

Od 5.1.2021 do 31.10.22 som pôsobil v SND na pozícii generálneho riaditeľa. Počas 22 mesiacov sa Slovenské národné divadlo stalo súčasťou mojej DNA. Mal som možnosť dôkladne spoznať túto inštitúciu na všetkých úrovniach v časoch najprísnejších covidových opatrení, aj v časoch plných sál. Spolu s mojím tímom sme vyviedli SND z covidovej krízy, obnovili umeleckú prevádzku, dosiahli sme významný pokrok v oblasti rozpočtu, nastavili sme nové pravidlá finančného riadenia a finančnej kontroly, zrealizovali náročné reformy v personálnej oblasti. Spustili sme procesy vedúce k rekonštrukcii historickej budovy SND a budovy Umelecko-dekoračných dielní, zrekonštruovali a zatraktívili sme exteriérové priestory novej budovy SND, zvýšili návštevnosť všetkých troch umeleckých súborov, rozvíjali projekty pre detského a mladého diváka. Výrazne sme navýšili vlastné príjmy prostredníctvom predaja vstupeniek, ale aj vďaka novým partnerstvám a úspešným investičným projektom (platené parkovisko a vlastné gastro prevádzky), zaviedli sme nový predajno-rezervačný systém a implementovali mnoho ďalších zásadných zmien. Po necelých dvoch rokoch intenzívnej práce sme boli stále iba na začiatku a SND čakalo veľké množstvo projektov, ktoré by ho posunuli na úroveň úspešných európskych divadiel a divákovi by priniesli viac kvality a komfortu. Preto som sa rozhodol, že sa spolu s mojím tímom, ktorý by v prípade môjho úspechu nastúpil na kľúčové pozície v pôvodnom zložení (okrem výmeny na poste riaditeľa Opery SND), opätovne zapojíme do verejnej súťaže s ambíciou dokončiť projekt, ktorý sme naštartovali, a zabezpečíme tak SND kontinuitu, ktorú nevyhnutne potrebuje.

### **Opera SND**

Nami realizované reformy v Opere SND boli v uplynulom období mimoriadne skloňovanou témou, preto tejto organizačnej zložke SND venujem v mojom projekte výrazne viac priestoru ako ostatným. Nový riaditeľ Opery SND nadviaže na nastavený koncept riadenia a bude ho ďalej rozvíjať. Jednou z jeho dôležitých úloh bude upokojiť vnútrošuborové napätie vyvolané nevyhnutnými personálnymi a prevádzkovými zmenami.

### **Hrací plán**

Opera SND fungovala 102 sezón ako repertoárový súbor s veľkým počtom operných titulov a s ambíciou hrať každý večer iné operné dielo. Výhodou tohto systému bola bohatá a pestrá ponuka operných titulov pre divákov. Nevýhodami boli dlhodobá neudržateľnosť kvality repríz a výkyvy úrovne jednotlivých predstavení. Repertoárový systém počas posledných desiatich „predcovidových“ sezón postupne strácal na sile a SND zažívalo postupný pokles záujmu divákov o operné predstavenia (priemerná návštevnosť v sezóne 2018/2019 bola 68 % v HB a 59 % v NB).

Reakciou môjho manažmentu na tento dlhodobý negatívny vývoj diváckeho záujmu a kolísavej kvality bol prechod na semiblokový systém uvádzania oper v sezóne 2022/2023. Pilotný hrací plán v semiblokovom systéme neobsahoval počet repríz, ktorý je v dlhodobom horizonte našou metou, nakoľko zmena z repertoárového systému na blokový je pre každé divadlo revolučná. Nasledujúce sezóny však tento počet budeme postupne navyšovať spolu s pribúdajúcimi titulmi do repertoáru. Výhodou semiblokového systému je podstatne vyššia starostlivosť o kvalitu každej reprízy, dlhšia životnosť inscenácií s možnosťou interpretačného progresu a efektívnejšia propagácia jednotlivých blokov. Nevýhodou je nižší počet repríz v porovnaní s repertoárovým systémom, nakoľko každému bloku predstavení

predchádza skúšobný proces. Táto investícia sa ale okamžite odrazila nielen vo vyššej úrovni repríz, ale aj v pozitívnej odozve divákov a v neposlednom rade vo vyššom predaji vstupeniek. Pre porovnanie uvediem, že priemerná návštevnosť v prvých dvoch mesiacoch sezóny 2022/2023 bola 81 %. Z týchto čísel je zjavné, že nižší počet predstavení a vyššia interpretačná kvalita mali za následok výrazne lepšiu návštevnosť.

