

Petr Oslzlý

Koncept strategie

**Centra experimentálního divadla, příspěvkové organizace,
v období let 2013 až 2018**

Brno, červenec 2013

Celkové umělecké programování a směřování Centra experimentálního divadla, p. o.

Nejenom státy, ale i živé kulturní organizace se rozvíjejí a permanentně obrozují myšlenkami, které stály u jejich zrodu - tedy smyslem svého vzniku a svým vstupním programovým nasazením. V Deklaraci Centra experimentálního divadla vyhlášené 11. ledna 1992 při slavnostním zahájení nově ustavené příspěvkové organizace města Brna (od 1. 1. 1992) je uvedeno, že model tohoto Centra vyrůstá z „počátečního sebezpojení Husy na provázku jako pokusu překračujícího hranice divadla směrem ke kulturnímu hnutí“. Z této základní myšlenky vyšel v roce 1986 „první model Centra experimentálního divadla jakožto dramaturgického naplnění prostoru budoucího komplexu Divadla Husa na provázku“. O dva roky později se k rozvíjení této vize připojilo i HaDivadlo. Model společné organizace nového typu jsme v té době rozvíjeli jako obranné souručenství dvou s totalitním režimem bojujících a tím pádem i jím ohrožených divadel. Po listopadu 1989 se díky nové společenské situaci a díky vstřícnému postoji města Brna otevřela možnost uvést tento doposud jen ve vizích a na papíře rozvíjený model v život, opatřit jej institucionálním statutem a začít jej naplňovat reálným programem. Centrum experimentálního divadla při svém založení dále deklarovalo, že chce být „nejen svazkem dvou divadel rozvíjejících vedle sebe a pod svými vlastními jmény své vyhraněné tvůrčí programy, ale chce postupně dle možností poskytovat dočasné přístřeší jiným divadelním pokusům, chce ve svých divadelních prostorách hostit příbuzná divadla česká, slovenská i zahraniční, chce být prostorem pro mezinárodní festivaly a duchovním podnikem, v němž tvorba divadelní je sice žijícím epicentrem, který však svou aktivitu rozvíjí i v širším kulturním prostoru“. Předsevzalo si, že bude „zastřešovat projekty všech druhů umění alternativní kultury, projekty výzkumné v oblasti kulturních tradic, projekty filozofické, antropologické, umělecké a sociálně historické i projekty vzdělávací, na okrajích humanitních věd.“¹

Dvacet let dosavadní činnosti Centra experimentálního divadla - jeho jednotlivých divadel, přičemž ke svazku dvou zakládajících souborů přibyla od poloviny 90. let již z dřívější doby duchovně úzce spřízněná svébytná komorní divadelní aktivita Divadlo U stolu a téměř od počátku se profiluje a postupně rozvíjí manažersko-umělecká aktivita nazvaná Projekt CED - dokládá, že vstupní program byl bohatě tvořivě naplňován ve všech svých vytčených směrech, možnostech a nuancích. Zároveň však otevřený charakter tohoto konceptu umožnil a umožňuje svobodný rozvoj všech uměleckých subjektů CED doslova „do různých stran“, tedy nejen pokračováním a tvůrčím rozvíjením již ustavených a úspěšných dramaturgických linií, ale i sondami směrem k novým, doposud nevyzkoušeným formám a k ještě neprobádaným horizontům. Etickým východiskem tohoto programového konceptu pak je, že platí nejen pro uměleckou činnost jednotlivých tvůrčích subjektů, ale dvakrát tolik též pro jejich aktivity a angažovanost ve sféře občanské společnosti. Ambivalence umělecké a občanské angažovanosti - která

¹ Tento i předchozí citáty jsou z textu: Oslzlý, Petr. Deklarace Centra experimentálního divadla. In.: Divadlo v pohybu (IV) – Brno 93. Brno : CED, 1993. Poprvé veřejně vysloveno při akci Otevření dveří 1. ledna 1992 v Domě pánů z Fanalu v Brně.

byla předznamenána již vstupním programováním Husy na provázku v jejím nasazení směrem ke kulturnímu hnutí a posléze se stává smyslem umělecké a občanské spolupráce Divadla na provázku a HaDivadla, jež tato dvě divadla přivedla v listopadu 1989 do protitotalitní stávky českých divadel - by měla být dále rozvíjena jako základ uměleckého i společenského programování celého Centra experimentálního divadla, p.o. i jeho jednotlivých složek.

