

KONCEPCE ROZVOJE

MĚSTSKÝCH DIVADEL PRAŽSKÝCH

PRO OBDOBÍ 2026–2031

MgA. DANIEL PŘIBYL

I. Úvodem: MDP jako moderní zřizovaná kulturní instituce (vize a poslání) - 1

1. Role MDP v rámci kulturní politiky hl. m. Prahy – 1
2. Spolupráce s městem - 2

II. Umělecká koncepce - 3

1. Rozsah umělecké činnosti - 3
2. Východiska dramaturgie a dramaturgický tým - 3
3. Profilace jednotlivých scén - 4
 - a. ABC
 - b. Rokoko
 - c. Komedie, Festival Nová Komedie
4. Umělecký šéf a umělecký soubor - 5
5. Spolupráce s nezřizovanou sférou - 6
6. Vzdělávací a komunitní aktivity - 7
 - a. Lektorské oddělení
 - b. Kreativní vzdělávání
 - c. Archiv
 - d. Spolupráce se školami a Klubem mladých diváků
 - e. Program stáží
7. Kulturní diplomacie – 8
8. Ukrajinský program - 9
9. Kulturní inkluze - 9
 - a. Divadlo bez bariér
 - b. Komunitní zaměření
10. Časopis Moderní divadlo - 10

III. Ekonomická a provozní strategie - 10

1. Organizační a personální rozvoj - 10
2. Odměňování zaměstnanců - 12
3. Trend hospodaření - 12
4. Prostorová situace – 12
5. Investiční plány - 13
6. Digitalizace - 13
7. Marketing, propagace, komunikace s veřejností - 14

IV. Závěr – 15

I. ÚVODEM: MDP JAKO MODERNÍ KULTURNÍ INSTITUCE (VIZE A POSLÁNÍ)

Tato koncepce rozvoje pro období 2026 až 2031, jež je součástí přihlášky do výběrového řízení na pozici ředitele Městských divadel pražských (MDP), bezprostředně navazuje na mou předchozí koncepci pro roky 2018 až 2025. Situaci MDP na konci mého prvního funkčního období tudíž popisují s vědomím **kontinuity dosavadní práce v navazujícím druhém funkčním období**.

Mým cílem je představit komplexní koncepci dalšího rozvoje příspěvkové organizace jako moderní zřizované kulturní instituce. Za zásadní stále považuji **ideové ukotvení koncepce**, které i ve druhém funkčním období budou tvořit tyto klíčové principy: **čínorodost, otevřenost, společenská odpovědnost**.

Čínorodost

MDP jsou největším jednosouborovým činoherním divadlem v České republice. Působí na třech prestižních divadelních adresách v centru Prahy. Kapacita sálů v součtu přesahuje tisíc míst. Usiluji o to, aby byla MDP vnímána jako **čínorodý kulturní organismus**. Základem činnosti MDP je dramatická, popř. hudebně-dramatická tvorba realizovaná stálým uměleckým souborem. Kromě toho MDP (spolu)pořádají představení hostujících a rezidentních souborů, dva mezinárodní festivaly, hudební a literární pořady, výstavy, vzdělávací a komunitní aktivity pro školy i širokou veřejnost. Vydávají vlastní časopis. Jsou aktivní v kulturní diplomacii, zakládají mezinárodní koprodukce, networkingové struktury a výměny. Na významu postupně nabývají digitální výstupy.

Otevřenost

Princip otevřenosti MDP vnímám v následujících souvislostech:

- otevřenost rozmanitosti témat a postojů;
- otevřenost žánrovým přesahům a mezioborové spolupráci;
- otevřenost v dialogu, který je veden skrze uměleckou činnost a související propagační a marketingovou strategii s diváky, odbornou veřejností, příbuznými kulturními institucemi a akademickým prostředím;
- otevřenost všem divákům bez ohledu na věk, sociální situaci nebo původ;
- otevřenost uměleckým i technologickým inovacím;
- otevřenost vůči renomovaným a zároveň i nastupujícím tvůrcům;
- otevřenost mezinárodní spolupráci;
- otevřenost ve vnitřní komunikaci.

Společenská odpovědnost

MDP jako instituce zřizovaná k poskytování veřejné kulturní služby musí překonávat rámec společenských očekávání a zákonných povinností a přijímat dobrovolně další etické, sociální, ekonomické a environmentální závazky. Důraz proto kladu na podporu a vzdělávání začínajících tvůrců, stimulaci původní tvorby včetně vzniku nových her, překladů a autorských projektů, rezidence pro tvůrce i soubory z nezřizované sféry nebo publikační činnost. V navazujícím funkčním období se MDP nově zaměří na systematické posilování inkluzivních prvků a nástrojů udržitelného rozvoje – jak v oblasti tvorby, tak provozu.

1. ROLE MDP V RÁMCI KULTURNÍ POLITIKY HL. M. PRAHY

Hlavní úlohou MDP jako příspěvkové organizace zřizované hl. m. Prahou je **naplňování veřejné kulturní služby**, jejíž podstatou je zpřístupňování divadelní tvorby

všem obyvatelům Prahy; uchovávání a rozvíjení kulturního dědictví města; podpora kreativity, vzdělanosti a sociální soudržnosti; utváření společenského života města, tím pádem také kvality života jeho obyvatel a atraktivity města jako celku. Všechny tyto aspekty koncepce dále konkretizuje.

Tato koncepce vychází také z priorit, stanovených kulturním příspěvkovým organizacím strategickým dokumentem Kulturní politika hl. m. Prahy 22+ pro období 2022 až 2030 (KP 22+). Shodné momenty jsou následující:

- v souladu s principy spolupráce a propojování (srov. KP 22+ Kultura sjednocená) nechce MDP zůstat izolovanou organizací, ale hlásí se k aktivní účasti na budování širšího kulturního ekosystému – a to nejen s dalšími zřizovanými kulturními organizacemi, ale i s nezřizovanou a komerční sférou, městskými částmi a partnery v celé ČR i v zahraničí;
- koncepce souzní s principy dostupnosti kultury, její otevřenosti a různorodosti (srov. KP 22+ Praha komunitní a Praha uvědomělá); celou koncepcí se prolíná snaha o zpřístupnění činnosti MDP širokému spektru diváckých segmentů, různým sociálním a demografickým skupinám, komunitám, menšinám;
- MDP budou rozvíjet inovativní umělecké a provozní přístupy, zavádět nové formy spolupráce a komunikace s tvůrci i diváky a vytvářet prostor pro experiment (srov. KP 22+ Praha inspirativní a Praha prosperující);
- nově bude kladen větší důraz na sběr a analýzu dat a jejich vyhodnocování (srov. část KP 22+ Praha uvědomělá);
- MDP posílí komunitní a lokální angažovanost „v terénu“, zejména spoluprací s městskými částmi a lokálními komunitami (srov. KP 22+ Praha komunitní);
- MDP bude modernizovat své prostory, které jsou součástí kulturně-historického dědictví Prahy, a citlivě je přizpůsobovat potřebám divadelního provozu.

