

Koncepce rozvoje Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK pro období 2012-2017

(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 – rozpočet

- 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 jednatelství 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) Smysl FOKu v dnešní době a pražské hudební kultuře

IV. Závěr – návrh hlavních opatření k realizaci (shrnutí)

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

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 celé společnosti a finančním možnostem zřizovatele. V neposlední řadě je pak mým cílem zvýšit prestiž orchestru, zejména dramaturgií programu a koncertními turné v tuzemsku a zahraničí. Orchester by měl být tělesem, které bude důstojně, moderně a funkčně reprezentovat a propagovat hlavní město Prahu.

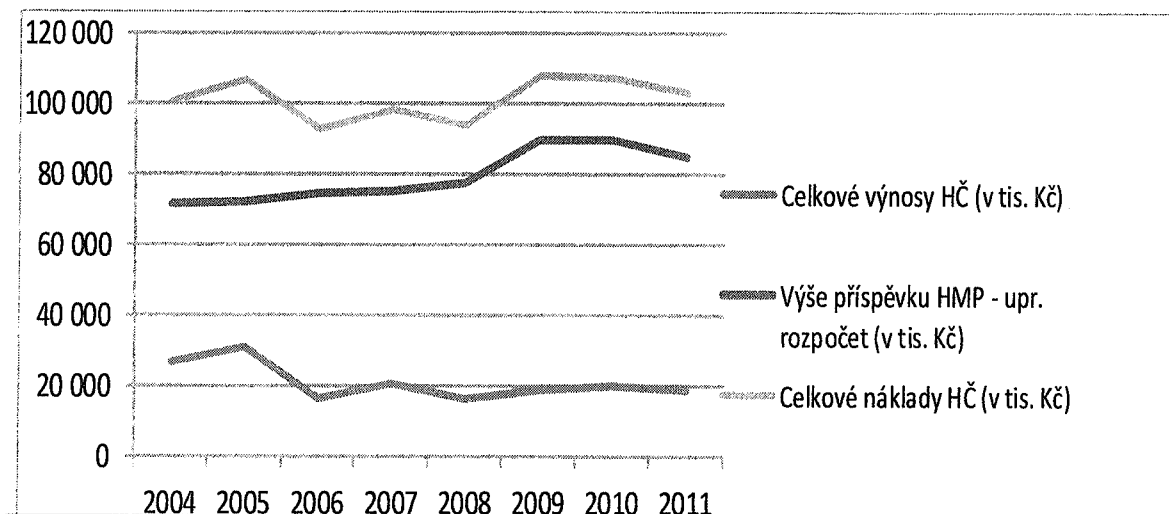
III. Specifikace hlavních problémů organizace a návrh jejich řešení

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

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 tento příspěvek doplnit a rozšířit. Snahou vedení organizace musí být posilování vlastní finanční soběstačnosti organizace, získávání dalších finančních zdrojů a tím i minimalizace požadavků na navýšení neinvestičního příspěvku od zřizovatele.

