

KONCEPCE ROZVOJE
NÁRODNÍHO DIVADLA
PRO OBDOBÍ LET
2028 – 2034

ZPRACOVAL MARTIN GLASER V ROCE 2024

1. POSLÁNÍ, VIZE A SDÍLENÉ HODNOTY

Národní divadlo je a musí být zásadní kulturní institucí naší země. Jako stěžejní aktér české kultury vytváří prostor pro vznik špičkových uměleckých děl, která reflektují a inspirují náš život. Jako instituce pak musí patřit k pilířům společenského života a být zároveň aktivním hybatelem společenského vývoje. Národní divadlo zároveň musí mít trvalou ambici hrát významnou roli minimálně v kontextu evropské kultury a být relevantním partnerem nejlepších tvůrců a institucí.

Vzhledem k mimořádnému postavení divadelní kultury v naší historii a klíčové roli, kterou zde hrálo právě Národní divadlo jako idea, instituce i fenomén, jsou očekávání spojená zejména s uměleckými výsledky Národního divadla enormní. Jako reprezentativní instituce má za úkol pečovat o národní kulturní dědictví, jako symbolická „první scéna“ země by pak pro mnohé měla být v čele vývoje umělecky progresivních tendencí současnosti. Splnit zároveň oba tyto úkoly je nelehký, pokud ne přímo nemožný úkol, se kterým se ovšem musela, musí a bude muset vyrovnat každá generace divadelníků.

Pokud je ve Zřizovací listině tradice definována jako „*úkol ke stále novému řešení*“, pak úspěšné naplnění tohoto úkolu předpokládá v jednotlivých částech divadla, zejména v uměleckých souborech, nutnost pojmenovat konkrétní priority a z nich plynoucí cíle, následně pak dílčí kroky vedoucí k jejich naplnění.

Za klíčový úkol pokládám důsledné a vytrvalé pokračování v transformačních krocích stávajícího vedení Národního divadla. Nově přijatý Zákon o veřejných kulturních institucích je zásadní příležitostí pro takovou změnu. Jsem hluboce přesvědčený, že přeměna Národního divadla z rigidní a zastaralé formy příspěvkové organizace v moderní veřejnou kulturní instituci, je nezbytným předpokladem budoucího rozvoje. Úkolem vedení bude o nezbytnosti této změny přesvědčit jak politickou reprezentaci, tak zřizovatele a samozřejmě i většinu zaměstnanců. Ruku v ruce s tím by měla jít i hlubší proměna vnitřní struktury a řídicích procesů divadla směřující k větší samostatnosti a zároveň i výrazně vyšší odpovědnosti jednotlivých uměleckých souborů, které vytvářejí obsah a jejichž činnost zároveň generuje finanční výnosy. Tyto kroky by měly přispět nejen ke zvýšení efektivity při nakládání

s veřejnými zdroji, ale zejména k rozvoji hlavního úkolu Národního divadla – tedy ambiciózní umělecké tvorbě na nejvyšší možné úrovni.

Při naplňování tohoto úkolu předpokládám s budoucím uměleckým vedením, ale i se všemi zaměstnanci a spolupracovníky Národního divadla shodu na základních hodnotách a úkolech této instituce:

- Národní divadlo má pečovat o klasický odkaz domácí i zahraniční divadelní kultury. Musí tak ale činit způsobem, který odpovídá žité zkušenosti člověka 21. století a reflektovat při tom společenský i estetický vývoj.
- Národní divadlo musí vytvářet prostor pro současnou tvorbu, být institucí otevřenou inovativním myšlenkovým i estetickým proudům. Má vytvářet excelentní podmínky pro domácí tvůrce, aby mohli maximálně rozvinout svůj talent a zároveň být dostatečně otevřené spolupráci s umělci z celého světa.
- Národní divadlo je divadlem repertoárového typu. Péče o repertoár a jeho průběžnou a promyšlenou obnovu a rozšiřování patří k hlavním úkolům uměleckého vedení.
- Národní divadlo je divadlem stálých uměleckých souborů, jejichž kontinuální práce a rozvoj patří ke klíčovým hodnotám instituce
- Národní divadlo je institucí otevřenou všem sociálním i věkovým vrstvám společnosti a aktivně odstraňuje všechny typy bariér (fyzické, mentální, ekonomické) bránící potenciálním divákům k přístupu k výsledkům jeho činnosti.
- Národní divadlo je součástí evropského kulturního prostoru a při veškerém svém konání musí mít ambici patřit k nej kvalitnějším institucím svého typu.
- Národní divadlo má vzhledem ke svému mimořádnému postavení povinnost být aktivním a angažovaným aktérem veřejného života a být silným hlasem divadelní obce, kulturní veřejnosti i reprezentantem živého umění.
- Národní divadlo musí být inspirujícím lídrem při proměně kulturních organizací v ekologicky udržitelné a energeticky úsporné instituce, stejný úkol pak má na poli digitalizace.