Centrum experimentálního divadla bylo již tvůrci prvního modelu koncipováno jako instituce z brněnského kulturního prostředí vyrůstající, v Brně založená, pro toto město a v tomto městě rozvíjející svou uměleckou a kulturní činnost, která však zároveň vytváří přesahy do jiných českých měst i do zahraničí. V tomto smyslu se CED, p.o. chápe jako jedno ze středoevropských divadelních a kulturních center a programově rozvíjí kontakty s jinými evropskými divadelními centry jako s Théâtre des Bouffes du Nord v Paříži, Villeneuve en Scène v Avignonu, ENSATT v Lyonu, Cardiff Laboratory Theatre, Centro Produzione e ricerca teatrale - Teatro Nucleo ve Ferraře, Teatr 8 dnia v Poznani, The Little Theatre v Cape Town a dalšími. Tato kulturně-diplomatická aktivita, spojená samozřejmě s výjezdy divadel CED, p.o. do zahraničí (jež však nejsou jediným jejím účelem) bude jednou z priorit následujícího pětiletého období. V domácím českém prostředí pak z velkého počtu spolupracujících kulturních center doslova z celé republiky jmenujme programově i prostorově nejvíce příbuznou instituci, jíž je nesporně Divadlo Archa v Praze a pedagogickou instituci pečující o budoucnost českého divadla, Divadelní fakultu JAMU, s níž je CED, p.o. a všechny jeho složky nejrůznějšími svazky a spolupracemi úzce propojen. Rozvíjení těchto kontaktů je další z priorit započatého pětiletého období CED, p.o. a to opět v uměleckém i občanském smyslu. I po více než dvaceti letech po pádu totality je nezbytně potřebné pracovat intenzivně na zlepšování etického prostředí naší společnosti a stejně jako by si tohoto úkolu měl být vědom každý jednotlivý umělec, chce-li jím být v nehlubším slova smyslu, měla by si ho být vědoma a brát jej na sebe také každá živá kulturní instituce. Právě síť o svobodu usilujících jednotlivců a iniciativ byla největší silou tzv. sametové revoluce, stála tedy u zrodu svobodného společenského systému a měla by tedy být obrodnou silou i v jeho současné krizové situaci. CED, p.o. se tedy bude ještě intenzivněji než doposud v příštích letech „rozvzpomínat“ na svoji iniciující roli při kultivaci českého kulturního a ve vyšším smyslu i občanského prostředí a v tomto smyslu pořádat či spolupřát akce, které k ní budou přispívat.

Umělecké koncepce jednotlivých divadelních souborů CED, p. o.

Divadelní soubory, které jsou již od počátku statutární existence CED, p.o. chápány jako suverénní tvůrčí subjekty, rozvíjejí svůj vlastní vyhraněný program. Jednotliví umělci šéfové jej formulují a naplňují spolu se svými nejbližšími umělecko-manažerskými týmy a uměleckými i technickými soubory. Jmenování uměleckého šéfa je svrchovaným právem ředitele organizace, který tak může učinit na základě svého koncepčního rozhodnutí a z toho vycházejícího osobního jednání s vybraným kandidátem či kandidáty nebo na základě výběrového řízení (dle konkrétní situace a potřeby vyzývacího či otevřeného)

a doporučení odborné komise, kterou k této práci pozve a pro to které konkrétní výběrové řízení ustaví. Komisi pak jako výchozí model poskytne svou koncepční představu celkového směřování CED, p.o. a postavení konkrétní složky - souboru v něm. Takto probíhala v posledním dvacetiletí v Centru experimentálního divadla, p.o. obměna a jmenování jednotlivých uměleckých šéfů. Jmenovaný umělecký šéf pak dostává možnost (samozřejmě v mezích zákona a platných smluv) proměňovat personálně svůj umělecký, organizační a technický soubor. Všechny personální změny projednává s ředitelem, aniž ten by si usurpoval právo veta (i ve sporných případech by se ke konečnému rozhodnutí mělo vždy dospět na základě oboustranné poučené diskuse). V průběhu dosavadní existence CED, p.o. probíhala také v uměleckém vedení jednotlivých souborů a v návaznosti i v jejich složení obměna, jejíž motivací byla především přirozená generační výměna, ale stejně tak i potřeba neustávajícího uměleckého hledání, jehož součástí je i snaha po optimálním a kvalitním složení uměleckých souborů. V současnosti je personální obsazení uměleckých souborů výsledkem delšího či kratšího procesu, jednotliví umělečtí šéfové dosahují se svými soubory velmi dobrých uměleckých výsledků při dodržení rozpočtové strategie a koncepce uměleckého směřování jejich souborů mají programově rozvrženy na příštích pět let. V tomto smyslu tedy není žádná potřeba personálních změn.

