

Projekt riadenia a rozvoja Slovenskej filharmónie

Materiál k účasti vo výberovom konaní na pozíciu
generálneho riaditeľa / generálnej riaditeľky Slovenskej filharmónie

Mgr. art. Pavel Bogacz ml.

Bratislava, október 2021

Úvod

Slovenská filharmónia je štátnou hudobnou inštitúciou a už od svojho založenia v roku 1949 patrí medzi najvýznamnejšie a najdôležitejšie kultúrne inštitúcie celonárodného významu. V súčasnosti však nie je možné spoliehať sa iba na status prvej národnej hudobnej inštitúcie. Slovenská filharmónia by mala byť synonymom umeleckej slobody a špičkovej umeleckej kvality, živým, moderným a najmä otvoreným priestorom, ktorý kráča v súlade s trendmi 21. storočia, reflektuje aktuálne dianie a aktívne sa spolupodieľa na rozvoji hudobného života a kultúry na Slovensku. Z pozície niekoľkoročného interného zamestnanca Slovenskej filharmónie dobre poznám nielen jej silné a slabé stránky, ale predovšetkým potenciál, ktorý v sebe SF má, a ktorý treba rozvíjať s ohľadom na súčasné tendencie v hudobnom umení a v súlade s poslaním, s ktorým bola zriadená.

Z dôvodu globálnej *korona* krízy a s tým súvisiacich opatrení musí dnes SF navyše čeliť novým výzvam – od fungovania kolektívnych umeleckých telies v čase pandémie, cez obmedzujúce podmienky pre realizáciu hromadných kultúrnych podujatí, pokles príjmov z vlastnej činnosti až po hľadanie inovatívnych foriem a riešení ako nestratiť kontakt so svojimi divákmi aj v čase pretrvávajúcej neistoty a strachu z potenciálnej nákazy.

Komunikáciu, pravidelný kontakt s divákom a tému práce s publikom považujem za jedny z kľúčových oblastí, ktorým sa vo svojom projekte venujem. Slovenská filharmónia dlhodobo pôsobí ako konzervatívna inštitúcia. Cieľom nového vedenia by malo byť otvoriť SF pre širšiu cieľovú skupinu so zachovaním najvyššieho umeleckého kreditu. Návšteva koncertu v SF by mala byť výnimočnou udalosťou po všetkých stránkach. Zážitok diváka okrem hudby vo výraznej miere dotvárajú prostredie, rozsah a kvalita služieb a zákaznícky servis. V tomto smere vnímam v prípade SF takisto viacero nedostatkov. Návštevník koncertu sa v SF musí cítiť tak dobre, aby sa sem chcel opäť vrátiť.

Za hlavné výzvy nového manažmentu SF do budúcnosti považujem predovšetkým zvyšovanie povedomia o SF v rámci širokej verejnosti, najmä u mladšej generácie, zlepšenie komunikácie a marketingu, vypracovanie plánu pre navýšenie vlastných príjmov a iniciovanie nových partnerstiev a spoluprác.

1 Slovenská filharmónia ako hudobná inštitúcia 21. storočia, ktorá spája tradíciu so súčasnosťou

1.1 Umelecké zložky Slovenskej filharmónie

Slovenská filharmónia je štátna príspevková organizácia, ktorej činnosť a umelecké aktivity vyplývajú zo zákona č. 114/2000 Z. z. o Slovenskej filharmónii v znení zákona č. 103/2014 Z. z. o divadelnej činnosti a hudobnej činnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov a zo Štatútu Slovenskej filharmónie. SF zastrešuje tri umelecké telesá: orchester Slovenskej filharmónie (OSF), Slovenský filharmonický zbor (SFZ) a Slovenský komorný orchester (SKO). Jej sídlom je budova Reduty na Námestí Eugena Suchoňa v Bratislave, ktorá pre realizáciu činnosti SF disponuje niekoľkými priestormi: Koncertná sieň SF, Malá sála, Stípková sieň, Nádvorie B. Bjørnsona a sporadicky využívané Komorné štúdio a Nahrávacie štúdio.