Hlavnou ambíciou pre budúce sezóny bude postupné zvyšovanie počtu repríz bez kompromisov v oblasti kvality predstavení. Navýšenie počtu predstavení sa dá dosiahnuť viacerými krokmi. V prvom rade zvýšením počtu titulov v repertoári, ktoré môže súbor v rámci sezóny rotovať. Časť titulov bude uvádzaná vo väčších blokoch, časť priebežne celú sezónu v menších blokoch. Tituly, ktoré nebudú plánované pre uvádzanie vo veľkých blokoch, budú mať inscenačné mantinely, aby stavba a svietenie scény boli čo najefektívnejšie a nezaberali tak mnoho času pri príprave predstavenia. Od začiatku sezóny 2022/2023 sme začali postupný prechod na systém trojzmennej prevádzky javiskovej techniky, aby bola možná i nočná stavba alebo búranie scény. Tento proces si však vyžaduje svoj čas a optimálny plán v semiblokovom systéme preto očakávame až v sezóne 2024/2025.

### **Repertoár**

Uzatvorenie historickej budovy SND v predchádzajúcej sezóne bolo logicky spojené s presunom niektorých inscenácií do novej budovy SND, ale aj s vyradením a postupnou likvidáciou dekorácií až 15 operných titulov. Za posledných 5 rokov bolo z rôznych dôvodov z repertoáru novej budovy SND vyradených 10 titulov. Spolu je to 25 vyradených operných titulov v priebehu posledných piatich rokov. Počas tohto obdobia (2018-2022) pribudlo do repertoáru Opery SND - aj s ohľadom na covidové lockdowny a uzatvorenie historickej budovy - iba 11 titulov, čo predstavuje polovičný počet oproti rokom 2013-2017. Opera SND má momentálne v repertoári 18 titulov. V tejto sezóne sa hrá 10 z nich a do jej konca pribudnú 2 nové. Súčasne treba dodať, že 5 operných titulov čaká v budúcej sezóne pravdepodobne vyradenie pre nízky záujem divákov alebo zlý stav dekorácií. To znamená, že do budúcej sezóny vykročí SND s 15 opernými titulmi. S ohľadom na vyššie uvedené bude primárnym cieľom manažmentu Opery SND budovanie silného a stabilného repertoáru s produkciami maximálnej umeleckej kvality a inscenačnej atraktivity s cieľom dosahovania stabilne vysokej návštevnosti.

### **Sólistický ansámbl**

Počas posledných 15 sezón bol priemerný počet interných sólistov 27. V minulej sezóne prišlo k redukcii sólistického ansámbľu. Táto reforma bola vynútená dôsledkami nasadzovania operných titulov za posledných 15 rokov a uzatvorením historickej budovy. Každú inscenáciu z tohto obdobia, ktorá neprekročila počet repríz 15, môžeme považovať v rámci repertoárového systému za neúspešnú. Z 39 titulov bolo takýchto až 23. Repertoárové divadlo, ktorému sa kontinuálne znižuje repertoár aj návštevnosť, sa ženie do situácie, keď je nevyhnutné realizovať zásadné reformy, ktoré nebývajú populárne ani bezbolestné. Nevyhnutným dôsledkom tohto negatívneho vývoja Opery SND za posledných 15 rokov bolo znižovanie uplatniteľnosti interného sólistického ansámbľu. Ani jednému riaditeľovi opery v predcovidovom období sa túto tendenciu nepodarilo zvrátiť.

