, a nakon Šimićeve režije predstave *Iluzija* 1992. doživljavamo i prvi bankrot zbog nemogućnosti samofinanciranja od prodanih ulaznica i nedobivanja (obećane) financijske potpore zagrebačkog Gradskog ureda za kulturu.
- 1993. Ivica Šimić sudjeluje na redateljskom seminaru u Esslingenu, u

Njemačkoj i od tada, premijerom predstave *Šaputanja u mraku* započinje novi repertoar za djecu Male scene, koji je do tada uglavnom osmišljavala Zvezdana Ladika. U ovome razdoblju započinje i međunarodna djelatnost kazališta s predstavom *Dječak s albumom porodičnih slika* 1994. godine. S istom predstavom započinje i nominiranje predstava kazališta Mala scena za Nagradu hrvatskog glumišta, u kojima sudjelujemo gotovo svake godine.

- Suradnja pet renomiranih kazališta iz Europe (Nizozemska, Njemačka, Portugal, Italija i Belgija) u projektu *Prave cipele*, koja dolaze igrati u Hrvatsku, uglavnom za djecu prognanike, postaje temeljem budućeg međunarodnog festivala kazališta za djecu i mlade *Mliječni zub*.
- 1995. – drugi bankrot kazalište doživljava s predstavom Davida Mameta: *Olleana* zbog promašenog izbora teksta u odnosu na potrebe okruženja.

7.4. Faza uzleta i profesionalizacije (1996.- 1998.)

- Krajem 1995. *Cvildreta s Gavranove stijene* označava početak novog repertoara, a već u ožujku 1996. Mala scena organizira *Dane nizozemskog kazališta za djecu i mlade*, još jedan korak prema festivalu *Mliječni zub*. U Hrvatsku dolaze plesne, dramske, lutkarske i operne predstave za djecu i mlade, a kazalište iz Edama daruje Maloj sceni *Kazalište u autobusu* s kojim obilazi i najmanja mjesta u zemlji.
- U skladu s novim zakonodavnim okvirom (*Zakon o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva* iz svibnja 1996.), Mala scena u studenome 1996. godine postaje umjetnička organizacija registrirana pri Ministarstvu kulture RH.
- 1997. vrhunac dotadašnjeg kazališnog stvaranja postaje predstava *Pierrot ili tajne noći* s nekoliko osvojenih Nagrada hrvatskog glumišta te osvajanjem Grand prix ASSITEJ-evog festivala, što definitivno etablira Malu scenu kao relevantno kazalište u Hrvatskoj.
- Prijelomna godina u organizacijskom smislu kazališta je 1997. Roman Šušković Stipanović odlazi iz Male scene s mjesta ravnatelja i glavnog producenta, a nasljeđuje ga Vitomira Lončar. U novom razdoblju započinje zapošljavanje tehničkog i administrativnog osoblja kojeg do tada nije bilo (Branka Markuš

Nemeth, Ljubica Šimić, Jadranka Letica, Duško Richtermoc), a također se ulazi u fazu podjele poslova prema funkcijama.

- Prva produkcija plesnog kazališta za djecu u Hrvatskoj – *Zagrljaj*, 1997.
- 1997. godine kazalište Mala scena ima svoju prvu internetsku stranicu i postaje prva organizacija u kulturi u Hrvatskoj koja se počinje informatizirati.

7.5. Faza snažnog rasta (1998.-2005.)

- Zvezdana Ladika 1998. režira uz proslavu 45. godišnjice umjetničkog djelovanja *Varljive priče*, svoju posljednju profesionalnu režiju. *Varljive priče* su početak fenomena malih dječjih mjuzikala nakon kojih dolaze *Roda i lisac*, *Tajne začarane šume* i *Bajka o zlatorogom jelenu*, sve u režiji Ivice Šimića.
- Usporedno s tim repertoarom (estetika Zvezdane Ladike) gradi se i estetika Ivice Šimića s predstavama *O sutra*, *Bok*, *čudovište* i dr.
- Gostovanje predstave *Pierrot ili tajne noći* u SAD, igranje na engleskom jeziku.
- 1999. ukinut je *Dramski studio Male scene*, zbog nedostatka financiranja i nemogućnosti uvođenja ekonomske članarine.
- 1998. - 1. međunarodni festival profesionalnih kazališta za djecu i mlade *Mliječni zub* pod umjetničkim vodstvom Ivice Šimića, a u produkciji Vitomire Lončar.
- 2000. počinje projekt *Biblioteka Mala scena*, knjigom Zvezdane Ladike *Kazališne čarolije*. Od tog izdanja pa do sredine 2015. tiskan je ukupno 21 naslov tekstova izvedenih drama ili stručnih knjiga. Od iste godine Mala scena u svom je izdanju snimila i otisnula 8 audio CD-a/kaseta sa svojim predstavama.
- 2001.-2005. ponovno otvaranje *Večernje scene* – predstave za odrasle s predstavom *Ljepotica iz Leenanea*. Kazalište naglo povećava broj publike i broj izvedaba. Naslovi koji se igraju na *Večernjoj sceni* u tom razdoblju su suvremeni autori i donose novosti na repertoar zagrebačkih kazališta: *Enigmatske varijacije*, *Stvar je u obliku*, *Blue room* (svojevrсни fenomen hrvatskog glumišta, svih 100 izvedbi odigrano je pred rasprodanim gledalištem), *Dokaz*, *Odšteta* te *ŽivotX3*.

