



ARENGUKAVA AASTATEKS 2019-2024

Tallinn 2018

EESSÖNA

Rahvusoper Estonia on käesolevas arengukavas püstitanud eesmärgid ja kavandanud tegevusi järgmistes väga olulistest valdkondadest: organisatsioon ja töötajad, repertuaar, töötajate ja publiku järelkasv, külastatavus ja praeguse maja korrashoid ning säilitamine tulevastele põlvkondadele.

Rahvusoperi eesmärgiks on olla **hinnatuim tööandja Eesti kultuurimaastikul**. Estonia peab suutma maksta **professionaalidele väärilist palka**. Estonia peab olema **riiklikus kultuuripoliitikas prioriteet number üks**.

Kõrgetasemelise trupi tagamiseks tegeletakse pidevalt töötajate koolitamisega ja noorte lauljate, tantsijate, muusikute ning lavastajate sihipärase arendamisega. Oluline on sealjuures pidev **koostöö EMTA ja Tallinna Balletikooliga**.

Tasemel ooperiteatri toimimiseks peab Estonia väga oluliseks **mitmekülgset repertuaari**, pakkudes kvaliteetset kultuurielamust erinevatele maitsetele ja sihtgruppidele. Teatri repertuaar kavandatakse uudse ja innovaatilisena ning see peaks saama suunanäitajaks Põhja- ja Baltimaades. Estonia panustab **publiku järelkasvu juba kooli- ja huvihariduse tasemel**. Ooperi- ja balletikülastused peaksid tulevikus olema lahutamatuks osaks kooliprogrammist.

Tallinna südamesse kavandatavast **Eesti esimesest ooperimajast** peab saama tõeline multifunktsionaalne **KULTUURI maja**, mis pakub tegevuskeskkonda erinevatele žanritele, luues võimaluse saada Eestis osa maailmatasemel kultuurielamustest ja tuues uue väärtuse ümbritsevasse linnaruumi. Tänu uuele majale saab rahvusoperist **Eesti kõige külastatavam kultuuriasutus ja olulise tähtsusega rahvusvaheline turismiobjekt**. Uuel hoonel on kõik eeldused kujuneda Tallinna ja kogu Eesti kandvaks kultuurisümboliks. Enamgi veel, uue maja näol saab Eesti endale maailma kõige keskkonnasõbralikuma, passiivmaja põhimõtetele toimiva ooperimaja. Ooperi- ja balletiteatritele sobivates mõõtmetes lava, saali hea akustika, esmaklassilised prooviruumid ja kaasaegsed töötingimused toovad siia **rahvusvaheliselt tunnustatud lavastajaid ja kollektiive**.

1. MISSIOON

Rahvusoper Estonia missioon on ooperi- ja balletižanrite arendamine, kõrgetasemeliste kultuurielamuste pakkumine värskel ja mõtestatud moel ning seeläbi muusikateatri traditsioonide säilitamine Eestis.

2. VISIOON

Rahvusoper Estonia on hinnatuim tööandja Eesti kultuurimaastikul ning omades Põhja- ja Baltimaade üht kõrgetasemelisemat truppi, tegeleb noorte lauljate, tantsijate, muusikute ja lavastajate sihipärase arendamisega. Rahvusoper Estonia on riiklikus kultuuripoliitikas prioriteediks number üks ja Eesti kultuuri saadikuks maailmas.

3. VÄÄRTUSED

- **Unikaalsus.** Rahvusoper on ainus oma seaduse alusel tegutsev teater Eestis. Rahvusoperi säilimine on tagatiseks Eesti muusikateatri ja rikkaliku muusikaajaloo säilimisele eestlaste meeltes.
- **Traditsioonide väärtustamine ja innovaativsus.** Rahvusoper on aja ja ühiskonna arengutega kaasaskäiv organisatsioon, mis oma eesmärkide saavutamiseks kasutab uusimaid tehnoloogiaid, säilitades samal ajal teatri tegevuse aluseks olnud traditsioonid.
- **Avatus ja paindlikkus.** Rahvusoperis töötab kohanemis- ja õppimisvõimeline personal, kes suudab vastavalt väliskeskonna muutumisest tingitud vajadustele ümber orienteeruda.
- **Professionaalsus ja usaldusväärsus.** Rahvusoperi spetsialistide kompetentsist sõltub teatri usaldusväärus ja koostöövõimelisus, maine ning positsioon ühiskonnas. Tahame olla teatrikäitumise ja teatris käimise mõjutajad.

4. KAJASTUS TEISTES ARENGUKAVADES

4.1 Kultuuriministeeriumi valitsemisala arengukava 2019–2022

Kultuuriministeerium on oluliseks pidanud osta Eesti muusikute rahvusvahelise konkurentsivõime tagamiseks igal aastal juurde tippkvaliteetseid instrumente, sealhulgas Estonia sümfooniaorkestrile.

Koos teiste etendusasutustega leiab rahvusoper kajastamist ka üldisemalt etendustegevust puudutavas osas, mis näeb ette teatrikülastuste arvu püsimise tänasel tasemel, uuslavastuste hulga mõningase kokkutõmbumise ja laste- ning noorte-etenduste osakaalu püsimise tänasel viiendiku tasemel lavale toodud etendustest. Ka näeb strateegia ette, et Eesti kultuur on maailma aina nähtavam ning intensiivistub koostöö Läti, Leedu ja Soomega. Näeme, et rahvusoperil on igati võimalik vajalike vahendite olemasolul panustada nende eesmärkide saavutamisse.

Ministeeriumil on kavas leida täiendavaid viise etendusasutuste tegevusetäiendavaks rahastamiseks ning jätkata senistega („Teater maal“, „Teater lasteaeda“ jm). Ministeerium leiab, et etendusasutuste tegevuskeskkond ja taristu vajavad pidevat ajakohastamist ning arendamist, mille tulemusena paraneb teatrite tehniline baas.

5. MUUDATUSED RAHVUSOPERI SEADUSES PERIOODIL 2012-2018

2014. aastal muudeti Rahvusoperi seadust neljal korral. Rahvusoperile pandi kohustus koostada finantsplaan ning seadusesse lisati loominguliste töötajate töölepinguid puudutav regulatsioon. Seadusesse tehti ka tehnilised parandused: „riiklik järelevalve“ asendati sõnaga „haldusjärelevalve“ ning asendati ministrite nimetused.

2015. aastal vaadati põhjalikult üle rahvusoperi juhtimine. Uuendati rahvusoperi nõukogu puudutavad paragrahvid ning peadirektori valimist ja tasustamist puudutavad paragrahvid.

19.02.2014 [RT I](#), 13.03.2014, 2:

Rahvusoperi seaduses tehti järgmised muudatused:

1) paragrahvi 9 lõike 1 punkt 6 muudeti ja sõnastati järgmiselt:

„6) kinnitab rahvusoperi finantsplaani, eelarve ja eelarve täitmise aruande;“;

2) paragrahvi 16 lõiked 4 ja 5 muudeti ning sõnastati järgmiselt:

„(4) Rahvusooperi kõigi tulude ja kulude kohta koostatakse tasakaalus eelarve, mis peab vastama rahvusooperi finantsplaanile, riigieelarve seaduse §-s 6 esitatud eelarvepositsiooni reeglitele, §-s 10 esitatud netovõlakoormuse reeglile ning § 11 alusel kehtestatud piirangutele.

