

PROJEKT RIADENIA A ROZVOJA Slovenského národného divadla

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

Mgr. art. Matej Drlička, ArtD.

Bratislava, február 2023

ÚVOD

Od 5. 1. 2021 do 31. 10. 2022 som pôsobil v Slovenskom národnom divadle (SND) na pozícii generálneho riaditeľa. Spolu s mojím tímom, kolegyňami a kolegami na Ministerstve kultúry Slovenskej republiky sme **vyviedli SND z covidovej krízy**, obnovili umeleckú prevádzku, dosiahli sme **významný pokrok v oblasti rozpočtu**, nastavili sme nové pravidlá finančného riadenia a **zrealizovali náročné reformy**.

Zvýšili sme návštevnosť všetkých troch umeleckých súborov a intenzívne **rozvíjali projekty pre detského a mladého diváka** a znevýhodnené skupiny. Spustili sme procesy vedúce ku komplexnej **rekonštrukcii historickej budovy SND** a budovy **Umelecko-dekoračných dielní**, zrekonštruovali a zatraktívnil sme interiérové a exteriérové priestory novej budovy SND.

Napriek uzavretej sále historickej budovy SND sme výrazne **navýšili vlastné príjmy** nad úroveň predcovidového obdobia prostredníctvom predaja **vstupeniek**, ale aj vďaka novým **partnerstvám** a úspešným investičným **projektom**.

Dnes sme spolu s mojím tímom pripravení **vrátiť sa** v pôvodnej zostave s výnimkou riaditeľov Opery a Umelecko-dekoračných dielní **a pokračovať** v započatej práci.

Kľúčové témy:

- umelecká kvalita a smerovanie súborov
- budovanie vzťahu s divákom
- strategické infraštruktúrne projekty
- umorenie investičného dlhu

TÍM



Miriam Kičiňová
riaditeľka Činohry



Martin Leginus
riaditeľ Opery



Nina Poláková
riaditeľka Baletu



Peter Čanecký
riaditeľ UDD



Matej Bošňák
ekonomický riaditeľ



Barbora Šajgalíková
riaditeľka komunikácie



Patrik Taliga
riaditeľ obchodu



Petra Lanáková
riaditeľka ľudských zdrojov



Matúš Maderič
riaditeľ kancelárie GR

ČINOHRA

Činohra SND je stabilný súbor, ktorý napriek dvom náročným covidovým sezónam dokázal udržať fungujúcu umeleckú aj technickú prevádzku. Návrat divákov do sál po cove sa podaril aj vďaka **online vysielaniam** počas pandémie a **kvalitnej komunikácii**.

Rok **2021** je z pohľadu čísel kvôli covidovým obmedzeniam a vysokej chorobnosti zamestnancov **ťažko hodnotiteľný**, ale už v roku **2022** odohrala Činohra **384** predstavení pre **101 509** divákov.

Sezóna 22/23: plánovaných **8 premiér** vo Veľkej sále a v Štúdiu a **2** premiéry v Modrom salóne

Sezóna 23/24: plánovaných **7 premiér** vo Veľkej sále a v Štúdiu, **2** premiéry v Modrom salóne a **1** "classroom play"
(v závislosti od náročnosti sa môže meniť pomer nových premiér v jednotlivých sálach Činohry)

Cieľom mierne **zníženého počtu premiér** je lepšie obohrávanie a **udržiavanie kvality** jednotlivých repertoárových inscenácií, ktorých bude pre sezónu 23/24 predbežne 38.

Najbližšie sezóny by sme pokračovali v duchu **vertikálnej dramaturgie**, v ktorej sa jednotlivé témy budú tiahnuť naprieč viacerými sezónami: kultúrne vojny – amnézia pamäti – cyklus Západ – o aký svet a hodnoty chceme ako spoločnosť zabojsovať – aká sme komunita, ak hovoríme o minoritách a o sebe – depresia Európy – keď sa nevýhoda stáva výhodou.

Dôležité bude pokračovanie spoluprác so slovenskými režisérmi a režisérkami **naprieč generáciami**, rovnako však aj nové spolupráce so zahraničnými režiséorskými osobnosťami. Stále prítomná je potreba dopĺňať herecký stav o nové osobnosti a spolupracovať so zaujímavými **hostami**, s dôrazom na **generačnú vyváženosť**.