Podľa aktuálneho kontraktu SF so svojim zriaďovateľom, Ministerstvom kultúry SR, má SF povinnosť v roku 2021 zrealizovať 64 koncertov (v období pred pandémiou to bolo 81 koncertov) na domácej scéne s ohľadom na významné výročia a celospoločenské udalosti, z ktorých minimálne 9 koncertov má byť určených pre mladého poslucháča a 44 zároveň sprístupnených aj prostredníctvom vlastnej virtuálnej koncertnej siene na stránke www.stream.filharmonia.sk. Ďalšou povinnosťou SF je realizácia dvoch vlastných projektov – medzinárodného festivalu Bratislavské hudobné slávnosti a Medzinárodnej klavírnej súťaže Johanna Nepomuka Hummela. Treťou činnosťou zadefinovanou v kontrakte SF s MK SR je realizácia nových foriem práce s verejnosťou / publikom.

Koncertné aktivity SF sú v súčasnosti rozdelené do trinástich cyklov v troch hlavných líniiach:

- *hlavné koncertné cykly* – Symfonicko-vokálny cyklus (A a B), Populárny cyklus (C), Hudba troch storočí (D a E), Mimoriadne koncerty (M), cyklus Slovenského komorného orchestra (SKO)
- *komorné koncertné cykly* – Hudobná mozaika (HM), Klavír a klaviristi (K), Organové koncerty (O), Stará hudba (SH)
- *koncertné cykly pre mladých* – Cyklus Junior (J), Hudobná akadémia (HA), Hudobná akadémia pre materské školy (HA MŠ), Cyklus rodinných koncertov (R)

Prvým a najdôležitejším cieľom SF musí byť neustála snaha o dosahovanie najvyššej umeleckej úrovne všetkých svojich troch telies, na čom má dôležitý podiel nielen pozývanie špičkových dirigentských osobností a sólistov, ale predovšetkým systematický prístup, premyslený výber dramaturgie a dlhodobé a efektívne plánovanie, ideálne s viacročným predstihom. Hostovania významných zahraničných sólistov sú vždy veľkou udalosťou a inšpiratívnou skúsenosťou. V budúcnosti by mohol vzniknúť status rezidenčného umelca založený na hostovaní špičkového svetového sólistu, ktorý by v rámci jednej sezóny odohral koncerty v rámci viacerých cyklov.

Počet a štruktúra koncertných cyklov SF by mali postupne prejsť revíziou jednak z hľadiska návštevnosti a vyťaženia sály, ale aj z hľadiska dramaturgie. Špeciálne postavenie v rámci sezóny majú mimoriadne koncerty, ktoré by bolo vhodné rozšíriť o tradíciu open-air koncertu či interdisciplinárne projekty prepájajúce hudbu s inými druhmi umenia, čím by sa SF priblížila širšej cieľovej skupine a mohla osloviť aj nových divákov. K získaniu nového publika by mohli prispieť aj častejšie hosťovania mimo svojej domovskej scény (na Slovensku i v zahraničí).

1.2 Bratislavské hudobné slávnosti a Medzinárodná klavírna súťaž J. N. Hummela

Okrem pravidelnej koncertnej činnosti v rámci filharmonickej sezóny je SF organizátorom dvoch vlastných projektov – medzinárodného festivalu Bratislavské hudobné slávnosti a Medzinárodnej klavírnej súťaže J. N. Hummela.

Bratislavské hudobné slávnosti si dlhodobo zachovávajú status najvýznamnejšieho festivalu klasickej hudby na Slovensku. Sú pravidelnou prehliadkou svetových umelcov, symfonických orchestrov a komorných telies a mali by symbolizovať to najlepšie zo svetovej hudobnej kultúry a jej najnovších trendov. Festival však potrebuje naštartovať výraznejšiu a sebavedomejšiu komunikáciu, plánovať s väčším časovým predstihom, nebáť sa prinášať odvážnejšiu dramaturgiu, zmodernizovať svoju webovú stránku a profily na sociálnych sieťach, posilniť online marketing a otvoriť diskusiu o možnostiach intenzívnejšej spolupráce s Rozhlasom a televíziou Slovenska, s Hlavným mestom SR Bratislavou či Bratislavským samosprávnym krajom, ale tiež s partnermi zo súkromného sektoru a ďalšími mediálnymi partnermi.