(5) Käesoleva paragrahvi lõikes 4 esitatud nõuetele vastava rahvusooperi eelarve ja selle täitmise aruande kinnitab nõukogu.”;

3) seadust täiendati §-ga 16¹ järgmises sõnastuses:

„**§ 16¹. Rahvusooperi finantsplaan**

(1) Rahvusoopeer koostab igal aastal finantsplaani, mis on aluseks rahvusooperi eelarve koostamisel.

(2) Finantsplaan koostatakse ja esitatakse riigieelarve seaduse §-s 12 sätestatud nõuete kohaselt.”.

19.02.2014 RT I, 13.03.2014, 4

Rahvusooperi seaduse § 17 lõikes 3 asendati sõnad „Riiklikku järelevalvet” sõnaga „Haldusjärelevalvet”.

19.06.2014 RT I, 29.06.2014, 109

Vabariigi Valitsuse seaduse § 107³ lõike 4 alusel asendati ministrite ametinimetused.

12.11. 2014 RT I, 20.11.2014, 3

Rahvusooperi seaduses tehti järgmised muudatused:

1) paragrahvi 14 tekst muudeti ja sõnastati järgmiselt:

„Rahvusooperi loominguilistele töötajatele ja nendega sõlmitavatele töölepingutele kohaldatakse etendusametuse seaduse § 7 ja 7¹.”;

2) seadust täiendati §-ga 22 järgmises sõnastuses:

„**§ 22. Loominguiliste töötajate töölepingud**

Enne 2015. aasta 1. jaanuari rahvusooperi loominguiliste töötajatega sõlmitud tähtjalistele töölepingutele kohaldatakse etendusametuse seaduse § 23¹.”.

17.02.2015 RT I, 27.02.2015, 2

Rahvusooperi seaduses tehti järgmised muudatused:

1) paragrahvi 6 tekst muudeti ja sõnastati järgmiselt:

”(1) Nõukogu on rahvusooperi kõrgeim juhtimisorgan, kes koosneb üheteistkümnest liikmest.

(2) Nõukogusse kuuluvad:

1) kolm Riigikogu nimetatud Riigikogu liiget Riigikogu kultuurikomisjoni ettepanekul;

2) kaks kunstide edendamise valdkonna eest vastutava ministri nimetatud liiget;

3) üks hariduspoliitika kavandamise ja korraldamise valdkonna eest vastutava ministri nimetatud liige;

4) üks eelarvepoliitika kavandamise koordineerimise ja elluviimise valdkonna eest vastutava ministri nimetatud liige;

5) üks Eesti Muusikaakadeemia nõukogu nimetatud liige;

6) üks Eesti Teatriliidu juhatuse nimetatud liige;

7) üks Eesti Heliloojate Liidu juhatuse nimetatud liige;

8) üks Estonia Seltsi juhatuse nimetatud liige.

(3) Käesoleva paragrahvi lõike 2 punktides 6, 7 ja 8 nimetatud mittetulundusühingute lõppemisel nimetab nõukogu liikme nende õigusjärglane. Õigusjärglase puudumisel väheneb nõukogu liikmete arv.

(4) Nõukogu liikme volituste tähtaeg on neli aastat. Nõukogu liikme volituste tähtaja lõppemisel jätkab nõukogu liige tegevust kuni tema asemele uue liikme nimetamiseni. Kui nelja kuu jooksul nõukogu liikme volituste tähtaja lõppemisest arvates ei ole tema asemele nimetatud uut liiget, loetakse senine nõukogu liige uueks tähtajaks nimetatuks.

(5) Nõukogu liikme nimetaja võib enda nimetatud liikme põhjendatud juhul enne volituste tähtaja lõppu tagasi kutsuda.

(6) Nõukogu liikme tagasikutsumisel, omal soovil tagasiastumisel või surma tõttu väljalangemisel nimetatakse tema asemele viivitamata uus nõukogu liige ajani, mis on jäänud asendatava nõukogu liikme volituste lõpuni.”;

2) paragrahv 7 tunnistatakse kehtetuks;

3) paragrahvi 8 lõike 1 teine lause muudetakse ja sõnastatakse järgmiselt:

”Nõukogu esimehe ja aseesimehe valimiseni täidab nõukogu esimehe ülesandeid nõukogu vanim liige.”;

4) paragrahvi 9 lõike 1 punkt 14 tunnistati kehtetuks;

5) seadust täiendati §-dega 10¹ ja 10² järgmises sõnastuses:

”§ 10¹. Nõukogu tegevuskulud ja nõukogu liikmete tasustamine

(1) Nõukogu tegevuskulud ja nõukogu liikmete tasu kaetakse rahvusooperi eelarvest.

(2) Nõukogu liikmele makstakse tasu 0,5 kuutasu alammäära kuus ja nõukogu esimehele üks kuutasu alammäär kuus vastavalt koosolekutest osavõtule.

§ 10². Nõukogu liikme vastutus

(1) Nõukogu liige peab oma kohustusi täitma rahvusooperile lojaalselt ja nõukogu liikmele vajaliku hoolsusega.

(2) Nõukogu liige vabaneb vastutusest, kui ta tõendab, et on oma kohustusi täitnud nõukogu liikmele vajaliku hoolsusega.”;

6) paragrahvi 11 lõige 4 tunnistati kehtetuks;

7) seadust täiendati §-ga 11¹ järgmises sõnastuses:

”§ 11¹. Peadirektori ametikoha täitmine, lepingu sõlmimine ja lõpetamine ning tasustamine

(1) Peadirektori ametikoha täitmise kord sätestatakse rahvusooperi põhikirjas.

(2) Nõukogu esimees sõlmib peadirektoriga kuni viieks aastaks lepingu, milles määratakse kindlaks peadirektori õigused ja kohustused, temale makstava tasu suurus ning muud tegevuseks vajalikud tingimused. Lepingule kohaldatakse võlaõigusseaduses käsunduslepingu kohta sätestatud.

(3) Tasu suuruse määramisel peab peadirektorile tehtavate maksete kogusumma olema mõistlikus vastavuses peadirektori ülesannetega.

(4) Peadirektorile võib maksta täiendavat tasu, arvestades tema töö tulemuslikkust. Tasu suurus peab olema põhjendatud ega või majandusaasta jooksul kokku ületada peadirektori nelja kuu tasu.

(5) Peadirektor kutsutakse tagasi, kui nõukogu on avaldanud oma koosseisu kahekolmandikulise häälteenamusega peadirektorile umbusaldust.

(6) Nõukogu lõpetab peadirektoriga lepingu lepingutähtaja möödumisel, enne lepingutähtaja möödumist tema omal soovil või peadirektori tagasikutsumisel.

