

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

HUDEBNÍ A TANEČNÍ FAKULTA

Hudební umění

Hudební produkce

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Český spolek pro komorní hudbu
se zaměřením na administrativně organizační procesy**

Eliška Volfová

Vedoucí práce: MgA. Dana Wagnerová

Oponent práce: prof. PhDr. Jiří Štílec, CSs.

Datum obhajoby: 14. 9. 2022

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, 2022

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

MUSIC AND DANCE FACULTY

Art of Music

Music Management

MASTER'S THESIS

Czech Chamber Music Society

with a focus on administrative and organizational processes

Eliška Volfová

Thesis Advisor: MgA. Dana Wagnerová

Thesis Opponent: Prof. PhDr. Jiří Štílec, CSs.

Date of thesis defense: 14. 9. 2022

Academic title granted: MgA.

Prague, 2022

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci na téma **Český spolek pro komorní hudbu se zaměřením na administrativně organizační procesy** vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....
podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá Českým spolkem pro komorní hudbu se zaměřením na jeho organizačně-administrativní složku. Práce se stručně zabývá vznikem spolku a společenskou situací v době jeho vzniku. Dále popisuje první roky jeho činnosti a organizační změny související s postupným slučováním s Českou filharmonií. Ve třetí kapitole se podrobně zabývá současnými organizačně administrativními procesy, jakými jsou: fungování Rady ČSKH, dramaturgie, produkce, marketing a zákaznický servis. V závěrečné části práce je nastíněno financování a tvorba rozpočtu, příklady významných světových organizací zaměřených na komorní hudbu a jejich srovnání s ČSKH. Poslední kapitola se věnuje cílům a vizím, které si České filharmonie a ČSKH kladou do budoucna.

ABSTRACT

This work deals with the Czech Chamber Music Society, focusing on its organizational and administrative characteristics. The thesis briefly introduces the establishment of the Czech Chamber Music Society and the social situation at the time of its formation. Subsequently, the thesis describes the first years of its operation and organizational changes related to its gradual merger with the Czech Philharmonic. The third chapter covers in detail its current organizational and administrative processes, such as the functioning of the CCMS Board, concert series programming, production, marketing, and customer service. The final part of the thesis outlines the financing and budgeting of the CCMS, and presents examples of major world organizations focused on chamber music and their comparison with the CCMS. The last chapter discusses the goals and vision of the Czech Philharmonic and CCMS's leadership for its future.

KLÍČOVÁ SLOVA

Český spolek pro komorní hudbu; Česká filharmonie; komorní hudba; hudební produkce; hudební management.

KEY WORDS

Czech Chamber Music Society; Czech Philharmonic; chamber music; music production; music management.

OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH OZNAČENÍ A ZKRATEK.....	13
ÚVOD	9
1. HISTORIE ČESKÉHO SPOLKU PRO KOMORNÍ HUDBU	10
1.1 Společenský kontext.....	10
1.2 České kvarteto	11
1.3 Vznik ČSKH, jeho počátky a představitelé.....	12
1.4 Vývoj spolku po roce 1945.....	15
2. SLOUČENÍ ČSKH S ČESKOU FILHARONIÍ	17
2.1 Český spolek pro komorní hudbu – KPH při České filharmonii.....	17
2.2 ČSKH jako plně začleněná součást ČF (od roku 1994).....	18
3. SOUČASNÝ STAV A FUNGOVÁNÍ ČSKH.....	22
3.1 Zřizovací listina ČF	22
3.2 Organizační struktura a organizační řád České filharmonie	23
3.3 Rada ČSKH	24
3.4 Cena ČSKH	26
3.5 Dramaturg ČSKH a dramaturgie jako taková.....	29
3.6 Produkčně – administrativní procesy	35
3.7 Marketing	39
3.7.1 Grafický vizuál.....	40
3.7.2 Katalog	42
3.7.3 Tištěné programy.....	43
3.7.4 Propagace a PR.....	44
3.8 Zákaznický servis.....	45
3.8.1 Členové ČSKH / abonmá.....	45
3.8.2 Cenová politika vstupného a abonmá ČSKH.....	47
3.9 Financování a tvorba rozpočtu	50
3.9.1 Tvorba rozpočtu KPP / ČSKH.....	51
4. SROVNÁNÍ SE ZAHRANIČÍM.....	53
4.1 Berliner Philharmoniker.....	53
4.2 Pierre Boulez Saal.....	54
4.3 Musikverein	55
4.4 Wigmore Hall	56
4.5 Carnegie Hall	57
4.6 Diskuze.....	58

5.	VIZE ČESKÉHO SPOLKU PRO KOMORNÍ HUDBU DO BUDOUCNA	60
5.1	Dramaturgická vize ČSKH do budoucích let.....	60
5.2	Organizačně procesní vize ČSKH	63
	ZÁVĚR.....	65
	SEZNAM TABULEK	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	67

SEZNAM POUŽITÝCH OZNAČENÍ A ZKRATEK

ČF	Česká filharmonie
ČSKH	Český spolek pro komorní hudbu
ČSKH – KPH	Český spolek pro komorní hudbu – Kruh přátel hudby při ČF
KPH	Kruh přátel hudby
KPP	Oddělení koncertů a projektů v Praze
PR	Public Relations

ÚVOD

Cílem této diplomové práce je představit Český spolek pro komorní hudbu, hudební instituci, jež funguje již od roku 1894, po stránce organizační. V rámci působení spolku vzniklo několik publikací o jeho činnosti, důraz je v nich však kladen zejména na dramaturgickou stránku. V první kapitole této diplomové práce popisují vznik Českého spolku pro komorní hudbu a snažím se objasnit společenskou situaci, která byla hlavním motorem a motivací pro vznik nové organizace. V souvislosti se vznikem ČSKH pak nejde nezmínit České kvarteto, jež stálo u prvotních iniciativ a u samého zrodu spolku. Následně nastiňuji důvody ČSKH, které vedly k jeho postupnému slučování s Českou filharmonií.

Nejvíce se ale v této práci chci zaměřit právě na období, kdy už byl Český spolek pro komorní hudbu s filharmonií zcela propojen. Ačkoliv propojování těchto dvou organizací bylo na určité úrovni zahájeno již o dvacet let dříve, k plnému sloučení došlo až v roce 1994. Tento rok pak znamenal pravděpodobně největší milník jak v celkové existenci spolku, tak i ve všech organizačně produkčních aktivitách, jež jsou se spolkem spojeny.

Třetí kapitola popisuje aktuální procesy a činnost Českého spolku pro komorní hudbu. Zabývá se jeho vnitřní organizací a strukturou, vysvětluje aktuální fungování Rady ČSKH, Ceny ČSKH, která je udílena každoročně. Popisuje dramaturgii, produkčně administrativní zajištění spolkových koncertů, jejich marketing, zákaznický servis a abonmá, a v závěru kapitoly pak nastíní i financování a rozpočet.

Čtvrtá kapitola pak uvádí stručné příklady zahraničních organizací, které se komorní hudbou zabývají na naprosto špičkové úrovni. Cílem této kapitoly je popsat různé modely, jak s komorní hudbou pracují jiné významné instituce a následně porovnat tyto modely s fungováním ČSKH.

Poslední kapitola je pak zaměřena na vizi budoucího vývoje Českého spolku pro komorní hudbu. V roce 2019 se totiž vedení České filharmonie rozhodlo Český spolek pro komorní hudbu reformovat. Byla jmenována nová rada a nový dramaturg, založena nová exkluzivní recitálová řada a byl také výrazně rozšířen rozpočet. Tato kapitola vyšla zejména z rozhovorů s dramaturgem ČSKH a generálním manažerem ČF. Zajímala jsem se zejména o důvody, které je k těmto změnám vedly, o cíle, které pro Český spolek pro komorní hudbu stanovili a o činnosti, kterými těchto cílů chtějí dosáhnout.

1. HISTORIE ČESKÉHO SPOLKU PRO KOMORNÍ HUDBU

1.1 Společenský kontext

Český spolek pro komorní hudbu vznikl stejně jako řada dalších kulturních, či vědeckých společenství, v období konce 18. a začátku 19. století. Jednalo se totiž o období probouzení české identity, snahy o prosazení národních hodnot a kultury v době, kdy byly tyto aktivity spojovány spíše s prostředím německým. Vzniku těchto organizací samozřejmě výrazně napomohly legislativní a společenské změny této doby, zejména pak spolkové zákony.

Provozování komorní hudby se doposud soustředilo zejména na šlechtické domy a až později, se vznikem měšťanských domů, i tam. Avšak schopnost pořádání koncertů stále nebyla dostačující, jak z hlediska vhodných prostor, tak i pořadatelského zajištění a existence profesionálních hudebních souborů. S rozvojem těchto zásadních prvků pak bylo nutné postupně kultivovat i publikum, které s těmito aktivitami přicházelo do styku poměrně nově.

Od druhé poloviny 19. století pak můžeme v Praze pozorovat nárůst hudebního dění a jeho pestrosti. Koncerty byly pořádány například v Konviktu, Rudolfinu, na Žofíně, v hudebních ústavech, ve Svatováclavské záložně a několika Měšťanských besedách. Mimo veřejné produkce se konalo i mnoho salónních akcí pro uzavřené společnosti (Květ, 1932).

Je však důležité podotknout, že komorní hudba v této době nesehrávala hlavní roli. V popředí byly spíše hudebně dramatická díla a programní hudba, která mohla čitelněji vyjádřit názory k aktuálnímu dění. Důraz byl kladen zejména na vznik nových českých oper a velkého rozvoje se dočkaly i pěvecké spolky. Těch bylo údajně v 60. letech 19. století v Českých zemích až na 250. Výrazným milníkem, který nemohu nezmínit, je pak samozřejmě i vznik Národního divadla. I přes výše zmíněné však ani skladatelé jako Antonín Dvořák, Bedřich Smetana, Josef Suk, či Vítězslav Novák, na komorní tvorbu nezapomínali a my v jejich repertoáru můžeme dohledat jedny z nejvýznamnějších skladeb tohoto žánru.

Jakým způsobem se hudba dostávala do větší pozornosti lze pozorovat i na Umělecké besedě, v jejímž čele působil toho času Bedřich Smetana. Umělecká beseda zahrnovala komorní představení do svých jednacích schůzí, až se představení postupně přerodila v samostatné koncertní zábavy. Repertoár takovýchto koncertů byl však spíše populární, neboť si jejich pořadatelé uvědomovali nutnost získání širokého publika. Stejně tak tomu byla přizpůsobena

i přívětivá výše vstupného. Později, v letech 1894/1895, pak Umělecká beseda vyhlásila i skladatelskou soutěž, jejímž vítězem nebyl nikdo jiný než Antonín Dvořák (Květ, 1932).

S rozrůstajícím se počtem akcí zaměřených na komorní hudbu se však z odborné veřejnosti ozývaly i hlasy o její sjednocení a lepší organizaci. Z tohoto podnětu v roce 1877 vznikla první, ještě česko-německá, organizace specializovaná čistě na komorní hudbu – Jednota pro komorní hudbu, *Kammermusikverein* (Pokorná, 2017). Ačkoliv mohl vznik česko-německé organizace v době národního obrození působit lehce zpátečnický, svými aktivitami se zasloužil o mnoho. Spojením obou komunit navíc došlo k využití potenciálu obou dvou divadel (německé státní opery a Národního divadla) a potenciálně i všech v Praze působících profesorů a žáků hudebních škol, bez ohledu na původ a jazyk. Z počátku tedy vše vypadalo nadějně, avšak časem se ukázalo, že pro českou hudbu v *Kammermusikverein* mnoho prostoru nebylo, zejména pak po roce 1894. Jednota pro komorní hudbu se v těchto letech zaměřovala spíše na dovoz zahraničních souborů se zahraničním repertoárem. Nejčastěji se pak jednalo o soubory z Rakouska, Německa či Nizozemska. V Praze však stále chyběl ryze český profesionální komorní soubor a nezbytnost jeho vzniku si uvědomovali zejména profesori pražské konzervatoře Antonín Bennewitz a Hanuš Wihan, kteří se sami komorní hudbě intenzivně věnovali (Květ, 1932).

1.2 České kvarteto

České kvarteto bylo oficiálně založeno roku 1892. Jeho původní členové (houslisté Karel Hoffmann a Josef Suk, violista Oskar Nedbal a violoncellista Otto Berger) se však znali a spolupracovali již dříve, během společného studia na pražské konzervatoři. Všichni čtyři zde prošli hodinami komorní hry s tehdejšími pedagogem a skladatelem, Antonínem Bennewitzem, a violoncellistou a profesorem komorní hry Hanušem Wihanem (Hoffmeister, 1932). Wihan díky svým dalším působením pak napomohl tomu, že první koncert budoucí originální sestavy Českého kvarteta proběhl 12. listopadu 1891, v rámci Jednoty pro komorní hudbu. Povědomí o nově vzniklém komorním souboru se šířilo v rámci následujících měsíců a brzy České kvarteto nemělo nouzi o poptávky jejich vystoupení. V roce 1893 se pak soubor poprvé vydal do Vídně, a to zejména díky přízni knížete Thum-Taxise a kněžny Metternichovy, jež se stali podporovateli kvarteta (Šourek, 1932). Soubor měl před sebou úspěšné roky naplněné komorní

hudbou předních českých i zahraničních skladatelů, ale právě česká hudba se stala prioritou a posláním Českého kvarteta. Od roku 1894 pak místo violoncellisty v kvartetu převzal sám profesor Hanuš Wihan, neboť Berger musel kvarteto opustit pro závažné zdravotní důvody (Květ 1932)

Komunita okolo české komorní hudby však cítila, že ze společenského i ekonomického hlediska je již na čase nechat vzniknout spolek, který bude ryze český a dá českým tvůrcům patřičný prostor a možnosti. K finálnímu rozhodnutí přispěli i čím dál více se vyostřující česko-německé vztahy. Německá sekce Kammermusikverein sice stále disponovala většími prostředky, Praha však v těchto letech přivítala nárůst české posluchačské obce, která si tento krok také říkala (Šourek, 1932). Vznikl tedy Spolek pro komorní hudbu a České kvarteto s ním po celou dobu svého působení bylo velmi úzce spjato, ať už se jednalo o činnost koncertní, tak i o vydání tištěných či zvukových materiálů, ale i celkovou komunitu se spolkem a souborem spojenou.

1.3 Vznik ČSKH, jeho počátky a představitelé

Vznik Českého spolku pro komorní hudbu se datuje do roku 1894, tedy ještě o rok dříve, než vznik České filharmonie. S Ideou založení spolku přišli členové Českého kvarteta, Karel Hoffmann (první housle), Josef Suk (druhé housle), Oskar Nedbal (viola) a Hanuš Wihan (violoncello). České kvarteto v té době již fungovalo druhým rokem a vzhledem k současným společenským poměrům hledalo nejvhodnější cestu ke svému působení a podpoře české komorní hudby. Založení spolku pro komorní hudbu k tomu mělo být ideálním prostředkem. Avšak nebyli to jen tyto čtyři hudebníci, kteří stáli u vzniku ČSKH, se vznikem spolku bylo spjato mnoho dalších významných jmen.

První zmínky o vzniku této organizace jsou z dubna roku 1894. Jsou jimi zápisy o schůzích přípravného výboru, který se tenkrát pojmenoval jako „Komitét dam pro zřízení Spolku pro komorní hudbu“. Jak název napovídá, prvotní organizace se ujaly právě manželky, příbuzné či spřátelené ženy z tehdejší komunity podporovatelů české komorní hudby. Právě tyto dámy se v začátcích zasloužili o oslovení důstojného množství prvních členů spolku. Koncem dubna roku 1894 tak již měl Spolek 884 členů, z toho 178 jich bylo zakládajících a zbylých 706 přispívajících členskými příspěvky v celkové hodnotě 8986 zlatých. Mezi prvními členy bychom mohli najít jak zástupce české aristokracie, tak i z řad profesorů, skladatelů, mnoho dalších významných osobností tehdejšího společenského dění

a uměleckého život. Prvními členy byli samozřejmě i samotní výkonní umělci napříč obory (Vanišová, 1994).

Nově vzniklý Spolek pro komorní hudbu potřeboval pevné organizační zajištění a strukturu. Jako odrazový můstek pro vznik spolkových stanov byly použity stanovy již existujícího Kammermusikverein. Za pomoci advokátů Jaroslava Lohaře a Ferdinanda Tonera pak vznikly první stanovy spolku pro komorní hudbu, které byly schváleny 31. 8. 1994 českým místodržitelstvím v Praze. Ve stanovách a v jejich konceptech se objevilo několik propojení na další pražské organizace, například na Uměleckou besedu či pěvecký spolek Hlahol, který byl ve finální verzi stanov určen za organizaci, na kterou budou převedeny veškeré odkazy po případném zrušení spolku (Vanišová, 1994). Za nedlouho po schválení stanov (9. 10. 1994) pak proběhla ustanovující valná hromada. Hned následující den po ní byl uskutečněn zahajovací koncert spolku v Rudolfinu, kterého se neujal nikdo jiný, než České kvarteto. Na programu koncertu byly skladby B. Smetany, S. Tanějeva a A. Dvořáka. Zajímavostí ohledně názvu spolku je, že byl původně pojmenován jen jako „Spolek pro komorní hudbu“. Přívlastek „Český“ byl do názvu přidán až ve třetím roce fungování spolku (1897), patrně jakožto gesto odpovídající současnému společenskému dění.

1.3.1 Výbor a zaměstnanci spolku

Co se týče počátečního personálního uchopení spolku, podobně jako dnes musel být ustanoven výbor spolku. Prvním předsedou výboru ČSKH byl Josef Hlávka, a to až do roku 1908. Hlávka spolku v jeho počátcích přispíval jak jen mohl, a to i po stránce finanční. Přispíval do spolkové kasy jak na provozní výdaje, tak i při vyhlášení konkurzů na nově vzniklé komorní skladby pro Spolek. Zasažoval ale také do dramaturgie spolku, přičemž se nejčastěji jednalo o díla Dvořáka, Smetany, Suka a Nováka. Druhým předsedou ČSKH byl dr. Ferdinand Tonder, který v předchozích letech již zastával roli místopředsedy. Jako předseda pak působil mezi roky 1909 a 1916, následně jej ve funkci vystřídal dr. Ferdinand Pečírka, který byl předsedou do roku 1922. Prvním místopředsedou pak byl Karel Bendl, který funkci zastával do roku 1897, následně se pak v této pozici vystřídali Ladislav Dolanský (1897-1904), již zmíněný Ferdinand Tonder (1905-1908), Matylda Rösslerová (1909-1922), Karel Wachsmann (1923 - 1927) či Arnošt Arnošt (1927-1935). Jednateli spolku pak v počátcích byli například dr. Jaroslav Lohař, dr. Jaroslav Husník nebo prof. P. Václav Müller (Vanišová, 1994).

V roce 1896 Spolek najal svého prvního zaměstnance na pozici tzv. kustoda. Byl jím Václav Stroužek a jeho pracovní náplní bylo vyřizování nejrůznějších pochůzek spojených s činností ČSKH, vybírání členských příspěvků a další administrativa, včetně správa a archivace dokumentů spolku. Václav Stroužek v této pozici působil až do svého odchodu do penze v roce 1930, kdy jej nahradil bývalý úředník magistrátu, Zdeněk Nossberger (Vanišová 1994). I Nossbergerova hlavní pracovní náplň spočívala v komunikaci se členy spolku, obstarání výběru členských poplatků a administrativa okolo spolku. Mimo to se ale dá říct, že byl praktickým produkčním spolku, neboť na něm spočívala veškerá agenda ohledně plynulého koncertního provozu. Nutno však podotknout, že v této činnosti měl i oporu členů výboru. Zdeněk Nossberger pozici vykonával až do předání celé ČSKH agendy České filharmonii, ke které došlo v roce 1977.

