

SYMFONICKÝ
ORCHESTR
HL. M. PRAHY
PRAGUE SYMPHONY ORCHESTRA



**ORCHESTR EMANCIPOVANÉ METROPOLE,
AMBASADOR SVÉHO MĚSTA**

Symfonický orchestr hlavního města Prahy FOK
2022 – 2027

OBSAH

I. ORCHESTR EMANCIPOVANÉ METROPOLE, AMBASADOR SVÉHO MĚSTA

Na úvod místo motivačního dopisu

II. KAM SE UBÍRÁ KLASICKÁ HUDBA, JEJÍ POSTAVENÍ VE SPOLEČNOSTI A JAKÉ PŘÍLEŽITOSTI TO PRAZE A JEJÍMU ORCHESTRU NABÍZÍ

Prognóza mimo soutěž

III. STRATEGIE PŘEHLEDNĚ

Pražští symfonikové 2022 – 2027 - přehled strategických cílů, klíčových agend a jejich priorit

IV. PODROBNÝ KOMENTÁŘ KE KLÍČOVÝM AGENDÁM A JEJICH PRIORITÁM

Klíčové agendy příspěvkové organizace, poznámky k vývoji v uplynulých letech, aktuální stav a cíle



fok

ORCHESTR EMANCIPOVANÉ METROPOLE, AMBASADOR SVÉHO MĚSTA

Na úvod místo motivačního dopisu

Severoněmecký Lübeck je svébytné místo - původně hanzovní město, malebné, prosperující, hrdé a autentické. Historické centrum, obklopené kanály, zapsané na seznamu světového dědictví UNESCO, má tvar vajíčka. Uprostřed stojí původní radnice, cihlová gotická stavba. Na jejím „dvorku“ si Lübečané postavili kostel Panny Marie, další cihlový klenot, jehož klenba v hlavní lodi sahá do výšky takřka 40 metrů a dvě věže jsou vysoké 125 metrů. Zato pro papežský Dóm sv. Jana Křtitele vyčlenilo město parcelu až na špičce vajíčka, dále od centra, na jeho jižním okraji. Tak se tehdy potvrzovalo sebevědomí a význam města. Ta řevnivost města a církve i v dalším průběhu času motivovala obě strany k úpravám svých chrámů, jejich zvelebování, výzdobě, doplňkovým stavbám.

Z dnešního pohledu není podstatné, zda motivem byla řevnivost či jiné pohnutky, podstatné je, že určující sebevědomí města a „spolupráce“ s dalšími aktéry, byť svérázná, vedla k vytvoření výjimečného města s nezaměnitelnou atmosférou.

Lübeck není metropolí, kterou by bylo možné srovnávat s Prahou. Také zlaté časy hanzovních měst pominuly. Stále ale jde o prosperující město, jehož prosperita je založena na jeho svébytné kultuře. To mají Praha a Lübeck společné.

V Lübecku jsem strávil mnoho času, ale v Praze jsem doma. Bude mi ctí, pokud se budu moci i nadále s Pražskými symfoniky podílet na současnosti a budoucnosti její prosperující svébytné kultury.

Už proto, že Praha k ní má větší předpoklady a potenciál, než se někdy zdá nám samotným.

Už proto, že Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK má všechny předpoklady být ambasadorem svého města.

Daniel Sobotka

V Praze 23. srpna 2021



fok

KAM SE UBÍRÁ KLASICKÁ HUDBA, JEJÍ POSTAVENÍ VE SPOLEČNOSTI A JAKÉ PŘÍLEŽITOSTI TO PRAZE A JEJÍMU ORCHESTRU NABÍZÍ

Prognóza mimo soutěž

Mnoho času jsme během pandemických měsíců strávili s domácími i zahraničními kolegy debátami o tom, kam se ubírá kultura a klasická hudba. Jaká bude její role? Jaké bude publikum a co bude od umělců očekávat? Kde je hranice mezi přizpůsobováním se většinovému vkusu a normotvorností (a výchovou v nejlepším slova smyslu)? Jaký bude ekonomický model, který to všechno udrží v chodu? A jaké role musí kultura a hudba plnit, aby výdaje na ni, zejména ty z veřejných zdrojů, byly opodstatněné?

Klasická hudba dávno překonala hranice států a stala se univerzálně vnímanou celou západní civilizací. Má to zjednodušené, její jazyk nevyžaduje překladu. Tomu se přizpůsobil business model zastupujících agentur, vesměs rovněž nadnárodních a zrodil se kult globálních hvězd. Vyplatí se to. Klasická hudba není sice masovou zábavou, zato je trvanlivá.

S pandemií se tento stroj zadrhl. S kolegy v různých koutech Evropy vedeme nyní disputace nad jmény – uměleckými aktéry – kteří stále fungují a platí u nich rovnítka jejich koncert rovná se vyprodaný sál. Ta skupina se začala viditelně zmenšovat. Drolí se i doposud dominantní agentury. Zato vzrůstá význam „local heroes“, tedy těch umělců, kteří sice nejsou globálními celebritami, ale když předvedou strhující umělecký výkon, rozkřikne se to a relativně rychle se vytvoří dostatečně silná skupina publika. Možnosti komunikace to dnes umožňují a online šeptanda a nemarketingový marketing už nějakou dobu klepou na dveře. Pandemie vše jen urychlila. Také nám to odpovídá na otázku, jaké publikum bude klasická hudba mít po pandemii. Je pak úplně jedno, že o právě vyšedší hamburské hudební hvězdě zatím nikdo neslyšel v Bavorsku, Praze či Vídni. Mění to nejen hudební svět, ale třeba také principy fungování gastronomických služeb a tedy i cestovního ruchu. Neuniverzální „neprůmyslový“ osobní zážitek je zážitkem zítřka pro publikum a zákazníky zítřka.

Princip lokální celebrity řeší nenápadně jeden aktuální problém, totiž dostupnost. I když lze předpokládat, že se postcovidová situace postupně vrátí do normálu, bude to chvíli trvat. Řeší také nejistotu s dostupností dosavadních globálních celebrit (logistickou i ekonomickou). I odlišnosti jednotlivých zemí v přístupu k proticovidovým opatřením hrají roli a jsou produkční komplikací.

Pandemie není jen stavem ohrožení, je také časem příležitostí. Třeba Pražských symfoniků jako local heroes. Náhle hraje zase větší roli, že Praha leží uprostřed bublající evropské scény. Příležitostí je také její popularita, která tak moc překonává (ne)popularitu ČR, že je vnímána soliterně. Proto má smysl ji v součinnosti s dalšími pražskými aktéry podporovat. I to je příležitost a nakonec také koncentrace zdrojů a aktérů, ke které nevyhnutelně po každé krizi dochází.

Je těžké nalézt spolehlivé odpovědi na takové otázky. Ale to málo, co si troufám odhadovat, má v této koncepci svůj otisk.



fok

STRATEGIE PŘEHLEDNĚ

Pražští symfonikové 2022 – 2027 přehled strategických cílů, klíčových agend a jejich priorit

Pražští symfonikové mohou být jedním z mnoha městských orchestrů. Nebo mohou být orchestrem stejně výjimečným, jako je jeho mateřské město. Když jím bude, dokáže své město zviditelnit více, než všechny televize světa. A živě, to už je dneska vzácnost. Orchester k tomu má umělecké předpoklady i tradici. K tomu věhlas české klasické hudby. Ta příležitost stojí za to, Pražští symfonikové se jí zhostí. Stačí na ni vsadit.

(S) SILNÉ STRÁNKY

Tradice, renomé a umělecká kvalita orchestru

V oblasti živého umění jsou Pražští symfonikové jednou z nejvýznamnějších značek Prahy s mezinárodním přesahem a renomé, orchestrem, který je schopen získat pro uměleckou spolupráci hvězdné sólistické a dirigentské osobnosti.