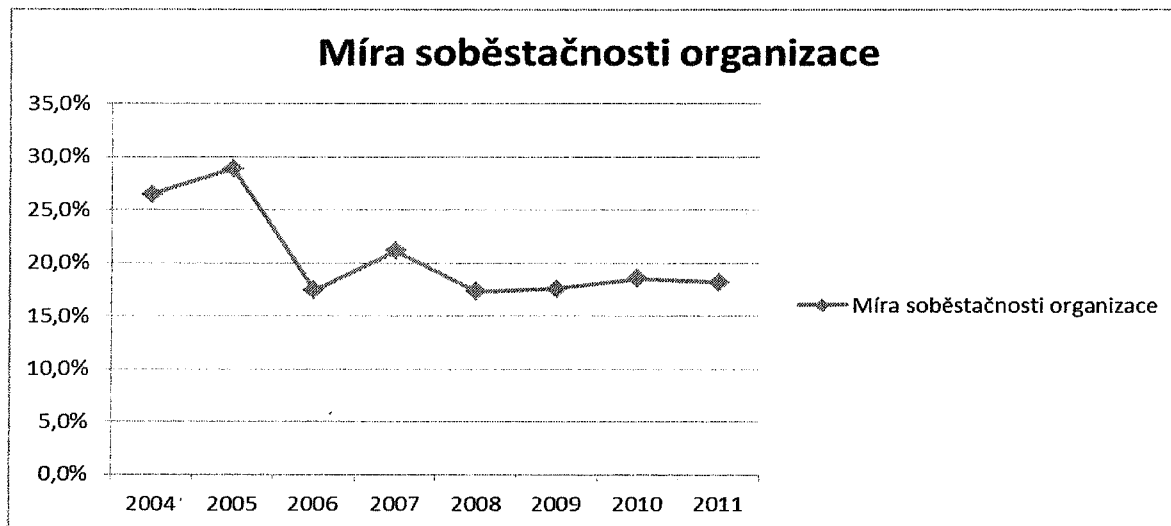
a) Neinvestiční příspěvek od zřizovatele a míra soběstačnosti organizace

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

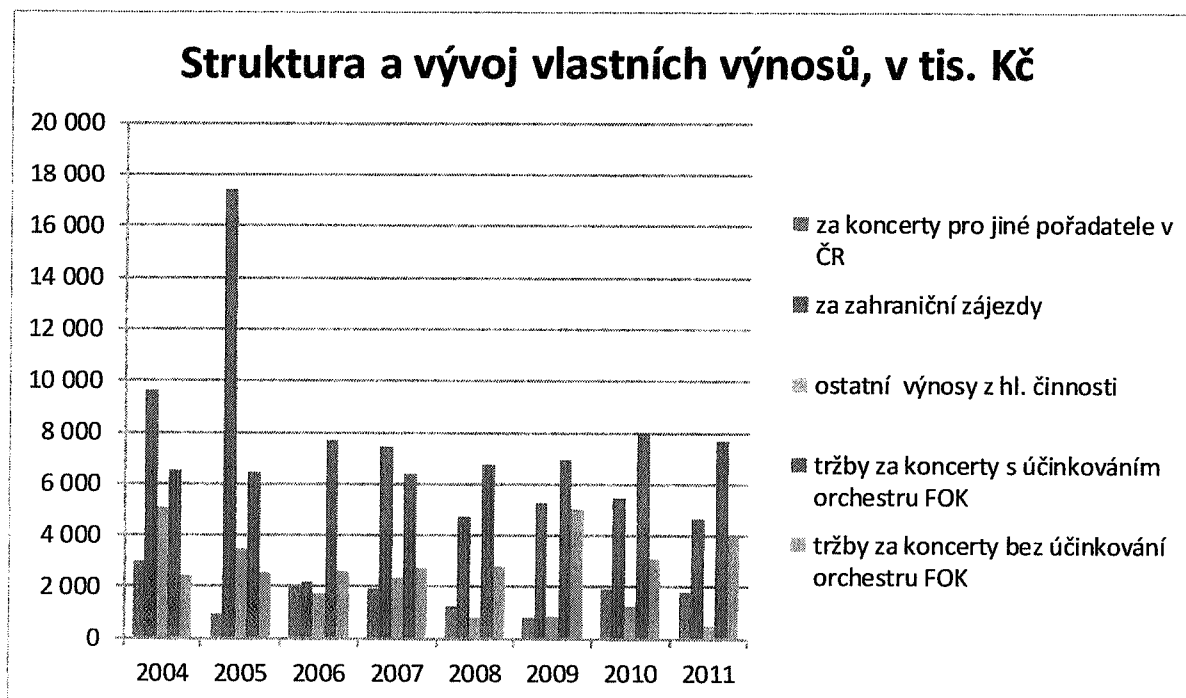
Tabulka 2



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), zvýšením prodeje vstupenek na koncerty FOKu a z ostatní koncertní činnosti, při současném hledání rezerv v oblasti úspor nákladů.

