



Mgr. art. Miloslav Oswald

PROJEKT RIADENIA A ROZVOJA SLOVENSKEHO NÁRODNÉHO DIVADLA

December 2022/Február 2023

Ú V O D

Slovenské národné divadlo je najdôležitejšou a najväčšou kultúrnou inštitúciou svojho druhu na Slovensku. Jeho vyše 100-ročná existencia zdôrazňuje potrebu dodržiavania tradícií a ich ďalšie rozvíjanie v optike moderného videnia.

Ako erbová kultúrna inštitúcia v zriaďovateľskej pôsobnosti Ministerstva kultúry Slovenskej republiky zastáva exkluzívnu pozíciu na poli živého divadelného umenia na Slovensku, a preto by si malo udržiavať čo najvyššiu umeleckú úroveň.

Historický pohľad na Slovenské národné divadlo, ktoré malo svoj zvuk vo svetovom rozmere a odchovalo veľa uznávaných umelcov zo všetkých umeleckých súborov je dôkazom, že umenie tu tvorené rezonovalo v povedomí nielen odbornej kritiky a domácich návštevníkov, ale aj v cudzine.

Divadelná tradícia predchádzajúca vzniku SND, bola základom pre postupné rozvíjanie a začlenenie sa do európskeho rebríčka významných divadiel.

V prípade môjho vymenovania do funkcie generálneho riaditeľa SND, sa budem intenzívne usilovať o transparentné udržanie fungujúcej vlajkovej divadelnej inštitúcie a docielenie pochopenia a podpory zriaďovateľa k návratu, na úspešnú cestu rozvoja divadla. Nenarušovať citlivosť tohto prostredia nevhodnými a nedivadelnými postupmi, ktoré by mali za následok rozklad a zánik miestneho divadelného Genia Loci.

ČINNOSŤ INŠTITÚCIE A JEJ FINANCOVANIE

Činnosti SND:

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

Financovanie SND:

Slovenské národné divadlo je štátna príspevková organizácia Ministerstva kultúry SR, ktorá svoju činnosť zabezpečuje vlastnými príjmami a príspevkom zo štátneho rozpočtu.

SND a jeho zriaďovateľ sú pri financovaní viazaní zákonom o rozpočtových pravidlách verejnej správy. Zriaďovateľ poskytuje príspevkovej organizácii príspevok na prevádzku v takej výške, aby jej rozpočet bol vyrovnaný.

S finančným príspevkom zo štátneho rozpočtu treba nakladať efektívne, účinne a účelne pri zachovaní hospodárnosti.

Zo správy Najvyššieho kontrolného úradu vyplýva, že rozpočty SND na základe kontraktov sú poddimenzované a nereálna, z ktorých nedokáže pokryť výdavky na vlastný chod. Po mojom vymenovaní na miesto generálneho riaditeľa SND budem aktívne vyjednávať so zriaďovateľom o jeho navýšení.

Všetci zamestnanci SND v pracovnom pomere sú odmeňovaní podľa Mzdového poriadku SND, ktorý v súlade so Zákonníkom práce upravuje v zmysle všeobecne platnej legislatívy podmienky ich odmeňovania.

Ďalšie finančné príjmy SND:

- príjem z hlavnej činnosti – vstupné,
- príjmy od sponzorov – partnerstvá, mecenáši,
- príjmy z prenájmov majetkov – Veľké sály Novej budovy, Historická budova atď.,
- príjmy z marketingových aktivít, mediálnej a reklamnej spolupráce.

RIADENIE A ROZVOJ

Potrebnou cestou vedenia SND je nastavenie koncepčného smerovania vývoja riadenia SND.

Hlavné ciele môjho riadenia sú:

- *obnovenie funkčnej komunikácie*
- *upokojenie atmosféry v divadle*
- *finančná stabilita divadla*
- *spolupráca so zriaďovateľom*
- *nastavenie divadelnej prevádzky*
- *správne vedenie súborov*
- *dôvera medzi zamestnancami a vedením divadla*
- *plná zodpovednosť riadiacich pracovníkov*
- *rast a zdokonaľovanie zamestnancov*

Politika riadenia musí byť postavená v presnom princípe. Je potrebné konkretizovať hodnoty vízie prostredníctvom systému stabilných zásad, pravidiel a opatrení. Zároveň zabezpečovať taký prístup, ktorý je v zhode s hodnotami divadla. Napr. kvalita pracovného života, spravodlivosť, empatia, uspokojovanie rozdielnych potrieb. Vytvárať a realizovať takú politiku, ktorá rešpektuje potreby všetkých zainteresovaných strán.

Po mojom vymenovaní na miesto generálneho riaditeľa SND nariadim kontrolný audit, aby som sa oboznámil s majetkom, zmluvami, technickým stavom a personálnym obsadením.

Podľa správy NKÚ má SND nedostatočný vnútorný kontrolný systém. Došlo k porušovaniu dodržiavania predpisov, boli uzatvárané nevýhodné zmluvy a boli vykonané nejasné organizačné zmeny. Takýchto chýba sa SND musí vyvarovať a pokiaľ to je možné, vykonať ich nápravu. Umelecká prevádzka nie je vo všetkých súboroch vyrovnaná. Počty predstavení napriek plnohodnotnej prevádzke poklesli.

