

Základy divadelní činnosti

Mgr. Bedřich Gregorini

Mgr. Jindřich Gregorini

doc. JUDr. Jiří Srstka

O B S A H

Úvod.....	3
1. KAPITOLA: <u>Právnícké osoby provozující divadelní činnost.....</u>	<u>5</u>
2. KAPITOLA: <u>Organizační struktura divadla a organizační řád divadla.....</u>	<u>14</u>
3. KAPITOLA: <u>Pracovní řád, kolektivní smlouva a další interní předpisy.....</u>	<u>17</u>
4. KAPITOLA: <u>Jevištní technologie.....</u>	<u>20</u>
5. KAPITOLA: <u>Dramaturgický plán.....</u>	<u>26</u>
6. KAPITOLA: <u>Zajištění autorských práv.....</u>	<u>33</u>
7. KAPITOLA: <u>Inscenační tým a jeho činnost před zahájením zkoušek.....</u>	<u>35</u>
8. KAPITOLA: <u>Výroba dekorací a kostýmů.....</u>	<u>44</u>
9. KAPITOLA: <u>Zkouškové období, premiéra a hodnocení inscenace.....</u>	<u>47</u>
10. KAPITOLA: <u>Repertoárový plán.....</u>	<u>53</u>
<u>Doslov:.....</u>	<u>56</u>
<u>Seznam příloh.....</u>	<u>57</u>

Úvod

Tato učebnice nechce a ani nemůže obsáhnout veškeré praktiky divadel při provozování jejich činnosti a činností souvisejících. Aktivitu divadel ani nelze dle názorů autorů této publikace vyčerpávajícím způsobem v celé šíři popsat a systemizovat proto, že je nejen velice obsáhlá i různorodá, ale působí na ni též vlivy, které mají svým způsobem iracionální charakter a to především u vlastní umělecké činnosti. Snad proto lze v práci divadel vysledovat pouze některé zákonitosti, jež však nikdy neplatí zcela tak, jak je tomu u jiných oborů lidské činnosti.

Autoři se proto koncentrovali na stručný popis a analýzy určitých základních rysů divadelní činnosti, vycházejíce z toho, že osou práce divadla je dramaturgický plán a jeho naplnění, což obnáší uvádění a reprizování divadelních inscenací, tedy, neuctivě řečeno, základních produktů divadelní činnosti. Popisy a analýzy jsou podány v patřičné míře obecnosti, neboť především v oblasti obecně závazných právních předpisů vztahujících se na divadelní činnost dochází k neustálým změnám, takže publikace by musela být každým rokem aktualizována. Autoři se soustředili na časový úsek ve kterém se inscenace vytváří, tedy od přijetí dramaturgického plánu do premiéry inscenace a to především z důvodu přehlednosti, neboť popis veškeré činnosti divadla by vydal na tlustospis v relaci k její mnohosti a objektivně dané neurovnanosti.

Publikace popisuje divadlo jako zvláštní specifickou instituci a zaměřuje se především na typ repertoárového divadla, které disponuje vlastním souborem, byť některé závěry lze vztáhnout i na divadla jiných typů. Existence repertoárového divadla je totiž nejvlastnější střeoevropské divadelní tradici.

Vedle dramaturgického plánu a jeho realizace autoři nemohli z hlediska souvislostí nezmínit i další základní fakta vztahující se k divadlům, a to zejména právní podobu a postavení divadel, organizační uspořádání, základní interní předpisy a v neposlední řadě i technologické vybavení jeviště, které má zásadní souvztažnost s podobou uváděných inscenací.

Fakta, teze a závěry učiněné v této publikaci by měly sloužit pro základní orientaci studentů nejen katedry produkce Divadelní fakulty Akademie múzických umění v Praze, tedy být

jakousi přehrou pro vlastní výuku či východiskem pro další poznávání divadelního organismu.

Není možné nezmínit i to, že tato publikace nemůže být „kuchařkou“ pro každodenní divadelní práci, jelikož prostředí každého jednotlivého divadla je individuální, některé procesy při přípravě a realizaci dramaturgického plánu jsou sceleny do jednoho podle velikosti divadla a specifík jeho prostředí, některé jiné naopak rozhojněny. Tedy jinak řečeno, publikace se pohybuje v základních pojmech jisté míry konkrétnosti společných koneckonců pro všechna divadla, avšak v praxi aplikovaných rozdílně.

Hezké čtení.

Autoři

1. KAPITOLA: Právnícké osoby provozující divadelní činnost

1.1. Právnícké osoby provozující divadelní činnost

Právnícké osoby jsou způsobilé nabývat práva a povinnosti. Právnícké osoby lze také definovat jako uspořádání jejich organizační soustavy, vymezení funkce jejich jednotlivých organizačních složek a určení jejich vzájemných vztahů. Nezbytným předpokladem pro činnost právníckých osob jsou hmotné a finanční prostředky. Organizační uspořádání právníckých osob proto musí řešit též jejich uspořádání v činnosti právnícké osoby včetně vymezení vztahů zaměstnanců i jiných osob k těmto prostředkům, jakož i způsoby, jakými se s nimi nakládá. Organizace právnícké osoby musí též stanovit způsob uzavírání vztahů s jinými právníckými a fyzickými osobami včetně státu, a to především ve smyslu statutárního a dalšího zastupování právnícké osoby v těchto vztazích.

Z ekonomického hlediska lze právnícké osoby realizující divadelní činnost charakterizovat ve většině případů jako neziskové. Výjimku pak tvoří některé kapitálové společnosti, zaměřené především na vytváření zisku. Takové kapitálové společnosti podnikají nejčastěji v právní formě společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti.

Charakteristika neziskových právníckých osob (dále jen „neziskové organizace“) není v odborné literatuře zcela jednoznačně vymezena. Lze však vycházet především z definice uvedené v části první, oddílu druhém (§§ 18 a následující zákona č. 40/1964 Sb.), tedy občanského zákoníku, části druhé (§§ 56 a následující zákona č. 513/1991 Sb.), tedy obchodního zákoníku a v neposlední řadě z příslušných ustanovení zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (zejména pak ustanovení § 18 odst. 8). Z výše uvedených zákonů lze dovodit, že v případě neziskových právníckých osob jde o osoby, které nebyly zřízeny za účelem dosahování zisku. Posláním těchto neziskových právníckých osob je tedy především poskytování nevýdělečných služeb veřejnosti včetně uspokojování jejich kulturních potřeb.

V uvedených zákonech je dále uvedeno, že se – mezi jinými - jedná o následující typy právníckých osob:

- příspěvkové organizace municipálního (tzn. komunálního) či státního typu
- obecně prospěšné společnosti
- občanská sdružení

Mohou sem patřit i některé kapitálové společnosti, pokud jsou založeny za jiným účelem, než za účelem podnikání.

Neziskové právnické osoby lze charakterizovat těmito znaky:

- mají právní subjektivitu
- nejsou založeny nebo zřízeny za účelem podnikání
- nerozdělují zisk (resp. eventuální zisk používají pro rozvoj svých aktivit)
- uspokojují konkrétní potřeby občanů většinou poskytováním služeb, případně zboží
- existují nezávisle na státním aparátu vyjma státních příspěvkových organizací
- mohou, ale nemusí být nutně financovány z veřejných rozpočtů včetně rozpočtu státního

Výše zmíněné subjekty lze dále dělit na příspěvkové organizace a jiné subjekty.

1.1.1. Příspěvkové organizace

Příspěvková organizace státu (dále jen PO) je právnickou osobou zřízenou ústředním orgánem státní správy – organizační složkou státu, v tomto případě Ministerstvem kultury České republiky- (např. Národní divadlo, Státní opera Praha) podle zákona č. 218/2000 Sb. – o rozpočtových pravidlech (státu) a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) v platném znění a zákona č. 219/2000 Sb., o majetku státu a jejím vystupování v právních vztazích, v platném znění. Zřizovatel vydává o vzniku PO zřizovací či zakládací listinu. PO přijímá po svém vzniku vnitřní normy, jako je kupř. organizační řád, pravidla hospodaření, pravidla pro oběh účetních dokladů a další vnitřní předpisy vyžadované obecně závaznými právními předpisy nebo které jsou nezbytné pro správné fungování PO.

PO hospodaří se svěřeným státním majetkem, který má v užívání. Dále pak hospodaří s peněžními prostředky získanými hlavní činností a s peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem. PO hospodaří rovněž s prostředky svých peněžních fondů, kterými dle zákona jsou:

- rezervní fond
- fond reprodukce majetku
- fond odměn
- fond kulturních a sociálních potřeb

PO může hospodařit i s prostředky získanými jinou (tzv. vedlejší či doplňkovou) činností provozovanou na základě živnostenských oprávnění, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, s peněžními prostředky poskytnutými ze zahraničí a s peněžními prostředky poskytnutými z rozpočtů územních samosprávných celků a státních fondů, včetně prostředků poskytnutých České republice z rozpočtu Evropské unie a s prostředky ES na

podporu de minimis a přijatých příspěvkovými organizacemi z Národního fondu. Tento způsob financování z různých zdrojů nazýváme vícezdrojové financování.

Hlavní činností PO je činnost vymezená zřizovatelem ve zřizovací listině (**příloha č. 1**).

Zřizovatel vymezuje ve zřizovací listině i tzv. vedlejší či doplňkovou činnost.

Příspěvkové organizace územních samosprávních celků zřizuje územně samosprávný celek, tj. hlavní město Praha nebo kraj, popř. obec (město), a to podle zák. č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územního rozpočtu v platném znění.

PO je tak subjektem, o jehož vzniku vydá zřizovatel zřizovací listinu (**příloha č. 2**) s obsahem dle zákona č.250/2000 Sb., která obsahuje vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícího předmětu činnosti, označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem PO, a také vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se PO předává do správy k jejímu vlastnímu hospodářskému využití. Vznik, rozdělení, sloučení, splynutí nebo zrušení příspěvkové organizace zveřejňuje zřizovatel v Ústředním věstníku. PO se zapisuje též do obchodního rejstříku, návrh na zápis podává zřizovatel.

Obdobně jako příspěvkové organizace státu hospodaří i příspěvkové organizace územně samosprávných celků se svými finančními fondy a dále s peněžními dary od fyzických a právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí.

Zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz své PO v návaznosti na výkony, nebo jiná kritéria jejich potřeb. Pokud PO provozuje doplňkovou činnost, může být základ daně z této činnosti snížen o 30%, nejvýše však o částku stanovenou v zákonu o dani z příjmu za podmínky, že takto dosaženou úsporu daňové povinnosti bude použito ke krytí nákladů hlavní činnosti.

Zůstatky peněžních fondů se po skončení roku převádějí do následujícího roku.

1.1.2. Jiné právnické osoby „svého druhu“

Obecně prospěšná společnost (dále jen OPS) je právnickou osobou založenou dle zákona č. 248/95 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených podmínek. Případně vytvořený zisk nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo jejích zaměstnanců a musí být použit výhradně na poskytování těch služeb, pro které byla OPS založena. Zakladateli mohou být Česká republika, právnické osoby (včetně obcí, měst a krajů) nebo fyzické osoby.

OPS vzniká zakládací smlouvou (**příloha č. 3**) podepsanou všemi zakladateli a zapsanou do rejstříku OPS u příslušného rejstříkového soudu. Statutárním orgánem OPS je správní rada, která musí vydat statut OPS (**příloha č. 4**) upravující vnitřní organizaci OPS. Dalším orgánem OPS je dozorčí rada jako její kontrolní orgán. Výkonným orgánem OPS je ředitel (jmenovaný správní radou), který nemůže být členem správní, ani dozorčí rady.

OPS může kromě služeb, k jejichž poskytování byla založena, vykonávat i jiné činnosti (doplňková činnost) za podmínky, že touto činností bude dosaženo účinnějšího využití majetku a nebude ohrožena kvalita a rozsah obecně prospěšné činnosti a pokud tato činnost je uvedena v zakladatelské listině a registrována příslušným rejstříkovým soudem.

Financování OPS lze zajišťovat:

- dotací ze státního, krajského nebo obecního rozpočtu
- z hlavní činnosti
- z doplňkové činnosti
- dary od fyzických či právnických osob

Občanská sdružení (zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů v platném znění) jsou samostatnými právnickými osobami. Návrh na registraci stanov Ministerstvu vnitra České republiky podává tříčlenný či vícečlenný přípravný výbor. Ministerstvo vnitra České republiky registruje stanovy, které musí obsahovat:

- název sdružení
- sídlo
- cíl činnosti
- orgány sdružení, způsob jejich ustavování a určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení
- zásady hospodaření

1.1.3. Neziskové právnické osoby typu obchodních společností

(akciová společnost, společnost s ručením omezeným)

Činnost neziskových subjektů kapitálového typu je vymezena zejména zákonem č. 513/91 Sb., tedy obchodním zákoníkem. Skutečnost, že tato právnická osoba pracuje na neziskových principech musí být uvedena u akciové společnosti v zakladatelské smlouvě nebo v zakladatelské listině, u společnosti s ručením omezeným ve společenské smlouvě nebo v zakladatelské listině. Tyto právní dokumenty jsou uloženy u příslušného rejstříkového soudu a jsou veřejně přístupné.

1.1.4. Fyzické osoby, provozující činnost na základě živnostenského oprávnění

Fyzické osoby způsobilé vlastními právními úkony nabývat práv a brát na sebe povinnosti mohou podnikat i v oblasti divadelní činnosti, a to na základě živnostenského oprávnění. Tuto činnost lze charakterizovat jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem č.455/1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) v platném znění. Vzhledem k tomu, že se jedná o ryze podnikatelskou činnost, tento výklad se těmito osobami dále nezabývá.

1.2. Financování neziskových právnických osob.

Pro činnost neziskových právnických osob – divadel - obecně platí, že výdaje (náklady) vynaložené na realizaci jejich poslání převyšují jejich příjmy (výnosy) – kterými jsou především tržby ze vstupného. Jestliže jsou rozpočty těchto organizací sestavovány jako vyrovnané, je pak nezbytné, aby byl rozdíl mezi náklady a výnosy kryt z vnějších zdrojů.

U příspěvkových organizací státu a územních samosprávných celků je tento rozdíl kryt příspěvkem (dotací) z veřejných rozpočtů. Na tento příspěvek mají příspěvkové organizace zákonný nárok, i když příslušné zákony neřeší, jakou výši příspěvku má být rozdíl pokryt. To je předmětem návrhu rozpočtu, jeho projednávání a následným schválením zřizovatelem.

