



PROJEKT RIADENIA A ROZVOJA ZRIADENEJ ORGANIZÁCIE SND

SLOVENSKÉ NÁRODNÉ DIVADLO

POTREBY A GARANCIE

KULTÚRA – SND

Stav SND je následkom nepremyslenej a dlhodobo nepotrebnjej kultúry na Slovensku. Bez základnej definície kultúry a toho, čo s ňou mieni štát urobiť nie je možné z dlhodobého hľadiska rátať s posunom dopredu.

Nevyhnutné sú nasledovné kroky:

- potreba vytvorenia schémy financovania kultúry, v ktorej sa ráta aj s SND,
- zdefinovať aká dôležitá, potrebná a nenahraditeľná je kultúra,
- pomoc pri hľadaní možností financovania SND z viacerých zdrojov,
- jasná vízia kultúrnej politiky Slovenska z krátkodobého a dlhodobého hľadiska minimálne do roku 2025 s presahom do roku 2030 a určiť miesto SND, najdôležitejšej kultúrnej inštitúcie štátu, v rámci tejto vízie,
- potrebný je zákon o SND a jeho novelizácia a zákon o kultúre, v ktorom budú zahrnuté okrem iného aj všetky vyššie spomenuté body.





Čísla pre porovnanie dôležitosti projektov a kultúry na Slovensku

303,37 miliónov eur na 5 km železničný uzol Žilina

14 ročných rozpočtov SND pri číslach ktoré SND má v tomto roku
viac ako celoročný rozpočet celého MKSR

360,4 miliónov eur na modernizáciu približne 60 km úseku Bratislava-Kúty

17 ročných rozpočtov SND
viac ako celoročný rozpočet MK SR

266,9 miliónov eur pre napojenie a vytvorenie nových tratí v úseku Brezno-Lazy-Čiernohorská železnica

12 ročných rozpočtov SND
takmer celoročný rozpočet MK SR

1,1 miliardy eur na 13,5 km diaľnice medzi BA a KE v úseku Turany-Hubová

52,3 ročných rozpočtov najdôležitejšej kultúrnej inštitúcie
4 ročný kompletný rozpočet na celú kultúru MK SR

409 miliónov eur pre Tunel Višňové

Určite to bude cez 600 miliónov, pričom stále nepoznáme termín dokončenia.
Základný kameň
bol poklepaný už v roku 2005.

KOMPETENCIE GR SND

- Upresnenie a doplnenie kompetencií GR SND s ohľadom na nové nároky a celkovú reálnu situáciu, do ktorej nový generálny riaditeľ aj so svojím tímom prichádzajú.
- Presné definovanie parametrov a dôvodov, pre ktoré môže byť GR SND odvolaný okamžite.
- Vytvorenie dokumentu/zmluvy, ktorá garantuje a zaručuje časový harmonogram práce GR, pokiaľ sa neudejú iné závažné skutočnosti. Zároveň, ak by presahoval aj životnosť ministra kultúry deklarovaný podpisom príslušného ministra, alebo ministerky kultúry SR.

KVALITA

Jediné možné meradlo stavu SND je jeho kvalita.

Kvalita je základom najdôležitejších inštitúcií vo svete všeobecne.

Kvalita nepozná kompromis.

Kvalita je najdôležitejšie kritérium vo všetkých oblastiach riadenia a vedenia celého SND.

Kvalita umelecká, ľudská či profesionálna musia byť hlavným kritériom pri hodnotení každého jedného zamestnanca SND a mala byť prirodzenou.

Kvalita sa rovná odbornosti a erudovanosti.





KONZISTENTNOSŤ

Konzistentnosť nielen v rámci riadiaceho tímu, ale aj v individuálna.
Konzistentnosť pri každom jednom rozhodnutí.
Konzistentnosť v ekonomických otázkach.
Konzistentnosť v umeleckých veciach.
Konzistentnosť v ľudskou-právnych veciach.
Konzistentnosť a dôslednosť vo všetkých aspektoch SND pri napĺňaní vízie SND.
Konzistentnosť pri mediálnych výstupoch.