V podobnej situácii sa nachádza aj Hummelova klavírna súťaž, ktorej komunikácia smerom von takmer neexistuje. Stručné informácie o súťaži sa nachádzajú len na webovej stránke SF, profil súťaže však neexistuje na žiadnej sociálnej sieti. Po dôkladnom oboznámení sa s problematikou a aktuálnym stavom súťaže stojí do budúcnosti za úvahu jej pripojenie k festivalu BHS (po vzore Pražskej jari) a prípadné rozšírenie aj o iné nástrojové skupiny.

1.3 Organizačná štruktúra Slovenskej filharmónie

Jedným z prvých krokov nového vedenia by mal byť personálny audit a revízia organizačnej štruktúry SF, naplní práce jednotlivých organizačných útvarov a vzájomných vzťahov medzi nimi, na základe ktorého sa v prípade potreby navrhnu zmeny.

Ako som už spomínal vyššie, jedným zo základných problémov SF je podľa môjho názoru komunikácia, a to i smerom dovnútra inštitúcie. V prostredí SF je potrebné zaviesť systematickejší spôsob fungovania; pravidelné porady vedenia s manažmentom a vedúcimi umeleckých i neumeleckých zložiek, jasnejšie členenie pracovných kompetencií s cieľom prehĺbovať lepšiu vzájomnú spoluprácu a komunikáciu medzi zamestnancami a jednotlivými oddeleniami, čo by malo zároveň viesť k zvyšovaniu tvorivej atmosféry a celkovej pohody na pracovisku.

2 Slovenská filharmónia pre všetkých: otvorenosť a spolupráca

Dobrá komunikácia je základom každého fungujúceho vzťahu a mala by teda fungovať nielen vo vzťahu k návštevníkom SF, ale aj smerom do vnútra inštitúcie, vo vzťahu k svojim zamestnancom, a v neposlednom rade tiež smerom k zriaďovateľovi SF, Ministerstvu kultúry Slovenskej republiky.

Z hľadiska otvorenosti SF vnímam ako ďalšiu veľkú a dôležitú oblasť na rozvíjanie posilnenie spolupráce so školami. Podpora mladých umelcov a práca s mladým divákom v podobe systematickej spolupráce SF s hudobnými i nehudobnými školami je pre inštitúciu národného významu z dlhodobého hľadiska nevyhnutnou a spoločensky veľmi potrebnou investíciou. Tejto téme sa budem viac venovať v samostatnej časti venovanej vzdelávacím aktivitám SF.

2.1 Komunikácia a marketing

Slovenská filharmónia je prvým a hlavným symfonickým orchestrom na Slovensku, ale nemala by sa spoliehať na to, že z pozície erbovej hudobnej inštitúcie bude mať automaticky plné sály divákov. Omnoho väčší dôraz ako doteraz by mal byť kladený na efektívnu komunikáciu a premyslenú marketingovú stratégiu, ktorá by mala byť rozvíjaná v troch líniách:

- 1) všeobecne, resp. inštitucionálne formou rozvíjania a posilňovania značky a dôvery v značku SF a v jej tri umelecké telesá (OSF, SFZ, SKO) ako spoločensky všeobecne prospešnej hodnoty a záruky najvyššej umeleckej kvality,
- 2) programovo formou komunikácie významných koncertov, hosťovaní, mimoriadnych spoluprác vrátane zájazdov SF a projektov s najväčším diváckym potenciálom,
- 3) samostatnou komunikáciou festivalu Bratislavské hudobné slávnosti a Medzinárodnej klavírnej súťaže J. N. Hummela.

Slovenskej filharmónii z môjho pohľadu chýba moderná a jednotná grafická identita. Komunikácia pôsobí nejednotne, nesystematicky, často neprehľadne. Je absolútnou prioritou zmodernizovať webovú stránku SF a prispôbiť ju štandardom 21. storočia. Nevyhnutné je aj posilnenie online marketingu¹ a mediálnych partnerstiev.