Výše dotace je zpravidla vázána na výkonové ukazatele, kterými jsou zejména počet plánovaných premiér včetně nákladů na jejich realizaci, počet představení včetně plánované průměrné návštěvnosti a tzv. „tržebnosti“.

U neziskových právnických osob soukromoprávního typu zákonný nárok na dotace z veřejných rozpočtů není, i když se tyto organizace o veřejné finance ucházet mohou. Náklady těchto právnických osob jsou tedy kryty jednak výnosy z vlastní činnosti, granty – dotacemi ze státních a územních rozpočtů, dary firem a občanů (fundraising) a ziskem z doplňkové činnosti.

Každá právnická osoba, ať „zisková“ nebo „nezisková“, využívá k řízení své činnosti ekonomické informace. Těmito informacemi se v právnické osobě zabývá informační soustava, jež v sobě zejména obsahuje :

- kalkulace
- rozpočet
- účetnictví

Kalkulace se využívají k výpočtu nákladů na splnění výkonových ukazatelů daných hospodářským plánem právnické osoby. K naplnění finančních cílů též slouží doplňková činnost, která je na rozdíl od hlavní činnosti, provozována za účelem zisku, tj. jako činnost podnikatelská s tím, že zisk z této činnosti musí být přednostně použit ke zkvalitnění hlavní činnosti. Je vhodné připomenout, že pokud by vedlejší činnost nebyla zisková, musí být jako taková zrušena. Odpovědnost je přitom na statutárním zástupci takové právnické osoby.

Rozpočet je základním nástrojem finančního plánování. Je to plán činnosti právnické osoby vyjádřený v peněžních jednotkách. Musí vyjadřovat, kolik peněz právnická osoba potřebuje k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů chce tyto finanční prostředky získat.. V průběhu fiskálního roku slouží rozpočet k periodickému (měsíčnímu, čtvrtletnímu, pololetnímu a ročnímu) porovnávání finančního plánu s dosaženou skutečností.

Účetnictví je soustava informací, která v peněžním vyjádření zachycuje a v příslušném účetním období hodnotí hospodářskou činnost právnické osoby. Zachycuje stav a pohyb majetku a závazků, náklady a výnosy, příjmy a výdaje a zjišťuje výsledek hospodaření právnické osoby (účetní jednotky). Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., v platném znění, a navazující předpisy, stanoví účetní zásady, obsah účetních zápisů a účetních knih. Účetnictví plní celou řadu funkcí, které se navzájem prolínají a doplňují – evidenční, analytickou, vyhodnocovací (rozbor hospodaření) a v neposlední řadě funkci kontrolní.

K poslednímu dni účetního období sestavují právnické osoby – účetní jednotky - účetní závěrku. Té předchází inventarizace veškerého majetku a závazků. Smyslem inventarizace je ověřit, zda skutečný (zjištěný) stav veškerého majetku a závazků odpovídá stavu majetku a závazků v účetnictví. Po vypořádání eventuálních zjištěných rozdílů a uzavření všech účtů sestaví účetní jednotka účetní závěrku, kterou tvoří:

- a) rozvaha (bilance)
- b) výkaz zisku a ztráty
- c) příloha, která doplňuje informace obsažené pod bodem a) a b)

Příspěvkové organizace jsou dle pokynů vydaných zřizovatelem povinny předložit kromě účetní závěrky „Rozbor činnosti a hospodaření“. Zřizovatel zpravidla určí obsah a rozsah rozboru, který musí obsahovat kromě plnění výkonových ukazatelů dosažené

umělecké výsledky realizace dramaturgického plánu a zdůvodnění případných odchylek od původního plánu a to jak dramaturgických, tak i hospodářských. Obsahem rozboru je rovněž v tabulkové podobě rozbor hospodaření v hlavní a doplňkové činnosti, plnění limitovaného počtu zaměstnanců a prostředků na platy, přehled o čerpání finančních fondů. Pokud je příspěvková organizace plátcem daně z příjmů (většinou pouze z doplňkové činnosti), pak v zákonném termínu předkládá příslušnému finančnímu úřadu daňové přiznání včetně předepsaných příloh.

Obecně prospěšná společnost musí mít účetní závěrku ověřenou auditorem, vypracovává a zveřejňuje výroční zprávu, která má kromě výroku auditora obdobný obsah jako rozbor hospodaření u příspěvkových organizací. Podrobný obsah výroční zprávy stanoví zákon o obecně prospěšných společnostech.

1.2.2. Zdanění neziskových právnických osob

Neziskové organizace mohou být teoreticky plátcí a poplatníky všech daní (kromě daně spotřební). Neziskové organizace využívají různá zvýhodnění, osvobození nebo výjimky ze zdanění.

Nezisková organizace musí vždy sama určit, avšak v souladu s příslušným zákonem, které dani příjem (výnos) podléhá, nebo nepodléhá, nebo od které daně je osvobozen.

Daň z příjmu je upravena zákonem č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Pro účely tohoto druhu zdanění je rozhodující rozlišení činnosti právnické osoby na hlavní (poslání právnické osoby) a vedlejší (jiná, doplňková činnost). O těchto činnostech účtuje právnická osoba odděleně. Vymezení hlavní činnosti neziskové právnické osoby je obsahem zřizovacích nebo zakladatelských listin, statutů či stanov. U takových poplatníků dani podléhají pouze příjmy z činností, ve kterých dosahují zisku, tj. např. příjmy z reklam, z nájemného, kromě pronájmu státního majetku, tedy z vedlejších činností avšak i z hlavní činnosti a to pouze tehdy, když příjmy přesahují související náklady.

Předmětem daně nejsou příjmy (výnosy) z činností vyplývajících z jejich poslání za podmínky, že výdaje (náklady) vynaložené v souvislosti s prováděním těchto činností jsou vyšší. Dále nejsou předmětem daně příjmy z dotace. Neziskové právnické osoby jsou tedy povinny vést účetnictví tak, aby nejpozději ke dni sestavení účetní závěrky byly vedeny odděleně příjmy, které jsou předmětem daně, od příjmů, které předmětem daně nejsou, nebo předmětem daně jsou, ale jsou od daně osvobozeny (např. z úroků z vkladů u bank).

Daň z přidané hodnoty je upravena zákonem č. 235/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Současné znění zákona pohlíží na neziskovou právnickou osobu jako na osobu povinnou k dani, pokud uskutečňuje ekonomické činnosti. Nezisková právnická osoba musí správně vymežit, co je pro ní ekonomickou činností a co nikoliv. V rámci ekonomické činnosti je rozhodujícím kritériem obrat, který je nastaven na výši 1 mil. Kč za 12 po sobě jdoucích měsíců. Pokud tedy právnická osoba dosáhne tohoto obratu (příjmy z nájemného, z reklam) je povinna se registrovat jako plátce DPH a následně odvádět tuto daň ze své ekonomické činnosti. Ekonomickou činností jsou pochopitelně i výnosy z tržeb ze vstupného a z programů. Tyto výnosy jsou od DPH osvobozeny.

Silniční daň je upravena zákonem č. 16/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Této dani podléhají vozidla používaná k podnikání, což u divadel není časté. Pokud tedy divadlo používá svůj vozový park pouze k činnostem vyplývajícím z jeho hlavního poslání, nejsou tato vozidla předmětem této daně.

Daň z nemovitosti je upravena zákonem č. 338/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Zákon vymezuje, kdo je poplatníkem této daně a také uvádí výčet subjektů, jejichž pozemky a stavby jsou od daně osvobozeny. U neziskových právnických osob se osvobození týká staveb a pozemků ve vlastnictví státu, krajů a obcí.

Daň dědická, darovací a daň z převodu nemovitostí je upravena zákonem č. 357/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Neziskové právnické osoby jsou sice poplatníkem těchto daní, ale vzhledem k rozsáhlému osvobození vymezeném zákonem lze předpokládat, že divadla tyto daně neplatí za podmínky, že o osvobození požádají podáním daňového přiznání. Tedy divadla musí v tomto případě podávat daňové přiznání i tehdy, když jsou od placení daně osvobozeny.

1.2.3. Transformace příspěvkových organizací

Ačkoliv právní forma příspěvkové organizace zůstává i nadále zachována ve velkém rozsahu, lze zaznamenat snahy o snižování jejich počtu a o postupnou přeměnu do jiné právní podoby. Z právního hlediska však koneckonců nejde o transformaci – i když se toto označení velmi vžilo, ale o model, kdy zřizovatel stávající příspěvkové organizace založí jinou právnickou osobu (např. OPS, s.r.o., a.s.), do které jako základní vklad vloží movitý majetek, s nímž dosud příspěvková organizace hospodařila.

Vzhledem k tomu, že dosud chybí potřebná právní úprava pro vznik právnické osoby veřejnoprávního typu, vhodnější pro výkon divadelní činnosti než obecně prospěšná společnost, lze očekávat, že zřizovatelé vícesouborových divadel a dalších velkých jednosouborových divadelních domů ponechají tato divadla ve stávající právní podobě příspěvkové organizace do doby přijetí zákona o veřejnoprávních institucích v kulturní činnosti.

Některá divadla však již tímto „transformačním procesem“ prošla a tak lze s jistou dávkou opatrnosti výsledky transformace hodnotit.

Ke kladům patří:

- možnost svobodnějšího a operativnějšího rozhodování o finančních prostředcích
- zvýšení motivačního prostředí
- výlučná odpovědnost statutárních orgánů transformovaných subjektů (správní rada u OPS, jednatelé u s.r.o.) za činnost těchto subjektů – divadel
- rovnější přístup divadel realizujících divadelní činnost jako veřejnou službu k veřejným prostředkům

Financování transformovaných divadel je oproti dotacím u příspěvkových organizací řešeno formou grantů, kdy jsou v grantových smlouvách stanoveny na jednotlivá léta jejich trvání konkrétní podmínky pro čerpání grantů (počet představení, počet premiér, průměrná návštěvnost apod.).

Ke slabinám transformace patří:

- na poskytnutí grantu není právní nárok
- poskytnutí grantu v běžném roce nezakládá nárok příjemce grantu na poskytnutí grantu v následujících letech
- granty jsou poskytovány výhradně na neinvestiční výdaje
- transformovaná divadla jsou postavena na roveň soukromých divadel založených za účelem dosažení zisku

Přístup státu a územně samosprávných celků v procesu transformace a k nově vzniklým subjektům bude různý. Buďto sehrají sami aktivní roli a stanou se zakladateli nových, soukromoprávních subjektů, anebo se omezí pouze na roli „donátora“. Je také možné, že stávající zřizovatelé vznik a existenci nových subjektů nepodpoří.

2. KAPITOLA: Organizační struktura divadla a organizační řád divadla

2.1. Statut a zřizovací listina

Předmět činnosti, základní organizační strukturu a způsob hospodaření stanoví u příspěvkových organizací statut nebo zřizovací listina, u obecně prospěšných společností zakládací listina, u akciové společnosti zakladatelská smlouva nebo zakladatelská listina, u společností s ručením omezeným společenská smlouva nebo zakladatelská listina a u občanských sdružení stanovy. Tyto dokumenty stanoví také název, sídlo divadla a další podstatné náležitosti nezbytné pro činnost divadla vždy s přihlédnutím k právním předpisům, dle nichž je divadlo - právnická osoba zakládána.

Divadla lze dělit podle počtu uměleckých souborů na jednosouborová (převážně činohra) a vícesouborová (převážně činohra, opera a balet).

Umělecké soubory můžeme rozlišit podrobněji podle žánru třeba takto :

- činohra, komorní hra, monodrama, hudební hra, melodram
- opera, komorní opera, klasická opereta, muzikál, džezová opera, scénické oratorium
- taneční divadlo, klasický balet, baletní pantomima
- loutkové divadlo, černé divadlo
- pantomima

Uvedený přehled není a ani nemůže být úplný, má jen poskytnout základní orientaci. Žádný druh dramatického umění se nerozvíjí a nepůsobí izolovaně, je ovlivňován jinými tak, že se sblíží a syntetizují různé druhy tvorby. Zařadit existující divadla v České republice jednoznačně do jednotlivých žánrů je proto velmi diskutabilní.

Pro organizační strukturu divadla je však důležité, zda se jedná o divadlo jedno či vícesouborové, zda má jednu či více scén, jaký podíl na jeho provozu má zájezdová činnost vlastního souboru či hostování souborů jiných. Z tohoto úhlu pohledu, z hlediska rozpočtu a materiálně technického zázemí, je třeba systematizovat činnost divadla z pohledu realizace dramaturgického plánu.

2.2. Obsah organizačního řádu

Pro obsah organizačního řádu divadla je důležité jeho obsahové ohraničení jednak ve vazbě na zakládací dokument divadla v tom smyslu, do jaké míry tento zakládací dokument již stanovuje organizační uspořádání divadla, a to v jaké míře konkrétnosti. Ve druhé řadě pak

jde o to, do jaké míry podrobnosti má být a může být v relaci k zakládacímu dokumentu divadla obsažený organizační řád. Ten vydává většinou statutární orgán (např. ředitel), pokud je k tomu zmocněn v zakládacím dokumentu divadla.

Organizační řád divadla tak určuje, většinou v grafické podobě, vnitřní uspořádání divadla. V jeho základním organizačním schématu by mělo být obsaženo zejména členění divadla na umělecké soubory a ostatní útvary v hierarchickém (vertikálním) uspořádání pod statutárním orgánem divadla s vymezením jejich podřízenosti.

V podrobném organizačním schématu též v grafické podobě by pak mělo být znázorněno dělení divadla na jednotlivé útvary, vedené vedoucími zaměstnanci, s vyznačením jejich podřízenosti (**příloha č. 5**). Některé velice podrobné organizační řády u útvarů i limitují počty jednotlivých zaměstnanců včetně uvedení jejich pracovních náplní. Organizační řád má dále ve své slovní části vymezovat působnost jednotlivých útvarů, jejich vzájemné vztahy a stanovit práva a povinnosti, zejména vedoucích zaměstnanců. Organizační řád divadla má pak ve svém celku zajistit přehlednou strukturu všech zaměstnanců divadla v relaci k základní činnosti divadla, jímž je především zajištění fungování divadelního provozu. Ten se zpravidla skládá z šesti složek. Je to:

- provoz umělecký, jedno nebo vícesouborový
- umělecko technický provoz
- výroba dekorací a kostýmů
- obchod a propagace (PR)
- ekonomika
- servisní hospodářský a správní provoz

Ekonomika má charakter průřezové činnosti, neboť se týká a zásadně ovlivňuje všechny činnosti provozované divadlem.