- Národní divadlo jako sebevědomá a moderní instituce svou každodenní činností vytváří pro své zaměstnance a spolupracovníky inspirující prostředí, pečuje o jejich rozvoj a zajišťuje jim důstojné pracovní podmínky.

2. STRATEGICKÉ CÍLE

2.1. UMĚLECKÁ TVORBA A JEJÍ ROZVOJ

2.1.1. OPERA

Výchozí situace:

Národní divadlo je v evropském kontextu jedním z největších operních producentů. A to jak množstvím premiérových produkcí, tak šíří repertoáru a kvantitou odehraných repríz. Potřeba naplnit špičkovým obsahem tři rozdílné historické budovy a ideálně i část kapacity Nové scény představuje mimořádně náročný úkol po stránce umělecké, produkční i finanční. Stávající umělecký ředitel Opery uskutečnil řadu cenných kroků, které postupně vrací operní soubor na mapu předních evropských operních scén.

Situace vzniklá - v mnoha podstatných aspektech nedomyšleným - spojením souborů opery Národního divadla a Státní opery v roce 2012 postavila oba soubory i vedení celého ND před problémy, jejichž řešení stále probíhá. Kromě toho se soubor musí vyrovnávat s nedostatečnými a zastaralými výrobními kapacitami, které působí provozní problémy celému ND. Navíc nemá operní soubor k dispozici kvalitní zkušební prostory odpovídající jeho oprávněným potřebám.

Strategické cíle pro následující období:

Úspěšný rozvoj operní tvorby v Národním divadle předpokládá silnou a umělecky erudovanou vůdčí osobnost, která s jasnou podporou Generálního ředitele a zřizovatele dokáže postupnými promyšlenými kroky najít průsečík mnohdy velmi protichůdných zájmů jednotlivých aktérů. Při realizaci našeho konceptu musí být všem partikulárním zájmům nadřazeno vytvoření podmínek pro excelentní tvorbu, která

bude mít potenciál oslovit dostatečné množství domácího i zahraničního publika. Mandát stávajícího šéfa Per Boye Hansena končí v létě roku 2028. Proto chci do čela operního souboru přivést Jiřího Heřmana, se kterým na místo šéfdramaturgyně přijde Patricie Částková.

Koncept rozvoje operního souboru vychází z potřeby konsolidace uměleckého potenciálu nikoli skrze direktivně nařízené sjednocení, ale cestou postupného sbližování a užší kooperace orchestrálních a sborových těles při spolupráci na velkých společných projektech a při tvorbě s významnými dirigentskými a režisérskými osobnostmi, které budou pracovat se všemi složkami operního souboru. Cílem je pokračovat ve sbližování obou souborů, které v tuto chvíli již pod jedním uměleckým vedením sdílí společný sólistický ansámbl, ale zároveň dva samostatné orchestry a sborová tělesa. Idea jednoho souboru neznamena okamžité sloučení, ale postupné propojování, které umělecky zastřešuje jeden umělecký šéf s jedním uměleckým programem, jeden hudební ředitel a jeden šéfdramaturg. Zároveň je cílem posílení společné a v domácím i mezinárodním kontextu jednoznačně čitelné značky operního souboru ND.

Kontinuální práce se stálým ansámblem českých i zahraničních sólistů bude základním východiskem pro dramaturgické a repertoárové směřování. Chceme stavět repertoár tak, aby nejen naplňoval cíle předurčené historickou rolí ND, ale zároveň napomáhal uměleckému rozvoji opery jako relevantního uměleckého druhu pro současnou společnost. Cílem je růst umělecké kvality prostřednictvím spolupráce s významnými domácími i zahraničními osobnostmi tak, aby repertoár souboru zahrnoval různé generační pohledy na operu.

Hlavními dramaturgickými liniemi budou:

- rozšíření světového repertoáru o velká operní díla 20. a 21. století (T. Adés, G. Benjamin, K. Saariaho, K. Penderecki, P. Glass, B. Martinů a další čeští i světoví autoři)
- iniciování vzniku nových operních děl prostřednictvím objednávek přímo pro soubor se zacílením nejen na dospělého ale i dětského diváka
- rozšíření repertoáru o barokní a klasicistní operu formou festivalu založeném na geniu loci – Praha jako místo spjaté s Mozartem – ve

spolupráci se specialisty na poučenou historickou interpretaci se zapojením všech divadelních domů – ND, SOP a Stavovského divadla

- rozvoj českého repertoáru skrze obnovu titulů a nové inscenační pohledy
- zařazení belcantového repertoáru (V. Bellini, G. Rossini, G. Donizetti ad.), jako ideální příležitosti pro výchovu mladé pěvecké generace
- vybudování repertoáru pro dětského diváka
- pravidelné uvádění velkých oratorií v koncertní i scénické podobě, práce s orchestrem na komorních i velkých instrumentálních koncertech jako investice do rozvíjení uměleckého potenciálu tělesa
- navázání spolupráce s činoherním souborem na poli scénických melodramů