(O) PŘÍLEŽITOSTI

Mezinárodní pozice orchestru, která je účinným nástrojem svého města navenek a inspirací dovnitř

Příspěvková organizace jako centrum excellence, nástroj propagace Prahy v zahraničí, role „local hero“ ve středoevropském regionu, zejména v této oblasti realizace strategického modelu podpory incomingu v Praze. Synergická spolupráce s Obecním domem. Inovativní využití prostor kostela sv. Šimona a Judy. Podpora budoucnosti české kultury.

(W) SLABÉ STRÁNKY

Aktuální pozice neodpovídá historickému postavení orchestru

Aktuální pozice orchestru, zejména na domácí scéně, neodpovídá jeho historickému postavení (omezený přístup k finančním zdrojům, přístup do médií, vazby s Obecním domem, předpokládaný rezidenční model ve Vltavské filharmonii, angažmá hudebníků ve více orchestrech současně, obtížná obrana proti parazitujícím tělesům).

(T) HROZBY

Nedostatečné finanční zdroje a rigidita příspěvkové organizace

Celková změna postavení kultury ve společnosti může vést k omezení zájmu o klasickou hudbu v tuzemsku i zahraničí, ke snižování počtu koncertů i zájezdové aktivity. To by se promítlo do snižující se finanční saturace ze strany zřizovatele i komerčních partnerů. Současně se mohou projevit nerealistická očekávání nebo frustrace u samotných umělců i uvnitř organizace.

STRATEGICKÉ CÍLE

- Vytváření (a zvelebování) podmínek pro špičkovou interpretaci klasické hudby, její špičkové provádění a její inovativní prezentace veřejnosti.
- „Výjimečný orchestr výjimečného města“ - modelová a vzájemně loajální a inspirativní spolupráce se zřizovatelem, synergické vazby s dalšími pražskými kulturními organizacemi i Obecním domem.
- Mezinárodní spolupráce, která je podporou budoucnosti české kultury a propagací mateřského města.
- Kostel sv. Šimona a Judy jako otevřená rezidenční scéna špičkových hudebních souborů a hudebníků a edukační (popularizační) centrum klasické hudby.

PŘEHLED KLÍČOVÝCH AGEND A JEJICH PRIORIT (DÍLČÍCH CÍLŮ) 2022 - 2027

Orchestr a jeho perspektivy (konkurenceschopnost orchestru)

- Rozšiřování klasické dramaturgie o populární a popularizační projekty využívající ve větší míře historický vztah Pražských symfoniků k filmové hudbě.
- Generační obměna orchestru a rozšiřování motivačního modelu odměňování vč. finančního vyřešení licenční agendy.
- Aktualizace interních směrnic, která zajistí adekvátní flexibilitu a konkurenceschopnost orchestru.

Umělecké vedení orchestru

- Uplatnění opce na prodloužení angažmá současného šéfdirigenta Tomáše Braunera a podpora jeho etablování na mezinárodní scéně.
- Vyřešení postu stálého hostujícího dirigenta a angažmá asistenta šéfdirigenta.
- Udržování kontaktu a pravidelná angažmá špičkových zahraničních dirigentů a sólistů.
- Obnova Umělecké rady, případně vytvoření neformální konzultační skupiny.

Umělecké plánování

- Zachování dosavadní struktury koncertních sezón členěných na abonentní řady.
- Rozvíjení konceptu mimořádných koncertů v atraktivních termínech a k mimořádným příležitostem.
- Obnova předvídatelnosti uměleckého plánování.
- 90 let existence orchestru.

Zájezdová aktivita

- Koncentrace zájezdových aktivit zejména na evropská a asijská teritoria, s výjimkou Číny (a Severní Koreje samozřejmě také).
- Systémové využití zahraničních koncertů jako efektivního marketingového nástroje podpory incomingu v Praze – realizace strategického projektu s Prague City Tourism.

Vazba SO FOK a Obecní dům a. s.

- Implementace synergického systému spolupráce.
- fixace ekonomických principů spolupráce.
- Statut rezidenčního orchestru Obecního domu.

Kostel sv. Šimona a Judy

- Pasportizace, vytvoření plánu a realizace investic a nezbytných oprav.
- Kostel ve spolupráci s dalšími partnery rezidenčním centrem komorní hudby a dalších speciálních projektů.

Dramaturgie a koncepce Koncertního jednatelství

- Zajišťování pestré programové nabídky komorní hudby na různých místech v Praze a s využitím kostela sv. Šimona a Judy jako rezidenčního centra komorní a staré hudby.
- Nová generace projektů pro školy a rodiny s dětmi s centrem v kostele sv. Šimona a Judy a Obecním domě (rovněž s větším akcentem na filmovou hudbu).
- Rozšiřování mezinárodní partnerské spolupráce, zařazení Prahy do festivalové osy „More Europe Through Music“.

Návštěvnost koncertů, PR a marketing, vymezení a partnerství SO FOK v rámci vysoce konkurenčního pražského a mezinárodního prostředí

- Návrat k úrovni tržeb ze vstupného na úroveň před pandemií.
- Akcelerace komerčních i nekomerčních partnerství, vytvoření předpokladů pro ně.
- Strategická spolupráce s nejsilnějšími pražskými značkami.
- Vytvoření Výboru patronů Pražských symfoniků.
- Používání sjednoceného krátkého názvu orchestru v marketingové komunikaci.

Ekonomika organizace a personální politika

- Navýšení neinvestičního i investičního příspěvku organizaci ze strany zřizovatele a prostřednictvím komerčních zdrojů, ustavení Výboru patronů.
- Adekvátní personální posílení v souvislosti s kostelem sv. Šimona a dalšími agendami.
- Generační obměna orchestru.

Veřejná služba orchestru a organizace v období krizí

- Záložní provozní režim umožňující realizaci koncertu i v nestandardních podmínkách.
- Alternativní projekty veřejné služby.

Vltavská filharmonie

- SO FOK perspektivně rezidenčním orchestrem Vltavské filharmonie.
- Organizační model Vltavské filharmonie, který překoná dosavadní limity působení v Obecním domě.
- Podíl na propagaci a PR projektu Vltavské filharmonie, expertní a konzultační součinnost.

IV.



PODROBNÝ KOMENTÁŘ KE KLÍČOVÝM AGENDÁM A JEJICH PRIORITÁM

Klíčové agendy příspěvkové organizace, poznámky k vývoji v uplynulých letech, aktuální stav a cíle

V koncepci rozvoje příspěvkové organizace SO FOK předkládané v rámci výběrového řízení v roce 2013 jsem jmenoval dvanáct klíčových oblastí její činnosti a komentoval jejich stav a cíle pro nadcházející období. Pro přehlednost zachovávám stejné členění i v této koncepci, byť s upraveným pořadím a částečným sdružením subkapitol a v některých případech i s jejich aktualizovanými názvy. Přece jen se některé agendy za posledních takřka devět let proměnily. Poslední dvě subkapitoly „*Veřejná služba orchestru a příspěvkové organizace v obdobích krizí*“ a „*Vltavská filharmonie*“ jsou přirozeně zcela nové a jsou reflexí situace v roce 2021.

Za vše, co se podařilo v uplynulých letech z původní koncepce naplnit, děkuji zřizovateli, svým spolupracovníkům a kolegům, členům orchestru a v neposlední řadě všem ostatním, kteří pomáhají podporovat potenciál Pražských symfoniků. Odpovědnost za to, co se naplnit nepovedlo, nesu výhradně já sám.

Orchestr a jeho perspektivy (konkurenceschopnost orchestru)

Umělecké vedení orchestru

Umělecké plánování

Zájezdová aktivita

Vazba SO FOK a Obecní dům a. s.