Momentálne má sólistický súbor Opery SND 13,5 systematizovaných pracovných miest, ktoré dokážu byť v rámci aktuálneho hracieho plánu maximálne a efektívne využité. V hlasových oboroch v internom úväzku chýba dramatický tenor a bas (príp. basbarytón), pričom disproporcie hlasových oborov v rámci sólistického ansámbľu je potrebné riešiť saturovaním prázdnych pozícií etablovanými hosťujúcimi sólistami, a súčasne aktívnym

skautingom pri hľadaní nových talentov. V objavovaní mladých slovenských nádejných operných sólistov SND v predcovidovom období dlhodobo zlyhávalo. Napr. v rámci roku 2019 sa uskutočnilo iba 16 debutov do rolí v reprízach existujúcich inscenácií, pričom Opera SND v tom období fungovala stále ako repertoárové divadlo s pomerne vysokým počtom repríz. V roku 2022, keď Opera SND už fungovala v semiblokovom systéme a počet repríz bol nižší, a navyše prvé tri mesiace boli zásadne ovplyvnené covidovými obmedzeniami, sa počet debutov v rámci repríz starších inscenácií vyšplhal až na 31, čo je dvojnásobok v porovnaní s rokom 2019. Naš manažment vytvoril priestor pre mladé talenty z Operného štúdia, výrazné mená slovenskej opernej školy pôsobiace mimo interný súbor aj zahraničných hostí. Operný súbor SND už viac nie je „zabetónovaná“ inštitúcia a dokazuje to výraznou obmenou tzv. krstných listov všetkých inscenácií. Kľúčovým parametrom pri určovaní pomeru interných a externých sólistov v obsadzovaní bude kvalita.

### **Kolektívne telesá**

Repertoárový systém, v ktorom SND pracovalo 102 sezón, kládol špecifické požiadavky na schopnosti kolektívnych telies. Ťažiskom ich práce bol skúšobný proces k novým inscenáciám s tým, že po premiére musela nová inscenácia fungovať v reprízovom režime už len s minimálnou investíciou do skúšok. Vyžadovalo si to „pamäť“ kolektívnych telies počas celej sezóny, nakoľko sa každý večer hral iný titul a v dopoludňajších frekvenciách sa skúšala nová produkcia, čo logicky viedlo ku kvalitatívnym výkyvom. Ambíciou nášho manažmentu je síce vyšší počet predstavení, ale bez kompromisov v očakávanej kvalite. Cieľom je vysoká kvalita každej reprízy a divácka atraktivita každej inscenácie, aby jej životnosť bola čo najdlhšia. Prechod na semi-blokový systém to umožňuje. K zvýšeniu kvality v uplynulých mesiacoch výrazne prispeli dve nové osobnosti v opernom súbore – nový šéfdirigent Kevin Rhodes a nová hlavná zbormajsterka Zuzana Kadlčíková. Obaja priniesli inšpiratívne impulzy do operného súboru a mimoriadny nárast kvality výkonov orchestra a zboru, čo nešlo pozornosti odbornej obce a recenzentov. V orchestri je viac hráčov v dôchodkovom alebo v preddôchodkovom veku. Je preto prirodzené, že orchester čaká čiastočná generačná výmena. Garanciou kvalitného výberu budúcich hráčov orchestra Opery SND je nový konkurzný poriadok orchestra, ktorý dostal svoju definitívnu podobu počas môjho mandátu. Veľmi užitočným rozhodnutím v tomto kontexte bolo naše zapojenie sa do globálnej platformy *musicalchairs.info*, ktorá monitoruje voľné pozície v orchestroch na celom svete.

### **Činohra SND**

Činohra SND je stabilným súborom, ktorý napriek dvom náročným covidovým sezónam dokázal udržať fungujúcu umeleckú aj technickú prevádzku, dosahoval vysoké čísla návštevnosti a tešil sa výbornému ohlasu odbornej verejnosti. Činohra SND sa bude aj naďalej zaoberať nielen rozvíjaním estetických štýlov a divadelných prostriedkov, ale aj intenzívnou reakciou na udalosti v spoločnosti. Činohra SND sa dlhodobo snaží byť súčasťou občianskej spoločnosti. Zohľadňuje to vo svojom spôsobe fungovania i v nastoľovaní tém, či pri voľbe projektov. Angažovanosť, zodpovednosť voči slabším, znevýhodneným, minoritám, reakcia na podnety, vytváranie priestorov pre rôzne skupiny, kultivácia, pomoc, vyjadrovanie sa k veciam verejným, tým všetkým je dnes Činohra SND.