V organizačním řádu divadla by však měla být vhodnými instrumenty znázorněna a tak i zajištěna horizontální spolupráce jednotlivých útvarů, která je vzhledem k předmětu činnosti divadla, tj. provozování divadelní činnosti důležitá, neboť na vzniku, premiérování a reprízování divadelní inscenace se přímo či nepřímo podílí všechny útvary divadla.

1.3. Nástroje řízení divadla

Provoz divadla je však po formální stránce zajišťován nejen organizačním řádem, ale i dalšími interními normami, které mají většinou charakter písemných příkazů ředitele divadla. Dále je provoz divadla řízen ekonomickými nástroji, tj. zpravidla autonomními rozpočty

jednotlivých útvarů v nejrůznějších podobách, odvozených od rozpočtu celého divadla, personální a mzdovou politikou, systémem porad odvozených od porady vedení celého divadla, kterou řídí ředitel, zvláštními komisemi, jež zajišťují především horizontální spolupráci (např. repertoárová či výrobní porada) a v neposlední řadě i přímými ústními příkazy vedoucích zaměstnanců. Nelze nezmínit vnitřní kontrolní činnost, kterou by měl vykonávat nezávislý útvar či zaměstnanec podřízený přímo řediteli divadla.

Zvláštní zmínku zaslouží přenos informací, pro který je nezbytný jednotně fungující informační systém, zpracovávající nejširší škálu informací od údajů o dosažené návštěvnosti až po údaje ekonomického charakteru.

1.4. Statutární orgán divadla

V čele divadla stojí statutární orgán, a to zpravidla ředitel, který většinou činnost uměleckého souboru zabezpečuje prostřednictvím uměleckého vedoucího souboru (uměleckého šéfa). Ostatní provozy a činnosti řídí prostřednictvím jednoho či více náměstků (vedoucích útvarů) nebo správního ředitele, kterému jsou pak podřízeni vedoucí jednotlivých útvarů neuměleckého charakteru. Od počtu vedoucích zaměstnanců ve vertikální linii počítané od ředitele se odvozuje počet úrovní, užitých při řízení divadla. Pokud počet úrovní přesáhne určitou mez, může se organizační struktura divadla při výkonu jeho činnosti stát neflexibilní.

Náplní práce statutárního orgánu, a to zpravidla ředitele divadla, je nejen vlastní řízení divadla, ale i jeho zastupování navenek včetně vztahů se zřizovatelem divadla, pokud pracuje v podobě příspěvkové organizace. Zřizovatel divadla pak často ve zřizovací listině pravomoci ředitele divadla omezuje, zvláště pak pokud jde o právo disponovat s majetkem, který divadlo spravuje.

Ředitel je povinen při výkonu své funkce dodržovat všechny obecně závazné právní předpisy, a to i terciálního charakteru (kupř. místní vyhlášky v teritoriu, kde divadlo působí), včetně obsahu zakládacího dokumentu divadla. Ředitel je do své funkce jmenován v souladu se zakládacím dokumentem divadla a on sám zase jmenuje jednotlivé osoby do pracovních funkcí vedoucích zaměstnanců včetně uměleckých šéfů. Ostatní osoby se stávají zaměstnanci divadla na základě pracovních smluv nebo smluv jiných, které se většinou označují jako smlouvy externí. Není výjimkou, že určité činnosti související s provozováním divadelní činnosti vykonávají jako dodávku služeb i jiné právnické osoby („outsourcing“), a to např. výrobu dekorací, ostrahu objektů.

3. KAPITOLA: Pracovní řád, kolektivní smlouva a další interní předpisy

Základními interními normami při řízení divadla jsou vedle organizačního řádu divadla zejména pracovní řád, kolektivní smlouva, jež má ale smluvní povahu, podpisový řád a u větších divadel, většinou vícesouborových, řád spisový.

3.1. Pracovní řád divadla

Pracovní řád má blíže rozvádět ustanovení zákoníku práce s ohledem na specifické podmínky zaměstnavatele a je tak základní pracovně právní organizační normou divadla. Jelikož podmínky divadelní činnosti se vyznačují v relaci k jiným právními osobám význačnou odlišností, je více než žádoucí pracovní řád divadla vydat. Pracovní řád však může být platně vydán až po předchozím souhlasu odborové či odborových organizací v divadle působících. Tato podmínka pochopitelně padá v případě, kdy v divadle žádná odborová organizace nepůsobí. Pokud by byl pracovní řád vydán bez předchozího souhlasu odborové či odborových organizací, je neplatný. To značně ztěžuje vedení divadla možnost formulovat pracovní řád s obsahem podle svých představ a pracovní řád se tak značně z hlediska podmínky souhlasu odborové organizace blíží svou povahou kolektivní smlouvě.

Obsahově není pracovní řád nijak žádnými právními předpisy pozitivně vymezen (to se týká i kolektivní smlouvy), pouze v některých ojedinělých případech je v textu zákoníku práce zmiňován. Obsah pracovního řádu (to se týká i kolektivní smlouvy) je tedy určen negativně v tom smyslu, že nemůže regulovat práva a povinnosti zaměstnanců divadla odlišně tam, kde jsou kogentně určeny ustanoveními zákoníku práce či jiných právních předpisů. Dále nemůže pracovní řád stanovovat mzdová nebo platová práva (to se kolektivní smlouvy netýká).

Pracovní řád by se měl koncentrovat především na pracovní kázeň zaměstnanců. Jeho obsah většinou zahrnuje tyto okruhy:

- okolnosti vzniku, změny a skončení pracovního poměru
- pracovní kázeň
- pracovní doba a doba odpočinku
- specifické podmínky uměleckého, uměleckotechnického a výrobního provozu
- zájezdová činnost
- požární ochrana a bezpečnost a ochrana zdraví při práci

3.2. Kolektivní smlouva

Obsah kolektivní smlouvy, která je smlouvou mezi vedením divadla a odborovou či odborovými organizacemi, je limitována jednak stávajícím obsahem pracovního řádu a skutečností, zdali divadlo odměňuje zaměstnance v podobě mzdy či platu. V příspěvkových organizacích, u nichž příspěvek na provoz od zřizovatele pokrývá náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost, jde o plat, u ostatních právnických a fyzických osob (zaměstnavatelů) o mzdu. Zatímco plat určuje zaměstnavatel podle zákoníku práce a dalších navazujících předpisů (nařízení vlády České republiky), mzda může být sjednána v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě. Samotné vyjednávání kolektivní smlouvy z hlediska procesního upravuje zák.č.2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání v platném znění, dle kterého může návrh kolektivní smlouvy vypracovat a zaslat druhé straně jak odborová organizace tak zaměstnavatel. Nutno podtrhnout, že ani u divadel, kde působí odborová či odborové organizace, není uzavření kolektivní smlouvy obligatorní, takže uzavřena být nemusí.

V obsahu kolektivní smlouvy může například být :

- mzdové nároky zaměstnanců především ohledně pohyblivých složek mzdy
- způsob čerpání dovolené a náhradního volna
- podmínky při služebních cestách
- rekreace pro zaměstnance
- fond kulturních a sociálních potřeb
- stravování zaměstnanců
- poskytování informací zaměstnancům

Zákon č.2/1991 Sb. upravuje procesně způsob vyjednávání o uzavření kolektivní smlouvy, a to včetně řízení před zprostředkovatelem a rozhodcem. Jako krajní prostředek může být ve sporu o uzavření kolektivní smlouvy vyhlášena i stávka.

3.3. Podpisový řád divadla

Vydání podpisového řádu nabývá důležitosti v přímé úměrnosti k velikosti divadla. Je totiž objektivně nemožné, aby statutární zástupce, tedy většinou ředitel, podepisoval všechny právní či jiné úkony divadla vně i dovnitř divadla. Podpisový řád tedy stanoví buď podle druhů právních úkonů či jiných úkonů, nebo podle výše finanční částky, o kterou při právním

úkonu (třeba při uzavírání smluv) jde, kdo z vedoucích zaměstnanců má právo za divadlo takový právní či jiný úkon podepsat. Tento podpisový řád má svůj právní účinek i mimo divadlo, neboť se z něj vyvozuje pravomoc příslušného vedoucího zaměstnance k podpisu většinou smlouvy s jinou osobou a z ní pak i perfektnost takového právního úkonu ve vztahu k platnosti smlouvy.

Především ve velkých vícesouborových divadlech je vydáván ředitelem i spisový řád, který určuje v souladu s podpisovým řádem oběh závazných dokumentů před jejich podepsáním a po jejich podepsání tak, aby všichni vedoucí zaměstnanci, kterých se dokumenty týkají, měli možnost se k nim před podpisem vyjádřit a obdržet jejich kopie po podpisu. Spisový řád řeší i archivaci podepsaných originálů dokumentů.

Další interní normotvorba v divadle je velice různorodá a je účelné každoročně v divadle vydávat soupis platných interních norem. Další interní normy se mohou týkat kupříkladu oběhu účetních dokumentů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo požární ochrany.

4. KAPITOLA: Jevištní technologie

Technologické soubory jeviště jsou souhrnem technických prostředků využitelných k realizaci režijních záměrů. Těžko nalezneme dvě divadelní budovy, které jsou identické. Objekty vypovídají o architektuře daného období, o názoru tvůrců na divadelní prostor. Obdobně lze hovořit o hledišti a jevišti a jejich vzájemné vazbě. Je to vztah, který by měl preferovat diváka, hlavního aktéra divadelní produkce. Vedle účinkujících by na něj měly citlivě působit soubory jevištních technologií, které lze též označit za výrazové prostředky dané scény a které podporují tvůrce inscenace při formulování její syntézy. Nechceme detailně popisovat jednotlivá zařízení, ale pouze naznačit možnosti současného stupně vývoje této oblasti mechanizace divadelního prostoru.

4.1. Scénická technologie

Horní jeviště je prostor nad úrovní hrací plochy, zpravidla jej nazýváme provazištěm. V divadelním prostředí je to jedno z nejexponovanějších míst s přímou vazbou na scénickou výpravu. Základem této sféry je tahová soustava. Umožňuje snadnou obslužnost jednotlivých prvků dekorací při stavbě a nabízí jejich kinetiku v souladu s principem inscenace.

Obsahuje:

- prospektové tahy ruční
- prospektové tahy mechanické
- bodové tahy
- osvětlovací baterie
- teleskopy

Součástí horní sféry jeviště je soustava ocelových konstrukcí, která zajišťuje její obslužnost.

Tvoří ji:

- rošt provaziště
- osvětlovací a obslužné lávky
- kontraportál pevný nebo pohyblivý
- pojízdné lávky
- portálové věže pevné nebo pohyblivé

Scénická výprava je zpravidla koncipovaná do „černé díry“, což je soustava bočních a zadních výkrytů. Je tvořena protipožárně upraveným textilem (sametem) nebo výkryty z pevných materiálů.

Zpravidla obsahuje:

- boční šály zvedané nebo otočné
- horizont zvedaný nebo rozhrnovací
- horizont kruhový
- sufity
- projekční plochy

Opony:

Nezastupitelnou úlohu má v divadelním prostředí opona. V souladu s inscenačním záměrem může být i součástí scénografické koncepce.

Rozlišujeme opony:

- protipožární
- slavnostní
- látkové
- tylové

Látkových opon je celá řada. Mohou být zvedané nebo rozhrnovací. Jsou součástí interiéru hlediště a tvoří základní předěl divadelního prostoru.

Spodní jeviště:

Sféra spodního jeviště začíná prostorem orchestřiště, resp. jeho předprsní. Je výhodné, je-li předprseň odstranitelná, mít možnost spojit prostor hlediště a jeviště v jeden celek. Plocha orchestřiště je zpravidla členěná do více částí jak v podélné, tak v příčné ose a je využitelná pro nástupy účinkujících apod. Hlavní funkcí orchestřiště je samozřejmě umístění orchestru.

Spodní jeviště, jeho členění a výbava tvoří důležitou součást scénické technologie.. Technické řešení je výrazně ovlivněno stavební dispozicí a finančními prostředky, které do zařízení lze investovat. Jsou to zejména jevištní stoly, které umožňují vertikální členění scény s možností vytvoření šikmy. Tento technologický soubor má též za úkol zkrátit přípravné časy

při realizaci představení a odstraňovat fyzicky namáhavou práci stavbou členitých půdorysů. Pokud scéna nemá zadní nebo boční jeviště, je třeba řešit umístění točny, která k velkému jevišti patří. Je proto nutné hledat kompromis mezi točnou a zvedanými stoly. Dále je třeba vzít v úvahu, že technologie spodního jeviště se instaluje vždy na dlouhou řadu let.

Se stoupající náročností technologie spodního jeviště a jeho členění vznikla potřeba řešit podlahu pro balet. Původní séglové koberce byly nahrazeny baletizolem a následně i mobilní baletní podlahou, aby se pracovní prostředí tanečního souboru co nejvíce přiblížilo podmínkám v baletních sálech.

Do této sféry patří:

- jevištní stoly, zpravidla dělené s možností nastavení šikmy
- osobní propadla
- vozy zadního nebo bočního jeviště
- točna pevně zabudovaná nebo mobilní
- baletní podlaha

Sklady:

Součástí spodního jeviště bývá prospektový sejf, kam se ukládají prospekty nabalené na dřevěné tyči. Ostatní části dekorací a nábytek se skladují na místě k tomu určeném. Je zřejmé, že velikost skladu bude odvozena od objemu dekorací, počtu inscenací v hracím plánu, resp. inscenací tzv. odložených.

Dekorace lze skladovat:

- volně
- v paletách
- v kontejnerech

Pozornost je třeba věnovat i skladu kostýmů, zejména jejich uložení a periodickému čištění. Jsou to jednak kostýmy inscenací na repertoáru, jednak často využívaný fundus.