Kostel sv. Šimona a Judy

Dramaturgie a koncepce Koncertního jednatelství

Návštěvnost koncertů, PR a marketing, vymezení a partnerství SO FOK v rámci vysoce konkurenčního pražského a mezinárodního prostředí

Ekonomika organizace a personální politika

Veřejná služba orchestru a organizace v období krizí

Vltavská filharmonie

Orchestr a jeho perspektivy (konkurenceschopnost orchestru)

Samotné těleso symfonického orchestru a zajišťování jeho chodu bude vždy jádrem činnosti příspěvkové organizace, činí ji nezaměnitelnou a orchestr je koneckonců i nositelem jejího názvu. To nijak nesnižuje další pořadatelské aktivity příspěvkové organizace, jejichž koncept je rovněž tradiční a autentický a jejichž perspektivy narostly zejména v souvislosti s aktuálním svěřením kostela sv. Šimona a Judy do užívání.

Klíčovou charakteristikou orchestru je, kromě umělecké kvality, která je základem, volba jeho repertoáru, projev na pódiu i mimo něj. A protože žijeme v době, kdy nerozhoduje kvalita samotná, ale schopnost o této kvalitě informovat, klade i toto nové nároky na každého jednoho člena orchestru. O týmu, který chod orchestru zajišťuje, nemluvě.

V koncepci v roce 2013 jsem ohledně dramaturgie konstatoval, že „jako orchestr evropského formátu dnes FOK obsáhne díla „od Beethovena k Messiaenovi“, autenticitu mu ale dodává vztah k moderní české tvorbě první poloviny 20. století (daný vznikem orchestru v roce 1934) a v posledních dvou dekadách také provádění velkých oratorních děl“. Dnes se ale dostáváme za tuto hranici.

Z provozních aspektů chodu orchestru trvá koncentrace na repertoár, který optimálně uplatňuje kompletní symfonické obsazení. Realizace komornějších projektů je podřízena preferenci orchestru, byť jsou sólistické a komorní výkony členů orchestru pro celkový výsledek obohacující a umělecky prospěšné.

Priority 2022 – 2027

- SO FOK takřka opustil provádění filmové hudby i když byla jedním z fundamentů vzniku orchestru. V posledních letech se k ní začal vracet v ojedinělých projektech. Podíl těchto projektů se zvýší, potažmo se zintenzivní smluvně zakotvené partnerství s Národním filmovým archivem. Tento žánr je atraktivní pro uvedení zejména mladých lidí do světa klasické hudby (využitelným při pořadech pro školy a rodiče s dětmi) a dobrým médiem pro zvyšování všeobecného povědomí o orchestru. Zařazením této kategorie programů se SO FOK také významněji vymezí vůči parazitujícím tělesům a projektům.
- Na druhém konci programového spektra bude tradiční dramaturgie rozšiřována o skladby zadávané na objednávku zejména u českých autorů. Tento dlouhodobý projekt byl již spuštěn. Tématem zadávaných skladeb je Praha a její inspirace. Dalším příkladem projektu nové generace je

open-air Summertime připravovaný ve spolupráci s a. s. Obecní dům a Divadlem Hybernia. Jeho premiérová realizace musela být z důvodu pandemie opakovaně odložena.

- Provozní prioritou není prosté navyšování počtu koncertů, záměrem je optimální vyřízení orchestru v jeho kompletním symfonickém obsazení.
- Uplatňování motivačního systému, který formou odměn oceňuje výkony nejvýraznějších uměleckých individualit orchestru a nejvytěžovanějších hráčů. Tento systém současně motivuje k setrvání klíčových osobností orchestru v zaměstnaneckém poměru, je zásadním faktorem, který může zabránit jejich odchodu do zahraničí nebo jiným domácím orchestrům nebo na volnou nohu. Průměrný plat člena SO FOK v posledních letech významně vzrostl, přesto nyní dosahuje úrovně, které členové České filharmonie dosahovali přibližně před osmi lety.
- Generační obměna orchestru – SO FOK je věkově velmi kompaktní, dosažení důchodového věku ovšem při dnešní koncepci právní úpravy neznamená automatický odchod do důchodu. V případě členů orchestru to pak znamená citlivá vyjednávání zaměstnavatele s příslušným zaměstnancem. I v tomto případě by mohl motivační systém (či program pro ukončení uměleckého působení) sehrát významnou roli. Podobně jako výsluhy v jiných oborech.
- Úprava platu člena orchestru tak, aby již zahrnovala licenci pro využití pořizovaných nahrávek a pravidelné rozšiřování vlastního katalogu nahrávek. Nahrávací činnost byla obnovena až v období, kdy nebylo možné pořádat živě koncerty pro publikum. Využívání dalších moderních forem záznamu a přenosu koncertů.
- Aktualizace konkurzního řádu a jeho faktická transformace do kariérního řádu.
- Aktualizace kolektivní smlouvy, která zajistí optimální rovnováhu mezi podmínkami zaměstnanců a dostatečnou flexibilitou symfonického orchestru, která nerezignuje na jeho konkurenceschopnost. Role odborové organizace nespočívá jen ve vyjednávání co nejkomfortnějších pracovních podmínek zaměstnanců, ale má přispívat i k rozvoji organizace.

Umělecké vedení orchestru

V roce 2013 jsem Pražské symfoniky přebíral v situaci, kdy šéfdirigent Jiří Kout byl zdravotně indisponován a dlouhodobě nemohl vystupovat. Proto prvním úkolem, ne právě veselým, protože Jiří Kout je významná dirigentská osobnost světového formátu, navíc požívající velkého respektu orchestru, bylo uzavřít jeho šéfdirigentské angažmá a tím formálně otevřít cestu k hledání nového šéfdirigenta. Byli jsme velmi poctěni, že Jiří Kout za těchto okolností přijal titul čestného šéfdirigenta orchestru. V roce 2016 pak při osobní návštěvě převzal Stříbrnou medaili hl. města Prahy, kterou Praha uděluje jako zvláštní projev úcty a ocenění mimořádných zásluh o rozvoj pražské hudební scény a šíření českého hudebního umění a věhlasu hlavního města Prahy ve světě. Bohužel, vrátit k dirigentské práci se ale nemohl Jiří Kout dodnes.

Klíčovým záměrem v následujícím období byla stabilizace uměleckého vedení orchestru. Po řadě jednání byl novým šéfdirigentem pro roky 2015 – 2020 ustanoven Pietari Inkinen, finský představitel nastupující dirigentské generace, vycházející hvězda s předpoklady k mimořádné kariéře. To se ostatně během jeho šéfdirigentských let potvrdilo. Paralelně s Pietari Inkinenem působil u orchestru jako stálý hostující dirigent Holanďan Jac van Steen. Ten stálým hostujícím dirigentem zůstává doposud.

Od uplynulé sezóny je šéfdirigentem Tomáš Brauner. K tomuto angažmá nás vedly dvě klíčové úvahy. První – k českému orchestru a jeho prezentaci v mezinárodním prostředí (bez nádechu xenofobie) patří český šéfdirigent. V daném okamžiku byli Pražští symfonikové jediným z předních českých orchestrů s českým šéfdirigentem. Druhá – rozhodnutí jsme učinili s vědomím závazku vůči české kultuře. Jako orchestr žijící z veřejných zdrojů nejen žijeme její současností, ale neseme spoluzodpovědnost za její budoucnost. Jiří Bělohlávek se také kdysi chopil příležitosti, kterou mu nabídl právě FOK. A nebyl jediný.

Aniž jsme to mohli předvídat, už o rok později v období pandemie se dostupnost Tomáše Braunera ukázala pro orchestr jako velmi strategická.

Priority 2022 – 2027

- Po projednání s Uměleckou radou orchestru uplatnit opci prodlužující úvodní šéfdirigentský kontrakt s Tomášem Braunerem o další dva roky. Lze předpokládat, že obě strany budou mít zájem ve spolupráci pokračovat.
- Prostřednictvím mezinárodních vazeb SO FOK podpořit výrazné etablování šéfdirigenta v mezinárodním prostředí. Zahraniční angažmá šéfdirigenta jsou sekundární prezentací orchestru.

