

Projekt riadenia a rozvoja SND



Autor: doc. Mgr. Norbert Baxa



Obsah:

- Postavenie a činnosť inštitúcie
- Súčasný stav – identifikácia problémov
- Umelecké súbory a ich rozvojové priority – činohra, opera, balet
- Umelecko-dekoračné dielne, marketing
- Ekonomická analýza
- Vízia

Postavenie a činnosť inštitúcie

Legislatívny rámec

Predmet činnosti, postavenie a symbol Slovenského národného divadla upravuje Zákon o SND č. 385/1997 Z.z., ktoré vymedzuje jeho vzťahy k divadelným umelcom a ostatným zamestnancom tohto divadla spolu so Štatútom Slovenského národného divadla.

Ďalším zákonom, ktorý ovplyvňuje činnosť Slovenského národného divadla je Zákon o divadelnej a hudobnej činnosti č. 103/2014 Z.z.

§ 1 Zákona o SND - Slovenské národné divadlo je štátna profesionálna, reprezentatívna národná kultúrna ustanovizeň.

§ 2 Slovenské národné divadlo rozvíja najmä

- a) národnú kultúrnu divadelnú kultúru, ktorú prezentuje aj v zahraničí,
- b) umelecky pripravuje a verejne predvádza hudobnodramatické, dramatické a tanečné diela,
- c) vydáva a rozširuje periodické publikácie a neperiodické publikácie, propagačné materiály a usporadúva výstavy, ktoré propaguje jeho činnosť,
- d) vykonáva vlastnú sprostredkovateľskú činnosť,
- e) vyrába scénické a kostýmové výpravy,
- f) vyvíja významné kultúrne aktivity.

SND je jedným zo symbolov národnej identity a neoddeliteľnou súčasťou európskeho kultúrneho priestoru. Je priestorom pre slobodnú umeleckú tvorbu, je otvorenou inštitúciou pre umelcov zo Slovenska aj zo zahraničia.

Súčasný stav – identifikácia problémov

- Absencia aktívnej participácie na rozvoji divadelnej politiky.
- Nedodržiavanie zákonov a právnych noriem SR.
- Potreba nastolenia ekonomickej stability v súčinnosti s nadriadeným orgánom.
- Absencia procesných štandardov a kritérií.
- Absencia jasného dramaturgického smerovania umeleckých súborov.
- Výrazný investičný dlh voči infraštruktúre a divadelným technológiám.
- Nastolenie jasnej stratégie v oblasti rastu príjmov.
- Nové možnosti financovania.



Umelecké súbory a ich rozvojové priority

Všetkým trom umeleckým súborom vytvoriť podmienky k väčšej autonómnosti v rozhodovaní a v ich fungovaní. Každý umelecký súbor má svoje osobitosti, ktoré sa nedajú porovnávať. Ani ekonomicky ani umelecky.

ČINOHRA

Činohra v súčasnosti je veľmi dobre etablovaná, len treba dávať pozor aj na pozitívne stereotypy v jej dramaturgii, ktorá by potrebovala nové impulzy.

Je potrebné, aby umelecký súbor bol viac eticky priklonený k svojej domovskej scéne.

Umelecký súbor výrazne generačne omladiť, ale zachovať medzigeneračnú kontinuitu v umeleckom ansámblí s aktívnymi členmi súboru.

Ako mínus považujem skutočnosť, že činohra nie je etablovaná na mimobratislavských a medzinárodných scénach (okrem Nitry a Plzne).

Prehodnotiť dramaturgické profilovanie jednotlivých činoherných scén (veľká scéna, štúdio, Modrý salón).

Dodržiavať hierarchiu a kompetenčne jasnejšie vedenie v organizačnej zložke.

Réžia

Prijať do interného stavu aspoň dvoch interných režisérov, bolo by to efektívnejšie a hospodárnejšie aj z pohľadu rozpočtu.

Zaviazať externých režisérov - vysoko kvalitných mladých aj renomovaných, niekoľko sezón dopredu.

