

**Mgr. art. Matej Drlička, ArtD.**

**KONCEPCIA RIADENIA A ROZVOJA  
SLOVENSKEHO NÁRODNÉHO DIVADLA V BRATISLAVE**

Prezentácia k účasti v 3. kole výberového konania na pozíciu  
generálneho/nej riaditeľa/ky Slovenského národného divadla v Bratislave

Bratislava, december 2020

## ÚVOD

V Konceptii riadenia a rozvoja Slovenského národného divadla, ktorú som odovzdal v prvom kole výberového konania, som popísal spôsob, akým uvažujem, čo vnímam ako problémové oblasti a aké kroky by som podnikol pre ich riešenie. Vzhľadom na daný rozsah projektu som nešiel do detailov v jednotlivých organizačno-ekonomických opatreniach a rovnako som hlbšie neriešil otázky umeleckého smerovania a dramaturgie. V tejto prezentácii preto zámerne nepoužijem texty z projektu z prvého kola, ale jednotlivé témy rozvediem detailnejšie, často s aktualizovaným pohľadom. Ani tentokrát nebude možné vtesnať na dvadsať strán kompletnú víziu a plány, ktoré som spolu s mojím tímom pripravoval počas uplynulých štyroch mesiacov. Verím však, že počas osobnej prezentácie bude priestor na diskusiu, v rámci ktorej pokryjem aspoň tie najdôležitejšie okruhy.

Reťaz je iba taká pevná ako jej najslabší článok. Nový generálny riaditeľ nemôže realizovať žiadne podstatné a efektívne zmeny, pokiaľ sa neobklopí spolupracovníkmi, ktorí budú zdieľať jeho víziu. Preto som v uplynulých mesiacoch venoval obzvlášť veľkú pozornosť zloženiu tímu, ktorého jednotlivých členov vám predstavím na nasledujúcich stranách. Tak ako ja, aj oni sú pripravení ponúknuť všetok svoj čas, energiu, talent a znalosti v prospech rozvoja a ozdravenia Slovenského národného divadla.

V prípade úspešného výberového konania a nástupu nového manažmentu do SND budeme s mojím tímom postupovať nasledovným spôsobom:

- 1. stabilizovanie finančnej situácie**
- 2. spustenie ozdravných procesov**
- 3. príprava spustenia umeleckej prevádzky**
- 4. spustenie umeleckej prevádzky**

## EKONOMICKÝ TÍM



**ING. MATEJ BOŠŇÁK**

finančný riaditeľ

Matej Bošňák študoval odbor kybernetika v telekomunikáciách na Vysokej škole dopravy a spojov v Žiline. V rokoch 1994 – 1999 pôsobil ako finančný poradca a asistent audítora v spoločnosti Coopers & Lybrand. s.r.o. (PwC), neskôr v rokoch 1999 – 2004 ako senior manažér v PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o. (PwC). Od roku 2004 pôsobil v spoločnosti Ernst & Young Slovakia, s.r.o. (EY), najskôr ako senior manažér a od roku 2006 ako audit partner. V rokoch 2013 – 2020 bol vedúcim partnerom EY pre SR a partnerom pre transakčné poradenstvo. Príležitostne sa venoval lektorskej činnosti v oblasti účtovníctva, auditu a finančných analýz. Od roku 2018 je členom správnej rady Francúzsko-slovenskej obchodnej komory. Od roku 2019 je členom kontrolnej rady Združenia pre rozvoj investícií (ISO) a je zároveň členom Výboru hospodárskej a sociálnej politiky RÚZ.



**PAUL JOHANNES MARIA VAN DONGEN, MBA**

interný audítor

Paul Johannes Maria van Dongen pochádza z Holandska, od roku 2007 pôsobí na Slovensku. Študoval obchodnú administratívu a manažment na Fontys University of Applied Sciences v Eindhovene a na Ekonomickej univerzite v Prahe. Je skúseným krízovým manažérom s preukázateľnou históriou práce v oblasti medzinárodného obchodu a rozvoja. V rokoch 2007 – 2009 pôsobil ako manažér obchodného rozvoja v spoločnosti BK group a.s. V rokoch 2009 – 2010 na Slovensku úspešne vybudoval nový podnik NMH s.r.o. – zabezpečoval budovanie prevádzok, výstavbu nového výrobného závodu a v rokoch 2010 – 2019 pôsobil ako generálny riaditeľ tejto spoločnosti. Okrem toho riadil zavádzanie zmien v strojárenskej a výrobnjej spoločnosti Mevi-CZ s.r.o. (Mevi Group), ktorá bola v prevádzke viac než dvadsať rokov. Je tiež členom predstavenstva Holandskej obchodnej komory na Slovensku. Plynule ovláda holandčinu, slovenčinu a angličtinu.

**Od nového vedenia sa očakáva ozdravenie SND a nastavenie nových štandardov v oblasti manažmentu a finančného riadenia.**

V čase príprav na tretie kolo výberového konania bol zverejnený dokument *Záver z vnútorného auditu v SND*, ktorý informoval o pochybeniach v oblasti finančného riadenia tejto inštitúcie v období rokov 2018 – 2020. Tento dokument a ďalšie dostupné a medializované finančné informácie svedčia o nepriaznivej finančnej situácii a vážnych nedostatkoch vo finančnej kontrole, preto očakávania MK SR pokladám za opodstatnené.

**Bez podrobnej znalosti finančného stavu SND, rozpočtu pre nasledujúci rok a výšky plánovaného bežného transferu je veľmi náročné vypracovať a prezentovať reálny plán rozvoja.** Pri príprave plánu rozvoja sa však môžeme oprieť o skutočnosť, že podľa zákona o rozpočtových pravidlách by SND ako príspevková organizácia mala dostať od svojho zriaďovateľa „*príspevok v takej výške, aby bol jej rozpočet vyrovnaný*“. Vzhľadom na pandemickú situáciu a alarmujúci stav finančného riadenia v SND sú na mieste oprávnené pochybnosti o existencii realistického rozpočtu pre budúci kalendárny rok, prípadne rôznych scenárov v závislosti od pandemickej situácie. Zároveň som presvedčený, že **po tak devastačnej sezóne je ďalšie krátenie rozpočtu vážnou prekážkou ozdravenia tejto inštitúcie.**

Ako **najvhodnejšie riešenie tejto situácie** vidím **rozpočtové provizórium**, ktoré by nemalo presiahnuť **obdobie troch mesiacov** od nástupu nového generálneho riaditeľa a jeho tímu. V stave rozpočtového provizória by SND fungovalo v súlade s kontraktom na rok 2020 a alokované prostriedky od zriaďovateľa používalo prioritne na personálne náklady, nevyhnutnú prevádzku a úhrady záväzkov, ktorých neuhradenie by mohlo vyvolať ďalšie náklady, resp. výdavky (pokuty, penále, právne služby...). Počas tohto obdobia bude pre obe strany ekonomicky najlepším riešením, ak bude maximálny možný počet zamestnancov v režime „Prekážky na strane zamestnávateľa“, čo je aj vzhľadom na pandemickú situáciu bezpečné riešenie.