KONTINUITA

Bez kontinuity a prirodzeného nadviazania na tím, ktorý bude mať za úlohu vyviesť SND zo situácie, v ktorej sa nachádza, je dlhodobo neudržateľné, aby mohlo SND zaznamenať prirodzený a dlhodobý rozvoj.
Kontinuálna práca zaručuje rozvoj pri jasnom nastavení parametrov a pravidiel od zriaďovateľa, v tomto prípade MK SR.
Kontinuálnosť je podmienená konzistentnosťou, ale hlavne kvalitou a celkovou stratégiou kultúrnej politiky SR.
Bez vízie a presnej definície MK SR o kultúrnej politike a financovaní z dlhodobého hľadiska z pohľadu jej udržateľnosti a rozvoja nie je možné relevantne pripraviť reálnu koncepciu rozvoja SND.
Kontinuita musí byť súčasťou takejto vízie kultúry a kultúrnej politiky SR.

SLOBODA V ROZHODOVANÍ

Najdôležitejšia podmienka úspechu akéhokoľvek tímu je sloboda.
Sloboda urobiť nepopulárne rozhodnutie v prospech SND. Sloboda, ktorá musí byť garantovaná MK SR naším zriaďovateľom, inak akýkoľvek tím nemá nádej nič podniknúť.

SEZÓNY 21/22 22/23 23/24

Prvé tri sezóny v krízovom móde, ktorý je následkom predchádzajúceho obdobia a nelichotivej situácie v akej sa momentálne v SND nachádza.

Maximálny počet premiér pre prvé dve sezóny = 10 (Balet 2, Činohra 5, Opera 3)

Počet premiér počas tretieho roku krízového prechodného obdobia = 12, za predpokladov finančnej stability celej inštitúcie aj jej zamestnancov (Balet 2, Činohra 6, Opera 4)

Všetko podmieňujú finančné parametre, ktoré nie sú definované naším zriaďovateľom MK SR. Preto je priam nemožné zaručiť či sú tieto počty založené na skutočnosti.

Rok 2021 a sezóna 21/22 – prechodná sezóna pre nastavenie všetkých kritérií, aby sa od sezóny 22/23 dali garantovať rozvojové plány pre celú inštitúciu z krátkodobého hľadiska.

Rok 2022 – najneskorší možný termín opravy historickej budovy SND.

Sezóny 24/25 25/26 26/27 – obdobie veľkých investícií a maximálne 12 premiér ako začiatok pre uvažovanie a plánovanie, spolu v nadväznosti s finančným krytím a možnosťami SND.

Sezóny po 26/27 – obdobie stabilizované pre dlhodobu udržateľne napredovanie a upevnenie významu inštitúcie s presahom hraníc SR a EU.





MK SR – SND

- Definícia a upresnenie vzťahu medzi zriaďovateľom a najdôležitejšou kultúrnou inštitúciou krajiny.
- Zabezpečenie finančných parametrov a ich garancia na minimálne na 5 rokov.
- Úprava zákona o SND.
- Definovanie vzťahu GR SND a MK SND a jeho nastavenie tak, aby sa vytvoril prirodzený tandem medzi MK SR a GR SND.
- Garancia investícií od zriaďovateľa a presný časový harmonogram.
- Finančné zabezpečenie, efektivita a investície – bez týchto troch vecí nie je možné s najdôležitejšou kultúrnou inštitúciou pohnúť. Dokonca hrozí ďalší prepád a stagnácia na úrovni bankrotu celej inštitúcie ako takej.

PRIORITY JEDNOTLIVÝCH UMELECKÝCH SÚBOROV

Malý výber tých, ktoré patria medzi hlavné pre každú zložku. Problémom je priveľa priorít a malá možnosť ich naplnenia.

BALET SLOVENSKÉHO NÁRODNÉHO DIVADLA

1. Adaptovanie a aktualizácia administratívy a aj umeleckého teamu baletu SND

Pevne verím, že iba zdravá a konštruktívna synergia medzi tanečníkmi a všetkými členmi baletného tímu SND, založená na transparentnej komunikácii a vysokej profesionálnej úrovni, privedie balet SND k medzinárodnému úspechu.

Je potrebná jasná štruktúra, pomenovanie úloh administratívneho a umeleckého tímu, otvorená a priama interná komunikácia v balete SND ako aj s externými partnermi.

