

# Koncepce rozvoje Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK pro období 2013-2018

(příloha k přihlášce do výběrového řízení)



Obsah:

## I. Úvod

## II. Cíle navržené koncepce

## III. Specifikace hlavních problémů organizace a jejich řešení

### 1) Finanční situace FOK – analýza podkladových materiálů

- 1a) Neinvestiční příspěvek od zřizovatele a míra soběstačnosti organizace
- 1b) Vlastní výnosy organizace v hlavní činnosti – jejich struktura a vývoj
- 1c) Náklady organizace v hlavní činnosti – jejich struktura a vývoj
- 1d) Doplnková (hospodářská) činnost – výnosy a náklady
- 1e) Kostel sv. Šimona a Judy – ekonomické zhodnocení provozu

### 2) Situace v orchestru

- 2a) Orchester
- 2b) Platové ohodnocení hráčů orchestru a jejich pracovní vytížení
- 2c) Šéfdirigent

### 3) Situace v managementu organizace

### 4) Koncertní činnost organizace

- 4a) Dramaturgie
- 4b) Koncertní jednání FOK
- 4c) Koncerty pořádané FOK s účinkováním vlastního orchestru
- 4d) Zahraniční zájezdy
- 4e) Koncerty pro jiné pořadatele

### 5) Obraz organizace ve vztahu k veřejnosti (PR)

### 6) Prodej vstupenek a marketing

### 7) Sponzoři a mecenáši

### 8) Vztah s Obecním domem a.s.

### 9) Vztah se zřizovatelem

### 10) Smysl FOKu v dnešní době a pražské hudební kultuře

## IV. Závěr – návrh hlavních opatření k realizaci (shrnutí) – poznámky pod čarou

## I. Úvod

Koncepci rozvoje organizace typu **Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK** (dále jen **FOK**) lze pojmut různým způsobem. Při zpracování tohoto materiálu jsem se řídil zásadou, že koncepce musí být realistická, bez nedomyšlených slibů a velkých či módních slov či nesmyslných vizí. Vycházel jsem z několikaleté pracovní zkušenosti v této instituci, z mého osobního přátelského vztahu k celé organizaci a tradici FOKu. Koncepci jsem opakovaně diskutoval s potencionálními spolupracovníky, s vybranými členy orchestru a s kolegy z jiných hudebních a kulturních organizací.

Předpokládám, že hlavní myšlenky, které jsou v tomto textu obsaženy, budou při ústním jednání doplněny či rozvedeny na základě dotazů komise

## II. Cíle navržené koncepce

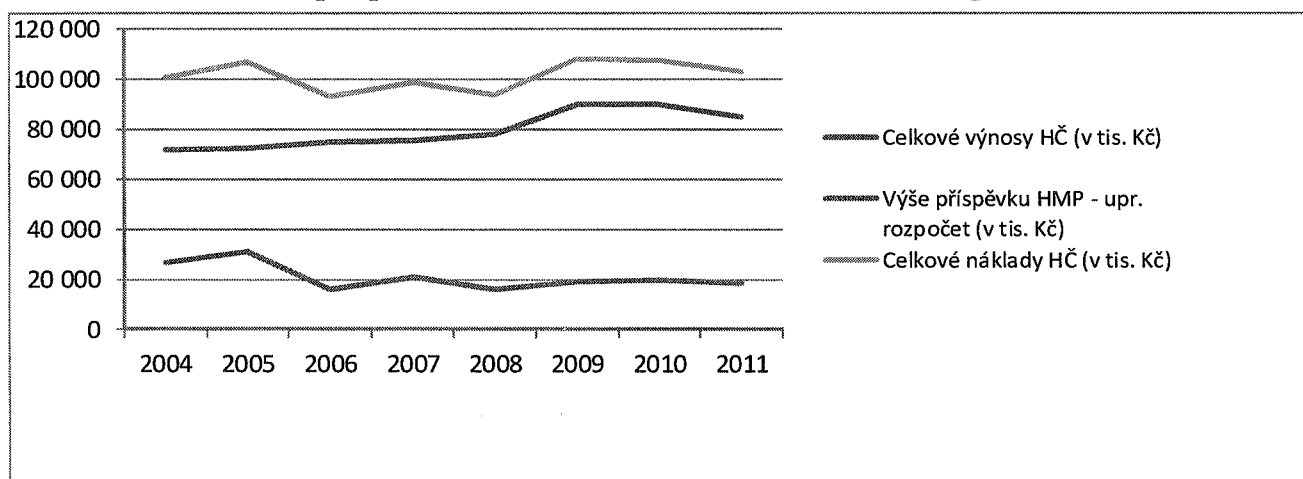
Základním cílem mé koncepce a následné práce je stabilizování a zkvalitnění orchestru v jeho stávající podobě, zefektivnění práce managementu v organizaci, přizpůsobení činnosti instituce současným podmínkám stavu společnosti a finančním možnostem a potřebám zřizovatele. V neposlední řadě je pak mým cílem zvýšit prestiž orchestru, zejména dramaturgií programu, volbou partnerů a sponzorů a koncertními turné v tuzemsku i zahraničí. Orchester by měl být tělesem, které bude důstojně, moderně a funkčně reprezentovat a propagovat hlavní město Prahu.

## III. Specifikace hlavních problémů organizace a návrh jejich řešení

### 1. Finanční situace FOK – rozpočet (analýza podkladových materiálů)

Podklady, které byly uchazečům poskytnuty zřizovatelem, nezahrnují aktuální údaje k roku 2012. Zjištění, doplněná dále o informace dostupné ve výročních zprávách organizace, se proto týkají **vývoje organizace pouze pro období cca 2004-2011**. Protože jsou tyto informace četné a často proměnlivé v časové ose, shrnuji je do přehledných grafů, ke kterým podávám stručný bodový komentář. Smyslem této analýzy je ukázat základní trendy v hospodaření organizace a **navrhnout případné změny**. Základ rozpočtu FOKu, příspěvkové organizace Magistrátu hl. m. Prahy, tvoří příspěvek zřizovatele. K povinnostem statutárního zástupce FOKu patří tento příspěvek hospodárně využít, zajistit jeho prostřednictvím realizaci hlavního předmětu činnosti FOKu a také vlastní činností zajistit jeho doplnění a rozšíření. Úkolem vedení organizace musí proto být v této souvislosti posilování vlastní finanční soběstačnosti organizace a získávání dalších finančních zdrojů.

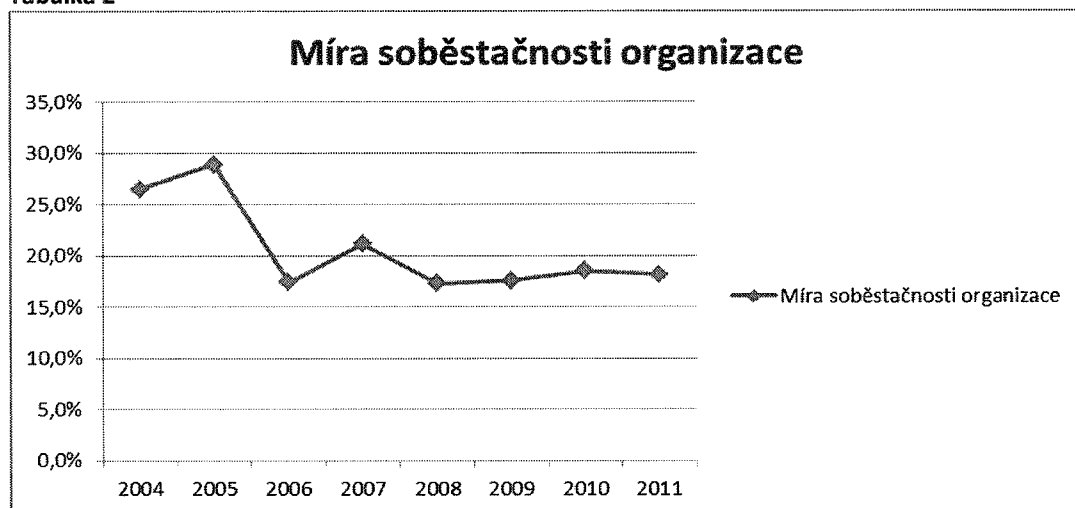
1a) Neinvestiční příspěvek od zřizovatele a míra soběstačnosti organizace



Tabulka 1

Ve výše uvedené tabulce č. 1 je názorně zachycen vývoj hlavních ekonomických ukazatelů organizace, tj. **vlastní výnosy v hlavní činnosti**, celkové náklady hlavní činnosti a výše neinvestičního příspěvku od zřizovatele v letech 2004 až 2011. Z grafu je patrné, že rostoucí náklady a snižující se výnosy jsou jednoznačně kompenzovány nárůstem neinvestičního příspěvku od zřizovatele. Tento vývoj pak způsoboval postupný pokles soběstačnosti organizace – viz. tabulka č. 2