Navrhovaný stav rozpočtového provizória by bol obmedzený na obdobie troch mesiacov, počas ktorých nové vedenie vykoná prebratie inštitúcie. **Nový manažment sa potrebuje zoznámiť s rozpočtom (pokiaľ existuje) alebo musí mať čas vypracovať nový realistický rozpočet.** **Prevziať inštitúciu v stave, ako ho aktuálne popisujú dostupné zdroje, je možné iba za predpokladu, že ani kontrakt, ani prípadný rozpočet nie sú nemenné a bude možné ich modifikovať.**

Paralelne nevyhnutným krokom v tomto období bude **vykonanie previerok v oblastiach:**

- **ľudské zdroje** (organizačná štruktúra, mzdy, systém odmeňovania)
- **financie** (procesy, finančná kontrola, hospodárenie v súlade s rozpočtom)
- **zmluvné vzťahy** (inventúra zmlúv a iných záväzkov)
- **stav technických zariadení** (revízie, opravy, havarijné stavy)
- **inventúra hmotného majetku a jeho technického stavu**

K tomuto procesu by mali byť prizvaní zástupcovia MK SR (autori aktuálneho auditu) alebo MF SR, aby sa eliminovali prípadné nejasnosti, vznikol priestor pre otvorenú diskusiu a zároveň urýchlil následný proces úprav financovania SND. **Výsledky tohto procesu budú zahrnuté do rozpočtu SND na rok 2021, ozdravného plánu a plánu rozvoja, ktorý bude vychádzať z reálneho stavu a bude základom pre uzavretie kontraktu s MK SR.**

V prípade schválenia takéhoto rozpočtu a následného podpisu kontraktu pre rok 2021 by sme od apríla začali aplikovať nové procesy riadenia do praxe a zároveň by sme oživilí umeleckú prevádzku (pokiaľ to pandemická situácia umožní). **V tomto období budú pokračovať ozdravné a reorganizačné procesy.** S ohľadom na medializované informácie bude nevyhnutné:

- **do všetkých procesov riadenia zaviesť prísnu finančnú kontrolu a striktné dodržiavanie schváleného rozpočtu**
- **identifikovať a odstraňovať nehospodárne nakladanie s financiami**
- **aktualizovať Organizačnú štruktúru**
- **vytvoriť jednotný a férový Mzdový poriadok, urýchlene odstrániť potenciálny nesúlad so Zákonníkom práce, porušenia GDPR a prípadnú diskrimináciu**

## ČINOHRA SND



**MGR. ART. MIRIAM KIČIŇOVÁ, ARTD.**  
riaditeľka Činohry SND

Miriam Kičiňová vyštudovala divadelnú dramaturgiu a teóriu a kritiku divadelného umenia na Vysokej škole múzických umení v Bratislave, kde absolvovala aj doktorandské štúdium. Okrem praktickej dramaturgie sa venuje i recenzentskej a pedagogickej činnosti. V rokoch 2009 – 2010 pôsobila ako pedagogička na Cirkevnom konzervatóriu v Bratislave a Konzervatóriu v Košiciach, neskôr externe aj na Divadelnej fakulte Vysokej školy múzických umení v Bratislave. Už počas štúdia sa venovala dramaturgickej, ale aj recenzentskej činnosti pre projekt Monitoring divadiel na Slovensku či pre časopis KØD. Bola pri založení študentského kritického časopisu Reflektor. Do Činohry Slovenského národného divadla nastúpila v roku 2010 ako lektorka dramaturgie, neskôr dramaturgička. Dramaturgicky pripravila napríklad tituly *Coriolanus*, *Rivers of Babylon*, *Natalka*, *Leni*, *Elity*, *Fyzici*, *Dnes večer nehráme*, *Polnočná omša*, *Prorok Štúr a jeho tiene* a ďalšie. Ako dramaturgička spolupracovala aj s Divadlom LUDUS, Divadlom Andreja Bagara v Nitre, Divadlom Jonáša Záborského v Prešove a intenzívne ako externá dramaturgička aj so Štátnym divadlom Košice. Venuje sa aj vzdelávacím projektom a zahraničným aktivitám. Od septembra 2020 je poverená vedením Činohry SND.

Činohra SND má momentálne na repertoári 35 inscenácií, hrá na 3 javiskách, uplynulé roky v sezóne uvádzala 9 až 11 premiér, cca 470 predstavení a má takmer 50 umeleckých zamestnancov a 80 technických pracovníkov. Tieto čísla spolu generujú objem produkcie, ktorá z veľkej, takmer 50% miery, naplňa kontrakt s MK SR. **Činohra SND je dobre zohratý tím schopný flexibilne reagovať na nové situácie.** Úspešné streamy z predstavení v posledných týždňoch sú toho jasným dôkazom.

S ohľadom na aktuálnu situáciu (korona kríza, presúvanie premiér, nedostatok financií) navrhujem **zredukovať počet premiér v kalendárnom roku 2021 na 5** (2 vo Veľkej sále a 3 v Štúdiu). Výber premiér musí vychádzať z reálneho stavu zmluvných vzťahov jednotlivých inscenácií. Podľa mne dostupných informácií by zúžený výber premiér mohol byť nasledovný: *Scény zo života režiséra Bergmana, Salemské bosorky, Čaj a apokalypsa, Matka a Glengarry Glen Ross*. Nezazmluvnené ale predhodnuté inscenácie by mali byť presunuté do budúcich sezón.

**Pre nasledujúce „postpandemické“ sezóny by bolo vhodné uvažovať o počte premiér pomerne k náročnosti jednotlivých inscenácií – umeleckých aj technických – a na tomto základe určiť ich ideálny pomer a počet.** Činohra SND však môže nadväzovať na silné a výrazné dramaturgické počiny posledných rokov a pokračovať v tematicky ladených sezónach, ktoré rozvíjajú biele miesta histórie, podporujú súčasnú (pôvodnú) drámu a nesú v sebe spoločensko-kritický akcent.

