

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleksandra Pavlič

Primerjalna analiza opernih hiš: SNG Opera in balet Ljubljana, MET (Metropolitan Opera) in
Deutsche Oper Berlin

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleksandra Pavlič

Mentor: izr. prof. dr. Gregor Tomc

Somentor: prof. dr. Bogomil Ferfila

Primerjalna analiza opernih hiš: SNG Opera in balet Ljubljana, MET (Metropolitan Opera) in
Deutsche Oper Berlin

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Za pomoč, sodelovanje in nasvete pri magistrskem delu se najlepše zahvaljujem mentorjema, prof. Gregorju Tomcu ter prof. Bogomilu Ferfili.

Posebno zahvalo pa namenjam svoji družini, ki je verjela v moj uspeh, ter Borutu, ki me je navdahn timer za operno obarvano temo.

Primerjalna analiza opernih hiš: SNG Opera in balet Ljubljana, MET (Metropolitan Opera) in Deutsche Oper Berlin

Analiza treh opernih hiš na podlagi različnih kazalnikov je v delu pokazala, da imajo operne hiše po celem svetu podobne težave ne glede na velikost stavbe, slavne nastopajoče zvezde ali državo. Ne le da operne hiše postajajo čedalje večje breme za države, zmanjšuje se tudi odstotek gledanosti predstav, operne hiše izgubljajo podporo državljanov, najbolj zaskrbljujoče pa je dejstvo, da operna hiša izgublja svoja prvotna namena: kakovostno kulturno vzgojo in »ogledalo družbe«. Zaradi obremenjenosti z zasedenostjo dvoran je vodstvo opernih hiš pozabilo na umetniško vrednost in poslanstvo opernih hiš, kar otežuje še umetniško-ekonomska dihotomija v organizacijski sestavi. Operna umetnost je živa umetnost, ki jo je nadvladala zgodovina, le-ta pa v večini kulturnih ustanov narekuje programski del. Pomanjkanje vizije, kreativnosti in refleksije je posledica nepravilnega vodenja ter načrta višjih državnih ustanov do kulture. Operne hiše so »prepuščene same sebi«, so brez skrbno izdelanega modela za delovanje. Ustanove za uprizoritvene umetnosti se morajo zavedati, da ne upoštevajo le enega kazalnika (maksimizacije dobička ali polnih sedežev v dvorani), temveč gre za večplasten cilj, ki ga je treba opazovati z različnimi kazalniki, katerim skupna cilja zadovoljstvo uporabnikov ter dodana umetniška vrednost. Operna hiša mora ponuditi program, ki posamezniku »odkriva nova obzorja, odpira oči in nahrani dušo«. Model upravljanja opernih hiš je vsekakor zapleten in sestavljen iz različnih kazalnikov, a omogoča preživetje take uprizoritvene umetnosti tudi v prihodnosti.

Ključne besede: menedžment, uprizoritvene umetnosti, državne pomoči, model upravljanja

Comparative analysis: SNG Opera and Ballet Ljubljana, MET (Metropolitan opera) and Deutsche Oper Berlin

The analysis of three opera houses on the basis of various indicators has shown that opera houses around the world suffer from similar problems, irrespective of the size of their building, their famous performers, or their country. Not only are the opera houses becoming growing burdens for their country; the percentage of their performance viewership is falling and they are losing the support of citizens; however, the most worrying is the fact that opera house is losing its original focus: offering quality cultural education and being a mirror of society. By being overburdened with the hall occupancy, the opera house management has forgotten about the artistic value and the mission of opera houses, which is made even more difficult by the artistic-economic dichotomy within the organizational structure. The art of opera is a living art which has been dominated by history, which dictates the programme in the majority of cultural institutions. The lack of vision, creativity and reflection are the results of improper management and the higher state institutions' cultural plans. Opera houses are left to themselves, without a carefully crafted model of operation. Performing arts institutions should be aware that they are not pursuing only one indicator (maximization of profit or full seats in the hall), but that this is a complex objective which must be monitored with various indicators that have a common goal of customer satisfaction and the added artistic value. An opera house must offer a program that helps individuals discover new horizons, opens their eyes and feeds their souls. The management model for opera houses is certainly complex and consists of different indicators, but it allows for the survival of this kind of performing arts, also in the future.

Keywords: management, performing arts, state aid, management mode.

Kazalo

1 UVOD	7
2 TEORETIČNI DEL.....	10
2.1 <i>Oprelitev opere</i>	10
2.2 <i>Kulturna ekonomika</i>	13
2.2.1 Baumolova bolezen.....	15
2.3 <i>Problematika na področju upravljanja opernih hiš – dosedanji izsledki</i>	16
2.3.1 Umetniško-ekonomska dihotomija	21
2.3.2 Konfuznost v organizacijski sestavi.....	24
2.3.3 Zahteve in interesi proti menedžmentu opernih hiš	25
2.3.4 Namen državnih subvencij.....	28
3 PRIMERJALNA ANALIZA MODELOV OPERNIH HIŠ METROPOLITANSKA OPERA NEW YORK, SNG OPERA IN BALET LJUBLJANA IN DEUTSCHE OPER BERLIN	31
3.1 <i>Kratka predstavitev oper</i>	31
3.1.1 Deutsche Oper Berlin – od podjetja do javne ustanove	31
3.1.2 Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana	33
3.1.3 Metropolitanska opera New York.....	36
3.2 <i>Sestava zaposlenih</i>	39
3.2.1 Deutsche Oper Berlin.....	39
3.2.2 Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana	40
3.2.3 Metropolitanska opera New York.....	41
3.3 <i>Financiranje</i>	42
3.3.1 Deutsche Oper Berlin.....	42
3.3.2 Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana	47
3.3.3 Metropolitanska opera New York.....	50
3.4 <i>Produkcija in sezonski program</i>	53
3.4.1 Deutsche Oper Berlin.....	53
3.4.2 Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana	55
3.4.3 Metropolitanska opera New York.....	58
3.5 <i>Zasedenost predstav</i>	60
3.5.1 Deutsche Oper Berlin.....	60
3.5.2 Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana	61
3.5.3 Metropolitanska opera New York.....	65

3.6 Ugotovitve primerjalne analize	66
4 MODEL OPERE	69
4.1 Uravnavanje umetniške produkcije	70
4.2 Uravnavanje pridobivanja sredstev (države, sponzorjev) in izdatkov	72
4.4 Programsko načrtovanje	76
4.5 Kompetence ter kvalifikacije direktorja	80
4.6 Organizacija opere	81
5 SKLEP	83
6 LITERATURA	86

1 UVOD

Opera je danes umetnost protislovij. Na eni strani poslušamo zelo slabe napovedi o »smrti« operne, ki sta jih leta 1966 sprožila William Baumol in William Bowen, saj s tehnološkim vzponom opera kot uprizoritvena umetnost ne pridobiva dovolj možnosti za razvoj, na drugi strani pa lahko vidimo razkošne operne premiere, zaradi katerih se nam zazdi, da je opera pravzaprav v obdobju razcveta. V magistrskem delu bom opero preučevala z ekonomskega izhodišča; odločila sem se raziskati vprašanje, kako bi lahko opero, njeno upravljanje, financiranje in delovanje preoblikovali v skladu s strukturnimi spremembami družbe.

Za uspešno predstavljanje svojega dela in uresničevanje vizije potrebujejo kulturne ustanove znanje o tržnih zakonitostih in poslovnih veščinah. V ta namen bi morale postati vodenje kulturnih ustanov bolj poslovno usmerjeno, umetnost pa bi morali gledati tudi s stališča ekonomistov (Frey in Pommerehne 2001, 2–26). Problem poslovanja uprizoritvenih umetnosti, ki povezujejo vse vidike glasbe (instrumentalno in vokalno) ter dramsko igro, so izpostavili prvi kulturni ekonomisti, kot so Adam Smith, John Ruskin, John Maynard Keynes, Tuomas Auvinen, William Baumol in William Bowen. Slednja sta med drugim napisala tudi temeljno delo *Performing Arts, The Economic Dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance*, v katerem sta postavila teorijo o Baumolovi bolezni in oznanila sodobno znanstveno področje – kulturno ekonomiko (Towse 2003, 3 v Srakar 2010, 15–16). Panoga uprizoritvenih umetnosti s tehnološkim vzponom v tehnološkem smislu ne pridobiva tako kot druge panoge (čeprav bi lahko); usmeritve v plačilnem sistemu so take, da se plače izenačujejo s plačami v drugih sektorjih, kar pa pomeni, da se hkrati povečujejo stroški na področju uprizoritvenih umetnosti (Smrekar 2010, 4), prav tako pa zapletena zasnova opere kot uprizoritvene umetnosti vpliva na težavno upravljanje opernih hiš (Pratt 2007, 9).

Pri analizi v magistrskem delu se bom opirala na študijo Auvinena (2000, 2–3), ki je primerjal štiri operne hiše (Deutsche Oper Berlin, English National opera, Finnish National Opera in Opera National de Paris) ter skušal ugotoviti vzroke za probleme v menedžmentu oper. Podatki, na podlagi katerih je strukturiral raziskavo, so: sestava zaposlenih, financiranje ter umetniško-finančno načrtovanje. Študija je pokazala, da je v vseh opernih hišah prisotna dvojna (dualna) sestava – umetniška in organizacijska; glavna naloga direktorjev opere pa je iskanje ravnotežja med tremi silami (umetniško, socio-ekonomsko ter organizacijsko). Vse operne hiše v raziskavi imajo reden dotok finančnih sredstev, zato podredijo ekonomsko

učinkovitost ter dajo prednost umetniški produkciji kot tržno usmerjenemu upravljanju. Posledica take podrejenosti ekonomske učinkovitosti je, da so produkcijski stroški evropskih oper tako visoki, da se z zaslužkom od prodanih vstopnic pokrije le četrtnina vseh odhodkov (Storey 2001, 33). Z analizo opernih hiš sta se ukvarjala tudi Agid in Tarondeau (2010, 3), ki sta analizirala podobnosti in razlike 80 opernih hiš v Evropi in Ameriki. Ugotovila sta, da so si operne hiše podobne predvsem glede programskih praks (ne glede na to, ali so operne hiše subvencionirane), največje razlike pa sta opazila na področjih produkcije in financ. Operne hiše sta avtorja glede na ugotovitve posplošila na ameriški model ter nemški model. Karakteristike evropskih opernih hiš so značilne za nemški model opere, ameriške in avstralske operne hiše pa delujejo po ameriškem modelu. A vendar, zakaj je tako velika razlika v menedžmentu in financiranju med ameriškim in nemškim modelom opere, ko pa le-te uprizarjajo skoraj enak program? Kakšen je torej namen subvencij? Pričakovali bi, da se bodo visoko subvencionirane operne hiše odrekle postavitvam priljubljenih klasik, ki jih izvajajo opere, ki se v celoti opirajo na prihodke od prodaje vstopnic in na zasebne donacije, a pri vseh prevladujejo Verdi, Mozart in Puccini – kakovost produkcije se torej ne razlikuje (Frey in Pommerehne 2001, 35–36). Glede na to, da ima Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana (v nadaljevanju SNG Opera in balet Ljubljana) podoben redni repertoar kot večina zahodnih opernih hiš, se lahko vprašamo, zakaj je tako previsoko subvencionirana ter ali je subvencija v tako veliki meri sploh potrebna.

Opere postajajo muzeji, ustanove, katerih poslanstvo je le ohranjanje in ne ustvarjanje. Si res zaslužijo tako velike donacije in podporo države? Se lahko z učinkovitim menedžmentom ustvari prihodnost take umetnosti brez dodatne podpore države? Menim, da bi operne hiše morale izdelati trajnostni poslovni sistem za prihodnost menedžmenta opernih hiš. Michael Kaiser, predsednik centra John F. Kennedy za uprizarjajoče umetnosti, je dejal: »Umetnost je v tranziciji in veliko bo pritiska na stroške, kako jih zmanjšati in kako narediti bolj učinkovit sistem na področju novih produkcij« (Holubiak 2014). Analiza delovanja različnih opernih hiš, razkrivanje njihovih podobnosti in razlik, mogoč tehnološki napredek opere in različni ustvarjalni prijemi uspešnih oper kažejo na to, da ima opera negotovo, a vsekakor prevzemajočo prihodnost, preden se »zavesa na odru spusti« (Agid in Tarondeau 2010, 4).

Za primerjalno analizo sem izbrala SNG Opera in balet Ljubljana, o kateri se že vse od leta 2011 govori, da zapravlja denar, najema tuje, gostujoče umetnike, v hiši pa je veliko zaposlenih, ki niso produktivni po več mesecev. SNG Opera in balet Ljubljana je imela do leta 2013 dolg v višini okoli 1,5 milijona EUR – dolg je več let nastajal zaradi slabe in

nedodelane politike ustanove, ministrstva ter zaposlenih v kulturnem hramu (Jaklič 2011). Leta 2012 je SNG Opera in balet Ljubljana prejela kar 10.729.023 EUR za tekoče poslovanje, a jim je kljub temu denarja primanjkovalo. Problem je v sistemu financiranja ter neučinkovitem načrtovanju dela (Mager 2013). SNG Opera in balet Ljubljana je začela sezono 2014/2015 s tekočo likvidnostjo, zapadlih neplačanih obveznosti ni več, kulturna ustanova pa naj bi po besedah direktorja Štularja zadolženost počasi »ukinjala« (MMC 2014). Kako naprej, da bo poslovanje pozitivno in brez obremenjevanja javnih financ? Dosedanje analize delovanja opernih hiš po svetu kažejo, da je najbolj problematičen del upravljanja opernih hiš močna medsebojna odvisnost med umetniško produkcijo ter sredstvi, ki so potrebni, da se taki projekti uresničijo (Auvinen 2000, 206). SNG Opera in balet Ljubljana se žal ne prilagaja razmeram – v operi je možen tehnološki napredek (abonmaji v HD-obliki)¹, večja programska pestrost ter ponudba bolj priljudnih vsebin. Državna subvencija v SNG Opera in balet Ljubljana ni porabljena v namene pozitivnih zunanjih učinkov (predstave neznanih, neuveljavljenih skladateljev – novitet, katerih stroške ne morejo pokriti s prodanimi vstopnicami), vendar za produkcije Puccinija, Verdija in Rossinija. Glede na to, da SNG Opera in balet Ljubljana vsako leto dobi okoli 10 milijonov EUR državne subvencije, lahko ugotovimo, da ne deluje na tržno usmerjeno, ampak poskuša le upravičiti višino dodeljenih sredstev.

Pri magistrskem delu gre predvsem za primerjalno analizo ter poslovno raziskavo. Z metodo kritične deskripcije bom predstavila dejstva, procese in pojave obravnavanega področja. Na podlagi primerjalne analize in poslovne raziskave bom oblikovala lastne sklepe in razmisleke.

S primerjalno analizo treh opernih hiš želim izdelati model upravljanja SNG Opera in balet Ljubljana z manjšimi državnimi sredstvi, če se bodo operne hiše želele ohraniti tudi v prihodnosti, saj dodeljena sredstva morda ne bodo vedno tako visoka. Z vprašanjem, ali naj operne hiše »živijo« le od donacij oziroma subvencij ali le od tržnih dobičkov, se v primeru opernih ustanov ne bom ukvarjala, kljub temu pa bi bilo treba glede porabe javnega denarja izraziti bolj določeno strategijo in razumsko ravnanje na podlagi skrbno izbranih kazalnikov.

Menim, da SNG Opera in balet Ljubljana za svoje delovanje (uprizorjanje znanih in popularnih klasik, redkeje pa uprizorjanje del sodobnih skladateljev) potrebuje subvencijo države – a do 40 % manj, kot je ima zdaj, saj bi se z uravnoveženim in preišljenim modelom na finančnem, organizacijskem ter umetniškem področju lahko veliko bolj opirala na prihodke

¹ Predstave, ki so posnete kot filmi, ki se nato predvajajo v kinodvoranah z visoko razločnostjo.

od prodaje vstopnic in na zasebne donacije. To je tudi moja teza, ki jo bom upoštevala v celotnem delu.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Opredelitev opere

Če poskušamo opero kot uprizoritveno umetnost povzeti z nekaj besedami, bi jo lahko poimenovali kar *drama v glasbi*; dramatično dejanje, ki se uprizarja na odru z igralci, kostumi in primerno sceno. Opera je vidna in zvočna projekcija moči, vpliva in okusa občinstva, ki tako umetnost podpira (Grout in Hermine Weigel 2003, 1–3). Pri raziskovanju zgodovine opere sem našla veliko letnic, študij in mejnikov; opredeljenih je več mejnikov oziroma pomembnih virov, ki bi jih lahko upoštevali kot začetke opere, saj lahko zametke opere najdemo v celotni človeški zgodovini – pri operi gre za povezovanje glasbe z igro, pripovedovanjem in zgodbo. Zaradi človeške radovednosti in ustvarjalnosti se je povezovanje glasbe z igro začelo zelo zgodaj, točno datiranje začetkov opere je zato težavno.

Prvo uporabo termina opera – drama v glasbi lahko najdemo v prvi izdaji dela *Raccolta di drammi*, to je bila zbirka beneških libretov Malatesta Leonettija, ki je pod naslov libreta *La Deianira* leta 1635 pripisal *Opera recitativa in musica*. Drugi primer uporabe termina opera najdemo leta 1639 v libretu in scenariju Orazia Persianija, *Le nozze di Teti e di Peleo* (o grški mitologiji). Od tega obdobja se je termin opera začel uporabljati v Angliji, kasneje pa se je uveljavil v Franciji in Nemčiji. Uporaba termina opera pa je bila do 19. stoletja v Italiji presenetljivo redka, raje so uporabljali termine, kot so *favola in musica*, *favola pastorale*, *dramma per musica*, *feste teatrale*, *tragedia* ipd. Zgodovine opere tako ne moremo datirati glede na uporabo termina opera, saj gre za obliko umetnosti – taka oblika pa se je uveljavila veliko prej kot samo izrazoslovje (*prav tam*). Beseda opera izvira iz latinskega glagola *operare*; glagol, ki pomeni »delati«, pa je izpeljan iz latinske besede *opus*, ki je samostalnik za besedo »delo, dejavnost, umetnina« (Lazar 2010, 7).

Prve zametke uprizoritvene umetnosti, kot je opera, so imeli že v času antične Grčije, ko so pri uprizarjanju tragedij in mitov izvajali enoglasne korale. Poleg uprizarjanja tragedij v antiki pa je najstarejše znano posvetno delo iz leta 1283 oziroma 1284; tj. uprizoritev *Le Jeu de Robin et de Marion*, ki je vključevala glasbo in so jo izvajali na dvoru kralja Neaplja. To delo je v strokovni literaturi imenovano kot prva *opera comique* oziroma komična opera, saj je avtor napisal enostavno pastoralno komedijo, vendar je bila uprizorjena le na dvoru in ne za

širšo množico (Grout in Hermine Weigel 2003, 19). Avtor Adam de la Halle je med dialoge spretno vkomponiral kratke pesmi oziroma refrene z instrumentalno glasbo, ki jih verjetno ni napisal sam – uporabil je že znane napeve (*prav tam*). Začetek operne produkcije je zelo težko natančno datirati, saj je odvisen od izvajanja opere in zvrsti uprizoritvene umetnosti. V stoletjih se je zvrst opere preoblikovala in spreminjala, a so jo v taki obliki, kot jo poznamo danes, prvič uprizorili leta 1594, delo Daphne so poimenovali *dramma per musica* oziroma *drama skozi glasbo* – zgodba je temeljila na knjigi Metamorfoze, klasično delo pa so na oder postavili Bardi, Rinuccini, Peri, Caccini in ostali člani florentinske Camerate (Orrey 1991, 17).

Sledil je razcvet opere. Levine po Storey (2001, 33) pojasni, da je opera postala sestavni del javne kulture; leta 1860 so po celem svetu uprizarjali delo Don Giovanni, a opera ni ostala le za zidovi umetniških hiš, slavne operne arije so na ulicah žvižgali ljudje – ljudje, ki so poznali zgodbo ter slavne operne pevce.

V 19. stoletju so prevladovale predvsem opere z zgodovinsko snovjo, število le-teh je postalo zelo veliko, močan porast pa je bil povezan z osrednjimi značilnostmi romantike, saj znotraj zgodovinskega žanra opere »vrata fantaziji niso zaprta«, dokler z njo ne spreminjamo zgodovinskih dejstev. Heinrich Heine je v poročilu o francoskem gledališču v tem obdobju zapisal, da velika pariška opera posejblja »trpljenje in srečo celotnega človeštva« (Pompe 2007, 102–105). Operne hiše so v tistem času ponazarjale družbeno dogajanje in tako tudi odsevale duh časa.

Kdaj se je opera spremenila v visoko umetnost? Sredi 19. stoletja so najprej ločili opero in gledališče, kar je pomenilo, da so operne predstave lahko izvajali le v določenih stavbah, druga stopnja pa je bilo oblikovanje bontona v operi vključno z določenimi pravili oblačenja (ang. *dresscode*), kar je pomenilo, da so v opero lahko zahajali le premožni in izobraženi ljudje. Danes bi se rade operne hiše znebile predstave o tem, da so namenjene le majhnemu številu ljudi. Zanima me, kakšni so ukrepi na tem področju oziroma kaj lahko opere ponudijo, da ponovno privabijo množice in postanejo družbeno aktualne (*prav tam*). Operne hiše so se danes udobno »namestile na venčke največjih uspešnic«, ki ne ponujajo več družbene aktualnosti in novih ideologij, program pa se vse preveč omejuje na »šlagerje«, ki jih posluša elita, ki to ni (Lazar 2010, 55). Sicer pa je opera v sodobni družbi dobro sprejeta, čeprav se obiskovalci ne poistovetijo več z vsebino, liki in situacijami, temveč s spektaklom same

predstave, ki je fokus samega opernega dela »potegnil nase«. V sodobni operi se je spremenila tudi vloga zvezdnških solistov, ki danes predstavljajo zelo veliko mero učinkovitosti v relaciji sistema moči, individualnih razlik je zelo malo, virtuoznost pa je postala nepogrešljiv del uspeha v kapitalistični družbi. Drama kot oblika umetnosti torej poteka tudi v sistemu zvezd opernega sveta. Danes razumejo operne hiše tradicijo kot estetiko in razkošno predstavitevijo opernih zvezd, predvsem pa gre za uprizoritve zgodovinskih predstav. Vse operne hiše si seveda ne morejo najeti najboljših solistov in zvezd svetovnih razsežnosti, ki bi »ukradli šov«. Operne hiše si vseeno močno želijo ustvarjati kostumografske, scenske in težko izvedljive predstave, ki bi privabile množice že zaradi same predstavitve. Žal se marsikatera operna hiša »prične utapljati« v drami oziroma gledaliških prvinah in pozablja na to, da se mora obiskovalec poistovetiti z vsebino in ne sceno. Interpretacija ne poteka več z liki, dodelano glasbo, nastopom in ideologijo, temveč s sceno, ki je velikokrat najbolj interpretirana stvar v opernih hišah. »Operno delo prehaja v spektakel, ki konkurira drugim spektaklom z istimi deli na trgu umetniške produkcije. Kar enega ustvarja za boljšega od drugih, so ravno relacije moči, kapitala, sistem zvezd in širšega dometa potrošnikov« (Lazar 2010, 55).

Položaj opere v družbi je orodje za odraz družbenih razmer v le-tej; kritične mase oziroma kritično naravnane umetnosti, produkcij je (pre)malo, onemogočeno je javno, avtonomno življenje umetnikov, izbranci s prilaščanjem sredstev škodujejo umetnosti, želje posameznika pa so enačene s potrošništvom. Danes ne poteka samo množična potrošnja dobrin, ampak tudi storitev. Nekateri avtorji trdijo, da s tem, ko kultura vstopa na trg, le-ta izgublja svojo avtonomijo in kritično zmožnost, a vendar brez bolj tržne usmeritve v taki obliki ne bo več dolgo obstajala. Vlogo opernih hiš danes vidim kot vez med zgodovino in današnjimi kriznimi časi, kot ustanovo, ki ponuja kritičen pogled na estetiko, današnje ideale in sistem vrednot. Bojazen, da bo z vstopom ekonomije na trg umetnosti sama umetnost izgubila kakovost, je popolnoma neutemeljena. Čas je, da se operne hiše »prebudijo«. Ekonomija lahko omogoči razcvet opernih hiš, ki naj vzgajajo, odkrivajo in kritizirajo. Uprizarjanje najbolj znanih opernih del, ki vsakič napolnijo dvorane, je najenostavnejši načrt za polnjenje dvoran in finančnih blagajn, a vendar so tudi druge poti. Novi načini upravljanja, raznovrsten program, vzgoja za mlade, odkrivanje novih scenskih/kostumografskih prijemov, kadrovske rešitve, predvajanja novih predstav in vračanje kulturne naloge opernim hišam je tisto, kar manjka za uspeh.

2.2 Kulturna ekonomika

Koliko para toliko i muzike – pregovor Spahića, ki slikovito razloži, da brez sredstev ne moremo zagotoviti osnovnih dejavnosti v kulturni panogi, narediti novih vsebin, ponuditi novih področij umetniškega ustvarjanja ali ustvariti umetniških presežkov. Vse osebe kulturne dejavnosti morajo razvijati dolgoročne in kratkoročne postopke za doseg cilja (strategije), ki bodo omogočili obstoj ustanov in reševanje poslovnih težav. Vsaka institucija na področju kulture pa mora trženje dojeti kot globalno poslovno filozofijo in vsakdanjo prakso v delovanju (Urbančič 2010, 20).

Kako torej povezati ekonomijo in kulturo?

Kulturni ekonomist David Throsby je dejal, da je kulturna ekonomika spoj debelega, rahlo zanemarjenega moškega s skrivnostno, usodno privlačno žensko (Srakar 2010, 9). V Sloveniji se je debata o kulturni ekonomiki »razplamtela« šele okoli leta 2003, ko je ekonomist Miči Mrkaić v svojih kolumnah pokazal ves protislovni odnos, kadar se govori o povezovanju ekonomije in umetnosti: »Ena stran je trdila, da je kultura nekaj posvečenega, kar ne bi smeli prepustiti profanizirani, povampirjeni ekonomiji, druga stran pa je na kulturo večji del gledala zgolj kot na blago in skušala porušiti mitološko strukturo v ozadju kulture kot osrednjega faktorja narodne biti in slovenstva nasploh« (Srakar 2010, 10). Svet radi delimo na črno – belo, kar se je pokazalo tudi v tem primeru. Ali ekonomija močno poseže v umetnost ali pa jo pusti v vsej svoji veličini, brez vmešavanja neoliberalizma in politike. Sama menim, da so operne hiše v današnjem času razcepljene med ekonomskim in umetniškim vodenjem, ki ju ne znajo združiti, saj vodilni na položajih nimajo širokega znanja z obeh področij. Če je združevanje umetnosti in ekonomije nekoč veljalo za nemogoče, je danes to nujno potrebno. Na operne hiše vpliva tako finančna izguba kot tudi slab program.

Kulturna ekonomika je področje, ki ga je večina svetovno znanih ekonomistov prezrla, raje se je posvetila drugim področjem; znano je, da so bili s področjem umetnosti povezani Adam Smith (napisal je serijo esejev o umetnosti), John Maynard Keynes (bil je celo v odboru Združenega kraljestva Velike Britanije in Severne Irske za umetnost) ter John Ruskin (izjemen poznavalec umetnosti in arhitekture), a kljub njihovem zanimanju za umetnost niso nikoli objavili dela, ki bi bilo posvečeno ekonomiji na področju umetnosti. Leta 1960 pa je John Kenneth Galbraith objavil delo *The Liberal Hour*, v katerem se je posvetil preučevanju ekonomske situacije umetnikov ter oblikovnim zmogljivostim ameriških izdelkov. Nekaj let kasneje, leta 1963, je Lionel Robbins razčlenjeval ekonomsko vlogo Združenega kraljestva

Velike Britanije in Severne Irske v kulturi na primeru financiranja javnih muzejev in galerij (*prav tam*).

Opera je proizvod posameznikov, ustanov, prav zato ne more uiti oviram materialnega sveta. V času, ko se vsaka ustanova bori za sredstva, ki se čedalje bolj upravičujejo le z ekonomskimi utemeljitvami, je treba analizirati značilnosti in zakonitosti kulturne produkcije ter potrošnje. Dosedanje primerjalne študije o menedžmentu opere kažejo, da se težave s pridobivanjem sredstev, čedalje večji dolgovi in netransparentno vodenje oper pojavljajo pogosto ter v podobnih vzorcih po celem svetu; številne raziskave v zaključkih potrjujejo večplastnost upravljanja umetniških hiš, saj morajo izkazati kakovostno delovanje na ekonomskem in umetniškem področju.

Kulturna ekonomija jemlje za premiso trditev, da kultura ne more biti ločena od zasnove ekonomije, ki se je izoblikovala v družbenih in socialnih vedah. Kulturna ekonomija v ta namen preučuje kulturni vidik ekonomskih ustanov, organizacij, dogodkov ter hkrati tudi ekonomski vidik kulturnih dobrin, storitev, dogodkov ter ustanov. Ekonomijo ter kulturo lahko razlagamo kot binarna pojma: v tem primeru je ekonomija vse, kar kultura ni; temelji na številkah, dejstvih, izračunih ter meritvah; kultura pa je zelo neoprijemljiva, njenih učinkov ne moremo izmeriti, saj lahko vpliva na vsakega posameznika drugače (Cloeke in Johnston 2005, 62).

»Kulturno blago ni čevljev, tudi pravimo, ker se v kulturnem blagu izraža neproduktivno delo« (Breznik 2005, 16). A vendar so ekonomisti uspeli izračunati denarno vrednost umetniškega užitka; Baumol je namreč izpeljal premiso, da je razlika med dobičkonosnostjo umetniškega dela in finančno aktivo predstavljala umetniški užitek – dodano vrednost vseh umetniških predstav. Kulturna ekonomija umetniškega užitka ne zanemarja, saj je dodana vrednost tista, ki vpliva na dobiček (obisk predstav) in finančno aktivo. V kulturni ekonomiji je iskano popolno ravnovesje med vsemi temi kazalniki (*prav tam*).

Problem poslovanja opere so izpostavili že kulturni ekonomisti, kot so Adam Smith, John Ruskin, John Maynard Keynes, Tuomas Auvinen, William Baumol in William Bowen. Slednja sta med drugim napisala temeljno delo o kulturni ekonomiji in napovedala začetek kulturne ekonomike kot sodobnega znanstvenega področja. Pomemben prispevek Baumola in Bowena je prva teoretična razlaga finančne nestabilnosti ustanov s področja uprizoritvenih umetnosti. Dilema, ki sta jo avtorja izpostavila že v naslovu, je osupnila širšo ekonomsko znanstveno javnost, saj naj bi imela zaradi neusklajenosti v tehnološkem smislu in glede

primerjave rasti plač v drugih panogah panoga uprizoritvenih umetnosti dolgotrajne finančne probleme ter bila celo obsojena na propad (Srakar 2010, 15–16 po Towse 2003, 3). Teza obeh avtorjev se je dokazala v času finančne krize predvsem v Italiji, ko so operno hišo Catania, ki je delovala vse od leta 1800, zaprli, saj niso zmogli plačevati zaposlenih; toda opera Catania ni edini primer, v »rdečih številkah« so se v obdobju 2011–2013 znašle operna hiša Teatro del Maggio Musicale, operne hiše v Rimu, Bologni, Genovi in Parmi – operne hiše na področju »zibelke opere«. A vendar – ali so se vse omenjene operne hiše »znašle na robu prepada« zaradi neusklajenosti v tehnološkem napredku in rasti plač v drugem sektorju? Menim, da ne. Problem je predvsem v tem, da je italijanska vlada v času krize ukinila večino državnega sofinanciranja opernih hiš; ker italijanske operne hiše niso bile dovolj fleksibilne na trgu, niso se prilagajale s programom, ponudbo, hkrati pa so se zanašale na precej veliko podporo države, so taki ukrepi skoraj povzročili prenehanje delovanja (Braw 2013). Glede na podatke Eurostata je Italija leta 2009 namenila za kulturo, rekreacijo in religijo 0,9 % BDP, leta 2011 pa se je ta odstotek zmanjšal na 0,6 %. Drugi evropski in ameriški »tekmeci« pa opozarjajo na italijanske opere: »Danes je nujno ustvariti produkcije, ki bodo privabile ljudi, morajo si *želeli* priti k nam. Moramo biti del splošnega javnega diskurza, hkrati pa je nujno sodelovanje z ostalimi ustanovami, kot so na primer muzeji,« je dejal Peter Geld, direktor Metropolitanke opere v New Yorku (Metropolitan opera (New York), v nadaljevanju MET) (*prav tam*). Kot bo opredeljeno v tem magistrskem delu, se je tudi MET znašla v težavah, saj ima nizek obisk predstav in finančno ničlo v petletnem obdobju (nič dobička, nič izgube), zato opernim hišam ne preostane drugega, kot da natančno opredelijo kazalnike, vzroke za nastalo situacijo.

