

KONCEPCE ROZVOJE NÁRODNÍHO DIVADLA

POROZUMĚT DNEŠKU

NÁRODNÍ DIVADLO NA CESTĚ K MODERNÍ KULTURNÍ INSTITUCI

Současné Národní divadlo

Současné Národní divadlo je jedním z největších evropských divadelních producentů. O jeho pestré a mimořádně rozsáhlou tvorbu se zajímá stále větší množství diváků i široké veřejnosti. Jeho tvůrčí program je realizován autonomními uměleckými soubory v podmínkách státní příspěvkové organizace. Dramaturgie se zaměřuje zejména na současnou interpretaci klasického dramatického a hudebně-dramatického odkazu a uvádění a podporu vzniku současné tvorby. Charakteristické je úsilí Národního divadla o nadstandardní umělecké profesionální provedení a udržitelnost vysoké kvality všech repríz. Každé umělecké rozhodnutí je konfrontováno s potřebou vyvažování živé tradice i modernity. Tvorba repertoáru je neustálým hledáním dialogu s rozličnými a často i protichůdnými diváckými zájmy. Divadlo se postupně stává mezinárodně konkurenceschopné a zapojuje se aktivně do zahraničních tvůrčích programů a kooperací.

Umělecké výsledky Národního divadla jsou v současnosti ovlivňovány významnými změnami v pojetí divadla jako uměleckého druhu. Jeho tvorba je, zejména v baletu a opeře, součástí širokého zahraničního kontextu. Divadlo čím dál častěji spolupracuje se zahraničními umělci i institucemi. Pestrost a stylová rozrůzněnost jednotlivých inscenací je zároveň příznačným rysem soudobého divadla. Různorodost tvorby je přirozeně vyvolána mimořádným rozsahem produkce této organizace.

Současné Národní divadlo je stabilizovanou a relativně efektivní institucí. V uplynulých obdobích prošlo některými neuváženými proměnami, jejichž dopady na vnitřní klima i veřejné vnímání Národního divadla se podařilo absorbovat až v uplynulém pětiletí. Stalo se tak díky zavedení optimálního systému řízení v existujících ekonomických a legislativních podmínkách. Tato úprava vnitřního prostředí přispěla k postupnému vyjasňování kompetencí, k nastavení systému jmenování uměleckých ředitelů souborů a ke zvýšení odpovědnosti ředitelů útvarů za umělecké a hospodářské výsledky.

Dochází k neustálému zkvalitňování podmínek práce umělců i komfortu návštěvníků, mimo jiné s pomocí řady významných investic. Po dobudování zázemí Baletu, opravě pláště historické budovy a části pláště a zastřešení Stavovského divadla jde zvláště o komplexní rekonstrukci Státní opery a výstavbu nového sídla Činohry v areálu Anenského kláštera. Podařilo se získat zpět do majetku Národního divadla provozní budovu B. Tím se vytvořily předpoklady pro vybudování kvalitního divadelního zázemí areálu Národního divadla v budoucnosti.

Nesporným pozitivem je postupný růst průměrné mzdy a dojednání kolektivní smlouvy, jejíž součástí je mimo jiné ustanovení o pracovněprávních podmínkách umělců. Národní divadlo provedlo komplexní

revizi všech předpisů a smluv. Nový systém prodeje vstupenek včetně aplikace nového systému tvorby cen ruku v ruce s optimalizací počtu premiér vedl k finančním úsporám i zvýšeným tržbám.

Národní divadlo však není jen divadelním producentem. Založilo dva nové festivaly, bohatě rozvíjí edukační programy v rámci konceptu NDplus, spolupracuje s řadou neziskových organizací a je součástí širokého společenského dění v oblasti kultury, dobročinnosti a společenské odpovědnosti. Je spolupořadatelem řady významných uměleckých ocenění, místem otevřených diskusí i platformou širokého společenského dialogu.

Celkový pozitivní trend ve vývoji Národního divadla byl kladně hodnocen Garanční radou pro Národní divadlo. Lepší veřejný obraz Národního divadla se promítl do zvýšeného zájmu sponzorů, partnerů a mecenášů. Procentuální příjmy ND ze sponzoringu ve vztahu k celkovým nákladům například prokazatelně převyšují běžný evropský standard.

V letech 2013–2017 proběhlo v Národním divadle na 37 veřejnosprávních kontrol, včetně dvou kontrol Nejvyššího kontrolního úřadu, které nezjistily žádné závažnější problémy.

Současný stav Národního divadla dává dobrou naději na jeho další všestranný umělecký rozvoj. Evolučně prováděné změny, které budou vycházet z pozitivních trendů a zahraničních zkušeností, nenechají instituci zamrznout v překonaných systémech personálního, organizačního a finančního řízení.

Hlavním úkolem je umělecká tvorba

Hlavním úkolem Národního divadla bude vždy tvorba divadelních inscenací. Hlavními tvůrci těchto inscenací zůstanou umělecké soubory s vlastními zaměstnanci – herci, hudebníky, zpěváky a tanečníky. Soubory, které dosáhly značné míry umělecké a hospodářské autonomie, budou usilovat o další pokrok při dramaturgické profilaci jednotlivých divadelních budov. Střednědobým cílem Národního divadla je dosažení plné míry ekonomické odpovědnosti jednotlivých souborů a útvarů.

Programové koncepty uměleckých souborů se nemohou a ani nemusí překrývat.

V souladu s tendencemi evropského divadla se operní tvorba významnějších divadelních domů postupně internacionalizuje, což je provázáno rozrůstajícím se společným trhem práce umělců.

Taneční umění získalo v posledních letech v celé Evropě mimořádnou popularitu. Je již zcela internacionalizováno včetně významné části uváděných titulů. Klade však čím dál vyšší nároky na profesní připravenost a dovednost.

Činoherní divadlo se přirozeně více opírá o zobrazování specifické národní zkušenosti. Naše činoherní divadlo je zároveň silně ovlivňováno středoevropským divadelním kontextem.

Experimentální tvorba je dnes běžnou součástí produkce velkých divadelních scén, mimo jiné také proto, že je podmíněna využíváním moderních a finančně náročných technologií s dostatečným produkčním a provozním zázemím.

Společným programem všech souborů není nějaká předem definovaná spekulativní idea, ale schopnost živě a tvořivě reagovat na soudobý společenský kontext při vysoké profesionální kvalitě provedení všech představení. Současná idea Národního divadla nemůže být snahou o pokrytí všech nebo jakýchkoliv diváckých potřeb. Jde tu spíše o maximální využití specifického charakteru jednotlivých divadelních scén a o vytváření takového repertoáru, který může být přinejmenším českým referenčním rámcem pro tzv. velké divadlo. Myslím tím např. způsob tvorby mizanscény, scénografický výraz nebo nadstandardní hudební, herecké a taneční výkony.

Významnou podmínkou rovnováhy mezi stabilitou uměleckého směřování divadla a nutnou inovací je vytvořený systém pravidelné evaluace působení uměleckých ředitelů. Postupně a s předstihem realizovaná hodnocení a dialog o dalším směřování tvorby jednotlivých souborů zajistí celému organismu Národního divadla rozumnou míru stability i obměny. Dobrá perspektiva všech tvůrců se tak sčítá s potřebnou konkurencí. Je třeba podotknout, že tomu tak v minulosti nebylo.

Umělecké soubory

Koncepce nového uměleckého ředitele Baletu Filipa Barankiewiczze klade důraz na moderně pojímaný klasický repertoár a i na uvádění děl světově proslulých choreografů. Jeho cílem je posunout baletní soubor mezi všeobecně známé prestižní soubory Evropy. Součástí nových nároků je průběžné hodnocení práce jednotlivých tanečníků i složení souboru, zvyšování týmové důvěry i vytváření nadstandardních vztahů souboru s podpůrným personálem. Nový umělecký šéf chce popularizovat balet v mezinárodním i domácím rámci a postupně expandovat do veřejného prostoru. Sází na systematickou a kvalitní spolupráci s oběma orchestry. Pracuje na podpoře a udržování špičkové taneční techniky opírající se o moderní interpretaci i klasické postupy.

Činohra Národního divadla pod vedením Daniela Špinara má ambici být předním divadelním domem v republice. Hledá a nalézá soudobý divadelní jazyk ve vztahu ke specifickým vlastnostem divadelních budov. Chce vyvolat v divácích očekávání i naplnění silného divadelního uměleckého zážitku. Postupně buduje současnou dramaturgii na Nové scéně, neúnavně a úspěšně hledá způsob moderní interpretace klasických témat. Vytváří podmínky pro systematickou spolupráci stálých inscenačních týmů s hereckým

souborem. Mimořádnou energii věnuje rozvoji doplňkových programů, otevřené komunikaci s diváky i pořádání besed na aktuální společenská a divadelní témata (tzv. audience development).