V posledných rokoch sa často v inscenáciách **nealterovali hlavné postavy**, čo spôsobovalo **početné zmeny v hracom pláne. Zníženie počtu premiér** oproti posledným rokom **bude mať** okrem úsporného efektu **priaznivý vplyv aj na intenzívnejšiu prípravu inscenácií a zabezpečenie väčšieho počtu skúšok, aby sa mohli v obsadeniach realizovať alternácie.** Sú inscenácie, kde alternácie nebude chcieť režisér s ohľadom na osobitosť titulu. Je to však vec individuálneho dohovoru a rozhodnutia, v ktorých inscenáciách majú alternácie zmysel, sú možno až umeleckou, nielen prevádzkovou výzvou, a kde sú výzva a umelecký potenciál ukryté práve v jedinečnosti obsadenia.

Činohra SND nadväzuje **spolupráce nielen s „československými“ režisérkami a režisérami, ale aj s etablovanými osobnosťami z Európy** a tento trend bude potrebné zachovať. Skúsenosť so zásadnými zahraničnými režisérami je obrovským prínosom pre **rozvoj progresívneho divadelného myslenia.** Zachovať takéto spolupráce aspoň v dvojročnej periodicite je veľkou **investíciou do publika ako aj do samotného ansámbľu.**

Veľkou devízou je **možnosť pracovať s českými režisérmi**. Tu je stále priestor na rozšírenie poľa tvorcov o Kamilu Polívkovú, Dušana D. Pařízka, Daniela Špinara, Štěpana Pácla, Annu Petrželkovú, Jana Friča, Michala Langa alebo Jana Mikuláška. Je tiež dôležité, aby Činohra dávala **priestor nastupujúcej generácii slovenských režisérov a režisérov** ako sú Peter Mazalán, Šimon Spišák, Pavol Viecha, Barbora Ničová, alebo Karol Rédlí. **Modrý salón** vnímam ako priestor, ktorý **by mohol byť akýmsi laboratóriom na overovanie mladých režisérskeho talentov**. Rovnako by Činohra mala udržať kontinuitu práce so silnou strednou generáciou ako je Mariana Luteránová, Sláva Daubnerová, Júlia Rázusová, Matúš Bachynec, Ján Luterán, Lukáš Brutovský, Alena Leľková, Valeria Schulczová, Michal Vajdička, Rastislav Ballek.

Mimoriadne dôležitú úlohu Činohry SND vnímam v oblasti **práce s mladým publikom**. **Pre edukačné aktivity** by bolo vhodné **zriadiť novú pozíciu projektového manažéra**, ktorý sa bude školám venovať systematicky a pojem „divadlo mladým“ sa stane štandardom divadelných projektov. Aktuálne európske divadlo tento trend potvrdzuje.

Vo vzťahu k mladému divákovi vnímam veľmi pozitívne **aktuálne prebiehajúci úspešný projekt streamovaných predstavení**, pretože ukazuje silu a potenciál digitálneho priestoru, ktorý divadlá v minulosti zanedbávali. **V streamovaní by bolo rozumné pokračovať aj po skončení pandémie a investovať do potrebného technického vybavenia** tak, aby bolo možné vyrábať online obsah autonómne, bez externých dodávateľov.

Napriek zložitej ekonomickej situácii SND bude nevyhnutné čím skôr **riešiť dlhodobo zanedbávané zastarané technické a technologické vybavenie**, ktoré funguje nespoľahlivo a v obmedzenom režime. Technologický marazmus dokáže čiastočne kompenzovať technický tím pod vedením skúseného riaditeľa, ale z dlhodobého hľadiska je situácia neudržateľná. Odkladanie riešenia bude situáciu v čase iba zhoršovať a následne navyšovať náklady potrebné na opravy.

Všeobecným prevádzkovým problémom divadla sú aj **obmedzenia vychádzajúce zo Zákonníka práce, ktorý nedostatočne reflektuje špecifickosť divadelných profesií**. V Činohre je tento problém vzhľadom na počet predstavení obzvlášť vypuklý. V prípade úspešného výberového konania budem iniciovať vytvorenie pracovnej skupiny, ktorá bude tieto a mnohé ďalšie legislatívne úskalia riešiť na úrovni príslušných ministerstiev.



## BALET SND



### NINA POLÁKOVÁ

umelecká riaditeľka Baletu SND

Nina Poláková pochádza z Trnavy a už počas štúdia na Konzervatóriu E. Jaczovej v Bratislave sa stala sólistkou Baletu Slovenského národného divadla. Od roku 2005 pôsobí v Balette Viedenskej štátnej opery, kde zastáva post prvej sólistky. Medzi jej najvýznamnejšie ocenenia patrí Cena Ministra kultúry SR (2020), ocenenie Ministra zahraničných vecí SR „Vyslanec dobrej vôle – Goodwill envoy“ (2018), medaila predsedu Trnavského samosprávneho kraja (2014), Cena Baletného klubu Viedenskej štátnej opery (2008), Phillip Morris Flower Award (2004), finalistka Prix de Lausanne (2003) a mnohé ďalšie. Pravidelne účinkuje na slávnostnom otvorení Viedenského operného bálu a v televíznych prenosoch Novoročného koncertu Viedenskej filharmónie pre televíziu ORF. V roku 2007 debutovala ako choreografka v divadle Akzent vo Viedni uvedením choreografie *Daneben (Vedľa)*. Je ambasádorkou Roku slovenského divadla 2020.



### ING. ANDREA SKOČEKOVÁ

výkonná riaditeľka Baletu SND

Andrea Skočeková aktívne pôsobí v oblasti marketingu, eventového a kultúrneho manažmentu. Študovala na Ekonomickej univerzite v Bratislave a na UCLA v Kalifornii, USA. V roku 1996 založila jednu z prvých veľkých marketingovo-eventových agentúr na Slovensku – Brand Advertising, v rámci ktorej stála ako tvorca a supervízor za tvorbou a implementáciou viacerých veľkých projektov pre národných i medzinárodných klientov a spoločností. Medzi jej najvýznamnejšie projekty patrí Summit NATO (2009), digitálna konferencia pre Európsku komisiu počas predsedníctva Slovenska EÚ (2016) či medzinárodná konferencia právnikov z celej Európy pre medzinárodnú organizáciu EELA (2018). Od roku 2014 pravidelne spolupracuje na príprave, nominačnom procese a vedení poroty Cien Nadácie Tatra banky za umenie.