2.2.1 Baumolova bolezen

Baumol in Bowel sta z delom leta 1966 povzročila pravo razburjenje, saj sta razvila tezo, da kulturne organizacije zaostajajo v produktivnosti v primerjavi z gospodarskimi in imajo zato težave z neizkoriščanjem prednosti produktivnosti, tehnološkega napredka ter ekonomije obsega – orkester bo priljubljeno opero La Boheme še zmeraj zaigral v enakem tempu, z enako zgodbo ter enako vokalno zasedbo kot 100 let nazaj (Vogrin 2010, 28). Problematika, ki sta jo izpostavila Baumol in Bowen (t. i. Baumolova bolezen), je pomanjkanje rasti produktivnosti na področju uprizoritvenih umetnosti, ki se kaže v nenehno rastočih stroških. Baumolov in Bowenov model izhaja iz dveh temeljnih ugotovitev: (1) panoga uprizoritvenih umetnosti s tehnološkim vzponom v tehnološkem smislu ne pridobiva tako kot druge panoge; (2) usmeritve v plačilnem sistemu so take, da se plače izenačujejo s plačami v drugih

panogah, kar pa pomeni, da se povečujejo stroški na področju uprizoritvenih umetnosti (Smrekar 2010, 4).

Baumolova bolezen je spoznanje, s katero se je kulturna ekonomija pojavila kot del uradne ekonomije, ekonomskih dognanj in ved. Sodobni rezultati res kažejo prehitro naraščanje stroškov v umetniških dejavnostih v primerjavi z drugimi panogami. Baumolova bolezen ne pomeni nujnega poseganja države na področje umetnosti kot edine možne rešitve za cenovno nekonkurenčnost umetniških organizacij. Mnogi avtorji so našli veliko »zdravil« za tako bolezen, kot so politika cen, učinkovitejša razporeditev dela, dohodki, pridobljeni z uporabo novih medijev, ter hitrejši transport (Srakar 2010, 22). Tako kot Baumol in Bowen se med slovenskimi avtorji Kotnik (2000, 162) sprašuje, kako opero »obvarovati pred procesom okamenitve, v katerem vse bolj postaja živ fosil, okoreli ritual absurda družbene smetane, ki ne zmore slediti zahtevam govorice družbenega, ekonomskega razvoja«.

»Celo sam Baumol je kasneje ugotavljal, da se mora zaradi njegovih izvornih trditev spremeniti predvsem sestava porabe sredstev in da Baumolova bolezen nikakor ne pomeni nujnosti vmešavanja države kot edinega zdravila za cenovno nekonkurenčnost umetniških organizacij« (*prav tam*).

2.3 Problematika na področju upravljanja opernih hiš – dosedanji izsledki

Operne hiše so obravnavane različno, v Sloveniji je SNG Opera in balet Ljubljana javna ustanova in sledi posebnostim javnega sektorja, enako velja za operne hiše v Nemčiji; v Ameriki pa deluje operna hiša kot zasebna ustanova, ki se na trgu bori proti drugim konkurenčnim ponudnikom – javni sektor proti zasebnemu sektorju.

Zakon o zavodih (1991) navaja, da javni zavod v Sloveniji lahko opravlja:

1. dejavnost, ki je financirana iz javnih virov;
2. dejavnost, s katero javni zavod nastopa na trgu, pridobi sredstva iz pretežno zasebnih virov;
3. tržno dejavnost, cene določa javni zavod, opredeljen mora biti letni plan.

Upravljanje finančnih sredstev, delovanje operne hiše, tržne dejavnosti so tisto, kar omogoči uspešnejše poslovanje javnih zavodov. V Sloveniji sistem za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti javnih zavodov na področju kulture še ni natančneje določen, potreben bo

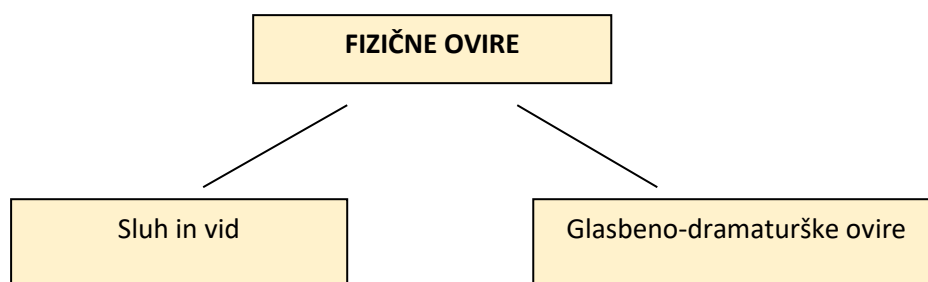
dolgotrajen in zapleten proces, vendar pa si lahko pomagamo že s primerjalnimi analizami na to temo.

Različni avtorji obravnavajo problematiko na področju upravljanja opernih hiš, jaz pa se bom osredotočila na izsledke avtorjev Agida, Tarondeauja in Auvinena. Slednji je napisal delo *Unmanageable opera?*, naslov, ki bi ga lahko prevedli kot *Neupravljliva opera?* in ki nakazuje na umetniško-ekonomsko dihotomijo na tem področju. Kulturne dejavnosti, ki se izvajajo v opernih hišah, imajo izobraževalni, socializacijski, umetniški učinek, a vsi ti raznoliki cilji so postali podrejeni ekonomskim, saj je v današnji zabavni industriji, v kateri je pomemben predvsem dobiček, pomembno ustvarjanje dodane vrednosti (Breznik 2005, 17). Kulturni odnos počasi spreminjamo v ekonomski odnos, čemur pa se morajo operne hiše prilagoditi (*prav tam*).

V nadaljevanju bom predstavila celovito sestavo delovanja opernih hiš, ki jo je avtor Auvinen opredelil s tremi skupinami »ovir«. Različne spremenljivke sestave opernih hiš določajo uspeh opere oziroma operne produkcije, katere namen je zadovoljiti čute obiskovalcev, kar je tudi osnovna naloga upravljanja opernih hiš.

Operna hiša kot javni zavod je uspešna takrat, ko je upravljanje le-te gospodarno in učinkovito. Storitve oziroma predstave morajo z nizkimi stroški zagotoviti gospodarnost, hkrati pa morajo zagotoviti tudi širše družbene cilje. Kazalniki za uspešnost opernih predstav so število prodanih vstopnic, število ponovitev predstav, število obiskovalcev, prihodki od vstopnic, kritike strokovnjakov itd. (Vogrin 2010, 7).

Graf 2.1: Fizične ovire opere



Vir: Auvinen (2000, 3).

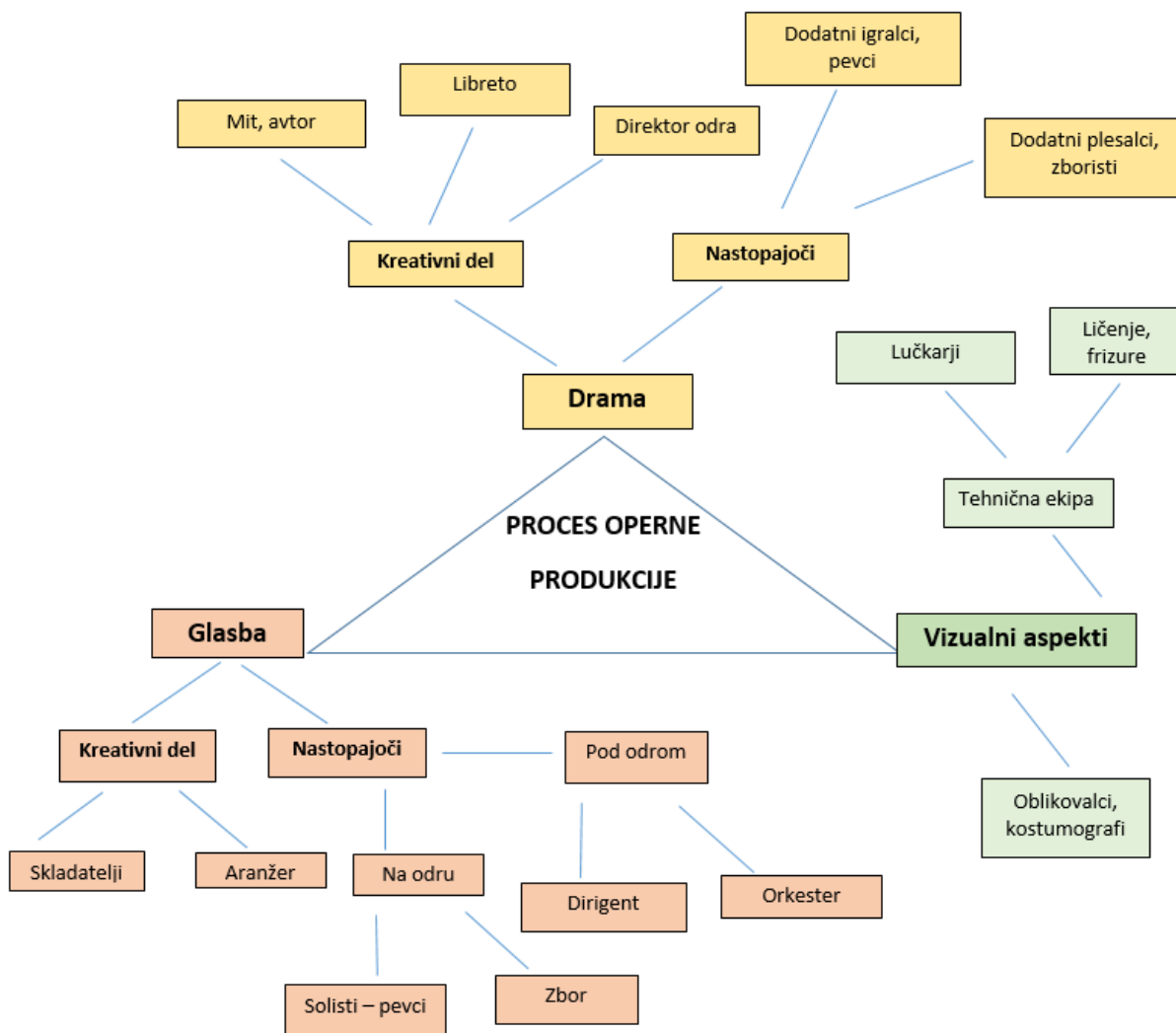
Avtor Auvinen (2000, 33) najprej razloži fizične ovire opere (Graf 2.1). Temeljno je opera omejena na dva čuta, sluh in vid. Opera zelo redko zaposli ostale človeške čute, kot so vonj, okus in občutek. Glede na to, da je treba zvok projicirati do vsakega poslušalca v operi, je

prva omejitvev prostor, v katerem se delo izvaja. Zaradi tega so se razvile operne hiše, ki so do podrobnosti opredelile postavitev odra, orkestra ter ostalih prvin, ki so pomemben sestavni del celotne produkcije. Zelo pomemben je tudi vid, gledalci morajo z vseh sedežev v operi videti predstavo ter dogajanje. Fizične ovire so v prvi vrsti omejene na zgradbo oziroma operno hišo.

V obravnavah ekonomike kulture kulturna infrastruktura praviloma ni deležna natančne obravnave, saj je samoumevno dana spremenljivka oziroma osnovni pogoj za delovanje, o katerem neke razprave niti ni treba odpirati ali celo izračunavati (Bibič 2005, 88). Kulturna ekonomika nam zazdaj ne poda točnih podatkov o ekonomskih zmogljivostih ali zmožnostih kulturne infrastrukture v okviru gospodarstva, kar je posledica majhnih naložb v kulturno infrastrukturo v primerjavi s športnimi, šolskimi naložbami, posledica majhnosti finančnih postavk obratovanja oziroma vzdrževanja infrastrukture, nadproporcionalne zastopanosti javnih naložb v kulturno infrastrukturo v primerjavi z zasebnimi viri naložb in posledica dejstva, da kulturna infrastruktura ne sodi v kulturno ekonomiko ali kulturno politiko, temveč na urbanistično, gradbeno področje in ostala področja (*prav tam*).

Glasbeno-dramaturške ovire so sestavni del fizičnih. Graf 2.2 ponazarja tristranski sistem glasbeno-dramaturških ovir, kar kaže na bogato razvejeno produkcijo opernih predstav, ki hkrati povzroča tudi zelo problematično, enovito delovanje in organizacijo dela v opernih hišah.

Graf 2.2: Sistem glasbeno-dramaturških ovir



Vir: Auvinen (2000, 30).

Vse operne produkcije temeljijo na glasbi, ki mora biti najprej napisana, šele nato se jo uprizori na odru; skupina skladateljev in glasbenikov je prva in nujna predispozicija za operno produkcijo (Auvinen 2000, 36). Dramatične aktivnosti na odru opravljajo predvsem operni pevci solisti, zbor ter ostali nastopajoči, ki dodajo predstavi »piko na i«. Pomembno je tudi, da arhivarji uredijo, natisnejo notni material, aranžerji zaranžirajo, scenaristi naredijo ustrezen scenarij, kostumografi sešijejo kostume itd. Vsaka razvojna stopnja v operni produkciji je skrbno načrtovana, opisana, hkrati pa se dokumentira; kljub temu pa se končni produkciji lahko da dobre ali slabe ocene.

Druga skupina ovir so predvsem finančne oziroma ekonomske ovire. Vsaka operna hiša ima različne vire pridobivanja sredstev za delovanje:

1. sredstva od prodanih »proizvodov«², ki v večini primerov ne zadostujejo, saj ne morejo pokriti vseh stroškov produkcije;
2. sredstva zasebnih virov, sem spadajo donacije različnih ustanov in podjetij;
3. sredstva javnih virov, sem spadajo državna sredstva.

Zelo redko operne hiše sredstva pridobivajo le od enega naštetih virov. Združevati morajo dva vira sredstev. V nadaljevanju študije bom poskušala v povezavi z viri sredstev opredeliti tudi različne tipe delovanja posameznih opernih hiš. Višina finančnih sredstev in virov pridobivanja le-teh vpliva na organizacijo dela opernih hiš – nekatere operne hiše se iznajdljivo borijo na trgu, ostale poskušajo upravičiti višino sredstev, ki jih dobijo od države, čeprav bi lahko naredile veliko bolj učinkovit sistem dela (Auvinen 2000, 41). Tudi avtor Srakar (2010, 23) loči več virov sredstev: javno, neposredno podporo s subvencijami za kulturne dejavnosti; javno, posredno podporo z mehanizmi davčnih olajšav in nekaterih drugih virov podpore; zasebno podporo podjetij; zasebno podporo nevladnih organizacij, zlasti različnih fundacij in skladov.

Omenila bi tudi posebnosti trga dela v umetnosti, ki ga v svojih delih omenjata predvsem Blaug in Throsby. Trg dela se v umetnosti razlikuje od ostalih gospodarskih panog, saj zaposleni ne rabijo stremeti k maksimizaciji dohodkov, ampak večino svojega časa posvetijo umetniškemu udejstvovanju (Srakar 2010, 24).

² V tem primeru so proizvodi operne predstave.

2.3.1 Umetniško-ekonomska dihotomija

V poglavju 2.3 sem opredelila omejitve oziroma ovire opernih hiš, ki izhajajo iz sestave. Delovanje operne hiše lahko razdelimo na dva dela: (1) na uradno organizacijsko sestavo operne hiše, ki je nastala na podlagi socio-ekonomskih dejavnikov – t. i. gospodarsko vejo operne hiše; (2) na umetniško sestavo opere, ki se ukvarja z umetniškim področjem – t. i. neuradno in umetniško vejo operne hiše. Umetniško-ekonomska dihotomija je problem menedžmenta oziroma upravljanja opernih hiš. Avtor Auvinen (2000, 4) meni, da naj bi problematika izhajala predvsem iz dualne sestave opere, ki je vpletena v vsakodnevno delovanje opernih hiš. Razkorak med organizacijo in umetniškim delom je prevelik, na eni strani poteka razprava o težavnem razmerju ustvarjalne svobode in kakovosti, na drugi strani pa so pričakovanja komercialne učinkovitosti in odgovornosti, ki bodo vse bolj vplivala na delovanje opernih hiš v prihodnosti. Ta pojav se pojavlja že od leta 1994. Leta 1994 je ekonomija prevzela odločilno vlogo tudi pri ustvarjanju kulturne politike, saj je bila takrat podpisana ustanovitvena pogodba Svetovne trgovinske organizacije (v nadaljevanju STO) z aneksom 1B in naslovom Splošni sporazum o trgovinah s storitvami (Breznik 2005, 15). Kaj se je na podlagi tega splošnega sporazuma zgodilo v nekaterih državah članicah EU? Opisala bom problematiko, ki izhaja iz Avstrije in s Švedskega. Področje kulture spada v sporazumu v klasifikacijo oziroma kategorijo *Recreational, cultural and sporting services* (v kategorijo rekreativnih, kulturnih in športnih storitev, v nadaljevanju zabavne storitve). Čeprav so nekateri pogajalci zagovarjali, naj bodo klasična glasba, opera, gledališče in ples še naprej financirani od držav in da liberalizacija storitev zanje ne velja, so v Avstriji in na Švedskem pod zabavne storitve uvrstili tudi gledališče, živo glasbo, cirkus in podobno, kar pomeni, da so omogočili dostop na domači trg za tuje ponudnike, v Italiji in Franciji pa so izrecno izvzeli subvencije in druge posredne, neposredne oblike podpore za take oblike umetnosti (Breznik 2005, 27–29). Kdaj lahko kaj takega pričakujemo v ostalih državah Evropske unije, je odvisno od časa, gospodarske in politične usmeritve držav, a vendar mora biti kulturna panoga na odprt in liberalen sistem pripravljena. Z liberalizacijo storitev se bo tudi naš trg odprl za cenejše produkcije in državne kulturne ustanove ne bodo edine, ki bodo »nudile umetniški užitek«.

A dualna sestava je od nekdanj omniprezentni pojav v uprizoritvenih umetnostih, ne glede na pogodbe STO in uradno uzakonitev nekaterih ekonomskih načel v umetnosti. Leta 1951 so v časopisu Ljudska pravica zapisali:

Vse koncertno življenje se giblje po dveh, med seboj kvalitetno ločenih tirih; prvi je strogo umetniški, drugi pa je manj zahteven ter ima posredovalno vlogo. Pričakovati bi bilo, da je vmes neka prehodna stopnja umetniške dovršenosti, a temu ni tako ... Skrb Umetniškega sveta, ki vodi umetniško dejavnost, je usmerjena v koncentracijo in smotrnost programskega dela, s katerim naj ta ustanova upraviči svoj obstoj in poslanstvo (Kuret 2008, 71–72).

Dualna sestava je po mnenju avtorja Auvinena (2000, 206) največji problem v upravljanju opernih hiš. Najbolj presenetljivo je dejstvo, da ima pri organizacijskih procesih, organizaciji posameznih produkcij umetniški del zaposlenih zelo majhno vlogo; preden lahko pevec v zboru ali instrumentalist v orkestru idejo/noviteto/predlog predstavi direktorju operne hiše, mora upoštevati celo verigo zaposlenih v organizacijski sestavi, vsak zaposleni pa ima svoje zahteve in odvečno dokumentacijo. Številčno največja skupina, ki je vpletena v umetniški proces, je po drugi strani najmanj vpletena v proces delovanja opernih hiš. Umetniški del je torej ločen od organizacijskega, v slednjem delu pa prvi nima pomembnejše vloge. Umetniki pa so tisti, ki imajo v opernih hišah najvišjo stopnjo izobrazbe, vsi so v svoji smeri specializirani, so profesorji glasbe, zato je presenetljivo, da se jih tako malo vključuje v organizacijski proces. Opera je kot umetniška oblika neke vrste »civilna družba«, ki deluje znotraj komunikacijske interakcije opernih hiš; organizacijska sestava pa je »sistem«, ki za usklajitev z umetniškim delom potrebuje glavnega direktorja, saj je sistem kot tak nezmožen delovati z umetniškimi procesi. Avtor zato meni, da nosijo veliko odgovornost za upravljanje opernih hiš direktorji in najvišje postavljene zaposlene osebe v organizacijski sestavi (Auvinen 2000, 207). Direktorji bi morali posvetiti posebno pozornost obvladovanju stroškov, preceniti bi morali, kateri stroški so res upravičeni in potrebni za doseganje ciljev, hkrati pa z obvladovanjem stroškov pospeševati razvoj kulturnih institucij oziroma operne hiše kot ustanove, dosežke in poslovanje. »Javni zavodi namreč sodijo med tiste organizacijske oblike delovanja, ki svojim proizvodom določajo cene ne na podlagi ponudbe in povpraševanja, temveč izpeljano iz njihovih stroškov« (Vogrin 2010, 8).

Omniprezentni je tudi pojav finančne nestabilnosti v opernih hišah, saj operne hiše ne morejo doseči finančne stabilnosti oziroma zadostnih finančnih sredstev za produkcijo oziroma

samostojno operno predstavo le s prodajo vstopnic, saj so tudi v primeru najdražjih vstopnic produkcijski stroški višji, zato mora vsaka operna hiša zagotoviti dodatna sredstva ali pa se prilagoditi trgu in uporabiti cenejše materiale kostumov, projicirane kulise, projektne glasbenike itd. Prilagoditi mora tudi na spektaklne temelječe, »razsipno« bogate predstave. Zanimanje in privlačnost opere kot umetniške zvrsti in opere kot ustanove sta poenotena le z enim kazalnikom, in sicer z velikostjo finančnih problemov, ki jih oba vidika povzročata. Ta problematika naj bi bila, sodeč po Agidu in Tarondeauju (2010, 10), trajna, saj je opera »sopomenka« za visoke stroške. Vzemimo primer ene operne predstave v Ljubljani in ene operne prestave v Saint Louisu (v ZDA), Lyonu (v Franciji), Leedsu (v Združenem kraljestvu Velike Britanije in Severne Irske) in Erfurtu (v Nemčiji): za vse predstave je potreben orkester, ki šteje več kot 50 članov (če gre za večje produkcije, imajo orkestri do 80 članov), SNG Opera in balet Ljubljana v tem primeru ni izjema, ne glede na to, da jo primerjamo z večjimi državami na svetu; operno delo je za vse isto in produkcija mora tako zasedbo zagotoviti. Produkcija obsega 30 pevcev in solo pevce oziroma operne soliste, ki imajo vodilne, glavne vloge. V vsaki operni hiši je redno zaposlena večina glasbenikov, le manjši del glasbenikov je zaposlen z avtorskimi pogodbami. Produkcija v operni hiši zahteva še odrske tehnike, pomagače na odru, osvetljevalce (t. i. lučkarje), oblikovalce oziroma šivilje, frizerje, umetnike ličenja, oblikovalce scene, prodajalce vstopnic, hostese. V večini opernih hiš šivilje in kostumografi pripravijo za vsako predstavo nove kostume, kar pomeni, da morajo v operni hiši zagotoviti tudi ustrezno hranitev le-teh v primernem prostoru, arhivu. Nadrejeni v operi zahtevajo intenzivno delo in visoko raven izobrazbe oziroma kakovosti dela vseh zaposlenih, ki so po navadi dobro izobraženi in obvladajo svojo zvrst dela, kar pa pomeni, da je treba zaposlenim plačati več, saj ima višjo raven izobrazbe.

Vsi omenjeni deležniki so prisotni v operni produkciji, pri SNG Opera in balet Ljubljana ali pa francoski operni hiši v Lyonu. A vendar je tudi na področju produkcije problem zmogljivost. Večje operne hiše imajo v primerjavi z manjšimi več sedežev in naredijo manjšo finančno izgubo, čeprav potrebujejo enako zasedbo za npr. predstavo La Traviata, zaradi manjšega števila sedežev pa manjše operne hiše prodajo veliko manj vstopnic (ta predpostavka velja v primeru, kadar imajo operne hiše primerljivo zasedenost predstav). Javna in zasebna kulturna infrastruktura v kulturni ekonomiki nista vedno obravnavani kot nujni eksistenčni, operacionalni, materialni, stvarni pogoj za možnost umetniške in kulturne produkcije, distribucije in potrošnje, kljub temu pa infrastruktura ustvarja splošne in posebne okvire za procese kulturne produkcije na določeni lokaciji. Prav infrastruktura pa je tudi

temeljno sredstvo pri alokaciji razvojnih sredstev in doseganju razvojnih ciljev. Kulturna infrastruktura ima dolgo amortizacijsko dobo investiranega kapitala (Bibič 2005, 89–90).

Popularnost najemanja tujih opernih solistov je povezana z visokimi plačili; operna hiša v Misisipiju je sezono 2010 zaključila z operno solistko Renée Fleming, ki je ceno ene vstopnice dvignila na 500 dolarjev. Carlos Kleiber pa je plačilo enega koncerta v Nemčiji dobil kar v obliki uglednega avtomobila znamk BMW, Audi ali Mercedes (Agid in Tarondeau 2010, 11).

Operne hiše delujejo od poustvarjalnosti – izpeljav opernih del predvsem iz prejšnjih stoletij. Lazar (2010, 53) je zapisala: »Opera se je začela arheološko osamosvajati od ideološke stvarnosti okolja, pri čemer pa je arheološko mišljeno kot funkcioniranje opere, izdvojene od družbene in zgodovinske osnove, ter ustvarjanje lastnega ideološkega sveta, ki se zadovoljuje s ponavljanjem lastne preteklosti – ne le, da še vedno prikazuje dela 19. stoletja, temveč tudi dela iz 17. in 18. stoletja.« Kako torej zadovoljiti obe strani, umetniško in ekonomsko v menedžmentu opernih hiš, če pa umetniški del še zmeraj uprizarja ista dela na enak način? Klasična programska zasnova je pokazatelj delovanja opernih hiš.

2.3.2 Konfuznost v organizacijski sestavi

Organizacijska sestava v operni hiši vključuje načela, prepričanja, vrednote, saj ima zaradi posebnega delovanja na področju kulture svojevrstno ozračje in kulturo. Snój (2007, 57) trdi, da zaradi intenzivnih in globalnih konkuriranj, napredujoče tehnologije, širokih znanj in liberalizacije državnih in mednarodnih pravnih podlag prihaja do spremembe kulture in delovanja kulturnih organizacij. Vse to vpliva na delovanje opernih hiš, ki postajajo ustanove z nejasno sestavo, pojavlja se dualizem.

Na podlagi dualne sestave v opernih organizacijah je zelo zanimivo dejstvo, da so glavni operni solisti ali pa umetniki, na katerih predstave slonijo, izključeni iz organizacijskega procesa v opernih hišah. V večini so glasbeniki, zboristi in ostali člani umetniškega vidika dualne sestave na najnižji stopnji odločevalne moči v organizacijskem delu. Poleg tega da njihove zahteve zaradi zapletenih procesov težko pridejo do direktorja, niso vključeni v načrtovanje prihodnjih projektov (Auvinen 2000, 207). Glede na dualno sestavo lahko trdimo, da je organizacija opernih hiš velikokrat preveč razdrobljena in zapletena. Največ konfuznosti je na področju avtoritete oziroma vodij umetniškega in organizacijskega dela, saj se ne ve, kakšna je natančna hierarhija, zato prihaja do nasprotij in tekmovanja umetniškega dela proti organizacijskemu delu.

V današnjem času se gospodarstvo sooča z mnogimi priložnostmi, neoliberalističnimi izzivi, nevarnostmi odprtega trga, ki jih prinaša vključitev Slovenije v različne svetovne gospodarske toke, razmere pa se spreminjajo tudi na področju kulture v državi. V ospredju je poslovna odličnost, ki enači gledalce oziroma obiskovalce opernih predstav s kupci, ki imajo visoka pričakovanja. Kupci oziroma potrošniki vedno iščemo kakovostne storitve po sprejemljivi ceni, hkrati pa imamo visoke moralne norme, saj se od zaposlenih v javnih ustanovah pričakuje nenehno učenje ter višja družbena odgovornost (Vogrin 2010, 8). Menedžerji opernih hiš morajo torej zagotoviti čim boljše storitve, ki sicer niso merjene po strogo ekonomskih načelih, kljub temu pa se morajo menedžerji v današnjem času vedno bolj ukvarjati s trženjem in upravljanjem, gospodarske usmeritve pa lahko hitro prevladajo nad umetniškimi.

Veliko direktorjev oziroma menedžerjev se v taki situaciji ustraši komercializacije operne hiše, saj je umetnost na trgu izpostavljena tržnim pravilom, ki jih zadovoljijo osnovni estetski učinki. Okus množic sicer prinaša večji dobiček, odnaša pa višjo umetniško dodano vrednost. Opera se prilagaja duhu časa, ko je vse »instant« in predvsem »na prvo žogo«. Ali lahko umetnost preživi na trgu, čeprav pričakuje majhen odstotek javnosti, ki plača za kulturne storitve? Seveda. Vrhunska kakovost in umetniki imajo še višjo finančno vrednost. Bojazen o komercializaciji opernih hiš se bo uresničila takrat, ko bo logika zaslužkarstva prevzela tudi kulturno neodvisnost. V tem primeru bo to za celotno slovensko družbo pomenilo veliko škodo, s pravim pristopom tržnosti, ki bo domišljen, dosleden, pa se lahko kultura »razcveti« (Urbančič 2003, 27–28).

Takim tržnim razmeram se bodo najtežje prilagodile državne kulturne ustanove, ki so jih od začetka financirale države, a bodo morale tudi one poskrbeti za uspešno marketinško, finančno, umetniško in kadrovsko vodenje. S svojimi storitvami bodo še zmeraj morale zadovoljiti potrošnike, ki imajo izoblikovane želje in potrebe. A tu je tudi druga »past«. Poleg želja potrošnikov so pomembne tudi lastne želje, koristi vsake kulturne ustanove; prilagajanje željam potrošnikov pa že nakazuje komercializacijo umetnosti. Tu je torej tanka »linija«, ki jo bodo morali menedžerji oziroma direktorji opernih hiš jasno določiti (*prav tam*).

2.3.3 Zahteve in interesi proti menedžmentu opernih hiš

Temeljni cilj obstoja in poslovanja javnega zavoda je »izpolnjevanje njegovega poslanstva« (Kuret 2008, 22). Ko smo na slovenskih tleh leta 1908 dobili orkester Slovenske filharmonije, je časopis Slovenski narod objavil (*prav tam*): »Dolžnost vseh Slovencev, da krepko

podpirajo to veliko narodno podjetje, ki je eminentne kulturne in socialne važnosti in s kojim se je napravilo velikanski korak naprej na domačem umetniškem polju.« Pridobitev državnih kulturnih ustanov v tedanjem času je bila »upravičena zahteva na vseh poljih napredujočega in modernega mesta in važen faktor za povzdigo kulturnega razvoja našega središča« (Kuret 2008, 13). Že takrat so se zavedali, da je obstoj državnih kulturnih ustanov potreben za razvoj naroda in kulturni dvig družbe. To pa sta tudi osnovna cilja opernih hiš.

Kdaj so operne hiše učinkovite? Ko cilje (kulturno-umetniške) uresničujejo ob čim manjših vložkih vanje. Kakšno je torej razmerje med porabljenimi vložki (vložki v opremo, zaposleni, kostumi itd.) ter predstavo, ki ima poleg proizvodov in storitev tudi širši družbeni vpliv?