Náš pôvodný tím sa bude naďalej intenzívne venovať téme **medzinárodných aktivít, spoluprác a koprodukcí** vrátane možného spolufinancovania prostredníctvom medzinárodných grantových schém (koprodukcia ND Praha, malé granty ETC, nórske granty a spolupráca s NT Oslo).

Budeme tiež pokračovať v postupnom rozširovaní portfólia **vzdelávacích aktivít** smerom k **šudentom**, ale aj **pedagógom** (balíčky vzdelávacích materiálov pre pedagógov k jednotlivým inscenáciám, informačné listy, existujúce edukačné projekty *Hovorme o divadle*, *Od textu po predstavenie*, spolupráca s pedagogickými fakultami, workshopy pre študentov pedagogiky).

Činohra bude aj naďalej aktívnou súčasťou občianskej spoločnosti, bude sa vyjadrovať k veciam verejným a reagovať vo svojej tvorbe na dianie doma a vo svete. Kľúčovými pre nás ostanú angažovanosť, pomoc slabším a znevýhodneným, vytváranie priestorov pre rôzne minoritné skupiny našej spoločnosti (divadlo Zrakáč, festival Drama Queer, občianske združenie Vagus a d.).

OPERA

Hlavnou úlohou nového riaditeľa opery bude **budovanie silného repertoáru** operného súboru s dlhodobou udržateľnosťou kvality repríz, **zdokonaľovanie** a **zefektívnenie** hracieho plánu v **semiblokovom systéme**, tvorba **kvalitných a atraktívnych obsadení** nových i reprízových produkcií a **kontinuálna práca na kvalite kolektívnych telies**. Jednou z jeho dôležitých úloh bude **upokojiť napätie vo vnútri súboru** vyvolané nevyhnutnými personálnymi a prevádzkovými zmenami.

Prioritou nového riaditeľa bude aj:

- finalizácia hracieho plánu na sezónu 23/24 ihneď po nástupe,
- príprava hracieho plánu na sezónu 24/25 ešte pred koncom aktuálnej sezóny,
- prípadná revízia dramaturgického plánu pre sezóny 24/25 a ďalej.

Pre sezónu **22/23** sú s ohľadom na náročné zmeny v prevádzke naplánované **4 premiéry**, z toho jedna v rámci Operného štúdia, a celkovo **80 predstavení**. S **rovnakým počtom** premiér sa počíta aj v sezóne **23/24** s cieľom navýšenia počtu predstavení na **90**. Navýšenie počtu premiér pre ďalšie sezóny nie je vylúčené. Dôležitou súčasťou dramaturgie budú aj v budúcich sezónach **galakoncerty** a **komorné koncerty**, ktoré v prvom roku zaznamenali veľký divácky záujem a **recitály interných sólistov**.

Pilotný hrací plán v semiblokovom systéme **neobsahoval taký počet repríz**, aký je v **dlhodobom horizonte našou metou**, nakoľko zmena z repertoárového systému na blokový je pre každé divadlo **revolučná**. Nasledujúce sezóny budeme počet repríz **postupne navyšovať** spolu s pribúdajúcimi titulmi do repertoáru. Navýšenie počtu predstavení sa dá dosiahnuť najmä:

- zvýšením počtu titulov v repertoári,
- nastavením inscenačných mantinelov s ohľadom na rýchlosť stavby,
- postupným prechodom na systém trojzmennej prevádzky javiskovej techniky.

Hlavnými výhodami semiblokového systému sú:

- podstatne **vyššia kvalita** každej reprízy,
- **dlhšia životnosť** inscenácií s možnosťou interpretačného progresu,
- **efektívnejšia propagácia** jednotlivých blokov.

Nevýhodou je **nižší počet repríz** v porovnaní s repertoárovým systémom, nakoľko každému bloku predstavení predchádza skúšobný proces.

Repertoár

Jedným z najvýraznejších problémov Opery SND je **nedostatok repertoárových titulov**. Dôvodom sú:

- uzatvorenie **historickej budovy** SND a **vyradenie 15 titulov**,
- za posledných 5 rokov bolo z rôznych dôvodov (primárne **nízka návštevnosť**) z repertoáru uvádzaného **v novej budove** vyradených **10 titulov** - spolu s repertoárom uvádzaným v historickej budove **je to 25** vyradených titulov v priebehu posledných 5 rokov,
- **v rokoch 2018 – 2022** pribudlo do repertoáru (najmä s ohľadom na covidové lockdowny a uzatvorenie historickej budovy) iba **11 titulov**, čo predstavuje polovičný počet oproti rokom 2013 – 2017.