2. SPOLUPRÁCE S MĚSTEM

Základní vztah mezi MDP a městem, de facto zřizovatelem, založený na společném cíli rozvíjet kulturní život v Praze a zajišťovat dostupnou veřejnou kulturní službu pro širokou veřejnost, definovaly předchozí odstavce. MDP jsou však největším z divadel zřizovaných hlavním městem Prahou (disponují největší kapacitou, největším uměleckým portfoliem i nejvyšším neinvestičním příspěvkem zřizovatele), a z toho vyplývá silnější městotvorný závazek, který spatřují v následujících úlohách:

- **Poskytovatel veřejné kulturní služby** = dostupnost divadelní tvorby pro široké spektrum obyvatel včetně sociálně a ekonomicky znevýhodněných skupin byla zmíněna, MDP by se ale měla stát také prostorem pro kulturní participaci obyvatel Prahy prostřednictvím inkluzivních a komunitních projektů (účastnické zapojování diváků jako spolutvůrců).
- **Podporovatel umělecké plurality** = spolupráce se subjekty z nezřizované sféry a uměleckými školami jako samozřejmá součást činnosti MDP.
- **Pedagog** = rozvíjení kreativních kompetencí, hlavně u mladé generace, spolupráce se základními a středními školami.
- **Ekonomický a sociální aktér** = vytváření pracovních míst v odborných uměleckých i technických profesích (v MDP přes 150 stálých zaměstnanců a přibližně stejný počet externích spolupracovníků), generování nepřímých ekonomických přínosů pro město (turismus, služby aj.), stabilizační faktor v době krizí (viz aktivity MDP v době pandemie).
- **Spolutvůrce identity města** = reprezentace Prahy na mezinárodní úrovni v rámci vlastní kulturní diplomacie.

II. UMĚLECKÁ KONCEPCE

1. ROZSAH UMĚLECKÉ ČINNOSTI

Ve shodě se zřizovací listinou je hlavním předmětem činnosti MDP **umělecká činnost v oblasti dramatických umění realizovaná uměleckým souborem v divadlech ABC, Rokoko, Komedie, na zájezdech v ČR i v zahraničí, případně projektově**. V navazujícím funkčním období budou uměleckou tvorbu MDP dále tvořit tyto aktivity, které charakterizují v dalších odstavcích:

- **vzdělávací aktivity;**
- **komunitní aktivity;**
- **aktivity směřující k podpoře tvorby mladých umělců**, včetně festivalu Nová Komedie;
- **společné umělecké aktivity s českými a zahraničními partnery**, včetně ukrajinského programu a festivalu Měsíc Ukrajiny.

2. VÝCHODISKA DRAMATURGIE A DRAMATURGICKÝ TÝM

Umělecký soubor bude pracovat na **půdorysu repertoárového divadla působícího na třech odlišně dramaturgicky profilovaných scénách**. Tři hrací prostory umožňují tříbit celkový umělecký sloh souboru i rukopis jednotlivých tvůrců, a to na velké kukátkové scéně a souběžně v komorním divadle střední velikosti a v menším klubovém prostoru. Činnost uměleckého souboru bude nadále určována úsilím o činoherní a hudební repertoár jedinečné skladby realizovaný současným divadelním jazykem.

V dosavadním funkčním období 2018 až 2025 se podařilo opět etablovat MDP mezi významnými českými divadly a také v ohnisku divácké i kritické pozornosti (Divadlo roku v Cenách divadelní kritiky již druhý rok realizace koncepce, v dalších letech dvakrát nominace na stejnou cenu i nominace v jiných kategoriích téže soutěže, několik Cen Thálie a nominací na tutéž cenu, opakovaná účast na důležitých tuzemských festivalech, expanze mediálního pokrytí při zvýšeném zájmu o činnost MDP atd.).

Východiska dramaturgie pro navazující funkční období zůstávají částečně shodná s těmi dosavadními a přidávám nová, reagující na dynamickou proměnu pražské divadelní mapy:

- Dramaturgie nadále vychází ze **středoevropského modelu městské činohry** (s hudebním přesahem). Umělecká tvorba tohoto typu divadel musí být ve svém středu **divácky široce přístupná, profesionálně provedená, a nesmí rezignovat na společenskou reflexivnost**. Dramaturgie musí udržovat rovnováhu mezi uměleckou ambicí a veřejnou kulturní službou.
- MDP jsou vystavena silné konkurenci komerčních divadel, která provozují soukromí vlastníci ve stejné lokalitě; dramaturgie nechce s těmito komerčními divadly umělecky soutěžit.
- V moderním evropském a světovém literárním kánonu vyhledává dramaturgie dramata či literární předlohy oplývající dostatkem myšlenkového, a tedy i dramatického prostoru, aby do nich mohl vstoupit režisér a herec. Dramaturgie je v tomto směru aktivním objednatelům nových jevištních adaptací a překladů.
- Zvláštní pozornost věnuje dramaturgie **původnímu českému repertoáru**. V dosavadním funkčním období v každé sezoně iniciovala dramaturgie aspoň jednu premiéru nového českého dramatického díla. V navazujícím funkčním

období povede program vývoje nových her pro dramatiky i tvůrčí tandemy (autor + režisér) dramaturgyně Lenka Veverková, která se touto činností donedávna zabývala v Českém rozhlase. Mezi novými dramatickými texty ve vývoji jsou v současné chvíli například původní hry o Marii Terezii (pro ABC), o Madeleine Albrightové (pro Rokoko) nebo další původní hra Tomáše Ráliše (pro Komedii).

- Při výběru inscenátorů klade dramaturgie spolu s uměleckým šéfem důraz více na názorovou a stylovou vyhraněnost tvůrce než na jeho adaptabilní řemeslnost.
- Inspirační oporou dramaturgie je **pěťadvacetičlenný herecký soubor**. Dramaturgie by měla systematicky pečovat o jeho excelenci, například spoluprací s hostujícími lektory nebo zapojením do mezinárodních projektů.
- Nově se dramaturgie opírá také o digitální formáty se vzdělávacím rozměrem, jako jsou například podcasty nebo digitální programy k inscenacím.

Dramaturgický tým považují za hnací sílu uměleckého rozvoje divadla. Dramaturgii velkého repertoárového divadla by měly tvořit osobnosti různého generačního zastoupení, s dílčími oborovými specializacemi a s předchozí podstatnou praxí. V navazujícím funkčním období bude dramaturgický tým čtyřčlenný: **Kristina Žantovská** (též autorka divadelních adaptací), **Simona Petrů** (též dramatická autorka), **Lenka Veverková** (též autorka divadelních adaptací) a **Martin Satoranský**.

