

Institut umění – Divadelní ústav

# Návrh systémové optimalizace pražské divadelní sítě (návrhový dokument)

**Řešitelský tým:**

Ondřej Černý (vedoucí týmu)

Pavla Petrová (ředitelka IDU)

Lenka Deverová

Josef Herman

Ondřej Svoboda

Michal Lázňovský

Jana Soprová

Štěpán Kubišta

Jiří Sulženko

Petr Prokop

Jindřich Gregorini

## Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Základní principy transformace, její předpoklady a harmonogram</b> .....	<b>7</b>
2.1 Východiska transformace .....	7
2.2 Možnost rychlého řešení změny právní formy prostřednictvím založení OPS .....	8
2.3 Předpoklady a podmínky transformace.....	8
2.4 Aproximativní časový plán transformace divadel .....	9
2.4.1 Založení OPS a zrušení PO .....	9
2.4.2 Transformace OPS na ústav po 1. 1. 2014 .....	10
<b>3. Kategorizace divadelních subjektů a Návrh budoucí podoby divadel zřizovaných hl. městem Praha</b> .....	<b>11</b>
3.1 Kategorizace divadelních subjektů .....	11
3.1.1 Kontinuálně financované kulturní instituce hlavního města Prahy .....	11
3.1.2 Kontinuální podpora divadelních subjektů se zakladatelskou nebo spoluzakladatelskou funkcí hl. m. Prahy.....	12
3.1.3 „Otevřené prostory“ .....	12
3.1.4 Subjekty provozující kontinuální divadelní činnost .....	13
3.1.5 Projektové financování / jednorázové a jednoleté projekty .....	14
3.2 Budoucí podoba divadel zřizovaných hl. městem Praha (umělecké zaměření, právní a provozní forma, návrh aktuálního postupu) .....	14
3.2.1 Divadlo na Vinohradech.....	14
3.2.2 Hudební divadlo Karlín .....	15
3.2.3 Městská divadla pražská .....	16
3.2.4 Divadlo pod Palmovkou .....	17
3.2.5 Divadlo v Dlouhé.....	18
3.2.6 Studio Ypsilon.....	19
3.2.7 Divadlo Minor .....	20
3.2.8 Divadlo Spejbla a Hurvínka .....	21
3.2.9 Švandovo divadlo .....	22
3.2.10 Divadlo Na zábradlí .....	23
<b>4. Podpůrné návrhy a doporučení</b> .....	<b>25</b>
4.1 Návrh právnických osob a jejich využití v procesu optimalizace.....	25
4.2 Vize a cíle pražské divadelní sítě – obecné principy .....	25
4.2.1 Vize a strategie .....	25
4.2.2 Střednědobé cíle v oblasti divadla.....	26
4.2.3 Výzkum publika, mapování kultury, tzv. rozvoj publika.....	26
4.3 Principy evaluace (tj. hodnocení) v dotačním systému HMP .....	26

4.4	Hlavní zásady jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha .....	27
<b>5.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>29</b>

## 1. Úvod

Zadáním pro předkládaný materiál bylo aktualizovat *Analýzu transformace příspěvkových organizací – divadel zřizovaných hlavním městem Prahou*, zpracovanou v r. 2001 Divadelním ústavem, která navrhla základní parametry veřejného financování pražské divadelní kultury a na jejímž základě došlo k transformaci některých příspěvkových organizací (Divadlo Archa, Činoherní klub, divadlo Semafor) na jiné typy právnických osob. A dále pak doplnit a zrevidovat závěry kvalitně připraveného *Návrhu 2. etapy transformace příspěvkových organizací v oblasti kultury*, který byl vypracován Poradním sborem primátora a připraven pro jednání Rady zastupitelstva v. r. 2010. (Rada tento materiál nakonec vůbec neprojednala.) A to vše v intencích přijaté *Koncepce kulturní politiky hl. města Prahy* a notifikovaného *Grantového systému HMP<sup>1</sup> v oblasti kultury a umění*.

S cílem získat zpětnou vazbu o názorech a očekáváních divadelnické obce a odborné veřejnosti jsme v prosinci loňského roku, v úvodu práce na tomto materiálu, svolali veřejnou diskuzi<sup>2</sup> na Novou scénu Národního divadla.

Zároveň jsme si ujasňovali zadání se zadavatelem: z těchto debat vyplynulo, že hlavním výstupem celého materiálu má být jasné doporučení, jak má hlavní město v budoucnu postupovat v případě správy a provozu svých deseti zřizovaných divadel. Od počátku bylo pro nás klíčovou podmínkou jakékoliv proměny zrušení příspěvkové organizace (dále jen PO). Tímto směrem se ubírala naše pozornost. Abychom však mohli zodpovědně doporučit další cestu pražských veřejných divadel, znamenalo to navrhnout dílčí změny v celém systému správy a podpory divadelních subjektů a aktivit. Zásadním kritériem pro nás byla udržitelnost, neboli realizovatelnost našich návrhů a doporučení.

Výsledkem první rešeršní, mapovací a analytické fáze naší práce byla *Podkladová studie*. Na ni navazovalo vypracování *Návrhového dokumentu*, jenž předkládá konkrétní řešení a doporučení. Protože jsme chtěli, aby Návrhový dokument mohl stát samostatně, do 4. kapitoly jsme převzali ve významně zestručnělé podobě některá témata z *Podkladové studie*.

V *Koncepci kulturní politiky hl. města Prahy* se praví, že „*Praha chce být v nejlepším slova smyslu otevřeným kulturním městem, které respektuje svou tradici, využívá historického potenciálu a současně vytváří podmínky pro nové inspirace, trendy a formy kulturního života a umělecké tvorby.*“ V duchu shora uvedeného citátu je cílem předkládaného materiálu „optimalizovat“ pražskou divadelní síť a navrhnout dílčí změny v jejím fungování. Jde nám o to zachovat a dále rozvíjet střeoevropskou tradici činoherního ansámblového repertoárového divadla, ale zároveň uvolnit část jeho institucionální kapacity a otevřít ji pro jiné formy a žánry divadelní a taneční tvorby (např. současný tanec, pohybové divadlo, nový cirkus, nonverbální divadlo) a kreativní počiny performativního charakteru. A zlepšit pravidla (sebe)hodnocení divadelních subjektů a pravidla jejich podpory hl. městem Praha.

---

<sup>1</sup> Je třeba zmínit, že ve většině evropských metropolí jsou veřejná divadla vyňata ze standardních grantových programů a mají jiné režimy financování. Tento dokument nicméně počítá prozatím s financováním transformovaných divadel z grantového systému.

<sup>2</sup> 25. března t.r. jsme předložili na stejném místě k veřejné diskuzi Podkladovou studii jako výsledek první fáze naší práce.

Pojem „pražská divadelní síť“ vymezujeme pro účely této práce jako pražskou divadelní institucionální infrastrukturu veřejného typu<sup>3</sup>. Relativně bohatá institucionální infrastruktura veřejných divadel je velkou přidanou hodnotou kulturních služeb, které město nabízí svým občanům, a zároveň dobrým předpokladem pro rozvíjení umělecké kvality. Strategickým cílem naší práce je zefektivnění fungování této infrastruktury, zvýšení umělecké kvality a posílení umělecké různorodosti.

Vzhledem k tomu, že klíčovým nástrojem „optimalizace“ se pro nás stává proměna právně-ekonomického prostředí pražských veřejných divadel, zrekapitulujme důvody, proč trváme na zrušení příspěvkových organizací.

Nevýhodami PO se velmi detailně zabývá *Analýza transformace příspěvkových organizací* (2001), která je shrnuje takto:

- *„Základní nevýhodou je, že právní subjektivita příspěvkové organizace je hlavně v oblasti hospodaření s majetkem, v oblasti mzdové a daňové, ale i v oblasti správy a řízení nastavena diskriminačním způsobem vůči soukromému sektoru na straně jedné, ale i vůči neziskovému sektoru na straně druhé. Tuto nevýhodu vyvažuje pouze pravidelné financování z rozpočtu města*
- *Negativní dopady má v oblasti divadla mechanismus rozpočtu na kalendářní rok.*
- *Konkurenceschopnost a výkonnost nejvíce ohrožují limity v oblasti mzdové politiky.*
- *Demotivující je i rámec pravidel v hospodaření s movitým a nemovitým majetkem.*
- *Jako negativní faktor působí i praktická nemožnost vícezdrojového financování.*
- *V celé praxi příspěvkové organizace (od založení přes správu a řízení až po kontrolní mechanismy) je oslaben prvek odborného (z hlediska divadla) kompetentního řízení. Projevuje se to v aktech jmenování ředitelů, při vyhodnocování činností i faktem neexistence správních rad či odborných grémií.“*

O deset let později se v *Návrhu 2. etapy transformace příspěvkových organizací* (2010) praví: „Poradní sbor považuje transformaci většiny příspěvkových kulturních organizací zejména v oblasti živého umění (divadlo) za nástroj nutný k vytvoření a nastavení nového, otevřeného a prostupného systému podpory umění a kultury v hl. městě Praze.

*Ve spojení s jasně definovaným systémem několikastupňového grantového financování (ve smyslu kategorizace) hlavním městem Prahou by transformace těchto subjektů měla vést:*

- *k vytvoření prostředí, v němž mohou přirozeně vznikat, existovat a zanikat kulturní a umělecké subjekty v širokém žánrovém a estetickém rozpětí*
- *ke zlepšení a rozšíření nabídky kulturních služeb*
- *k otevření umělecké soutěže podle pravidel, která budou jasná, rovná, motivační a nebudou zvýhodňovat některé subjekty či umělecké obory*
- *k účinnějšímu a pružnějšímu využívání vložených finančních prostředků i úsilí a talentu zúčastněných umělců“*

---

<sup>3</sup> Nezávislými divadelními aktivitami a podnikatelskou divadelní sférou se v tomto materiálu nezabýváme.

