

Koncepce rozvoje Opery ND a SO

Autoři:

Silvie Hroncová, ředitelka opery ND a SO
Petr Kofroň, umělecký ředitel opery ND a SO

Praha, prosinec 2013

SOUČASNÝ STAV

V současnosti působí v rámci Národního divadla dva operní soubory - Opera Národního divadla a Státní opera pod společným vedením.

HISTORIE

Tyto soubory pracují v Praze **kontinuálně** již od konce 19. století. Historicky existovaly nejdříve paralelně, jako v podstatě **konkurenční** produkce, zdůrazňující na jedné straně **českou** operní tvorbu, na straně druhé tvorbu **německou**. Tato přirozená rovnováha byla ukončena s koncem druhé světové války proměnou Německého divadla v Operu 5. května (manifestační premiérou byli právě Braniboři v Čechách). Paradoxně však tato modernistická konkurence Opeře ND zapříčinila, že od sezóny 1948/49 byla Opera 5. května začleněna do svazku ND jako Smetanovo divadlo. V roce 1992 byla ze Smetanova divadla zřízena samostatná Státní opera Praha, v roce 2012 byla opět přičleněna k ND.

HISTORIE JAKO VÝCHODISKO PRO SOUČASNOST

Tento celkem obecně známý historický exkurs je podstatný v několika ohledech:

1. Zdecimováním německé menšiny v českých zemích po 2. světové válce **ztratila česká kultura přirozený protipól**, s nímž vedla dialog. V celém období po 2. světové válce se ukazovalo, že s oním „zabráním všeho německého“ nešla ruku v ruce smysluplná **koncepce** „co s tím“. Na společenské úrovni vidíme důsledky dodnes v pohraničních územích, v oblasti operní v **bezradnosti** „co s dvěma operními domy“, v bezhlavém připojování, odpojování a opět připojování, aniž je přítomna **dlouhodobější vize** a prodiskutovaný **smysl** těchto úkonů.
2. V **koexistenci** dvou operních domů je však od počátku zakódována přirozená **konkurence**, která vedla ke zdárnému **rozvoji** obou „domů“. V tom byl a je též jejich historický, stejně jako současný **smysl**.
3. Tato konkurence se promítala do konce 2. světové války v ostré **dramaturgické vyhraněnosti** obou domů (zkratkovitě řečeno Wagner x Smetana).
4. Z tohoto historického kontextu také vyplývá, že veškeré nápady přesunout operu ND do budovy Státní opery jsou historicky a kulturně **pochybné**, neboť Opera Národního divadla nemůže psychologicky sídlit v budově Německého divadla.

FINANCOVÁNÍ DVOU OPER V PRAZE

Hned v úvodu budiž řečeno, že podobná diskuze o hledání efektivních způsobů fungování velkých národních operních domů probíhá v posledních dvou desetiletích také v zahraničí (Berlín, Vídeň, Paříž, Londýn).

V českém prostředí však dlouhodobě nejasná odpověď na otázku smyslu dvou operních scén **neprospívá uměleckému růstu souborů**, vede někdy k **amatérskému** názoru, že zrušením jednoho operního domu „ušetříme“.

Po roce 1989 přirozeně zamýšlené rozdělení na operu financovanou z prostředků MKČR (ND) a operu financovanou městem Praha (SO) bylo občas s představiteli města Prahy „diskutováno“, ale výsledkem byla **nula** (přitom městská opera

s vysokým podílem zahraničního návštěvníka by byla jen přirozenou městskou investicí návratnou několikanásobně).

Zároveň financování dvou oper ze státního rozpočtu, tedy v podstatě **skryté financování jedné jediné městské opery v Praze**, vykazuje jasnou „rozpočtovou absurditu“ (kdežto ostatní operní domy v Čechách a na Moravě jsou opravdu odkázány na podporu svého města s minimálním příspěvkem MK ČR, který je nestabilní, nikdy však podstatný, aby ulehčil městským rozpočtům).

Novému nastavení financování opery může napomoci i uvažovaná **změna právního postavení** Národního divadla na veřejnoprávní instituci.