4.1.2. Hlediště

Ve výčtu technologických souborů je nutno zmínit i prostor hlediště. Je samozřejmě určen divákům, ale lze je také vybavit minimální technologií, protože inscenátoři často překračují rámec jeviště, který propojují s hledištěm v jeden divadelní prostor. Důležitou podmínkou je elevace hlediště, která může být pevná nebo nastavitelná. Do technologické výbavy hledištního prostoru patří hledištní osvětlovací mosty a bodové tahy nad orchestřištěm nebo v další části hlediště. Pokud to stavební dispozice umožňuje, bývá vedle kukátkového prostoru žádoucí aréna či jinak přestavitelné uspořádání sedadel. Při tom je nutné udržet komfort a příjemné prostředí pro diváky.

4.1.3. Zkušebny

K výčtu prostorů nutných pro provoz divadla patří zkušebny. Jejich výbava, velikost a počet je závislý na divadelním žánru. Pro aranžované zkoušky je nutná minimální výbava jevištním fundusem (kupř. praktikáby). Prostor je vhodné případně vybavit i několika bodovými tahy. Zkušebny orchestru a sboru musí splňovat nároky na prostorovou akustiku. Zkušebny pro balet jsou mimo tyčí a zrcadel vybaveny odpruženou podlahou.

4.2. Scénické osvětlení

.Bez nadsázky lze říci, že scénické osvětlení je jednou z nejdůležitějších uměleckotechnických složek, které jsou k syntéze inscenace nezbytné. Zabývat se vývojem, světelnými zdroji, barvou atd. je nad rámec tohoto stručného popisu, proto zmíníme jen to zásadní. Na rozdíl od scénické technologie lze světelné zdroje včetně řídicího pultu obměňovat nebo doplňovat s ohledem na jejich morální a fyzické stárnutí bez nároku na dlouhé montážní časy. S tím souvisí i otázka nákladů. Zatímco u scénické technologie se pohybujeme v řádech desítek milionů, u osvětlovací techniky jsou to „jen“ miliony Kč.

Konvenční svítidla:

Jsou to zdroje světla, kde optická osa zpravidla obsahuje zrcadlo, zdroj a čočku nebo soustavu čoček. Svítidlo se soustavou čoček lze nazvat projekčním reflektorem, kterým lze též promítat klasické diapozitivy. Konvenční svítidla tvoří základ osvětlovacího parku. Jejich počet, druhy a výkony jsou závislé zejména na velikosti divadelního prostoru.

Lze je dělit na svítidla:

- širokouhlá bez čočky
- s plankonvexní čočkou

- s fresnelovou čočkou
- s tvarovací čočkou
- pary
- nízkovoltové
- projekční

Inteligentní svítidla:

Nazýváme je též *moving light*. Do divadel se dostala v posledním desetiletí jako nová generace výrazových prostředků. Umožňují rychlý pohyb světla, změnu barvy a mnoho dalších funkcí, jejichž počet se u jednotlivých přístrojů nyní blíží čtyřiceti. O jejich uplatnění na jevišti se snaží nejen výrobci, ale i režiséři a příslušní pracovníci divadel. Ve většině případů světelného designu se však jedná pouze o doplnění základního osvětlení. Pořizovací náklady na tyto jevištní „ozdoby“ se pohybují v násobcích svítidel klasických.

Řídící pulty scénického osvětlení:

Digitalizace se dostala i do této sféry divadelní výbavy a nabízí řadu možností jak záznamu, tak reprodukce světelných nálad. Počet výstupů díky této technologii není podstatný, rozhodující je počet stmívacích jednotek, resp. počet regulovaných obvodů. Ty se odvozují od velikosti dané scény. Se zavedením inteligentních svítidel se z důvodu výrazného nárůstu regulovaných obvodů začal používat tzv. protokol DMX (Digital Multiplex).

Videoprojekce:

Klasická projekce diapositivů, kinetická projekce (voda, oheň sních atd.) a filmové dotáčky byly nahrazeny dataprojektorem. Umožňuje použití i „živé“ kamery v inscenacích. Tuto techniku lze použít též pro titulování.

4.3. Elektroakustika

Základní výbava elektroakustického řetězce (zdroj zvuku, směšovací pult, reprodukce) má v syntéze inscenace rovněž nezastupitelné místo. Je závislá na prostorové akustice. Elektroakustikou lze prostorovou akustiku upravovat, nikoliv vytvářet.

Do této oblasti patří rovněž pořizování záznamu (nahrávek) k reprodukci. I tato profese se díky digitalizaci dostala na technicky velmi vysokou úroveň. Ze souboru jevištních technologií elektroakustika „stárne“ nejrychleji.

Do tohoto technologického souboru patří:

- mikrofony, mikroporty
- reproduktory a jejich soustavy
- nosiče zvuku (mg. pásek, CD, Mini Disk, DVD, pevné „flash“ paměti)
- směšovací pulty pro záznam a reprodukci

5. KAPITOLA: Dramaturgický plán

5.1. Umělecká koncepce divadla

Umělecká koncepce divadla je závazný koncepční dokument, který má formulovat v obecné rovině umělecký program divadla na určité období v návaznosti na aktuální postavení divadla včetně jeho divácké obce, zázemí a finančních možností. S uměleckou koncepcí většinou vstupuje statutární orgán nebo umělecký šéf do výběrového či přijímacího řízení a na základě její akceptace je jmenován do funkce. Tím získává umělecká koncepce i závazný charakter. Od této koncepce by se měly odvíjet sezónní dramaturgické plány a cílené řízení celého divadla, včetně finančního zajištění jeho činnosti. Vzhledem k pragmatickému charakteru činnosti divadla lze předpokládat, že umělecká koncepce není splněna a realizována vždy důsledně.

Podle typu divadla a divadelního žánru se bude lišit přístup k formulaci umělecké koncepce divadla. Umělecká koncepce má vazbu na umělecké zaměření divadla, ať vyplývající ze složení publika nebo z tradice divadla, jakož i na objektivní možnosti divadla. V neposlední řadě je v umělecké koncepci třeba respektovat a předpokládat rozvoj uměleckých osobností souborů.

5.2. Dramaturgie

Řecké slovo dramaturg znamenalo dramatického tvůrce, tedy dramatika. V divadelních podmínkách chápeme dramaturga jako osobu, která vybírá (navrhuje) a připravuje textové (hudební) předlohy k divadelnímu provedení někdy i v součinnosti s autorem. Vedle této základní činnosti dramaturg vyvíjí další činnosti nezbytné pro přípravu divadelní inscenace. Je členem inscenačního týmu, oponentem režiséra, připravuje koncepčně a někdy i obsahově divadelní programy

Dramaturg by měl mít hluboké znalosti děl divadelních epoch národní i světové dramatiky, disponovat vyčerpávajícím přehledem autorů dramatických textů, a to jak českých, tak zahraničních včetně autorů současných. Měl by se i orientovat v autorskoprávní problematice.

Každé divadlo si vytváří vlastní dramaturgii, která závisí na jeho poslání a uměleckém programu. Divadlo, které je jediným v kraji, bude mít dramaturgii jinak zaměřenou, než divadlo v místě, kde je více stálých scén.

Důležitým aspektem dramaturgie je stav souboru a otázka, zda mu vybrané dílo nabízí umělecké úkoly, na které má v daném složení síly, a zároveň soubor vytižít. Vždy však musí dramaturg vybírat repertoár aktuálně a do určité míry i pragmaticky. Tvorba dramaturgického plánu nemusí být pouhým výčtem již napsaných dramatických textů, ale může přinášet samostatné projekty divadla - tvorbu dramatických textů na objednávku pro divadlo včetně dramatisací slovesných děl, objednávku překladů zahraničních dramatických děl, které ještě nebyly přeloženy, atd. Po přijetí vedením divadla se pak dramaturgický plán stává základním plánem činnosti divadla.

Na počátku jevištního díla (inscenace) je zpravidla již existující text (hudební předloha, taneční libreto). Dramatik - autor textu (hudební skladatel spolu s libretistou) odevzdává dílo obvykle před zahájením prací na inscenaci. Existují i ojedinělé případy, ve kterých je konečný text až výsledkem práce na inscenaci. V těchto případech je východiskem dramatický text, někdy i prostá dějová synopse, a na základě spolupráce tvůrčího kolektivu obvykle za účasti autora vznikají dialogy a vlastní tvar inscenace pod vedením režiséra.

Nejzávažnějším aktem dramaturgie je výběr textu, předlohy či projektu, který sebou nese riziko volby – v daném okamžiku je vybráno jedno řešení a zavrženo několik dalších. Proto nelze dramaturgii chápat izolovaně, ale jako součást volby širší. Dramaturgický plán by měl být konkretizací umělecké koncepce.

Dramaturgicko - režijní koncepce jednotlivých inscenací je předpokladem pro jejich umělecký profil – styl . Dramaturgii lze proto také charakterizovat jako činnost související s myšlenkovým a estetickým působením divadla. Toto působení nevyplývá jen z vět, které z jeviště vysloveny zazní; na diváka ve smyslu těchto myšlenek působí „jeviště“ všemi dosažitelnými prostředky. Dramaturgicko – režijní koncepce je proto základem realizace inscenace. Je tedy zřejmé, že není vhodné práci divadla hodnotit podle literárního hlediska tak, že by se pouze posuzoval text, který zazní z jeviště. Specifičnost divadelní tvorby je mimo jiné i v tom, že text je pouze jedna ze složek celé struktury inscenace. Dobrý text proto není automaticky zárukou kvality inscenace, ale jen jejím předpokladem.

V období realizace inscenace je dramaturg sice součástí inscenačního týmu, ale iniciativu přebírá vedoucí osobnost týmu – režisér. Ten je autorem inscenace, bohužel zatím ne ve

smyslu autorskoprávním. Dramaturg v tomto období sleduje, aby výsledné dílo bylo v souladu s dramaturgicko režijní koncepcí a je často vůči režisérovi v pozici analytického kritika. Zkušební období je ovšem také hledání, ale experimentování a dílčí změny v průběhu zkoušení inscenace by neměly vést k popření původního záměru.

Úkolem dramaturgie je tedy spojovat východisko a záměr s výsledným efektem, to jest s konečnou podobou inscenace. Působí proto jako zpětná a i kontrolní vazba. Při pohledu na divadelní činnost jako na celek bude zpětnou vazbou především ohlas u diváků (odborníků i laiků). Tvůrci se nemohou spokojit s touto „dodatečnou“ zpětnou vazbou a již v průběhu realizace musí předvídat její konečný výsledek. Zpětná vazba, ať už jakákoli, již nemůže výrazně změnit podobu inscenace. Dramaturg tedy v závěrečné fázi realizace působí jako zasvěcený divák a oponent, který sděluje režisérovi (dirigentovi, choreografovi) své námítky a připomínky. Dramaturgie je tak nejen garantem dialogu mezi autorem a inscenátory, ale jejich prostřednictvím i mezi jevištěm a hledištěm.

5.3. Dramaturgický plán

Specifika plánování divadelní tvorby spočívá mimo jiné v tom, že účel a cíl je identický. Obojího se dosahuje prostřednictvím jedné konkrétní divadelní činnosti, tj. uvedením divadelního představení. To podléhá nejen uměleckým, ale i provozním a ekonomickým zákonitostem. Je proto třeba uměleckou koncepci divadla, která je vyslovena v určité míře konkrétnosti, každoročně převádět do detailnější podoby, kterou je právě dramaturgický plán.

Dramaturgická činnost začíná výběrem díla či projektu, který se má inscenovat. Dramaturg musí při výběru titulů či projektů respektovat nejen umělecké hodnoty díla, ale mít i představu o jeho scénickém ztvárnění a konečné podobě inscenace. Je proto třeba, aby v dramaturgickém plánu bylo odůvodněno nejen proč má být dílo či projekt inscenováno, ale také naznačeno, co a jak chce inscenace tlumočit. Předpokládá to, mít zároveň s výběrem titulu představu o inscenátorech, zejména o režisérovi (dirigentovi, choreografovi). Přitom je nutná i konkrétní úvaha o interpretech hlavních rolí, což může být rozhodující pro konečné zařazení titulu do dramaturgického plánu nejen z hlediska vytížení souboru, ale i z hlediska návštěvnosti.

Z uvedeného je zřejmé, že na formování uměleckého profilu divadla se nepodílí jen dramaturgové, ale i další umělečtí pracovníci souboru a z hlediska provozního, ekonomického a výrobního v neposlední řadě i pracovníci neumělečtí. Spolupráce dramaturga s těmito pracovníky a s hlavními inscenátory nesmí končit odsouhlasením dramaturgického plánu, ale pokračuje až do premiéry. Dramaturg tedy má spoluodpovědnost i za konečnou podobu inscenace.

Dramaturgický plán je základem veškeré divadelní činnosti. Musí být zpracován a přijat tak, aby jeho realizace byla zvládnutelná danými uměleckými silami souboru a současně tak, aby byl reálný. Kromě toho musí dramaturgický plán zohledňovat zájem diváků.

V souladu s dramaturgickým plánem musí být organizována činnost uměleckého souboru a řady jiných pracovníků divadla. Vedení divadla musí proto stanovit zásady pro jeho tvorbu. Vzhledem k tomu, že dramaturgický plán je konkretizací umělecké koncepce, musí respektovat (naplňovat) již stanovené cíle v něm obsažené. Úvod dramaturgického plánu by měl zhodnotit období předcházející a zajistit tak potřebnou návaznost.

U seznamu nově plánovaných titulů bude zpravidla uvedeno:

- autor díla, překladatel, úpravce, autor scénické hudby
- inscenační tým, tj. režisér, výtvarník scény a kostýmů, případně dirigent, choreograf
- produkční
- datum premiéry, resp. prvního představení
- inscenační záměr ve vazbě na uměleckou koncepci
- je-li v návrhu titul, u kterého zatím není k dispozici text, partitura, libreto, je vhodné navrhnout titul náhradní.

Ve vazbě na uměleckou koncepci je vhodné uvést výčet inscenací, které přecházejí ze sezón minulých a soupis inscenací, které jsou výhledově plánovány pro zbytek kalendářního roku, včetně titulů, které mají být v dané sezóně derniérovány. Tímto přehledem je doložena potřebná vazba mezi jednotlivými sezónami.

