

Národní  divadlo

**TRANSFORMACE NÁRODNÍHO DIVADLA
JAKO PŘEDPOKLAD JEHO DALŠÍHO ROZVOJE**

doc. MgA. Jan Burian

31. 1. 2014

TRANSFORMACE NÁRODNÍHO DIVADLA JAKO PŘEDPOKLAD JEHO DALŠÍHO ROZVOJE

Koncepce jako proces

Hlavní teze koncepce dalšího rozvoje Národního divadla obsažené v tomto materiálu vycházejí z **Návrhu transformace ND vypracovaného týmem expertů** k 15. 1. 2013, ze **Závěrečné zprávy o zjištění stavu** státní příspěvkové organizace Národní divadlo zpracované týmem odborníků na základě objednávky Ministerstva kultury České republiky ze dne 10. 6. 2013 a ze **Zprávy o organizačních, strukturálních, personálních a dalších nápravných opatřeních** ze dne 16. 1. 2014. Poslední uvedený materiál byl vypracován na základě dalších analýz a posudků, které jsou rovněž podkladem této koncepce. Koncepci vnímám tedy hlavně jako **kontinuální proces** vycházející ze základního zadání státu ověřeného příslušnými analýzami a jeho rozpracování pro další diskusi a rozhodování. Koncepce navazuje na předcházející dokumenty a rozvíjí je v souladu se zjištěním z praxe i z poznatků historického vývoje ND a dlouhodobých a opakovaných požadavků na **jeho institucionální změnu**.

Tato **změna v přístupu k tvorbě koncepce** by měla umožnit její další postupné upřesňování a projednávání. Měla by být živým dokumentem, který neztrácí ze zřetele hlavní strategické cíle a umožňuje zároveň v návaznosti na praxi a proměny společenského, právního a ekonomického prostředí provádět rozumné změny a zajistit **uskutečnitelnost cílů**. **Dosavadní praxe**, kdy koncepce byla zejména **programovým prohlášením** kandidáta na ředitelskou funkci bez dostatečných vazeb na praktickou uskutečnitelnost, by měla být tímto **opuštěna**. Transformaci je nutno chápat jako střednědobý i dlouhodobý proces, jehož realizace bude průběžně vyhodnocována a projednávána s **Garanční radou ministra kultury**, vedením ministerstva kultury, vedením ND a dalšími politickými, společenskými a odbornými osobami.

Koncepce není rigidním materiálem, postihuje však v dostatečné míře hlavní problémy dalšího rozvoje ND a navrhuje zásady, bez jejichž uskutečnění je podstatné **zkvalitnění umělecké činnosti Národního divadla prakticky vyloučené**. Cílem navrhovaných opatření a změn je vytvoření moderního prostředí uvnitř i vně této instituce, které by odpovídalo požadavkům **soudobé divadelní tvorby**.

Nezbytnost transformace

Dosavadní zkušenosti potvrzují hlavní předpoklady expertního týmu i Zprávy o stavu ND. **Transformace** této instituce do nového typu organizace odpovídající **současným uměleckým i ekonomickým požadavkům** se jeví jako **nezbytná**. **Dlouhodobé zanedbávání potřebných systémových změn** prohlubuje provozní, ekonomické i umělecké problémy ND, které tak nejen nedosahuje žádoucí mezinárodní konkurenceschopnosti, ale ztrácí jako celek i svou domácí uměleckou prestiž.

Nevyhovující stav ND

Současný **nevyhovující stav ND** je důsledkem celého jeho historického vývoje. Původně koncipované vícesouborové divadlo s provozem v jedné divadelní budově bylo již v době svého vzniku považováno za nedostatečné. Už v době výstavby ND v **80. letech 19. století** bylo divadelním odborníkům jasné, že jedna scéna nestačí ani pro řádný provoz opery a činohry. Po celá následující desetiletí se ustavičně hledal způsob, jak tento problém vyřešit a přes krátké utlumení diskusí se vznikem Vinohradského divadla, se tyto úvahy a požadavky objevují **znovu od roku 1916**. Po bouřlivé poválečné debatě obsahující otevřenou a přísnou kritiku **funkčních nedostatků** tzv. historické budovy a po několika návrzích, jak situaci řešit **výstavbou nového divadla**, došlo ke kompromisnímu řešení obsazením Stavovského divadla zejména pro potřeby činohry. Celý následující vývoj lze charakterizovat spíše **kompromisy** a rozhodnutími z nouze, než odborně, umělecky a strategicky vhodným řešením, které by zajistilo přiměřené podmínky pro profesionální divadlo. Kompromisní, extenzivní a z části vynucený vývoj k **postupné centralizaci různých divadelních budov do jedné instituce bez dostatečného provozního a logistického zázemí** byl v trvalém rozporu s požadavky umělecky i ekonomicky efektivního provozu.

Nedostatečná definice programu ND

Nedostatečná programová definice Stavovského divadla, Národního divadla a později i Státní opery a Nové scény je rovněž dána historickým vývojem. I tady jsou po celou **dobu vedeny opakovaně spory**, která scéna má sloužit kterým uměleckým žánrům a druhům a jak má být profilována, přičemž řešení je nejen krajně obtížné, ale často i zbytečně kompromisní.

Umělecké zaměření a poslání ND je rovněž historicky poznamenáno řadou pochopitelných, avšak zároveň **mimouměleckých, požadavků**. Otázka divadla je v Čechách již od národního obrození chápána často **více politicky než umělecky**. Divadlo je také systém, instituce, budovy, názory a soukromý život herců, což je často pro širokou veřejnost zajímavější, než jeho představení a umělecký program. Divadlo a Národní divadlo zvláště je tak nejen označení uměleckého druhu, ale také stálý a věčně zpochybňovaný systém fungování a nefungování národní kultury.

V širším mediálním prostoru jsou rovněž po celou historii více řešeny otázky divadelních budov, finančních nákladů, politického vlivu, odvolávání ředitelů apod., než problémy uměleckého poslání. Je třeba podotknout, že podobné diskuse se opakují s až neuvěřitelnou zarputilostí i v jiných českých divadelních městech.

I **umělecké nároky**, které jsou na ND často uplatňovány, se buď **vzájemně vylučují**, anebo jejich naplnění není v silách profesionálního divadla. Máme být „první scénou“, máme reprezentovat, inovovat, experimentovat, ručit za vysokou kvalitu, mít silné mezinárodní renomé, věnovat se českým tématům, podporovat začínající tvůrce, spolupracovat s prestižními zahraničními jmény a zároveň prodat každoročně **více než 1000 představení na čtyřech nebo pěti scénách**. Ve snaze naplnit tyto

požadavky je program ND natolik silně rozkročen, že ztrácí **dostatečně jasnou identitu**, vytváří si jen obtížně konkrétní divácké adresy a vlastně tak setrvává v dobách, kdy Národní divadlo bylo jediným českým profesionálním divadlem nebo dokonce jediným na území města Prahy.