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

Tabulka 3

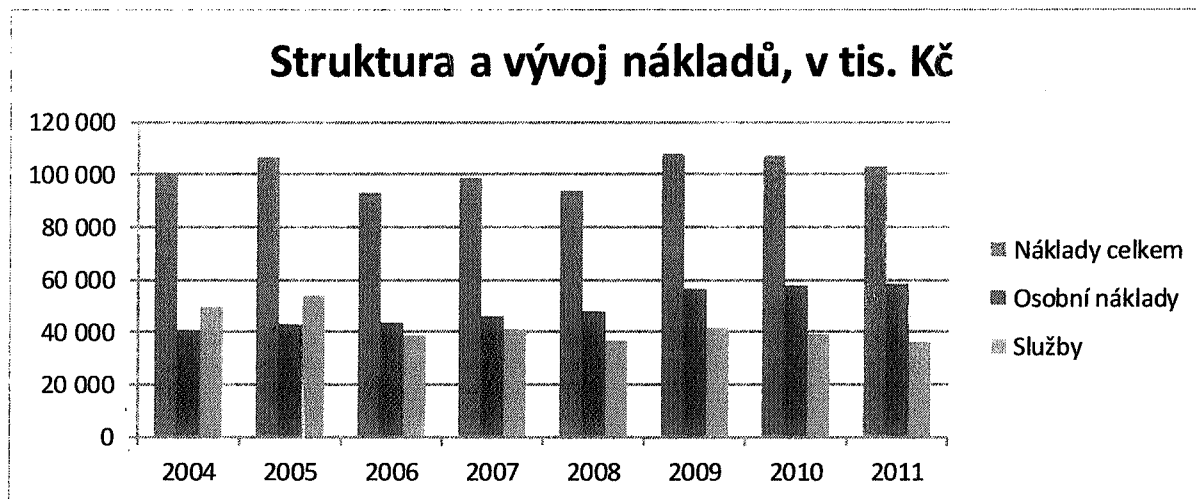


Z výše uvedené tabulky č. 3 jsou patrné tyto základní vývojové trendy v časové ose:

- 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

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

Tabulka 4

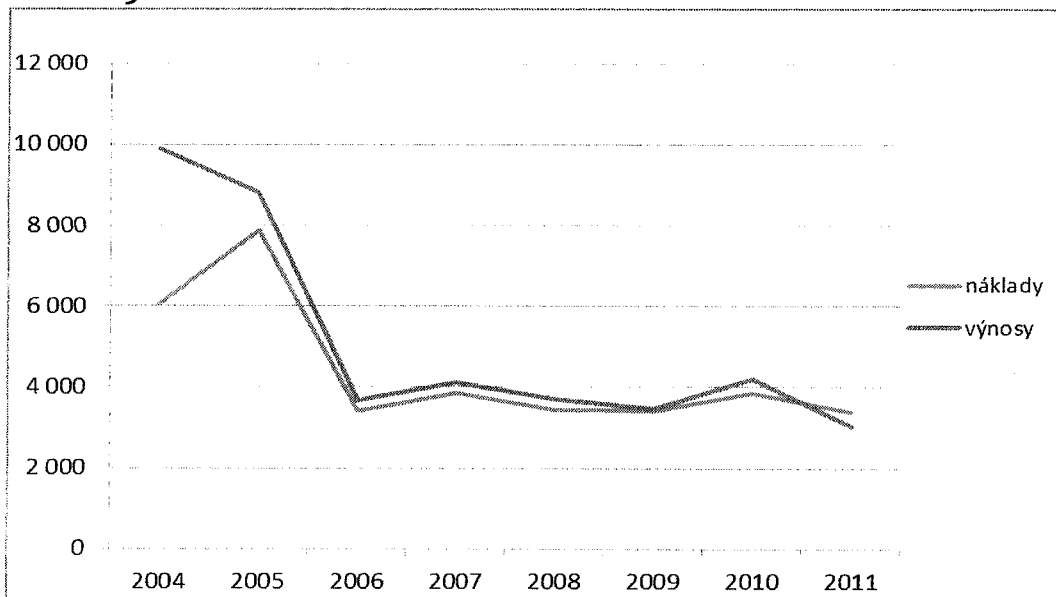


Z výše uvedené tabulky č. 4 jsou patrné tyto základní vývojové trendy v časové ose:

- 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

d) 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 doplňková činnost v FOK přestala

plnit svou funkci doplňkového zdroje financování činnosti organizace, naopak 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 například tržby za prodej reklamy jsou v posledních letech minimální.

e) 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 zvýšen na 800 tis. Kč, v dalších letech se má ještě zvyšovat.

Řešení:

- zvýšit finanční soběstačnost FOKu a snížit tím závislost na financování od zřizovatele, tj. najít i jiné zdroje financování své činnosti, zejména formou zvýšení svých vlastních výnosů z koncertní činnosti a získání tzv. sponzorů
- přizpůsobit činnost FOKu finančním možnostem, tj. zbavit se činností, které finančně zatěžují a přitom nejsou nosným programem organizace (např. provozování kostela sv. Šimona a Judy)
- snížit počet zkoušek orchestru v prostorách OD
- vyhodnotit po ekonomické stránce stávající smlouvy s dodavatelem služeb (úklid, správce IT, grafické zpracování tiskovin a jejich výroba, pořadatelská služba...) a event. vypsát nová výběrová řízení
- přizpůsobit počet zaměstnanců sníženému objemu činností a maximálně využívat kmenové zaměstnance

2. Situace v orchestru

a) Orchester

Orchester svojí činností naplňuje hlavní účel, mnohostranné obohacování kulturního života Prahy, 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. Tato zvyková práva nelze z pozice nezúčastněného podceňovat, je netaktické je potlačovat a nemoudré silou napravovat. Každé skupinové těleso si je vytváří a do určité míry je třeba s nimi počítat i v práci managementu. Zástupcem orchestru ve vztahu k managementu je především šéfdirigent, koncertní mistři a vedoucí skupin, umělecká rada (dále UR) a odbory. Jejich respektováním má šanci získat respekt i management tělesa.

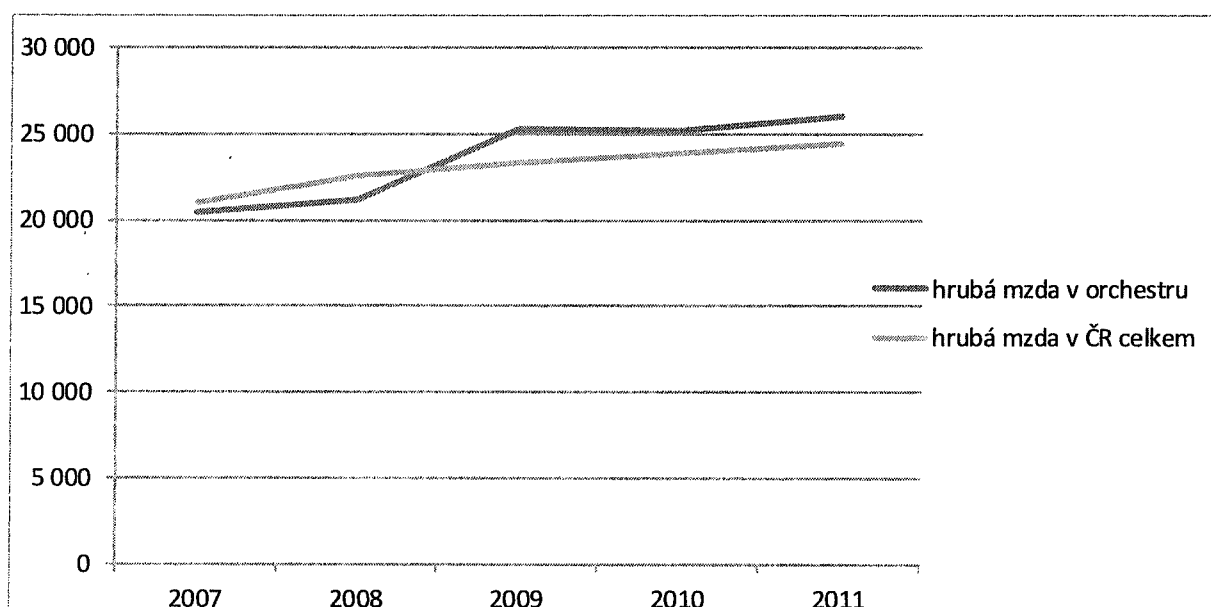
Základem úspěchu celé organizace je pravidelný mimořádný výkon orchestru, dirigenta a sólistů při koncertech. Ten nenahradí žádná propagace ani marketing. Naplnění tohoto požadavku je hlavním úkolem práce šéfdirigenta, koncertních mistrů, vedoucích skupin a UR.