2. Zavedenie „blokového systému predstavení“.

Výmena tradičného systému repertoáru baletu SND a s tým spojená obnova plánovania predstavení.

Nový efektívny „time management“ pre členov baletného súboru SND a jeho umeleckého teamu.

Nové plánovanie denných tréningov a skúšok a efektívne nasadenie tanečníkov baletu SND. Efektívnosť a prehodnotenie každého titulu baletu SND na základe jeho umeleckého prínosu a efektivity či ekonomickej výhodnosti pre SND.





3. Zdravotný program pre tanečníkov baletu SND.

Prevenca úrazov (tréning sily, flexibility a stabilizácie)

Fyzioterapeut a masáže

Rekonvalescencia a regenerácia (po zranení)

Výživa

Mentálny tréning a psychológia

4. Vytvorenie baletu SND2 Junior company – súbor mladých nádejí baletu SND.

Jedna z najdôležitejších úloh budúceho obdobia pre vychovávanie si vlastných talentov a hlavne nástupcov, ktorí budú postupne preberať zodpovednosť v hlavnom súbore.

Vytvorenie a zabezpečenie finančného zázemia pre tento projekt ako aj možnosti cestovania po menších scénach v SR.

Cielená reklama tanečného umenia ako jednej z najťažších disciplín v kultúre.

ČINOHRA SLOVENSKÉHO NÁRODNÉHO DIVADLA

Je skutočne potrebné hlbšie spoznať konkrétnu situáciu v činohre i SND obecne.

Riešenie:

- Dôslednejšia rozvaha vo vyťažení interného súboru členov Činohry.
- Poctivá analýza ich vyťaženia a obsadenosti v súčasnom repertoári činohry SND.
- Efektívnosť a prehodnotenie každého titulu Činohry SND na základe jeho umeleckého prínosu a efektivity či ekonomickej výhodnosti pre SND.
- Citlivá rovnováha v generačnom zastúpení v súbore Činohry SND.
- Kontinuita s predchádzajúcimi výraznými érami Činohry, snaha o nadviazanie na „prelomové“ tendencie v myslení dramaturgie.
- Cílený dialóg dramaturgie SND s diváckym skupinami, to znamená, prepracovaný myšlienkový systém dramaturgie: ktorými inscenáciami cieľme na aké publikum.
- Čo od jednotlivých inscenácií očakávame v kontexte spoločenskom i dejinnom.
- Z toho vyplývajúca stratégia off-programových aktivít – diskusie s divákmi po predstavení, otvorené skúšky atď.

Jedna z hlavných úloh a zadaní umeleckého vedenia, ale aj súboru je budovanie a vytváranie nového diváckeho zázemia, cielené oslovovanie mladej generácie a budovanie diváckej obce budúcnosti.





OPERA SLOVENSKÉHO NÁRODNÉHO DIVADLA

Problémy:

Zlá situácia technického vybavenia oboch divadelných budov – nového komplexu SND a najmä historickej budovy, kde hrozí totálny kolaps prevádzky.
Havarijný stav umelecko-dekoračných dielní, ktoré nestačia požiadavkám nielen Opery, ale ani ďalších súborov SND.
Nízke mzdové ohodnotenie umeleckých i technických pracovníkov.
Absencia oficiálneho šéfdirigenta súboru.
Absencia atraktívnych externých sólistov, režisérov, scénografov, výtvarníkov a pod.
Nelogickosť plánovania predstavení opery, ktorá sa prejavuje v uvádzaní jednotlivých, často aj nových titulov, termínovo príliš od seba vzdialených.

Riešenie:

Efektívnosť a prehodnotenie každého titulu Opery SND na základe jeho umeleckého prínosu a efektivity či ekonomickej výhodnosti pre SND.
Efektívne využitie domácich spevákov a zamestnancov opery SND.
Snaha o modernejšie inscenácie, ktoré môžu byť čiastočne aj licencované zo zahraničných produkcií.
Akcent na rozvoj medzinárodných kontaktov - medzinárodný festival v Bratislave, a pod.

Oveľa viac rozvíjať prácu s mladými divákmi - predstavenia pre školy, študentov, tematické večery, verejné diskusie, a pod.