RIADITELIA

Na pozície jednotlivých riaditeľov sa vypíše verejné výberové konanie pred odbornou, kvalifikovanou komisiou, pri ktorom budú jasne stanovené podmienky pre uchádzačov.

Riaditelia súborov predložia svoje koncepcie/vízie, v ktorých na minimálne päť rokov dopredu budú jasné ich dramaturgické zámery. Takto by sa dal dopredu pripraviť jasne stanovený rozpočet umeleckých súborov.

Riaditelia musia mať prehľad o možnostiach súborov. Nevystavovať súbory kritickým pohľadom kvôli finančným prostriedkom a iným neuvážaným krokom, vedúcim k deštrukcii a narúšaniu tvorivého procesu.

Riaditelia súborov ponesú plnú zodpovednosť za svoje rozhodnutia, daný rozpočet, umelecké smerovanie a rovnako aj za pracovnú vyťaženosť a pravidelné rozvrhnutie práce kmeňových umelcov a ďalších zamestnancov v súbore

S Ú B O R Y

Tri umelecké súbory SND, sú každý relatívne samostatnými zložkami, ale táto samostatnosť nie je dostačujúca. Postupne by bolo vhodné prejsť k novej samostatnej subjektivite jednotlivých súborov. Je možné, že by sa legislatívne musel prijať nový zákon o SND, ktorý by divadlu dal novú právnu podobu. Generálny riaditeľ by zastrešoval tento celok manažérsky a spolu s dozornou radou, zloženou s odborníkov, by dbal na správnom fungovaní a financovaní celku.

BALET SND

Balet SND má skúsenosti so zvládnutím rôznych tanečno-dramatických štýlov od klasického baletu a jeho neoklasicistickej formy až po súčasný výrazový tanec a moderné hudobno tanečné kompozície. Výhľad do budúcej dramaturgie baletu by mal tieto skúsenosti rešpektovať a predpokladať rovnomerné rozloženie umeleckých síl súboru medzi štýlové formy tak, aby sa na časovej ose divadelných sezón vyvážene doplňovali.

Baletný súbor citlivo rešpektuje záujem stáleho publika a snaží sa vo svojom repertoári uvádzať ako tituly klasického baletného fondu, tak uvádzanie moderných foriem výrazového tance. Je to možno jedna z dôležitých tém pre získavanie predovšetkým mladého až najmladšieho publika. Dramaturgia Baletu prihliada vo svojom repertoáre aj na rodiny s deťmi a školy.

Uvedené žánrové rozpätie repertoáru predpokladá nielen technickú vyspelosť jednotlivých členov súboru, ale tiež ich individuálny podiel, alebo príspevok ku kompaktnej umeleckej línii tak, aby bola zachovaná etika vkusu a obmedzili sa vplyvy vtieravých excesov a umelecky lacnej komerčnej produkcie. Vzhľadom k tomu a rovnako k zachovaniu tradičnej spolupráce baletu s Operou SND je treba dodržať optimálny počet členov súboru so štatútom zamestnancov, ktorým je tiež poskytované interné vzdelávanie a kondičná stabilizácia.

Zapojenie baletného súboru do medzinárodnej spolupráce a koprodukcí, zájazdov a hostovanie popredných choreografov by malo byť bežnou praxou.

V roku 2023 naplánovaných:

- 5 premiér
- 75 predstavení

ČINOHRA SND

Činohra SND patří k divácky najnavštěvovanějším v rámci umeleckých souborů SND.

Odôvodnenie je asi jednoduché. Účinkovanie členov Činohry na obrazovkách verejnoprávnej a komerčných televízií z nich robí známe tváre. V určitom zmysle robia touto vedľajšou činnosťou svojmu súboru reklamu.

Hrá v 3 priestoroch – Veľká sála činohry, Štúdio a Modrý salón.

Keďže súbor Činohry hrá prirodzene svoje inscenácie v národnom jazyku, je teda orientovaný na slovenského diváka, a ak by sme nepočítali Českú republiku, nedá sa počítať s účinkovaním jeho členov v medzinárodných spoluprákach a v koprodukciami, aj keď je Činohra SND členom prestížnej európskej divadelnej siete ETC (European Theatre Convention – Európska divadelná konvencia).

Neodškriepiteľnou zostáva vysoká umelecká úroveň členov Činohry SND.

V roku 2023 naplánovaných:

- 10 premiér
- 400 predstavení

OPERA SND

Opera SND je najväčším súborom v počte zamestnancov. Skladá sa z viacerých umeleckých zložiek – sólisti, umelecké kolektívne telesá – zbor a orchester a neumelecká technická zložka.

Operný súbor momentálne prechádza zlým obdobím. Je potrebné upokojiť situáciu, ktorá nastala po personálnych zmenách, stabilizovať súbor a navrátiť sa do tvorivého procesu.