Dramaturgické směřování bude podpořeno i úpravou rozdělení repertoáru mezi jednotlivými domy, ve kterých operní soubor ND hraje. Cílem je hraní v budovách nejen podle historických zvyklostí, ale tak, aby to přineslo co největší umělecký dopad. Nelze se trvale svazovat jen s tradičními východisky jednotlivých budov a jejich repertoáru. Jsme přesvědčeni, že je potřeba otevřít dramaturgii novému pohledu s inscenacemi, které nejsou zatíženy historickými zvyklostmi. Zároveň chceme rozšířit aktivity operního souboru mimo budovy ND na netradiční a zajímavá místa s cílem přivést nového diváka k opeře a současně rozvinout inscenační potenciál vybraných děl.

Velký důraz bude přirozeně kladen na mezinárodní spolupráci. Zapojení zahraničních tvůrců je již zcela samozřejmé, chceme pokračovat v rozvoji koprodukcí s prestižními partnery z předních evropských operních domů. Součástí těchto plánů musí být i pravidelné vytváření kvalitních záznamů profilových inscenací a jejich sdílení s domácím i mezinárodním publikem.

Zvyšování umělecké kvality je podmíněno získáním adekvátních zkušebních prostorů pro všechny složky operní souboru. Současné zkušební prostory naprosto nevyhovují potřebám velkých operních těles a vznikajících inscenací. Spolu s tím je třeba nabídnout orchestrálním a sborovým tělesům možnost dalšího uměleckého rozvoje. Chceme

připravit program regenerace sboru se zaměřením na rozvoj kvality pěvecké i herecké a pohybové.

Za samozřejmost považujeme propojení aktivit souboru s uměleckými školami. Výchovu nové umělecké generace chceme realizovat prostřednictvím zapojení studentů konzervatoře a AMU do inscenací ať již v orchestru, zapojením do inscenačních týmů formou asistence, nebo výběrem studentů pěveckých oborů z posledních ročníků a absolventů na základě předzpívání. Vybraní pěvci by pak formou placené stáže získali možnost účasti na projektech ve dvou sezónách, což umožní nejen jejich další růst, ale zároveň možnost podchytit talentované umělce s výhledem na jejich případné angažmá.

(tato pasáž byla vypracována ve spolupráci s Jiřím Heřmanem a Patricií Částkovou)

2.1.2. ČINOHRA

Výchozí situace:

Na konci působení Daniely Špinar došlo ze strany vedení souboru, zřejmě i pod intenzivním vlivem pandemie covidu, k zásadnímu zpochybnění ideje stálého uměleckého souboru a repertoárového provozu divadla. Současné umělecké vedení tandemu SKUTR ve své koncepci reflektuje intenzivní proměnu celého kulturního „ekosystému“, jehož je Národní divadlo jako instituce nedílnou součástí. Přestože řada jiných pracovních příležitostí znesnadňuje péči o umělecký soubor, zejména pokud jde o důraz na ansámblovou souhru a hledání specifického uměleckého stylu, pokládají to za stěžejní úkol, stejně jako budování repertoáru v čitelných dramaturgických liniích vázaných na jednotlivé domy, ve kterých Činohra ND působí.

Vzhledem k tomu, že současné vedení souboru aktuálně ještě není ani v polovině svého mandátu, nepokládám za seriózní provádět zásadní hodnocení, přestože s mnoha východisky, které Martin Kukučka a Lukáš Trpišovský vtělili do své koncepce, souhlasím a jako člen výběrové komise jsem byl přítomen jejich volbě do čela činoherního souboru. Činohra Národního divadla se pod jejich vedením těší nezpochybnitelnému

diváckému zájmu, oslovuje široké spektrum publika, snaží se být společensky aktivním hráčem, dává velký prostor současné dramatice i nastupující umělecké generaci a zároveň naplňuje i očekávání spojená s péčí o odkaz generací svých předchůdců.

Strategické cíle pro následující období:

Protože jsem zastáncem evolučních změn v divadelním organismu a uvědomuji si, jak je zejména pro velké divadelní domy významná kontinuita společné práce, pokládám za správné provést spolu se stávajícím Generálním ředitelem v průběhu sezóny 2025/26 (nejlépe ve chvíli, kdy již bude připraven dramaturgický plán na sezónu 2026/27) evaluaci působení aktuálního uměleckého vedení Činohry ND, která by měla být spojena s diskusí o jejich chuti případně pokračovat v započaté práci v následujícím funkčním období od sezóny 2028/29. Zároveň chci vést paralelní diskuse s klíčovými aktéry českého činoherního divadla ze zřizovaných i nezřizovaných scén o jejich představách spolupráce s Národním divadlem. Na základě tohoto procesu pak v adekvátním předstihu zveřejním tým, který by vedl činoherní soubor po mém nástupu do funkce Generálního ředitele.

