

Projekt riadenia a rozvoja Slovenského národného divadla

december 2022

1. ÚLOHA SND

Hlavná úloha SND (§ 2 zákona o SND)

rozvoj národnej divadelnej kultúry a jej prezentácia aj v zahraničí

Vznik národných divadiel je spätý s ideami spojenými s formovaním moderných národov a rozvojom národných jazykov, aj so schillerovským odkazom na divadlo ako mravnú inštitúciu. Národné divadlo má byť umeleckým centrom sústreďujúcim najlepšie tvorivé sily a profilujúcou inštitúciou národnej kultúry.

V súčasnosti očakávame od národného divadla aj reflektovanie spoločenského diania: má byť zrkadlom doby a spoločenských vzťahov, zohľadňovať kultúrnu diverzitu a v neposlednom rade vyhľadávať a rozvíjať talenty.

Vízia

SND má byť prvou národnou scénou ponúkajúcou divákovi jedinečné predstavenia, ktoré reagujú na aktuálnu sociálno-politickú situáciu, odtabuizujú háklivé spoločenské témy, zohľadňujú stredoeurópsky a európsky umelecký kontext, akcentujú súčasné divadelné trendy a prezentujú to najlepšie zo slovenskej a svetovej divadelnej literatúry. SND musí byť priestorom pre slobodnú tvorbu.

SND má byť priestorom pre rozvoj a uplatnenie tvorcov, umelcov a umeleckých pracovníkov v najširšom zmysle (dramatikov, skladateľov, choreografov, režisérov, dirigentov, prekladateľov, hercov, spevákov, hudobníkov, dramaturgov, kostymérov, scénických výtvarníkov, technikov, umeleckých pracovníkov umelecko-dekoračných dielní ...).

SND má plniť aj nezastupiteľnú úlohu vo vzdelávaní, má byť priestorom na výmenu a aplikáciu vedomostí medzi vzdelávacími, vedeckými a umeleckými inštitúciami, má viesť deti a mládež k pozitívnemu vzťahu ku kultúre.

SND má najmä uvádzať pôvodnú domácu tvorbu a klasické aj súčasné diela zahraničných autorov

objednávať si nové diela a nové preklady súčasných a klasických diel

spolupracovať so zahraničnými divadlami

prezentovať slovenskú kultúru doma a v zahraničí

2. POSTAVENIE SND MEDZI DIVADLAMI NA SLOVENSKU

Slovenský kontext:

27 zriaďovaných divadiel (zdroj Divadelný ústav)

- 4 uvádzajú hudobnodramatické diela
- 16 uvádza dramatické diela
- 4 uvádzajú tanečné diela
- 4 bábkové divadlá

Vízia

SND má byť reprezentatívnou erbovou kultúrnou inštitúciou.

SND má byť kamenné repertoárové divadlo so semi-blokovým systémom uvádzania predstavení. Má mať tri umelecké súbory - činohru s hereckým súborom, operu so speváckym sólistickým súborom, zborom a orchestrom a balet s tanečným sólistickým súborom a zborom. Ich účinkovanie má vhodne dopĺňať pozývaním hostí.

Dramaturgia divadla má byť vyvážená, obsahovať tak diela pre konzervatívnejšieho diváka ako aj moderné režijné prístupy, popri rešpektovaných domácich režiséroch, dirigentoch a choreografoch, pozývať inšpiratívnych zahraničných tvorcov. Osobitný priestor má venovať nastupujúcej generácii a najvýznamnejším slovenským umelcom a tvorcom pôsobiacim v zahraničí.

Inšpiráciou môžu byť najúspešnejšie činoherné inscenácie Shakespearov *Coriolanus* a Pišťankove *Rivers of Babylon* v réžii Diega de Breu, projekt *1914* režiséra Roberta Wilsona, operné inscenácie Gluckov *Orfeus a Euridyka* režiséra Mariusza Trelińskiego a scénografa Borisa Kudličku, Halévyho *Židovka* režiséra Petra Konwitschného, či Vivaldiho *Arsilda* režiséra Davida Radoka, ktorá získala historicky najviac ocenení Divadelné dosky. V baletе sú osobitne vnímané choreografie Jiřího Kyliána z repertoáru Nederlands Dans Theater *Un Ballo* s hudbou M. Ravela a *Šesť tancov* na hudbu W. A. Mozarta, či balet Eugena Suchoňa *Angelika* v choreografii Maura de Candiu.