Před zpracováním konkrétní podoby dramaturgického plánu je nutné ve stanovených termínech provést tyto kroky:

- a) určit limity finančních nákladů na jednotlivé tituly
- b) rozdělit kapacity výroby dekorací a kostýmů na jednotlivé tituly
- c) časově rozvrhnout premiéry
- d) stanovit hlavní inscenátory
- e) provést připomínkové řízení (další neumělecké útvary divadla)

Časový předstih schválení dramaturgického plánu vedením divadla před první premiérou sezóny je závislý na tom, zda jde o jednosouborové či vícesouborové divadlo. U vícesouborového divadla bude předstih větší, protože je třeba počítat s koordinací termínů premiér jednotlivých uměleckých souborů. Ve všech případech je nutné projednat plán tak, aby v dostatečném předstihu byli zajištěni hlavní inscenátoři a někdy, především u opery, i hlavní interpreti či dirigenti a zahájen včas prodej předplatného již s uvedením konkrétních titulů v nabídce předplatného. V tomto případě záleží na počtu kmenových režisérů, dirigentů, výtvarníků apod. Ve vícesouborovém divadle bývá předstupněm dramaturgického plánu plán termínů premiér, který bývá schvalován s větším předstihem před dramaturgickým plánem a ve kterém se rozvrhnou data premiér mezi jednotlivé umělecké soubory z důvodu termínového kalendáře inscenátorů a interpretů především u operního souboru, protože i jiné operní scény plánují ve velkém předstihu.

Není možné si však představovat, že realizace dramaturgického plánu se v průběhu času nebude měnit. Neplnění, resp. potíže při realizaci nastávají nedodržením termínu odevzdání výtvarných návrhů, překročením povolených finančních a kapacitních limitů, nevhodným obsazením rolí a i změnou titulů obsažených v dramaturgickém plánu z nejrůznějších objektivních důvodů apod. Objektivních a subjektivních potíží může být celá řada. Při tom je třeba mít na mysli, že jak příprava inscenátorů, tak vlastní proces realizace je akt tvůrčí, který se vyvíjí, hledá a může se mýlit. Je ale třeba rozlišit tvůrčí omyl a nepřipravenost, nepromyšlenost akcí a jejich návazností. Hodnocení výsledku inscenace se pak musí zabývat i tímto problémem. Vypracování a následné schválení dramaturgického plánu proto není akt jednorázový, ale je to proces, který probíhá permanentně a jeho schválení je pouze začátkem této proměnlivé a velmi náročné práce.

Dramaturgický plán schvaluje ředitel divadla. Vlastnímu schválení by měla předcházet porada vedení věnovaná dramaturgickému plánu, kde by měly být prodiskutovány všechny jeho aspekty, a to především ze strany vedoucích zaměstnanců odpovědných za provoz,

ekonomiku, výrobu, obchod a propagaci divadla. Svou úlohu v tomto procesu má i umělecká rada. Jmenuje ji ředitel nebo šéf souboru ze zaměstnanců divadla, ale může zde být zastoupena i odborná veřejnost. Umělecká rada má však většinou pouze poradní hlas.

5.4. Harmonogram realizace

Jedna z podmínek pro schválení dramaturgického plánu je jeho reálnost. Jiné podmínky pro realizaci má jednosouborové divadlo, jiné vicesouborové. Dále je nutné rozlišit, zda se jedná o divadlo s jednou či více scénami a zdali v případě divadla s více scénami hraje každý soubor na jedné scéně, či hraje na více scénách. Zde je třeba při stanovení termínů premiér koordinovat nejen termíny samy, ale vyloučit souběh zkoušek v kostýmech a dekoracích na dvou scénách, nebo jej alespoň omezit na minimum, protože vyžadují přítomnost pracovníků výroby.

Je proto nezbytné pro každou inscenaci vypracovat harmonogram jednotlivých kroků s uvedením odpovědností a termínů provedení. Harmonogram bude zpravidla obsahovat:

- zajištění dramatického textu, hudebního materiálu (partitura, klavírní výtah, atd.), překladu
- zajištění autorských práv k inscenaci
- zadání inscenace inscenátorům
- návrh obsazení, zajištění hostujících umělců
- smlouvy s inscenátory
- inscenační porada
- předávací porada - odevzdání návrhů scény a kostýmů uměleckému šéfovi či do výroby
- zajištění makety
- příprava výrobní dokumentace a předkalkulace nákladů výroby
- předvýrobní porada
- první čtená
- zajištění tiskovin k inscenaci, t.j. programu, plakátu a dalších propagačních materiálů
- technické zkoušky (montážní, dekorační osvětlovací)
- oblékaná zkouška
- hlavní zkoušky
- generální zkoušky

- premiéra
- hodnocení inscenace

Termíny a odpovědnost za jednotlivé kroky harmonogramu budou záviset na organizačním řádu a zvyklostech divadla, personálním obsazení apod. Jiné předstihy v přípravě inscenace před premiérou bude mít činohra, opera, balet a další divadelní žánry.

6. KAPITOLA: Zajištění autorských práv

Již při vlastní tvorbě dramaturgického plánu je nezbytné zabývat se autorskými právy u děl, která mají být později v divadle užita v rámci divadelní inscenace, a to především z toho důvodu, že autorská práva k těmto dílům nemusí být vůbec dostupná. Týká se to především tzv. preexistentních děl, a to zejména prózy, kterou chce divadlo zadat jinému autorovi ke dramatinaci pro jevištní účely, či filmových scénářů, jež by měly být adaptovány pro divadlo do podoby jevištních dramatických děl. Zároveň je důležité v předstihu rozpoznat, které „součásti“ divadelního představení vůbec autorskými díly jsou. O „součástech“ lze hovořit proto, že divadelní inscenace svým charakterem připomíná určitý typ díla souborného, ve kterém se spojuje několik žánrově různých autorských děl.

6.1. Definice autorských děl

V případě činoherního titulu půjde především o tato díla:

- preexistentní dílo, tedy dílo, které bylo vytvořeno za jiným účelem a to bez jakékoli souvislosti s připravovaným divadelním titulem
- dramatický text buď původní nebo nepůvodní v tom smyslu, že zpracovává tvůrčím způsobem jiné, nezávislé dílo, a to především dílo preexistentní
- scénickou hudbu
- scénickou výpravu
- kostýmní výpravu
- případně „light design“

V případě hudebně dramatického titulu, tedy hlavně opery a baletu, půjde především o tato díla:

- hudbu a libreto, které je s hudbou spojené
- choreografii a libreto, pokud byla na základě libreta choreografie vytvořena

6.2. Majetková práva a licenční smlouvy

Pro vlastní užití těchto děl v rámci divadelní inscenace je nezbytné získat od autora nebo jeho dědiců tzv. majetková práva licenční smlouvou podle zákona č.121/2000 Sb. (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů za účelem živého divadelního provozování díla (**příloha č. 6**). Volné dílo, tedy dílo autora, od jehož smrti uplynulo 70 let, je možné provozovat v rámci divadelní inscenace bez jakéhokoli svolení. Majetková práva od autora či jeho dědiců

může sice divadlo získat smlouvou přímo od nich, ale protože je to složité, obrací se divadlo většinou na agentury zastupující autory a jejich dědice (v České republice pouze DILIA, divadelní, literární, audiovizuální agentura a Aurapont, spol. s r.o.). Tyto agentury pak divadlu v zastoupení autorů či jejich dědiců sdělí smluvní podmínky a to především autorskou odměnu, která je ve většině případů odměnou podílovou, tedy tvořenou procentem z hrubých výnosů z prodeje vstupenek na představení, kde je dílo užito. Může však jít i o odměnu v podobě fixní částky nebo zálohy, proti které se později započítávají procenta z tržeb. Zjištění výše odměny v patřičném předstihu je důležité z hlediska ekonomické náročnosti divadelního titulu, zařazeného do dramaturgického plánu.

Nepoměrně jednodušší jsou případy, kdy si divadlo objednává autorské dílo přímo pro vznikající divadelní inscenaci. V naprosté většině půjde o scénickou a kostýmní výpravu. Scénograf nebo kostýmní výtvarník obdrží zpravidla fixní odměnu, jejíž částí je odměna za vytvoření díla a další částí odměna za poskytnutí příslušné licence.

Získání autorských práv je velice důležité, neboť provozování divadelního představení bez autorské licenční smlouvy, tedy bez svolení autora či jeho dědiců, může být posuzováno jako trestný čin a autor či jeho dědicové mohou navíc provozování takového představení kdykoli zastavit a tak zmařit všechny finanční prostředky, které byly do vzniku představení vloženy.

6.3. Práva výkonných umělců

Velice obdobně se postupuje i při nakládání s právy výkonných umělců, a to především v případě režiséra, dirigenta a dalších výkonných umělců (zpěváků, herců, atd.), kteří nejsou vůči divadlu v pracovním poměru a tedy nejsou jeho zaměstnanci. I tam je nezbytné uzavřít příslušné smlouvy, které však budou již většinou znít na fixní odměnu. Ve všech uvedených případech se jedná o živé divadelní provozování. V případě, kdy má dojít k zaznamenání divadelního představení na zvukový nebo hlavně zvukově obrazový záznam, pokud to není výlučně pro interní potřebu divadla, musí dojít k dalšímu jednání s autory a výkonnými umělci, neboť zaznamenání inscenace těmito způsoby od nich vyžaduje získání zcela jiného druhu majetkových práv, jelikož podle autorského zákona jde o jiný způsob sdělování díla veřejnosti. Práva výkonných umělců nelze opomenout ani v případě, kdy divadlo v inscenaci užívá hudební nahrávku, která vznikla mimo divadlo bez souvislosti s připravovanou inscenací.

7. KAPITOLA: Inscenační tým a jeho činnost před zahájením zkoušek

7.1. Inscenační tým

Pojem divadla, tedy divadelního umění, je koncentrován v pojmu divadelního představení a někdy není dostatečně jasné, že umělecká práce nespočívá jen v reálném výkonu herců, ale především v syntéze, k níž dospějí umělci a ostatní pracovníci divadla v inscenaci. Představení samo je příliš jednoduchý celek a není snadné vniknout do jeho stavby, rozlišit vstupy jednotlivých umělců a dalších osob účastných na inscenaci, tedy „uvidět“ ji zevnitř. Při zkouškách by divák měl možnost vidět, že spojení slova s gestem apod. je výsledkem výběru z mnoha různých možností a že žádná složka inscenace nevyplývá automaticky z jině.

V inscenaci má své uplatnění řada uměleckých disciplin – básnictví, malířství, hudba, architektura, tanec, film atd. Každá z nich může být potenciálně přítomna, ale zároveň pozbývá své svébytnosti ve prospěch té další.

Proto je důležitým předpokladem optimálního výsledku inscenace správný výběr inscenátorů. Hlavní úlohu musí sehrát jejich tvůrčí schopnosti, odborné a organizační předpoklady, schopnost komunikace i zkušenosti. Základem jejich práce je vyčerpávající analýza díla a jejich umělecký záměr. Tvůrčí proces při přípravě inscenace se neodvíjí jen mezi inscenátory, ale působí i mezi nimi, dramaturgií, vedením uměleckého souboru a dalšími neuměleckými útvary divadla. Vedení uměleckého souboru musí tvůrčí výklad neboli inscenační záměr nejen schválit, ale při průběžném hodnocení zkoušek a zejména při závěrečném hodnocení jej s ním konfrontovat.

Dílo vytvářené kolektivem lidí má v čele jedinou osobu a současně osobnost, která sjednotí tvůrčí úsilí ostatních. Touto osobou je bezesporu režisér, jehož činnost lze někdy přirovnat k činnosti dirigenta orchestru. Členy tohoto orchestru pod jeho taktovkou jsou nejen jeho spolupracovníci v inscenačním týmu a herci, ale i jevištní technika, osvětlovači, zvukaři atd. Režisér je musí motivovat tak, aby podřídili své schopnosti a tím i činnosti stanovenému uměleckému (inscenačnímu) záměru. Musí proto umět svůj záměr vyjádřit a také o jeho správnosti své spolupracovníky přesvědčit. Režisér je tedy osobnost, která by měla umět nejen nejpřesvědčivěji a nejpřesněji vyložit inscenované dílo, ale která by měla umět tento výklad také realizovat. Tím je myšleno umělecké ztvárnění interprety, řešení scénografické,

součinnost hudby a všech složek, které se na společném výsledku podílí. Režisér se tak realizuje prostřednictvím ostatních, ale zároveň vytváří svůj inscenační záměr – je „autorem“ inscenace a nese velkou část odpovědnosti za její konečný tvar a další reprízy. Na „svých“ představeních by měl pravidelně vykonávat režijní dozor.

O vedoucí osobnosti inscenačního týmu v činohře nebývá sporu. Je to vždy režisér, který je odpovědný za naplnění inscenačního záměru.

V opeře se však především realizuje skladatelův zápis, práce dirigenta je zde proto dominantní. Konečnou hudebně - dramatickou podobu však dílo dostává až na jevišti a zde je nezastupitelná práce režiséra. Vedoucí inscenačního týmu (režisér), zejména v opeře, má rovněž odpovědnost za rozvíjení interpretačních schopností mladých umělců. U operních zpěváků je nutné rozlišovat interpretaci ve smyslu hudební interpretace role a jevištní interpretaci. Odpovědnost za hudební interpretaci nese dirigent, za jevištní režisér. U některých operních rolí nelze však obě tyto interpretace zcela rozlišit.

Hlavním inscenátorem baletního představení je choreograf, který také vypracovává tvůrčí výklad díla (inscenační záměr). V průběhu studijního období pak řídí a koordinuje vzájemné vztahy mezi ostatními inscenátory. Nezbytným předpokladem pro tuto činnost je dostatečná znalost uměleckých a estetických zákonitostí spolupůsobících složek.

Choreograf je ale především autor pohybového scénáře. V tom je úloha choreografa jako vedoucí osobnosti inscenačního týmu ve srovnání s hlavními inscenátory jiných žánrů náročnější. Ne vždy je však choreograf zároveň dobrým režisérem. Závisí to na jeho osobnosti, tvůrčích cílech, zkušenostech atd. Jsou proto baletní inscenace, kde vedle choreografa – hlavního inscenátora působí ještě režisér představení.

Scénografie neboli výtvarné řešení inscenace (včetně kostýmů, světla atd.) je ve většině případů výsledkem tvůrčího podílu scénografa na režijní koncepci. Scénografie se postupem doby vyvinula v samostatný výtvarný obor a je proto logické, že je řada výtvarníků scénografů, jejichž podíl na inscenaci je výrazný.

Hudba se v inscenacích uplatňuje jednak jako základní prvek v hudebně - dramatických a baletních žánrech, jednak jako složka činoherních inscenací. Členem inscenačního týmu je proto také autor hudby.