Elementárními předpoklady pro funkční a smysluplnou spolupráci pro mne bude sdílení základních východisek:

- Důvěra v princip ansámblového divadla, jako jednoho z klíčových specifíků středoevropského divadla.
- Potřeba prověřovat životaschopnost divadla dramatu, ať už v podobě současných jevištních interpretací klasické a moderní divadelní literatury domácí i zahraniční nebo uváděním současných dramatických textů ve všech jejich podobách a formách, včetně aktivní iniciace jejich vzniku.
- Potřeba a schopnost vytvářet výrazný a specifický styl Činohry Národního divadla, čitelný v kontextu českého divadla a konkurenceschopný v mezinárodním divadelním prostředí.
- Ambice oslovit z jevišť Národního divadla nejširší diváckou obec při zachování nejvyšší umělecké kvality.

Uvědomuji si, že postavení souboru Činohry je zároveň výlučné, vzhledem k étosu, který nese příslušnost ke svazku Národního divadla. Tvorba souboru je zároveň součástí nesmírně pestrého a vysoce konkurenčního prostředí pražské divadelní sítě – i proto výše zdůrazňuji nutnost hledání specifického souborového stylu a promyšlenou spolupráci s konkrétním okruhem inscenátorů, kteří by tento styl spolu s uměleckým vedením souboru precizovali. S tím souvisí i potřeba vytvoření takových pracovních podmínek, aby členství v souboru Činohry ND bylo kromě prestiže pro jeho členy i hlavní pracovní náplní.

Zásadním úkolem vedení Činohry ND pak bude promyslet a umělecky a divácky prosadit programovou náplň Nové scény po ukončení její rekonstrukce. Tato zásadní investice do infrastruktury Národního divadla dá vzniknout prvnímu skutečně novému a modernímu veřejnému divadlu v hlavním městě v porevolučním období. Věřím, že tato událost bude zásadním impulsem zejména pro rozvoj a profilaci Činohry ND.

2.1.3. BALET

Výchozí situace:

Baletní soubor Národního divadla pod uměleckým vedením Filipa Barankiewicze, jehož kontrakt končí v roce 2026, je bezpochyby svou kvalitou i velikostí prvním tanečním souborem v zemi. Má k tomu po všech stránkách nejlepší podmínky. Nabízí široký repertoár klasických baletních inscenací. Součástí programové nabídky jsou i tituly současného tanečního umění. Prostor pro domácí choreografy mezi tvůrci nových inscenací je zřetelně menší, než jaký dostávají tvůrci ze zahraničí. Nelze říci, že by bylo možné sledovat cestu za specifickým stylem pražského souboru, nebo nějakou vyhraněnou uměleckou vizi, jako tomu bylo například za uměleckého vedení Petra Zusky. Přesto jde o cestu, která je díky produkcím špičkových děl, mimořádně divácky úspěšná a baletní soubor se těší vysokému renomé i v zahraničí.

Strategické cíle pro další období:

Pro vedení baletního souboru počítám s jedním z mých nejbližších spolupracovníků v NdB – Máriem Radačovským. Společně jsme ve shodě,

že hlavním úkolem bude směřovat soubor k evropské špičce jak z hlediska kvality tanečního ztvárnění, tak z hlediska hloubky a komplexnosti interpretace zejména sólových rolí. Klíčový při tom zůstane fakt, že půjde i nadále o budování souboru, jako zásadní hodnoty evropské divadelní kultury.

Tento úkol bude přirozeně naplňován postupnými kroky. Vzhledem k dostatečné velikosti souboru dojde v první řadě k zhodnocení efektivity jeho struktury tak, aby se jeho klíčoví členové dostávali dostatečně často na jeviště a stali se atraktivními tvářemi souboru. Při tvorbě dramaturgických plánů bude brán zřetel na to, aby všichni členové souboru měli dostatek příležitostí k uměleckému růstu. Zároveň bude třeba vytvořit takové (především finanční) podmínky, aby byl soubor Baletu ND při angažování zejména sólových tanečníků konkurenceschopný v mimořádně kompetitivním a vysoce propojeném mezinárodním prostředí.

Plánujeme výrazně rozšířit dramaturgický záběr souboru. Aktuální rozsah klasického repertoáru zahrnuje většinu stěžejních titulů. Při jeho postupné obměně budeme dbát na rozšíření choreografických pohledů, včetně razantnějších verzí současných tvůrců, které mohou být velmi atraktivní pro tu část publika, která by ke klasickému baletu hledala cestu obtížněji.