Takmer všetky spomenuté inscenácie sú výsledkom medzinárodných spoluprác, tie sú zase výsledkom osobných kontaktov vtedajších vedení a ich dlhšieho pôsobenia v SND. Ideálna je dlhodobejšia spolupráca s vyznanými európskymi režisérm, dirigentami a choreografmi rovnako ako postupne sa rozvíjajúca spolupráca s konkrétnymi divadlami. Jasnou výhodou koprodukcí, ku ktorým je potrebné sa vo väčšej miere vrátiť, je okrem finančnej výhodnosti, stabilný inscenačný tím, dlhoročná príprava a zvyšovanie medzinárodného renomé divadla.

SND má byť aj nástrojom umeleckej diplomacie, stavať mosty medzi nie vždy dostatočne spolupracujúcimi národnými kultúrami. Má mať taký kredit, aby bolo rovnocenným partnerom európskych divadiel.

Vzhľadom na nízky počet a rozpočet divadiel uvádzajúcich hudobnodramatické a tanečné diela majú operný a baletný súbor SND plniť aj úlohu základnej interpretačnej scény pre realizáciu tvorivej umeleckej činnosti pre hudobnodramatické a tanečné diela. Bez zodpovedného plnenia si tejto úlohy je ohrozená samotná existencia týchto divadelných druhov na Slovensku.

3. HRACÍ PLÁN SND

Sezóna 2022/2023 (zdroj www.snd.sk):

Činohra

Repertoár: 49 titulov

Premiéry: 11 (4 Sála činohry, 4 Štúdio, 3 Modrý salón)

Predstavenia: 400 (predpoklad), priemerne 2 predstavenia pre detského diváka za mesiac

Najhranejšie predstavenie: nie je zverejnený hrací plán celej sezóny

Opera

Repertoár: 15 titulov

Premiéry: 4 (+ 1 premiéra operného štúdia)

Predstavenia: 65 pre dospelých a 13 pre detského diváka (+ koncerty)

Najhranejšie predstavenie: Bizet: Carmen 14x

Balet

Repertoár: 9 titulov

Premiéry: 2 (+ projekt Fashion Ballet a gala večer Umenie pre život)

Predstavenia: 33 pre dospelých a 43 pre detského diváka

Najhranejšie predstavenie: Čajkovskij: Luskáčik 19x

Sezóna 2022/2023

- všetky premiéry sú naplánované a dohodnuté

- hracie plány všetkých súborov sú hotové

Sezóna 2023/2024

- všetky premiéry sú naplánované a dohodnuté, je možné doplniť 1-2 premiéry
- hracie plány všetkých súborov sú takmer hotové, je možné urobiť len drobné úpravy hracích plánov

Vízia

Činohra SND

- udržať počet predstavení na úrovni 400 za sezónu
- udržať počet premiér na úrovni 8 za sezónu (z toho jedno dielo pre detského diváka za sezónu, alternatívne rozšíriť ponuku edukačných predstavení)
- udržať počet premiér diel slovenských autorov priemerne 3 za sezónu
- udržať šírku repertoáru v sezóne na úrovni 45 diel za sezónu
- uviesť každú sezónu nové dielo, resp. dramatizáciu diela na objednávku SND

Opera SND

- vrátiť sa v horizonte 2 sezón k pôvodnej (pred-pandemickej) úrovni 130 predstavení za sezónu,
- zvýšiť postupne počet premiér na úroveň 5 za sezónu (z toho jedno dielo pre detského diváka každú druhú sezónu, alternatívne rozšíriť ponuku edukačných predstavení)
- zvýšiť počet a frekvenciu pôvodných diel slovenskej opernej literatúry
- rozšíriť v horizonte 2 sezón repertoár v sezóne na priemerne 25 diel
- minimálne raz za 5 sezón uviesť novú operu na objednávku SND

Balet SND

- udržať počet predstavení na úrovni 80 predstavení za sezónu
- zvýšiť počet premiér na minimálne 3 (z toho jedno dielo pre deti a mládež každú druhú sezónu, alternatívne rozšíriť ponuku edukačných predstavení)
- zvážiť uvedenie pôvodných slovenských baletných diel
- rozšíriť v horizonte 2 sezón repertoár na minimálne 15 diel
- uviesť minimálne raz za 5 sezón nový balet na objednávku SND
- rozšíriť počet predstavení pre dospelého diváka

4. UMELECKÉ VEDENIE SÚBOROV

Generálny riaditeľ aktuálne menuje a odvoláva riaditeľov umeleckých súborov s predpokladom, že vo svojich funkciách budú pôsobiť počas jeho mandátu. Funkcií sa ujímajú dňom vymenovania, čím sa dostávajú do situácie, že minimálne jednu až dve sezóny realizujú umeleckú víziu svojich predchodcov. Navyše, náhle zmeny umeleckých riaditeľov súborov často znamenajú aj zmeny v repertoári súborov a majú destabilizujúci efekt na umelecké súbory, čo môže viesť k znižovaniu kvality umeleckej činnosti.