- Daljnji razvoj estetike Ivica Šimića – predstavljanje suvremenih europskih autora za djecu i mlade (*Bio jednom jedan zmaj, Bizon i sinovi, Bok, čudovište, O sutra, Cyrano, Henrik V., Zabranjeno za mlade od 16*), ali i suvremenih hrvatskih autora (*Parsifal, Ifigenija, Slijepe ulice*).
- Jedan od zanimljivijih segmenata Šimićevog umjetničkog rada su i predstave za najmanju djecu od 1,5 godina na više – *Priča o oblaku* (2002) i *Priča o kotaču* (2003), kojima ulazi u krug rijetkih umjetnika u svijetu koji se time bave.
- 1998-2004 - održana su četiri festivala *Mliječni zub* svaki sa svojom tematskom cjelinom i svojim popratnim sadržajima.
- Od 2005. na dalje povratak kazalištu za djecu i mlade, ukidanje *Večernje scene* te pokušaj jačanja *Scene za mlade*.
- Od 2005.-2007. neuspješan pokušaj otvaranja kazališta na engleskom jeziku, *English Language Theatre of Zagreb*. Održana je samo jedna premijera (Charlotte Jones: *Humble Boy*), a pojedine predstave *Večernje scene* igrane su s titlovima. Zbog malog interesa publike ova je inicijativa napuštena.

7.6. Faza zrelosti – od 2006. – 2010.

- Posebno mjesto u životu kazališta Mala scena zauzima predstava *Padobranci ili o umjetnosti padanja* koju je Šimić uz Larisu Lipovac (danas Navojc) i Damira Klemenića ciljano napravio za festival u Bologni 2006. godine i koja je u svom petogodišnjem životu obišla sve kontinente, sve najznačajnije svjetske festivale i pozornice: Sydney Opera House, Kennedy centar u Washingtonu, Barbican Centar u Londonu, Koenji kazalište u Tokyu i dr. Predstava koja je autohtoni hrvatski proizvod jedan je od vrhunaca kazališta Mala scena u drugom desetljeću njezinog postojanja.
- 2006.-2007. Inicijativa za istraživanje publike i odnos mladih prema kazalištu. Istraživanje je provedeno na 1400 zagrebačkih srednjoškolaca i donijelo je korisne rezultate, no nije uspjelo zainteresirati širu javnost za daljnja istraživanja u kazalištu.
- 2005.-2007. - sudjelovanje na seminaru u organizaciji Gradskog ureda za kulturu o strateškom planiranju nakon kojeg dolazi do uviđanja potrebe za strateškim planiranjem u kazalištu. Počinje se razmišljati o izradi strateškog

plana kao temeljnog dokumenta u radu kazališta. Fokus na **izvrsnost** u repertoaru za djecu i mlade te međunarodna orijentacija Male scene definirani su kao nositelji strateškog razvoja kazališta.

- Od 2006. na dalje počinje razdoblje pojačanog obrazovanja zaposlenika i osnivača – tečajevi informatike, stranog jezika, stručni seminari i doktorski studij osnivačice Vitomire Lončar.
- 2007. produkcija *A tko si ti?*, interkulturalna i neverbalna predstava s Larisom Lipovac i japanskom glumicom Niho Tsukimura (koja na usavršavanju ostaje godinu dana u Maloj sceni) – pozivi za međunarodne festivale u 2008. i za druge naslove s repertoara, što učvršćuje položaj Male scene na karti etabliranih europskih kazališta za djecu i mlade.
- S predstavom *Bum Tomica* započinje suradnja s jednom od najčitanijih hrvatskih autorica za djecu i mlade, Silvijom Šesto Stipaničić. *Bum Tomica* je osvojio nekoliko važnih nagrada, a *Debela* je 2008. najveći tinejdžerski hit u domaćem kazalištu. U veljači 2009. izašla je *Vanda*, a u siječnju 2012. prema motivima knjige *Ružičasta sanjarica* Nina Horvat napisala je novi dramski tekst. Scena za mlade na ovaj način zapravo dobiva svoj nastavak, ali s tendencijom spuštanja dobne granice na više razrede OŠ i niže razrede srednje škole. Suradnja sa Silvijom Šestom nastavlja se i u 2015. godini praiizvedbom predstave *Tko je ubio pašteticu?*.
- Ivica Šimić, godinama aktivan u Izvršnom odboru svjetske organizacije ASSITEJ International, u svibnju 2008. na kongresu u Australiji dobiva iznimno priznanje te je izabran za glavnog tajnika ove najvažnije svjetske organizacije za djecu i mlade. Drugi trogodišnji mandat izglasan mu je u svibnju 2011. na kongresu u Danskoj.
- 2008. godina najuspješnija je godina u radu kazališta Mala scena s odigrane 565 izvedbe koje je vidjelo 75.622 gledatelja u zemlji i inozemstvu.
- 2009. godine mijenjan je vizualni identitet kazališta (Bruketa&Žinić), otisnuli smo monografiju koju je uredila Katarina Kolega, a u prosincu iste godine svečano smo proslavili 20. godišnjicu službenog otvaranja kazališta/dvorane. Iste godine Mala scena dobila je i Plaketu Grada Zagreba, a Ivica Šimić međunarodnu nagradu *Grozdanin kikot* za osobite zasluge u području kazališta za djecu.