(7) Peadirektorile võib nõukogu otsusel maksta lahkumishüvitist, kui peadirektor kutsutakse tagasi enne käesoleva paragrahvi lõike 2 alusel sõlmitud lepingu tähtaja lõppu. Hüvitise suurus kokku ei või ületada peadirektori kolme kuu tasu. Hüvitist ei maksta, kui peadirektor kutsutakse tagasi raske juhtimisvea ilmnemise tõttu või käesoleva seaduse või muu õigusakti nõuete rikkumise tõttu.”;

8) paragrahvi 19 täiendati lõikega 4 järgmises sõnastuses:

”(4) Enne 2015. aasta 1. aprilli kinnitatud rahvusooperi nõukogu koosseisu volitused lõppevad 2015. aasta 31. märtsil, kuid selle liikmed jätkavad nõukogu liikmete ülesannete täitmist kuni nõukogu uute liikmete nimetamiseni.”;

9) seadust täiendati §-dega 23 ja 24 järgmises sõnastuses:

”§ 23. Nõukogu liikmete tasumäärad

Käesoleva seaduse § 10¹ lõikes 2 sätestatud nõukogu liikme tasumäärasid kohaldatakse nõukogu liikmetele, kes nimetatakse ametisse pärast 2015. aasta 31. märtsi.

§ 24. Peadirektori töölepingu kehtivus

2015. aasta 1. aprillil ametis oleva peadirektoriga sõlmitud tööleping kehtib kuni töölepingus sätestatud tähtaja saabumiseni või töölepingu ennetähtaegse lõpetamiseni.”.

Muudatused Rahvusooperi põhikirjas perioodil 2012 – 2018:

2018. aastal vaatas rahvusooperi nõukogu üle ja kaasajastas rahvusooperi põhikirja. Rahvusooperi põhikirja uus redaktsioon jõustus 15.02.2018.

6. HETKEOLUKORD

6.1 Põhiandmete ülevaade

Rahvusoper Estonia tegevusele pandi alus 1865. aastal, kui Tallinnas loodi laulu- ja mänguselts „Estonia“. Seltsi algatusel ja baasil alustas 1906. aastal tegevust professionaalne Teater Estonia, mis 1913. aastal kolis vastvalminud teatrimajja Estonia puisteel, kus asutakse ka praegu. Pärast draamatrupi likvideerimist 1949. aastal on Estonia muusikateater, pakkudes publikule nii klassikalisi kui ka kaasaegseid ooperi-, balleti-, opereti-, muusikali- ja lastelavastusi. Estonia teatril on aja jooksul olnud palju erinevaid nimetusi, kuid aastast 1998 kannab see nimetust Rahvusoper Estonia ning tegutseb avalik-õigusliku institutsioonina vastavalt Eesti Vabariigis 1997. aastal vastu võetud Rahvusoperi seadusele. Seaduse järgi on Rahvusoperi eesmärgiks edendada eesti rahvuslikku teatri- ja muusikakultuuri, propageerida ja tutvustada seda Eestis ja välismaal ning teha maailma muusika- ja teatrikultuuri saavutused kättesaadavaks Eestis.

Vastavalt seadusele on rahvusoperi ülesanneteks:

- 1) ooperi-, balleti-, opereti- ja muusikalžanris loodud teoste avalike esituste regulaarne korraldamine etenduste ja kontsertide näol;
- 2) etenduste ja kontsertide kõrge kunstilise taseme tagamine;
- 3) eesti algupärase muusikateatri repertuaari sihipärane propageerimine, autoritelt uute teoste tellimine ja nende teoste kasutamine;
- 4) maailma muusika- ja teatrikultuuri väärtuste ning kõrgetasemeliste külalisesinejate tutvustamine etenduste ja kontsertide kaudu;
- 5) oma etenduste ning lauljate, tantsijate ja muusikute tutvustamine välismaal;
- 6) Eestis koolituse saanud lauljate, tantsijate ja muusikute rakendamise tagamine, nendele täiendõppe võimaldamine;
- 7) tingimuste loomine rahvusoperi kunstilise kollektiivi loominguks arenguks;
- 8) oma etenduste ja kontsertide jäädvustamise korraldamine;
- 9) osalemine muusikateatrite rahvusvahelises koostöös.

Rahvusoperi eelmine arengukava oli koostatud aastateks 2012-2018, järgnevas ülevaates vaadeldakse teatri olukorda aastal 2018.

6.2 Rahvusoper Estonia aastal 2018

22. juunil 2018 lõppenud 112. hooaeg oli rahvusoperile edukas. 2017/2018 toimunud 112. hooajal anti rekordiline hulk etendusi ja kontserte – kokku 440. Etendusi ja kontserte külastas 187 918 inimest (0,52% rohkem võrreldes 111. hooajaga) ja piletitulu teeniti 2 660 086 eurot (2,68% vähem võrreldes 111. hooajaga). Hooaja keskmine statsionaaris antud etenduste täituvus oli 83%. Kõige populaarsemad ooperid olid Gounod' Faust (100%) ja Eesti algupärandid: Rasmus Puuri debüütooper „Pilvede värvid“ (100%) ning rahvusoperi ja Kanuti Gildi SAALI koostöös Eesti Vabariik 100 teatrisarja „Sajandi lugu“ raames valminud „Eesti ajalugu. Ehmatusest sündinud rahvas“ (95,5%). Ballettidest kogusid täissaalid Kocsaki „Lumivalgeke ja 7 põialpoissi“ (100%) ning Tšaikovski „Luikede järv“ (100%) ja „Pähklipureja“ (100%); operettidest/muusikalidest kogusid enim publikut Bocki „Viuldaja katusel“ (100%) ja Vinteri „Pipi Pikksukk“ (96,5%).

Rahvusoper käib jätkuvalt külalisesitendusi andmas paljudes kohtades üle Eesti: Pärnus, Tartus, Jõhvis, Paides ja Viljandis, aastal 2017. lisandus Haapsalu ja lisandub Rakvere. Tallinnas esineti lisaks teatrimajale ka Jaani kirikus ja Estonia kontserdisaalis.

Teatri uuslavastuste tutvustamiseks toimub iga hooaja alguses teatrilat, mis tänavu korraldati juba 16. korda. Kaugema kandi rahvas saab juba aastaid kahe nädala jooksul Estonia teatribussiga soodsalt Tallinnasse uuemaid lavastusi vaatama tulla. Narvast, Tartust, Viljandist ja Pärnust alustavad teatribussid võtavad rahvast peale 15 peatuskohast.

Eesti (aga ka Läti ja Leedu) juubeliaastal toimusid edukad lavavahetused Läti ja Leedu rahvusoperitega, samuti käidi Helsinki Musiikitalos ja Peterburi Kammeroperis. Alanud 113. hooajal antakse nii lõppeval 2018. kui peagi

algaval 2019. aastal jätkuvalt külalisetendusi paljudes paikades üle Eesti; välissõitudest toimuvad Eesti Rahvusballeti esinemised Glasgow's ja nii rahvusoooperi kui rahvusballeti külalisetendused Moskva Suures Teatris 2019. aasta algul. Käimas on läbirääkimised balletietenduste andmiseks ka Poolas Brnos aastal 2019. Estonia majas võõrustame sel hooajal mitmeid Eesti teatreid, aga ka Varssavi ja Peterburi kammerooperid.

Märkimisväärne on viimastel aastatel olnud töö laste ja noortega. Kavas on lavastusi ja haridusprojekte kõikidele vanusegruppidele ja aastas antakse kokku üle 100 lasteetenduse nii kodusaalides kui mujal Eestis. Ooperit ja balletti tutvustavates projektides osaleb nüüdseks igal aastal enam kui 13 000 last. Rahvusoooperi noorteprojektidest osa saavate laste arv on viimase seitsme aastaga kolmekordistunud ja kasvab jätkuvalt. Kaasatud on lasteaiälapsed ja kooliõpilased kõikidest Eesti regioonidest.