Dramaturgia

Príprava ideových línií tvorby a kompaktného ideovo a tematicky previazaného plánu niekoľkých sezón.

Pravidelne uvádzať tituly pre detského diváka.

OPERA

Štátom dotovaná inštitúcia významu SND musí zabezpečiť generačnú kontinuitu a rozvoj umeleckého súboru. Toto nie je možné dosiahnuť bez stabilného počtu umeleckých zamestnancov v jednotlivých zložkách (orchester, zbor, sólisti), ktorý musí byť stanovený na základe dlhodobého umeleckého plánu podloženého konkrétnou dramaturgiou a počtom predstavení.

Súčasný trend znižovania počtu predstavení za účelom zvýšenia efektivity umeleckej prevádzky má pochopiteľne logiku. Z pohľadu managementu je nutné sledovanie priemernej návštevnosti jednotlivých predstavení ktorá je spojená pochopiteľne i s ekonomickou stránkou jednotlivých predstavení (externých hostí, v súčasnosti i energií atď.) Zámerne sa vyhnem umeleckým kritériám vzhľadom k ich subjektivite. Má to ale i druhú stranu mince. Zníženie počtu predstavení nezasahuje iba sólistický ansámbl, ale negatívne ovplyvňuje spôsob práce, ale hlavne logické využitie všetkých zložiek naviazaných na operu, vrátane orchestra a zboru. Trúfam si odhadnúť, že už dnes nie je možné efektívne plánovať prácu týchto zložiek v rozmedzí plných úväzkov zamestnancov. Z logickej úvahy je jasné, že ďalším krokom by malo byť prevzatie systému prevažujúceho v Nemecku a v Rakúsku, kde prevažne neexistujú samostatné operné orchestre, ale existujú takzvané symfonické orchestre s prevažujúcou činnosťou v divadle. V konkrétnom prípade Bratislavy by sa jednalo o fúziu orchestra SND s orchestrom Slovenskej filharmónie, prípadne Slovenského rozhlasu za účelom zvýšenia efektivity činnosti. Osobne tento systém považujem za veľmi logický, ale z pohľadu opernej tradície SND mi pripadá spoločensky nerealizovateľný.

Pokiaľ je zámerom zriaďovateľa udržať Operu SND v tradičnej podobe za účasti všetkých potrebných zložiek (sólisti, zbor, orchester) je nutné opätovné zvýšenie predstavení na prevádzkyschopnú úroveň.

Navrhoval by som tento postup:

- Menovanie nového vedenia opery: Funkciu umeleckého riaditeľa opery by som zlúčil s funkciou šéfdirigenta. Jednalo by sa o klasické poňatie, ako General Musik Direktor (GMD) z nemeckých divadiel. Profil adepta: dirigent strednej, prípadne mladej generácie profilujúci sa už na zahraničných scénach, ktorý prijme túto funkciu s veľkým záväzkom a rešpektom, a bude sa primárne venovať práci v súbore SND. Funkciu výkonného šéfa opery by s preferenciou mal vykonávať režisér, ale nie je to podmienkou. Preferujem prednostne zvažovať niekoľko mien zo slovensko-českého prostredia.
- Prehodnotenie uskutočnených výpovedí v sólistickom ansámble na základe jasných parametrov vyplývajúcich z dramaturgických zámerov.
- Stanoviť dramaturgiu v dlhodobom horizonte, ktorá zohľadňuje záujem širokého spektra obecnstva. Okrem štandardných operných titulov by do dramaturgie mala byť pravidelne zaradovaná i klasická opereta. Poslaním SND je udržiavanie slovenskej opernej tradície i vo vzťahu k národným skladateľom. Uvádzanie titulov slovenskej opery je poslaním SND.
- Pravidelne uvádzať tituly aj pre detského diváka, lebo je to najefektívnejšia a najzmysluplnejšia cesta k výchove budúceho diváka opery.
- Zabezpečenie kvalitných inscenačných tímov.
- Naviazanie spolupráce so zahraničnými opernými domami, s preferenciou susedných štátov, za účelom výroby koprodukčných predstavení. Tento typ spolupráce je nutný pre realizáciu predovšetkým finančne náročných operných projektov z dôvodu racionalizácie výrobných nákladov.