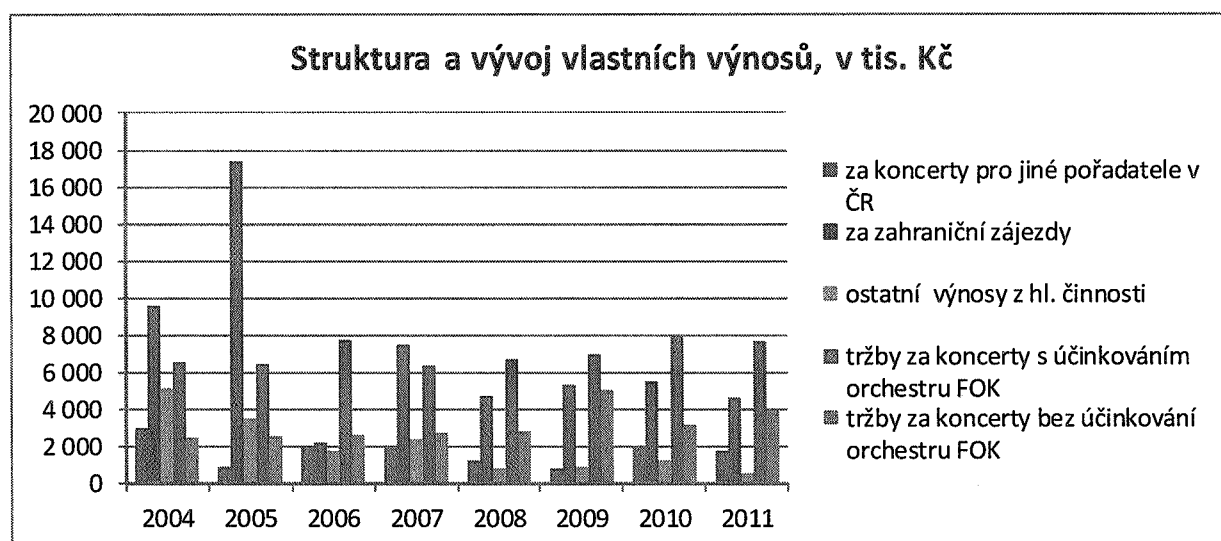
Tabulka 2



V současné době, pro kterou je příznačné šetření a omezování nákladů, je zcela zřejmé, že nelze pouze žádat zřizovatele o neustálé navyšování tohoto příspěvku. FOK musí najít způsob, jak příspěvek zřizovatele využívat efektivněji a také cesty, jak ho doplňovat vlastní činností. Hlavní pozornost celé organizace by měla především směřovat k **posílení výnosů**, především v oblasti získávání finančních prostředků z různých zdrojů (sponzoři, granty ministerstev, evropské granty, příspěvky nadací, koprodukce s jinými subjekty), zvýšením prodeje vstupenek na koncerty FOKu a z ostatní koncertní činnosti, při současném hledání rezerv v oblasti **úspor nákladů**. Zároveň je však zřejmé, že zřizovatel musí jednoznačněji definovat svůj vztah k organizaci především jasným **zadáním** aktuálních manažerských a uměleckých **úkolů pro období 2013-18** a také konkrétnější perspektivou vývoje rozpočtu organizace. Nelze přejít mlčením skutečnost, že orchestr České filharmonie pracuje od této sezóny (2012/13) v nesrovnatelně lepších podmínkách daných jednorázovým nesystémovým navýšením příspěvku zřizovatele (Ministerstvo kultury ČR), které samozřejmě vytvářejí v zaměstnancích orchestru FOK frustraci a očekávání, že se v dohledné době dočkají podobných příznivých změn.

### 1b) Vlastní výnosy organizace v hlavní činnosti – jejich struktura a vývoj

Tabulka 3

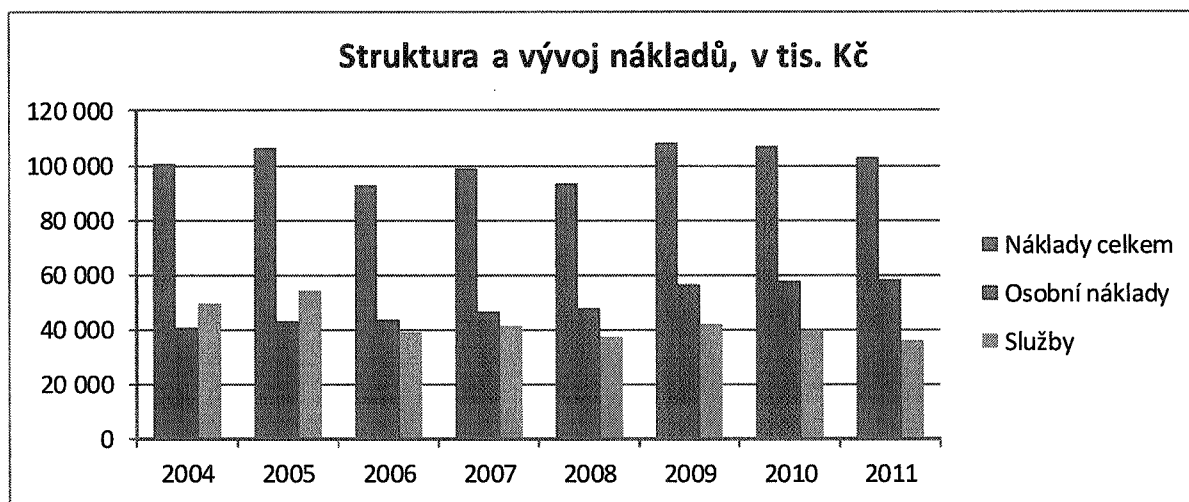


Z výše uvedené tabulky č. 3 jsou patrné tyto základní vývojové trendy v časové ose:

- zvyšují se výnosy z koncertů pro jiné pořadatele
- snižují se výnosy ze zahraničních zájezdů
- snižují se tzv. ostatní výnosy na minimum (absence sponzorů)
- vcelku se stabilizují výnosy z koncertů s účinkováním orchestru FOK
- zvyšují se výnosy z koncertů bez účinkování orchestru FOK

### 1c) Náklady organizace v hlavní činnosti – jejich struktura a vývoj

Tabulka 4

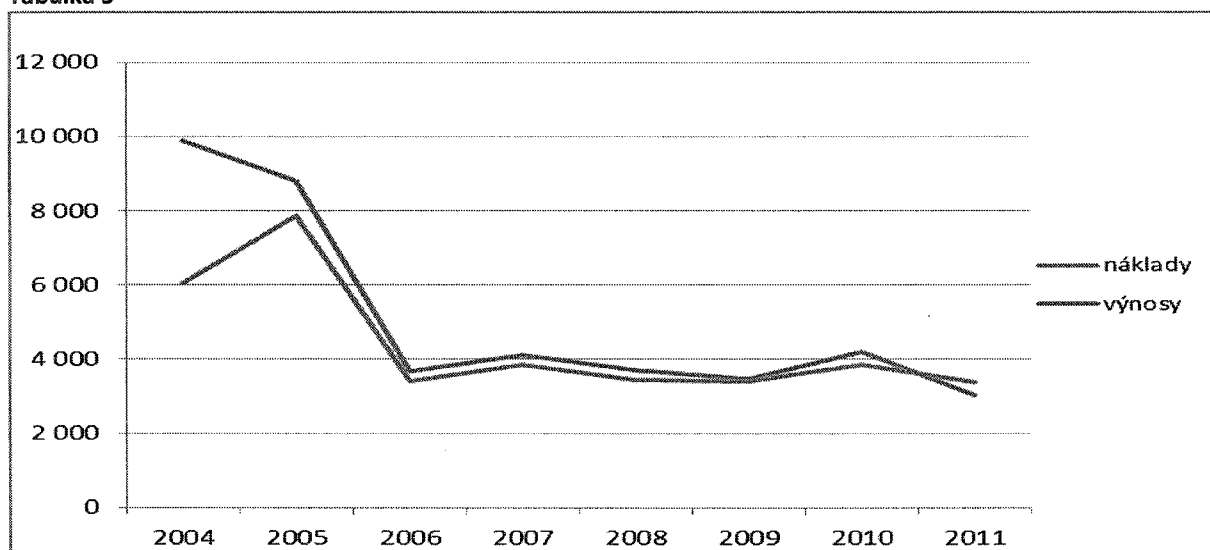


Z výše uvedené tabulky č. 4 jsou patrné tyto základní vývojové trendy v časové ose:

- celkové náklady se v posledních letech mírně snižují
- v roce 2009 došlo ke skokovému nárůstu osobních nákladů, které jsou pak od tohoto roku v kontinuální výši
- snížily se náklady na služby, úměrně snížení celkových nákladů

### 1d) Doplnková (hospodářská) činnost – výnosy a náklady

Tabulka 5



Ve výše uvedené tabulce č. 5 jsou znázorněny časové řady vývoje nákladů a výnosů v doplňkové, resp. hospodářské činnosti. Z těchto údajů je naprosto zřejmé, že tzv. **doplňková činnost** ve FOKu **přestala plnit svou funkci** doplňujícího zdroje financování činnosti organizace a v roce 2011 se již stala ztrátovou činností. Výnosy v doplňkové činnosti jsou tvořeny hlavně tržbami za pronájem kostela sv. Šimona a Judy. **Ostatní výnosy**, jako jsou kupříkladu tržby za prodej reklamy, jsou v posledních letech **minimální** či zcela zanedbatelné.

