



PROJEKT RIADENIA A ROZVOJA SND (2021-2026)

Autor: PhDr. Peter Kováč

OBSAH

- ▶ S1 Definovanie inštitúcie
- ▶ S2 Identifikácia problémov
- ▶ S3 Piliere
- ▶ S4 Návrhy cieľov
- ▶ S5 Horizontálne ciele
- ▶ S6-S10 Rozvojové priority súborov a útvarov SND
Činohra, Opera, Balet, Centrum marketingu, UDD
- ▶ S10 Infraštruktúra a technické vybavenie
- ▶ S11-13 Ekonomická analýza - základné vstupné dáta
- ▶ S14 Ekonomická analýza – identifikované problémy
- ▶ S15 Realizácia COVID-19 krízového manažmentu
- ▶ S16-17 Následky identifikovaných problémov a krízového manažmentu
- ▶ S18 Scenár optimálneho ekonomického variantu
- ▶ S19 Vízia

S1 Definovanie inštitúcie

Zákon o SND č. 385/1997 Z. z. s účinnosťou od 01. 07. 2014

§1 Slovenské národné divadlo je štátna profesionálna, reprezentatívna národná kultúrna ustanovizeň.

§2 Slovenské národné divadlo najmä

- a) rozvíja národnú divadelnú kultúru, ktorú prezentuje aj v zahraničí
- b) umelecky pripravuje a verejne predvádza hudobnodramatické, dramatické a tanečné diela
- c) vydáva a rozširuje periodické publikácie a neperiodické publikácie, propagačné materiály a usporadúva výstavy, ktoré propagujú jeho činnosť
- d) vykonáva vlastnú sprostredkovateľskú činnosť
- e) vyrába scénické a kostýmové výpravy
- f) vyvíja ďalšie významné kultúrne aktivity

Nelegislatívna definícia

SND je reprezentatívnou divadelnou scénou SR. Je jedným zo symbolov národnej identity a súčasťou európskeho kultúrneho priestoru. Je nositeľom národného kultúrneho dedičstva a zároveň priestorom pre slobodnú umeleckú tvorbu. Je živým umeleckým organizmom, ktorý chápe tradíciu ako úlohu pre ustavične nové riešenia a ako úsilie o čo najvyššiu umeleckú kvalitu.

S2 Identifikácia problémov

Absencia jasnej a transparentnej stratégie ako kultúrno - politickej úlohy

Ekonomická poddimenzovanosť a absencia prostriedkov na zvyšovanie výkonnosti a efektivity