Noorte artistide koolitamine on teema, mida Estonia peab väga oluliseks. Rahvusoooper Estonia algatatud arutelu „Muusikateatrite järelkasv – kelle mure?“ 2016. aastal Paide arvamusfestivalil pälvis erakordselt suure tähelepanu. Koos Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia, Georg Otsa nimelise Tallinna muusikakooli, Tallinna Muusikakeskkooli ja Tallinna Balletikooliga jõuti tõdemuseni, et parim tulemus saavutatakse tihedas koostöös, mis on ka edukalt käima läinud. Aina enam noori saab võimaluse areneda Estonia repetiitorite ja pianistide käe all ning reaalse töökogemuse professionaalses orkestris mängides või osaledes etendustes suurel laval. Nii mõnestki noorest lauljast on saanud tänaseks rahvusoooperi koosseisuline solist ning muusikust orkestrant. Ka Tallinna Balletikooli lõpetajatest õpilastest on viimasel hooajal trupiga liitunud märkimisväärne arv noori tantsijaid. Georg Otsa nimelise Tallinna muusikakooli orkester teeb kaasa kammerooperis „Kastanid tulest ehk Rahvusoooperi poistekoori lood“ ja Otsa kooli lauluõpilased on osalenud Estonias erinevates projektides.

Rahvusoooperi orkestril on juba tavaks saanud arengu seisukohalt olulised kontsertettekanded ja sümfooniakontserdid. Rahvusoooperi egiidi all tegutseb jätkuvalt edukalt maailmas unikaalne Rahvusoooperi Poistekoor, kus laulab 240 poissi. 2017. aastal toodi Estonia kammersaalis lavale poistekoori jaoks kirjutatud kammerooper „Kastanid tulest ehk Rahvusoooperi poistekoori lood“.

Rahvusoooperi sponsorite hulgas on pikaajalisemad kuldsponsor SEB pank, peasponsorid Lexus, Kalev, Amserv, G4S ja Liviko, äsja lisandusid Tallink ja Olympic Entertainment Group. Juba kaheksa aastat on välja antud SEB publikupreemiaid parimatele ooperisolistidele, spordiklubide kett MyFitness alustas 2018. aastal tantsuauhindade andmist Eesti Rahvusballeti artistidele.

Eesti juubeliaasta oli rahvusoooperi jaoks väga tegus: osalesime teatrite ühisprojektis „Sajandi lugu“, võtsime ette mitmeid eriprojekte ja külalisesinemisi kodumaal ja väljaspool Eestit. Vabariigi 100. sünnipäeva tähistamiseks korraldasime veebruaris 2018 festivali „Eesti teater „Estonias““. Koos Eestiga tähistas oma 100. juubelit ka Eesti ballett. Tantsukunsti juubeliks andis Rahvusoooper Estonia välja juubelialbumi „Estonia ballett 100“, korraldati ka balletigala ja anti välja postmark. 2017. aastal tähistasid erikontserdiga oma 110. sünnipäeva ka Rahvusoooper Estonia orkester ja koor.

2017. aastal möödus 70 aastat sõjajärgselt taastatud Estonia maja avamisest, maja ise tähistas 2018. aastal 105. sünnipäeva. 2018. aastal tehti teatrimajas mitmeid renoveerimistöid – parendati ventilatsioonisüsteemi, taastati esialgsel kujul II rõdu, samuti renoveeriti väljaspool teatrisaali paiknev publikuala mööbel ja välisüksed ning paigaldati uued tiitriekraanid. Pärast kolmveerandsajandi pikkust pausi avati uuesti Estonia restoran senises talveaias.

6.3 Rahvusoooperi repertuaarist

Rahvusoooper pakub repertuaariteatrina eelseisvatel hooaegadel laiemale publikule kindlaid ja tuntud nimetusi maailma ooperi-, balleti- ning operetliteratuuri raudvarast, toob lavale tuntud nimetusi lastele ja noortele ning kaasab hinnatud külalisesinejaid ja -lavastajaid.

Kõrgendatud muusikahuviga publiku ette tuuakse teosed, mida varem Eestis esitatud ei ole. Samuti leitakse uudseid lähenemisi klassikalisele repertuaarile ja tutvustatakse kohalikele muusikasõpradele teistes riikides õppinud ja laiemat tunnustust pälvinud eesti päritolu lauljaid, tantsijaid ja koreograafe. Lisaks on kavas teosed,

mida naaberteatrites või mujal maailmas harva esitatakse - Eesti heliloojate teosed ja 20. sajandi teise poole heliloojate teosed.

Alanud 113. hooajal on teatri repertuaaris 14 ooperit (neist kaks Eesti ooperid), 11 balletti (neist kolm Eesti koreograafide algupärandid, lisaks kolm lühiballetti balletiõhtu raames), 2 operetti, 4 muusikali ja 5 laste/noortelavastust. Igal hooajal antakse keskmiselt 220 etendust teatrimajas, koos külalisesinemiste ja kontsertidega tuleb esinemisi kokku ligikaudu 440. Viimastel hooaegadel on rahvusoper pikendanud hooaega suviste muusikali etendustega, mängides 110.-113. hooajal suure publikumenuga Jerry Bocki menumuusikali „Viiuldaja katusel“ ja 113. –114. hooajal Leonard Bernstein'i tšehhi keeles „West Side Story“. Viimast etendatakse esmakordselt paralleelselt kahes koosseisus eesti ja inglise keeles Eesti, Suurbritannia ja Rootsi lauljate osalusel. Kokku soovis muusikalis rolli täita enam kui 1000 lauljat 10 riigist.

2018/2019 hooajal on rahvusoperil kavas mitmeid esietendusi, samuti ühekordseid projekte ja traditsiooniks saanud kontserte ja üritusi. Ära märkimist väärib järgnev nimistu:

- Jerry Bocki muusikali „Viiuldaja katusel“ suvised etendused
- Traditsiooniline Vana Tallinn Gala Vanemuise kontserdimajas ja Rahvusoperis Estonia
- Estonia teatrilaat, 16. korda toimunud hooaja avafestival
- Giacomo Puccini ooper „Tütarlaps kuldsest läänest“
- Kontsertide sari kammersaalis
- Eesti-sisene ringrein Lindgreni/Wimbergi/Aintsi muusikaliga „Karlssoon katuselt“
- Gounod 200: rahvusoperi hingedepäeva kontsert
- Balletiõhtu Eesti autorite loomingust: Eesti ballett 100 – ettekandele tulevad Eve Mutso, Tiit Helimetsa ja Jevgeni Gribi lühiballetid
- Leonard Bernstein'i koomilise opereti „Candide“ kontsertlavastus – Leonard Bernstein 100
- Eesti Rahvusballeti külalisesitendused Glasgow' Tramway kaasaegse kunsti festivalil
- Eesti-sisene ringreis Tšaikovski balletiga „Pähklipureja“
- Rahvusoperi jõulutervitus – kontsert Tallinna Jaani kirikus
- Traditsiooniline Harjumaa ball
- Traditsiooniline Estonia ball
- Jaak Jõekallase kontsertlavastus „Operetikuningas Imre Kálmán“
- rahvusoperi ja rahvusballeti külalisesitendused Moskva Suures Teatris
- Nikolai Rimski-Korsakovi ooper „Tsaari mõrsja“
- Toomas Edur 50 - juubeligala
- Sergei Prokofjevi ballett „Romeo ja Julia“
- Sümfooniakontsert – Hector Berlioz'i reekviem Estonia kontserdisaalis
- Rahvusvahelise tantsupäeva gala
- Leonard Bernstein'i muusikal „West Side Story“
- Tallinna Balletikooli gala
- Eri Klasi festival ja gala