#### 1e) Kostel sv. Šimona a Judy – ekonomické zhodnocení provozu

Podle dostupných údajů byly náklady na provoz všech činností v kostele (nájem, technické zajištění provozu, pořadatelská služba, náklady na umělce, internet, telefony, platy a odvody za zaměstnance, atd.) v roce 2011 ve výši 7,37 mil. Kč. Výnosy (tj. tržby z koncertů v kostele, pronájmy kostela jiným subjektům) byly ve výši 4,08 mil. Kč. **Hospodářský výsledek** z činností v kostele **byla** tedy **ztráta** ve výši 3,28 mil. Kč. Do konce roku platil FOK za pronájem kostela majiteli ročně cca 500 tisíc Kč. Od roku 2012 byl roční nájem navýšen na 800 tis. Kč, v dalších letech se má ještě zvyšovat.

#### Řešení bodu III/1:

- *projednat se zřizovatelem jeho představy o dalším vývoji neinvestičního příspěvku pro FOK v období 2013-18*
- *průběžně zvyšovat finanční soběstačnost FOKu, tj. najít i jiné zdroje financování své činnosti, zejména formou zvýšení vlastních výnosů z koncertní činnosti a získáním tzv. sponzorů*
- *přizpůsobit činnost FOKu finančním možnostem organizace, tj. zbavit se činností, které organizaci finančně zatěžují a přitom nejsou nosným programem organizace*
- *zvážit další provozování kostela sv. Šimona a Judy*
- *snížit počet zkoušek orchestru v prostorách OD*
- *vyhodnotit po ekonomické stránce stávající smlouvy s dodavateli služeb (úklid, správce IT, grafické zpracování tiskovin a jejich výroba, pořadatelská služba...) a eventuelně vypsát nová výběrová řízení*
- *přizpůsobit počet zaměstnanců objemu činností a maximálně využívat kmenové zaměstnance*

## 2. Situace v orchestru

### 2a) Orchester

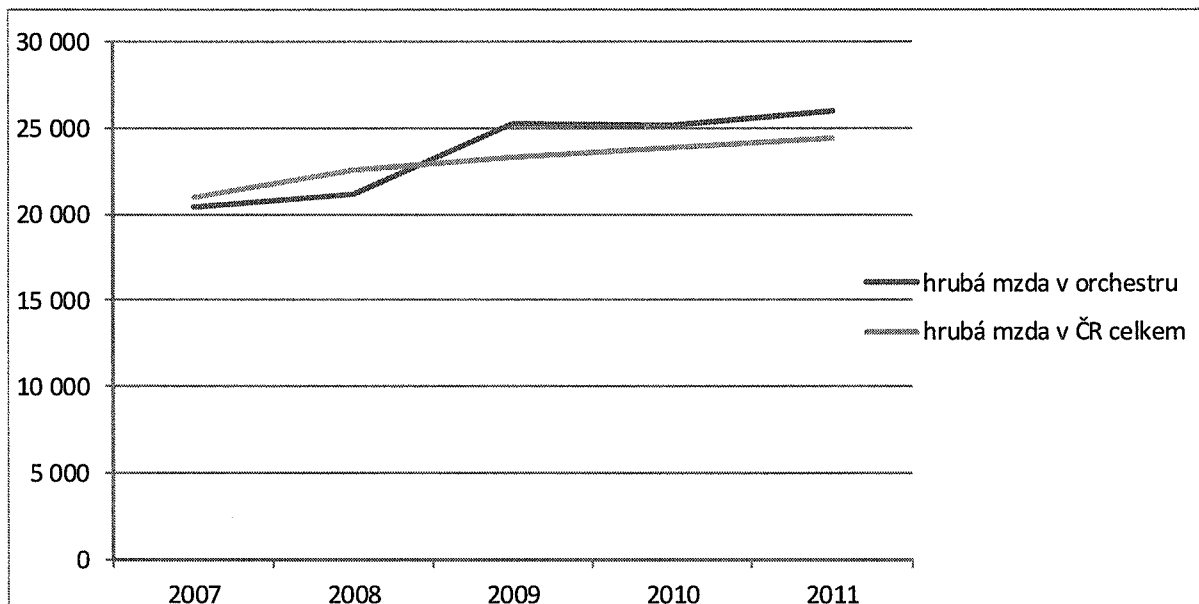
Orchester svojí činností naplňuje **hlavní účel existence organizace**, mnohostranné obohacování kulturního života Prahy v oblasti hudební kultury, pro který organizace vznikla a který je i důvodem nemalého finančního příspěvku ze strany státu, resp. hlavního města. Orchester je složitý organismus. Je kolektivem osobností. Smysl jejich výkonu se naplňuje v neopakovatelné atmosféře společné hry. Každý orchestr, tedy i FOK, má svá zvyková práva: nepsané preference, generační, skupinová a názorová rozvrstvení, dominanci přirozených autorit, které ovlivňují podobu a projev tělesa. Každé skupinové těleso si je vytváří a do určité míry je třeba s nimi počítat i v práci managementu. Je třeba je respektovat, nelze je ale brát jako neměnné. Zástupcem orchestru ve vztahu k managementu je především šéfdirigent, koncertní mistři a vedoucí skupin, umělecká rada (dále UR) a odbory. Základem úspěchu celé organizace FOK a smyslem její existence je **pravidelný mimořádný výkon orchestru**, dirigenta a sólistů při koncertech. Ten nenahradí žádná propagace, marketing, kritik ani sponzor. Naplnění tohoto požadavku je hlavním úkolem práce šéfdirigenta, koncertních mistrů, vedoucích skupin a UR.

## 2b) Platové ohodnocení hráčů orchestru a jejich pracovní vytížení

Finanční ohodnocení členů orchestru je **dlouhodobě průměrné** a odráží i preference současné české společnosti. Členové orchestru jsou zařazeni do 11. – 13. platové třídy (tutti hráči, vedoucí nástrojových skupin, koncertní mistři). Pro výkon práce člena orchestru a zařazení do těchto platových tříd je předepsáno vysokoškolské vzdělání, což téměř všichni členové orchestru splňují.

Tabulka 6

rok	průměrný plat člena orchestru		ČR celkem – průměrná nominální mzda v Kč	
	průměrný plat	meziroční nárůst v %	průměrný plat	poměr platu v orchestru k platu v ČR celkem v %
2007	20 405		20 957	97,37
2008	21 158	3,69	22 592	93,65
2009	25 307	19,61	23 344	108,41
2010	25 210	-0,38	23 864	105,64
2011	25 973	3,03	24 436	106,29



Jak vyplývá z výše uvedené tabulky a grafu, podařilo se ve FOKu v roce 2009 dosáhnout toho, aby se průměrný plat člena orchestru dostal lehce nad úroveň průměrné hrubé mzdy v ČR (+8,41 %). V následujících dvou letech 2010 a 2011 již však došlo ke sblížení těchto dvou ukazatelů (+5,64 % a +6,29%). Plat hráče FOKu je (hodnoceno celospolečensky) nedostačující. Považuji proto za žádoucí dosáhnout toho, aby se průměrný plat člena orchestru postupně zvyšoval a přibližoval se ocenění, kterého dosáhli v minulém roce hráči České filharmonie. Chceme-li po výkonném umělci, aby podával skutečně mimořádný výkon, musí za to být ohodnocen tak, aby se potvrdila jeho společenská výjimečnost. Plat hráče FOKu by měl být v dohledné době na takové úrovni, aby si nemusel doplňovat rodinný rozpočet hraním při náhodných příležitostech, které často konkurují hlavní činnosti organizace.