Nevyhovující správa a financování

Celou situaci samozřejmě ještě více komplikuje **nevyhovující systém financování, špatná správní praxe**, zastaralý zřizovatelský systém, časté **personální změny**, a tím i nedostatečná kompetence na straně zřizovatele i managementu.

Logickým důsledkem je vysoký počet zaměstnanců, neekonomický provoz, **nedostatek prostředků na tvorbu**, nízké mzdy, složité a personálně náročné řídicí systémy a zcela **zanedbaná investiční činnost**. Místo tvořivé, flexibilní a umělecky efektivní instituce pak je ND pod maskou krásných budov komplikovaným útvarem, jehož většina energie je věnována na **udržení základních životních funkcí**.

Po celou dobu historie ND se opakují situace, kdy si odborné autority uvědomují **nutnost jeho transformace**, nového pojmenování jeho funkčních částí, reformu podmínek jeho existence a nutnost obnovy v duchu standardních **evropských zkušeností**. Většina diskusí od roku 1989 do dneška se ostatně točí kolem tzv. autonomie uměleckých souborů.

Poslední změny

V posledních desetiletích došlo k několika pokusům o **částečnou transformaci ND**. Původní projekt rekonstrukce Stavovského divadla a jeho nového provozního zázemí počítal s produkcí činoherní scény. Došlo k **osamostatnění Laterny magiky a Státní opery**. Tyto pokusy však skončily tím, čím začaly. Státní opera **kritickým podfinancováním** a nedostatkem standardní péče ze strany státu i města Prahy, Laterna magika nedostatkem diváckého zájmu i potenciálu rozvoje, činoherní Stavovské divadlo nejen postupným návratem operního repertoáru, ale také úplnou ztrátou provozního zázemí. Ze současného stavu, který je prakticky **návratem do osmdesátých let minulého století**, lze vyvodit poučení, že uvedená kompromisní nebo **nekomplexní řešení** nevedla k rozvoji divadel spravovaných státem. Je tedy zjevné, že úspěšné může být jen provedení celkové změny včetně nových právních organizačních a ekonomických parametrů.

Kontext transformace

I přes legitimní požadavek na **zvláštní umělecký režim historické budovy ND** nelze nadále postupovat cestou „preventivních“ kompromisů. I zahraniční zkušenosti ukazují, že **uspořádání divadelní činnosti do logických celků** podle uměleckých druhů prospívá nejen přehlednosti jejich správy, ale zejména daleko lépe odpovídá uměleckým ambicím tvůrců i zájmům diváků. Je však třeba otevřeně říci, že cílem transformace ND **nebude úspora dotací** a snížení nákladů jako celku. **Profesionální divadla v Čechách i ND jsou podfinancovaná** a obtížně konkurenceschopná. Praha jistě není Paříž, Londýn ani Vídeň, ale musí mít podstatně vyšší ambice než je tomu

v současnosti. Chceme-li být součástí evropského divadla, chceme-li ukázat Českou republiku jako zemi s **výjimečnou a živou kulturní tradicí**, nemůžeme nadále spravovat Národní divadlo přípravou repertoáru na základě rozpočtu, který není znám s dostatečným předstihem nebo nedostatečnými opravami hroučících se budov a zařízení.

Transformací ND lze dosáhnout jeho vyšší efektivity v horizontu více než několika let. Okamžité úspory by neznamenal nic jiného než přijetí restriktivní strategie, omezování provozu, služeb, počtu představení i premiér. V případě této strategie však nelze hovořit o koncepci rozvoje ale jen o **koncepci postupného úpadku**.

Aktuální problémy řízení

Vývoj v posledních letech zejména v důsledku opětovného převzetí Nové scény a Státní opery vedl k dalšímu zosřtení problémů ND. Tyto kroky **nebyly prováděny relevantními strategickými rozhodnutími** ani na úrovni kvality uměleckého řízení, ani v systému řízení celé instituce, její investiční činnosti a financování. Obecné problémy byly sice diskutovány, ale nenásledovala žádná potřebná rozhodnutí. V systému řízení tak mimo jiné došlo k rozmělnění pravomocí vedoucích pracovníků, zvýšila se **komplikovanost celého procesu**. Došlo například k neúměrnému zvýšení pravomocí technickohospodářské sekce, přičemž jen část toho byla způsobena objektivně. Prohloubil se také problém v oblasti osobních nákladů. Nízké mzdy a protiprávní používání motivačních složek společně s přísnou mzdovou regulací vedly k obcházení platné legislativy a ekonomickému ohrožení divadla v oblasti daní a povinných plateb. Problematická je úroveň spolupráce s odborovými organizacemi. Neexistence kolektivního vyjednávání na národní úrovni je jednou z příčin rozdílných sociálních podmínek pro zaměstnance v obdobných institucích. Zjištěná neplatnost významné části kolektivní smlouvy je pak důkazem nízké kompetence představitelů obou smluvních stran. Vnitřní prostředí trpí složitými a málo srozumitelnými předpisy, nedostatky analytického účetnictví, nevyváženou organizační strukturou, neexistencí investiční strategie, nejednotností přístupů, nízkou standardizací postupů, alibismem středního článku řízení apod. Kompetence a dohoda je nahrazována složitými postupy, jejichž preventivní účinnost je v praxi pochybná a **pro tvůrčí instituci často kontraproduktivní**.

Výše uvedená smutná zpráva však neznamená, že v ND není **dostatek tvůrců**, kteří pracují **s plným nasazením**. Otázkou zůstává, do jaké míry vznikají mimořádně kvalitní inscenace díky a do jaké míry navzdory Národnímu divadlu jako instituci.

Od vícesouborového divadla k dnešku

Vícesouborové divadlo vzniklo ve střední Evropě převážně v německy mluvících zemích jako způsob, jak v relativně chudých poměrech zajistit divákům **široké spektrum divadelního programu**. Vícesouborové divadlo v původním slova smyslu nemělo většinou vyšší než regionální ambice a své nedostatky vyvažovalo **synergií mezi jednotlivými soubory a tvůrci**. Ostatně i funkce uměleckých šéfů se ustanovovala postupně s rozrůstáním těchto divadel a zvyšováním jejich ambicí. Bylo

běžné, že herci vystupovali v Prodané nevěstě, hudebníci hráli v Molièrových hrách a tanečníci kromě vlastního programu pomáhali, kde bylo potřeba. S rozrůstáním repertoárové poptávky byl tento princip postupně opouštěn. V současném ND pracují **soubory zcela samostatně**, a to až do té míry, že je pro provoz několika operních domů nutné udržovat kromě baletního souboru dvě menší baletní tělesa při Státní opeře a Národním divadle a další skupinu tanečníků pro Laternu Magiku.

Efektivita provozu českých regionálních divadel je stále ještě do jisté míry dána společným administrativním a správním zázemím. Rozsah činnosti ND je však takový, že postupně vznikla i **vlastní administrativní zázemí uměleckých souborů**. Přemíra operativního řízení ve složité instituci však vede k tomu, že i pracovníci ředitelství jsou zahlceni provozními problémy a jen s obtížemi zvládají úkoly dlouhodobějšího charakteru.