Celoten opis fizičnih in glasbeno-dramaturških »ovir« v procesu operne produkcije je za ekonomiste predvsem opis »zapravljive strani« produkcije, ki sredstva porablja na podlagi materialnih ali človeških virov. Različni viri pridobivanja sredstev vplivajo na ekonomsko učinkovitost opernih hiš in organizacijo dela. Viri sredstev so se od vsega začetka opere zagotavljali predvsem z dobičkom od prodanih vstopnic in sredstvi bogatih mecenov oziroma današnjih sponzorjev, donatorjev, danes pa se ta vir prihodkov združuje z drugimi (Auvinen 2000, 41). V Sloveniji so na začetku državne kulturne ustanove delovale na podlagi mestnih subvencij ter prispevkov podpornih članov; npr. Slovenska filharmonija je na začetku imela 735 podpornih članov, ki so vsak mesec prispevali 1–2 kroni, služili so z vstopnino na koncertih ter dobili 12.000 kron subvencije od občine. Subvencija takrat ni presegala več kot 40 % celotnega proračuna (Kuret 2008, 24–25).

Tako v Nemčiji kot tudi v Ameriki ponujajo različne kulturne ustanove podobne klasične koncerte, opero, balet, teater itd., vendar pa se te ustanove razlikujejo po profitnosti. Vse nemške kulturne ustanove so močno podprte s strani države in občin, so v neposredni lasti občin in države. Podatki kažejo, da je večina (87 %) denarja, ki ga za delovanje potrebujejo operne hiše, zagotovljena z državnimi subvencijami. Ta številka je v Ameriki veliko nižja, saj je po raziskavah Krebsa in Pommerehneta državnih subvencij le za 5 % vseh prihodkov, ki jih ustanove potrebujejo za delovanje. Posledično so nemške operne hiše splošno veliko manj podvržene pritisku komercialnega uspeha produkcij in imajo več svobode pri uresnitvi umetniških idej, kar se kaže tudi v nadaljevanju raziskave in v poglavju, ki analizira produkcije opernih hiš. Kljub temu ne moremo trditi, da je »življenje« nemških opernih hiš varno, saj tudi nemški kulturni ekonomisti in drugi ekonomisti priznavajo, da se jim lahko proračun hitro skrči (Krebs in Pommerehne 1995, 17–18).

Glede na kombinacijo različnih virov financiranja opernih hiš se pojavljajo vprašanja glede pričakovanj in ciljev države, donatorjev, sponzorjev in obiskovalcev opernih hiš. Če cilji vseh naštetih skupin niso enaki, lahko predvidevamo, da bo interakcija občinstva, operne hiše in ostalih donatorjev implicirala določene konflikte interesa. Občinstvo bo namreč velikokrat pričakovalo popularnejše in zabavnejše operne produkcije, le-ta pričakovanja pa se po navadi ne ujemajo z okusom odgovornih za program. Raziskovalca Krebs in Pommerehne (1995, 18) ugotavljata, da so donatorji tisti, ki niso ključno vpleteni v umetniški del produkcij. Za upravljanje opernih hiš je zelo pomembno, kako na relokacijo virov, porabo sredstev gledajo državne ustanove, občinstvo, donatorji in sponzorji opernih hiš.

Kaj le-ti pričakujejo oziroma o čem povprašujejo, je zajeto v Tabeli 2.1, ki prikazuje, kateri kazalniki imajo največji vpliv na to, da se odločimo za obisk umetniške uprizoritve.

Tabela 2.1: Kazalniki, ki vplivajo na odločitev o ogledu predstave

Kazalnik	Smer vpliva	Razpon empirično ocenjene elastičnosti	
		kratki rok	dolgi rok
Lastna cena	negativna	od -0,1 do -1,2	od -0,3 do -0,4
Subvencija	Pozitivna	od 0,1 do 1,5	ni podatkov
Prihodki	Pozitivna	od 0,4 do 1,6	od 0,4 do 1,3

Vir: Krebs in Pommerehne (1995, 18).

Tabela 2.1 prikazuje, da je cena konsumpcije oziroma obiska umetniške predstave intenzivnejša, saj gre za vrsto izrabe prostega časa in osebni časovni izbor posameznika, zato tudi bolj vpliva na odločitev o obisku predstave (kot vpliva npr. cena vstopnice). Vseeno lahko na ta kazalnik vplivajo oportunitetni stroški prostega časa. Cena vstopnice je odvisna od višine subvencij države – višja kot je subvencija države, nižja je cena vstopnice –, to pa vpliva na odločitev o obisku predstave. Predstava, ki slovi kot kakovostna, bo *ceteris paribus* privabila več obiskovalcev kot tista, ki je »slabše kakovosti«. Tu moramo paziti na termina »kakovostna« in »manj kakovostna«, saj ni nujno, da bo predstava, ki prepriča »petične« kritike, očarala tudi večino obiskovalcev. Zato je kakovostna predstava v ekonomskem smislu tista predstava, ki v blagajno prinese prihodek na podlagi obiska in hkrati pridobi pozitivne

kritike strokovnjakov. V ta namen je kot tretji kazalnik opredeljen termin prihodki (Krebs in Pommerehne 1995, 20).

Tabela 2.1 nakazuje, da bosta na povpraševanje po umetniških uprizoritvah *ceteris paribus* vplivala prihodek oziroma popularnost predstave in višina subvencije (*prav tam*).

Umetnost je nekaj, kar imamo za navdih, svobodo, je nekaj, kar ni podvrženo strogim družbenim omejitvam, z umetnostjo se lahko neomejeno izražamo, zato je toliko bolj težko povezati umetnost oziroma opero s pragmatičnimi menedžerskimi tehnikami, načini upravljanja, ki so točno določeni in zahtevajo disciplino, natančnost ter doslednost. Prav te tehnike pa so pravilno uporabljene in zastavljene na področju umetnosti, »čarovnija« za uspeh umetnosti kot nepridobitvenega sektorja. Avtorica Urbančič (2003, 19) ugotavlja, da je za umetniško dejavnost sicer značilna neprofitnost, kar pa še ne pomeni, da ni podvržena omejenosti virov financiranja, zato se tudi ne more izogniti ekonomskemu obnašanju in mišljenju menedžmenta.

2.3.4 Namen državnih subvencij

Nacionalni program za kulturo – strateški dokument razvojnega načrtovanja kulturne politike v Sloveniji (2014–2017) – opredeljuje opero v poglavju Glasbene umetnosti, v katerem jo razloži kot »tradicionalno glasbeno zvrst, ki se je razvijala skozi dolgo zgodovino glasbene umetnosti«. Za področje Glasbene umetnosti opredeljuje dokument pomembne cilje, in sicer: (1) večjo dostopnost in prepoznavnost kakovostne slovenske glasbe; (2) boljšo organiziranost baletne stroke in arhivirano slovensko baletno dediščino; (3) boljši položaj glasbenika in baletnika; (4) krepitev glasbenega trga. Za vse naštete cilje bo v obdobju 2014–2017 namenjenih 1.050.000 EUR (Nacionalni program za kulturo 2014–2017, 35).

SNG Opera in balet Ljubljana je javni zavod oziroma organizacijska oblika izvajanja gospodarskih javnih služb. Vprašanje zavodov ureja Uradni list RS, št 12/9, ki opredeljuje javne zavode kot »organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička, ampak zadovoljevanje javnih potreb« (Vogrin 2010, 13).

Že v začetku ustanavljanja državnih kulturnih ustanov je bil jasen njihov namen, Osolnik, pomočnik ministra za kulturo in prosveto v letu 1948, je tako zapisal naloge kulturnih ustanov (Kuret 2008, 59–60):

Skrbeti za izvedbo del domačih glasbenih ustvarjalcev in del svetovne glasbene literature, organizirati na območju LRS³ kulturno-umetniške prireditve, s svojimi in drugimi domačimi ter inozemskimi skupinami in umetniki, po poslovalnici za kulturno-umetniške prireditve pri komiteju za kulturo in umetnost FLRJ skrbeti za izmenjavo reproduktivnih umetnikov in umetniških skupin med LRS in drugimi ljudskimi republikami in inozemstvom, imeti pregled vseh kulturno umetniških prireditev v LRS ter izdajati slovenska glasbena dela in publikacije o glasbeni umetnosti.

To so naloge, ki upravičijo subvencije države in ki vsekakor prispevajo k razvoju državne kulturne identitete ter razvoju umetnosti na slovenskem ozemlju.

SNG Opera in balet Ljubljana je skoraj v celoti financirana s strani Ministrstva za kulturo Republike Slovenije (v nadaljevanju Ministrstvo za kulturo), saj le manjši del prihodkov ustvari sama. Pri kulturnih javnih zavodih učinkovitost (gospodarno porabljena sredstva) in uspešnost (doseganje najpomembnejših ciljev), dva temelja javnega sektorja, nista ključna usmerjevalca poslovanja, prav tako pa se ju ne spremlja tako nadzorovano kot pri drugih vejah javnih zavodov, pri katerih imajo predpisane postopke nadzora porabe javnih sredstev. Lahko bi rekli, da je kultura v Sloveniji »prepuščena sama sebi«, direktorji pa porabijo toliko, kolikor jim je dodeljeno. Država mora tako v nekatere veje javnega sektorja vlagati vedno več proračunskih sredstev. Državni proračuni so naraščali že v drugi polovici prejšnjega stoletja, kar so ekonomisti poskušali pojasniti z naslednjimi zakoni: s Tullockovim zakonom, Downovim zakonom, Baumolovim zakonom, Buchananovim zakonom in Oatesovim zakonom⁴. Javni sektor je manj učinkovit kot zasebni, vzrokov za to pa je več: (1) odgovorni za vodenje javnih sektorjev so politično usmerjeni, zato so njihova dejanja odvisna predvsem od ugajanja; (2) operna hiša je edina, ki lahko z odlokom ustvarja operne predstave take, kot so, zato odjemalci oziroma gledalci niti nimajo druge izbire; (3) sistem nagrajevanja delavcev v javnem sektorju – ti zaposleni niso motivirani, ker ima prednost v sistemu »senioriteta«; (4) menedžerji imajo premalo znanja za učinkovito spodbujanje zaposlenih; (5) način

³ LRS pomeni Ljudska republika Slovenija.

⁴ Vsi zakoni so obrazloženi v Tabeli 2.2.

dodeljevanja sredstev na podlagi proračunov – javni sektor sredstev vnaprej ne ustvarja; (6) sredstev, ki so privarčevana, ni mogoče prenesti v naslednje proračunsko obdobje (Vogrin 2010, 10–11).

Tabela 2.2: Razlaga ekonomskih zakonov v povezavi z državnimi sredstvi

Tullockov zakon	Javna poraba je sopomenka za rabo virov, ki je nenačrtna in birokratsko razsipniška.
Downov zakon	Uradništvo se povečuje, kar pomeni, da se hkrati povečuje tudi javni sektor.
Baumolov zakon	Produktivnost rezultatov javnega sektorja je negativna, zato je potrebnih čedalje več sredstev.
Buchananov zakon	Temelji proračuna so na davčni iluziji, ki se ustvari med stroški in koristmi.
Oatesov zakon	Za veliko porabo sta kriva dva vzroka: nejasna sestava davkov in visoka stopnja davčne prilagodljivosti.

Vir: Vogrin (2010, 10).

Umetnost je družbeno bogastvo, saj z njo vlagamo v razvoj družbe, Blaug pa trdi, da je raven družbenega proizvoda odvisna od ravni kulturnih vrednot, kar pomeni, da je za delovanje gospodarstva potrebna tudi stabilnost kulturnih vrednot. V Sloveniji obstajajo tri možnosti financiranja: država, trg in kombinacija obeh. Različni načini financiranja oziroma spodbujanja umetnosti vplivajo na vrednote in načela določene organizacije. Umetnost bo seveda v vsakem primeru preživela, vendar je vprašanje, v kakšni obliki. Že od srednjega veka imajo v umetnosti pomembno vlogo javne finance, s katerimi so odpirali gledališča in operne hiše. Danes se pojavljajo dvomi o gospodarni dodelitvi sredstev, odločitvah glede umetnosti, kako subjektivne koristi in razlage vodilnih vplivajo na razdelitev »kulturnega kolača« in kakšno vlogo imajo lastne preference (Urbančič 2003, 23–24). Najpogosteje je državna podpora umetnosti v obliki finančne pomoči oziroma subvencije, s katerimi lahko državne kulturne ustanove pokrijejo stroške zaposlenih, stroške poslovanja in vzdrževanja stavbe. Javna sredstva so razporejena na podlagi razpisa za subvencije in dotacije, izmed vseh

podanih predlogov pa nato ministrstva za kulturo v različnih državah oblikujejo letni program za kulturo. Javne zavode mesečno redno financirajo ministrstva za kulturo, vsota pa se letno spreminja glede na program. Ekonomisti se problema subvencij lotevajo drugače, predlagajo sistem vavčerjev – mogoči potrošniki kulturnih ustanov bi od njih prejeli posebne kupone, s katerimi bi ob nakupu vstopnic uveljavljali popust. Na podlagi povpraševanja bi take ustanove dobile dodeljena finančna sredstva. Na ta način bi se spodbujalo tudi obiskovanje kulturnih dogodkov tistih slojev prebivalstva, ki se niso udeleževali kulturnega življenja (*prav tam*).

3 PRIMERJALNA ANALIZA MODELOV OPERNIH HIŠ METROPOLITANSKA OPERA NEW YORK, SNG OPERA IN BALET LJUBLJANA IN DEUTSCHE OPER BERLIN

3.1 Kratka predstavitev oper

3.1.1 Deutsche Oper Berlin – od podjetja do javne ustanove

V letu 1907 so se predstavniki nemške buržoazije, obetajoči glasbeniki, javne osebnosti in novinarji organizirali v združenje Grosse Berliner Operverein, da bi v Berlinu odprli operno hišo, posvečeno Richardu Wagnerju. Glavna ideja pobudnikov je bila demokratična razporeditev sedežev, vsi obiskovalci bi gledali proti odru, operna hiša pa bi bila brez balkonov za izbrance. S tem so želeli doseči kulturno enakost tudi v opernih hišah, ideologijo takratnega časa pa so poskušali prenesti tudi na delovanje opernih hiš. Vodja združenja je bil Engelbert Humperdinck, ki je bil asistent Richarda Wagnerja v Bayreuthu. Takratni operni hiši v Berlinu (Hofoper in Komische Oper) sta bili odvisni od pruskega monarha in spoštovanega podjetnika J. Epsteina, ki sta prispevala večino finančnih sredstev za delovanje; združenje je tako delovanje obsojalo, saj so želeli voditi glasbeno ustanovo, ki bi bila finančno neodvisna oziroma bi delovala kot zasebno podjetje. Leta 1910 so začeli močno kampanjo za ustanovitev operne hiše, zbrali so 8.350 podpisnikov, 600.000 takratnih nemških mark (v nadaljevanju DM), večino z donacijam. Januarja leta 1911 so lahko ustanovili Deutsche Opernhaus Betriebs-Aktiengesellschaft. Čeprav je bila operna hiša s svojim delovanjem finančno neodvisna od države, je podpisala najemno pogodbo z mestom Charlottenburg, ki je postavilo zgradbo in združenju vsako leto za najem računalo 250.000 DM. S tem je mesto dobilo sledeče pravice: (1) pravico do odločanja o ceni vstopnic; (2) pravico nadzora in vzdrževanja umetniške kakovosti; (3) pravico do nadzora vseh pogodb združenja. Še dodatna pravica mesta pa je bila nadzor delovanja same operne hiše oziroma podjetja. Nova operna hiša z imenom Deutsches Opernhaus je odprla svoja vrata novembra

1912. Kljub temu da je delovala kot podjetje, predstave pa so bile vsako noč razprodane, se je s prvimi finančnimi težavami »spopadla« že v letu 1913. Mesto so zaprosili za višje cene vstopnic, a so hkrati dobili še strožji nadzor nad delovanjem. Na slabo poslovanje sta vplivali prva svetovna vojna in visoka inflacija po le-tej. Operna hiša je bila čedalje bolj odvisna od mesta, sčasoma pa so najemnino ukinili. Leta 1920 je tako mesto plačalo operni hiši prvo subvencijo za delovanje. 1925 je mesto Berlin⁵ prevzelo vso organizacijo operne hiše in jo preimenovalo v mestno operno hišo oziroma Städtische Oper. Ko je operno hišo začelo upravljati Ministrstvo za kulturo v času nemškega rajha 1933–1944, so jo ponovno preimenovali Deutsches Opernhaus. V tistem času so zakoniti status operne hiše iz zasebnega spremenili javnega, upravljanje pa je v celoti prešlo na takratno ministrstvo za kulturo. Tak sistem ima berlinska opera še danes. Operna hiša je bila v zračnih napadih leta 1943 hudo poškodovana, leta 1944 pa so se vse operne hiše v Berlinu zaprle. Ime operne hiše, kot ga poznamo danes, je opera dobila leta 1961 (Auvinen 2000, 61–63).

Opera trenutno deluje pod pokroviteljstvom Senata za znanost, razvoj in kulturo (v nadaljevanju Senat), zakoniti status ustanove pa je javna neodvisna organizacija, ki jo sicer v procesu odločevanja in organizacije nadzoruje Senat (*prav tam*).

Deutsche Oper Berlin je v zadnjih letih razvila tudi svoj program štipendiranja, ki vsako sezono omogoča petim mladim pevcem (mlajšim od 30 let) delo in usposabljanje v operni hiši. Štipendija obsega šolanje pevcev ter manjše nastope na odru, predvsem stranske vloge v opernih delih. Vsi, ki želijo pridobiti štipendijo, lahko pošljejo svoj življenjepis, fotografijo in posnetek ene arije na elektronski naslov opere. Datuma za oddajo vlog niso objavili, saj razpis zaključijo šele takrat, ko dobijo vseh pet mladih »talentov« (Deutsche Oper Berlin 2016).

Trenutno so na vodilnih mestih v operi (Deutsche Oper Berlin 2016):

1. glavni direktor: Thomas Fehrle;
2. glavni glasbeni direktor: Donald Runnicles;
3. osebna pomočnica glavnega glasbenega direktorja: Ruth Ferrano;
4. dirigent in glasbeni pomočnik: Nicholas Carter/Daniel Cohen;
5. prvi stalni gostujoči dirigent: Ivan Repušić;
6. umetniški direktor: Dietmar Schwarz;
7. glasbeni direktor: Donald Runnicles;
8. poslovodni direktor: Thomas Fehrle;

⁵ Mesta na širšem območju Berlina, vključno s Charlottenburgom, so leta 1920 združili v mesto Berlin.

9. operni režiser: Christoph Seufferle;
10. glavni dramaturg: Jörg Königsdorf;
11. pomočnica umetniškega direktorja: Mirjam Konert;
12. direktorica prodaje in trženja: Marion Mair.

Kako bi lahko Deutsche Oper Berlin opisali v nekaj povedih? Gre za operno hišo, ki je nastala kot posledica kulturne revolucije v Berlinu, hišo, ki se čedalje bolj posveča tudi modernim opernim delom in sledi svojemu poslanstvu »demokratične« opere, saj je dostopna širšemu občinstvu.

3.1.2 Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana

Hiša, ki stoji ob križišču Župančičeve ulice in Cankarjeve ceste v Ljubljani, je bila zgrajena kot Deželno gledališče, danes pa je v njem Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana. SNG Opera in balet Ljubljana so ustanovili leta 1892, ko je Deželno gledališče dobilo novo poslopje, v katerem so poleg dramskih uprizarjali tudi operne predstave. V tistem času so igrali tudi nemške predstave, ki so jih leta 1911 preselili v današnjo Dramo. V okviru Deželnega gledališča je dobila SNG Opera in balet Ljubljana stalno zaposlene dirigente, soliste in zbor. Opera še ni imela svojega orkestra, kot ga ima danes, predstave so takrat spremljali glasbeniki slovenske vojske, kasneje (1908) pa so to vlogo prevzeli člani novoustanovljene Slovenske filharmonije. Časi prve svetovne vojne ji niso bili naklonjeni, v stavbi je imel svoje prostore kinematograf Central. Ponovna oživetev operne hiše je bila leta 1918, podobno kot berlinska opera je tudi ljubljanska začela delovati na podlagi Gledališkega konzorcija. Jeseni istega leta je oživel slovenski oder, dobil pa je še baletno gledališče (SNG Opera in balet Ljubljana 2016).

Dela, ki so »krasila« slovenski oder, so bila dela francoskih in italijanskih skladateljev – opere, ki so privabile večje število obiskovalcev. Izvajali so tudi slovanska in slovenska operna dela. Na začetku je bil glavni cilj operne hiše predvsem uprizorjanje slovenskih del. Tudi med obema vojnama se je opera hitro razvijala in posodobila svoj repertoar, uprizorili so nekaj pomembnih del slovenskih avtorjev (Kogoja, Osterca, Bravničarja). Če pogledamo na delo SNG Opera in balet Ljubljana v zgodovini, lahko ugotovimo, da so do leta 1992 vestno sledili cilju uprizorjanja slovenskih opernih del, do leta 1992 so jih namreč krstno uprizorili 29, po letu 1992 pa le tri. SNG Opera in balet Ljubljana je v kriznih časih, časih iskanja slovenske identitete, odigrala ključno vlogo tudi s pomembnimi opernimi deli, danes te vloge v družbi nima več. Seznam predstav slovenskih skladateljev je predstavljen v Tabeli 3.3.

Poslanstvo SNG Opera in balet Ljubljana je opredeljeno v Aktu o ustanovitvi:

Akt o ustanovitvi opredeljuje SNG Opera in balet Ljubljana kot osrednje nacionalno glasbeno in baletno gledališče, katerega ustanovitelj je Vlada Republike Slovenije. Javni zavod je ustanovljen za izvajanje javne službe na področju operne, baletne in koncertne dejavnosti, preko katere omogoča trajno in kakovostno umetniško produkcijo, reprodukcijo in postprodukcijo, spodbuja nastajanje izvirnih slovenskih glasbeno gledaliških del in koreografij ter skrbi za razvoj na področju glasbeno gledališke in baletne produkcije v Republiki Sloveniji. Financira se iz sredstev proračuna Republike Slovenije (SNG Opera in balet Ljubljana 2016).

Tabela 3.3: Seznam predstav slovenskih skladateljev, ki so v SNG Opera in balet Ljubljana doživeli krstno izvedbo

Skladatelj, naslov opere	Leto premiere
Ipavec: Teharski plemiči	1892
Parma: Urh, grof celjski	1895
Parma: Ksenija	1897
Savin: Poslednja straža	1907
Savin: Lepa Vida	1909
Parma: Zlatorog	1921
Savin: Gosposvetski sen	1923
Gerbič: Nabor	1925
Sattner: Tajda	1927
Osterc: Iz komične opere	1928
Kogoj: Črne maske	1929
Bravničar: Pohujšanje v dolini šentflorjanski	1930
Osterc: Medeja, Dandin v vicah	1932
Savin: Matija Gubec	1936
Švara: Kleopatra	1940
Bravničar: Hlapec Jernej in njegova pravica	1941
Kozina: Ekvinokcij	1946
Švara: Veronika Deseniška	1946
Polič: Mati Jugovičev	1947
Polič: Deseti brat	1951

Švara: Slovo od mladosti	1954
Švara: Ocean	1969
Božič: Ares-Eros	1971
Šivic: Cortesova vrnitev	1974
Simoniti: Partizanka Ana	1975
Šivic: Svitanja	1979
Osterc: Saloma	1979
Šivic: Samorog	1981
Golob: Krpanova kobila	1992
Ajdič: Brata	2005
Golob: Ljubezen kapital	2012
Lazar: Deseta hči	2015

Vir: SNG Opera in balet Ljubljana (2016).

Po drugi svetovni vojni je postal ljubljanski operni ansambel cenjen tudi v tujini, odmevno je bilo predvsem gostovanje na Nizozemskem in v Parizu, kjer so navduševali z opero *Zaljubljen v tri oranže* (Prokofjev). Posnetek oziroma gramofonska plošča omenjene opere pod taktirko dirigenta Boga Leskovica je bila leta 1957 nagrajena s Philipsovo nagrado grand prix za najboljši posnetek leta. Med odmevnejšimi projekti v zadnjem obdobju ima SNG Opera in balet Ljubljana premiero ponovno odkrite Offenbachove opere, *Renske nimfe*. Po dolgem času pa so leta 2015 odšli na gostovanje v Regensburg, kjer so na festivalu Thurn & Taxis izvedli opero *La Boheme* (*prav tam*).

SNG Opera in balet Ljubljana se je v obdobju prenove redno soočala z negativno publiciteto zaradi porabe javnega denarja. Prenova operne hiše je potekala od leta 2006 do leta 2011, ta čas se je naložba povečevala z načrtovanih 30 milijonov EUR na 43 milijonov EUR, vmes pa so se menjala vodstva gradbenega projekta in vodstva opere. Od 15. septembra 2013 je ravnatelj Peter Sotošek Štular, nasledil je Mitjo Bervarja (Mitja Bervar je odnehal po številnih medijskih pritiskih, izvoljen pa je bil tudi za predsednika državnega zbora). Vodilna mesta v operni hiši so predstavljena v Tabeli 3.4 (Drnovšek 2015).

Tabela 3.4: Vodilni položaji v SNG Opera in balet Ljubljana

Kdo	Položaj	Izobrazba
Peter Sotošek Štular	Direktor	Dipl. pravnik
Rocc (Rok Rappl)	Umetniški vodja	Dipl. operni režiser
Jaroslav Kysling	Vodja dirigentov	Dipl. dirigent
Sanja Nešković Peršin	Umetniška vodja baleta	Srednja glasbena in baletna šola Ljubljana
Željka Ulčnik Remic	Vodja zbora	Dipl. zborovodkinja

Vir: SNG Opera in balet Ljubljana (2016).

SNG Opera in balet Ljubljana je kulturna ustanova s tradicijo in bogato zgodovino. Zgradba v neorenesančnem slogu privablja poglede turistov in domačinov, ki si jo z veseljem ogledamo. Brez direktorjev s svežimi idejami in vodstvenimi sposobnostmi predvsem za spodbujanje timskega dela, ki omogoča premike naprej, operna hiša ne bo privabljala obiskovalcev. Kulturni menedžment ponuja številne metode za spodbujanje ustvarjalnega vzdušja v delovnem kolektivu, spodbuja odprti kulturni dialog na več ravneh. Avtoriteta direktorja ne sme biti več zgrajena na utemeljitvah moči, temveč mora biti zgrajena na znanju in sposobnosti po spodbujanju umetniških presežkov. Morda pa se tudi v Sloveniji najde taka oseba, za katero ne bo veljal pregovor *Novo ime, stari pristopi*, temveč *Novo ime, nove ideje* (Brvar 2013).

3.1.3 Metropolitanska opera New York

Metropolitanska opera New York je »živahen« dom najbolj nadarjenih in ustvarjalnih pevcev, dirigentov, glasbenikov, skladateljev, producentov, koreografov, plesalcev in vidnih umetnikov na svetu. Od leta 2006 je glavni direktor te ustanove Peter Gelb. Pod njegovim vodstvom je operna hiša močno povečala število novih produkcij, hkrati pa je Gelb sprožil nove spodbude, s katerimi se je MET razširila po celem svetu in pridobila številno občinstvo. Kaj je naredil? Opero je vpeljal v kinodvorane v sklopu programa oziroma projekta The Met: Live in HD series, ki se predvaja tudi v Sloveniji. Operno hišo je odprl tudi za javnost, vsaka generalka je javna in brezplačna. Posodobil pa je tudi program – MET poskuša uveljaviti nova, moderna dela, ki so odraz današnjega časa. MET danes poznamo kot operno hišo, ki

ima najboljše glasove na svetu in enega izmed najboljših opernih orkestrrov, kar lahko pripišemo glasbenemu direktorju, Jamesu Levinu, ki v operni hiši deluje od leta 1976. Levin je do danes dirigiral 2.500 predstavam in 85 različnim opernim uprizoritvam, debutiral pa je leta 1971 s predstavo Tosca (Puccini). MET je bila ustanovljena leta 1883, prva operna hiša je bila postavljena na Broadwayu št. 39 na pobudo skupine poslovnežev, ki si je zaželela svoje gledališče. Že v prvih letih delovanja se je vodstvo operne hiše večkrat menjalo. Prve predstave so bile pretežno v italijanščini (celo Carmen in Lohengrin), sledilo je obdobje, v katerem so bile vse operne predstave v nemščini (celo Aida in Faust). Potem pa so dobili zakon, da mora biti večina del na odru v njihovem, angleškem jeziku, z nekaj znanimi izjemami. MET ima in je vedno imela zelo dobre operne soliste – naj jih naštejemo le nekaj v bogati zgodovini: Christine Nilsson, Marcella Sembrich, Lili Lehmann, Enrico Caruso, Lawrence Tibbett itd. Danes je poslanstvo operne hiše MET predvsem iskanje in izobraževanje mladih opernih »talentov«. Operno zgodovino so bogatili tudi odlični dirigenti, kot so Anton Seidl, Arturo Toscanini, Gustav Mahler, Bruno Walter, George Szell, Dimitri Mitropoulos. Dve sezoni sta v operni hiši celo dirigirala skupaj dva velika dirigenta – Toscanini in Mahler. MET je na področju novih tehnologij in umetniških prijemov velikokrat t. i. prvakinja, leta 1995 so na primer uvedli MET-podnapise, ki se prikazujejo na zadnjem delu sedežev za tiste obiskovalce, ki bi želeli hkraten prevod predstave. Prevodi tako tistih, ki predstavo razumejo, ne motijo, hkrati pa si vsak obiskovalec, ki potrebuje hkratni prevod, lahko izbere podnapise v angleščini, španščini ali nemščini. Za operne predstave v italijanščini so omogočili tudi italijanske podnapise. Vsaka sezona MET ima več kot 200 predstav, privabi 800.000 obiskovalcev in milijone poslušalcev/gledalcev z novimi tehnološkimi možnostmi. Ne le, da je MET v zadnjem času uvedla The Met: Live in HD (le-ta pokriva 70 držav po celem svetu), 85 let že oddaja predstave po svoji radijski postaji Toll Brothers-Metropolitan Opera International Radio Network. Leta 2006 so ustanovili sklad, s katerim podpirajo nove skladatelje, dirigente in dramaturge, da lahko ustvarjajo in postavljajo nove predstave na oder MET. Z brskanjem po spletni strani sem ugotovila, da je MET podjetje, ki ničesar ne prepusti naključju. Vzpostavljeno ima svojo spletno trgovino z nenavadnimi predmeti, DVD-ji in CD-ji starih uprizoritev, celo nakit. MET lahko podpira vsak, tudi s prispevkom 75 dolarjev, ki donatorju omogoči celoletno naročnino na revijo Opera News, popuste pri vstopnicah, prednostne vstopnice, lažji dostop do The Met: Live in HD in mnoge druge ugodnosti. Prispevek v višini 2.500 dolarjev omogoči VIP-vstopnice za predstave, pogovore z umetniki, obiske recitalov mladih umetnikov. Najdražji paket, ki ga ponuja MET, je International Council v višini 35.000 dolarjev, ki je namenjen tujim

državljanom in jim omogoča vstopnice najvišjega cenovnega razreda in kakovosti, pogovore z umetniškimi vodji, pogovore z umetniki in ostale ugodnosti. Prav tako spletna stran ponuja tudi druge načine za podporo MET: donacije, vključitev MET v dolgoročne finančne načrte in ugodnosti za podjetja ter družbe.

Trenutno so na vodilnih mestih operne hiše naslednji zaposleni:

1. glavni direktor: Peter Gelb;
2. glasbeni direktor: James Levine;
3. glavni dirigent: Fabio Luisi;
4. namestnica glavnega direktorja: Diana Fortuna;
5. umetniški vodja: Robert Rattray;
6. direktorica programa HD Live: Julie Borchard-Young;
7. kreativni direktor, oglaševanje in oblikovanje: Matt Dobkin;
8. direktor glasbene uprave: John Fisher;
9. direktor umetniške uprave: Jonathan Fried;
10. upravljanje s človeškimi viri: Ann Marie Hackett;
11. direktorica razvoja: Judith Helf;
12. direktorica produkcije: Laura Mitgang;
13. direktor za prodajo in trženje: Sam Neumann.