Je však zároveň nutné konstatovat, že jednotliví hráči orchestru nejsou pracovní zcela vytíženi, a pokud se má průměrný plat člena orchestru zvýšit, je samozřejmostí, že musí také dojít ke zvýšení pracovního vytížení jednotlivých členů orchestru. V současné době je vytíženost orchestru posuzována v souladu s kolektivní smlouvou jako celku (standard 26 frekvencí měsíčně), nikoliv ve vztahu k vytížení jeho členů

jako jednotlivců. Způsob obsazování hráčů orchestru na jednotlivé programy je neprůhledný a důsledkem toho je vytížení jednotlivých hráčů ve vztahu k jejich pracovnímu úvazku nerovnoměrné. Zároveň dochází k najímání externích výpomocí i v případech, kdy je možné využít vlastní hráče.

## 2c) Šéfdirigent

Nejdůležitější osobností celého tělesa je šéfdirigent. Utváří orchestr, zásadním způsobem ovlivňuje podobu a charakter tělesa, je jeho symbolem. V jeho kompetenci je složení, velikost a obsazení orchestru a programové směřování koncertních řad. Kontinuální prací vytváří specifika tělesa, jeho pracovní zvyklosti a standardy, včetně výsledného zvuku. Jeho osobnost se odráží v celkovém projevu orchestru. Šéfdirigent je pro každé těleso i tváří mediální prezentace. Svou proslulostí a svými kontakty v podstatě prodává těleso více, než pracovníci managementu, neboť ovlivňuje zájem především zahraničních pořadatelů. Je zároveň i magnetem či měřítkem při výběru sólistů či hostujících dirigentů, kteří s orchestrem vystupují. Jeho úloha je nezastupitelná a pro existenci tělesa klíčová.

V současné době FOK šéfdirigenta nemá. Dlouholetý šéfdirigent FOKu pan Jiří Kout je sice formálně (ústně) jmenován do této funkce doživotně, ale fakticky tuto úlohu ze zdravotních důvodů již dlouhou dobu nenaplňuje. V lednu t. r. písemně oznámil, že nebude dirigovat ani v sezóně 2013/14. Je třeba proto urychleně hledat nového šéfdirigenta a to v dialogu se zástupci orchestru, především UR. Tomuto hledání je třeba zasvětit nejbližší měsíce, resp. celou příští sezónu. Že v současné době není znám designovaný šéfdirigent FOKu pro další sezóny (jak je to běžné v každém významném evropském orchestru) považuji za neomluvitelnou chybu bývalého ředitele FOKu, šéfdirigenta Kouta i celé UR. Do budoucna je třeba uvažovat o dirigentovi mezinárodního významu, který bude disponovat přirozenou autoritou, bude komunikativní, FOK bude chápat jako svoji prioritu a bude znalcem české hudební tradice a české hudby. Ideální by bylo, vzhledem k zájmu zahraničních pořadatelů, aby to byl Čech. Zároveň by měl být skutečným a **positivním partnerem řediteli organizace** a celému managementu. Pro úvahy o výběru dirigentské osobnosti, která by začala intenzivně spolupracovat od sezóny 2014/15 s FOKem ve funkci šéfdirigenta, je třeba nejdříve hledat mezi mladou resp. mladší nastupující a po všech stránkách úspěšnou dirigentskou generací. Nový šéfdirigent by měl být schopen pracovat s orchestrem **intenzivně a kontinuálně alespoň tři sezóny**. Tak jako v jiných evropských orchestrech považuji za funkční zřídit také funkci asistenta šéfdirigenta, který by mohl pracovat s orchestrem podle pokynů šéfdirigenta především ve fázi přípravy nového programu.

### Řešení bodu III/2:

- *uvedené problémy pracovní vytíženosti projednat se zástupci orchestru, zejména s Uměleckou radou a Odborovou organizací, a jednání směřovat k uzavření nové Kolektivní smlouvy, která neodporuje platné legislativě*
- *s tím souvisí potřeba upravit systém odměňování tak, aby umožnil diferenciaci platových podmínek jednotlivých hráčů v souvislosti s jejich skutečným pracovním vytížením*
- *v dohledné době bude nutné změnit mechanismus obsazování hráčů na jednotlivé programy tak, aby byli co nejvíce využiti vlastní zaměstnanci a aby jejich využití odpovídalo výši jejich pracovních úvazků a omezilo se na minimum najímání výpomocí*
- *je třeba najít finanční krytí tohoto navýšení, hledat rezervy v hospodaření organizace, čemuž se věnuji v jiných částech své koncepce*
- *intenzivně se zabývat ve spolupráci UR výběrem nového šéfdirigenta*
- *zřídit funkci asistenta šéfdirigenta, příp. i hlavního hostujícího dirigenta*

### 3. Situace v managementu organizace

Atmosféra v celé organizaci není v současné době dobrá. Vznikla především tím, že řada problémů organizačních, provozních, koncepčních, finančních a personálních byla dlouhodobě vedením organizace (ředitelem i šéfdirigentem) přehlížena či podceňována, až se stala **chronickými**. V minulém roce organizace fungovala prakticky bez šéfdirigenta a s dlouhodobě rezignovaným ředitelem. Management, ale i orchestr, postupně ztratil respekt před autoritou vedoucího. Zásadním způsobem je ochromena či narušena vnitřní komunikace v organizaci. Svoji roli sehrálo i dlouhodobé očekávání personálních změn, ke kterým snad dochází až nyní. Některé funkce v managementu jsou obsazeny provizorně, dočasně, či nevyhovujícím způsobem. Naznačený stav vyžaduje téměř krizové pojetí managementu.

Pro každou organizaci je životně důležitá **dobrá vnitřní komunikace a vzájemná důvěra**. V tomto ohledu je třeba ve FOKu nově najít vnitřní konsenzus, především mezi důležitými subjekty, které vytvářejí podobu a profil organizace. Tedy především mezi ředitelem, šéfdirigentem, uměleckou radou, odbory a managementem. V souvislosti s tím je nezbytné provést i některé personální a kompetenční změny ve struktuře a složení managementu a v subjektech zastupujících orchestr (UR), tak aby do budoucna skutečně všichni zúčastnění **jednali s představou společného zájmu**. Znovu je třeba ve FOKu obnovit stav běžný v každé fungující společnosti a to, že jedinec nebo skupina může ovlivňovat dění či vývoj organizace jen v případě, že zároveň nese svůj díl odpovědnosti za toto rozhodnutí. Je třeba nově stanovit **jednoznačné kompetence** a řídit organizaci tak, aby mohly být naplňovány. Posun FOKu k fungující a respektované kulturní organizaci se neobejde bez podobných **reformních kroků**, kterými v posledních dvou letech prošel orchestr České filharmonie.

#### Řešení bodu III/3:

- *změnit organizační strukturu organizace tak, aby byly jednoznačně rozděleny kompetence a odpovědnost za jednotlivé činnosti v organizaci a byl zajištěn kvalitní přenos informací mezi jednotlivými pracovníky*
- *v případě vnitřních sporů vždy hledat prostřednictvím dialogu funkční kompromis*
- *vyhýbat se tomu, aby vnitřní neshody byly prezentovány na veřejnosti či do jejich řešení byly vtahovány subjekty mimo organizaci*
- *dbát na dobrý mediální obraz organizace, který je ve společensky i ekonomicky složité době často základem komerční úspěšnosti*
- *motivovat zaměstnance k představě společného cíle*

### 4. Koncertní činnost organizace

#### 4a) Dramaturgie

FOK je již desetiletí považován za orchestr, jehož **dramaturgie je v pražské nabídce nejosobitější**. Je třeba to chápat jako určitý závazek a daný stav udržet či ještě posilovat. Dramaturgie je také především odrazem osobnosti šéfdirigenta. Celosvětově se potvrzuje, že magnetem koncertů jsou především skladby - evergreeny, ale také dirigenti a sólisté. Důležité jsou i společenské souvislosti koncertu a mediální „šuška“<sup>1</sup>. FOK je kulturní a společenskou institucí, která plní nejen funkci zábavnou, ale i funkci vzdělávací

Tradiční rozvržení koncertní sezóny do abonentních řad se celoevropsky vyčerpává. V blízké budoucnosti bude proto potřeba se ve FOKu mnohem více zabývat **vztahem dramaturgie a marketingu**, hledat funkční způsoby, jak zaujmout nové posluchače, kupříkladu i vytvářením krátkodobých abonmá či pořádáním koncertů pro specifické společenské či zájmové skupiny. Dramaturgie se bude muset mnohem více zabývat způsoby, jak potenciálnímu návštěvníkovi koncertu program přiblížit a zatraktivnit. Jednou



z možností je i obsahová proměna některých koncertních řad, včetně návratu k původní pestrosti, kterou nabízí celosvětově uznávaná značka orchestru, tedy FOK. Vzhledem ke stavu a úrovni našich operních domů je aktuální uvažovat i o uvádění koncertních podob atraktivních oper (či jejich částí), které nejsou do repertoáru pražských operních domů zařazovány, či o realizaci koncertů filmové hudby. Zcela nově a moderně je třeba uvažovat o poslání a smyslu tzv. výchovných a vzdělávacích koncertů, včetně koncertů pro předškolní mládež či neformálních koncertů pro studenty středních škol.