2019/2020 hooaeg on alles planeerimisel, ent paika on pandud järgmised ära märkimist vääriavad ettevõtmised:

- Leonard Bernstein'i muusikali „West Side Story“ suvised etendused
- Traditsiooniline Vana Tallinn Gala Rahvusoperis Estonia ja Vanemuise kontserdimajas
- Estonia teatrilaat
- Charles Gounod' ooper „Romeo ja Julia“
- Rahvusoperi hingedepäeva kontsert
- Gianluca Schiavoni ballett „Alice Imedamaal“
- Erich Korngoldi ooperi „Surnud linn“ kontsertettekandeks Estonia kontserdisaalis
- Rahvusoperi jõulutervitus – kontsert Tallinna Jaani kirikus
- Traditsiooniline Harjumaa ball
- Traditsiooniline Estonia ball
- Franz Lehári operett „Krahv Luxemburg“
- Rahvusvahelise tantsupäeva gala

- Giuseppe Verdi ooper "Jeanne D'Arc"

2020/2021 hooajal toimuvad esietendused ja eriprojektid on juba arutlusel.

6.4 Töötajate koosseisust

Rahvusoperi struktuuri moodustavad loomingu- ja lavatehnilised ja administratiivsed/teenindavad üksused. Koosseisust üle poole (56%) moodustavad loomingu- ja lavatehnilised töötajad, neljandiku lavatehniline personal ja 19% administratsioon, haldus- ja toitlustustöötajad. Viimaste hulka lisandusid 2018. aasta lõpul avatud restorani töötajad.

Täitmata on 4 ooperisolisti ametikohta. 113. hooajal lisandusid koosseisu 2 muul ooperistipendiaati. Rahvusballeti trupp on viimastel aastatel muutunud aina rahvusvaheliseks, ent arvestatavat järelkasvu pakub ka Tallinna Balletikool. 113. hooajal lisandus balletikooli kasvandike seast rahvusballeti truppi 4 tantsijat, balletisolistide hulka edutati aga trupist 4 noort tantsijat, kellest 2 on kohaliku balletikooli kasvandikud.

Rahvusoperi töötajate keskmine vanus on 42 aastat. Üle 50% töötajaskonnast on naised. 80% estoonlastest on Eesti kodakondsusega, kuid sellele vaatamata oleme kultuurilisest mitmekesisusest – esindatud on 23 erinevat rahvast.

2017. aastal on estoonlaste keskmine staaž 11 aastat. Tähelepanuväärne on ka pikaajaliste töötajate osakaal: 7% töötajaskonnast on rahvusoperis töötanud üle 30 aasta. Lapsehoolduspuhkusel on 16 töötajat.

Töajajõu koguvoolavus oli 2017. aastal 13%, omal soovil lahkujate arv 6%.

Töötasu osas on indikaatoriteks Eesti keskmine brutokuupalk (2017. aasta IV kvartalis 1221 eurot) ning kultuuritöötaja minimaalne kuutasu (2018. aastal 1150 eurot). Rahvusoperi keskmine töötasu 2018. aastal on 1356 eurot. Oleme prioriteediks seadnud loomingu- ja lavatehnilise personali töötasu kasvu. Keskmine loomingu- ja lavatehnilise töötaja kuu pöhitasu on 1506 eurot, artistidel lisandub etendustasu. Lavatehnilise personali keskmine töötasu on 1233 eurot. Administratiiv- ja teenindavatel ametikohtadel konkureerime kogu töajajõuturul ning palgasurve on viimastel aastatel kasvanud. Parimaid estoonlasi tunnustame kolleegipreemiatega.

Hoiame Estonia traditsioone elus läbi järjepideva personaliürituste programmi. Tunnustame staažikaid estoonlasi ja peame meeles isiklike ja perekondlike tähtpäevade puhul. Pakume keskkonda isiklikuks ja professionaalseks arenguks. Töötajaid motiveerib koostöö oma valdkonna maailmatasemel tegijatega. Samuti on hinnatud kogemusõppena külastused teistesse teatritesse. Üha rohkem väärtustame oma töötajate tervist. Rahvastik on kahanemas, meil on vaja terveid töötajaid. Liikumise soodustamiseks sai Estoniast alguse siseteraviseradade loomine asutustesse, tähistame juba mitu aastat tervisenädalat, alates 2019. aastast saab tegu olema kuu aja pikkuse tervise edendamisele pühendatud programmiga.

6.5 Finantsmajanduslikust olukorrast

Rahvusoperile eraldati riikliku toetusena:

2011 – 7 005 384 eurot, millele lisandus sihtotstarbelise eraldisena 31 956 eurot

2012 – 7 010 167 eurot

2013 – 7 597 085 eurot, millele lisandus sihtotstarbelise toetusena 100 000 eurot projekti "RO investeeringud 2013.a." raames ja 42 979 eurot projekti „Eesti Kontserdi hooneosa remonttööd ja jahutusseadmete paigaldamine

2014 – 8 059 847 eurot, millele lisandus 55 000 eurot pillipargi uuendamiseks ja 337 669 eurot Rahvusoper Estonia ruumide ümberkorraldamiseks

2015 - 8 493 931 eurot, millele lisandus 55 000 eurot pillipargi uuendamiseks

2016 – 8 565 673 eurot, millele lisandus 55 000 eurot orkestri instrumentide ja töövahendite soetamiseks ja 40 000 eurot elektrikilbi renoveerimiseks.

2017 – 8 833 000 eurot, millele lisandus 140 000 eurot küttesüsteemi renoveerimiseks ja tuletõkkeuste soetamiseks.

2018 - 9 564 000 eurot
2019 - 9 385 000 eurot

Riiklik toetus on võrreldes 2011. aastaga suurenenud 1 827 616 eurot ehk 26,09%. Rahvusooperi eelarvest moodustas riigi toetus 2011. aastal 70,28% ja 2017. aastal 64,44%.

Rahvusooperi omatulu on aastatega stabiilselt kasvanud. 2017. aastal teeniti omatulu 4,74 miljonit eurot, millest piletimüük moodustas 2,65 miljonit eurot. Võrreldes vahepealsete aastate mõnevõrra madalamate tasemetega on kasvanud ka piletitulu osakaal omatulust – mullu oli see 55%, aastal 2012 aga näiteks 49% ja aastal 2013 47%.