Operní soubory pod vedením Petra Kofroně se postupně vyrovnaly s nesmírnými obtížemi předcházející fúze dvou příspěvkových organizací. Kromě vyřešení řady vážných ekonomických a personálních problémů pokračuje soubor v diversifikaci repertoáru tak, aby lépe odpovídal jednotlivým divadelním scénám a s nimi spojeným diváckým očekáváním. Při stávajícím rozsahu poptávky po operním repertoáru je žádoucí zachovat dva plnohodnotné sbory i orchestry. Personální i finanční situace obou těchto těles se v uplynulém období prokazatelně zlepšila a přináší synergické efekty z uměleckého, provozního i ekonomického hlediska. Fungování tohoto modelu umožnilo zahájení významných investic s předpokladem jejich dalšího pokračování. Nelze v této souvislosti opomenout i zdařilou fúzi baletních souborů, jejichž úspěšná produkce je existencí dvou orchestrů podmíněná. Ve světle stávajících zkušeností je další debata o slučování a odlučování Státní opery již neproduktivní. Jakékoliv legislativní a ekonomické změny je nutné posuzovat v kontextu celé organizace.

Opera obnovuje a bude obnovovat zastaralé inscenace klasického repertoáru, bude pokračovat v systematické spolupráci v rámci sítě světových operních divadel a klást důraz na soustavné uvádění soudobé a zejména české operní tvorby. Samozřejmostí je zkvalitňování hudební přípravy pod vedením hudebních ředitelů, spolupráce se zajímavými, atraktivními a inspirativními hosty ze zahraničí nebo pořádání speciálních koncertních programů. Pozoruhodný je také rozvoj komunikace s diváky, řada doplňkových programů i rozsáhlá péče o výchovu a vzdělávání mládeže. Budeme dbát v souladu s novou strategií Opery o podporu mladých talentovaných umělců. Pověříme hudební ředitele vypracováním projektu Akademie mladých umělců.

Laterna magika bude nadále prostorem pro projektové uvádění zajímavých inscenací.

Všechny soubory budou nadále rozvíjet své edukační programy, otevírat veřejnosti zázemí divadla a seznamovat ji s procesem tvorby. Prioritou zůstává zaměření na děti a mládež a orientace na nové návštěvníky. Výzvou do budoucna je práce se sociálně slabými skupinami.

Evaluace uměleckého vedení

V příštím období dojde postupně k evaluaci pozic uměleckých ředitelů Opery a Činohry.

Vzhledem k tomu, že Petr Kofroň v této pozici nehodlá pokračovat, probíhal již posledního půl roku ve spolupráci s Garanční radou pro Národní divadlo a odborníky organizace Opera Europa výběr nového uměleckého ředitele Opery Národního divadla a Státní opery. Po oslovení zhruba osmi kandidátů jsem

připraven učinit rozhodnutí na začátku této sezony tak, aby mohlo dojít ke včasnému a klidnému převzetí příslušných práv a povinností. Za pozitivní považuji, že většina oslovených osobností z nejrůznějších evropských zemí viděla velký rozvojový potenciál operní tvorby Národního divadla. Kombinace silné české hudební a operní tradice a rozsahu produkce jsou předpokladem pro její úspěšný vývoj. Soubory Opery Národního divadla se mohou stát svou kvalitou i programem členem rodiny evropských operních divadel, která svou tvorbou vytvářejí trendy v kvalitě i jedinečnosti interpretace. Neodmyslitelnou součástí dalšího vývoje bude vybudování centra soudobé české opery.

V září 2018 jsem se rozhodl jmenovat Per Boye Hansena uměleckým ředitelem Opery ND a SO a v únoru 2019 jsem představil nového hudebního ředitele Státní opery Karl-Heinze Steffense. (Aktualizováno v únoru 2019).

Větší konkurenceschopnost vyžaduje také větší investice do rozhodujících uměleckých osobností a zvýšení umělecké motivace všech členů souboru.

Během příští sezony dojde v souladu s vytvořeným systémem k evaluaci činnosti uměleckého ředitele Činohry Daniela Špinara. Vše proběhne v dialogu s Garanční radou pro Národní divadlo, přizvanými odborníky i stávajícím uměleckým ředitelem. Na základě tohoto procesu rozhodnu o dalším postupu.

Evaluace vedení baletu proběhne za tři roky.

Nezbytné strategické investice

Pro zlepšení práce Národního divadla i budoucí kvalitu jeho inscenací bude klíčová realizace strategického investičního plánu. Národní divadlo dlouhodobě strádá nedostatkem a zastaralostí provozního zázemí včetně zkušebních prostor. Tvorba inscenací se tak potýká s mimořádně složitými provozně technickými podmínkami, které neodpovídají současným divadelním požadavkům. Systém zkoušení i celkové přípravy inscenací je potřeba v budoucnosti radikálně změnit. To nebude možné bez vybudování potřebného zázemí na úrovni současných požadavků. Po nezbytné rekonstrukci parkingu a po dokončení rekonstrukce Státní opery přistoupíme ke generální rekonstrukci Nové scény včetně jejího provozně technického zázemí. Rekonstrukcí Nové scény vznikne moderní variabilní divadelní prostor s kvalitními technickými i akustickými parametry. Součástí rekonstrukce bude vybudování zkušebny využitelné pro komorní nízkonákladové tituly a vytvoření alespoň základního logistického zázemí. Renovovaná Nová scéna umožní uvádět soudobý divadelní repertoár ve standardních divadelních podmínkách. Vznikne tak řádný divadelní prostor, který umožní restrukturalizaci systému premiér a repríz. Tato restrukturalizace dovolí snížit provozní přetížení Historické budovy Národního divadla i Stavovského divadla. Nejdůležitější ovšem bude efekt v oblasti programu. Otevření čtvrté

regulérní scény přispěje k čitelnosti uměleckého profilu všech divadelních domů. Využití prvního a druhého nadzemního podlaží provozní budovy B bude při projektové přípravě stanoveno na základě diskuse jednotlivých útvarů ND a odborových organizací.

Zcela zásadním krokem pro zlepšení podmínek fungování Národního divadla bude vybudování nového Servisního centra. Tento objekt bude obsahovat moderní a efektivně uspořádanou výrobu dekorací a kostýmů, potřebné sklady, kvalitní zázemí pro zaměstnance a zkušebny ve velikosti jednotlivých scén Národního divadla. Tyto zkušebny budou sloužit k přípravě inscenací včetně montážních a základních dekoračních zkoušek i k přípravě kostýmů. Centralizovaný sklad, výroba a doprava ve spojení se zkušebními prostory bude mít pozitivní vliv na provozní náklady divadla. Nový skladovací systém omezí významně manuální manipulaci s dekoracemi a tím sníží dosud vysoké náklady na jejich neustálé opravy. Servisní centrum se bude nalézat v dopravně snadno dostupné lokalitě v Karlíně. S otevřením tohoto centra opustí Národní divadlo stávající externí sklady a výrobní a skladovací objekty v centru Prahy. Tyto objekty budou vráceny státu.

Po ukončení těchto dvou investic se stane Národní divadlo organizací s podmínkami pro kvalitní divadelní provoz. To umožní zavádět postupně i změny ve struktuře repertoáru, pokračovat v rozvoji specifické dramaturgie v jednotlivých divadelních budovách a omezit náklady na celkovou logistiku, které bude moci Národní divadlo investovat do umělecké tvorby.

Péče o svěřený majetek

Národní divadlo realizuje uměleckou tvorbu 21. století v budovách z 18., 19. a 20. století: spravuje a udržuje rozsáhlý a z velké části památkově chráněný majetek státu. Pro svou činnost potřebuje také vyspělé divadelní technologie. Veškerý majetek je potřeba soustavně a pečlivě udržovat a rozvíjet. Logickým požadavkem tedy je, aby prostředky ve Fondu reprodukce majetku nebyly v příštím období kráceny nucenými odvody. Krácení prostředků na údržbu majetku totiž vytváří zbytečný dluh do budoucnosti a často komplikuje provoz nezbytných technických zařízení včetně osvětlovací techniky a zvuku. V budoucnosti čeká Národní divadlo nutnost investice mimo jiné do jevištní technologie Historické budovy.

Všechny investiční akce musí být náročným způsobem koordinovány. Investice probíhají při maximálním zachování rozsahu a množství produkce. Současná generální rekonstrukce Státní opery je realizována při zachování činnosti uměleckého souboru. Vše musí logicky navazovat, neboť jen tak lze dosáhnout minimalizace krátkodobých i dlouhodobých finančních ztrát. Realizace všech rozvojových investic je podmíněna kvalitním řízením s dostatečně zkušeným a kompetentním managementem.

Financování a odměňování

Financování Národního divadla je tvořeno dotací státu a vysokou mírou vlastních finančních příjmů, které významně převyšují standardní evropskou soběstačnost pro divadla s rozsáhlým operním provozem.

Přes prokazatelné zlepšení v oblasti mezd je potřeba pokračovat ve zvyšování příjmů zaměstnanců nejen u uměleckých souborů. Významný krok je třeba udělat u příjmu kolektivních těles a řady technických profesí, kde je požadována stále vyšší kvalifikace.

Pozitivní trend ve zvyšování mzdových prostředků není již dlouhodobě doprovázen obdobným trendem v provozní oblasti. Rozpočet na provoz se již delší dobu při započtení inflace de facto snižuje, což v kombinaci s výpadky příjmů v důsledku rekonstrukce Státní opery činí situaci Národního divadla stále obtížnější. Indikovaný růst vlastních příjmů by měl být do budoucna provázen růstem provozní dotace.