Na prvý pohľad sa môže zdať, že situácia v Baletu SND je bezproblémová. Ako som už uviedol v Projekte riadenia pre prvé kolo výberového konania, divácka základňa Baletu SND je relatívne stabilná, návštevnosť relatívne dobrá, súbor disponuje napriek nízkym platom kvalitnými tanečníkmi a dokonca má vlastného sponzora. V skutočnosti ale **baletný súbor dlhodobo čelí mnohým systémovým problémom**.

Ako najvýraznejšie témy na riešenie v oblasti umeleckej prevádzky vnímam najmä **vyťaženosť a systém obsadzovania jednotlivých členov baletného súboru, výber a práca baletných majstrov, fungovanie umeleckej prevádzky, starostlivosť o tanečný súbor vo forme odborných fyzioterapeutov, masérov a rehabilitácií a komunikáciu vedenia s členmi súboru**. Najvýraznejším a najpálčivejším aktuálnym problémom Baletu SND je skutočnosť, že s výnimkou krátkych medziobdobí **tanečníci od 12.3.2020 nemajú možnosť trénovať a tancovať**. Napriek objektívnej pandemickej situácii by malo byť prioritou vedenia Baletu hľadať riešenia tohto problému. V opačnom prípade budú následky v mnohých prípadoch katastrofálne a kvalitatívny návrat do optimálneho stavu bude extrémne náročný.

Aktuálne má Balet SND podľa oficiálnej web stránky v repertoári 11 titulov. Plánované premiéry titulov *Popoluška*, *Majster a Margaréta* a *Spartakus* sú v režime nevyhnutných presunov. Rovnako ako v prípade Činohry a Opery, aj tu bude dramaturgia najbližších sezón závisieť od stavu zmluvných vzťahov nastavených aktuálnym vedením. **Dramaturgická línia Baletu SND vytvorená Ninou Polákovou**, bývalou sólistkou Baletu SND a dlhoročnou vedúcou sólistkou Baletu Štátnej opery vo Viedni, **nadväzuje na tradíciu osvedčených dramaturgických postupov domáceho baletného súboru a zároveň zúročuje široký rozhľad a bohaté osobné skúsenosti so súčasnou tanečnou dramaturgiou na medzinárodnej umeleckej scéne**. Ide o doplnenie aktuálneho repertoáru o ďalšie tituly klasickej baletnej literatúry, nastavenie žánrovej a štýlovej vyváženosti a rovnováhy medzi divácky populárnymi a kvalitnými menšinovými (pre laickú verejnosť menej známymi) titulmi.

Tradičný klasický repertoár tvorí pilier dramaturgie každého väčšieho telesa. Oblíbené repertoárové stálice ako *Labutie jazero* a *Luskáčik*, ktoré už sú v repertoári súboru, je potrebné obohatiť o nové, ďalšie atraktívne tituly. Diela reprezentujúce romantickú baletnú literatúru by bolo vhodné doplniť o veľké dramatické tituly ako *Rómeo a Júlia* alebo *Onegin*. Modernizmu v umení začiatkom 20. storočia by mohli byť venované dva samostatné večery, ktoré predstavujú javiskové skvosty slávnej Ďagilevovej éry ako *Vták ohnivák*, *Svätenie jari* a *Šeherezáda* a program venovaný hudbe francúzskeho impresionizmu, v ktorom by domáci tvorcovia vytvorili choreografie na hudbu Debussyho a Ravela.

V záujme štýlovej rôznorodosti by **v budúcich sezónach nemalo chýbať zastúpenie neoklasického tanečného štýlu**, príznačného pre americkú, holandskú a francúzsku baletnú školu. Popri tanečných kompozíciách svetových choreografov ako Jiří Kylián, Paul Lightfoot, Sol León, Nacho Duato, Akram Khaan, William Forsythe, Cristal Pite by mala **dostať príležitosť generácia slovenských choreografov** ako Roman Novitzky, Lukáš Timulák, Peter Dedinský, Šárka Ondrišová, Adrian Ducin. Neoddeliteľnou súčasťou programu Baletu SND by mali byť **vystúpenia hosťujúcich súborov zo Slovenska**.

Jedným z cieľov tejto pestrej dramaturgie je **priniesť na Slovensko neuvádzané inscenácie a predstaviť slovenským divákovi svetovú tvorbu**. Rovnako dôležitou je však aj **podpora domáceho potenciálu**. Tá spočíva v prvom rade **v úzkej spolupráci s Tanečným konzervatóriom Evy Jaczovej v Bratislave a Katedrou tanečnej tvorby Vysoké školy múzických umení**. V prvom prípade ide o zapojenie študentov Konzervatória do účinkovania v divadelnom repertoári a získavanie profesionálnej praxe. Pri poslucháčoch VŠMU ide najmä o podporu mladých tvorcov, ktorí by prostredníctvom spoločných projektov mali príležitosť pracovať v podmienkach profesionálneho umeleckého telesa.

Samostatnou a extrémne dôležitou kapitolou je **práca s mladým divákom**. Mimoriadne úspešným titulom pre detského diváka je nesporne *Luskáčik* (ktorý by si po deviatich rokoch zaslúžil novú inscenáciu). **Dramaturgia baletu SND by však nemala rezignovať na systematickú prácu s mladým a novým publikom**. Naším cieľom preto bude **zaradiť do repertoáru aj ďalšie diela atraktívne pre mladého diváka, ale súčasne organizovať aj menej klasické projekty, workshopy, happenings a špeciálne online streamy venované novému publiku**. Vzhľadom na vekový priemer členov Baletu by mohol byť práve **tento súbor ambasádorom SND smerom k mladému publiku**.

Jednou z kľúčových úloh nového vedenia bude **iniciovať novelu zákona o Divadelnej činnosti**, ktorý upravuje **tzv. výsluhovú rentu pre tanečníkov** a podmieňuje jej vyplácanie aktívnym pôsobením po dobu 22 rokov. Bežná „životnosť“ tanečníkov je však oveľa kratšia a mnohí sú zo zdravotných dôvodov po 15 rokoch nútení kariéru ukončiť. Je bežnou praxou, že takíto tanečníci ostávajú členmi súborov aj keď aktívne netancujú a nie sú pre súbor žiadnym prínosom. Takáto prax je z ekonomického a prevádzkového hľadiska neprijateľná. Je v záujme všetkých zainteresovaných strán túto situáciu riešiť.