7.7. Faza autorskog kazališta i daljnje međunarodne pozicioniranosti 2010 -2012.

Faza restrukturiranja i ponovnog pozicioniranja

- Zbog recesije u cijeloj zemlji, već 2009. godine nastupa značajno smanjenje financiranja programa cjelokupne (neovisne) kulture pa tako i kazališta Mala scena što je u 2010. godini rezultiralo i smanjenjem programa ali organizacijskim preustrojem kazališta. Otpustili smo troje djelatnika (1 djelatnik u marketingu i PR-u, 1 djelatnik u administraciji i 1 tehničar). Takvo drastično smanjenje zaposlenih (sa 7 na 4) nužno je utjecalo na sam rad kazališta. Program se, međutim, i dalje nastavio razvijati prema predviđenom planu i nismo odustajali od društveno odgovornog repertoara (predstave *Ana i Mia*, *Kamenje*, *Krava Ružica*.) Također se nastavlja repertoar namijenjen najmlađoj publici (*Priča o svjetlu* i *Priča o vodi*) te razvoj autorskog kazališta (*Baukač*, *Ana i Mia*, *Priča o svjetlu* i *Priča o vodi*)
- Nastavak rada na međunarodnim projektima, prije svega *Patchwork Family* koji je u fazi postprodukcije dobio naziv *Superheroj*, a premijeru je imao 26. srpnja 2012. godine u Nacionalnom kazalištu u Seulu, u Koreiji.
- U rujnu 2010. godine Vitomira Lončar počinje pisati blog *Slamka spasa* na Večernjakovoj blogosferi koji izlazi u tjednom ritmu. Teme postova su vezane za kazališnu situaciju u zemlji i šire kulturnopolitičke teme. Blog ubrzo stječe veliku popularnost, ali uzrokuje i probleme kazalištu i njezinim osnivačima. Sufinanciranje programa drastično se smanjuje usprkos rezultatima rada.
- Mala scena inicira osnivanje Mreže neovisnih kazališta i kazališnih družina u Republici Hrvatskoj te od 2011. godine počinje održavati Burze kojih je sveukupno održano 4 izdanja (do rujna 2014.).

7.8. Faza turbulencije (2012. – 2015.)

- Tijekom ovog razdoblja kazalište se bori za opstanak. Javni govor Vitomire Lončar izaziva sve veće probleme radu kazališta, a 2012. godinu kazalište završava u velikim financijskim problemima jer Grad Zagreb odbija kazalištu isplatiti sredstva za izvršeni program.
- Tijekom 2013. godine kazalište je izloženo mnogobrojnim inspekcijskim

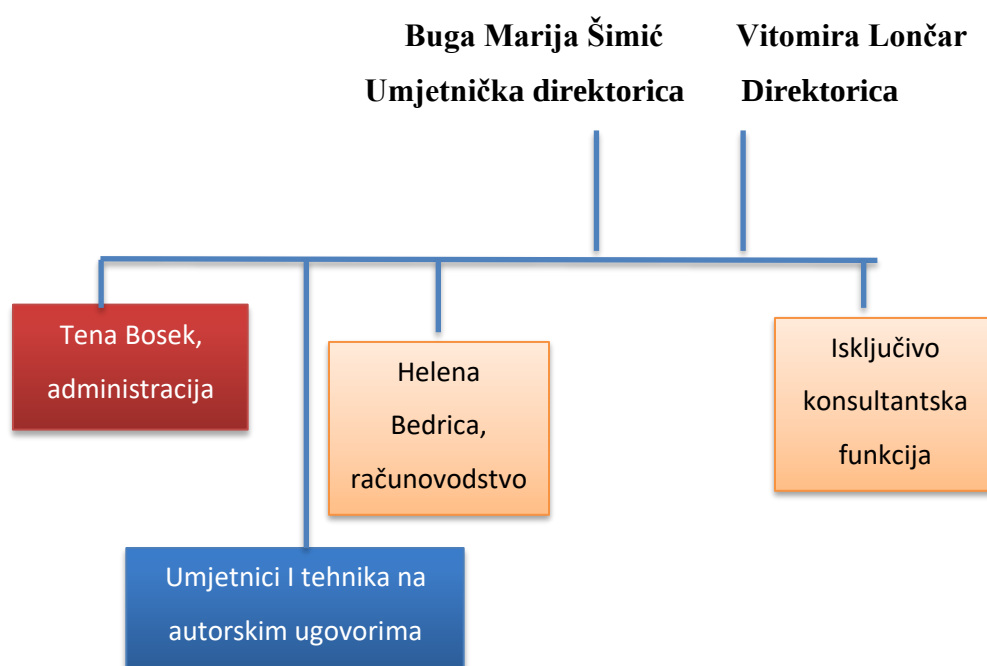
nadzorima, sufinanciranje se dodatno smanjuje, a započinju i sudski procesi od kojih neki traju i do danas. Inspekcijski nadzori nisu utvrdili nezakonito poslovanje Male scene, ali su ovi procesi i optužbe iscrpili organizaciju.

- Međunarodna i domaća podrška Maloj sceni i pisma koje su poštovatelji i podupiratelji kazališta pisali Gradonačelniku i Uredu za kulturu uspjeli su sačuvati kazalište koje je opstalo zahvaljujući vlastitom prihodu.
- Broj zaposlenika 2014. godine pada na najmanji broj otkako Mala scena počinje zapošljavati, samo na troje, što iznimno opterećuje preostale zaposlenike.
- 30. lipnja 2013. odigrana je 46. Izvedba predstave *Supeheroj* i nakon pune 4 godine, završio je projekt sedam zemalja Azije i Europe.

7.9. Faza tranzicije (2016. – 2020.)

- 2016. godine osnivači Vitomira Lončar i Ivica Šimić otišli su iz Hrvatske
- 2016. godine osmišljen je novi model organizacije *Zmajevog gnijezda* koji je pretpostavio transformaciju organizacije, proširenje, na 7 članova/kazališta s neovisne scene
- 2018. godine model *Zmajevog gnijezda* pokazao se kao nedovoljno dobar.
- 2018. godine Mala scena prolazi na natječaju za EU projekt, *Glumim, dakle jesam*. Umjesto snažnog umjetničkog zamaha, kazalište doživljava administrativni zamah, ali i administrativne probleme zbog nedovoljne kapacitiranosti organizacije za EU projekte.
- 2018. godine sa školovanja iz inozemstva u Hrvatsku se vraća Buga Marija Šimić i započinje rad u organizaciji
- 2019. godine organizacija počinje mijenjati svoj identitet prema idejama BMŠ koja radi svoj prvi autorski projekt.
- 2020. godine BMŠ preuzima kazalište u umjetničkom smislu a i formalno i kazalište je na početku nove životne faze u kojoj ponovno jača inovativnost, a administrativna faza završava.