Opera SND má teda momentálne **v repertoári 18 titulov** (v tejto sezóne sa hrá 10 z nich, do jej konca pribudnú 2 nové tituly a 5 operných titulov čaká v budúcej sezóne pravdepodobne vyradenie pre nízky záujem divákov alebo zlý stav dekorácií), ale do **budúcej sezóny vykročí SND iba s 15** opernými titulmi.

Primárnym cieľom manažmentu Opery SND preto bude **budovanie kvalitného a divácky atraktívneho, ergo stabilného repertoáru**. Osobitú dôležitosť bude mať aj naďalej práca s **detským a mladým divákom** a systematická spolupráca so školami (metodické listy). Našou ambíciou je aj postupná tvorba audiokomentárov k jednotlivým predstaveniam pre nevidiacich (pilot sa realizoval v decembri v rámci baletu *Luskáčik*).

Návštevnosť

Prechod z repertoárového na semiblokové uvádzanie opier (kombinácia väčších a menších blokov) bol reakciou na dlhodobú **neudržateľnosť kvality repríz** a postupný **pokles záujmu divákov** o operné predstavenia počas posledných desiatich „predcovidových“ sezón:

- priemerná návštevnosť v roku 2018 bola 63% a v roku 2019 bola 66% (v súčte oboch budov),
- priemerná návštevnosť v roku 2022 bola 74% v NB (v 2023 rast pokračuje).

Na prvom mieste je pre nás divák. A ten sa vracia.

sála Opery a Baletu NB	počet predstavení	priemerná návštevnosť	priemerné tržby	celkové tržby	počet divákov	priemerný počet divákov	priemerný výnos z 1 vstupenky
9-12 / 2019	19	67,41%	9 774	185 705	10 720	564	17,32
9-12 / 2022	29	85,76%	13 505	391 645	21 413	738	18,29

Sólisti

Momentálne má domáci **sólistický súbor Opery SND 14 členov**, ktorí dokážu byť v rámci aktuálneho hracieho plánu maximálne a efektívne využití. Tak ako v minulosti, plánujeme naďalej pozývať **kvalitných externých sólistov**. Jednou z pretrvávajúcich priorít bude objavovanie mladých slovenských talentov a rozvoj projektu Operné štúdio.

V roku **2019** sa uskutočnilo iba **16 debutov** do rolí v reprízach existujúcich inscenácií (pri vyššom počte repríz), pričom v roku **2022** sa počet debutov v rámci repríz starších inscenácií vyšplhal až na **31** (divácky atraktívny element). Operný súbor SND už viac nie je „zabetónovaná“ inštitúcia a dokazuje to výraznou obmenou tzv. krstných listov všetkých inscenácií.

Kolektívne telesá

Repertoárový systém kladie špecifické požiadavky na schopnosti kolektívnych telies, kedy je ťažiskom ich práce skúšobný proces k novým inscenáciám a do reprízového repertoáru sa investuje len **minimum skúšok**, čo logicky vedie ku kvalitatívnym výkyvom. Prechod na **semiblokový systém** mal preto **pozitívny efekt** na kvalitu kolektívnych telies.

K zvýšeniu kvality kolektívnych telies v uplynulých mesiacoch výrazne prispeli nový šéfdirigent, nová hlavná zbormajsterka a niekoľko výnimočných hosťujúcich dirigentov (**Juraj Valčuha, Robert Jindra, Enrico Dovico, Alice Meregaglia**). Spolupráca s kvalitnými hosťujúcimi dirigentmi a vyhľadávanie mladých slovenských dirigentských talentov bude aj naďalej prioritou. K spolupráci chceme opätovne prizvať dirigentov **Maroša Potokára** a **Adama Sedlického**. V budúcnosti sa v SND môžeme tešiť na spoluprácu s takými dirigentskými osobnosťami ako **Juraj Valčuha, Pietro Rizzo, Marco Guidarini, Jaroslav Kyzlink** alebo **Tomáš Brauner**.

BALET

Balet SND zaznamenal z hľadiska návštevnosti **najväčší nárast divákov aj tržieb**. Na **sezónu 22/23** boli plánované **2 premiéry** (*Zle strážené dievča*, *Carmina Burana*) a projekty ako **Fashion Ballet** a **Umenie pre život**.

Na **sezónu 23/24** je plánovaná rovnaká štruktúra a aj počet predstavení ostane na úrovni sezóny 22/23, teda cca **80 predstavení** (po schválení hracieho plánu).