Vízia

Zabezpečiť stabilitu a predvídateľnosť dramaturgie divadla výberom riaditeľov umeleckých súborov najmenej jednu sezónu vopred.

Súčasní umeleckí riaditelia dostanú ponuku pôsobiť vo funkciách umeleckých riaditeľov súborov do konca sezóny 2023/2024.

Do konca sezóny 2022/2023 budú uskutočnené výberové konania na pozície umeleckých riaditeľov súborov. Uchádzači predstavia svoje umelecké vízie pre 3 sezóny: 2023/2024, 2024/2025 a 2025/2026. Vo výzve budú uvedené konkrétne podmienky pre špecifikáciu umeleckej vízie, najmä predpokladaný počet premiér, predstavení, osobitne premiér a predstavení pre deti a mládež, očakávaný počet pôvodných slovenských diel, očakávané medzinárodné spolupráce, hostovania, prípadné už zazmluvnené spolupráce pre tieto 3 sezóny.

Noví dezignovaní riaditelia budú môcť nastúpiť od 1.9.2023 do funkcie dezignovaných riaditeľov a pripravovať realizáciu svojej umeleckej koncepcie, pričom súčasní umeleckí riaditelia ostanú vo funkciách až do konca sezóny 2023/2024. V prípade, ak umelecký riaditeľ už nepôsobí v divadle alebo nespĺňa podmienku, že naplánoval už aj budúcu sezónu, bude poverená výkonom funkcie umeleckého riaditeľa, do vymenovania nového umeleckého riaditeľa, ktorý vzíde z konkurzu, iná osoba.

5. PREVÁDZKA

Podľa vyjadrení ostatného vedenia SND sú kľúčovými problémami prevádzky:

- nedostatočné investície do novej budovy SND
- nedostatočné investície do údržby a obmeny techniky v novej budove SND

- havarijný stav areálu umelecko-dekoračných dielní
- havarijný stav historickej budovy SND, ktorý vyústil do rozhodnutia nepokračovať v realizácii predstavení v historickej budove SND

K identifikovaným problémom prevádzky možno pridať aj nevyhovujúci stav vybavenia umelecko-dekoračných dielní, neadekvátne skladové priestory pre scénické výpravy a potrebu pokračovať v obmene nástrojov orchestra opery.

Vízia

- pripraviť postup obnovy a modernizácie javiskového, svetelného, zvukového a iného technického vybavenia hracích a skúšobných priestorov v novej budove SND a presvedčiť zriaďovateľa a ministerstvo financií o nevyhnutnosti vyčleniť na to finančné zdroje
- postupne realizovať kroky smerujúce k rekonštrukcii historickej budovy
- realizovať obnovu budovy umelecko-dekoračných dielní z prostriedkov Plánu obnovy a odolnosti (ak je to možné)
- modernizovať umeleckú výrobu umelecko-dekoračných dielní so zabezpečením kompatibility technológií dielní s javiskovou technikou a zaviesť výrobu scénických konštrukcií z hliníka, príp. s použitím prefabrikátov alebo dočasne z dreva (SND to umožní jednoduchšie prestavby a častejšie hranie najmä v Sále opery a baletu SND) a presvedčiť zriaďovateľa a ministerstvo financií o nevyhnutnosti vyčleniť na to finančné zdroje
- vytvoriť adekvátne skladové priestory pre uloženie scénických výprav a zaviesť moderný systém manipulácie s kulisami (napr. paletový systém ako v ART for ART Theaterservice Wien)

6. FINANČIE

SND dlhodobo zápasí s nedostatkom finančných prostriedkov, ktorý je daný všeobecným nedostatkom rozpočtových prostriedkov v zriaďovanej kultúre, chýbajúcou právnou reguláciou sponzoringu v kultúre, nepriaznivou úpravou zdaňovania externých príjmov, nízkym príjmom od sponzorov, mizivým využívaním zdrojov Európskej únie a v posledných troch rokoch aj uzatvorením divadiel z dôvodu pandémie a len postupným návratom divákov.

Pozitívnu správou je očakávané zvýšenie rozpočtového transferu pre SND z rozpočtu verejnej správy na rok 2023.