### **Dramaturgia**

Najbližšie sezóny by pokračovali v duchu vertikálnej dramaturgie, v ktorej sa jednotlivé témy budú tiahnuť naprieč viacerými sezónami. Výber titulov by sa mal opierať o témy - kultúrne vojny; amnézia pamäti; cyklus Západ; o aký svet a hodnoty chceme ako spoločnosť

zabojovať; aká sme komunita, ak hovoríme o minoritách a o sebe; depresia Európy; keď sa nevýhoda stáva výhodou. Počet titulov sa môže postupne zmenšovať s cieľom lepšieho obohrávania a udržiavania kvality jednotlivých inscenácií. V závislosti od náročnosti sa môže meniť pomer nových premiér v Sále Činohry a Štúdia. Modrý salón ostane naďalej dôležitou súčasťou repertoáru s dvomi až tromi inscenáciami v sezóne.

### **Kontinuita spoluprác**

Pokračovanie a udržanie spoluprác so slovenskými režisérmi a režisérkami naprieč generáciami je pre nás kľúčovou témou. Opakovaný návrat režisérov a režisérok, ktorí vedú so súborom pracovať a posúvať ho, je nevyhnutným predpokladom pre formovanie a udržanie kvalitného hereckého súboru. Dôležité pre rozvoj Činohry SND je však aj udržanie spolupráce s overenými, ale aj novými zahraničnými režisérmi a režisérkami. Je to stretnutie s inými estetikami, výzvami a nahliadaním na témy. Logickou a prirodzenou je stabilná spolupráca s tvorcami a tvorkyňami z Českej republiky.

### **Budovanie hereckého ansámblu a rozširovanie technickej prevádzky**

Súbor Činohry SND s ohľadom na svoj objem práce a podobu tvorby potrebuje dopĺňať herecký stav. Zároveň je nutné zabezpečiť vyvážené obsadzovanie a vytváranie priestoru pre mladých a potenciálnych hereckých kolegov a kolegyné. Je to generačne vrstevnatý súbor a je dôležité s týmto potenciálom pracovať. Víziou je vytvárať prostredie, ktoré vie byť zaujímavou výzvou a poskytuje možnosti umeleckej realizácie, ktoré sú na Slovensku jedinečné. Technická prevádzka potrebuje stabilizovať, aby nedochádzalo k fluktuácii zamestnancov. Je náročné zabezpečiť všetky profesie technickej prevádzky aj s ohľadom na nedostatočné mzdové ohodnotenie.

### **Tvorba koprodukcii a vzdelávacie aktivity**

Hľadanie nových možností a modelov koprodukcii, ich iniciovanie a vstupovanie do nich je s ohľadom na spôsob práce a prevádzku Činohry SND novou a náročnou výzvou. Účasť v zahraničných projektoch môže byť obojstranne inšpiratívna a prínosná pre zúčastnené krajiny. Na to je však nutné sledovať zahraničné projekty, vyhľadávať a žiadať o medzinárodné granty a následne ich viesť kvalitne spracovať. Náš pôvodný tím sa bude tejto téme naďalej intenzívne venovať. Budeme taktiež pokračovať v postupnom rozširovaní portfólia vzdelávacích aktivít smerom k študentom, ale aj pedagógom. Chceme pokračovať vo vytváraní zaujímavých projektov, v spoluprákach s inými inštitúciami a organizáciami, ktoré môžu edukačné činnosti spoluzabezpečovať, ale i dopĺňať.