3. PROFILACE JEDNOTLIVÝCH SCÉN

ABC

Sál ABC je svým tradičním kukátkovým uspořádáním prostorem vhodným pro žánrovou tvorbu, uplatňovanou hlavně na dramatickém materiálu s epickou perspektivou a psychologickou věrohodností postav. Takové tituly byly ostatně vždy v ABC páteří repertoáru. ABC zůstává místem převážně **pravidelné dramaturgie**, repertoár tvoří skladba titulů světové i české dramatiky, adaptace literárních děl a tradiční linie hudebních titulů.

Dramaturgie musí zohledňovat velkou kapacitu sálu (téměř 500 výtečně situovaných míst bez omezení výhledu nebo poslechu) i chronicitu konzervativního diváckého očekávání, přesto se snaží houževnatě prokazovat, že atraktivní divadlo nemusí být nutně jen oddechové.

V dosavadním funkčním období 2018 až 2025 proběhly v ABC investiční akce, při kterých prošly rekonstrukcí dva důležité prostory: zatímco bývalá komorní scéna se proměnila na prostor pro vzdělávací aktivity, naopak divadelní kavárna získala nedávno variabilitu a dramaturgie ji bude postupně profilovat do podoby **café-théâtre**, které propojuje intimní divadelní zážitek s tím společenským a kavářenským. V navazujícím funkčním období bude do členitého foyer ABC rozšířen výstavní program, čímž prostor získá nejen reprezentační, ale i umělecký charakter.

V ABC plánujeme pro každou sezonu **tři premiéry**, každou třetí sezonu pak ještě **premiéru rodinné inscenace**.

ROKOKO

Prostorové dispozice Rokoka upomínají na jeho šantánovou minulost: sálek s výraznými štukovanými ornamenty na stěnách evokuje spíš společenský salon. Je to stále sál konvenčně rozdělený na hlediště a jeviště, zároveň je to ale prostor společné hry s přirozeným akcentem na detail. Rokoko není prostor, v němž by divák nutně pociťoval zvýšený zájem na dějové perspektivě (prostě řečeno „jak to dopadne“), důležití jsou tu herci a jednotlivé výjevy. Proto se tam přes sto let daří kabaretu, od jeho

dryáčnické meziválečné podoby až k text-appealům a muzikálům z 60. let. Rokoku pak vyloženě svědčí moderní dramatické formy, zejména ty nelineární, které nedbají pravidel kontinuálně se rozvíjejícího myšlenkového celku. Z toho vyplývá, že chceme Rokoko profilovat jako **klubové divadlo, určené pro současné české a světové drama s důrazem na původní domácí tvorbu**. V každé sezoně připraví MDP v Rokoku **tři premiéry**, další **jednu premiéru** pak rezidentní **spolek Jedl**.

KOMEDIE

Divadlo Komédie bylo znovu přičleněno k MDP v roce 2018. Od té doby probíhala rekonstrukce nejen prostor divadla, ale i ta reputační. Profil Komédie se utvářel během celého dosavadního funkčního období 2018 až 2025. Připomínám, že v koncepci pro toto období jsem k profilaci Komédie uvedl: „*Naší ambicí je vytvořit v Komedii rušný kulturní spot pro mladou generaci, je však třeba přiznat, že budování loajální divácké základny bude v tomto případě náročné a profilace prostoru nebude krátkodobou záležitostí.*“ Z mého původního záměru se příliš neosvědčila ta část profilace, která spočívala v tvorbě pro mládež. Ukázalo se, že divadlo pro náctileté má mnoho dramaturgických, provozních i obchodně-ekonomických specifíků a vyžaduje svou vlastní scénu s profesně úzce zaměřeným týmem. Naopak jako velmi životaschopný se ukázal **koncept divadla podporující mladé tvůrce**, především čerstvé absolventy uměleckých škol, **v kombinaci s rezidentním souborem současného pohybového divadla** (Lenka Vagnerová & Company), **koprodukčními projekty, hostujícími představeními a festivaly**.

Každou sezonu plánujeme v Komedii **tři vlastní premiéry, jednu koprodukcí s rezidentním souborem a dva festivaly** (Nová Komédie a Měsíc Ukrajiny).

FESTIVAL NOVÁ KOMEDIE

Podpora mladých tvůrců, zmíněná v předchozím odstavci, každoročně **kulminuje festivalem Nová Komédie**. Tato přehlídka, která se zaměřuje na tvorbu nastupující umělecké generace, je v pražském festivalovém kalendáři ojedinělá. MDP ji organizují v Komedii každoročně v dubnu, dosud se konaly tři plnohodnotné ročníky a dva částečné. Festivalová dramaturgie exponuje před pražským publikem mladé režiséry a jejich generační spolupracovníky, kteří dosud pracovali převážně v mimopražských divadlech. Hostující představení ze zahraničí slouží jako inspirace a informace o trendech mladého umění v okolních zemích.

Nová Komédie je **festival striktně profilovaný**: zaměřuje se **na mladé tvůrce** (věková hranice 30 let). Je to festival výběrový: představuje umělce, kteří ještě „nemají jméno“, stojí na začátku kariéry a jejich práce ve školách nebo v mimopražských divadlech přitom prokazuje originální umělecké směřování. Tím je festival atraktivní i pro kritické mladé publikum, které se může s tvorbou a názory vrstevníků ztotožnit, nebo se vůči nim vyhranit - podstatné je, že je s ním komunikováno jeho jazykem (proto jsou součástí festivalu debaty). Nová Komédie není festival jen divadelní: dotváří ho hudební vystoupení, komponované večery, výstava ad. Od roku 2025 je kurátorkou Nové Komédie **Romana Štorková Maliti**, zkušená divadelní publicistka, překladatelka, dlouholetá dramaturgyně mezinárodního festivalu Divadelná Nitra.

4. UMĚLECKÝ ŠÉF A UMĚLECKÝ SOUBOR

Garantem vysoké úrovně práce uměleckého souboru MDP bude **umělecký šéf**

Marián Amsler: „Jako umělecký šéf jsem v letech 2008 až 2014 vedl brněnské Hadivadlo a pak v letech 2015 až 2018 bratislavské divadlo Astorka Korzo '90. Možnost kontinuální práce a rozvoje uměleckého souboru je pro mě inspirativní, ale také zavazující. V MDP jsem od svých prvních režii měl možnost poznat špičkový soubor, který se tu postupně utvořil, a také prostředí, které není jen klasickým repertoárovým divadlem, ale i místem, ve které se zformovala společenská platforma naplňující mou představu o moderní a otevřené kulturní instituci. MDP a všechny tři jejich scény vnímám jako komplexní prostor s velmi pestrým uměleckým programem, který by měl fungovat pro široké spektrum diváků, všeho věku a zaměření. Budeme zde i nadále usilovat o divadlo s celospolečenským přesahem a evropskými parametry.“ (Marián Amsler)

MDP disponují výběrovým uměleckým souborem vysokých profesních kvalit. Proti často vyslovované skepsi o budoucnosti divadel se stálým ansámblem stavím argumenty, potvrzující životnost a potřebnost tohoto uměleckého modelu v MDP:

- umělecký soubor je jedním z hlavních činitelů umělecké kontinuity divadla;
- jednotlivým uměleckým profesím poskytuje hlubší profesní rozvoj;
- umožňuje vznik jedinečné tvůrčí identity divadla, se kterou se publikum může ztotožnit;
- kolektivní práce v rámci uměleckého souboru je ve středoevropském divadle stále nejefektivnějším tvůrčím procesem, který umožňuje pracovat na náročnějších inscenačních formách a tématech;
- divadlo s pevným uměleckým jádrem je jedním z prvků společenské stability města, není „projektem na sezonu“.