#### Řešení bodu III/4a:

- *vytvořit pestrou a nápaditou programovou nabídku*
- *kombinovat známé tituly a s citem přinášet i díla zapomenutá či premiérová*
- *zvýšit kvalitu vzdělávací funkce FOK*
- *zpracovat nový koncept programové nabídky (ABO řady...)*

#### 4b) Koncertní jednatelství FOK

**Současná podoba** tzv. Koncertního jednatelství FOK je **nevyhovující**. Komorní koncerty, které Koncertní jednatelství produkuje, vykazují snižující se návštěvnost a jsou často finanční zátěží pro organizaci. V Praze je zároveň široká nabídka podobných, často i identických, komorních koncertů jiných pořadatelů. Také provozování kostela sv. Šimona a Judy je v současné době za stávajících podmínek nad finanční poměry FOKu. Stejná služba hlavnímu městu a jeho kultuře může být dokonce zajištěna i bez celoročního pronájmu a správy tohoto objektu. Proto je třeba najít nový smysl Koncertního jednatelství FOK a intenzivně se zabývat i efektivnějším využíváním kostela sv. Šimona a Judy.

#### Řešení bodu III/4b:

- *snížit počet komorních koncertů, ponechat v nabídce ze současných pouze cykly Světová klavírní tvorba, Stará hudba a Komorní hudba*
- *zvážit, zda by nebylo efektivnější komorní koncerty realizovat v různorodých prostorách historických objektů Prahy na základě jednorázových pronájmů, jak tomu bylo před rokem 1993, včetně Obecního domu*
- *v Komorní radě preferovat účast ansámbků tvořených především hráči orchestru*
- *přehodnotit smlouvu o dlouhodobém pronájmu kostela sv. Šimona a Judy*

#### 4c) Koncerty pořádané FOK s účinkováním vlastního orchestru

Koncerty FOKu s účinkováním vlastního orchestru jsou **nosnou činností organizace**. Probíhají, až na výjimky, ve Smetanově síni Obecního domu. Jejich počet se v posledních letech pohyboval kolem 39 – 44 koncerty ročně, což považuji za **nedostatečné**. Pořádání koncertů ve vlastní režii je však velmi nákladná činnost (pronájmy Smetanovy síně, honoráře hostujících umělců, jejich ubytování a doprava), přesto by bylo dobré počet koncertů zvýšit. To je možné především v souvislosti s nově koncipovanými výchovnými a vzdělávacími koncerty a s koncerty pro jiné pořadatele. Na prvním místě by to mělo být hl. m. Praha, další městské organizace a Obecní dům, a.s. a pražské střední a vysoké školy

#### Řešení bodu III/4c:

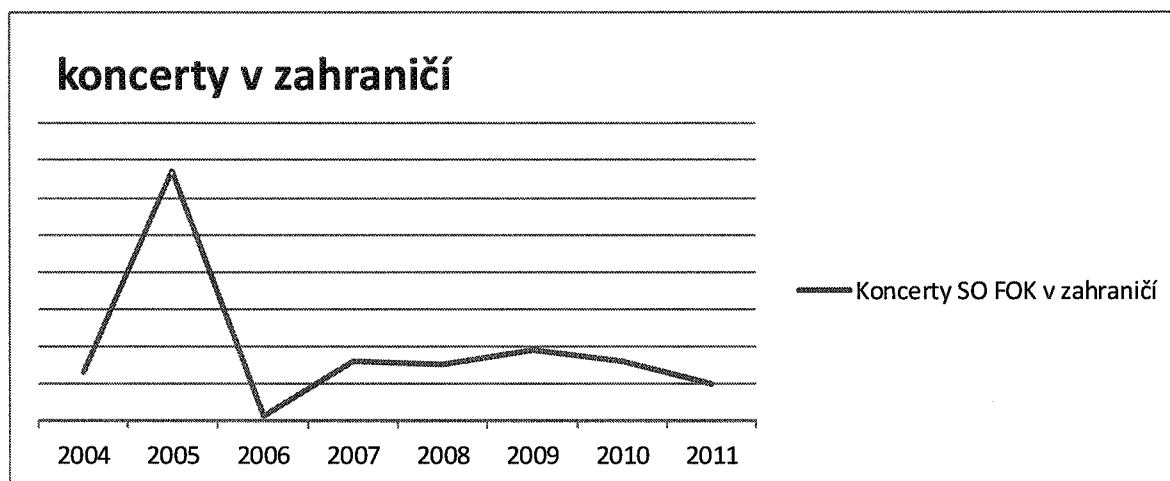
- *najít další externí finanční zdroje a využít je pro zvýšení počtu koncertů*
- *realizovat koncerty ve spolupráci s jinými městskými organizacemi*

- *nově koncipovat smysl a podobu výchovných koncertů*

#### 4d) Zahraniční zájezdy

Cestování velkých těles je finančně velice náročné a zahraniční pořadatelé k němu přistupují jen v případě, že mají jistotu finančního úspěchu. Až na výjimky nebývají zahraniční turné orchestru FOK pro organizaci skutečným finančním přínosem, jak tomu bylo ještě před rokem 2000. Mají však svoji nezanedbatelnou roli ve smyslu reprezentace Prahy. S tímto vědomím je třeba jednat o zahraničních zájezdech i do budoucna a snažit se o **zvýšení počtu výjezdů** orchestru. Většina pořadatelů pak spojuje pozvání na turné s osobou dirigenta, sólisty, s představou konkrétního programu, či s požadavkem případné participace FOKu na nákladech (doprava).

Tabulka 7



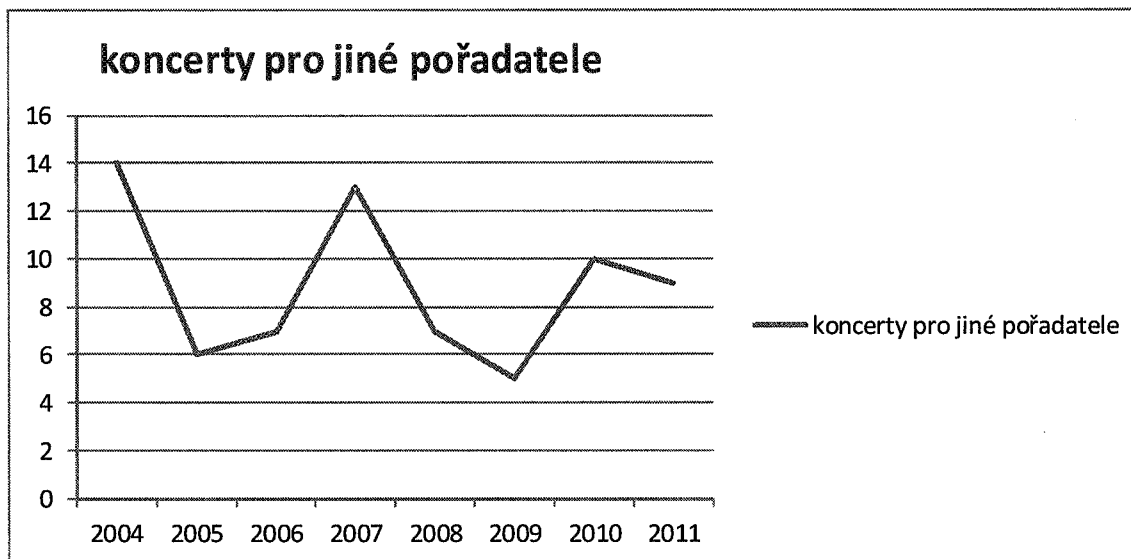
#### Řešení bodu III/4d:

- *navázání exkluzivní a dlouhodobé spolupráce s některou z významných evropských, příp. i českých agentur při zajišťování zahraničních turné*
- *soustavně pracovat na získávání dalších finančních prostředků na podporu zahraničních zájezdů (granty, sponzoři)*
- *připravit zajímavé nabídky pro zahraniční pořadatele ve smyslu nejen atraktivního programu, ale i obsazení uměleckého*

#### 4e) Koncerty pro jiné pořadatele

Koncerty pro jiné pořadatele na území ČR jsou pro FOK v současné době jednoznačně **nejlucrativnější záležitostí**, přičemž mají i nezanedbatelnou reprezentační roli. Z těchto důvodů je třeba se soustředit na zvýšení jejich počtu a kromě již tradiční účasti na tuzemských hudebních festivalech i aktivně vyhledávat další možnosti.