Opera

Paradoxně nepříliš obtížné se jeví budoucí **programové zaměření** opery. Výhodou ND je existence budovy **Státní opery**, v jejíž historii je uložena ambice kvalitní a **mezinárodně spolupracující operní scény**. Budova je sice ve zcela nevyhovujícím stavu, ale disponuje jako jediná přiměřeným provozním zázemím. Uspořádání sálu odpovídá běžným divadelním standardům. Bude tedy logické rozvíjet linii tzv. „velké opery“ zaměřené na velký romantický repertoár a na spolupráci s mezinárodní scénou. Nezbytnou podmínkou je dostatek nových premiér a zlepšení podmínek práce včetně odměňování.

Historická budova bude své priority odvíjet především **od české operní tradice**. To také znamená odvahu k uvádění děl 20. století a **současné tvorby** a inscenací, které svým formátem a scénickým zpracováním odpovídají tomuto výjimečnému a exkluzivnímu sálu.

Tradice nejstarší divadelní budovy – **Stavovského divadla** – byla proměnlivá a bohatá. Byla stagionou pro zahraniční divadla, německým divadlem, stála u počátku českého divadla, proslavila se Mozartovým duchem, byla také pouhou zkušebnou a převážně činoherní scénou. Neexistence moderního činoherního divadla v Praze pak vedla k tomu, že z hlediska množství produkcí byla společně s Vinohradským divadlem dlouhá léta hlavní činoherní scénou českého divadla. Z hlediska opery je asi i do budoucna žádoucí využití této scény pro uvádění klasického a předklasického repertoáru ve vysoké kvalitě a rozumné míře.

Diskutovaná otázka **sloučení orchestrů a sborů** do jednoho tělesa se jeví ve **střednědobém horizontu jako neefektivní**. Provedené analýzy ukazují, že poptávka po operních představeních, která se pohybuje nad 70% nabízené kapacity, je dostatečně vysoká. Sloučení orchestrů a sborů a jejich následná restrikce by nutně vedla k výraznému omezení provozu, dramatickému snížení tržeb a ke zhruba 50% snížení stávajícího počtu návštěvníků. Úroveň odměňování kolektivních těles je zároveň nejpalčivějším problémem Národního divadla. Potřebné zkvalitnění orchestrů a sborů a jejich případná optimalizace nejsou možné bez vytvoření

důstojných podmínek pro odměňování srovnatelných s Českou filharmonií. Orchestry a sbory nesmí být zároveň **nepropustnými organizačními útvary** a jejich podoba musí odpovídat plánovanému programu, divácké poptávce a efektivitě obvyklé v kvalitních divadlech.

Vývojové tendence opery zároveň skýtají značnou naději pro její rozvoj při splnění nezbytné podmínky, že se podaří ve střednědobém horizontu výrazně **profesionálně zkvalitnit úroveň** nejen nových, ale i všech uváděných představení.

Velká část evropské operní sítě se dnes opírá o scény vybudované na přelomu 18. a 19. století. Praxe významnějších operních center zároveň ukazuje, že zkvalitnění operní tvorby se neobejde bez významných finančních investic do kvality umělců, scénických realizací, marketingu, propagace a mezinárodní kooperace. Opera musí přesvědčit českou veřejnost o kvalitě širokého repertoáru, musí se stát scénou, o kterou jeví zájem zahraniční veřejnost ze stran účinkujících i diváků. Při návštěvě opery nesmí převažovat návštěva „školních a neznámějších titulů“ v kombinaci s náhodnou turistickou volbou. Návštěva opery by měla být **důvodem návštěvy Prahy** a ne jejím doprovodným programem.

Balet

Balet Národního divadla je personálně dostatečně **silným a kvalitním souborem**, který je schopen hrát v **široce zaměřeném repertoáru**. Dokazuje to **pozitivní vývoj** návštěvnosti v posledních letech i zájem o spolupráci zahraničních umělců. Je jediným souborem ND s **vybudovaným zkušebním a provozním zázemím**. Uplatnění jeho programu na všech scénách ND (většinou ve spolupráci s orchestry) je přirozeným postavením baletu a odpovídá i běžné zahraniční praxi. Balet bude pokračovat v průběžném udržování a zvyšování umělecké úrovně tanečníků i inscenací. Podmínkou udržení vysoké kvality je **flexibilní systém pracovních smluv a systém odměňování**, který zohledňuje krátkou pracovní kariéru této mimořádně náročné profese. Žádoucí je další posílení mezinárodního postavení baletu i jeho schopnost angažovat umělce na evropském pracovním trhu. Osamostatnění baletu je i vzhledem k jeho personální vybavenosti poměrně snadno uskutečnitelné. Ambicí by mělo být výraznější uplatnění souboru i jednotlivých tvůrců na mezinárodní scéně.

Činohra

V nelehké a z historického hlediska nikterak překvapivé situaci je činohra Národního divadla. Činohernímu divadlu se nebojí rozumět podstatně vyšší počet diváků, než je tomu u opery a baletu. Činoherní divadlo zároveň prochází v posledních desetiletích velmi **prudkým vývojem**. **Interpretační divadlo** je zjevně na ústupu, byť je po něm stále vysoká poptávka. **Současné činoherní divadlo** pracuje s postupy jiných uměleckých druhů a žánrů, jako je nonverbální divadlo, tanec, hudba, opera, scénograficko-režijní interpretace apod. Tento vývoj klade zásadně vyšší požadavky na profesionální vybavenost interpretů a je v evropském kontextu vážným problémem celé české činoherní scény.

Činohra dlouhodobě **trpí zastaralostí divadelních scén** i jejich konceptem, který odpovídá odlišné divadelní praxi. Se ztrátou Kolowratského paláce má **kritický nedostatek provozních a zkušebních prostor**. Počet uváděných titulů i nových premiér klade vysoké nároky na organizaci práce, vytíženost umělců a je v rozporu s požadavky na speciální dovednosti. Na činoherní tvorbu jsou rovněž kladeny nejvíce **rozporuplné nároky** a požadavky. Bezpodmínečnou nutností pro rozvoj činohry je **rekonstrukce Nové scény** pro inscenace soudobé dramatické i nedramatické literatury a tvorbu na a za pomezím klasické činohry. Ideálním řešením by samozřejmě bylo vybudování **nové činoherní scény**. V současných podmínkách považuji za rozumné vrátit v maximální možné míře pod správu činohry provoz **Stavovského divadla** a v kombinaci s modernizovanou Novou scénou tak vytvořit vhodnější podmínky pro rozvoj tohoto žánru. Ani činoherní soubor nesmí být uzavřenou entitou a systém uzavírání pracovních smluv a závazků musí vyváženě a za dobrých podmínek kombinovat **stabilní umělecký soubor s novými silami**. Repertoárový typ divadla vyžaduje obnovení pozic **stálých režisérů**, kteří prostřednictvím inscenací pečují o rozvoj souboru i jednotlivců a jejichž uměleckou ambicí není jediná inscenace.

