

Projekt riadenia a rozvoja Slovenskej filharmónie

14.10.2021

1. SLOVENSKÁ FILHARMÓNIA

- 1.1. Slovenská filharmónia ako národná kultúrna inštitúcia
- 1.2. Strategická orientácia inštitúcie

2. ORGANIZÁCIA A RIADENIE

- 2.1. Kompetencie generálneho riaditeľa Slovenskej filharmónie - právny rámec
- 2.2. Organizačné zásady
- 2.3. Kvalita a vývoj
- 2.4. Nová pozícia v štruktúre riadenia - **Intendant umeleckých telies**

3. UMELECKÉ SMEROVANIE

- 3.1. Slovenská filharmónia
- 3.2. Slovenský filharmonický zbor
- 3.3. Slovenský komorný orchester
- 3.4. Bratislavské hudobné slávnosti
- 3.5. Orchestrálna akadémia Slovenskej filharmónie

4. HOSPODÁRENIE

- 4.1. Legislatíva

5. EFEKTÍVNE VYUŽÍVANIE PRIESTOROV V SPRÁVE SLOVENSKEJ FILHARMÓNIE

- 5.1. Akustika
- 5.2. Digitálna koncertná sieň

6. MARKETINGOVÉ CIELE

- 6.1. Marketingová teória

7. ČASOVÝ HARMONOGRAM PLNENIA PROJEKTU RIADENIA A ROZVOJA SLOVENSKEJ FILHARMÓNIE

1. SLOVENSKÁ FILHARMÓNIA

1.1. Slovenská filharmónia ako národná kultúrna inštitúcia

Zákon 114/2000 Z. z. o Slovenskej filharmónii, § 1 Základné ustanovenia, charakterizuje Slovenskú filharmóniu ako *profesionálnu reprezentatívnu národnú kultúrnu ustanovizeň v oblasti hudobnej kultúry*. Poslaním Slovenskej filharmónie je rozvíjať národnú hudobnú kultúru, ktorú predstavuje v Slovenskej republike a v zahraničí, umelecky pripravovať a verejne predvádzať diela slovenskej a svetovej hudobnej tvorby, vykonávať sprostredkovateľskú, vydavateľskú a propagačnú činnosť, vyvíjať ďalšie významné kultúrne aktivity. Túto charakteristiku poslania treba pretlmočiť v zmysle smerovania Slovenskej filharmónie k najvyšším méтам umeleckej kvality a výnimočnej interpretačnej úrovne. Slovenská filharmónia má byť národným kultúrno-spoločenským priestorom, z ktorého vychádzajú významné podnety v rovine dramaturgie a umeleckých výkonov, a ktorý bude prostredníctvom reflexie podoby hudobného života spoločnosti nositeľom progresívneho umeleckého smerovania na Slovensku vôbec.

Reprezentatívne pôsobenie Slovenskej filharmónie napomôže zadefinovať význam kultúry a umenia ako neodmysliteľnú súčasť priorít hodnotového smerovania spoločnosti. Vypelost' štátu sa meria jeho kultúrnou úrovňou, ktorá je podstatným indikátorom stavu spoločnosti a kvality individuálneho ako aj kolektívneho vedomia občanov.

Kultúra patrí k vnútornej výbave človeka, orientuje ho vo svete, v spoločnosti a dáva význam jeho existencii. „Kultúra je náš operačný systém“ (Terence McKenna)

1.2. Strategická orientácia inštitúcie

Slovenskú filharmóniu tvoria tri stále umelecké profesionálne súbory: symfonický orchester s názvom Slovenská filharmónia, spevácky zbor s názvom Slovenský filharmonický zbor a komorný orchester pod názvom Slovenský komorný orchester.

Základné úlohy Slovenskej filharmónie, príspevkovej organizácie, ktorej zriaďovateľom je MK SR, definujú tri základné dokumenty, **Zákon 114/2000 Z. z. o Slovenskej filharmónii, Štatút Slovenskej filharmónie, Organizačný poriadok**. Z týchto východiskových a záväzných dokumentov vyplýva, čo patrí medzi hlavné činnosti Slovenskej filharmónie, čo tvorí jej podporné činnosti a kde je priestor pre doplnkové aktivity tejto národnej inštitúcie.

Spôsob a formy, ktorými je možné naplniť obsah činností Slovenskej filharmónie sú rôzne, závisia aj od koncepcie rozvoja Slovenskej filharmónie, ktorú vytvára a realizuje jej generálny riaditeľ, ako štatutárny orgán.