V následujících koncepcích jednotlivých uměleckých souborů se pokusíme pojmenovat základní linie jejich dramaturgického směřování, aniž bychom je však vyjadřovali v konkrétních titulech.²

Základní linie uměleckého programování Divadla Husa na provázku v období 2013 – 2018

Umělecká koncepce Divadla Husa na provázku (dále i DHNP) pod uměleckým vedením Vladimíra Morávka je naplňována především realizací velkých dramaturgických a inscenačních cyklů, zaměřených na vyhraněný tematický okruh.

Sto roků samoty

Po monumentálním projektu inscenací podle čtyř největších románů F. M. Dostojevského nazvaném *Sto roků kobry* se DHNP chystá realizovat projekt scénických přepisů či variací velkých románů Gabriely Garcíi Marquéze, který patří mezi světově nejproslulejší představitele hispano-amerického světového románu. Jeho fantaskní poetika se však divadelnímu zpracování brání, půjde tedy o projekt, který bude velkým uměleckým úkolem ve smyslu experimentálního hledání adekvátního scénického výrazu. Jednotlivé inscenace cyklu budou vedle Vladimíra Morávka realizovat přední čeští divadelní režiséři.

Duše města Brna

Potřeba ohledávat a pojmenovávat středoevropskou identitu je vyjádřena již ve vstupní Deklaraci CED, ta je samozřejmě naplňována především ohledáváním a pojmenováním identity místa, města či

² Jednotlivé dramaturgické koncepce samozřejmě jsou, a jinak tomu v dramaturgických koncepcích ani být nemůže, titulově bohatě naplněny. V divadelní dramaturgii však stejně jako v každé oblasti lidské činnosti, která pracuje s nápady, existuje „špionáž“, proto jsme připraveni konkrétní tituly uvést při osobní rozpravě, neuvádíme je však v této verzi, jež je určena k plnému zveřejnění.

bezprostředního prostoru, v němž žijeme, proto se tento projekt bude zabývat prozaickými díly, jejichž tématem je fenomén města Brna, a také příběhy konkrétních lidí, kteří v něm žili a žijí.

K realizaci jednotlivých inscenací tohoto cyklu budou přizváni divadelníci svázáni s městem Brnem.

Paměť národa

Naše identita je utvářena také naší historií, tou vzdálenou a ještě více tou časově blízkou. Snahou tohoto projektu tedy bude zachycování příběhů lidí spojených s důležitými historickými fenomény 20. století. Projekt tedy úzce souvisí s myšlenkou prolínání divadelní tvorby s aktivitami občanské společnosti. Vznikne ve spolupráci s nevládní a neziskovou organizací Post Bellum, která dokumentuje svědectví pamětníků a seznamuje veřejnost s jejich příběhy. V návaznosti na Kabinet Havel, Kabinet Janáček a Kabinet Čapek bude opět zahájen nejprve touto formou, tedy veřejnými debatami s předními osobnostmi českého společenského a kulturního života. V otevřeném tvůrčím procesu by měl postupně přejít v cyklus inscenací, pracovně nazvaný Hořké konce legend (Karel Kryl, Jan Palach a další).

Cena Konstantina Trepleva

DHNP plánuje pokračování soutěže o novou původní hru. Soutěží a vedením nejlepších textů formou scénických čtení či inscenačních náčrtů – dosti často v režii mladých začínajících režisérů - podporuje rozvoj současné dramatické tvorby a vytváří samostatnou linii hledající nový generační divadelní výraz. Vedle výše uvedených velkých cyklů budou pokračovat volné dramaturgické linie: jedna z nich by chtěla zkoumat žánr komedie, další navazovat na linii specifických autorských muzikálových forem, jiná by se chtěla zabývat ženským fenoménem, v neposlední řadě by měla pokračovat od počátku v dramaturgii Husy přítomná linie inscenací pro děti s rodiči.