Co se týče nevýhod PO dodejme, že nemůže zakládat obchodní společnost, nemůže vzít půjčku ani úvěr bez souhlasu zřizovatele, nesmí mít účast v další právnické osobě, nemůže kapitalizovat případný zisk, nemá vlastní majetek. V českých poměrech navíc dotace nevzniká na základě smlouvy (jako na Slovensku) mezi zřizovatelem a PO, ale jen rozhodnutím zřizovatele.

A závěrem konstatujeme, že forma PO je jedinečným česko-slovenským fenoménem, který jiné evropské země neznají. V jejich naprosté většině je mezi umělecké instituce a politický systém vsunut článek kompetentních institutů v podobě kulturních (popř. divadelních, hudebních) rad a navíc mají divadla obyčejně svoje správní a dozorčí rady s rozhodující pravomocí a odpovědností.

Eliminovat PO znamená usilovat o autonomii a suverenitu uměleckých institucí a zároveň o jejich větší odpovědnost.

A to je jedním z hlavních cílů této práce.

## 2. Základní principy transformace, její předpoklady a harmonogram

### 2.1 Východiska transformace<sup>4</sup>

Jsme přesvědčeni o tom, že Praha, pokud chce být považována za kulturní metropoli, musí být garantem sítě veřejných divadel v podobě, která je standardem pro civilizovanou Evropu.

Divadelní systém hl.m. Prahy tvoří tři segmenty: divadelní aktivity neziskových subjektů, podnikatelský segment (provoz divadla za účelem zisku) a konečně divadla, zakládaná a zřizovaná přímo veřejným sektorem, v tomto případě HMP. „Veřejná“ divadla vytvářejí páteřní síť divadelního systému, neboť mají oproti zbývajícím dvěma segmentům jasně pojmenované poslání: Pro jejich hodnocení (i financování) by mělo v první řadě platit kritérium umělecké kvality. Za druhé by v metropoli měly garantovat diverzifikaci (různorodost) druhů a žánrů. A za třetí se od nich vyžaduje realizace původní tvorby, otevřenost vůči minoritám, odvaha k experimentu, péče o kulturní dědictví a řada dalších standardů, které se obecně očekávají u fenoménu veřejné služby.

Pražská divadelní infrastruktura trpí nevyvážeností, která je mj. způsobena nedokončeným procesem transformace příspěvkových organizací (PO). Věc je o to složitější, že navzdory jasně doložitelným nevýhodám PO (viz 1. Úvod), některé managementy pražských divadel získaly velké zkušenosti v řízení těchto organizací a jsou schopny se s úskalími této právní formy dobře vypořádat a svá divadla efektivně vést. To ovšem nic nemění na tom, že PO není perspektivní právní formou a že je třeba důsledně pracovat na její eliminaci z pražské divadelní sítě.

Navrhujeme transformaci všech divadel, zřizovaných hl. městem Prahou, do jiné právní formy. V případě Divadla na Vinohradech a Hudebního divadla Karlín doporučujeme vyčkat přijetí zákona o veřejnoprávních institucích v kultuře. Ve všech ostatních případech doporučujeme jako cílovou právní formu ústav, popř. nadační fond. Aby bylo možno nastartovat proces proměny ihned, doporučujeme nečekat na účinnost nového Občanského zákoníku (který ustavuje právní formu ústavu) a využít pro prvotní proměnu formu OPS (viz dále). Je ovšem zcela na rozhodnutí HMP, zda toto naše doporučení přijme.

Považujeme za důležité, aby rozhodnutím orgánů města bylo deklarována vůle provést zrušení všech osmi PO a aby tento proces byl zahájen okamžitě. Jsme si vědomi toho, že město si musí ve spolupráci s managementy jednotlivých divadel vytipovat rizikové faktory transformace a teprve na základě jejich vyřešení postoupit k vlastní realizaci. Největší problémy lze předpokládat u těch divadel, která sídlí v pronajatých prostorech. Je tedy logické, že na základě této analýzy si město vytvoří vlastní realizační plán a harmonogram transformace a že celý proces bude postupný – a to i vzhledem k administrativní kapacitě MHMP. Zároveň je třeba pracovat na vytvoření podmínek (viz dále), nezbytných pro úspěšné fungování pražské divadelní sítě po transformaci.

---

<sup>4</sup> Jsme si vědomi toho, že pojem transformace není přesný, neboť ve všech případech bude třeba zrušit příspěvkovou organizaci a založit novou právnickou osobu. Přesto pojem nadále používáme, neboť je zavedený a dobře vystihuje meritum věci.

## 2.2 Možnost rychlého řešení změny právní formy prostřednictvím založení OPS

K rychlému řešení nové právní formy transformovaných divadel je možné využít právní formy obecně prospěšné společnosti (OPS). Obecně prospěšné společnosti lze zakládat ovšem pouze do 31.12.2013, neboť nový Občanský zákoník (NOZ) zruší zákon č.248/1995 Sb. a po 1.1.2014 již nebude možné OPS zakládat. (Návrh na zápis OPS rejstříkovému soudu je ovšem třeba podat nejpozději do 1.12. 2013.)

OPS budou moci svou existenci řešit takto:

- *zůstanou OPS a budou nadále fungovat v režimu zákona č.248/1995 Sb.*
- *změní svou právní formu na ústav*
- *změní svou právní formu na nadační fond*
- *změní svou právní formu na nadaci.*

Při využití tohoto postupu by mohlo být výhodou okamžité zahájení kroků k transformaci pražské divadelní sítě. V „dvoukrokovém“ řešení by se divadlo<sup>5</sup> v 1. kroku smluvně převedlo na obecně prospěšnou společnost založenou HMP s deklarovaným závazkem obecně prospěšnou společnost po 1.1.2014 transformovat na ústav nebo nadační fond podle NOZ. O transformaci v tomto 2. kroku by rozhodovala správní rada OPS popř. za účasti HMP jako zakladatele OPS.

Změnou právní formy z OPS na ústav nebo nadační fond by se samotná právnická osoba (OPS) nerušila, ani by nezanikla, pouze by došlo ke změně jejich právních poměrů. Proces přeměny z OPS na ústav nebo nadační fond je upraven přímo občanským zákoníkem.

O přeměně by jako nejvyšší orgán OPS rozhodovala správní rada, která by realizací jednotlivých kroků pověřila ředitele jako statutární orgán. Rozhodnutí o změně právní formy by vedle údajů o OPS obsahovalo určení tzv. rozhodného dne, od něhož by se právní úkony provedené OPS přičítaly nové právní formě. Rozhodný den předchází podání návrhu na zápis transformace do rejstříku, ke dni předcházejícímu rozhodnému dni se sestaví mezitímní účetní závěrka.

Při změně právní formy OPS na ústav mohou zůstat totožní zakladatelé, kteří zakládali OPS. Totožně mohou zůstat obsazená i místa v orgánech, jejich základní struktura je shodná se strukturou OPS – ředitel, správní rada, dozorčí rady. Při transformaci na nadační fond by došlo i ke strukturální změně, neboť statutárním orgánem nadačního fondu je správní rada. Ředitel může být ustanoven jako orgán jednající pouze na základě zmocnění uděleného mu správní radou.

## 2.3 Předpoklady a podmínky transformace

Město bude vždy odpovídat za správu kulturních statků. Pokud chce učinit zásadní proměnu vztahu ke svým divadlům, tedy přechod od modulu „řídít a provozovat“ k modulu „podporovat“, pak musí vytvořit pro tuto změnu řádné podmínky:

---

<sup>5</sup> Rozumí se práva, povinnosti (závazky z právních vztahů) a majetek, zaměstnanci



### *Deklarace zachování současného objemu finančních prostředků, určených na podporu divadelního umění v Praze*

- Kontinuální činnost koncepčního poradního orgánu coby garanta naplňování kulturní politiky města, jeho strategických cílů a mj. i garanta procesu optimalizace pražské divadelní sítě (za určitých okolností si lze představit, že tuto roli na sebe vezme grantová komise, ovšem za předpokladu posílení a rozšíření svých pravomocí a svého složení)
- Vyřešit otázky týkající se dlouhodobé správy nemovitostí, které má město resp. divadlo v nájmu, s možností čerpat investiční prostředky na jejich obnovu
- Posílení pozice grantového systému a optimalizace jeho fungování

## **2.4 Aproximativní časový plán transformace divadel**

### **2.4.1 Založení OPS a zrušení PO**

Některé zdola uvedené kroky je možno realizovat současně.

Celkově lze odhadnout, že proces založení OPS bude trvat cca 5 měsíců, a posléze dalších 3-5 měsíců kroky vedoucí ke zrušení příspěvkové organizace.