Organizační struktura a systém řízení

Organizační struktura Národního divadla je úměrně složitá komplikovanosti této instituce. Je totiž ve světě zcela neobvyklé, aby umělecké soubory působily prakticky ve všech budovách. Principy organizace Národního divadla vycházejí z evolučního vývoje i z poznatků dobré praxe srovnatelných středoevropských divadel. Existence uměleckých souborů je dána historickým vývojem utváření repertoárového divadla ansámblového typu. Organizační řád bude nadále posilovat kompetence i odpovědnost uměleckých a výkonných ředitelů. Ve střednědobé perspektivě očekáváme postupný přechod z direktivního řízení na efektivnější systém finančního řízení, tak, jak je to obvyklé v moderně spravovaných velkých institucích. Dokončení tohoto procesu však vyžaduje příslušné legislativní změny.

Systém řízení Národního divadla musí být dostatečně otevřený tvůrčím podnětům vyžadujícím jedinečný přístup při tvorbě inscenací. Úkolem hlavního managementu je vytvářet podmínky pro svobodnou tvorbu a nacházet systémová opatření, která takovou tvorbu umožní. Dlouhodobou bolestí této instituce je nutnost náročného plánování s velkým předstihem, které nedostatečně reaguje na potřeby jednotlivých inscenací při jejich vzniku i následném provozování. Cestou k postupnému řešení tohoto problému je dokončení hlavních investičních projektů i postupné osamostatňování souborů a útvarů Národního divadla. V minulém období provedená decentralizace řízení vytvořila pro tento proces základní podmínky.

Vztahy s veřejností a spolupráce s partnery

Národní divadlo se ani v budoucnu neobejde bez kvalitního marketingu a komunikace s veřejností. Organizace již dnes používá vhodné moderní nástroje počínaje sofistikovaným systémem prodeje vstupenek přes kampaně na podporu značky, sezón jednotlivých uměleckých souborů, kampaně pro jednotlivé inscenace či další události. Kvalitní práce s veřejností je podporována nadstandardně dobrými vztahy s relevantními médii jako našimi partnery. Strategickým opatřením je vyvážená spolupráce mezi centrálním marketingem a záměry jednotlivých souborů. Rozvineme další neformální nástroje komunikace s veřejností a podpoříme zejména nové projekty a programy v oblasti výchovy a vzdělávání. Budeme usilovat o větší propagaci mezinárodně atraktivních titulů Národního divadla v zahraničí.

Budeme nadále rozšiřovat náš mecenášský program a prohlubovat spolupráci se sponzory, jejichž hlavní představitelé jsou členy Rady Národního divadla. Jsme mimořádně hrdí na to, že našimi partnery jsou prestižní společnosti, jejichž význam překračuje hranice České republiky. Domníváme se, že jsme v tomto směru v ČR nejúspěšnější kulturní instituce.

Velmi nám záleží na zkvalitňování celkové divácké zkušenosti při návštěvě představení. Budeme nadále systematicky vzdělávat hledištní personál a všechny zaměstnance, kteří mají přímý kontakt s veřejností. Klademe důraz i na jejich vzhled, vysokou úroveň společenského chování a schopnost komunikace v cizích jazycích. Zlepšujeme postupně i systém občerstvení, obsluhu šaten a dostatek informací v průběhu celého představení. Dbáme na bezpečnost diváků a zavedeme opatření i pro zvýšení bezpečnosti a ochrany zaměstnanců.

Budeme nadále spolupracovat s mezinárodními organizacemi v oblasti získávání dobrých zkušeností při řízení divadel. Zúčastníme se pravidelných jednání s odborovými i zaměstnavatelskými organizacemi. Nezbytnou součástí práce managementu budou setkávání se zaměstnanci i vydávání interního zpravodaje.

V oblasti rozvoje lidských zdrojů se musíme opírat nejen o žádoucí zvýšení platů, ale i o silnou motivaci zaměstnanců pro práci v Národním divadle jako prestižní kulturní instituci. Národní divadlo musí být místem příležitostí pro tvůrce pracovat na projektech, které jejich umělecký vývoj kvalitativně posunou a umožní jim získat silnější pozici na uměleckém trhu práce. Motivace všech zaměstnanců nesmí však spočívat jen v obecné prestiži „první scény“, ale zejména v konkrétních a definovaných příležitostech, které jim nabízí umělecké vedení jednotlivých souborů.

Národní divadlo je součástí sítě národních kulturních institucí. Budeme nadále vyhledávat příležitosti pro spolupráci s našimi významnými partnery. Zapojíme do programů oslav významných výročí českého státu i kultury.

Pro stabilitu Národního divadla považujeme za důležité zachování spolupráce se zřizovatelem za účasti Garanční rady pro Národní divadlo. Existence Garanční rady vytváří totiž podmínky pro klidnou a kompetentní diskusi nad strategickými úkoly této instituce.

Národní divadlo pravidelně vyhodnocuje prostřednictvím auditu oblast rizik. Mezi významněji identifikovaná rizika patří pokles podpory státu, nekompetentní ingerence, byrokratizace prostředí, alibismus v oblasti dělby kompetencí, ztráta tvůrčí motivace nebo neschopnost reagovat na měnící se společenské a ekonomické podmínky.

Budoucnost Národního divadla

V uplynulých pěti letech předložilo Národní divadlo řadu koncepčních materiálů vycházejících z obecných kulturně-politických zadání. Jejich realizace vyžaduje dostatek času i dobré vůle všech zainteresovaných stran. Rozpracovávali jsme jednotlivé oblasti naší činnosti na příklad ve finančním nebo strategickém investičním plánu, provedli jsme řadu legislativních nebo organizačních analýz. Do této činnosti jsme úspěšně zapojili řadu významných domácích i zahraničních odborníků, společností a konzultantů. Se všemi podněty, které z těchto materiálů vzešly, hodláme nadále aktivně pracovat.

Pohlédneme-li do historie koncepčních materiálů od roku 1990 a zamyslíme se nad úspěšností jejich realizace, vidíme, že tato instituce řeší dlouhodobě, byť s různými akcenty, obdobná témata. Často tu jde o míru autonomie souborů, úroveň mezinárodní spolupráce, financování a nedostatečné mzdy, pomalý investiční rozvoj nebo nutné změny legislativního prostředí. Při pohledu do hlubší historie se ukazuje, že řada obtíží Národního divadla jako instituce pramení z rozporu mezi vysokými ambicemi a dlouhodobě zastaralými podmínkami jeho provozování. Leccos z těchto dlouhodobých tužeb a plánů jsme realizovali, mnohé je ještě před námi.

Každý minulý koncept mluví také o větší nezávislosti a svobodě. Svobodná tvorba totiž není dána jen tím, že neexistuje cenzura, ale také všemi ostatními parametry fungování organizace.

Poslední tři desetiletí se v české společnosti vede stále stejná debata o podobě kulturních institucí. Slovo reforma pak často vyvolává iracionální strach bez skutečné znalosti jejích cílů a opravdového dialogu. Dialogu o budoucí podobě české kultury i profesionálních kulturních institucí se budeme nadále trpělivě účastnit s vědomím, že jen široký konsensus povede k úspěchu.

Divadelní tvorba vzniká z přirozené a silné potřeby tvůrců často bez ohledu na méně či více obtížné podmínky. Česká divadelní tvorba je provázena mimořádně vysokým zájmem publika, což někdy vyvolává dojem, že i ve stávajícím systému fungují instituce přiměřeně kvalitně. Jak je zjevné

z uvedeného textu, popisují vývojové trendy Národního divadla bez ohledu na možné legislativní nebo ekonomické změny. Lze však předpokládat, že se situace bude vyvíjet, ať už s ohledem na změnu ekonomických podmínek nebo politických preferencí.

Historická zkušenost nám ukazuje, že vývoj české společnosti, hospodářství i kultury je ovlivňován vývojem ve střední Evropě. Bez ohledu na možné změny musí Národní divadlo zůstat představitelem hodnotově pevně ukotvené tradice, institucí, která se aktivně podílí na rozvoji a zachování svobodné společnosti. Tvorba Národního divadla musí být příležitostí pro utváření aktivních občanských postojů. Naše společná zkušenost, která je vždy součástí naší umělecké výpovědi, musí podporovat

neinstrumentální přístup k životu a společnou odpovědnost za kulturně pestrou společnost demokratického dialogu.

Národní divadlo má v českém kontextu zcela mimořádné postavení. Je nejen největším a nejvýznamnějším divadelním producentem, ale symbolicky představuje i základy české kulturní a v širším smyslu politické identity. Jsou na něj tedy často kladeny požadavky nejen divadelní, ale i společenské a etické. Toto dvojí vnímání Národního divadla představuje jeho výjimečnost i nebezpečí. Je stále ještě, zejména těmi, kteří nepatří k častým návštěvníkům divadel, vnímáno jako místo, jehož úkolem je naplňovat očekávání, která se rozcházejí s dobou i soudobou uměleckou praxí.