¹ Profil SF na sociálnej sieti Facebook mal v roku 2020 cca 7 200 fanúšikov, ale po technických ťažkostiach bol zrušený a v januári 2021 bol založený nový, ktorý v súčasnosti sleduje len 792 followerov (741 fans). Profil SF na sociálnej sieti Instagram v súčasnosti sleduje 819 followerov a kanál na YouTube má 466 odberateľov. Profil Bratislavských hudobných slávností na FB má v súčasnosti 1 546 fans a okrem neaktuálneho profilu na sociálnej sieti Twitter so 79 followermi festival nemá profil na žiadnej ďalšej sociálnej sieti. Medzinárodná klavírna súťaž J. N. Hummela nemá profil na žiadnej sociálnej sieti. Pre porovnanie: Štátna filharmónia Košice – 4 721 fans (5 228 followers) na FB, 1 110 followers na IG a 69 odberateľov na YT; Filharmonie Brno – 11 478 fans (12 259 followers) na FB, 1 110 followers na IG a 69 odberateľov na YT.

SF by sa mala viac otvoriť širšej cieľovej skupine, rozvíjať existujúcu komunitu, no snažiť sa osloviť aj nového diváka, mladšiu cieľovú skupinu a byť so svojimi divákmi v kontakte aj v čase mimo koncertov. S tým súvisí aj snaha o vytváranie nových spoluprác a partnerstiev. Jedným z krokov spomínanej systematickejšej spolupráce s hudobnými školami by mohlo byť iniciovanie vzniku orchestrálnej a/alebo zborovej akadémie, ktorá by mohla neskôr vyústiť do projektu mládežníckej filharmónie.

Budova Reduty by mala byť otvorená aj mimo času koncertov a ponúkať návštevníkom sprievodné aktivity v podobe rôznych diskusií, prednášok, komentovaných prehliadok, dňa otvorených dverí, výstav vo foyer a pod. SF chýba spoločný komunitný priestor ako napríklad kaviareň alebo reštaurácia so špičkovou gastronómiou, v ktorej by sa umelecká obec a diváci SF stretávali celoročne. Pokladne, foyer a vonkajšie prezentačné plochy na budove SF by si zaslúžili modernizáciu v podobe estetickjších digitálnych info panelov. Z hľadiska modernizácie a zefektívnenia procesov by mala byť do budúcnosti jednou z priorit aj digitalizácia notového a hudobného archívu SF.

Samostatnou kapitolou je streamovacia platforma SF, v rámci ktorej je SF schopná ponúkať vlastný exkluzívny obsah. Samotná platforma, ponúkaný obsah i jeho forma sa však musia prispôbiť nárokom 21. storočia a konkurencii virtuálnych koncertných sál ako napr. Digital Concert Hall Berlínskej filharmónie či NYPhil+ Newyorskej filharmónie, ale tiež platforiem, akými sú Netflix, HBO a pod. Obsah je možné rozšíriť o ďalšie originálne formáty ako napr. pohľady do zákulisia SF, zábery zo skúšok, rozhovory so sólistami, dirigentmi a členmi SF a pod., s ktorými sa dá zároveň dobre pracovať aj v rámci online marketingu a komunikácie na sociálnych sieťach. Streamovacia platforma v súčasnosti ponúka obsah bezplatne. Jej monetizácia môže pre SF do budúcnosti znamenať ďalší potenciálny príjem a je preto na ďalšom zvážení manažmentu, ako sa k tejto otázke postaviť.

Ostatné marketingové aktivity ako analýza cieľovej skupiny SF, systém abonentiek a cenotvorba vstupeniek, posilnenie zákazníckeho servisu a pod. považujem za rovnako dôležité, ale vzhľadom na obmedzený rozsah projektu nie je možné venovať sa im detailne.

