

Koncepce dalšího rozvoje a fungování Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK v letech 2013 – 2017

Světlana Jahodová

Úvod

Shrnutí současného stavu

Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK (dále jen FOK) vstupuje do své již 78. sezóny a nutno říci, že i přes problémy, se kterými se toto těleso potýká, stále patří k několika málo českým orchestrům, které snesou konkurenci i v evropském měřítku co se interpretační úrovně týká. Orchester je stále zván na prestižní festivaly v České republice (Pražské jaro, Janáčkův máj, Smetanova Litomyšl atd.). Přes zřetelný pokles zahraničních zájezdů ve srovnání s předešlými roky je zde stále patrný zájem některých, zejména tradičních zahraničních partnerů spolupracovat s orchestrem a zajišťovat tak periodickou účast orchestru v zahraničí. Během uplynulé sezóny se podařilo i přes ekonomickou náročnost získat ke spolupráci několik zvukných jmen, jako byli např. dirigenti T. Netopil, Z. Mácal, A. Tamayo, J. Bělohlávek, G. Albrecht, ze sólistů to byli např. R. Baborák, G. Capucon, S. H. Šaturová, B. Giltburg, P. B. Skoda a další, což dokazuje, že orchestr si stále drží své renomé. Avšak pokud cílem orchestru je i nadále naplňovat jeho poslání a potvrzovat tak roli špičkového symfonického orchestru, který by měl být výkladní skříní města Prahy s významným vlivem na kulturní zázemí a chování posluchačů, pak musí být tato kulturní organizace připravená na výrazné změny s nutností učinit zásadní kroky kupředu, kterými prokáže svou schopnost být nejenom špičkovým a moderním tělesem, ale také orchestrem, který se dokáže svým přístupem odlišit od svých konkurenčních protějšků.

Základní hodnotou by měla být vždy **kvalita**, která musí být **bezpodmínečně** nutnou nadstavbou provázející všechny změny. Povinností všech členů orchestru je mít tuto zásadu vždy na paměti a ředitel i manažeři musí tuto vlastnost nekompromisně vyžadovat.

Ambicí orchestru by mělo být vytvářet takové hodnoty, zaměstnávat takové profesionály a spolupracovat s takovými umělci, aby orchestr budil respekt jak u svých posluchačů, tak i u odborné veřejnosti a v neposlední řadě i u svého zřizovatele.

Management orchestru v čele se svým ředitelem by měl mít odvahu jít vstříc novým impulsům, hledat nové alternativy k řešení uměleckých i ekonomických problémů. Jako podmínku k naplnění všech předchozích vlastností vidím kreativitu, bez které nemohou vznikat kvalitní a respektované projekty. Orchester i jeho vedení musí aktivně vyhledávat a podporovat kreativní osobnosti jak v tvůrčí, tak i v manažerské oblasti.

Hlavní úkoly nového ředitele

V současné době stojí FOK před několika základními úkoly, které by měl nově nastupující ředitel společně s novým managementem neprodleně řešit. Bez propracovaného, ale zároveň razantního a rychlého řešení následujících problémů může orchestr rychle ztratit svou již tak ořesenou pozici významné kulturně – společenské instituce, v horizontu několika málo let se může dostat do vážných ekonomických problémů, zdaleka tíživějších, téměř existenčních než stávajících, může přijít

definitivně o respekt a podporu svých posluchačů a přijít tak i o podporu magistrátu jako svého zřizovatele.

Těmito základními úkoly jsou:

- 1) **Konsolidace ekonomického stavu, ekonomická optimalizace** veškerých nákladů, která se neobejde bez nepopulárních opatření uvnitř organizace, včetně **restrukturalizace organizace**. Základním úkolem je zásadní a permanentní snížení nákladů ve všech oblastech a personální politika, která by měla vést k nalezení optimálního počtu interních i externích zaměstnanců.
- 2) **Zavedení organizačního pořádku** uvnitř orchestru, vymezení jasných kompetencí, získání respektu směrem od orchestru k vedení orchestru, maximální spolupráce s odbory a ostatními složkami orchestru
- 3) **Najít vícezdrojové financování, fundraising** a posílit tak ekonomiku a určitou soběstačnost orchestru, hledání nových forem jiných příjmů.
- 4) **Efektivní práce PR a marketingu**
- 5) **Posílení zahraniční spolupráce**
- 6) **Návrat umělecké prestiže orchestru**, získat opět důvěru Pražanů i zřizovatele, vrátit FOK tam, kam po léta patřil, a to na první místo pražské kulturní scény. Úkoly jsou jasně definovány zřizovací listinou, nový management bude muset však nalézt nejvhodnější a nejefektivnější způsob, jak tyto dané a jasné úkoly převést a naplnit do projektů tak, aby zde vznikla konkurenční výhoda.