Úkolem ředitele a vedení Národního divadla je s plným vědomím historické odpovědnosti i obsahu společenského vnímání této instituce pracovat na postupném utváření moderní kulturní instituce, která své hlavní poslání realizuje uměleckou tvorbou, jejímž prostřednictvím nabízí obraz současnosti. Divadelní tvorba je schopná rychle a živě reagovat na cítění a myšlení doby a tím nabízet svému publiku hluboké porozumění světu, ve kterém žijeme. Tato postupná proměna Národního divadla povede i k postupné změně paradigmatu jeho vnímání.

Komplikovaná realita kolem nás s přebytkem neutříděných informací, vyžaduje pro své pochopení zapojení celé bytosti člověka, jeho rozumu, intuice i emocí. Dobrá i odvážná divadelní tvorba je pak způsobem, jak znovu nalézat, obnovovat a spoluvytvářet soudobý hodnotový systém, který nebude odtržený od tradic a přirozených potřeb člověka po stabilitě a perspektivě. Národní divadlo nemůže být a už dlouho není jediným profesionálním divadlem v Čechách. Může však být tím, které ukazuje, že vysoké ambice včetně spolupráce se zahraničím jsou cestou k harmonickému životu v naší zemi.

KONCEPCE UMĚLECKÝCH ŘEDITELŮ

VÝBĚR ZE ZVEŘEJNĚNÝCH KONCEPCÍ UMĚLECKÝCH ŘEDITELŮ

(plné verze jsou online dostupné na webu divadla v sekci dokumenty)

První rok svého funkčního období realizoval koncepci Baletu ND umělecký šéf Filip Barankiewicz. V souladu s předloženým plánem analyzoval práci jednotlivých tanečníků a složení souboru. Pracuje na týmové důvěře a pokračuje v udržování nadstandardních vztahů mezi umělci a podpůrným personálem. Vnímá souhru všech divadelních složek jako nezbytnou podmínku k dosahování maximálních výkonů. Plánuje popularizaci Baletu ND v rámci republiky, po Evropě i po celém světě. Pro realizaci zájezdů počítá s dělením souboru na funkční skupiny, kdy lze zároveň vystupovat v Praze i na zájezdě. Expandovat mohou tanečníci i na veřejná místa a do veřejného prostoru. Balet ND se zabývá intenzivními vztahy s publikem, otevírá své zákulisí a umožňuje fanouškům exkluzivní zážitky i mimo divadelní domy.

Do předposlední divadelní sezony svého mandátu vstupuje včele souboru Činohry se svým týmem Daniel Špinar. Ve své koncepci „Nová krev“ vnímá Činohru ND jako divadlo s posláním, aspiruje na označení „první divadelní dům v republice“. Divadlo, které určuje divadelní jazyk a ve všech ohledech působí jako jakýsi vzor - meta. Dramaturgickým plánem reflektuje specifika svěřených divadelních budov. V historické budově realizuje „divácká očekávání“ velkého divadelního, uměleckého zážitku. Genius loci propojuje s velkou dramaturgií s důrazem na klasické tituly. Stavovské divadlo označuje jako páteřní scénu souboru - ideální místo pro moderní činohru - realizuje neskromnou současnou scénografii a dovolí si občasné dramaturgické risk. Na Novou scénu cílí nejsoučasnější dramaturgií, která může stát až na hranici projektové dramaturgie. Vnímá scénu „otevřenou otevřenému“, místo experimentu. Velký důraz klade na souhru hereckého souboru s kmenovými režiséry a dramaturgy. Význam přikládá práci s divadelním publikem. Rozvíjí sérii edukačních programů a doprovodných programů.

Divadelní sezona 2018/2019 je poslední sezonou pro umělecké vedení Opery. Petr Kofroň se za dobu svého působení obratně vyrovnal s nezbytným uzavřením budovy Státní opery po dobu generální rekonstrukce. V dramaturgických plánech vyvažoval klasický repertoár soudobou operní tvorbou. V průběhu let došlo k upevnění pozice Opery v mezinárodních vztazích – realizovalo se několik významných koprodukcí a zahraničních zájezdů. Vývojem prošlo vnímání operního marketingu a PR. Na Nové scéně se podařilo založit tradici festivalu soudobé operní tvorby.

FINANČNÍ STRATEGIE ND 2019–2021¹

¹ Uvedené období odpovídá střednědobému plánu stanovenému v Aproximační strategii MK

FINANČNÍ PRIORITY NÁRODNÍHO DIVADLA

- A) Zajistit chybějící výnosy a vícenáklady způsobené uzavřením Státní opery
- B) Odměňování zaměstnanců ND
- C) Dokončení rekonstrukce Státní opery
- D) Rekonstrukce Nové scény a Provozní budovy B a zajištění náhradních provozních prostor
- E) Výstavba servisního centra
- F) Údržba a obnova stávajícího majetku
- G) Daňová problematika

Strategický investiční plán předkládáme v samostatném materiálu, a proto se v tomto materiálu zaměříme na hlavní problémy provozního rozpočtu.

Přivítali jsme aktivitu Ekonomické a provozní sekce MK sestavovat rozpočty příspěvkových organizací od roku 2016 v dlouhodobějším časovém horizontu. Přirozeně tak návrh finančního plánu na období 2017–2021 (a jeho aktualizace pro rok 2019 a komentář k návrhu rozpočtu 2019), který jsme ve stanovených termínech projednali s ministerstvem kultury a který má zřizovatel k dispozici, vychází z ministerstvem stanovených předběžných finančních objemů. K sestavení finančního výhledu i návrhu na rok 2019 jsme přistupovali realisticky a předložili jsme návrh řešení naléhavých a objektivně podmíněných problémů pro rok 2019.

Akceptovali jsme termíny stanovené k projednávání rozpočtu a respektovali jsme závazné ukazatele s tím, že naši obtížnou a objektivně podmíněnou provozní situaci bude možné dořešit v rámci tzv. provozních nadpožadavků.

Sestavit po příslušných projednáních realistický a pravdivý vyrovnaný rozpočet pro rok 2019 bude možné pouze za předpokladu, že zřizovatel zajistí zvýšení provozní dotace po dobu rekonstrukce Státní opery a přípravy jejího znovuotevření.

ROK 2019

Pro rok 2019 počítáme v rozpočtu Národního divadla se zvýšením provozních prostředků a současně prosíme o zvýšení mzdového limitu (nové kapacity).

- a) Provozní prostředky na udržení provozu Státní opery (pokrytí výpadku tržeb)

35 214 tis. Kč

(Pokrytí výpadku tržeb a zajištění provozu souboru SO v době rekonstrukce jsme odhadli na 63 085 tis. Kč. Na krytí tohoto deficitu budou použity ministerstvem plánované prostředky sníženého odvodu z odpisů bez souvztažného snížení příspěvku na provoz ve výši 27 971 tis. Kč, a proto k dokrytí výpadku tržeb potřebujeme uvedenou částku 35 214 tis. Kč.)

- b) Zvýšení mzdového limitu 2019 – kapacity pro provoz zrekonstruované Státní opery, jevištní provoz (viz systemizace 2019) celkem **8 260 tis. Kč**.

(V nadpožadavcích uplatňujeme navýšení počtu zaměstnanců v souvislosti s přípravou a otevřením Státní Opery po rekonstrukci. Nárůsty pracovníků souvisí s novým videostudiem, oddělením údržby, navýšení platů jevištních provozů s potřebou zaměstnanců s vyšší odbornou kvalifikací a zvýšením počtu sólistů.)

Oba požadavky jsou podrobněji popsány v komentáři k návrhu rozpočtu 2019 a v kartách nadpožadavků (který jsme MK předložili v květnu t. r.).

ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

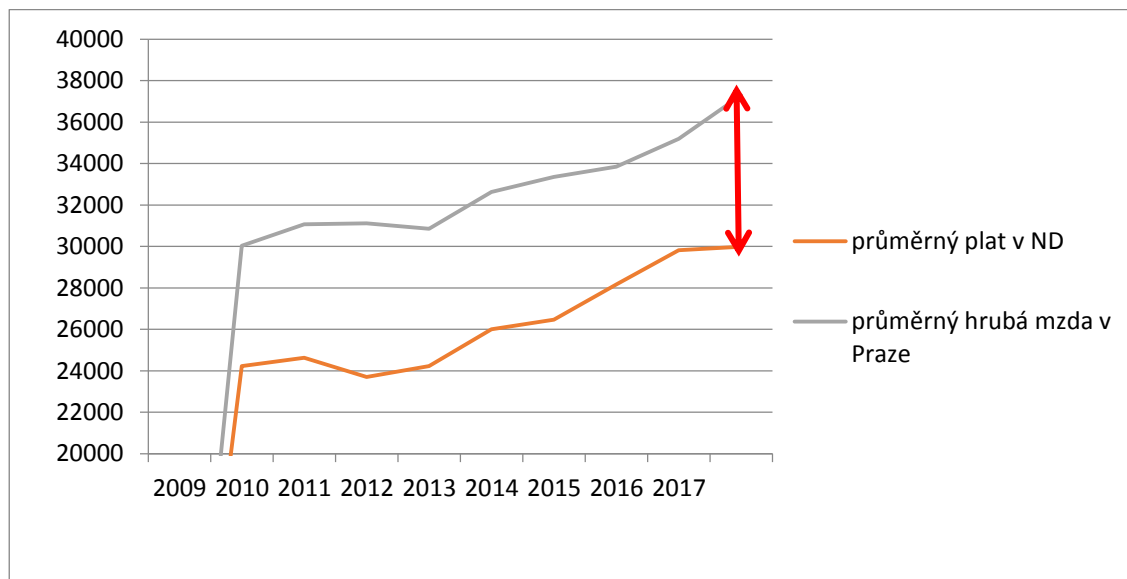
Tabulka č. 1

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
průměrný plat v ND ²	24 633	23 709	24 234	26 002	26 462	28 161	29 825	31 994
průměrná hrubá mzda v Praze ³	31 066	31 109	32 621	32 879	33 347	33 852	35 187	37 288