Orientácia činnosti každého z troch súborov má programovo vychádzať z nasledujúcich cieľov:

- budovanie nezastupiteľnej úlohy prvej národnej hudobnej scény na Slovensku
- pestovanie klasického, moderného aj súčasného hudobného umenia vo výnimočnej interpretačnej kvalite
- realizácia zvukových a audiovizuálnych záznamov umeleckých výkonov členov svojich telies a hosťujúcich umelcov a sólistov
- uvádzanie svetovej hudobnej tvorby, aktívna podpora súčasnej domácej tvorby
- reprezentácia slovenského interpretačného umenia na zájazdoch a festivaloch doma a v zahraničí
- tvorba nevyhnutných predpokladov na medzinárodnú spoluprácu s poprednými európskymi a svetovými sólistami s využitím možností záznamu prvotriednej štúdiovej kvality
- vytváranie primeraného prezentačného priestoru pre výrazné umelecké osobnosti, pôsobiace v jednotlivých telesách Slovenskej filharmónie
- vytváranie podmienok na spoluprácu, koprodukcii a programovú výmenu s poprednými hudobnými inštitúciami a umeleckými telesami doma i v zahraničí
- systematická a diferencovaná komunikácia s návštevníkmi každého veku a všetkých sociálnych skupín
- osobitná pozornosť venovaná mladým návštevníkom vo forme špeciálnych, výchovno-vzdelávacích, edukačných projektov

Úlohou nového vedenia bude zvyšovať záujem verejnosti o koncertnú činnosť Slovenskej filharmónie prostredníctvom výrazného skvalitňovania interpretačnej úrovne súborov Slovenskej filharmónie. Umelecké produkcie súborov Slovenskej filharmónie musia dosahovať špičkovú, referenčnú úroveň, aby

sa v spoločnosti stali fenoménom, ktorý vzbudzuje prirodzený rešpekt k tejto erbovej národnej kultúrnej inštitúcii.

Kvalitný a originálny vklad do kultúry je otázkou sebaúcty a prestíže každej krajiny. Ak chceme v európskom priestore prezentovať štátnosť, musíme mať rozvinutú kultúru, premietnutú aj do systému podpory kultúrnej činnosti tak, aby sa rozširoval rozsah kultúrnych aktivít.

Rozvoj medzinárodných aktivít:

- účasť na medzinárodných hudobných projektoch
- realizácia koprodukčných projektov, podpora mobility domácich interpretov v podobe hostovania na medzinárodných scénach
- fundraising a získavanie grantov z medzinárodných zdrojov

Slovenská filharmónia môže prispievať k tvorbe zmien v možnostiach financovania kultúry z neštátnych zdrojov na úrovni MK SR a MF SR v súvislosti s tvorbou tzv. sponzorského zákona, môže spolupracovať na zefektívnení funkčnosti rozpočtových zásad a pravidiel, iniciovať systémové zmeny v prospech rozvoja kultúry.

Slovenská filharmónia reprezentuje úroveň kvality hudobnej kultúry umeleckej produkcie v spoločnosti, má silný potenciál pre vytváranie súčinnosti s ďalšími umeleckými a kultúrnymi inštitúciami, a môže tým nepriamo vplývať na zvyšovanie kvality úrovne umeleckých produkcií v krajine. Slovenská filharmónia môže poskytovať svoje reprezentatívne koncertné priestory umeleckej konfrontácii profesionálnych súborov pôsobiacich na Slovensku, za účelom získania rozvojových impulzov pri rozvoji interpretačného umenia v našej krajine.

2. ORGANIZÁCIA A RIADENIE

2.1. Zoznam kompetencií generálneho riaditeľa Slovenskej filharmónia - právny rámec:

- **Zákon 114/2000 Z. z. o Slovenskej filharmónii**

- **Štatút Slovenskej filharmónie**
Čl.IV

(1) Štatutárnym orgánom Slovenskej filharmónie je generálny riaditeľ Slovenskej filharmónie, ktorého vymenúva a odvoláva minister (ministerka) kultúry Slovenskej republiky.

(2) Generálny riaditeľ riadi, kontroluje a zodpovedá za celkovú činnosť Slovenskej filharmónie ministrovi kultúry. Zastupuje ju navonok a v jej mene nadobúda práva a zaväzuje sa.