### **Balet SND**

Vízia smerovania baletného súboru nadväzuje na predchádzajúce dva roky, a teda na rozširovanie repertoáru o klasické, neoklasické a moderné choreografické diela najvyššej kvality, prehľbovanie a rozširovanie spoluprác, prezentáciu súboru a jeho tvorby mimo domáceho javiska, ako aj hostovanie významných zahraničných baletných majstrov a choreografov.

### **Dramaturgia**

Nastaveným dramaturgickým zámerom je predstaviť publiku časť baletnej literatúry a autorov, ktorá nikdy nebola na Slovensku uvádzaná, ale rovnako dôležitá je podpora pôvodnej domácej tvorby. Dôraz kladieme na vyváženú kombináciu veľkých klasických baletov, neoklasických a moderných diel a pôvodných choreografií. Aj v ďalších sezónach

preto počítame s kontinuitou v predstavovaní svetovej choreografickej špičky ako sú John Cranko, Akram Khan, Crystal Pite alebo Paul Lightfoot. Dramaturgia podporí aj domácu tvorbu, a priestor dostanú slovenskí choreografi.

### **Umelecké spolupráce a projekty**

Dôležitým aspektom manažmentu uplynulých dvoch rokov, ktorý bude v prípade nášho návratu pokračovať, sú spolupráce s externým prostredím. Jednou z najúspešnejších v rámci Baletu SND bola spolupráca so SLUKom, ktorá má už nastavené pokračovanie v rámci projektu *Balet&Sluk/Tancom k sebe*. Rovnako dôležitá je pre SND spolupráca s Tanečným konzervatóriom Evy Jaczovej a Štátnym divadlom Košice. Našou ambíciou pre nadchádzajúce sezóny je aj rozvoj nových projektov ako napríklad *Luskáčik pre nevidiacich* vo forme špeciálnej aplikácie alebo *Junior company*, umeleckej sub-súborovej platformy pre začínajúcich tanečníkov a choreografov, ktorá vytvára priestor pre čerstvých absolventov konzervatórií a umožňuje im participovať na kmeňovom repertoári Baletu SND a popritom produkovať vlastný repertoár.

### **Komunikácia a obchod**

Našou najvyššou komunikačnou prioritou je 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.

### **Plánované komunikačné projekty**

SND síce sídli v Bratislave, ale nie je bratislavské divadlo. Je to predovšetkým Národné divadlo. To je hlavný odkaz, ktorý v našej komunikačnej stratégii bude rezonovať. Chceme tak zbaviť SND nálepky elitárskej bratislavskej inštitúcie, ktorá je vhodná iba pre úzky okruh bratislavských divákov a pripomenúť Slovákom, že každý by mal aspoň raz za život zažiť predstavenie a atmosféru v SND. Nenavštíviť SND je ako nefandiť národnému tímu.

Súčasťou tejto stratégie boli aj divadelné noviny SME NÁRODNÉ s celoslovenskou distribúciou ako príloha Denníka SME v náklade 36-tisíc kusov mesačne a online zásahom viac ako 200-tisíc čitateľov. Tento projekt po našom odchode výrazne upadol, plánujeme ho obnoviť, rovnako ako aj vydávanie podcastov SME NÁRODNÉ v upravenej dramaturgii, ktorá ich urobí atraktívnejšími pre široký okruh divákov. Súčasťou tejto stratégie je aj zintenzívnenie spolupráce s organizáciami cestovného ruchu na tvorbe celoslovenských a cezhraničných kampaní, nakoľko si uvedomujeme, že kultúrny turizmus je dôležitý zdroj príjmov. Pokračovať budeme aj v tvorbe a distribúcii digitálneho archívu, ktorý chceme sprístupniť divákovi - okrem doterajších platforiem DRAMOX, či príležitostného vysielania v RTVS - aj na webe SND ako platenú službu (v rámci nášho mandátu vzniklo 14 profesionálnych záznamov divadelných inscenácií). Plánujeme pokračovať 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*.