Dramaturgicky nadviaže Balet SND na uplynulé dva roky rozširovaním repertoáru o klasické, neoklasické a moderné **choreografické diela najvyššej kvality**. Mimoriadne dôležitá ostane **podpora pôvodnej domácej tvorby**.

Obrovským prínosom pre súbor bolo v uplynulých dvoch rokoch **hostovanie významných zahraničných baletných majstrov a choreografov**, preto budeme v tejto tradícii pokračovať (John Cranko, Akram Khan, Crystal Pite alebo Paul Lightfoot). Mimoriadne pozitívny vplyv na zvyšovanie kvality predstavení má nový šéfdirigent **Kevin Rhodes**.

Rovnako bude pokračovať **prehlbovanie spoluprác** (*Balet & SĽUK / Tancom k sebe*, *Tanec pre život*, *Tanečné konzervatórium Evy Jaczovej*, *VŠMU*, *Štátne divadlo Košice* a i.) a prezentácia súboru **mimo domáceho javiska** (Košice, Győr, Brno, Toulon).

Veľkú pozornosť si zaslúži pokračovanie projektu **Luskáčik pre nevidiacich** vo forme špeciálnej aplikácie pre nevidiacich a novinkou bude **Junior Company** – platforma pre začínajúcich tanečníkov a choreografov.

KOMUNIKÁCIA A OBCHOD

Našou najvyššou komunikačnou prioritou bolo a bude **budovanie vzťahu s divákom**. SND chceme prezentovať nielen ako miesto výnimočných kultúrnych zážitkov, ale tiež ako **otvorený verejný priestor**, v ktorom sa ľudia radi stretávajú, kde sa dobre cítia a kam sa radi vracajú s rodinami aj priateľmi.

Dlhodobým strategickým cieľom je **zbaviť SND nálepky elitárskej inštitúcie**, ktorá je vhodná iba pre úzky okruh bratislavských divákov. SND síce sídli v Bratislave, ale **nie je bratislavské divadlo**. Je to predovšetkým **národné divadlo**.

Jedným z nástrojov celoslovenskej komunikačnej stratégie je **SME NÁRODNÉ**, divadelné noviny s celoslovenskou distribúciou ako príloha Denníka SME v náklade **36-tisíc kusov mesačne** a online zásahom viac ako **200-tisíc čitateľov** (týždenný podcast SME NÁRODNÉ).

Spolupráca s organizáciami turistického ruchu (BTB, BRT, Slovakia Travel, zahraničné agentúry) na tvorbe celoslovenských a cezhraničných kampaní bude mimoriadne dôležitá.

Pokračovať budeme:

- v tvorbe a distribúcii **digitálneho archívu** (v rámci nášho mandátu vzniklo 14 profesionálnych záznamov divadelných inscenácií), ktorý chceme sprístupniť divákovi (DRAMOX, RTVS, web SND) ako platenú službu,
- v projektoch **zážitkového spoznávania divadla**, akým bol mimoriadne populárny projekt *Veľká divadelná prespávačka* pre deti (pre dospelého diváka by to bola alternatíva v podobe *Stage Dinner*),
- v **CSR projektoch**, medzi ktoré patrí inkluzívny a charitatívny projekt *Divadlo pre všetky deti* - vďaka tomuto programu si inscenácie SND pozrelo už viac ako 1 000 detí z náhradných rodín, detských domovov, či deti so zdravotným postihnutím,
- v prítomnosti a aktivitách na **lokálnych podujatiach** mimo pôdy SND (Piac-Markt, Dobrý trh, Vianočné trhy),
- v úzkej spolupráci so súbormi participovať na **projektoch pre školy** (metodické listy pre učiteľov, dramaturgické úvody, návštevy zákulisia).

Nemenej dôležitým bude obsahové **posilnenie PR**, ktoré bude reagovať na rôznorodé potreby a požiadavky jednotlivých titulov a žánrov. Rozfázovanie práce s publikom na **užšie cieľové skupiny** bude mať za úlohu presnejšie zasiahnuť diváka obsahom, ktorý je pre neho relevantný. Uvedomujeme si zvýšenú potrebu **dovysvetliť**, alebo **kontextualizovať** jednotlivé náročnejšie diela a urobiť ich pre divákov zrozumiteľnejšími.