Úloha dramaturga byla již popsána v předchozích kapitolách. Je vedle režiséra, výtvarníka, dirigenta, autora hudby dalším důležitým členem inscenačního týmu.

7.2. Zadání inscenace

Po schválení dramaturgického plánu je zadání inscenace inscenátorům – tvůrčímu týmu – dalším zásadním krokem vedení uměleckého souboru. Hlavní inscenátoři jsou známi již při schválení dramaturgického plánu, který vedle naplnění uměleckých cílů musí respektovat i umělecké možnosti souboru, režisérů, dirigentů, choreografů. Proto také jednou ze zásad při schválení dramaturgického plánu je stanovení inscenačního týmu pro konkrétní inscenaci. Mimo jiné je nutné zajistit tyto umělce pro dané období.

Způsob zadání inscenace inscenátorům (inscenačnímu týmu) není řešen ve všech divadlech stejným způsobem. Zásadní rozdíl je v tom, zda se jedná o člena (zaměstnance) divadla nebo o hostujícího (externího) umělce. U členů divadla se způsob zadání řeší zpravidla zadávacím dopisem. U hostujících inscenátorů je třeba uzavřít smlouvu, ve které jsou určeny povinnosti a práva jak inscenátorů, tak divadla. Zadávací dopis a smlouva není obecně předepsaná a proto bývá různá.

Zadávacím dopisem lze inscenátora pověřit režií, hudebním nastudováním, navržením scénických a kostýmních návrhů. V dopise bývá uvedeno:

- autor a název díla
- místo konání (scéna)
- další spolupracující člen inscenačního týmu
- limity nákladů na výrobu
- termín inscenační porady
- termín odevzdání návrhů
- zkouškové období
- termín premiéry

Z právního hlediska jde o naplnění pracovní smlouvy. V krajním případě lze toto zadání provést ústně. Pokud by ze strany inscenátora nedošlo k plnění ústně či dopisem zadaného závazku, šlo by o porušení pracovní kázně ve smyslu zákona č.262/2006 Sb, zákoníku práce, se všemi následky v nich uvedenými. Zadávací dopis lze proto chápat jako konkrétní popis pracovní činnosti, ke které se inscenátor zavázal v pracovní smlouvě. Jde o akt jednostranný ze strany divadla, tedy zaměstnavatele.

Dvoustranným právním aktem je smlouva, kde by měly být vyčerpávajícím způsobem vymezeny práva i povinnosti jak inscenátora, tak divadla.

Smlouva by měla obsahovat zejména:

- jméno inscenátora a vymezení jeho činnosti
- datum premiéry
- výši odměny a splátkový kalendář
- limity nákladů na výrobu
- ustanovení o náhradě cestovních nákladů
- závazek umělce, že sjednané nastudování provede osobně
- licenci ke sdělování jeho díla veřejnosti (na zájezdech, v tuzemsku i v zahraničí)
- záruku o původnosti díla
- podřízení se pracovnímu řádu divadla
- povinnost zpracovat návrhy pro inscenační poradu
- povinnost zpracovat a odevzdat návrhy výpravy včetně termínu
- podřízení se bezpečnostním a provozním předpisům divadla
- povinnost spolupracovat s ostatními členy inscenačního týmu a s příslušnými zaměstnanci divadla
- spolupráce v průběhu výroby (výtvarný dohled)
- povinná účast na vyjmenovaných zkouškách a jejich termíny
- dozor při představeních (u režisérů) za další odměnu v přiměřené výši
- oboustranná možnost odstoupení od smlouvy v případě nesplnění zadaných podmínek či z jiných důvodů (důvodem odmítnutí může být i jiné pojetí inscenace, než bylo deklarováno v inscenačním záměru).

Smlouva pro hostujícího režiséra je uvedena v **příloze č. 7**, smlouva pro hostujícího scénografa je uvedena v **příloze č. 8.**, smlouva o vytvoření scénické hudby s autorem scénické hudby je uvedena v **příloze č. 9.**

Odměňování režisérů, dirigentů, výtvarníků, kteří jsou zaměstnanci divadla, podléhá zákoníku práce a dalším navazujícím předpisům ať interního či jiného charakteru o platu či mzdě a to podle druhu právnické osoby, ve které divadlo provozuje svou činnost.. Za každou nastudovanou premiéru může poskytnout ředitel těmto pracovníkům odměnu.

Výše odměny za výkon umělecké činnosti vykonávané mimo pracovní poměr (hostující inscenátoři) je zásadně stanovena smluvní dohodou.

Shora uvedené platí obdobně i pro výkonné umělce (např. herce). Smlouva s výkonným umělcem o vytvoření jeho výkonu, respektive o účinkování v inscenaci, je **přílohou č. 10**

7.3. Inscenační záměr

Nezbytnou podmínkou existence divadelního umění je reálné provozování divadelních představení, přičemž při každé nové realizaci stejného textu (partitury) jde o nové umělecké divadelní dílo. Dramatický text je jen součástí nového specifického celku – divadelní inscenace.

Pojmy inscenace a představení se často užívají jako synonyma, přestože nejsou totožná. Je proto třeba stručně vyjasnit jejich obsah.. Inscenace je syntézou textu, hereckého projevu, pohybu v prostoru, řešením prostoru, použitím kostýmu, dekorace, hudby atd. Představení je konkrétním projevem inscenace, odehrává se před reálným divákem a vychází z nastudování inscenace.

Východiskem k tvorbě každé inscenace je domyšlený inscenační záměr. Inscenační záměr by měl být v souladu s odpovědí na otázku proč bylo dílo do dramaturgického plánu zařazeno a jaké poslání má splnit. Inscenační záměr je tedy výsledkem přípravných prací tvůrčího kolektivu, do kterého vedle hlavních inscenátorů patří i dramaturg. Při tom je třeba podtrhnout zejména nezbytnost kolektivní přípravy a myšlenkové jednoty inscenačního týmu. Za sjednocení tohoto kolektivního záměru odpovídá dle specifiky souboru režisér inscenace a umělecký šéf souboru, případně i dirigent či choreograf.

Na počátku jevištního díla bývá dramatický text (partitura, taneční libreto).

Vedoucí osobností týmu je zpravidla režisér, který souběžně se studiem textu „hledá“ optimální obsazení. V hudebně dramatickém díle má výrazný podíl na navrhovaném obsazení dirigent. Někdy je výběrem herců, zpěváků, choreografů, tanečníků určen základní charakter inscenace. Odpovědnou osobou mimo inscenační tým je zpravidla umělecký šéf souboru.

Jedni z nejdůležitějších spolupracovníků režiséra jsou výtvarník scény a kostýmů. V praxi jde většinou o dvě osoby, stává se však i to, že scénu a kostýmy navrhuje výtvarník jeden. Současná scénografie nechce většinou vytvářet dokonalou iluzi prostředí, ale podporuje všemi prostředky inscenační záměr a práci účinkujících. Lze také hovořit o výtvarně - dramatických a technicko-dramatických principech, kterými scénograf řeší vztahy mezi jednotlivými složkami inscenace. Někteří scénografové se neomezují jen na tvorbu, která je statickou součástí inscenace, ale na dynamickou a proto i dramatickou proměnu výtvarných prvků, které se prolínají do ostatních složek inscenace. Výtvarník by tedy neměl „dekorovat“ jeviště, ale tlumočit režisérov záměr výtvarnými prostředky. Vzájemná identita ve výkladu díla mezi režisérem a scénografem je tedy nezbytná.

Ještě před inscenační poradou se musí režisér se scénografem sjednotit na inscenačním principu a na rytmu inscenace a návazně hledat prostředky, jak scénu řešit a měnit. Obdobná je spolupráce režiséra s výtvarníkem kostýmů, který navrhuje i paruky, případně masky.

Naznačený postup formování inscenačního záměru platí pro činohru. V opeře má výrazný podíl na pojetí inscenace dirigent, protože realizuje skladatelův zápis, respektive partituru. Autor hudby je také prvním vykladačem díla ve smyslu jeho jevištního uchopení – udává tempo, jevištní čas, výraz a smysl scén – ty pak musí operní režisér správně vyložit.

V baletních inscenacích má hudba dominantní úlohu. Práce dirigenta a jeho výklad partitury musí respektovat skladatele, ale zároveň v duchu choreografického pojetí „doprovázet“ tanečníky. I scénografie musí do jisté míry „sloužit“ a vytvořit pro tanečníky prostor, ve kterém lze realizovat záměr choreografa.

Schválení inscenačního záměru je v kompetenci vedoucího pracovníka divadla, kterým může být umělecký šéf či ředitel divadla. Nezbytnou podmínkou konečného schválení

inscenačního záměru je jeho projednání s pracovníky umělecko-technického provozu, tj. s pracovníky odpovědnými za výrobu a jevištní provoz. Tito musí dát odpověď na otázku, zda je inscenační záměr v souladu s ekonomickými, kapacitními a provozními možnostmi divadla.

7.4. Inscenační porada

Rozbor, posouzení a schválení inscenačního záměru je akt nelehký. Odpovědný pracovník (šéf souboru, ředitel) je často ve složité situaci proto, že je sám tvůrčím pracovníkem a má na ztvárnění díla vlastní, někdy i odlišný názor. Přitom posouzení výkladu inscenačního záměru vyžaduje velkou míru obrazotvornosti a zkušenosti. Měla by platit zásada, že pokud se na inscenačním záměru, na jeho předpokládaném výsledku a reálnosti provedení nesjednotí celý inscenační tým, nelze jej přijmout a je třeba hledat řešení jiné, které odpovídá umělecké koncepci divadla.

V souladu s harmonogramem realizace inscenace svolává umělecký šéf souboru inscenační poradu. Zúčastní se jí vedle šéfa souboru hlavní inscenátoři, tj. režisér, dirigent, choreograf, sbormistr, výtvarník scény, výtvarník kostýmů, dramaturg, pracovník obchodu a propagace. Z provozních a technických složek se zúčastní pracovník odpovědný za výrobu divadelní výpravy a pracovník odpovědný za jevištní provoz. Inscenační poradu vede zpravidla šéf souboru, který poradu zahájí odkazem na schválený dramaturgický plán. Dramaturg pak podá informaci, jak má být inscenace realizována, co má být akcentováno apod. Zásadní výklad inscenace z realizačního pohledu provede režisér a následně výtvarník scény a kostýmů. Již v tomto období by se měla projevit fundovanost přípravy, která musí odpovídat nutnosti vyřešit problémy inscenace, musí být zvážena volba výrazových prostředků a naznačeno řešení výtvarné (scénografické). Řešení by mělo být doloženo půdorysem a bokorysem inscenace, aby mohla být prokázána jeho reálnost – viz **příloha č. 11 a 12**.

Inscenační porada svolaná na této úrovni ve stanoveném termínu není a nemůže být jediným aktem, kterým šéf uměleckého souboru zajistí realizaci a reálnost stanoveného inscenačního záměru. Předchází tomu dvoustranné tvůrčí jednání mezi šéfem a režisérem a mezi inscenátory navzájem. Inscenační porada je pak dílčím výsledkem tohoto tvůrčího procesu a může nastat situace, kdy předložené návrhy a naznačené řešení nelze přijmout, přičemž to nemusí (ale může) být důsledek špatné přípravy. V tomto případě je třeba stanovit

termín další inscenační porady a doporučit taková řešení, která jsou v souladu nejen s inscenačním záměrem, ale i s provozními, výrobními a ekonomickými podmínkami divadla.

7.5. Odevzdání výtvarných návrhů

Dalším aktem přípravné fáze realizace inscenace je předání výtvarných návrhů. V souladu s termínem stanoveným ve smlouvě a po zpracování připomínek vyplývajících z inscenační porady, dokončí výtvarník scény a kostýmů návrhy a v dohodnutém provedení je odevzdá pracovníku odpovědnému za jejich schválení (šéf souboru, ředitel). Ten je po schválení předá vedoucímu výroby k posouzení, zda jsou zpracovány všechny připomínky z inscenační porady a zda nároky odpovídají finančním limitům a určeným kapacitám výroby.

7.6. Předávací porada

Pro posouzení návrhů scény a kostýmů pracovníky výroby a po provedení předběžné kalkulace svolává šéf souboru předávací poradu. Účastní se jí výtvarník scény a kostýmů, vedoucí výroby či zástupce externího dodavatele, a pracovník odpovědný za jevištní provoz.

Po opětovném výkladu inscenačního záměru hlavními inscenátory se pracovníci výroby a provozu vyjádří k reálnosti záměru, porovnájí požadavky se stanovenými limity věcných nákladů a plánovaných kapacit výroby, posoudí nároky na navržený materiál nejen ve vazbě na zajištění výroby výpravy, ale i na její trvanlivost v podmínkách práce na jevišti a následném reprízování inscenace.

Na předávací poradě by mělo být potvrzeno obsazení jednotlivých rolí (měl by ho znát výtvarník kostýmů při zpracování návrhů, protože někdy návrh vychází nejen z role, ale i z konkrétního představitele, který ji ztvární).

Z hlediska provozu inscenace je nutné posoudit její stavební náročnost na jevišti, předpokládaný počet repríz, možnost realizace na zájezdech a další otázky, vyplývající z podmínek divadla ve vazbě na repertoár pro příslušné období.

Na předávací poradě je třeba specifikovat další požadavky inscenátorů, jako je hudební nahrávka, filmové (video) dotáčky, otevřený oheň na scéně apod.

Některé části divadelní výpravy je možné pořídit z trvale uloženého divadelního fundusu - praktikáby, schody, látkové vykrytí scény (šály, sufity, horizonty) apod. To vše patří k základnímu vybavení jeviště a je použitelné do více inscenací. Některé části je třeba hledat ve skladu dekorací a kostýmů již vyřazených. Tato činnost zpravidla nešetří čas (kapacitu výroby), ale věcné náklady na inscenaci.

Podobně se postupuje i při výběru nábytku, rekvizit, zbroje, lustrů, apod. Teprve to, co nelze nalézt ve fundusu, je nutno nakoupit nebo vyrobit.

Na předávací poradě musí být stanoveno, jak se bude s dekorací, nábytkem, rekvizitami zacházet a především jakou budou mít funkci. To nelze vyčíst z výtvarných návrhů. Musí být vysvětlena a schválena kinetika dekoračních prvků. V oblasti kostýmní výroby je třeba vyjasnit nároky na převleky, kostýmní doplňky apod.