² Výroční zprávy ND

³ Zdroj: ČSÚ, průměr příslušného roku

Graf č. 1



↔ V roce 2017 byl rozdíl mezi skutečným průměrným platem v ND a průměrnou hrubou mzdou v Praze **5 294 Kč**, což je jistě vzhledem k významu Národního divadla situace alarmující. Pro dosažení pražské průměrné hrubé mzdy by bylo třeba **navýšit limit mzdových prostředků o 81 252 tis. Kč**.

Tabulka č. 2

Podíl osobních nákladů k dotaci

v tis. Kč

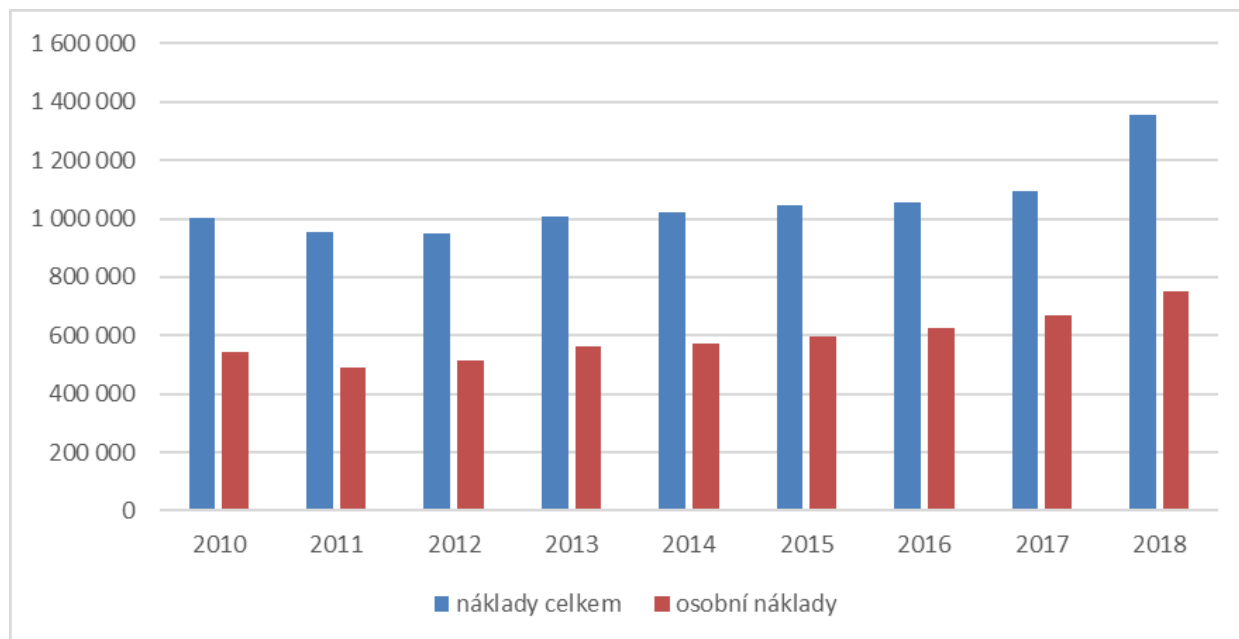
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
náklady celkem	1 002 251	956 531	948 212	1 006 916	1 021 858	1 048 219	1 054 504	1 092 145	1 127 877
osobní náklady	542 198	492 075	513 095	564 540	566 723	585 739	616 962	671 432	751 388
příspěvek zřizovatele ⁴	613 582	556 327	629 415	626 013	606 179	625 319	696 574	742 021	824 758
mzdové náklady	404 699	367 917	383 169	421 537	423 365	437 647	461 038	501 756	550 609
podíl osobních nákladů k dotaci	88,37%	88,45%	81,52 %	90,18%	93,49%	93,67%	88,57%	90,49%	91,10%

V současné době je příspěvek zřizovatele téměř **roven výši osobních nákladů**. Umělecká tvorba a provozní náklady jsou hrazeny z výnosů Národního divadla. Tento stav není ve srovnatelných evropských divadlech běžný.

⁴ Zdroj tabulky PVN řádek příspěvek na provoz od zřizovatele

Graf č. 2

Poměr osobních nákladů k celkovým nákladům organizace



Zdroj: ND

České kulturní instituce jsou součástí mezinárodního trhu práce. Bez změny v systému odměňování, ve kterém by byla zohledněna nepravidelná činnost umělců, její kvalita a množství podaných výkonů, se nemůžeme zejména v uměleckých profesích přibližovat cenám práce platných na evropském trhu. Současná mzdová regulace spočívá nejen v pravidlech odměňování podle tarifní mzdy, ale také v rigidním systému regulace objemu mzdových prostředků. Národní divadlo má vedle stanovených tarifních platů, poměrně dobře propracovaný systém odměňování umělců v závislosti na kvalitě a množství podaných výkonů, ale částky, které jsou tímto systémem přerozdělovány, jsou tak nízké, že nemohou společně s tarifními platy konkurovat platům ve stejném odvětví v Evropě, a to ani Maďarsku a Polsku.

Vedle poměrně nízkých platů u umělců, se začínají kulturní instituce v ČR potýkat i s nízkou platovou úrovní u dělnických profesí v jevištním provozu, ve výrobě, ale i v sekci technicko-provozní. Kulturní instituce nejsou schopné konkurovat pracovním nabídkám komerčních firem, které nabízejí dělnickým profesím až dvojnásobek poskytovaných platů. Tento fakt dopadl již i na Národní divadlo, kdy dochází ke značným komplikacím v provozu způsobených nedostatkem a fluktuací pracovníků technických provozů. Tuto situaci je nutné řešit s předstihem dříve, než se nedostatek kvalifikované pracovní síly promítne v technické kvalitě představení. Uvažujeme o cestě dorovnání/zvýšení platu např. formou stabilizačního příplatku, který by zabránil jak odlivu složitě proškolených zaměstnanců v technických složkách Národního divadla, tak umožnil nábor nových pracovníků. Stabilizaci platových podmínek

u nízkopříjmových skupin zaměstnanců ND bez finanční pomoci MK však realizovat nemůžeme.

Na celkový objem vyplácených mzdových prostředků v kulturních institucích má v současné době i **dopad Směrnice Evropského Parlamentu a Rady 96/71 ES**, která ovlivňuje výši minimální mzdy poskytované zaměstnancům kulturních institucí v každé členské zemi EU. V případě zájezdové činnosti českých kulturních institucí do západních zemí EU jsou tyto instituce povinny dorovnávat naši minimální hodinovou mzdu do minimální hodinové mzdy platné v dané zemi. Nejenže takto začínají být zatíženy rozpočty všech kulturních institucí, pokud tuto zahraniční zájezdovou činnost realizují, ale tato povinnost je spojena i s velmi náročnou administrativou. Ta se navíc řeší v jednotlivých zemích odlišně. Vše komplikuje povinnost zajišťovat formuláře A1 každému účastníkovi zahraničního zájezdu zvlášť. Vnímáme tento právní stav jako překážku ve vývozu české kultury do zahraničí.

Problematika odměňování kolektivních těles

Prioritou vedení Národního divadla i nadále zůstává odměňování uměleckých pracovníků. Požadavkem ND již v roce 2013 bylo výhledově stanovit **platy kolektivních těles na úroveň ¾ průměrného platu České filharmonie**. Situace odměňování kolektivních těles v ND se sice výrazně zlepšila, ale požadované úrovně dosud nedosáhla.

Tabulka č. 3

Průměrné platy kolektivních těles v ND

v Kč

	počet pracovníků	skutečný průměrný plat 2014	skutečný průměrný plat 2015	skutečný průměrný plat 2016	skutečný průměrný plat 2017
Orchestr SO	127,4	23 758	26 434	27 822	31 206
Orchestr ND	137,5	24 453	26 844	29 756	33 601
Sbor SO	55,5	22 857	24 376	25 722	29 102
Sbor ND	59,6	25 099	24 877	27 659	29 767

Zdroj: ND

V roce 2018 plánujeme u orchestrů průměrný plat cca 35 000 Kč⁵, přičemž průměrný plat České filharmonie v roce 2017 činil 50 191 Kč, a ¾ by byly 37 643 Kč. Strategickým cílem je vyrovnání průměrných platů s kolektivními tělesy srovnatelného významu, tedy s Českou filharmonií a s Pražským filharmonickým sborem.