Forma štátnej príspevkovej organizácie a právny a organizačný rámec

Spolupráca v oblasti organizačných štruktúr a procesov

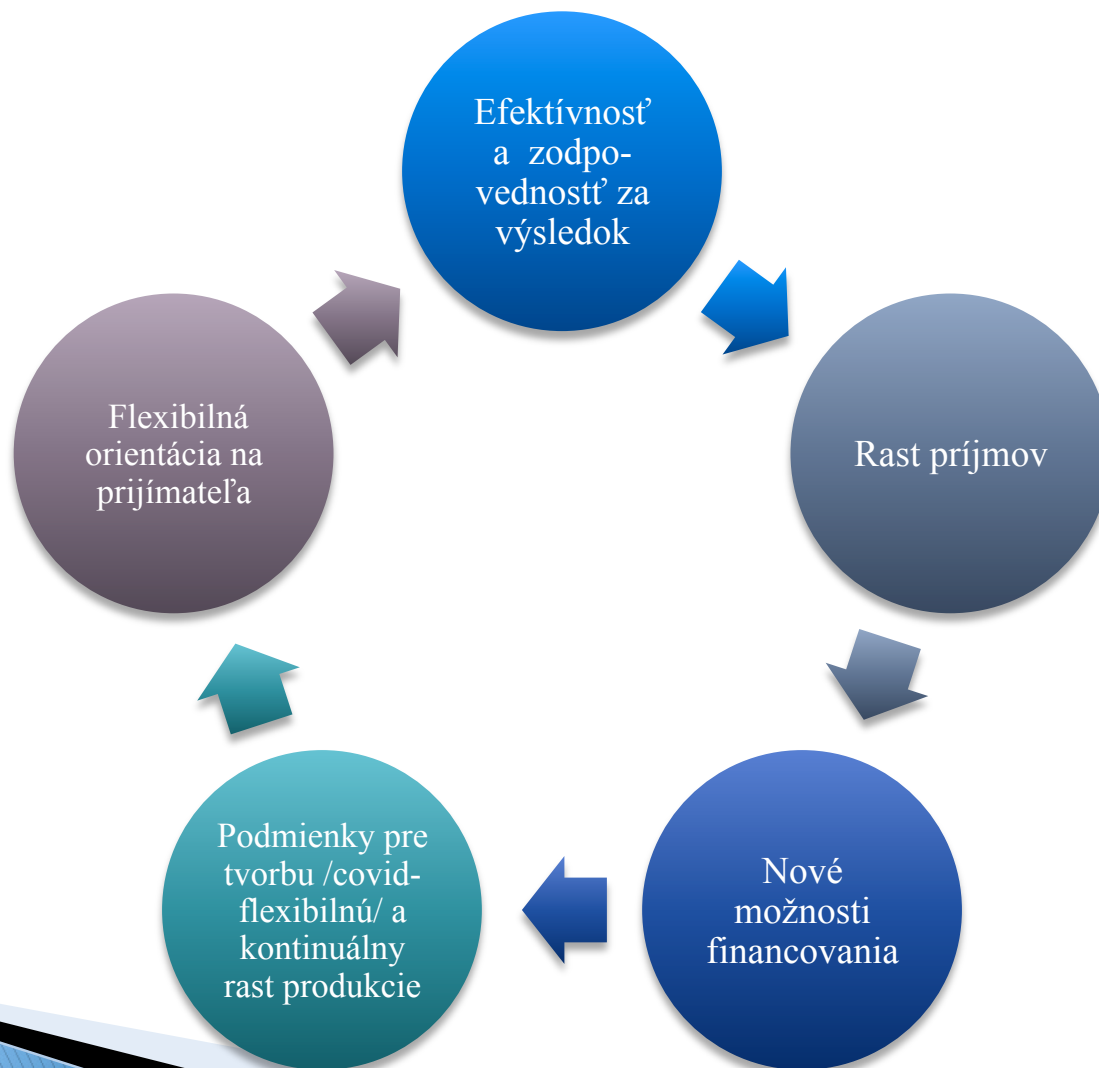
Absencia procesných štandardov a kritérií

Nedostatočne využité novátorstvo a nejasné dramaturgické smerovania

Výrazné rezervy v činnosti marketingu v spôsoboch orientácie na zákazníka a služby

Výrazný investičný dlh voči infraštruktúre a divadelným technológiám...

S3 Piliere



S4 Návrhy cieľov

Krátkodobé ciele

(ekonomická stabilizácia, zdroje na nové inscenácie, audit riadiacich procesov, kontinuálne sledovanie kvality predstavení, zefektívnenie nákladov...)

Strednodobé ciele

(dlhodobý kontrakt v prospech stability a nezávislosti, inovácie, zvyšovanie miery sebestačnosti, partnerstvá, zvyšovanie umeleckej kvality...)

Dlhodobé ciele

(využívanie nových zdrojov financovania, vyrovnaný rozpočet, investície do infraštruktúry a technologického vybavenia, profesionalita v koordinácii procesov tvorby, kultivácia publika a spoločnosti/edukačné aktivity divadla, trendy: Open data, ekologické kritériá, korporátny marketing...)