2011 – 2 975 466 eurot, millest piletimüük 1 711 120 eurot (58%)
2012 – 3 142 625 eurot, millest piletimüük 1 546 974 eurot (49%)
2013 – 3 265 418 eurot, millest piletimüük 1 712 155 eurot (47%)
2014 – 3 506 937 eurot, millest piletimüük 1 861 838 eurot (53%)
2015 – 4 321 238 eurot, millest piletimüük 2 217 568 eurot (51%)
2016 – 4 931 478 eurot, millest piletimüük 2 858 168 eurot (58%)
2017 – 4 740 738 eurot, millest piletimüük 2 646 470 eurot (55%)

Omatulu on alates 2011. aastast suurenenud 1 765 272 eurot ehk 59,33%, sealhulgas piletitulu 935 350 eurot ehk 54,67%.

Eelmisel perioodil (2006-2011) hakkas teater sihipärasemalt investeerima ja tegelema selliste valdkondadega nagu toitlustamine, parkla haldamine, kostüümilaenus, Estonia külalistemaja majutusteenuse pakkumine ja rahvusooperi sümboolikaga kaupade müük teatri küllastajatele. Nendest mahukaim on toitlustusteenuse pakkumine, mille käive on alates 2011. aastast kasvanud 70%, ulatudes 2017. aastal 965 000 euroni. Cateringiteenuse tulu on olnud järgnev:

2011 - 567 139 eurot
2012 - 621 651 eurot
2013 - 711 438 eurot
2014 - 807 886 eurot
2015 - 826 766 eurot
2016 - 952 713 eurot
2017 - 965 470 eurot

Sponsorlustulu laekus Rahvusoooper Estoniale 2017. aastal 190 700 eurot, mida on 41% rohkem kui 2011. aastal, kui laekus 135 184 eurot.

2002. aastal Rahvusoooper Estonia hoone rekonstrueerimise II etapi teostamiseks SEB Pangaga sõlmitud pikaajalise laenulepingu kohaselt sooritati viimane makse 2017. aastal ja laenukohustus on täidetud. Hetkel rahvusooperil suuremad laenukohustused puuduvad.

1. SWOT ANALÜÜS

2018. aasta kevadel läbi viidud SWOT-analüüsi kohaselt on Rahvusooper Estonia tugevused, nõrkused, ohud ja võimalused järgmised:

Tugevused

- Ooperi- ja balletiteatri edu taga seisavad inimesed, kes on **oma ala tipptegijad**. Estonia tugevuseks on noor ja tasemel trupp, professionaalne lavatehniline teenistus ja teised tugiüksused.
- Investeeritud on **praeguste ja tulevaste töötajate ning publiku järelkasvu**, sealhulgas on loodud orkestriakadeemia, tihedam on suhtlus EMTA ja Tallinna balletikooliga, toimuvad töötoad solistidele, õpilastele on suured hinnasoodustused ja toimuvad mitmed uued haridusprojektid. Samuti kasvatavad uut publikud tihedalt toimuvad majaekskursioonid.
- Muusika ja tants ei tunne riigipiire, Estonia on läbinisti **rahvusvaheline asutus**, seda nii küllastajate, aga ka lavastajate, lauljate ja tantsijate osas. Olulist osa mängivad selles järjest sagedamini toimuvad ringreisid ja külalissetendused.
- Rahvusooper Estonia **ajalooline ja suursugune maja** inspireerib nii külalisi kui töötajaid.
- Estonia on **pidevalt meediapildis, publiku-uuringud annavad teatrile väga positiivse hinnangu** (Turu-uuringute AS 2016. Eesti Etendusasutuste Liidu ja Eesti Teatriliidu tellitud uuring "Teatri positsioon ja roll ühiskonnas").
- **Uudsed ja julged turundus- ja personaliüritused** on silma paistnud ja toonud teatrile palju positiivset tähelepanu, sealhulgas Estonia teatrilaat ja teatribuss, Terevisioon otse-eeত্রis Estonia lavalt ja Helsingist Estonia ringreisi puhul, Estonia maratonid, Sassis päev, tervisenädal, teema „Muusikateatrite järelkasv – kelle mure?“ viimine Paide arvamusfestivalile, „Sajandi loo“ lansseerimine, „Tramm nimega Iha“ kampaania, uuenduslikud võtted sotsiaalmeedias (nt 100 luige *flash mob*) jpm.
- **Kaasaegsed tehnilised lahendused** - hästi funktsioneeriv elektrooniline tööplaan, mis on ka mobiilis kasutatav, nutiekraanid maja fassaadil.
- **Töökeskkonda on järjepidevalt parandatud** – uued harjutusruumid, dekoratsiooni- ja kostüümiosakondade ruumid, orkestri inventar ja pillid, töökojad ja lava renoveeritud.

Nõrkused

- Rahvusooper Estonia **repertuaaripoliitika on viimaste aastatega võrreldes varasemaga teise äärmusse kaldunud** – liiga palju on samade heliloojate või lavastajate teoseid, palju modernseid teoseid, vähe klassikat, vaja oleks taas leida tasakaal.
- Suure organisatsiooni puhul on **kriitilise tähtsusega ladus sisekommunikatsioon**. Sageli jõuab info töötajateni moonutatult, pole selgeid vastutajaid, liiga palju tegeletakse „tulekahjude kustutamisega“. **Siseveeb** on primitiivsel tasemel, vaja oleks seda arendada. **Dokumendihalduse süsteem** vajab samuti uuendamist.
- **Estonia hoone ei ole lavatehniliselt rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline**, teatrisaali akustika ja lava mõõtmed on tagasihoidlikud. Olemasolev maja on kaasaegse ooperiteatri jaoks liiga väike, see seab piirangud lavastustele, samuti ei võimalda teatrisaali väiksus tuua Eestisse kallimaid lavastusi. Parkla puudumine tekitab probleeme publikule. Ruumipuuduse tõttu on piiratud võimalused toitlustuse pakkumisel, samuti on teatril suur puudus töökodadest ja prooviruumidest.
- **Noorteprojektide edasist arengut takistab samuti ruumipuudus** - puuduvad püsivad ruumid haridusprojektide läbiviimiseks ja projekte viiakse läbi üldkasutatavates ruumides. Samuti on **haridusprojektide läbiviijad enamasti hõivatud teatritööga**, nii saab haridusprojekte viia reeglina läbi vaid teatritööst vabadel päevadel (enamasti esmaspäevad).

Võimalused

- Suur-Sõjamäele **uue lavatehniliste tööde kompleksi rajamine** annab võimalused senisest paremates tingimustes korraldada lavatehniliste tööde läbiviimist, etenduste ettevalmistust ja vajaliku inventari ladustamist.
- Töökodade kolimisega Suur-Sõjamäele kaasneb **ruumivõimaluste paranemine Estonia hoones** – saame tegevuseks avada G. Otsa saali, laiendada köögi ruume ja parandada nii töötajate kui publiku

toitlustusvõimalusi majas: paranevad nii publiku kui töötajate rahulolu, kasvavad piletimüügi ja toitlustusteenuse tulud.