PRIORITY EKONOMIKY SND

Hĺbkový audit SND, informovanie o všetkých nedostatkoch a presné definovanie zodpovednosti za daný stav.

Koncepčné zmeny, ktoré treba dôkladne nastaviť a tým zabezpečiť transparentnosť jednotlivých administratívnych procesov, kompetenčných zodpovedností a finančnej zodpovednosti.

Jednotliví vedúci úsekov musia byť zodpovední za finančné plnenia v súlade s rozpočtom.

Vytvorenie schémy jasnej zodpovednosti a vyvodenia dôsledkov pri ich nedodržaní pre vedúcich jednotlivých úsekov.

Vytvorenie schémy odmien pri dodržaní parametrov a rozpočtu.

Podpora a pozitívna motivácia k nachádzaniu lepších efektívnejších riešení ktoré majú dosah na celkovú ekonomiku inštitúcie.

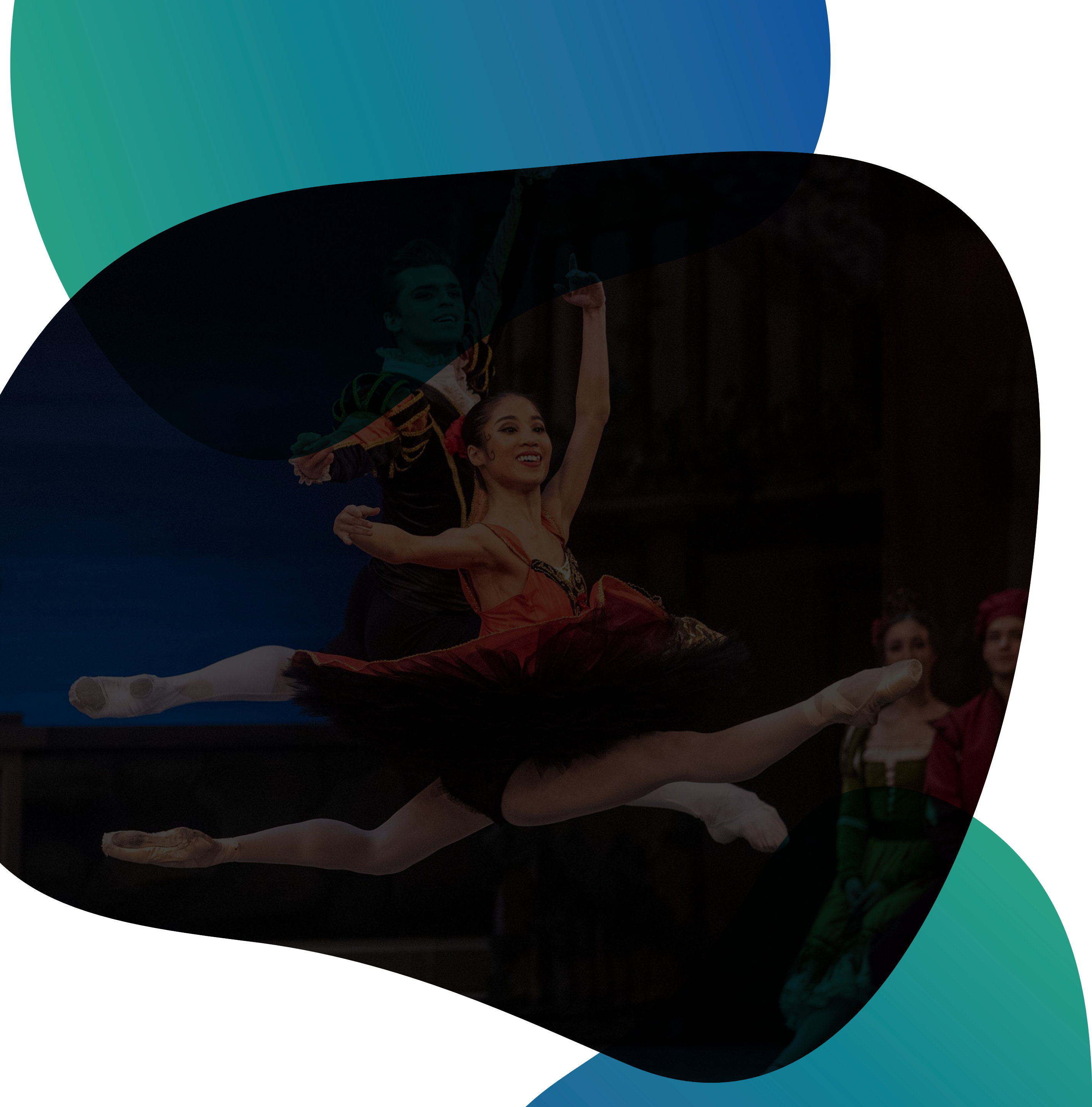
Efektívnosť fungovania divadla je hlavná úloha riadenia divadla. Je potrebné zabezpečenie vstupov a ich použitie musí byť dôkladne priradené a následne kontrolované. Okrem iného v zmysle zák. 357 z roku 2015 minimálne kontrolou „štyroch očí“.