Materiál o založení OPS a záměru zrušit příspěvkovou organizaci do Rady HMP a následně do zastupitelstva	8-10 týdnů
Příspěvková organizace: inventarizace majetku, znalecké posudky, přehled pracovně-právních vztahů, posouzení smluvních vztahů a rozhodnutí o dalším postupu	7 týdnů
OPS: ředitel, členové správní rady, dozorčí rady, dopracování zakládacích listin, notářský zápis	3 týdny
Kompletace příloh k návrhu na zápis rejstříku OPS	1 týden
Městský soud v Praze – řízení o zápisu ústavu do rejstříku OPS	2 týdny
Založení bankovního účtu Finanční úřad – přihláška k registraci daně z příjmů, daně ze závislé činnosti, srážkové daně	2 týdny
Převod majetku z HMP (majetek ve správě příspěvkové organizace) na OPS	8-10 týdnů
Projednání transformace a převodu práv a povinností z pracovně právních vztahů s odborovými organizacemi	2 týdny

Provedení vlastního převodu práv a povinností z pracovně-právních vztahů	2 týdny
Ukončení smluvních vztahů resp. přechod smluvních vztahů včetně nájemních vztahů	4 týdny
Materiál do Rady HMP a následně do zastupitelstva HMP o zrušení příspěvkové organizace	10 týdnů
Kroky v souvislosti s ukončením činnosti příspěvkové organizace	8 týdnů

#### 2.4.2 Transformace OPS na ústav po 1. 1. 2014

Proces transformace OPS ústav bude trvat asi 3-4 měsíce.

Rozhodnutí správní rady o transformaci	2 měsíce
Přehled o majetku, přecházejících právech a závazcích, účetní závěrka	1 měsíc
prohlášení a kompletace příloh k návrhu na zápis do rejstříku	1 týden
Městský soud v Praze – řízení o zápisu ústavu do rejstříku	2 týdny

### **3. Kategorizace divadelních subjektů a Návrh budoucí podoby divadel zřizovaných hl. městem Praha**

#### **3.1 Kategorizace divadelních subjektů**

V souvislosti s návrhem na optimalizaci pražské divadelní sítě navrhujeme novelizovat stávající Koncepti kulturní politiky HMP a definovat nový způsob kategorizace divadelních subjektů, které tuto síť tvoří. Navrhovaná kategorizace lépe vystihuje specifika a potřeby pražského divadelnictví a nastavuje budoucí ideální stav. Východiska a kritéria vychází z platného znění Koncepte kulturní politiky HMP, nicméně nyní je akcentován vztah města ke konkrétním skupinám subjektů a způsobům, jakým naplňují stanovené cíle HMP v oblasti divadla (otevřenost, tradice, rozmanitost, pestrost, prostupnost ad. - viz kapitola Vize a cíle divadelní politiky důvodové studie). Kategorizace nebere v potaz umělecká kritéria, nelze ji v žádném případě chápat hodnotově nebo kvalitativně. Nezohledňuje všechny priority města v oblasti divadla, a není proto přímo využitelná pro posuzování a členění žadatelů v rámci grantového systému HMP. Reflektuje spíše budoucí strukturu městské divadelní sítě a metodu přechodu k ní.

Město prostřednictvím podpory subjektů ve všech kategoriích zajišťuje veřejnou službu v oblasti divadla, která patří ke standardu evropských metropolí, včetně adekvátního uměleckého naplnění vlastních i pronajatých prostor.

##### **3.1.1 Kontinuálně financované kulturní instituce hlavního města Prahy**

- Profilové, reprezentativní instituce města, jejichž dlouhodobou činnost chce HMP plně garantovat a uchovat si k nim přímou dotační a institucionální vazbu.
- Tato kategorie zahrnuje Divadlo na Vinohradech a Hudební divadlo Karlín.
- Důvodem k vytčení těchto dvou scén do zvláštní kategorie je jednak jejich výlučnost v parametru divácké kapacity a návazně náročnosti jejich provozování, zároveň výlučnost jejich funkce jako reprezentativních scén kulturní metropole v oblasti činoherního, resp. hudebního divadla.
- Navrhujeme transformovat, až bude VPI nebo jiná podobná právní forma – do té doby ponechat v režimu PO.

### 3.1.2 Kontinuální podpora divadelních subjektů se zakladatelskou nebo spoluzakladatelskou funkcí hl. m. Prahy<sup>6</sup>

- Tato kategorie zahrnuje ta současná, ale i budoucí pražská divadla a subjekty (bez ohledu na to, v čím objektu sídlí nebo jaký typ divadelní aktivity vyvíjejí), kde Praha má zájem zachovat současný umělecký a provozní model, příp. má zájem se i v budoucnu v souladu se svými prioritami v oblasti kulturní politiky aktivně spolupodílet na koncepčním a provozním směřování těchto subjektů;
- V této kategorii se předpokládá vznik a existence soukromoprávních subjektů (ústavů či o.p.s.), které budou zakládány nebo spoluzakládány městem Prahou (případně i dotčenou městskou částí nebo dalšími subjekty), a současný zánik stávajících PO;
- Obměna uměleckého vedení a managementu divadel bude zajištěna skrze vliv ve správních radách nových subjektů (předpokládá se aktivní účast zástupců města) a povinnost vypisovat pravidelná veřejná výběrová řízení na ředitele (tato povinnost musí být zakotvena již v zakládacích listinách nových společností a měla by být z pozice zakladatele doplněna i do zakládacích listin již existujících o.p.s.);
- Tato kategorie zahrnuje např. Divadlo Minor, Divadlo pod Palmovkou, Divadlo v Dlouhé, Městská divadla pražská, Činoherní klub popř. Divadlo Spejbla a Hurvínka a Studio Ypsilon a do budoucna by do ní měly být zařazeny i např. významné festivaly s mezinárodním přesahem;
- Z hlediska vztahu k nemovitostem, ve kterých subjekty působí, by město mělo být vždy - pokud není přímo majitelem objektů - pronajímatelem těchto prostor od soukromých vlastníků a tyto prostory divadlům této kategorie dále podnájemovat. To znamená, že smluvním partnerem divadel ve vztahu k nemovitostem, ve kterých působí, bude vždy hlavní město Praha (případně městská část);
- Tyto instituce nebudou přímo řízeny městem (proto již nemůže jít o příspěvkové organizace). Praha jim prostory ve svém majetku (či jím pronajaté) poskytne zpravidla za netržní nájemné spolu s dotací (víceletým, nejméně čtyřletým grantem na činnost).

### 3.1.3 „Otevřené prostory“

- Smyslem zřízení této kategorie je oddělení budovy od provozovatele divadla s cílem zajistit větší prostupnost a pružnost pražské divadelní sítě;
- Vzhledem ke vhodným prostorovým i kapacitním dispozicím by se do budoucna měly stát otevřenými scénami, na kterých se bude v pravidelných intervalech ověřovat platnost stávajícího konceptu a případně se budou otevírat novým a aktuálním přístupům k

---

<sup>6</sup> Předkládáme i variantní řešení, které ovšem získalo v řešitelském týmu minoritní podporu: Spoluzakladatelskou nebo zakladatelskou funkci města chápat pouze jako součást předchozí kategorie a tuto navrhovanou kategorii zcela zrušit. Varianta vychází ze zásady, že město se má stát donátorem a má opustit zřizovatelskou funkci v jakékoli podobě. A ze zásady, že je třeba přirozenou cestou umožňovat obnovu celého systému a co nejvíce eliminovat potřebu vnějších řídicích mechanismů. V případě přijetí této varianty by se adekvátně musely upravit transformační návrhy u jednotlivých divadel.

provozování živého divadelního umění. HMP by mělo být schopné prostřednictvím pravidelných výběrových řízení na provozovatele pružně reflektovat změny a vývoj v oblasti performing arts a poskytnout profesionální zázemí etablovaným se umělcům.

- Tento způsob provozu otevře možnost poskytnout inovativním divadelním projektům profesionální podmínky bez nutnosti přímo navazovat na dosavadní provozní model těchto prostor;
- Tato kategorie zahrnuje: Divadlo Na zábradlí, Švandovo divadlo, Divadlo Komedie, divadlo v paláci Adria (dnešní Divadlo Bez zábradlí) a Divadlo Archa<sup>7</sup>, Jedná se o prostory, které již na tomto principu střídání souborů fungují, nebo jsou pro něj vhodné kapacitně i provozně.;
- V rámci transformace založí současný management nový soukromoprávní subjekt (nejvhodnější se jeví forma ústavu či o.p.s.), který přebere současné aktivity a závazky divadla a kterému hl. město Praha pronajme resp. podnajme prostory za symbolické nájemné na první cca pětileté období – poté bude Praha pravidelně vypisovat transparentní výběrová řízení na pronajímatele/provozovatele těchto prostor (viz fungující model Divadla Komedie);
- Nemovitý majetek určený k činnosti provozovatele zůstává v majetku města (nebo městem pronajatý), které ho příslušným způsobem spravuje;
- Město - pokud není přímo majitelem - je vždy pronajímatelem těchto prostor a prostory divadlům této kategorie dále podnají. To znamená, že smluvním partnerem divadel v této kategorii ve vztahu k nemovitostem, ve kterých působí, bude vždy hlavní město Praha (případně městská část);
- Využití nemovitého majetku pronajímatelem se vymezí smluvně - jeho prostřednictvím HMP poptává určitý typ kulturní činnosti, pro který nabízí optimálně zařízený prostor zpravidla za netržní nájemné.
- Praha prostory (vlastní i pronajaté) podnajme spolu s víceletým, nejméně čtyřletým grantem na činnost. Rozhodování o výběru provozovatele divadla a přidělení grantu musí probíhat v součinnosti;

### 3.1.4 Subjekty provozující kontinuální divadelní činnost

- HMP nijak přímo nevstupuje do vzniku či existence těchto subjektů;
- Praha má v souladu s cíli Koncepce kulturní politiky výrazný zájem tento segment divadelních aktivit kontinuálně formou víceletých grantů podporovat (důvody: tradice, umělecká kvalita, potřebnost);
- U těchto subjektů se předpokládá, že některé z nich se budou aktivně ucházet o možnost působit v otevřených prostorech dle předchozí kategorie 3.1.3.
- V této kategorii jsou veškeré ostatní divadelní aktivity kontinuálního charakteru:

---

<sup>7</sup> V případě Divadla Archa, které již bylo transformováno v první vlně transformace a které funguje v právní formě o.p.s., bude třeba z pozice zakladatele vstoupit do aktuálních právních vztahů. Vycházíme z předpokladu, že HMP má zájem udržet dlouhodobě stávající prostory Divadla Archa pro divadelní aktivity, přestože nejsou v jeho vlastnictví. HMP by se mělo stejně jako v ostatních případech stát pronajímatelem těchto prostor a současnému provozovateli je podnají.