2.2 Nové partnerstvá a medzinárodný kredit

Ponuka kvalitnej dramaturgie ide ruka v ruku so správne nastavenou a efektívne cielenou marketingovou podporou, ktorá vedie k zlepšeniu vnímania značky, k lepšiemu predaju vstupeniek a tým pádom i vyšším príjmom. Atraktívna a pozitívne vnímaná inštitúcia zvyšuje záujem potenciálnych partnerov a podporovateľov. Podľa dostupných informácií je od septembra 2021 jediným hlavným partnerom SF Národná banka Slovenska, s ktorou SF podpísala partnerstvo do roku 2025. Medzi ostatnými uvádzanými partnermi na stránke SF sú Carlton, Bigmedia, BKIS, AVIS a mediálni partneri. SF tiež uvádza spoluprácu so SOZA, vodou Lucka, plagátovými plochami Rengl a Lexikon Travel Guide.

Od nového vedenia SF sa očakáva udržanie stabilnej finančnej situácie inštitúcie a vypracovanie plánu pre navýšenie vlastných príjmov a rozvoj partnerstiev so súkromným

followers) na FB, 1 205 followers na IG, YT neuvedené; Česká filharmónia – 36 209 fans (40 317 followers) na FB, 10,5 tis. followers na IG 10,4 tis. odberateľov na YT.

sektorom. V SF v súčasnosti neexistuje obchodné oddelenie, ktoré by sa venovalo rozvíjaniu partnerských spoluprác (finančných, bártrových, mediálnych) a strategickým spoluprácam s partnermi z umeleckej, odbornej, akademickej, nezávislej a súkromnej oblasti. Aktuálne existuje samostatné oddelenie „propagácie a styku s verejnosťou“ zabezpečujúce aktivity súvisiace s marketingom, PR, predajom vstupeniek a abonentiek, a „referát prevádzky a služieb“ zabezpečujúci činnosti súvisiace s prenájmom priestorov. Zriadenie pozície obchodného manažéra, resp. reorganizáciu týchto oddelení považujem za kľúčové.

Medzi ďalšie činnosti, ktoré by mohli viesť k zvyšovaniu vlastných príjmov SF, patrí zefektívnenie systému krátkodobých a dlhodobých prenájmov priestorov Reduty, zriadenie mecenášskeho klubu (v súčasnosti existuje Klub priateľov SF, ktorého zameranie je odlišné), zvýšenie podporných aktivít formou predaja vlastných reklamných predmetov a CD nosičov, zriadenie gift shopu, resp. predajne s hudobninami s ponukou CD a LP, nôt, kníh, špecializovaných hudobných časopisov a pod.² v jednom z priestorov na prízemí Reduty, ktoré sú v súčasnosti nevyužívané.

V rámci rozvíjania medzinárodnej spolupráce sú pre inštitúciu ako je SF mimoriadne dôležité partnerstvá so zahraničnými partnermi a organizáciami a členstvá v medzinárodných združeniach a asociáciách.

2.3 Vzdelávacie projekty a práca s mladým divákom

Vzdelávacie projekty a práca s mladým divákom sú témy, ktoré rezonujú naprieč celým kultúrnym spektrom. V rámci svojej umeleckej činnosti SF ponúka koncerty určené pre mladé publikum od najmenších detí po vysokoškolákov, z môjho pohľadu tu však chýba samostatná pracovná pozícia, príp. oddelenie, ktoré by sa plánovaniu takýchto podujatí venovalo systematicky a v úzkej spolupráci so všetkými umeleckými zložkami SF. Spolupráca SF so školami by mala byť rozvíjaná v dvoch líniách:

- 1) projekty podporujúce vzdelávanie mladých hudobníkov na všetkých stupňoch hudobného vzdelávania od základných umeleckých škôl, cez konzervatóriá až po vysoké školy s cieľom poskytovať študentom hudby cennú interpretačnú prax (výber uchádzačov by prebiehal na základe konkurzu);
 - jedným z praktických riešení tejto línie by mohlo byť vytvorenie orchestrálnej / zborovej akadémie SF, ktorá by umožnila začlenenie mladých umelcov do jednotlivých umeleckých zložiek SF a možnosť tak absolvovať umeleckú prax s víziou neskoršieho vytvorenia samostatnej mládežníckej filharmónie,
 - ďalšími príkladmi spolupráce môže byť napr. umožnenie navštevovať vybrané generálky koncertov, usporadúvanie neformálnych stretnutí, konzultácií či interpretačných workshopov s vybranými hosťujúcimi dirigentmi, sólistami a členmi SF, rozšírenie cyklu Junior o komorné koncerty mladých umelcov či koncerty mimoriadne nadaných študentov s OSF alebo SKO,