Nová scéna a Laterna magika

V návaznosti na rekonstrukci Nové scény bude nutné dořešit její umělecké zaměření a **budoucnost souboru Laterna magiky**. Přebudování Nové scény na variabilní divadelní prostor určený především k provozování soudobé tvorby, k podpoře nových tvůrců, k experimentu a netypickým divadelním produkcím je nejvíce kompatibilní s hlavní činností ND i s možností využití jeho tvůrčích a personálních kapacit. Nová scéna by měla být svého druhu **laboratoří pro všechny soubory ND**. Samozřejmě je další využití **piazzety** i zřízení kvalitního **informačního centra** celého ND v prostorách vstupu.

Laterna magika vznikla jako experimentální soubor a stala se svého času fenoménem evropského typu divadla. Využití mediálních technologií pro scénický tvar se jako u každého experimentu stalo postupem času standardní součástí tvorby evropského tanečního, činoherního i hudebního divadla. Takto koncipovaná představení budou přirozenou součástí standardního repertoáru jednotlivých divadel. Budoucnost využití nových technologií by neměla být omezena na prostor Nové scény. Obnovení čtvrtého tanečního souboru zaměřeného na takto specializované projekty je v budoucnu těžko udržitelné. Rozvíjení obdobných projektů předpokládám spíše v rámci **otevřených aktivit celého divadla**.

Profesionální úroveň

Společným problémem českých divadel je snižující se **úroveň profesionální vybavenosti** a interpretace. Jedinečnost našeho vidění světa, náš smysl pro humor, odstup od patosu, naše schopnost vnímat realitu skrze žánrovou synkrezí se ve srovnání se sousedními divadelními kulturami málo uplatňuje z důvodu nedostatečné **umělecké artikulace**. Úpadek profesionality je ostatně problémem celé společnosti. Celé soudobé divadlo zároveň klade vysoké nároky na širokou vybavenost interpretů,

ať už je zdroj jejich talentu ve slově, hudbě, pohybu nebo jinde. Vysoká úroveň interpretace by však zároveň měla být tím, co všechny soubory tohoto divadla spojuje. Profesionalitu pak nelze chápat jen jako soubor dovedností, ale také jako **vzdělanost, schopnost zaujetí vlastního jedinečného postoje, originalitu, energii a scénickou a osobní existenci.**

Zvýšení profesionální úrovně českého divadla je podmíněno splněním řady podmínek jako je dostatek talentů, zkvalitnění uměleckého školství, společenská i ekonomická motivace zaměstnanců, profesionální podmínky k práci, vysoké nároky uměleckého vedení a jeho kompetence a samozřejmě i dostatek kritiky, která dokáže nejen interpretovat inscenace, ale také vést tvůrce k vyšším ambicím a pomáhat při formulaci oprávněných profesních požadavků. Jde však také o vlastní vůli a odpovědnost každého tvůrce. Národní divadlo v tomto smyslu bude vždy závislé na pevném základu českého profesionálního divadla.

Stejně nároky je třeba uplatňovat i na ostatní zaměstnance a spolupracovníky divadla. Ohrožení profesionality se projevuje také malou kultivovaností v komunikaci, neschopností vést dialog, egocentrismem a využíváním kolektivní nezodpovědnosti.

Nutnost společenské dohody

Koncepce rozvoje ND **nemůže být strategií jednoho vedení** nebo ředitele. Úroveň divadla a jeho další perspektivy jsou podmíněny **širším celospolečenským konsenzem**, který musí široce přesahovat hranice divadelní obce. To je ostatně zjevné z vývoje celého českého moderního divadla, které bylo nejuspěšnější právě v těch dobách, kdy potřeba duchovního rozvoje a potřeba nalézání vlastní kulturní identity byly součástí obecného společenského vědomí. Bylo tomu tak při vzniku ND, při založení českého státu, během pokusu o návrat do evropského kontextu v šedesátých letech.

Současnost je v tomto ohledu problematictější. Naše oslabené vědomí kontextu s úspěšnými etapami české kultury a divadla, tendence k hledání úspěchu v ekonomické prosperitě, bulvarizace veřejné diskuze, atomizace kulturní scény, neprovedená modernizace správy kulturních institucí a struktur, nevhodné legislativní prostředí a mnohdy infantilní hodnotová orientace společnosti vytvářejí **obtížné prostředí pro kvalifikovanou diskuzi a potřebnou společenskou shodu.**

Cíle transformace

Cílem transformace ND musí být vytvoření **moderně řízené instituce, která své výjimečné postavení dané historickým vývojem, veřejným vnímáním a podporou státu využívá k vytváření divadelních děl schopných mezinárodní konkurence, vstřebávajících inspirace soudobého divadelního umění, rozvíjejících specificky české tvůrčí postupy a postoje a splňujících vysoké nároky umělecké profesionality.** Transformace musí vést k vytvoření takových organizačních a ekonomických celků, které zajistí podmínky pro **účinné a umělecky efektivní řízení.**

Zároveň je jasné, že transformaci je třeba zahájit **v podmínkách příspěvkové organizace** a že dosažení cílového stavu **nelze očekávat v krátké době**. Potřebné rozčlenění ND na několik samostatných celků bude vyžadovat zásadní **změnu legislativních a ekonomických podmínek**, ale také hodně podrobné přípravné práce za plného provozu. Uvědomuji si, že veškeré změny budou zároveň předmětem rozsáhlé veřejné diskuze, obav a pochybností. Celý historický vývoj ND však ukazuje, že bez **nových a zásadních rozhodnutí** nelze očekávat, že bude ND schopno plnit umělecké úkoly, které jsou po něm požadovány.

Samostatná divadla

Řešením pro ND je vytvoření skutečně právně, ekonomicky i umělecky **samostatných divadel** (divadelních souborů) **s jednou servisní organizací**. Zajištění společných podpůrných a servisních služeb bude probíhat výhradně v těch oblastech, kde to bude efektivní nejen ekonomicky, ale také z hlediska umělecké kvality jednotlivých inscenací a představení. Samostatné právnické osoby – Opera, Balet, Činohra – budou využívat služeb společné servisní organizace na základě řádných obchodních vztahů. Budoucí **ředitelství ND** jako celku bude zastupovat zájmy zřizovatele nebo zřizovatelů, řešit základní strategické otázky, provádět kontrolu a zastupovat společné zájmy navenek. Systém řízení by měl odpovídat organizaci tzv. **holdingového typu**. ND jako instituce založí jednotlivé právnické osoby, vůči kterým bude vykonávat příslušná práva. Jednotlivá divadla budou zároveň disponovat všemi právy samostatné právnické osoby s výhradou práv k určenému státnímu majetku a s výhradou práv vůči činnosti, které budou provádět společně prostřednictvím ředitelství či servisní organizace.

Toto řešení nejen že neznamená ztrátu společné značky, ale povede k významnému posílení pravomocí i **odpovědnosti jednotlivých uměleckých ředitelů** za program i hospodaření. Všechny společnosti budou postupovat podle společných právních a ekonomických standardů a postupů. Budou dodržovat stejná pravidla hospodaření, stejná pravidla v oblasti uzavírání smluv a budou si vzájemně poskytovat služby na základě obchodních vztahů.