## OPERA SND



### DALIBOR JENIS

umelecký riaditeľ Opery SND

Barytonista Dalibor Jenis je jednou z najvýraznejších osobností slovenského operného umenia. Vďaka svojej mimoriadnej muzikalite, prejavu a výnimočnému hlasu patrí vo svojom odbore k svetovej špičke na javisku i na koncertnom pódium. V rokoch 1991 – 1997 bol sólistom Opery SND v Bratislave; v súčasnosti je jej hosťujúcim umelcom. Je laureátom viacerých medzinárodných speváckych súťaží. Hostuje na významných operných scénach, akými sú Štátna opera vo Viedni, Covent Garden v Londýne, Deutsche Oper v Berlíne, Opéra Bastille – Opéra national de Paris, Teatro Real v Madride, Staatsoper v Hamburgu, Bolšoj teatr v Moskve, Teatro Colón v Buenos Aires, La Scala v Miláne, Teatro Regio v Turíne, Teatro dell'Opera v Ríme, Teatro Massimo v Palerme, Teatro La Fenice v Benátkach a v mnohých ďalších. Viackrát sa predstavil publiku v Austrálii aj v Japonsku. Jeho repertoár zahŕňa najväčšie barytónové postavy svetovej opernej literatúry.



### MGA. LUBOR CUKR

výkonný riaditeľ Opery SND

Lubor Cukr vyštudoval opernú réžiu na Akadémii múzických umení v Prahe. V roku 1999 prijal miesto pomocného režiséra v Štátnej opere v Prahe, kde spolupracoval s viacerými slávnymi zahraničnými opernými režisérmi. Ako režisér spolupracoval s niekoľkými divadlami v Českej republike, na Slovensku a vo Francúzsku. Od roku 2003 je členom francúzskeho združenia Académie Desprez. Okrem režirovania niekoľko rokov aktívne pôsobil aj na viacerých vedúcich manažérskych pozíciách. V rokoch 2013 až 2016 pôsobil v pražskom Národnom divadle ako vedúci umeleckej prevádzky Štátnej opery, neskôr v rokoch 2017 až 2019 zastával pozíciu riaditeľa Opery Slezského divadla v Opave. Pedagogicky pôsobí na Hudobnej akadémii v Prahe. Lubor Cukr v jednej osobe spája umelecký talent, hlboké pochopenie divadelného prostredia a rokmi budované manažérske zručnosti.

S počtom takmer 400 zamestnancov je **Opera najväčšou, najnákladnejšou a vzťahovo najzložitejšou zložkou SND**. Na rozdiel od flexibilnej Činohry a disciplinovaného Baletu si **riadenie Opery vyžaduje odlišný prístup**. Plánovanie predstavení a premiér je vzhľadom na počet zaangažovaných aktérov zložitá a komplexná. O finančnej náročnosti prevádzky Opery som už hovoril v prvom kole, napriek tomu však zopakujem dôležitý moment v hodnotení efektívnosti operného predstavenia – **vo svete neexistuje špičkový operný dom, ktorý by dokázal fungovať iba z predaja vstupeniek**. Mojou snahou bude **maximálne zefektívniť fungovanie tejto umeleckej zložky a súčasne skvalitniť jej pracovné podmienky**.

Kľúčovým prvkom pre zdravé fungovanie každého operného domu je **kvalitný hrací plán** (a s ním súvisiaci skúšobný plán), ktorý **bude top prioritou nového manažmentu**. Predpokladom pre kvalitný hrací plán je **správne nastavená dramaturgia**. Prípravy plánovaných premiér sú z objektívnych príčin pozastavené, respektíve prebiehajú rokovania s tvorcami o ich presunoch. **Nové vedenie Opery SND bude v nasledujúcich dvoch sezónach musieť vychádzať z dohodnutých a čiastočne alebo úplne zazmluvnených titulov**. Aktuálne ide o opery *Figarova svadba*, *Lady Macbeth*, *Impresario Dotcom* a *Čert a Káča*. Súčasne však už nové vedenie začne pracovať na **príprave ďalších sezón s dôrazom na koprodukcie so zahraničnými divadlami**, ktoré sú nielen ekonomicky výhodné, ale môžu priniesť aj spoluprácu s výraznými zahraničnými režisérskymi osobnosťami, ktorých by si Opera SND v štandardnom režime nemohla dovoliť. Veľmi dôležitým bude aj **vytvorenie priestoru pre mladú a strednú generáciu domácich a českých režisérov/režisérok** ako sú Sláva Daubnerová, Tomáš Pilař, Linda Keprtová, Jan Antonín Pitínský, Jiří Heřman.

**Systém fungovania v budúcnosti vidím ako kombináciu blokového a repertoárového divadla**, ktoré by kombinovalo overené klasické tituly (60%) s odvážnejšími dielami (40%). V rámci režijného stvárnenia by mala Opera ponúkať divákovi **nielen konzervatívnu, ale aj modernú réžiu a priestor by mali dostať aj progresívne a experimentálne réžie**. V rámci príprav budúcich sezón plánujem iniciovať okružne stoly za účasti umeleckého a výkonného riaditeľa Opery SND, riaditeľa Umeleckej výpravy, dramaturga, zástupcov technických zložiek a odbornej verejnosti. **Dôležitým prvkom v tvorbe dramaturgie bude aj otázka fungovania rekonštrukcie Historickej budovy a pomer delenia inscenácií medzi dve scény**.

**Pozíciu šéfdirigenta by som dočasne zachoval neobsadenú a využil by som domácich dirigentov**. Po ukončení stavu rozpočtového provizória a **v momente oživenia umeleckej prevádzky by som pozval na hosťovanie vybrané dirigentské osobnosti, z ktorých by vedenie Opery následne vybralo nového šéfdirigenta**. Podľa mojich predbežných rozhovorov majú záujem o spoluprácu mimoriadne kvalitní dirigenti ako napríklad Juraj Valčuha, Marco Guidarini, Christopher Ward alebo Robert Jindra.

Obzvlášť veľkú **pozornosť** bude nové umelecké vedenie **venovať sólistom Opery**. Jednotlivé **hlasové obory sú momentálne nevyrovnané**. Nielen Činohra, ale aj Opera potrebuje **generačne vyvážený súbor**. Repertoárové divadlá kladú na sólistov obrovské nároky a je preto potrebné, aby bola ich kvalita vyvážená, aby sa im umelecké vedenie systematicky venovalo a boli im správne delegované role, ktoré konvenujú ich hlasovým možnostiam.