SOUČASNÝ PERSONÁLNÍ STAV DVOU OPER V PRAZE

Je nutno si uvědomit, že v Praze existují **dva kvalitní operní orchestry**, jejichž personální obsazení a umělecká schopnost reprodukovat operní literaturu na vysoké úrovni je tu jen díky **dlouhodobému rozvoji**. Jakékoliv představy o tom, že se ze dvou orchestrů udělá jeden lepší, nemohou být „odborným“ názorem, neboť nezohledňují skutečnosti, jako je **dlouhodobá konstituce orchestru**, jeho **flexibilita** jako celku, **zvuková kvalita** celku, jakýsi tradicí daný **imanentní přístup** k interpretaci apod.

Vedle orchestrů existují v Praze **dva kvalitní operní sbory** (sbor SO osvědčil své schopnosti v poslední době např. při inscenaci Tannhäusera), které dosáhly své úrovně **dlouhodobou a soustavnou** prací. Odborný názor na konstituování dobrého sborového tělesa hovoří o horizontu **desetiletí**.

Opera ND a SO disponuje rozsáhlým **solistickým ansámblem**, jehož současná podoba je bohužel poznamenána **nekonceptním rozšiřováním** a absencí vnitřní „sebekontroly“ kvality. Přesto jsou v solistickém ansámbli ti **nejlepší zpěváci**, kteří jsou v naší zemi k dispozici.

V **dirigentských osobnostech** ukazuje se jako výhodná kombinace zahraničních hostujících dirigentů a našich domácích.

Hudební a scénická příprava a provoz trpí **nedostatkem kvalifikovaných pracovníků** (asistenti dirigenta, korepetitoři, asistenti režie, inspicie...).

SOUČASNÝ PROVOZNÍ STAV DVOU OPER V PRAZE

Opera ND s celkem přijatelným zázemím v Historické budově ND se potýká zejména se dvěma problémy:

a) Provoz Historické budovy ND **disponuje pouze jedním odpovídajícím prostorem pro zkoušky** (tzn. tento prostor má být k dispozici všem souborům, a zároveň orchestrálním a aranžovacím zkouškám opery).

b) Provoz Historické budovy ND a Stavovského divadla **neumožňuje rozvinout plnohodnotný operní program**, neboť v Historické budově se střídají všechny soubory, Stavovské divadlo je v podstatě scéna činoherní s „hostováním“ Opery ND s mozartovským repertoárem.

Opera SO je prostorově **standardně** vybavena (zkušební prostory, provoz jeviště...).

Zatímco Opera ND tyto prostory nemá vůbec, Opera SO je sice má, ale v **dezolátním** stavu (zázemí, jevištní technologie, obecné technologie budovy...).

SOUČASNÝ STAV NÁSTROJOVÉHO VYBAVENÍ ORCHESTRŮ

Vzhledem k dlouhodobému zanedbání rozvoje a obnovy nástrojového parku v **obou orchestrech** lze konstatovat, že nástrojový park obou orchestrů vykazuje k dnešnímu dni nedostatek ve vybavení nástroji v objemu cca **20 milionů Kč**.

SOUČASNÝ MZDOVÝ STAV DVOU OPER V PRAZE

Největším problémem obou oper jsou **mzdové podmínky kolektivních těles** a všech přípravných a obslužných zaměstnanců.

SOUČASNÝ SCÉNICKÝ STAV DVOU OPER V PRAZE

Obě opery **nemají dostatek titulů**, aby kvalitně a s ohledem na reprízovost finančně výhodněji provozovaly operní představení na všech scénách ND. V Opeře ND je příčinou **nedostatek premiér** v sezoně, vzhledem k větší míře „speciálních projektů“ **malá reprízovost** některých titulů. V Opeře SO opět **nedostatek premiér** v sezoně, malá možnost – vzhledem k tržbám – staré inscenace (opotřebené umělecky, morálně i fyzicky) **stáhnout a nahradit** je novým hudebním nastudováním a současnou inscenační podobou. Obecně pak obě Opery trpí **nedostatkem výrobních kapacit i skladovacích prostor** pro kostýmy a dekorace, což vede ke zbytečnému rušení a stahování titulů z repertoáru, přičemž tato tendence je **neekonomickým modelem**. Dekorace operních inscenací se může také pronajímat nebo prodávat zahraničním divadlům.