- Estonia **restorani avamine** võimaldab tuua majja uut sihtrühma ja kasvatada toitlustusteenuse tulusid.
- Saali kasvanud mahutavus pärast II rõdu remonttöid võimaldab **müüa enam erinevas hinnaskaalas pileteid ja kasvatada nii saali täituvust**.
- **Venekeelsete eestimaalaste sihtrühma senisest aktiivsem ja süsteemsem teavitamine**, et nad leiaksid sagedamini tee Estonia etendustele.
- **Soome suunaliste turundusvõimaluste analüüs** ja uute võimaluste kasutusel võtmine, et leida Soomes uusi sihtrühmi, kes võiksid olla huvitatud Estonia külastamisest.
- **Uus müügisüsteem** võimaldaks kasvatada internetiüleselt müüdavate piletite mahtu ning võtta kasutusele tänapäevased kliendisuhete haldamise lahendused.
- **Potentsiaalselt Linnahalli kavandatav uus ooperimaja** aitaks kaasa repertuaari rikastamisele, uue publiku haaramisele ning järelkasvu kindlustamisele.
- **Soodne geograafiline asend** muudab Rahvusoper Estonia atraktiivseks kultuuriturismi sihtpaigaks Põhja- ja Baltimaades.
- Koostöös haridusasutustega valmistatakse ette **ooperi- ja balletiteatri vajadustele vastavaid spetsialiste**. Aina parem ja tihedam koostöö EMTA ja Tallinna Balletikooliga.

Ohud

- Kui peaks tulema **suuri muutusi riigi poliitilise kursi osas**, on võimalik mõju rahvusoperile suur ja pikaajaline. Järsud muutused riigi kultuuripoliitikas, teatrite rahastuse kärpimine ja muud säärased arengud võivad mõjuda teatri arengule väga pärssivalt.
- Töötajate **palgad ei ole tööturul konkurentsivõimelised** (töökojad, ballett, turundus), on oht kaotada professionaalseid töötajaid. Kultuuritöötajate palkade miinimumi järjepidev tõus võib tekitada vastuolusid praeguse palgaskaala ülemise otsaga. Tööjõupuudus ja palgasurve ühiskonnas kasvavad.
- Jätkuv **Soome turistide hulga kahanemine Eestis ja Tallinnas**, mis toob kaasa piletitulu vähenemise.
- Tulenevalt väikesest rahvaarvust ja professionaalsete artistide väikesest järelkasvust kasutame **järjest enam välisjõude**, mis on finantsiliselt kulukas.
- **Tehnoloogia areng teeb Euroopa ja muu maailma kõrgkultuuri paremini kättesaadavaks**, mistõttu võib kahaneda Estonia etenduste külastatavus.

1. EESMÄRGID JA TEGEVUSED

Rahvusoper Estonia püstitab eesmärgid ja kavandab tegevusi järgmistes valdkondades:

1. Tugev organisatsioon ja motiveeritud töötajad
2. Mitmekülgne repertuaar
3. Järelkasvu koolitamine
4. Külalastatavus ja turismisihtkoht
5. Olemasolev tegevuskeskkond

I VALDKOND: TUGEV ORGANISATSIOON JA MOTIVEERITUD TÖÖTAJAD

EESMÄRK: Rahvusoper Estonia on hinnatumaid tööandjaid oma valdkonnas. Tagame professionaalidele maailmatasemel töötingimused ja arenguvõimalused, mis toob kaasa kõigi etenduste ühtlaselt kõrge taseme. Estonias töötamine on auasi. Töökeskkond on innustav, toetav ja motiveeriv.

Eesmärgi saavutamist mõõtvad andmed:

- **Töötajate rahulolu kasv**, baasiks 2018. aastal läbi viidud uuring.
- **Töötajate keskmise palga kasv vastavalt inflatsioonikasvu määrale**, eesmärgiks 5% kasv aastas.
- Teatris töötab **optimaalne arv oma valdkonna spetsialiste**.

Eesmärgi saavutamiseks tehtavad olulisemad tegevused:

1. Personali **rahulolu-uuringu** läbiviimine iga kolme aasta tagant.
2. Regulaarsed **atesteerimised ja arenguevestlused** töötajatega.
3. Teatri arengukavast lähtuv **personalistrateegia** järgimine.
4. Artistide **enesetäiendamise** korraldamine välisriikides.
5. Mitmekesiste **puhke- ja sportimisvõimaluste pakkumine** töötajatele.
6. **Personali ja tööprotsesside** parem ja varasem **planeerimine**.
7. **Mentorite süsteemi** rakendamine noortöötajate koolitamiseks, et ei läheks kaduma aastakümnete spetsiifilised tööalased teadmised ja oskused.
8. Teatri finantsolukorra parandamiseks **teatri tegevuse propageerimine kõikide tasandite otsustajatele**.

II VALDKOND: MITMEKÜLGNE REPERTUAAR

EESMÄRK: Rahvusoper Estonia on kõiki peamisi muusikateatri žanre viljelev Põhja- ja Baltimaade põnevaima repertuaariga professionaalne etendusasutus.

Eesmärgi saavutamist mõõtvad andmed:

- Estonia repertuaar jaguneb: **1/3 ooper, 1/3 ballett ja 1/3 operett, muusikal ja lastelavastused**.
- **Igal aastal tuuakse teatrisaalis lavale 5 uut lavastust**, sealhulgas 2 ooperi- ja 2 balletilavastust ning üks operett või lastelavastus.
- Vähemalt **iga kolme aasta tagant** tellitakse ja tuuakse välja **üks eesti algupärane suurel laval**.
- **Iga 2 aasta tagant tuuakse välja uus lastelavastus** teatrisaalis, kammersaalis ja talveaias, neist vähemalt 2 on eesti algupärandid.
- **Kutsete arv rahvusvaheliste külalissetenduste andmiseks**.

Eesmärgi saavutamiseks tehtavad olulisemad tegevused:

1. Rahvusooper jätkab **repertuaariteatrina**, pakkudes publikule kõrgetasemelisi kunstilisi elamusi ja kvaliteetset meelelahutust.
2. Lisaks klassikale planeeritakse repertuaari regulaarselt **eesti algupärandeid, kontsertettekandeid, kaasaegse balleti õhtuid, väljasõite** jm; regulaarselt toimuvad artistide **atesteerimised**.
3. Hinnatud välislavastajate palkamiseks ja teoste esitusõiguste saamiseks toimub **repertuaari planeerimine vähemalt kolm aastat ette**.
4. **Rahvusvahelise ooperi- ja balletiskeene pidev jälgimine** loominguliste juhtide poolt.

III VALDKOND: JÄRELKASVU KOOLITAMINE

EESMÄRK 3.1: Rahvusooper Estonia on kasvulavaks uutele talentidele, pakkudes hindamatut praktikavõimalust parimatele lauljatele ja tantsijatele Eestis. Tehakse koostööd erialast haridust pakkuvate koolidega ning orkestrile ja tehnilistele töötajatele loodud mentorisüsteem tagab järjepidevuse teatriga seotud ametioskuste säilimisel.