**Zbor opery SND** je mimoriadne dôležitou súčasťou Opery. Napriek tomu **má dlhodobo nevyhovujúce podmienky** na podávanie kvalitných výkonov. Ako najvýraznejšie problémy vnímam **neefektívnu distribúciu ich pracovného času, poddimenzovaný počet členov a fakt, že Zbor Opery SND nemá vlastnú skúšobňu**.

Novým prvkom v dramaturgii by mali byť **koncerty a častejšie koncertné uvedenia opier**. Pod pojmom koncert mám na mysli nielen galakonzert s opernými áriami, ale aj klasický symfonický koncert, v ktorom sa predvedie orchester. Mnohé operné domy majú ako **súčasť sezóny aj sériu orchestrálnych koncertov**, ktoré pomáhajú ku **kvalitatívnemu rastu orchestra** a zároveň predstavujú divákovi tých umelcov, ktorí sú bežne ponorení v šere orchestrálnej jamy. Koncertné uvádzanie opier je tiež bežnou súčasťou života zahraničných operných domov a poskytuje divákovi možnosť spoznať operné tituly bez nutnosti nákladnej inscenačnej realizácie a súčasne ponúkajú ideálny spôsob ako vrátiť na scénu tituly, ktoré sú už z repertoáru stiahnuté, ale stále majú veľký divácky potenciál.

O dôležitosti **Operného štúdia** som hovoril už v prvom projekte riadenia. Preto teraz iba doplním, že **operný dom, ktorý sa nevenuje rozvoju mladých talentov, skôr či neskôr narazí na problém s obsadzovaním svojho sólistického ansámbľu**. Aktuálne vedenie Opery SND vytvorilo základy, na ktorých je potrebné stavať a vytvárať funkčný model spolupráce medzi vysokými školami a súborom – vyhľadávať, identifikovať a podporovať mladé talenty a ponúknuť im kvalitnú umeleckú platformu na prechod z akademickej pôdy do profesionálneho života. Podobne ako Činohra a Balet, aj Opera by mala začať **systematicky pracovať s mladým divákom**, vťahovať ho a zapájať do sveta Opery a nerobiť z neho iba pasívneho diváka. Mladý divák je tvárny a otvorený novým vnemom. Nemôžeme ale očakávať, že dramaturgia a komunikácia nastavená na dospelého diváka bude zrozumiteľná aj deťom a mladým ľuďom. Každý umelecký súbor by mal mať **vlastného projektového manažéra, ktorý by sa venoval tejto oblasti a spoločne by koordinovali aktivity určené tejto cieľovej skupine**.

## UMELECKO-DEKORAČNÉ DIELNE SND



**MGR. PETER JANKŮ, PHD., ARTD.**  
**riadiateľ Umeleckej výpravy SND**

Peter Janků študoval na Univerzite Matej Bela v Banskej Bystrici (filozofia, výtvarná výchova) a na Vysokej škole výtvarných umení v Bratislave (scénické a kostýmové výtvarníctvo). Doktorandské štúdium absolvoval na UKF v Nitre (PhD.) a na Vysokej škole múzických umení v Bratislave (ArtD.). Ako umelecký šéf výpravy a zástupca umeleckého riadiateľa Opery pôsobil v Štátnej opere v Banskej Bystrici (2000 – 2002). Architektonicky navrhol priestor divadla Theatrium v budove Presscentra na Pribinovej ulici v Bratislave (predchodca dnešného Heineken Tower Stage), kde pôsobil aj ako umelecký riadiateľ (2002 – 2003). V rokoch 2012 až 2015 zastával pozíciu riadiateľa Umelecko-dekoračných dielní SND, od novembra 2017 bol šéfdramaturgom a od roku 2019 dodnes intendantom Rádia Devín. Popri práci scénografa v slobodnom povolaní bol od roku 2003 do roku 2012 redaktorom, režisérom, neskôr dramaturgom a tímlídrov v redakciách publicistiky TV Markíza, TA3 a RTVS. Je autorom viac ako 100 scénických a kostýmových výprav, vrátane troch filmov a jedného televízneho seriálu. Za svoju scénografickú, divadelnú a novinársku činnosť získal niekoľko národných a medzinárodných ocenení. Pôsobí aj ako dramatik a v roku 2010 sa stal laureátom súťaže Dráma 2010 ako aj ceny Slovenského rozhlasu za divadelnú hru *Kamene života*, ktorá bola v roku 2012 zaradená medzi 120 najlepších európskych divadelných hier. Pre Slovenský rozhlas napísal a zrežiroval viaceré rozhlasové hry.

**Jednou z najzásadnejších organizačných zmien, ktoré vnímam ako potrebné realizovať, je téma správy UDD.** Momentálne je správa budov SND nastavená tak, že Technicko-prevádzkový úsek spravuje a prevádzkuje Historickú a Novú budovu SND. Budova dielni je v správe riaditeľa UDD. Znamená to, že **riaditeľ UDD má na starosti nielen plánovanie, výrobu a prevoz kompletnej scénickej výpravy a kostýmov, riadenie takmer 160 zamestnancov, ale musí sa starať aj o budovu a vozový park, vrátane nákladných áut na prepravu kulís.** V tomto bode iba podčiarknem fakt, že budova UDD je v havarijnom stave.

Z môjho pohľadu je takéto rozdelenie správy budov veľmi nelogické a neefektívne. S ohľadom na obstarávanie a zabezpečovanie údržby, služieb a tovarov by bolo určite **časovo, procesne aj ekonomicky výhodnejšie, aby sa dostala budova UDD pod správu Technicko-prevádzkového úseku.** V prípade úspešného výberového konania urobím všetky kroky k lepšiemu pochopeniu dôvodov aktuálneho stavu a v prípade, že budú moje pochybnosti o zmysluplnosti takéhoto usporiadania potvrdené, spustíme organizačnú zmenu.