S5 Horizontálne ciele

Horizontálny cieľ č. 1

Transformácia štátnej príspevkovej organizácie na holdingovú spoločnosť

Horizontálny cieľ č.2

Legislatívne a organizačné zmeny príspevkovej organizácie

Legislatívne zmeny

(Zákon o SND, Štatút)

Organizačné zmeny

(dobudovanie úseku GR, inovácia: organizačný poriadok, pracovný poriadok, interné smernice, organizačný poriadok, decentralizácia)

Kompozícia dlhodobých, strednodobých a krátkodobých cieľov doplnená o horizontálne ciele prispeje sériou nových a inovovaných nástrojov k zvýšeniu kvality umeleckej tvorby a k dosiahnutiu stanovenej vízie.

S6 ROZVOJOVÉ PRIORITY SÚBOROV A ÚTVAROV SND

ČINOHRA

Oblasť	Priorita
Herecký súbor	Vytvorenie menšieho, dynamického, otvorenejšieho súboru
Réžia	Zaviazať externých režisérov - vysoko kvalitných mladých aj renomovaných niekoľko sezón dopredu Príprava konceptu alternatívnych tvorcov a skupín
Dramaturgia	Príprava ideových línií tvorby a kompaktného ideovo a tematicky previazaného plánu niekoľkých sezón

S7 OPERA

Oblasť	Priorita
Inscenačný tím	Dosiahnuť vyššiu náročnosť a kvalitu opernej produkcie
Sólistický súbor	Rozumné prebudovanie sólistického súboru v prospech zvyšovania kvality
Zbor	Vybudovanie skúšobne s kapacitou 80 ľudí
Dramaturgia	Dosiahnuť široký dramaturgický prierez, bez nedostatkov v klasickej dramaturgii, s ohľadom na potrebu diel kultúrno-politického hľadiska v oblastiach: svetový operný repertoár s ohľadom na štýlové obdobia, tituly zvyšujúce návštevnosť, slovenské opery, súčasná tvorba, tituly pre mladých, vrcholné diela klasickej operety Rozvinúť projekt Bočný vchod a Operné štúdio
Prevádzka	Skvalitniť výkon prevádzky a zvýšiť počet predstavení min. 180 per sezóna
Vedenie	Stanoviť európskej kritériá na profesionalitu a osobnostnú charakteristiku vedenia Dosiahnuť garanciu vysokej interpretačnej a inscenačnej úrovne opery
Javisková technika	Racionalizácia práce podporných profesií Jednotné riadenie techniky oboch budov Trojrozmerný cyklus služieb a navýšenie mzdových prostriedkov
Medzinárodná spolupráca	Obnova narušených a nekultivovaných medzinárodných kontaktov Obnova festivalu zaujímavých titulov a inscenačných vízií
Kritika	Zavedenie interného hodnotenia kritikmi zo zahraničia
Smerovanie	Jasne definovaná vízia a systém priorít s modernou dramaturgiou a logicky fungujúcou prevádzkou

S8 BALET

Oblasť	Priorita
Lokalita	Budovanie osobitej tváre baletu prvej scény v prostredí svetových baletných metropol
Repertoár	Definovať dramaturgicko - prevádzkové smerovanie prvej baletnej scény v krajine (základné tituly, silné moderné tituly, veľkoplošné tituly základnej baletnej literatúry) Repertoárom budovať značku súboru a vyváženú ponuku
Dramaturgické plány a autorské tímy	Pripraviť 2 - 3 premiéry za sezónu Uplatniť kritérium žánrovo vyváženého a tematicky kreatívneho výberu titulov Formovať repertoár s príležitosťou profesionálneho rozvoja autorského tímu
Súbor	Dobudovanie súboru k ideálnemu stavu 85 - 90 tanečníkov Posúvanie hraníc kvality, rozvoja interpretov ponukou rôznorodých žánrov
Baletní majstri	Určiť štandardy požadovanej profesionality a zazmluvniť výraznú osobnosť zo skúsenosťami z popredných európskych a svetových divadiel
Spolupráca s umeleckými školami	Rozširovať kontakty so zahraničnými umeleckými školami ako zdrojom mladých kvalitných tanečníkov Inšpirovať rozvoj slovenského tanečného školstva
Prevádzka	Inovácia pracovného poriadku (Horizontálny cieľ č.2 so špeciálnym prízvukom na balet)