*(3) **Generálny riaditeľ vymenúva a odvoláva** riaditeľov jednotlivých organizačných útvarov, ktorí sú mu priamo podriadení a zodpovedajú za riadenie jednotlivých organizačných útvarov. Vymenúva a odvoláva aj ostatných vedúcich zamestnancov.*

*(4) **Organizačnú štruktúru, náplň činností jednotlivých organizačných útvarov a vzájomné vzťahy medzi nimi upravuje organizačný poriadok, ktorý vydáva generálny riaditeľ.***

- **Organizačný poriadok Slovenskej filharmónie**

Nástup nového vedenia Slovenskej filharmónie je príležitosťou k prehodnoteniu jej spoločenskej pozície a miery kultúrno-spoločenského vplyvu, vyplývajúceho z pôsobenia konzervatívnej inštitúcie v modernom dynamicky sa rozvíjajúcom svete, s prihliadnutím na atribúty aktuálneho rozvoja kultúrnej, duchovnej, intelektuálnej a civilizačnej kontinuity života a rozvoja spoločenstva občanov.

Je príležitosťou na preverenie funkčnosti štruktúr inštitúcie, prepojenia a efektivity jednotlivých pracovných zaradení, preverenie aktuálneho stavu technických zariadení a zabezpečenia nevyhnutných opatrení pre správny chod prevádzky, s cieľom dosiahnutia čo najväčšej efektivity a synergie pracovných výkonov.

Snaha dosiahnuť synergiu navzájom súvisiacich zložiek inštitúcie bude riadiacou myšlienkou výkonu a opatrení nového vedenia.

Výkon vedenia si vyžaduje prehľadné, čitateľné a koordinované prepojenie vzájomne súvisiacich zložiek, ktoré sa má prejavovať v podobe podpory individuálneho výkonu zamestnancov a spolupracovníkov inštitúcie, k prospechu rozvoja a v súlade s jej celkovým smerovaním.

Inštitúcia môže optimálne fungovať vtedy, ak jej zamestnanci a spolupracovníci chápu zmysel opatrení vedenia, ktoré prijalo mandát spravovať inštitúciu v súlade s predmetom jej činnosti a jej kultúrno-spoločenským postavením.

V záujme optimálneho prepojenia pracovných vzťahov vytvorí nové vedenie primeraný komunikačný priestor pre vnútroorganizačnú diskusiu a bude vychádzať z jej výstupov.

Nástup nového vedenia je príležitosťou na preverenie stavu vecí - ako a v akej kvalite je napĺňaný predmet činnosti zodpovedajúci hlavnému účelu ako aj doplnková činnosť inštitúcie. Cieľom bude vytvorenie priestoru a podmienok pre čo najefektívnejšie využitie tvorivého potenciálu zamestnancov a spolupracovníkov Slovenskej filharmónie, v súlade s hlavným účelom inštitúcie a jej predmetov činnosti.

Nové vedenie bude pracovať tak, aby bola rešpektovaná kontinuita doterajšieho pozitívneho pôsobenia inštitúcie, jej zamestnancov a spolupracovníkov. Nevyhnutné zmeny súvisiace so zvyšovaním kvality umeleckých produkcií a efektivity pracovných vzťahov v inštitúcii budú nastoľované postupne a citlivo po dôkladnej príprave a zvážení ich dosahu, či možných dôsledkov. V prípade nutnosti personálnych zmien v organizácii bude nové vedenie dbať na zachovanie sociálneho zmiernu a sociálnej únosnosti realizovaných zmien - tieto budú realizované najmä v prípade nutnosti zmien okamžitých, ktoré by mohli vyplývať z analýzy funkčnosti jednotlivých zložiek organizácie. Prípadné personálne zmeny budú realizované za účelom skvalitnenia umeleckej produkcie a zefektívnenia napĺňania predmetu činnosti organizácie.

2.2. Organizačné zásady

Zásady riadenia Slovenskej filharmónie vychádzajú z dokumentov, ktoré pomenúvajú princípy vedenia inštitúcie pre dosiahnutie optimálneho fungovania tejto reprezentatívnej kultúrnej ustanovizne. **Podstatou činnosti nového vedenia bude dôsledné uvádzanie koncepčných a organizačných zásad do umeleckej a najmä prevádzkovej praxe.** Jednoducho povedané, aby každý zamestnanec dôsledne poznal aktuálny rozsah svojich práv a povinností.

Zavedenie fungovania teoretických pravidiel do praxe bude realizované prostredníctvom týchto krokov :

- analýza vymedzených kompetencií a právomocí
- analýza reálneho obsahu činnosti, preverenie funkčnosti pracovných vzťahov, organizácie práce a efektivity riadenia činnosti
- realizácia opatrení pre zefektívnenie činnosti a pracovných vzťahov
- účelná, inteligentná koordinácia činností, kontrola plnenia úloh.