Tabulka 8



#### Řešení bodu III/4e:

- *soustavně pracovat na získávání kontaktů pro rozvoj této činnosti*
- *připravit kvalitní programovou nabídku pro jiné pořadatele*
- *aktivně nabízet účinkování orchestru při různých příležitostech pro subjekty různého typu (banky, společnosti, mezinárodní konference, vysoké školy)*
- *stát se oficiálním a respektovaným reprezentantem kultury Hl. m. Prahy i v dalších regionech ČR a v zahraničí*

#### 5. Obraz organizace ve vztahu k veřejnosti (PR)

Velkým **nedostatkem** FOKu v posledních letech byla jeho **veřejná prezentace (PR)**. Přes poměrně vysoké náklady na propagaci nebylo FOK na veřejnosti příliš vidět. Plakáty na koncerty orchestru se po Praze objevovaly velice sporadicky, často v nevyhovujících obdobích a v malém počtu. Plakáty Koncertního jednatelství byly vyvěšovány především na plochách mimo centrum a ve zcela zanedbatelném množství. Zvláště v minulé sezóně byla pak řada plakátů informačně nefunkčních vinou celkového grafického pojetí a nadbytkem zveřejňovaných informací. **Propagace FOKu je nahodilá, nesystémová, nemoderní, chybí snaha o vytvoření nadčasových kampaní.**

Také spolupráce s médii velmi stagnovala. O FOKu se téměř nepsalo ve společenských periodikách, které především oslovují potencionální návštěvníky koncertu, zcela pak FOK zmizel ze zpravodajství televizních stanic a relevantních stanic rozhlasových.

**Webové stránky FOKu jsou zastaralé, nepřehledné a přinášejí zbytečné informace.** Jejich jazykové mutace jsou amatérské. Není ani vytvořena verze pro mobilní síť. Jsou statické. Dostatečně nejsou využívány ani moderní nástroje, např. sociální síť Facebook, YouTube či Twitter. V oblasti PR čeká nové vedení FOK snad nejvíce práce. Poměrně záhy by měla být vytvořena **nová vizuální podoba** propagačních materiálů, která by podporovala značku FOK. Je třeba se programově vrátit k původnímu celosvětově zavedenému logu a důsledně ho užívat v prezentačních kanálech. Co nejdříve je nutné zpřehlednit a zatraktivnit webové stránky. Je důležité aktivně využít síť Facebook pro vytvoření vlastního informovaného publika. S tím souvisí i možnost založení vlastního Youtube kanálu, který by byl naplňován ukázkami ze zkoušek, rozhovory se členy orchestru, hostujícími umělci i zajímavými hosty. V dobrém by se FOKu vrátilo, kdyby se mnohem více soustředil na propagaci hostujících umělců, především pravidelným zprostředkováním rozhovorů a PR materiálů pro média, pořádáním besed a aktivních autogramiád. A

v neposlední řadě je třeba zcela změnit koncepci plakátu ve smyslu jejich pojetí, vizuální podoby, počtu a způsobu prezentace.

#### Řešení bodu III/5:

- vytvořit nové grafické pojetí tištěných propagačních materiálů, které bude podporovat značku FOK
- změnit koncepci plakátů a všech tištěných propagačních materiálů ve smyslu jejich pojetí, vizuální podoby, počtu a způsobu prezentace
- vrátit se k původnímu celosvětově zavedenému logu a důsledně ho užívat v prezentačních kanálech
- intenzivně budovat vztahy s médii s cílem co největší prezentace FOK na veřejnosti
- vytvořit živé, přehledné a interaktivní webové stránky
- rozvíjet a naplno využívat moderní způsoby prezentace, jako Facebook, Youtube atd.
- více využívat k propagaci hostující umělce formou poskytování rozhovorů a PR materiálů pro média, pořádáním autogramiád
- zvýšit profesionalitu zaměstnanců, kteří se věnují PR činností v organizaci
- vyhodnotit po stránce finanční a organizační možnost zadání části této agendy externí profesionální agentuře při současném snížení počtu zaměstnanců, kteří se dosud PR problematikou zabývají

## 6. Prodej vstupenek a marketing

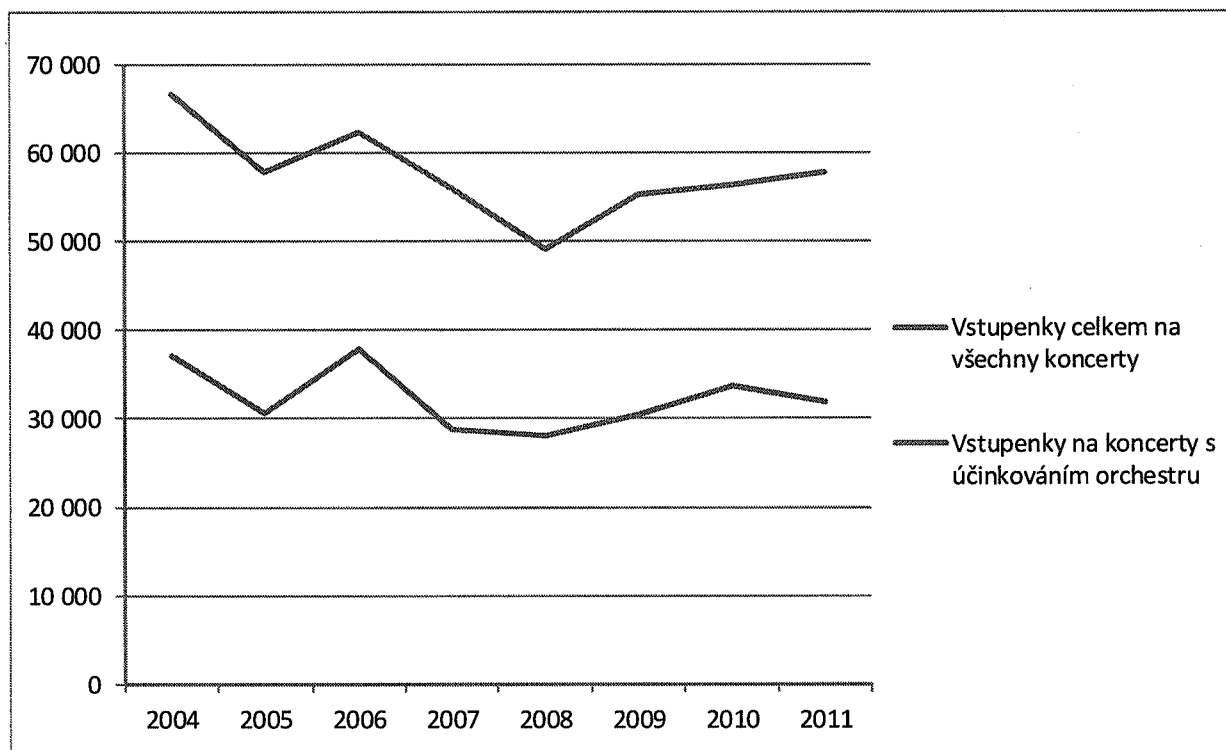
Všechny orchestry světa dnes bojují o diváka, resp. návštěvníka. **Vážná hudba se prodává stále hůře**, protože vyžaduje do určité míry připraveného a vzdělaného posluchače, který je stále větší vzácností. Hudba není v dnešním světě toužícím především po zábavě, jednoduše prodejné zboží, pokud vůbec ještě atributy zboží naplňuje

Příjmy ze vstupného se dlouhodobě propadají, a proto je třeba zapracovat především na **zefektivnění distribuce vstupenek**. Částečně je to samozřejmě otázka dramaturgie, ale v případě FOKu jde také o důsledek neexistující práce s diváky a nedostatečného marketingu. FOK nijak neoslovuje diváky, kteří by si mohli koupit vstupenky přes internet, stejně pasivní je i osobní prodej vstupenek v pokladně FOK. Vstupenky jsou nabízeny sice u předprodejních portálů, ale chybí přímé prolinky na jednotlivé koncerty. Je velice obtížné si zakoupit on-line vstupenku na koncert FOKu ze zahraničí.