b) 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 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%). **Považuji za žádoucí dosáhnout minimálně toho, aby se průměrný plat člena orchestru dostal na úroveň alespoň 110% průměrné hrubé mzdy v ČR.**

Je nutné konstatovat, že jednotliví hráči orchestru nejsou pracovní zcela vytíženi, a pokud se má průměrný plat člena orchestru zvýšit na minimálně 110% hrubé mzdy v ČR, 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 21 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.

c) Šéfdirigent

Nejdůležitější osobností celého tělesa je šéfdirigent. Utváří orchestr, 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 zvyklostí a standardy, včetně výsledného zvuku. Jeho osobnost se odráží v celkovém projevu orchestru. Šéfdirigent je pro každé

těleso tváří mediální prezentace. Svou proslulostí a svými kontakty v podstatě prodává těleso, 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 klíčová.

V současné době je šéfdirigentem FOKu pan Jiří Kout. Je nejvýznamnějším českým dirigentem současnosti a je zcela pochopitelné, že byl do této funkce jmenován doživotně. Jeho vztah s orchestrem je velice osobní a osobitý, a je třeba ho zcela respektovat. Jakékoliv další úvahy o jeho bližších spolupracovnících či nástupcích je třeba vést společně s ním a v dialogu se zástupci orchestru, především UR. V každém případě je však třeba v souvislosti s budoucností FOKu uvažovat o dirigentovi mezinárodního významu, který by byl srovnatelný s Jiřím Koutem a který by byl schopen navázat na jeho práci a interpretační pojetí. Pro úvahy o výběru dirigentské osobnosti, která by začala spolupracovat s FOKem úžeji, kupř. jako hlavní hostující dirigent, je třeba hledat mezi evropskými špičkami (Andrea Marcon, Jac van Steen, Gianandrea Noseda, Kent Nagano) nebo spíše mezi mladou nastupující a po všech stránkách úspěšnou dirigentskou generací (Kazuki Yamada, Lukasz Borowicz, Tomáš Netopil, Vasilij Petrenko). Tak jako v jiných evropských orchestrech považují za funkční zřídit také funkci asistenta šéfdirigenta, který by mohl pracovat s orchestrem podle pokynů šéfdirigenta především ve fázi přípravy nového programu.

Řešení:

- *uvedené problémy 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 s šéfdirigentem Jiřím Koutem a UR výběrem blízkého spolupracovníka, příp. nástupce současného 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 přehlížena či podceňována, až se stala chronickými. Zásadním způsobem je ochromena vnitřní komunikace v organizaci. Svoji roli sehrálo i dlouhodobé očekávání personálních změn, ke kterým dochází až nyní. Některé funkce v managementu jsou obsazeny provizorně, 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.