Samozřejmě dramaturgie DHNP zůstává otevřená novým inspiracím přicházejícím ve smyslu nepravidelné dramaturgie ze všech sfér literatury i z konkrétní skutečnosti.

Základní linie uměleckého programování HaDivadla v období 2013 – 2018

V čele HaDivadla (dále i HADI) stojí od 1. 2. 2010 nejprve dočasně a nyní řádně jmenovaný umělecký šéf Marián Amsler, jehož nejbližší spolupracovnící je dramaturgyně Anna Saavedra. Soubor byl výrazně personálně omlazen a vybudoval si diváckou základnu především v mladší generaci. Dramaturgické směřování, které současné vedení nastolilo v uplynulých sezónách a na které bude kontinuálně navazovat také v sezónách následujících, lze shrnout do tří základních linií:

- 1/ Uvádění děl současné světové dramatiky u nás méně známých, v zahraničí však již etablovaných autorů mladší generace, především z německy mluvící oblasti, ale také z dalších evropských zemí a s tím související iniciování překladů do češtiny.
 - 2/ Podpora a uvádění nových děl současné české dramatiky, iniciace vzniku původních dramatických textů, která staví na úzké spolupráci HaDivadla s Centrem současné dramatiky při pražském Divadle Letí.
- V rámci této spolupráce bude každoročně vyhlašován rezidenční pobyt pro českého dramatika, který

napiše původní hru na společně nalezené téma.

3/ Autorské projekty výrazných režijních osobností mladší generace formou autorských scénářů zkoumající a následně zpracovávající aktuální společenské problémy a témata (doposud spolupráce s režisérem Jiřím Havelkou a se slovenskou režisérkou a performerkou Slávou Daubnerovou, režisérkou Annou Petrželkovou, dramatickou Simonou Petrů a dalšími).

4/ Studio HaDivadla - podporující tvorbu čerstvých absolventů divadelních škol, kteří zde mají možnost uvádět své projekty podle původních autorských scénářů (doposud Janka Ryšánek Schmidtová, Martina Krátká, Ivan Buraj, Dagmar Radová,)

Sezóna 2013/2014 „Hrdinové a monstra“

Radikální přepisy a adaptace klasických námětů v režii nedávných absolventů tří českých a slovenských divadelních škol (Petra Tejnorová, Ivan Buraj, Lukáš Brutovský).

Sezóna 2014/2015 „Hluboké rány, krásné jizvy“

Tématem této sezóny, v níž budou uváděny opět původní české hry, bude „češství“, národní historie jako tvář s mnoha jizvami, historické události, které navzdory časovému odstupu zůstávají nedořešeny. Půjde o témata kontroverzní, bolestná, skrytá pod nánosy ideologických polopravd, jejichž přímé důsledky každodenně pocítujeme v otázkách po myšlenkové a morální orientaci našeho národa.

Sezóny 2015 - 2018

Plánem je, že v návaznosti na dřívější linie současné evropské dramatiky budou v původních překladech uvedeny nejnovější hry německých dramatiků: Davida Gieselmanna, Mariuse von Mayenbura, Dey Lohrerové a Elfriede Jelinekové.

HaDivadlo se snaží aktuálně reagovat na společenské situace, které hýbou jak Českou republikou, tak Evropou, proto si v dramaturgických rozvahách každé z příštích sezón ponechává otevřený manipulační prostor pro inscenace, jejichž náměty bude aktuálně hledat vždy rok před nadcházející sezónou.

Základní linie uměleckého programování Divadla U stolu v období 2013 – 2018

Divadlo U stolu (dále též DUS) a jeho umělecký vedoucí František Derfler (který je zároveň jeho zakladatelem) dlouhodobě rozvíjí uměleckou koncepci, kterou je možné označit jako přemýšlení o základních otázkách lidské existence prostřednictvím scénicky vyprávěného příběhu. Svůj repertoár opírá především o velká díla světové i české slovesné kultury, v nichž má své místo reflexe údělu člověka a jistý metafyzický impuls. Doposud to byly příběhy Starého a Nového zákona, Sofoklův Oidipús, Calderónův Život je sen, Faust, Don Juan, Macbeth, Jób, díla Dostojevského, Wieselův Šamhorodský proces, Máchův Máj, Demlovo Zapomenuté světlo, Boží duha Jaroslava Durycha, prózy a eseje Jana Čepa, poezie Holanova, Zahradníčkova, Czeslava Milosze a dalších.