Předpokládáme výrazně vyšší podíl současného tanečního umění. Balet Národního divadla by měl mít ambice vytvářet velké původní celovečerní inscenace. Mnohem větší prostor, než doposud vytvoříme pro domácí tvůrce, mezi které bychom rádi počítali i členy tanečního souboru v rámci budování jejich druhých kariér. Inscenace hovořící nejsoučasnejším tanečním jazykem by se měly stát pevnou součástí repertoáru Nové scény.

Na základě vlastních vynikajících zkušeností plánujeme vytvořit juniorský balet jako součást baletního souboru. Tato platforma umožní start profesionální taneční kariéry nejmladší generaci a bude přirozenou mezifází před případným (a žádoucím) angažováním do hlavního souboru. Existence juniorského baletu vytváří choreografické příležitosti pro nastupující generaci tvůrců, včetně těch, kteří jsou již členy hlavního

souboru. Generační spřízněnost pak programově otevírá dveře k tanečnímu umění nejmladší generaci diváků.

(tato pasáž byla vypracována ve spolupráci s Máriem Radačovským)

2.1.4. LATERNA MAGIKA

Výchozí situace:

Na základě úspěšného projektu pro Expo 58 byla ustavena Laterna Magika jako „výzkumná“ scéna Národního divadla s vlastním uměleckým vedením. Můžeme být hrdi na to, že pod vedením legend českého divadelnictví Alfréda Radoka a Josefa Svobody vzniklo jedno z nejprogresivnějších divadel své doby v podobě prvního multimediálního divadla na světě.

Po více než šedesáti letech se naprostá většina těchto, ve své době novátorských postupů, stala přirozenou součástí divadelní tvorby. Současní divadelníci je již zcela běžně zapojují do svých děl. Umělecké vedení Laterny Magiky nabízí dnes různé typy multižánrových projektů, které se snaží kreativně spojit různé umělecké žánry a vytvářet v duchu progresivních idejí „otců zakladatelů“ inscenace reflektující proměny současného světa. Tyto inscenace mají své nezpochybnitelné kvality a potenciál přivádět do Národního divadla „prvodičky“. Nelze však říci, že aktuální produkce Laterny Magiky srovnatelně obstojí vedle špičkových evropských produkcí postavených na masivním využití jevištních technologií, nebo že by v této oblasti dokonce udávaly trendy, jako v minulosti.

Strategický úkol pro další období:

Jsem hluboce přesvědčený, že zejména v souvislosti s otevřením Nové scény po generální rekonstrukci, bude třeba vést vážnou debatu o smysluplné budoucnosti Laterny Magiky. A se vši odpovědností se ptát, zda se zakladatelský étos zcela přirozeně nevyčerpal.

Je zcela legitimní přemýšlet o tom, zda při vývoji programové náplně Nové scény po rekonstrukci by roli Laterny magiky neměly

v konkrétních inscenacích naplno převzít soubory činohry, baletu a opery. Lze předpokládat, že tvůrci těchto souborů stejně jako jejich kolegové z celého světa budou chtít využívat veškerých technologických možností na Nové scéně v takové míře, která maximálně zesílí účinek jejich výpovědi.

Současný tým Laterny Magiky tvoří jen malý počet kmenových zaměstnanců. To umožňuje případně transformovat LM na produkční centrum, které by Národnímu divadlu umožnilo stát se součástí náročnějších mezinárodních koprodukčních projektů s velkým zapojením externích spolupracovníků.

2. 2 STRATEGIE ODBORNÝCH ČINNOSTÍ

2.2.1 EDUKAČNÍ AKTIVITY (ND+)

Výchozí situace

Edukační programy všech uměleckých souborů, které jsou v současnosti sdruženy pod značkou ND+ jsou jednou z nejcennějších rozvojových aktivit Národního divadla. Potěšujícím faktem je i skutečnost, že jde o programy velmi žádané. Aktivita jsou poučeně rozvíjeny v souladu s nejlepší praxí evropských divadelních domů jako klíčový prvek budování a rozšiřování nových generací publika.

Strategické úkoly pro další období

Protože pokládám edukační aktivity za jeden ze zásadních nástrojů rozvoje kulturní instituce, která si je vědoma své široké společenské odpovědnosti, chtěl bych navázat na kroky stávajícího vedení a rozšiřovat prostor a zdroje pro tyto programy. Bude to velmi důležité i proto, že v připravovaných nových Rámcově vzdělávacích programech, je divadlo (vedle hudby, tance, filmu a výtvarného umění) pevnou součástí pětice uměleckých oborů, které společně směřují k budování a rozvoji kulturních kompetencí a současně podporují získávání kompetencí ostatních.

Po dokončení rekonstrukce Nové scény lze očekávat větší množství těchto aktivit díky novým prostorovým kapacitám pro ně jednoznačně dedikovaným. V té souvislosti bude záhodno uvažovat o organizačním

osamostatnění a vytvoření lektorského centra. Zároveň bude třeba vytvořit funkční a flexibilní model jeho řízení a organizace, protože většina programů by měla nade vší pochybnost i nadále vznikat v co nejtěsnější spolupráci s uměleckými soubory.