Důraz na ansámblový charakter práce se odráží i v nadstandardním počtu **tří stálých režisérů**. Každá generace je přitom zastoupena vynikající režijní osobností: kromě výše uvedeného uměleckého šéfa a režiséra **Mariána Amslera** je to předchozí umělecký šéf MDP **Michal Dočekal** a nedávný absolvent DAMU **Tomáš Ráliš**.

Herecký soubor tvoří 25 hereček a herců. Tento počet považuji za přiměřený.

5. SPOLUPRÁCE S NEZŘIZOVANOU SFÉROU

MDP vítají spolupráci s partnery z nezřizované sféry, která přispívá k symbióze mezi zřizovanými kulturními organizacemi a nezřizovanými subjekty. Zřetelnými výhodami této spolupráce je sdílení kreativního potenciálu, prostor, technologií a odborného zázemí; v důsledku toho efektivnější využití veřejných financí, posilování udržitelnosti provozu, širší společenský dosah nebo větší rozmanitost programové nabídky. Spojením s MDP se snažíme partnerům z nezřizované sféry nabídnout jistotu dlouhodobé podpory a kontinuity při zachování plné tvůrčí svobody. Spolupráce s nezřizovanou sférou je realizována u jednotlivých akcí formou spolupořádání, v případě dlouhodobějšího projektu společnou koprodukcí. V divadlech Komedie a Rokoko poskytují MDP zázemí dvěma **rezidenčním souborům** a tato spolupráce bude pokračovat i v navazujícím funkčním období.

V Komedii je stálým rezidentem špičkový, mezinárodně renomovaný soubor moderního pohybového divadla **Lenka Vagnerová & Company** (LVC). V každé sezoně připravuje novou inscenaci, která vzniká na koprodukčním půdorysu s MDP. Během divadelní sezony odehraje LVC v Komedii čtyři desítky představení.

V Rokoku je stálým rezidentem **Jedl**, oceňovaný soubor alternativního divadla. Také tento soubor připravuje v každé sezoně jednu premiéru a odehraje přibližně 40 představení.

V oblasti vzdělávání zahájila nedávno MDP spolupráci s **Divadlem Paměti národa** a poskytuje tomuto neziskovému subjektu prostory pro pravidelné dílny pro veřejnost a následné veřejné výstupy.

I nadále chtějí být MDP příkladnou ukázkou intenzivní spolupráce s nezřizovanou sférou a v navazujícím funkčním období ji hodlají posílit o propojení s aktéry v oblasti kreativního vzdělávání (např. s projektem Živá pedagogika).

6. VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Divadlo má ve vzdělávání jedinečné postavení - je místem, kde se přirozeně propojuje umělecká tvorba, společenská reflexe a osobní rozvoj. Vzdělávací program a jeho rozšíření v navazujícím funkčním období pokládám pro tuto koncepci za velice důležité. Kromě personálního, kapacitního a obsahového rozvoje si stanovuji i patřičně ambiciózní cíl: vytvořit **nový komunitní a vzdělávací prostor** pro kreativní vzdělávání, osobnostní i profesní růst a sdílení zkušeností.

a. Lektorské oddělení

Rychlý rozvoj vzdělávacích aktivit MDP v poslední letech určuje velká poptávka ze strany základních a středních škol, organizovaných skupin mládeže (Klub mladých diváků), ale i od široké veřejnosti. Proto postupně MDP ustavují v rámci své organizační struktury nové lektorské oddělení. Dosud funguje spíše formálně, má jen jednoho stálého zaměstnance – divadelní pedagožku Alenu Skálovou (vynikající odbornice na kreativní vzdělávání s dlouholetou praxí, absolventka Katedry výchovné dramatiky DAMU) – a několik externích lektorů. Plánem pro navazující funkční období je personální posílení tohoto oddělení na dva stálé lektory plus jednoho produkčního a vymezení vlastní rozpočtové kapitoly, mimo jiné za účelem vývoje nových vzdělávacích formátů.

b. Kreativní vzdělávání

V dosavadním funkčním období 2018 až 2025 zkoumala MDP své kompetence v oblasti kreativního vzdělávání. Tyto zkušenosti zúročí v navazujícím funkčním období 2026 až 2031 realizací původního konceptu tzv. **Akademie**. Základem konceptu se silným komunitním přesahem je **aktivní diváctví**, které umožňuje posun od pasivní divácké role k aktivní účasti na tvorbě, divák – spolutvůrce. Akademie bude různým skupinám (mládež, dospělí, senioři, menšinové komunity ad.) umožňovat vzdělávání a osobnostní rozvoj skrze tvůrčí proces (např. dílny, semináře, participativní projekty, vždy s odbornými lektory). Koncept Akademie je metodicky, personálně i produkčně náročný, proto mu bude předcházet pilotní fáze v sezoně 2026/27.

c. Archiv

Praha jako jediná evropská metropole nemá divadelní muzeum. Tato zanedbaná situace vytváří nutnost vzdělávat v české divadelní historii aspoň dílčími populárně-naučnými formáty. MDP se jako dědic bohatého historického odkazu meziválečné avantgardy (Osvobozené divadlo, Divadlo Vlasty Buriana, Červená sedma a kabaret Rokoko), významných divadelních etap v 50. a 60. letech (Divadlo satiry, Vostřelovo Rokoko, Ornestinum) a znovu v 90. letech 20. a na počátku 21. století (Dočekalova a Nebeského éra v Komedii, Pražské komorní divadlo tamtéž) k tomuto poslání ochotně hlásí. V dosavadním funkčním období vznikl původní formát Kronika, který tvoří přednášky odborníků o fenoménech spojených s historií MDP. V navazujícím funkčním období vznikne nová značka s názvem **Archiv**, která zastřeší paměťové aktivity MDP, včetně dalších ročníků

cyklu Kronika, komentovaných prohlídek zaměřených na architekturu a historii, podcastů nebo prezentace výsledků digitalizace archivních fondů.

d. Spolupráce se školami a Klubem mladých diváků

Spolupráce se základními a středními školami a Klubem mladých diváků je vhodným příkladem naplňování veřejné kulturní služby. Společná návštěva divadla, ať už představení nebo některého ze vzdělávacích formátů, rozvíjí u mladých diváků kreativitu a komunikační dovednosti, podporuje kritické myšlení, učí spolupráci a sebevyjádření. Pro MDP je pak spolupráce se školami účinným nástrojem koslovení mladé divácké generace, rozvíjení jejího kulturního povědomí a utváření vztahu k místní, tedy pražské kultuře.