Tato koncepce označovaná odbornou divadelní kritikou jako soustředění se na existenciální a duchovní témata prokázala v průběhu dosavadního působení divadla svou nosnost. V kontextu brněnského

divadelnictví (a snad i v širších souvislostech) je pokusem, který nedubluje zaměření a praxi stávajících scén, ale snaží se k jejich vícehlasu přispět svou vlastní melodií.

V následujících pěti letech (2013 – 2018) bude DUS pokračovat v rozvíjení této koncepce. V roce 2013 již uvedlo Král umírá Eugène Ionesca a uvede Zvěstování panně Marii Paula Claudela, v dalších letech chystá realizaci děl Pedra Calderóna de la Barca, Molièra, Sofokla, F.M. Dostojevského, Boženy Němcové, Ladislava Klímy, Françoise Mauriaca, Viktora Frankla, Sándora Márai, Miloše Doležala a dalších.

Kromě této linie tvořící osu dramaturgie uvažuje Divadlo U stolu o uvedení několika „odlehčených“ avšak neotřelých titulů souvisejících s tradicí lidového divadla, komedie dell'arte, jarmarečního komediantství – textů Miguela de Cervantese, Andrease Gryphia, starých loutkářských textů a podobně.

Základní linie uměleckého programování Projektu CED v období 2013 – 2018

Pod hlavičkou Projektu CED je od otevření nového areálu DHNP – CED na Zelném trhu v září 1993 rozvíjen stále bohatší a různorodější umělecko-manažerský program. Postupně se tento projekt v počtu produkcí vyrovnal dalším střediskům CED, p.o., což bylo stvrzeno i statutárně (viz. pozn. 3). Umělecky a dramaturgicky spadá přímo pod ředitele, organizačně pak v jeho čele stojí manažer Projektu CED BcA. Ondřej Navrátil, absolvent DIFA JAMU, který se ve smyslu současného pojetí divadelní manažerské práce podílí i na celkovém uměleckém programování Projektu CED.

Programová aktivita Projektu CED je koncipována na jedné straně v několika dlouhodobějších dramaturgických a umělecko manažerských liniích, na straně druhé je neustále otevřena novým impulsům. V obou těchto základních směrech má a bude mít i nadále Projekt CED rozhodující podíl na spolupráci CED, p.o. s tzv. nezřizovanou mladou uměleckou - divadelní i širší kulturní sférou. V tomto smyslu se bude ubírat umělecké programování Projektu CED i v následujícím pětiletém období, zůstane otevřena novým iniciativám a bude v tomto smyslu posilovat i svou vlastní iniciativu.

Program Projektu CED lze v základu dělit na:

- 1/ Realizace vlastních projektů a spolupráce na projektech s jinými subjekty (např. Měsíc autorského čtení ve spolupráci s nakladatelstvím Větrné mlýny).
- 2/ Připravenost naplňovat koordinační roli při velkých i menších společných projektech všech složek CED, p.o., (jak tomu bylo na začátku roku 2013 při projektu ROZRAZIL 5/2013 – O naší nynější krizi).
- 3/ Spolupráce na realizaci festivalových akcí či samostatná realizace takových akcí (např. mezinárodní festival Divadelní svět Brno, festival Divadlo v pohybu, mezinárodní festival divadelních škol SETKÁNÍ/ ENCOUNTER, Improtřesk 2013 - přehlídka improvizovaného divadla, PARRÉSIA a další).
- 4/ Poskytování prostoru činnosti nezřizovaných divadelních aktivit (např. Studio Dům Evy Tálské, Brněnské Dětské Divadlo, inscenační projekty studentů a čerstvých absolventů divadelních škol).
- 5/ Produkce či koprodukce jednotlivých divadelních i hudebních projektů (např. v roce 2013 Hladový

ples v hudbě Petra Grahama, vystoupení HaChucpy – klezmer hudba, písně v jidiš a hebrejštině a další).

6/ Poskytování prostoru přednáškám a diskusním setkáním i jejich pořádání ve vlastní produkci (např. Hyde Park Zelňák - cyklus debat moderovaný Respektem a MF Dnes, cestovatelské večery na téma kulturní antropologie s CK Livingstone a další).

7/ Galerijní program výtvarných výstav (pravidelný provoz Galerie Katakomby v cyklu cca měsíčních výstav i jednorázové výstavy).