Podrobnější popis úkolů a změn

1. **Konsolidace ekonomického stavu, ekonomická optimalizace, restrukturalizace organizace**

Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK se za současného stavu neobejde bez razantních zásahů v oblasti ekonomiky a finančního řízení. Bez těchto opatření by se orchestr mohl dostat do finanční nestability, která by mohla velmi negativně ovlivňovat i umělecké dění. Jedním ze základních úkolů je **zásadní a trvalé snížení veškerých nákladů**. S tím souvisí i restrukturalizace celé organizace. Zaměřím se především na administrativní část celé instituce, která se mi jeví jako neúměrná, dále se hodlám zaměřit i na efektivnější využití externích spolupracovníků (dohoda o provedení práce apod.). Současně s těmito kroky hodlám definovat taková pravidla práce s externisty (výpomocí), aby na ně byly aplikovány stejně náročné požadavky a hodnotící kritéria, jako na interní zaměstnance. Pravidla využívání externistů (výpomocí) budou jasně stanovená tak, aby nezatížily ekonomiku, ale organizace bude schopná bez jakéhokoli ohrožení plánovat všechny své budoucí projekty. Dalším velmi důležitým aspektem pro zdárnou ekonomiku orchestru je práce **Koncertního jednatelství FOK a kostel Šimona a Judy**. Tato organizace, která již od počátku 60. let zajišťovala koncertní život v hlavním městě a patřila k opěrným pilířům pražského hudebního života a organizovala vedle České filharmonie a stání agentury Pragokonzert většinu komorních koncertů v hlavním městě, se dnes potýká se značnou ztrátovostí, neprůhledným financováním a neschopností efektivně využít daného potenciálu. Budu usilovat všemi dostupnými prostředky o zefektivnění práce Koncertního jednatelství, které by mělo fungovat jako umělecká agentura zajišťující nejenom koncertní činnost, ale i činnost obchodní. I zde bude potřebné zhodnotit práci managementu jednatelství a k němu i příslušnou administrativu tak, aby práce Koncertního jednatelství přinášela kýžený efekt jak ekonomický, tak i umělecký a společenský.

Dle dostupných materiálů plánuji na základě výše zmíněných změn zajistit minimální úsporu ve všech oblastech ve výši 2 – 4 % veškerých nákladů, a to v horizontu dvou let.

2. Zavedení organizačního pořádku

Holdlám výrazněji a zásadně posilovat **vnitřní komunikaci**. Je potřeba neustále zvyšovat firemní kulturu, která v současné době orchestru chybí. Vytváří se zde neklid a chaos, jakési bezvládnost, které je způsobeno slabým vedením. Díky mé dlouholeté praxi naprosto bezpečně vím, že hudebník ke své práci potřebuje pevné a sebevědomé vedení, které je ale zároveň velmi fundované v dané oblasti. Chci revidovat a jasně vymezit pravomoci a zodpovědnost všem článkům řízení, chci zjednodušit organizační strukturu, to znamená mimo jiné i snížit množství členů UR (umělecká rada) na nutný počet, aby se z tohoto orgánu stal skutečně **poradní orgán** ředitele v otázkách uměleckých a nikoliv další organizace čítající zbytečný počet členů neschopných se dohodnout sami mezi sebou a zasahujícím do kompetencí ředitele. Dále chci jasně definovat vztah **odborníků - ředitel**. Odbory musí být **partnerská organizace** hledající společná řešení s vedením orchestru a UR tak, aby hráči měli veškeré podmínky pro vytváření té nejkvalitnější práce. Od odborů budu vyžadovat **loajalitu** především ke značce **FOK**. V praxi to bude znamenat podporu při **do držování pravidel** při účasti kmenových hráčů FOK v jiných symfonických orchestrech. Není možné, aby jednotliví hráči - zaměstnanci, byli aktivní v jiných symfonických orchestrech nebo se dokonce účastnili zahraničních zájezdů s těmito orchestry, a to za podmínek degradujících nejenom jejich umění, ale i jejich postavení hráče orchestru FOK. Tyto aspekty pak mohou velmi negativně ovlivnit kvalitu interpretace. Hudebníci jsou vyčerpaní, do práce pouze „docházejí“ a chybí jim dostatečná koncentrace na svůj výkon. Stejně tak není možné, aby za tyto hráče byly nájímány výpomoc, u kterých není prokázána kvalita a jejichž množství mnohdy přesahuje míru únosnosti. To může negativně ovlivnit jak ekonomiku orchestru, tak i úroveň a kvalitu interpretace. **Je potřeba jasně stanovit podmínky a najít tak konsensus s UR, odborníky a ředitelem.**