² V rámci takto špecializovanej predajne je možná spolupráca napríklad aj s edičnými oddeleniami Hudobného centra, Hudobného fondu či Vysokej školy múzických umení a d'.

- 2) vzdelávacie projekty a hudobné akadémié aj pre nehudobné školy, rodinné koncerty, tematické mikulášske a vianočné koncerty, špeciálne koncerty pre rodičov s deťmi na materskej alebo otcovskej dovolenke či koncerty pre budúce mamičky a pod. s cieľom pritiahnuť do SF mladých divákov, budúcich pravidelných návštevníkov SF.

3 Finančné ciele Slovenskej filharmónie

Hlavnou činnosťou Slovenskej filharmónie je uskutočňovanie koncertov a príjem z ich realizovania. Taktiež sa každoročne podieľa na príprave a organizácii medzinárodného hudobného festivalu BHS. Z týchto činností plynie SF príjem, ktorý však nepokrýva všetky výdavky organizácie. Cieľom SF v budúcich rokoch by malo byť zvyšovanie príjmov z vlastnej koncertnej činnosti (s ohľadom na vývoj epidemiologickej situácie) a hľadanie ďalších zdrojov príjmov.

Nasledujúce dve tabuľky sú analýzou výnosov a nákladov SF za predchádzajúce štyri roky, vypracované na základe verejne dostupných informácií. V roku 2020 je pokles príjmov ovplyvnený vypuknutím pandémie korona vírusu, preto tento rok nie je započítaný do priemerných ukazovateľov.

VÝNOSY	2020	2019	2018	2017	Priemerné výnosy (bez roku 2020)	% z celkových výnosov
Tržby za vlastné služby	603 937	1 638 672	1 621 314	1 468 953	1 576 313	13,6%
Ostatné výnosy z prevádzkovej činnosti	19 199	44 663	69 213	94 930	69 602	0,6%
Celkové výnosy za vlastné činnosti	623 136	1 683 335	1 690 527	1 563 884	1 645 915	14,2%
<i>Medziročná zmena</i>	<i>-63%</i>	<i>0%</i>	<i>8%</i>			
Výnosy z prostriedkov ŠR - bežné transfery	7 715 933	9 378 851	8 252 251	7 820 009	8 483 704	73,0%
Výnosy z prostriedkov ŠR - kapitálové transfery	1 257 987	1 286 306	1 537 376	1 588 324	1 470 669	12,6%
Celkové výnosy zo ŠR	8 973 920	10 665 157	9 789 627	9 408 333	9 954 372	85,6%
<i>Medziročná zmena</i>	<i>-16%</i>	<i>9%</i>	<i>4%</i>			
Ostatné výnosy	459	917	43 603	32 799		
Celkové výnosy	9 597 515	12 349 409	11 523 758	11 005 015	11 626 061	100,0%

Priemerné výnosy z vlastnej činnosti SF v sledovanom období predstavujú sumu 1 645 tis EUR. Trend vývoja bol v tomto období stabilný a výrazne sa nemenil. Ďalšie príjmy predstavujú dotácie zo štátneho rozpočtu. SF uzatvára každoročne zmluvu s MK SR, ktorá bližšie špecifikuje čerpanie prostriedkov na pokrytie nákladov k zabezpečeniu celoročnej činnosti a na organizáciu medzinárodného festivalu BHS a Hummelovej súťaže.

Náklady za analyzované obdobie sú uvedené v tabuľke nižšie. Mzdové náklady predstavujú približne 61,5% z celkových nákladov. Zvyšok nákladov predstavujú tovary a služby v priemernej výške 25,7% a odpisy majetku, ktoré však nepredstavujú peňažný výdavok.