Na jednej strane budú teoretické koncepcie a opatrenia, na strane druhej manažérske nástroje nového vedenia, prostredníctvom ktorých budú pracovné zásady systematicky a dôsledne vnášané do praxe.

2.3. Kvalita a vývoj

Umelecké produkcie Slovenskej filharmónie musia smerovať k najvyšším métam kvality interpretačnej úrovne. Garantmi a nositeľmi kvality interpretácie hudobných diel sú umelecké osobnosti, ktoré formujú kvalitu koncertnej činnosti Slovenskej filharmónie prostredníctvom koncertných vystúpení a audio-vizuálnych záznamov týchto vystúpení.

Umelecká činnosť nemôže slúžiť prevádzke, naopak, prevádzka musí vytvárať optimálne podmienky pre organizačné, technické a umelecké zvládnutie koncertných vystúpení súborov Slovenskej filharmónie, vo všetkej svojej umeleckej rôznorodosti. Preto je nevyhnutné zavedenie dôsledného systému detailnej prípravy koncertných vystúpení. Cieľom prípravy má byť odborný, transparentný, koordinovaný postup pri našťudovaní koncertných programov, v kontrole postupu prác v dohodnutých zadaniach, v monitorovaní napĺňania dosiahnutých výsledkov koordinovanej spolupráce umeleckých realizačných zložiek.

Vedenie Slovenskej filharmónie musí podrobne poznať kvalitu procesov, ktoré v organizácii prebiehajú. Na tomto základe bude viesť zainteresované zložky k súčinnosti, v záujme dosahovania kvalitných

umeleckých výsledkov vysokej interpretačnej úrovne v produkciách jednotlivých súborov Slovenskej filharmónie.

Preverenie funkčnosti a efektivity práce vnútorných zložiek organizácie - za účelom vytvorenia čo najvýhodnejšej koordinácie pracovných vzťahov - **vytvorí základ pre spracovanie aktuálnej podoby organizačného poriadku**. Prirodzený synergický efekt vzniknutý z týchto zmien bude viesť k maximálnemu zefektívneniu výkonov prevádzky.

Cieľ organizácie riadenia - dosiahnutie maximálnej koordinácie, efektivity a synergie všetkých navzájom súvisiacich zložiek inštitúcie.

2.4. Nová pozícia v štruktúre riadenia - Intendant umeleckých telies

V praxi západoeurópskych hudobných inštitúcií je funkcia intendanta umeleckých telies kreatívno manažérskou, v štruktúre Českej filharmónie jej zodpovedá pozícia generálneho manažéra.

Intendant umeleckých telies

- zodpovedá priamo generálnemu riaditeľovi Slovenskej filharmónie
- iniciatívne a v spolupráci s dramaturgom Slovenskej filharmónie a umeleckými šéfmi telies tvorí dramaturgiu koncertov Slovenskej filharmónie
- zodpovedá za plánovanie a koordináciu činnosti umeleckých zložiek (telesá, archív, koncerty, zájazdy, nahrávacie projekty)
- je poverený organizačným vedením hudobných telies a príslušnej časti správneho aparátu
- v prípade potreby zastupuje generálneho riaditeľa, komunikuje so šéfdirigentom a vedúcimi hudobných telies, dramaturgom, umeleckú radou, vedúcimi nástrojových skupín, odborovými organizáciami, komunikuje s partnermi Slovenskej filharmónie (hudobné festivaly, koncertné sály, nahrávacie spoločnosti, manažmenty spolupracujúcich umelcov)
- v úzkej súčinnosti s poradnými orgánmi orchestra Slovenskej filharmónie zriadi a riadi orchestrálnu akadémiu Slovenskej filharmónie (viď 3.5.), plánuje a koordinuje jej činnosť.

V pozícii Intendant umeleckých telies bude pôsobiť muzikológ, dramaturg, rozhlasový redaktor, spoluzakladateľ festivalu Dni starej hudby a festivalu Konvergencie, producent ADRIAN RAJTER, ktorý pracoval v organizáciách ako Rara musica, Slovenská filharmónia, Slovenský rozhlas, SOZA, Hudobné centrum. V súčasnosti je vedúcim oddelenia pre hudobné vzdelávanie Hudobného centra a manažérom Slovenského mládežníckeho orchestra.