ORGANIZACIJSKA SHEMA (ORGANIGRAM)



Organizacijska struktura u Maloj sceni je funkcionalna i plitka, nema mnogo razina upravljanja, a osnivačke i upravljačke funkcije se preklapaju.

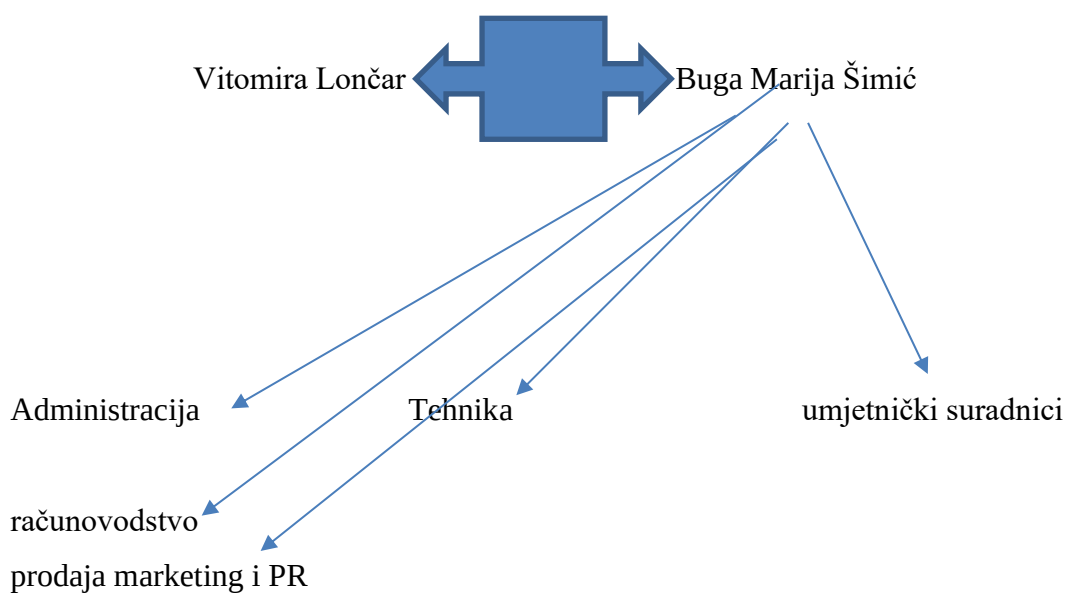
Prednosti i nedostaci ovakvog modela:

- Jednostavna i čvrsta kontrola upravljača te brzo i efikasno donošenje odluka.
- Umjetnička direktorica BMS je jedina koja je upućena u sve procese u organizaciji, odgovorna je za usklađivanje djelovanja i dostizanja rezultata za zaposlene te ima potpunu kontrolu nad poslovanjem kazališta. Ovakav način rada ponekad dovodi do preopterećenja komunikacijskih kanala kao i preopterećenja same direktorice (posebno uzevši u obzir njezine aktivnosti izvan Male scene). To se rješava prenošenjem administrativnih poslova i spuštanjem ovlasti odlučivanja

na niže razine – operativa se prenosi na pojedine funkcije, a glavne odluke i nadzor ostaju u domeni direktorice. Ključni je problem slabo administrativno osoblje (kancelarija) koje je zbog financijskih (ne)moćnosti svedeno na samo jednu zaposlenu osobu (računovodstvo je izmiješteno). Jedna zaposlena osoba u administraciji često ima obiteljskih problema što stvara probleme.⁸

- Donekle je izražena opasnost od slabe komunikacije između funkcija zbog specijalizacije samo za vlastito područje posla, no postoje i zajednički poslovi koji su nužni zbog malog broja zaposlenih. Upravo stoga potrebna je učinkovita i aktivna komunikacija među pojedincima te dostizanje visoke razine timskog rada, na čemu se svakodnevno radi.
- Novi izazovi očekuju organizaciju u ovom razdoblju zbog novih zapošljavanja uzrokovanih smjenom generacije (odlazak u mirovinu računovodstva) i odlukom o proširenju administrativnog dijela.

9. MATRICA PROCESA ODLUČIVANJA



Legenda:

iznimno snažne veze



snažne veze

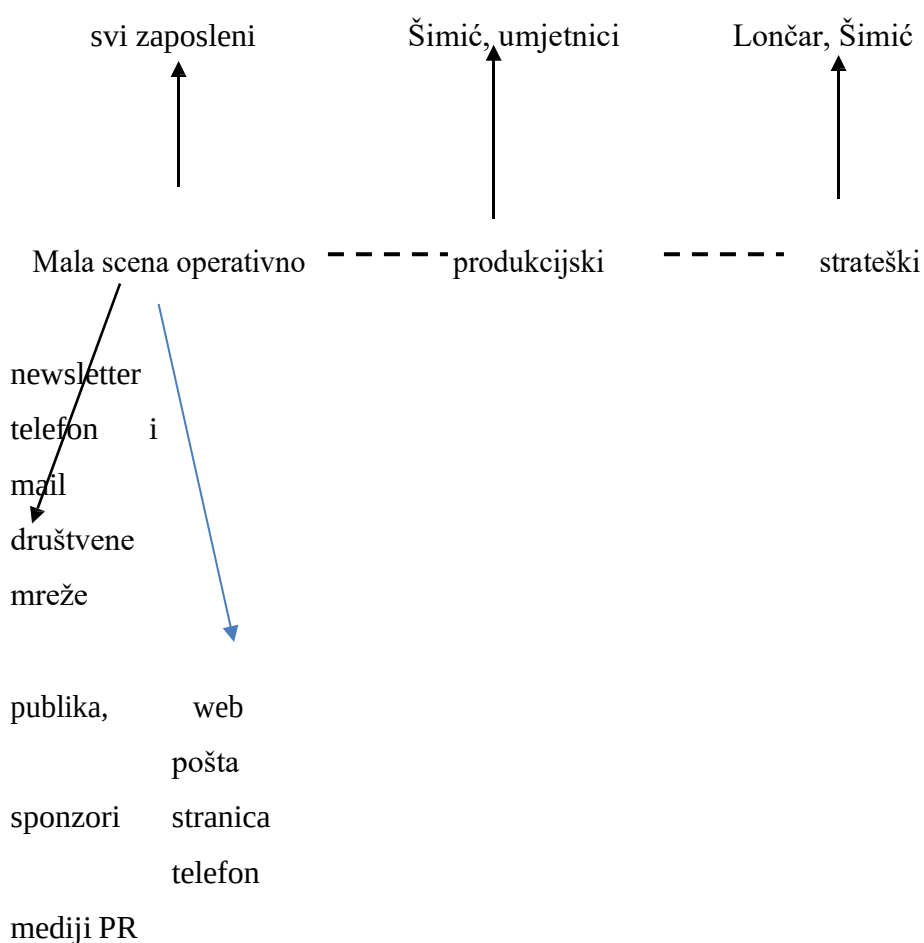


⁸ Jedina osoba na administraciji u uredu napustila je organizaciju 2021. godine.

Sve važne odluke donose umjetnička direktorica (vođenje organizacije, produkcija) uz konsultacije s ravnateljicom, ali na operativnoj razini svatko od zaposlenih i vanjskih suradnika ima slobodu rada i odlučivanja. Ta mogućnost ne koristi se kod svih zaposlenika jednako što ovisi o tipu osobnosti pojedinog zaposlenika, sklonosti kreativnosti i preuzimanju odgovornosti za donesene odluke. No, ovo je ujedno i najveća opasnost o kojoj treba početi dubinski razmišljati.

Strateška je potreba da se više radi i potiče participativni model odlučivanja na svim funkcijama te da se unese više slobode i proaktivnosti u individualni rad. Potiče se otvorena komunikacija kako bi se problemi manje komentiraju u neformalnom okruženju umjesto u otvorenoj komunikaciji s ravnateljicom na sastancima ili osobnim razgovorima. Strateška odluka je pronalazak administrativne osobe i računovodstva koji će biti partneri umjetničkoj ravnateljici i omogućiti se da se bavi umjetničkim poslovima.

10. DIJAGRAM TOKOVA INFORMACIJA



opća javnost (FB, Instagram, NL, Twitter i mediji) organizirane grupe (FB, NL, Twitter, pošta, telefon, mail) novinari (NL objave)

Svakodnevna komunikacija:

a) Zaposlenici

- neformalna - usmena unutar kazališta te komunikacija mobitelima izvan kazališta; kazalište koristi opciju VPN , mobilna mreža za 0 kuna
- formalna - pismena (e-mail). Računovodstvo, administracija i tehnika. Zaposlenici i menadžment imaju mogućnost pristupu internetu s udaljenih lokacija (smart phone)

b) Komunikacija s publikom - internetska stranica (svakodnevno se ažurira), Facebook – Fan, Instagram page (također se svakodnevno ažurira), mail, telefon, pošta, newsletter

c) Komunikacija s vanjskim suradnicima – mobitel, mail, FB

Izvještaji:

a) unutar Male scene

- Izvještaji o obavljenom radu su također neformalni – daju se umjetničkoj direktorici usmenim putem i mailom, ali i pisanim izvještajima na dnevnoj bazi.
- Tjedni sastanci zaposlenih na kojima se planiraju radni zadaci tijekom tjedna, iznose kratka izvješća o obavljenim poslovima, postavljaju pitanja, iznose se komentari i daju prijedlozi.
- Mjesečni pismeni izvještaji s brojem predstava, brojem publike i financijskim pokazateljima (iz Access baze podataka) – administracija.
- Dnevno financijsko praćenje troškova –Tena Bosek i Buga Marija Šimić.
- Mjesečni izvještaji – financijski (autorski honorari, plaće) – Buga Marija Šimić, Helena bedrica i Tena Bosek.

b) prema van

Izvješća prema financijerima:

- Gradski ured za kulturu – na 6-mjesečnoj osnovi, podaci o broju izvedaba, gledatelja, gostovanjima, ostalim aktivnostima
- Ministarstvo kulture – izvještaji po izvršenom projektu za koji se dobilo financiranje

- Sponzori i donatori – po završetku financiranog projekta, ponekad i mid- term izvještaji, ovisi o zahtjevima partnera
 - Izvještaj za Državni ured za statistiku – podnosi se sredinom listopada na propisanim obrascima DZZS
 - Računovodstvo – prema važećoj zakonskoj regulativi (bilance, bilješke, dr.)
- c) Mediji – tijekom godine redovite PR aktivnosti, a krajem svake godine šaljem priopćenje za javnost o broju publike, izvedaba, festivalima te ostalim aktivnostima kazališta.