8/ Knihovna a archiv CED (archivace dokumentů o činnosti všech uměleckých středisek CED, p.o. a vytváření knihovního fondu zaměřeného nejen na alternativní divadlo).

Základní organizační struktura organizace

Základní organizační struktura Centra experimentálního divadla se kontinuálně rozvíjí od prvního modelu, v němž již byla zachycena podoba svazku dvou zakládajících divadel a dramaturgická představa budoucí bohaté a různorodé činnosti, tedy zde bylo latentně obsaženo i rozšíření organizační struktury na více složek.

CED, p.o. se organizačně vnitřně dělí (což je po posledním doplnění zřizovací listiny³ potvrzeno i statutárně) na následující složky v účetnictví vedené jako hospodářská střediska a umělecky chápané (až na poslední – pro ekonomii a organizaci CED, p.o. však nejdůležitější) jako suverénní tvůrčí subjekty:

- divadelní soubor Divadlo Husa na provázku
- divadelní soubor HaDivadlo
- divadelní soubor Divadlo U stolu
- Projekt CED

(a celou organizaci v oblasti ekonomické a správní služby zajišťující a organizaci řídící)

- ekonomicko-správní úsek.

Organizační struktura CED, p.o. se snaží i v této rozvinuté podobě udržovat princip maximálně dvoustupňového řízení (a to v běžném provozu ve smyslu informačních toků a v nestandardním provozu pro řešení krizových situací).

V čele CED, p.o. stojí jeho ředitel, který je statutárním zástupcem organizace. Střediska DHNP, HADI a DUS jsou vedena jednotlivými uměleckými šéfy, Projekt CED svým manažerem (umělecky přímo ředitelem) a ekonomicko-správní úsek v přímé rozhodovací koordinaci s ředitelem jeho náměstkyní (MgA. Petrou Vodičkovou). Všichni umělečtí šéfové podléhají přímo řediteli a konzultují s ním jednotlivě všechny závažné kroky, přičemž pro koordinaci řízení CED, p.o. jako celku bylo ředitelem ustaveno Kolegium CED, které při svých zasedáních ve složení všech uměleckých šéfů, hlavních dramaturgů,

³ dodatek č. 2 - schválený Zastupitelstvem města Brna na zasedání konaném dne 11.12.2012)

intendantů a manažerů jednotlivých složek, hlavní účetní a náměstkyně ředitele, vedené přímo ředitelem probírá všechny společné organizační, ekonomické i umělecké otázky. Setkání kolegia se konají (podle aktuální potřeby) jednou za dva až tři měsíce (zapisovatelkou je asistentka ředitele).

Všechna střediska CED, p.o. mají vypracováno své schéma organizační struktury zahrnující jednotlivé pracovníky i profesní skupiny. Organizační struktury jednotlivých středisek, stejně jako celá organizace, jsou personálně minimalizovány (s vysokým percentuelním poměrem uměleckých pracovníků), což vychází ze základního faktu, že organizace jako taková vznikla po roce 1989 tzv. na zelené louce s minimálním personálním obsazením i minimálními výchozími rozpočty zakládajících divadel, musela tedy kalkulovat s mzdovými náklady v nezbytné úrovni a zároveň nebyla zatížena žádnými organizačními rezidui z minulosti (tedy zaměstnaneckou nadbytečností některých úseků a pod.).

Celkově lze konstatovat, že struktura organizace a její personální obsazení jsou v současnosti v téměř optimální podobě, počet zaměstnanců by až na nezbytné drobné úpravy neměl narůstat (posílit bude potřeba například účtárnu vzhledem k tomu, že CED, p.o. se stal plátcem DPH).