„S koreňmi siahajúcimi až do obdobia antiky a mohutným rozvojom v ostatných štyroch storočiach je symfonický orchester jedným z veľkolepých výtvarných európskej kultúry. Zároveň a v neustálej vzájomnej interakcii s evolúciou notopisu, rozvojom hudobných nástrojov a kompozičných štýlov sa orchester postupne vyvinul do podoby komplexného organizmu, ktorý slúži ako fascinujúce médium pre koncertný a operný repertoár nesmierneho rozsahu a rozmanitosti.

Spoločenské, politické a kultúrne zmeny 19. storočia podnietili veľkú transformáciu i rozmach orchestrálneho umenia. Z prostredia kráľovských, kniežacích a arcibiskupských dvorov sa pôsobisko veľkých umeleckých telies postupne presunulo do verejných priestorov. Orchestre sa etablovali najmä ako mestské kultúrne organizácie, ktorých stála činnosť si nevyhnutne vyžiadala inštitucionalizáciu so stabilným materiálnym zabezpečením. V posledných desaťročiach 19. storočia zohrávali orchestre čoraz výraznejšiu úlohu v kultúrnom živote miest. Mnohé z nich v prakticky neprerušenej kontinuite svojou činnosťou aj v súčasnosti prostredníctvom prezentácie symfonickej tvorby významne prispievajú k rozvoju kultúrneho a spoločenského života, vytvárajú priestor pre umeleckú realizáciu vynikajúcich sólistov a

dirigentov a prinášajú perspektívu zaujímavého a stabilného kariérneho uplatnenia pre množstvo profesionálnych hudobníkov. Navyše, ich fungovanie na seba viaže aj množstvo ďalších profesií a zamestnaní.

Symfonické a operné orchestre v súčasnosti patria medzi najvýznamnejších zamestnávateľov absolventov odborného umeleckého školstva v hre na hudobných nástrojoch. Na Slovensku dlhodobo pôsobí osem profesionálnych orchestrov (2 symfonické, 1 rozhlasový, 3 operné a 2 komorné), v ktorých je zamestnaných celkovo viac než 550 hudobníkov. Pre porovnanie, v Nemecku funguje viac než 130 orchestrov a nemecká divadelná a orchestrálna scéna kandiduje na zaradenie do Zoznamu svetového kultúrneho dedičstva UNESCO. Orchesterálny zväz Deutsche Orchestervereinigung združuje takmer 13 tisíc členov profesionálnych orchestrálnych a zborových telies v Nemecku.

Prakticky „bezbariérová“ dostupnosť všetkej zaznamenatej hudby sveta, ktorá sa na prelome milénia vďaka internetu stala globálnym štandardom, stavia orchestre a ich zriaďovateľov pred nové výzvy. Možno predpokladať, že budú čeliť rastúcemu systémovému tlaku, aby spoločensky prospešnou a atraktívnou činnosťou vyvažovali ekonomickú náročnosť svojej prevádzky. Mnohé orchestre súčasnosti sa preto menia na dynamické kultúrne činitele s rôznorodými umeleckými a vzdelávacími programami a komunitnými aktivitami.

Požiadavky na umeleckú vyspelosť a flexibilitu orchestrálnych hudobníkov sú mimoriadne vysoké. Repertoár moderných orchestrov je široký, mnohé party symfonických diel kladú najvyššie nároky na individuálnu technickú pripravenosť, od hráčov sa vyžaduje schopnosť precíznej súhry vo veľkom umeleckom telese, suverénna štýlová flexibilita a neraz aj bezchybné čítanie komplikovaných partov „z listu“.

Počet kvalitných hudobníkov v domácom i globálnom meradle prevyšuje počet dostupných pozícií v orchestroch, v dôsledku toho sa na konkurzoch stretáva veľká konkurencia. Výberové konania na voľné miesta v orchestroch majú často charakter medzinárodných interpretačných súťaží sólistov s viacerými kolami a s povinným i voliteľným repertoárom. Tento trend sa prejavuje už aj na Slovensku, a to v rastúcom počte hudobníkov z rôznych krajín, pôsobiacich v našich orchestroch.“

Adrian Rajter, Hudobný život 9/2021

3. UMELECKÉ SMEROVANIE

V európskych krajinách, kde funguje dlhodobá kontinuita výnimočnej úrovne interpretácie je koncertná činnosť živým druhom umenia. Výraznou umeleckou kvalitou svojich produkcií priťahuje pozornosť verejnosti, vyvoláva veľký záujem návštevníkov o koncerty, iniciuje diskusiu, či polemiku v súvislosti s uvádzaným repertoárom, je v danej krajine významným kultúrno-umeleckým fenoménom s vysokým spoločenským kreditom.