Na spletni strani (MET 2016) je zapisanih več kot 150 posameznikov, ki so odgovorni za različna področja, tudi vodje in direktorji. Področja dela so različna, od upravljanja trgovine s spominki in darili do zaposlenih, ki se ukvarjajo samo z nadnapisi ali trženjem. Samo za upravljanje spletne strani imajo tri zaposlene, na klicnem centru operne hiše pa lahko vsak dan priključite 12 zaposlenih, ki poskušajo čim prej podati koristne in uporabne informacije. Operna hiša ima zaposlene tudi štiri pravnike in 25 strokovnjakov za področje financ. MET je operna hiša z bogato tradicijo, številnimi zaposlenimi in slovesom, ki »ponese« njene operne arije po celotnem svetu. A vendar tudi v tej operni hiši razmere niso več »rožnate« (nizek obisk, previsoka cena vstopnic, večinoma zgodovinske produkcije), kar je kazalnik, da je treba delovanje opernih hiš spremeniti.

3.2 Sestava zaposlenih

3.2.1 Deutsche Oper Berlin

Sestava zaposlenih je v nemškem sistemu razdeljena na štiri večje skupine oziroma veje. Prva skupina so javni uslužbenci, termina nem. *Beamte* oziroma ang. *civil servants* izvirata še z začetkov opere. Danes je tak naziv zaposlitve v berlinski operni hiši redek (leta 1998 je imelo tak naziv delovnega mesta 3,5 uslužbenca, kar pomeni, da je do danes tak naziv delovnega mesta verjetno že izumrl). Druga veja uslužbencev so delavci oziroma nem. *Arbeiter*, v katero so zajeti delavci na odru, osvetljevalci, čistilci, hišniki ter vsi zaposleni za fizični potek predstave. Operna hiša je imela po podatkih Auvinena (2000, 69) 296,5 zaposlenega delavca, 37 jih je imelo službo za določen čas, vsi ostali pa so imeli sklenjeno pogodbo za nedoločen čas. Tretja veja je uprava operne hiše, nem. *Angestellte* (kadrovska služba, blagajna, trženje itd.), uprava je sestavljala 13 % celotne sestave zaposlenih, kar pomeni 111 zaposlenih. Zadnja veja so seveda zaposleni na umetniško-tehničnem področju, nem. *Künstlerisches und künstlerisch-technisches Personal*. Na tem področju je zaposlenih 437 ljudi, 407 za nedoločen čas in 30 za določen čas: glasbeniki v orkestru, pevci, zboristi, solisti, dirigenti, umetniški vodje itd. Število zaposlenih se z leti zmanjšuje. V Tabeli 3.5 je prikaz zmanjševanja osebja v treh berlinskih opernih hišah.

Tabela 3.5: Zmanjševanje zaposlitev v opernih hišah mesta Berlin v obdobju 1990–2002

Obdobje in operna hiša	1990/1991	1994	2002	Razlika 1990–2002
Deutsche Oper Berlin	924	904	738	186
Staatsoper Unter den Linden	1.210	1.036	797	413
Komische Oper	817	711	576	241
Skupaj	2.951	2.651	2.111	840

Vir: Dokument za predlog zakona v Senatu za kulturo (2003).

Deutsche Oper Berlin je v dobrih desetih letih zmanjšala število zaposlenih za 186. Za slovenske razmere pomeni to ukinitvev celega orkestra in dela zbora. Številke so za slovenske razmere ogromne, za nemške pa ustrezne. Podatke sem pridobila iz dokumenta, ki so ga leta 2003 predložili v berlinski senat za kulturo, predvsem z namenom ukinitve ene izmed opernih

hiš (sodeč po podatkih je bila to Komische Oper). Leta 2003 so nato preoblikovali sistem delovanja vseh treh opernih hiš, operne hiše so dobile skupni sklad financiranja, prav tako pa so združili del osebja na področjih orkestra, zboru, baleta, skupen pa je tudi glavni direktor. Stroške so v enem letu tako zmanjšali za 9,6 milijona EUR, kot je zahteval senat. Na ta način so v Berlinu rešili vse tri operne hiše, ki pa do danes delujejo veliko bolj transparentno (Der Spiegel 2003).

3.2.2 Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana

Iz podatkov o zaposlenih na dan 31. 12. 2013 je razvidno, da je v SNG Opera in balet Ljubljana zaposlenih 294 oseb. Zaposlitev 284 oseb financira Ministrstvo za kulturo, deset zaposlenih pa dobiva plačo iz drugih virov. Plačilni razredi se gibljejo od najnižjega, devetega plačilnega razreda – scenski delavec III (osnovna plača 599,68 EUR) –, do najvišjega, 56. plačilnega razreda – priznani operni pevec solist – prvak (osnovna plača 3.673,08 EUR).

Glede na podatke sem zaposlene razdelila na tri večje skupine: tehnični, upravni in umetniški del. Med tehnični del zaposlenih spadajo naslednji opredeljeni nazivi: scenski delavec, odrski mojster, osvetljevalec, manipulant, rekviziter, vrviščar, scensko odrski mojster, scenski delavec, scenski garderober, osvetljevalec, frizer lasuljar, tapetnik dekorater, varnostnik, organizator dela, mojster luči, mojster na regulatorju, vzdrževalec, scenografski mojster, krojač, slikar, šivilja, čevljar modelar, mizar modelar, čuvaj, kipar, fizioterapevt, oblikovalec zvoka in videoposnetkov, ključavničar, oblikovalec lutk.

Sodeč po nazivih tehničnega dela, je razvidno, da je sistem zaposlenih v SNG Opera in balet Ljubljana močno razvejen, skoraj vsak zaposleni na tehničnem področju ima svoj naziv, plačilni razredi pa se gibljejo vse do 41. plačilnega razreda (scenograf mojster).

Umetniški del obsega predvsem operne pevce, orkester, dirigente, plesalce, koreografe, zbor in zborovodje. Operni pevci se ločijo na tri veje: priznani operni pevec, operni pevec solist in priznani operni pevec solist – prvak. Plačilni razredi so za vse navedene zelo visoki, operni pevci solisti – prvaki so razvrščeni do 55. plačilnega razreda. V opernem orkestru je zaposlenih 65 oseb, v zboru 39, vse skupaj pa vodijo trije dirigenti.

Na kulturnem področju v Ljubljani (oziroma Sloveniji) bi se lahko združevali orkestri in zbori oziroma zaposleni v državnih kulturnih ustanovah, saj je sistem zaposlovanja in zaposlenih »prenapihnen«
glede na ure opravljenega dela. Take ideje so zorele že prej, Kuret (2008, 112) omeni, da so se med mandatom Cirila Cvetka v Slovenski filharmoniji pojavile želje po združitvi ljubljanskih orkestrov. Leta 1967 je RTV Ljubljana predlagala združitev radijskega,

opernega in filharmoničnega orkestra v Ljubljani. Predlog je takrat naletel na ogorčenje kulturne javnosti, naporu zelo dobrih umetnikov, ki so bili takrat na vodilnih položajih, pa so uspeli takratno ministrstvo za kulturo prepričati, da so obstoj, pomen in različnost ustanov potrebni za kulturno in družbeno podobo države. Takratni direktor Slovenske filharmonije je o nameri združevanja napisal: »V decembru 1967 pa smo doživeli tudi to: z uvodnim akordom, da je potrebno misliti na racionalnejšo razporeditev sredstev tudi na področju glasbene kulture« (Kuret 2008, 112).

3.2.3 Metropolitanska opera New York

Operna hiša MET ima zelo dobro razčlenjene finance in dvoletni program, kljub temu sem dalj časa iskala podatke o zaposlenih. Ker operna hiša deluje predvsem na nekajletnih pogodbah (predvsem za pevce soliste, dirigente in glasbenike), se sestav zaposlenih spreminja. Trenutno ima MET v orkestru zaposlenih 140 ljudi, 431 pevcev, 764 zaposlenih na področjih kostumografije, šivanja, kulis ter 1.154 ostalih zaposlenih (tukaj so zajeti vsi, od direktorjev do osvetljevalcev). Naštela sem 2.489 zaposlenih. Število je gotovo višje, saj opera za posamezni projekt glede na obseg zaposluje še dodatne delavce. Zanimivo je predvsem to, da sem večino podatkov o zaposlenih dobila na podlagi novic in prispevkov o stavki zaposlenih v operni hiši, ki je bila leta 2014. Operna hiša je poskušala stroške zniževati na račun nižjih plač zaposlenih in s krčenjem števila zaposlenih. Delavci pa so hkrati opozorili še na večji obseg dela, predvsem zaradi uvajanja HD-predvajanj predstav, ki zahtevajo bogatejše, zanimivejše kostume, postavitve na odru, kulise, ličenje itd. Za primer vzemimo kostume: do uvedbe HD-predvajanj predstav so predstave prikazovali le na odru, gledalci pa so bili oddaljeni 200 m, kostumi niso potrebovali izdelanih podrobnosti, kakovostnih materialov in zanimivih vzorcev itd., zdaj pa kamera prikazuje tudi bližnje kadre, ki zahtevajo več dela, pozornosti. »Želijo resnična oblačila, ne le kostumov, pritisk na delavce je ogromen. Za manj denarja je potrebno narediti več,« so dodali delavci, ki so se oblikovali v sindikat (IATSE 2014). Delavcem, predvsem na področju kostumografije in ostalih del, je želel glavni direktor znižati plače za 17 %, kar je povzročilo stavke in ogorčenje zaposlenih. Glede na to, da je bil proračun operne hiše v letu 2014 kar 326 milijonov dolarjev, izgube pa je bilo (le) 2,8 milijona dolarjev, naj bi bilo tako znižanje nepotrebno. Kakšen dogovor je Gelb sklenil z zaposlenimi, ni natančno opredeljeno, vsekakor hiša tudi v letu 2016 »deluje s polno paro« predvsem po zaslugi HD-produkcije, medtem ko se obisk fizičnih oseb strmo znižuje.

Statistični podatki kažejo, da je bilo v Združenih državah Amerike v opernih hišah zaposlenih 55.000 posameznikov, stroški za zaposlene pa so znašali 891 milijonov dolarjev.

Operna hiša MET ima visoko število zaposlenih tudi zaradi razvejenosti organizacije in delovanja ter (tako kot v Ljubljani) zaposluje strokovnjake na svojih področjih (kostumografe, osvetljevalce, pravnike, finančnike, menedžerje), ki jih je več kot 2.500. Že podatki na spletni strani (zavihek About us) razkrije ogromno število direktorjev, asistentov, menedžerjev in ostalih odgovornih, ki določajo delovanje operne hiše in upravo. Celovit sistem uprave je sestavljen iz naslednjih vej: glavni direktor, namestnik glavnega direktorja, asistenti direktorjev, uprava za umetniški del operne hiše, odgovorni za vaje, oddelek za statiste, oddelek in vodje za program Lindermann Young Artists, odgovorni za državne avdicije, zaposleni na produkciji, oblikovalci, odrski direktorji, javna uprava, upravljalci odra, zaposleni v trgovini in na odru, oddelek za nadnapise, izvršna pisarna, razvoj, oddelek za odnose z ustanovami, oblikovalci daril in spominkov, oddelek za t. i. patrone in donatorje, oddelek za raziskave in razvoj, menedžer poslovnih dogodkov, telekomunikacijski center, zaposleni pri trženju in komunikaciji, upravljalci spletne strani, grafični oblikovalci, vodenje blagajne, skrb za kupce ter odnose z donatorji, e-trženje, klicni center, upravljanje s človeškimi viri, pravniki, finančniki, arhivarji in upravljalci zgradbe. Vse to je v grobem razčlenjen organizacijski vidik hiše. Ne smemo pozabiti na zaposlene v umetniškem delu, kot so kostumografi, umetniki ličenja, pevci, člani orkestra, zboristi, solisti itd. Glavni direktor opravlja zelo zahtevno delo, saj mora vse deležnike povezati tako, da vsi prispevajo k ustvarjalnemu avtorskemu delu. Na podlagi tega menim, da je ključni del operne hiše snovanje programskega dela, saj posreduje vizijo ustanove. Odgovornost za programski del, ki izraža njegovo vizijo, naj bi prevzel direktor, ki pa mora tudi skrbno premisliti, komu prepušča oblikovanje vsebin.

3.3 Financiranje

3.3.1 Deutsche Oper Berlin

Starejše podatke o financiranju Deutsche Oper Berlin sem pridobila iz študije Auvinena (2000, 63), ki je podatke zbiral v daljšem časovnem obdobju, in sicer tri leta (1995–1998). Operna hiša je v letu 1996 razpolagala s 102.100.000 DM, ta znesek pa se deli na dve kategoriji: na subvencijo, ki jo podeli Senat in znaša 88.137.000 DM (86,3 %), ter drugi del, dobiček opere, ki je znašal 13.963.000 DM (13,7 %). Prihodki so bili sestavljeni iz dveh delov: iz prodaje vstopnic (9.207.600 DM) in ostalih raznovrstnih prihodkov, ki so znašali 4.755.400 DM. V letu 1998 je operna hiša razpolagala s 100.025.000 DM; subvencije od

Dežele so znašale 80.231.000, kar znaša 80 % vseh finančnih sredstev v letu, prihodki operne hiše (20 %) pa so predstavljeni v Tabeli 3.6.

Tabela 3.6: Prihodki Deutsche Oper Berlin v letu 1998

Prihodek	Znesek (DM)
Prodaja vstopnic	9.550.000
Turneje	6.208.000
Najemnine prostorov	610.000
Programska prodaja – abonmaji	350.000
Prihodki iz oglaševanja	120.000
Pogodbeni prihodki	61.000
Prihodki s snemanj oziroma predvajanj	50.000
Razno	2.845.000
SKUPAJ	19.794.000

Vir: Auvinen (2000, 64).

Poleg neposrednih subvencij, ki jih je opera leta 1998 dobivala neposredno prek Senata, je opera dobila še državno subvencijo za pomembnejše operne ustanove. Nemčija je v tem letu namenila 17 milijonov DM za izbrane operne hiše, med katerimi je bila tudi berlinska (*pravitam*). Stroški so bili vsako leto sestavljeni na podlagi finančnih sredstev, ki jih je operna hiša prejela v letu. Stroški v letu 1998 so znašali 102.590.000 DM, medtem ko je opera razpolagala s 100.025.000 DM. Stroški operne hiše so bili razdeljeni v tri večje skupine: stroški zaposlenih oziroma osebja, ki so znašali 86.640.000 DM (84,5 %), operativni stroški v višini 12.631.000 DM (12,4 %) in materialni stroški, ki so predstavljali 3 % (3.136.000 DM). Davki operne hiše so takrat znašali 183.000 DM (0,1 %) vseh odhodkov. Stroški so podani v Tabeli 3.7.

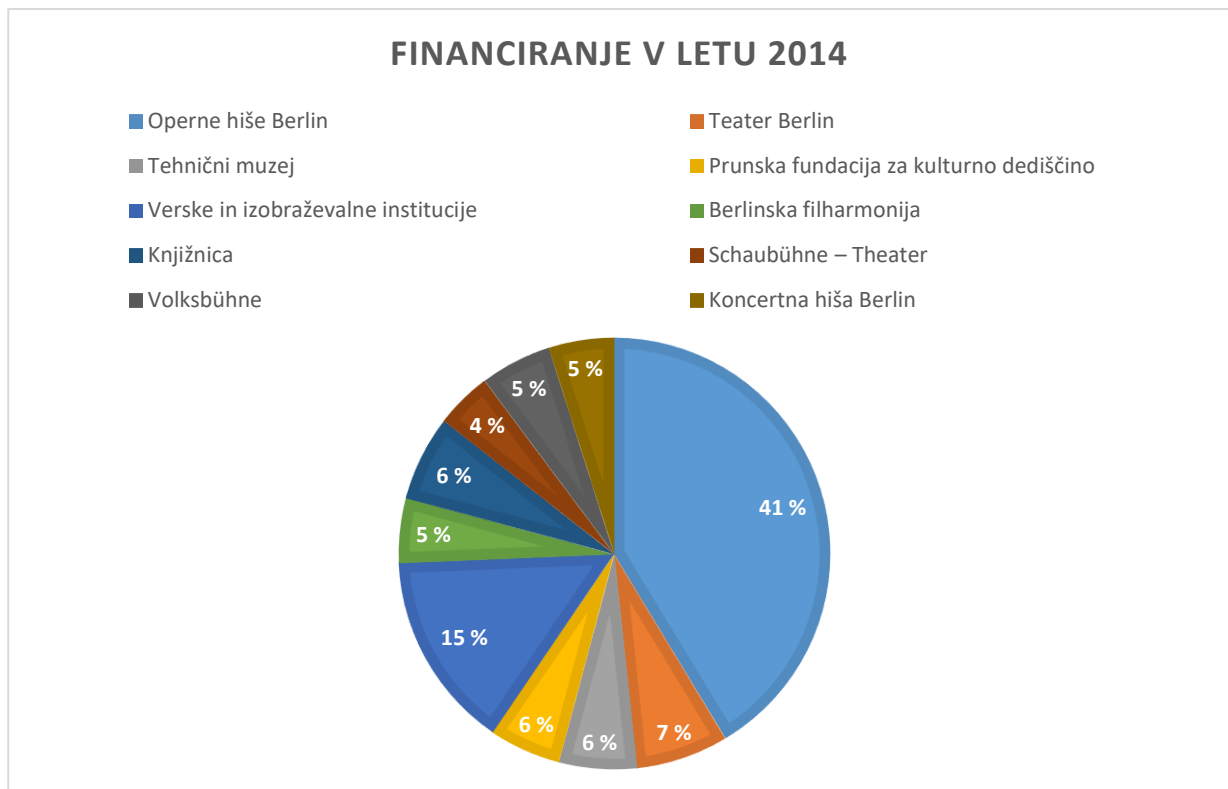
Tabela 3.7: Razporeditev stroškov Deutsche Oper Berlin v letu 1998

Strošek	Znesek (DM)
Plače javnih uslužbencev (ang. <i>civil servants</i>)	208.000
Nagrade za redno zaposlene	7.688.000
Nagrade za začasno zaposlene	99.000
Plače za redno zaposlene	17.882.000
Plače za začasno zaposlene	1.180.000
Izdatki za stalno osebje na umetniško-tehničnem področju	48.471.000

Izdatki za začasno osebje na umetniško-tehničnem področju	12.502.000
Honorarji za zunanje sodelavce	96.000
Turneje	4.510.000
Avtorske pravice in plačila avtorjem del	807.000
Potni stroški	640.000
Stroški za vzdrževanje stavbe	2.249.000
Najemnine in ostalo vzdrževanje	1.725.000
Upravljanje	1.407.000
Ostali stroški	1.293.000
Davki	183.000
Materialni stroški	3.136.000
Prihranki	-1.486.000
SKUPAJ	102.590.000

Vir: Auvinen (2000, 66–68).

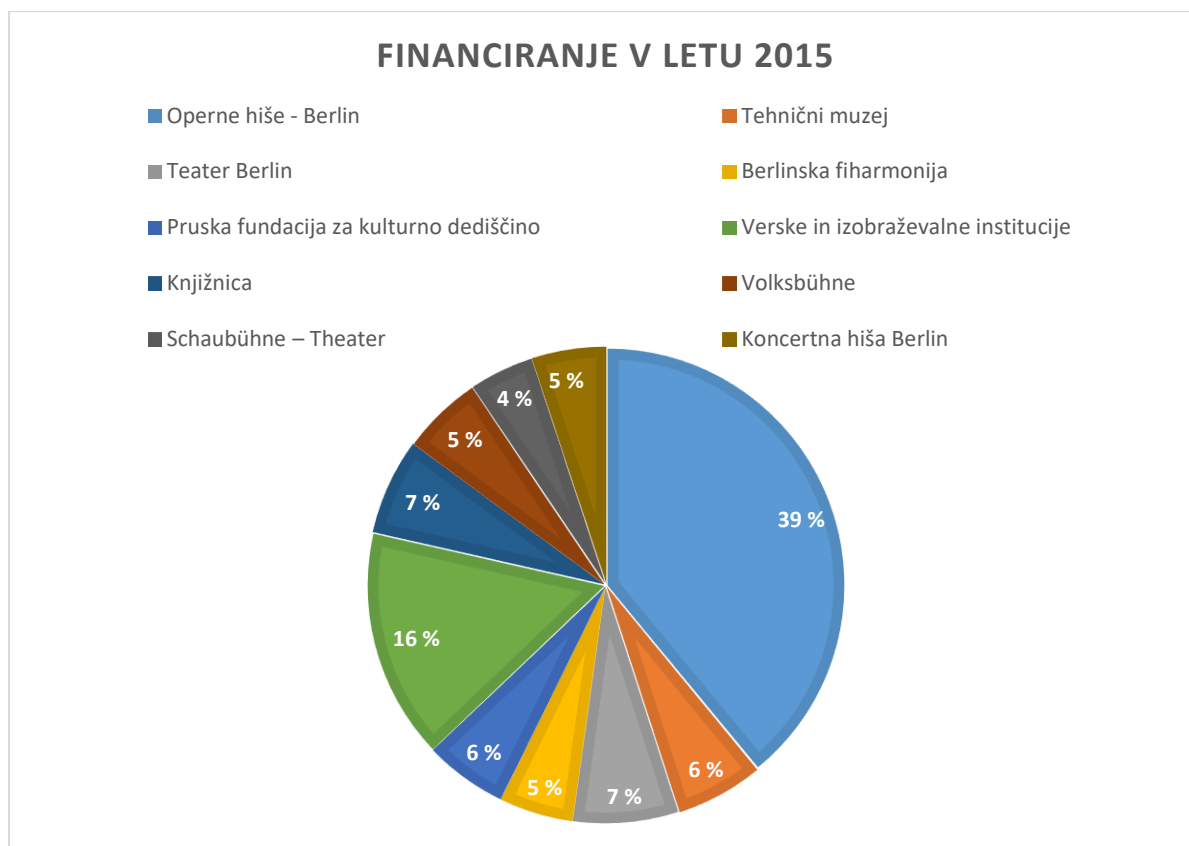
Graf 3.3: Razporeditev subvencij v letu 2014, Berlin (mio EUR)



Vir: Schaper (2012).

Ko sem znesek 102.100.000 DM pretvorila v EUR, sem dobila zelo visoko število, in sicer skoraj 52 milijonov EUR. Novejši podatki kažejo, da je financiranje operne hiše danes prav tako visoko kot nekoč, če ne še višje, števila so podana v Grafu 3.3. Sicer je financiranje kulture v Berlinu v obdobju 1991–2003 padlo s 466 milijonov EUR na 448 milijonov EUR, vendar pa so tri berlinske operne hiše (Deutsche Oper Berlin, Komische Oper in Staatsoper Berlin) prejele namesto 18 % tega velikega zneska še celo več – kar 26 %. Številke kažejo, da je bila v letu 2000 subvencija države za Deutsche Oper Berlin na enega prebivalca 35,4 EUR. V letu 2014 je bilo za kulturo v mestu Berlin namenjenih 379 milijonov EUR, leta 2015 pa 396 milijonov EUR. Številka se v letih počasi znižuje, od 1991 do 2015 za 70 milijonov EUR. Največji del pa zmeraj dobijo vse tri omenjene operne hiše. Deutsche Oper Berlin je v letu 2015 prejela 39 milijonov EUR subvencije. V javnosti že potekajo obsežne razprave o tem, ali mesto Berlin res potrebuje tri operne hiše, ki porabijo ogromne količine denarja. Operne hiše so tako nekateri politiki poimenovali celo kot »zajedalsko vrsto«, pojavljajo se vzgibi po digitalizaciji nekaterih del in modernejših pristopih v upravljanju, ki jih obljublja novi direktor (Schaper 2012).

Graf 3.4: Razporeditev subvencij v letu 2015, Berlin (mio EUR)



Vir: Schaper (2012).

Graf kaže, da so zneski za kulturo v Berlinu zelo visoki. Kulturna sredstva v Berlinu se razporedijo na deset deležnikov. Vse tri operne hiše skupaj pa so v letu 2014 prejele 135,3 milijona EUR (*prav tam*).

Graf 3.3 in Graf 3.4 kažeta, da so v obdobju 2014/2015 najvišjo možno subvencijo v Berlinu prejele vse tri operne hiše, razporeditev sredstev po treh opernih hišah so pristojne ustanove in njihovi zaposleni naredili na podlagi različnih podatkov, kot so število obiskovalcev, sestava obiskovalcev, program. Pristojni spremljajo celo število ženskih obiskovalk (deželni balet ima 63 %, Komische Oper 52 % in Deutsche Oper Berlin 52 % ženskih obiskovalk), menda je v času, ko veliko število posameznikov išče partnersko zvezo, tudi ta podatek pomemben za višino subvencije (Kirschner 2015). Sistem kazalnikov, na podlagi katerih oblikujejo višino subvencij in spremljajo delovanje kulturnih ustanov v Berlinu, je tehten in kaže odgovoren odnos države do kulture.

Cene vstopnic za operne predstave so odvisne od sedežnega reda, gibljejo se od 19 EUR za otroške vstopnice in stojišča do najdražjih vstopnic, ki stanejo 650 EUR (Deutsche Oper Berlin 2016). Če vstopnice pred nakupom rezervirate, doplačate še dodatna 2 EUR na ceno vstopnice. Nakup se lahko opravi po spletu ali na blagajni izbrane operne hiše.

3.3.2 Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana

Po pregledu Poročila o (so)financiranju kulturnih programov in projektov Ministrstva za kulturo v letu 2013 je SNG Opera in balet Ljubljana prejela 10.186.055 EUR, in sicer 7.707.017 EUR za plače, 2.415.577 EUR za materialne stroške in 63.461 EUR za inv. vzdrževanje, nakup opreme in vzdr. kulturnih spomenikov. V letu 2014 se je sofinanciranje Ministrstva za kulturo zmanjšalo za 496.826 EUR. SNG Opera in balet Ljubljana je prejela 9.689.229 EUR, in sicer 7.611.343 EUR za plače, 2.037.887 EUR za materialne stroške ter 40.000 EUR za inv. vzdrževanje, nakup opreme in vzdr. kulturnih spomenikov.

Glede na to, da sem od SNG Opera in balet Ljubljana pridobila podatke o zaposlenih za leto 2013, sem glede na 284 zaposlenih v operi, ki jih financira Ministrstvo za kulturo, izračunala, da je strošek na zaposlenega v SNG Opera in balet Ljubljana na mesec 2.261,4 EUR. V letu 2013 je imela SNG Opera in balet Ljubljana 294 zaposlenih, od tega se je 284 zaposlenih

financiralo s sredstvi Ministrstva za kulturo, ostalih deset pa je bilo financiranih iz drugih virov.

V letu 2013 je SNG Opera in balet Ljubljana prejela 10.186.055 EUR državnih sredstev in vložila 918.000 EUR lastnih sredstev. V letu 2013 so znašali prihodki od prodaje vstopnic 870.710 EUR, prodaja abonmajev pa je prinesla 116.896 EUR. Če vse prihodke seštejemo (prodajo vstopnic, sofinanciranje Ministrstva za kulturo in prodajo abonmajev), je SNG Opera in balet Ljubljana v letu 2013 pridobila 11.974.765 EUR. Subvencija države predstavlja 85 % proračuna SNG Opera in balet Ljubljana, medtem ko opera na trgu pridobi 8,2 % sredstev.

Graf 3.5 kaže, da se odstotek sofinanciranja oziroma zneski za tri postavke v SNG Opera in balet Ljubljana na Ministrstvu za kulturo zmanjšujejo (glej Graf 3.5: Sofinanciranje Ministrstva za kulturo Republike Slovenije v letih 2013 in 2014). V ta namen bo morala operna hiša pridobiti primanjkljaj sredstev na drug način. Poleg prihodkov, ki jih SNG Opera in balet Ljubljana prejme od Ministrstva za kulturo, dobi še inkasa dobiček, dobiček od oddajanja prostorov operne hiše in ostale donacije.

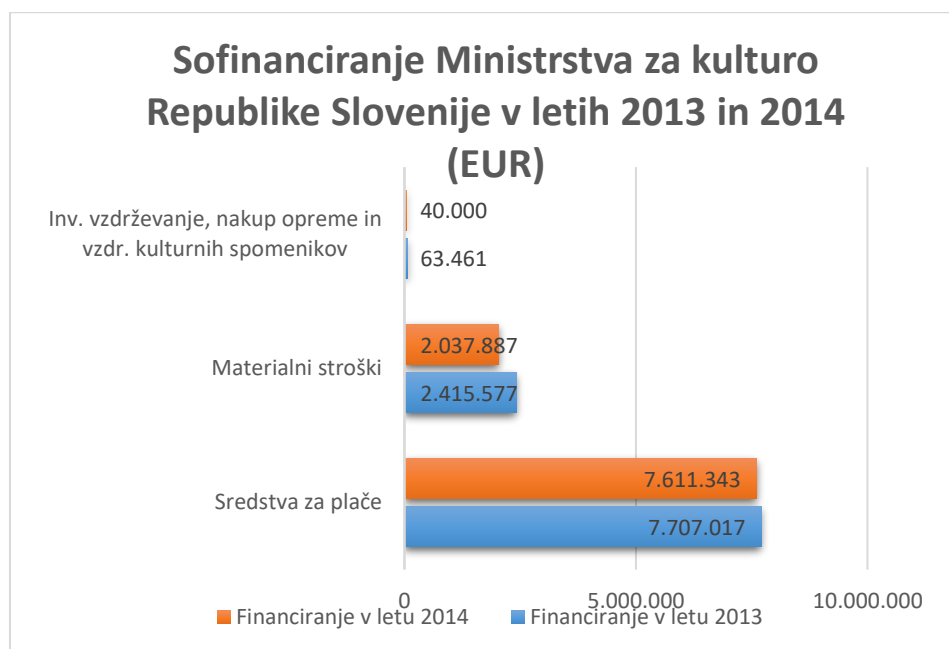
V letu 2014 je SNG Opera in balet Ljubljana imela štiri operne premiere (Netopir, Ples v maskah, Seviljski brivec ter Orfej in Evridika), vse štiri opere so imele skupaj 46 predstav, stroški produkcije predstav pa so znašali 608.087 EUR. V SNG Opera in balet Ljubljana so imeli še operne ponovitve prejšnjih sezon: Gorenjski slavček, Rigoletto, La Traviata, Nabucco, La Boheme in Pastir, izvedli so 35 predstav, katerih stroški so znašali 149.000 EUR – gre za operne ponovitve, ki so neprimerno cenejše od premier. Najdražja operna predstava v letu 2014 je bila Ples v maskah, ki je stala 175.800 EUR (11 predstav). Cene opernih predstav se gibljejo od 10 EUR do 340 EUR (najdražjo vstopnico ima predstava ob silvestrovem). Vsi podatki o stroških predstav so podani v Tabeli 3.8: Finančno-umetniški načrt za leto 2014 – operni del brez baleta.

Tabela 3.8: Finančno-umetniški načrt za leto 2014 – operni del brez baleta

Operne premiere	Število predstav	Stroški	Plan prihodkov	
			Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije	Lastna finančna udeležba
		Plan		
Netopir	17	141.200	103.487	120.000
Ples v maskah	11	175.800	127.987	72.000
Seviljski brivec	11	130.900	96.487	54.660
Orfej in Evridika	7	160.187	116.847	43.340
Skupaj	46	608.087	444.808	290.000
Operne ponovitve iz prejšnjih sezon				
Gorenjski slavček	12	52.300	31.200	81.800
Rigoletto	10	44.700	27.000	74.400
La Traviata	3	10.500	6.000	21.000
Nabucco	2	6.800	3.600	13.300
La Boheme	2	17.400	10.800	13.300
Pastir	6	17.300	10.600	20.600
Skupaj	35	149.000	89.200	224.400
Gostovanja po Sloveniji				
Gostičevi dnevi	1	3.500	3.500	0
Picko in Packo (nm)	6	20.000	15.000	5.000
Koncert Hrvatini	1	2.000	1.000	1.000
Skupaj	8	25.500	19.500	6.000
Mednarodna gostovanja				
Carmina Burana Trst	1	12.000	2.000	10.000
Skupaj	1	12.000	2.000	10.000
Operni studio				
Pastir	1	3.000	2.000	1.000
Skupaj	1	3.000	2.000	1.000

Vir: SNG Opera in balet Ljubljana (2014).