Servisní organizace zajistí zejména výrobu dekorací a kostýmů, prodejní a obchodní služby. Centrálně bude řízena investiční činnost a strategie dalšího rozvoje.

Na rozdíl od zkušeností z velkých evropských měst narazí ND na praktickou **nemožnost přiřadit jednoznačně každému souboru vlastní divadelní budovu**. Důvody jsou všeobecně známy a vyplývají z charakteru budov, z historického vývoje a očekávání veřejnosti. Tato skutečnost však nesmí zabránit realizaci. Umístění představení jednotlivých souborů na všech scénách lze řešit přijetím společného plánu včetně ekonomických dopadů. Současná situace totiž evidentně ukazuje, že systém **částečné autonomie** vede k obtížně řešitelným konfliktům mezi požadavky uměleckého provozu a reálnými kapacitami divadla. Systém využívání a plánování kapacit, s nimiž umělci šéfové disponují jen teoreticky, je zastaralý a neúčinný. Výhradní odpovědnost za umělecký program bez možnosti ovlivnit jeho realizaci plnohodnotnými ekonomickými nástroji vede k opakující se frustraci uměleckých šéfů

na straně jedné a ke snaze maximalizovat obslužné a výrobní kapacity na straně druhé. Ztrácí se tím zároveň to nejpodstatnější – osobní odpovědnost uměleckých ředitelů za komplexní výsledky jejich produkce.

Diferenciace programu

Dlouhodobým problémem prezentace ND je nedostatečná diferenciace programového zaměření budov, která plyne mimo jiné z faktu, že se zaměřuje částečně na propagaci jednotlivých **uměleckých souborů** a částečně na program **budov**. To je dáno historickým vývojem a nedostatkem marketingových informací, do jaké míry hrají při návštěvě ND roli uvedené preference. Správná rozhodnutí této věci komplikuje výjimečné postavení instituce Národního divadla, která není koncipována jen jako divadelní budova, ale také jako galerie, výstavní síň nebo pantheon s velkým důrazem na společenské prostory, a která je vnímána skrze řadu, a to i pozitivních resentimentů. Základním marketingovým pravidlem divadla je zároveň zásada získání **vysoké míry důvěry v kvalitu představení**, která nemůže být spojena jen s činností souboru, ale musí se do jisté míry vázat a profilovat na konkrétní divadelní prostor. I z tohoto hlediska se jeví jako správné svěřit zodpovědnost za umělecký profil jednotlivých budov uměleckým ředitelům.

Komplikace při rozhodování

Komplikace jistě nastanou ve chvíli, kdy bude potřeba, aby například umělecký ředitel Stavovského divadla sdílel odpovědnost s uměleckým šéfem opery. Řešením je samozřejmě v první řadě spolupráce, uznání **společných kritérií kvality**, včasná dohoda, ale také vymezení konečných pravomocí v případě konfliktu. Z druhé strany to však není nijak neobvyklá situace, ať už doma nebo ve světě. Kvalitní dohoda o spoluodpovědnosti za část repertoáru vznikne nepochybně ve chvíli, kdy budou mít umělečtí ředitelé dostatečnou zodpovědnost za provoz jednotlivých domů a zůstanou zároveň součástí jedné mateřské organizace, která bude mít **dostatek indikovaných společných zájmů a standardizovaných postupů**.

Historická budova

Speciální zmínku si zaslouží tato problematika v případě programu historické budovy ND. Zadání transformace ND expertním týmem vyvolalo právě v tomto bodě nejvíce diskusí, zejména u části souboru Opery ND. Princip uspořádání programu však opravdu nemůže spočívat v tom, že o jeho zaměření bude rozhodovat umělecký ředitel Opery, Činohry nebo Baletu. V případě této divadelní scény je potřebná **vysoká míra shody celého managementu**. Problémem tedy rozhodně není, má-li mít nebo nemít tato budova vlastní orchestr, ale otázka spočívá v koordinaci a zodpovědnosti za program jak vlastních, tak i ostatních inscenací a událostí. Při současném rozsahu představení je nezbytné zachovat v rámci Opery ND **samostatnou organizační složku orchestru a sboru** a nadále koncipovat program jako vyvážené uvádění inscenací všech hlavních uměleckých druhů. Dramaturgie ND by však měla reflektovat **historické specifikum této scény a její tvořivé rozvíjení**. Její zaměření by měl garantovat **ředitel ND**. Reprezentativnost programu historické

budovy budeme chápat především jako tvůrčí i odvážné rozvíjení odkazu české hudební a dramatické literatury, podporu soudobé tvorby, interpretaci světové tvorby specifickou národní zkušeností předními vlastními tvůrci. Historická budova by v tomto smyslu měla být místem živé konfrontace současných životních pocitů a zkušeností s vlastní minulostí a tím i budoucností. Měla by být místem, kde **špičkoví čeští tvůrci vytvářejí moderní inscenace** reflektující naši skutečnost v její jedinečnosti a neopakovatelnosti.

Zaměření historické budovy by mělo otevřít výraznější prostor pro mezinárodní spolupráci na dalších scénách ND. Stavovské divadlo by mělo být v činoherním repertoáru více vnímáno jako soudobá evropská scéna tak, jak tomu odpovídá i jeho tradice. O budově Státní opery byla v tomto smyslu již řeč.

Podpora mezinárodní a soudobé tvorby

Jedna z priorit ND musí být systematická mezinárodní spolupráce a systematická podpora původní české tvorby, k čemuž je nutné vytvořit i **ekonomické a organizační nástroje**. V rozpočtu ND by měla vzniknout účelová položka na podporu původní a mezinárodní tvorby, která bude alokována do rozpočtu jednotlivých uměleckých ředitelů v návaznosti na jejich projekty v jednotlivých sezónách na základě stanovaných kritérií a priorit.

Podstatným systémovým opatřením by kromě účelových položek na prioritní programové cíle měla být i podstatná **diferenciace odměňování tvůrců** vázaná na umělecké a ekonomické výsledky jednotlivých inscenací. Transformovaná organizace by měla ve střednědobém horizontu pracovat s lepší rovnováhou mezi meziroční stabilitou rozpočtu a jeho změnami v návaznosti na inscenační výsledky.

Personální stabilita a rozvoj

Léta trvajícím problémem nejen Národního divadla je úroveň personální stability a obměny. I tady se projevuje paradox vyplývající z **nedostatečně funkčního systému** správy uměleckých institucí. Řada divadel v ČR je úspěšná mimo jiné také proto, že jejich ředitelé jsou ve funkcích déle, než je, řekněme, v Evropě obvyklé. Jedním z důvodů je, že stabilita a úspěšnost divadla není dostatečně závislá na systémových nástrojích a opírá se spíše o **osobní vazby v regionech nebo městech**. Z druhé strany jsou **pracovněprávní podmínky** natolik neflexibilní, že i v případě výměny ředitelů či uměleckých šéfů nedochází v dostatečné míře k **obměně tvůrčích týmů**, což vede nejen k frustraci, ale také k velmi pomalému někdy až nezřetelnému vývoji jednotlivých divadel. Společně se **špatným systémem odměňování** ve veřejných institucích dochází k minimální migraci tvůrců, což se po dvaceti letech projevuje mimo jiné vážným nedostatkem osobností ochotných se ucházet o vedoucí umělecké i neumělecké pozice v profesionálních divadlech. Tento stav je **kritickou překážkou** profesionálního rozvoje českého divadla a jeho řešení spočívá v řadě opatření, která by do budoucna motivovala výrazné osobnosti ke změně postojů. Pracovní nejistota, nízký plat a vysoká míra umělecké i ekonomické odpovědnosti rozhodně nejsou správnou kombinací pro **fungující pracovní trh**.