S9 CENTRUM MARKETINGU

Oblasť	Priorita
Marketing všeobecne	Príprava progresívnej marketingovej koncepcie(vizualizácia, návštevnosť, zvýšenie tržieb, bezkontaktná komunikácia, využitie e-marketingu...)
Externá komunikácia a predaj vstupeniek	Uplatňovať pri nastavovaní procesov piliere marketingovej koncepcie: digitalizáciu, mobilizáciu, automatizáciu, personalizáciu a segmentáciu Špecifický prístup k online komunikácii počas pandemickej krízy
Propagácia a PR	Prehodnotiť mediálne partnerstvá v prospech budovania nového publika Pripraviť systém merania efektívnosti jednotlivých kampaní Príprava plánov pre jednotlivé mediálne kampane s adresnosťou Prehodnotiť efektivitu informačno – propagačných činností podľa segmentácie návštevníkov Zastaviť organizovanie málo efektívnych akcií Sústrediť sa na pravidelnú ponukovú činnosť pre zákazníka Osobitná príprava propagačných kampaní pri medzinárodných žánroch určených pre medzinárodného zákazníka
Titulkovací proces	Obnova a doplnenie technických riešení titulkovania (individuálne monitory, mobilná aplikácia, kvalitný software, kvalita slideshow) Dobudovať štandardy kvality tituliek Zavedenie anglických titulkov pre činoherné predstavenia
Interná komunikácia a ľudské zdroje	Interná komunikácia – dobudovanie intranetu Ľudské zdroje – Rozvoj firemnej kultúry: dopracovanie etického kódexu zamestnancov, príprava harmonogramu stretnutí vedenie – zamestnanci, dopracovanie štandardov v oblasti ľudských zdrojov, finalizácia manuálu krízovej komunikácie, dopracovanie systému benefitov pre zamestnancov SND
Sponzoring a prenájom priestorov	Finalizácia sponzorského manuálu s ohľadom na pripravovaný zákon o sponzorstve MK SR Rozvoj mecenášskeho klubu
Ostatné oblasti	Dopracovať interiérový dizajnmanuál novej a historickej budovy vrátane garáží v prospech návštevníka Prehodnotiť efektivitu cateringových služieb a dopracovať v prospech návštevníka (zážitková gastrokultúra) Digitalizácia archívu SND

S10 UMELECKO – DEKORAČNÉ DIELNE

Umelecko – dekoračné dielne	
Priorita	Komplexná rekonštrukcia UDD v Ružinove alebo výstavba nových UDD
Priorita	Inovácia technologického parku v UDD
Priorita	Iniciovať vznik dohody s MŠVVŠ SR o duálnom vzdelávaní v spolupráci s UDD SND pre podporu výchovy špecializovaných ľudských zdrojov v oblasti originálnych divadelných remesiel

S10 INFRAŠTRUKTÚRA A TECHNICKÉ VYBAVENIE SND

Infraštruktúra a technické vybavenie	
Priorita	Príprava investičného plánu rekonštrukcie Historickej budovy spolu s obnovou technologického vybavenia a údržbou a obnovou technologického parku Novej budovy SND a identifikácia zdrojov financovania v Novom programovom období