Graf 3.5: Sofinanciranje Ministrstva za kulturo Republike Slovenije v letih 2013 in 2014



Vir: Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije (2013, 2014).

3.3.3 Metropolitanska opera New York

Poročila o delovanju MET so javno objavljena na spletu. Zadnji podatki, ki so objavljeni na spletu, so iz sezone 2013/2014. Podatki so urejeni v letnem poročilu operne hiše, ki zajame celotno sezono, hkrati pa ponudi tudi primerjalno analizo poslovanja nekajletnega obdobja. Podatki te operne hiše so tudi javno dostopni. V sezoni 2013/2014 so najbolj ponosni na uprizoritev opere Nica Muhlyja, *Two Boys*, ki je proizvod sklada za podporo mladim umetnikom. Operna hiša se je spopadala tudi s pomembnimi finančnimi izzivi, s katerimi so se soočale podobne ustanove po celem svetu. Uprizorili so Kneza Igorja (Borodin), ki bo praznoval že 100 let. MET se trudi, da vsako leto oživi starejša operna dela, ki niso pogosto na sporedu ostalih opernih hiš. V sezoni 2013/2014 so tako imeli štiri »oživitve« opernih del in šest novih produkcij, vseh deset pa je bilo vključenih v program *The Met: Live in HD*, s katerim so zaslužili 26,2 milijona dolarjev. Operna hiša poskuša zaradi točke indiferentnosti (petletnega *break-even pointa*) svoje stroške čim bolj skrčiti. Analiza ničelne točke dobička, ki jo naredijo vsako sezono, jim pomaga, da analizirajo zvezo med obsegom poslovanja ter stroški, prihodki in dobičkom. MET ugotavlja, da že pet let dosega ničelno točko dobička, kar ni dobro znamenje za poslovanje. Prav zato so leta 2014 razburili delavcev o 17-% nižanju plač, a prav tako tudi glasbenih poznavalcev ne navdušujejo s svežim programom, temveč z opernimi klasikami, ki kljub temu polnijo dvorane (MET 2016).

Primerjavo prihodkov in stroškov operne hiše MET sem prikazala v Grafu 3.6 in Grafu 3.7. Grafa kažeta, da so se prihodki MET v letu 2014 v primerjavi z letom 2013 zvišali za 30.573.000 dolarjev, hkrati pa je operna hiša MET stroške v istem obdobju znižala za 11.433.000 dolarjev. Največ prihodkov so dobili od prodaje vstopnic in turnej, kar ni presenetljivo, saj se v Združenih državah Amerike vsako leto 4,8 milijona odraslih odpravi v opero na vsaj eno predstavo, kar predstavlja kar 2,1 % odrasle populacije.

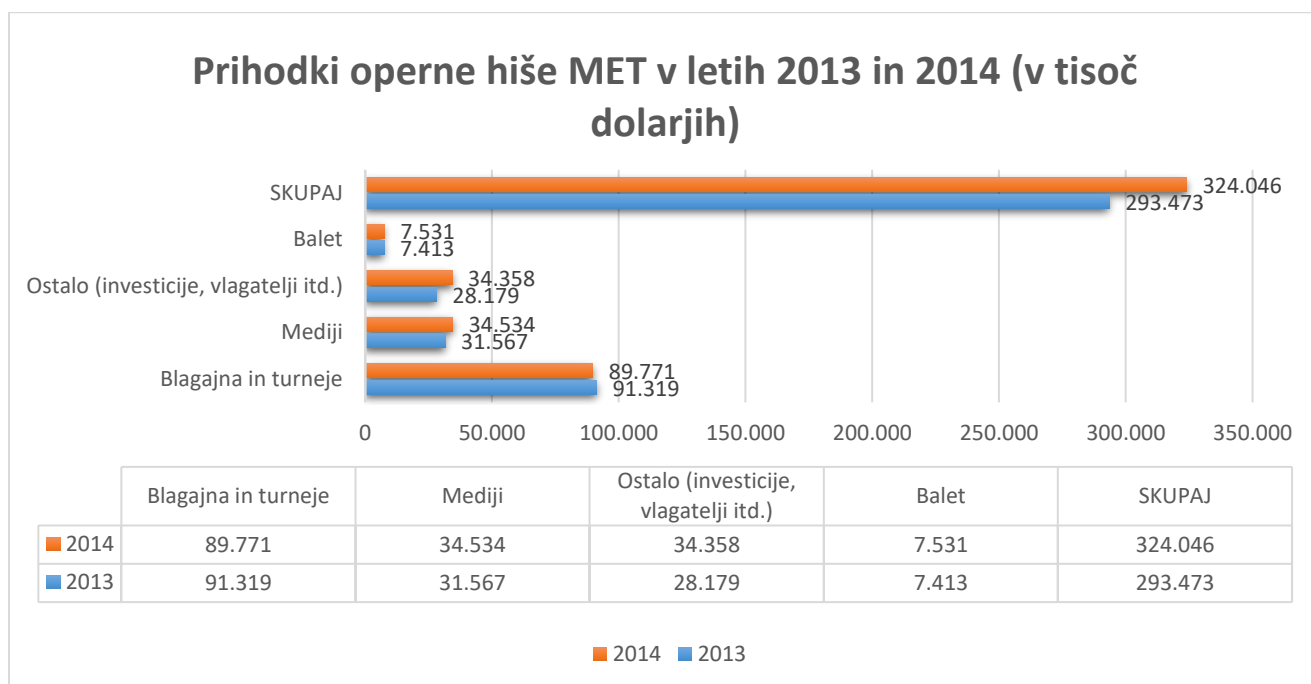
Največ sredstev vložijo v produkcijo predstav. Podatki kažejo, da je produkcija v Združenih državah Amerike zelo dejavna, saj lahko v enem letu kulturni ustvarjalci na področju uprizoritvene umetnosti pripravijo 1.990 predstav s 414 scenami. Višina denarja oziroma sredstev države za MET je odvisna od sezone. Podatki, zbrani v študiji avtorice Besane (2010, 81) kažejo, da se javna sredstva opernih hiš gibljejo od 4 % do največ 12 % sredstev. MET je po podatkih Besane uvrščena med tiste operne hiše, ki prejmejo za svoje delovanje približno 8 % sredstev od države. Podatki pa kažejo, da se je ta odstotek v letih 2013 in 2014 povečal.

Cene vstopnic so se v sezoni 2015/2016 povečale za 1 %, število obiskovalcev pa se je spet znižalo. Cene se gibljejo od 25 dolarjev do 480 dolarjev. 36 % od 900.000 vstopnic je bilo na razpolago za manj kot 100 dolarjev, polovica pa za manj kot 150 dolarjev. Povprečna cena vstopnice je bila 160 dolarjev. Študentska vstopnica stane 35 dolarjev, t. i. *rush tickets*⁶ pa 25 dolarjev (MET 2016).

Čeprav operna hiša MET pridobiva veliko donatorjev in služi s programom The Met: Live in HD, odgovorni opažajo, da se dobiček prodanih vstopnic zmanjšuje. Operna hiša ima vsako leto primanjkljaj, v letu 2014 je ta znašal 2,8 milijona dolarjev, odgovorni pa trdijo, da je primanjkljaj posledica uskladitve proračuna prejšnjih dveh sezon in slabše prodaje vstopnic. V zadnjih petih sezonah se je število donacij povečalo s 111 milijonov dolarjev na 142,5 milijona dolarjev (Cooper 2014). Mnogi vodilnim v operni hiši očitajo, da uprizarjajo premalo novitet, vendar so trenutno zaradi ekonomske situacije prisiljeni posegati po opernih klasikah, ki privabljajo množice. Če je kljub klasičnemu programu dobiček slab, pa se bojim, da tudi modernejša dela ne bodo privabila več gledalcev. Pomembno je tudi dejstvo, da je MET predvsem odvisen od trga in donatorjev, ki si v večini želijo opere v »klasični luči«, medtem ko naj bi bolj državno subvencionirane operne hiše podpirale novitete in mlade umetnike.

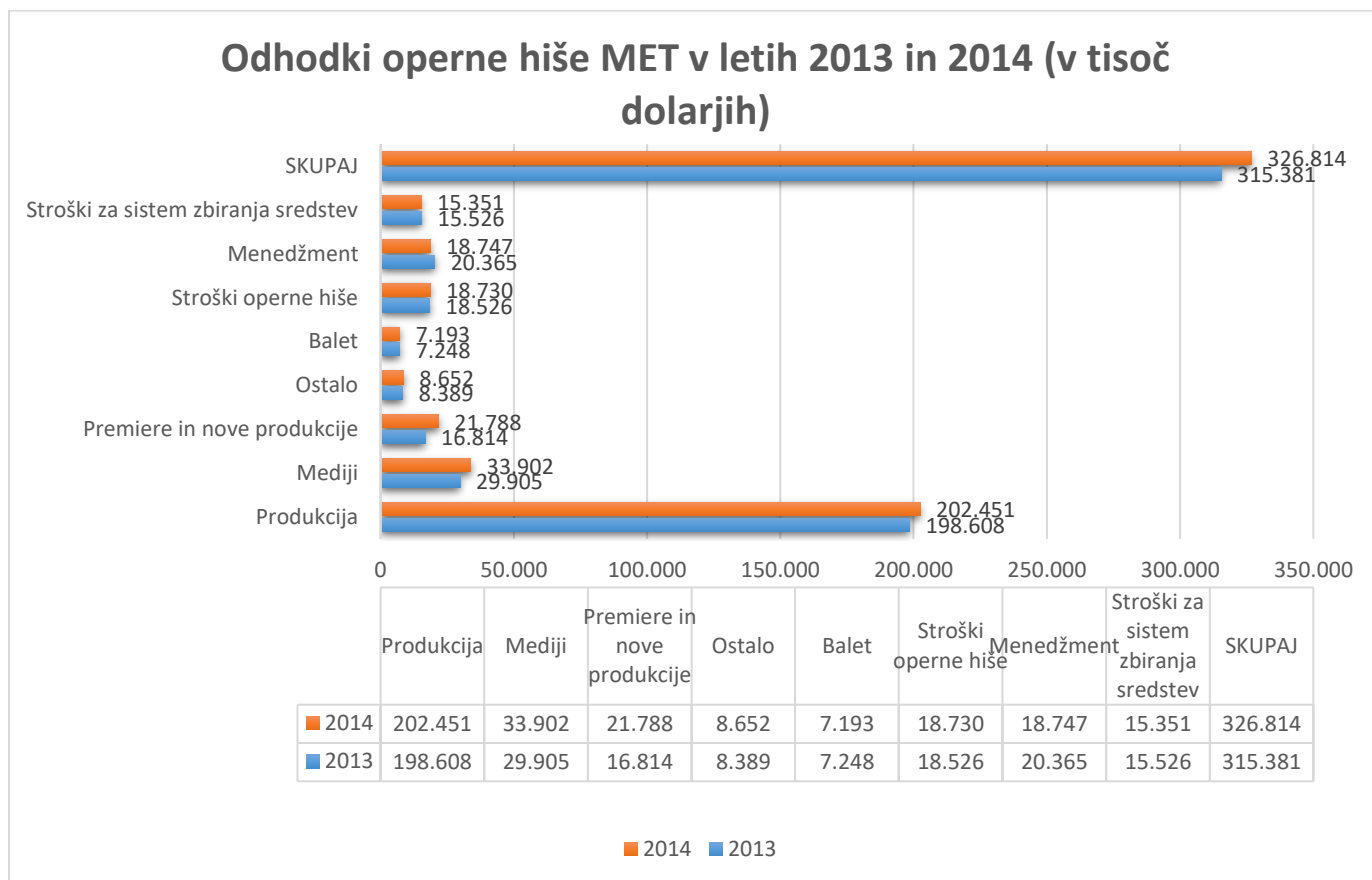
⁶ Vstopnice, ki se kupijo zadnji trenutek na dan prestave.

Graf 3.6: Prihodki Metropolitanske opere New York v letih 2013 in 2014



Vir: MET (2016).

Graf 3.7: Odhodki operne hiše MET v letih 2013 in 2014



Vir: MET (2016).

Davčno leto 2014, ki se je za MET končalo 31. julija, je pokazalo, da so se vrednosti sredstev zmanjšale za 27 milijonov dolarjev, predvsem zaradi pomanjkanja poslovnih prihodkov nad odhodki. Od države so v letu 2013 pridobili 82.089.000 dolarjev, v letu 2014 pa 107.680.000 dolarjev. Državne subvencije so v letu 2013 predstavljale 27 % vseh prihodkov, v letu 2014 pa 33 %. Poslovni prihodki so v letu 2014 znašali 293,5 milijona dolarjev, v primerjavi z letom 2013 je bilo prihodkov za 48,5 milijona dolarjev manj. Prihodki od prodaje vstopnic so se povečali, prihodki od medijskih pojavljanj (HD-produkcije in ostali medijski proizvodi) pa so se leta 2014 zmanjšali na 31,6 milijona dolarjev (v primerjavi z letom 2014, ko so z njimi zaslužili 34,5 milijona dolarjev). Prihodki in odhodki so v poročilu iz leta 2014 prikazani v tabeli (ang. *Ten Year Income and Expense Summary FY 2005–14 in Millions*), ki primerja le-te kazalnike v obdobju od leta 2005 do leta 2014. Največ je MET s prodajo vstopnic zaslužila v letu 2011, ko so prodali vstopnice v vrednosti 94,7 milijona dolarjev, najslabši rezultat so dosegli leta 2005, ko so s prodajo vstopnic prejeli 82,2 milijona dolarjev. Zasedenost opernih predstav je od leta 2005 do 2009 naraščala (od 79 % do 88 %), nato pa je od leta 2009 ponovno upadla na 73 %, najnižjo vrednost zasedenosti dvorane je imela MET v letu 2013, ko je bila zasedenost le 69-%. Prihodki se v letih povečujejo, predvsem zaradi donacij, ki so se od leta 2005 do 2014 povečale z 80 milijonov na 135 milijonov dolarjev. Največ sredstev so iz donacij in države prejeli v letu 2013, celoten znesek je znašal 157,9 milijona dolarjev. Stroške je MET v obdobju 2005–2014 povečala za 105 milijonov dolarjev (MET 2016). Leto 2015 je MET po dolgem času ponovno zaključila pozitivno in celo z milijonskim dobičkom. Poslovni finančni rezultati, ki pa še niso bili evidentirani, so pokazali izboljšanja glede na pretekla leta, novembra 2015 je družba zabeležila 22-milijonski primanjkljaj iz davčnega leta 2014, v kratkem času pa ji je uspelo ta dolg zelo znižati. Ostajajo še širši izzivi na finančnem področju, predvsem privabljanje novih obiskovalcev v operno hišo in zmanjšanje števila zaposlenih (Smith 2015).

3.4 Produkcija in sezonski program

3.4.1 Deutsche Oper Berlin

Nemška operna hiša je s svojo produkcijo in programom v sezoni 2015/2016 zavzela položaj »ogledala družbi« in tako tudi svoj prvotni namen. Opažajo namreč, da so desetletja umetniške svobode in nemoralnega izražanja vplivala na sistem vrednot, svoboda izražanja pa je bila vprašljiva. Umetniki so spet pod pritiskom spoštovanja do vseh družbenih skupin, kar pomeni, da se mora vsak posameznik ne glede na etnično, versko ali socialno prepričanje

poistovetiti s predstavami. Opera mora ljudi soočiti z njihovimi strahovi, predsodki in jim pokazati, da so nekatere take drže predvsem nemoralne (Deutsche Oper Berlin 2016).

Na svoji spletni strani je vodstvo Deutsche Oper Berlin zavzelo stališče, ki v časih, ko je družba pasivna in potrošniško naravnana, ne preseneča. Umetnost je politična, zavzema lahko stališče do vseh tem, ki vplivajo na posameznike, hkrati pa ji je dovoljeno, da dvomi in ne dovoli t. i. konformizma. Ali niso največji skladatelji delali prav tega? Ali niso redno ustvarjali dela, ki so spremljala strahotne napake posameznikov? Primer je Verdijeva opera Radames – Rademes je svojo ljubezen Aidi izpovedal ravno v času, ko je bil povišan v poveljnika in je odločal o življenju več kot 10.000 ljudi. V eni najbolj znanih opernih arij, v ariji skladatelja Meyerbeera, glavni lik Vasco da Gama ne poje le o lepotah Indije, ampak hkrati izrazi tudi svojo željo o posesti oziroma prevzemu zemlje, kar je tlakovalo pot letom okupacije dežele (*prav tam*).

Ker v operni hiši Deutsche Oper Berlin verjamejo, da mora umetnost iskati meje sprejemljivega, so v sezoni 2015/2016 pripravili program, ki sledi ravno temu. Nove produkcije oziroma premiere v tem obdobju bodo Vasco da Gama, Aida, Saloma in Ugrabitve iz Seraglia (vse imajo skupno »rdečo nit«: politične teme, ki jih je treba posodobiti in postaviti v sedanji čas). Premiere, ki jih bodo v sezoni izvedli, so Vasco da Gama, Aida, La Favorite, Saloma, Makropolis Affair, Capuleti in Montegi, Jutro in večer, Norma in Ugrabitve iz Seraglia. Za umski razvoj obiskovalcev bodo v operni hiši poskrbeli z deli Berliozza, Bizeta, Bellinija, Brittna, Debussyja, Donizettija, Haasa, Janáčka, Leoncavalla, Meyerbeera, Mozarta, Puccinija, Rossinija, Straussa, Verdija in Wagnerja, in sicer Romeo in Julija, Carmen, Peter Grimes, Peleas in Melisanda, Elikvir ljubezni, Lucia di Lammermoor, Pretkana mala lisica, Pagliacci, Cavalleria rusticana, Don Giovanni, Figarova svatba, Čarobna piščal, La Boheme, Manon Lescaut, Tosca, Turandot, Seviljski brivec, Egipčanska Helena, Elektra, Danajina ljubezen, Vitez rože, Nabucco, Rigoletto, La Traviata, Trubadur, Lohengrin, Rienzi, Tristan in Izolda, Tannhäuser in Nibelunški prstan (Rheingold, The Valkyrie, Sigfried in Twilight of the gods). Skupaj je Deutsche Oper Berlin v sezoni 2015/2016 predstavila 39 predstav. Večinoma gre za starejše predstave v novi »preobleki« in operne klasike (*prav tam*).

Orkester operne hiše je obiskovalcem poleg oper ponudil tudi več različnih »glasbenih paketov«. Orkester ima tako simfonične koncerte ob svečanih državnih prireditvah, džez koncerte, komorne koncerte manjših zasedb, jazz & breakfast (zajtrk z džezom), jazz & lyrics

(džez in poezija) ter pesmi in pesnike v predverju opere. Orkester je imel v sezoni 2015/2016 30 takih dogodkov.

V letu 2012 je operna hiša na zadnji strani stavbe pridobila prostor za poskusno (t. i. eksperimentalno) zvrst opere in drame. Okvir opernih klasik so razširili na poskusno zvrst – »onkraj Verdija in Puccinija«. Prostor je namenjen le novitetam.

V sezoni 2015/2016 so imeli 48 predstav in sledeče novitete: Die Irrfahrten des Odysseus, Uraufführung, Private View, Gold, Sensor (svetovna premiera), Kannst du pfeifen, Ein Stück vom Himmel (svetovna premiera) in Underline. Večina predstav je primernih tudi za otroke od desetega leta starosti.

Operna hiša ponuja zelo pester program za otroke. Sezona predstav za otroke je najbolj pisana, zajema pa tudi največ predstav v sezoni – 110 predstav so izvedli za otroke od dveh let pa do 18 let ali več. Očitno se zavedajo, da na »mladih svet stoji« ter da kakovostna kulturna vzgoja prinaša redno občinstvo in podporo umetnosti (*prav tam*). Berlinska operna hiša z močnim financiranjem države ni podvržena pritiskom, s kakršnimi se soočajo operne hiše, ki so odvisne od trga, zato si lahko vodilni privoščijo več novih del, več t. i. eksperimentiranja, medtem ko se je MET »ujel v klasike« na podlagi zahtev trga in občinstva, ki preveč močno posega v programski del opernih hiš. Že leta 1908 je bilo v časopisu Slovenski narod zapisano: »Naj ne vzgaja občinstvo godbo, marveč godba občinstvo« (Kuret 2008, 27).

3.4.2 Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana

Ljubljanska operna hiša je sezono 2015/2016 začela z nekoliko bolj komično oziroma satirično različico mita o Orfeju, ki jo je ustvaril Jacques Offenbach (1819–1880). Delo, ki je v slovenščini prvotno imelo naslov Orfej v podzemlju, je bilo v ljubljanski operi nazadnje izvedeno leta 1925. Avtor Offenbach, priljubljen pri ljubljanskem občinstvu, je znan predvsem po mojstrskem kankanu, sicer pa je to zgodba o direktorju glasbenega konservatorija v Tebah, ki se je naveličal svoje žene Evridike in se zaljubil v drugo nimfo. Predstava Orfej je bila le ena izmed petih premier v tej sezoni, saj so med njimi tudi Otello, Figarova svatba, Katja Kabanova in Dnevnik Ane Frank. Skladatelji, ki so avtorji omenjenih del, so Verdi, Mozart, Janáček, Frid ter že omenjeni Offenbach (SNG Opera in balet Ljubljana 2016). »Rdeča nit« sezone je misel, zakaj ljudje ne znamo leteti kot ptice. Na vsakem programskem listu so obiskovalci prejeli podobo ene ptice. Ob obisku opernih predstav sem velikokrat razmišljala, zakaj ravno ptice, zakaj je ptica na programskem listu

predstave Figarova svatba in na programskem listu Otella. Na družbenem omrežju SNG Opera in balet Ljubljana sem našla podobna vprašanja drugih obiskovalcev. Pojasnilo SNG Opera in balet Ljubljana 20. maja 2016 je bilo: »Za moto iztekajoče sezone je bil izbran citat iz opere Katja Kabanova Leoša Janâčeka – biti svoboden kot ptica. Simbol ptice je promoviral umetniško svobodo, kako se svoboda izraža in kaj naj pomeni v umetnosti, tudi kaj je nasploh svoboda umetniškega izražanja. Biti svoboden kot ptica, je edina prostost.« Promocija »rdeče niti« celotne sezone torej ni bila učinkovita z vidika prepoznavnosti ne z vidika vtisa na občinstvo.

Premiere sodobnih avtorjev sezone 2015/2016 so bile Dnevnik Ane Frank (Milan Jesih) in Orfej v peklu (Primož Vitez), koreografija za baletno predstavo Kaktusi (Alexander Ekman), avtorski balet koreografov Rosane Hribar in Gregorja Luštka, Meso srca, izvirni dramski balet Doktor Živago (koreografija in libreto Jiří Bubeníček). Debitanti sezone so bili režiserka Yulia Roschina in režiser Frank Van Laecke, solisti, baletni koreografi Alexander Ekman, Rosana Hribar, Gregor Luštek in Jiří Bubeníček. Poleg opernih premier so v SNG Opera in balet Ljubljana izvajali tudi ponovitve opernih predstav prejšnjih sezon: Carmen, Gorenjski slavček, La Boheme, La Traviata, Nabucco, Pastir, Rigoletto, Seviljski brivec ter Orfej in Evridika. Podatkov o otroških predstavah na spletni strani ni, prav tako tudi ni podatkov o samostojnih koncertih samega orkestra ali pevcev. V sezoni so izvedli tudi dve baletni premieri (Meso srca: Kaktusi in Doktor Živago) ter baletne predstave iz prejšnjih sezon (Hrestač, Labodje jezero, Picko in Packo ter Trnuljčica) (*prav tam*).

Popolne podatke o izvedenih predstavah in dejavnostih sem dobila od SNG Opera in balet Ljubljana, saj na spletni strani ni razvidno število predstav ter delo z mladimi. Tako je bilo v sezoni 2015/2016 156 opernih in baletnih predstav. SNG Opera in balet Ljubljana je imela tudi otroške in mladinske predstave, in sicer: Picko in Packo, Dnevnik Ane Frank, Pastir, Figarova svatba in Seviljski brivec. Sodelovali so z Akademijo za glasbo in s študenti izvedli koncert. Organizirali so Večer mini oper s študenti kompozicije v izvedbi umetniških akademij Univerze v Ljubljani in pa Otvoritveni koncert sezone.

V zadnjih treh letih sem si ogledala veliko večino predstav, med njimi tudi noviteto Deseta hči (v sezoni 2014/2015), ki jo je napisal Milko Lazar na libreto Svetlane Makarovič. Ljudsko izročilo je bilo podano z moderno odrsko postavitvijo, kostumografijo in glasbo. Predstavo sem dojela kot sodobno, saj se osredotoči na problem, ki bo vedno obstajal: iskanje »grešnega kozla« in zaznamovanje v družbi. Svetlana Makarovič je o predstavi dejala: »Slovenci še kako potrebujemo pankrte, seme zla: kadilce, geje, ženske, samske ženske, čarovnice. Nekoga

je pač treba preklinjati« (MMC 2015). Deseta hči je operatorij, sestavljen je iz dveh glasbenih oblik – opere in oratorija. Predstava je bila na nek način strašljiva, na začetku preseneti in osupne (zbor namreč na občinstvo »vsuje nevihto psovka«, na odru pa preseneti zanimiva kostumografija in premikanje igralcev), a bi si želela več glasbene in izrazne drznosti, saj se glasba nikakor ni izrazila, kot bi se morala. Scenografija in koreografija sta bili na trenutke preveč »mitološki«, saj so nekateri nepotrebni gibi in predmeti na odru bolj motili kot pa navdušili. Zgodba, ki je sicer zelo sodobna in ima veliko zmožnost, se me na koncu ni dotaknila, in ko sem razmišljala o sezoni 2014/2015, sem se šele po temeljitem premisleku spomnila, da sem si ogledala tudi Deseto hči. Problem je tudi v tem, da te operne predstave nisem našla tako v napovedniku sezone 2014/2015 kot tudi na spletni strani operne hiše, čeprav je bila krstna izvedba 15. maja 2015.

V letu 2015 so v SNG Opera in balet Ljubljana pozitivno presenetili z dogodkom Festival opere in penine. Na junijski prireditvi se je s svojimi peninami predstavilo devet slovenskih vinarjev, h katerim so dodali tudi nekaj operne umetnosti. Na odru so namreč odigrali Bizetovo operno mojstrovino Carmen. Oba dneva festivala je bila v razstavišču Severni stolp na ogled razstava skic in kostumov opere Carmen avtorice Pamele Howard. Posebnost festivala je bil izbor operne penine po mnenju obiskovalcev, potekala je tudi dražba kraljičinega kostuma iz opere Hugenoti. Dejstvo je, da so festivali bolj poznani, saj jih obišejo tudi tisti, ki si nikoli ne ogledajo predstav v opernih hišah. Festivali tako širijo krog občinstva, obiskovalci pa lahko sklenejo nova poznanstva, si širijo obzorja in doživetja. Novi mandati direktorjev morajo prinašati tudi nove povezave, dogodke. Festival opere in penine je tako kazalnik, da ima operna hiša še veliko zmogljivosti na programskem področju.

Produkcija SNG Opera in balet Ljubljana me je navdušila s predstavo Doktor Živago, scenografijo opere Carmen, izvedbo klasike La Boheme in opernimi solisti, kot so Urška Arlič Gololičič, Urška Breznik, Branko Robinšak, Jože Vidic in Aljaž Farasin. Že prihod v stavbo navduši, osebje je prijazno, programski listi lepo oblikovani (sicer s pticami vsebinsko neustrezni) in urejeni. Veliko več kot v prejšnjih sezonah delajo v SNG Opera in balet Ljubljana na oglaševanju, družbenih omrežjih in dostopnosti do širšega občinstva. Vsekakor ima ljubljanska opera še veliko zmožnosti, ki jih lahko iztrži.

Primerjava podatkov iz obdobja 2007–2013 na področju operne produkcije, ki so mi jih poslali iz SNG Opera in balet Ljubljana, kažejo, da je bilo največ predstav v letu 2012, in sicer 149 predstav (66 premiernih predstav, 64 ponovitvenih predstav in 19 koncertov ter nastopov). Najmanj jih je bilo leta 2007, ko so imeli le 67 predstav (34 premiernih, 20

ponovitvenih in 13 koncertov ter nastopov), to je bil tudi čas prenove operne hiše. Največje število prireditev v tujini je bilo leta 2011 (9), najmanjše pa v letih 2010 in 2013, ko jih ni bilo. V obdobju 2007–2013 je narastlo število abonentov, s 726 na 1.164. V letu 2013 so uspešno sodelovali tudi na različnih koncertih in priložnostnih nastopih (na Gostičevih dnevih, koncertu opernih arij na Kongresnem trgu, sodelovali so z RTV na koncertu Mahler ipd.).

3.4.3 Metropolitanska opera New York

MET je imela v sezoni 2015/2016 227 predstav s 25 opernimi deli (18 oživitvev del) in šest novih produkcij (Otello, Lulu, Manon Lescaut, Elektra, Roberto Devereux in Les pêcheurs de perles). Pester repertoar sega od redkeje izvajanih mojstrovin do najpriljubljenejših opernih del, ki privabijo tudi največ občinstva. K vsaki operni predstavi so privabili najbolj uveljavljene glasbenike, pevce in dirigente, ki del še niso izvajali s tako produkcijo in ekipo. Vse nove produkcije so umestili tudi v deseto sezono The Met: Live in HD series, ki je skupaj vključevala deset predstav, med njimi tudi Il Trovatore s slavno Anno Netrebko v vlogi Leonore. Omenjena pevka je hkrati izvedla z operno hišo tudi solo koncert. Sezona HD-predvajanj oper je tako zajemala predstave Il Trovatore, Otello, Tannhäuser, Lulu, Les Pêcheurs de Perles, Turandot, Manon Lescaut, Madama Butterfly, Roberto Devereux in Elektra. Trenutno se The Met: Live in HD vrti v 70 državah po svetu in v 2.000 kinodvoranah, do zdaj pa so prodali 17 milijonov vstopnic. Deveto leto vodijo program The Met's HD Live in Schools, v katerem sodelujejo s 40 šolami, ki obiskujejo vaje, kostumografe, spoznajo produkcijo v operni hiši, hkrati pa imajo tudi prenose predstav. Program delno financirata državna banka in zavod za izobraževanje v New Yorku (MET 2016).

Glavni direktor Gleb je o sezoni dejal: »To je sezona, ki naj bi zadovoljila naše občinstvo, tako starejše kot novo. Na oder smo postavili uveljavljene in vzhajajoče zvezde v nove produkcije kot tudi v priljubljene operne klasike, oživitve, ki naj bi spodbujale naše pevce in ljubečo publiko, ki ji služijo« (*prav tam*).

V operni hiši so kot solisti nastopili tudi sledeči uveljavljeni svetovni pevci: Plácido Domingo, Marlis Peterson, Diana Damrau, Nicolas Testé, Sondra Radvanovsky, Aleksandrs Antonenko, Johan Botha, Javier Camarena, Diana Damrau, Elīna Garanča, Angela

Gheorghiu, Christine Goerke, Susan Graham, Franz Grundheber, Jonas Kaufmann, Kristine Opolais, Simon Keenlyside, Peter Mattei, Nina Stemme, Sonya Yoncheva idr. (MET 2016).

Hkrati se nadaljuje »zavezanost« operne hiše k sodobni operi, nadaljuje se stalen razvoj novih del za operni oder in gledališča s programom Metropolitan Opera/Lincoln Center Theater, izoblikujejo se nove komisije operne hiše. V sezoni so tako na oder postavili naslednje novitete po programu Moderne opere: Marnie (temelji na romanu Winstona Grahama iz leta 1961 in ima svojo filmsko upodobitev Alfreda Hitchcocka), L'Amour de Loin (opera o strašljivi ljubezni), The Exterminating Angel ter Iphigenia in Aulis.