2.2.2. ZAHRANIČNÍ AKTIVITY

Národní divadlo by mělo aktivně naplňovat preambuli Zřizovací listiny – totiž, že je reprezentativní scénou České republiky – i na poli mezinárodní spolupráce. Na základě pozitivní zkušenosti z NdB a po detailnějším seznámení s organizací těchto aktivit v Národním divadle, bych rád zřídil samostatné Zahraniční oddělení, které by v těsné spolupráci s vedením uměleckých souborů vyhledávalo možnosti zahraniční spolupráce – a to jak v podobě uměleckého hostování, které by představilo produkci Národního divadla na prestižních platformách v zahraničí, tak příležitosti pro vznik koprodukčních inscenačních projektů se špičkovými kulturními institucemi v Evropě i mimo ni. Následně by pak bylo erudovaným partnerem pro náročné administrativní a smluvní ošetření těchto aktivit.

Cílem je pokračovat v posilování postavení Národního divadla ve společenství zejména evropských divadel.

2.2.3 ARCHIVNÍ A VÝZKUMNÉ AKTIVITY

Nedílnou součástí Národního divadla je jeho bohatý historický archiv s trvale se rozrůstajícími vzácnými fondy. Pokládám za podstatné věnovat pozornost a podporu i této činnosti ND. Vzhledem k povaze archivní práce je nutné pro jeho pracovníky vytvořit dlouhodobě předvídatelné prostředí a alokovat přiměřené zdroje, které by umožnily rozvíjet Archiv Národního divadla jako moderní základnu uchování společné historické paměti, s akcentem na rozšiřování přístupnosti jeho fondů, včetně přístupů dálkových.

Za zvážení by výhledově jistě stálo i výraznější rozšíření těchto aktivit o vlastní činnost badatelskou a výzkumnou.

3. INVESTIČNÍ STRATEGIE

Po dokončení rekonstrukce Nové scény bude hlavním úkolem **vybudování Servisního centra Národního divadla v Karlíně**. Stávající výrobní a provozní infrastruktura dlouhodobě nevyhovuje potřebám moderního divadla a stává se čím dál větší brzdou v rozvoji instituce. Dílenské (a následně i jevištní) provozy trpí absencí vlastní montážní haly pro kompletování náročných scénických dekorací. Umělecké soubory jsou pak limitovány při přípravě nových inscenací nedostatkem zkušebního času na jevištích historických budov. Vybudování Servisního centra, jehož součástí musí být zkušebny ve velikosti jevišť jednotlivých historických budov, kde bude možno dovést zkušební proces do pokročilé fáze přípravy, včetně montážních a technických zkoušek, by rozhodujícím způsobem přispělo k vyřešení zásadních problémů, se kterými se provoz Národního divadla a jeho tvůrci dlouhá desetiletí potýkají.

Po dokončení plánované rekonstrukce Nové scény bude potřeba realizovat výměnu technologií horní sféry Stavovského divadla a spodní sféry historické budovy ND. Vzhledem k tomu, že takto náročné akce budou vyžadovat delší čas než přinášejí klasické divadelní prázdniny, bude třeba pečlivě naplánovat harmonogram uzavření příslušných budov a propočítat dopad do hospodaření instituce. Snížený výkon by alespoň částečně mohla nahradit právě Nová scéna.

Vzhledem k rozsahu svěřeného majetku, který Národní divadlo obhospodařuje, je zásadní průběžná a promyšlená obnova a udržování všech nemovitostí a jevištních technologií. Zejména zanedbávání obměny technologického vybavení divadelních budov (světelný a zvukový park, projekční systémy atd.) by vedlo k zaostávání instituce, její postupné vyřazování z mezinárodního uměleckého provozu a ve výsledku by vedlo jen k prodražení odkládaných kroků. Při sestavování rozpočtu bude tedy třeba i do budoucna zachovat dostatečné zdroje pro investiční činnost, kterou má Národní divadlo za stávajícího vedení kvalitně nastavenou a nedomnívám se, že je třeba do budoucna činit zásadní změny. Za užitečný bych nicméně pokládal intenzivní dialog mezi vedoucími

příslušných provozů zodpovědných i za technologický rozvoj s vedením uměleckých souborů, resp. s klíčovými profesemi inscenačních týmů (scénografové, světelní a zvukoví designéři), aby tato činnost byla maximálně efektivní a vycházela jak z technologického pokroku, tak z konkrétních potřeb uměleckých souborů a jejich tvůrců. Vzhledem k tomu, že investiční plány procházejí pravidelnou revizí a aktualizací a dopady jejich realizace jsou dlouhodobé, rád bych se v případě svého jmenování podílel již s předstihem na jejich tvorbě.