1.3.2 Činnost spolku

Aktivity spolku se během prvních let fungování ustálili na osm produkcí za sezonu. V roce 1905 se pak prvně objevují zmínky o úvaze rozšířit činnost ČSKH o druhou koncertní řadu, která by mimo jiné napomohla k uspokojení narůstajícího počtu zájemců o členství. Již po prvních deseti letech svého fungování totiž měl ČSKH 1386 členů. Druhá koncertní řada však vznikla až o několik let později, a to v roce 1917, což bylo v této době zcela logickým krokem, neboť i počet členů ČSKH se téměř zdvojnásobil na 2516. V roce 1930 měl Český spolek pro komorní hudbu 3193 členů a jejich počet a zájem po několik let neklesal, od roku 1946 proto ČSKH rozšířil počet svých koncertních řad na čtyři (I, II, III, a IV). V počátcích se koncerty odehrávaly v Rudolfinu, tehdy nazývaném Dům umělců. V roce 1917 se Spolek na několik let přesunul do Smetanovy síně Besedního domu, v poválečné době však bylo poměrně těžké Smetanovu síň Obecního domu naplnit, proto se všechny čtyři řady přesunuly zpět do Rudolfinu. Kromě koncertů v rámci svých cyklů Spolek pořádal i koncerty mimořádné, jenž byly nejčastěji věnované významným zahraničním hostům, či oslavám různých výročí a společenských událostí (Vanišová, 1994).

Mimo koncertní činnost však Spolek podporoval a finančně přispíval na různé hudebně společenské události tehdejší doby. Jmenovat můžeme například zhotovení pamětních desek českých skladatelů Františka Ondříčka (1935), Josefa Suka v Benešově (1935), příspěvek na vydání Sukova Epilogu (1935, Umělecká beseda), či nákup Dvořákovy korespondence v rámci spolupráce s, v té době nově

vznikající, Společností A. Dvořáka. Stejně tak ČSKH finančně podpořil Společnost Bedřicha Smetany (Vanišová, 1994).

Politická a společenská situace po roce 1938 se samozřejmě projevila i ve fungování spolku. Mimo cenzuru určitých skladeb či skladatelů i částečným omezením činnosti v době, kdy byly koncerty označeny za spolkové schůze (což vedlo k jejich zákazu). I přes všechny nesnáze se však představitelé spolku ubránili a jeho činnost nemusela být zcela přerušena. Režim si však vyžádal několik změn v obsazení výboru spolku, avšak nejednalo se o změny nijak drastické.

1.4 Vývoj spolku po roce 1945

Po osvobození (1945) pak spolku chvíli trvalo, než se z aktuálního dění vzpamatoval. Následující sezony z dramaturgického hlediska však odrážely hodnoty nastoleného režimu, s akcentací repertoáru ruských, sovětských francouzských a anglických skladatelů. Z repertoáru prakticky zcela vymizeli autoři německého původu. O to větší důraz byl však kladen na soudobé české skladatele, jež zemřeli během války, jako Pavel Haas či Vítězslava Kaprálová.

Okolo převratu (1948) vzhledem k nejisté budoucnosti ČSKH vznikaly první boje o jeho zachování. Jednalo se s ministerstvy školství a vnitra, avšak ani jeden z těchto orgánů nebyl schopen vzít za Spolek zodpovědnost a reálně mu pomoci. Představitelé spolku dělali vše, co bylo v jejich silách, a dokonce se jim podařilo počet členů v roce 1950 navýšit na 3700. V rámci jednání přicházely různé návrhy – sloučení s Uměleckou besedou, vytvoření celostátního družstva spolu s dalšími komorními spolky v zemi, či vytvoření programu pro školy ve spolupráci s ministerstvem školství. Poprvé zde také zaznamenáváme zmínky o možnosti sloučení s Českou filharmonií (Vanišová, 1994). Tuto možnost podporovalo několik osobností v okolí ČSKH, jistá spolupráce s filharmonií navíc již probíhala při sestavování sezón, neboť se již tehdy dělili o prostory Rudolfiny. Ministerstvo kultury nakonec přistoupilo k příkazu sloučení těchto dvou organizací, avšak vzhledem k uvolnění politické a společenské atmosféry po smrti Josefa Stalina a Klementa Gottwalda v roce 1953 k tomuto kroku nakonec nedošlo. (Vanišová, 1994). Vytvořilo to však jakýsi poloilegální stav spolku, kvůli kterému se jeho vedení rozhodlo ve svých aktivitách pokračovat, ale příliš neprovokovat a nebýt moc vidět. Spolek se však snažil ministerstvu kultury dokázat své opodstatnění každoročními kladnými finančními uzávěrkami a slibnými dramaturgickými plány.

Otázka sloučení s Českou filharmonií však ČSKH provázela i nadále. V roce 1961 tehdejší ředitel ČF nabídl spolku začlenění jakožto Kruh přátel hudby při ČF, avšak vedení spolku tuto nabídku poměrně emotivně odmítlo. Vztahy mezi těmito dvěma institucemi byly ovlivněny zřejmě už samotnou nutností spolu-fungování v Rudolfinu. ČSKH tenkrát nebyl zrovna ve výhodné pozici, neboť prostory a volné termíny byly přednostně přiřazovány České filharmonii a Symfonickému orchestru FOK. Časté komplikace s termíny se pak odrážely i v práci se členy spolku, jejich počet začínal pomalu klesat a věkový průměr abonentů naopak rostl. Výboru ČSKH tak nezbylo nic jiného než nastalou situaci zvážit s otevřenou myslí a přistoupit k jednání s Českou filharmonií.

2. SLOUČENÍ ČSKH S ČESKOU FILHARONIÍ

2.1 Český spolek pro komorní hudbu – KPH při České filharmonii

V roce 1976 národní výbor definitivně rozhodl, že Spolek musí v zájmu svého zachování přejít pod působnost České filharmonie. Ačkoliv s tímto krokem výbor v čele s předsedou Čelakovským nesouhlasil, v sezoně 1976/1977 již Spolek nesl označení *Český spolek pro komorní hudbu – Kruh přátel hudby při České filharmonii*. K zachování plynulosti aktivit spolku, zajištění kontinuity a pro snazší předání agendy vznikl přípravný výbor, složený z některých členů správního výboru ČSKH a jejich náhradníků. Dne 21. prosince 1976 pak proběhla poslední valná hromada výboru a koncem roku byla ukončena činnost ČSKH jakožto samostatného subjektu. V archivu ČF je pak k dohledání kopie spisového materiálu Ministerstva vnitra ČR z 19. ledna 1977, jež pojednává o převedení ČSKH pod ČF. Stojí v něm:

„Odbor vnitřních věcí Národního výboru hlavního města Prahy obdržel zápis o valné hromadě Českého spolku pro komorní hudbu v Praze, konané dne 21. prosince 1976, na níž přítomní členové spolku jednomyslně schválili ukončení činnosti spolku dnem 31. prosince 1976 a začlenění do České filharmonie formou kruhu přátel hudby v souladu s úpravou zájmové činnosti v oblasti orgánů kultury. ... Současně jsme vzali na vědomí, že od 1. 1. 1977 budete spolu s ing. Lubomírem Kružíkem realizovat včlenění bývalého spolku do České filharmonie po stránce administrativní, hospodářsko-finanční, programové apod. Tyto úkony by měly být zajištěny do konce prvního pololetí 1977. ...“

Po poslední valné hromadě a ukončení poslední sezóny samostatného ČSKH se pak z již zmíněného výboru přípravného stal výbor řádný, který byl jmenován již dle organizačního řádu ČF. Jmenný seznam členů výboru však tímto krokem zůstal beze změny. Nový organizační řád definoval vlastní rozpočet ČSKH a dramaturgický plán, který měli sestavit dramaturgové spolku. Vzhledem k organizační změně však nyní veškeré plány týkající se rozpočtu, programu, vyúčtování a dalších podstatných kroků vyžadovali schválení ředitele ČF. Ředitel byl také nově tím, kdo jmenoval členy výboru.

Sžívání dvou sloučených institucí probíhalo několik let. Ačkoliv Spolek plynule pokračoval ve své činnosti s názvem *Kruh přátel hudby při České filharmonie*, kolem roku 1986 cítili zastupitelé spolku a ČF potřebu jasněji definovat vzájemnou součinnost. Dagmar Vanišová pak k tomuto uvádí, že Spolek k užšímu napojení

na ČF dohnaly i aktuální podmínky tržní společnosti. Dokladem tohoto dění jsou nám pak zachované dokumenty z roku 1986, pojednávající o nově vzniklé dohodě o spolupráci mezi ČSKH a ČF. Cílem dohody bylo podrobně stanovit pravidla společného fungování a hospodaření, ačkoliv většina ze zmíněných principů již byla zaběhlou praxí.

Dohoda o spolupráci mezi ČF a ČSKH pojednává o povinnostech v oblasti dramaturgie obou subjektů a udává pravidla koordinace činností dramaturga ČSKH – KPH s dramaturgem ČF. Stvrzuje, že dramaturgický záměr finálně schvaluje ředitel ČF, popisuje, jak postupovat při případných změnách v dramaturgické koncepci a určuje cíl povinností je smluvní zajištění umělců sezóny ČSKH – KPH. Dále se dohoda zabývá ekonomickou otázkou součinnosti. Zde je určeno, že ČSKH – KPH bude mít bezúplatně k dispozici Dvořákovu síň Rudolfiny, pojednává o nakládání s nevyužitými místy v sále, jež nebyly prodány v rámci abonmá, nebo o platbách honorářů účinkujícím umělcům. Součástí zde bylo i ustanovení o tom, že umělci ČF budou v rámci sezóny ČSKH – KPH vystupovat bez nároku na honorář. Provozní oblast pak definuje blokace vstupenek (pro autory uváděných skladeb či dalších spolupracujících osob), tvorbu programů, agendu ohledně členských průkazů či pracovní a archivní činnosti ČSKH.

2.2 ČSKH jako plně začleněná součást ČF (od roku 1994)

Situace mezi Českou filharmonií a ČSKH byla poměrně nestálá po mnoho let. Svědčí o tom archivovaná korespondence a dokumenty z devadesátých let. V roce 1990 výbor ČSKH dokonce uvažoval o obnovení spolkové činnosti, k čemuž vznikl i návrh nových spolkových stanov. Významným milníkem pak pro ČSKH byl rok 1994, který je také rokem, jež se oficiálně uvádí jako rok sloučení ČSKH a ČF. Dokladem o tehdejší dění jsou opět v archivu uložené dokumenty a korespondence, ze kterých se můžeme i dočíst, proč k tomuto prohloubení propojení obou organizací došlo.

„Vážení pánové, dovoluujeme si Vás upozornit na náš současný problém a žádáme zdvořile o Vaše laskavé zvážení, jak dále postupovat. Jde o toto: Český spolek pro komorní hudbu – Kruh přátel hudby při České filharmonii slaví v sezóně 1994/1995 sto let svého trvání. Oslavám přislíbil písemně záštitu prezident republiky, Václav Havel. Jsme nejstarší kulturní institucí svého druhu ve střední Evropě, jsme o dva roky starší než je sama Česká filharmonie. Naše koncertní abonentní řady (pondělky, středy) jsou plně vyabonovány, naši členové jsou

mnohdy i stálými návštěvníky koncertů České filharmonie. Máme přes 3.000 členů. Provázanost obou institucí je tedy zřejmá. [...] Dnes, kdy se postupně upravují právní vztahy různých podniků i kulturních institucí, stojíme také my před problémem, jak mají být naše právní vztahy upraveny jednak k České filharmonii, která nás dosud finančně zajišťuje (cca 700.000,- Kč ročně), jednak vzhledem ke kulturní veřejnosti, která je tradičně sžita s pojmem Český spolek pro komorní hudbu.

Přikládáme návrh dvou koncepcí vypracovaných právníky vedení České filharmonie, z nichž ani jedna bohužel nezaručuje Českému spolku pro komorní hudbu činnost v dosavadním rozsahu. Výbor proto v těchto dnech konsultuje se svými právníky další možnou variantu, kterou v nejbližší době hodlá předložit vedení České filharmonie.“

Výše uvedená citace je úryvkem z dopisu směřovaného Správní radě České filharmonie ze dne 11. dubna 1994. Výbor ČSKH, v čele s předsedou Jiřím Hoppe, v něm vedení ČF žádá o nové definování vzájemné spolupráce s důrazem na zachování subjektivity a tradice Českého spolku pro komorní hudbu. Návrhy, které předložili právníci ČF, je totiž dle představitelů výboru ČSKH dostatečně neakcentovali. Výbor ČSKH tedy žádal o zvážení dalšího postupu a vyzval vedení ČF k dalšímu jednání po poradě s právníky spolupracujícími s výborem. Výsledkem jednání pak bylo odsouhlasení výboru zachování spolupráce s Českou filharmonií, avšak za předpokladu, že bude zachován název nesoucí dlouholetou tradici spolku. Jak uvádí tehdejší členové výboru ve svém dopisu generálnímu řediteli, Ladislavu Kantorovi:

„Výbor doporučuje, aby ve statutu České filharmonie byla tato skutečnost vyjádřena větou:

„Česká filharmonie provozuje nadále cykly komorních koncertů, připravované dramaturgickou radou, pokračující v stoleté tradici Českého spolku pro komorní hudbu.“

Tyto změny pak měly být oficiálně stvrzeny nově vzniklou smlouvou o spolupráci, jejíž návrh byl vytvořen v roce 1994. Smlouva určovala pravidla spolupráce podobně jako dohoda v roce 1986, avšak podrobněji a se zohledněním aktuálních změn. Uváděla, že s uvědoměním vzájemné prospěšnosti rozhodli se obě organizace v ní pokračovat. Stanovovala pravidla jednotlivých provozních procesů od otázky využití prostor a majetku v Rudolfinu, až po otázky finanční. Smlouva byla koncipována na období deseti let – od 30. června 1994 do 30. června

2004. Smlouva však nakonec uzavřena nebyla a namísto toho byl osud ČSKH trvale včleněn do Českého filharmonie.

Tato změna je dohledatelná v již zmíněném statutu České filharmonie. Ve statutu, který byl vydán v roce 1993, ještě zmínku o Českém spolku nevidíme. Článek číslo II definující *poslání a předmět činnosti* tehdy zahrnoval obrys pouze těchto aktivit:

- provozování symfonického orchestru České filharmonie,
- provozování galerie,
- pořádání veřejných koncertů, festivalů, umělecké soutěže a podílení se na jejich rozhlasovém či televizním vysílání,
- provozování agentážní činnosti v oblasti umělecké činnosti tuzemsku i zahraničí za účelem zájezdů filharmonie,
- provoz nahrávacího studia v budově Rudolfiny
- vydávání a rozšiřování uměleckých děl v oblasti hudby, výtvarného umění, tiskovin a dalších,
- zajištění propagace výše uvedených činností a prodej propagačních materiálů,
- předprodej vstupenek,
- prohlídky historické budovy Rudolfiny,
- provozování restauračních zařízení v budově Rudolfiny,
- pronájem prostor v Rudolfinu.

Ačkoliv by pořádání koncertů Českého spolku mohlo být zahrnuto do třetího bodu tohoto článku, jak již bylo zmíněno výše, velký důraz byl při slučování obou organizací kladen na zachování tradice a názvu Českého spolku pro komorní hudbu. Dne 24. října 1994 bylo proto ministerstvem kultury a tehdejším ministrem Pavlem Tigridem vydáno opatření, jež udává:

„Statut České filharmonie ze dne 25. května 1993 se mění a doplňuje takto:

1. V článku II „Poslání a předmět činnosti“ se za odstavec 1. vkládá nový odstavec 2., který zní: „2. Provozuje cykly komorních koncertů, připravované dramaturgickou radou Českého spolku pro komorní hudbu se stoletou tradicí.“
[...]¹„

Tato definice Českého spolku pro komorní hudbu byla v řídicích dokumentech zachována dodnes, avšak v průběhu let byla lehce přeformulována. Aktuálně

¹ Opatření ministerstva kultury České republiky č. 4/1994 ze dne 24. 10. 1994.

platným dokumentem, který nahradil statut z roku 1993, jeho následovná opatření a aktualizace, je *Zřizovací listina* z rozhodnutí ministerstva kultury v roce 2011. Více k tomuto dokumentu uvádím v následující kapitole.

3. SOUČASNÝ STAV A FUNGOVÁNÍ ČSKH

Český spolek pro komorní hudbu je od roku 1994 plně začleněn do České filharmonie a jako takový nemá svou samostatnou právní identitu. Jeho subjektivita je však v určitých ohledech stále zachována, ať už dodržováním historického označení, tak i některými samostatně fungujícími orgány a procesy, které byly do jisté míry zachovány. Jakožto součást České filharmonie je pak zmíněn a definován v několika řídicích či strategických dokumentech.

3.1 Zřizovací listina ČF

Pokud bychom se podívali do aktuálně platné zřizovací listiny České filharmonie², první zmínku o ČSKH nalezneme ve druhém článku:

„Článek II

Vymezení základního účelu a předmětu činnosti

...

(2) K naplnění svého poslání Česká filharmonie jako hlavní činnost

...

(b) provozuje cykly komorních koncertů připravované Radou Českého spolku pro komorní hudbu..“

Druhá zmínka o ČSKH je pak u vyjmenování úkonů generálního ředitele ČF, ve článku třetím:

„Generální ředitel České filharmonie zřizuje Uměleckou radu orchestru Česká filharmonie, Radu Českého spolku pro komorní hudbu a podle potřeby další poradní orgány a komise k plnění úkolů České filharmonie, [...]“

Ze zřizovací listiny je tedy zřejmé, že činnosti ČSKH jsou plně zahrnuty mezi ostatní procesy České filharmonie, stejně tak jako například činnosti orchestru České filharmonie nebo Galerie Rudolfinum. Statutárním orgánem České filharmonie, a tedy i Českého spolku pro komorní hudbu je generální ředitel České filharmonie. Zřizovatelem České filharmonie, a tedy i ČSKH, je Ministerstvo kultury České republiky.

² Rozhodnutí Ministerstva kultury České republiky č. 29/2011 ze dne 22. prosince 2011 (Zřizovací listina České filharmonie).

3.2 Organizační struktura a organizační řád České filharmonie

Funkční uspořádání pak udává Organizační struktura, jež má grafickou podobu. Ačkoliv v ní nenajdeme přímo zmínku o Českém spolku pro komorní hudbu, neznamená to, že je z ní vyňat. ČSKH je brán jako součást Oddělení KPP, tedy i pozice Tajemníka ČSKH je součástí úvazků tohoto oddělení.

„6.5 Oddělení koncertů a projektů v Praze

...

6.5.3 Vedoucí oddělení řídí pracovníky oddělení koncertů a projektů v Praze a tajemníka Českého spolku pro komorní hudbu.“

Tajemník ČSKH se tedy zodpovídá svému přímému nadřízenému, vedoucímu KPP, přímým nadřízeným vedoucího tohoto oddělení je pak generální manažer ČF. V čele ČF (a tedy i ČSKH) pak stojí generální ředitel. Generální ředitel má možnost jmenovat a zřizovat několik poradních orgánů, z nichž jedním je i Rada Českého spolku pro komorní hudbu.

Obrázek 1 Organizační struktura České filharmonie



3.3 Rada ČSKH

Rada Českého spolku pro komorní hudbu ve svém principu prakticky navázala na koncept dříve fungujícího výboru ČSKH. Slouží zejména jako poradní orgán ve věcech týkajících se činnosti spolku. Fungování a jednotlivé procesy týkající se Rady upravuje *Jednací řád Rady ČSKH*. Aktuálně platný jednací řád byl vydán generálním ředitelem Davidem Marečkem v září 2020, a nahradil tak do té doby platný řád z roku 2001, v té době schválený tehdejším ředitelem České filharmonie, Václavem Riedlbauchem. Tento interní dokument slouží jako směrnice, jež určuje procesy od jmenování členů Rady až po předepsaný průběh jejich zasedání.