PR a MARKETING

Současný stav, kdy je marketing opery realizován převážně centrálně a tudíž velmi obecně, **neodpovídá potřebám operních souborů**. PR a MARKETING operního představení, a to dokonce s rozdílem mezi operním představením v ND a SO, **vyžaduje zcela jiné nástroje** než marketing činohry a baletu.

Každý operní titul vyžaduje **jinou strategii**. Některé notoricky známé tituly se „prodávají samy“ s možností občerstvit je zahraničními pěveckými osobnostmi, některé méně známé tituly nutno prodávat vždy „přes něco“, přes zúčastněnou osobnost, přes scénografickou či kostýmovou neobvyklost apod.

Z toho vyplývá, že **každý operní titul vyžaduje specifický přístup**, jak z hlediska obsahu i formy, tak i co se týče cílové skupiny (Carmen mířící mezi zahraniční návštěvníky, Phil Glass mířící mezi alternativnější mezinárodní skupiny, J. B. Foerster mezi obecně domácí kulturní veřejnost napříč uměleckými žánry apod.). Současný stav, kdy je celé marketingové a PR oddělení zabezpečováno dramaturgy, **je dlouhodobě neudržitelný**.

ROZVOJOVÝ PROGRAM OPER ND A SO

OBECNÁ VÝCHODISKA

Hned na začátku budiž řečeno, že existence dvou oper v Praze je **historicky daná**. Hned na začátku budiž řečeno, že restrikce operních souborů by přinesla **omezení provozu ND** (v počtu cca 200 představení na všech scénách), **omezení baletních představení** s orchestrem, citelnou **ztrátu tržeb** (cca 50.000.000), **problém „co hrát v uvolněných hracích dnech“**, problém **právní** (hromadné propouštění) a problém **sociální** (cca 250 uměleckých pracovníků bez práce).

Pakliže bude nadále probíhat **diskuze o počtu operních domů** v Praze, nechť je tak činěno na **odborné, široké** platformě, s vpravdě **národním srozuměním**, zejména však s **vizí**, která určí **přesné postupné kroky** k cíli. Tyto postupné kroky by musely být rozpracovány do posledních provozních, finančních, personálních **detailů**. V žádném případě se vedení Oper ND a SO **nebude podílet** na realizaci jakýchkoliv „nápadů“, které nebudou dopracovány do **konečných přesných čísel** a neprojdou **odbornou i širší kulturní diskusí a oponenturou**.

Hned vzápětí budiž řečeno, že **poptávka** po operních představeních v Praze je v průměru **větší než 70%**, tzn. při restrikci na jeden operní dům a při hypotetické a ilusorní návštěvnosti 100% by došlo k **převisu poptávky** a k protestům neuspokojené kulturní veřejnosti. Tedy problém kulturně-politický, ba v těchto končinách zejména **politický**. Zároveň nutno dodat, že vyváženě nastavený dramaturgický plán, promyšlený hrací plán, cílený marketing a PR může současnou průměrnou návštěvnost **ještě zvýšit**.

Provozní podmínky obou oper jsou natolik **svízelné** (nedostatečné zázemí Opery ND, katastrofální stav zázemí SO), že jen takto **diverzifikovaný provoz** ve třech domech je schopen vyprodukovat a provozovat repertoár srovnatelný **s jedním standardním evropským operním domem**.