3. Vícezdrojové financování, fundraising

Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK je příspěvková organizace a jako taková je závislá na dotacích města Prahy. Výši těchto dotací více či méně ovlivňuje státní rozpočet, avšak pokud chce orchestr plnit ty nejvyšší nároky na kvalitu interpretace, pak nemohou tyto dotace plně pokrýt a uspokojit požadavky organizace. Považuji za **nesmírně důležité si uvědomit**, že doba, kdy se „o nás postaral stát“ jsou již nenávratně pryč a je potřeba se k tomuto postavit čelem. Pokud nebude orchestr schopný se přizpůsobit a nedokáže se transformovat ve více soběstačnou instituci, není zde žádná cesta k rozvoji a hrozí postupný zánik. Schopnost státu dotovat kulturu je značně omezena, zatímco náklady na kulturu stále stoupají. Na rozdíl od soukromých firem vyrábějících produkty nelze v kultuře zvyšovat produktivitu práce, naopak, hudebníci jsou vytíženi na nejvyšší možnou míru, vstupenky bývají mnohdy na maximum své ceny a díky koupěschopnosti obyvatel nelze již tuto cenu zvyšovat. Takže jediná cesta k soběstačnosti a k tomu, abychom se naučili „žít ze svého“ je pochopit, jak se správně obracet na soukromé dárcy, mecenáše a firmy. Není to cesta jednoduchá, avšak není nereálná. V prvé řadě je potřeba si vytvořit dlouholetý koncept, stanovit si jasné úkoly a cíle, mít svou vizi aby jedna akce zapadala do druhé a rozvíjela události předešlé a toto vše **důsledně naplňovat**. Pak se mohou oslovit donátoři, kteří jsou schopní význam a růst této kulturní instituce ocenit a podpořit i finanční částkou. Samozřejmě práce se sponzory, donátory či mecenáši představuje **know-how**, které má své zákonitosti a svá specifika. Od čistého retailu, přes analytickou a trpělivou práci s adresářem klubů přátel a mecenášů, dále sponzorská sedadla, setkání partnerů a jejich rodinných příslušníků s celebritami, otevřené koncerty, dokonalý concierge service až po setkání sponzorů s politickým kabinetem za přítomnosti

médií a fotografií. Média jsou v tomto ohledu nepostradatelnou součástí. Dalším velmi důležitým prvkem pro úspěšnou spolupráci se sponzory je **být vyprofilován a mít jasnou kulturní vizi**. Není možné získat donátory na základě koncertů bez hlavy a paty. Samozřejmě to neznamená, že nebudu usilovat o získávání dotací. Jsem přesvědčená, že pokud je orchestr výkladní skříní svého zřizovatele, je zde i vůle toto „své“ těleso podporovat nevyšší možnou mírou. V letech 2014 – 2020 bude možné čerpat dotace na kulturu z EU. V mezinárodní konkurenci to bude samozřejmě nelehký úkol, avšak v tomto ohledu mám jasnou strategii: **být vidět, mít jasnou koncepci, prokázat svou nezávislost na státu**, přičemž **absolutní kvalita** ve všech ohledech je samozřejmostí. Spojení Obecního domu jako kulturní památky a domovské scény Pražských symfoniků vidím jako velmi významný bonus pro mé žádosti o dotace z EU a hodlám v této oblasti i výrazně spolupracovat s cestovním ruchem.