Eesmärgi saavutamist mõõtvad andmed:

- Igal aastal lisandub Tallinna Balletikoolist balletitruppi vähemalt 1 inimene.
- Rahvusooperi Orkestriakadeemiasse lisandub igal aastal vähemalt 2 artisti.
- Igal aastal koolitab artiste vähemalt 3 vokaal- ja 3 balletipedagoogi välismaalt. Iga solist saab vähemalt 3 koolitust aastas.
- Stipendiaatide lisandumine EMTA õpilaste seast

Eesmärgi saavutamiseks tehtavad olulisemad tegevused:

1. Estonia orkestriakadeemia töö jätkamine.
2. Rahvusooperi osalemine EMTA muusika ja teatri õppekavade nõukogude töös.
3. Võimaluste leidmine EMTA tudengite osalemiseks Estonia etendustes.
4. Ettepanekute tegemine Tallinna Balletikoolile uue õppekava loomisel ja pedagoogide värbamisel. Estonia oleks õpilastele praktikakohaks.
5. Tugev koostöö loomingulistel ja tehnilistel erialadel vastavat haridust pakkuvate koolidega Eestis (Tallinna Balletikool, EMTA, Georg Otsa nimeline muusikakool, Viljandi Kultuurikolledž, EKA jm).

EESMÄRK 3.2: Iga koolilaps on vähemalt korra koolipõlves külastanud Rahvusooperit Estonia, ooperi- ja balletikülastused on lahutamatuks osaks õppekavast, mis tagab teadliku publiku ja tulevikutalentide järelkasvu.

Eesmärgi saavutamist mõõtvad andmed:

- Laste ja noorte osalemine haridusprojektides kasvab või püsib stabiilne (algtase 2018: 13 000 last)
- Laste ja noorte teatrikülastused moodustavad kuuendiku kõigist teatrikülastustest Estonias (möötev uuring aastal 2019).

Eesmärgi saavutamiseks tehtavad olulisemad tegevused:

1. Tööd jätkab kindel meeskond estoonlastest, kes noorte- ja lasteprojektide läbiviimisega tegelevad, meeskond tegutseb professionaalselt, kaasaegselt ja noortepäraselt.
2. Hariduslikke projekte viiakse läbi erinevates muusikateatri valdkondades ja kõikidele vanusegruppidele (3-26-aastased).
3. Projektidesse kaasatakse nii Tallinna ja Harjumaa kui ka Eesti kaugemate paikade noored, toimuvad teatri väljasõidud maakondadesse.
4. Uute kontaktide loomine ja olemasolevate hoidmine koolide ja lasteaedadega üle Eesti.
5. Teatris tegutseb aktiivne vabatahtlike rühm, keda rakendatakse aktiivselt teatri töös.
6. Toimub koostöö ja infovahetus Tallinna Haridusameti ja Haridus- ja Teadusministeeriumi ning kohalike omavalitsustega noorte muusikahariduse teemadel.

7. Teatrimajas **mitmefunktsionaalse ooperi ja balleti õppetöö/hariduskeskuse loomine.**
8. Püsivad piletite **hinnasoodustused ja eripakkumised lastele ja noortele.**

IV VALDKOND: KÜLASTATAVUS JA TURISMISIIHTKOHT

EESMÄRK 4.1: **Rahvusoper Estonia on suurima külastatavusega kultuuriasutus Eestis, tuntuim Eesti kultuuribränd maailmas ja populaarseim kultuuriturismi sihtkoht Eestis.**

Eesmärgi saavutamist mõõtvad andmed:

- **Piletiga külastajate** arvu stabiilne kasv (sihttase 205 000 külastajat aastas, algtase 2017/18 hooajal 188 000)
- **Välituristide stabiilse arvu hoidmine** Estonia etendustel (2017/18 hooajal ca 10 000)
- **Statsionaaris antud etenduste keskmise täituvuse** kasv (sihttase 90%, algtase 2017/18 hooajal 83%)
- **Interneti kaudu müüdud piletite osakaalu** kasv (sihttase 80%, algtase 2017/18 hooajal 50%)
- **Külastajate lojaalsuse püsimine** stabiilsena ja **Estonia eelistamise kasvatamine** külastajate seas (regulaarselt läbi viidav EMORi rahulolu-uuring, algtase: 21% Eesti elanikest on viimase kuue kuu jooksul külastanud Estonia teatrit, nende seas eelistajaid 11%)

Eesmärgi saavutamiseks tehtavad olulisemad tegevused:

1. Hoitakse **konkurentidest erinevat, isikupärast imago ja head mainet.**
2. Kavandatakse **repertuaar, mis läheb publikule korda**; igale publikusegmendile on olemas sobivad lavastused.
3. Suurendatakse **koostööd turismifirmadega ja alustatakse piletimüüki vähemalt aasta enne hooaja algust.**
4. Jätkub **selge, arusaadav ja ostmisele motiveeriv hinnapoliitika.**
5. **Teatrimaja kasvav avatus** – avatud erinevad kohvikud, õhtune restoran ja seal toimuvad üritused, perspektiivis suveniiripood, Otsa saali kasutuselevõtmine.
7. **Lavastuste jäädvustamine**, teleülekanded, jätkuv CDde ja DVDde müük.
8. Suvisel perioodil väljaspool statsionaari **ooperi- ja balletifestivalidel osalemine.**

EESMÄRK 4.2: **Rahvusoper Estonia igale külastajale saab osaks kõrgetasemeline teenindus teatrikülastuse igal etapil.**

Eesmärgi saavutamist mõõtvad andmed:

- **Teeninduskvaliteedi** järjepidev hoidmine seisemiste standardite ja reeglite järgmise toel.
- **Külastajate lojaalsuse püsimine** stabiilsena ja **Estonia eelistamise kasvatamine** külastajate seas (regulaarselt läbi viidav EMORi rahulolu-uuring, algtase: 21% Eesti elanikest on viimase kuue kuu jooksul külastanud Estonia teatrit, nende seas eelistajaid 11%)
- **Teenindava personali töörahulolu-uuring osana kogu rahvusoperi töötajate uuringust** aastal 2019.

Eesmärgi saavutamiseks tehtavad olulisemad tegevused:

1. Ühtsete **teenindusstandardite väljatöötamine** läbivalt kogu organisatsioonis ja nende juurutamine.
2. Kvaliteetsed ja relevantsete **lisategevused ja -teenused.**

V VALDKOND: OLEMASOLEV TEGEVUSKESKKOND

EESMÄRK 5.1: **Rahvusoper Estonia on riiklikus kultuuripoliitikas prioriteediks, mis tagab teatrile piisava rahastuse ja finantsilise kindluse.**

Eesmärgi saavutamist mõõtvad andmed:

- **Riigipoolse sihtfinantseerimine järjepidev suurenemine** (arvestades inflatsiooni ja keskmise palga kasvu).
- **Tallinna linna poolse sihtfinantseerimise** alustamine.
- **Toetused sponsoritelt** kasvavad (sihttase aastal 2024: 300 000 EUR aastas, algtase 2017: 191 000 eurot, kasv alates 2011. aastast 55 000).

Eesmärgi saavutamiseks tehtavad olulisemad tegevused:

1. **Läbirääkimised Tallinna linna** juhtidega linnapoolse sihtfinantseerimise saavutamiseks.
2. **Mitteriiklike tuluallikate suurendamine** – koostöökokkulepped uute sponsorite kaasamiseks, läbirääkimised olemasolevate toetajatega summade läbivaatamiseks.
3. **Eritoetajate otsimine** solistidele, dirigentidele, orkestrile, koorile jne.

EESMÄRK 5.2: **Rahvusoper Estonia olemasolevas hoones on loodud töötingimused, mis tagavad ooperi- ja balletiteatri tegevuse konkurentsivõimelise toimimise.**