S11 Ekonomická analýza - základné vstupné dáta

Rok	Výnosy z bežných transferov zo štátneho rozpočtu	Vlastné výnosy	Výnosy celkom	Osobné náklady (ON)	Prevádzkové náklady	Náklady celkom (N)		ON/N
2009	17 091 880 €	3 666 958 €	20 758 838 €	12 546 845 €	7 830 351 €	20 377 196 €		61,57%
2013	16 391 261 €	4 355 286 €	20 746 547 €	12 813 334 €	7 746 633 €	20 559 967 €		62,32%
2014	16 470 989 €	4 591 591 €	21 062 580 €	13 058 855 €	7 993 730 €	21 052 585 €		62,03%
2015	16 101 404 €	4 952 095 €	21 053 499 €	13 581 763 €	8 129 593 €	21 711 356 €		62,56%
2016	16 028 872 €	5 714 511 €	21 743 383 €	13 986 780 €	7 737 352 €	21 724 132 €		64,38%
2017	16 844 160 €	5 297 920 €	22 142 080 €	15 035 350 €	7 798 530 €	22 833 880 €		65,85%
2018	18 891 994 €	4 900 231 €	23 792 225 €	16 067 593 €	7 643 347 €	23 710 940 €		67,76%
2019	21 096 732 €	4 865 835 €	25 962 567 €	18 166 973 €	7 884 073 €	26 051 046 €		69,74%
				44,79 %	0,69 %			
				<i>nárast</i>	<i>nárast</i>			
				<i>2019/2009</i>	<i>2019/2009</i>			

S12 Ekonomická analýza – základné vstupné dáta

Poskytnutý príspevok zo štátneho rozpočtu (kontrakt s MK SR)

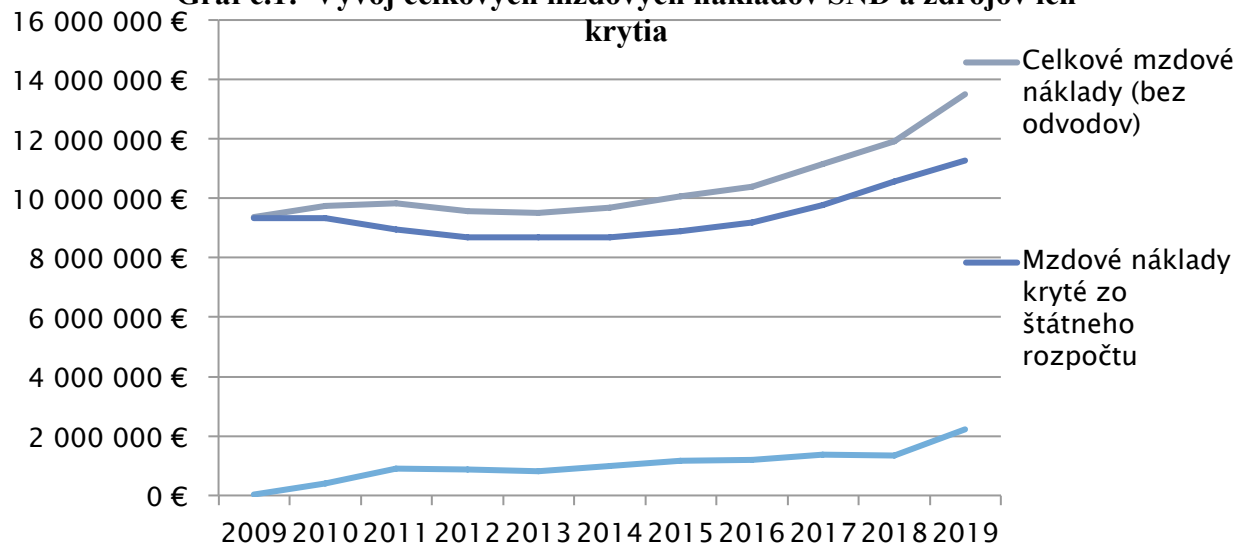
	2009	2018	2019	2020	2021-návrh MKSR	% zmena 2021 k 2020
Slovenské národné divadlo	16 575 250 €	18 059 487 €	17 059 487 €	18 462 004 €	16 792 821 €	-9,04 %
Štátna opera Banská Bystrica	2 767 676 €	4 084 525 €	4 201 533 €	5 397 019 €	5 171 819 €	-4,17 %
Štátne divadlo Košice	3 752 938 €	5 360 850 €	6 021 756 €	7 585 118 €	7 328 652 €	-3,38 %
Divadlo Nová scéna	1 018 788 €	2 309 760 €	2 367 398 €	3 226 406 €	3 111 121 €	-3,57 %

Poskytnutý príspevok zo štátneho rozpočtu (kontrakt s MK SR) - zmena v % oproti roku 2009