Následným krokom by bola **reorganizácia samotného fungovania UDD.** Všetky zložky SND sa zhodujú na fakte, že **komunikácia a procesy medzi umeleckými súbormi a UDD nefungujú optimálne.** UDD sa aj vzhľadom na ich fyzickú izolovanosť stali ostrovom samým pre seba a fungujú ako externý podnik, ktorý dodáva objednaný tovar. Tento stav je však popretím pôvodného zmyslu a poslania **UDD, ktoré má byť tvorivým, konštruktívnym a aktívnym partnerom jednotlivým umeleckým zložkám počas celého procesu vzniku inscenácií.** Je nevyhnutné odbremeniť riaditeľa UDD, ktorý má byť rovnocenným partnerom v debatách s umeleckými riaditeľmi, presunom správy budovy na Technicko-prevádzkový úsek a jasne zdefinovať jeho postavenie a úlohu v celom organizme.

Prichádzam preto s **návrhom zmeny** v doterajšej organizačnej štruktúre, **ktorá by spočívala v transformácii pozície riaditeľa UDD na riaditeľa Umeleckej výpravy.** Pochopiteľne, nejde iba o zmenu názvu funkcie. **Táto zmena má za cieľ organicky prepojiť umelecké a technické zložky jednotlivých umeleckých súborov s UDD tak, aby boli procesy príprav, výroby a odovzdávania plynulejšie, efektívnejšie a vo finále aj ekonomicky výhodnejšie.** Počas vzniku UDD stál na ich čele scénograf s víziou, preto sa svojho času stali UDD pojmom v celej Európe. Dnes sú UDD v technicky dezolátnom stave a nie je prítomná ani stratégia, ktorá by reflektovala všetky zmeny, ktoré sa počas posledných dekád v SND udiali. Je čas vrátiť UDD ich kredit a význam.



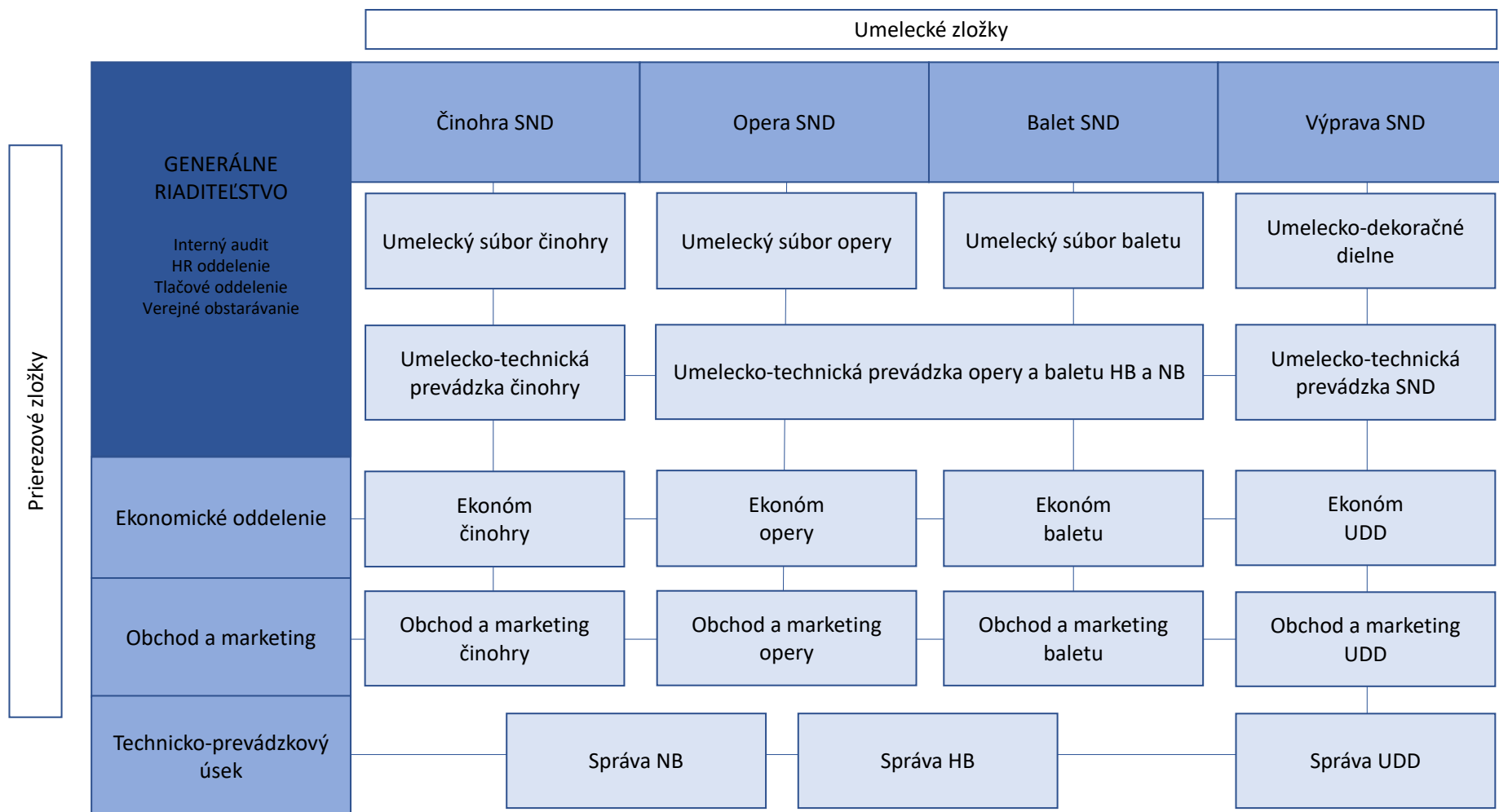
Počet inscenácií pre všetky súbory musí akceptovať interné kapacity výroby UDD a umelecko-technickej prevádzky SND, vrátane kapacít skladovacích priestorov. Inak hrozí nehospodárnosť výroby v súvislosti s nutnosťou externej výroby. **Súbežne s vytvorením pozície riaditeľa Umeleckej výpravy by mala vzniknúť aj pozícia vedúceho Umelecko-technickej prevádzky, ktorého úlohou bude koordinovať spoluprácu medzi UDD a jednotlivými umeleckými súbormi a bude dohliadať na plynulé fungovanie výprav.**

Tvorba výprav SND sa uskutočňuje prostredníctvom jedinečných umelecko-remeselných profesií (umelecké stolárstvo a nábytkárstvo, zámočníctvo a kováčstvo, zbrojárstvo, maliarstvo, kašírníctvo, obuvníctvo, čalúnníctvo, krajčírstvo, vlásenkárstvo, patinérstvo a modistická výroba). **SND ako vrcholná kultúrna inštitúcia by sa v tomto segmente mohla stať národným centrom umelecko-remeselnej výroby s následnou možnosťou realizácie výchovno-vzdelávacieho procesu.**

Výzvou 21. storočia je **hľadanie nových technických a technologických trendov v oblasti scénickej a kostýmovej výroby.** SND by sa prostredníctvom UDD mohlo zapojiť do existujúcich a zároveň sa stať organizátorom medzinárodných technických a technologických sympózií a pomyselným národným divadelným experimentálnym laboratóriom. To všetko v spolupráci s umeleckým školstvom a v intenzívnej komunikácii s inými divadlami na Slovensku.