- Nadále udržování kontaktu se skupinou elitních zahraničních dirigentů a sólistů, kteří pečují o zakotvení orchestru v mezinárodním kontextu a jsou atraktivní pro domácí publikum při hostování v Praze (s případným zdůrazněním prostřednictvím statutu „rezidenční umělec“).
- Obnova Umělecké rady orchestru a ve vybraných otázkách případně konzultace také s neformální „generační“ skupinou členů orchestru.
- Perspektivně angažování asistenta šéfdirigenta (další příležitost pro mladé domácí talenty).

Umělecké plánování

Umělecké plánování bylo donedávna oblastí pracující s víceletými předstihy (a často i mnohaletými výhledy). To pandemická situace změnila zcela zásadně a je otázkou v jakém režimu se ocitneme, až se podaří pandemii eliminovat a za jakých podmínek se tato eliminace uskuteční. Plánování zahraničních zájezdů je v tuto chvíli zásadně podmíněno. Stejně tak plány a kalendáře klíčových uměleckých osobností, ale také rezervace zkouškových a orchestrálních termínů v Obecním domě či plánování domácích pořadatelů, kteří zvou Pražské symfoniky ke spolupráci. Tyto tendence zesilují ještě ekonomické konsekvence. Všechno dohromady proměňuje umělecké plánování, původně si zakládající na dlouhodobé předvídatelnosti, postupně v krátkodobější disciplínu, a s nástupem pandemie pak na prověrku flexibility a krizového řízení. Pravděpodobně se tento stav hned tak nezmění, i když horká fáze pandemie odezní (viz. též kap. II. Kam se ubírá klasická hudba).

Priority 2022 – 2027

- Za daných okolností zachováváme koncept koncertních sezón členěných do abonentních řad (a podporujeme jeho úplné restaurování, pokud to bude možné, nebo přinejmenším jeho udržení co nejdéle). Tento koncept je nejkomfortnější pro provoz orchestru, jeho členy i management. Může být také nejefektivnější z hlediska nákladů na reklamu – pokud je skupina stálých návštěvníků / předplatitelů dostatečně velká.
- Paralelně je nezbytné posilovat koncept mimořádných koncertů mimo abonmá, realizovaných ke speciálním příležitostem a v atraktivních termínech, kdy na koncerty vyrazí veřejnost jednorázově (modelově období Vánoc, Velikonoc, Nového roku a dalších svátků).
- Průběžně udržovat kontakt se zahraničními partnery (zahraniční angažmá v aktuální chvíli plánujeme v dobré víře; podrobněji viz. následující subkapitola „zájezdová aktivita“) a mapovat proměny trhu, podmínek a klíčových aktérů v jednotlivých cílových (zájezdových) teritoriích a v segmentu nadnárodních uměleckých agentur; sledování trendů při prezentaci klasické hudby a při pořádání koncertů a odezva ve veřejnosti.
- Bez ohledu na jiné faktory zmíněné výše bude rok 2024 zasvěcen 90 letům existence orchestru a bude ho opět provázet várka „narozeninových“ počinů (připomínám, že v roce 2014 to byl při 80. narozeninách např. návrat Pražských symfoniků do Valdštejnské

zahrady, obnovení abonentního cyklu „Obrazy a hudba“ ve spolupráci s Národní galerií, zrod cyklu F.O.K. a další optimalizace programové nabídky, realizace koprodukčního projektu „Jederman“ ve spolupráci s Divadlem na Vinohradech a v neposlední řadě realizace narozeninového galakonzertu přenášeného ČT). Kromě uměleckých počinů mohou být tentokrát součástí i další viditelné změny (viz. např. záměr se změnou názvu uvedený v kap. PR a marketing).

Zájezdová aktivita

Přerušení či zanedbávání mezinárodní kulturní diplomacie je jedním z největších nebezpečí, které se může podepsat na umělecké kvalitě orchestru. Hostování na prestižních zahraničních pódiiích totiž znamená i rozšiřování možností hostování význačných sólistů a dirigentů s orchestrem v Praze a tedy větší atraktivitu pro zdejší posluchače. Aktivity právě v této oblasti jsou nejcitlivější na kontinuitu, osobní vazby a nejnáročnější na čas.

Pražští symfonikové svou pozici v posledních letech navzdory stále větším potížím s prosazením se v zahraničí nejenže neztratili, ale zůstávají v mezinárodním kontextu v oblasti živého umění jedním z nejvýznamnějších reprezentantů Prahy. To v sobě skrývá potenciál, se kterým bude do budoucna možné (a nutné) intenzivněji pracovat.

Mezinárodní scéna se v posledních letech dramaticky proměňuje, pandemie tento proces ještě urychlila. Mění se pořadatelské poměry, ekonomické okolnosti i další provozní okolnosti ve všech tradičních zájezdových zemích. Řada subjektů, se kterými jsme spolupracovali desítky let, se štěpí nebo definitivně zaniká. Aktuálně například intenzivně monitorujeme situaci v Německu a Španělsku a připravujeme spolupráci s novými zatupujícími agenturami. Připravujeme rovněž obnovení spolupráce s Polskem a Rakouskem, kde jsme v posledních letech hostovali málo. Hostování v sousedních zemích je napříště prioritní i s ohledem na podporu cestovního ruchu v Praze.

Dříve běžná několikátýdenní turné pravděpodobně nahradí kratší výpady na krátké koncertní cykly nebo i jednotlivé koncerty.

Priority 2022 – 2027

- Zájezdová aktivita má ekonomické přínosy již jen výjimečně, roste ale její role jako propagátora města podporujícího cestovní ruch. To platí zejména pro hostování v sousedních zemích, ale také např. u některých zemí v Asii. Partnerství SO FOK a Prague City Tourism tím dostává nové dimenze skutečně strategické kooperace. Jejím pilotním projektem by mohl být koncert připravovaný v Elbphilharmonie v Hamburku v srpnu 2022 v rámci respektovaného Schleswig-Holstein Musik Festivalu. Jen tento jediný koncert představuje záběr 2.000 návštěvníků přímo v koncertním sále, ale také takřka 200.000 návštěvníků celého festivalu, který probíhá v celé spolkové zemi, a ještě řádově více shlédnutí festivalových webových stránek a ostatních online formátů – potenciálních návštěvníků Prahy, již předvybrané a zacílené skupiny, kterou Praha uvítá nejraději.

- Další německá turné jsou v jednání na rok 2023 a na výroční rok orchestru (a české hudby) 2024.
- Japonská turné se uskutečňují každé 3 roky. K tomu se v roce 2017 uskutečnila mimořádná řada koncertů u příležitosti prezentace Slovanské epopeje Alfonse Muchy v Japonsku (Tokiu) a u příležitosti zahájení Dnů Prahy v Kjótu. Poslední japonské turné se uskutečnilo v roce 2019, další bylo plánováno na rok 2022. To bylo ze zřejmých důvodů odsunuto předběžně na leden 2024.
- Poslední turné do Velké Británie, mimochodem velmi úspěšná, se uskutečnila v letech 2015 a 2019, další bylo plánováno na podzim 2022. I to je aktuálně odloženo. Finanční podmínky ve Spojeném království, tradičně velmi striktní, se v poslední době ještě zhoršily (pořadatelé přešli v důsledku pandemie, ale také brexitu, do režimu „podíl na tržbách ze vstupného“), což není model pro organizaci našeho typu principiálně akceptovatelný. Není vyloučeno, že se projevil i dumping jiných orchestrů. Jednání o turné budou obnovena, jakmile se situace ve Velké Británii opět stabilizuje.
- Na přelom února/března 2021 bylo plánováno čtyřtýdenní turné po USA, první ze setu celkem tří turné v nadcházejících sedmi letech, koncipovaných jako návrat orchestru na americkou půdu. Také do tohoto turné zasáhla pandemie a uskuteční se nejdříve v roce 2025, pokud vůbec. USA nejsou pro nejbližší období prioritní zájezdovou destinací.
- V Číně v posledních letech hostoval orchestr v letech 2013 a 2015, o dalším turné se původně uvažovalo na rok 2023, ale práce na jeho přípravě byly zastaveny již před pandemií v důsledku ochlazení diplomatických vztahů ČR (a Prahy) s Čínou. Čína není pro nejbližší období prioritou.
- Prioritní pro nejbližší období bude, kromě zemí jmenovaných výše, rozšíření hostování v evropských městech, zejména těch logisticky dostupnějších, ze vzdálenějších teritorií pak především Taiwan a Jižní Korea.
- SO FOK navrhuje rovněž své projekty pro české předsednictví v Radě Evropy, v tomto případě jde ale o koncerty na domácí scéně v Obecním domě, ovšem s přenosem do zahraničí (např. prostřednictvím Českých center, se kterými rovněž probíhají jednání o spolupráci).