Ekonomická, obchodní a marketingová strategie

Podoba a výše rozpočtu vycházela při založení CED, p.o. organizace k 1.1.1992 z dosavadních rozpočtů obou zakládajících divadel, tedy Divadla Husa na provázku a HaDivadla. Před listopadem 1989 stála tato dvě divadla v čele opozice českých divadel vůči komunistickému totalitnímu režimu. Rozpočty obou divadel, jež se ocitla ve svazku a pod dohledem tehdejšího Státního divadla v Brně byly jako projev restrikce a snahy o manipulaci ovládání vzpurných souborů naprosto minimalizovány. Když pak byly v roce 1990 na základě státního rozhodnutí fixovány dosavadní rozpočty jednotlivých českých divadel jako východisko pro jejich další tvorbu, rodil se rozpočet celého Centra experimentálního divadla, jež bylo nejprve součástí Zemského (dnešního Národního) divadla v Brně a posléze bylo osamostatněno jako příspěvková organizace města Brna, z oné naprosto minimalizované nominální výše. Tato skutečnost je stále latentně přítomná v podobě současného rozpočtu CED, p.o., který byl postupně navyšován jen o naprosto nezbytné částky spojené především s osamostatněním organizace a jejím hmotným rozvojem (otevřením a provozováním dokončeného nového areálu Divadla Husa na provázku-CED na Zelném trhu v roce 1993, přesunem HaDivadla do nově pro jeho potřeby rekonstruovaného pronajímaného prostoru a dalšími nezbytnými změnami). V návaznosti na zvyšování cen energií a celkovou cenovou inflaci se také průběžně snižuje reálná kupní síla rozpočtu. Se všemi těmito faktory musí vedení CED, p.o. při nakládání se svým rozpočtem pracovat.

Východiskem ekonomické strategie CED, p.o. je tedy **každoroční dosahování vyrovnaného či**

kladného hospodářského výsledku⁴ a k tomu je potřeba dodržovat následující základní postup:

- každoroční podrobné plánování rozpočtu CED, p.o. a všech jeho středisek;
- transparentní fixované percentuelní střediskové dělení příspěvku zřizovatele⁵;
- důsledné průběžné sledování čerpání celkového rozpočtu i rozpočtů střediskových⁶;
- zvažováním nezbytnosti všech výdajů a určení konkrétní osobní zodpovědnosti za jejich vynaložení;
- udržování výnosů z vlastní činnosti, spojené se strategickým zvyšováním ceny vstupného⁷;
- získávání větších i menších grantových příspěvků, darů apod. spadajících pod ostatní výnosy.

Dosažení vyrovnaného rozpočtu je samozřejmě závislé na udržování stabilní výše příspěvku zřizovatele na provoz⁸, dále na příspěvku MK ČR z programu podpory provozu profesionálních divadel a také na rezervním fondu CED, p.o., jeho strategickém čerpání a v případě možností i na jeho posilování.⁹ Specifickou strategii pak vyžaduje fond obnovy. Vedení CED, p.o. vytváří seznamy investic podle priorit a plán jejich naplňování, který je samozřejmě korigován aktuálními potřebami.¹⁰

Systémové a efektivní využívání budov a prostor svěřených organizací k hospodaření

Hlavní a největší budovou, kterou má Centrum experimentálního divadla, p.o. svěřeno do užívání a k hospodaření je divadelní areál Divadla Husa na provázku - Centra experimentálního divadla na Zelném trhu 9 – Petrské ulici 2. K tomuto areálu má současné vedení CED, p.o. i DHNP jako takové zvláštní vztah, protože byl rekonstruován a dostavěn po dlouhodobém, čtyřiašedesátiletém úsilí Husy na provázku o vytvoření vlastního divadelního prostoru, který by odpovídal jejímu specifickému divadelnímu jazyku a stylu scénování v nepravidelném prostoru. Areálu byla po jeho dokončení a otevření v roce 1993 udělena hlavní cena Obce architektů a v roce 2010 byl vybrán jako jedna z 97 středoevropských divadelních

⁴ Od roku 1993 – tedy po dvacet let - bylo každoročně dosaženo kladného hospodářského výsledku, aniž by k tomu byla potřeba dodatečná krizová pomoc zřizovatele.

⁵ V návaznosti na toto fixní percentuelní dělení je posléze dělen i příspěvek MK ČR z Programu podpory profesionálních divadel.

⁶ První průběžný výsledek hospodaření je v každém roce z důvodu uzavření hospodaření předchozího roku znám v březnu (tedy za první dva měsíce) a poté za každý měsíc. V prvních dvou měsících je tedy nutné, aby každý výdaj vycházel z podrobnějšího plánu závislého na celoročním rozpočtu. Na výdaje a celkovou tvorbu rozpočtu v posledních dvou měsících roku je naopak potřeba ve všech střediscích vytvořit strategický odhad.

⁷ Cena vstupného se nyní ocitá na horní - experimentálnímu typu divadel odpovídající – hranici.