Ve FOKu je velký nevyužitý prostor pro vymyšlení nových způsobů nabídky a prodeje vstupenek na koncerty. Velice slabé je využití sociálních sítí, nabídek pro cestovní kanceláře, hotelové sítě v Praze a velkých firem se sociálními programy pro zaměstnance. Rezervy jsou i v kooperaci s peněžními ústavami či vedením vysokých škol. Minimální aktivita byla vyvíjena při hledání společných zájmů různých pražských kulturních a volnočasových subjektů. Chybí také jakákoliv **podpora alternativních distribučních kanálů** a lepší vzájemná podpora jiných městských organizací (např. Dopravní podnik hl.m. Prahy, ZOO Praha, Galerie hl. m. Prahy) a také lepší zapojení městského projektu Opencard do propagace FOKu.

Alternativním, důležitým a zanedbávaným prodejním kanálem jsou concierge a recepce 4 a 5 hvězdičkových hotelů v Praze, které mají velký vliv na názory turistů navštěvujících naše hlavní město. Zcela chybí využívání moderních způsobů propagace, nenápadité plakáty nemají šanci oslovit náhodné diváky. Naprosto nedostatečná je práce marketingu při tvorbě a propagaci "příběhů" jednotlivých představení a chybí jakékoliv provázání s aktuálním děním. Nedostatečně využívány jsou i **možnosti společných marketingových a reklamních aktivit s Obecním domem**.

Tabulka 9



Z výše uvedené tabulky č. 9 je patrné, že podíl posluchačů, kteří navštívili koncerty s účinkováním orchestru, na celkovém počtu návštěvníků koncertů, pořádaných FOK se v posledních letech snižuje. Toto považují za negativní jev, který je třeba změnit.

#### Řešení bodu III/6:

- zefektivnění prodeje vstupenek, hledat nové cesty k prodeji vstupenek, zvýšit návštěvnost koncertů s účinkováním orchestru FOK
- prostřednictvím sociálních sítí (Facebook, Twitter) oslovit především mladší diváky
- aktivně pracovat na rozšíření sítě prodejců vstupenek (cestovní kanceláře, hotely, velké firmy)
- spolupráce s concierge a recepcemi 4 a 5 hvězdičkových hotelů v Praze
- úzce spolupracovat v oblasti PR a marketingu s Obecním domem
- průběžně konzultovat s profesionály, kteří působí v těchto oblastech, event. jim i svěřit určitý objem této práce
- vytvoření moderního jednotného komunikačního systému (webové stránky, tiskoviny a veškeré další propagační materiály)

## 7. Sponzoři a mecenáši

FOK ztratil za poslední tři roky všechny významné sponzory. Najít nové je velice náročný úkol. Tento stav má velké finanční důsledky v rozpočtu FOK a zvyšuje finanční závislost organizace na rozpočtu zřizovatele a snižuje soběstačnost organizace. Zároveň je třeba počítat s tím, že sponzoři nepřijdou sami a že budou investovat finanční prostředky pouze za předpokladu, že jim tato investice na oplátku něco přinese. Hledání nových zdrojů příjmů od fyzických i právnických osob je třeba věnovat **systematickou pozornost**. Stejně tak i transferů od rezortních ministerstev, ze strukturálních fondů EU a od národních i mezinárodních nadací a fondů.

#### Řešení bodu III/7:

- vybudovat síť osobních a institucionálních vztahů
- zpracovat nabídku pro potenciální sponzory, která je zaujme svými nápady

- *systematicky posilovat prestiž FOKu, aby se stal atraktivním subjektem pro potencionální subjekty*
- *získané prostředky od sponzorů využít v maximální míře pro vylepšení finanční situace organizace, její propagace a pro zvýšení počtu koncertů orchestru*

## 8. Vztah s Obecním domem a.s.

FOK, i podle zřizovací listiny, sídlí v Obecním domě (dále OD). Nesdílím často prezentovaný názor, který zpochybňuje vhodnost Smetanovy síně pro interpretaci vážné hudby. „Smetanka“ má sice své akustické problémy, ale tento sál disponuje nezaměnitelnou atmosférou, která ho řadí k nejrepresentativnějším koncertním místům v Evropě. V posledních letech se příliš nedařilo využívat všech **možností vzájemné spolupráce** s Obecním domem. I přes rozdílný statut obou organizací je možné najít mnohem více společného a to především při přípravě a realizaci společensky a kulturně významných projektů, tak i při každodenním využívání prostor OD pro nahodilé návštěvníky. Za úvahu a další jednání s vedením OD stojí i **propojení některých marketingových a PR aktivit**.

### Řešení bodu III/8:

- *soustavně posilovat spojení FOKu a OD*
- *provázet s OD propagační a marketingovou práci*
- *zpracovat pro obě strany akceptovatelný koncept oboustranně výhodné vzájemné spolupráce při zachování vzájemného respektu obou institucí*
- *rozvinout spolupráci s Obecním domem při společné realizaci reprezentativních koncertních projektů kupř. světových hvězd či jiných společensky mimořádných akcích*
- *zvýšit využití prostor v OD pro komorní koncertní činnost FOK*
- *nabídnout Obecnímu domu zprostředkovatelskou, resp. agenturní činnost FOK při zajištění účinkujících z řad orchestru při realizaci tzv. „turistických“ koncertů v OD*

## 9. Vztah se zřizovatelem

Změnou by měl projít i vztah FOKu a jeho zřizovatele Magistrátu hl. m. Prahy. Tento vztah by měl být založen na **vzájemné důvěře** a respektu a na **jasně formulovaných a zadaných úkolech**. FOK by měl promyšleněji prezentovat Prahu a jeho priority a Magistrát by naopak měl o FOKu uvažovat jako o své důležité příspěvkové organizaci a využít její existence k realizaci svoji kulturní politiky a prezentaci. Do budoucna by měl být hlavním představitelem FOKu ve vztahu ke zřizovateli jeho **statutární zástupce**. Bez zřejmé a jasné podpory zřizovatele neobstojí v této funkci žádný člověk. Zvláště ve stavu, v kterém se těleso v současné době nachází.

## 10. Smysl FOKu v dnešní době a pražské hudební kultuře

FOK musí nově nalézt své místo mezi pražskými orchestry. Podstata toho úkolu spočívá v **pozitivním vymezení FOKu** především vůči České filharmonii. FOK musí stále hledat smysl své existence a téměř každodenně ho obhajovat. A to ve svém postavení v rámci domácí hudební kultury, tak i v souvislosti s možnostmi prezentace FOKu v zahraničí. Především svoji dramaturgií, volbou dirigentů a sólistů, způsobem a úrovní interpretace a vlastní prezentací. Je to velice obtížný úkol, který vyžaduje dlouhodobě koncepční práci a spolupráci celé organizace. ČF je vnímána doma i celosvětově jako první český orchestr a bylo by zbytečné ji toto prvenství upírat. Je však třeba neustále opakovat a vším stvrzovat, že FOK je svými kvalitami naprosto srovnatelné těleso, které si zaslouží nemenší pozornost návštěvníků, medií, sponzorů a státu. Je však třeba počítat s tím, že tato snaha je sisyfovského rodu a její naplnění není samozřejmé.

Jedním z úkolů nového ředitele je nalézt ve spolupráci s šéfdirigentem takovou podobu a charakter tělesa, který by **všichni** (či alespoň relevantní většina) **zaměstnanci přijali za svůj** a na jehož podobě by cíleně a ochotně spolupracovali a hájili ho na všech úrovních. Určitým vzorem by mohl být kupříkladu Konzerthausorchester Berlin, či jiné srovnatelné magistrátní těleso významného evropského velkoměsta či kulturního centra (Mnichov, Vídeň, Drážďany, Výmar, Lipsko, Budapešť), které mají mnoho podobných rysů jako FOK. **Není nic špatného deklarovat, že FOK je především tělesem magistrátním, které reprezentuje naše hlavní město, že jeho posláním je zpestřovat kulturní a společenskou nabídku Prahy, že je to především orchestr pro Pražany a návštěvníky naší metropole. A že je to špičkové těleso, které reprezentuje Prahu a českou hudební kulturu v zahraničí. Toto sebevymezení FOKu, sdělované promyšleně a s určitou stavovskou hrdostí, může být do budoucna naopak **zajímavým marketingovým krokem.****