Dôležitou súčasťou komunikačnej stratégie sú CSR projekty, medzi ktoré patrí inkluzívny a charitatívny projekt *Divadlo pre všetky deti*, ktorý sme rozbehli v spolupráci s Úsmev ako dar a plánujeme v ňom pokračovať (vďaka tomuto programu si inscenácie SND pozrelo už viac ako 1000 detí z náhradných rodín, detských domovov, či detí so zdravotným postihnutím). Významným a verejnosťou pozitívne prijímaným nástrojom marketingovej

komunikácie je stánok SND na lokálnych trhoch. Primárnym cieľom stánku SND bolo zviditeľnenie značky, komunikácia s divákom, ako aj oslovenie nového publika, informovanie o predstaveniach, programe, aktivitách a akciách SND a dôležitou súčasťou bol predaj vstupeniek, darčkových poukážok, abonentiek a divadelného merchu. V tejto aktivite chceme pokračovať.

SND si uvedomuje aj svoju dôležitú úlohu pri vzdelávaní mladých. V tejto oblasti sme začali s tvorbou metodických listov k predstaveniam SND pre učiteľov. Plánujeme ich pripraviť ku všetkým relevantným inscenáciám SND a učiteľov priebežne zoznamovať nielen s tvorbou, ale aj podcastami, dramaturgickými úvodmi, workshopmi a inými nástrojmi, ktoré môžu byť ozvláštnením vyučovacieho procesu.

### **Mecenášsky klub**

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

### **Cena SND**

Radi by sme založili novú tradíciu udeľovania Cien SND, ktoré by sa každoročne na záver sezóny udeľovali na obľúbenom podujatí Letné Gala SND. Udeľovali by sa tri ceny - za mimoriadny umelecký výkon zamestnanca SND, za mimoriadny umelecký prínos pre SND z radov hosťujúcich umelcov a za celoživotný prínos pre SND. Veríme, že takéto ocenenie by pôsobilo motivujúco smerom dovnútra inštitúcie, aj navonok.

### **Spolupráce**

SND bude aj naďalej otvorenou inštitúciou a budeme rozvíjať vzťahy a spolupráce s Asociáciou slovenských divadiel a orchestrov (branžové konferencie), Vysokou školou múzických umení (stáže študentov), European Theater Convention a Opera Europe (spolupráce a konferencie s európskymi divadlami), Divadelným ústavom (zber dát a spoločné podujatia), Bratislavskou organizáciou cestovného ruchu (spoločné kampane), Magistrátom hlavného mesta SR Bratislavy (organizácia spoločného projektu Letné gala SND), Národným onkologickým ústavom (baletné gala Umenie pre život), Všeobecnou zdravotnou poisťovňou (spoločná celoslovenská kampaň), zahraničnými obchodnými komorami a mnohými ďalšími inštitúciami.

### **Nový web**

Jedným zo strategických projektov, ktorý v prípade nášho nástupu budeme realizovať, je tvorba novej webstránky. Web SND dosahuje takmer 4 milióny zobrazení stránky ročne (údaj z výročnej správy SND 2021), čo je číslo, ktoré sa nedá ignorovať. Po úspešnom zvládnutí prechodu na vlastný ticketingový systém je logickou prioritou nový web s novými užívateľskými benefitmi, akými sú digitálny archív alebo e-shop, ako aj logickejším členením, lepším systémom zobrazovania programu, jednoduchšími funkciami vyhľadávania a spravodajského obsahu. Súčasťou bude aj samostatná webstránka s podrobnými informáciami o histórii budovy SND na Hviezdoslavovom námestí a postupe jej rekonštrukcie.

### **Nová budova SND**

Dôležitá je pre nás aj systematická starostlivosť o novú budovu a jej okolie. Plánujeme postupne revitalizovať exteriér aj interiér novej budovy SND, aby bol divácky atraktívnejší. Plánujeme novú divadelnú reštauráciu v priestore výstavnej siene Činohry SND, ktorý by

**PROJEKT RIADENIA A ROZVOJA SLOVENSKEHO NÁRODNÉHO DIVADLA**

obsahoval aj malý pop-up obchod s knihami, novinami, časopismi a divadelným mercom. Tento priestor by bol celodennou prevádzkou. Chceme docieľať, aby priestory divadla žili po celý deň, nielen vo večerných hodinách. Z rovnakého dôvodu plánujeme pokračovať vo výstavách v spolupráci s Divadelným ústavom, ale aj vo vlastnej réžii dramaturgov SND, ktorí budú pripravovať výstavy významných umeleckých osobností SND. Investície do mobiliáru baru a pop-up obchodu by sme čiastočne vykryli zo sponzorských darov. Zvyšok nákladov by sa pokryl z podnikateľskej činnosti do jedného roka od spustenia prevádzky.