Po vzore Národného divadla Praha vytvoríme **Mecenášsky klub**, ktorý by mal niekoľko úrovní a bol by tak dostupný pre jednotlivcov aj veľké firmy a spoločnosti. V čase predčasného ukončenia môjho mandátu bol tento projekt **pripravený na spustenie**.

Od budúcej sezóny plánujeme zaviesť tradíciu udeľovania **Cien SND**, ktoré by sa každoročne na záver sezóny udeľovali na obľúbenom podujatí **Letné gala SND**, a to za mimoriadny umelecký výkon (zamestnanci SND), za mimoriadny umelecký prínos pre SND (hostujúci umelci) a za celoživotný prínos pre SND.

SND bude aj naďalej **otvorenou inštitúciou** a budeme rozvíjať **vzťahy a spolupráce** s **ASDO** (konferencie), **VŠMU** (stáže študentov), **ETC** a **Opera Europe** (spolupráce a konferencie s európskymi divadlami), **Divadelným ústavom** (zber dát a spoločné podujatia), s **Hlavným mestom SR Bratislava** (organizácia spoločného projektu Letné gala SND), **NOU** (baletné gala *Umenie pre život*), **VŠZP** (spoločná celoslovenská kampaň), zahraničnými obchodnými komorami a ďalšími inštitúciami.

Strategickým projektom bude tvorba **novej webstránky** ako logické nadviazanie na implementáciu **vlastného ticketingového systému** (digitálny archív, e-shop, online bulletin a i.), ktorej súčasťou bude aj samostatná **podstránka venovaná historickej budove SND** (informácie o histórii budovy, kľúčové dokumenty spojené s jej rekonštrukciou).

Jedným z dlhodobých cieľov v oblasti služieb pre zákazníkov je spustenie **novej divadelnej reštaurácie** v priestore výstavnej siene Činohry SND (vrátane pop-up obchodu s knihami, novinami, časopismi, divadelným merchom a interaktívnymi výstavami), ako aj využívanie priestorov Divadelného klubu a Libressa na eventy, organizované podujatia a prenájmy.

UMELECKO-DEKORAČNÉ DIELNE

Najväčšou výzvou nového riaditeľa bude **konsolidácia procesov a vzťahov** v UDD, a to najmä s ohľadom na nedostatočné mzdové ohodnotenie vzácnych profesií (chýbajúca valorizácia) a inflácia cien materiálov.

Kľúčovou témou v krátkodobom horizonte bude príprava **rekonštrukcie objektov UDD**. Ministerstvo dopravy a výstavby SR vyhlásilo 30. 6. 2022 **Výzvu na obnovu verejných historických a pamiatkovo chránených budov**. Objekty UDD sa kvalifikujú na podmienky tejto výzvy, a preto sme začali s prípravou dokumentov potrebných k žiadosti o finančné prostriedky z tejto výzvy (až do výšky 5 mil. EUR). Príprava týchto dokumentov je financovaná z prostriedkov programu 08S0101 (teda nie zo zdrojov určených na bežné výdavky SND).

Doposiaľ boli realizované nasledovné kroky:

- digitálne geodetické zameranie,
- energetický audit,
- pasportizácia objektov,
- štúdia uskutočniteľnosti,
- spustené verejné obstarávanie na projekt rekonštrukcie.

Na novom vedení bude zabezpečiť:

- inžiniering (t. j. povoľovacie konanie na rekonštrukciu),
- samotné vypracovanie a zdokladovanie žiadosti o finančné prostriedky z výzvy,
- verejné obstarávanie zhotoviteľa,
- samotné zhotovenie.

Kedže použitie prostriedkov z výzvy je viazané na **energetické úspory**, je pravdepodobné, že časť výdavkov na **nesúvisiace práce** (technické vybavenie, obnova sociálnych zariadení a pod.) bude musieť byť **hradená z iných zdrojov**. Celý projekt je nevyhnutné ukončiť a skolaudovať do konca roka 2025.

Súbežne s procesom rekonštrukcie a bežnou výrobou bude pokračovať **hlbková inventúra a reorganizácia skladových priestorov UDD a v NB**.

UDD:

- pokračovanie v triedení a vyradovaní neupotrebiteľného majetku (kostýmy, kulisy, rekvizity a i.),
- zavedenie nového označovania všetkých rekvizít, kostýmov, kulís a i.,
- implementácia software pre účely a potreby skladovania a logistiky,
- integrácia skladového systému do nového CES pre účely výroby a skladovania,
- revitalizácia a upratovanie skladov,
- organizácia procesu darovania a predaja majetku,
- vytvorenie centrálného priestoru použitých materiálov, kostýmov, rekvizít, ktoré je možné recyklovať pri ďalších inscenáciách.