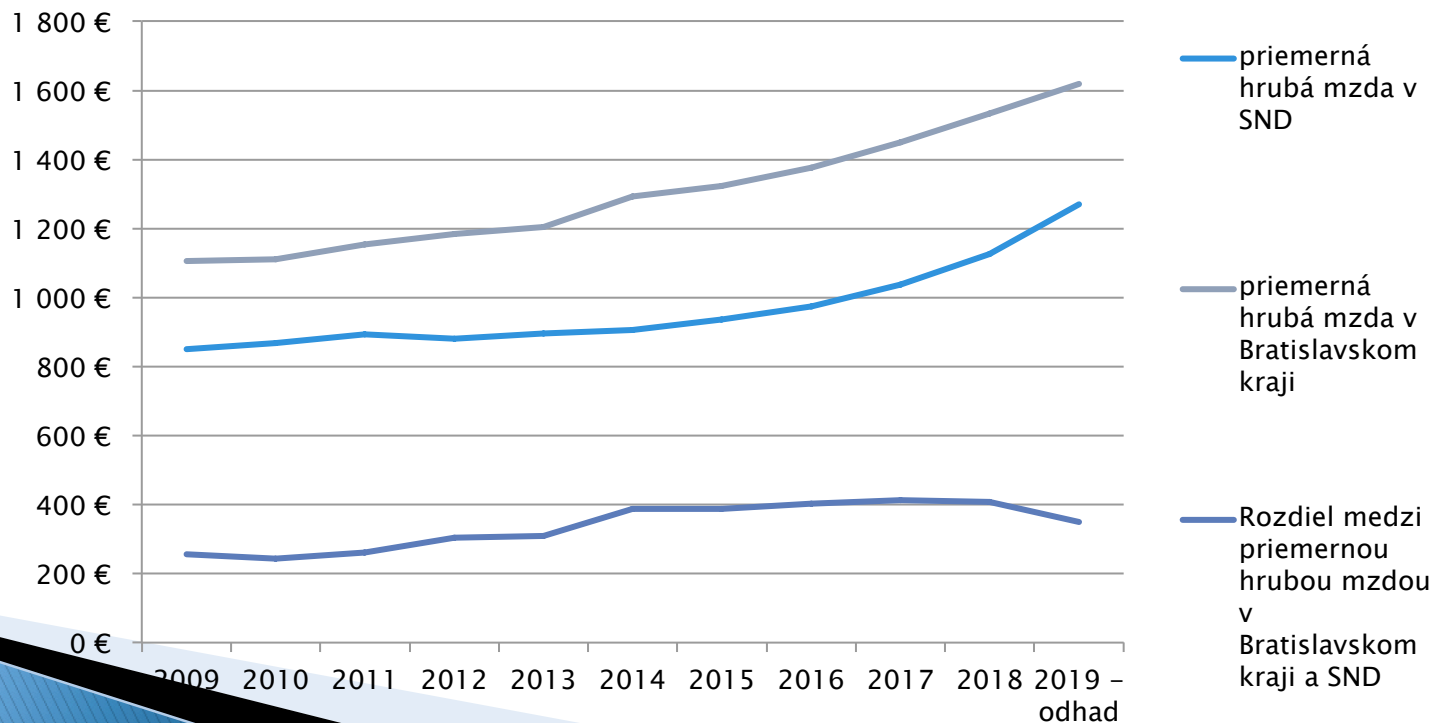
	2009	2018	2019	2020	2021-návrh MKSR	
Slovenské národné divadlo		8,95 %	2,92 %	11,38 %	1,31 %	
Štátna opera Banská Bystrica		47,58 %	51,81 %	95,00 %	86,87 %	
Štátne divadlo Košice		42,84 %	60,45 %	102,11 %	95,28 %	
Divadlo Nová scéna		126,72 %	132,37 %	216,69 %	205,37 %	

S13 Ekonomická analýza základné vstupné dáta

Graf č.1: Vývoj celkových mzdových nákladov SND a zdrojov ich krytia



Graf č. 2: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy v SND a v Bratislavskom kraji