- Jmenování členů Rady

Rada je zpravidla jmenována generálním ředitelem ČF, je složena z významných osobností českého a případně i zahraničního kulturního a vědeckého prostředí. Počet členů není pevně dán, maximální počet je však patnáct. Nově jmenovaná Rada na svém prvním zasedání zvolí svého předsedu, místopředsedu, jednatele a dramaturga. Tyto funkcionáře následně do jednotlivých rolí jmenuje generální ředitel interními jmenovacími dekrety. Funkcionáři Rady jsou voleni na dobu pěti let po jejímž uplynutí nastane nová volba a jmenování. Pokud však některý z funkcionářů opustí svou funkci před skončením pětileté lhůty, na nejbližší schůzi Rady je volen jeho nástupce.

- Funkcionáři Rady

Předseda Rady ČSKH zodpovídá generálnímu řediteli za činnost spolku, vede jednání Rady a mimořádných případech může být pověřen rozhodováním o operativních a nezbytných úkonech za účelem nepřerušování plynulé činnosti ČSKH. Předseda je reprezentantem Rady ČSKH a pokud je k tomu vyzván, může se účastnit jednání v rámci ČF, jež se týkají spolku. V případě nepřítomnosti předsedy jej ve všech výše uvedených činnostech zastupuje místopředseda. Na jednatele Rady pak spadají provozní činnosti, ve kterých spolupracuje s tajemníkem ČSKH. Náplní práce dramaturga je sestavení kompletní dramaturgie sezón ČSKH. Ve spolupráci s tajemníkem pak odpovídají za realizaci koncertů a svolávají setkání rady, na kterých jsou dramaturgické záměry projednávány. Po projednání dramaturgického záměru Radou je tento záměr následně předán ke schválení generálnímu řediteli. Role tajemníka ČSKH nese zodpovědnost za zajištění organizační činnosti. Tajemník ČSKH je zaměstnancem ČF, avšak

na návrh Rady může být ze své pozice odvolán. Vykonává veškeré administrativní a organizační práce spojené s činností ČSKH. Účastní se všech zasedání Rady a v případě nepřítomnosti generálního ředitele jej může na jednáních zastupovat.

- Zasedání Rady

Členové Rady se pravidelně, minimálně čtyřikrát do roka, setkávají. Tato zasedání svolává generální ředitel, nebo tajemník ČSKH z jeho pověření. Podnět ke svolání zasedání však může vzniknout i ze strany členů Rady. Zasedání Rady je možné zahájit jen v případě, že je přítomna většina členů Rady, pokud k tomuto nedojde, může být setkání odročeno o půl hodiny a následně je zahájeno bez ohledu na počet přítomných členů.

Má-li Rada dojít k nějakému rozhodnutí, rozhoduje prostou většinou hlasů. Při rovnosti hlasů pak rozhoduje hlas předsedy Rady. Z každého setkání Rady pak tajemník vyhotovuje písemný zápis, který je distribuován členům Rady a současně uložen k archivaci dle administrativních předpisů ČF.

Zasedání Rady jsou tradičně spojena s realizací koncertu ČSKH. Setkání Rady probíhá v čase před začátkem koncertu, aby se jej následně i členové Rady mohli účastnit.

Tabulka 1 Funkcionáři a členové Rady ČSKH od roku 1994

PŘESEDÁ	
JUDr. Jiří Hoppe	1994 - 2002
Ing. Ivan English	2001 - 2019
Ing. Pavel Kysilka	2019 - současnost
MÍSTOPŘESEDÁ	
Prof. Antonín Kohout	1994 - 2004
RNDr. Svatopluk Krupička	1994 - 2016
RNDr. Jan Králík, CSc.	2016 - současnost
JEDNATEL	
PhDr. Ludvík Kašpárek	1994 - 2001
RNDr. Jiří Ludvík, CSc.	2000 - současnost
DRAMATURG	
PhDr. Karel Mlejnek	1994 - 2001
PhDr. Ludvík Kašpárek	2000 - 2019
Radek Křižanovský	2019 - současnost
TAJEMNÍK	

PhDr. Bohumila Benešová	1994 - 2001
Mgr. Věra Moravcová	2000 - 2008
Jana Klimtová	2009 - 2018/2019
Bohumil Antony	2018/2019 - 2020
BcA. Eliška Volfová	2020 - současnost
ŘÁDNÍ ČLENOVÉ RADY	
Mgr. Eliška Brábková	1994 - 2017
prof. PhDr. František Kovaříček	1994 - 2001
RNDr. Jan Králík, CSc.	1994 - 2016
Ing. Lubomír Kružík, CSc.	1994 - 2004
RNDr. Jiří Ludvík, CSc.	1994 - 2000
PhDr. Miroslav Nový	1994 - 2004
prof. Jan Panenka	1994 - 2001
MUDr. David Pilát	1994 - 2001
prof. Zuzana Růžičková	1994 - 2004, 2009 - 2018
prof. Josef Suk	1994 - 2001
JUDr. Miloš Štěpánek	1994 - 2004
Mgr. Jaroslav Tvrzský	1994 - 2005
PhDr. Petr Veber	1994 - 2001
Ing. Ivan Englich	2000 - 2004
JUDr. Jan Kohout	2005 - současnost
doc. Václav Bernášek	2005 - 2019
prof. Karel Doležal	2005 - 2019
doc. MUDr. Ivo Belšan, CSc.	2005 - 2019, 2016 - 2019
Mgr. Jana Brožková	2005 - 2019
prof. MUDr. Josef Koutecký, DrSc.	2009 - 2019
prof. Daniel Veis	2009 - 2012
JUDr. Richard Salzmann	2012 - 2014
MUDr. Petr Labohý	2014 - 2017
Marek Vrabec	2019 - současnost
prof. Ivan Klánský	2019 - současnost
MgA. Josef Špaček ml.	2019 - současnost
Mgr. Jiří Panocha	2019 - současnost

3.4 Cena ČSKH

Cena Českého spolku pro komorní hudbu byla poprvé vyhlášena roku 1981 a od té doby je každoročně udílána významným mladým komorním českým souborům a umělcům. Cílem Ceny ČSKH je zhodnotit a veřejně podpořit nadějně umělce podílející se na rozvoji českého koncertního života, čímž navazuje na tradice a hodnoty vzniku a fungování ČSKH. Oceněnými soubory v minulosti byli například Panochovo kvarteto (1983), Stamicovo kvarteto (1987), Bennewitzovo kvarteto (2004), Pavel Haas Quartet (2006), či Kateřina Englichová (2000) a mnoho dalších (kompletní seznam udělených cen uvádím níže). Mimo

titulu ocenění umělci získají i finanční ohodnocení, jež má za účel zejména podpořit další profesní rozvoj oceněných umělců. Pravidla udílení Ceny ČSKH stanovuje interní dokument ČF a ČSKH – Statut Ceny Českého spolku pro komorní hudbu.

O udělení ceny ČSKH rozhoduje porota pro udílení Cen ČSKH. Porota se, podobně jako Rada ČSKH, skládá z významných osobností hudebního života v České republice, předních koncertních umělců a pedagogů zejména v oblasti klasické komorní hudby, hudebních kritiků a znalců. Porota je jmenována generálním ředitelem ČF na návrh rady ČSKH v minimálním počtu pěti členů. Předsedou poroty musí být jeden z členů Rady ČSKH, u ostatních členů je volitelné, zda se jedná také o členy Rady, či nikoliv. Jednání o udělení ceny ČSKH probíhá tradičně na konci koncertní sezony. Jednotliví členové poroty předloží své návrhy a doporučení spolu s dostupnými materiály, jako biografie souboru, soutěžní či jiná ocenění, dosažené umělecké počiny aj. Po prostudování materiálů všemi členy poroty následuje hlasování.

Cena ČSKH je každoročně udělena pouze jednomu souboru nebo jednotlivci, jehož věk, popřípadě věkový průměr, nepřesáhl v daném roce hranici pětatřiceti let. Cena může být témuž laureátu udělena opakovaně, avšak pouze v případě, že od posledního ocenění již uběhlo pět let. K tomuto však došlo pouze jednou, jediným dvakrát oceněným souborem je Afflatus Quintet, který cenu ČSKH získal za svou mimořádnou činnost v letech 1998 a 2003. Nastane-li situace, že se porota shodne na tom, že v uplynulém roce nedosáhly výkony zvažovaných umělců požadovaných parametrů k udělení ceny, nemusí být cena udělena. K tomuto již také několikrát došlo, například v letech 1985, 1994, nebo v nedaleké minulosti v letech 2018-2020, kdy v posledních dvou letech byl hudební, a obecně kulturní život velice ovlivněn pandemickou situací.

S cenou spojené finanční ohodnocení není pevně stanoveno, statut ceny ČSKH však udává, že její maximální výše by neměla překročit 20.000,- Kč na osobu, přičemž maximální výše spojená s jednou cenou, tedy s jedním oceněným souborem, by neměla přesáhnout hranici 120 tisíc korun, pokud není po dohodě poroty a generálního ředitele stanoveno jinak.

Oceněný soubor či jednotlivec zpravidla vystoupí alespoň na jednom koncertu abonentních cyklů v rámci následující nebo přespříští sezóny ČSKH. Současně statut uvádí, že je možné se dohodnout na dalších vystoupeních, podmíněných nastudováním konkrétního vyžadovaného díla v souladu s dramaturgickými záměry spolku. Podle možnosti dramaturgie ČSKH a oceněných interpretů se pak

očekává sledování jejich další umělecké činnosti a vývoje v následujících alespoň pěti letech. Statut pak také uvádí snahu ČSKH o vydání CD s nahrávkou oceněných umělců, distribuci tohoto CD v rámci svých běžných distribučních sítí či na koncertech ČSKH v rámci prodeje programů.

Tabulka 2 Celkový soupis udělených Cen ČSKH

ROK	OCENĚNÝ SOUBOR / UMĚLEC
1981	Kocianovo kvarteto
1982	Nové pražské trio
1983	Panochovo kvarteto
1984	Pražákovo kvarteto
1985	cena neudělena
1986	Alma trio
1987	Stamicovo kvarteto
1988	Ars trio
1989	Doležalovo kvarteto
1990	Kvarteto Martinů
1991	Nové Vlachovo kvarteto
1992	Wihanovo kvarteto
1993	Škampovo kvarteto
1994	cena neudělena
1995	Academia trio
1996	In modo camerale
1997	cena neudělena
1998	Afflatus Quintet
1999	M.Nostitz quartet
2000	Kateřina Englichová
2001	Heroldovo kvarteto
2002	Trio Artemiss
2003	Afflatus Qvintet
2004	Bennewitzovo kvarteto
2005	Penguin kvartet – nyní Zemlinského kvarteto
2006	Pavel Haas Quartet
2007	Trio concertino
2008	Graffovo kvarteto
2009	cena neudělena
2010	Orbis trio
2011	Trio Arundo
2012	Eben trio
2013	cena neudělena
2014	Klavírní kvarteto Josefa Suka
2015	Doležalovo kvarteto
2016	Sedláčkovovo kvarteto
2017	Lobkowicz trio
2018	cena neudělena
2019	cena neudělena
2020	cena neudělena

3.5 Dramaturg ČSKH a dramaturgie jako taková

Ačkoliv tato práce nemá být zaměřena na podrobný popis či rozbor dramaturgie ČSKH, nemohu ji zcela pominout. Nastanou-li změny v dramaturgickém přístupu pořadatele jako je ČSKH, projeví se i v organizačních procesech. Chci proto alespoň nastínit objem práce dramaturga, jeho aktuální přístup a vizi. V rámci této kapitoly se také zaměřím na rozdělení jednotlivých koncertních řad.

3.5.1 Role dramaturga

Český spolek pro komorní hudbu měl vždy v čele svého uměleckého plánování pozici dramaturga. Od roku 1994 roli dramaturga vykonávali Karel Mlejnek (1994 – 2000) a Ludvík Kašpárek (2001 – 2020). Současným dramaturgem je od roku 2020, kdy první sezónu ještě sestavil společně s Ludvíkem Kašpárkem, Radek Křížanovský.

Náplní práce dramaturga je zejména sestavení programu 28 řádných a případných dalších mimořádných koncertů v dané sezóně. Tyto návrhy sezón pak předkládá Radě ČSKH a generálnímu řediteli ke schválení. Současně pravidelně jedná s vedením ČF o budoucím směřování ČSKH, o jeho vizi a cílech, kterých chtějí společnými silami dosáhnout.

Dramaturg je také tím, kdo prvotně osloví umělce. Ať už s nimi komunikuje na přímo či přes jejich agenturu, prvními body je zpravidla stanovení programu či umělecké myšlenky, kterou by koncert v rámci sezony ČSKH měl naplnit. Současně s tím pak musí prověřit časové možnosti daného umělce a dostupnost prostor pro konání koncertu, v čemž jsou mu k dispozici tajemník ČSKH a další pracovníci oddělení KPP ČF. Následně dramaturg vyjednává finanční podmínky. Jakmile je ukotven termín, program či idea koncertu a honorář umělce, předává dramaturg agendu daného koncertu tajemníkovi / koncertnímu oddělení k zajištění smlouvy a produkce koncertu.

Určujícím momentem je pro dramaturga datum ohlášení nové sezóny, které probíhá tradičně na jaře, a se kterým souvisí sestavení programového katalogu. Pro sestavení katalogu dramaturg musí dodat kompletní přehled účinkujících a repertoáru.

3.5.2 Dramaturgie

S příchodem Radka Křížanovského můžeme pozorovat poměrně razantní změnu v dramaturgii ČSKH, ačkoliv se v mnoha ohledech vlastně vrací k původním

kořenům. Jednou z hlavních změn po jeho příchodu byla četnost angažování zahraničních umělců. Právě v navýšení účasti zahraničních umělců však Křižanovský odkazuje na prvotní záměry ČSKH:

„Akcentováním zahraničních umělců navazujeme na původní myšlenku spolku a vracíme se ke kořenům spolku. Ten měl podporovat českou tvorbu, ale současně sem České kvarteto zvalo ta zahraniční jména jako byl například Svjatoslav Richter (klavír) nebo Pablo Casals (violoncello). Na prvním spolkovém koncertu přizvalo České kvarteto Sergeje Tanějeva a hráli jeho skladbu, nebo například později v roce 1910, první provedení smyčcového kvartetu Maurice Ravela. Kritiky to tenkrát označily za dramaturgický omyl, ale dnes je to tradiční součástí komorního repertoáru. Tohle je podle mě jedna z hlavních vizí spolku, být v těchto záležitostech průkopníky.“ (Křižanovský, 2022)

Další změnou pak bylo zrušení titulu rezidenčního umělce. Dle slov Křižanovského se v době, když dramaturgii přebíral, jednalo o poměrně přežitý koncept, který už nedával příliš smysl. Bylo tomu tak z jednoho prostého důvodu – za dobu, kdy tento titul a angažmá bylo udíleno, se na něm všechny významné české soubory již vystřídali. Vedení ČF i dramaturg tedy cítili, že je tento koncept nutné obměnit, což dalo za vznik současnému uměleckému kurátorství.

Titul kurátora nabízí dramaturg vždy jednomu umělci nebo souboru pro danou sezónu. Rozdělení kurátorských koncertů mezi jednotlivé koncertní cykly se sezónu od sezóny liší. V tzv. pilotní sezóně kurátorství 2020/2021, kdy byl kurátorem violoncellista Clemens Hagen, se podařilo všechny tři koncerty zařadit do cyklu II, v další sezóně se pak jednalo o houslistu Josefa Špačka mladšího a kurátorské koncerty byly částečně v cyklech I a R. Pro následující sezónu byl pro kurátorství osloven violoncellista Peter Jarůšek a koncerty budou opět v cyklu II. Ačkoliv by se zdálo ideálním mít kurátorství zasazeno jednotně v jedné z řad, není to vždy možné kvůli časovým možnostem daných umělců. Křižanovský se proto rozhodl ctít zejména uměleckou ideu kurátorského projektu a naopak případné rozdělení mezi více řad vítá s tím, že je díky němu alespoň záměr kurátora zpřístupněn větší skupině abonentů (než by tomu bylo jen v jedné z abonentních řad).

V ruce kurátora je po dohodě s dramaturgem příprava 3 koncertů dle své vlastní představy. Kurátor vybere jak program, tak spoluúčinkující, které si na tyto koncerty přizve. Mimo zpestření dramaturgie tak vzniká prostor pro vyjádření samotného umělce tím, že je mu dán prostor realizovat programy, které by jinak umělci realizovali jen obtížně. Vznikají díky tomu také například ad hoc spojení

umělců, kteří spolu na pravidelné bázi neúčinkují. Případem takových propojení mohou být koncerty kurátorované Josefem Špačkem ml. v sezoně 2021/2022:

- 8. listopadu 2021, koncert smyčcového kvinteta ve složení Josef Špaček ml. (umělecký vedoucí, housle), Júlia Pusker (housle), Sarah McElravy (viola), Julian Steckel (violoncello), a István Várdai (violoncello),
- 20. února 2022, recitál Josefa Špačka ml. a italského klavíristy Federica Colli,
- 4. dubna 2022, koncert spojující několik hráčů České filharmonie, klavíristy Miroslava Sekery, Martina Myšičky (mluvené slovo), Jade Clayton (tanec), pod taktovkou Ondřeje Vrabce.

Netradiční spojení zahraničních a českých umělců pak sám Křižanovský rád uplatňuje i mimo koncerty sestavené kurátorem. Došlo k nim například u koncertu belgického kontrabasisty Wiese de Boevé, který v rámci ČSKH vystoupil s Bennewitzovým kvartetem, nebo u slovinského Slowind Quintetu s českým klavíristou Janem Bartošem.

„Spojení českých umělců se zahraničními hosty mají dle mého názoru velký význam. Jednak tím přinášíme posluchačům něco nového a exkluzivního, současně ale dáváme příležitost ke vzniku nových spoluprací konkrétním umělcům. Ty zatím tato idea většinou nadchla a bavila, ačkoliv to pro ně není vůbec jednoduché. Často mají na přípravu k dispozici jen jeden den, maximálně dva, může-li zahraniční umělec přijet o den dříve.“ (Křižanovský, 2022)

V posledních letech také došlo k prohloubení společné diskuze a kooperace uměleckého plánování ČF a ČSKH. Díky tomuto propojení je totiž možné angažovat umělce, kteří vystupují s orchestrem ČF i do komorních programů ČSKH. To dává spolku nejen finanční výhodu, ale i možnost většího propojení vzájemných témat napříč ČF a ČSKH. Tento model je možné uskutečnit několikrát do sezóny a je výhodným pro obě zúčastněné strany, tedy jak umělce, tak i pořádající organizaci. Příkladem takového modelu mohou opět být například koncerty s varhaníkem Thierrim Escaichem v únoru 2022, jenž se nejprve představil v abonentních koncertech ČF a následně pak v rámci dopoledního varhanního recitálu pro ČSKH, nebo umělecká rezidence klavíristky Yuji Wang, taktéž v sezoně 2021/2022, sestávající ze dvou orchestrálních abonentních týdnů, účasti na evropském zájezdu ČF a jednoho recitálu v rámci recitálového cyklu ČSKH.

3.5.3 Koncertní řady ČSKH

Počet koncertů a koncertních řad spolku se za jeho dlouhé roky fungování mnohokrát změnil. Většinou se však jednalo o 28 řádných koncertů, jež byly doplněny koncerty mimořádnými. Mimořádné koncerty se pak nejčastěji odehrávaly ve spolupráci s Pražským jarem či jinými partnery, nebo u příležitosti oslav výročí a významných událostí. Níže je uvedena tabulka uvádějící počty koncertů v jednotlivých sezónách od roku 1994. Tabulka také zaznamenává, kdy se koncertní cykly ustálily v režimu, v jakém je známe dnes, což nastalo od sezony 2005/2006. Do této sezóny fungovaly řady I + II a III + IV ve sloučeném režimu. S postupem času také zanikly nebo byly přejmenovány řady Chvála interpretace, Klenoty České komorní hudby³, Stylové večery či Stylové podvečery⁴. Ustálily se tak řady I, II (přejmenováním sloučených I+II a III+IV), Hudební podvečery (HP) a dopolední koncerty (DK). V sezoně 2019/2020 pak vznikla řada nová, recitálová.