Ťažiskom aktivity nového vedenia bude snaha o zaradenie súborov Slovenskej filharmónie medzi popredné európske hudobné telesá. Pre dosiahnutie tohto cieľa je nevyhnutná jasná profilácia, zafinancovaná vízia, dramaturgické horizonty, zameranie interpretačných ambícií, rešpektovaný a dodržiavaný skúšobný plán.

„Interpretácia musí byť určitá a dokonalá.“ (Johann Joachim Quantz)

Neuralgickým bodom produkcií Slovenskej filharmónie je **kvalita hudobného naštudovania**. Účinok dramaturgicko-interpretáčnej koncepcie sa v praxi nemá možnosť prejaviť, ak nie je založený na vynikajúcom hudobnom naštudovaní a kvalitnom výkone hudobného telesa, orchestra ako aj zboru, či sólistického obsadenia. Vysokú kvalitu úrovne interpretácie dokážu priniesť dirigenti, dokonale zorientovaní v procese naštudovania, ktorí umelecky inšpirujú, pozitívne usmerňujú interpretačné výkony, využívajú a rozvíjajú potenciál hudobných telies. V tejto súvislosti je nevyhnutné jasne zafinancovať postavenie dirigentov v procese naštudovania z hľadiska zodpovednosti a kompetencií.

Slovenská filharmónia musí tiež vytvárať priestor pre systematický a systémový rozvoj mladých talentov. Bez výnimočnej interpretačnej kvality nie je šanca udržať, resp. pritiahnúť divákov a vytvoriť z produkcií Slovenskej filharmónie rešpektovaný umelecký fenomén. Priemerná kvalita koncertných vystúpení nemá zmysel, takéto produkcie odrádzajú diváka od opakovanej návštevy koncertov a nebezpečne posúvajú spoločenský status prvej hudobnej inštitúcie v krajine na neželanú úroveň. Aktuálne nastavenie skúšobných procesov nie vždy zaručuje vysokú kvalitu hudobného naštudovania a interpretácie.

Jednou z priorít nového vedenia bude preto aj dôsledný dohľad nad interpretačnou kvalitou.

Nové vedenie bude v skúšobnom aj prevádzkovom procese systematicky vytvárať priestor na to, aby sa v súhre súborov Slovenskej filharmónie mohli naplno prejať kvality ich členov.

Nové vedenie bude vo svojej činnosti uplatňovať tieto zásady:

- **reorganizácia** súčasnej štruktúry prípravy koncertnej činnosti prispôbením prevádzkovej činnosti v prospech kvality koncertnej činnosti
- **realizácia** sústavy navzájom koordinovaných systémových riešení na základe zadaných potrieb pre naštudovanie tej ktorej dramaturgie koncertného programu.

3.1. Orchester Slovenská filharmónia

Symfonický orchester Slovenská filharmónia bol založený z iniciatívy hudobných skladateľov a popredných hudobníkov v roku 1949. Profilovými dirigentmi Slovenskej filharmónie boli Václav Talich a Ľudovít Rajter, Ladislav Slovák, Zdeněk Bílek, Zdeněk Košler, Libor Pešek, Vladimír Verbickij, Bystrík Režucha, Aldo Ceccato, Ondrej Lenárd, Jiří Bělohlávek, Vladimír Válek, Leoš Svárovský, Peter Feranec, Emmanuel Villaume, Petr Altrichter, James Judd. V súčasnosti je šéfdirigentom Daniel Raiskin. Orchester Slovenská filharmónia disponuje obsadením, ktoré umožňuje uvádzanie diel veľkého celosvetového symfonického repertoáru. V radoch orchestra pôsobia výrazné umelecké osobnosti, ktorých interpretačná úroveň by mala byť referenciou pre celkové smerovanie kvality interpretácie.

3.2. Slovenský filharmonický zbor

Slovenský filharmonický zbor je špičkové slovenské profesionálne zborové teleso. Vzniklo v roku 1946 ako Miešaný zbor Bratislavského rozhlasu pod vedením dirigenta Ladislava Slováka. Dnešný názov prijalo v roku 1957, kedy sa stalo jedným z umeleckých telies Slovenskej filharmónie. V rokoch 1955 – 1977 viedol zbor Jan Maria Dobrodinský, neskôr to boli Valentin Iljin, Lubomír Mátl, Štefan Klimo, Pavel Baxa, Pavol Procházka, Marián Vach, Jan Rozehnal a Blanka Juhaňáková. V súčasnosti zastáva post zbormajstra Jozef Chabroň.