4. Efektivní práce PR a marketingu

Jednou z **nejdůležitějších** oblastí pro optimální fungování Symfonického orchestru hlavního města Prahy FOK je marketing a oblast komunikace s veřejností (PR). I zde je nutné přistoupit ke změnám, které posunou tuto nedílnou složku orchestru na plně funkční a moderní součást organizace. Chci prověřit systém mediálních partnerství a začít měřit jeho efektivitu ve prospěch FOK. V této oblasti FOK vykazuje velmi malou aktivitu a v porovnání se zahraničními orchestry je marketing a PR značně pozadu oproti světovému trendu. Outdoorová propagace, webové stránky, aktivity na sociálních sítích apod. jsou sice nedílnou součástí marketingu, avšak v dnešní době naprosto nedostačující. Mediální prezentace, která by měla být jedním z dominantních způsobů vizualizace a propagace orchestru je minimální a pokud se zmínka o orchestru přeci jenom objeví v některém z médií, pak není výjimkou, že jde pouze o ilustrativní záběry dokreslující text, který se bezprostředně netýká Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK. V minulosti byly zaznamenány i odvysílané reportáže České televize se záběry FOK, které byly provázeny komentářem o České filharmonii. Budu trvat na tom, aby v případě podobných lapsusů ze strany médií marketing okamžitě reagoval, a naopak efektivní spolupráce s těmito médii musí být jedním z hlavních úkolů marketingu. Pokud zde existují precedenty v podobě mediální propagace a reklamy u velkých festivalů, jako je Pražské jaro, Mezinárodní festival v Českém Krumlově nebo Smetanova Litomyšl, pak není důvod se domnívat, že vytvořit takový projekt, na kterém by se dala postavit i mediální prezentace FOK, je nemožné. Z obchodního hlediska považuji marketing a PR za neméně důležitou součást firmy, jako je její výrobní složka. Hodlám zahájit pracovní diskuzi a konzultace s mediálními agenturami o změně a dalším vývoji marketingu v orchestru. Neexistuje zde práce s databází stávajících abonentů od té nejnižší kategorie až po tu nejvyšší, a pokud ano, tak pouze v té nejjednodušší formě, kde opět FOK velmi zaostává za kulturním světem. Kooperace s cestovními agenturami je minimální, přitom sídlo FOK přímo nabádá k široké spolupráci s cestovními kancelářemi a turismem vůbec. Žádný z návštěvníků Obecního domu **nesmí odejít z prohlídky těchto prostor bez vstupenky na koncert Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK**. V tomto ohledu budu dále jednat s vedením Obecního domu o všech možnostech užší spolupráce, včetně jednání o neutěšeném stavu před hlavním vchodem do Obecního domu, kdy nevýhodná smlouva uzavřená bývalým vedením Obecního domu dovoluje pochybným agenturám a společností provozovat své aktivity přímo u vstupu do Obecního domu, což v případě FOK poškozuje orchestr jako takový. Chaos nabízených koncertů dezorientuje návštěvníky a ti pak následně ztrácejí přehled o nabízených kulturních pořadech. Budu trvat na vyřešení navigačního systému tak, aby návštěvníky Obecního domu jednoznačně přiváděl v první řadě k **pokladně FOK**. Obecní dům musí být především **synonymem koncertů Pražských symfoniků (FOK)**. Jsem připravená v této oblasti vést další jednání s vedením Obecního domu tak, abychom došli ke vzájemné shodě. Neméně důležitou složkou marketingu a PR je fundraising. Dosavadní strategie hledání finančních prostředků je neefektivní a nepřináší žádné výrazné a stálé financování. Je potřeba

se zaměřit na takové partnery, pro které je partnerem i město Praha. S těmito subjekty je nutné se spojit a nabídnout jim spolupráci, která pro ně bude mít efekt nejenom z hlediska jejich propagace. (více v kapitole č. 3 – **Více zdroje financování, fundraising**)

5. Posílení zahraniční spolupráce

Budu prosazovat mnohem silnější zapojení Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK do nejrůznějších způsobů zahraniční spolupráce nejen v tradičních teritoriích, jako je např. Japonsko nebo Německo. Je zde opět srovnání se zahraničními orchestry, kdy FOK opět velmi zaostává v počtu zahraničních výjezdů během celého roku. Účast orchestru na zahraničních cestách je velmi důležitá nejen z hlediska ekonomického, kdy by zisk z těchto cest měl přinášet další finanční prostředky do celkového rozpočtu, ale jako velmi podstatné považují i prezentaci české kultury a zároveň s tím i propagaci hlavního města Prahy prostřednictvím jejího vlastního kulturního nástroje. Proto musí být zahraniční cesty orchestru jeho nedílnou součástí a v uspokojivém počtu. Hodlám přezkoumat, z jakých důvodů se neobnovovaly zahraniční cesty orchestru u stálých partnerů, a budu usilovat o opětovné navázání kontaktu s těmito partnery. V tomto ohledu budu požadovat úzkou spolupráci s odbory, od kterých budu zároveň i očekávat konstruktivní přístup v otázkách obsazování orchestru na problematické zájezdy v souvislosti s rentabilitou daného zájezdu nebo schválení podmínek daných pro ten či onen případ v závislosti na významu či prestiže akce.