Vazba SO FOK a Obecní dům a. s.

Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK, stejně jako Obecní dům a. s. jsou subjekty zřízené městem. SO FOK v Obecním domě sídlí a realizuje všechny své abonentní orchestrální koncerty i naprostou většinu mimořádných koncertů. Běžný koncertní návštěvník hranici mezi oběma institucemi nedokáže rozlišit.

Potenciál spolupráce mezi oběma institucemi, zejména marketingové a akviziční, není zdaleka vyčerpán. FOK je de facto rezidenčním orchestrem Obecního domu, ale dosud s tím ani jeden ze subjektů nepracuje. SO FOK alespoň inicioval značku „premium partner“, kterou používá při své prezentaci. Pokud se OD objevuje v sezónním programovém katalogu SO FOK, je to opět z vlastní iniciativy.

Vazba SO FOK a OD byla zevrubně analyzována již v koncepci v roce 2013 a byla rovněž předmětem debaty při pohovoru s konkurzní komisí. Mnohé z tehdejších konstatování stále platí a podrobněji na ně upozorňuji pravidelně také při rozbořech hospodaření příspěvkové organizace a dalších relevantních příležitostech. Totiž tyto vazby, jejich struktura a principy limitují další rozvoj příspěvkové organizace (navyšování výkonových ukazatelů, počtu koncertů, návštěvnosti, tržebnosti) a na druhé straně nepodporují zachování provozních nákladů příspěvkové organizace v reálných mezích a limitují komerční partnerství SO FOK. Podotýkám, že tehdy, ani dnes, nebylo cílem využívat Obecní dům zdarma, jak mi bylo podsouváno. Zajímavé je, že ve Zřizovací listině SO FOK je dosud uveden mj. předmět činnosti „zajišťování hudebního programu Smetanovy síně“ a to i po její nedávné aktualizaci. Opakovaně se nabízí úvaha, zda alespoň nějakým minimálním způsobem personálně nepropojit statutární orgány příspěvkové organizace s akciovou společností.

Velmi děkuji za to, že v poslední době na úrovni HMP probíhají jednání, která mohou principy vazeb obou subjektů korigovat. Nic to nemění na tom, že v personální rovině jsou vazby SO FOK a OD korektní, řeč je o statutu a zadání obou organizací a jejich motivaci ke strategickému partnerství.

Priority 2022 – 2027

- Realizace strategického partnerství, jehož obsahem jsou zejména následující položky a principy.
- Pronájem a využívání prostor OD na bázi speciálního nekomerčního ceníku; korekce tohoto ceníku reflektující změny výše nájemného za celý objekt, které hradí akciová společnost hlavnímu městu Praze jako majiteli objektu; efektivní dohled HMP nad úrovní těchto cen.

- SO FOK je rezidenčním orchestrem Obecního domu s exkluzivním právem užívání takového titulu.
- Preferenční volba koncertních termínů.
- Koordinační a konzultační povinnost v odborných záležitostech hudebního provozu (nákup nástrojů, koncertního nábytku, akustických úprav Smetanovy síně, provoz varhan, investice do technického vybavení pro online přenosy koncertů a jeho provoz, vlastní koncertní pořadatelské aktivity OD).

Příklady dalšího možného rozšiřování spolupráce

- Provázaná akvizice obchodních partnerů (zájemců o koncert, potažmo pronájem prostor a naopak).
- Koprodukce slavnostních koncertů (se špičkovými dirigenty a sólisty) ke speciálním příležitostem.
- Společný CD label.

Kostel sv. Šimona a Judy

HMP investovalo do rekonstrukce objektu kostela sv. Šimona a Judy a jeho přestavby na koncertní sál na přelomu 80. a 90. let tehdy (i dnes) nepřehlédnutelnou částku téměř 60 milionů Kč (a další výraznou částku na obnovu po povodních v r. 2002). Objekt byl mezitím restituován Hospitálským řádem sv. Jana z Boha – Milosrdnými bratry, kteří se s provozem kostela jako koncertní síně ztotožnili. Prostory kostela SO FOK donedávna využíval na základě nájemní smlouvy: prvních deset let s ohledem na vynaloženou investici s nulovým nájemným, od druhé dekády po roce 2002 se nájemné postupně zvyšovalo. V roce 2020 se situace změnila, město kostel zakoupilo a ten byl následně SO FOK svěřen do užívání. Pro SO FOK je kostel sv. Šimona a Judy klíčovým prostorem pro realizaci koncertů komorní hudby, projektů pro školy a rodiny s dětmi, zázemím pro část administrativy SO FOK (ačkoliv prostory užívané jako kanceláře nejsou jako kancelářské prostory kolaudovány). Objekt není v žádném případě alternativou pro sídlo orchestru, ve velmi omezené míře tu může probíhat jen část jeho zkoušek na vybrané projekty.

Ačkoliv byla spolupráce s předchozími majiteli a průběh pronájmu zcela korektní, změna vlastníka kostela otevírá SO FOK nové provozní a plánovací perspektivy. Na druhé straně je nový stav také závazkem, protože Milosrdní bratři do údržby objektu od jeho restituce nijak neinvestovali. Zajištění provozu kostela se všemi novými souvislostmi vytváří také nové agendy a s nimi personální a finanční nároky. Situaci komplikuje převzetí kostela v období pandemie, která v podstatě vynulovala veškeré tržby z pronájmu prostor dalším pořadatelům a subjektům. Ty jsou za normálních okolností páteřním zdrojem příjmů tzv. doplňkové činnosti příspěvkové organizace.

Průlomovou informací přinesla analýza stavu varhan zpracovaná arcidiecézním organologem Štěpánem Svobodou v listopadu loňského roku. Zajímavý nástroj z roku 1764, dosud připisovaný varhanáři Andreasi Wambesserovi, je podle všeho starší a postavil ho již v roce 1724 Leopold Spiegel – ten Leopold Spiegel, který je rovněž autorem varhan v Pražské Loreti, v kostele sv. Voršily, Manětíně, ad. Jde tedy vesměs o velmi cenné nástroje registrované na seznamu kulturního dědictví UNESCO. Současně nyní víme, že plnohodnotná rekonstrukce varhan, od 90. let opakovaně poznamenávaná různými nešťastnými okolnostmi, by jistě neobnášela méně, než 6 mil. Kč. S ohledem na význam nástroje jde o přiměřenou částku.