11. SWOT ANALIZA

SNAGE

- Precizno određena segmentacija predstava za različitu dob
- Jedinstvenost u segmentu 3+ mjeseca do 18 mjeseci, 1.5 godine do 3 godine kao i 10+
- Plitka matrica procesa odlučivanja – jednostavno odlučivanje
- Nitko nam ne nameće program, minimalan utjecaj javne politike – sloboda programskog odlučivanja
- Atmosfera – topla, ugodna, obiteljska
- Uređena dvorana – nova sjedala od jeseni 2015. Oprema se stalno nadopšunjuje.
- Organizacijska kultura – obiteljske vrijednosti i okruženje
- Promicanje i afirmacija novih mladih umjetničkih imena
- Obiteljski posao i njegovanje poduzetništva
- Inovativnost organizacije
- Otvorenost za nove inicijative i ideje te obrazovanje
- Povjerenje osnivača u zaposlenike
- Vitomira Lončar – brend sam po sebi (glumačka karijera, film i TV)
- Buga Marija Šimić, mlada ali inovativna i spremna na rizik, snažni integrator
- Drugačija estetika i pristup kazalištu za djecu – jedan od elemenata diferencijacije od konkurencije (umjetničko kazalište za djecu)
- Suvremene teme
- Društvena odgovornost
- Mobilnost za gostovanja
- Ušteda troškova – vlastiti *know-how* (Šimić, Lončar)

- Jedno od rijetkih kazališta za djecu koje ima Strateški plan i radi evaluaciju
- Ulaganje u edukaciju zaposlenika – organizacija koja uči
- Poticanje otvorene komunikacije i zdravih odnosa unutar kazališta,
- Transparentnost poslovanja, redovno izeredovno izvještavanje o aktivnostima
- Korištenje IT tehnologija, internetske stranice, FB (fan page), Instagram i newslettera za komunikaciju s publikom, e-mailova,
- Internetsko bankarstvo pri plaćanju ulaznica
- *On line* plaćanje karticama
- Dvorana od samo 150 sjedala
- Prostor u najmu od Grada Zagreba na neodređeno vrijeme
- Tradicija
- Uhodanost djelatnosti
- Blizina prostora središtu grada
- Blizina dviju garaža
- Ime Mala scena – pozitivno: prepoznatljivo u javnosti, veže se uz obitelj Lončar-Šimić, upućuje na to da je kazalište u kojem se njeguje izvrsnost

SLABOSTI

- Dvorana od samo 150 sjedala, što je i prednost (tendencije u europskim kazalištima za djecu su 100 sjedala jer jedino tako djeca mogu kvalitetno pratiti predstavu i imati interakciju s glumcima), ali i nedostatak jer vlastiti prihod pokriva samo troškove izvedbe
- Za mnoge naslove zbog specifičnosti uzrasta ne može se prodavati više od 50 ulaznica.
- Ime Mala scena – negativno: generičko ime, često se rabi premda je zaštićeno
- Vanjski izgled kazališta – loša i neuređena vanjska fasada (uzaludni pokušaji u proteklim razdobljima da se to pitanje riješi)
- Interijer koji se ne može drastično mijenjati zbog zadatosti prostora
- Problemi s klima uređajima i vrućinama (što se, uz zadane uvjete – zgrada pod zaštitom, nažalost ne može bolje riješiti od sadašnjeg rješenja)
- Mala (8,5m²) i samo jedna kancelarija/ured
- Položaj i financiranje privatnog kazališta – s jedne strane sloboda u djelovanju i odlučivanju, s druge strane nejednakost u dobivenim sredstvima u odnosu na

gradska kazališta (na što ne utječu ni podaci o broju publike, izvedbama, nego samo činjenica o načinu registracije).

- Nedostatno sufinanciranja za održavanje «hladnog pogona», premda je znatno olakšano otkako prolazimo na natječajima Zaklade Kultura nova na kojima se sufinancira upravo ovaj dio poslovanja.
- Prostorni, tehnički i ljudski kapaciteti kao ograničenje – pitanje širenja kazališta i povećavanja broja gledatelja, ali do koje mjere i koji su nam kapaciteti.
- Starosna dob dijela zaposlenika i osnivača.
- Nedostatak stručnih znanja kod dijela zaposlenika i volje za stjecanjem novih znanja.
- Ograničenje u broju godišnjih izvedbi – 500 predstava je optimalna granica zbog prostornih ograničenja, no ono što se može poboljšati jest popunjenost dvorane i veći broj gostovanja
- Preveliko ispreplitanje privatnog i poslovnog života vlasnika kazališta
- Premda imamo dobru reputaciju kao kazalište za djecu, glumci preferiraju angažmane u kazalištima za odrasle i nemaju jednak profesionalan odnos prema nama i «velikim» kućama
- Privatno kazalište – pritisak igranja komercijalnih naslova (lektire) zbog konkurencije koja sustavno izvodi «lakši» repertoar, što je rezultat poremećenog sustava
- Zbog ograničenja prostora nemogućnost produciranja predstava većeg formata
- Preveliki troškovi svakodnevnog funkcioniranja kazališta (visoki operativni troškovi) koji u velikoj mjeri oduzimaju sredstva od prihoda
- Financijske poteškoće pri nabavi novog kombija koji je neophodan
- Nedostatak skladišnog prostora
- Povremena loša komunikacija u kazalištu
- Prigovaranje i nezahvalnost prema poslu, miješanje i neobjektivno procjenjivanje vlastitog i tuđeg rada
- Povremeni neprofesionalan odnos prema publici – neljubaznost zaposlenika, neraspoloženje prema publici, ponekad drskost glumaca prema publici, na tome treba svatko individualno dugoročno raditi, na poboljšanju interne i eksterne komunikacije
- Velike predstave koje ne mogu gostovati u svim prostorima izvan MS i koje