- **Podpora operného štúdia ako medzinárodnej platformy pre mladých umelcov.** Súčasťou sólistického súboru by malo byť niekoľko mladých sólistov, ktorí by boli uplatniteľní v menších rolách v opernej prevádzke a zároveň by mali možnosť realizovať extra jednu opernú premiéru operného štúdia v rámci sezóny SND. Obdobné projekty sú súčasťou veľkých operných domov ako sú Bavorská opera v Mníchove alebo Štátna opera v Berlíne. Vzhľadom k významnej speváckej tradícii slovenskej opernej školy by som tento projekt považoval za veľmi vhodný a zároveň by rozšíril spektrum opernej ponuky. V tejto súvislosti je možné uvažovať o finančnej podpore z Eurofondov na podporu vzdelávania, prípadne zamestnanosti mladých začínajúcich profesionálov. Vízia tohto samostatného projektu by mala smerovať k vzájomnej výmene predstavení tohto typu medzi rôznymi opernými domami.
- Zaisťiť rozhlasové či televízne prenosy pre vybrané operné predstavenia

BALET

Aktuálny počet predstavení baletného súboru v rámci jednej sezóny považujem za nedostačujúci. Keďže historická budova SND v súčasnosti nie je prevádzkyschopná, Opera a Balet SND účinkujú iba na jednej scéne v novej budove SND. Som si však istý, že to nemôže byť dôvodom k nízkemu počtu predstavení. Podľa zverejnených údajov divadlom v historickej budove SND operný súbor odohral počas jednej sezóny zhruba 160 predstavení a baletný súbor okolo 90 predstavení.

Považujem za nesmierne dôležité presne špecifikovať konkrétne časti dramaturgie predstavení baletného súboru. Dramaturgická skladba repertoáru baletného súboru musí pozostávať z dvoch základných typov predstavení: klasických baletných predstavení a moderne orientovaných súčasných titulov. Celovečerné baletné predstavenia považujem za základnú a nosnú časť produkcie Baletu SND. Samozrejme, súčasťou repertoáru jednoznačne musia byť aj moderné tanečné diela. Dominantnú časť tvorby by však mali zastupovať klasické baletné tituly, pre aké má Slovenské národné divadlo svojím postavením najlepšie predpoklady.

Neoddeliteľnou súčasťou repertoáru Baletu SND by mali zostať aj tituly pre detského diváka, pravidelne zaradované do mesačných plánov predstavení.

Počet premiér baletného súboru v jednej sezóne je závislý hlavne na ekonomickej situácii divadla. Vzhľadom na zaužívaný pracovný proces najmä v Opere a Balete SND je za ideálnych podmienok možné vyprodukovať tri baletné premiéry počas jednej sezóny (dve väčšieho rozsahu, jednu komornejšiu). S prihliadnutím na všetky aspekty ekonomické aj personálne si myslím, že ideálne je ponúknuť divákovi dve plnohodnotné premiéry počas jednej sezóny plus galakoncerty, ktoré rozhodne môžu byť prínosom pre baletný súbor a zaujímavé pre divákov.

Spoluprácu s Orchestrom SND považujem za veľmi dôležitú. Existujú dôvody, pre ktoré je hlavne v prípade súčasných titulov vhodnejšie používať reprodukovateľný hudobný podklad, napríklad vzhľadom na súčasnú ekonomickú situáciu pre jednoduchší vývoz produkcie súboru. Prípadne zabezpečiť vlastnú nahrávku baletnej hudby pre možnosť hostovania bez zapojenia orchestru. V zásade si však myslím, že predstavenia sprevádzané živým orchestrom sú „kompletnejšie“ a divácky atraktívnejšie.