Nová budova SND:

- hlbková inventúra v skladoch za účelom zistenia reálneho stavu majetku, vrátane majetku, ktorý je odpísaný na vyradenie alebo určený na ďalšie použitie,
- následné triedenie majetku, označovanie, vyradenie a likvidácia,
- revitalizácia a upratovanie skladov.

EKONOMICKÝ ÚSEK A FINANČNÁ SITUÁCIA

Príspevok zo štátneho rozpočtu na **bežné** výdavky za rok **2022** dosiahol výšku **22 925 tis. EUR** (858 tis. EUR bolo poskytnutých nad dohodnutý rámec prostredníctvom refundácie ušlých príjmov počas pandemických opatrení vo výške 341 tis. EUR a mimoriadna odmena 500.- EUR zamestnancom v celkovej výške 517 tis. EUR). **Vlastné príjmy dosiahli 5 261 tis. EUR**. Hospodárenie SND za rok 2022 ukončilo s hotovostným zostatkom 3 087 tis. EUR (vrátane zdrojov na financovanie kapitálových výdavkov a sociálneho fondu) (**1. 1. 2021: 1 607 tis. EUR**). Hotovostný zostatok umožňuje financovanie potrieb na 1,5 mesiaca a je spolu s pravidelným financovaním zo ŠR a vlastnými príjmami dostatočnou rezervou na **odvrátenie potenciálnej nesolventnosti** divadla počas roku 2023 (platí **bez valorizácie platov**).

Vedenie SND počas rokov 2021 a 2022 dosiahlo vďaka konštruktívnemu a odbornému dialógu s MK SR významný pokrok a rozpočet na roky 2023 – 2025 dosahuje hodnotu vyčíslenú v Ozdravnom pláne z apríla 2021 (ŠR: 23 254 tis. EUR).

tis. EUR	2023	2024	2025
ŠR	23 358	23 358	23 358
Vlastné príjmy*	5 294**	4 900	5 200
Celkom	28 652	28 258	28 558

* vlastné príjmy na roky 2024 a 2025 vyjadrujú rastovú ambíciu (systém RIS môže momentálne vykazovať iné hodnoty)

** suma zahŕňa jednorazový príjem vo výške 694 tis. EUR za odpredaj prebytočného majetku

Od zostavenia **Ozdravného plánu** uplynulo 23 mesiacov a **makroekonomická situácia sa významne zmenila**. Zmenená cena energií a vysoká inflácia nie sú v príspevku ŠR na rok 2023 dostatočne zohľadnené. Považujem preto za potrebné uviesť, že **rozpočet** na rok 2023 (a pravdepodobne aj ďalšie roky) v sebe ukrýva **nasledovné riziká**, ktoré môžu opäť viesť k nedofinancovaniu SND:

- Významnú časť vlastných príjmov (cca. 1 000 tis. EUR) bude nevyhnutné použiť na **kapitálové výdavky** – nákup licencií, výmeny hudobných nástrojov, menšie investičné akcie. Tieto prostriedky môžu spôsobiť deficit v rozpočte bežných výdavkov.
- **Ceny energií** (1 336 tis. EUR rozpočet roku 2022) môžu významne rásť v závislosti od ceny elektrickej energie v porovnaní s pôvodne vysúťaženou cenou na úrovni MK SR a cien plynu. Bude veľkou výzvou nájsť dostatočné vnútorné rezervy na vykrytie tohto nárastu. **Ročná spotreba SND je 3 350 MWh**. V rezortnej zmluve s dodávateľom elektrickej energie je do 31. 3. 2023 je fixovaná cena **79,45 EUR za MWh**. Dnes je cena za **MWh okolo 160,- EUR**. Už dnes je teda rozdiel viac ako **80,- EUR**, čo je viac ako dvojnásobok a na ročnej báze je to len za komoditu (plus distribučný poplatok) zaokrúhlene **300 tis. EUR**.
- Ohlásená **valorizácia** miezd zamestnancov vo verejnom záujme sa podľa §1 ods. 1c) zákona 553 /2003 Z.z. netýka zamestnancov SND (a Slovenskej filharmónie), čo ich do budúcnosti dostáva do výrazne diskriminovanej pozície, nakoľko ich základné mzdy budú významne nižšie ako mzdy iných kolegov v rámci rezortu kultúry, na ktorých sa toto ustanovenie zákona nevzťahuje. Absolútnou prioritou vedenia SND preto musí byť komunikácia so zriaďovateľom o valorizácii miezd a jej finančnom krytí nielen na rok 2023, ale aj na ďalšie obdobia.