imaju pretjerane tehničke zahtjeve pa se takva gostovanja ne isplate

PRILIKE

- Kulturna politika koja proklamira decentralizaciju (mobilnost Male scene – komparativna prednost)
- Jačanje svijesti o važnosti ulaganja u kulturu – pronalazak sponzora matineja koji će financirati oglašavanje u medijima (radio, tisak)
- Ulazak u EU – mogućnost apliciranja na sve više natječaja
- Proširenje tržišta zbog regionalne kulturne politike (jače regionalno povezivanje)
- Pomlađivanje kadrova u strateškom razdoblju zbog odlaska u mirovinu i potrebe novog zapošljavanja. Injekcija entuzijazma, novih ideja i volje za postignućem i učenjem. Ovo je s ujedno i prijetnja ukoliko se ne pronađe adekvatna osoba za posao za kojoj treba neko vrijeme da se uvede i nauči
- Novi zakonodavni okvir zapošljavanja mladih
- Kulturna politika koja podupire poduzetništvo u kulturi
- Kulturna politika koja podržava neovisnu kulturu
- Bolja suradnja s umjetničkim akademijama kojih je sve više u RH pa je samim time i veća ponuda na tržištu mladih umjetnika
- Promjena zakonodavnog okvira: zaklade i fundacije
- Sve više javnih natječaja koji podržavaju umrežavanje (jedna od temeljnih strategija Male scene)
- Inzistiranje države na jačanju financijske odgovornosti – rješavanje problema nelegalnog tržišta
- Lokalni izbori
- Parlamentarni izbori
- Obnovljena je većina dvorana po manjim gradovima i mjestima u RH te je više pogodnih prostora za izvedbe na gostovanjima
- Mogućnost donošenja novog (kvalitetnog) zakona o sponzoriranju kulture
- Nova zakonska regulativa koja bi omogućila otkup prostora
- Sve veći broj visoko obrazovanog stanovništva u RH
- *online* način rada zbog Covid-19 pandemije postao prihvatljiviji - veća vidljivost

PRIJETNJE

- Snizavanje cijena ulaznica od strane konkurencije (gradska kazališta)
- Akcije javnih gradskih kazališta s besplatnim predstavama i festivalima koje si ne možemo priuštiti
- Neizvjesnost kulturnih politika i tijela koji donose odluke o financiranju (Ured za kulturu, Ministarstvo kulture); ne možemo se mjeriti s gradskim kazalištima prema dobivenim financijskim sredstvima
- Neriješen status prostorom – prelazak s vlasništva prostora s lokalne na državnu razinu zbog promjene zakonodavnog okvira.
- Nepoštivanje i neprovođenje novog Zakona o kazalištima koji treba dokinuti nelojalnu i nezakonitu konkurenciju (razne putujuće grupe koje osnivaju umjetnici zaposleni u državnim i gradskim institucijama koji dobivaju plaću iz državnog i lokalnog proračuna)
- Nedostatak mladih, slobodnih glumaca koji bi bili dostupni s terminima igranja što je posljedica poremećenog sustava
- Neprofesionalan odnos glumaca prema radu; snimanje sapunica i ostalih TV formi koje im postaju prioritet i zbog čega ne mogu igrati u kazalištu
- Političke prilike – izbor određenih ljudi u gradskim tijelima izravno utječe na financijska sredstva koja se alociraju za kulturne potrebe
- Nelojalna konkurencija koja na različite načine pokušava diskreditirati Malu scenu kod financijera i općoj javnosti
- Nedostatak većeg interesa javnosti za kazalište za djecu i mlade, što se posebno odnosi na medije koji su zainteresirani jedino za senzacionalizam koji podiže nakladu i prodaju – u takvim je uvjetima teže ostvariv kvalitetan PR – mediji puno veći prostor daju kazalištu za odrasle i ne tretiraju jednako kazalište za odrasle i za djecu
- Izborili smo se da se ukine besplatan autobusni prijevoz za djecu za predstave javnih gradskih kazališta (nelojalna konkurencija), no i to ovisi o promjenama političke vlasti
- Sve veća komercijalizacija kulturnih sadržaja
- Jačanje kulture «shopping centara»
- Slabljenje položaja kazališta u društvu
- Recesija koja traje već dugi niz godina

- Osiromašenje srednje klase
- Smanjenja kupovna moć građana
- Moguće poskupljenje vrtića
- Moguće uvođenje plaćanja školarina
- Mogućnost devalvacija kune
- Jačanje kulturne politike koja inzistira na regionalnim kazalištima bez obzira što su umjetnički podkapacitirana
- Mogućnost ukidanja Očevidnika kazališta što bi ponovno uvelo kaos u hrvatsku kazališnu scenu i ojačalo nelojalnu konkurenciju
- Daljnji pad broja stanovnika u Hrvatskoj – demografska slika je sve lošija, u generaciji se u školu upisuje ispod 40 tisuća djece
- Jačanje individualizacije u društvu (prijetnje koje donosi IT tehnologija)
- Posljedice Covid-19 krize na društvo, sve jača digitalizacija

12. PEST ANALIZA

analiza vanjskog okruženja na koje ne možemo utjecati, ali koje utječe na nas!