V případě ND je systém odměňování vedoucích pracovníků řešitelný, ale i to je závislé na **celkové personální situaci českého divadla**. Alespoň zčásti lze zmíněný problém odstranit změnou právního a ekonomického prostředí. U managementu ND navrhuji zavedení pravidla **funkčního období s opcí**. V praxi by to znamenalo, že umělecký ředitel nebo umělecký šéf bude jmenován na funkční období generálního ředitele s použitím pravidla, že bude-li jeho práce úspěšná, bude mu ve vhodné časové lhůtě jeho mandát prodloužen na druhé funkční období. Po uplynutí dvou funkčních období bude výběrové řízení vypsáno povinně s tím, že to nevyklučuje ani pokračování ve funkci úspěšných osobností.

Ředitelé

Jmenování uměleckých ředitelů jednotlivých souborů bude prováděno **s předstihem nejméně jednoho roku** a jeho součástí bude projednání **koncepte** svěřeného souboru i divadla/divadel na příští funkční období. Případné výběrové řízení proběhne formou **oslovení relevantních kandidátů** a diskusí s nimi s cílem dosažení shody s hlavními **programovými cíli** ND jako celku. Ředitel ND bude výběr kandidátů konzultovat s odborníky a Garanční radou.

Vzhledem k novému jmenování vedení Opery předkládáme v příloze tohoto materiálu příslušnou koncepci „**Reforma operních divadel v Praze**“. Koncepce rozvoje Činohry a Baletu bude projednána do konce sezóny 2013/2014, koncepcí Laterny magiky v souvislosti s rekonstrukcí Nové scény.

Nutné legislativní změny

ND se musí transformovat na **jiný typ právnické osoby**, která by tento způsob řízení umožňovala. Zároveň s tímto materiálem předkládáme hlavní zásady **Zákona o veřejnoprávní instituci v kultuře**, který se v této chvíli jeví jako nejrealističtější cesta k potřebným změnám. Prověrujeme zároveň možnost založení právnické osoby splňující potřebná kritéria na základě současného právního prostředí.

Pracovní smlouvy a odměňování

Novou právní úpravou je třeba odstranit řadu překážek. **Odměňování v umělecké instituci** nemůže nadále probíhat podle předpisů určených pro odměňování státních zaměstnanců. Zejména u umělců je třeba používat **volného smluvního režimu**, při kterém odměna vyjadřuje jak dlouhodobou kvalitu zaměstnance, tak i dostatečnou motivační složku zohledňující kvalitu a množství odvedených výkonů při zkouškách a představeních. Do uměleckého prostředí nepatří **mechanická mzdová regulace**, která vytváří vážné překážky s negativním dopadem do vlastních příjmů divadla. Pracovní poměry je nutné uzavírat na dobu určitou a stanovit maximální období, po které je opakování tohoto typu pracovního poměru možné podle jednotlivých uměleckých profesí. Setrvávání ve stávajícím režimu Zákoníku práce a ve stávajícím režimu odměňování vede nejen ke snaze tato pravidla nedodržovat, ale ohrožuje sociálně i samotné zaměstnance. Řečeno ve zkratce, současný režim vyžaduje spíše

plánování repertoáru podle množství zaměstnanců nikoliv zaměstnávání podle uměleckého programu.

Správní rada

Zásadním způsobem je třeba řešit rovněž výkon tzv. zřizovatelských funkcí. S vědomím toho, že ani zavedení správní rady nepovede k ideálnímu stavu, platí zejména v případě ND zjištění, že řízení prostřednictvím správní rady by mělo vést ke **stabilnějšímu prostředí**, které je pro takovou instituci životně nezbytné. Je třeba samozřejmě velmi citlivě posuzovat vyváženost pravomoci a odpovědnosti ředitele divadla, správní rady a zřizovatele nebo zřizovatelů. Vyjednávání bude často obtížnější. Mělo by však být záležitostí vedení celého divadla, jehož činnost se zásadním způsobem oprostí od operativního řízení.

Financování

Transformace by měla vyřešit další dlouhodobé problémy. Rozpočet divadla a zejména příspěvek z veřejných zdrojů by měl být jednoznačně stanoven na **delší časové období** a jeho vývoj by měl být včas aktualizován a predikován. Žádná podobná instituce nemůže fungovat dobře, bude-li většinu své energie věnovat řešení rozpočtových problémů vznikajících ad hoc a žít v ekonomické nejistotě i v roce, ve kterém se právě nachází. Součástí transformace musí být zavedení systému hospodaření v delších časových obdobích, než je jeden finanční rok.

Žádoucí je i řešení problematiky **daňové politiky** zejména v oblasti osvobození od DPH a v oblasti rozdílných daňových povinností z hlavní a doplňkové činnosti.

Investice

Nový systém řízení musí zajistit i **dlouhodobou investiční strategii**, strategii mezinárodní spolupráce, marketingu a obchodu.

Kooperativní financování

ND provozuje mimo jiné na území hlavního města Prahy veškerou pravidelnou operní tvorbu a většinu baletní produkce. Jako přirozené se tedy jeví zajistit kooperativní financování ND společným příspěvkem státu a Hlavního města Prahy.

Transformační náklady

Pro vznik samostatných divadel je kromě změn v oblasti legislativy financování, systému odměňování, pracovních smluv a investiční strategie třeba splnit řadu dalších podmínek z hlediska změn organizační struktury, pracovního zařazení zaměstnanců, decentralizace činností, účetního systému apod. Je třeba jasně říci, že změny budou vyžadovat nutné transformační náklady, neboť jejich významnou část bude nutné provádět **za plného provozu** a v režimu stávající organizace.