Operna hiša (MET 2016) ponuja tudi različne pakete:

1. praznične predstave: predstave ob pomembnejših praznikih, ob katerih si predvsem družine z otroki lahko ogledajo zakulisje, spoznajo pevce, plesalce itd.;
2. poletni dogodki: operne arije na trgu Lincoln, kjer na velikem zaslonu predvajajo The Met: Live in HD – vsako leto si tako operne predstave zastonj na trgu ogleda več kot 50.000 ljudi;
3. javne vaje: večinoma za šolarje in otroke, ki jim pokažejo, kako deluje operna hiša in produkcija;
4. MET-orkester v Carnegie Hallu: samostojni koncerti orkestra;
5. MET na radiu in spletu: predvajanje opernih predstav v živo po radio s komentatorji, gosti;
6. izdajanje opernih predstav na DVD-jih in CD-jih;
7. recitali opernih pevcev: v sezoni 2015/2016 je ta čast pripadla Anni Netrebko.

Iz finančnega poročila iz leta 2014 (MET 2016) je razvidno, da je bilo največ predstav v letu 2006 – v operni hiši se je uprizorilo kar 228 predstav. Število predstav v obdobju 2005–2014 se spreminja od najnižje vrednosti 207 v letu 2013 do najvišjih vrednosti, ki so bile leta 2005 (226), 2006 (229) in 2010 (225). Sezona 2015/2016 je ena izmed bolj uprizoritveno bogatih, vsaj po številu predstav. Produkcija obsega tudi samostojne koncerte, turneje in ostale dejavnosti. Največ slednjih dejavnosti je bilo v operni hiši leta 2011 (25), najmanj pa v letu 2008 (6). Vseh predstav, turnej, koncertov, simfoničnih dogodkov je bilo leta 2014 294, medtem ko je bila številka leta 2005 najvišja (318).

Ogledala sem si posnetke oper v HD, ki jih objavljajo na svojem kanalu Youtube. Posnetki so dovršeni, z zelo lepo kostumografijo, sicer (pre)bogato sceno pa velikokrat rešijo le z lučmi

ali projekcijami v ozadju. Zasedba pevcev je osupljiva in nekajminutni odsek predstave te kaj kmalu »potegne v željo«, da bi si ogledal celotno. Metropolitanaska opera v živo v HD (The Met: Live in HD) je serija živih posnetih opernih predstav, ki se prenašajo v HD-videu po satelitu iz Metropolitanске opere v New Yorku. Prvi prenos je bil decembra 2006, takrat so v skrajšani različici in angleškem jeziku predvajali Mozartovo Čarobno piščal. Za predvajanje in ustvarjanje serij je MET podpisala solastniško oziroma partnersko pogodbo s kinematografskima podjetjema – NCM Fathom in državnim podjetjem CineMedia. Začetno idejo za oblikovanje programa je podal Peter Gelb, ki je želel ljubiteljem opere po celem svetu omogočiti ogled predstav v MET. V prvi sezoni predvajanj je bilo vključenih sedem kinematografov v Združenem kraljestvu Velike Britanije in Severne Irske, dva na Japonskem in eden na Norveškem. Po zelo uspešnem začetku se je programu pridružilo še več držav. Danes se operne predstave predvajajo v 70 različnih državah in na 2.000 platnih. Na podlagi uspešnega programa The Met: Live in HD so v letu 2006 povečali prodajo oziroma prihodke operne hiše za 5 milijonov dolarjev, 22 milijonov dolarjev v letu 2008 in 34,5 milijona dolarjev v sezoni 2012/2013. V program (snemanje, najem pevcev, predvajanje itd.) je MET v sezoni 2009/2010 vložila 12 milijonov dolarjev in dobila 47 milijonov dolarjev dobička. Pozitivne kritike strokovnjakov, zadovoljstvo potrošnikov in povečevanje števila vključenih kinematografov ter držav dokazujejo uspešnost filmskega predvajanja predstav; Seviljskega brivca si je npr. naenkrat ogledalo kar 60.000 ljudi (MET 2016).

3.5 Zasedenost predstav

3.5.1 Deutsche Oper Berlin

Statistični podatki vseh treh berlinskih opernih hiš, vključno z Deutsche Oper Berlin, kažejo, da so operne hiše leto 2015 zaključile sorazmerno zadovoljno in uspešno, saj so vse tri skupaj prodale kar 662.000 vstopnic. Deutsche Oper Berlin je povečala prodajo vstopnic za 21 %, kar pomeni 254.000 vstopnic. Najbolj uspešne predstave so bile Romeo in Julija (97-% zasedenost predstav), Lady Macbeth (95-% zasedenost predstav) in Verdijeva Aida (94-% zasedenost predstav). Deutsche Oper Berlin je tudi zaradi novih mehanizmov in naprednih tehnik postavljanja odra lahko celotno sezono izvedla brez daljših prekinitvev. V letu 2014 je bilo na velikem odru 113 predstav, v 2015 že 172 (Hanssen 2015). V Berlinu se je v letu 2013 prodalo 3,1 milijona vstopnic za najrazličnejše kulturne prireditve. Podatki so predstavljeni v Tabeli 3.9.

Tabela 3.9: Statistični podatki o prodanih vstopnicah, subvencijah in zmogljivostih kulturnih ustanov v Berlinu 2013

Kulturna ustanova	Zmogljivost (št. sedežev)	Državna subvencija	Povprečna zasedenost predstav	Premiere	Povprečni izkupiček od vstopnic	Donacije/obiskovalci
Berlinska Filharmonija	2.442	16,7 mio	89-%	/	48,9 EUR	66,9 EUR
Theater Friedrichstadt-palast	1.895	8,3 mio	91-%	2	49,9 EUR	16,0 EUR
Theater Berlin	700	12,8 mio	83-%	12	15,6 EUR	68,2 EUR
Deutsche Oper Berlin	1.865	39,2 mio	77-%	16	41,4 EUR	177,8 EUR
Deutsches Theater	600	24,2 mio	77-%	32	18,2 EUR	157,9 EUR
Volksbühne	824	16,8 mio	73-%	19	13,1 EUR	113,8 EUR

Vir: Hanssen (2015).

Povprečna zasedenost opernih predstav je le 77-%, taka zasedenost je značilna za ustanove, ki imajo visok odstotek sofinanciranja države – nemški model opere po Agidu. Najbolj zasedene so operne klasike, kljub temu da ima Deutsche Oper Berlin veliko število modernejših oper sodobnih skladateljev in umetnikov. Rezultati Deutsche Oper Berlin so še slabši, če jo primerjamo z dunajsko državno operno hišo, »ki je imela v sezoni 2013/2014 zelo lep inkaso (nad 33 milijonov EUR), zasedenost dvorane pa je blizu razprodanosti vseh 297 dogodkov (operne predstave so imele kar 99,67-odstotno zasedenost). K temu dodajajo še povečanje števila mladih obiskovalcev (9.513 vstopnic) ter predstav za mladino in otroke, kar je lep vzgojni moment« (Zlobec 2014). Berlinska operna hiša ima primerno zasedene operne klasike, medtem ko modernejši/sodobni program nima tolikšne podpore občinstva. Operna hiša ima sicer visoko državno finančno podporo, zato si lahko »dovoli« obstoj sodobnejših odrskih postavitev.

3.5.2 Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana

Če v Tabeli 3.10 primerjam podatke med seboj, ugotovim, da se je število opernih predstav 2010–2013 povečalo z 38 opernih predstav na 86 opernih predstav na leto, kar pomeni ogromen napredek produkcije in zaposlenih v operni hiši, ki je letno ustvarila 144 predstav (skupaj z baletom in ostalimi koncerti ter nastopi). Vendar pa je treba izpostaviti, da je bil obisk operne hiše v letu 2010 (120 predstav) v primerjavi z letom 2013 večji za 2.733

obiskovalcev. Število obiskovalcev operne hiše se spreminja, od najnižjega v letu 2011 (65.694) do najvišjega v letu 2012 (69.979). V letu 2010 je bilo povprečno število gledalcev na predstavo 575,49 gledalca, v letu 2013 pa 460,59 gledalca. V času največjega obiska (2012) je predstavo povprečno obiskalo 469,65 obiskovalca.

Menim, da je obisk operne hiše odvisen od programa in nastopajočih, največji del privabljanja obiskovalcev pa opravi oglaševanje in pravočasno obveščanje medijev. Dejstvo je, da se tudi stalno občinstvo SNG Opera in balet Ljubljana stara, kar tudi vpliva na obisk. Opažam, da se premalo dela vloži v programe in predstave za mlade, SNG Opera in balet Ljubljana ponuja le družinski abonma, ki pa nima določene vzgojne vrednosti. Poleg družinskega abonmaja ponujajo še abonmaje Opera klasika, Premiera, Študentski, Balet in Izbirni. Za to operno hišo je značilno uprizarjanje predstav na t. i. način *stagione* – nepretrgano se zvrsti vrsta predstav enega opernega dela, nato sledi drugo delo. Tako se v obdobju dveh tednov nenehno vrti le ena predstava (ali dve predstavi), odvisno od postavitve na odru.

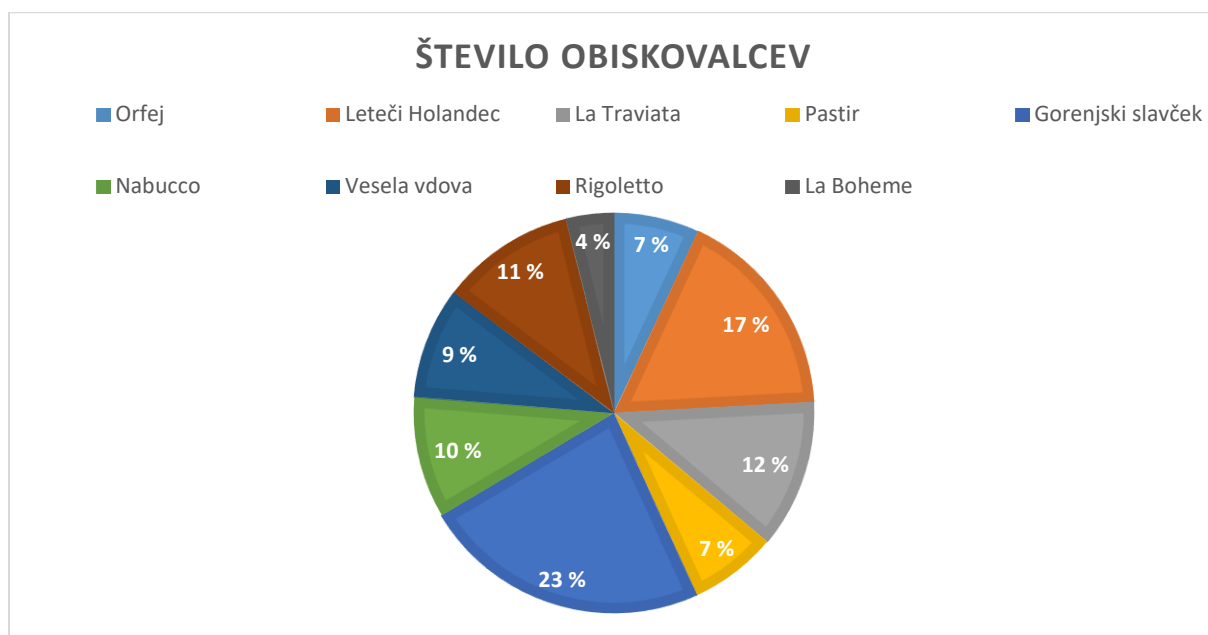
Tabela 3.10: Število predstav in obiskovalcev v obdobju 2010–2013

	2010		2011		2012		2013	
	št. predst.	obisk	št. predst.	obisk	št. predst.	obisk	št. predst.	obisk
Operne predstave	38	21.110	24	15.500	69	35.580	86	37.918
Baletne predstave	66	41.035	54	39.618	61	26.513	47	23.779
Koncert in nastopi	16	6.914	21	10.576	19	7.886	11	4.629
SKUPAJ	120	69.059	99	65.694	149	69.979	144	66.326

Vir: SNG Opera in balet Ljubljana (2014).

Uresničitev sporeda SNG Opera in balet Ljubljana v letu 2013 kaže, da je bilo skupaj 86 opernih in 47 baletnih predstav, imeli pa so tudi 11 ostalih koncertov, priložnostnih nastopov. Operni prostori se lahko najamejo, zato je bilo v letu 2013 tudi 32 drugih prireditev. Največ ponovitev, kar 20, je imela operna predstava Nabucco, ki je imela skupaj 3.717 obiskovalcev in 73,9-% zasedenost. Zasedenost predstav in število obiskovalcev sem zbrala v Grafu 3.8 in Grafu 3.9.

Graf 3.8: Število obiskovalcev v letu 2013



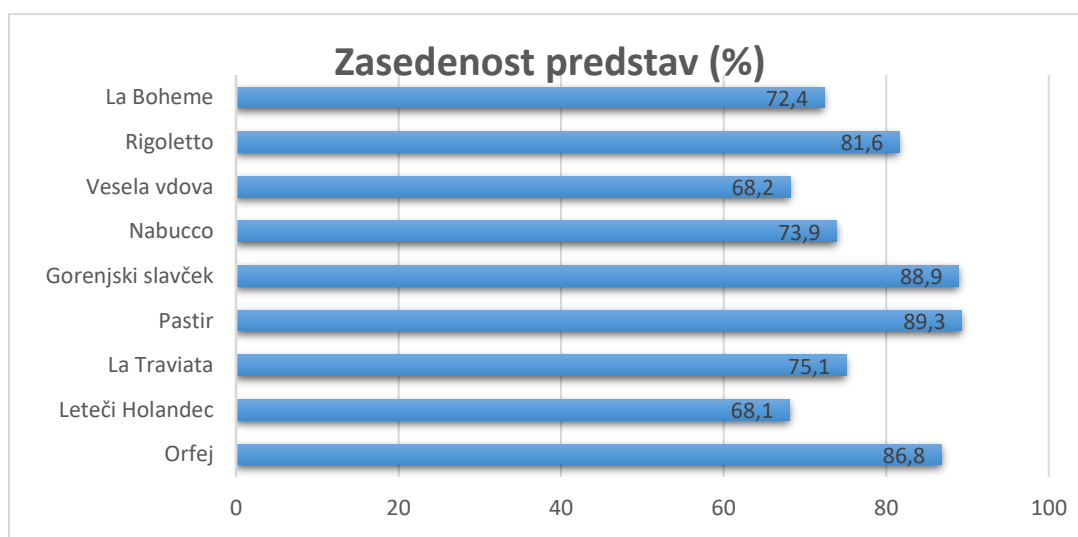
Vir: SNG Opera in balet Ljubljana (2014).

Graf 3.8 kaže, da so imele najmanj obiskovalcev predstave La Boheme (1.457), Orfej (2.621) in Pastir (2.694). Največ obiskovalcev pa je imel Gorenjski slavček (8.832). Povprečna zasedenost predstav je bila 77,9-%, kar ni dober uspeh za operne klasike, saj morajo mnoge tržno usmerjene operne hiše v tujini za delovanje prodati vsaj 90 % vstopnic opernih postavitvev klasik. Tako visok odstotek ni dosegla nobena izmed oper v SNG Opera in balet Ljubljana, bile pa so razprodane predstave, v katerih sodelujejo baletni plesalci (Hrestač, Trnuljčica ter Picko in Packo). Razprodane baletne predstave so večinoma namenjene celotni družini in so zato tudi veliko bolj priljubljene kot operna dela.

V obdobju 2012–2016 sem si ogledala predstave: Orfej, Coppélia, La Traviata, Gorenjski slavček, Rigoletto, Netopir, Hrestač, Trnuljčica, Nabucco, Figarova svatba, Otello, Doktor Živago, Carmen, Netopir, Ples v maskah, Seviljski brivec, Meso srca: Kaktusi, La Boheme, Deseta hči, Leteči Holandec idr. Nikoli ni bila popolnoma polna dvorana, kmalu pa kot obiskovalec začneš prepoznavati »stalne« obraze v občinstvu. Pri opernih predstavah sem opazila, da je kostumografija velikokrat neustrezna, kot je napisal Zlobec (2016) za Otella: »Robinšak/Otello ima najslabšo kostumsko zasnovo, tako da se ne moreš znebiti vtisa, da na odru gledaš Ludvika XIV. ali Robinzona ali rockerskega Zuchera.« Odrsko dogajanje je bilo zelo statično, malo je bilo premikov igralcev in velikokrat so obstali na enem mestu, hkrati pa je bilo opazno veliko neskladje med opernimi solisti – nekateri so po kakovosti pozitivno

izstopali, drugi pa žal niso več primerni za pomembnejše vloge na odru, kar lahko opazi že nestrokovnjak. »Ljubljanska opera ima preveč solistov, še posebej preveč povprečnih ali slabih solistov, ki si tega naziva v bistvu ne zaslužijo. Ti ljudje v solistični vlogi ne bi mogli peti ali biti v službi nikjer drugje« (Zlobec 2016). Vse skupaj vpliva na udeležbo na opernih predstavah, ki ne ponudijo nekaj drugačnega, novega ali zanimivega. Velikokrat so nadnapisi zaostali, zaradi svetlobe na odru so bili tudi neberljivi. Razlika med dvema zasedbama pevcev je bila prevelika, na premieri je nastopala najmočnejša zasedba, medtem ko so na nekaterih ponovitvah prikazali glavne like slabši pevci in igralci. Glede na to, da se veliko predstav ponavlja, se bo moj obisk v prihodnjih letih zelo zmanjšal, saj sem si ogledala že več kot 2/3 predstav. V sezoni, ki jo pripravljajo, mi preostane ogled sledečih predstav: Evergreen, Madame Butterfly, Pepelka, Fidelio, Julka in Janez ter Romeo in Julija. Vse ostale sem že videla. Zdi se mi, da zato opera izgublja občinstvo, ki je pripravljeno na zahtevnejša, modernejša operna dela.

Graf 3.9: Zasedenost predstav



Vir: SNG Opera in balet Ljubljana (2014).

Najvišjo zasedenost predstave (glej Graf 3.9) je imela v sezoni 2013/2014 predstava Pastir, izvajali so jo šestkrat, prodali so 2.694 vstopnic. Sledi predstava Gorenjski slavček, ki ima kljub 20 ponovitvam še zmeraj visoko udeležbo. Ljubitelje opere je žal najmanj pritegnil Leteči Holanec, meni sicer najboljša produkcija in najboljša zasedba. Ugotavljam, da pretežno slovensko občinstvo pritegnejo lahkotnejše opere, saj so klasike La Boheme, La Traviata, Nabucco in Vesela vdova precej slabše zasedene, po drugi strani pa se operne klasike ponavljajo in veliko gledalcev si jih je že ogledalo. Letečega Holandca so uprizarjali v Cankarjevem domu, ki je precej večji od operne hiše, zato menim, da je tudi to vplivalo na

slabšo prodajo vstopnic. Baletne predstave imajo splošno višjo zasedenost (96,4 %). Niti ena operna predstava ni bila razprodana, razprodane pa so bile baletne predstave (Hrestač, Trnuljčica), ki so zelo lepe za otroke in odrasle. Ugotovila sem, da predstavlja občinstvo SNG Opera in balet Ljubljana predvsem starejša populacija.

3.5.3 Metropolitanska opera New York

Operna hiša dobiva čedalje več denarja od donatorjev, operne predstave v HD pa ustvarjajo milijonski dobiček, a je kljub temu prodaja vstopnic nepredvidljiva. MET je namreč od sezone 2012/2013 prodal le še okoli 69 % vstopnic. Izračuni in načrti ekonomistov so predvideli izpad dobička prodaje vstopnic, vendar ne tako visokega (v primerjavi leta 2014 z letom 2013 gre za izgubo šestih milijonov dolarjev). V letu 2012 so imeli 100 milijonov dolarjev dobička iz inkasa, v letu 2013 99,5 milijona dolarjev in 2014 93,4 milijona dolarjev. Obisk operne hiše se zmanjšuje, saj so v sezoni 2008/2009 prodali 88 % vstopnic, do 2012 je obisk dosegal 80 %, danes pa je obisk upadel še za dodatnih 10 %. Direktor operne hiše, Peter Gelb, je dejal, da so bili uspešni pri pridobivanju mlajšega in novega občinstva, kljub temu pa se stalno občinstvo stara, predstav se ne udeležuje tako pogosto kot nekoč. V operni hiši so sprejeli ta izziv, zato ohranjajo visoko kakovost predstav, svetovne zvezde na odru in nove produkcije. Opozarjajo tudi, da je na dobiček v prej omenjeni kritični sezoni vplival tudi hurikan Sandy, ki je povzročil odpoved dveh predstav in nekajtedenski premor operne hiše (Cooper 2014).

Dober obisk imajo v Dunajski državni operi, direktor Dominique Meyer je v intervjuju februarja 2016 (Trenkler 2016) navedel več razlogov za visok obisk na Dunaju (99-% obisk v sezoni 2014/2015) in upad obiska v New Yorku. Meyerju je namreč uspelo v enem letu povečati dobiček operne hiše za 3,8 milijona EUR, operna hiša dosega zelo velik obisk in v enem letu je imela 34 milijonov EUR dobička. Neuspeh MET je po njegovem mnenju sestavljen iz treh činiteljev: višanje cen vstopnic se jim ni obrestovalo, preveč slonijo na produkcijah opernih klasik in napačno mislijo, da je njihov obisk sestavljen pretežno iz turistov. Na obisku pri direktorju MET, Petru Gelbu, je bil zaradi upada prodaje skoraj tretjine vstopnic tudi sam, kot njegov sogovornik, zelo osupel in zaskrbljen. Filozofija Meyerja je zelo preprosta: s predstavami po ugodni ceni privabiti širšo dunajsko javnost dvakrat ali celo trikrat na teden v operno hišo, medtem ko ima MET za ciljno skupino enkratne obiskovalce, turiste in operne »petičneže«.

Dunajska operna hiša ponuja neposredne prenose na nov in tehnično najbolj izpopolnjen prikazovalnik na stranskem pročelju operne hiše, ta navada pa se še stopnjuje: skoraj ni nobene operne produkcije (nove oziroma stare), ki si je ljubitelji opere (zlasti pa Dunajčani) ne bi mogli ogledati brezplačno. S tem so opero ponovno ponesli na ulice, v diskurz in način življenja (Zlobec 2014). Repertoarni sistem organizacije predstav prinaša koristi, v treh večerih si lahko ogledate tri različne opere.

Repertoarni princip daje možnost več generacijam nastopajočih, če se umetniško vodstvo odloči za ponavljanje predstav, tako kot nazadnje s Hoffmannovimi pripovedkami pod dirigentskim vodstvom našega Marka Letonje. Prihodnje leto bomo tako videli obnovitveno predstavo Pikove dame z Letonjo in v vlogi grofice prvič na Dunaju Marjano Lipovšek. Tako načelo je dobro za zamudnike ali nove obiskovalce, še bolj pa za tuje turiste, ki se lahko odločijo za obisk opere v zadnjem trenutku ali pa si kupijo vstopnice po spletu. Nasploh je spletna prodaja kar od doma dosegla neverjeten razvoj in uspeh. Rezultat je povečan obisk vseh prireditev (prav tam).

Ali bo MET uspelo povečati obisk operne hiše, je odvisno predvsem od direktorja, ki oblikuje programski del in vizijo za delovanje hiše. Vztrajanje pri opernih standardih in »železnem repertoarju« je kazalnik, da imajo manj finančnih sredstev in premalo raziskovalnega duha, tak program pa deluje pogubno tudi na kulturno vzgojo in okolje.

3.6 Ugotovitve primerjalne analize

Vzroki za ustanovitev oziroma motivi za nastanek vseh treh opernih hiš v primerjalni analizi so različni: nemška operna hiša (ustanovljena 1910 oziroma 1912) je predvsem proizvod demokratičnega gibanja, poklon kulturni enakosti in pravo »ogledalo« ideologije takratnega časa, kar se je odražalo v sestavi operne hiše, ki je delovala kot glasbena ustanova pod vodstvom združenja; SNG Opera in balet Ljubljana ter MET v New Yorku pa imata drugačne začetke. Vseeno pa so povodi za ustanovitev opernih hiš v vseh treh primerih izhajali iz t. i. civilne iniciative, povzdiga narodne zavesti in potrebe po državni kulturni ustanovi, ki bi narodu omogočala napredek. SNG Opera in balet Ljubljana je nastala zaradi potrebe po uprizarjanju opernih predstav in na pobudo takratnega Deželnega gledališča (1892), vendar pa je ta operna hiša (podobno kot nemška operna hiša) v kriznih časih (1990–1992), ko so narodi iskali svojo identiteto, imela ključno vlogo tudi z uprizarjanjem opernih del. Najstarejša operna hiša v analizi je MET (1883), njeni temeljni ustanovitelji so bogati poslovneži, ki so si zaželeli zabave na najvišji možni ravni, z najboljšimi glasbeniki in solisti na celem svetu.

MET je vedno bila t. i. trendseter, saj je s svojimi novitetami in idejami predvsem na tehničnem področju vedno navdušila, ni pa nikoli imela pomembne vloge pri sooblikovanju kulturne identitete širše množice, prav tako ni bila del širšega demokratičnega diskurza. Namen MET je predvsem poustvarjalnost – uprizoritve opernih del iz prejšnjih stoletij; nemška operna hiša pa se v zadnjem desetletju zelo trudi z ustvarjanjem lastne kritične drže in ideologije. Vodilni v MET se zadnje čase ukvarjajo predvsem s težko izvedljivimi historičnimi predstavami, ki poleg porabljanja sredstev povzročajo tudi manjši obisk, Peter Gelb pa se je začel zavedati, da je treba posodobiti režijo in izvesti sodobnejše opere.

Na področju zaposlenih so si operne hiše precej podobne, saj imajo široko razvejen sistem in veliko število zaposlenih predvsem v upravi in na umetniškem področju. Vse tri operne hiše so v obdobju desetih let število zaposlenih skrčile, nemška operna hiša za 20 %, MET oziroma direktor Peter Gelb je objavil napoved o 17-% znižanju števila zaposlenih, ki jo je uresničil le deloma, saj je sprožil prave demonstracije, ter SNG Opera in balet Ljubljana, ki je od leta 2005 ukinila 33 delovnih mest (10 % zaposlenih), čeprav naj bi se kvadratura operne hiše povečala. Razlogi za krčenje delovnih mest so v vseh treh hišah podobni: odpravljanje dolga, zaradi manjšega obiska krčenje stroškov delovanja, tehnološki napredek in splošno varčevanje. Dejstvo je, da je bil operni sektor »prenapihnjen«, v kriznih obdobjih pa prihaja do zmanjševanja števila zaposlenih in do ustrezne slike o resničnih kadrovskih potrebah.

V Evropi za kulturne ustanove državnega pomena poskrbi predvsem država. Vendar pa je recesija vplivala na trg umetnin in umetnost, vzponi in padci na gospodarskem področju povzročijo vzpone in padce na umetniškem področju, predvsem pri najdražjih umetnostih. Evropski operni hiši v primerjavi analizi sta odvisni od države, brez subvencij bi lahko obe prenehali s svojimi dejavnostmi. Slovensko Ministrstvo za kulturo znesek za ljubljansko operno hišo počasi znižuje, v Nemčiji pa se znižuje proračun za kulturo, a to na proračun za operno hišo ne vpliva (kljub temu operna hiša še vedno dobi skoraj 40 milijonov EUR na leto). Berlinska operna hiša si tako lahko privošči sodoben program, s katerim tvega nizko prodajo vstopnic. Koliko časa bo trajalo to dodatno financiranje, je »vprašanje časa« in odvisno od gospodarskega trga. A vendar bodo kulturniki »hitro povzdignili glas«. V članku oziroma blogu Zakaj paraziti nikoli ne rečejo: Davkoplačevalci, hvala za vaš denar (Kavarna Hayek 2015) avtor navaja:

In če kulturniki ne dobijo dovolj denarja, kolikor se jim zdi, da bi si ga zaslužili, začno izsiljevati. Pri tem se ne zavedajo (ali pa mogoče se), da izsiljujejo pravzaprav davkoplačevalce. Ampak za kulturnike so davkoplačevalci tako ali tako samo evrski

bankovci, s katerimi se polni bankomat, ki sliši na ime državni proračun. Državni birokrati potem izbranim razdelijo PIN-kode za ta bankomat. In ko zmanjka denarja, ko nekdo pride do limita, se začnejo prepirati med seboj. Pred očmi in na račun davkoplačevalcev. Predstavljajte si absurdno situacijo, ko vas napadeta dva nepridiprava in vas oropata. Predrzneža ne pobegneta, ampak si pred vašimi očmi začneta deliti plen. Ker nekdo s svojim deležem ni zadovoljen, se celo skregata. In vi to samo nemočno opazujete. Kajti če bi posegli vmes in skušali priti do svoje denarnice, obstaja velika verjetnost, da bi jo skupili, lahko bi vas celo ubila. Natančno tako in nič drugače deluje država. Ne da bi vas vprašala, vam pobere polovico zaslužka. V Švici denimo manj (33,8 %), na Danskem pa več (57,6 %). In potem se pred vašimi očmi odvija prepir za razdelitev plena, vi pa samo nemočno opazujete, kako se vaš denar deli med parazite. Če se temu uprete in se ne pustite prostovoljno oropati, vas kaznujejo, če pa se celo fizično zoperstavite, vas lahko tudi popolnoma zakonito ubijejo. Na ta rop s(m)o se davkoplačevalci že tako navadili in se nam zdi že tako samoumeven, da sploh ne razmišljamo o drugačnih možnostih.

Bogate subvencije tudi v časih krize vplivajo na mnenje širše družbe o opernih hišah, ki so postale »paraziti«, »brezno brez dna« in »zajedalska vrsta«, kot so jih poimenovali v nemških medijih. Neoliberalističen duh je še prisoten, saj lahko beremo mnenja in kritike na račun kulturnikov: tudi kulturniki naj gredo na prosti trg, komentarji abonentov v SNG Opera in balet Ljubljana pa podpirajo ukinitve subvencij, ki naj bi vplivale tudi na nižjo kakovost predstav in program. Težnje upravljanja opernih hiš se usmerjajo v nevmešavanje države v delovanje, kar pomeni, da se bodo nekoč gotovo začela krčiti tudi sredstva na tem področju. Morda bomo kdaj v prihodnosti govorili tudi o privatizaciji opernih hiš. Vzemimo za primer predstavo Orfej v peklu, ki je na oder postavila pravi razvrat, pevci in solisti so bili oblečeni v kostume iz erotične trgovine, koreografija je bila neokusna in nekateri pevci popolnoma neprimerni za vlogo. Take predstave sicer napolnijo dvorano, vendar nimajo dodane vrednosti za obiskovalce, ki od opernih predstav pričakujejo določeno kritično naravnost in individualizem. Pomembnejši od tega sta izvedba in spektakel na odru. Ker država zazdaj predstav in vloge opernih hiš (še) ne usmerja, bi si lahko v opernih hišah privoščili več ustvarjalne svobode, hkrati pa bi znova preizkusili moč operne umetnosti. Če bi državne subvencije večkrat usmerili v ideološko bogastvo in družbeno sodobno pomembnost predstav, bi se občinstvo večkrat poistovetilo s predstavo, hkrati pa ne bi o operni hiši poročali kot o »parazitu«.

Popolnoma drugače je na področju financiranja v ameriški operni hiši MET, saj je le-ta veliko bolj tržno usmerjena. Sloni predvsem na uprizarjanju najbolj znanih opernih del, ki jih prepozna vsak potrošnik, le-te se veliko bolje prodajajo, kar potrjujejo tudi izsledki moje analize. Kljub temu so imeli zaradi visokih vstopnin in ponavljajočega se programa tudi v MET težave in finančno nestabilnost. Merjenje obiska je postalo nov kazalnik za ugled opernih hiš in uspešnost produkcije. Pozorni bi morali biti predvsem na sodoben položaj opere, ki »polzi« v gledališče in izgublja lastno avtonomijo (Lazar 2010, 56). MET pridobi večino sredstev z inkaso ter t. i. patroni oziroma bogatimi donacijami. Vsako leto novembra in decembra vodilni nestrpno pričakujejo, koliko podjetij se bo odločilo za donacijo, da bi si znižali plačilo davkov.