⁵ Řešeno změnou katalogu od 1. 1. 2018, kdy bylo ND poskytnuto navýšení ve výši 12 182 tis. Kč

ÚDRŽBA A OBNOVA MAJETKU

Při hodnotě nemovitého majetku ND ve výši více než 3 miliardy korun je naprosto nezbytné navýšit objem prostředků na jeho nejnutnější pravidelnou obnovu a udržitelnost. 1/3 prostředků z odpisů byla v minulosti předepisována k odvodu do rozpočtu zřizovatele s cílem upravit poměr mezi provozními a investičními zdroji. Zřizovatel od roku 2016 přijal opatření o snížení odvodů jako dočasné opatření pro zajištění výpadku tržeb. Byť toto opatření bylo provedeno ze společných zdrojů všem příspěvkovým organizacím a po dokončení rekonstrukce Státní opery bude, dle sdělení zřizovatele, opatření přehodnoceno, nepovažujeme za šťastné řešení snížení objemu prostředků na nutnou údržbu a obnovu majetku. Velká část fondu reprodukce je použita na splátky EPC a na investiční prostředky při výrobě dekorací. Jen pouze malou část prostředků ročně můžeme použít na obnovu provozního majetku (např. nákup hudebních nástrojů, mixážní pulty, dataprojektory, reflektory, svítidla a pohyblivé hlavy, stmívače, zálohovací programy a vizualizace prostředí, měniče barev, servery pro odbavování, videokamery, ale i investice do techniky prostředí např. vzduchotechnické jednotky, do pracovního prostředí – baletní tyče, cvičební stroje pro balet, zajištění autodopravy – tahače návěsů apod.). Tento provozní majetek je mnohdy za hranicí své životnosti a vybavenost Národního divadla velmi zaostává za technickým vybavením srovnatelných divadelních domů v Evropě a omezuje tvůrce při jejich činnosti.

Domníváme se, že odpovídající částkou pro obnovu jsou 3% ceny majetku ND.

DAŇOVÁ PROBLEMATIKA

Problematický je rovněž stávající režim v oblasti daní. Příspěvková organizace podléhá zpravidla dvojímu režimu platby DPH, kdy je v hlavní činnosti od této daně osvobozena ze zákona a v ekonomické činnosti je povinným plátcem. Tento režim vede nutně ke komplikacím a nejasnostem, zvyšuje náklady na finanční správu a ve svých důsledcích vede jen k tomu, že je daň sice řádně odvedena, ale vzápětí se do rozpočtu de facto vrací ve formě dotace.

Za žádoucí považujeme řešit situaci v oblasti daně z příjmu příspěvkových organizací, kde dochází k výraznému zdaňování tzv. sponzorských příspěvků a tedy ke snižování soukromých prostředků na financování organizace.

Dalším paradoxem této problematiky je, že v hlavní činnosti odvádí organizace DPH z honorářů a nefinančního plnění poskytnutého zahraničním umělcům bez nároku na odpočet. Tyto legislativní podmínky jdou naprosto proti logice neziskovosti kulturních organizací a místo, aby veřejná dotace podporovala jejich hlavní uměleckou neziskovou činnost, vrací se do státního rozpočtu prostřednictvím odvedené DPH. V případě Národního divadla se jedná o souhrnné roční odvody do státního rozpočtu ve

výši cca 30 mil. Kč. Pokud by Národní divadlo nebylo osvobozeno od platby DPH na simulovaných datech roku 2016, „ušetřilo“ by téměř 10 mil. Kč.

Komplikovaná je rovněž praxe u povinných záloh u daně pro zahraniční umělce. Jde o problém kritizovaný v celé Evropě. Režim této daně je provázen složitou administrativou a vede ke dvojímu zdanění umělců, a to často v rozporu s mezivládními dohodami i s rozhodnutími evropských soudních orgánů.

OBCHODNÍ STRATEGIE

(s ohledem na rekonstrukci Státní opery)

Kvantitativní cíl: Dosáhnout v roce 2020 při celoročním provozu Státní opery (případně za relevantně srovnatelný úsek roku) výnosů ve Státní opeře i v celku Národního divadla na úrovni sezony 2015/2016, s následnou mírně vzestupnou trajektorií výnosů v dalších dvou letech (cca na úrovni inflace). A to i přesto, že půjde první dva roky o roky náběhové, kdy bude nutno překonávat nejrozumnější překážky dané stereotypním chováním zákazníků a přerušením tradice navštěvování Státní opery turisty, jak ukazuje obecná odborná zkušenost v náběhových letech po rekonstrukcích větších divadelních scén.

Kvalitativní cíl: Přizpůsobit všechny prvky obchodní (a podřízeně marketingové) strategie tomu, že v obnovených interiérech Státní opery budou použity nejmodernější jevištní technologie a vytvořeny i technické předpoklady hladkého odbavení diváků a splnění preferencí a očekávání návštěvníků.

Prostředky dosažení cílů:

- Od nasazení nového prodejního systému Colosseum (srpen 2014), akceleruje cenotvorba směrem k zohledňování specifik ročních období a dnů v týdnu, účinkování speciálních hostů v konkrétní repríze dané inscenace, směrem k využití flexibilnějších forem předplatného (např. balíčky s výběrem termínů představení určité inscenace), směrem k nasazování a operativním změnám ceníků v reálném čase (nikoli pouze k fixovaným termínům, například k začátku sezony).
- Národní divadlo cíleně podpořilo a podporuje odklon zákaznického chování od obecného sledování cen inscenací a jejich porovnání diváky a příklon k chování, kdy zájem diváka začíná upoutáním pozornosti a vzbuzením zájmu o inscenaci (titul), přes výběr vhodného termínu (data) a následně cenových porovnání uvnitř divadelního sálu (budovy), kde plně využíváme možnosti

cenové diferenciaci pro různé části hlediště, aby unikátnímu zážitku podpořenému exkluzivním výběrem místa odpovídala vyšší cena, a současně abychom nabídli férový přístup těm diváckým skupinám, které jsou na cenu z objektivních důvodů citlivější.

- K obdobné akceleraci dochází u využívání přesnějšího marketingového cílení (targeting) a členění (segmentace) cílových diváckých skupin při veškeré komunikaci se složkami cílového publika.
- Národní divadlo pilotuje sjednocený prodej a prezentaci zboží, vstupenek a dárkových poukázek, tzv. otevřené pokladny (bez skleněných přepážek) a princip otevřeného prodejního prostoru (například přímý přístup do oddělení objednávek Obchodního odboru). Všechny tyto prvky budou plně využity i ve Státní opeře.
- Rychlé a jednoduché odbavení diváků před vstupem do hlediště zajistí ve Státní opeře nejmodernější čtečky QR EAN čárových kódů s využitím aplikace Colosseum Scanner (již nyní je elektronické odbavení provozované v ostatních budovách)
- Národní divadlo se nejen přizpůsobuje online trendům, ale na poli kulturního průmyslu jim pomáhá otvírat cestu – plánuje nárůst již tak vysokého podílu nákupů vstupenek platbou kartou online, nárůst sjednoceného online nákupu zboží, dárkových poukázek a vstupenek, už nyní plně funkční online prodej předplatného, rozvoj objednávání občerstvení online a/nebo z platebních kiosků, přímé předávání dat z prodejního systému do zabudovaných LCD obrazovek v sedadlech rekonstruované Státní opery, vývoj plně responzivního webu, užší propojování webu, sociálních sítí, a CRM (správa vztahů se zákazníky) prodejního systému. V roce 2019 začneme pilotovat nový elektronický obsah, zvláště e-programy, abychom ve Státní opeře (a v té době už i pro ostatní divadelní scény) mohli v tomto směru nabídnout plnohodnotné služby. To samé platí pro poskytování informačních služeb.

STRATEGICKÝ INVESTIČNÍ PLÁN ND

Strategický investiční plán každoročně aktualizuje Technicko-provozní sekce Národního divadla. Požadavky jsou následně předkládány Investičnímu odboru Ministerstva kultury a realizovány, jak s ohledem na časové možnosti ND, tak na administraci výběrových řízení a čerpání dotačních programů. Pokud nejsou některé plánované investice v daném období podpořeny, přesouvá se jejich realizace do dalších období.

Významné investiční akce (jako je rekonstrukce historické a provozní budovy Státní opery, výstavba servisního centra apod.) jsou plánovány a postupně realizovány v souladu s koncepcí *Porozumět dnešku – Národní divadlo na cestě k moderní kulturní instituci*.