Vízia

Krátkodobé ciele (1-3 roky): získať

- rozpočtový transfer pre SND z rozpočtu verejnej správy postačujúci na bežné fungovanie SND
- rozpočtové prostriedky na pokračovanie obmeny hudobných nástrojov v orchestri opery
- rozpočtové prostriedky na údržbu a obmenu techniky v novej budove
- rozpočtové prostriedky na modernizáciu umelecko-dekoračných dielní
- finančné prostriedky z Plánu obnovy a odolnosti SR na rekonštrukciu budovy umelecko-dekoračných dielní
- rozpočtové prostriedky na projektovú dokumentáciu rekonštrukcie historickej budovy SND
- poučiť sa z kontrol realizovaných ministerstvom kultúry, ministerstvom financií a Najvyšším kontrolným úradom

Strednodobé ciele (3-5 rokov)

- zvýšenie rozpočtového transferu tak, aby pokrýval údržbu budov a pravidelnú obnovu a údržbu techniky
- zahrnutie valorizácie miezd pracovníkov SND do valorizačného mechanizmu pre pracovníkov v štátnej službe/službe vo verejnom záujme
- zahrnúť do systému doplnkového výsluhového dôchodku v doplnkovom dôchodkovom poistení aj spevákov – sólistov a spevákov v zbere a upraviť podmienky nároku na poistné dávky
- upraviť zákonník práce tak, aby vyhovoval potrebám umelcov a umeleckých pracovníkov v slovenských divadlách
- participácia na príprave zákona o sponzoringu v kultúre a úprava daňových predpisov do podoby výhodnejšej pre divadlá
- zabezpečiť rozpočtové prostriedky na rekonštrukciu historickej budovy SND
- zabezpečiť rozpočtové prostriedky na vybavenie historickej budovy SND

Dlhodobé ciele (5-10 rokov)

- prejsť na viacročné rozpočtovanie
- prejsť na programové rozpočtovanie
- zabezpečiť rozpočtové prostriedky na umeleckú prevádzku zrekonštruovanej historickej budovy SND

Cieľ zvýšiť externé zdroje:

- zo sponzoringu a mecénstva
- z Operačného programu Slovensko na roky 2021-2027
- z Plánu obnovy a odolnosti SR
- z rôznych finančných nástrojov, napr. Creative Europe, Horizon Europe, V4 fond, Fond na podporu umenia ...
- z prenájmov

Sponzoring

- urobiť revízie sponzorských, partnerských zmlúv a reklamných zmlúv tak, aby miera prezentácie zodpovedala výške poskytnutých finančných prostriedkov, resp. nefinančného plnenia
- dohodnúť hlavných partnerov činohry a baletu
- vytvoriť osobitné kategórie sponzorov podľa vzoru zahraničných divadiel, napr. hlavný sponzor pre detské predstavenia, hlavný sponzor pre slovenské premiéry, hlavný sponzor naštudovania konkrétneho titulu
- zvýšiť finančné prostriedky od existujúcich partnerov tak, aby kopírovali úroveň porovnateľných divadiel v strednej Európe

7. MARKETING A KOMUNIKÁCIA S VEREJNOSŤOU

SND v poslednom období zlepšilo využívanie štandardných marketingových nástrojov, avšak PR aktivity sa javia ako nedostatočné. Stále chýbajú komplexnejšie informácie o tom, kto je diváčkou/divákom SND, aký je jej/jeho sociologický profil, aké sú jej/jeho nákupné zvyklosti, do akých médií cieľiť reklamu a PR aktivity. SND chýba aj moderná webstránka a aplikácie pre mobilné zariadenia.

SND zlepšilo prácu s deťmi a mládežou zvýšením počtu predstavení pre školy, rozšírením repertoáru pre deti a mládež aj zavedením nových marketingových nástrojov. Chýba však online platforma, na ktorej by boli tieto informácie o predstaveniach pre deti a mládež jednoducho dostupné. Aj na plagátoch absentuje informácia, od akého veku je predstavenie odporúčané/prístupné.

Chýba tiež osobitná práca so seniormi, ich klubmi, možnosť poskytnutia prepravy v prípade dosiahnutia istého počtu návštevníkov (podľa vzoru ND Brno).

Veľkým nedostatkom divadla je transparentnosť. Informácie o rozpočte, návštevnosti, dramaturgickom pláne, či organizačnej štruktúre divadla na jeho webovej stránke úplne chýbajú.