⁸ V roce 2011 byl z důvodů prioritních rozpočtových potřeb snížen po předběžných jednáních CED, p.o. (ve shodě s dalšími městem zřizovanými divadly) příspěvek na provoz o 5% na léta 2012-2019. Po aplikaci všech možných úsporných opatření byl za rok 2012 dosažen opět kladný hospodářský výsledek. Rozpočet CED, p.o. se teď však ocitá na minimální úrovni, kterou nelze již snížit, pokud by to nevyvolalo nepřijatelné změny v umělecké koncepci CED, p.o. jako celku i jeho jednotlivých složek - souborů.

⁹ Základ pro rezervní fond v současné výši byl vytvořen především v poslední třetině devadesátých let, kdy - DHNP dosahovalo výrazně kladných hospodářských výsledků, z nichž byl nejen vyrovnáván opačný hospodářský výsledek HaDivadla, ale postupně vytvářen a udržován i rezervní fond.

¹⁰ Prioritou počátku období (2013-2018) je nové nákladní auto, odpovídající evropským emisním normám.

budov a prostorů reprezentujících vývoj divadelní architektury střední Evropy od roku 1648 po dnešek, což uvádí reprezentativní publikace *Beyond Everydayness Theatre Architecture in Central Europe*¹¹.

Jedná se o zcela unikátní divadelní areál s variabilním divadelním prostorem, jenž má ve stredo-evropském kontextu jen málo srovnání. Areál byl v těsné součinnosti architektů s příštími uživateli projektován tak, aby mohl být co nejoptimálněji ve všech prostorech využíván pro divadelní produkce a další kulturní činnost. V posledních dvaceti letech byl dílčím způsobem ve shodě s celkovou architektonickou koncepcí dotvářen (zřízení prostoru knihovny a archivu, vybudování prostoru pro vedení Divadla U stolu, zřízení posilovny, úprava hygienických zařízení pro publikum, montáž klimatizace v novém areálu, atd., atd.), aby umožňoval úplné prostorové využití.

HaDivadlo užívá na základě dlouhodobé nájemní smlouvy se soukromými majiteli jimi na jejich vlastní náklady adaptované divadelní prostory v Pasáži Alfa. Na projektu přestavby původního kinosálu do podoby divadelního black-boxu s diváckými a pomocnými administrativními i technickými prostory spolupracovali opět úzce po roce 2000 tehdejší tvůrci HaDivadla, takže architektonický design i zde vychází ze specifických potřeb a poetiky souboru.¹²

Z výše uvedeného vyplývá, že areál DHNP i prostor HaDivadla byly projektovány tak účelně, že jsou nyní plně využívány k provozu všech čtyř uměleckých složek (pro areál na Zelném trhu, kde společně působí DHNP, DUS a Projekt CED, je ke koordinaci prostorového vytížení zřízen počítačový server). Vedle tohoto hlavního využití jsou k tomu vhodné prostory v mezích možností využívány i ekonomicky tak, že jsou pronajímány vnějším subjektům pro jejich akce, jejichž součástí se stává povětšinou představení toho kterého souboru¹³ i pro jejich samostatné akce, aniž by byly nutně spojeny s představením. Dlouhodoběji (na základě schválení zřizovatele) je komerčně pronajímán v areálu na Zelném trhu jen prostor divadelního baru Divoká Husa.

Celková strategie dosavadního i budoucího využívání svěřených i pronajatých prostor vychází tedy na základě dosavadní zkušenosti ze dvou základních zásad:

1/ Maximálně využívat všechny prostory a místnosti svěřených budov i pronajatých prostor pro realizaci bohatého a prostorově náročného provozu jednotlivých středisek CED, p.o.

2/ V maximální míře usilovat - v mezích možností a v koordinaci s uměleckým provozem, tedy s plněním hlavního kulturního poslání organizace - o různé formy komerčních pronájmů.

¹¹ Kovačević, Igor, chief ed.. *Beyond Everydayness Theatre Architecture in Central Europe*. Praha : Národní divadlo. 2010.

¹² Organizaci jsou svěřeny do užívání i dvě skladové haly v technickém areálu v Černovicích, které jsou beze zbytku vytíženy pro skladování dekoráčních prvků a technického zařízení DHNP a HADI. I tyto dvě haly přešly do majetku města s velkým podílem CED, p.o..

¹³ Pronájem spojený s prodejem představení je pro soubory ekonomicky výhodný, protože za koupi celého představení, vzhledem k exkluzivitě takové možnosti je pronajímateli fakturována vyšší cena než je běžný výtěžek vyprodaného představení.