Důležitým prvkem pro ověření reálnosti scénické výpravy a názornější vyjádření je maketa. Někdy maketu dodá již výtvarník scény a na inscenační poradě prokáže reálnost, kinetiku, plastičnost apod. (nejsou-li zřejmé z výtvarných návrhů). Pokud tomu tak není, zhotoví maketu v měřítku dle zvyklostí divadla pracovník výroby. Ve větších divadlech za přípravu výroby odpovídá oddělení, které vedle zajištění výrobní dokumentace má i tuto povinnost.

Maketa slouží inscenátorům ke zpřesnění požadavků při hledání nejvhodnějšího technického řešení a realizátorům k lepšímu přehledu při zpracování výrobní dokumentace.

Pracovníkům jevištního provozu (jevištní a osvětlovací technika) slouží maketa k objasnění požadavků inscenátorů, ke stanovení principu osvětlení, k prověření reálnosti přestaveb při proměnách a přestavbách.

Důležitou pomůckou je maketa i pro účinkující při „naznačených“ zkouškách ve zkušebně (zkoušky „v náznaku“). Režisér ji použije pro vysvětlení svého záměru a účinkující se pak lépe orientují v náznaku dekorací, terénu apod.

Zápisem z předávací rady by měly být všechny požadavky potvrzeny, včetně termínů „dodání“ dekorací a kostýmů a termínů zkoušek. V některých případech je nutné dodat části dekorací (nábytku, rekvizit) již na zkoušky ve zkušebně.

8. KAPITOLA: Výroba dekorací a kostýmů

8.1. Příprava výroby

Převzetím schválených návrhů scény, kostýmů, vlásenek a dalších doplňků na předávací poradě začíná pro pracovníky výroby první fáze realizace výpravy. Probíhá pro jednotlivé druhy výroby odděleně.

Nejsložitější bývá příprava výroby dekorací, která má vazbu na daný jevištní prostor a úroveň jevištní technologie spodního a horního jeviště (propadlové stoly, provaziště). Konečné řešení scény dle výtvarných návrhů musí být proto výsledkem úzké spolupráce výtvarníka scény s výrobou i jevištním provozem. Je třeba hledat nejvhodnější materiály, využití fundusu, stanovit dělení velkých dekoračních celků apod.

Prvním krokem u náročnějších scénických řešení je zhotovení funkční makety v takovém měřítku, aby mohly být prověřeny všechny kinetické prvky výpravy, proměny jednotlivých scén, případně vyzkoušeny principy scénického osvětlení a použití projekcí. V případě, že některé principy nelze na maketě ověřit, je třeba problém řešit na jevišti a vyměřovací zkouškou za účasti výtvarníka scény a režiséra potvrdit nebo vyvrátit navrhované řešení.

Výsledkem této činnosti je kompletní výrobní dokumentace, kterou je třeba průběžně konzultovat s výtvarníkem, bezpečnostním a požárním referentem a dle potřeby i s pracovníky jevištního provozu. Dokumentace obsahuje mimo výrobních výkresů také rozpočet věcných materiálových nákladů. Postupující digitalizace umožnila zpracování výkresů touto formou až po znázornění dekorací v 3D. Toto pak lze uplatnit při použití vhodného programu pro přípravu osvětlení scény, zejména při programování inteligentních svítidel. Dosáhne se tím značné časové úspory při osvětlovacích zkouškách.

V tomto období je také třeba zpracovat technický scénář inscenace, pokud to svým charakterem vyžaduje. Jde zejména o inscenace s více obrazy či proměnami – viz **příloha č. 13/a 13/b**. Technický scénář pak slouží jednak k přípravě výroby, jednak pracovníkům jevištního provozu při dekoračních a osvětlovacích zkouškách. Úroveň zpracování technického scénáře bývá různá. Jeho autorem je výtvarník scény, který musí určit funkci jednotlivých dekoračních prvků ve vazbě na hereckou akci. Je vhodné, jsou-li ve scénáři

zahrnuty i základní principy osvětlení, použití diapozitivů apod. Technický scénář je také „dokladem“ o sjednoceném názoru výtvarníka scény a režiséra na inscenační záměr.

Ve výrobě kostýmů, vlasenek a masek se příprava více prolíná s vlastní realizací, protože má zásadní vazbu na obsazení jednotlivých rolí. Po převzetí výtvarných návrhů a objasnění celkového pojetí je třeba upřesnit názor na použitý materiál a jeho technologické zpracování.

Často je nutné vyjít z dostupnosti materiálu v obchodní síti. Z hlediska věcných nákladů na inscenace je důležitý také výběr kostýmů ze skladu, často i proto, že kostým vzhledem k charakteru postavy většinou nemá být nový. Kostýmy ze skladu se často pro účely nové inscenace přešívají.

8.2. Realizace výroby

Předávací poradou jsou potvrzeny termíny dohotovení jednotlivých částí scénické a kostýmní výpravy. Dle potřeby konzultují výtvarníci v průběhu výroby realizaci dodaných a schválených návrhů. Povinnost sledovat technologii výroby mají též pracovníci jevištního provozu, garderoby a maskérů. Přitom je třeba mít na zřeteli, že výroba sebenáročnější výpravy je akt jednorázový, ale dekorace, rekvizity, kostýmy, doplňky musí nejen „vydržet“ do premiéry, ale zachovat svůj tvar, funkčnost, bezpečnost, estetiku po řadu repríz až do derniéry. Správně zvolený materiál a úroveň jeho zpracování má proto velký význam.

Z důvodu lepšího využití kapacit je vhodné dělit výrobu dekorací na konstrukční (zpravidla kovové konstrukce obložené překližkou) a finální (kašérské a malířské práce). Ve vícesouborových divadlech je třeba počítat se souběhem výroby více inscenací. Dále je nutné mít kapacitu na průběžné i generální opravy inscenací, které jsou na repertoáru.

Metodika plánování výrobních časů a využití kapacit bývá různá. U větších provozů je vhodné grafické zpracování formou síťového diagramu pro sledované období. Umožňuje to odhalit včas kritická období, souběh technologií, materiálovou připravenost, dodržení časových návazností apod. Síťový diagram realizace výroby tvoří **přílohu č.14**.

Výrobu dekorací nelze považovat za ukončenou předáním dekorace na dekorační zkoušce a kostýmní výpravu na zkoušce oblékané. Často i po těchto termínech dochází k úpravám a dodatečné výrobě, protože každá inscenace je prototypem a při sebelepší přípravě nelze

předvídat vše, neboť realizace inscenace je proces tvůrčí, který se vyvíjí až do premiéry, výjimečně i po ní.

Dle potřeby výroby, povahy a náročnosti inscenace svolává vedoucí výroby po vypracování dokumentace a rozpočtu výrobní poradu. Zde jsou řešeny vazby mezi konstrukční a finální výrobou, zajištění materiálu, materiálové náklady, nutné počty hodin pracovníků výroby, externí výroba apod.

9. KAPITOLA: Zkouškové období, premiéra a hodnocení inscenace

9.1. Zkouškové období

Průběh zkoušek je výrazně ovlivněn osobností režiséra. Přes všechnu různost stylu práce režisérů lze zkoušky rozdělit na několik etap:

- zkoušky čtené
- zkoušky ve zkušebně
- sborové, orchestrální
- zkoušky na jevišti v náznaku dekorace
- zkoušky v dekoraci

V žánru hudebně - dramatického divadla jsou v oblasti operního divadla jako první tzv. korepetice, v oblasti tanečního divadla jsou to zkoušky v baletním sále. Před hlavními (závěrečnými) zkouškami operní inscenace jsou u těchto žánrů zkoušky „orchestrální“, „sedací“ a „ansámblové“ – viz dále.

9.1.1. Zkoušky čtené, sborové, orchestrální, korepetice

Při čtených zkouškách nejprve režisér s dramaturgem objasní inscenační záměr. Herci se pak postupně seznámí nejen se svými postavami, ale i s jejich vzájemnými vazbami a vztahy. Čtené zkoušky (korepetice) by měly trvat tak dlouho, dokud tyto vztahy i ostatní detaily nejsou alespoň teoreticky jasné.

U operní inscenace probíhají jako první korepetice, tj. zkouška sólistů s klavírem. Vzhledem k náročnosti titulu mohou korepetice začít s větším časovým předstihem. Nezávisle na této práci probíhají samostatně zkoušky sborové a orchestrální. Zkouška ansámblová se koná za účasti všech sólistů a dirigenta s klavírem. V určité fázi přípravy se sólisté, sbor, orchestr a dirigent spojí na tzv. zkoušce sedací. Pro hudební vyznění díla má tato zkouška velký význam. Lze ji také chápat jako kompletní zkoušku „bez pohybu“. Jak již bylo zmíněno, role dirigenta je v operní inscenaci dominantní.

Jiná situace je u baletu resp. tanečního divadla. Průběh zkoušek je do značné míry závislý na tom, zda se jedná o tzv. klasické přenesené představení nebo zda je to inscenace autorská. V prvním případě choreograf ví přesně co chce, práce na přípravě může trvat cca 2 měsíce. Ve druhém případě choreograf více hledá a bere i to, co mu do zkoušky přináší sólisté. Z časového hlediska je to práce náročnější. Příprava sólistů a sboru probíhá obdobně jako u

opery odděleně a v určité fázi přípravy se spojí. Na rozdíl od opery a činohry pracuje baletní soubor více na sále.

Mezi jednotlivými divadelními žánry nelze vždy stanovit přesné hranice. Je však třeba připomenout, že tak jako je pro činoherce základem osvojit si text, musí si zpěvák osvojit svůj pěvecký part a tanečník pohyby a kroky. Ve zkouškovém období je proto třeba vytvořit potřebný čas a podmínky pro zvládnutí těchto úkolů.

9.1.2. Zkoušky ve zkušebně

Tyto zkoušky jsou již konkrétním hledáním sdělitelného výrazu pro situaci obsaženou v textu (partituře, tanečním libretu). Režisér sleduje dodržování základního záměru, ale i od herců případně „bere“ to, co mu nabízejí, a hledá nejvhodnější variantu z hlediska celkové koncepce. Z důvodu zachování jednotného celku je často nutné „zahodit“ vynikající nápad, třeba také proto, aby nenarušil rytmus představení. Je zde ještě jeden důležitý úkol režiséra – je současně prvním divákem. Musí proto dát jistotu herci, že např. zvolená stylizace postavy, vyzní v celkovém kontextu dobře.

Z hlediska scénické výpravy je třeba zkoušku vybavit nejnutnějším náznakem dekoračních prvků, zejména těch, které mají přímou vazbu na hereckou akci (dveře, židle, stůl, postel apod.). Rovněž je třeba zajistit nezbytné rekvizity. Jde také o to, najít rekvizity nejen funkční, ale zejména takové, se kterými se hercům dobře hraje.

Atmosféra ve zkušebně je intimní, režisér se pohybuje v malé vzdálenosti od herců, což lze přirovnat k práci sochaře v ateliéru, přičemž socha je pak přenesena do většího prostoru. Podobně pak musí herec přenést svou práci ze zkušebny do prostoru jeviště a to především z hlediska jeho výrazových prostředků.

9.1.3. Zkoušky na jevišti

Zkoušky na jevišti jsou další prověrkou toho, co již bylo nazkoušeno. Půdorys scény již musí odpovídat výtvarnému řešení. Herec (zpěvák) si tak prověřuje i akustiku realizačního prostoru.

Počáteční zkoušky na jevišti probíhají v náznaku dekorace. Náznakem dekorace rozumíme přiblížení základních (funkčních) dekoračních prvků, se kterými herec (zpěvák,

tanečník) „hraje“ (dveře, okna, apod.) a terén, na kterém se pohybuje (šikma, schody, propadla apod.).

Teprve po zkouškách dekoračních následuje zkouška oblékaná, kdy je na jevišti poprvé vše, co k inscenaci patří, tj. herec (zpěvák, tanečník), dekorace, rekvizity, kostým, vlásenka, hudba, zvuk, nasvícení a znovu je třeba vše ve vzájemném kontextu prověřit. Je to jedna z nejnáročnějších zkoušek a vyžaduje od všech zúčastněných maximální soustředění. V operních inscenacích zkoušce oblékané říkáme „klavírní“. Na jevišti je již vše, chybí pouze orchestr, a to zejména proto, aby režisér mohl zkoušku zastavovat dle potřeby.

Po této zkoušce následuje v případě operních a baletních inscenací zkouška orchestrální. Zpravidla se koná v naznačené dekoraci a dirigent, pokud možno ve shodě s režisérem, má poslední možnost zasáhnout do aranžmá, pakliže není v souladu s hudebním pojetím díla.

S potřebným časovým odstupem, nutným pro případné úpravy, následují zkoušky hlavní. Zde se „doladí“ vzájemné vazby tak, aby generální zkoušky bylo jako představení. Říká se, že čím horší je „generálka“, tím lepší je premiéra, kterou se inscenace dostává na repertoár. Stává se, že při dotyku s publikem dochází po prvních reprízách ke korekcím, které práci herce či zpěváka a celkové vyznění vylepší. Z toho důvodu se v některých souborech konají veřejné generálky nebo předpremiéry. Premiérou končí určitá etapa v umělecké práci a začínají etapy další.

9.1.4. Technické zkoušky

U inscenací se složitější výpravou z hlediska stavby, kinetiky, scény, náročného principu osvětlení apod., je v harmonogramu realizace nutno určit ověřovací zkoušky (montážní zkoušky), které slouží pracovníkům výroby a jevištního provozu a musí prověřit vše, co nelze z prostorových důvodů zajistit při výrobě v dílnách. Dle potřeby jsou k této zkoušce přizváni výtvarník scény a režisér. Koná se v potřebném předstihu před zkouškami dekoračními, aby na případné úpravy či nutné změny byl dostatečný čas ve výrobě.