**Divadelný merch**

Plánujeme rozšíriť rad divadelného merchu o ďalšie produkty, nakoľko si uvedomujeme, že je to nielen jeden zo zdrojov príjmov, ale aj úspešný komunikačný nástroj, cez ktorý sa tiež buduje vzťah k inštitúcii. Okrem spomínaného pop-up obchodu plánujeme merch predávať aj prostredníctvom e-shopu, v stánku na trhoch a v pokladniciach SND.

**Ekonomický úsek a finančná situácia na rok 2023**

Príspevok zo štátneho rozpočtu na bežné výdavky za rok 2022 dosiaha 22 873 tis. EUR (857 tis. EUR bolo poskytnutých nad dohodnutý rámec prostredníctvom refundácie ušlých príjmov počas pandemických opatrení vo výške 341 tis. EUR a mimoriadna 500.- EUR odmena zamestnancom v celkovej výške 517 tis. EUR). Vlastné príjmy by mali dosiahnuť 4,4 mil. EUR. Hospodárenie SND za rok 2022 by malo byť vyrovnané, s hotovostným zostatkom cca. 1 mil. EUR potenciálne s malým deficitom 2-3%, ktorý bude musieť byť dofinancovaný z rozpočtu 2023 (rovnaká situácia sa opakuje každoročne pre nedofinancovanie).

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 roku 2021 (ŠR: 23 511 tis. EUR)

| <i>tis. EUR</i> | <b>2023</b>   | <b>2024</b>   | <b>2025</b>   |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| ŠR              | 23 358        | 23 358        | 23 358        |
| Vlastné príjmy* | 5 294**       | 4 900         | 5 200         |
| <b>Celkom</b>   | <b>28 652</b> | <b>28 258</b> | <b>28 558</b> |

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

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

Od zostavenia Ozdravného plánu uplynulo 20 mesiacov a makroekonomická situácia sa významne zmenila. Zmenená cena energií a vysoká inflácia nie sú v príspevku ŠR 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 - nakoľko napriek ich nevyhnutnosti MK SR na to neposkytuje finančné krytie. Tieto prostriedky spôsobia deficit v rozpočte bežných výdavkov.
- Ceny energií (1 336 tis. EUR rozpočet roku 2022) môžu významne narásť v závislosti od ceny elektrickej energie vysúťaženej na úrovni MK SR a cien plynu. Bude veľkou výzvou nájsť dostatočné vnútorné rezervy na vykrytie tohto nárastu.

**PROJEKT RIADENIA A ROZVOJA SLOVENSKEHO NÁRODNÉHO DIVADLA**

- 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 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 približne 3 200 tis. EUR (pri sezóne neprerušovanej pandémie, zmenami vo vedení a pod.). Pri prípadných úvahách o zvyšovaní cien vstupného je potrebné vziať do úvahy dáta Štatistického úradu SR, a to:

- Výdavky domácností v SR na rekreáciu a kultúru v rokoch 2009 - 2019 (predcovidové obdobie) sa pohybovali medzi 6,1-7,2% s klesajúcou tendenciou.
- V roku 2019 boli výdavky na kultúru a rekreáciu mesačne na osobu 23,50.- EUR, t.j. relatívne nízke.