K využití kostela lze přistoupit buď zcela komerčně, maximalizovat růst tržeb z pronájmů při odkladu oprav a investic. Snížila by se tím jeho role jako ikonického koncertního prostoru (a stále sakrálního prostoru) a odložené opravy, v brzké době stejně nevyhnutelné, by se později prodražily. Druhou možností je racionálně uměřený, ale inovativní, rozvojový koncept. Tomu odpovídají dále popsání priority pro roky 2022 – 2027. Nerealisticky ambiciózní úvahy typu „dostavba zázemí kostela“ směrem do zahrady Nemocnice Na Františku, jak bylo původně spolu s rekonstrukcí před třiceti lety plánováno, v současných podmínkách nenavrhuji.

Priority 2022 – 2027

- Pasportizace stavu a vytvoření dlouhodobého plánu oprav. Na základě konzultací se stavebním dozorem investora z období rekonstrukce (Ing. Michal Zita, tehdejší zaměstnanec SO FOK s tímto pověřením a odbornou způsobilostí) lze okamžitě konstatovat, že nejnaléhavějšími budou opravy střechy, jímky vč. jejího odvětrání a čerpadel a instalace požární signalizace.
- Z úprav, které zvýší provozní standard a komfort pro personál i návštěvníky (a nejsou dramaticky nákladné) půjde především o instalaci vnitřní elevace parteru, zdvojení dveří mezi foyerem a koncertním sálem a doplnění technického, zejména světelného, parku. Mezi náročnější zásahy, které se neobejdou mj. bez stanoviska památkářů a dalších procedur, patří pak oprava sakristie dosud poškozené povodněmi v r. 2002, zastřešení a využití dvorku mezi kostelem a nemocnicí apod.
- V souvislosti se svěřením kostela a přípravou a realizací oprav je nezbytné personální posílení organizace o příslušného specialistu z oblasti stavebnictví a dále o posílení obchodního oddělení (pokladní). Úvazky stávajících vrátných budou upraveny o povinnosti drobných oprav a údržby.
- V programové oblasti, zejména pokud nebude nezbytná jen maximalizace výnosů z pronájmu, se kostel stane daleko otevřenějším prostorem, než doposud - rezidenčním centrem komorní a staré hudby (pilotní projekt je připravován s Radkem Baborákem). Na partnerské bázi je postaven již realizovaný projekt scénického provedení Vánoční mše J. J. Ryby v režii Matěje Formana. Inovací projdou i programy pro školy a rodiny s dětmi, v tomto případě je připraveno dlouhodobé partnerství s Dětským fondem OSN UNICEF. Zachovány budou dosavadní tradiční abonentní komorní řady, jichž je SO FOK pořadatelem.
- Výhledově v kostele zamýšlíme v daleko větší míře realizovat interpretační mistrovské kurzy, zejména se zapojením členů SO FOK, které navází na „Virtuální akademii orchestrální hudby“ realizovanou v období pandemie. Podněcujeme také např. MHF Pražské jaro k rozšíření spolupráce, viz. kap. Partnerství). Kostel je rovněž sídlem Nadace Jiřího Kouta.

Dramaturgie a koncepce Koncertního jednatelství

Příspěvková organizace Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK je rovněž tradičním pořadatelem komorních koncertů, sólových recitálů a dalších speciálních a inovativních projektů na různých místech v Praze.

V rámci organizace k tomu byl již v roce 1962 zřízen speciální útvar, Koncertní jednatelství FOK. Jednatelství vzniklo přechodem pořadatelského útvaru tehdejšího Kulturního a společenského střediska Obecní dům (později Pražské kulturní středisko). Po organizačních úpravách v roce 2017 bylo Koncertní jednatelství FOK zakomponováno do útvaru dramaturga a přestalo být samostatným organizačním útvarem v rámci SO FOK, KJ FOK zůstává nadále zachováno především jako pořadatelská značka.

KJ FOK navrhuje dramaturgii a realizuje koncerty dlouhodobě etablovaných koncertních řad (Světová klavírní tvorba, Stará hudba, Komorní hudba, Obrazy a hudba), které doplňuje o krátkodobější variované řady vytvářené dle aktuálních zájmů publika a preferenčního záměru dané koncertní sezóny (např. Bach – mistr baroka, Beethoven – 250 let génia). Od sezóny 2017/2018 přibyl do nabídky cyklus Slovo a hudba, probíhající ve spolupráci s Divadlem Viola a původně i Literárními novinami, od sezóny 2019/2020 pak cyklus Varhanní recitály ve spolupráci s Obecním domem a. s.

Dalším z pilířů činnosti Koncertního jednatelství jsou projekty pro mladé publikum. SO FOK se výchově mladého publika věnuje systematicky a je jedním z nejvýznamnějších pořadatelů aktivit pro děti a mládež v České republice. Do této kategorie projektů patří Hudební klub Fík, cyklus koncertů pro rodiče s dětmi Orchester na dotek a edukativní pořady pro školy FOK pro nové generace. Snahou tvůrců těchto pořadů je populárním a zábavným způsobem podchytit zájem mladých posluchačů o vážnou hudbu. I když tyto projekty běží dlouhodobě úspěšně, nastává čas pro jejich zásadnější inovaci.

Priority 2022 – 2027

- Zajišťování pestré programové nabídky komorní hudby na různých místech v Praze a s využitím kostela sv. Šimona a Judy jako rezidenčního centra komorní a staré hudby .
- Nová generace projektů pro školy a rodiny s dětmi s centrem v kostele sv. Šimona a Judy a Obecním domě (rovněž s větším akcentem na filmovou hudbu).
- Rozšiřování mezinárodní partnerské spolupráce.
- SO FOK připravuje zařazení Prahy do osy progresivního festivalu „More Europe Through Music“ zahrnující aktuálně bavorský Neuschwanstein, portugalské Marvao a výhledově Stockholm. Jedná se o jeden z nově se rodících inovativních projektů, který by se v Praze promítl formou velikonoční řady koncertů.

Návštěvnost koncertů, PR a marketing, vymezení a partnerství SO FOK v rámci vysoce konkurenčního pražského a mezinárodního prostředí

V roce 2013 činily tržby ze vstupného SO FOK 12 mil. Kč. V krátkém období do roku 2016 se je podařilo zvýšit na úroveň 18 mil. Kč a zhruba na této úrovni je udržovat až do vypuknutí pandemie. K růstu tržeb zásadně přispělo skokové navýšení (o 16 mil. Kč) neinvestičního příspěvku zřizovatele v roce 2016, které umožnilo realizovat programy s hostováním atraktivnějších sólistů a dirigentů a také koncerty účinněji propagovat. Na druhou stranu oscilace tržeb kolem 18 mil. Kč, která by pravděpodobně, nebýt pandemie, pokračovala a naznačuje aktuální limity příspěvkové organizace (prioritou není navyšování počtu koncertů, ale změna jejich struktury a zvyšování počtu repríz nastudovaných programů). Limitující jsou také ekonomické a provozní principy vazeb s Obecním domem popsány na jiném místě tohoto materiálu).

Konstatuji na tomto místě, že se nepodařilo naplnit jeden z klíčových záměrů, které jsem uváděl v koncepci v roce 2013, totiž vrátit počet abonentů na úroveň po roce 2000. Ukázalo se to jako iluzorní cíl, protože management organizace nepovažoval setrvalý úbytek abonentů v letech 2003 – 2013 za problém. Došlo tím k prolomení image vzácnosti a exkluzivity, která je zejména v oblasti kultury důležitá. Úbytek se podařilo pouze zastavit a dosáhnout posléze jen mírného růstu.

O to úspěšnější byla ovšem organizace při oslovování posluchačů k jednorázovým návštěvám koncertů. Tento výsledek je úspěchem progresivního marketingu a týmu, který inovace s velkým nasazením realizoval. PR a marketing prošel v období od roku 2013 zásadními inovacemi (kompaktní vizuální identita, aktivita na trendových sociálních sítích, nové webové stránky, nemechanický přístup k předplatitelům jako stálým zákazníkům, široká partnerská kooperace vč. obchodních komor a ambasad...). Není podstatné, že SO FOK je příspěvková organizace, její marketing musí být v současných podmínkách vysoce konkurenčního pražského prostředí stejně výkonný, jako marketing jiných soukromých pořadatelů, festivalů i konkurenčních nebo také parazitujících orchestrů.