Garantovať stabilný finančný rozpočet na celé funkčné obdobie, ktorý pokryje aj požiadavky valorizácie, rozvoja súborov, technického vybavenia a pod.

Obnova technickej stránky novej budovy, rekonštrukcia historickej budovy, presný harmonogram a finančné krytie v súčinnosti s MKSR.

Postupné navyšovanie rozpočtu a príspevku MK SR – SND: 2021 až 2023 na úroveň 25 miliónov eur, 2023 až 2030 na úroveň 30 až 40 miliónov eur.





RIADITEĽ SCÉNICKEJ PREVÁDZKY UDD A TECHNIKA SND

Tieto opatrenia musia byť aplikované okamžite pri nástupe nového tímu.

V čase stabilizácie a optimalizácie procesov scénickej prevádzky by som navrhoval tieto opatrenia:

1. Nastavenie funkčnej komunikácie a zdieľanej zodpovednosti medzi jednotlivými zložkami scénickej prevádzky, predovšetkým medzi dekoračnými dielňami a scénickou prevádzkou na jednotlivých javiskách SND. A to v celom procese, od predania dekorácie, prípravy technických a výrobných podkladov, dielenskej výroby a externých dodávok, dodania dekorácie a proces technických skúšok, prevádzku v repertoári a tak isto potrebný stály servis a opravy.

2. Na úrovni vedenia súborov a vedenia scénickej prevádzky dôsledne zadávať inscenácie jednotlivým inscenačným tímom. Hlavne v období kedy dielne zápasia s nedostatkom potrebného odborného personálu a niektorých technológií, by bolo potrebné v plánovaní a následnom zadávaní inscenácií súborov stanoviť rozpočty a celkovú výrobnú náročnosť inscenácií vopred a dodržať tieto parametre. Takto sa dá vyhnúť zahlteniu obmedzenej kapacity dielní. Malo by byť vopred v sezóne jasné, ktoré sú „veľké“ tituly na veľkých javiskách a strážiť rozsah výroby na „menších“ tituloch a inscenáciách v štúdiu. Týmto sa dá funkčne a efektívne plánovať výroba a zabráni sa permanentnému časovému sklzu, ktorý v konečnom dôsledku ovplyvňuje umeleckú kvalitu výslednej inscenácie.

3. V ďalších krokoch by bolo potrebné realizovať komplexnú víziu vývoja UDD SND ako modernej a technologicky zrelej výrobnéj inštitúcie.

4. Vytvorenie finančnej a časovej schémy postupného obnovenia umelecko-dekoračných dielní v horizonte piatich rokov.

PRIORITY EDUKAČNÉHO CENTRA V SND

Rozmýšľajme s presahom rámca, ktorý poskytuje SND.