MDP jsou v neustálém kontaktu s pedagogy a pružně reagují na jejich podněty. Školám zajišťují komplexní zážitek začínající přípravou na návštěvu divadla s volně dostupnými metodickými a pracovními listy, pokračující divadelním představením s lektorským úvodem a zakončený dílnou nebo řízenou diskusí. Velký ohlas mají původní interaktivní formáty pro školy (pilotní byl o dějinách Osvobozeného divadla, ve vývoji je další o událostech v Československu roku 1938) a projektové dny, které umožňují poznávat divadelní prostředí a zkoumat v něm principy divadelní tvorby. MDP také vytvářejí digitální vzdělávací materiály, z nichž největší dosah (statisíce shlédnutí na partnerském portále ČT edu) má cyklus videí V hlavní roli maturita, zábavnou formou přibližující maturitní témata. **V rozvoji těchto aktivit budou MDP pokračovat i v navazujícím funkčním období 2026 až 2031.**

Poptávka po návštěvě divadla a souvisejících vzdělávacích programech od škol a Klubu mladých diváků, převyšuje kapacitní i rozpočtové možnosti MDP a úkolem ředitele v navazujícím funkčním období bude tento problém ve spolupráci se zřizovatelem řešit. Situaci ztěžuje fakt, že výše vstupného nebo kurzovného, které jsou školy, resp. Klub mladých diváků, schopni platit, se nachází hluboko pod průměrnou cenou vstupenky do MDP a nepokrývá ani bazální náklady na realizaci představení nebo vzdělávací aktivity.

e. Program stáží

Novou aktivitou v oblasti vzdělávání bude v navazujícím funkčním období program odborných stáží. Tyto programy, poskytující praktické vzdělávání a propojující školy s profesionální praxí, jsou v divadlech v západní Evropě běžné (anglické internship, německé Praktikum ad.), v Česku spíše vzácné. Přitom se jedná o vysoce efektivní způsob, jak vychovávat nové generace divadelníků všech oborů, od umělců přes technické profese až po ty manažerské. V podmínkách MDP chceme postupně nabídnout několikátýdenní stáže těchto specializací: asistent režie a dramaturgie, produkce a fundraising, výroba divadelních kostýmů, marketing a propagace. Podmínkou spuštění tohoto potřebného programu je získání finančních prostředků na odměny mentorům, kteří stážisty vedou a poskytují jim zpětnou vazbu. Věřím, že pro tento program bude mít zřizovatel porozumění a podaří se zajistit i jeho vícezdrojové financování. V této nové vzdělávací aktivitě se dobře projevují ideové principy popsané v úvodu koncepce: společenská odpovědnost a setrvalá podpora mladých talentů.

7. KULTURNÍ DIPLOMACIE

Jednou z priorit v činnosti MDP je od počátku mého prvního funkčního období široká **mezinárodní spolupráce**. Klíčovými úkoly kulturní diplomacie MDP je navazování nových mezinárodních vztahů a posilování těch stávajících, sdílení hodnot,

zkušeností a uměleckých výsledků, budování důvěry a porozumění pro následnou spolupráci na společných projektech a také přispívání k pozitivnímu obrazu Prahy jako kulturní evropské metropole. Kulturní diplomacii realizují MDP v těchto třech základních směrech - networking, reciproční výměny a koprodukce.

- a. Networking:** MDP jsou členem výběrové mezinárodní networkingové platformy Unie evropských divadel, dále Asociace profesionálních divadel ČR a Asociace divadelních lektorů. Navíc zajišťují v ČR koordinaci činnosti evropské multilaterální platformy pro nové drama a jeho překlady Eurodram. Specifickým příspěvkem MDP v této oblasti je pak dlouhodobý společný projekt s českým zastoupením Institutu Cervantes s názvem La Batalla, směřující k propagaci španělsko-jazyčného divadla a dramatu v ČR.
- b. Reciproční výměny:** Vzájemná kulturní výměna se zahraničními divadly představuje zdroj inspirace pro divadelní profesionály i širokou veřejnost. Reciproční aktivity často předznamenávají větší koprodukční projekty. MDP budou pokračovat v reciproční spolupráci se dvěma významnými zahraničními divadly - Záhřebským divadlem mladých (Chorvatsko) a Městským divadlem Lublaň (Slovinsko). Věřím, že po konci války na Ukrajině přistoupí MDP i k reciprocím s ukrajinskými partnery.
- c. Koprodukce:** Projekty koprodukčního charakteru představují nejužší formu spolupráce s partnery. Prostřednictvím koprodukčních projektů mohou MDP aspirovat na produkční i umělecké výsledky, jichž by samostatně dosáhla jen obtížně. První koprodukční projekt byl zahájen hned po mém nástupu do funkce ředitele v lednu 2018 ve spolupráci s městskými divadly ze Stuttgartu a Norimberku. Od té doby realizovala MDP během sedmi let celkem šest mezinárodních koprodukcí (s partnery z Německa, Španělska, Portugalska, Ukrajiny, Kosova, Slovenska). Rozplánovány jsou koprodukce i pro navazující funkční období, tou nejbližší bude v roce 2026 společná inscenace s ukrajinským Divadlem veteránů z Kyjeva.

8. UKRAJINSKÝ PROGRAM

MDP dlouhodobě hrdě podporují Ukrajinu, Ukrajince a ukrajinské umělce. Na jaře 2022 byl zahájen **ukrajinský program**, který zahrnuje množství **společných aktivit s účastí ukrajinských studentů** uměleckých škol **i profesionálních umělců**. S nadsázkou lze tento v České republice unikátní program nazvat čtvrtou scénou MDP.

Každoročním vyvrcholením ukrajinského programu je **festival Měsíc Ukrajiny**, který MDP organizují mezi 24. únorem a 24. březnem a v roce 2026 se uskuteční již počtvrté. Stal se rychle příhodnou příležitostí nejen k prezentaci ukrajinského programu, ale i pro česko-ukrajinská kulturní setkávání a poznávání, třeba při hostujících představeních ukrajinských divadel, komponovaných večerech, koncertech nebo diskusích. V současné době se jedná o největší festival ukrajinské živé kultury v celé Střední Evropě. Měsíc Ukrajiny považuji za mimořádně důležité zachovat v pražském kulturním kalendáři i v období po roce 2025.

9. KULTURNÍ INKLUZE

V době, kdy slovo inkluze dostalo z části politického spektra až pejorativní zabarvení, se MDP naopak hlásí k principům **inkluze v kultuře**, a to do té míry, že ji vyzdvihují jako jednu z priorit pro období 2026 až 2031.