Tabulka 3 Soupis koncertů a koncertních řad od sezony 1994/1995

SEZÓNA	POČET KONCERTŮ	KONCERTNÍ ŘADY
1994/1995	31	I + II, (7) III + IV (7), Chvála interpretace (7), Klenoty České komorní hudby (5), Mimořádné (5)
1995/1996	30	I + II (7), III + IV (7), Stylové večery (7), DK (6), Mimořádné (3)
1996/1997	36	I + II (7), III + IV (7), Stylové podvečery (7), DK (6), Podvečerní setkání s hudbou (3), Mimořádné (6)
1997/1998	32	I + II (7), III + IV (7), Stylové podvečery (7), DK (7), Mimořádné (4)
1998/1999	36	I + II (7), III + IV (7), Stylové podvečery (7), DK (7), Mimořádné (8)
1999/2000	39	I + II (7), III + IV (7), Stylové podvečery (7), DK (7), Mimořádné (11)
2000/2001	32	I + II (7), III + IV (7), Stylové podvečery (7), DK (7), Mimořádné (4)
2001/2002	32	I + II (7), III + IV (7), Stylové podvečery (7), DK (7), Mimořádné (4)
2002/2003	41	I + II (7), III + IV (7), Stylové podvečery (7), DK (7), Mimořádné (13)
2003/2004	33	I + II (7), III + IV (7), Stylové podvečery (7), DK (7), Mimořádné (5)
2005/2006	28	I (7), II (7), HP (6), DK (8), Mimořádné (0)
2006/2007	28	I (7), II (7), HP (6), DK (8), Mimořádné (0)
2007/2008	28	I (7), II (7), HP (6), DK (8), Mimořádné (0)

³ Původně dopolední koncerty v Anežském klášteře, následně přesunuty do Lichtenštejnského paláce a přejmenovány na Dopolední koncerty.

⁴ Následně přejmenovány na Hudební podvečery.

2008/2009	28	I (7), II (7), HP (6), DK (8), Mimořádné (0)
2009/2010	28	I (7), II (7), HP (6), DK (8), Mimořádné (0)
2010/2011	27	I (7), II (7), HP (8), DK (5), Mimořádné (0)
2011/2012	28	I (7), II (7), HP (8), DK (6), Mimořádné (0)
2012/2013	28	I (7), II (7), HP (8), DK (6), Mimořádné (0)
2013/2014	30	I (7), II (7), HP (7), DK (7), Mimořádné (2)
2014/2015	29	I (7), II (7), HP (7), DK (7), Mimořádné (1)
2015/2016	29	I (7), II (7), HP (7), DK (7), Mimořádné (1)
2016/2017	29	I (7), II (7), HP (7), DK (7), Mimořádné (1)
2017/2018	29	I (7), II (7), HP (7), DK (7), Mimořádné (1)
2018/2019	29	I (7), II (7), HP (7), DK (7), Mimořádné (1)
2019/2020 ⁵	19	I (5), II (5), R (0), HP (5), DK (4), Mimořádné (0)
2020/2021	11	I (1), II (1), R (0), HP (0), DK (1), Mimořádné (8)

Jednotlivé koncertní řady fungují na bázi předplatného - abonmá, stejně jako je tomu u orchestrálních abonentních koncertů. Koncerty dané řady se odehrávají vždy ve stejné dny v týdnu a ve stejný čas. Během jedné koncertní sezony Spolek nyní pořádá 28 řádných koncertů v rámci následujících koncertních cyklů:

- **Řady I a II**

Koncertní řady s označením I a II tvoří 6 koncertů za sezonu a jsou zaměřeny zejména na klasický komorní repertoár. Koncerty cyklu I se konají vždy v pondělí, od 19:30 hodin, ve Dvořákově síni Rudolfiny. Koncerty cyklu II pak ve stejném čase a na stejném místě, jen ve středu. Co se dramaturgie týče, koncertní řady I a II jsou velmi pestré. Obsahují koncerty smyčcových kvartet, kvintetů a větších souborů. Mimo to se zde tradičně objeví i koncert se zapojením zpěvu. Dramaturg R. Křížanovský pak zpravidla do obou řad zahrnuje i komorní tělesa České filharmonie – Komorní orchestr České filharmonie pod vedením jednoho z koncertních mistrů ČF, Harmonii ČF a další.

- **Řada R**

Jedná se o řadu recitálovou, která vznikla poměrně nově – s příchodem nového dramaturga v sezoně 2019/2020. Recitálové koncerty jsou za sezonu celkem čtyři, konají se tradičně v neděli od 17.30 hodin, ve Dvořákově síni Rudolfiny. Tato řada si klade za cíl lákat na velmi exkluzivní jména jak české tak i zahraniční scény. Přivítala například takové umělce jako houslistu Franka Petera Zimmermanna, barytonistu Geralda

⁵ Počet koncertů v sezonách 2019/2020 a 2020/2021 byl ovlivněn restrikcemi spojenými s pandemií COVID-19, kvůli kterým muselo být mnoho koncertů zrušeno.

Finleyho, Josefa Špačka s italským klavíristou Federicem Colli, nebo již zmíněnou klavíristku Yuju Wang.

○ **Řada HP**

Hudební podvečery jsou titulem této koncertní řady, neboť se jedná o koncerty v Sukově síni, konané vždy v úterky od 17.30 hodin. Tento cyklus má rovněž celkem 6 koncertů za sezonu a zaznívají na nich tradiční i netradiční programy a umělecká spojení. Posluchači se tak v rámci podvečerních koncertů setkají s komorní hudbou od baroka až po soudobou.

○ **Řada DK**

Poslední řada představuje šest dopoledních koncertů, konaných sobotu od 10.30 hodin, v Sále Martinů v Lichtenštejnském paláci. Je to tedy v současné době jediná řada, která se odehrává mimo Rudolfinum. Ačkoliv se v ní dramaturg nebrání soudobým skladbám, snaží se program ladit spíše přístupněji, ve stylu dopoledních matiné.

Mimo běžné koncerty pak do sezony ČSKH mohou být zařazeny i koncerty mimořádné, v návaznosti na různá výročí či jiné aktuální události. Tradičně jsou jimi zejména koncerty k oslavám výročí daného souboru, skladatele, či významných společenských událostí.

Koncertní řady staví dramaturg Radek Křižanovský s jedním hlavním cílem, kterým je pestrost. Ačkoliv se můžeme u zahraničních pořadatelů setkat s koncertními řadami zaměřenými na jeden žánr či druh hudebního uskupení, není to cesta, kterou by se současný dramaturg chtěl vydávat. V rámci rozhovoru o tvorbě dramaturgie pak uvedl:

„Ve všech komorních řadách se snažím o co největší pestrost. Vycházím z tradice a z toho, že Český spolek kdysi vznikl zejména kvůli Českému kvartetu. Současně nebudu tajit, že i já v jednom smyčcovém kvartetu aktivně působím a tedy je to mou srdcovou záležitostí. Smyčcové kvartety pro mne představují gró komorní hudby – snažím se proto do každé řady alespoň jedno kvarteto zařadit. Někdy jej však oživím přidáním sólisty – například klavíristy... Ne každý však miluje smyčcová kvarteta, proto chci, aby si v každé koncertní řadě, potažmo abonmá, přišli na své i příznivci klavíru, dechových nástrojů, zpěvu, a dalších.“ (Křižanovský, 2022)

I přesto, že nechce řady profilovat jedním směrem, musí u každého koncertu zvážit, pro který cyklus se hodí. V rámci rozhovoru dramaturg zmínil například angažmá italského perkusionisty Simone Rubina. Bicí nástroje nejsou často

v komorní hudbě reflektovány, když se proto dramaturg rozhodl zahrnout do koncertní sezony recitál na perkuse, musel postupovat opatrně. Umístil tedy koncert do řady hudebních podvečerů, neboť ten je pořádán v menším sále (Sukova síň). Z hlediska prodeje vstupenek tedy nedošlo k obávanému risku.

„Když mám nápad na program, který je netradiční nebo spíše experimentální, a mám strach co na to konzervativní publikum ČSKH řekne, snažím se riziko zmírnit alespoň tím, že si jej nejprve vyzkouším v jedné z řad v menších sálech⁶. Pokud pak vidím, že měl koncert i přes svůj netradiční charakter úspěch, mohu umělce příště pozvat s větším projektem a umístit jej do Dvořákovy síně.“ (Křižanovský, 2022)

U jednotlivých koncertních řad tedy dramaturg citlivě navazuje na dlouholetou tradici, zvyklosti a poptávku abonentů a tradičního publika. Současně se však nebojí oslovovat nové cílové skupiny a profilovat exkluzivitu značky, například v novém konceptu řady R.

3.6 Produkčně – administrativní procesy

Role tajemníka byla zachována až do současné doby, jeho náplň práce je však nyní rozložena mezi celé oddělení koncertů a projektů v Praze. K těmto změnám však došlo až v posledních dvou letech. Do roku 2020, když ještě funkci tajemníka vykonával Bohumil Antony, byly veškeré produkční úkony spojené s produkcí spolkových koncertů v rukou tajemníka ČSKH. S jeho odchodem do důchodu se ale vedení ČF současně s vedoucím oddělení koncertů a projektů v Praze rozhodlo úkony rozložit jinak. Jako u dalších aktivit totiž dochází ke sjednocování procesů a nebyl důvod držet ČSKH i nadále oddělený a fungující po své ose. Vedoucí oddělení proto při plánování sezony přidělí jednotlivé projekty členům oddělení. Role tajemníka však i nadále má své opodstatnění. Funguje zejména jako styčná osoba ať už v uvnitř organizace, tak i navenek. Je tím, skrze koho jde komunikace směrem k dramaturgovi a Radě ČSKH či komisi pro udílení Ceny ČSKH. Má na starosti některé úkony spojené se sezonou ČSKH, jako pomoc s přípravou katalogu, blokací prostor, komunikaci s Hudební a taneční Akademií múzických umění v Praze ohledně pronájmu a přípravy smlouvy o pronájmu Sálu

⁶ Odkazuje na koncertní řady Hudebních podvečerů (v Sukově síni) a Dopolnedních koncertů (v Sále Martinů, v Lichtenštejnském paláci).

Martinů, komunikaci s Českým rozhlasem nebo Českou televizí, v případě pořizování záznamů či přímých přenosů.

V současné době tedy distribuce jednotlivých pracovních úkonů navázala na procesy v rámci produkce ČF. Jeden člen oddělení například zajišťuje ubytování pro všechny hostující umělce, jiný člen oddělení má na starosti komunikaci se členy orchestru, vypořádání s OSA, a další. Smlouvy, dojednání podmínek, komunikace ohledně příjezdu umělců nebo například následná placová produkce, jsou pak distribuovány mezi všechny členy oddělení. Přibližný soupis produkčních aktivit spojených s provozem a koncertní činností ČSKH uvádím níže:

- Komunikace s dramaturgem ohledně uměleckého plánování, blokace prostor v Rudolfinu a Sále Martinů, svolávání Rady ČSKH a poroty pro udílení Cen ČSKH.
- Příprava programového katalogu pro danou sezónu spolu s dramaturgem, příprava a aktualizace prazdroje⁷ ČSKH,
- Komunikace s umělci, případné dojednání podmínek, příprava a finalizace smlouvy a s tím spojené administrativní úkony.
- Zajištění ubytování pro hostující umělce a případné lokální transfery.
- Zajištění placové produkce v den probíhajícího koncertu či zkoušek.
- Objednávání květin, lékařské služby na koncertech.
- Komunikace s Ochranným svazem autorským.
- Blokace prostor, vybavení a služeb kustosů, techniků či ladiče v rámci Rudolfinu.
- Objednávka a zasmluvnění pronájmu Sálu Martinů včetně technických požadavků.
- Blokace čestných vstupenek pro účinkující, autory hudby, členy Rady ČSKH, aj.
- Příprava podkladů pro vyplácení uměleckých honorářů či cestovních výdajů nebo plateb za ubytování pro účtárnu ČF.
- Komunikace a koordinace aktivit k daným koncertům napříč dalšími odděleními ČF (marketing, zákaznický servis, pronájmy, oddělení nahrávacích projektů, aj.)
- Svolávání a vedení schůzí Rady ČSKH a poroty pro udílení Cen ČSKH, vytvoření a následná distribuce zápisu ze schůze.

⁷ Prazdroj je dokument sdílený napříč odděleními, obsahující vždy nejaktuálnější verzi programů koncertů ČSKH.

- Komunikace s rozhlasem či televizí o případných záznamech či přenosech koncertů ČSKH.

Seznam je pouze orientační, nejedná se tedy o popis práce tajemníka ČSKH. Podrobnější popis některých z výše uvedených bodů pak rozvádí následující podkapitoly.

3.6.1 Zajištění prostor

Česká filharmonie a tedy i Český spolek pro komorní hudbu sídlí v Rudolfinu. Konají se zde i všechny koncertní řady, s výjimkou Dopolnedních koncertů, které se odehrávají v Sále Martinů. Pro každý koncert a jednotlivé zkoušky na něj tedy musí být včas zamluveny dané prostory. U koncertů cyklů I, II a R se jedná o Dvořákovu síň, u cyklu HP pak Sukovu síň. Jedná-li se o koncerty hostujících souborů či sólistů, blokují se prostory i pro generální zkoušku. Generální zkouška probíhá standardně v den koncertu a časová dotace na ni je tři hodiny. V případě projektů komorních souborů České filharmonie je však zvyklostí dodržet stejný zkouškový režim jako u orchestrálních projektů. Před koncertem by tedy měly proběhnout alespoň čtyři zkouškové frekvence a generální zkouška. V takovém případě je nutné po domluvě s uměleckým vedoucím projektu či dirigentem pro tyto zkoušky taktéž vyblokovat řádné prostory.

Pro blokaci prostor je v rámci celé organizace používán rezervační systém speciálně vyvinutý pro potřeby provozu Rudolfinu. V rámci tohoto rezervačního programu je možné zadat blokaci kterékoliv ze společně využívaných prostor od místností, šaten, salonků, sálů až po manipulační vchod či výtah pro návoz nástrojů, kulis a techniky. Blokace prostor na celou sezonu standardně probíhá rok a půl před jejím zahájením. Tento předstih a samotný proces blokace jsou v budově jako je Rudolfinum naprosto nevyhnutelné, neboť zde prostory a další zdroje nezávisle na sobě využívají jak všechna oddělení spadající pod Českou filharmonii, tak i externí pořadatelé v rámci pronájmů.

Mimo prostory rezervační systém také umožňuje blokaci vybavení, techniky, hudebních nástrojů či služeb. V případě koncertů pro ČSKH se tak nejčastěji jedná o blokace konkrétního druhu klavíru, cembala a případných jiných hudebních nástrojů vlastněných ČF. V případě koncertů vyžadujících speciální nazvučení či osvětlení je pak možné vyblokovat k dané akci využití konkrétní techniky. Ze služeb se pak jedná o možnost rezervace přítomnosti zvukaře, osvětlovače,

kustoda, nebo i ostrahy. Stejně tak je možné skrze tento program rezervovat ladění hudebních nástrojů.

Jak jsem ale již zmínila výše, jedna koncertní řada ČSKH se pravidelně koná i v Sále Martinů v Lichtenštejnském paláci. Pro tento účel pak ČSKH poptává s dramaturgem stanovené termíny koncertů tohoto cyklu na Akademii múzických umění v Praze. Po schválení daných termínů je vystavena podrobná objednávka pronájmu, jež obsahuje termíny a časy generálních zkoušek a koncertů a další požadavky pro tyto koncerty. Dalšími požadavky jsou pak zpravidla pronájem hudebních nástrojů (nejčastěji klavír, varhany, tympány, harfa), počtu šaten nebo dalšího vybavení (židlí, notových pultů, techniky aj.). Případně může být také stanoven počet kustodů, kteří by u daného koncertu měli být přítomni, jedná-li se o projekt s větším obsazením a potřebou složitějších přestaveb podlaží. Na základě objednávky připraví HAMU ve spolupráci s ČSKH smlouvu o pronájmu pro danou sezonu.

3.6.2 Smluvní zajištění uměleckého výkonu

S každým umělcem, jež účinkuje na koncertu ČSKH je uzavřena smlouva. Jedná se převážně o smlouvy o uměleckém výkonu, které vycházejí ze smluvního vzoru ČF. Smluvní vzory vznikají a jsou pravidelně aktualizovány ve spolupráci s právníky ČF.

V rámci smluvních zajištění má pak ČSKH svůj vlastní smluvní vzor. Je to z toho důvodu, že je již předdefinován na formát jednotlivých koncertních cyklů. Oproti smlouvám České filharmonie je pak tento vzor méně obsáhlý. Není v něm totiž potřeba natolik obsáhnout například licenční ujednání, neboť koncerty ČSKH nebývají tak často nahrávány. V případě pořízení záznamu externím subjektem (televize, rozhlas) je licence smluvně řešena napřímo mezi pořizovatelem záznamu a umělcem. Pokud by však bylo v záměru ČSKH / ČF koncert nahrát, je možné smlouvu o licenční ujednání rozšířit, nebo použít širší vzor používaný pro nahrávané koncerty ČF.

Standardně tedy smlouva ČSKH s umělcem obsahuje:

- definici smluvních stran, osobní a platební údaje umělce, případně jeho agenturní zastoupení, domicil umělce v případě zahraničních umělců,
- předmět smlouvy definující datum, čas a místo zkoušky/ek a koncertu, dohodnutý repertoár, případně další spoluúčinkující,

- smlouvenou odměnu či další podmínky (hotel, kompenzace cestovního), způsob úhrady, ustanovení ohledně odvodu daní,
- práva a povinnosti smluvních stran (například nárok umělce na čestné vstupenky, právo pořadatele pořizovat fotografie nebo krátký záznam pro nekomerční užití, aj.)
- podmínky odstoupení od smlouvy,
- stanovení platnosti a účinnosti smlouvy,
- závěrečná ujednání,
- datum a podpisy obou smluvních stran.

Smlouvy s českými rezidenty jsou uzavírány v českém jazyce, pro umělce zahraniční je pak používán anglický smluvní vzor. Každé smlouvě je přiděleno číslo. Po podpisu je smlouva archivována v elektronické i fyzické podobě.

3.6.3 Placová produkce

Pojmem placová produkce se v tomto případě myslí produkce v den koncertu – tedy veškeré praktické úkony, které je potřeba připravit, koordinovat či vykonat k tomu, aby koncert (a popřípadě i generální zkouška) mohl bezproblémově proběhnout. V minulosti tyto úkony zastával tajemník či kustod ČSKH, v současné době jsou pak opět distribuovány mezi pracovníky oddělení koncertů a projektů v Praze. Pro každou sezonu tak vznikne rozpis služeb všech koncertů ČSKH s přidělením zodpovědné osoby. Ta je pak v den koncertu přítomna až do jeho skončení a zodpovídá za jeho průběh.

V rámci placové produkce daný pracovník zajišťuje veškerý potřebný servis a asistenci hostujícím umělcům, tlumočí technické a jiné požadavky směrem ke kustodům a technickým pracovníkům Rudolfiny či Sálu Martinů, správou budovy nebo zákaznickým servisem a pokladnou. Dále pak komunikuje s pořadatelskou službou⁸, jsou-li na ni kladené specifické požadavky, jako například předávání informací nebo instrukcí návštěvníkům koncertu prostřednictvím uvaděčů, předání květin účinkujícím, či jiné.

3.7 Marketing

Tak jako u ostatních aktivit i marketing Českého spolku pro komorní hudbu je v současné době již velmi úzce napojen na marketing České filharmonie. Ať už

⁸ Za Pořadatelskou službu jsou v rámci České filharmonie označováni uvaděči, šatnáři či ostraha v průběhu jednotlivých koncertů.

se jedná o vizuální identitu Českého spolku pro komorní hudbu, tak i jednotlivé procesy jako je tvorba programového katalogu, programů k jednotlivým koncertům a další. Veškeré marketingové či PR aktivity jsou tedy v gesci pracovníků oddělení Marketingu či PR.