Obávám se ovšem, že v postcovidových časech se struktura návštěvníků koncertů promění a pro marketing to bude nová výzva.

Nevidím ani prostor pro zdražování vstupenek. Ten by za dané konstelace popíral princip, který považujeme jako příspěvková organizace za klíčový, totiž zachovat dostupnost návštěvy koncertů.

Součástí podpory prodeje vstupenek bude ideálně úprava prostoru pokladny na klientské centrum hodné 21. století s možným náhledem na dění ve Smetanově síni (zkoušející orchestr).

Symfonický orchestr hlavního města Prahy FOK, Pražští symfonikové a FOK jsou tři různé názvy jednoho orchestru a opakovaně se ukazuje, že jen malá část veřejnosti má v této věci jasno.

Zkratka FOK se v zahraničí navíc vůbec nepoužívá, ochranné známky nesou název Prager Symphoniker a Prague Symphony Orchestra. Protože jde o dlouhodobý stav, který povědomí o značce rozměňuje, je nezbytné se v marketingové komunikaci postupně sjednotit na jediném názvu. Ten bude napříště odpovídat zahraničním ochranným známkám a zkratka FOK zůstane grafickým prvkem (a lze předpokládat, že „nejbližší přátelé“ FOKu u jejího familiárního používání zůstanou).

Navyšování finančních zdrojů organizace a navyšování prodeje vstupenek se neobejde bez systematického rozvoje spolupráce s komerční i nekomerční sférou. V uplynulých letech se podařilo zdařile rozvinout opakovanou spolupráci s tak prestižními partnery, jakými bezpochyby jsou ČNB, UNICEF, Akademie věd ČR, Senát Parlamentu ČR ad. Další akcelerace je podmíněna překonáním limitů vazeb s OD, ale také personálním posílením obchodního oddělení příspěvkové organizace. O vazbách s OD pojednává tento materiál v příslušné kapitole. Současný stav ale mj. znamená, že např. náš pravidelný koncert pro E.ON se odehrává v Rudolfinu, že součástí zahájení sezóny není grandiózní recepce v kavárně OD, že před domem nebude vystavena naleštěná limuzína, dokonce ani dodavatele nápojů nebo cateringových služeb nemůžeme mít svého, byť by to bylo na základě partnerství či barteru.

Ne umělecká kvalita, tradice, dramaturgie, ale stále více marketing (taková je bohužel doba) je tím, kdo definuje pozici značky. Značka a její exkluzivní podpora (nejen samotnou příspěvkovou organizací, ale také zřizovatelem, principy grantového systému, apod.) je jedinou obranou proti parazitujícím tělesům (nejčerstvějším připomenutím je ještě dobíhající causa vydavatelství Sony).

Na druhou stranu v kultuře po letech neohrazeného bujení musí nutně přijít fáze koncentrace nejvýznamnějších aktérů. I kulturní politika HMP – a zaznívá to i při debatách, ze kterých se aktuálně rodí ta nejnovější – opakovaně konstatuje absenci skutečně špičkových mezinárodních událostí, dosud převažoval spíše extenzivní přístup rozměňující finanční zdroje a podporu většímu množství subjektů. Zvýšený tlak na koncentraci vyplyne i z ekonomických a dalších okolností v postcovidovém období. Tak či onak, je na místě rozvíjet partnerství, daleko intenzivněji než doposud s ostatními subjekty HMP v oblasti kultury a dalšími klíčovými značkami pražské kultury. S ohledem na filosofii této koncepce mám jako modelový příklad na mysli MHF Pražské jaro. SO FOK se bude nadšeně podílet na exkluzivním projektu typu „festivalový den Prahy“ nebo „rezidenční den PJ v kostele sv. Šimona a Judy“ apod. Jde v tuto chvíli jen o mé brainstormingové náměty.

V kapitole „Orchestr a jeho perspektivy“ jsem zmínil i přístup do médií. Možnosti ČF a SOČR nás aktuálně zásadně limitují, řešením je zahrnutí licence do aktualizovaných pracovních smluv orchestru spolu s trvalým navýšením platu. I když k úplnému vyřešení problému budou potřeba ještě další kroky.

Priority 2022 – 2027

- Návrat k úrovni tržeb ze vstupného na úroveň před pandemií.
- Akcelerace komerčních i nekomerčních partnerství, vytvoření předpokladů pro ně.
- Strategická spolupráce s nejsilnějšími pražskými značkami.
- Vytvoření Výboru patronů Pražských symfoniků.
- Používání sjednoceného krátkého názvu orchestru v marketingové komunikaci.

Ekonomika organizace a personální politika

Neinvestiční příspěvek na provoz příspěvkové organizace činil v roce 2013 zhruba 80 mil. Kč. Celkové náklady v té době přesahovaly 100 mil. Kč. Značná část nákladů šla na platy zaměstnanců a zákonné soc. pojištění a na nájem prostor Obecního domu. Jde o mandatorní výdaje, které udržují organizaci v prostém chodu. Průměrný plat v organizaci činil v té době kolem 26 tis. Kč. Díky vstřícnosti zřizovatele se neinvestiční příspěvek v následujících letech zvedal, klíčové pak bylo skokové navýšení v roce 2016, meziročně o 16 mil. Kč. To umožnilo učinit orchestr opět výrazně akceschopnější a konkurenceschopnější. Navýšený příspěvek byl využit dominantně na navýšení platů, zatraktivnění programové nabídky a marketingovou podporu.

V roce 2020 činil neinvestiční příspěvek již téměř 130 mil. Kč a byl na rok 2021 navzdory pandemii zřizovatelem korigován jen velmi racionálně. Přesto, pro srovnání, příspěvek MK České filharmonii osciloval v posledních letech kolem 200 mil. Kč, k nim je nezbytné přičíst kompenzace v řádu dalších desítek milionů korun za ztráty v důsledku pandemie a v neposlední řadě také to, že ČF neplatí v Rudolfinu nájem, budova je naopak zdrojem dalších výnosů z pronájmu. V tomto striktně ekonomickém pohledu pomímám, že ČF logicky používá Rudolfinum jako účinný nástroj, kterým se vymezuje vůči ostatním aktérům (cenová politika pronájmů, dostupnost a předvídatelnost termínů).

Průměrný plat člena orchestru v roce 2020 atakoval hranici 46 tis. Kč. To je oproti roku znatelná pozitivní změna a jedná se již o mnohem adekvátnější ohodnocení špičkových hudebníků v relaci k průměrnému platu v Praze. Nicméně, je to úroveň průměrného platu členů České filharmonie před přibližně osmi lety. To je stále demotivující mezera.

Bez dalšího navyšování svého rozpočtu se proto příspěvková organizace neobejde. V opačném případě hrozí plíživá proměna orchestru na těleso regionálního charakteru, tedy rezignace zejména na udržení v mezinárodním prostředí. Připomínám, že SO FOK je stále orchestrem schopným umělecky České filharmonii sekundovat doma i v zahraničí. Odhadovaná cílová relace navýšení činí 25-50 mil. Kč během příštích pěti let s postupně rostoucím podílem komerčních zdrojů na tomto navyšování. Opakovaně se nabízí podpora takové iniciativy ze strany zřizovatele vůči pražským podnikům. Ustavení Výboru patronů je zmíněno na jiném místě této koncepce. Prioritně by navyšované zdroje byly využity na další průběžný růst platů, umělecké náklady a v neposlední řadě na zahraniční angažmá, jejichž novou součástí bude podpora pražského cestovního ruchu (viz. zájezdové aktivity).