Najdejavnjša na področju produkcije je nemška operna hiša, ki je vzpostavila poseben prostor za operne novitete, v svoje produkcije pa je vključila družbeno sestavino in lastno kritično zmožnost. Tudi v operne standarde poskušajo z novo produkcijo vpeljati aktualnost. V Ljubljani je bila operna hiša včasih na tem področju zelo dejavna, saj je bila ena izmed glavnih ustvarjalcev v časih iskanja slovenske identitete. Tako SNG Opera in balet Ljubljana kot MET večinoma uprizarjata operne klasike, delata predvsem na novih produkcijah, kljub temu pa na oder postavljata premalo novitet. V vseh opernih hišah je udeležba oziroma zasedenost opernih predstav slaba – 70–80-% zasedenost. Spremembe so nujne, če želijo operne hiše ohraniti svoj kulturni položaj državnih ustanov. Vse tri operne hiše delujejo podobno kot nepridobitne organizacije, skoraj ni ustvarjanja dobička in vsa sredstva se vložijo oziroma porabijo.

Ugotavljam, da se vse tri operne hiše soočajo s podobnimi problematikami:

1. preštevilčen kader;
2. iskanje vloge opernih hiš v širšem družbenem diskurzu – kakšna je sama namembnost opernih hiš;
3. izbira sezonskega programa – operni standardi;
4. nizek obisk opernih predstav.

4 MODEL OPERE

Morda je to utopija, a »sanjam« o operni hiši, ki je zniževanje državnih sredstev ne bo ugasnilo, ki bo spet našla svoj prostor v širšem družbenem kontekstu, ki bo s predstavami znova prižigala uporniške iskricke v očeh, ki bo v mladih vzbudila zanimanje in kritično

razmišljanje, ki bo s sredstvi ravnala gospodarno in ki bo imela ob premieri novitete razprodano dvorano. Na začetku pisanja magistrskega dela sem menila, da so za nastalo situacijo »krivi« predvsem vodilni v opernih hišah, a vendar je operna hiša odvisna predvsem od gledalcev, ki se bodo morali sprijazniti z dejstvom, da operne predstave niso namenjene podajanju lahkotnih vsebin. Naloga državnih kulturnih ustanov je, da občinstvo vzgaja in se mu ne prilagaja s podrejanjem programskih del. Poleg preoblikovanja opernih hiš poteka tudi preoblikovanje družbe, saj se je z razkrajanjem meščanskega javnega sveta začela razkrajati tudi kritična naravnost do umetnosti (Lazar 2010, 56). Model upravljanja išče predvsem dodano vrednost umetnosti in kazalnike, ki so lahko povezava med ekonomijo in umetniškimi presežki.

4.1 Uravnavanje umetniške produkcije

Produkcija opernih hiš potrebuje »resno prevetritev«, če želi v taki obliki, kot jo ima danes, v prihodnosti preživeti. Glede na sezonski program opernih hiš in produkcijo bi lahko rekli, da se odvija »renesansa« opere, saj se zadovoljuje s ponavljanem že preživetega, prikazuje predvsem operna dela iz 19. stoletja, a se občinstvo z meščanskimi deli ne more več poistovetiti (Lazar 2010, 54–55). Ali s tem zadovoljuje tudi potrebe uporabnikov? Operne hiše so se znašle v »začaranem krogu«. V današnjem času so kazalniki za uspešnost operne hiše število obiskovalcev, zasedenost predstav, dobiček, število sodelujočih zvezdnikov in obseg spektakla. Zaradi števil in naštetih pozitivnih kazalnikov so direktorji opernih hiš mnenja, da največ koristi prinesejo izvedbe in nove produkcije opernih klasik. Ker direktorji razmišljajo kot pravi menedžerji, je zanje vir za maksimizacijo dobička predvsem spodbuditev obiskovalcev kot potrošnikov. Za SNG Opera in balet Ljubljana predlagam nekaj mogočih sprememb v produkciji, predlogi so nastali tako na podlagi analize kot tudi na podlagi mojih opažanj z obiskanih predstav.

SNG Opera in balet Ljubljana ima prebogate produkcije, saj je samo jedro predstav zabava, spektakel in kovanje moči, denarja in vpliva. Operne produkcije so tržno blago, a morajo v tem duhu prevzeti tudi družbeno vlogo in na ta način aktivirati gledalce. V ta namen potrebuje produkcija prenavo. Prenovo sta z opernim delom Opera za tri groše (1928) nakazala že Brecht in Weill, ki sta menila, da se stanje tedanje opere lahko popravi le s pisanjem zanimivih in sodobno pomembnih oper. Opera mora zajeti tudi »neoperno« občinstvo s posodobitvijo tem, ki zanimajo širšo družbo, ne le t. i. petičneže, ki radi pridejo »izkazovat moč« in vpliv v operno hišo. Opera je zastarela, ni vpeljevanja modernih prvin v predstave, zato so se pojavile težave. Puccini ni zmožal dokončati dela Turandot zaradi iztekajoče se

take oblike opere, danes pa menedžerji še zmeraj vztrajajo pri ponavljanju zgodovine in oziranju v preteklost (Lazar 2010, 29).

SNG Opera in balet Ljubljana mora svojo produkcijo »prevetrili« predvsem z družbeno sodobnimi deli. Operna hiša se mora bolj povezati z vodilnimi glasbenimi ustanovami v tujini in vzpostaviti sistem uprizarjanja novitet, v produkcijo mora vključevati mlade »glasbene upe« iz Slovenije in tujine. Operna dela na temo sodobnih družbenih dogajanj bi tako pritegnila širše občinstvo, saj le-to kaže povečano zanimanje in se dejavno vključuje v javno sfero. Opera bo morala spremeniti svojo družbeno vlogo iz sprostitvene in zabavljaške vloge v vlogo družbenega kriticizma. SNG Opera in balet Ljubljana bi lahko teatralen učinek, ki ga dosega tudi z bogatimi kulisami, kostumi in produkcijo, zamenjala z modernejšimi pristopi. Produkcija operne hiše bi morala najti ravnovesje med razpoložljivo tehnologijo in sodobnim imaginariem. To ne pomeni, da operna hiša ne sme več uprizarjati opernih klasik, ki so za zgodovino in razvoj opernih hiš zelo pomembne. Vzgoja gledalca pa mora obsegati široko izbiro – od La Boheme do novitet, obiskovalcu pa mora operna hiša ponuditi duhovno rast. Bogate produkcije so posledica visokih sredstev, ki jih je treba porabiti, in navad režiserjev ter umetniških vodij, ki se raje pobahajo z razkošjem kot umetnostjo. Preveč sredstev se porabi za kostumografijo (v dveh predstavah občudujemo kostume slovenskega oblikovalca Balantiča, v nekaterih Hranitelja itd.), saj namen naših opernih predstav ni HD-posnetek in približana podrobnost obleke glavne pevke, temveč predstava kot celota. Kostumi se lahko večkrat predelajo in porabijo za različne predstave, izberejo se ugodnejši materiali. Glede na to, da ima operna hiša zaposlene šivilje in oblikovalke, pa lahko le-te delo opravijo same, brez dragih zunanjih oblikovalcev, s pomočjo mladih slovenskih oblikovalcev ali v sodelovanju z oddelkom Akademije za oblikovanje.

Družbeno aktualnost lahko umetniški direktorji v sodelovanju z glavnimi direktorji operne hiše velikokrat poiščejo tudi v starejših opernih delih, a morajo posamezno sezono povezati z »rdečo nitjo« in jo dobro utemeljiti z umetniško podobo zunanje podobe in novo produkcijo. Veliko del je še vedno sodobno pomembnih, a je treba dobro premisliti o sami umestitvi letih v program. Predstavitev programa sezone je premalo drzna, neprepoznavna v medijih, oblikovanje plakatov in knjižic nepriljubljeno. Operna hiša mora pridobiti na celostni podobi in prepoznavnosti v medijih.

»Publika ne ve in ne želi vedeti, da mora pri sprejemanju umetnine polovico dela opraviti sprejemnik sam« (Busoni in Pfitzner 1994, 60). Občinstvo se mora zavedati, da naloga opere ni popestritev njegovega dolgočasnega življenja, ampak je to aktiviranje posameznika, ki na

podlagi umetnine razmisli o vsebini, ideologiji in videzu predstave. Prav zato je zelo pomembna kakovostna kulturna vzgoja. Na področju kulturne vzgoje je še veliko možnosti za izboljšave. Ustvarjalci otroških predstav bi se morali vprašati, kakšnega gledalca želijo vzgojiti. Ali želijo vzgojiti gledalca, ki ceni težko izvedljivo produkcijo, »poslušča z očmi« in opero vidi kot dinozavra, ki je zanimiv in bo kmalu izumrl? Ne. Vzgaja se kritičnega in občutljivega gledalca. Izbira predstav za otroke mora biti premišljena in upam, da v prihodnosti ne bo vsebovala skrajšanih predstav Seviljskega brivca in Gorenjskega slavčka, ki sta že na programu. Pohvalila bi primerno dolgo mladinsko predstavo Pastir, ki jo je napisal slovenski skladatelj Peter Šavli na pobudo ljubljanske operne hiše. Mlado občinstvo sledi pravljici zgodbi, ki je v etičnem smislu zelo resnična, saj govori o bogastvu, moči, iznajdljivosti, ljubezni in maščevanju, med predstavo pa otroci veliko lažje zdržijo, saj je dolga 60 minut. »Glasbeni jezik je tekoč, raznolik in živahen, mestoma začinjen z motivi španske folklore, klasicizma in gershwinovske sproščenosti. Predstava je namenjena osnovnošolski mladini, srednješolskim ljubiteljem operne umetnosti in seveda odraslim« (SNG Opera in balet Ljubljana 2016). Zelo pomembno je sodelovanje s šolami, ki bi jim lahko poleg prilagojenega programa in predstav omogočili tudi ogled nastanka produkcije, predstav in »vrveža« v operni hiši.

Uvedba brezplačnih poletnih predstav ima na Dunaju zelo pozitivne učinke. Tudi v Ljubljani bi lahko nekajkrat na mesec za širšo javnost odprli operno hišo za ogled vaj ali generalk pred premierami in tako državno kulturno ustanovo približali širši javnosti.

4.2 Uravnavanje pridobivanja sredstev (države, sponzorjev) in izdatkov

SNG Opera in balet Ljubljana prejme vsako leto od države visoko subvencijo za delovanje. Podatka o kazalnikih, s katerimi Ministrstvo za kulturo meri učinek subvencije, nimam, a temeljni cilj teh subvencij naj bi bila umetniška odličnost. V študijah kulturne ekonomike, opernih hiš in upravljanja le-teh pa ni točno definiranih kazalnikov za umetniško odličnost. Kako lahko torej ocenjujemo učinek subvencij? Ocenjevanje umetniških del je samo po sebi zelo zahtevno, saj gre za zvrst, ki vključuje osebno zaznavanje, vrednote in okus, slednji pa so povezana tudi z določenim obdobjem in kulturo, osebnimi pričakovanji in izkušnjami (Boorsma in Chiaravallotti 2010, 2).

Najpomembnejši vir za ocenjevanje umetniške odličnosti so kritiki, ki imajo znanje z glasbenega področja, znajo brati notne zapise in so usposobljeni za pisanje o umetnosti. V tujini so za to usposobljene različne revije in strokovnjaki (npr. nizozemska revija Raad voor

Cultuur) – če ti strokovnjaki objavijo negativno kritiko opernih predstav, se lahko posledično subvencije zmanjšajo. Kdo pa v Sloveniji nadzoruje umetniško odličnost? Ali jih to na Ministrstvu za kulturo zanima ali je zanje edini bistveni kazalnik obisk predstav? Kritike SNG Opera in balet Ljubljana so različne – od medlih pohval do ostrih grajanj produkcije, solistov in orkestra. Operna hiša lahko visoko subvencijo upraviči z novitetami, podporo slovenskim umetnikom, ki niso uveljavljeni, umetniško drznostjo in nesporno kakovostjo.

Subvencije se ves čas spreminjajo, morda bodo čez deset let višje, morda nižje, a operna hiša se mora že zdaj prilagoditi in »misliti na svojo prihodnost«. Zakaj ne bi mogel vsak državljan nameniti SNG Opera in balet Ljubljana manjšo donacijo v višini 10–20 EUR? Ljubljanska operna hiša nima razvejenega sistem donacij, le-te bi lahko bile različnih oblik. Z donacijo bi lahko imetniki vstopnic pridobili določene ugodnosti, kot so sproščeni pogovori s solisti, baletniki, večerja v krajevni restavraciji in brezplačna programska knjižica. Obrazec za donacije se lahko vgradi tako na spletno stran kot tudi na strani družbenih omrežij, kot je Facebook. Sistem mora biti enostaven za uporabo, donatorji pa bi bili zapisani tudi na spletni strani. Obstaja tudi možnost uvedbe t. i. patronov, ki bi jih predstavljala predvsem uspešna slovenska podjetja. Treba je le zagotoviti razvidno porabo sredstev in zagotoviti umetniški presežek. V sedanji ureditvi operne hiše nisem zasledila sistema za donacije, nikjer na spletni strani ni omenjenih možnosti donacij in sponzorstev. Sem pa na spletu našla brošuro iz leta 2012 (Opera 2012), ki predstavlja program Prijatelji opere in baleta – program je namenjen pristnim ljubiteljem visoke umetnosti. Prijatelj opere in baleta »je fizična ali pravna oseba, ki z donatorskim prispevkom izkaže svojo podporo kulturi in umetnosti« (Opera 2012). V letu 2012 je bila možna oblika treh donacij: VIP-protokol (ponujal je pogostitev, pijačo in druženje z umetniki), podelitev plaket in častna izpostavitve imena v operni hiši. Očitno je, da je tak sistem v operi že obstajal, mogoče obstaja tudi zdaj, a ni nikjer ustrezno predstavljen, zato tudi sistem donacij ni tako uspešen, kot bi lahko bil.

Operna hiša ima zelo slabo trženje vseh proizvodov, povezanih s predstavami; prodajajo se posnetki oper, omogoči se možnost izposoje kostumov, izdelajo spominki ipd. Operna hiša mora ustvarjati dodano vrednost za vse obiskovalce, za otroke, podjetnike, donatorje idr. Operna hiša je opredeljena s tem, kako učinkovito in uspešno ustvarja dodane vrednosti za navdušene strani, ki se bodo lahko izrazile v poslanstvu umetnosti, hkrati pa bodo te vrednosti ustvarjene na dolg rok. Vsekakor je treba temeljito analizirati vse zainteresirane javnosti in preučiti njihovo zanimanje, kakšna so pričakovanja le-teh, in se poskušati prilagoditi

obiskovalcem s trženjem, ne pa (samo) z umetniškim programom. Sprašujem se, ali bi vsak zaposleni v SNG Opera in balet Ljubljana znal odgovoriti na sledeča vprašanja:

1. Kaj je vaša družbena vrednost?
2. Kaj je vaša umetniška vrednost?
3. Kakšna je vaša strokovna vrednost?
4. Ali spremljate te kazalnike?

Povečan pritisk na umetniške ustanove in organizacije, da morajo biti manj odvisne od javnih sredstev, da morajo spodbujati širše občinstvo in povečati obisk, da morajo tekmovati s popularno industrijo, je vzrok za vpeljavo marketinških načel v delovanje organizacij. O tem je bilo napisanih že veliko akademskih prispevkov in vsem s tega področja je skupno, da poskušajo trženje kot funkcionalno orodje razviti predvsem v trženje kot poslovno filozofijo in strategijo. Trženje umetnosti je dozorelo in se bo počasi vključilo v organizacijske strategije. Čeprav mnoge umetniške organizacije že poskušajo z uvedbo umetniških marketinških strategij zaradi boljše sposobnosti svojih organizacij, še niso v veljavi zaradi odnosa med marketingom in organizacijo (*prav tam*).

Model uspešnega upravljanja ustanov uprizoritvenih umetnosti in trženja uprizoritvenih umetnosti sta leta 2010 predstavila Boorsma in Chiaravalloti (2010, 12), model ima obliko matrike, na eni strani so ključne interesne skupine, na drugi pa primarne in sekundarne dimenzije uprizoritvene umetnosti. Dimenzije uprizoritvene umetnosti oziroma vloge umetniških del morajo biti uravnotežene s ključno interesno skupino. Matrika je predstavljena v Tabeli 4.11.

Tabela 4.11: Upravljanje ustanov uprizoritvenih umetnosti

Dimenzije predstav	Ključne interesne skupine:		
	kupci	širša družba	stroka
Umetniško poslanstvo opernih hiš Izpolnjevanje družbene vloge skozi umetniško vrednost, a hkrati zadovoljevanje ključnih interesnih skupin, ki se počutijo vključene.	Primarna vrednost za kupce Narava in intenzivnost umetniške izkušnje ter hkraten vpliv na podporne storitve.	Glavna družbena vrednost Število umetniških izkušenj, širjenje le-teh na družbene skupine, razširjanje umetnosti na splošno javnost in zaznavanje le-te o	Profesionalna vrednost Narava in število umetniških del in vloga le-teh v strokovnih umetniških vodah.

		kulturi.	
<p>Odnos deležnikov</p> <p>Gradnja močnega ugleda, trajnih odnosov med deležniki in premoč nad konkurenco.</p>	<p>Skupna vrednost za kupca</p> <p>Izobraževanje kupcev, zadovoljstvo, pridobivanje kupcev; ugled med občinstvom in razvoj konkurenčnih prednosti. Posledično se kupci trajno obdržijo.</p>	<p>Skupna družbena vrednost</p> <p>Ugled med splošno javnostjo, število podpornikov, donatorjev, organizacija prostovoljstva.</p>	<p>Ugled, stik z ostalimi profesionalci, konkurenčnost na umetniškem področju.</p>
<p>Finančna sredstva</p> <p>Kako upravljati prispevke vseh deležnikov, ki so potrebni za ustvarjanje umetnosti.</p>	<p>Prihodki strank.</p>	<p>Subvencije in prispevki sponzorjev, darovalcev.</p>	<p>Denarne nagrade, štipendije.</p>
<p>Notranji in zunanji procesi</p> <p>Optimizacija delovanja notranjih procesov, okrepitev sodelovanja z zunanjimi partnerji. Okrepitev tudi neotipljivih prispevkov deležnikov, npr. pohvale od ust do ust.</p>	<p>Spretnosti trženja in izobraževanje zaposlenih, sposobnost povezati, zadržati in navdušiti kupce, ustrezen informacijski sistem za stranke, možnost načrtovanja zmogljivosti, dobro sodelovanje z dobavitelji, ostalimi ustanovami, povezani proračun (merjenje stroškov in učinkovitosti).</p>	<p>Stiki z javnostjo, spretnosti za publiciteto, trženje spretnosti za povečanje dosega občinstva. Sposobnosti za pridobivanje donacij, sponzorskih sredstev, povezani proračun (merjenje stroškov in učinkovitosti).</p>	<p>Umetniška znanja, izobražen kader, sodelovanje z drugimi umetniškimi produkcijami, povezani proračun (merjenje stroškov in učinkovitosti).</p>
<p>Inovacije in učenje</p> <p>Optimizacija vloge družbenih skupin in izboljšanje podpore in izvedbe poslanstva umetnosti.</p>	<p>Razvoj inovativnih storitev, s katerimi se kupce navduši, izobrazi in obveže. Pomembna sta zadovoljstvo kupcev in napredek zaposlenih.</p>	<p>Razvoj inovativne dejavnosti za povečanje dosega umetnosti, prizadevanja za zbiranje sredstev in donacij, izboljšanje veščin za odnose z javnostmi. Zadovoljstvo in kariera za razvoj, izobraževanje osebja, ki ima občutek</p>	<p>Razvoj inovativnosti na umetniškem področju, zadovoljstvo umetniškega osebja in omogočanje razvoja kariere.</p>

		odgovornosti.	
--	--	---------------	--

Vir: Boorsma in Chiaravalloti (2010, 11).

Ustanove za uprizoritvene umetnosti se morajo zavedati, da ne sledijo le enemu kazalniku (maksimizaciji dobička), temveč gre za celovit cilj, ki ga je treba opazovati z različnimi kazalniki: maksimizacijo presežka (maksimizirani prihodki minus stroški), prihodki maksimizacije, uporabo maksimizacije (maksimizacijo števila obiskovalcev), ciljnim zmogljivostmi (spodbujanjem povpraševanja na tak način, da se prilagodijo obstoječe zmogljivosti ustanov), celotnim ali delnim povračilom stroškov (določanjem maksimuma na letni primanjkljaj), maksimizacijo proračuna (maksimumom za število programov, ki jih izvajajo) in maksimizacijo zadovoljstva tako obiskovalcev kot tudi zaposlenih (Boorsma in Chiaravalloti 2010, 4).

Vse kazalnike je treba pretvoriti v merljive cilje. Če je kazalnik operne hiše npr. povečanje števila obiskovalcev, si odgovorni v operni hiši postavijo cilj 10-% povečanje obiska v določenem obdobju, cilj pa nato mesečno spremljajo v celotnem obdobju. Zelo težko je zasnovati jasne cilje za kazalnik maksimizacija zadovoljstva občinstva in delavcev. Avtorji umetniškega trženja v ta namen predlagajo tri kvantitativne kazalnike (analizo prihodkov, analizo odhodkov in analizo razmerij) ter kvalitativne kazalnike (zadovoljstvo potrošnikov, pregled učinkovitosti storitev ipd.). Kvantitativni kazalniki umetniškega trženja upoštevajo le številčne rezultate, ne upoštevajo pa opisnih vrednosti (ta dva kazalnika sta tudi najbolj prevladujoča med uprizoritvenimi umetnostmi), niso pozorni niti na kakovost. Številke obiskovalcev in finančni rezultati so splošno štet kot pomembni kazalniki za marketinško uspešnost, a dokler se učinkovitost ne vpleta v umetniške odločitve (*prav tam*).

4.4 Programsko načrtovanje

Programsko načrtovanje je po mojem mnenju najpomembnejši del upravljanja operne hiše, saj je to del, ki je najbolj izpostavljen širšemu občinstvu. Programski del izvajajo predvsem tisti, ki so zaposleni v umetniškem delu operne hiše (glasbeniki, pevci, kostumografi, baletniki). Dober zaposleni je navdušen zaposleni. Motivacija zaposlenih je odvisna od zasnovanega programa, ki mora biti zahteven in mora zaposlenim predstavljati izziv za stalen napredek. Prav tako se morajo posamezniki z najboljšim znanjem, izkušnjami in kompetencami pokazati kot solisti, ne samo pevci, temveč tudi instrumentalisti v orkestru. Operni orkester v Ljubljani ima premalo solističnih, simfoničnih koncertov, ki bi prav gotovo privabili široko občinstvo, hkrati pa bi glasbeniki na odru bolj zaživel in pridobili na samozavesti, saj so v operni

»luknji« odmaknjeni od celotnega dogajanja in so velikokrat neopazni. Oblikovali bi lahko manjše komorne zasedbe, ki bi ponudile program za najmlajše – od glasbenih pravljic do predstavitev instrumentov in delovanja kulturne ustanove. Glasbeniki prehitro »padejo« v enolično izvajanje predstav, saj se program ponavlja – težko si je predstavljati, da je glasbenik po 300. predstavi La Boheme še zmeraj enako navdušen kot na začetku. Dodatna spodbuda so lahko različna izobraževanja, turneje v tujini, snemanje, spremenljiv urnik in pester program. Tu so zelo pomembni tudi dobri dirigenti, ki znajo celotno umetniško ekipo spodbujati. Delo dirigenta, umetniških vodij in direktorja operne hiše je zahtevno delo, ki ga mora opravljati posameznik s hitrim odzivnim časom, spremenljivostjo, kredibilnostjo ter nazadnje ustvarjalnostjo.

Zelo pomembno delo na programskem področju opravijo tudi dirigenti, zato jih mora umetniški vodja pazljivo izbrati, saj je odgovoren za ustvarjanje lastne kulture v umetnikih, funkcionalno podajanje idej in napotkov. Vodstvene lastnosti dirigenta morajo umetnikom prepuščati ustvarjalno svobodo, da ob pravem trenutku izstopijo ter s tem ustvarijo dodano vrednost pri doseganju skupnega cilja. Skupen cilj pa ni samo zadovoljstvo uporabnikov oziroma obiskovalcev, temveč tudi zadovoljstvo umetnikov. Kolikokrat v pogovoru slišimo, da umetniki opravljajo »božje delo«, in res je, iz partitur oziroma not morajo najti tisti »manevrski prostor«, ki omogoča svobodo izražanja (Mozetič 2011, 12).

Velik pomen in vpliv na delo orkestra so prepoznali že zgodnji slovenski kritiki, ki so pisali članke in ocene za Dom in svet. Cenjeni skladatelj in glasbenik Stanko Premrl je zapisal: »Kdor je ta orkester enkrat slišal, ga pojde rad poslušat še drugikat ... Čast vrlemu kapelniku, mlademu in ognjevitemu g. V. Talichu.« Ocene takratnih vrhunsko izbranih dirigentov Slovenske filharmonije so bile v začetnih obdobjih (izvajali so tudi operna dela) podobne, dirigenta Fritza Reinerja so opisali tako: »Njegovo dirigiranje je mirnega, a globokega značaja, svojih občutkov ne kaže na zunaj z nepotrebni gestami, tem boljše pa se ti pokažejo v izvajanju samem. V začetku je temperamenten skoz in skoz in na prvi pogled spozna v njem vsakdo pravega mojstra, od katerega imamo še mnogo pričakovati« (Kuret 2008, 35). Vsekakor Ljubljana potrebuje vrhunske gostujoče dirigente, ki bi znali iz umetnikov potegniti le najboljše.

Za oblikovanje opernega programskega obdobja sta v Ljubljani odgovorna Rocc (umetniški vodja opere) in Sanja Nešković Peršin (umetniška vodja baleta). Kot vodji obeh umetniških področij morata skrbeti za stike z drugimi umetniki, novitete in vizijo na programskem

področju. V sezoni 2015/2016 sta pokazala, da si želita novitet ter da je v operni hiši »zavela sveža sapica«. Sanja Nešković Peršin je izšla iz »plesnih vod« in področje dobro pozna, Rocc pa je diplomirani operni režiser, ki ima izkušnje predvsem z režijo, njegovo znanje na glasbenem področju pa ni dovolj obširno, kar se kaže pri delu z orkestrom. Zazdaj balet polni blagajno in predstave v SNG Opera in balet Ljubljana, saj je programski del veliko bolj moderen in zanimiv. Sanja Nešković Peršin je umetniško svobodo usmerila k novim programskim izzivom in je k sodelovanju povabila novo generacijo sodobnih koreografov, ki so naredili predstavo iz dveh delov in dveh koreografskih del z naslovom Meso srca: Kaktusi. Predstavo sta postavila koreografa Rosana Hribar in Gregor Luštek, nagrajenca Prešernovega sklada. Sanja Nešković Peršin pridno »plete vezi« z obetajočimi koreografi in svojim plesalcem nudi stalen navdih za delo. Z Roccom sta sezono 2015/2016 »zapakirala« pod slogan *biti svoboden kot ptica*, osrednja tema vseh predstav pa naj bi bila tematika svobode. Predstavitev sezone je bila medla, v javnosti neprepoznavna, grafična podoba pa neprimerna, kljub temu pa je pohvalno sodelovanje med obema vodjema ter iskanje skupnih sporočilnosti. Obiskovalci sicer nis(m)o razumeli ptic na koncertnih listih, saj z opernimi in baletnimi predstavami nis(m)o mogli niti potegniti »rdeče niti« skozi celoto niti prepoznati tematike svobode. Za to je krivo predvsem slabo trženje. V opernem delu smo opazili, da je Rocc s svojim režiserskim znanjem preveč »tehnično« omejen in nima toliko znanja na glasbenem področju, ki pa je eden izmed najpomembnejših vidikov predstave. Operni program se preveč razkazuje in manj izobrazuje. Opera Deseta hči je bila režijsko izpopolnjena, a ni ponudila umetniškega presežka na glasbenem in sporočilnem področju.

Sezona 2016/2017 je imela podobno predstavitev kot prejšnja leta, mediji ji niso posvečali zadostne pozornosti, najbolj prepoznavni plesalci in pevci se niso izpostavili, ponovno pa nismo dobili povezovalne »rdeče niti« predstav v sezoni. Vsekakor bi morala Rocc in Sanja Nešković Peršin izbrati sodobne družbene tematike, ki v tem času »burijo duhove«, ter v povezavi s tem narediti zanimivo programsko zasnovo. Po besedah direktorja Štularja pa prihajajoči program ostaja razkošen in kakovosten (Siol 2016). Umetniški vodja opere Rocc je za začetek operne sezone napovedal Evergreen, avtorski projekt Karmine Šilec, ki ponuja linijo sodobnega glasbenega izražanja, »železni repertoar« bodo razširili s Puccinijevo *Madame Butterfly*, ki jo bo režiral Vinko Möderndorfer. Na oder bodo postavili tudi *Pepelko*. Baletniki bodo sezono otvorili s predstavo *Romeo in Julija*. Kaj je »rdeča nit« predstav, ni znano, vendar bi sama stavila na usodno ljubezen (*prav tam*).

Na področju programskega načrtovanja je zelo pomembno, da se program razdeli na različne sklope; npr. klasičen sklop, sodobna glasba, kreativno učenje, pogovori & ideje, otroci in družine ter avtohtoni sklop. Že ime sklopa nam kot potrošniku pove, kaj lahko pričakujemo. Posamezne sklope pa je treba povezati s skupnim imenovalcem, naj gre za tematiko, obdobje itd. Programsko načrtovanje mora imeti natančno opredeljene kazalnike oziroma cilje, ki jih želijo odgovorni doseči, od dobrih kritik in ocen (umetniške dodane vrednosti) do števila obiskovalcev, kritične naravnosti in zadovoljstva potrošnikov s predstavo. Operna hiša mora pokazati določeno mero ustvarjalnosti, kar pomeni, da preseže že ustvarjeno, to pa morata predvsem pokazati umetniški vodji. Po Mayerju (Mozetič 2011, 13) »ustvarjalnost od človeka terja čas, oziroma obdobje, ki ga označujemo kot dobo celovitega uma. Ustvarjalnost temelji na celovitem umu, ki poleg inteligentnosti vključuje vse ostale umske razsežnosti in tudi vsakokratne razmere v neposrednem in najširšem predmetnem, socialnem, psihološkem in duhovnem (kulturnem) okolju.«

Programsko načrtovanje od umetniškega vodje zahteva ustvarjalno vodenje, komunikacijske sposobnosti, ki bodo pomagale pri tem, da ga podrejeni upoštevajo, navdušenje nad delom in svojo vlogo ustvarjalnega uma, delo mora opravljati predano. Umetniški vodja je vir navdiha in motivator hkrati, je samozavesten in zanesljiv, v vsaki situaciji ostaja miren in urejen. Zelo pomembno je osredotočenje na zastavljen cilj, pri čemer mora pokazati svoje analitične sposobnosti in imeti dober pregled nad celotnim dogajanjem, ne le nad svojim delom. Z dobro zasnovanim programskim delom se vzdržuje visoka kakovost izdelkov in razvija timsko delo, občutek pripadnosti med zaposlenimi (*prav tam*).