Vízia

- realizácia kvantitatívneho a kvalitatívneho prieskumu verejnej mienky s cieľom poznať diváka SND a vedieť správne cieľiť marketingové a PR aktivity
- vytvorenie novej webovej stránky a aplikácií pre Android a Apple (s osobitným dôrazom pre jednotlivé cieľové skupiny)
- zverejňovať s dlhým časovým predstihom hrací plán, inscenačné tímy a obsadenia jednotlivých predstavení (ideálne v apríli/máji ako to robí väčšina európskych divadiel)
- zlepšenie PR komunikácie – umeleckí pracovníci by mali prezentovať premiéry v televíziách, rádiách, časopisoch a denníkoch
- zlepšenie komunikácie s recenzentmi, novinármi a odbornou verejnosťou – SND potrebuje komplexnejšie hodnotenie vlastnej kvality
- zlepšenie práce so zahraničnými renomovanými médiami a portálmi
- zvýšenie počtu televíznych a rozhlasových prenosov a počtu nahrávok diel (v spolupráci s RTVS, Hudobným centrom, Cikkerovou nadáciou, ...)
- rozšírenie on-line ponuky SND (v súčasnosti je to len 6 predstavení činohry)
- zvýšenie transparentnosti divadla zásadným rozšírením rozsahu zverejňovaných informácií na webovej stránke divadla

8. SND+

- pokračovať v otváraní SND podieľaním sa na rôznych festivaloch a prehliadkach, keďže SND má byť živým a tvorivým miestom nielen počas predstavení,
- spolupracovať s umeleckými školami, základnými strednými aj vysokými, vytvárať pre nich osobitné príležitosti na spoluprácu, a tým sa podieľať na vyhľadávaní a výchove talentov
- vytvoriť osobitný program pre deti z detských domovov, profesionálnych rodín, sociálne odkázaných a sociálne vylúčených komunit
- podporovať a realizovať medzinárodné spolupráce, koprodukcie a hostovania v zahraničí, osobitne s Českou republikou a susediacimi krajinami
- podporiť opätovný vznik operného festivalu na Slovensku
- pomáhať ukrajinským divadlám, osobitne v čase vojny

9. Tím

Ing. Marcela Krajčíková Štrbová - Financie a rozpočet

Je absolventkou Národohospodárskej fakulty Vysokej školy ekonomickej v Bratislave. V rokoch 1996-2019 pracovala v spoločnosti Tatra-Leasing, s.r.o., v rokoch 2004-2018 na pozícii riaditeľky odboru služieb zákazníkom a v roku 2019 bola poverená riadením odboru obchodu zodpovedného za zostavovanie a vyhodnocovanie rozpočtu. Od roku 2020 je vedúcou oddelenia zodpovedného za financie a rozpočet Mestskej časti Bratislava-Staré Mesto.

Ing. Michaela Boďová - Majetok a investície

Je absolventkou Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. V rokoch 1999 - 2012 sa venovala predaju a prenájmu nehnuteľností (Tatra real s.r.o., LEXXUS, a.s., Corpia Sotheby's International Realty). V rokoch 2012 - 2020 pracovala na Ministerstve vnútra SR, v rokoch 2016 - 2018 na pozícii riaditeľky odboru správy nehnuteľného majetku a investičnej výstavby a v rokoch 2018 - 2020 na pozícii generálnej riaditeľky sekcie hnuteľného a nehnuteľného majetku. Od roku 2020 je vedúcou majetkového oddelenia Mestskej časti Bratislava-Staré Mesto.

Mgr. Ingrid Trenčanská - Ľudské zdroje a kvalitné pracovné prostredie

Je absolventkou Filozofickej fakulty Univerzity Komenského. V rokoch 1998 - 2006 bola v slovenskej pobočke CitiBank zodpovedná za proces výberu zamestnancov. Potom pôsobila na pozícii vedúcej oddelenia vzdelávania a rozvoja, v rokoch 2006 – 2012 v spoločnosti Holcim a.s. a v rokoch 2012-2013 v Poštovej banke a.s. Od roku 2014 je spoluvlastníčka 2ING spol. s r.o., ktorá ponúka služby v oblasti HR.

Mgr. Petra Balážová - Marketing a komunikácia s verejnosťou

Je absolventkou Fakulty humanistiky Trnavskej univerzity. V rokoch 2002 – 2004 sa venovala problematike regionálneho rozvoja a poradenstvu k štrukturálnym fondom EÚ. V rokoch 2005 - 2020 bola vo Všeobecnej zdravotnej poisťovni postupne zodpovedná za riadenie komunikácie s verejnosťou, marketingu a ľudských zdrojov. V rokoch 2021 a 2022 bola riaditeľkou neziskovej organizácie Dobrý dom, n.o.

V Bratislave 4. decembra 2022

Mgr. Boris Ažaltovič, v.r.