Problematika súboru:

- správne rozvrhnutie a plánovanie dramaturgie:
 - predpokladom k diváckej návštevnosti je potreba rozdeliť dramaturgiu na "domáce zlato" a náročné - jedinečné tituly, ktoré by mohli byť zdieľané s inými divadlami v rámci Európy spôsobom kooperácie. Vhodným konsenzom by mohla byť kombinácia repertoárového divadla a polo-blokového uvádzania oper. Blízkosť veľkých operných domov, aké sú vo Viedni a Budapešti, dáva príležitosť uvádzať tituly, ktoré nie sú v nich bežné. Cieľom by bola návštevnosť divákov a odbornej verejnosti aj z cudziny,
- vyťaženosť súboru:
 - dochádza k nerovnomernému vyťaženiu zamestnancov,
 - z dôvodu zníženia počtu predstavení – pokles ich úrovne,
 - uplatňovanie umelcov v zamestnaneckom pomere miesto externistov,

- komunikácia:
 - neinformovanosť medzi vedením a súborom,
 - personálne otázky:
 - šéfdirigent – často neprítomný, nekontinuálna práca s orchestrom,
 - obsadenie dirigentov v zamestnaneckom pomere,
 - doplnenie a stabilizovanie počtu sólistov opery v zamestnaneckom pomere.

Po stabilizovaní súboru rozšíriť jeho prácu o väčší počet predstavení, koncerty, open air akcie, workshopy, intenzívnejšie využívanie Operného štúdia a celkovo spopularizovať Operu cez médiá.

V roku 2023 naplánovaných:

- 4 premiéry
- 105 predstavení

UMELECKO-DEKORAČNÉ DIELNE

Umelecko-dekoračné dielne sú dôležitou a neoddeliteľnou súčasťou SND. Bez ich tvorby by sa nezaobišla žiadna inscenácia uvádzaná v SND.

Výrobné priestory UDD sú dlhodobo zanedbávané, ich stav a technologické vybavenie je nevyhovujúce. Nezodpovedajú súčasným inscenačným a výrobným potrebám a štandardom. Preto považujem za potrebné investovať do ich renovácie a zmodernizovania výrobných technológií.

V prípravnom procese výroby je potrebné dbať na logickom rozvrhnutí inscenácií všetkých súborov. Nie je možné z technického a časového hľadiska vyrábať inscenácie, ktoré svojimi rozmermi a nákladnosťou presahujú všetky výrobné kapacity UDD.

Veľkou prednosťou UDD boli vždy vzdelávanie a odborná príprava budúcich potenciálnych zamestnancov. Duálne vzdelávanie patrilo a malo by vždy patriť k prednostiam a tradíciám, ktoré UDD umožňovalo aj pre externých záujemcov.

Remeselné kvality, ktoré sa dajú v duálnom vzdelávaní získať, vychádzajú z tradícií a prechádzajú do inovatívnych skúseností umeleckého priemyslu.

OSLOVENIE DIVÁKOV

- Potreba udržať nie len stáleho diváka, ale získať aj nového diváka vo všetkých vekových kategóriách,
- systematicky sa venovať mladému divákovi vo všetkých súboroch,
- aktivovať mladšiu generáciu so vzťahom k divadlu a kultúre prostredníctvom obsahu SND (workshopy, kurzy, divadelné dielničky, práca s lektormi, dramaturgické úvody, špeciálne výchovné koncerty a predstavenia).

Kultúra funguje cez online médiá už dlhšiu dobu a je možné, že postupom času bude ubúdať záujmu o živé umenie a ľudia budú z pohodlia svojho domova sledovať tento neživý, možno až asociálny, kultúrny svet.

Online aktivity sú zaujímavou cestou (skúsenosti z obdobia pandémie), k propagácii kultúrnych inštitúcií a súborov, ale nesmú byť prostriedkom k celkovému uvádzaniu umeleckých divadelných produkcií. Tým by sme sa my sami pripravili o divákov, a divákov o jedinečný emotívny zážitok, ktorý prináša iba živé umenie.

ZÁVER

Verím, že sa Slovenskému národnému divadlu pod mojím vedením bude dariť naplňovať potrebné ciele, ktoré sa musia týkať výberu správneho vedenia, pochopenia zriaďovateľa, financovania, pozitívneho medializovania, viditeľného posunu k divákovi, ale aj dramaturgie a spôsobu inscenovania nasadzovaných titulov.

Riadenie hyperemotívnych organizmov, akými sú umelecké súbory v SND, musí byť dotované vysokou mierou osobnej účasti, rozumom, srdcom, racionalitou, láskou, toleranciou, trpezlivosťou, pochopením a skromnosťou.

Medzi dôležité atribúty umeleckého diela patria kontrast, nepokoj a pochybovanie. Ale všetko musí viesť k pokroku, ktorý má mať za výsledok hodnotný umelecký počin, pozitívne hodnotený nie len umeleckou verejnosťou a divákom, ale aj samotným zriaďovateľom a každým prispievateľom, ktorý má záujem byť zapísaný v pamäti divadla.