**Podmienkou týchto vízií je riešiť súčasný technicko-technologický stav výrobných zariadení UDD, rovnako tiež havarijný stav celého areálu UDD.** Vzhľadom na to a na potrebu ozdravného plánu je potrebné najskôr sústrediť sa na ekonomické súvislosti, ktorých riešením by sa zlepšila funkcionálnosť procesov aj so súčasným umelecko-remeselným zázemím SND.

# ORGANIZAČNÁ SCHÉMA



## MARKETING

Téme marketingu som venoval pomerne veľký priestor v prvom kole, preto by som sa teraz venoval iba zopár vybraným témam z tejto oblasti. **V prípade Centra marketingu zámerne neprichádzam s novým tímom.** Mnohé výstupy aktuálneho tímu považujem za veľmi kvalitné a je vidieť, že aj v oklieštených finančných podmienkach dokáže tvoriť zaujímavú komunikáciu. Prípadné zmeny v tíme budem vyhodnocovať až v prípade úspešného výberového konania a lepšieho poznania stavu tohto oddelenia.

**Rezervy však vidím v prepojení obchodu a marketingu.** Marketing nie je iba komunikácia, je to komplexná sféra, ktorej primárnou úlohou je predávať produkt. Tým produktom je v prípade SND služba občanovi v podobe kvalitných predstavení a inscenácií. Z môjho pohľadu by sa preto Centrum marketingu malo **intenzívnejšie venovať vyhľadávaniu nových obchodných príležitostí či už vo forme finančných, mediálnych alebo bártrových partnerstiev, posilňovaniu predaja vstupeniek, systematickému budovaniu mecenášskych klubov jednotlivých súborov, práci s merchandise, rozširovaniu diváckej základne do susedných krajín či posilneniu výnosov z prenájmov priestorov.**

Udalosti uplynulých mesiacov nás okrem iného naučili vnímať silu a potenciál online priestoru. Jedným z podporných marketingových projektov by preto mohlo byť **vytvorenie online streamovacej platformy v štýle Netflix alebo HBO GO,** ktorá by ponúkala predstavenia a koncerty všetkých súborov SND. V prípade záujmu by mohli na tejto platforme uverejňovať svoje videá aj ostatné inštitúcie živej kultúry a **mohol by tak vzniknúť unikátny audiovizuálny projekt, ktorý by bol dostupný kdekoľvek a komukoľvek a mohol by byť sekundárnym zdrojom príjmov počas celého roka, aj po skončení pandémie.** Jeho obsah by mohol slúžiť školám, milovníkom umenia doma aj v zahraničí alebo občanom, ktorí z nejakého dôvodu nemali možnosť navštíviť ponúkané predstavenia a koncerty.

Bežnou súčasťou práce v oblasti marketingu sú **sofistikované analytické nástroje, ktoré pomáhajú získavať a využívať dostupné dáta.** Pre úspešný predaj produktu **je nevyhnutné poznať názor a potreby návštevníka/zákazníka** a následne so získanými informáciami správne pracovať. **Posilnenie online marketingu vnímam ako prioritu.**

Nemenej dôležité bude **nastavenie vzťahov a komunikácie medzi oddelením marketingu a jednotlivými umeleckými súbormi, ktoré by nemali byť jednosmerné.** Marketingové oddelenie by nemalo iba prijímať podklady od umeleckých súborov, ale malo by dávať podnetnú spätnú väzbu a spoločne hľadať optimálny spôsob komunikácie. **Správny mix programovej a inštitucionálnej komunikácie je kľúčom k úspechu.** Je to práve inštitucionálny marketing, ktorý bude veľmi potrebný v prvých mesiacoch nového vedenia. **Slovenské národné divadlo** nie je iba budova, kde sa hrajú predstavenia. Je to symbol. **Symbol a zároveň benchmark živej kultúry na Slovensku.**

Už v prvom Projekte riadenia som upozornil na **negatívny dopad medializovaného napätia medzi vedením SND a MK SR.** Táto situácia sa medzičasom ešte viac vyostрила a bezprecedentným spôsobom polarizuje spoločnosť. Nové vedenie SND spolu s Centrom marketingu bude mať pred sebou náročnú úlohu, ktorej cieľom bude **prinavrátiť SND štatút inštitúcie fungujúcej na zdravých etických princípoch.** SND prostredníctvom svojho repertoáru naprieč súbormi pracuje s textami a predlohami autorov, ktorí obsahom svojich diel posúvajú spoločnosť vpred, nastavujú jej zrkadlo a podnecujú divákov ku kritickej reflexii. Dnes je toto zrkadlo pokrivené. Bez ohľadu na to, kto sa stane novým generálnym riaditeľom, bude v záujme SND aj MK SR upokojiť mediálnu búrku, poskytnúť zamestnancom duševný pokoj na prácu a divákovi vrátiť divadlo ako priestor pre sebazlepšovanie.

---

SND má za sebou mimoriadne náročný rok. Dlhodobé neriešené problémy z minulosti, zastavenie umeleckej prevádzky a výpadky v príjmoch spôsobené pandemiou uvrhli SND do špirály, z ktorej nenachádza cestu von. Ak som pred mesiacom avizoval nutnosť krízového manažmentu, dnes je táto nutnosť ešte naliehavejšia.

V Oznámení o výberovom konaní sa uvádza, že MK SR od úspešného uchádzača očakáva prípravu zámeru a následnej rekonštrukcie Historickej budovy SND a návrh postupu obnovy a modernizácie javiskového, svetelného, zvukového a iného technického vybavenia hracích a skúšobných priestorov. Tieto jasne **zadefinované očakávania vzbudzujú nádej v to, že vedenie MK SR je pripravené podať novému vedeniu SND silnú pomocnú ruku tak pri riešení aktuálneho krízového stavu, ako aj dlhodobu zanedbávaných problémov.**

**Som hlboko presvedčený, že ozdravenie SND je možné realizovať iba v atmosfére vzájomného rešpektu a synergie.**