Zkoušky dekorační a osvětlovací probíhají v době, kdy účinkující již prošli zkouškami ve zkušebně a zkouší na jevišti. Režisér s výtvarníkem scény zpravidla předloží technický scénář – viz **příloha č. 15**, kde jsou uvedeny požadavky na změny scény a osvětlení v průběhu inscenace. Při dekoračních a osvětlovacích zkouškách (zpravidla dvě až tři) je realizován tento scénář na jevišti. Výsledkem jsou změny, proměny, přestavby zapsané ve scénáři změn

na jevišti a ve scénáři osvětlení. Velmi záleží na schopnostech a zkušenostech mistrů jevištní techniky a scénického osvětlení, jak zvládnou požadavky inscenátorů. Přitom nejde jen o pasivní plnění těchto požadavků, ale o tvůrčí přístup a hledání. Nestačí změny jen zapsat do scénářů, ale zajistit i jejich provedení na zkouškách s uměleckým souborem. Náročnost těchto změn je limitována vybavením jevištní technologie a scénického osvětlení. Obojí patří k základnímu příslušenství jeviště a jednou z povinností určených pracovníků divadla je udržovat tyto soubory v bezpečném a provozuschopném stavu i je průběžně inovovat.

Další zkouškou, kde již dochází ke kontaktu dekorací, kostýmů a vlásenek s účinkujícími, je zkouška oblékaná. Byla již popsána ve výčtu zkoušek účinkujících.

Scénář změn dekorací popisuje změny v nastavení spodního (propadlové stoly, točna) a horního (prospektové a bodové tahy) jeviště, změny v postavení nábytku a další scénické efekty. Vedle toho je nutný záznam zavěšení dekorací v tazích a zakreslení postavení dekoračních prvků v půdorysu scény.

Obdobně je třeba zaznamenat změny osvětlení v průběhu inscenace, a to jednak nasvícení jednotlivých reflektorů, tj. kam, a s jakým barevným filtrem svítí, jednak změny jednotlivých světelných nálad – viz **příloha č. 16** obsahující světelný scénář.

Při dalších zkouškách a při představení dává povel k provedení změn inspicient – ten řídí představení. Náročné osvětlení inscenace si často vyžádá i dalšího inspicienta, tzv. inspicienta světla.

Souběžně se zkouškovým procesem účinkujících probíhá zejména u činoherních představení příprava a součinnost elektroakustiky. Již na inscenační poradě je třeba naznačit nároky na zvukové nahrávky, které jsou nezbytné pro činohru, ale vyžadují se někdy i při operních či baletních představeních. Pracovník oddělení elektroakustiky spolupracuje s režisérem často již při zkouškách ve zkušebně. Při zkouškách na jevišti je jeho účast na zkoušení inscenace již nezbytná. Ve výjimečných a zvláště náročných případech je třeba do harmonogramu realizace zakotvit i zkoušku zvukovou, kdy je třeba prověřit reprodukci a koordinaci nahrávek s živým orchestrem, zpěvem účinkujících apod.

Podobně jako pro inscenátory a účinkující, končí premiérou určitá etapa v práci výroby a jevištního provozu. Každá inscenace je i pro tyto pracovníky určitým prototypem a hledáním nových postupů.

Z premiéry se zpravidla pořizuje zvukový a obrazový záznam z důvodů archivních a pro potřeby záskoků. V některých divadlech se z důvodů kontrolních pořizuje nahrávka každého představení, která se po stanoveném termínu likviduje. Je k dispozici pouze šéfovi souboru nebo řediteli divadla.

9.2. Hodnocení inscenace

Jak již bylo řečeno, nemůže divadlo existovat bez vztahu „jeviště - hlediště“. Výtvarné umění, literatura a ostatní druhy umění také mají svého „spotřebitele“, ale tato umělecká díla nejsou na jeho konkrétní přítomnosti závislá na rozdíl od inscenace, která jako produkce v času a prostoru je svou existencí svázána přímo s divákovým vnímáním .. Divadlo lze tedy označit za umění „přítomného času“, protože bez ohledu na dramatický čas se vše odehrává před očima diváků. Tato „vlastnost“ divadelních představení přináší i ne jeden problém. Divadelník totiž nemá naději, že bude pochopen divákem někdy v budoucnu, po derniéře takového představení. Neporozumí-li mu divák ihned, těžko mu porozumí později. Tento fakt vede někdy až ke snaze uvádět to, co je zaručeně úspěšné a pro diváka srozumitelné. Přesto se divadlo, jako každé umění, musí vyvíjet. Je proto prozíravé oceňovat každý nový umělecký pohled, i když ohlas u publika není jistý a existuje riziko nezdaru.

V závěrečném hodnocení inscenace musí dojít ke zpětné vazbě a být brán v úvahu především pohled diváka, ale také odborné kritiky.

Termín hodnocení inscenace má být uveden v harmonogramu realizace inscenace. Pravidelné a včasné hodnocení po každé premiéře je akt stejně důležitý, jako práce všech umělců a ostatních pracovníků, do realizace zapojených.

Hodnocení provádí šéf uměleckého souboru či ředitel za přítomnosti dramaturga, inscenačního týmu, všech účinkujících a případně dalších pracovníků divadla (obchod, provoz, výroba). Podle potřeby zve šéf souboru či ředitel k hodnocení i externí spolupracovníky (kritiky, teoretiky, atd.).

Sleduje-li šéf souboru práci na realizaci inscenace průběžně (a tak by to mělo být), je závěrečné hodnocení jen tečkou za jedním realizovaným titulem dramaturgického plánu, za jednou z tvůrčích etap uměleckého souboru. Nutno počítat i s tím, že soubor i inscenátoři po větším odstupu od premiéry (někdy vzápětí po ní) pracují již na dalších inscenacích a nechtějí se, zejména k neúspěchu, vracet.

V období, kdy se v divadle koná premiéra jedné inscenace, zkouší se zpravidla již jiná a další inscenační tým, resp. týmy jsou ve fázi přípravy nebo schvalování inscenačního záměru. Souběh této činnosti je odvislý od počtu uměleckých souborů a počtu scén, ale probíhá i v jednosouborovém divadle. Vedle přípravy dalších inscenací se zdánlivě nezávisle realizují repertoárová představení. Zvláštnost činnosti odpovědných zaměstnanců divadla je mimo jiné v tom, že organizují práci umělců a dalších pracovníků při respektování všech těchto souvislostí i paralel a určují jim i sobě potřebné priority.

Závěrečné hodnocení se netýká jen inscenačního týmu a účinkujících. Ti jsou v inscenaci „vidět“, na nich je výsledek a další reprízy nejvíce závislý. Hodnotí se ale i vedení souboru, aparát umělecké správy, v neposlední řadě i dramaturg a další zaměstnanci, kteří se na vzniku inscenace podíleli s tím, že i z malé chyby může vzejít velká. I jedna špatně vypsaná zkouška na divadelním fermanu má své negativní důsledky.

Písemné hodnocení inscenace předkládá šéf souboru poradě vedení. Je vhodné, jsou-li součástí tohoto hodnocení i ohlasy v tisku. Součástí hodnocení by mělo být i stanovisko výrobního, provozního a obchodního útvaru, které se na inscenaci podílely. Hodnotí se též čerpání stanovených finančních a kapacitních limitů.

Důsledné reflektování inscenace, tvůrčích podílů a vyvození závěrů je pro zvyšování umělecké úrovně a spolupráci všech zaměstnanců, kteří se na inscenaci podílí, nezbytným předpokladem. Zavedený systém hodnocení je proto nutný nejen pro hodnocení premiér, ale i navazujících reprízových představení a to především v podobě uměleckého dohledu..

10. KAPITOLA: Repertoárový plán

Nejpodstatnější složkou divadla je divák. Diváci jsou zpravidla náhodně sestavenou skupinou co do věku, společenského zařazení, zálib apod., ale vnímají představení společně. „Fungování“ divadla tedy nezávisí jen na vztahu herec – divák, ale na vytvoření takové atmosféry, ve které je aktivní i vztah divák – divák.

Existence divadla je odvislá zejména od obecnstva, od toho, zda představení divadla dokáže své obecnstvo oslovit a zaujmout, protože to nepřichází do divadla proti své vůli. Nelze nezmínit, že v ceně vstupenky si obecnstvo kupuje určitou službu, od které si slibuje výjimečný zážitek. O jeho kritický názor se proto musíme zajímat jako o jednu z nejdůležitějších složek divadelní činnosti.

Osou divadelní činnosti je dramaturgický plán. Jeho „výstupem“ je souhrn titulů, které divadlo ve sledovaném období uvádí, neboli repertoár. Je obrazem toho, jak divadlo naplňuje uměleckou koncepci a jak realizuje dramaturgický plán. Souvisí s tím i způsob propagace a obchodní politika při prodeji vstupenek na představení, výroba a distribuce tiskových materiálů, organizování zájezdů, způsob zjišťování ohlasu diváků apod.

Skladbu repertoárového plánu především ovlivňuje:

- počet a žánr inscenací na repertoáru
- plán premiér
- plán derniér
- zájem publika
- plán tržeb
- předpokládaná reprízovost jednotlivých inscenací
- účast hostujících umělců
- zájezdová činnost
- technická náročnost představení
- rovnoměrné vytížení souboru
- plán zkoušek na scéně

Stanovit pořadí důležitosti těchto a dalších ovlivňujících faktorů je složité. Žánr může být částečně v rozporu se zájmem publika, ovlivňuje tedy tržby a má vliv na reprízovost.

Malá reprízovosť zpeťne pôsobí na úroveň predstavení apod. Uvedené ukazatele je proto nutné sledovať vo vzájomných vzťahoch a súvislostiach a dosáhnout tak pokiaľ možno optimálneho stavu.

U vicesouborového divadla je sestavení repertoárového plánu náročnejší, pretože napr. zkouškové období (zkoušky v dekoraci na jevišti) jednoho souboru ovlivní repertoárové možnosti jiného souboru. Totéž se týká zájezdů, hostujících souborů apod. Na všechny tyto vazby a možné důsledky je třeba myslet již při schvalování dramaturgického plánu – ten nejzásadněji ovlivňuje divadelní činnost.

Vzhledem k potřebám obchodního oddělení je třeba repertoár na jednotlivé měsíce navrhovat a schvalovat v pevně určených termínech, a to v patřičných předstizích, zpravidla jedenkrát měsíčně. V závislosti na těchto potřebách je určen konkrétní předstih pro měsíční repertoárové plány. Předstih musí být volen tak, aby vyhověl podmínkám práce obchodního oddělení, které zajišťuje vedle nejrůznějších způsobů prodejů vstupenek i hromadné objednávky, včas informuje stále předplatitele a dle potřeby upravuje počet vstupenek pro volný prodej. Totéž obdobně platí i pro propagaci. Tento předstih může činit i několik měsíců.

S repertoárovým plánem souvisí i obsazování jednotlivých rolí. V první řadě by měl platit požadavek maximální umělecké kvality hereckého, pěveckého, a tanečního výkonu. Při koordinaci celosezónního obsazení je ale třeba přihlížet i k rovnoměrnému a ekonomickému využití celého souboru.

Repertoárový plán schvaluje ředitel divadla. Vzhledem k možným změnám v repertoáru musí být též stanoveno, jak tyto případné změny zabezpečit, a to jak ve sféře umělecké, tak v provozně technické. Při změně je třeba vzít v úvahu čas nutný na zajištění účinkujících, na výměnu již připravených dekorací, způsob oznámení divákům a dle povahy změny i jejich nárok na vrácení vstupného. Nedůležitější a nejsložitější je ale změnu zabezpečit z hlediska uměleckého, a to vždy ve vztahu vůči divákům.

Realizace dramaturgického plánu není jen naplňování záměru umělců. Je to především uspokojování potřeb diváků, snaha o to, aby divadelní soubor měl svého diváka a neustále tuto „obec“ rozšiřoval. K tomu by měla směřovat práce všech, kteří se na tomto zvláštním procesu podílí - od autora až po uvaděčku. Jedním ze znaků této činnosti je složení repertoáru

na dané období. S tím seznamujeme diváka a on má svobodnou vůli se rozhodnout. Rozhodne-li se v náš prospěch, musíme udělat vše proto, aby ve své přízni setrval..

Doslov

Divadlo vytváří – tak jako veškeré umění- zhuštěnou podobu skutečnosti života. Pokouší se najít esenci pravdy své doby a přetvořit ji ve skutečnost uměleckou. Již samotné slovo představení se odvozuje od představy – tedy něčeho, co si každý vnímatel vytváří na základě své čistě osobní zkušenosti, „existenciální paměti“ (Václav Havel).

Proto je tvorba představení proces často těžko definovatelný a složitý. Všichni zúčastnění se vydávají na cestu hledání prostředků a impulzů ve své „existenciální paměti“, které nejlépe odpovídají podstatě a formě vyprávěného příběhu.

Cesta je to vskutku často ošemetná a vyžaduje soustředěné uvolnění, tvůrčí pohodu, ale zároveň napětí a možnost vystavit se nepříjemným objevům, otevíráním skrýší.

Na rozdíl od ostatních žánrů umění je divadlo svým složením útvar spletitý, nečistý, „eklektický, který si neustále vypůjčuje z různých oblastí a žánrů, jenž nejlépe souzní s inteligencí a senzibilitou své doby“ (Jan Grossman).

Kromě toho se na vzniku tohoto útvaru podílí mnoho různých lidských povah a profesí. Dobře organizovaná týmová práce mezi uměleckými, technickými a administrativními složkami je proto podmínkou, která umožňuje proces tvorby představení.

David Radok
divadelní režisér

Seznam příloh:

Příloha č.1 – „Zřizovací listina státní příspěvkové organizace“	str.7
Příloha č.2 – „Zřizovací listina příspěvkové organizace zřízené územně samosprávným celkem“	str.7
Příloha č.3 – „Zakládací smlouva obecně prospěšné společnosti“	str.8
Příloha č.4 – „Statut obecně prospěšné společnosti“	str.8
Příloha č.5 – „Organizační schéma jednosouborového divadla“	str.15
Příloha č.6 – „Licenční smlouva“	str.33
Příloha č.7 – „Smlouva s hostujícím režisérem“	str.39
Příloha č.8 – „Smlouva s hostujícím scénografem“	str.39
Příloha č.9 – „Smlouva o vytvoření scénické hudby s autorem scénické hudby“	str.39
Příloha č.10- „Smlouva s výkonným umělcem o vytvoření jeho výkonu“	str.39
Příloha č.11- „Půdorys inscenace“	str.41
Příloha č.12- „Bokorys inscenace“	str.41
Příloha č.13 a + 13 b – „Technický scénář inscenace“	str.44
Příloha č.14- „Síťový diagram realizace výroby“	str.45
Příloha č.15- „Technický scénář inscenace režiséra a výtvarníka“	str.49
Příloha č.16- „Světelný scénář“	str.50