4. FINANČNÍ STRATEGIE

Národní divadlo dlouhodobě vykazuje v domácím i evropském kontextu nebývale vysokou míru soběstačnosti. To je samozřejmě pozitivní skutečnost, která do značné míry zvyšuje stabilitu organizace v dynamicky se měnícím vnějším prostředí. Vysoká míra soběstačnosti díky výnosům z vlastních výkonů ovšem vytváří enormní tlak na maximální využití jevištního času a prostoru, včetně personálních zdrojů. Tento tlak spolu s výše popsány neadekvátními kapacitami zkušebních a výrobních prostor se ovšem propisuje do extrémně náročného procesu plánování hlavních činností (zejm. příprava nových inscenací a sestavování hracího plánu) a limituje tolik potřebnou flexibilitu tvůrčího procesu. Vytváří se tak napětí mezi nutností vytvořit adekvátní podmínky pro uměleckou práci a potřebou generovat příjmy. Tento tlak je ještě zvyšován provozním modelem Národního divadla, ve kterém všechny soubory sdílejí kapacity všech budov a který vzhledem k síle historické tradice a obecnému očekávání, dojde změny jen velmi obtížně – byť i to je velmi žádoucí.

Přestože se dá očekávat, že vybudování Servisního centra velkou část tohoto tlaku odstraní, pokládám za nezbytné sebrat odvalu ke změně procesního uspořádání Národního divadla a spolu s transformací na **veřejnou kulturní instituci** přejít i k takovému modelu finančního řízení, který přinese rovnováhu mezi vytvářením

podmínek k tvorbě a potřebou stabilního a silného ekonomického výkonu.

Vzhledem k limitovanému rozsahu této koncepce a bez detailní znalosti chodu instituce lze zjednodušeně říci, že Národní divadlo by mělo směřovat k modelu, kdy umělecké soubory, které ze svých výkonů generují výnosy, si za tyto zdroje obstarávají z dalších „středisek“ ND potřebné kapacity pro svou činnost (výrobní kapacity dekoračních a kostýmních dílen, zkušební i hrací čas na jevištích, personální kapacity umělecko – technického provozu atd.).

Národní divadlo má vypracovaný sofistikovaný a mimořádně úspěšný fundraisingový program, ve kterém je nutno důsledně pokračovat a rozvíjet ho.

V souvislosti s finančním řízením pokládám za mimořádně důležité, aby výhledově došlo k narovnání platových podmínek na srovnatelných pracovních pozicích mezi erbovními institucemi zřizovanými MKČR. Pokud je oprávněně vyžadován špičkový výkon Národního divadla, je po aktuální inflační zkušenosti více než žádoucí, aby byl ustaven princip trvalého krytí inflačních nárůstů. Takový proaktivní přístup zřizovatele zajistí stabilní prostředí pro chod vlastní instituce. Před svým případným nástupem do funkce Generálního ředitele ND bych velmi ocenil revizi případných systémových vnitřních dluhů v rozpočtu Národního divadla a jejich aktivní řešení.

5. PERSONÁLNÍ STRATEGIE

V předchozím textu jsem již nastínil, jak bych si představoval obsazení klíčových míst ředitelů uměleckých souborů. Protože jsem přesvědčený, že pro instituce typu Národního divadla jsou mnohem výhodnější změny evolučního typu, rád bych současně navázal spolupráci také s dalšími členy nejužšího vedení divadla a věřím, že najdeme společnou řeč, abychom mohli pokračovat v další práci společně.

V personální oblasti bude však v nejbližších letech stát Národní divadlo před řadou velkých výzev. ND je součástí vysoce konkurenčního pracovního trhu hlavního města, v případě některých uměleckých profesí pak trhu mezinárodního. Přestože jsou s výkonem Národního divadla

spojena maximální očekávání, jsou možnosti jeho personální politiky zásadně limitovány státní regulací ať už v podobě platových tabulek, které se v řadě pracovních kategorií dlouhou dobu mívají s realitou pracovního trhu, nebo v podobě centrálně nařizovaného mzdového limitu. Pokud bude stát jako zřizovatel Národního divadla chtít, aby tato erbovní instituce byla konkurenceschopná, bude třeba přijmout řadu opatření:

- V případě uměleckých profesí umožnit takové ohodnocení, které odpovídá realitě daného sektoru. Zejména v případě baletního souboru a sólistického ansámblu opery je Národní divadlo součástí mezinárodního pracovního trhu a může „hrát jen takovou ligu“, na kterou stačí jeho mzdové možnosti. V případě činoherního souboru je třeba nabídnout takové ohodnocení, aby angažmá v souboru bylo pro všechny herce pracovní prioritou. V případě kolektivních těles opery by pak bylo záhodno, aby platové ohodnocení umožňovalo důstojný život v hlavním městě bez nutnosti dalších pracovních úvazků a zároveň korespondovalo s odměňováním ve srovnatelných státních institucích.
- Mnohá pražská divadla již delší dobu upozorňují na zásadní problém se získáváním a udržením pracovníků jevištního provozu (jevištní technici, osvětlovači, zvukaři, gardorobiérky, maskérky...). Pokud Národní divadlo nebude schopné vytvořit pro své zaměstnance takové podmínky, které je na místech dlouhodobě udrží, bude třeba v zájmu zachování činnosti divadla hledat jiný provozní model zajištění těchto služeb. I v této kategorii zaměstnanců je tedy třeba počítat s výrazným nárůstem odměňování a s tím související potřebu finančního krytí ze strany zřizovatele.
- S proměnou očekávání a životních cílů nejmladší generace se jeví jako reálný problém zajištění nových pracovníků pro vysoce specializované profese v umělecké výrobě (dekorační dílny, výroba kostýmů, rekvizit a vlásenek). Národní divadlo by výhledově mělo vypracovat strategii, jak v ještě intenzivnější spolupráci se středními školami než doposud vychovávat nové spolupracovníky v těchto oborech. Je vysoce pravděpodobné, že ND bude muset iniciovat otevření specializovaných učňovských oborů. Inspirací může být propracovaný systém vídeňského divadelního holdingu.

- Národní divadlo by mělo i nadále rozvíjet spolupráci s těmi vysokými školami, které vzdělávají profesionály, kteří by v budoucnu mohli stát cennými spolupracovníky instituce – AMU, JAMU, ČVUT, VŠE...
- Přírozenou součástí personální politiky by měl být i efektivní systém trvalého profesního vzdělávání klíčových zaměstnanců a promyšleného zlepšování pracovních podmínek všech zaměstnanců (např. podpora fungující dětské skupiny, preventivní aktivity proti patologickým jevům na pracovišti apod.) v souladu s principy moderní personální práce.
- Vzhledem k dynamickým společenským proměnám musí být Národní divadlo připraveno k posilování případně vytváření zcela nových pracovních pozic (například pro oblast digitalizace nebo environmentálních strategií).

6. OBCHODNÍ A MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Ekonomické výsledky Národního divadla jsou důkazem toho, že dlouhodobě nastavená obchodní a marketingová strategie je úspěšná. Není tedy zásadní důvod provádět radikální změny v tom, co funguje. Nicméně i v této oblasti musí ND umět na všechny společenské změny pružně reagovat a maximálně efektivně a kreativně využívat moderní formy komunikace se svými diváky. Národní divadlo by právě vzhledem ke své velikosti a svým možnostem mělo být v této oblasti průkopníkem pro ostatní kulturní instituce. Stejnou ambici by mělo mít (a má) i z hlediska své vizuální prezentace, což je nikdy nekončící proces.

Na základě detailní analýzy prodeje bych velmi vážně uvažoval o zavedení dynamického vstupného. Tento obchodní model se v mém stávajícím působišti velmi osvědčil. Správně nastavený systém na jedné straně zvýší přístupnost nízkopříjmovým skupinám, na straně druhé umožňuje pružně zvyšovat ceny vstupného a celkově příjmy z prodeje vstupenek. Zkušenosti českých i zahraničních divadel, které tento systém zavedly, opakovaně potvrzují možnost výrazného navýšení příjmů. To by v případě Národního divadla mohlo přispět i k redukci výše zmiňovaného tlaku na maximální počet odehraných představení.

V této souvislosti a vzhledem k velikosti objemu vlastních tržeb je na zvážení, zda by Národní divadlo nemělo mít samostatnou pozici obchodního ředitele, který by tyto agendy spravoval s maximální (ideálně silně byznysovou) erudicí.

SHRNUTÍ:

Národní divadlo by mělo směřovat k moderní veřejné kulturní instituci, která bude sofistikovaně členěná a důsledně finančně řízená. Bude mít adekvátně zaplacené kmenové zaměstnance a dostatečné finanční zdroje umožňující širokou mezinárodní spolupráci. Národní divadlo musí mít ambici být respektovaným partnerem na evropské kulturní scéně. Jeho provozní a produkční zázemí bude odpovídat nárokům erbovní kulturní instituce a požadavkům divadla 21. století.

Předložená koncepce předpokládá, že pokud budu jmenován Generálním ředitelem Národního divadla, získám mandát k realizaci významných transformačních kroků uvnitř organizace, včetně změny z příspěvkové organizace státu na veřejnou kulturní instituci a že ze strany zřizovatele bude vůle mne v tomto úsilí podporovat.

Pokud bude tato koncepce shledána jako dostatečně nosná pro budoucí rozvoj Národního divadla a bude mi svěřena důvěra tuto instituci vést, přijmu tento úkol se vší pokorou a zodpovědností, která mu náleží, a bude mi velkým potěšením věnovat svůj čas a energii tomuto divadlu a lidem, kteří v něm pracují.