Dramaturgia a dramaturgický plán Baletu SND patria medzi tie faktory, ktoré priamo ovplyvňujú jeho interpretačnú kvalitu a umelecké smerovanie. Som si istý, že tento súbor má predpoklady na to, aby mal naozaj špičkovú kvalitu a bol minimálne v Európe viditeľný a akceptovaný.

Hostovanie iných súborov (domácich aj zahraničných) je v drvivej väčšine prípadov prínosné a zaujímavé pre divákov aj našich tanečníkov. Dochádza k tvorivej konfrontácii medzi súbormi. Rovnako kladne vnímam tiež akúkoľvek možnosť hostovania nášho súboru na iných scénach doma či v zahraničí.

■ Baletná prípravka

Od roku 2015 do cca marca 2021 bola súčasťou Baletu SND baletná prípravka. Tento vzdelávací projekt mal za úlohu vychovávať novú generáciu tanečníkov (už počas štúdia mali možnosť tancovať v niekoľkých predstaveniach so svojimi staršími vzormi z baletného súboru), tanečných pedagógov, choreografov a korepetítorov. Deti, ktoré mali aj ďalej záujem o klasický tanec, mohli po skončení štúdia v tejto prípravke absolvovať bez väčších problémov prijímacie skúšky napríklad na Tanečné konzervatórium Evy Jazovej v Bratislave.

Baletnú prípravku navštevovali mimoriadne talentovaní študenti, z ktorých časť po jej zrušení pokračuje vo výučbe klasického tanca v zahraničí a časť, žiaľ, sa prestala baletu venovať. V podstate všetky veľké baletné súbory vo svete majú svoje baletné prípravky. Áno, naše ekonomické zázemie nie je jednoduché porovnávať s kýmkoľvek vo svete. Ale napriek tomu som presvedčený, že znovuoživenie baletnej prípravky u nás nebude likvidačné pre divadlo a naopak, bude to správny krok k budúcnosti baletného umenia na Slovensku.



Umelecko-dekoračné dielne

Je potrebná komplexná rekonštrukcia UDD z eurofondov a inovácia technologického parku.

Iniciovať vznik dohody s MŠVVaŠ SR o duálnom vzdelávaní v spolupráci s UDD SND pre podporu výchovy špecializovaných ľudských zdrojov v oblasti originálnych divadelných remesiel.

Otvoriť UDD aj pre externú výrobu v prípade kapacitných možností.

Propagácia a marketing

Značka SND má 103 rokov, a vždy sa prezentovala na svojich javiskách kvalitou a rozmanitosťou inscenácií. Určite kvalitná tvorba je najlepší marketingový nástroj, ale žijeme v dobe sociálnych sietí, kedy aj divadelná tvorba musí byť prezentovaná moderne. V čase takmer úplnej absencie záujmu verejno-právnych médií, najmä televízie, je potrebné využiť potenciál sociálnych sietí, nástrojov moderného marketingu, a to predovšetkým na facebooku, instagrame, YouTube kanáli, a pod., posielaním newsletterov a ponúk, ako aj stálym aktualizovaním web stránky a videopozvánok. Dobre viditeľný je marketing robený aj prostredníctvom mobilných aplikácií.

Ďalšou možnosťou ako pritiahnúť mladú generáciu do divadla je užšia spolupráca cez samosprávy a miestne školstvo.

Historická budova

Nutnú rekonštrukciu Historickej budovy podľa zverejnených informácií odobril aj Útvár hodnoty za peniaze pri Ministerstve financií SR a Ministerstvo kultúry SR odporučil, aby aktualizovalo investičný plán a projektu stanovilo prioritu. V ďalších krokoch bude nasledovať štátna expertíza a štátny dozor nad stavebným zámerom verejnej práce. Ďalej expertíza stavebného zámeru, ktorú musí vypracovať Ministerstvo dopravy a výstavby SR na základe ktorej stanoví predbežnú hodnotu zákazky. Historická budova SND ako národná kultúrna pamiatka si zaslúži po sľuboch z minulých rokov jej rekonštrukciu a opäť ju otvoriť v prvom rade pre divadelnú činnosť.