NÁKLADY	2020	2019	2018	2017	Priemerné náklady (bez roku 2020)	% z celkových nákladov
Mzdy	5 030 381	5 411 397	5 058 742	4 950 702	5 140 280	43,7%
Poistné	2 114 313	2 211 214	2 048 412	2 015 996	2 091 874	17,8%
Celkové mzdové náklady	7 144 694	7 622 611	7 107 154	6 966 698	7 232 154	61,5%
<i>Medziročná zmena</i>	<i>-6%</i>	<i>7%</i>	<i>2%</i>			
Tovary a služby	1 189 843	3 317 748	3 027 608	2 735 060	3 026 805	25,7%
<i>Medziročná zmena</i>	<i>-64%</i>	<i>10%</i>	<i>11%</i>			
Odpisy	1 297 135	1 324 999	1 577 008	1 622 289		
Celkové náklady	9 628 908	12 265 358	11 708 060	11 324 047	11 765 822	100,0%
<i>Medziročná zmena</i>	<i>-21%</i>	<i>5%</i>	<i>3%</i>			
Výsledok hospodárenia	-31 393	84 051	-184 303	-319 031	-139 761	

Jedným z hlavných cieľov SF do budúcnosti by malo byť zvyšovanie vlastných príjmov. Hlavnou prioritou je zvýšenie povedomia o činnostiach SF a jej zviditeľnenie medzi bežnou populáciou ako aj zvýšenie záujmu súkromného sektoru o spoluprácu so SF ako s jednou z najvýznamnejších kultúrnych inštitúcií s celonárodným významom. Aktívnym prístupom manažmentu SF by práve príjmy získané zo spolupráce so súkromným sektorom mohli byť jedným zo spôsobov zvyšovania vlastných príjmov SF v budúcnosti. Zrekonštruované priestory SF predstavujú ďalší z výrazne nevyužitých potenciálov zvyšovania príjmov. Priestory SF môžu byť využité na dlhodobé prenájmy (reštaurácia, predajňa, bufet) ako aj na krátkodobé prenájmy (sály, nádvorie, štúdio), ktoré sú vhodné na usporadúvanie kongresov, firemných a spoločenských podujatí a pod. Niektoré ďalšie možnosti zvyšovania príjmov SF boli načrtnuté v predošlých kapitolách, no vzhľadom na obmedzený rozsah projektu nie je v tejto chvíli možné venovať sa im podrobnejšie.

Po nástupe nového vedenia SF je nevyhnutné vykonať finančný audit a audit záväzkov a zmlúv a na základe podrobného oboznámenia sa s finančnou situáciou vypracovať finančný plán inštitúcie na najbližšie obdobie. Počas nasledujúcich dvoch rokov (2022–2023) sa odhaduje postupný návrat do bežného života ako pred pandemiou, vďaka čomu možno očakávať aj postupný nárast výnosov z vlastnej činnosti ako v období pred pandemiou. V ďalšom období by mali tieto príjmy rásť s rozvojom umeleckých a marketingových aktivít ako aj riadením SF vedúcim k naplneniu týchto cieľov.

Záver

Uvedomujem si, že úloha viesť prvú slovenskú hudobnú inštitúciu nie je jednoduchá. Zároveň si plne uvedomujem, že riadenie takejto inštitúcie nie je len o jednom človeku, ale o tíme ľudí, ktorí sa musia nadchnúť pre spoločný cieľ.

V rámci prípravy na toto výberové konanie som sa preto stretol s niekoľkými odborníkmi z hudobného i nehudobného prostredia, s ktorými som konzultoval viaceré otázky v súvislosti s koncepciou riadenia a rozvoja Slovenskej filharmónie, a ktorí by v prípade môjho úspešného konkurzu boli ochotní odovzdať svoje znalosti a skúsenosti v spoločnom úsilí o jej rozvíjanie ako inšpiratívneho priestoru, ktorý prepája tradíciu so súčasnosťou, prináša jedinečné hudobné zážitky a je zároveň otvorený a dostupný pre všetkých.