1. Političko okruženje

- 1.1. zakonodavni okvir – Mala scena je umjetnička organizacija, zakonodavstvo je za sada dosta povoljno prema ovom tipu registracije, premda ima i određenih nedostataka
- 1.2. moguća promjena zakonodavnog okvira (čeka se novi Zakon o kazalištima)
- 1.3. porezni okvir – ne postoji pozitivna porezna politika prema sponzorstvima u kulturi, samo prema donacijama (porezni odbitak do 2% godišnjih prihoda). Nema naznaka da će se ovaj segment zakonodavno mijenjati.
- 1.4. političke promjene – očekuju se lokalni izbori 2021. godin
- 1.5. članstvo HR u EU, a i cjelokupna politika EU (pa i Hrvatske) potiče interkulturni dijalog, što je u skladu s našim strategijama, međunarodnim gostovanjima i suradnjama.
- 1.6. Opasnost od odluke Ministarstva kulture da ukine Očevidnik kazališta kao razlikovnog elementa profesionalne od amaterske kazališne djelatnosti

1.7. Mogućnost donošenja novih zakona koji bi donijeli nova porezna opterećenja

2. Ekonomsko okruženje

2.1. recesija je i dalje na snazi

2.2. Covid-19 kriza donijela je velike ekonomske probleme.

2.3. gašenje mnogobrojnih firmi, otkazi, a prognoze su još manje optimistične

2.4. ekonomska kriza stagnira, no pretpostavlja se publika neće odreći odlazaka u kazalište jer sve više mladih roditelja svoju djecu vodi u kazališta te prepoznaje potrebu za kulturnim programima.

2.5. Maloj sceni je velik problem česta promjena cijene goriva, što čini nestabilnu stavku putnih troškova.

2.6. krediti su sve nedostupniji, pa tako i kazalištu.

2.7. poticanje poduzetništva u kulturi –

2.8. Veća mogućnost različitih natječaja, a i prijava na EU fondove

2.9. Mala scena ima loše iskustvo s EU fondovima. Premda je prošla na natječaju, nedovoljna kapacitiranost organizacije u smislu administracije donijela je više problema nego koristi. No, problem je i nedovoljnoj spremnosti organizatora EU fondova da odgovore na sve veće izazove (velika fluktuacija djelatnika dovela je do stalnog ponavljanja istih izvještaja, što je iscrpilo kazalište).

3. Socijalno okruženje

3.1. promjene u starosnoj strukturi stanovništva – stanovništvo sve više stari, sve je manje djece, no s druge strane, sve je jača svijest kod roditelja da već mala djeca imaju potrebu za kulturnim i umjetničkim sadržajima, kao protuteža TV sadržajima, video igricama, modernim igračkama i ostalim oblicima konzumerizma.

3.2. kazalište za djecu spada u najsigurnije i najzaštićenije područje, u kojem postoji uhodan sustav vrtića i škola koje dolaze organizirano, uz jačanje svijesti roditelja kao individualne publike. Mala scena smatra ovo povoljnim okolnostima za daljnje djelovanje i razvoj repertoara za djecu i mlade.

3.3. Mediji i društvo u cjelini postaju sve više svjesni i upozoravaju na pojave «pseudo zabavljača» koji u djeci i mladima vide samo profit, što ide u prilog

Maloj sceni kojoj umjetnost, a ne zarada, zauzima središnje mjesto.

- 3.4. Mediji se sve više komercijaliziraju i ljestvica vrijednosti/prioriteta ne ide u korist kazališta, osobito za djecu.
- 3.5. Problemi nakon Covid-19 krize bit će dugotrajni i ostaviti posljedice na socijalno okruženje.

4. Tehnološko okruženje

- 4.1. Mala scena prati suvremene trendove u razvoju tehnologije, kazalište je informatizirano, koriste se prednosti liberalizacije tržišta mobilne telefonije, sve bolje mogućnosti pristupa Internetu te se omogućuje rad s udaljenih lokacija. Također, Mala scena ima modernu internetsku stranicu nekoliko puta nagrađivanu od strane relevantnih informatičkih časopisa, koriste se prednosti *on-line* komunikacije s publikom. Mala scena želi biti u tijeku novih tehnoloških zbivanja, svjesni smo važnosti tehnologije u životu suvremenog čovjeka i utjecaja kojeg ona ima na poslovanje. Uveli smo i kartično poslovanje na blagajni, a također i kartičnu *on line* kupnju.
- 4.2. Uveli smo responzivnu mobilnu stranicu Male scene za pametne telefone i tablete.
- 4.3. Uvedeno je plaćanje karticama putem interneta u proljeće 2015. što je donijelo novu kvalitetu rada i olakšalo publici nabavku ulaznica putem tehnologije.
- 4.4. Sve veća okrenutost djeci i mladima IT tehnologijama, a samim time kazalište kao umjetnost gubi na svojoj središnjoj poziciji koju je imalo.
- 4.5. Očekuje se uvođenje 5G mreže na razini države što će omogućiti nove pogodnosti za rad.

13. POZICIONIRANJE U SVIJESTI JAVNOSTI

- Zbog dugogodišnje velike diversifikacije programa (djeca, mladi, odrasli) kazalište se nije moglo jedinstveno pozicionirati jer se radilo za različite segmente publike. Od 2007. godine Mala scena odlučuje svoj repertoar stvarati uglavnom za djecu i mlade i tako se nadalje pozicionira na svim razinama javnosti (kod svih dionika).
- Naše strateške komparativne prednosti koje nas izdvajaju u odnosu na

konkurenciju:

1. obiteljsko kazalište koje njeguje izvrsnost umjetničkog repertoara za precizno određene dobne skupine djece i mladih; visoki umjetnički kriteriji i dosezi
2. jedino kazalište koje kontinuirano stvara predstave za najmlađu djecu (3+ mjeseca, od 1,5+ godine) te za tinejdžere (10+)
3. kazalište koje njeguje i glazbeno-scenski program za mladu publiku
4. kvaliteta programa, o čemu svjedoče brojne domaće i inozemne nagrade
5. kazalište koje Hrvatsku predstavlja na međunarodnoj kazališnoj sceni za djecu i mlade
6. središte novih ideja, formi i pristupa u kazalištu za djecu i mlade
7. kazalište koje njeguje suradnju i etablira mlade umjetnike

MAPA INSTITUCIONALNOG POVEZIVANJA