Společenská dohoda	Podmínkou zahájení transformace je samozřejmě osvojení tohoto záměru ministerstvem kultury a vládou ČR a jeho projednáním s celým politickým spektrem , se zástupci zaměstnanců, zaměstnavatelů a odbornou a zainteresovanou veřejností.
Odborné konzultace	Transformace na principech decentralizace a subsidiarity bude vyžadovat nadstandardní množství přípravných prací . Vedení ND využije v maximální možné míře zahraničních zkušeností spoluprací s organizacemi PEARLE (Liga evropských zaměstnavatelů v sektoru živých umění), Opera Europa (Evropské sdružení operních divadel), UTE (Unie evropských divadel), s jednotlivými zaměstnavatelskými svazy z Německa, Švédska, Velké Británie a Francie a Divadelním holdingem ve Vídni. Budeme spolupracovat rovněž s národními odborovými organizacemi, Uníí zaměstnavatelských svazů ČR a Asociací profesionálních divadel ČR.
Etapizace	Dosažení cílového stavu proběhne v několika etapách, jejichž časový a věcný průběh bude nutno průběžně reflektovat a upravovat. Jeho základní členění bude dáno průběhem legislativního procesu , kdy v prvním období provedeme potřebné analýzy a změny v rámci příspěvkové organizace a ve druhém období systémové změny z hlediska přenastavení ekonomického a právního prostředí. Hlavním smyslem celé transformace musí být po celou dobu jejího průběhu přesun co největšího objemu energie a kapacit ND ve prospěch umělecké tvorby. Transformaci navrhuji uskutečnit v průběhu pěti let.
Další důvody transformace	Důvodem transformace je vyřešení i řady dalších dílčích úkolů, které jsou však pro budoucnost Národního divadla neméně podstatné. Některé uvádím podrobněji.
Kooperace s Prahou	V oblasti financování jde o zásadní rozhodnutí, do jaké míry je i nadále možná a žádoucí veřejná podpora Národního divadla výhradně ze státního rozpočtu. Jde nejen o evropsky neobvyklou situaci vzhledem k tomu, že většinu multiplikačních ekonomických efektů z provozování divadla včetně operní produkce získává město Praha, ale proto, že návštěvníci hlavního města tvoří významný podíl mezi návštěvníky ND. Z ekonomického hlediska totiž dotace veřejnému divadlu umožňuje jeho finanční dostupnost občanům . Jinými slovy dotace je slevou v ceně vstupenky oproti její nákladové ceně. Například provozování opery na kvalitativně vyšší úrovni vyžaduje vyšší finanční náklady, které jsou v dlouhodobé perspektivě pravděpodobně nad možnost státního rozpočtu mimo jiné také proto, že je pro další existenci ND nezbytně nutná podstatná modernizace infrastruktury a s tím související nemalé investice ze státního rozpočtu. Rovněž parametry odměňování zejména kolektivních těles i srovnání cen práce ve středoevropském prostoru ukazují, že naše konkurenceschopnost a zapojení se do

mezinárodní spolupráce jsou ve stávajících podmínkách z větší části neuskutečnitelné a vyžadují změny.

Soukromé zdroje

Nový přístup je potřebný i z hlediska získávání finančních zdrojů ze soukromého sektoru. Požadavky sponzorů a dárců se mění a na ústupu je poptávka po obecné podpoře značky. Jako úspěšnější se jeví systém tzv. **cíleného sponzoringu**, kdy soukromé subjekty podporují jednotlivé projekty, které přesahují standardní produkci ND. Mělo by jít například o mezinárodní projekty včetně podpory zahraničních tvůrců, o podporu exportu našich představení a prezentaci naší kultury v zahraničí, o podporu novinek, tzv. menšinové dramaturgie, soudobé tvorby, nebo i **nadstandardních služeb pro sociálně slabé** nebo jinak hendikepované návštěvníky. Národní divadlo musí vytvořit dostatečnou nabídku sponzorských příležitostí a péče o partnery, musí být výrazně proaktivní a přinášet partnerům i veřejnosti jasné poselství o zaměření jednotlivých podporovaných aktivit s mimořádnými uměleckými výsledky.

Zanedbaná infrastruktura

Infrastruktura Národního divadla je celkově ve více než špatném stavu.

Sklady dekorací vybudované v roce 1902 pro zcela jinou praxi jsou již desítky let za svou životností a jejich rekonstrukce pro potřeby soudobého divadla není efektivní. **Stavovské divadlo přišlo** v posledním období **o svou provozní budovu**, je vybaveno pouze jednou zkušebnou a potřebné zázemí nelze v jeho prostorách žádným způsobem vytvořit. **Zázemí historické budovy** ND je bez podstatné části objektu vybudovaného v roce 1983, disponuje rovněž pouze jednou scénickou zkušebnou. **Zázemí Státní opery je v dezolátním stavu.** Na všech scénách je zanedbaná obnova **jevištních technologií**. **Nová scéna** divadelnímu provozu **nevyhovuje**, nemá nejen dostatečné zázemí, ale ani potřebné dopravní cesty. Objekt výroby dekorací a kostýmů pracuje často za hranicí své kapacity, je obtížně dopravně dostupný, jeho obsluha vyžaduje řadu zbytečných pracovních a dopravních úkonů. **Skladové hospodářství** je pro nedostatečné kapacity doplňováno sklady mimo území hlavního města, což přináší **další náklady** nejen v oblasti dopravy, ale i z hlediska údržby a oprav dekorací, jejichž časté přemísťování bez dostatečných technických prostředků vede nejen k vysokému počtu zaměstnanců, ale i k častým a zbytečným opravám. Je více než smutné, že zatímco v řadě českých regionálních divadel byly obdobné problémy v uplynulých více než dvaceti letech vcelku úspěšně vyřešeny vybudováním dodatečných provozních nebo výrobních kapacit, rekonstrukcí divadelních budov nebo výstavbou nových budov včetně jejich provozních zázemí (Olomouc, Opava, Ostrava, Brno, Liberec, Plzeň, České Budějovice), nelze nic takového konstatovat o naší tzv. první scéně. Řešení jsou přitom známa a navrhována již několik desetiletí.

Je nutno provést **rekonstrukci Státní opery** včetně provozního zázemí a **rekonstrukci Nové scény** na dobrý divadelní prostor. Je nezbytné pečovat průběžně o **jevištní**

technologie všech divadelních budov, neboť jejich odkládaná údržba a rekonstrukce budou vyžadovat daleko vyšší náklady.

Zásadním problémem je neexistence potřebných skladů, efektivních výrobních prostor a kritický nedostatek zkušeben. Jako ekonomicky nejefektivnější se jeví vybudování **nového servisního objektu ND**, který by obsahoval sklady, dopravní centrum, výrobní prostory, zkušebny, archiv a další servisní zázemí. Toto řešení by umožnilo zároveň opuštění **objektu u Apolináře** a objektu **Flora**, což by nepochybně vedlo k optimalizaci i stabilizaci nákladů.

Do určité míry je problematické i provozování objektu **Anenského kláštera**, který Národní divadlo využívá jen zčásti. V tomto objektu je však vybudováno zázemí Baletu, které je pro provoz ND nezbytné.

Uvědomuji si, že zpráva o stavu provozního zázemí ND může být pro veřejnost **překvapivě nepříjemná**. Jde však o pravdivý stav, který se nijak nezlepší, budeme-li o něm mlčet.

Samozřejmě, že nelze pominout otázku, zda by nebylo řešením nejen pro ND, ale i pro divadelní infrastrukturu v Praze, vybudování soudobé divadelní scény s příslušným zázemím, tak jak se o tom průběžně hovoří v uplynulých 130 letech. Poslední specializovaná divadelní budova byla totiž na území Hlavního města Prahy postavena v roce 1902. Za sto let existence samostatného českého státu nebylo v Praze postaveno nové veřejné divadlo.