OPERNÍ SCÉNY

Opery ND a SO budou účinkovat celkem na čtyřech stálých scénách:

- a) Historická budova ND
 - b) Státní opera
 - c) Stavovské divadlo
 - d) Nová scéna
-

PROFILACE JEDNOTLIVÝCH DOMŮ

- a) **Historická budova ND** – český repertoár klasický (B. Smetana, A. Dvořák, L. Janáček, B. Martinů, Z. Fibich, O. Ostrčil, V. Kašík...), plus slovanský repertoár (M. P. Musorgskij, P. I. Čajkovskij, ale i A. Šnitke, K. Penderecki)
 - b) **Státní opera** – velký romantický repertoár (G. Verdi, G. Puccini, R. Strauss, G. Bizet, J. Massenet, Ch. Gounod ...)
 - c) **Stavovské divadlo** – mozartovský repertoár, repertoár preromantický, klasicistní, předklasicistní a barokní (W. A. Mozart, Ch. W. Gluck, H. Purcell, A. Salieri, J.B. Lully, G. F. Händel, G. B. Pergolesi, G. Rossini, J.P. Rameau...).
 - d) **Nová scéna** – komorní projekty, speciální projekty, zejména komorní opera 20. století a současné novinky
-

PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

V těchto čtyřech domech budou zajišťovat provoz **dva samostatné orchestry a dva samostatné sbory** (orchestr a sbor ND pro Historickou budovu ND a Stavovské divadlo, orchestr a sbor SO pro budovu SO), na Nové scéně bude personální obsazení variabilní.

PERSONÁLNÍ VÝHLED

a) orchestry

- v sezóně 2014/2015 ověřit personální obsazení orchestrů vzhledem k nastalému plnohodnotnému provozu a počtu premiér
- zabezpečit nástrojový park pro oba orchestry
- zabezpečit předpisy obnovy nástrojového parku a další předpisy (náhrady, strojkovné, oblečení...)

b) sbory

- zvýšit počet sboru SO o 5 členů vzhledem k velkému romantickému repertoáru
- obsadit místo sbormistra SO
- udržovat standardní kvalitu sboru ND

c) solistický ansámbl

- prověřit využitelnost jednotlivých sólistů

d) umělečtí zaměstnanci přípravné a provozní fáze

- doplnit stav korepetitorů, asistentů režie a inspicientů

e) PR, marketing

- konstituovat samostatné PR a marketingové oddělení opery

f) jevištní provoz

- převést jevištní provoz SO pod ředitelství Opery ND a SO

PROSTOROVÉ ZAJIŠTĚNÍ

- a) Započít přípravu rekonstrukce budovy SO
 - b) Připravit náhradní program pro soubor SO během rekonstrukce
 - c) Výhledově řešit absenci zkušeben (orchestrální, aranžovací) pro soubor opery ND – odkoupení soukromé části provozní budovy ND.
 - d) Centrálně řešit možnosti výrobní i skladovací (dekorace, kostýmy)
-

e) Centrálně řešit prostorové a technologické problémy archivů s cílem etablovat tato dokumentační pracoviště na jeden specializovaný archiv

FINANČNÍ ZAJIŠTĚNÍ

- a) Výhledově stanovit platy kolektivních těles na úroveň 3/4 platu České filharmonie
- b) Zvýšit objem a podíl odměn za kvalitní výkon („rolového“) v solistickém ansámbly

SCÉNICKÁ SLOŽKA

- a) Zvyšovat počet premiér v jednotlivých domech, neboť počet stálých titulů nedostačuje počtu hracích dnů
- b) Zvyšovat počet stálých titulů na repertoáru
- c) Využívat tuzemských a mezinárodních koprodukcí ke zkvalitnění inscenační složky inscenací
- d) Pěstovat česko-slovenskou inscenační generaci a prosazovat ji do evropského kontextu

PROVOZNÍ STRATEGIE

- a) Zvýšit počet premiér v jednotlivých domech (optimálně Historická budova ND 5, Stavovské divadlo 2, Státní opera 6).
- b) Přejít aspoň v rámci opery na dlouhodobější plánování nejméně na 3 sezóny dopředu. Zejména s ohledem na termíny inscenačních týmů a dirigentů, zahraničních i domácích a špičkových sólistů.