Základem kulturní inkluze v podmínkách MDP je **uznání rozmanitosti** – každá (sub)kultura, jazyk, tradice nebo způsob života je jedinečný. Proto musíme z divadla vytvářet prostor, který rozmanitost oceňuje a vědomě z ní čerpá. Naprostým minimem v kulturní inkluzi je dodržování rovného přístupu ke všem divákům a permanentní úsilí o odstranění sociálních, jazykových nebo fyzických bariér, které jim brání v plném zapojení. Dále je to snaha o divadlo jako bezpečný prostor, v němž se tvůrci i diváci mohou autenticky vyjadřovat, aniž by byli jakkoliv diskriminováni nebo vylučováni.

a. Divadlo bez bariér

MDP působí ve třech divadelních sálech, které se nacházejí hluboko pod uliční úrovní v historických budovách se zcela nevhodnými dispozicemi pro bezbariérový přístup. Do divadel Rokoko a ABC je bezbariérový přístup zajištěn, byť není řešený ideálně. Komedie na důstojný bezbariérový přístup čeká a jeho zbudování bude důležitým úkolem ředitele pro funkční období 2026 až 2031. Naplňování principu rovného přístupu ke kultuře nesmí končit u bezbariérového přístupu. V dosavadním funkčním období se podařilo odbourat řadu překážek, které bránily divákům s tělesným, smyslovým nebo jiným hendikepem navštívit MDP (indukční smyčky pro sluchově znevýhodněné, orientační hlasové majáčky pro zrakově znevýhodněné, pravidelné proškolení hledištního personálu ke správné asistenci atd.). Pro navazující funkční období jsou připravena další opatření, tím nejvýznamnějším bude spuštění vlastní titulkovací aplikace, která, mimo jiné, umožní sluchově znevýhodněným divákům sledovat během představení titulky v češtině pro neslyšící.

b. Komunitní zaměření

Jak bylo zmíněno výše, kulturní inkluze znamená uznání a zapojení různých komunit tak, aby se cítily respektovány, zastoupeny a měly rovné příležitosti v umělecké tvorbě i ve vzdělávání. Diverzita tvůrců i publika, snaha odstraňovat bariéry, které brání v zapojení do tvorby a jejímu vnímání, zpřístupňování divadel divákům se specifickými potřebami, to vše proměňuje kulturu – posiluje sebedůvěru a důstojnost diváků a přispívá k pocitu jejich začlenění.

Jedním z příspěvků k většímu komunitnímu zaměření MDP bude formát **Safe Spaces**, který pro období 2026 až 2031 koncipuje pro divadlo Komedie umělecký šéf Marián Amsler. Jedná se o celoroční cyklus komponovaných pořadů, který poskytne prostor umělkyním a umělcům z minoritních a marginalizovaných skupin. Cílem je vytvořit prostředí pro bezpečné sebevypovězení a sdílení vlastních názorů, zkušeností a tvůrčích výsledků bez obav z předsudků či vnějšího tlaku. Projekt je otevřen příslušníkům etnických a náboženských menšin, queer tvůrcům, ale i dalším, jejichž hlasy v hlavním kulturním proudu zanikají.

Od roku 2027 bude součástí dramaturgického plánu **komunitní projekt sezony**, který vznikne mimo prostory MDP v periferní pražské lokalitě.

10. ČASOPIS MODERNÍ DIVADLO

Od sezony 2018/19 vydávají MDP dvouměsíčník Moderní divadlo. Nejedná se o marketingovou utilitu, jak bývá u divadelních tiskovin zvykem; Moderní divadlo je společenským časopisem, který kontextově rozvádí témata, jimiž se MDP zabývá ve své umělecké tvorbě. Dosah je značný: časopis vychází v nákladu 20.000 výtisků, je distribuován společně s Deníkem N, zdarma je k dispozici na pokladnách MDP a všech třech jejích scénách, další stovky odběratelů dostávají časopis e-mailem. Redaktorkou

časopisu je absolventka Katedry teorie a kritiky DAMU Hana Dolejší Lehečková. Vydávání časopisu bude pokračovat i v navazujícím funkčním období 2026 až 2031.

III. EKONOMICKÁ A PROVOZNÍ STRATEGIE

1. ORGANIZAČNÍ A PERSONÁLNÍ ROZVOJ

V roce 2018 došlo k radikálnímu zásahu do provozu MDP, když se organizace opětovným přičleněním divadla Komedie zvětšila o třetinu. S tím byla spojena úprava organizační struktury a personální změny. MDP od té doby disponují **137 pracovními úvazky**, které jsou rozděleny mezi přibližně **150 zaměstnanců**. Po dobu mého prvního funkčního období nebyl tento parametr navyšován a nepředpokládám to ani v období navazujícím. Jedinou výjimkou bude v ekonomickém oddělení nová pracovní pozice v rozsahu 1,0 úvazku specializovaného personalisty, neboť nárůst legislativy v pracovně-právní oblasti a z ní vyplývajících zákonných povinností je enormní.

Vedení divadla tvoří ředitel (statutární zástupce), správní ředitelka, která vede zároveň ekonomické oddělení, umělecký šéf, zodpovědný za umělecký soubor a pět vedoucích oddělení (produkční a obchodní, marketingové a propagační, dvě provozní oddělení a oddělení výpravy). Rozhodování v menším, kompaktním týmu, je navzdory velikosti organizace rychlé a pružné.

V období 2026 až 2031 se zaměřím na upevnění pozice nového lektorského oddělení, které bude koordinovat veškeré vzdělávací aktivity. Důležité bude nastavení kvantitativních a kvalitativních indikátorů k vyhodnocování jeho činnosti.

2. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Problematiku odměňování zaměstnanců vyjímám jako samostatné téma, neboť ji považuji za mimořádně naléhavou a zároveň zásadní pro budoucí stabilitu a rozvoj MDP. Dlouhodobě nízká úroveň platů ohrožuje schopnost MDP udržet kvalifikované odborníky, motivovat umělecké i technické profese a zachovat kvalitu poskytované veřejné kulturní služby.

V pražských zřizovaných divadlech se většina zaměstnanců nachází svými platy pod průměrnou mzdou v ČR. V roce 2024 činila průměrná hrubá mzda v ČR 46 165 Kč (medián 41 742 Kč), zatímco v Praze dosáhla 62 202 Kč (medián 49 775 Kč). Naproti tomu průměrný plat v MDP činil v roce 2024 pouze 36 520 Kč hrubého, a pro rok 2025 se očekává 36 972 Kč. Tento rozdíl výrazně omezuje konkurenceschopnost MDP na trhu práce, zejména v odborných profesích s vysokoškolským vzděláním a dlouholetou praxí. V období po pandemii, poznamenaném vysokou inflací, rostly platy pomaleji než životní náklady. Navyšování platového limitu bylo dílčí (3 % v roce 2022, 6 % v roce 2023, 0 % v roce 2024 a 5 % v roce 2025). V posledních dvou letech proto musel být zapojen fond odměn, což však není dlouhodobě udržitelné řešení. Negativně se projevuje i nedávno zavedené snížení odvodů do FKSP, v jehož důsledku přicházejí zaměstnanci o část finančních i nefinančních benefitů, které tvoří důležitou součást jejich ohodnocení. Považuji proto za nezbytné vést v nejbližších měsících intenzivní dialog se zřizovatelem o řešení situace.