Co se týče dalších potenciálních finančních zdrojů, není SO FOK v úplně komfortní pozici v rámci Asociace orchestrů a pěveckých sborů ČR, které je doposud členem. Nemá totiž přístup ke zdrojům z programu MK na podporu orchestrů a divadel. Tato situace je známá a nebyla by tak paradoxní v případě, kdy by PKF nebyla naopak asymetricky dominantním konzumentem této podpory.

V personální oblasti je důležité zamezit redukci členů orchestru. Ta by snížila jeho akceschopnost a v podstatě vyloučila jeho zájezdové aktivity. To nic nemění na plánované generační obměně orchestru, která už přirozeně nastává. Příkladem je příchod skvělého houslisty Romana Patočky na pozici jednoho z koncertních mistrů v uplynulé sezóně. Záběr této koncepce by přesahovala iniciativa k vytvoření programu pro hudebníky končící své umělecké působení.

Administrativní část organizace je nezbytné v souvislosti s převzetím kostela sv. Šimona a Judy a dalšími agendami popsanými v této koncepci posílit o následující pozice
hospodářská správa – specialista pro oblast stavebnictví v souvislosti s plánováním a řízením oprav kostela

Pokladní - rovněž v souvislosti s kostelem sv. Šimona a Judy

Rozšíření pracovní náplně vrátných v kostele o položky drobné údržby

Obchodní oddělení – partnerství, manažer pro péči o VIP zákazníky

Orchestrální management – změna na pozici manažerky orchestru, stávající kolegyně na vlastní žádost končí do konce roku své působení

Změna lektorské pozice u výchovných koncertů na produkční/producentskou pozici – v tomto případě se jedná o změnu, nikoliv navýšení počtu úvazků

Priority 2022 – 2027

- Navýšení neinvestičního i investičního příspěvku organizaci ze strany zřizovatele a prostřednictvím komerčních zdrojů.
- Adekvátní personální posílení v souvislosti s kostelem sv. Šimona a dalšími agendami.
- Generační obměna orchestru.

Veřejná služba orchestru a organizace v období krizí

Období pandemie je obdobím nových výzev a krizového managementu. Může být i novou příležitostí.

SO FOK, stejně jako jiní pořadatelé, se po počátečním úplném ochromení činnosti promptně přeorientoval na online aktivity, nahrávací činnost apod. Jsou to aktivity, kdy se organizace jako pořadatel připomíná svému publiku, orchestr udržuje svou uměleckou kondici a jeho značka se nevytrácí z povědomí veřejnosti. Jde ale o službu zejména pro sebe. Nadto, online svět v dané chvíli dokázal sice velmi dobře demonstrovat své ohromné možnosti, současně ale také své limity. Záhy začalo přibývat sólistů i dirigentů i komorních souborů (a také ohlasů posluchačů), že živý kontakt živého publika s živým orchestrem v koncertním sále nic nenahradí.

V okamžiku, kdy bylo zřejmé, že se sezóna 2020/2021 do konce roku 2020 už nerozproudí pro živé publikum, vznikl společně s nejvýznamnějším českým hudebním vydavatelstvím Supraphon nahrávací projekt, ve kterém se orchestr poprvé představil se svým novým šéfdirigentem Tomášem Braunerem. Projekt byl věnován českému skladateli, rodákovi z Prahy, který dobyl svět, a to Karlu Husovi (1921 – 2016), jehož 100. narozeniny si připomínáme v roce 2021. Karel Husa, ač většinu života působil v USA, je s FOK spjat osudově; sám jako dirigent s orchestrem natočil svá klíčová díla, některá orchestru přímo věnoval. V listopadu a v prosinci 2020 se natočila dvě z jeho nejslavnějších děl: Hudba pro Prahu 1968 a Symfonie č. 2 „Zrcadlení“. Na trh byla uvedena v červnu 2021 a okamžitě se setkala s cennými ohlasy ...NYT a d. Pořízení nahrávky podpořilo Hlavní město Praha. K vydání jsou připraveny nebo se připravují další nahrávky. Až pandemie tak paradoxně přispěla k tomu, co je za normálních okolností běžnou součástí života orchestru.

SO FOK je ovšem financován z veřejných zdrojů a především v období krizí by se měl striktně orientovat na aktivity, které jsou veřejnou službou. Virtuální akademie orchestrální hudby – online konzultace členů SO FOK nejlepším studentům a absolventům hudebních škol - je příkladem takového projektu.

Členové orchestru se stávají pro bono kouči a sdílejí tak unikátní know-how umělecké práce orchestru, a její přípravy i samotné realizace. Individuální konzultace jsou zaměřeny na praktickou stránku nácvičku orchestrálních partů symfonického repertoáru a jakékoliv otázky související s uměleckým provozem orchestru a praxí orchestrálního hudebníka. Konzultace probíhají formou videohovorů s možností nahrávání, tak aby studenti měli možnost vracet se ke svým výkonům. Jednotliví mentoři mohou následně studenty doporučit do stipendijního programu Nadačního fondu Jiřího Kouta, který začleňuje mladé hudebníky do řad Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK.

V průběhu roku proběhly dva běhy Akademie. Výhledově může být otevřena i zahraničním frekventantům. Podstatné je, že Akademie je příkladem projektu, který lze kdykoliv obnovit, nastane-li opět situace, kdy nebude možné veřejně koncertovat. Nepředjímám tím v žádném případě další pandemie ani jiné katastrofy, je ale zodpovědností institucí našeho typu záložní plán mít. Nic to také nemění na tom, že prioritou i v období krizí je vždy realizace koncertů, byť za ztížených či nestandardních okolností.

Priority 2022 – 2027

- Záložní provozní režim umožňující realizaci koncertu i v nestandardních podmínkách.
- Alternativní projekty veřejné služby.

Vltavská filharmonie

Koncertní sál je příležitostí. Bylo by skvělé, kdyby Pražané mohli slyšet své Pražské symfoniky způsobem, který doposud mohou zažít pouze návštěvníci ve špičkových sálech v zahraničí při turné orchestru. To říkám jako zaujatý aktér rodící se Vltavské filharmonie. Ale jako Pražan mám na mysli mnohem podstatnější souvislosti: koncertní sál je mocným a komplexním impulzem pro rozvoj města, kvalitu života v něm, dopravní infrastrukturu, je hozenou marketingovou rukavicí celému světu, profitující turistickou atrakcí. Považuji za šťastné a prozíravé, když se takovým hybatelem stává koncertní sál, nikoliv další nákupní centrum, kancelářský komplex či parkovací zóna.

Pokud se HMP definitivně rozhodne pro realizaci projektu Vltavské filharmonie, nemohou u toho Pražští symfonikové přirozeně chybět a jsou připraveni projekt všemožně podporovat a propagovat už od jeho přípravné fáze.

Provozní režim je posléze nezbytné nastavit tak, aby se neopakovala omezení, která nyní známe z Obecního domu. V případě sdílené rezidence s Českou filharmonií musí jít o vyvážené sdílení dvou rovnocenných partnerů.

Priority 2022 – 2027

- SO FOK perspektivně rezidenčním orchestrem Vltavské filharmonie.
- Organizační model Vltavské filharmonie, který překoná dosavadní limity působení v Obecním domě.
- Podíl na propagaci a PR projektu Vltavské filharmonie, expertní a konzultační součinnost.

Poděkování

Při zpracování tohoto materiálu jsem se opíral o nesčetné konzultace k jeho principům i jeho velmi důležitým detailům - s mnoha kolegy, spolupracovníky a také oponenty, na domácí scéně i v zahraničí. Někteří svou inspirací přispěli i nevědomky. Každý rozhovor a každé setkání za léta působení u Pražských symfoniků a dokonce i v letech před ním hrálo roli. Zkušenosti jsou vždy k nezaplacení. Děkuji za ně.