- podpora kontinuální činnosti neziskových divadelních souborů (Dejvické divadlo, Divadlo Semafor, Divadlo v Celetné /Spolek Kašpar/, popř. Divadlo Spejbla a Hurvínka, Studio Ypsilon apod. )
- podpora kontinuální činnosti nezávislých souborů bez vlastních prostorů (v současnosti např. Cirk La Putyka, Buchty a loutky, Divadlo Letí apod.)
- kontinuální existence prostor, které fungují jako produkční domy (v současnosti např. Roxy/NoD, Divadlo Ponec, Palác Akropolis, Alfred ve dvoře, Divadlo v Řeznické apod.)
- podpora soukromých divadel s vlastním prostorem (např. Divadlo Ungelt, Divadlo Na Fidlovačce, Divadlo Na Jezerce,);
- Vztahy k nemovitostem, ve kterých působí, si tyto subjekty upravují přímo s jejich majiteli;

### 3.1.5 Projektové financování / jednorázové a jednoleté projekty

- Součástí této kategorie jsou jednorázové nebo jednoleté projekty (inscenační projekty, divadelní eventy, festivaly apod.)

## 3.2 Budoucí podoba divadel zřizovaných hl. městem Praha (umělecké zaměření, právní a provozní forma, návrh aktuálního postupu)

V této kapitole předkládáme (někdy variantní) návrhy, jakým způsobem profilovat dnešní divadelní příspěvkové organizace města Prahy.

Východiskem této návrhové části byla analýza současného fungování těchto divadelních organizací, konfrontace s jejich uměleckou tradicí, reflexe jejich tvorby z hlediska celopražského divadelního kontextu a z hlediska veřejného zájmu, vyjádřeného v kulturní politice města.

### 3.2.1 Divadlo na Vinohradech

#### Poslání divadla včetně uměleckého zaměření

Divadlo je historicky předurčeno být reprezentativní činoherní scénou disponující souborem významných hereckých osobností. Lze od něho žádat návaznost na současné myšlenkové a umělecké evropské tendence, jako tomu bylo za K. H. Hilara v prvním desetiletí jeho existence, inscenace významného českého i světového repertoáru historického i současného na úrovni soudobé jevištní poetiky. Tradice divadla se odvíjejí od dramatiky bratří Čapků a Františka Langera, později Františka Pavlíčka, Bertolta Brechta či Friedricha Dürrenmatta. Soubor vinohradského divadla má reprezentovat tradiční kvalitu dramatického činoherního divadla s ambicí být důstojným partnerem obdobných metropolitních evropských divadel.

#### Navrhovaná právní a provozní forma

Právní forma: Veřejnoprávní instituce v oblasti kultury

Zdůvodnění: Vzhledem k jedinečné vazbě divadla na kulturní tradici hl. města Prahy.

Harmonogram: Návrh tohoto zákona ještě nevstoupil do legislativního procesu, nelze tedy očekávat, že bude přijat dříve než v polovině příštího roku. (Bylo by žádoucí, aby hl. město Praha a ředitel Divadla na Vinohradech podpořili svou iniciativou přijetí tohoto zákona.) Z těchto důvodů se vznik nové právní formy divadla může datovat nejdříve od 1.1. 2015.

Provozní forma: Divadlo si má i po své transformaci uchovat podobu repertoárového divadla ansámblového typu.

Pozn. Divadelní budova je v majetku města.

### **Návrh aktuálního postupu**

Vzhledem k tomu, že časový horizont transformace divadla není pevně dán, navrhujeme aplikovat *Hlavní zásady jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha*. V tomto konkrétním případě to znamená zajistit zveřejnění koncepce, na základě které byl Tomáš Töpfer jmenován do funkce ředitele, a nastavit harmonogram hodnocení (a sebehodnocení) jeho (hypoteticky pětiletého) ředitelského působení tak, aby bylo dokončeno do konce března roku 2016. Na základě tohoto hodnocení bude stanoveno, zda bude ředitel T. Töpfer vyzván ke zpracování koncepce na dalších pět let a po jejím úspěšném projednání potvrzen ve funkci na další pětileté období anebo zda bude vyhlášeno výběrové řízení. Výběrové řízení musí být vyhlášeno nejpozději 1. září 2016 s nástupem nového ředitele 1. srpna 2017.

### **3.2.2 Hudební divadlo Karlín**

#### **Poslání divadla včetně uměleckého zaměření**

Hudební divadlo v Karlíně (HDK) sídlí v jednom z nejstarších sálů v Praze – původně Varieté bylo otevřeno v roce 1884 a objekt je památkově chráněný. V podobě stálého souboru určeného původně operetě a hudební komedii existuje HDK od roku 1945. (Specializované operetní soubory ve střední Evropě v posledních desetiletích víceméně zanikly, klasické operety se staly pravidelnou součástí dramaturgie operních souborů, což je zřejmě nejvhodnější cestou i pro Prahu jako součást repertoáru v budově Státní opery.)

Za ředitele Egona Kulhánka se HDK proměnilo ve scénu poetikou příslušející ke komerčním produkcím, rezignovalo na tradiční muzikálový soubor a staví na populárních popových hvězdách. Při návrhu řešení je třeba vzít v úvahu dvě okolnosti:

1. Velké jeviště vyžaduje specifické nákladné inscenační postupy, produkce musí zajistit pravidelnou návštěvnost velké kapacity hlediště (921 míst).
2. Budova divadla představuje vzácný historický prostor v majetku města, do něhož město vložilo velké investice (přes půl miliardy Kč) při rekonstrukci budovy po povodních 2002.

HDK by se v budoucnu mělo stát reprezentativním městským muzikálovým (hudebním) divadlem, které bude schopné produkovat výjimečné projekty klasického muzikálu i původní novinky a které bude tvořit přirozené centrum muzikálového divadla ve střeoevropském kontextu, kultivovat tento žánr a výrazně reprezentovat HMP.

Vzhledem k tomu, že současná situace HDK tomuto poslání neodpovídá, je třeba vyhlásit výběrové řízení na ředitele.

#### **Navrhovaná právní a provozní forma**

Právní forma: Veřejnoprávní instituce v oblasti kultury

Zdůvodnění: Vzhledem k jedinečnosti HDK v Praze z hlediska hudebně-dramatického žánru a vzhledem k jedinečnosti budovy HDK a ochrany investic vložených městem

Harmonogram: Návrh tohoto zákona ještě nevstoupil do legislativního procesu, nelze tedy očekávat, že bude přijat dříve než v polovině příštího roku. (Bylo by žádoucí, aby hl. město Praha a ředitel HDK podpořili svou iniciativou přijetí tohoto zákona.) Z těchto důvodů se vznik nové právní formy divadla může datovat nejdříve od 1.1. 2015.

Provozní forma: : Repertoárové muzikálové divadlo ansámblového typu

Pozn. Divadelní budova je v majetku města.

### **Návrh aktuálního postupu**

Vzhledem k tomu, že časový horizont transformace divadla není pevně dán, navrhujeme aplikovat *Hlavní zásady jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha*. V tomto konkrétním případě to znamená v co nejkratší době vypsát výběrové řízení na ředitele, a to na šestiletý cyklus se začátkem funkčního období ředitele 1. srpna 2014, s možností získat nosný projekt dalšího rozvoje HDK v intencích shora řečeného.

### **3.2.3 Městská divadla pražská**

#### **Poslání divadla včetně uměleckého zaměření**

Od 50. let jsou Městská divadla pražská (s proměnlivým složením jednotlivých scén – viz divadlo Komédie, Komorní divadlo, divadlo ABC a divadlo Rokoko, nyní divadlo ABC + divadlo Rokoko) reprezentativní městskou institucí, orientovanou na střední vrstvy diváků s velmi dobrým diváckým zázemím. Ta nabízí širokým vrstvám diváků mainstreamový repertoár klasického repertoáru, skládající se z klasického i současného činoherního repertoáru, hudebních komedií i původních autorských projektů. V jeho historii výraznou roli hrála éra Osvobozeného divadla, a v poválečné době tzv. ornestium. Na tyto epochy se snaží stávající vedení divadla navazovat. Problémem je, že obě stávající scény sídlí v objektech, které jsou v soukromém vlastnictví (ABC – smlouva mezi divadlem a pronajímatelem – na dobu určitou do roku 2030, Rokoko – smlouva mezi divadlem a pronajímatelem – na dobu určitou do 2018). Svazek MDP je považován v současné době za přežitý, historicky udržovaný model.

Proto navrhujeme před ukončením smlouvy se soukromým majitelem v pasáži Rokoko (rok 2018) zvážit přínosy dalšího provozování tohoto divadelního sálu ve stávajícím svazku s divadlem ABC.