S14 Ekonomická analýza – identifikované problémy

Dlhodobá znížená schopnosť vnímania procesov v divadle a ich ekonomických súvislostí
2018-2020

Absencia priebežných analýz stavu a potrieb divadla

Nedostatočná komunikácia so zriaďovateľom

Nedodržiavanie pravidiel spojených s efektívnym a hospodárnym čerpaním zdrojov

Negatívne dôsledky hospodárenia nesystémovo riešené rezervným fondom, zmenou účtovných postupov, pozastavením výdavkov na opravu, údržbu a inováciu technologických zariadení

Neobsadené kľúčové pozície s rozhodovacou právomocou

Pokles počtu zamestnancov a problematické obsadenie kvalifikovanými pracovníkmi

Narušený valorizačný mechanizmus, minimálny rast miezd, pokles objemu mzdových nákladov, stagnácia výnosov z bežných transferov a čiastočná kompenzácia z rastu vlastných výnosov

Znižovanie nákladov na umeleckú tvorbu a produkciu

Krízovo narastajúci investičný dlh voči právne určenej ochrane majetku štátu správcom

Neočakávaná pandémia COVID-19 a radikálne reštrikčné opatrenia s následným výrazným výpadkom vlastných príjmov

S15 Realizácia COVID-19 krízového manažmentu

Realizované opatrenia SND doteraz

Domáca príprava s poklesom príjmov na základnú zložku mzdy a povinnosťou prípravy na predstavenia

Dočerpanie nadpracovaných hodín, čerpanie dovolenky až následné priznanie prekážky v práci u technických pracovníkov

Prerozdelenie administratívnych zamestnancov do skupín podľa nutnosti výkonu počas mimoriadnej situácie, čerpanie dovolenky

Zníženie spotreby energií

Ďalšie úsporné opatrenia

Využitie existujúceho repertoáru a realizácia premiér čiastočne rozpracovaných alebo bez výraznej finančnej náročnosti na premiéru

Pri obsadzovaní umelcov preferovať interných zamestnancov SND

Pri novopodpisovaných zmluvách prehodnotiť a znížiť honoráre externých umelcov

Úprava času realizácie predstavení do 22 hod. a šetrenie na príplatkoch za nočnú prácu