3.7.1 Grafický vizuál

Vizuální identita Českého spolku pro komorní hudbu v posledních letech vychází z České filharmonie, avšak má vždy své specifické rysy. Jejím autorem je od sezony 2015/2016 studio Najbrt. Vizuální identita od Studia Najbrt je za poslední roky vždy koncipována v pětiletých cyklech. V sezonách 2015/2016 – 2019/2020 vizuální identita vycházela z ornamentů a vzorů objevujících se v budově Rudolfiny. V prvním roce se jednalo o ornamenty tak, jak je vidíme na první pohled. Další roky zpracovávalo studio Najbrt čím dál větší detaily, přičemž čtvrtý rok byl už jakýmsi grafickým rozbohem oněch vzorů a motivů. Následující pětiletí pak na tuto tradici navazuje, avšak namísto Rudolfiny se vizuál zaměřuje na vznik nového koncertního sálu, jak uvedl sám Aleš Najbrt, ředitel grafického studia:

„My jsme byli v minulých letech při naší práci ovlivněni neorenesanční budovou Rudolfiny, jejími historickými reliéfy. V té budoucí práci pro 125. sezónu chceme opět nějakým způsobem reagovat budovu. Budovu budoucí - budovu koncertního sálu, který Praze chybí. Chtěli bychom přispět k diskuzi tím, že v prvním roce začneme se touto stavbou tak, jak začínají architekti, hudebníci a my, tzn. skicováním. S tužkou a papírem, a prvními kresbami toho, jak by taková budova mohla vypadat.“

I přes to, že vizuál ČSKH vychází z vizuálu ČF, zachovává si vždy jistou suverenitu využitím specifických motivů či barevnosti. Obecně se dá říci, že vizuál ČSKH tvoří jakousi tlumenější a skromnější variantu, v čemž můžeme hledat metaforu k poměrům mezi orchestrální a komorní hudbou. Práci s vizuálem pak můžeme pozorovat i na jednotlivých koncertních cyklech, každý z nich má své specifické rysy a barvy. V sezoně 2021/2022 to například byla růžová (recitálová řada) modrá (řada I), zelená (řada II), tyrkysová (Hudební podvečery) a žlutá (Dopolední koncerty). Z těchto principů pak vychází jak vzhled programových brožur, tak i propagačních materiálů od plakátů až po digitální bannery, pozvánky a další.

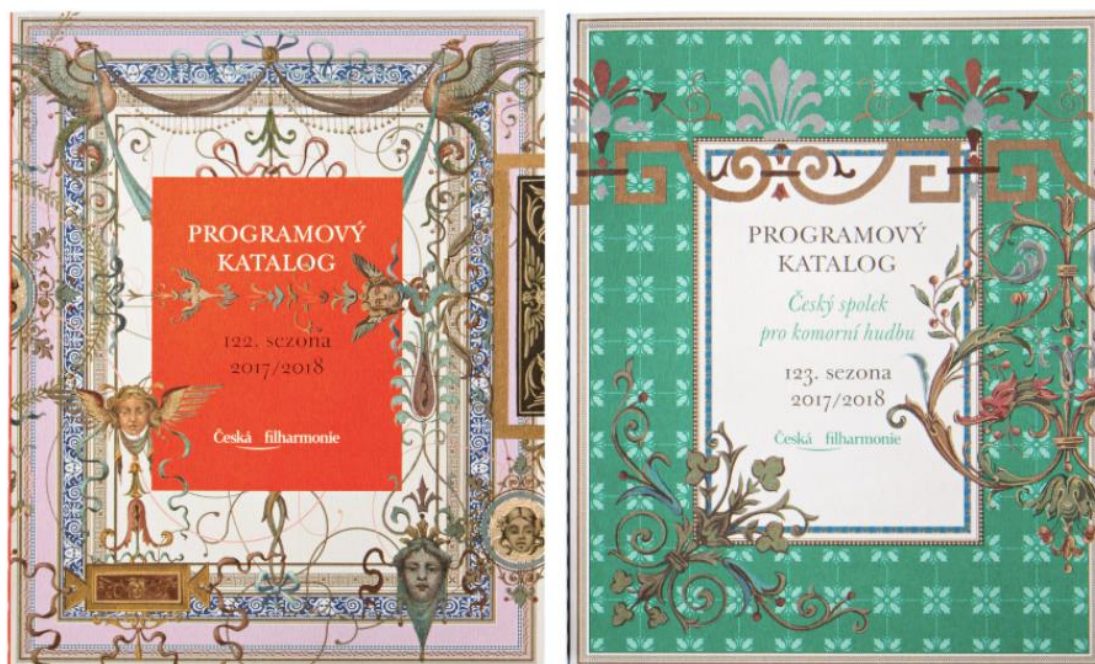
Obrázek 2 Ukázka vizuální identity ČF a ČSKH pro sezonu 2015/2016



Obrázek 3 Ukázka vizuální identity v sezoně 2016/2017



Obrázek 4 Ukázka vizuální identity v sezoně 2017/2018



3.7.2 Katalog

Největším a nejdůležitějším fyzickým materiálem, který vzniká pro každou sezónu a jde jak směrem k abonentům tak i ostatním návštěvníkům, je právě katalog. Jedná se o brožuru obsahující veškeré koncerty a programy plánované pro danou sezónu. Od sezony 2020/2021 pak došlo ke spojení katalogu Českého spolku pro komorní hudbu s katalogem České filharmonie, neboť v předchozích letech se jednalo o dvě rozdělené brožury. Spojení navázalo na další organizační změny nastalé v této sezoně a tendenci o postupné sjednocování co největšího počtu interních procesů.

Katalog zpravidla vzniká v průběhu zimy a jara a předchází oznámení nové sezóny. Novou sezónu pak ČSKH a ČF ohlásí nejčastěji v průběhu dubna. Při této příležitosti je konána tisková konference, je vydána tisková zpráva a zveřejněn katalog.

Katalog obsahuje jak kalendárium všech koncertů ČSKH, tak i rozpis jednotlivých koncertních cyklů s krátkým úvodem a slovem dramaturga a popřípadě i kurátora. Texty do katalogu jsou tedy v největší míře v rukou dramaturga, avšak celková příprava katalogu (myšleno dílu věnujícímu se ČSKH) probíhá zejména za spolupráce KPP, marketingového oddělení a zákaznického servisu. Katalog vychází v českém a anglickém jazyce, tj. ve dvou oddělených verzích, nikoliv v jedné dvojjazyčné.

3.7.3 Tištěné programy

Tištěné programy jsou nedílnou součástí všech koncertů. Jejich vizuální stránka již byla nastíněna v předchozí kapitole, co se však týče obsahu a procesům předcházejícím jeho vzniku bych ráda uvedla v této podkapitole.

Programové brožury jsou dalším příkladem slučování procesů ČSKH a ČF. Do roku 2020 totiž byla koordinace vznik programů zejména v rukou tajemníka ČSKH. Tajemník byl tím, kdo spolu s dramaturgem připravil kompletní seznam účinkujících a skladeb. Dále měl tajemník na starosti komunikaci s externí editorkou, která mimo editorské práce přerozdělovala práci jednotlivým externím autorům textů. Autoři textu ve spolupráci s tajemníkem pak byli v kontaktu s danými umělci ohledně fotografií a životopisů.

V roce 2021 tyto procesy převzal zákaznický servis, který měl dlouhodobě ve své diki již vznik programů ČF. Z procesního hlediska totiž už nedávalo smysl, aby tytéž úkony probíhaly dvěma různými způsoby. V současné době připraví dramaturg ve spolupráci s oddělením koncertů a projektů v Praze podklady obsahující kompletní seznam účinkujících a jejich kontaktní údaje pro komunikaci ohledně fotografií a životopisů a předá je zákaznickému servisu. Zákaznický servis tyto materiály předá editorovi, který je v kontaktu s autory textů. Konečnou sazbu programů a odeslání do tisku zastává editor. Pozice editora a autorů textů probíhají v režimu externí spolupráce, jež koordinuje vedoucí zákaznického servisu.

Po obsahové stránce se programové brožury v průběhu let příliš neměnily, což je mimo jiné dáno i snahou zanechat koncept co nejjednodušší, s ohledem na dlouhodobé abonenty ČSKH. Programy koncertů obsahují:

- titulní stranu s datem, časem a označením koncertu
- program koncertu, tj. seznam skladeb a jejich předpokládanou délku,
- představení daných účinkujících skrze medailonky a fotografie,
- text o programu – daných skladbách, autorech aj.

Mimo výše uvedené v programu může být umístěna inzerce, pozvánky na další koncerty ČSKH nebo ČF, poděkování partnerům a sponzorům. Koncerty ČSKH jsou od jeho založení číslovány, každý program proto obsahuje i číslo koncertu. Programy ČSKH jsou vydávány dvojjazyčně, což v praxi znamená, že polovinu brožury tvoří program v českém a polovinu v anglickém jazyce.

3.7.4 Propagace a PR

V propagaci a PR je již Český spolek pro komorní hudbu plně integrován do aktivit České filharmonie. To je zřejmé zejména v online propagaci, hlavně pak na sociálních sítích, kde je k ČSKH již přistupováno jakožto ke komorní řadám ČF. Na žádné z platforem proto není vytvořena zvláštní stránka či profil ČSKH, avšak jsou na nich aktivity spolku propagovány pod hlavičkou České filharmonie.

Co se týče offline propagace, jde ČSKH tradiční cestou outdoorových kampaní, přičemž jsou plakáty a bannery umísťovány zejména v okolí Rudolfiny. Zhruba do roku 2019 byl pak ještě tradičně umísťovány plakáty na koncerty řady DK na Hudební fakultě AMU, ale vzhledem k tomu, že je tato řada již několik let prakticky vyprodaná, rozhodlo se marketingové oddělení od tohoto umístění upustit.

Online propagace je soustředěna zejména na webové stránky, sociální sítě a specializované webové servery. Jak jsem již zmínila výše, ČSKH na sociálních sítích nefiguruje samostatně, avšak jedná-li se o koncerty spolku, jsou vždy jako takové označovány a prezentovány. Jedná se pak především o Facebook, Instagram, YouTube a LinkedIn. Práce s těmito sítěmi pak vychází z jejich aktuálních možností a výhod. Facebook a Instagram se zaměřují na informování o aktuálním dění, nalezneme na nich tedy zejména pozvánky na plánované koncerty, oznámení o očekávaných hostujících umělcích či zajímavosti o daném repertoáru. V rámci Facebooku pak mohou být využity placené kampaně za účelem propagace a podpory prodeje daného koncertu. YouTube kanál ČF je pak platformou nabízející video pozvánky na koncerty nebo krátká videa mapující jednotlivé projekty zpětně, po jejich realizaci.

Online prostor se ukázal být zcela zásadním v době pandemie a omezení kulturních akcí. Česká filharmonie ale i Český spolek pro komorní hudbu tak mohli být aktivními alespoň prostřednictvím online platformem. V roce 2020 například nemohla být uskutečněna tisková konference, bylo proto vytvořeno speciální video, ve kterém byla koncertní sezona ČF a ČSKH představena. Vznikla tím pravděpodobně nová tradice, která se následně opakovala i v roce 2021 a 2022, ačkoliv v roce 2022 již mohla proběhnout i tradiční konference. Video se však ukázalo jako zajímavý formát, ke kterému je navíc možné se vracet i zpětně a těší se velkému počtu shlédnutí. PR aktivity jsou tedy omezeny zejména na podporu již zmíněného oznámení nové sezony nebo jednotlivých koncertů, rozhodne-li se

tedy marketingové oddělení podpořit daný koncert, vznikne k němu tisková zpráva která je distribuována internímu seznamu médií.

Pro získání dalšího mediálního prostoru jsou pak v rámci marketingu ČF a ČSKH využívány inzerce. V případě ČSKH se pak inzerce soustředí zejména na online média specializovaná na klasickou hudbu. Z českých hudebně zpravodajských portálů se jedná například o Operu plus, Klasiku Plus nebo Harmonii, ze zahraničních pak zejména portál Bachtrack. Z tištěných médií pak ČSKH dlouhodobě inzeruje své koncerty v kulturním přehledu KAM v Praze.

Celkově se marketingové oddělení snaží dát koncertům Českého spolku pro komorní hudbu nový moderní nádech a zahrnovat je do nových platforem. To se projevilo i zapojením do projektu Classical Futures Europe, jehož je Česká filharmonie od roku 2019 součástí. Projekt podporuje mladé evropské umělce do 35 let a důraz je kladen zejména na jejich profesní rozvoj. Vzhledem k zapojení spolkových koncertů do tohoto projektu pak bylo možné se zaměřit i na digitální materiál. Vznikla tak videa, fotografie nebo i podcasty s mladými umělci, jež v rámci sezony ČF nebo ČSKH vystoupili. Za ČSKH se konkrétně jednalo například o kontrabasistu Wiese de Boevé, s nímž byly nafoceny nové profesní fotografie do umělceva portfolia, nebo natočen záznam zkoušky a koncertu s místním Bennewitzovým kvartetem. Tyto fotografie a videa vzniklá v rámci projektu byla využita v rámci sociálních sítí k propagaci daných koncertů a ČSKH.

3.8 Zákaznický servis

Zákaznický servis je oddělením ČF, které odpovídá za prodej a rezervaci vstupenek jak na koncerty orchestrální, tak i koncerty ČSKH. Prodej a rezervaci vstupenek zajišťuje jak přes vlastní rezervační systém, tak i prostřednictvím externích partnerů. Zajišťuje informační servis pro zákazníky a abonenty.

3.8.1 Členové ČSKH / abonmá

Český spolek pro komorní hudbu vznikl za účelem setkávání příznivců komorní hudby. Za tímto účelem již od počátku usiloval o vybudování co největší komunity, dříve označované jako *členové spolku*. V průběhu svého fungování se Spolek těšil velkému počtu členů, jak jsem již zmiňovala v kapitolách o historii spolku, v roce 1986 se jednalo až o 3890 členů. Model členství ve spolku se pak později do jisté míry zchoval, členy spolku však dnes nazýváme abonenty a tato abonmá mají

tradiční formu, s jakou se běžně setkáváme u koncertních domů či orchestrů. Abonmá Českého spolku pro komorní hudbu je rozděleno podle koncertních cyklů, které ČSKH nabízí.

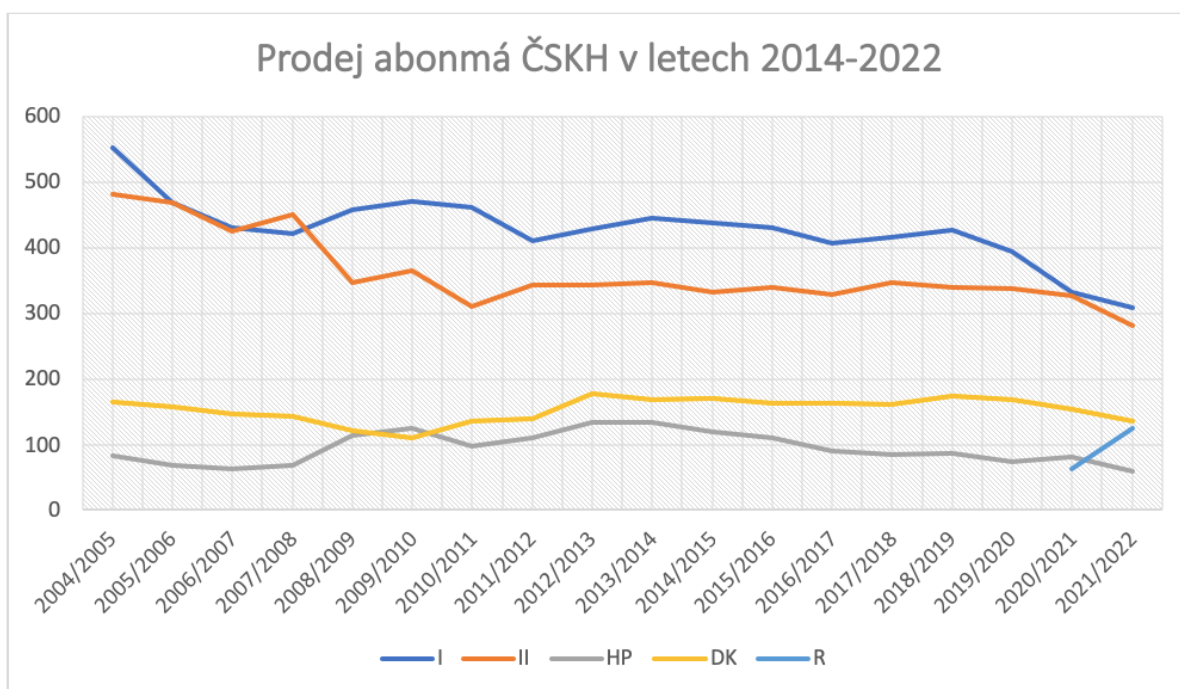
Komunikace s abonenty, prodej vstupenek a abonentních průkazek spadá pod oddělení zákaznického servisu, který jim mimo výše uvedené zprostředkovává i novinky či změny v programu, ohlášení sezóny, výzvy k zakoupení abonmá na následující sezónu či speciální nabídky. Mimo to je abonentům zákaznický servis k dispozici v případě dotazů týkajících se koncertního provozu, dostupnosti sálu, pokladen, a dalších.

V průběhu osmdesátých a devadesátých let však prodej abonmá začal postupně klesat, což pokračovalo i po převzetí ČF novým managementem v roce 2011. Postupně klesající prodeje (jak ukazuje tabulka a graf níže) tak byly jedním z hlavních impulzů, proč došlo k větším změnám v dramaturgii a organizaci ČSKH v roce 2019.

Tabulka 4 Vývoj prodeje abonmá ČSKH od roku 2004

	I	II	HP	DK	R	CELKEM
2004/2005	552	482	82	165	/	
2005/2006	468	468	69	158	/	
2006/2007	431	424	62	146	/	
2007/2008	421	451	69	143	/	1084
2008/2009	457	346	114	121	/	1038
2009/2010	470	364	125	110	/	1069
2010/2011	462	311	98	136	/	1007
2011/2012	411	343	110	139	/	1003
2012/2013	429	343	133	177	/	1082
2013/2014	444	346	133	168	/	1091
2014/2015	438	332	120	170	/	1060
2015/2016	431	339	111	163	/	1044
2016/2017	407	328	90	162	/	987
2017/2018	416	347	85	161	/	1009
2018/2019	427	339	86	174	/	1026
2019/2020	394	337	74	168	/	973
2020/2021	332	326	81	153	62	954
2021/2022	309	281	59	136	124	909

Obrázek 5 Graf prodeje abonmá ČSKH v letech 2014-2020



3.8.2 Cenová politika vstupného a abonmá ČSKH

Cenová politika pro koncerty a abonmá ČSKH je velmi ovlivněna tradičními návštěvníky. Vstupné na koncerty ČSKH se proto pohybuje v nižších hladinách, porovnáme-li jej se vstupným na koncerty orchestrální. Poměrem se však jedná o běžnou praxi, jak u nás v České republice, tak i podíváme-li se do zahraničí. Komorní koncerty jsou finančně méně náročné, pokud se nejedná o světové špičkové sólisty. Při tvorbě cen vstupného ČSKH tedy zákaznický servis vychází jak z finanční náročnosti projektu, tak i z aktuální poptávky a cenové tradice. Do roku 2020 bylo vstupné na koncerty ČSKH dlouhodobě neměnné. Od sezony 2019/2020 ale došlo ke změnám v dramaturgii a organizaci spolku a jeho provoz se tak stal výrazně finančně náročnější. To se projevilo i na výši vstupného, které v reakci na vyšší finanční náročnost bylo zvýšeno. Konkrétní vývoj cen jednotlivých řad a kategorií ukazují níže přiložené tabulky.