V letech 2013–2017 byly plánovány a realizovány tyto investiční akce:

- *ND – realizace úsporných opatření v oblasti energetického hospodářství v objektech Ateliérů a dílen Národního divadla, Vinohradská 117, Praha 3 (projekt financovaný metodou EPC – Energy Performance Contracting)*
 - Termín realizace akce: 10 / 2013 – 09 / 2014
- *ND – sanace nosných konstrukcí parkingu Národního divadla – vyhotovení projektové dokumentace*
 - Termín realizace akce: 07 / 2014 – 12 / 2014
- *ND – výmalba kazetového stropu prezidentského portiku historické budovy ND a oprava vnitřních rovin vybraných výplní otvorů na západní fasádě historické budovy ND*
 - Termín realizace akce: 03 / 2015 – 11/2015
- *ND – výměna motorových tahů včetně řídicího systému a kompletní elektroinstalace v objektu Stavovského divadla*
 - Termín realizace akce: 07 – 08/2015.
- *ND – vybudování provozního zázemí pro zaměstnance ND po dobu rekonstrukce Státní opery v objektu č. p. 1435, Praha 1 – Nové Město (nově Provozní budova B)*
 - Termín realizace akce: 12/2016
- *ND – rekonstrukce toalet v historické budově Národního divadla*
 - Předpokládaný termín realizace akce: 06/2017 – 09/2022

- *ND - generální rekonstrukce a modernizace pohyblivého orchestřiště a podlahy jeviště Stavovského divadla*
 - Termín realizace akce: 07 – 08/ 2017
- *ND - rekonstrukce objektu Liliová č. p. 211/9 provozní budovy ND – Anenské nám. 2, Praha 1*
 - Termín realizace akce: 07/2016 – 12/2018
- *ND – nákup objektu čp. 1435, Praha 1 – Nové Město*
 - Termín realizace akce: 05 – 06/2016
- *ND – rekonstrukce historické a provozní budovy Státní opery, Legerova 75, Praha 1*
 - Předpokládaný termín realizace akce: 03/2017 – 06/2019
- *ND – studie proveditelnosti projektu rekonstrukce Nové scény a provozní budovy B č. p. 1435*
 - Termín realizace akce: 12/2017
- *ND – studie proveditelnosti výstavby Servisního centra U sluncové, Karlín, Praha 8*
 - Termín realizace akce: 12/2017

Investiční záměry výše uvedených akcí s jejich podrobným popisem a zdůvodněním nezbytnosti, časového a finančního harmonogramu jsou k dispozici v Odboru investic a veřejných zakázek MK.

PLÁN INVESTIČNÍCH AKCÍ PRO ROK 2019 HRAZENÝCH Z ÚČELOVÝCH DOTACÍ MINISTERSTVA KULTURY

stav k září 2018

Název	Předpokládaný finanční objem 2019 v Kč		Stav
	investiční	neinvestiční	
Rekonstrukce historické a provozní budovy Státní opery	575 284 354,52	29 699 115,00	dotace přidělena
Sanace nosných konstrukcí parkingu Národního divadla	110 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Výměna centrálního zdroje tepla v Anenském areálu	4 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Rekonstrukce toalet v historické budově Národního divadla	3 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
GO fasád Stavovského divadla	35 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Revitalizace provozní budovy ND - Anenský areál	10 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Modernizace výtahů v objektech Národního divadla	5 500 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Rekonstrukce rozvoden VN a NN v Národním divadle a v STD	6 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Modernizace scénického osvětlení HB ND a STD	20 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Rekonstrukce potrubí, armatur a čerpadel rozvodů vody, páry, TUV, topné a chladicí vody v objektech Národního divadla	3 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Výměna vzduchotechnických jednotek v objektech Národního divadla	4 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Restaurování dekorativní a malířské výzdoby interiéru ND a STD	4 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Modernizace zvukové režie ve Stavovském divadle	3 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Rekonstrukce sociálních zařízení v objektech Stavovského divadla	2 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Rekonstrukce transportních klecí, podpalet a dopravních cest	4 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Výměna vzduchotechnických jednotek v objektech Stavovského divadla	1 500 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Rekonstrukce elektrických pohonů velké zkušebny v PB	5 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022

Rekonstrukce podlahy točny dekorací v PB	3 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Rekonstrukce spodního jeviště HB a elektrických pohonů předního i zadního jeviště HB	2 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Nákup hudebních nástrojů	5 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Výstavba nového servisního objektu ND – výroba a sklady dekorací, kostýmů a rekvizit, doprava, zkušební úvodní studie, podklad pro zadání VZ pro výběr projektanta	35 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022
Rekonstrukce Nové scény Národního divadla vč. rekonstrukce objektu č. p. 1435 (bývalá restaurační budova dostavby Národního divadla), vyhotovení projektové dokumentace	25 000 000,00		Uvedeno v zásobníku akcí 2018 - 2022

PŘEHLED INVESTIČNÍCH ZÁMĚRŮ NÁRODNÍHO DIVADLA 2018 – 2023

Organizace	zde uvést zda se jedná o havárii	předběžná organizace	název akce (odpovídající předmětu plánované akce)	předpokládané náklady v mil. Kč	předpokládané termíny	poznámka (zpracována: studie, PD, IZ apod.)	2018	2019	2020	2021	2022	2023 + dále
ND		1	ND - Rekonstrukce Nové scény Národního divadla a Provozní budovy B č.p. 1435 (bývalá restaurační budova dostavby Národního divadla) – vytvoření projektové dokumentace	56,150	2018-2020	IZ zaslán na MK	0,150	25,000	31,000	0,000	0,000	0,000
ND		1	ND - Vybudování Servisního centra Národního divadla – vytvoření projektové dokumentace	80,150	2018-2020	IZ zaslán na MK	0,150	35,000	45,000	0,000	0,000	0,000
ND		1	ND - Sanace nosných konstrukcí parkingu Národního divadla - vlastní realizace	145,000	2018-2020	IZ zaslán na MK	18,500	110,000	16,500	0,000	0,000	0,000
ND		1	ND – Výměna centrálního zdroje tepla v Anenském areálu	4,500	2018-2019	IZ zaslán na MK	0,500	4,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ND		1	ND – Generální oprava fasád Anenského areálu – vytvoření projektové dokumentace	0,900	2018	IZ zaslán na MK	0,900	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ND		1	ND – GO fasád Stavovského divadla - vlastní realizace	70,000	2019-2020	PD	0,000	35,000	35,000	0,000	0,000	0,000
ND		1	ND - Rekonstrukce Nové scény Národního divadla a Provozní budovy B č.p. 1435 (bývalá restaurační budova dostavby Národního divadla) - realizace	700,000	2021-2023	studie proveditelnosti	0,000	0,000	0,000	250,000	350,000	100,000
ND		1	ND - Vybudování Servisního centra Národního divadla - realizace	1 000,000	2021-2023	studie proveditelnosti	0,000	0,000	0,000	430,000	430,000	140,000
ND		2	ND - Rekonstrukce Provozní budovy ND vč. vnějšího pláště	200,000	2021-2024	záměr	0,000	0,000	0,000	15,000	65,000	120,000
ND		2	ND - Revitalizace provozní budovy ND - Anenský areál	42,000	2018-2022	IZ	2,000	10,000	10,000	10,000	10,000	0,000
ND		2	ND - Modernizace výtahů v objektech Národního divadla	41,500	2018-2023	IZ	0,500	5,500	10,000	10,000	10,000	5,500
ND		3	ND - Rekonstrukce dláždění IV. nádvoří č.p. 948 provozní budovy ND, Anenský areál	2,000	2018	IZ	2,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ND		12	ND - Rekonstrukce rozvodů VN a NN v Národním divadle	20,000	2018-2022	IZ	2,000	4,000	5,000	4,000	5,000	0,000
ND		13	ND - Rekonstrukce rozvodů VN a NN ve Stavovském divadle	6,000	2018-2021	IZ	0,000	2,000	2,000	2,000	0,000	0,000
ND		14	ND - Modernizace scénického osvětlení HB ND	50,000	2019-2023	IZ	0,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
ND		15	ND - Modernizace scénického osvětlení Stavovského divadla	35,000	2018-2023	IZ	5,000	10,000	5,000	5,000	5,000	5,000
ND		16	ND - Rekonstrukce potrubí, armatur a čerpadel rozvodů vody, páry, TUV, topné a chladicí vody v objektech Národního divadla	18,000	2018-2023	IZ	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
ND		17	ND - Výměna vzduchotechnických jednotek v objektech Národního divadla	18,000	2018-2023	IZ	4,000	4,000	4,000	2,000	2,000	2,000
ND		18	ND - Restaurování dekorativní a malířské výzdoby interiéru Národního divadla	12,000	2018-2023	IZ	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
ND		19	ND - Restaurování dekorativní a malířské výzdoby interiéru Stavovského divadla	8,000	2019-2022	IZ	0,000	2,000	2,000	2,000	2,000	0,000
ND		20	ND - Modernizace zvukové reže ve Stavovském divadle	9,500	2018-2020	IZ	4,500	3,000	2,000	0,000	0,000	0,000
ND		21	ND - Rekonstrukce sociálních zařízení v objektech Stavovského divadla	7,000	2017-2020	IZ	1,000	2,000	2,000	2,000	0,000	0,000
ND		22	ND - Rekonstrukce transportních klecí, podpatů a dopravních cest	7,000	2019-2020	IZ	0,000	4,000	3,000	0,000	0,000	0,000
ND		23	ND - Výměna vzduchotechnických jednotek v objektech Stavovského divadla	9,000	2018-2023	IZ	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
ND		24	ND - Nákup hudebních nástrojů	20,000	2019-2022	IZ	0,000	5,000	5,000	5,000	5,000	0,000
ND		25	ND - Rekonstrukce elektrických pohonů velké zkušebny v PB	10,200	2018-2020	IZ	0,200	5,000	5,000	0,000	0,000	0,000
ND		26	ND - Rekonstrukce podlahy točny dekorací v PB	3,000	2019	IZ	0,000	3,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ND		27	ND - Rekonstrukce spodního jeviště HB a elektrických pohonů předního i zadního jeviště HB	252,000	2019-2021	IZ	0,000	2,000	150,000	100,000	0,000	0,000

CELKEM POŽADAVKY

2 826,900

47,900 287,000 349,000 853,500 900,500 389,500

V souladu s doporučením Ministerstva kultury bude součástí významných investičních projektů analýza následných provozních nákladů investic před konečným rozhodnutím o stavebním a technickém řešení. Strategický cílem plánovaných investic je lepším provozním zázemím snižovat náklady.