3.3. Slovenský komorný orchester (SKO)

Orchester je od svojho založenia v roku 1960 jedným z najpopulárnejších súborov v oblasti vážnej hudby u nás. Jeho vznik je neodmysliteľne spojený s menom huslistu a umeleckého vedúceho prof. Bohdana Warchala, ktorý ho viedol plných 40 rokov. Súbor už krátko po svojom vzniku na seba upozornil návštevníkov koncertov aj odbornú kritiku výnimočnými interpretačnými výkonmi a zaradil sa medzi renomované telesá. Od januára 2001 je umeleckým vedúcim orchestra Ewald Danel.

3.4. Bratislavské hudobné slávnosti (BHS)

Bratislavské hudobné slávnosti sú najvýznamnejším medzinárodným festivalom na Slovensku, ktorý sa koná od roku 1964. Festival je v slovenských reáliách jedinečnou platformou prezentácie špičkového interpretačného umenia z celého sveta, je súčasťou Európskej asociácie festivalov EFA. Hlavné mesto Bratislava sa tak stáva v čase konania BHS jedným z centier svetového hudobného diania. Hlavným magnetom BHS je účinkovanie významných hosťujúcich symfonických orchestrov a zvučných mien dirigentov a sólistov, čím organizátori vychádzajú v ústrety očakávaniam obecnstva a zároveň vytvárajú veľkoplošnú prezentáciu domácej interpretačnej špičky, ktorej poskytujú priestor pre vzájomné umelecké poznávanie a konfrontáciu. Rozvoj a zachovanie festivalu je v súčasnej situácii rozpočtovo náročné, bez

podpory štátu by festival nemohol existovať a plniť svoju dlhoročnú reprezentatívnu rolu pri zviditeľňovaní Slovenska.

3.5. Orchestrálna akadémia Slovenskej filharmónie

Štúdium na odborných umeleckých školách je orientované prevažne na sólový repertoár. Mnohí absolventi preto nie sú dostatočne pripravení pre náročnú prax fungovania symfonického orchestra. Hudobná inštitúcia musí dbať o generačnú spoluprácu členov umeleckých telies. V orchestrálnej akadémii získajú mladí hudobníci i študenti vo veku 18-28 rokov príležitosť zdokonaľovať sa v spolupráci s profesionálnymi orchestrálnymi hudobníkmi. Súčasťou aktivít Orchestrálnej akadémie bude príprava a štúdium orchestrálnych partov i interpretácia komornej hudby pod dohľadom skúsených lektorov predovšetkým z radov členov orchestra Slovenská filharmónia, aktívna účasť na orchestrálnych skúškach a koncertoch. Mladí hudobníci takto získajú nenahraditeľné skúsenosti pre svoju profesionálnu kariéru, osvoja si disciplínu a pravidlá fungovania veľkého profesionálneho orchestrálneho telesa. Zároveň je orchestrálna akadémia dôležitým nástrojom umeleckej kontinuity orchestra a motiváciou pre mladých hudobníkov pre ďalšie profesionálne pôsobenie v Slovenskej filharmónii.

4. HOSPODÁRENIE

4.1. Legislatíva

Slovenská filharmónia ako príspevková organizácia je právnickou osobou štátu, ktorá je napojená na štátny rozpočet príspevkom prostredníctvom kapitoly Ministerstva kultúry Slovenskej republiky. Hospodári podľa schváleného rozpočtu nákladov, výnosov a hospodárskeho výsledku v súlade s príslušnými právnymi predpismi. (Štatút Slovenskej filharmónie, Čl. VII. Hospodárenie)

Hospodárenie Slovenskej filharmónie je upravené najmä zákonom č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy, č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve, č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite a č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a č. 103/2014 Z. z. o divadelnej činnosti a hudobnej činnosti v ich platnom znení.

Slovenská filharmónia ako národná inštitúcia má vykonávať primárne koncertnú, umeleckú činnosť – skúšky, nahrávky, koncerty. Slovenská filharmónia by vzhľadom na svoj predmet činnosti nemala získavať finančné zdroje primárne komerčnými prenájmi priestorov Reduty - aj keď tieto môžu byť významnými zdrojmi príjmov. Využívanie možností komerčných prenájmov musí byť primerané vo vzťahu k uskutočňovaniu predmetu umeleckej činnosti Slovenskej filharmónie.