FINANČNÍ STRATEGIE

- a) Stabilizovat mzdové prostředky opery v rámci celého ND
- b) Zpřehlednit financování premiérových a reprízovaných inscenací formou projektového nastavení rozpočtu (každá inscenace bude mít předem schválený rozpočet)
- c) Stabilizovat návštěvnost zkvalitněním dramaturgického plánu, smysluplnějším nasazováním jednotlivých titulů, cílenou propagací a PR, zvýšením počtu inscenací stálého repertoáru, optimalizovat systém obchodní politiky prodeje vstupenek
- d) Získat finanční prostředky lukrativními koprodukcemi, či dokonce „výrobou“ inscenací k následnému „prodeji“
- e) Získávání prostředků z evropských fondů

VZTAHY SE ZAHRANIČÍM

- a) Zintenzivnit spolupráci se sítí Opera Europa a dalšími nevládními organizacemi a s operními domy ze zahraničí.
- b) V každé sezóně přinést minimálně jeden koprodukční projekt, který přináší nejen úsporu pro vznik inscenace, ale může zabezpečit i vstup do finančně velkorysejších operních inscenací a může zvýšit možnosti získávání finančních

prostředků z evropských fondů a grantů (Norské fondy, Kreativní Evropa podprogram kultura – Creative Europe 2014-2020)

c) Vytvoření nabídkového katalogu inscenací, nabídka inscenací pro zahraniční divadla, nabídka pronájmu dekorací starších inscenací

MARKETING, PR, SPONZORING

- a) Založit v rámci Opery ND a SO kvalitní úsek obchodu, marketingu a PR tak, aby nasazování titulů bylo optimalizováno
 - b) Zafinancovat PR a marketing tak, aby Opera ND a SO vstoupila do širší povědomosti
 - c) Jednotlivé inscenace propagovat cíleně (jak na stěžejní prvek inscenace, tak na cílovou skupinu)
 - d) Rozšířit repertoár pro děti a adolescenty
 - e) Rozšířit off-off program (besedy, konference, pohled do zákulisí...)
 - f) Zavést nový prodejní systém
 - g) Zavést mobilní aplikace pro program opery
 - h) Intenzivnější komunikace na webu, facebooku a dalších sociálních sítích
 - ch) Newsletter, prodejny, fundraising – předměty
 - i) Průzkum návštěvnické obce, potenciální návštěvnické obce, průzkum trhu a zahraničních návštěvníků (cestovní kanceláře)
 - j) Pravidelné tiskové konference před premiérou a briefingy
 - k) Ročenka k sezoně, každoročně vydávat kalendárium
 - l) Sběrný filmový dokument o sezoně
 - m) Rozhlasové a televizní spoty
 - n) Image-spot pro oba soubory tak, aby nadefinoval soubory a budovy
 - o) Využít hudební a historický archiv, výstavy a doprovodný program, spolupráce například s Nadací Bohuslava Martinů, Pražské Quadriennale, Parallel Lives - Aleš Březina
 - p) Každoroční koncert k otevření sezóny
-

ZÁVĚR

Dvě pražské opery osvědčily svou oprávněnou existenci nejen výsledky uměleckými, ale zejména zájmem publika. Překonaly období nejistoty existenční, vycházející z neodborného řízení kultury jako celku. S podprůměrným mzdovým ohodnocením a v nouzových podmínkách v mnoha případech ukázaly, že patří mezi přední evropské operní domy. Často ovšem díky jakési latentní umělecko-pracovní motivaci na těch nejnižších článcích.

Vysoká soběstačnost operních domů svědčí nejen o zájmu publika, ale také o hlubokém mzdovém podfinancování všech pracovníků. Úprava mzdových podmínek přibližující se aspoň střeoevropským podmínkám bude investicí, která se vrátí v konkurenceschopnosti s ostatními evropskými domy, v možnostech mezinárodních koprodukcí racionálně využívajících kumulovaných prostředků. Zvýšená kvalita přinese i zvýšenou návštěvnost a spolu s ní synergický efekt do celkové hospodářské bilance města Prahy a České republiky.

Hlubší analytické poznatky z fungování Opery ND a SO ukazují, že oba dva operní soubory jako autonomní umělecká tělesa mají být zachovány.

V této společensko-ekonomické situaci je Národní divadlo jediným finančním a uměleckým garantem zachování obou operních domů, Opery ND i SO.



.....
Silvie Hroncová
Ředitelka Opery ND a SO



.....
Petr Kofroň
Umělecký ředitel Opery ND a SO