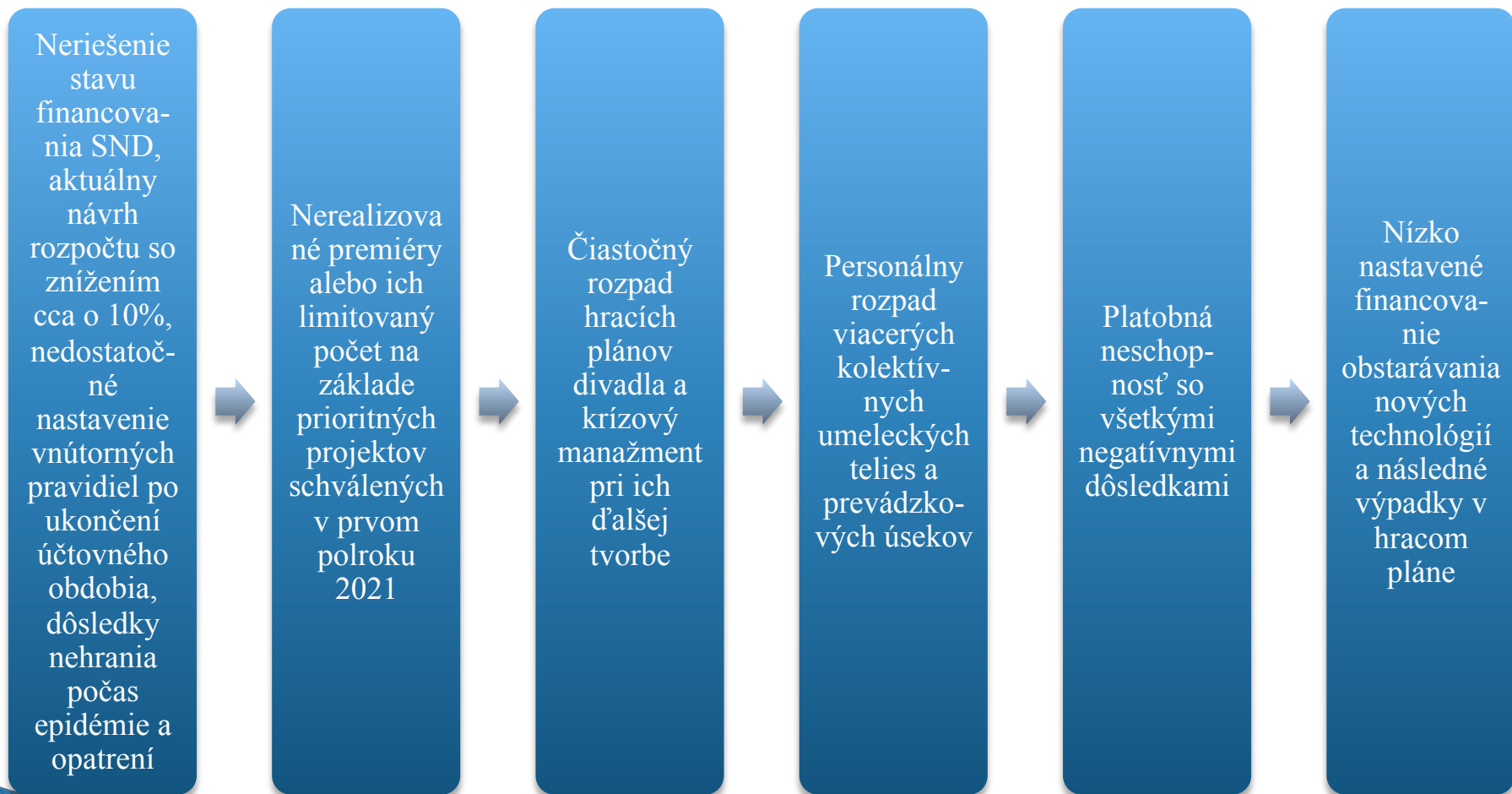
Nevyplácanie kvartálnych odmien pre neumeleckých zamestnancov

Iniciácia rokovaní so zástupcami zamestnancov o úprave mzdových predpisov a benefítov v kolektívnej zmluve

Proaktívne opatrenia

Odpredaj servisných a rekreačných nehnuteľností, regulácia cenotvorby

S16 Následky identifikovaných problémov a krízového manažmentu – krízový scenár - Preformátovanie divadla



S17 Následky identifikovaných problémov a krízového manažmentu – krízový scenár - Preformátovanie divadla



S18 Scenár optimálneho ekonomického variantu

Navýšenie každoročného trvalého financovania mzdových a ostatných bežných nákladov SND o 6,52 mil. EUR (na konečných 25,09 mil. EUR)

Jednorazové navýšenie príspevku zo ŠR na kapitálové výdavky v roku 2021 na úrovni **cca. 5,22 mil. EUR** na odstránenie najvypuklejších problémov a následne **každoročný príspevok** v objeme **1,49 mil. EUR**

Realizácia potrebných zmien upravujúcich prípravu viacročného garantovaného kontraktu s MK SR

S19 Vízia

**Optimalizované podmienky
a procesy**

Systematický
rozvoj SND a
kvalitatívny rast na
úroveň
reprezentatívnej
inštitúcie v 21.
storočí

Vízia

SND bude v roku 2026 medzinárodne plne akceptovanou inštitúciou s modernou tvárou a progresívnym vnútorným fungovaním, reprezentujúc vysokú náročnosť a mieru profesionality, citeľný hodnotový dopad na spoločnosť, rozvoj na tradíciách prítomného európskeho a svetového divadla a kreovanie skutočnej kultúrnej spoločnosti.

Ďakujem za pozornosť