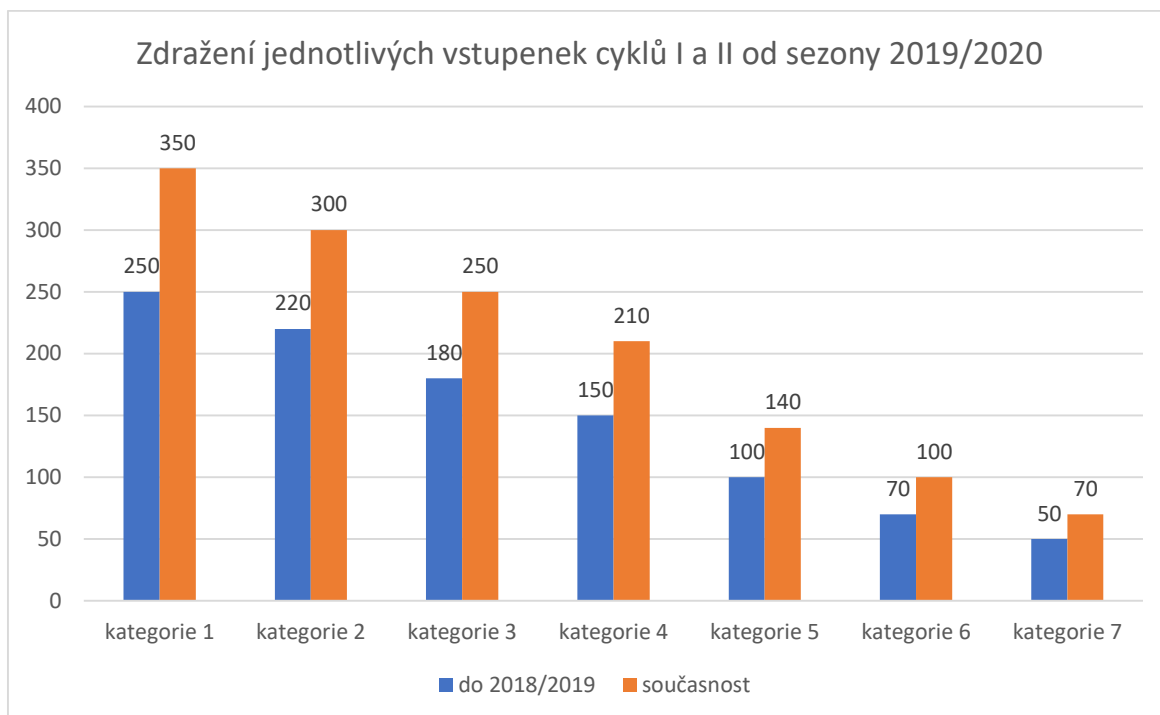
Tabulka 5 Ceny vstupného a abonmá mezi sezonami 2015/2016 a 2019/2020

ŘADA	KATEGORIE	JEDNOTLIVÉ VSTUPNÉ	ABONMÁ
I a II (Dvořákova síň)	1	250,-	1400,-
	2	220,-	1200,-
	3	180,-	1000,-
	4	150,-	850,-
	5	100,-	550,-
	6	70,-	400,-
	7	50,-	/
HP (Sukova síň)	1	140,-	890,-
	2	120,-	760,-
DK (Sál Martinů)	1	200,-	960,-
	2	180,-	860,-

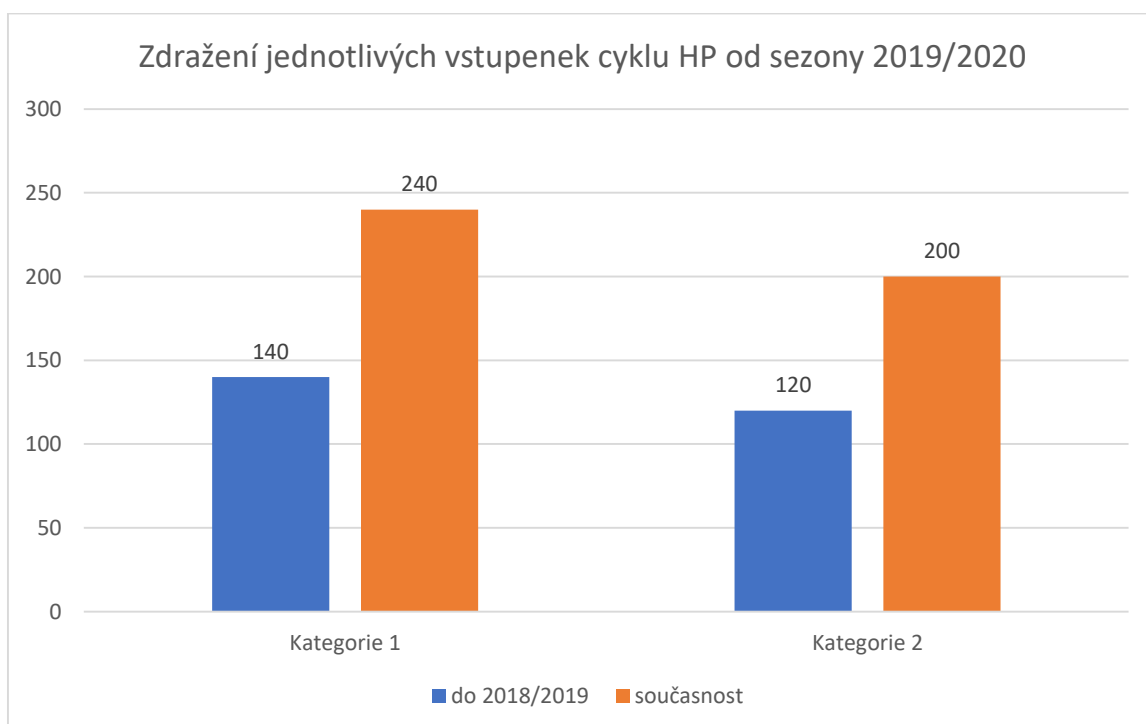
Tabulka 6 Ceny vstupného a abonmá v od sezony 2020/2021

ŘADA	KATEGORIE	JEDNOTLIVÉ VSTUPNÉ	ABONMÁ
I a II (Dvořákova síň)	1	350,-	1620,-
	2	300,-	1390,-
	3	250,-	1160,-
	4	210,-	980,-
	5	140,-	650,-
	6	100,-	460,-
	7	70,-	/
R (Dvořákova síň)	1	850,-	2200,-
	2	750,-	1950,-
	3	650,-	1650,-
	4	450,-	1300,-
	5	350,-	900,-
	6	200,-	650,-
	7	100,-	/
HP (Sukova síň)	1	240,-	1080,-
	2	200,-	920,-
DK (Sál Martinů)	1	260,-	1140,-
	2	230,-	1000,-

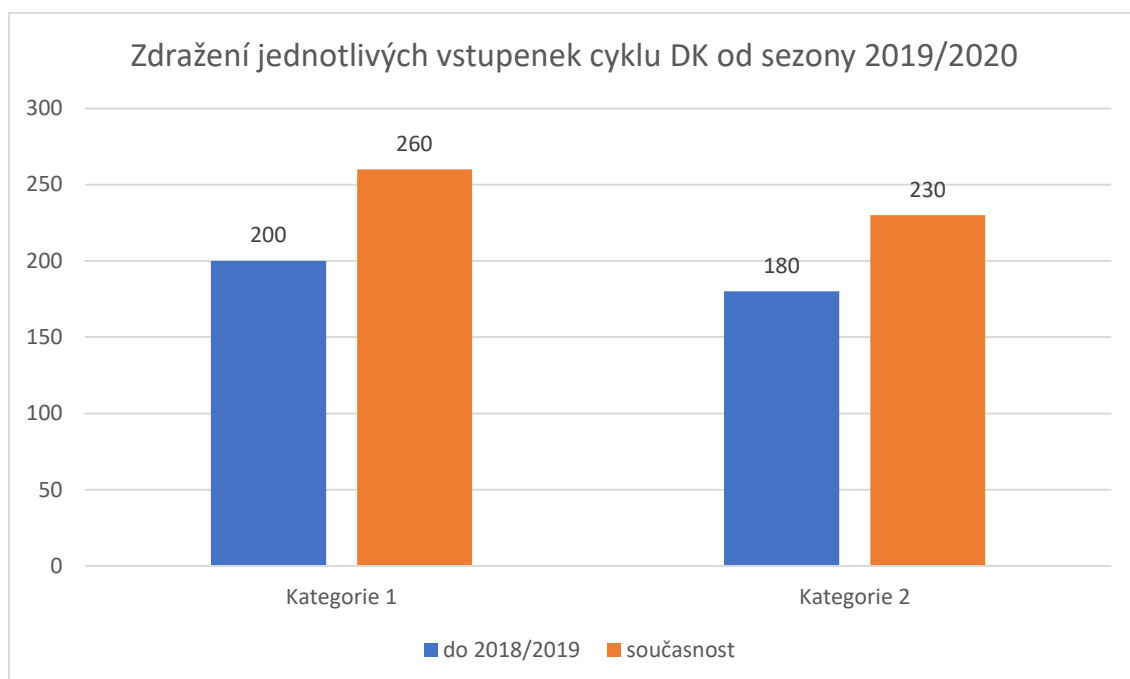
Obrázek 6 Graf vývoje cen vstupného pro cykly I a II



Obrázek 7 Graf vývoje cen vstupného pro cyklus HP



Obrázek 8 Graf vývoje cen vstupného pro cyklus DK



3.9 Financování a tvorba rozpočtu

Česká filharmonie je příspěvkovou organizací zřizovanou ministerstvem kultury. Jako taková dostává každoročně příspěvek zřizovatele na svůj provoz. Tento příspěvek je následně přerozdělován mezi jednotlivá oddělení. Jelikož ČSKH od plného sloučení v roce 1994 spadá pod oddělení KPP, je také součástí jeho rozpočtu. Tento rozpočet však slouží pouze k pokrytí nákladů spojených s uměleckým provozem.

Součástí tohoto rozpočtu nejsou mzdové náklady pracovníků oddělení KPP či jiných oddělení, kteří se na chodu ČSKH podílí. Tento rozpočet neobsahuje ani náklady na propagaci či PR, neboť tyto položky jsou integrovány do rozpočtu marketingového oddělení ČF. Od roku 2021 v něm pak nejsou ani náklady na tvorbu programů (autoři textu, editor, tisk, aj.), neboť v rámci postupných změn organizačních procesů došlo k předání této agendy oddělení zákaznického servisu. ČSKH je v ohledu financování těchto výše zmíněných oblastí plně začleněn do činností a rozpočtů jednotlivých oddělení ČF. Jediné, kde v tuto chvíli je možné náklady ČF a ČSKH rozlišit, je tedy právě rozpočet KPP a umělecký provoz. Zde je díky oddělené dramaturgii spolku možné spočítat, jaké jsou na koncertní činnost ČSKH výdaje.

3.9.1 Tvorba rozpočtu KPP / ČSKH

Vznik rozpočtu Českého spolku pro komorní hudbu plynule navazuje na umělecké plánování, jeho první verze proto vzniká zhruba 2 - 2,5 roku před zveřejněním dané sezóny. Jako první jsou usazovány největší částky – od roku 2019 se jedná například o honoráře těch nejvýznamnějších umělců v recitálové řadě. Rozpočet tvoří vedoucí oddělení KPP na základě podkladů od dramaturga, který s umělci honoráře vyjednává. Vzhledem k tomu, že je nutné rozpočty plánovat dle fiskálních let, je každá sezona dělena na dvě poloviny. V případě spolku, jehož koncertní sezóna se odehrává od září do dubna/května, je rozpočet sezony dělen na podzim (od září do prosince) a jaro (od ledna do dubna/května). Finální rozpočet pro daný fiskální rok je schvalován začátkem daného roku, současně jsou však již předkládány konkrétnější verze roku následujícího a přibližný odhad roku přespříštího. Zpětně pak probíhá kontrola čerpání rozpočtu, kterou provádí každý měsíc vedoucí KPP ve spolupráci s finančním oddělením.

Rozpočet ČSKH (v rámci rozpočtu KPP) zpravidla obsahuje:

- osobní náklady (umělecké honoráře),
- vedlejší náklady (cestovní náklady, ubytování),
- ostatní osobní náklady (fakturace za služby kustoďů, zvukařů, osvětlovačů aj.)
- ostatní dodavatelské služby (zápůjčka techniky, pronájem prostor, aj.)

Objem rozpočtu ČSKH v minulých letech tvořil vždy danou sumu dohodnutou mezi zástupci ČSKH a vedením ČF. Z dokumentů z devadesátých let se můžeme dočíst, že příspěvek tvořil 800.000,- Kč na sezónu. Tento objem byl průběhu let zvyšován, přičemž jeho nárůst odpovídal inflaci. K zásadnějšímu nárůstu došlo až v době, kdy dramaturgii ČSKH převzal Radek Křížanovský s novou dramaturgickou vizí. V první sezóně, kterou Křížanovský sestavil, to bylo oproti posledním sezonám téměř o dvojnásobek. Reálné čerpání tomu ale nakonec neodpovídalo, neboť většina koncertů sezony 2019/2020 a 2020/2021 nebyla realizována kvůli omezením v souvislosti s pandemií COVID-19. Až aktuální sezóna 2021/2022 proběhla v plné míře, je proto možné na ní ukázat nárůst výdajů spojených se změnami v dramaturgii.

Tabulka 7 Nárůst rozpočtu ČSKH mezi lety 2017 a 2022

SEZONA	JARO	PODZIM	CELKEM
2017/2018	683.500,-	467.700,-	1.151.200,-
2018/2019	700.400,-	437.900,-	1.138.300,-
2021/2022	1.669.500,-	2.610.100,-	4.278.600,-

V současné době už není limit financí na pokrytí koncertní činnosti ČSKH pevně stanoven. Mezi vedením ČF, vedoucím KPP a dramaturgem však probíhají pravidelné konzultace ohledně výše daných honorářů.

V rozpočtu ČSKH se pak projeví i příležitostné příspěvky nadací, nebo granty. Jedním z nich je například příspěvek od Nadace Bohuslava Martinů. Dalším příspěvkem pak v letech 2018 – 2021 byly granty získané z účasti na projektu Classical Futures Europe, jehož byla Česká filharmonie součástí. Převážná většina rozpočtu ČSKH je však pokryta z příspěvku zřizovatele.

4. SROVNÁNÍ SE ZAHRANIČÍM

Koncerty komorní hudby jsou neodmyslitelnou součástí světa klasické hudby. Tak jako máme přední orchestry a koncertní síně na ně zaměřené, existují i exkluzivní a vyhlášené scény komorní hudby. V rámci této kapitoly je nastíněno několik takových příkladů, přičemž jsem se zaměřila na jejich institucionální zajištění, dělení koncertních řad a cenovou politiku.

4.1 Berliner Philharmoniker

Berliner Philharmoniker patří k celosvětové špičce, co se orchestrální hudby týče. Jejich komorní řada však za tímto rozhodně nezaostává. Nahlédneme-li na abonentní řady, objevíme několik řad zaměřených i na komorní hudbu. Jsou jimi:

- *Philharmonic Chamber Music* (komorní orchestry a soubory, 5 koncertů za sezónu),
- *Originalklang* (zejména barokní a stará hudba, 3 koncerty),
- *Piano* (klavírní recitály, 4 koncerty),
- *Vocal* (pěvecké recitály, 4 koncerty),
- *Organ* (varhanní recitály 5 koncertů),
- *Quartett* (koncerty smyčcových kvartet, 4 koncerty),
- a *Philharmonic salon* (řada kombinující instrumentální hudbu a mluvené slovo, 3x2 koncerty).

Dále je možné nalézt komorní koncerty v cyklu zaměřeném na rezidenční umělce nebo v cyklu koncertů pro rodiny s dětmi. Z dramaturgického hlediska je znát, že se jedná o výběr těch nejprestižnějších jmen. Můžeme se zde tedy setkat například s umělci jako Daniil Trifonov (klavír), Jan Lisiecki (klavír), Frank Peter Zimmermann (housle), nebo Jerusalem Quartet. Mimo to jsou také často na program zařazovány komorní soubory složené z členů Berliner Philharmoniker.

Cenová politika jednotlivých komorních koncertů Berliner Philharmoniker se řídí určenými kategoriemi. Filharmonie dělí koncerty do šesti kategorií, přičemž platí, že čím vyšší je kategorie, tím vyšší je i cena vstupného. Komorní koncerty většinou spadají do kategorií 1, 2 nebo 3. Ceny za jednotlivé vstupné se tedy pohybují od € 8 (nejnižší možné vstupné pro kategorii 1 v komorním sále) až po € 98 (nejvyšší možné vstupné v kategorii 3 ve velkém sále). Ceny abonmá pak závisí na dané řadě, u řady *Philharmonic Chamber Music* je to € 70 - € 110, u řady

Piano pak € 114 - € 147, nejdražší je pak abonmá *Vocal*, které je v rozmezí od € 140 do € 172.

4.2 Pierre Boulez Saal

Tento nový sál v Berlíně vznikl pod hlavičkou Barenboim – Said Akademie a byl otevřen teprve v roce 2017. Sál navržený architektem Frankem Gehrym má jedinečný eliptický tvar, díky kterému zve publikum a umělce, aby se stali jedním seskupením – není zde žádné oddělení mezi jevištěm a hledištěm. Jedná se o sál přímo navržený pro komorní hudbu a pro její dokonalý prožitek. Interiér sálu je navíc tvořen z několika modulů, díky kterým je možné jeho vnitřní proporce přizpůsobit konkrétnímu programu či obsazení daného souboru, a to zejména ve třech variantách – aréna, divadlo nebo amfiteátr.

Pierre Boulez Saal nabízí v programu přibližně sto padesáti akcích za sezónu, přičemž nezapomíná na to, že je hlavní tváří Barenboim - Said Akademie, pravidelně jsou tedy na programu koncerty jejich posluchačů a absolventů. Koncerty pak dělí do několika žánrů, jsou jimi například *Sólo, Duo, Quartet, Quintet & Chamber ensemble*, nebo *Události Akademie, Soudobá hudba, Klavírní recitály* a mnoho dalších. Nenašla jsem zmínku o tom, že by Pierre Boulez Saal rozdělával své koncerty do koncertních cyklů a tvořil k nim abonmá, nicméně je možné stát se členem věrnostního klubu, který dává jisté výhody. Jsou jimi například dřívější možnost rezervace či nákupu vstupenek, nárok na slevu ze vstupného a další.

Dramaturgie čítá výčet exkluzivních umělců komorní hudby, logicky s Danielem Barenboimem v čele. Nabízí také širokou nabídku komorních orchestrů a dirigentů jako je Antonio Pappano, nebo Sir András Schiff. Dále seznam interpretů uvádí například Iana Bostridge (tenor), Marka Padmora (tenor), Mitsuko Ushidu (klavír), Cuarteto Casals nebo Hagen Quartet.

Cenová politika Pierre Boulez Saal je porovnatelná s koncerty Berliner Philharmoniker a Staatsoper. Ceny vstupenek se pohybují v rozmezí od € 8 do € 150. Nejmenší projekty jsou většinou v rozmezí € 8 - € 15 (zejména programy posluchačů Akademie), větší projekty pak v rozmezí od €15 do € 55 a ceny vstupenek na nejexkluzivnější projekty se pohybují v rozmezí od € 15 až do € 150. Kromě programu cenu klasicky udává i zvolená kategorie v souvislosti s umístěním daných sedadel v sále.