V navazujícím funkčním období 2026 až 2031 provedou MDP dále tyto kroky v oblasti odměňování zaměstnanců:

- personální audit se zaměřením na produktivitu práce a adekvátnost odměňování na jednotlivých pracovních pozicích;

- revize vnitřního platového předpisu s cílem zvýšit srozumitelnost, předvídatelnost a motivační funkci platových složek;
- základním vzorcem pro odměňování většiny zaměstnanců by měl být kombinovaný systém odměňování, spojujícího stabilní tarifní složku a jasně definované osobní ohodnocení;
- transformace mimořádných odměn na cílově orientované podle § 134a ZP;
- zavedení job sharingu tam, kde to povaha práce umožňuje (např. maskér/vlásenkář);
- transparentní komunikace v platové oblasti, aby každý zaměstnanec znal principy stanovování platu a možnost profesního růstu;
- benchmarking, ve smyslu monitorování platů/mezd v kulturním sektoru u jednotlivých odborných profesí, a to v rámci Prahy i ve srovnání s regiony.

3. TREND HOSPODAŘENÍ

MDP jsou příspěvkovou organizací. Tuto právní formu považuji v současné době za dostačující. Pokud se zřizovatel rozhodne transformovat organizaci na veřejnou kulturní instituci, poskytnu k tomu plnou součinnost. Transformaci na jinou právní subjektivitu, než je veřejná kulturní instituce, považuji za vyloučenou.

Společně se **správní ředitelkou**, kterou pro navazující funkční období **zůstává Marie Kolářková**, prosazujeme tyto principy hospodaření:

- dlouhodobá finanční stabilita při vyrovnaném rozpočtu;
- hospodárnost v nakládání s veřejnými prostředky;
- transparentnost hospodaření (přehledné rozpočty a reportování, otevřená detailní analytika pro zřizovatele);
- vícezdrojové financování (kromě příspěvku zřizovatele a vlastních výnosů se daří zajistit až 2 % rozpočtu dotacemi nebo fundraisingově od sponzorů a nadací).

Soběstačnost (vzhledem k neustálené metodice s tímto parametrem nakládám zjednodušeně jako s vyjádřením podílu vlastních příjmů na celkovém rozpočtu) se dlouhodobě pohybuje **nad 30 %** (v loňském roce za hlavní i doplňkovou činnost 32,4 %). Pro repertoárové divadlo poskytující veřejnou službu považuji tento poměr jako adekvátní. Celkovou **návštěvnost** se daří dlouhodobě udržovat na 84 % (s odchylkami +/- 1 % v jednotlivých letech, s výjimkou období pandemie). **Počet diváků** uspokojivě každým rokem roste, v roce 2022 navštívilo MDP 123.000 diváků, v roce 2023 o 14.000 více a v roce 2024 to bylo 142.000 diváků. Očekávám, že tento růstový trend MDP udrží i v dalších letech. Parametrem, který je třeba v navazujícím období zlepšit, je **tržebnost** (před pandemií 75 %, po pandemii se nedaří vrátit k předchozí hodnotě). Předmětem kritiky by mohla být **průměrná výše ceny vstupenky**, která byla loni 281,- Kč, letos ji očekáváme kolem 290,- Kč. Důvodem je ovšem vysoký počet představení, která MDP nabízejí základním a středním školám a organizovaným skupinám mládeže (Klub mladých diváků). Pro ilustraci: v roce 2024 se uskutečnilo 646 představení, z toho 88 (14 %) bylo zadáno školám nebo Klubu mladých diváků. Vzhledem k vysoké poptávce převyšující kapacitní možnosti MDP věřím, že se představení pro mládež za zvýhodněné vstupné (150 až 180 Kč) podaří udržet, nebo lépe – jejich počet navyšovat.

Doplňková činnost dlouhodobě představuje důležitý stavební prvek finanční stability MDP. V roce 2023 dosáhly výnosy 2.945.000 Kč, v roce 2024 pak 3.167.000 Kč. Doplňková činnost je strategicky využívána k optimálnímu zhodnocení vlastních nevyužitých kapacit a k získávání dodatečných příjmů určených na úhradu provozních nákladů a posilování rezervního fondu. V rámci MDP zahrnuje doplňková činnost zejména pronájmy sálů, pronájmy prostor pro gastroprovozy (divadelní klub, kavárna,

bufety), reklamu a prodej propagačních předmětů. S ohledem na její význam pro hospodaření MDP bude v navazujícím funkčním období řízeně rozvíjena.

4. PROSTOROVÁ SITUACE

MDP působí v pěti objektech na ose Vodičkovy ulice, přičemž ve všech je v nájmu, vlastníky jsou ve dvou případech Městská část Praha 1, dále Ministerstvo financí ČR a soukromí majitelé. V roce 2030 vyprší tři nájemní smlouvy na prostory divadel ABC, Rokoko i Komédie. Nelehkým úkolem ředitele (ve spolupráci se zřizovatelem) v navazujícím funkčním období 2026 až 2031 tudíž bude vyjednat **nové výhodné nájemní smlouvy**. V případě budovy, ve které se nachází divadlo Komédie, bude situace složitější, neboť její vlastník proklamuje plán budovu opustit a prodat.

Fungování MDP na pěti různých adresách má sice logiku historickou, postrádá však tu provozní. Po dlouhá desetiletí MDP hledají východisko z logistické a prostorové nouze, která má negativní dopady umělecké, ekonomické i ekologické.

Jedním z nejdůležitějších úkolů ředitele MDP v období 2026 až 2031 musí být **řešení kritické situace se skladovacími prostory**. MDP potřebuje pro zabezpečení těch nejnaléhavějších skladových potřeb suché a střežené prostory alespoň 1.000 m². Řešením je nový skladový prostor na okraji Prahy, nejlépe v objektu vlastněném přímo hlavním městem, případně městskou částí. Nový sklad bude mít tyto pozitivní dopady:

- bude možné skladovat větší množství materiálu z nepotřebných dekorací k pozdější recyklaci při výrobě nových scénických výprav;
- prostory pod Vodičkovou ulicí, kde se nyní nacházejí dispozičně nevyhovující sklady, budou využity smysluplněji, například pro chybějící zkušebny divadel Rokoko a Komédie nebo pro vzdělávací a komunitní aktivity;
- uvolnění přeplněných skladů ve Vodičkově ulici bude mít dopad na větší efektivitu práce jevištní techniky v divadlech ABC a Rokoko.