Pro budoucí využití MDP (resp. Divadla ABC) doporučujeme zachovat stávající charakter produkce, tj. divadla pro široké publikum a výraznými komunikačními programy jako v podobě výrazného společenského centra Prahy – prostor Divadla ABC lze považovat za reprezentativní pro tento typ produkce, je vhodný též pro středně velké muzikály a hudební komedie.

Divadlo by se mělo vyvarovat výrazně populistického repertoáru, který se přibližuje komerčním scénám.

#### **Navrhovaná právní a provozní forma**



Právní forma: o.p.s., založená hl. městem Prahou, posléze doporučená přeměna na ústav

Zdůvodnění: nejvhodnější právnická osoby pro neziskový subjekt tohoto typu

Provozní forma: MDP si i po své transformaci uchová podobu repertoárového divadla ansámblového typu.

Pozn. Divadlo sídlí v pronajatých prostorách (ABC i Rokoko). Přeměna jeho právnické osoby je závislá na dohodě s majitelem divadelní budovy.

### **Návrh aktuálního postupu**

Vycházet z *Hlavních zásad jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha* (viz kapitola 7.2.1).

V případě realizace transformace vyzvat současného ředitele Ondřeje Zajíce k předložení transformačního programového projektu a po jeho úspěšném projednání ho v zakládací listině nově založené o.p.s. jmenovat jako prvního ředitele na dva roky.

*(V případě pokračování příspěvkové organizace provést hodnocení ředitele a na jeho základě stanovit, zda bude ředitel O. Zajíc vyzván ke zpracování koncepce na dalších pět let a po jejím úspěšném projednání potvrzen ve funkci na pětileté období anebo zda bude vyhlášeno výběrové řízení. Výběrové řízení by mělo být vyhlášeno nejpozději 1. září 2013 s nástupem nového ředitele 1. srpna 2014.)*

### **3.2.4 Divadlo pod Palmovkou**

#### **Poslání divadla včetně uměleckého zaměření**

Divadlo pod Palmovkou se svou historií i umístěním mimo centrum vnímáme jako kulturní stánek, zaměřený na všechny vrstvy publika. Je zde jistá tradice solidního psychologického herectví, inscenování klasických i současných her (vázaná na konkrétní vůdčí osobnost), ale zároveň zřetelná tendence k lidovějším žánrům (např. hudebně dramatickým). Jeho historie v sobě nese etapy „uměleckého“ divadla (60. léta V. Lohniský, 80. léta J. Grossman, 90. léta P. Kracik), ale tato umělecká cesta se střetává s původním programem divadla, jenž se od 1949 nesl v duchu divadla lidového, které mělo obsluhovat Prahu-venkov. Mantra lidového divadla ve zdech Palmovky přetrvává a vždy znovu a znovu se hlásí o slovo.

V rámci pražské divadelní infrastruktury postrádá současné Divadlo pod Palmovkou svou jedinečnost, jinými slovy: oslovuje stejnou či přinejmenším podobnou diváckou cílovou skupinu jako Městská divadla pražská, Divadlo na Vinohradech, ale i např. Fidlovačka či Divadlo Na Jezerce.

Divadlo pod Palmovkou má být kulturním prostorem v širším slova smyslu, jenž by měl kromě funkcí uměleckých mělo plnit i funkce komunitní - tedy takové funkce, které otevírají divadlo širšímu spektru činností a bohatší komunikaci s divákem a neomezují ho jen na jen na „výrobu“ a „prodej“ jednotlivých inscenací.

#### **Navrhovaná právní a provozní forma**

Právní forma: o.p.s., založená hl. městem Prahou, posléze doporučená přeměna na ústav

Zdůvodnění: nejvhodnější právnické osoby pro neziskový subjekt tohoto typu

Provozní forma: Vzhledem k „otevřenosti“ zadání výběrového řízení závisí zcela na koncepci vítězného ředitele.

Pozn. Divadelní budova je v majetku města.

### **Návrh aktuálního postupu**

Aplikovat *Hlavní zásady jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha* (viz kapitola 7.2.1).

V případě realizace transformace vyzvat nového ředitele, který se stane vítězem výběrového řízení, k předložení transformačního programového projektu a po jeho úspěšném projednání ho v zakládací listině nově založené o.ps. jmenovat jako prvního ředitele na období dvou let.

*(V případě pokračování příspěvkové organizace nastavit harmonogram /sebe/hodnocení /hypoteticky pětiletého/ působení nového ředitele tak, aby bylo dokončeno do konce března roku 2017. Na základě tohoto hodnocení bude stanoveno, zda bude ředitel vyzván ke zpracování koncepce na dalších pět let a po jejím úspěšném projednání potvrzen ve funkci na další pětileté období anebo zda bude vyhlášeno výběrové řízení. Výběrové řízení musí být vyhlášeno nejpozději 1. září 2017 s nástupem nového ředitele 1. září 2018.)*

### **3.2.5 Divadlo v Dlouhé**

#### **Poslání divadla včetně uměleckého zaměření**

Nový soubor, složený ze dvou skupin (Hany Burešové a Jana Borny) zahájil činnost v tradičním divadelním prostoru (Velká opereta, posléze Divadlo Jiřího Wolkera a Divadlo na Starém Městě) pod názvem Divadlo v Dlouhé v roce 1996 a působí tam s úspěchem dodnes - prokazuje tak svou stabilitu a soudržnost a efektivnost kontinuální ansámblové práce. Své inscenace Divadlo v Dlouhé samo charakterizuje takto: „*Naše inscenace často využívají muzikantského, pěveckého a pohybového potenciálu herců, výtvarné a hudební metafory, bohatých světelných a audiovizuálních prostředků. Tím vším se Divadlo v Dlouhé ve spektru českých divadel vymezilo jako divadlo, které překračuje činohru směrem k alternativnímu, hudebnímu, loutkovému či kabaretnímu žánru.*“ A mj. v tom spočívá jeho jedinečnost na pražské divadelní mapě.

Současný, neobyčejně pestrý dramaturgický model kombinující moderní interpretace klasického dramatu, moderní klasiky i současného dramatu a představení pro děti a mládež (navazující na činnost Divadla Jiřího Wolkera a Divadla na Starém Městě) ve spojení s malými formami (kabaretního typu a scénických čtení ve foyeru) představuje v rámci pražského divadelního života originální programovou linii, která se jeví jako životaschopná (a to též z hlediska návštěvnosti) i pro střednědobou perspektivu tohoto divadla: za tu považujeme rok 2022, kdy končí nájemní resp. podnájemní smlouva na toto divadlo.

#### **Navrhovaná právní a provozní forma**

Právní forma: o.p.s., založená hl. městem Prahou, posléze doporučená přeměna na ústav

Zdůvodnění: nejvhodnější právnické osoby pro neziskový subjekt tohoto typu

Provozní forma: Divadlo si má i po své transformaci uchovat podobu repertoárového divadla ansámblového typu.

Pozn. Divadlo sídlí v pronajatých prostorách. Přeměna jeho právnické osoby je závislá na dohodě s majitelem divadelní budovy.

### Návrh aktuálního postupu

Aplikovat *Hlavní zásady jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha* (viz kapitola 7.2.1).

V případě realizace transformace vyzvat současnou ředitelku D. Šálkovou k předložení transformačního programového projektu a po jeho úspěšném projednání ji v zakladací listině nově založené o.p.s. jmenovat jako prvního ředitele na období dvou let.

*(V případě pokračování příspěvkové organizace provést hodnocení ředitelky a na jeho základě stanovit, zda bude ředitelka D. Šálková vyzvána ke zpracování koncepce na dalších pět let a po jejím úspěšném projednání potvrzena ve funkci na pětileté období anebo zda bude vyhlášeno výběrové řízení. Výběrové řízení by mělo být vyhlášeno nejpozději 1. září 2013 s nástupem nového ředitele 1. září 2014.)*

### 3.2.6 Studio Ypsilon

#### Poslání divadla včetně uměleckého zaměření

Vladimír Just v Encyklopedii divadelních souborů píše: „Zrod poetiky Studia Ypsilon jako ryze autorského divadla souvisel s hnutím malých divadel počátku 60. let. Autorská poetika Ypsilonky leží mezi tvůrčími principy první a druhé vlny malých divadel 60. let: vyšla z text-appealu a autorský přístup rozšířila na celý kolektiv i na sféru inscenační, tj. režijní, scénografickou a hereckou.“ Originální poetika Ypsilonky, rozvíjená od první poloviny 60. let dodnes jejím zakladatelem Janem Schmidem (nar. 1936) v intencích bytostné divadelní kreativity, patří ke klíčovým fenoménům českého divadla posledních čtyř desetiletí.

Budoucnost tohoto divadla je závislá na tom, do jaké míry se podaří pro obohacení vyhraněné ypsilonké poetiky, která bezpochyby ovlivnila řadu českých divadelních tvůrců a interpretů, získat tvůrčí osobnosti mladší popř. střední generace. Spolupráce některých mladých režisérů se Studiem Ypsilon naznačuje, že poetika Ypsilonky, postavená mj. na nadčasové divadelní syntéze slova, hudby a výtvarných prvků a z principu otevřená inovativní divadelní estetice, má potenciál se dále rozvíjet a najít si novou, silnou pozici na zítřejší mapě vrcholných projevů českého divadelního umění.

Nelze ovšem nevízt na vědomí fakt, že divadelní prostor, který Studio Ypsilon od roku 1978 využívá, není v majetku hl. města Prahy. Nájemní smlouva je na dobu neurčitou, je tedy možno ji standardně vypovědět.