Od ČF se FOK může odlišovat progresivnější a pestřejší dramaturgií, tím, že bude dávat systematicky prostor mladým perspektivním umělcům, především dirigentům, a zajímavým a pro diváky inspirativním **propojením svých aktivit s dalšími pražskými institucemi** (OD, Zoologická zahrada, Botanická zahrada, Konzervatoř, GHMP, Dopravní podnik hl. m. Prahy, pražská divadla) a také zahraničními magistrátními orchestry. V roce 2014 bude FOK slavít 80. výročí svého vzniku. Jedním z úkolů nového vedení je využít tuto příležitost k většímu zviditelnění orchestru, kupříkladu i návratem k obsahovému znovunaplnění své značky: Film Opera Koncert

#### **IV. Závěr – návrh 10ti nejdůležitějších opatření - shrnutí**

- 1) Nalezení nového šéfdirigenta FOKu**
- 2) Návrh nové organizační struktury – snížení počtu zaměstnanců, nové přerozdělení zaměstnanců mezi HČ (zůstane 133) a DČ (snížení) – viz příloha**
- 3) Přehodnocení nájmu kostela sv. Šimona a Judy. Zrušení / aktualizování některých komorních cyklů Koncertního jednatelství**
- 4) Posílení vztahu FOKu k hl. m. Praze**
- 5) Intenzivní spolupráce s Obecním domem a dalšími magistrátními příspěvkovými organizacemi**
- 6) Navázání spolupráce a propojení aktivit s významnými magistrátními orchestry Evropy**
- 7) Zásadní změna v pojetí marketingu, PR a fundraisingu**
- 8) Zpracování nového konceptu programové nabídky s akcentem na výroční sezónu 2014/15**
- 9) Rozšíření nabídky koncertů pro jiné pořadatele v ČR a zahraničí**
- 10) Nové vymezení smyslu FOKu v dnešní době**

---

Pod čarou, aneb: O čem se moc nehovořilo a také: K čemu je vlastně ředitel?

Nezmínil jsem řadu aktivit, které jsou v poslední době v souvislosti s činností orchestrů módní. Týká se to kupříkladu *orchestrální akademie mladých, klubu přátel orchestru, rezidenčních umělců, doprovázení světových hvězd, pořádání festivalu, spolupráce s hudebními školami kupř. s HAMU či pražskou konzervatoří, crossoverových projektů, agenturního zastupování špičkových hráčů FOKu, vydávání neperiodických publikací, CD a DVD s nahrávkami orchestru, celou nekonečnou oblast tzv. merchandisingu, náborových akcí ve školách, koncertů na veřejných prostranstvích, online přenosů veřejných zkoušek do nemocnic či seniorských domovů.....* O tom všem lze uvažovat, pokud vznikne opravdová společenská potřeba a poptávka, v situaci, kdy bude těleso personálně i finančně konsolidované. Při vymýšlení nadstandardních akcí, ale i při přípravě běžné sezóny, by bylo třeba do budoucna vycházet z přátelské kooperace s ostatními pražskými orchestry. Potenciální publikum koncertů

vážné hudby v Praze je nečetné a bylo by neproduktivní ho lákat obdobnými díly, interprety či reklamními kroky.

Ředitelé přicházejí a odcházejí a orchestr zůstává. Je to tak nejspíše v pořádku. Smysl práce každého ředitele/ intendanta orchestru spočívá především v každodenní snaze o **zlepšování podmínek pro práci a prezentaci svěřeného tělesa**. Zároveň je jeho povinností uvážlivě propojovat činnosti jednotlivých oddělení managementu tak, aby na sebe nekonfliktně navazovaly a vše směřovalo k úspěchu. S tím souvisí i povinnost kontinuálně a koncizně utvářet, formulovat a uplatňovat své názory, které by měly být inspirací pro všechny podřízené a spolupracovníky. Úspěch práce každého ředitele souvisí i se schopností respektovat vnitřní hierarchii organizace, ale zároveň v důslednosti, která musí být doprovázena nadhledem, s jakou vyžaduje dodržování pracovních povinností všech zaměstnanců na všech úrovních. Ředitel nemusí být ani nejchytřejší ani nemusí překypovat invencí, ale musí umět dát těmto kvalitám prostor a uplatnění. A v neposlední řadě musí v dobrém vycházet se zřizovatelem a všemi, kteří pro práci tělesa poskytují peníze, prostor a energii. A to vše činit tak, aby po uplynutí doby vyhrazené jeho působení, mohl v klidu, s respektem, důstojně a **nejlépe i s úsměvem** odejít.

V Praze, 10. 2. 2013

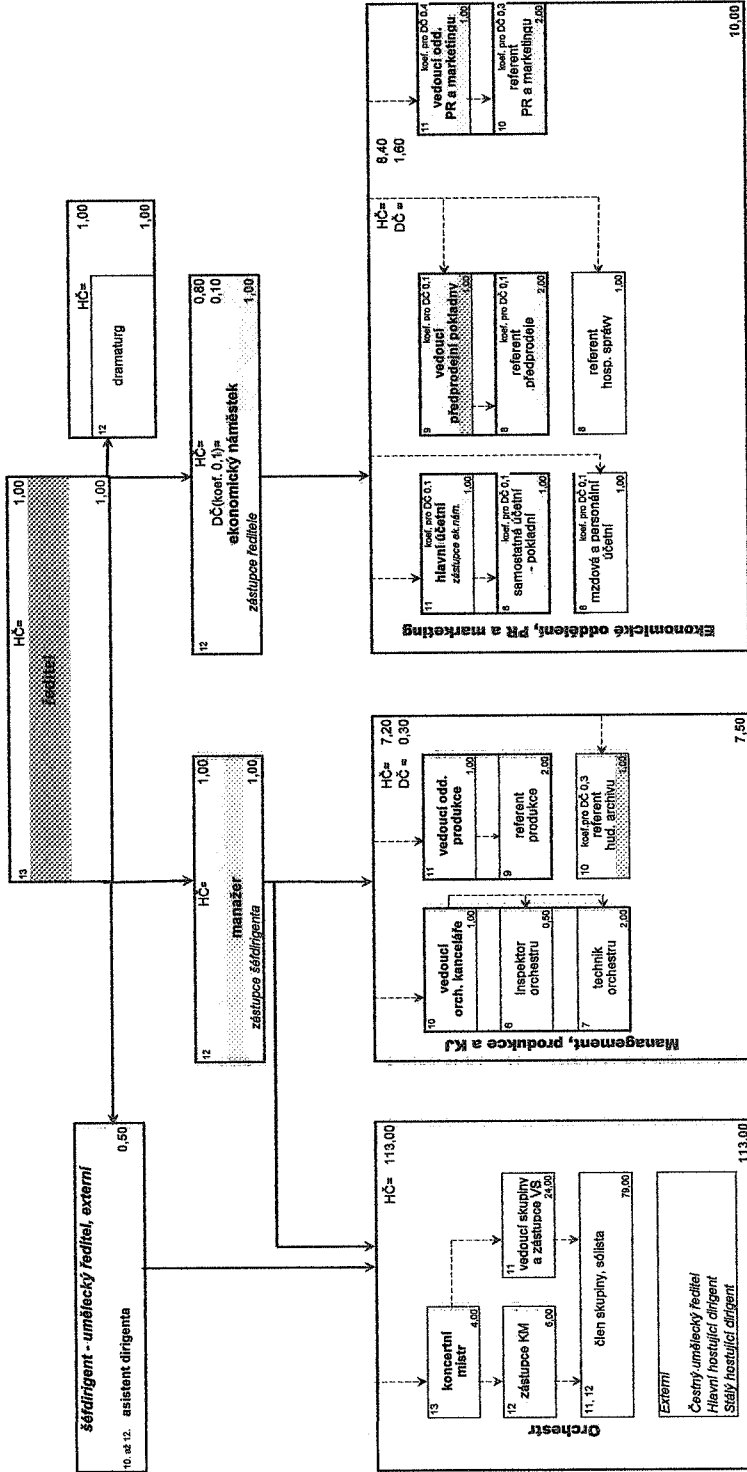
Petr Daněk

© Petr Daněk, 2013



**Symfonický orchestr hlavního města Prahy FOK**  
návrh nové organizační struktury

**Celkem přepočtený počet zaměstnanců: 136,00**  
**Přepočtený počet osob v HC= 133,00**  
**v DC= 2,00**



čárkovaně doplnková činnost

- ad § 124 ZP bod (4) - 5 až 15 % příplatek za vedení
- ad § 124 ZP bod (3) - 1 stupeň řízení - 5 až 30 % příplatek za vedení
- ad § 124 ZP bod (3) - 2 stupeň řízení - 15 až 40 % příplatek za vedení
- ad § 124 ZP bod (3) - 3 stupeň řízení - 20 až 50 % příplatek za vedení
- ad § 124 ZP bod (3) - 4 stupeň řízení - 30 až 60 % příplatek za vedení