5. INVESTIČNÍ PLÁNY

MDP v minulých letech prokázala schopnost realizovat i rozsáhlé investiční akce, přičemž tou nejvýznamnější, rozčleněnou do sedmi etap, byla rekonstrukce a modernizace divadla Komédie v letech 2018 až 2024. Pro období 2026 až 2031 si MDP vytyčila několik větších investičních akcí, které jsou podmíněny prodloužením stávajících nájemních smluv za horizont roku 2030 a finančním krytím z vlastního fondu investic a/nebo kapitálových výdajů zřizovatele. Jedná se hlavně o vybudování bezbariérového přístupu do divadla Komédie, dále technologicky obtížnou instalaci chladicích jednotek tamtéž a komplexní rekonstrukci jeviště a souvisejících technologií v divadle ABC. Na všech třech scénách bude pokračovat postupná výměna konvenčního scénického osvětlení za moderní LED technologie. V navazujícím funkčním období 2026 až 2031 však považuji za nejdůležitější investice do digitalizace, které popisuji v následujícím odstavci.

6. DIGITALIZACE

Digitalizace napříč všemi činnostmi MDP bude v navazujícím funkčním období 2026 až 2031 zásadním úkolem ředitele. Během dosavadního funkčního období se podařilo nastartovat digitalizaci vybraných činností, konkrétně:

- v oblasti marketingu, personalizace komunikace a spolupráce s publikem: vlastní CRM systém včetně segmentace a přechod na outsourcovaný mailingový systém;

- v oblasti provozní: přechod na software plánování uměleckého i technického provozu;
- v oblasti ekonomické: komplexní digitalizace schvalovacích procesů (objednávky, faktury atd.);
- v oblasti paměťové: budování uměleckého fondu postupnou digitalizací uměleckých výstupů a jejich zpřístupňováním veřejnosti;
- v oblasti vzdělávání: přesun vzdělávacích a propagačních materiálů z tištěné do digitální podoby.

Je ale třeba realizovat další úkoly v oblasti digitalizace a digitální otevřenosti, které budou směřovat k přechodu na hybridní kulturní instituci propojující fyzickou a digitální přítomnost:

- integrace nástrojů AI do činnosti MDP v celé její šíři;
- zavedení docházkového systému s precizní evidencí pracovní doby;
- digitalizace projektového řízení;
- digitalizace skladů kostýmů, rekvizit a nábytku;
- zvýšení kybernetické bezpečnosti, zejména ochrany dat;
- inkluзивita prováděné digitalizace (např. titulkování, přístupnost uživatelských rozhraní divákům s různými zdravotními omezeními atd.).

7. MARKETING A KOMUNIKACE S PUBLIKEM

V kontextu této koncepce je třeba chápat marketing nejen jako souhrn postupů a nástrojů podporujících prodej a zvyšujících povědomí o činnosti MDP. Je třeba připomenout, že **MDP jsou významnou městskou kulturní značkou**, která doplňuje kulturní obraz metropole. V tomto rámci by se MDP měla prezentovat způsobem, který reflektuje akcelerační globální svět 21. století a nové formy komunikace. Proto je nezbytné neustále přehodnocovat a přetvářet způsoby, jimiž diváky oslovují: od tištěných materiálů, přes outdoorovou reklamu, webové stránky a sociální sítě, mobilní aplikace, až k živým diskusím s tvůrci, setkáním klubu diváků a dalším souvisejícím aktivitám, jak byly nebo budou zmíněny v této koncepci.

Obchodní a komunikační strategie je zodpovědností obchodního a produkčního oddělení pod vedením **Zuzany Vaňkové** a propagačního a marketingového oddělení, které řídí **Zuzana Maléřová** z pozice tiskové mluvčí. Jejich hlavní úkoly v navazujícím funkčním období 2026 až 2031 jsou:

- implementace AI do CRM a dalších nástrojů komunikace s diváky (analýzy složení a potřeb publika, predikce návštěvnosti a tržeb, co nejpresnější personalizace mailingové komunikace);
- automatizace práce, zejména v oblasti online marketingu, e-ticketingu a související kontrolní činnosti;
- zvýšení podílu (výlučně bezhotovostních) mikroplateb na výnosech;
- generování hybridních vstupenek;
- trvalý sběr dat o divácích (bezpečně a se souhlasem) a následné vyhodnocování jejich chování;
- zavádění imerzivních prvků do spolupráce s publikem (technologické prvky obohacující komunikaci mezi divadlem a diváky, a to i během samotné návštěvy divadla, jako jsou rozšířené informace přes mobilní aplikace, UWB, NFC, digitální průvodce apod.);
- spolupráce s dalšími odvětvími při formování diváckého zážitku (technologie, turistika, vzdělávání atp.);
- rozvoj klubu diváků, který slouží k posilování divácké loajality;

- vzdělávání zaměstnanců v digitálních dovednostech;
- zároveň péče o diváky, kteří nemají přístup k technologiím nebo odmítají digitální nástroje a preferují tradičnější osobní kontakt.

IV. ZÁVĚR

Tato koncepce navazuje na dosavadní výsledky z funkčního období 2018 až 2025 a nabízí cestu **dalšího rozvoje při zachování kontinuity**. Představuje MDP jako moderní zřizovanou kulturní instituci, která stojí na umělecké kvalitě a principech činnosti, společenské odpovědnosti a otevřenosti. Rozvíjí dialog mezi tvůrci, diváky a městem, posiluje kulturní inkluzi, podporuje vzdělávání, mezigenerační spolupráci a mezinárodní výměnu. Koncepce zachovává model repertoárového divadla se stálým uměleckým souborem působícího na třech dramaturgicky rozdílně profilovaných scénách. Divadelní infrastrukturu přitom MDP sdílí s rezidentními soubory.

Koncepce se opírá o přesvědčení, že městské divadlo má být dynamickou institucí – místem setkávání, soudržnosti a společenské reflexe. Cílem navazujícího funkčního období je upevnit tuto roli, prohlubovat spolupráci s městem a jeho organizacemi, se školami, komunitami i nezřizovanou sférou a dále kultivovat obraz MDP jako profesionálního, důvěryhodného a inspirativního partnera.

Jsem připraven tuto koncepci od sezony 2026/27 s veškerým úsilím v pozici ředitele MDP realizovat. Uvádím v ní i své klíčové spolupracovníky: správnou ředitelku Marii Koláčkovou a režiséra Mariána Amslera, který bude uměleckým šéfem. Na práci s uměleckým souborem se budou podílet renomovaný režisér Michal Dočekal a výrazná osobnost nastupující umělecké generace, dramatik a režisér Tomáš Ráliš.

Tuto koncepci předkládám s vědomím odpovědnosti vůči Městským divadlům pražským, jejich zaměstnancům, zřizovateli, divákům i odborné veřejnosti. Koncepci jsem připraven veřejně prezentovat a souhlasím s jejím zveřejněním.

V Praze 30. října 2025.

MgA. Daniel Příbyl