V kontextu se zahraničními cestami orchestru budu vyhledávat a jednat s českými firmami působícími v daných zahraničních lokalitách na možném partnerství a spolufinancování tak, aby orchestr mohl akceptovat i pozvání prestižních pořadatelů, kteří však nebudou schopni uspokojit náklady orchestru. Zahraniční spolupráci nevidím pouze ve výjezdech orchestru do zahraničí, ale je možná i vzájemná spolupráce s incomingovými cestovními agenturami, které jsou zaměřené především na dovoz zahraničních turistů do hlavního města Prahy. Zde vnímám opět velký prostor pro jednání, neboť domovské sídlo FOK v Obecním domě spolu se Smetanovou sítí patří mezi kulturní památky, které nechybí v žádných nabídkových brožurách cestovních kanceláří. Dále zahájím jednání s jednotlivými asociacemi, které mají na starosti cestovní ruch, jako jsou Asociace českých cestovních kanceláří a agentur, Asociace cestovních kanceláří ČR a Asociace hotelů a restaurací, kde se nabízejí poměrně značné možnosti vzájemné spolupráce. V této souvislosti nelze nezmínit i spolupráci s Pražskou informační službou.

6. Návrat umělecké prestiže orchestru

Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK vždy patřil mezi špičkové orchestry a je neodmyslitelně spojován s hlavním městem Prahou. V pomyslném uměleckém žebříčku mu bylo vždy přisuzováno číslo 2 za Českou filharmonii. Avšak byly i doby, kdy orchestr podával výkony nejenom srovnatelné s Českou filharmonii, ale v mnohých případech to byly koncerty, které svou interpretační úrovní předstihly tento orchestr. Není tajemstvím, že mluvím o době, kdy se šéfdirigentem stal Jiří Bělohlávek a 12 let orchestr vedl ke kázni a perfektním výkonům, za nimiž stojí precizní příprava. Jeho nekompromisní postoj k práci orchestru a stejně tak i k vedení orchestru dovedl toto těleso k absolutní umělecké špičce. Tuto kapitolu lze považovat jako jedno z nejúspěšnějších období v celé existenci FOK v jeho novodobé historii. (kapitola č. 2 **Zavedení organizačního pořádku** s tímto velmi úzce souvisí).

Budíž precedentem tato úspěšná etapa a já budu usilovat o navrácení prestiže **značky FOK**. Jako členka orchestru jsem tuto dobu zažila a to mi dává přesvědčení, že tento návrat je **možný**. Orchestr musí být **respektovaným, nezpochybnitelným a hodnověrným** hudebním tělesem schopným vytvářet kulturní hodnoty, ale i alternativy komerčním projektům. Je naprosto nutné **vizualizovat** orchestr. Posluchač se stává i divákem a hudba k němu mluví i

prostřednictvím vizuálního kontaktu s orchestrem. **Neexistuje, aby orchestr přenášel na posluchače své problémy, a posluchač tak měl možnost vidět unavené a „otrávené těleso, hrající do výše svého platu“.** Je nutné začít přetvářet myšlení hudebníků a v tomto duchu budu na této změně usilovně pracovat. Dle mé vlastní praxe vím, že je to cesta těžká a dlouhá, ale nikoliv nereálná. Nic není více motivující, než **plný sál** spokojených posluchačů. Hudebník pak zapomene i na „výši svého platu“. Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK se musí opět stát **výkladní skříní hlavního města Prahy**. S tím i velmi úzce souvisí mé poznámky v kapitole č. 4 – **Efektivní práce PR a marketingu týkající se Obecního domu**.

Závěr

Tato koncepce rozvoje příspěvkové organizace Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK na léta 2013 - 2017 si neklade za cíl detailně obsáhnout a popsat jednotlivé problémy a jejich řešení. Jedná se zde o stručné shrnutí nejzásadnějších problémů, o kterých jsem přesvědčená, že je nezbytné je řešit v co nejkratším časovém horizontu. Mám připravené i bližší definování strategie rozvoje i stanovení podrobnějších úkolů v oblasti rozvoje řízení lidských zdrojů nebo bližší specifikování mých záměrů v oblasti restrukturalizace organizace včetně řešení problémů kolem Koncertního jednatelství a provozu kostela Šimona a Judy. Dále jsou zde i dramaturgické záměry, plánované umělecké projekty vedoucí k posílení prezentace FOK, záměry v oblasti vizualizace orchestru, pódiového chování srovnatelného se světovým trendem, reprezentace orchestru a projekt mající za úkol postupné navyšování platů zaměstnanců. Avšak vzhledem k rozsahu zmíněné problematiky není možné podrobně vše popsat v tomto materiálu. Budu proto velmi ráda, pokud budu moci v rámci výběrového řízení uvedenou problematiku představit ústně.

Světlana Jahodová /

V Praze dne 17. září 2012