Vlastné príjmy

Pri súčasných cenách vstupeniek a frekvencii predstavení je SND schopné vygenerovať **na vstupnom** tržby približne **3 300 tis. EUR** (pri sezóne neprerušovanej pandémie, zmenami vo vedení a pod.).

Bez významnej zmeny ceny vstupného sa dá tento príjem zvyšovať (**s ambíciou 5% ročne**) ďalšou optimalizáciou využitia sál SND (napr. dopoludňajšie predstavenia, trojzmenná technická prevádzka) alebo flexibilnou cenovou politikou reagujúcou na dopyt.

Podnikateľská činnosť

V rámci SND je možné (v súlade so štatútom a živnostenskými oprávneniami) vykonávať:

- **reklamné a mediálne služby** s tržbami cca. 500 tis. EUR – potenciál rastu príjmov z týchto služieb úzko súvisí so stabilitou SND, atraktivitou a kvalitou poskytovaných umeleckých a neumeleckých služieb,
- **služby občerstvenia** (gastro) s tržbami cca. 500 tis. EUR – tento segment má v rámci SND potenciál rastu,
- **prenájom priestorov** a nadväzujúcich služieb s tržbami cca. 400 tis. EUR – rast v tomto segmente je možný (existuje dopyt), ale deje sa na úkor predstavení, keďže využíva rovnaký priestor,
- **parkovanie a doplnkový predaj** s tržbami cca. 200 tis. EUR.

Potenciál medziročného rastu je do 10 %, avšak je potrebné **zachovať ziskovosť** podnikateľských aktivít, získať **nových a stabilných partnerov** a rozumne **investovať do rozširovania a skvalitňovania**.

Reorganizácia Ekonomického úseku (EÚ)

V súvislosti s implementáciou **Centrálneho ekonomického systému** (CES) príde k **predefinovaniu úloh, kompetencií a zodpovedností** v rámci EÚ. Je absolútne nevyhnutné **posilniť funkciu kontrolingu** (na úrovni SND, ale aj jednotlivých OZ) a plánovania s dostatočným predstihom. Nový informačný systém spôsobí **zmeny v procese základnej finančnej kontroly, kompetenciách, prístupových právach** a pod., takže v priebehu roku 2023 bude nevyhnutná **novelizácia mnohých interných aktov riadenia**.

Vzhľadom na využívanie nového ticketingového, parkovacieho a gastro systému, ktoré nie sú súčasťou CESu (CES týmito funkcionalitami nedisponuje), bude nevyhnutné všetky tieto **systémy zintegrovať** za účelom plného využívania ich funkcionalít, automatizovania mnohých doteraz manuálnych procesov, zlepšenia prostredia interných kontrol a eliminácie vzniku chýb ľudského faktora.

V budúcnosti sa takisto predpokladá **využívanie IT riešení** pri zostavovaní hracích plánov, fermanov a dochádzky (prevádzkový software). Celý proces reorganizácie bude vyžadovať **akvizície nových talentov** v oblasti účtovníctva a daní, kontrolingu, IT a takisto silné projektové riadenie a komunikáciu na najvyššej úrovni riadenia (ER), nakoľko implementácia CESu je projekt, ktorý ovplyvní procesy v celom SND.

REKONŠTRUKCIA HISTORICKEJ BUDOVY

Administratívne, odborne aj finančne náročný proces prípravy rekonštrukcie spustilo naše vedenie v januári 2021. Počas predchádzajúcich 2 rokov boli vypracované nasledovné nevyhnutné dokumenty:

- stavebný zámer komplexnej rekonštrukcie HB
- záväzné stanovisko Krajského pamiatkového úradu („KPÚ“) zo dňa 6. 9. 2021, ktoré schvaľuje predložené prípravné dokumenty k obnove HB s určitými podmienkami
- Štúdia uskutočniteľnosti (potrebná pri projektoch nad 40 mil. EUR v súlade s §19a Zákona 523/2004 Z.z.)