Níže je uveden **odhad odpisů souvisejících s plánovanými investičními akcemi**, které po realizaci ovlivní hospodaření Národního divadla. Snahou vedení ND je adekvátně snížit nařízený odvod z FRM zřizovateli i z důvodu krytí odpisů z uskutečněných investic.

ZÁSOBNÍK AKCÍ ND - Odhad odpisů v jednotlivých letech v mil. Kč									
Organizace	ze které se jedná o havárii	priorita stanovená organizací	NÁZEV AKCE (odpovídající předmětu plánované akce)	odpisy 2018	odpisy 2019	odpisy 2020	odpisy 2021	odpisy 2022	odpisy 2023
ND		1	ND – Rekonstrukce Nové scény Národního divadla a Provozní budovy B č. p. 1435 (bývalá restaurační budova dostavby Národního divadla) – vyhotovení projektové dokumentace						
ND		1	ND – Vybudování Servisního centra Národního divadla – vyhotovení projektové dokumentace						
ND		1	ND – Sanace nosných konstrukcí parkingu Národního divadla - vlastní realizace			1,813	1,813	1,813	1,813
ND		1	ND – Výměna centrálního zdroje tepla v Anenském areálu		0,225	0,225	0,225	0,225	0,225
ND		1	ND – Generální oprava fasád Anenského areálu – vyhotovení projektové dokumentace						
ND		1	ND – GO fasád Stavovského divadla - vlastní realizace		0,875	0,875	0,875	0,875	0,875
ND		1	ND - Rekonstrukce Nové scény Národního divadla a Provozní budovy B č.p. 1435 (bývalá restaurační budova dostavby Národního divadla) - realizace						9,452
ND		1	ND – Vybudování Servisního centra Národního divadla – realizace						13,502
ND		2	ND – Rekonstrukce Provozní budovy ND vč. vnějšího pláště						2,5
ND		2	ND – Revitalizace provozní budovy ND - Anenský areál					0,525	0,525
ND		2	ND – Modernizace výtahů v objektech Národního divadla	0,025	0,3	0,8	1,3	1,8	2,075
ND		3	ND – Rekonstrukce dláždění IV. nádvoří č.p. 948 provozní budovy ND, Anenský areál	0,04					

ND		12	ND – Rekonstrukce rozvoden VN a NN v Národním divadle	0,04	0,12	0,22	0,3	0,4	0,4
ND		13	ND – Rekonstrukce rozvoden VN a NN ve Stavovském divadle		0,04	0,08	0,12	0,12	0,12
ND		14	ND – Modernizace scénického osvětlení HB ND		0,833	1,666	2,499	3,332	4,165
ND		15	ND – Modernizace scénického osvětlení Stavovského divadla	0,416	1,249	1,665	2,081	2,497	2,913
ND		16	ND – Rekonstrukce potrubí, armatur a čerpadel rozvodů vody, páry, TUV, topné a chladicí vody v objektech Národního divadla	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9
ND		17	ND – Výměna vzduchotechnických jednotek v objektech Národního divadla	0,2	0,4	0,6	0,7	0,8	0,9
ND		18	ND – Restaurování dekorativní a malířské výzdoby interiéru Národního divadla	0,04	0,08	0,12	0,16	0,2	0,24
ND		19	ND – Restaurování dekorativní a malířské výzdoby interiéru Stavovského divadla		0,04	0,08	0,12	0,16	0,2
ND		20	ND – Modernizace zvukové režie ve Stavovském divadle	0,375	0,625	0,795	0,795	0,795	0,795
ND		21	ND – Rekonstrukce sociálních zařízení v objektech Stavovského divadla	0,02	0,06	0,1	0,14	0,14	0,14
ND		22	ND – Rekonstrukce transportních klecí, podpalet a dopravních cest		0,2	0,35	0,35	0,35	0,35
ND		23	ND – Výměna vzduchotechnických jednotek v objektech Stavovského divadla	0,75	1,5	2,25	3	3,75	4,5
ND		24	ND – Nákup hudebních nástrojů		0,416	0,832	1,248	1,664	1,664
ND		25	ND – Rekonstrukce elektrických pohonů velké zkušebny v PB	0,01	0,426	0,842	0,842	0,842	0,842
ND		26	ND – Rekonstrukce podlahy točny dekorací v PB		0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
ND		27	ND – Rekonstrukce spodního jeviště HB a elektrických pohonů předního i zadního jeviště HB				5,04	5,04	5,04
			CELKEM POŽADAVKY ODPISY	2,066	7,939	14,013	22,458	26,328	54,386

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ND

Organizace a řízení ND vychází z obecných principů, dále ze vzájemné součinnosti uměleckého a ekonomického řízení, principu efektivnosti, hospodárnosti a subsidiarity, dodržování dramaturgického a repertoárového plánu v rámci legislativních norem ČR.

Zásady jednání při výkonu činností ND upravuje v oblasti vnější i vnitřní Statut ND, Platový předpis, Pracovní řád, Podpisový řád, Organizační řád a další normy ND.

Plnění úkolů vyžaduje dobré vztahy a osobní pracovní styk jednotlivých zaměstnanců ND. Formu spolupráce je třeba volit co nejjednodušší a nejhospodárnější. Listinnou formu v interní komunikaci se doporučuje používat jen v nezbytném rozsahu.

Metoda týmové práce se používá při řešení koncepčních nebo jiných závažných úkolů, u kterých je třeba využít expertních znalostí a zkušeností z různých oborů, různých útvarů, popř. externích spolupracovníků. V ND se metoda týmové práce používá zejména při vytváření nových inscenací a při implementaci strategických změn.

Organizační struktura ND je daná optimálním uspořádáním sekcí, odborů a oddělení ND, které vychází z funkčnosti, důležitosti a odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti i plnění funkce ND jako celku v souladu s obecně závaznými právními normami.

1. V čele organizace stojí ředitel se zodpovědností dodržovat právní normy a dohlížet na veškerou činnost prováděnou divadlem.
2. Jednotlivé umělecké soubory (Opera, Činohra, Balet) mají svou uměleckou autonomii a se sekcí ředitele ND, správní sekcí, sekcí technicko-provozní, sekcí výroby a sekcí kanceláře ředitele ND tvoří základní organizační strukturu ND. Uvedené útvary mají ekonomickou odpovědnost za hospodaření útvarů a za výkon finanční kontroly (jako příkazci operací).

Vnitřní členění jednotlivých útvarů je uvedeno ve schématu, který je uveden v Příloze č. 1 - Organizační schéma ND Organizačního řádu ND č. 021/2013, č. j.: 5631/13 a na webových stránkách ND v sekci Dokumenty. Popis pracovních profesí v jednotlivých útvarech ND je uveden v Příloze č. 2 – Číselník útvarů ND výše uvedeného dokumentu. Organizační řád ND je aktualizován operativně dle potřeb jednotlivých útvarů a sekcí ND.

Od 1. 8. 2019 dojde k úpravě organizační struktury Opery ND a SO, kdy nový umělecký ředitel Opery ND a SO již nebude podřízen řediteli Opery ND a SO, ale bude na stejné úrovni řízení obdobně jako v Činohře ND. Pravomoci jednotlivých vedoucích pracovníků jsou stanoveny podpisovým řádem a náplněmi práce. Umělecký ředitel je zodpovědný za uměleckou činnost, ředitelka Opery má pravomoc v oblasti administrativní, legislativní, finanční a provozní.

Základní normy Národního divadla

Činnost Národního divadla je upravena soustavou interních dokumentů

Základní organizační normy:

1. Statut Národního divadla
2. Organizační řád Národního divadla
3. Platový předpis
4. Pracovní řád Národního divadla
5. Podpisový řád
6. Spisový řád
7. Skartační řád

Další normy:

1. Příkazy ředitele Národního divadla
2. Pracovní směrnice
3. Pokyny a oznámení ředitelů sekcí ND
4. Pokyny a oznámení uměleckých šéfů a ředitelů uměleckých souborů

ZJEDNODUŠENÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ND