Je třeba zároveň konstatovat, že divadlo se nenachází v současné době v příliš dobré kondici – ekonomicky, divácky, ani umělecky.

#### Navrhovaná právní a provozní forma<sup>8</sup>

Varianta 1: I přes silnou „autorskou“ roli Jana Schmida ve Studiu Ypsilon se nedomníváme, že by jeho osoba měla vstupovat do zakladatelských rolí nového právního subjektu. (Charakter tohoto divadla má blíže k typu „veřejnoprávního“ Divadla na provázku než k Suchého „privátnímu“ Semaforu.)

Právní forma: o.p.s., založená hl. městem Prahou, posléze doporučená přeměna na ústav

---

<sup>8</sup> Řešitelský tým nedošel v případě tohoto divadla shody. Předkládáme tedy dvě rovnoprávné varianty.

Zdůvodnění: nejvhodnější právnické osoby pro neziskový subjekt tohoto typu

Provozní forma: Divadlo si má i po své transformaci uchovat podobu repertoárového divadla ansámblového typu. (Míra externích a interních úvazků je ovšem zcela v rukou ředitele divadla.)

Varianta 2:

Právní forma: právnická osoba soukromého práva založená bez spoluúčasti města dle rozhodnutí jediného zakladatele resp. majitele, Jana Schmida, resp. současného managementu a uměleckého vedení divadla.

Zdůvodnění: Tato varianta akcentuje výrazně autorský charakter divadla. Vzhledem k veřejně prospěšnému charakteru divadla doporučujeme založení ústavu, nicméně rozhodnutí je zcela na současném managementu.

Provozní forma: Provozní forma bude zcela na rozhodnutí zakladatelů.

Pozn. Divadlo sídlí v pronajatých prostorách. Přeměna jeho právnické osoby je závislá na dohodě s majitelem divadelní budovy.

### **Návrh aktuálního postupu**

Varianta 1: Vycházet z *Hlavních zásad jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha* (viz kapitola 7.2.1), nicméně je nezbytná jejich modifikace pro specifickou situaci tohoto divadla.

Vzhledem k náročnosti transformačního procesu je třeba ředitelskou roli nově obsadit. Doporučujeme proto vypsát co nejrychleji výběrové řízení na pozici ředitele Studia Ypsilon, v jehož zadání by byla formulována povinnost předložit transformační projekt, který bude ctít dosavadní kontinuitu Studia Ypsilon a rozvíjet jeho poetiku ve spolupráci s jeho zakladatelem. Vítězný uchazeč bude v zakládací listině nově založené o.p.s. jmenován jako první ředitel na období dvou let.

Varianta 2: Vycházet z *Hlavních zásad jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha* (viz kapitola 7.2.1), nicméně je nezbytná jejich modifikace pro specifickou situaci tohoto divadla. Vyzvat současného ředitele J. Schmida k předložení transformačního programového projektu.

*(V případě pokračování příspěvkové organizace doporučujeme vypsát co nejrychleji výběrové řízení na pozici ředitele Studia Ypsilon, v jehož zadání by byla formulována povinnost předložit projekt, který bude ctít dosavadní kontinuitu Studia Ypsilon a rozvíjet jeho poetiku. Mandát vítězného uchazeče by měl mít max. tříletý. Jeden rok před jeho skončením bude provedeno hodnocení, na jehož základě bude rozhodnuto o dalším postupu.)*

### **3.2.7 Divadlo Minor**

#### **Poslání divadla včetně uměleckého zaměření**

Divadlo by mělo nadále fungovat jako klíčová pražská scéna s plným zaměřením na divadlo pro děti a mládež. Mělo by nabízet žánrově rozličný repertoár pro mladé publikum všech věkových kategorií. Důležité je propojovat zábavnou funkci divadla s výchovným aspektem. Dramaturgicky se nabízí široká škála možností, od adaptací literárních děl (s ohledem na povinnou školní četbu) po původní projekty, které hravou (příp. interaktivní) formou budou nejmladší generaci seznamovat s divadlem a nenásilně vychovávat novou diváckou generaci, pro kterou bude i budoucnou návštěva divadla přirozenou součástí života.

Doporučujeme též i nadále akcentovat komplexní výtvarné řešení všech prostor divadla.

### **Navrhovaná právní a provozní forma**

Právní forma: o.p.s., založená hl. městem Prahou, posléze doporučená přeměna na ústav

Zdůvodnění: nejvhodnější právnické osoby pro neziskový subjekt tohoto typu

Provozní forma: Divadlo si má i po své transformaci uchovat podobu repertoárového divadla ansámblového typu. (Míra externích a interních úvazků je ovšem zcela v rukou ředitele divadla.)

Pozn. Divadelní budova je v majetku města.

### **Návrh aktuálního postupu**

Aplikovat *Hlavní zásady jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha* (viz kapitola 7.2.1).

V případě realizace transformace vyzvat současného ředitele Z. Pecháčka k předložení transformačního programového projektu a po jeho úspěšném projednání ho v zakládací listině nově založené o.p.s. jmenovat jako prvního ředitele na období dvou let.

*(V případě pokračování příspěvkové organizace provést hodnocení ředitele a na jeho základě stanovit, zda bude ředitel Z. Pecháček vyzván ke zpracování koncepce na dalších pět let a po jejím úspěšném projednání potvrzen ve funkci na pětileté období anebo zda bude vyhlášeno výběrové řízení. Výběrové řízení by mělo být vyhlášeno nejpozději 1. září 2013 s nástupem nového ředitele 1. září 2014.)*

## **3.2.8 Divadlo Spejbla a Hurvínka**

### **Poslání divadla včetně uměleckého zaměření**

Encyklopedie divadelních souborů (vydal Divadelní ústav v roce 2000) konstatuje:

*„V kontextu českého loutkářství si Divadlo S+H udržuje specifické postavení. Rozvíjí Skupův umělecký odkaz, usilující o propojení tradičního loutkářství s moderním loutkovým divadlem. Aniž by ztrácelo kontakt se soudobým vývojem, akcentuje souvislost s tradicí a udržuje marionetářskou školu, která i jeho zásluhou zůstává živou součástí divadelní kultury. Výjimečného ohlasu dosáhlo na četných turné v zahraničí. Spejbl a Hurvínek se stali jedněmi z nemnoha světově známých postav českého divadla.“*

Tato citace nepřímou vystihuje i poslání tohoto divadla, tradiční marionetové scény iluzivního typu, na kterém netřeba nic měnit.

Veřejně prospěšná činnost divadla je charakterizována především tvorbou pro děti (od čtyř let).

### **Navrhovaná právní a provozní forma<sup>9</sup>**

Nezávisle na zvolené právní formě je třeba jasně deklarovat, že se jedná o divadlo pro děti a mládež, pro jehož činnost je veřejná podpora nezbytná.

Varianta 1:

---

<sup>9</sup> Řešitelský tým nedošel v případě tohoto divadla shody. Předkládáme tedy dvě rovnoprávné varianty.

Právní forma: právnická osoba soukromého práva dle rozhodnutí jediného zakladatele resp. majitele, Heleny Štáchové

Zdůvodnění: Tato varianta akcentuje rodinný charakter divadla a privátní vlastnictví licenci loutek. Vzhledem k veřejně prospěšnému charakteru divadla doporučujeme založení ústavu.

Varianta 2:

Právní forma: o.p.s., založená hl. městem Prahou, posléze doporučená přeměna na ústav, založený paritně hl. městem Praha a Helenou Štáchovou (popř. za spoluzakladatelské role i Prahy 6)

Zdůvodnění: Vhodný právní model pro specifické postavení tohoto divadla. Neboť to je charakterizovaného na jedné straně silnou uměleckou tradicí a vazbou na kulturní nabídku Prahu, jejíž je pevnou součástí, a na druhé straně svou podobou rodinného divadla autorského typu, kdy licenční práva na loutky jsou v rukách privátní osoby.

Provozní forma: Ponecháváme na rozhodnutí zakladatelů

Pozn. Divadelní budova je v majetku Prahy 6. Lze předpokládat, že uzavřít nájemní smlouvu s novou právnickou osobou za stejných podmínek jako dnes se podaří.

### **Návrh aktuálního postupu**

Vycházet z *Hlavních zásad jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřízovaných hl. městem Praha* (viz kapitola 7.2.1), nicméně je nezbytná jejich modifikace pro specifický charakter tohoto divadla.

V případě rozhodnutí pro druhou variantu vyzvat současnou ředitelku H. Štáchovou k předložení transformačního programového projektu a po jeho úspěšném projednání ji v zakládací listině nově založené o.p.s. jmenovat jako první ředitelku.

*(V případě pokračování příspěvkové organizace provést hodnocení ředitelky a na jeho základě stanovit závazné ekonomické a umělecké parametry dalšího fungování divadla.)*

### **3.2.9 Švandovo divadlo**

#### **Poslání divadla včetně uměleckého zaměření**

Švandovo divadlo je vhodným zařízením pro různé umělecké přístupy a žánry a dokáže poskytnout zázemí i náročnějším konceptům, které je kombinují. Stávající mnohvrstevný způsob fungování realizovaný ředitelem Danielem Hrbkem to dokazuje a navádí k tomu, aby Švandovo divadlo zůstalo i do budoucna otevřenou scénou, která bude v pravidelných intervalech ověřovat platnost stávajícího konceptu a případně se otevírat novým a aktuálním přístupům k provozování živého umění. Švandovo divadlo by mělo být progresivním divadelním prostorem, který umožní Praze reflektovat změny a vývoj v oblasti performing arts a poskytnout profesionální zázemí etablojícím se umělcům zejména mladší generace. Praha takový prostor postrádá a žádná z městských divadelních budov není z hlediska kapacity, zkušeben nebo dispozice svých dvou sálů pro tuto funkci vhodnější.