Dňa 7. 11. 2022 bolo **zverejnené hodnotenie ÚHP** pri MF SR Štúdie uskutočniteľnosti komplexnej rekonštrukcie HB, ktoré **odporúča pokračovať v procese**. V súčasnosti prebieha **štátny dohľad** a expertíza týkajúca sa stavebného zámeru (túto vykonáva MDaV SR) a zároveň MK SR pripravuje materiál pre potreby vlády SR týkajúci sa **zabezpečenia finančného krytia projektových prác** (a celej rekonštrukcie).

Zodpovednosťou nového vedenia SND v súčinnosti s IKP a MK SR bude pripraviť **verejné obstarávanie na projektové práce komplexnej rekonštrukcie**, aby budúci vysúťažенý dodávateľ zhotovil projekt pokrývajúci stavebné a rekonštrukčné práce (rešpektujúc požiadavky KPÚ). Vyhlásenie súťaže sa predpokladá na 3. kvartál 2023.

Samotná tvorba projektu v úzkej súčinnosti so SND bude ukončená koncom roka 2024, resp. začiatkom 2025. Pre tento účel vznikne už v apríli 2023 **špecializovaný tím** zložený z interných aj externých odborníkov, ktorí budú podliehať priamo GR. Tento tím začne pripravovať podklady na VO pre potreby projektovej dokumentácie. V prípade potreby (t. j. významnej zmeny) bude nevyhnutné upraviť a znovu posúdiť Štúdiu uskutočniteľnosti, opäť vykonať štátny dohľad a expertízu a získať pozitívne stanovisko KPÚ.

Následne bude prebiehať **povoľovacie konanie/inžiniering** a paralelne **príprava verejného obstarávania zhotoviteľa** celej rekonštrukcie (vrátane divadelných technológií). Samotná rekonštrukcia by sa v prípade pozitívneho výsledku predchádzajúcich procesov mohla **začať v roku 2026** a trvala by približne 3 roky.

Ďalšie významné nevyhnutné investície

- vzhľadom na opotrebenie a technickú zastaranosť technológií v novej budove SND bude nevyhnutné urobiť **rozsiahle investície v rozsahu cca. 33 mil. EUR**, ktoré sme definovali v investičnom zásobníku MK SR,
- v rámci jedného funkčného mandátu považujem za normálnych podmienok prevádzky SND reálne **zrealizovať (pripraviť projektovú dokumentáciu, proces VO, zabezpečiť s MK a MF financovanie) projekty** v hodnote cca. 22 mil. EUR, ktoré sa týkajú najmä ozvučenia a osvetlenia sál v NB SND a výrazne zvýšia komfort návštevníkov a zároveň vykážu energetickú úsporu,
- počas nášho predchádzajúceho pôsobenia sme vypracovali **analýzu GES** (garantované energetické služby) potenciálu NB, z ktorej vyplýva, že nie nevýznamná časť technológií budovy je financovateľná týmto spôsobom (t. j. bez záťaže štátneho rozpočtu).

ZÁVER

Slovenské národné divadlo som so svojím tímom predčasne opustil v treťom mesiaci aktuálnej sezóny v bezprecedentne najlepšej kondícii za ostatné roky, s vypredanými sálami Činohry, Opery a Baletu do konca decembra. V prechádzajúcom výberovom konaní som ako človek prichádzajúci z externého prostredia o fungovaní našej najväčšej kultúrnej inštitúcie mal len sprostredkované informácie a to isté platilo pre veľkú časť môjho tímu. Dnes je moja východisková situácia diametrálne odlišná. O návrat do SND sa uchádzam spolu s tímom, ktorý som niekoľko mesiacov budoval. Máme ambíciu vrátiť sa do inštitúcie, ktorú dokonale poznáme a chceme pokračovať v projektoch, ktoré sme začali. Pred dvoma rokmi som pri budovaní tímu a obsadzovaní kľúčových pozícií v divadle oslovil a na službu vo verejnom záujme presvedčil množstvo mimoriadne disponovaných a vysoko motivovaných osobností. Tento ľudský kapitál považujem za to najsilnejšie, čo divadlo môže aj naďalej posúvať pri napĺňaní jeho poslania. Jedinými podstatnými zmenami v mojom tíme budú zmeny na pozíciách riaditeľa Opery a UDD. Ja a môj tím sme pripravení v prípade mojej úspešnej kandidatúry sa do divadla vrátiť a dokončiť rozbehnuté reformy, priniesť nové impulzy, aby SND bolo aj naďalej vlajkovou loďou slovenskej kultúry.