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 umožňujúca zvýšenie počtu predstavení) 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 cca. 500 tis. EUR - potenciál rastu príjmov z týchto služieb úzko súvisí so stabilitou SND (dlhodobá vízia a predvídateľnosť), atraktivitou a kvalitou poskytovaných umeleckých a neumeleckých služieb.
- Služby občerstvenia (gastro) cca. 400 tis. EUR - tento segment má v rámci SND potenciál rastu. Priestory SND musia „žiť“ po celý deň, nielen vo večerných hodinách a SND sa musí stať atraktívnym priestorom, nielen pre návštevníkov predstavení, ale aj iných podujatí v SND (výstavy, vernisáže, besedy/stretnutia so zaujímavými ľuďmi a pod.).
- Prenájom priestorov a nadväzujúcich služieb cca. 400 tis. EUR - rast v tomto segmente je možný (existuje dopyt), ale deje sa na úkor predstavení, keďže využíva rovnaký priestor. Existuje potenciál vo využití priestorov SND pred/po predstavení na diskusie, firemné akcie či konferencie so zapojením gastro služieb.
- Parkovanie a doplnkový predaj cca. 100 tis. EUR.

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

**Reorganizácia Ekonomického úseku (EÚ)**

V súvislosti s implementáciou Centrálného ekonomického systému (CES) a takisto predpokladaným odchodom do dôchodku viacerých zamestnancov príde k predefinovaniu

úloh, kompetencií a zodpovedností v rámci EÚ. Je absolútne nevyhnutné posilniť funkciu kontroingu (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 zintegrovat' 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. Celý proces reorganizácie bude vyžadovať akvizície nových talentov v oblasti účtovníctva a daní, kontroingu, IT a takisto silné projektové riadenie a komunikáciu na najvyššej úrovni riadenia (ER), nakoľko implementácia CESu je projekt, ktorý ovplyvní procesy v celom SND.

### **Komplexná rekonštrukcia historickej budovy SND (HB)**

Administratívne, odborne aj finančne náročný proces prípravy rekonštrukcie sa výraznejšie začal hýbať až s našim príchodom do SND v januári 2021. Počas predchádzajúcich 2 rokov boli vypracované nasledovné nevyhnutné dokumenty:

- Stavebný zámer komplexnej rekonštrukcie HB.
- Závazné 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 bude ukončená najneskôr začiatkom roku 2023) 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 vysúťažovaný 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. 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. Paralelne s týmito procesmi bude prebiehať povoľovacie konanie/inžiniering a 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.

**Rekonštrukcia objektov Umelecko-dekoračných dielní SND (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 vedenie SND pristúpilo k príprave 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 skompletizované nasledovné dokumenty:

- Digitálne geodetické zameranie.
- Energetický audit.
- Pasportizácia (získovanie skutočného stavu) objektov UDD.

Do konca kalendárneho roka by mali byť ukončené štúdiá uskutočniteľnosti a projekt rekonštrukcie. Pred novým vedením SND stojí úloha zabezpečenia inžinieringu (t.j. povoľovacie konanie na rekonštrukciu), samotné vypracovanie a zdokladovanie žiadosti o finančné prostriedky z výzvy, verejné obstarávanie zhotoviteľa a samotné zhotovenie. Keďže použitie prostriedkov z výzvy je viazané na energetické úspory, je pravdepodobné, že časť výdavkov na nesúvisiace práce (napr. obnova sociálnych zariadení a pod.) bude musieť byť hradená z iných zdrojov. Celý projekt je nevyhnutné ukončiť (t.j. kolaudácia) do konca roku 2025.

**Ďalšie významné nevyhnutné investície**

Vzhľadom na opotrebenie a technickú zastaranosť technológií v novej budove SND bude nevyhnutné urobiť rozsiahle investície v rozsahu 23 mil. EUR, ktoré sme definovali v investičnom zásobníku. V rámci jedného funkčného mandátu považujem za reálne realizovať minimálne polovicu týchto projektov. 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. Jedinou podstatnou zmenou v mojom tíme bude pozícia riaditeľa Opery SND. Som hlboko presvedčený, že nový člen tímu bude pre odbornú verejnosť aj pre kolegyne a kolegov v SND výbornou správou. Ja a môj tím sme pripravení v prípade mojej úspešnej kandidatúry sa do divadla vrátiť a dokončiť rozbehnuté reformy, priniesť nové impulzy a byť aj naďalej vlajkovou loďou slovenskej kultúry.