4.3 Musikverein

Jeden z nejproslulejších koncertních domů umístěný v centru Vídně nabízí širokou nabídku pro milovníky špičkové komorní hudby. V kategorii *komorní hudba* má posluchač na výběr celkem ze sedmi koncertních řad, které se dají zakoupit i jako abonmá. Jsou jimi cykly *Komorní hudba* (6 koncertů), *Klavírní koncerty* (5 koncertů), *Koncerty komorních souborů Vídeňské filharmonie* (5 koncertů), *Série Artis-Quarteta* s Elisavetou Bluminou (klavír) a Oliverem Triendlem (klavír) (4 koncerty), *Cyklus Altenberg Tria* (5 koncertů), *Cyklus Radost z hudby* (5 koncertů) a cyklus ansámblu *Philharmonia Schrammeln* (4 koncerty). Kategorie Komorní hudby tedy obsahuje zhruba 34 koncertů, avšak to není vše z komorní hudby, co Musikverein nabízí.

Nahlédneme-li do kategorie *Next generation*, objevíme další cykly, které se komorní hudbě také věnují, avšak s důrazem na mladé umělce. Kategorie tak obsahuje cykly *Young Musicians* (6 koncertů), *High Class I* (4 koncerty) a *High class II* (4 koncerty) a cyklus *Rising Stars*, jež zve mladé nadějně umělce (8 koncertů). Komorní koncerty se pak objevují i v dalších koncertních sériích, jako jsou *Velcí sólisté (Grosse solisten)*, obsahující osm recitálů zahrnující jména jako Daniel Barenboim, Rudolf Buchbinder a Gautier Capuçon, Igor Levit, či Leonidas Kavakos s Yujou Wang. Dále pak i kategorie *Stimme!* nabízí cyklus *Písňových večerů* (6 koncertů), cyklus *Magna Nomina* (4 koncerty) cykly *Wort Musik I* a *II*, jež jsou zaměřeny na skladby s uměleckým přednesem (4+4 koncerty) a dva cykly *Maxe Müllera A* a *B* (3+3 koncerty), taktéž zaměřené na komorní repertoár. Mimo koncertní cykly pak Musikverein pořádá festival, probíhající téměř dva měsíce (květen / červen), v rámci kterého jsou na programu nejen orchestrální, ale i komorní programy.

Nabídka komorních koncertů v Musikvereinů je tedy velmi široká a pestrá. Jednotlivá abonmá jsou pak dělena podle stylu repertoáru nebo druhu účinkujících. Ceny abonmá se odvíjí od typu a prestiže dané koncertní řady, ve většině případů se však pohybují od € 7 až po € 83 za koncert. Jednotlivé cykly pak mohou mít od dvou až po devět cenových kategorií. Příklady cen několika abonmá uvádím níže:

- cyklus *Velcí sólisté* € 50 - € 664 za abonmá (8 koncertů)
€ 6,25 - € 83 za koncert
- cyklus *Klavírní koncerty* € 35 - € 279 za abonmá (5 koncertů)

- cyklus *Písňové večery* € 7 – € 55,8 za koncert
€ 90 - € 460 za abonmá (6 koncertů)
€ 15 - € 76,6 za koncert
- cyklus *Max Müller A* € 96 - € 120 za abonmá (4 koncerty)
€ 24 – € 30 za koncert

Musikverein rovněž nabízí možnost stát se členem klubu přátel. Toto členství pak umožňuje nákup vstupenek či abonmá se slevou.

4.4 Wigmore Hall

Wigmore Hall je jednou z nejuznávanějších koncertních sál, specializovaných na komorní hudbu, jež v této sezóně oslavila 118. let svého fungování. Věkem a dlouholetou tradicí bychom ji tedy k Českému spolku připodobnit mohli. Sál Wigmore Hall čítá 552 míst, což by se dalo nazvat poměrně nízkým číslem. Koncerty konané zde se však neomezují pouze na diváky v sále, ale organizátoři se mohou pyšnit také svými přenosy, streamy či záznamy koncertů směřující jak k široké veřejnosti, tak i do škol, nemocnic, komunitních center a dalších organizací, se kterými Wigmore Hall spolupracuje.

O návštěvníky tento sál nemá nouzi. Na svém webu uvádí, že od roku 2005 jejich návštěvnost vzrostla o 60 procent. Ročně se v sále odehraje na 460 koncertů a prodá na 200 000 vstupenek. Mimo koncertní činnost pak Wigmore Hall pořádá mezinárodní skladatelskou soutěž (bienále) a mezinárodní soutěž smyčcových kvartet (trienále).

Od roku 2005 se Wigmore Hall stala i hudebním vydavatelem živých nahrávek. Od té doby má na svém kontě přes 80 živých nahrávek a ocenění *Grammophone Award* pro vydavatele roku (2011). Wigmore Hall také úzce spolupracuje s BBC Radio 3⁹, které nabízí živé přenosy i záznamy jejich komorních koncertů.

Koncerty ve Wigmore Hall jsou řazeny do kategorií dle žánrů. Například v nadcházející sezóně 2022/2023 si tak publikum může vybrat mezi *koncerty komorní hudby* (117 koncertů za sezónu), *soudobé hudby* (14 koncertů), *staré a barokní hudby* (46), *jazzovými koncerty* (5), *klavírními* (64) či *písňovými recitály* (84), nebo *smyčcovými kvartety* (45).

⁹ Britské rádio specializované na klasickou hudbu.

Z hlediska dramaturgie se pak jedná o přehlídku absolutní špičky na poli komorní hudby. Objevují se zde jména jako Steven Isserlis (violoncello), Sheku Kanneh-Mason (violoncello), Alisa Weilerstein (violoncello), Ian Bostridge (tenor), Diana Damrau (soprán), Christian Gerhaher (bariton), Karita Mattila (soprán), Stephen Hough (klavír), Sir András Schiff (klavír), Yuja Wang (klavír), Leonidas Kavakos (housle), Midori (housle), Christian Tetzlaff (housle). Z komorních souborů pak jmenujme například Freiburgský barokní orchestr, Les Arts Florissants či Hagen Quartet. Wigmore Hall tradičně oznamuje rezidenční umělce, soubory a skladatele pro danou sezónu. Mimo důraz na edukační programy zde pak můžeme vidět i velký prostor věnovaný soudobé hudbě.

Cenová politika vstupenek odpovídá tržnímu prostředí Londýna, Wigmore Hall však nabízí několik slevových programů. Jsou jimi například vstupenky za 5 liber pro návštěvníky do 35 let¹⁰, či vstupenky zdarma pro návštěvníky pod 26 let¹¹, zvýhodněné rodinné vstupné a mnoho dalších. Má také vlastní věrnostní program, který dává svým členům výhody od dřívějšího předprodeje vstupenek až po možnost účasti na společenských setkáních s účinkujícími umělci.

4.5 Carnegie Hall

Carnegie Hall je proslulou newyorskou koncertní síní, jež obsáhne žánry od klasiky přes jazz až po občasné populární či rockové koncerty. Tato koncertní síň byla otevřena roku 1891 a stala se domovem předních umělců a hudebníků. Za dobu jejího fungování se v ní vystřídali umělci jako samotný Petr Iljič Čajkovskij, Antonín Dvořák, Gustav Mahler, George Gershwin, nebo interpreti populárních žánrů, například Billie Holiday či skupina Beatles. Zaměříme-li se pouze na klasickou hudbu, v současné době její koncertní cykly hostí jak přední orchestry a dirigenty, tak i světové sólisty a komorní soubory.

Carnegie Hall nabízí několik řad a možností abonmá. Zajímavou variantou pak je možnost sestavení vlastního abonmá napříč všemi koncerty a žánry, jež Carnegie Hall nabízí. Výčet komorních koncertů čítá desítky událostí za sezónu od smyčcových kvartetů, přes tria až hudbu vokální. Hosty recitálů jsou zde hvězdy klasické hudby, mezi nimi Joice DiDonato (mezzosoprán), Jonas Kaufmann (tenor), Mitsuko Uchida (klavír), Jevgenij Kissin (klavír), Anne Sophie Mutter

¹⁰ K zakoupení této výhodné vstupenky je vyžadována předchozí rezervace, počet těchto vstupenek je limitován.

¹¹ Zvýhodnění vzniklo díky partnerskému programu Cavatina Chamber Music Trust.

(house), Sheku Kanneh Mason (violoncello), nebo například jedinečné spojení virtuozů Emanuela Axe (kalvír), Leonidase Kavakose (house) a Yoyo My (violoncello). Pravidelné jsou také koncerty The MET Orchestra Chamber Ensemble nebo Ensemble Connect, který formou dvouleté stáže spojuje nadějně mladé hudebníky. Celkem jsem v programu na sezonu 2021/2022 napočítala přes 50 komorních projektů.

Cenová politika komorních koncertů v Carnegie Hall se pohybuje v rozmezí od 16\$ až po 135\$. Cena se pak odvíjí od exkluzivity koncertu, velikosti daného sálu a zvolené úrovně. Dále Carnegie Hall nabízí již zmíněná abonmá. Návštěvníci mají na výběr mezi možnostmi zakoupení kurátorovaného abonmá – tedy abonmá sestaveného dramaturgy Carnegie Hall, nebo složení své vlastní abonmentní řady o čtyřech a více koncertech. Obě varianty pak nabízí různé výhody pro držitele abonmá, od slevy na vstupné, přes možnost dřívější rezervace vstupenek či možnost výměny vstupenek na jiný koncert, až po slevu v restauračních zařízeních při Carnegie Hall. Bohužel se mi nepodařilo vyčíst přesnou výši slevy při zakoupení abonmá. Mimo abonmentky ale Carnegie nabízí i další slevy, jsou jimi například slevy pro studenty, držitele karet Bank of America, nebo skupinové slevy – na vybrané koncerty, pro skupiny patnácti a více návštěvníků.

4.6 Diskuze

V rámci této kapitoly jsem se zaměřila na průzkum toho, jakým způsobem jsou pořádány komorní koncerty na světových pódii. Mimo výše uvedené příklady jsem se zajímala i o další pořadatele klasické hudby, orchestry a koncertní domy. Výsledkem tohoto bádání je pak mé rozdělení pořadatelů komorní hudby do dvou základních kategorií. První z nich je samostatně fungující koncertní síň. Koncertní síň může být zaměřená pouze na komorní hudbu, jako například výše zmíněná londýnská Wigmore Hall, berlínský Pierre Boulez Saal nebo třeba Salle Gaveau v Paříži. Může se ale jednat i o koncertní síň, která se věnuje více žánrům od hudby orchestrální až třeba po jazzovou. Těmi jsou z výše zmíněných například Carnegie Hall, Musikverein, dále ale i Elbphilharmonie v Hamburku, Philharmonie de Paris v Paříži, nebo Concertgebouw v Amsterdamu. Jedná se o pořadatele, promotéry, jejichž hlavní činností je právě ta pořadatelská.

Druhou kategorií je pak provozování komorní hudby v rámci koncertních řad symfonického orchestru. Z výše uvedených do tohoto modelu spadá Berliner Philharmoniker, dalšími z mnoha příkladů, které stojí alespoň za zmínku v rámci

této diskuze je například Los Angeles Philharmonie (LA Phil) nebo San Francisco Symphony Orchestra, jejichž komorní cykly jsou taktéž špičkové úrovně. Do této kategorie spadá od roku 1994 i Český spolek pro komorní hudbu.

Rozdílnosti či specifika jednotlivých modelů je možné pozorovat v různých ohledech. Hlavní činností filharmonického orchestru je provoz orchestru a jeho koncertní činnosti. V mnoha případech proto můžeme pozorovat vliv daného orchestru na dramaturgii a obsazení komorní řady. Nejčastějším jevem je, že se v těchto komorních cyklech objevují pravidelné koncerty komorních souborů složených ze členů orchestru. Z pohledu symfonického orchestru je toto logickým krokem, neboť je-li komorní řada jedním z produktů daného orchestru, proč tímto způsobem nepodpořit vlastní hráče. Podobně se na tuto problematiku dívá i vedení ČF, v rámci koncertů ČSKH jsou proto také zařazovány 3-4 koncerty komorních souborů ČF.

Dalším specifikem - a dá se říct i výhodou - symfonických orchestrů je možnost provázanosti s orchestrálními projekty. V rámci tohoto modelu je možné tvořit rezidence a významného sólistu v rámci jeho pobytu uplatnit jak v koncertech orchestrálních, tak komorních. Toto by samozřejmě mohli praktikovat i koncertní síně. Vzhledem k tomu, že koncertní síně dané orchestry a umělce angažují jakožto hostující a nemají žádný tzv. vlastní soubor, může být složitější tento princip uplatnit. Nejedná se však o tabu, princip rezidencí je často využíván i u koncertních síní. Z vlastní zkušenosti jsem ale nabyla dojmu, že tyto spočívají spíše v principu kuratoriátu daného umělce a jím volených dalších hostů a programu.

Jedním z cílů této kapitoly a tohoto srovnání pak mělo být posouzení, na jaké úrovni se právě Český spolek pro komorní hudbu pohybuje. Velký vliv na budoucí vývoj spolku bude mít nový přístup nejen k dramaturgii, který byl zahájen rokem 2019. Česká filharmonie patří mezi renomované orchestry, což je možné pozorovat právě i na významných hostujících umělcích a dirigentech. Se stejnou ambicí jsou nyní nově stavěny i sezony Českého spolku pro komorní hudbu a ČF mu v tomto může prokazatelně pomoci. Již zmíněné rezidence jsou jednou z cest, kterými se ČSKH chce vydávat. Nechce však zanevřít ani na tradici a svůj prapůvodní účel a poslání, proč byl založen, a tím je provozování české hudby. Pokud mohu současnou situaci ČSKH ze své pozice posoudit, myslím, že je na dobré cestě k naplnění těchto cílů.

5. VIZE ČESKÉHO SPOLKU PRO KOMORNÍ HUDBU DO BUDOUČNA

Vizi ČSKH do budoucna jsem v rámci přípravy k této práci konzultovala zejména s dramaturgem, Radkem Křížanovským a generálním manažerem České filharmonie, Robertem Hančem. S dramaturgem jsme se pak z logického důvodu zaměřili zejména na umělecké směřování spolku, zatímco s generálním manažerem na organizační procesy.

5.1 Dramaturgická vize ČSKH do budoucích let

Budoucí vize spolku je se současným dramaturgem velmi úzce spjata, byl totiž osloven v momentě, kdy vedení ČF začalo pociťovat, že Český spolek pro komorní hudbu stagnuje. Znovu se tak po letech rozhodovalo, zda a jakou má ČSKH budoucnost. Když jsem se dramaturga Radka Křížanovského ptala, jakou měl se spolkem zkušenost před nástupem do funkce dramaturga, odpověděl mi, že se jednalo o zkušenosti zejména z pohledu interpreta. Několikrát ve spolku účinkoval s kvartetem Apollon. Mimo to však ČSKH a jeho aktivity sledoval, když byl tedy generálním ředitelem a generálním manažerem osloven pro spolupráci na pozici dramaturga, měl dobré povědomí o dramaturgii a aktivitách spolku. Předchozí tři roky navíc pracoval jako dramaturg festivalu Dvořákova Praha, kde měl dle svých slov naprosto volnou ruku, zejména v oblasti komorní hudby, která mu vždy byla vlastní.

V rámci debat před nástupem nového dramaturga pak bylo jasné, že pokud má Spolek nadále fungovat, musí se znovu stát exkluzivní záležitostí, jaká k jeho dlouholeté tradici neoddělitelně patří. Cílem bylo dosáhnout úrovně nejslavnějších komorních scén, ať už v Evropě, tak i v zámoří. Nové sezóny spolku měli obsahovat velká zahraniční jména, ale současně nezapomínat na významné soubory a sólisty z domácího prostředí. S tím však velmi přímo souviselo financování a rozpočet spolku. Křížanovský si proto při svém nástupu prosadil navýšení objemu rozpočtu na koncertní sezonu ČSKH. V prvním roce se jednalo o nárůst zhruba dvojnásobný, v dalších letech pak ještě větší.

„Rozhodli jsme se s vedením ČF do spolku investovat, ale současně to znamenalo velké změny, se kterými se zejména ti konzervativnější členové a abonenti museli nějak popasovat. Našemu cíli ale věříme a věříme také tomu, že se s novým směrem spolku sžijí i posluchači. Publikum spolku bylo zvyklé chodit zejména na ta známá a osvědčená česká jména a my jsme přišli s tím, že polovina jmen

budou ta velká, zahraniční, která se objevují na světových podiích. Do toho jsme zrušili rezidenční soubory a zavedli nový koncept kuratoriátů, což také pro ty konzervativnější a starší abonenty mohlo být poměrně razantní změnou, na kterou si ještě nejspíš budou nějakou chvíli zvykat.“ (Křižanovský, 2022)

Pro vizi spolku je velmi důležitá inspirace, ta dramaturgovi rozhodně nechybí. Zásadní je pro něj inspirace ze zahraničních koncertních sálů či od jiných pořadatelů zaměřujících se na komorní hudbu. Obdivuje sezony berlínského Pierre Boulez Saal, pařížského Salle Gaveau, londýnské Wigmore Hall či komorních sezón Los Angeles Philharmonie, San Francisco Symphony a dalších. Inspiraci čerpá jak v oblasti těch nejobsazovanějších jmen, tak i ve složení hraného repertoáru. V případě repertoáru je však nutné zohlednit zvyklosti a vkus místního publika a citlivě si toto přenést na naše domácí prostředí. Mimo koncertní sály pak čerpá inspiraci na prestižních soutěžích, cituji:

„Umělec, který se umístí na kterékoliv z prvních příček na soutěžích jako jsou mnichovská ARD, soutěž smyčcových kvartet při Wigmore Hall, soutěž Královny Alžběty v Bruselu, Orpheus v Curychu¹², Premio Paolo Borciani v italském Reggio Emilia nebo Mezinárodní soutěž komorní hudby v Melbourne už stojí za prozkoumání. Výsledky soutěží sleduji pravidelně, vítěze si naposlouchám a u těch, kteří mě obzvláště zaujmou následně uvažuji, jak bych je mohl zakomponovat do našich sezón. Takhle jsem například objevil mladého perkusionistu Simone Rubina, který vyhrál mnichovskou ARD.“ (Křižanovský, 2022)

Za další zdroje inspirace pak Radek Křižanovský považuje i komunitu samotných umělců, či jejich zastupujících agentur, se kterými je v pravidelném kontaktu.

V rámci rozhovoru s Radkem Křižanovským jsem se zaměřila i na to, jaké cíle si za Spolek klade a jakou tvář by chtěl spolku vybudovat. Jedním z hlavních bodů, které jmenoval, je právě ono již zmíněné průkopnictví. Český spolek pro komorní hudbu by v tomto ohledu měl následovat vizi České filharmonie, a tak jako ČF chce být prvním orchestrem v republice, i Spolek by měl být vrcholným a exkluzivním pořadatelem komorní hudby. Měl by tedy do Prahy zvat umělce, kteří jsou v zahraničí již známí, ale u nás ještě neměli příležitost se představit. Ať už se jedná o mladé profesionály na začátku své kariéry, nebo již opravdové hvězdy klasické

¹² Celým názvem ORPHEUS Swiss Chamber Music Competition.

hudby. Na otázku, zda má dramaturg nějakého vysněného umělce, kterého by do ČSKH pozval, odpověděl:

„Takových snů je spousta. V rámci plánování dramaturgie se snažíme nad tímto přemýšlet i společně s generálním ředitelem Davidem Marečkem a Robertem Hančem, já pak následně zjišťuji, co by bylo reálné. Ty největší hvězdy chceme směřovat právě do recitálové řady. Pro letošek to byla například již zmíněná Yuja Wang. Snem Davida Marečka by pak bylo pozvat Daniela Barenboima s Marthou Argerich, na ten jsme ale prozatím nedosáhli.“ (Křížanovský, 2020)

Velkou kapitolou je pak prostor pro soudobou hudbu a její skladatele. Těm se chce Křížanovský v budoucnu věnovat o mnoho více, avšak stále s ohledem na vkus a očekávání spolkového publika. Na jaře roku 2022 by tedy za ČSKH mělo dojít k vyhlášení skladatelské soutěže. Tuto ideu chce dramaturg směřovat k roku České hudby, v rámci kterého budou provedeny první vítězné skladby. Soutěž si pak klade za cíl podpořit mladé české skladatele a motivovat, aby se zaměřovali na komorní hudbu, což se dle slov Radka Křížanovského neděje často.