Závěr

ND vzniklo jako instituce v naprosto **rozdílném kulturním a společenském prostředí**, než ve kterém žijeme dnes. Nejde přitom o to, zda se máme materiálně lépe, zda žijeme v bezpečnějším světě a zda je nám dostupná řada statků, které si naši předkové nedovedli ani představit. ND vzniklo v prostředí intenzivního soužití **několika kultur**, v době vzájemného a přirozeného ovlivňování nejen kultury židovské, německé a české, ale i v rámci celé rakousko-uherské monarchie a zcela **jiného pojetí státu** a státní kultury.

V rámci postupného vytváření nové a moderní Evropy bez hranic se ocitáme také **v nové situaci**. Osobní spolupráce tvůrců z různých prostředí je důležitým požadavkem doby, ale také šancí na vytvoření přirozených vazeb mezi lidmi vytvářejícími přirozené prostředí pro spolupráci nejen v oblasti kultury, ale také v hospodářství a v oblasti společenského života. Úspěšná evropská divadla, od londýnské Covent Garden po moskevský MCHT, jsou instituce, pro něž je mezinárodní spolupráce a angažování zahraničních umělců a tvůrců běžnou součástí jejich programu. **Jedinečnost naší kultury a umění se totiž může potvrdit pouze v mezinárodním kontextu**. Jedinečnost neexistuje sama o sobě. Příliš často a zbytečně podceňujeme sami sebe i své výjimečné schopnosti a dovednosti. Někteří naši tvůrci jsou tradičně více ceněni v zahraničí než doma a na rozdíl od jiných zemí

neumíme vlastní tvůrce podpořit v jejich mezinárodních aktivitách. Kulturní politika státu, kterou mimo jiné v praxi provádí ND, by měla být v tomto smyslu příkladem **otevřenosti spolupráce a dostatečné sebeúcty**.

Postavení ND a profesionálních divadel vůbec je potřeba v české společnosti změnit. Je třeba skončit s podezíravostí. Divadlo není jen zábava a divadlo není instituce, která polyká peníze. Užitek divadla nelze měřit jednoduchými ekonomickými kritérii a zisk z jeho činnosti je především na straně tvořivého sebevědomí společnosti a schopnosti pravdivě a složitě vidět a cítit vlastní osud.

Karel Hugo Hilar napsal ve 20. letech minulého století: *„Jest na čase pracovati k tomu, jako se to stalo již s vědou, vybaviti také naše národní divadelnictví z politického poručnictví. Jestliže bude věcí našeho politického vývoje odpolitisovati divadlo a oddivadelniti politický život, vývoj věcí učiní konečně mez, nepřekročitelnou čáru, hranici mezi divadlem a politikou. Jest potřeba nepřekážeti dále vývoji českého divadla tím, že vkládáme do úřadoven divadelních byrokracií politickou. Přejte, jako tomu v cizině, aby české národní divadelnictví spravovali divadelníci, alespoň pokud podrží důvěru divadelní veřejnosti.... Práce divadelního řízení není normovatelná práce kancelářská, jejíž praxi lze odvoditi z praxe obchodnické, továrnické nebo úřednické. Jest to přesně nevymezená činnost, podnikání částečně uměleckého, částečně komerčního, jemná práce nervová, práce břitkého úsudku, pevného odhadu a neklamného instinktu s iracionálami, druh umělecko-obchodní strategie, o níž nikdo napřed bezpečně nic neví.... Našeho národního divadelnictví nezlepšíme tím, že všechny politické koketerie a frakce necháme do něho zasahovati a na ně působiti, nýbrž naopak, když je vyjmeme z této sféry politických vlivů a když mu udělíme ono ústraní a ono zátiší, onen okruh nerušené samostatnosti, v níž jedině daří se nejen veškeré činnosti vědecké a duchovní, ale umělecké a divadelní zvláště.... jako tomu je u veškeré ciziny zahraniční, v níž tyto zásahy politické veřejnosti do sféry národního divadelnictví jsou pociťovány jako neblahé a nekulturní.“*

Navrhovaná transformace ND vyvolá jistě mnohé další diskuze a bude vyžadovat mnoho práce. Její potřebnost je však dána problémy, které jsou založeny v celé historii ND. Nejde tedy o žádný nový ani objevný pohled, jde jen o **realizaci poznatků**, ke kterým dospěly již **řady generací** před námi. Historický vývoj České republiky od 30. let 20. století až po 90. léta nepřál modernizaci divadla v evropském duchu. Vždy převládala potřeba **ideologické kontroly**, která byla v 90. letech nahrazena **ekonomickým diktátem** a obavami. Celá česká společnost je však v situaci, kdy její dobrá ekonomická úroveň **není provázena spokojeností občanů**. Příčiny jsou v malé kulturnosti celého společenského prostředí. Kultura není samozřejmě jenom umění, ale umění, jeho úspěch, prestiž a účinnost, rozšířenost a dostupnost jsou podstatnou podmínkou pro celkovou úroveň kulturnosti. Pro společnost je nevýhodné, politicky a ekonomicky neprozíravé a neproduktivní považovat profesionální umění za jakýsi nadstandard, který je možné podporovat teprve od určité úrovně materiálního

bohatství. **Tvořivost a umělecké poznávání světa, kulturnost a kultivovanost jsou podmínky ekonomického rozvoje**, čestné spolupráce i schopnosti řešit společenské krize dohodou. Umění a kultura jsou **základnou ekonomické prosperity** nikoliv naopak.

Transformace ND není proces na dvě léta. Bude vyžadovat trpělivost, práci, porozumění. **Nelze ji však odkládat** již v sedmé generaci. Česká veřejnost by měla na konci této transformace vidět ND jako tvořivě spolupracující organismus divadelních domů a souborů. Měla by posílit prestiž ND jako budovy a výrazněji profilovat podobu Stavovského divadla, Státní opery a Nové scény. Každé z těchto divadel by mělo pod vedením uměleckých ředitelů, jejichž program na daných scénách převažuje, navazovat na moderně modifikované základy těchto divadelních scén, v jejichž tradici není ani nacionalismus, ani izolace, ani nedostatek uměleckého sebevědomí.

Program divadelních sálů ND by měl být vždy tím hlavním, co láká k jejich návštěvě domácí i zahraniční diváky.

České divadlo bylo několikrát ve své historii **divadelní velmocí**. Bylo tomu tak v české opeře, měli jsme vynikající komediální tvůrce za první republiky, přední avantgardní divadla, silné osobnosti v 60. letech, pozoruhodné studiové scény, řada našich choreografů a tanečnicků se uplatnila na nejvyšší světové úrovni...

Národní divadlo, řečeno trochu žertem, se stalo zejména po druhé světové válce **velkou letadlovou lodí**, která se řídí obtížně a může zakotvit jen ve velmi malém počtu přístavů. Navrhujeme z něj vytvořit **flotilu** menších lodí, které poplují pod společným velením.