- SND by malo byť priestorom pre jasné previazanie kultúry a vzdelania a navzájom by mal tento priestor kolaborovať a dopĺňať sa.
- SND by malo byť platformou, kde prichádzajú do kontaktu mladí umelci so skúsenými umelcami a kde môžeme vyvrátiť presvedčenie mladej generácie, že neexistuje priama a silná väzba na túto kultúrnu inštitúciu. Minimálne poskytuje priestor všetkým mladým tvorcom, nielen vyvoleným.
- SND by malo vytvoriť svoje vlastné edukačné systémy a to nielen profesionálne tanečné vzdelanie, ale aj pomoc pri konci kariéry.
- **SND môže a musí byť novým hlasom pri vzdelávaní ako takom v súčinnosti s ministerstvom školstva.**
- SND bude participovať aktívne na vzdelanostnej obrode mladej generácie ako predpoklad vytvorenia si pozitívneho vzťahu ku kultúre.
- SND a jeho edukačné centrum cez tanec môže napríklad hľadať mosty ako poskytovať a vymieňať si informácie a vedomosti aj s vedeckými či umeleckými inštitúciami a inými odvetviami ako je neuropsychológia, šport, hudobné vedy či herectvo, maliarstvo a podobne.
- Aktívne zapojenie mladej generácie do edukačných plánov a projektov SND a súčasť prirodzenej potreby navštíviť divadlo.
- Otvorenie SND verejnosti počas celého dňa nielen večer pred predstavením programom a prehliadkami počas dňa.





PRÁVNE ODDELENIE PRIORITY NA PRVÉ TRI ROKY

1. Právny a finančný audit v SND

Právny due dilligence zmluvných vzťahov SND, súdnych sporov, vymáhanie Pohľadávok. (revízia dokumentov, nájomných vzťahov, dodávateľských zmlúv)
Zmena legislatívy a zákona o SND.

2. Rekonštrukcia historickej budovy SND

Príprava po legislatívnej a projektovej stránke, zabezpečenie financovania, príprava harmonogramu rekonštrukcie
- transparentná súťaž na poradcu pri výbere zhotoviteľa
- rekonštrukcia národnej pamiatky – historickej budovy SND v termínoch a kvalite v súlade s platnými zákonmi

3. Facility management budov a majetku SND

- správa budov novej a historickej SND, umelecko-dekoračnej dielne SND
- správa majetku SND (nehnutelného a hnutelného, technológií)
- modernizácia a efektívna správa majetku

4. Sponzoring a patronátna politika

- zmena značky, jej hodnoty a zvýšenie jej ceny vo vnímaní verejnosťou a v oblasti marketingu
- vytvorenie koncepcie sponzoringu a patronátnej politiky donorov SND

6 KROKOV MARKETINGU

Cesta do blízkej budúcnosti SND nie je postavená len na zmenách v riadení, obsahu a efektívnom narábaní s možnými zdrojmi, ale aj na efektívnom vybudovaní základného ukotvenia tejto inštitúcie vo vedomí našej krajiny. SND je stratené v priestore, stratilo sa národné súznenie a pocit vládcu tajomstva, kľúča k spoločenským tajomstvám, k príbehom krajiny, k snom jednotlivcov.

Dotýkať sa budúcnosti, vnímať prítomnosť a analyzovať minulosť je bazálna sensorika veľkého marketingového vnímania inštitúcií podobného významu. Dnes sa pohybujeme na hrane nepotrebných reliktov minulosti, ktoré pietne odčerpávajú potrebné zdroje pre nepotrebnú činnosť. Zmena paradigmy je transformácia na základnú hodnotovú inštitúciu, bez ktorej je prítomnosť bezhodnotová a bez budúcnosti.

Marketing nie je kúzlo na riešenie problémov, je to nástroj, ktorý dokáže pri správnom definovaní cieľov ponúknuť efektívne riešenia. Cieľom je vybudovať základný vzťah široká verejnosť – inštitúcia za pomoci všetkých súčasných nástrojov **ROI (return of investment)**.

- Definovanie cieľových skupín a využitie buzz monitoringov, ktoré vyhodnocujú meniace sa pocity a vzťahy verejnosti.
- Dáta a vznik pozitívneho contentu – budovanie vzťahu s celoslovenskou verejnosťou, vznik komunikačných posolstiev a princípov na základe dát.
- Korporátny vizuál, základ pre zjednotenie a zmenu web vizuálu – základ budovania návyku a identifikácie.
- Web
- Sociálne siete – použitie AI (umelej inteligencie) pre komunikáciu na sociálnych sieťach, digitálny obsah.
- Digitálna dramaturgia v Post Covid ére – stavebný komunikačný materiál 21. storočia.