„Když už se se soudobou tvorbou českých skladatelů potkáme, jedná se zejména o tvorbu orchestrální nebo sborovou. Já bych chtěl ale mladé české skladatele motivovat k tomu, aby se nezdráhali tvořit ani pro komorní soubory. Rád bych jim touto soutěží dal prostor ukázat se i v tomto oboru.“ (Křížanovský, 2020)

Skladatelská soutěž má v pilotním ročníku pouhá tři omezení:

- skladatel musí být ve věku do 45 let,
- soutěžní skladba by neměla být delší než 15 minut,
- mělo by se jednat o dílo pro maximálně devítičlenný komorní soubor.

Skladatelé přihlásí své skladby v průběhu léta a podzimu a před koncem kalendářního roku bychom měli znát vítěze. Mělo by se jednat celkem o šest skladeb, které vybere odborná porota složená z významných českých skladatelů a hudebních pedagogů. Mezi prvními, jež svou účast v porotě předběžně přislíbili, jsou například Jiří Gemrot, Miloš Orson Štědroň nebo Sylvie Bodorová. Skladby, jež se umístí na prvních šesti příčkách, pak budou provedeny v průběhu sezón 2023/2024 a 2024/2025. Mimo provedení v rámci sezón ČSKH by pak měli být skladby i finančně ohodnoceny. V tomto ohledu oslovil Křížanovský Nadaci *Nadání Josefa, Marie a Zdeňky Hlávkových* a v současné době probíhají jednání o formě a výši podpory, kterou by nadace mohla poskytnout.

„Oslovil jsem s konceptem skladatelské soutěže Hlávkovu nadaci, neboť sám Josef Hlávka skladatele své doby podporoval. Nadace Nadání byla tak od počátku spojována nejen s vědou, ale i s uměním. Rád bych na tuto tradici navázal a vypadá to, že představitelé nadace se pro naši myšlenku také nadchli!“

Posledním snem nebo cílem by pak pro dramaturga bylo rozšíření působení spolku do nějakého nového prostoru. Ať už by se jednalo o nějaký klasický, či moderní prostor. Umí si dle svých slov představit komorní koncerty zanášet do netradičního prostředí a propojit je například s ostatními druhy umění, jak se občas děje v prostorech Galerie DOX. Tuto myšlenku si však prozatím nechává spíš v záloze až pro případ, kdy by ČSKH poptávku po svých koncertech nebyl schopen uspokojit v rámci již existujících řad v Rudolfinu či Sále Martinů v Lichtenštejnském paláci.

5.2 Organizačně procesní vize ČSKH

Konzultace s generálním manažerem jsem směřovala spíše k organizačním změnám posledních let, které navazují na novou vizi a směřování spolku. Z jeho pohledu bylo již nutné zakročit, neboť Českému spolku pro komorní hudbu dlouhodobě ubývali lidé v řadách návštěvníků i abonentů. To mimo jiné dokazuje i přehled prodejnosti abonmá ve výše uvedené kapitole¹³. Byl to také jeden z podnětů, se kterým se Rada spolku dlouhodobě na vedení ČF obracela s prosbou o pomoc. Dle slov Roberta Hanče pak ale vždy bylo těžké najít kompromis mezi tím, jak by filharmonie mohla spolku pomoci bez toho, aniž by příliš zasahovala do jeho dramaturgické subjektivity. Tyto debaty v posledních letech nevedly k potřebným výsledkům a bylo jasné, že musí nastat větší změna, má-li Spolek prosperovat. Došlo proto k sestavení nové Rady a do funkce dramaturga nastoupil Radek Křižanovský.

Potenciál rozvoje spolku je dle generálního manažera o mnoho rozsáhlejší, než pouhá reforma dramaturgie. Spolek byl oficiálně již několik let plnohodnotnou součástí České filharmonie, ale v praxi se tak nechoval a navenek tak ani nepůsobil. Grafické zpracování programů, plakátů či katalogů bylo zcela odlišné od materiálů filharmonie. Vedení ČF i její marketingové oddělení tedy v tomto chtěli Spolek více zahrnout do vizuální identity celé organizace.

¹³ Kapitola 3.8.1 Členové ČSKH / abonmá.

„Nechtěli jsme ČSKH zahladit a nechat ho zcela splynout, i nadále má svou subjektivitu a jeho vizuál je ve specifických tónech. Mělo by ale být jasné, pokud je ČSKH součástí České filharmonie, aby se tak tvářil i směrem k našim zákazníkům. Navíc nám nedávalo smysl udržovat organizačně dvě linky jednoho procesu. a současně to navenek vypadalo, že k nám Spolek vůbec nepatří.“ – uvedl Robert Hanč a vysvětlil, že bylo nutné sloučit interní procesy a neplýtvat tak časem zaměstnanců. Organizační zajištění spolku jednou osobou bylo potenciálně problematické i z toho důvodu, že se daný člověk stával nezastupitelným. Vedení ČF se proto rozhodlo procesy spojené se spolkem začlenit do chodu České filharmonie, jak je popsáno ve třetí kapitole. Díky tomu je totiž možné, aby vedoucí oddělení KPP práci dělil podle aktuálního vytížení zaměstnanců a nikoliv pouze podle koncertních řad či toho, zda je koncert orchestrální nebo spolkový. Bylo tak docíleno větší flexibility produkčního týmu, většího přehledu v daných procesech a větší míry zastupitelnosti jednotlivých pracovníků.

Další potenciál, se kterým chce vedení ČF více pracovat, je pak ve směru k případným sponzorům nebo partnerům. V tomto ohledu totiž naopak určitá samostatnost ČSKH může být výhodou, neboť může tvořit samostatný produkt. Pokud by totiž určité spektrum či kategorie partnerů a sponzorů již byla vyčerpána v rámci spolupráce zaměřené na orchestr, je možné oslovit další subjekty za cílem podpory ČSKH. K tomu, aby ČF se spolkem mohla takto svobodně hospodařit, byly potřebné předchozí změny a již několikrát zmíněné důkladné začlenění do procesů ČF. Jedná se však o jeden z hlavních bodů vize ČSKH, se kterou chce vedení ČF dále a hlouběji pracovat.

Z pohledu generálního manažera tedy Český spolek pro komorní hudbu zahájil novou a nadějnou éru svého působení. Věří, že z tohoto důkladnějšího propojení může Spolek čerpat jen výhody, ať už jde o oslovení nového publika díky využití nových komunikačních kanálů a marketingových nástrojů, nebo i synergií v rámci uměleckého plánování ČF a ČSKH.

ZÁVĚR

Český spolek pro komorní hudbu si za 117 let svého fungování prošel mnoha fázemi, avšak i přes turbulentní vývoj a chvíle ohrožení jeho existence nikdy svou činnost nepřerušil a nadále se držel svých hodnot nastavených v úplných počátcích své existence. Mezi hudebníky i veřejností je považován za nejprestižnější českou scénu komorní hudby a svou exkluzivitou láká i světové interprety.

Sloučení s Českou filharmonií od počátku budilo diskuze, zejména u členů výboru a lidí, kteří s osudem spolku byli velmi úzce spjati. V dané situaci a se vstupem ČSKH do tržního prostředí se však spojení s Českou filharmonií jeví jako jediná možnost, jak ČSKH zachovat. Ačkoliv se nejednalo o snadné kroky, rozhodnutí to bylo jistě správné. Spojení s organizací jako je Česká filharmonie dalo spolku finanční jistotu a možnost nadále rozvíjet svou činnost.

Postupným prolnutím procesů Českého spolku pro komorní hudbu s procesy České filharmonie bylo docíleno nejen větší efektivity práce, ale také jednotného dojmu obou subjektů. Z manažerského hlediska toto přeskupení umožňuje logičtější dělbu práce, zastupitelnost a přehlednost jednotlivých činností.

Účinnost změn provedených v roce 2019 nelze zatím v současné době změřit. Hlavním ukazatelem úspěšnosti spolkových koncertů by za normální situace byl přehled prodeje vstupného. Koncerty sezon 2019/2020 a 2020/2021 však byly z drtivé většiny zrušeny z důvodu bezpečnostních opatření v souvislosti s pandemií COVID-19. Teprve až sezona 2021/2022 se odehrála v původním plánu, avšak ani z té nebude moci kvalitně odhadnout, zda si ČSKH v prodejnosti polepšil. Kupní chování návštěvníků koncertů a společenských událostí je minulými roky prokazatelně ovlivněno a pravděpodobně bude ještě chvíli trvat, než se vrátí do původních kolejí. Důsledek změn proto bude jasný až v následujících třech až pěti letech. Vedení ČF i dramaturg ČSKH jsou však ve vyhlídkách do budoucna optimističtí a své vizi věří.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Funkcionáři a členové Rady ČSKH od roku 1994.....	25
Tabulka 2 Celkový soupis udělených Cen ČSKH	28
Tabulka 3 Soupis koncertů a koncertních řad od sezony 1994/1995.....	32
Tabulka 4 Vývoj prodeje abonmá ČSKH od roku 2004	46
Tabulka 5 Ceny vstupného a abonmá mezi sezonami 2015/2016 a 2019/2020.....	48
Tabulka 6 Ceny vstupného a abonmá v od sezony 2020/2021	48
Tabulka 7 Nárůst rozpočtu ČSKH mezi lety 2017 a 2022.....	52

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura České filharmonie	23
Obrázek 2 Ukázka vizuální identity ČF a ČSKH pro sezonu 2015/2016	41
Obrázek 3 Ukázka vizuální identity v sezoně 2016/2017.....	41
Obrázek 4 Ukázka vizuální identity v sezoně 2017/2018.....	42
Obrázek 5 Graf prodeje abonmá ČSKH v letech 2014-2020.....	47
Obrázek 6 Graf vývoje cen vstupného pro cykly I a II.....	49
Obrázek 7 Graf vývoje cen vstupného pro cyklus HP	49
Obrázek 8 Graf vývoje cen vstupného pro cyklus DK.....	50

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Archivní fondy

- ČESKÁ FILHARMONIE: *Programový katalog sezony České filharmonie 2005/2006*, Praha, 2005. Archiv České filharmonie.
- ČESKÁ FILHARMONIE: *Programový katalog sezony České filharmonie 2006/2007*, Praha, 2006. Archiv České filharmonie.
- ČESKÁ FILHARMONIE: *Programový katalog sezony České filharmonie 2007/2008*, Praha, 2007. Archiv České filharmonie.
- ČESKÁ FILHARMONIE: *Programový katalog sezony České filharmonie 2008/2009*, Praha, 2008. Archiv České filharmonie.
- ČESKÁ FILHARMONIE: *Programový katalog sezony České filharmonie 2019/2020*, Praha, 2019. Archiv České filharmonie.
- ČESKÁ FILHARMONIE: *Programový katalog sezony České filharmonie 2020/2021*, Praha, 2020. Archiv České filharmonie.
- ČESKÁ FILHARMONIE: *Programový katalog sezony České filharmonie 2021/2022*, Praha, 2021. Archiv České filharmonie.
- ČESKÁ FILHARMONIE: *Programový katalog sezony ČSKH 2015/2016*, Praha, 2015. Archiv České filharmonie.
- ČESKÁ FILHARMONIE: *Programový katalog sezony ČSKH 2016/2017*, Praha, 2016. Archiv České filharmonie.
- ČESKÁ FILHARMONIE: *Programový katalog sezony ČSKH 2017/2018*, Praha, 2017. Archiv České filharmonie.
- ČESKÁ FILHARMONIE: *Programový katalog sezony ČSKH 2018/2019*, Praha, 2018. Archiv České filharmonie.
- Dokument *K úpravě vztahů mezi Českým spolkem pro komorní hudbu a Českou filharmonii* ze dne 5. 5. 1994, v Praze. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
- Dopis od výboru ČSKH a předsedy JUDr. Jiřího Hoppe adresovaného Správní radě ČF, ze dne 11. 4. 1994, v Praze – „KPH“. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
- Dopis od členů výboru ČSKH a předsedy JUDr. Jiřího Hoppe adresovaný generálnímu řediteli ČF, L. Kantorovi ze dne 11. 4. 1994, v Praze. Karton

- bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
- Dopis od členů výboru ČSKH adresovaný generálnímu řediteli ČF, L. Kantorovi ze dne 26. 5. 1994, v Praze. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
 - Dopis od předsedy Rady ČSKH Jiřího Hoppe adresovaný členům Rady ČSKH ze dne 20. 5. 1994, v Praze. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
 - Dopis od tajemnice ČSKH Dr. B. Benešové adresovaný výboru ČSKH ze dne 2. 11. 1990. Praha. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
 - Jednací řád Rady Českého spolku pro komorní hudbu ze dne 21. 12. 2001, Praha. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
 - Kopie *Dohody o spolupráci mezi Českou filharmonií a Českým spolkem pro komorní hudbu – Kruhem přátel hudby při ČF ze dne 24. 3. 1986, v Praze.* Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
 - Kopie dopisu od Odboru vnitřních věcí Národního výboru hlavního města Prahy adresovaného Antonínu Čubrovi ze dne 19. 1. 1977, vystavená Ministerstvem vnitra ČR dne 21. 4. 1994. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
 - Kopie Změny Statutu České filharmonie ze 25. 5. 1993, vydané Ministerstvem kultury ČR, čj. 484/96. Praha. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
 - Návrh smlouvy o spolupráci mezi Českou filharmonií a Českým spolkem pro komorní hudbu z roku 1994, Praha. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
 - Návrh Stanov ČSKH z roku 1990. Praha. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
 - Programová brožura: *Český spolek pro komorní hudbu 1980/1981 – Kruh přátel hudby při České filharmonii.* Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
 - Opatření ministerstva kultury České republiky č. 4/1994 ze dne 24. 10. 1994, v Praze. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.

- Organizační řád České filharmonie ze dne 7. 2. 1996, v Praze. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
- Příloha dopisu od výboru ČSKH a předsedy JUDr. Jiřího Hoppe adresovaného Správní radě ČF, ze dne 11. 4. 1994, v Praze – „KPH“. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
- Kopie *Statutu České filharmonie platného od 25. 5. 1993*, v Praze. Karton bez číselného označení s názvem Spolek pro komorní hudbu, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 1994/1995, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 1995/1996, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 1996/1997, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 1997/1998, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 1998/1999, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 1999/2000, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2000/2001, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2001/2002, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2003/2004, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2004/2005, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2005/2006, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2006/2007, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2007/2008, archiv České filharmonie.

- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2008/2009, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2009/2010, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2010/2011, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2011/2012, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2012/2013, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2013/2014, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2014/2015, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2015/2016, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2016/2017, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2017/2018, archiv České filharmonie.
- Svazek programů z koncertů ČSKH v sezoně 2018/2019, archiv České filharmonie.
- Zápis z jednání u GŘ k Jednacímu řádu Rady ČSKH ze dne 1. 3. 2002, Praha. Archiv České filharmonie.

Vydané prameny

- BOLEŠKA, Josef: *Deset let Českého kvarteta 1892-1902*. Praha: M. Urbánek, 1902.
- BRANBERGER, Jan: *České kvarteto a cizina. Čtyřicet let Českého kvarteta: 1892-1932*. Praha: Český spolek pro komorní hudbu, 1932.
- DANĚK, Petr: *Český spolek pro komorní hudbu 2004-2014*. Praha: Česká filharmonie – ČSKH, 2014.
- HOFFMEISTER, Karel: *Osobnosti Českého kvarteta. Čtyřicet let Českého kvarteta: 1892-1932*. Praha: Český spolek pro komorní hudbu, 1932.
- KVĚT, Jan Miroslav: *Začátky Českého kvarteta. Čtyřicet let Českého kvarteta: 1892-1932*. Praha: Český spolek pro komorní hudbu, 1932.
- MORAVCOVÁ, Věra: *Český spolek pro komorní hudbu 1994-2004*. Praha: Česká filharmonie, 2004.
- POKORNÁ, Markéta: *Český spolek pro komorní hudbu a jeho význam pro českou hudbu mezi lety 1894-1918*. Bakalářská práce. Praha: Univerzita Karlova, 2017.
- ŠEFL, Vladimír: *85 let Českého spolku pro komorní hudbu v Praze*. Praha: Český spolek pro komorní hudbu, 1979.
- ŠOUREK, Otakar: *České kvarteto ve své činnosti doma i za hranicemi. Čtyřicet let Českého kvarteta: 1892-1932*. Praha: Český spolek pro komorní hudbu, 1932.
- VANIŠOVÁ, Dagmar: *Český spolek pro komorní hudbu 1894-1994*. Praha: Český spolek pro komorní hudbu, 1994.

Ústní rozhovory:

- Radek Křižanovský, dramaturg ČSKH, [ústní sdělení]. Praha, 14. 3. 2022.
- Robert Hanč, generální manažer České filharmonie, [ústní sdělení]. Praha, 2. 3. 2022.
- Ondřej Sikora, vedoucí oddělení koncertů a projektů v Praze České filharmonie, [ústní sdělení]. Praha, 7. 3. 2022.

Online zdroje:

- Carnegie Hall: Oficiální webová stránka [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.carnegiehall.org/>.
- Česká Filharmonie: Oficiální webová stránka [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/>.
- Berliner Philharmoniker: Oficiální webová stránka [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.berliner-philharmoniker.de/en/>.
- Elbphilharmonie: Oficiální webová stránka [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.elbphilharmonie.de/en/>.
- HET Concertgebouw: Oficiální webová stránka [online]. 2022 [cit. 21. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.concertgebouw.nl/en/>.
- LA Phil: Oficiální webová stránka [online]. 2022 [cit. 3. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.laphil.com/>.
- Musikverein: Oficiální webová stránka [online]. 2022 [cit. 12. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.musikverein.at/en>.
- Philharmonie de Paris: Oficiální webová stránka [online]. 2022 [cit. 3. 4. 2022]. Dostupné z: <https://philharmoniedeparis.fr/en>.
- Pierre Boulez Saal: Oficiální webová stránka [online]. 2022 [cit. 3. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.boulezsaal.de/en>.
- Salle Gaveau: Oficiální webová stránka [online]. 2022 [cit. 28. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.sallegaveau.com/>.
- Výroční zpráva České filharmonie za rok 2010 [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/g4bdswzf/cf_vyrocní_zprava_2010.pdf
- Výroční zpráva České filharmonie za rok 2011 [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/pxmb5lcb/cf_vyrocní_zprava_2011.pdf.
- Výroční zpráva České filharmonie za rok 2012 [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/w1mhnqyo/cf_vyrocní_zprava_2012.pdf.
- Výroční zpráva České filharmonie za rok 2013 [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z:

- https://www.ceskafilharmonie.cz/media/r1ungo2e/cf_vyrocní_zprava_2013.pdf.
- Výroční zpráva České filharmonie za rok 2014 [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/gtpfchnc/cf_vyrocní_zprava_2014.pdf.
 - Výroční zpráva České filharmonie za rok 2015 [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/400njuet/cf_vyrocní-zprava_2015.pdf.
 - Výroční zpráva České filharmonie za rok 2016 [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/3ncfy5bj/cf_vyrocní-zprava_2016.pdf.
 - Výroční zpráva České filharmonie za rok 2017 [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/vmzqlt0j/cf_vyrocní-zprava_2017.pdf.
 - Výroční zpráva České filharmonie za rok 2018 [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: https://www.ceskafilharmonie.cz/media/lwvddzhd/cf_vyrocní-zprava_2018.pdf.
 - Výroční zpráva České filharmonie za rok 2019 [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/1f5dkwul/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zprava-2019.pdf>.
 - Výroční zpráva České filharmonie za rok 2020 [online]. 2022 [cit. 22. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.ceskafilharmonie.cz/media/fsll1x24/vyrocní-zprava-ceske-filharmonie-2020.pdf>.
 - Wigmore Hall: Oficiální webová stránka [online]. 2022 [cit. 3. 4. 2022]. Dostupné z: <https://wigmore-hall.org.uk/>.