Ekonomická analýza

Na realizáciu aktivít vyplývajúcich zo Zákona o SND a Štatútu, SND využíva výnosy z vlastnej činnosti a príspevok zo štátneho rozpočtu. V rokoch 2020 – 2021 bol priemerný upravený rozpočet organizácie 24 641 850 €.

Pre dosiahnutie udržateľného modelu financovania jednotlivých umeleckých zložiek a celej divadelnej prevádzky je potrebné pripraviť:

- predvídateľný a dlhodobý rozpočet,
- pripraviť a vyrokovať každoročne Kontrakt s Ministerstvom kultúry, ktorý by reflektoval poslanie a potreby SND v oblasti realizácie činností a ich financovania pri plnení verejných funkcií a verejnoprospešných činností,
- vypracovať plán pre navýšenie vlastných príjmov a rozvoj partnerstiev so súkromným sektorom,
- obnoviť komunikáciu so zriaďovateľom, resp. zriadenie Pracovnej skupiny na riešenie zásadných problémov divadla,
- dodržiavať zákony, smernice i interné predpisy v súvislosti s efektívnym a hospodárnym čerpaním zdrojov,
- obnoviť komunikáciu s nadriadeným orgánom a s ostatnými kompetentnými organmi štátnej správy ohľadne valorizačného mechanizmu v SND z dôvodu vyňatia SND z účinnosti zákona č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme,
- riešiť krízovo narastajúci investičný dlh voči právne určenej ochrane majetku štátu správcom.

Úsporné opatrenia

- Dodržať zákon o rozpočtových pravidlách a finančnej disciplíne.
- Dodržať zákon o základnej finančnej kontrole.
- Neprekračovať stanovené rozpočtové limity na nové tituly.
- Pri obsadzovaní umelcov preferovať interných zamestnancov SND.
- Pri novopodpisovaných zmluvách prehodnotiť a znížiť honoráre externých umelcov.
- Úprava času realizácie predstavení zväčša do 22 hod. a šetrenie na príplatkoch za nočnú prácu a nadčasy pre zamestnancov.

Na dosiahnutie uvedených krokov je z môjho pohľadu potrebné:

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

Vízia

Systematický rozvoj SND a kvalitatívny rast na úroveň štátnej a národnej reprezentatívnej inštitúcie v 21. storočí.

Pri dosiahnutí potrebných podmienok pre činnosť SND v zmysle zákonov upravujúcich jeho postavenie bude Slovenské národné divadlo v roku 2027 medzinárodne plne akceptovanou inštitúciou s modernou tvárou a progresívnym vnútorným fungovaním, reprezentujúc vysokú náročnosť a mieru profesionality, citel'ný hodnotový dopad na spoločnosť, progres na tradíciách slovenského, európskeho a svetového divadla a kreovanie skutočnej kultúrnej spoločnosti.

Jednou z najdôležitejších otázok aj do budúcnosti, bude otázka financovania kultúrnych inštitúcií. Je určite logické, že na základnú prevádzku, mzdy i kapitálové výdavky na spravovanie štátneho majetku, bude vždy potrebné krytie zo štátneho rozpočtu, ktoré sa premietne do rozpočtu organizácie SND. No pri zmene sponzorského zákona, ktorý doteraz nie je, by sa mohlo podať konečne začať riešiť aj situácia s motiváciou ľudí, subjektov, firiem a pod, aby začali investovať aj do kultúrnych inštitúcií. Verím, že príde k výraznej zmene v tejto oblasti a my, zamestnanci a milovníci kultúry, a inštitúcie, získame nových podporovateľov z radov milovníkov a fanúšikov kvalitného umenia.

Som pripravený na všetky úlohy a výzvy a bude pre mňa veľkou ctou, ak by som mohol svoje vedomosti a doterajšie skúsenosti zúročiť práve pri riadení tak významnej kultúrnej inštitúcie, akým je Slovenské národné divadlo.