#### **Navrhovaná právní a provozní forma (blíže viz 3.1 Kategorizace...)**

Právní forma: podle volby stávajícího managementu (založená bez účasti města)

Zdůvodnění: soubor by měl být z právního hlediska oddělen od budovy, aby byla umožněna případná budoucí střídání provozovatelů

Provozní forma: Švandovo divadlo se má po své transformaci stát prostorem, ve kterém město v pravidelných intervalech cca 4 – 5 let ve výběrovém řízení potvrdí pokračování stávajícího provozovatele nebo umožní vstup nového subjektu s nejvhodnějším uměleckým projektem v celé šíři možných žánrových kombinací a provozních modelů. Znění zadání výběrového řízení by měl být navržen odborným poradním orgánem Rady hl. m. Prahy s ohledem na aktuální situaci pražské divadelní sítě v dané době.

Pozn. Divadelní budova je v převážné míře v majetku města.

### **Návrh aktuálního postupu**

Aplikovat *Hlavní zásady jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha* (viz kapitola 7.2.1).

Vyzvat současného ředitele D. Hrbka k předložení projektu transformace stávající divadelní činnosti na libovolnou soukromoprávní právnickou osobu s naprostou volností nastavení principů jejího fungování. Nově vzniklé společnosti navrhujeme svěřit nemovitý i movitý majetek stávající příspěvkové organizace do bezplatného užívání na dobu určitou v trvání 4 - 5 let.

*(Vzhledem k délce ředitelského mandátu D. Hrbka vypsát v případě pokračování příspěvkové organizace výběrové řízení 12 měsíců před vypršením běžného, pětiletého období od prodloužení jeho jmenování, tj. nejpozději 31. 12. 2015 s nástupem nového ředitele 1. 1. 2017. )*

### **3.2.10 Divadlo Na zábradlí**

#### **Poslání divadla včetně uměleckého zaměření**

Divadlo Na zábradlí by mělo představovat dynamický umělecký prostor, který bude sledovat soudobé trendy světového divadla. Prostor na pražské divadelní mapě unikátní, ale i konkurenceschopný především ve srovnání se zahraničím. Vzhledem ke své tradici autorského experimentujícího přístupu vedoucího k živému komunikujícímu divadelnímu zážitku a vzhledem ke vhodným prostorovým i kapacitním dispozicím divadla by se do budoucna mělo stát otevřenou scénou, která bude v pravidelných intervalech ověřovat platnost stávajícího konceptu a případně se otevírat novým a aktuálním přístupům k provozování živého divadelního umění. HMP by mělo být schopné prostřednictvím pravidelných výběrových řízení na provozovatele Divadla Na zábradlí pružně reflektovat změny a vývoj v oblasti performing arts. Důraz má být kladen na výrazné tvůrčí individuality.

#### **Navrhovaná právní a provozní forma (blíže viz 3.1 Kategorizace...)**

Právní forma: podle volby stávajícího managementu (založená bez účasti města)

Zdůvodnění: soubor by měl být z právního hlediska oddělen od budovy, aby byla umožněna případná budoucí střídání provozovatelů

Provozní forma: Divadlo na zábradlí se má po své transformaci stát prostorem, ve kterém město v pravidelných intervalech cca 4 – 5 let ve výběrovém řízení potvrdí pokračování stávajícího provozovatele nebo umožní vstup nového subjektu s nejvhodnějším uměleckým projektem v celé šíři možných žánrových kombinací a provozních modelů. Znění zadání výběrového řízení by měl být navržen odborným poradním orgánem Rady hl. m. Prahy s ohledem na aktuální situaci pražské divadelní sítě v dané době.

Pozn. Divadelní budova je v majetku města.



### **Návrh aktuálního postupu**

Aplikovat *Hlavní zásady jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha* (viz kapitola 7.2.1).

Vyzvat designovaného ředitele P. Štědroně k předložení projektu transformace stávající divadelní činnosti na libovolnou soukromoprávní právnickou osobu s naprostou volností nastavení principů jejího fungování.

*(V případě pokračování příspěvkové organizace nastavit harmonogram /sebe/hodnocení /hypoteticky pětiletého/ ředitelského působení P. Štědroně tak, aby bylo realizováno do konce března roku 2017. Na základě tohoto hodnocení bude stanoveno, zda bude ředitel P. Štědron vyzván ke zpracování koncepce na dalších pět let a po jejím úspěšném projednání potvrzen ve funkci na další pětileté období anebo zda bude vyhlášeno výběrové řízení. Výběrové řízení musí být vyhlášeno nejpozději 1. září 2017 s nástupem nového ředitele 1. září 2018.)*



## 4. Podpůrné návrhy a doporučení

### 4.1 Návrh právnických osob a jejich využití v procesu optimalizace

Při posuzování vhodnosti právních forem pro optimalizaci určených divadel se respektuje jejich charakter, vycházející i z definičního určení příspěvkových organizací dle zákona č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, jako subjektů zajišťujících činnosti v působnosti města, které jsou zpravidla neziskové. Tomuto požadavku nejlépe vyhovuje ústav podle zákona č.89/2012 Sb., občanský zákoník. Ústav je tradiční právní formou soukromého práva, jehož účel spočívající v realizaci činnosti, zahrnující i poskytování služeb, ve prospěch veřejnosti.

Forma nadačního fondu je variantou pro subjekty, obsahem jejichž činnosti je poskytování prostoru jiným subjektům realizujícím divadelní činnost, což nevyklučuje vlastní divadelní činnost. Nadační fond je využitelný pro aktivity spočívající v podpoře činností dle vůle zakladatele vyjádřené v nadační (zakládací) listině. Nadační fond v nové právní úpravě občanského zákoníku prochází zásadní proměnou oproti jeho stávajícímu pojetí, kdy je především subjektem poskytujícím nadační příspěvky.

Posuzována byla i forma obchodních společností – společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Tyto formy jsou svou podstatou formou vlastnictví ve formě podílů – vlastníkem by bylo HMP. Na rozdíl od tohoto, ústav ani nadační fond vlastníka nemají. Jejich podstatou je spravování majetku k využití ke stanovenému účelu. Mantinely činnosti ústavu nebo nadačního ústavu vytváří zakladatel vymezením jejich účelu.

Forma obchodní společnosti není navrhována i s ohledem na možnou budoucí úpravu daňových zákonů a především zákona o daních z příjmů. Ten dle dostupných informací bude upravovat výhody pro právníky osoby soukromého práva – vytváří kategorii „veřejně prospěšného poplatníka“, kterým však nemůže být obchodní společnost. Z hlediska podstaty obchodních společností nebyl u divadel – dosud příspěvkových organizací HMP – shledán důvod k tomu, aby se HMP stala tím, kdo vlastní divadla v nové podobě.

### 4.2 Vize a cíle pražské divadelní sítě – obecné principy

Za zásadní považujeme připravovat a realizovat konkrétní kroky v divadelní politice v synergii a vztahu s kulturní politikou města a jeho strategickým plánem. Divadelní sektor je pak třeba vnímat z organizačního, technického i ekonomického hlediska jako součást kreativních a kulturních průmyslů, jejichž význam pro Prahu prokázala aktuální studie URM.

V souladu s platným Strategickým plánem z roku 2008 souhlasíme s cílem L 3.5 Zefektivnění systému podpory kulturních, sportovních a rekreačních aktivit.

#### 4.2.1 Vize a strategie

Lze smysluplně navázat na platnou Konceptci kulturní politiky hl. m. Prahy z r. 2008. Zásada přednostní podpory neziskových projektů a organizací (bod č 4.) by měla být aplikována i ve své negaci. Praha by měla zvážit podporu neziskových subjektů, jejichž fungování může díky konkurenčnímu tlaku efektivněji zajišťovat podnikatelský sektor.

Řada dalších cílů uvedených v koncepci se nerealizuje (poradní sbor, evaluace organizací, podpora akcí ve veřejném prostoru, využití městských nemovitostí k alternativním kulturním aktivitám, podpora umění mimo centrum apod.)

Mezi zásadami kulturní politiky by neměla chybět zásada: Praha považuje kulturu za zásadní nástroj rozvoje kvality života ve městě, identity a cestovního ruchu a jako takovou ji zahrnuje do přípravy a implementace Strategického plánu Prahy.

#### 4.2.2 Střednědobé cíle v oblasti divadla

Podobně se ztotožňujeme i s cíli přijatými v Koncepci.

Transformace příspěvkových organizací (bod. 3) by měla pomoci realizovat prioritu podpory nejširšího spektra umělecké tvorby (bod 2.) a využít tento proces k narovnání rovnováhy vychýlené přirozeným vývojem na straně jedné a stagnací na straně druhé.

Evaluace městských institucí a grantové podpory je nejslabším článkem celého systému. Je nutné zavedení evaluace nejen měřitelných výkonů, ale také sebeevaluace dosahování cílů stanovených organizací. Prvním krokem je zveřejnění (vítězných) konceptů současných ředitelů PO. Doporučujeme zavedení pevného funkčního období ředitelů městských divadel. (viz přílohy 1.3 a 1.4)

#### 4.2.3 Výzkum publika, mapování kultury, tzv. rozvoj publika

Při tvorbě a aktualizaci kulturní politiky i strategického plánu Prahy by měly být základním výchozím materiálem výzkum publika (participace, preferencí, sociodemografického složení) a mapování kultury (geodata, lokalizované informace o participaci a nabídce). Navrhujeme proto vytvořit zadání pro zpracování průzkumu publika a mapování kultury v hl. m. Praze<sup>10</sup>.