5. EFEKTÍVNE VYUŽÍVANIE PRIESTOROV V SPRÁVE SLOVENSKEJ FILHARMÓNIE

5.1. Akustika

Rekonštrukcia Reduty v roku 2012 spôsobila posuny v akustike, ktoré neboli priaznivé. Je možné konštatovať, že oproti akustike pred rekonštrukcie zvuk „stvrdol“, stratil charakteristickú zvukovú mäkkosť. Následne boli vykonané isté provizórne akustické úpravy v zadnej časti pódia v podobe inštalácie paravanov. Priečelie organu a zadný trakt pódia musia získať odrazovú plochu, ktorá bude akusticky zameraná a cielene odborne zvukovo a esteticky dizajnovaná na zlepšenie akustiky kľúčovej odrazovej plochy v zadnej časti pódia.

5.2. Digitálna koncertná sieň

Obvyklú činnosť Slovenskej filharmónie v prvom rade charakterizuje živý kontakt s návštevníkmi koncertov. Vzhľadom na pandemickú situáciu narástla potreba sprostredkovania interpretačného umenia rozširovaním a zdokonaľovaním digitálnej koncertnej siene Slovenskej filharmónie.

Pri zverejňovaní koncertnej činnosti prostredníctvom digitálnej koncertnej siene je potrebné vychádzať z praxe orchestrov, ktoré ponúkajú mimoriadnu kvalitu zvukového a obrazového záznamu, vrátane mixáže zvuku a primeranej estetickej kvality svietenia (light desing). V tejto oblasti prinášame 30 ročnú skúsenosť s audiovizuálnymi projektami, ktoré pre verejnoprávnu RTVS realizujeme na najvyššej úrovni.

6. MARKETINGOVÉ CIELE

6.1. Marketingová teória

V trhovom mechanizme sú aj produkty kultúry súčasťou trhu. Trh kultúrnych produktov má však svoje špecifiká, a preto dochádza pri marketingu kultúry k istým odlišnostiam od tradičného marketingového prístupu. Najdôležitejším aspektom je **zachovanie nezávislosti umeleckej tvorby od trhových vplyvov**, pretože úlohou marketingu v kultúre nie je prispôbovať ponuku požiadavkám trhu, ale prilákať konzumentov kultúry k existujúcim produktom. Kotlerov marketingový mix, ktorý poznáme ako 4 P (Product, Price, Place, Promotion) funguje v podmienkach marketingu kultúry špecificky. Na podmienky Slovenskej filharmónie ho môžeme aplikovať nasledovne:

Produkt:	dramaturgia, kvalita koncertných vystúpení, doplnková ponuka (vzdelávacie – orchestrálna akadémia, workshopy, výchovné koncerty, spoločenské - klubové aktivity, prenájom priestorov)
Cena:	cenotvorba, štruktúra vstupného abonementných cyklov, zľavy, predplatné
Distribúcia:	distribučné kanály, predaj vstupeniek
Komunikácia:	webová stránka, sociálne siete, reklama, podpora predaja, public relations, priamy marketing, event marketing
Ľudia / osobnosti:	umelci, podpora osobností kultúrneho a spoločenského života, kontaktný personál

Každá kultúra inštitúcia, teda aj Slovenská filharmónia, by mala mať **marketingový plán**, ktorý má tieto súčasti:

1. Poslanie a strategické zámery – t. j. zadefinovanie umeleckých koncepcií a strategických cieľov
2. Taktické plány
3. Analýza prostredia: (kto sú návštevníci podujatí SF, možní donori, aké sú marketingové kanály)
4. SWOT analýza
5. Formulácia marketingových cieľov
6. Návrh marketingovej stratégie, t. j. akým spôsobom dosiahneme vytýčené ciele

S použitím zdroja - doc. Ing. Mária Tajtáková, PhD.: Marketing kultúry

7. ČASOVÝ HARMONOGRAM PLNENIA KONCEPCIE RIADENIA A ROZVOJA SLOVENSKEJ FILHARMÓNIE

2022:

1. analýza – organizačná, finančná, personálna (prvé 3 mesiace).
2. nový organizačný poriadok
3. príprava umeleckých koncepcií a výhľadových dramaturgických plánov a koprodukcí
4. uplatnenie manažérskych postupov na riadenie
5. príprava marketingového plánu
6. menovanie poradných orgánov a tvorba ich štatútov

2022 – 2026:

7. postupné, systematické prijímanie opatrení, uvedených v koncepcii