Po raziskavah imajo programi, ki ponujajo mešanico med doživetjem in konvencionalnostjo, premierami in stalnimi repertoarji, novimi odkritji in oživitvami, največ odobravanja občinstva ter odobravanja v akademskem svetu umetniškega in političnega menedžmenta. Prav novosti in število premier na tem področju imajo osrednjo vlogo pri spodbujanju občinstva. Predvsem pa je vrednost programa odvisna od ključnih interesnih skupin; nizozemska revija Raad voor Cultuur operne hiše ocenjuje predvsem na podlagi slave in dokazane umetniške vrednosti opernih solistov, jasni kazalniki jih ne zanimajo. V Sloveniji imamo zelo dobre kritične pisce, ki znajo predstave in program oceniti predvsem na podlagi izvedbene ter umetniške vrednosti (Zlobec, Pompe ipd.). Menim, da je treba programsko zasnovano ocenjevati in osnovati predvsem po treh kriterijih. Kriteriji po Boernerju (Chiaravalloti 2005, 7), ki so osnovani na podlagi dveh kakovostnih sestavin javnih družbenih nalog opernih hiš, so:

1. raznolikost programa proti specializaciji;
2. modernost programa proti tradiciji;
3. konformnost programa proti izvirnosti.

4.5 Kompetence ter kvalifikacije direktorja

Nelson Mandela je dejal: »Dober vodja je nekdo, ki vodi čredo, da ta niti ne opazi, da je vodena.« Direktorski položaji v Sloveniji, predvsem na področju kulturnih ustanov, se menjajo na podlagi razpisov, ki imajo že nekaj desetletij približno enako obliko (Praznik 2013, 6). V Evropi je povsod podoben način ravnanja, v državah, v katerih so operne hiše subvencionirane s strani države, države tudi odločajo o izbiri direktorjev in vodenju ustanov. V Sloveniji poteka iskanje kandidata za vodilno vlogo v kulturnih ustanovah nepremišljeno, rutinsko in brez občutka za kulturno vrednost. Kot je navedla avtorica Brvar (2013), spominja iskanje direktorja v kulturnih ustanovah »na iskanje odgovorov v raziskovalnih nalogah«. Pot do ustreznega kandidata mora biti premišljena, preverjena metoda z ustreznimi kazalniki in razpisnimi pogoji, s pomočjo katerih se izbere izmed prijavljenih kandidatov posameznika, ki ima ustrezne kompetence. Sodoben način drugih evropskih držav s področja razpisov vodstvenega kadra pri nas ne zaživi. V tujini za dobre kandidate navajajo le tiste, ki imajo široko znanje na humanističnem področju, znanje na strokovnem področju in so pripravljene na timsko delo. V Sloveniji so (sodeč po razpisnih pogojih) potrebne naslednje lastnosti (Brvar 2013):

1. znanje slovenskega jezika;
2. znanje tujega jezika;
3. izobrazba (z rahlimi odstopanji od univerzitetne do visokošolske izobrazbe);
4. program delovanje oziroma vizija.

Gre za zelo tehničen razpis, ki sestavino umetnosti oziroma kulture popolnoma prezre. V razpisu ne uporabljajo niti ene metode kulturnega menedžmenta za iskanje primernih kandidatov, ki so sicer v svetu široko uveljavljene. Gre predvsem za razpise po sledečih sestavinah: ustvarjalna misel kandidata, na podlagi katere le-ta izbere svojo umetniško ekipo za ustvarjati proces, sposobnost za motivacijo, sposobnost za timsko delo in široko znanje na humanističnem področju z občutkom za družbeno odgovornost. Kako izbrati takega kandidata?

Treba je preveriti sposobnosti kandidatovega sodelovanja in spodbujanja ustvarjalnega vzdušja na delovnem mestu in v kolektivu, komisija mora s kandidati opraviti večkratne

razgovore, tudi soočenja, opraviti se mora kandidatovo soočenje z bodočimi sodelavci, seznanjenje z ekipo itd. Avtoriteta se v kulturnem menedžmentu gradi predvsem na znanju in sposobnostih spodbude sodelavcev za ustvarjanje kulturnih presežkov. Slovenski sistem ima že v samem poteku v sebi negativno izbiranje. V razpisu iz leta 2013 so bili v Sloveniji odprti trije zelo pomembni razpisi na kulturnem področju: mandat direktorja Slovenske filharmonije, mandat direktorja SNG Maribor in mandat za ravnatelja SNG Opera in balet Ljubljana. Tedanji minister se s kandidati ni pogovoril, ni pokazal zanimanja za njihovo dosedanje delo in vizijo. Že pogovor s kandidati lahko sproži alternativne poti in odpira nova obzorja. Ustrezen kandidat mora biti na določenem kulturnem področju tudi usposobljen, poznati mora umetniški program, izdelati mora izhodišča za izvajanje programa v obdobju petih let ter upravičiti vlogo kulturnega »ambasadorja«. Splošno je znano, da slovenska javnost že dolgo časa od odgovornih ne zahteva strokovno oblikovanih razpisov in ustreznih kandidatov, a žal ravno ti izbranci nato oblikujejo delovanje in vizijo zavoda, izbirajo programski del in zaposlene (*prav tam*).

Koliko pozornosti nameni komisija za razpis programskemu delu? Direktorji na visokih položajih kulturnih ustanov se ne potrudijo dovolj za programski del in vizijo, ne ponujajo družbeno aktualnih vsebin, ne ponudijo takih programov, ki bi jih morali braniti v javnosti, ne odkrivajo novih sporedov. Ne opravijo temeljitega premisleka o konceptu in delovanju kulturnih ustanov. Menim, da je v veliki meri delovanje kulturnih ustanov odvisno od direktorja. Vztrajanje pri opernih standardih in opravičevanje pomanjkanja vizije na podlagi nižjih sredstev je neprimerno. Direktorji ne pokažejo raziskovalnega duha, nimajo želje po načrtovanju prihodnosti. Gre za vodenje najvišjih slovenskih kulturnih ustanov, ki imajo do slovenske javnosti odgovornost, so v službi javnosti. Operna hiša mora prinašati umetniško sporočilnost, svetovljanstvo in prinašati zgled visoke kulture, hkrati pa v »črnih trenutkih« družbe nastaviti »ogledalo«. Neaktivnost, neambicioznost in nazadnje nezainteresiranost direktorjev je tisto, kar izberemo sami, zato bi se morali odgovorni na Ministrstvu za kulturo v prihodnjih razpisih za mandate direktorjev vprašati, ali želijo z direktorji pridobiti stebre kulture v državi ali le nedejavne posameznike, ki uživajo v položaju moči.

4.6 Organizacija opere

V vseh treh primerjanih opernih hišah ima vodilno vlogo v organizaciji operne hiše direktor, takoj za njim pa je po navadi umetniški vodja. Organizacija mora delovati povezano, čeprav v vseh treh primerih operne hiše pesti umetniško-ekonomska dihotomija. Dualna organizacijska sestava se najbolj izraža z delom direktorja, katerega naloge se ves čas povezane z »bojem«

umetnosti proti menedžmentu. Prav zato ima večina opernih hiš organizacijo ločeno na dva dela: na umetniški in menedžerski del. Za umetniški del so večinoma odgovorni umetniški vodje, za menedžerski del pa direktor. Organizacijo opernih hiš lahko razdelimo v več modelov; Deutsche Oper Berlin ima »ploščato« sestavo operne hiše, tu ima glavno vlogo predvsem direktor, pomaga mu še nekaj ostalih direktorjev (umetniški, operni itd.), podoben sistem ima tudi SNG Opera in balet Ljubljana. Tudi tu ima najvišjo odločevalsko moč direktor, sistem pod njim pa je razvejen. Avtor Auvinen (2000, 182) tako sestavo opernih hiš opisno imenuje ploščata, saj gre za eno višjo raven odločanja (direktor), pod njim pa je več deset enakovrednih vej organizacije, med njimi ni hierarhije, vsi pa odgovarjajo direktorju. Organizacijski sestavi opernih hiš sta v moji primerjalni analizi in v analizi Auvinena (2000, 188) zelo podobni. Vse kulturne ustanove večinoma temeljijo na enem glavnem direktorju, leta pa si sestavi ekipo vodij na različnih področjih. V SNG Opera in balet Ljubljana veljajo pravila zaposlovanja za javno upravo, imajo pa različne veje (umetniški vodja, vodja baleta, vodja zbor, vodja dirigentov, tehnični vodja itd.). Ne glede na to, ali je operna hiša v New Yorku ali v Ljubljani, organizacija operne hiše te veje potrebuje.

Organizacija operne hiše zahteva pet osnovnih razdelitev nalog: (1) menedžment, ki obsega finančni in organizacijski del ustanove; (2) produkcijo in načrtovanje oziroma umetniško upravo, ki skrbi za programski del in produkcijo; (3) glasbo; (4) balet; (5) tehniko. Vsi ti deli se razdelijo še na manjša področja. Predvsem je pomembno povezovanje vseh teh razdrobljenih delov v celoto, vsi morajo imeti enotno vizijo – od tehnika do solistke na odru, šivilje in kostumografa. Znanstveniki ugotavljajo, da je v organizacijski proces v opernih hišah vključenih premalo strokovnjakov na glasbenem področju, saj umetniki niso vključeni v proces odločanja. Predvsem gre tu za glasbenike, ki nimajo skoraj nič odločevalske moči pri oblikovanju programa, razen umetniškega vodje in dirigentov. Ker naj bi operne hiše ustvarjale predvsem umetniški presežek, je zanimivo, da umetnike izključujejo iz organizacijskega procesa. Uravnotežena organizacija z vizijo in dobro zastavljenim večletnim načrtom je »ključ do uspeha«. V proces odločanja bi morali direktorji vključiti zaposlene, predvsem umetnike. Operne hiše so umetniška oblika, ki živi in deluje kot civilna družba, med zaposlenimi mora obstajati komunikacijska sfera. Sodelovanje med posameznimi organizacijskimi člani je odvisno od vodstva. Sodeč po zgoraj zapisanih ugotovitvah, lahko trdimo, da je vloga organizacijske sestave skrb za umetniški proces, ki ga vodi glavni direktor z diskurzom, ki mora potekati »izven« organizacijske domene. Organizacijski proces organizacije pa mora »služiti« umetniškemu procesu.

5 SKLEP

Operne hiše so kulturne ustanove, ki že stoletja ustvarjajo na področju uprizoritvene umetnosti. Potreba po ustanovitvi kulturnih hramov je vedno nastala zaradi določene potrebe civilne družbe – lahko je šlo za iskanje narodne identitete ali pa le za refleksijo, užitek in zabavo. Vsekakor so operne hiše že stoletje nazaj vedele, kaj je njihova glavna naloga: so v službi javnosti, norme in vrednot. Čas oziroma obdobje odraža potrebe same družbe, in če so v začetku operne hiše imele nalogo vzbujanja narodne identitete, kulture, kritične naravnosti in razvoja pravega meščanstva, se danes prav na tem področju iščejo oziroma izgubljajo. Živimo v času globalizacije, ki prinaša medkulturno komunikacijo, narodna kultura pa izgublja svoj pomen. Kaj je sploh glavna naloga oziroma poslanstvo opernih hiš v današnjem času? Ali državljani sploh vemo, zakaj imamo operne hiše? Operne hiše imajo odgovornost predvsem do širše družbe, ki bi morala od najvišjih kulturnih ustanov v državi s programskim delom spoznavati kulturno dediščino, pridobiti ustvarjalnost, ideje in kritično stališče. Vse naštetje naloge naj bi direktorji vključili v programski del, ki mora pri načrtovanju delovanja ustanove uporabiti zelo dobro premišljeno kombinatoriko glasbe, solistov, umetnikov in vsebinske misli. Program mora zadovoljiti tako stalne goste kot nove obiskovalce, ki so v operni hiši prvič. Po prepoznavanju vsebinske misli, dramaturški zasnovi predstav in ostalih premišljenih sestavin produkcije je treba ves okvir delovanja operne ustanove prilagoditi tudi glede finančne situacije in stanja. Finančna analiza mora temeljiti na izmerljivih in verodostojnih kazalnikih, ki jih spremljajo za to usposobljeni strokovnjaki. Pri tem občutek odgovornosti do zgodovine opere ne sme prevladati nad občutkom za prihodnost te umetnosti. Opažam, da vodilnim v opernih hišah primanjkuje predvsem odgovornosti do skrbi za sam razvoj opere kot umetnosti v prihodnosti. Puccinijeva dela so bila nekoč moderna, pa jih danes še zmeraj veliko opernih hiš prikazuje kot vrhunec programskega dela. Vsa dela so bila nekoč sodobna, in medtem ko so včasih novitete bolj podpirali, danes izvedejo premajhno število novitet. Operne hiše so »živa« umetnost, ki potrebuje drznost za odpiranje sodobnih vprašanj o slovenstvu, identiteti in biti, obenem pa ustvarja nova dela in »nudi prostor« za konservativno uprizorjanje mojstrov oper prejšnje dobe v počastitev zgodovine. Operi kot umetnosti želim dolgo prihodnost, zato je potrebna evolucija in preobrazba delovanja ustanov. Preobrazba mora potekati na več področjih: na področju državnih razpisov, s katerimi iščejo ustrezen kader, na področju organizacije operne hiše, ki mora biti veliko bolj uravnotežena in usklajena s porabo in pridobivanjem finančnih sredstev itn.

Direktorje in umetniške vodje je v sedanjem času strah, da nova operna dela ne bodo »požela« pozitivnih kritik in napolnila dvoran. Spomnimo se zgodovine operne umetnosti, ko so kritiki nekatere danes najbolj spoštovane skladatelje »raztrgali« (npr. Bizeta). Pravo vrednost umetnosti vedno pokaže čas. Tudi v operni umetnosti je tako, vendar je najpomembnejše to, da se produkcija ustanove sporazumeva s svojim občinstvom. Dejstvo je, da sredstva za delovanje opernih hiš ne bodo vedno tako dostopna, kot so danes. Operne hiše se morajo primerno umestiti v družbi in podati svojo dodano umetniško vrednost. Prav tako pa morajo uskladiti umetniški del z upravo in financami. Operne hiše delujejo po nepridobitvenem sistemu, kolikor dobijo, toliko tudi porabijo, glede na visoka sredstva pa je lažje uprizoriti npr. razsipno predstavo Figarova svatba kot moderno slovensko opero, ki jo nehajo uprizarjati po premieri in nekaj ponovitvah. Moderna dela morajo na odru »zadihati«, oblikovati svoj odrski jaz in življenje, ki zahteva več časa in ne le nekaj uprizoritev. Na slovenskem kulturnem področju na splošno primanjkuje razglabljanja, kar kaže predvsem na resen vodstveni problem kulturnih ustanov. Direktorji »menjajo stolčke« predvsem zaradi položaja moči in ne iz ljubezni do kulture in naroda. Umetniki, ki ne delajo po nekaj mesecev, nazadujejo. Ko pridejo mladi navdušenci na delovno mesto v SNG Opera in balet Ljubljana ter več mesecev ne igrajo ali pojejo v predstavi, jim to povzroča težave in skrbi z umetniškega vidika, hkrati pa njihove strokovne kompetence začnejo strmo upadati. Tako kot športniki morajo tudi glasbeniki skrbeti za svojo zmogljivost.

Na področju SNG Opera in balet Ljubljana pričakujem aktivnejše delovanje ustanove in vodilnih v le-tej. Pričakujem pa tudi aktivnejše sodelovanje pristojnega Ministrstva za kulturo, ki niti ne ve, kako naj zastavi kazalnike za uspešnost kulturnih ustanov ter pričakovanja do njih. Primanjkuje sestavina kakovostne kulturne vzgoje, ki bi jo lahko razvijali z otroškimi, mladinskimi abonmaji. To, da nekateri med predstavo klepetajo, brskajo po mobitelu in celo spijo (da, tudi smrčanje sem zaslišala v SNG Opera in balet Ljubljana), je posledica nerefleksije. Odgovornih v operi ne zanima, zakaj hodi na predstave tako majhen odstotek mlajše populacije, ne zanima jih, zakaj je neznan gospod med operno klasiko zaspal. Ugotavljam, da je zaradi pasivnosti tudi sama operna hiša »zaspala«. Operna hiša je državna ustanova, ki ni ustanovljena za zabavo, temveč za vzgojo, sčasoma pa je operno občinstvo zaradi programa, ki sloni na spektaklu in predvsem vidni upodobitvi, izgubilo občutek za dramatiko, sporočilnost. Vzgoja se začne z zahtevnejšim, pestrim programom, ustrezno predstavitvijo ter pogovori z umetniki pred predstavo.

Moja glavna teza magistrskega dela je bila, da SNG Opera in balet Ljubljana za svoje delovanje (uprizorjanje znanih in popularnih klasik, redko pa del sodobnih skladateljev) sicer potrebuje subvencijo države, a do 40 % manj, kot ima subvencije zdaj, saj bi se z uravnoteženim in premišljenim modelom na finančnem, organizacijskem in umetniškem področju lahko veliko bolj opirala na prihodke od prodaje vstopnic ter zasebne donacije. To tezo lahko potrdim, saj je primerjalna analiza pokazala, da je možno organizacijo in delovanje operne hiše voditi tudi z nižjimi sredstvi, saj so sedanja sredstva »napihnjena« (kot povsod drugje v tujini). Politika operne hiše je neizražena, saj ima neuravnotežen program, ki sloni na opernih standardih. V zadnjih petih letih sodobna dela predstavljajo le dela slovenskih ustvarjalcev. Zakaj bi se omejili le na slovenska dela? V svetu je ta trenutek mnogo sodobnih, svetovno uveljavljenih, modernih skladateljev, ki delajo na najvišji možni ravni. Ustanova je zelo slabo umeščena na področju pridobivanja ostalih virov financiranja, nima izdelanega sistema donacij in sponzorstev, kar bi lahko izboljšala in tako zmanjšala obremenjenost države.

V SNG Opera in balet Ljubljana je dovolj možnosti za izboljšave na različnih področjih: od zmanjšanja prevelikega števila zaposlenih do izboljšav na področju zaposlovanja – ustrezno ocenjevanje strokovnosti umetnikov, izboljšanje sistema napredovanja, premišljena sredstva na področju oblikovanja kostumov, scen, uvedba sistema za donacije in podeljevanje nazivov zaposlenim (le-ta so v nekaterih primerih prehitro podeljena). SNG Opera in balet Ljubljana je največja porabnica kulturnih sredstev v Sloveniji, glede na vložek pa je izkupiček za širšo družbo premajhen. Domet slovenske opere je zelo majhen.

SNG Opera in balet Ljubljana slabo sledi marketinškim načelom v kulturi, nima celostne zunanje podobe, uporaba sodobnih marketinških orodij ne temelji na že opredeljenih kazalnikih in k njim dodanim vrednostim, nastopi v medijih so neodmevni, gledalce oziroma obiskovalce pa rada pusti v »programski nevednosti«. Vsekakor sta me direktor Peter Sotošek Štular ter umetniški vodja Rocc s svojo politiko delovanja razočarala. Sprijaznila sta se z nizkimi pričakovanji občinstva in Ministrstva za kulturo, kar jima omogoča izgubo ostrine, nestrokovnost in t. i. populizem, žal pa je slovensko operno občinstvo tako slabo izobraženo, da polomij na odru v nekaterih opernih uprizoritvah sploh ne opazijo. V SNG Opera in balet Ljubljana programa ne izbirajo na podlagi tega, ali se posameznik z vsebino lahko poistoveti, ali opera gledalca malo izziva in spodbudi refleksijo; program se namreč izbira predvsem na podlagi številke o obisku. Preden bo opera spet postala način življenja in del kulturne identitete, bo verjetno preteklo nekaj časa, zamenjalo se bo nekaj »direktorskih stolčkov« in

ministrov, a operna zvrst kot taka se bo brez novih idej in predstav začela »utapljati« v uspešni zgodovini. Iskreno upam, da bodo vodilni nekoč pogled zazrli tudi v prihodnost.

6 LITERATURA

1. Agid, Philippe in Tarondeau, Jean-Claude. 2010. *The management of Opera*. United Kingdom: Palgrave Macmillan Journals.
2. Auvinen, Tuomas. 2000. *Unmanageable opera? The artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organisational structures of five opera organisations*. London: City University.
3. Barry, Collen. 2013. LaScala Opera Scales Back On Productions Due To Economic Crisis. *Huffpost Art and Culture*, 23. maj. Dostopno prek: http://www.huffingtonpost.com/2013/05/23/la-scala-opera-cuts-economic-crisis_n_3326118.html (27. maj 2014).
4. Besana, Angela. 2010. *Hard times on opera houses*. International Conference On Applied Economics – ICOAE 2010. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2026985 (7. julij 2016).
5. Bibič, Bratko. 2005. *Kultura d.o.o. – Materialni pogoji kulturne produkcije, 87–120*. Ljubljana: Mirovni inštitut za sodobne družbene in politične študije.
6. Boorsma, Miranda in Chiaravalloti, Francesco. 2010. Arts Marketing Performance: An Artistic-Mission-Led Approach to Evaluation. *The Journal of Arts Management, Law, and Society* (40) 4. Dostopno prek: <http://rixhon.net/documents/Chiaravalloti-ArtsMarketingandPerformanceManagement.pdf> (12. julij 2016).

7. Braw, Elisabeth. 2013. The End of Italian Opera: Will They Wait for the Fat Lady to Sing? *Newsweek*, 22. april 2015. Dostopno prek: <http://www.newsweek.com/end-italian-opera-will-they-wait-fat-lady-sing-225175> (27. maj 2014).
8. Breznik, Maja. 2005. *Kultura d.o.o. – Materialni pogoji kulturne produkcije, 15–45*. Ljubljana: Mirovni inštitut za sodobne družbene in politične študije.
9. Brvar, Veronika. 2013. *Novi mandati, kaj pa nove ideje?*. Dostopno prek: <http://www.pogledi.si/mnenja/novi-mandati-kaj-pa-nove-ideje> (18. julij 2016).
10. Busoni, Ferruccio in Pfitzner, Hans. 1994. *Spisi, polemike, manifesti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
11. Chiaravalloti, Francesco. 2005. *Performance Management for Performing Arts – A Framework for the Evaluation of Artistic Quality in Public Professional Opera Houses*. Dostopno prek: http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Chiaravalloti_Francesco.pdf (17. julij 2016).
12. Cloke, Paul in Johnston, Ron. 2005. *Spaces of Geographical Thought*. London: Thousand Oaks, New Delhi.
13. Cooper, Michael. 2014. Met Opera reports falling attendance. *The New York Times*, 28. januar 2014. Dostopno prek: <http://www.nytimes.com/2014/01/29/arts/music/met-opera-reports-falling-attendance.html> (7. julij 2016).
14. Der Spiegel. 2003. Reaktionen auf Berliner Opern-Konzept: »Wenigstens ist die Schließungsdebatte vom Tisch«. Dostopno prek: <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/reaktionen-auf-berliner-opern-konzept-wenigstens-ist-die-schliessungsdebatte-vom-tisch-a-233699.html> (7. julij 2016).
15. Deutsche Oper Berlin. 2016. Dostopno prek: http://www.deutscheoperberlin.de/en_EN (7. julij 2016).
16. Drnovšek, Barbara. 2015. *Krizno komuniciranje v slovenskih javnih kulturnih ustanovah: SNG Opera in balet Ljubljana v času prenove*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska_dela_2/pdfs/mb22_drnovsek-barbara.pdf (7. julij 2016).
17. Frey, S. Bruno in Pommerehne, Werner W. 2001. *Muze na trgu: odkrivanje ekonomske umetnosti*. Murska Sobota: PAC, Pomurski akademski center.
18. Grout, Donald J. in Hermine Weigel, Williams. 2003. *A short history of opera*. New York: Columbia University Press.

19. Hanssen, Frederik. 2015. *Oh Freunde, diese Töne!* Dostopno prek: <http://www.tagesspiegel.de/kultur/die-jahresbilanzen-der-drei-berliner-opernhaeuser-oh-freunde-diese-toene/12778724.html> (7. julij 2016).
20. Holubiak, Ian. 2014. The Worst of Times: Now Metropolitan Opera to Cut Labor Salaries and Set Costs, Outraged Unions Await Negotiations. *Classicalite*, 3. marec 2014. Dostopno prek: <http://www.classicalite.com/articles/6412/20140303/the-worst-of-times-now-metropolitan-opera-to-cut-labor-salaries-and-set-costs-outraged-unions-await-negotiations.htm> (27. maj 2015).
21. IATSE. 2014. *Negotiations begin today for workers in the metropolitan opera's costume and wardrobe departments.* Dostopno prek: <http://iatse.net/news/negotiations-begin-today-workers-metropolitan-opera-s-costume-and-wardrobe-departments> (7. julij 2016).
22. Jaklič, Tanja. 2011. Drama v Operi. *Delo*, 29. junij 2014. Dostopno prek: <http://www.delo.si/mnenja/komentarji/drama-v-operi.html> (27. maj 2014).
23. Kavarna Hayek. 2015. *Zakaj paraziti nikoli ne rečejo: »Davkoplačevalci, hvala za vaš denar.«* Dostopno prek: <https://kavarnahayek.wordpress.com/2015/10/09/zakaj-paraziti-nikoli-ne-recejo-davkoplacevalci-hvala-za-vas-denar/> (10. julij 2016).
24. Kirschner, Stefan. 2015. *Ein Drittel von Berlins Kulturetat fließt allein in die Opern.* Dostopno prek: <http://www.morgenpost.de/kultur/berlin-kultur/article119040767/Ein-Drittel-von-Berlins-Kulturetat-fliesst-allein-in-die-Opern.html> (7. julij 2016).
25. Kotnik, Vlado. 2000. Nosi opera v sebi simptom smrti? *Anthropos* 32 (1–2): 157–168. Ljubljana: Društvo psihologov Slovenije, Slovensko filozofsko društvo.
26. Krebs, Susanne in Pommerehne, Werner. 1995. Politico-Economic Interactions of German Public Performing Arts Institutions. *Journal of cultural economics* (19): 17–32. Dordrecht: Springer.
27. Kuret, Primož. 2008. *100 let Slovenske filharmonije (1908–2008)*. Ljubljana: Slovenska filharmonija.
28. Lazar, Nataša. 2010. *Kriza, smrt ali ponovno rojstvo opere*. Diplomaska naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/lazar-natasa.pdf> (7. julij 2016).
29. Luigi Sicca, Maria. 1997. Management of Opera Houses: the Italian Experience of the »Enti Autonomi«. *The international Journal of Cultural policy* 40 (1): 201–225. London: Hardwood Academic Publishers.

30. Mager, Ingrid. 2013. Kdo (vse) je odgovoren za krizo v Operi? *Dnevnik*, 16. julij 2013. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/kultura/kdo-vse-je-odgovoren-za-krizo-v-operi> (27. maj 2014).
31. MET. 2016. Dostopno prek: <http://www.metopera.org/> (7. julij 2016).
32. MMC. 2014. *V novo sezono s skrčnim številom zaposlenih, a enako kakovostnim programom*. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/kultura/novice/v-novo-sezono-s-skrčenim-stevilom-zaposlenih-a-enako-kakovostnim-programom/346439> (7. julij 2016).
33. --- 2015. *Deseta hči, operatorij, ki nikogar ne žali, a močno udari*. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/kultura/oder/deseta-hci-operatorij-ki-nikogar-ne-zali-a-mocno-udari/365077> (7. julij 2016).
34. Ministrstvo za kulturo. 2013. *Nacionalni program za kulturo*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Podatki/financna_porocila/Porocilo_2013-_za__koncno_objavo.pdf (7. julij 2016).
35. --- 2014. *Nacionalni program za kulturo*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Podatki/financna_porocila/porocilo-2014.pdf (7. julij 2016).
36. Mozetič, Tina. 2011. *Ustvarjalno vodenje simfoničnega orkestra in podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_mozetic-tina.pdf (14. julij 2016).
37. Munk, Nina. 2010. The Met's Grand Gamble. *Vanity Fair*, maj 2010. Dostopno prek: <http://www.vanityfair.com/culture/features/2010/05/metropolitan-opera-201005> (27. maj 2014).
38. Operabase. 2014. *Opera statistics 2012/2013*. Dostopno prek: <http://operabase.com/top.cgi?lang=en> (27. maj 2014).
39. Opera. 2012. *Nova hiša, novo življenje*. Dostopno prek: <http://www.opera.si/assets/Uploads/SNG-OPERA-IN-BALET-Lj-FINALE10nov-red2.pdf> (17. julij 2016).
40. Orrey, Leslie. 1991. *Opera: A Concise History*. London: Thames & Hudson.
41. Pompe, Gregor. 2007. Zgodovina opere in zgodovinska opera. *Primerjalna književnost* 30. Ljubljana: Slovensko društvo za primerjalno književnost.
42. Pratt, C. Andy. 2007. *The state of the cultural economy: the rise of the cultural economy and the challenges to cultural policy making*. Manchester, UK: Carcanet Press / Gulbenkian Foundation.

43. Praznik, Marko. 2013. *Analiza vodenja oddelka oskrbe v podjetju X*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/praznik1394.pdf> (15. avgust 2016).
44. Schaper, Rüdiger. 2012. *Piraten wollen Deutscher Oper das Geld streichen*. Dostopno prek: <http://www.tagesspiegel.de/kultur/subventionen-fuer-kultur-piraten-wollen-deutscher-oper-das-geld-streichen/6440416.html> (7. julij 2016).
45. Siol. 2016. *Kljub finančnim rezom program SNG Opera in balet ostaja razkošen*. Dostopno prek: <http://siol.net/trendi/kultura/kljub-financnim-rezom-program-sng-opera-in-balet-ostaja-razkosen-417403> (14. julij 2016).
46. Smith, Jennifer. 2015. *New York's Met Opera Goes From \$22 Million Shortfall to \$1 Million Surplus*. Dostopno prek: <http://www.wsj.com/articles/new-yorks-met-opera-goes-from-22-million-shortfall-to-1-million-surplus-1442419327> (24. julij 2016).
47. Smrekar, Borut. 2010. *Prakse zaposlovanja ter normativi in standardi na področju glasbe in uprizoritvene umetnosti v izbranih evropskih državah (podlaga za delovno skupino za reformo javnega sektorja)*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskave-analize/Raziskava_-_Prakse_zaposlovanja_ter_normativi_in_standardi.pdf (7. julij 2016).
48. SNG Opera in balet Ljubljana. 2014. Interni podatki.
49. --- 2016. Dostopno prek: <http://www.opera.si/> (16. avgust 2016).
50. Snoj, Boris. 2007. *Kakovost in zadovoljstvo kot posledica delovanja marketinške kulture. Ko država šepeta: marketinška kultura v šoli*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
51. Srakar, Andrej. 2010. *Ekonomsko vrednotenje umetniških dogodkov: umetnost med trgovom in državo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: https://www.culturalmanagement.ac.rs/uploads/research_file_1/5917c5a9d0fa10a555c2e209bbeac73a98fcaef9.pdf (7. julij 2016).
52. Storey, John. 2001. *»Expecting rain«: Opera as popular culture?* Oxford: Blackwell.
53. Towse, Ruth. 2011. *A handbook of cultural economics*. Cheltenham Glos: Edward Elgar Publishing.
54. Trenkler, Thomas. 2016. Dominique Meyer: »Zwei Premieren mit Anna Netrebko«. *Kurier*, 28. februar 2016. Dostopno prek: <http://kurier.at/kultur/dominique-meyer-zwei-premierer-mit-anna-netrebko-an-der-wiener-staatsoper/183.707.437> (7. julij 2016).

55. Vogrin, Ana. 2010. *Analiza poslovanja javnega zavoda s področja kulture v primerjavi s sorodno organizacijo*. Maribor: Filozofska fakulteta. Diplomsko delo. Dostopno prek: <http://bit.ly/29AYnqG> (7. julij 2016).
56. Zakon o zavodih (ZZ). Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO10> (18. avgust 2016).
57. Zlobec, Marijan. 2014. Bolj rekordi kot vrhunske predstave. *Delo*, 12. julij 2014. Dostopno prek: <http://www.delo.si/zgodbe/sobotnapriloga/bolj-rekordi-kot-vrhunske-predstave.html?iskalnik=%20video:%20Ante%20Orli%C4%87> (7. julij 2016).
58. --- 2016. *Hrupno in hvalisavo napovedani Otello je razočaranje*. Dostopno prek: <https://fokuspokus.si/article/1221?hrupno-in-hvalisavo-napovedani-otello-je-razocaranje> (7. julij 2016).