Doporučujeme HMP, aby si nechalo vypracovat analýzu multiplikačních efektů, které přináší vložení veřejných peněz do divadelní činnosti, a to s cílem překonat stereotyp, že jde o nenávratné dotace, když ve skutečnosti jde o dotace návratné.

Považujeme za vhodné přijmout koncept Rozvoje publika a zahrnout jej jako jeden z aspektů evaluace a hodnocení konkurzů i grantových žádostí.

### 4.3 Principy evaluace (tj. hodnocení) v dotačním systému HMP

Důležitou, prozatím nefunkční součástí dotačního systému je evaluace: hodnocení činnosti institucí z hlediska naplňování jejich účelu, kvality činnosti a ekonomického a manažerského jednání. Je to především důležitá zpětná vazba a reflexe samotné instituce a kontrola vynaložených prostředků donátorem.

Navrhujeme požadovat pravidelnou autoevaluaci na základě níže stanovených pravidel: jednou ročně autoevaluaci každý dotovaný subjekt vyvěsí na své stránky k veřejné kontrole a diskusi. Výsledky lze též uplatnit ve výroční zprávě. Evaluaci na úrovni HMP navrhujeme provádět podle potřeby (hodnocení činnosti za určité delší období, výběrové

---

<sup>10</sup> Referenční příklad viz: **Culture Map London** (<http://www.culturemaplondon.org/>) a **Segmenty publika umění** (<http://www.lateralthinkers.com/culturesegments.html>)

řízení, strategické rozhodnutí apod.) na základě autoevaluací. Takové pojetí evaluace nevyžaduje neúměrné náklady ani složitou organizaci.

Nejúčelnější posouzení činnosti lze provést na základě kritérií (měřítko konkrétní činnosti divadelní instituce) a ukazatelů (údaje dokládající splnění kritéria) vycházejících z konkrétních plánů a směřování umělecké instituce.

Navrhujeme zjednodušit evaluaci na tři základní kritéria:

1. kvalita,
2. potřebnost,
3. realizovatelnost,

a vztáhnout je na tři oblasti činnosti divadel:

1. oblast umělecké tvorby (hlavní činnost divadelní instituce),
2. oblast komunikace s uživateli prostřednictvím všech služeb, které subjekt poskytuje (paralelní či související činnosti divadelní instituce, obslužnost diváků při návštěvě divadla apod.),
3. oblast provozu, produkce a hospodaření (organizační a ekonomické zajištění chodu divadelní instituce, vedlejší činnosti typu pronájmů či služeb apod.).

Tzv. výkonové ukazatele, jež vymezují základní údaje o divadelním subjektu, procházejí všemi třemi kritérii i oblastmi, nejvíc se soustředí do kritéria potřebnosti a realizovatelnosti, a do oblasti provozu, produkce a hospodaření (návštěvnost, struktura rozpočtu, soběstačnost, dotace na vstupenku, nabídka sedadel, počet představení na vlastním jevišti a mimo něj, počty převzatých produkcí na vlastním jevišti apod.).

Strukturu evaluace určí jednotný dotazník, který bude vyžadovat uvedení fixních ukazatelů především z oblasti provozní (návštěvnost, počet premiér, počet představení apod.) a ekonomické (soběstačnost, dotace na vstupenku), a umožní subjektu využít libovolné další ukazatele dle jeho konkrétní činnosti.

Pro většinu kritérií v činnosti divadel nemáme objektivně dané ukazatele, proto je nezbytné data interpretovat, tedy především posuzovat přiměřenost splnění kritérií vzhledem ke konkrétní činnosti subjektu.

Výsledkem evaluace není striktní vnějškové hodnocení úspěšnosti instituce, není to komisionální soud nad subjektem, ale je to dialog s ním směřující především k poznání potřeb divadla, tedy k získání podkladů pro správné politické rozhodnutí.

#### **4.4 Hlavní zásady jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha**

Jsme jednoznačně přesvědčeni o tom, že pražskou divadelní infrastrukturu je třeba převést na bázi organizací veřejného resp. soukromého práva. Po zkušenostech z mnoha minulých let jsme si však vědomi toho, že tento proces může mít delší trvání, než v této studii předpokládáme. Z těchto důvodů doporučujeme provést co nejdříve několik změn ve vztahu zřizovatele a managementu divadelních PO, které by na přechodnou dobu existence PO zajistily posílení odborného řízení zřizovaných divadel.

Pro přechodné období existence PO konstruujeme tyto zásady tak, aby nevyžadovaly naplnění žádných dalších podmínek, vznik nových orgánů či funkčnost stávajícího Poradního sboru primátora. Jde totiž o to, aby tento proces bylo možno realizovat co nejdříve:

1. Rada zastupitelstva HMP stanoví zvláštním dokumentem termíny vyhodnocení činnosti jednotlivých ředitelů divadelních PO a určí další postup, spočívající v tom, že jmenovaná hodnotící komise doporučí další pokračování ředitele ve funkci (pravděpodobně s podmínkou předložení „transformačního projektu“) anebo vyhlášení výběrového řízení.
2. Hodnotící komise budou jmenovány Radou zastupitelstva HMP na návrh radního pro kulturu, který ve svém návrhu zohlední nominace osob ze strany Grantové komise, Výboru pro kulturu a volný čas ZHMP a odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu MHMP. V případě vyhlášení výběrového řízení může tato komise pokračovat z rozhodnutí Rady zastupitelstva jako komise výběrová anebo bude Radou zastupitelstva jmenována komise nová, sestavená na základě stejných principů jako komise hodnotící.
3. Výběrové řízení musí být vyhlášeno nejméně jeden rok před hypotetickým koncem funkčního období ředitele a musí být uzavřeno do půl roku. Součástí podmínek bude předložení transformačního projektu.
4. Funkční období nového ředitele se stanoví na dobu určitou v rozmezí 4 – 6 let v závislosti na velikosti a významu organizace anebo – pokud dojde k transformaci - do doby skončení existence stávající PO. (Lze ovšem předpokládat, že „transformující“ ředitel bude správní radou jmenován jako první ředitel nově vzniklého subjektu.)
5. Pro vypracování materiálů požadovaných pro výběrové řízení musí být poskytnuta přiměřená doba, která nesmí být kratší než 8 týdnů.
6. Projekt, se kterým ředitel zvítězil ve výběrovém řízení, musí být zveřejněn. Tento projekt by se měl stát také základním dokumentem pro autoevaluaci a evaluaci činnosti ředitele. V materiálu předkládaném Radě zastupitelstva v souvislosti se jmenováním ředitele by měla být pravidla tohoto hodnocení, včetně časového harmonogramu jasně stanovena.

## 5. Závěr

Mnohým bude připadat, že naše návrhy jsou málo progresivní. Mnozí budou naopak hájit stávající stav a v navrhovaných změnách budou hledat a nacházet různá rizika a různé „trojské koně“. Je to zcela logické a svým způsobem i zdravé. K zásahu do intenzivního života pražských divadel je třeba přistupovat s velkou pokorou a počítat s tím, že se zde jen těžko hledají jednoduchá řešení a že je to téma, které je a má být předmětem permanentního diskurzu.

Předkládaný materiál nepřináší ucelenou odpověď na všechny aspekty pražského divadelního a tanečního života. Zabývá se především oblastí veřejných divadel. A ani zde není žádnou doktrínou, ale otevírá prostor pro další diskuzi.

Řešitelský tým byl záměrně sestaven jako názorově širokospektrální. Výsledný *Návrhový dokument* je odrazem tohoto názorového spektra: jeho myšlenková dikce není zcela jednotná a některá témata jsou nazírána z různých úhlů. Tam, kde jsme nenašli týmovou shodu, jsme uvedli variantní řešení. Soudíme však, že o to cennější je relativní kompaktnost našich návrhů.

Pokud hl. město Praha přijme *Návrhový dokument* za svůj a využije ho jako podklad k realizaci, přispěje to nepochybně k dynamizaci pražské divadelní infrastruktury, k jejímu otevření, zefektivnění a k zrovnoprávnění výchozích podmínek. A přitom nedojde k ohrožení silných tradičních hodnot pražského divadelního milieu a destabilizaci divácké základny, což považujeme za nezbytný předpoklad všech změn.

Až se město rozhodne, do jaké míry a v jaké podobě využije tohoto *Návrhu optimalizace*, jsme připraveni rozpracovat některá témata do detailní podoby (např. téma poradního expertního orgánu, zadání průzkumu publika, vytipování městských prostor pro další rozvoj pražského performing arts ).

Byli jsme si od počátku vědomi toho, že výstupy řešitelského týmu budou vyžadovat před definitivním odevzdáním expertní oponenturu. Oslovili jsme proto širokou škálu osobností, které se tímto tématem dlouhodobě zabývají: Jan Dvořák, Petr Christov, Karel Král, Jana Machalická, Bohumil Nekolný, Marie Reslová, Daniel Sobotka, Nataša Zichová, Eva Žáková. Naše očekávání byla stoprocentně naplněna: oponentské posudky poukázaly na množství nedůsledností, disproporcí, disonancí a neřešených aspektů v našich výstupech a výrazným způsobem tak zasáhly do závěrečné podoby naší práce.

Všem oponentům patří náš velký dík.