Řešení:

- 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 složitě době často základem komerční úspěšnosti
- motivovat zaměstnance k představě společného cíle

4. Koncertní činnost organizace

a) Dramaturgie

FOK je již desetiletí považován za orchestr, jehož dramaturgie je v pražské nabídce nejosobitější. Toto je třeba chápat jako určitý závazek a tento stav udržet či ještě posilovat. Dramaturgie je také především odrazem osobnosti šéfdirigenta. Celosvětově se potvrzuje, že magnetem koncertů nejsou skladby (až na výjimky), ale dirigenti, sólisté, společenské souvislosti a mediální „šuška“.

FOK je kulturní 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 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, které nejsou do repertoáru pražských operních domů zařazovány, či o realizaci koncertů filmové hudby. Zcela nově 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:

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

b) Koncertní jednatelství FOK

Současná podoba tzv. Koncertního jednatelství FOK je nevyhovující. Komorní koncerty, které Koncertní jednatelství produkuje, vykazují snižující se návštěvnost a finanční zátěž pro organizaci. V Praze je zároveň široká nabídka podobných komorních koncertů jiných pořadatelů.

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 zajištěna i bez celoročního pronájmu a správy tohoto objektu.

Řešení:

- snížit počet komorních koncertů, ponechat v nabídce pouze cykly Světová klavírní tvorba, Stará hudba a Komorní hudba
- tyto komorní koncerty realizovat v různorodých prostorách historických objektů Prahy na základě jednorázových pronájmů, jak tomu bylo před rokem 1993
- v Komorní radě preferovat účast ansámbků tvořených především hráči orchestru
- využít při pořádání těchto koncertů i možnosti komorních sálů Obecního domu za jeho aktivní participace
- zrušit smlouvu o dlouhodobém pronájmu kostela sv. Šimona a Judy

c) Koncerty pořádané FOK s účinkováním vlastního orchestru

Tyto koncerty jsou nosnou činností organizace. Koncerty probíhají ve Smetanově síni Obecního domu. Jejich počet se v posledních letech pohyboval kolem 39 – 44 koncerty ročně, což považují za nedostatečné. Pořádání koncertů ve vlastní režii je však velmi nákladná činnost (pronájem 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.

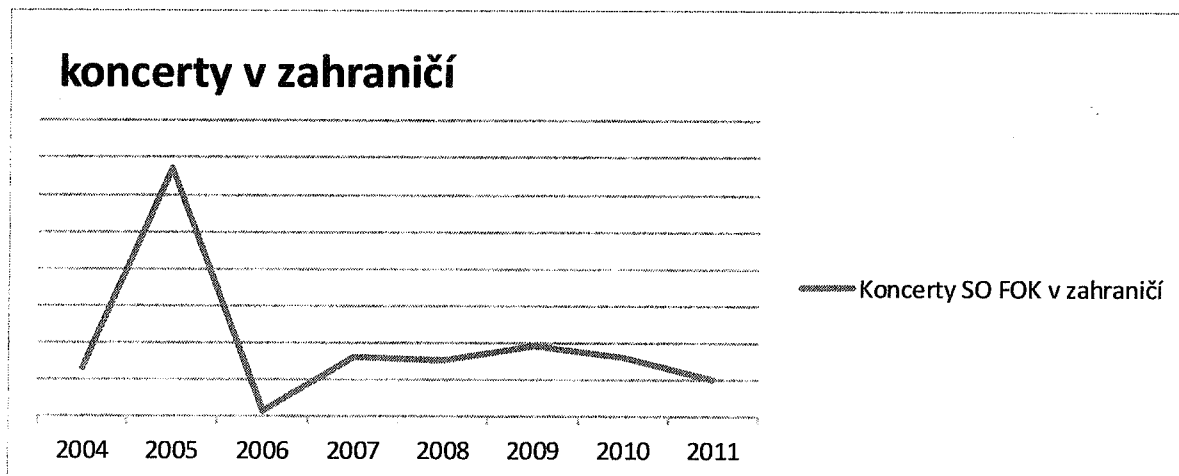
Řešení:

- 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

d) 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 finančním přínosem, jak tomu bylo ještě před rokem 2000, mají však svou 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



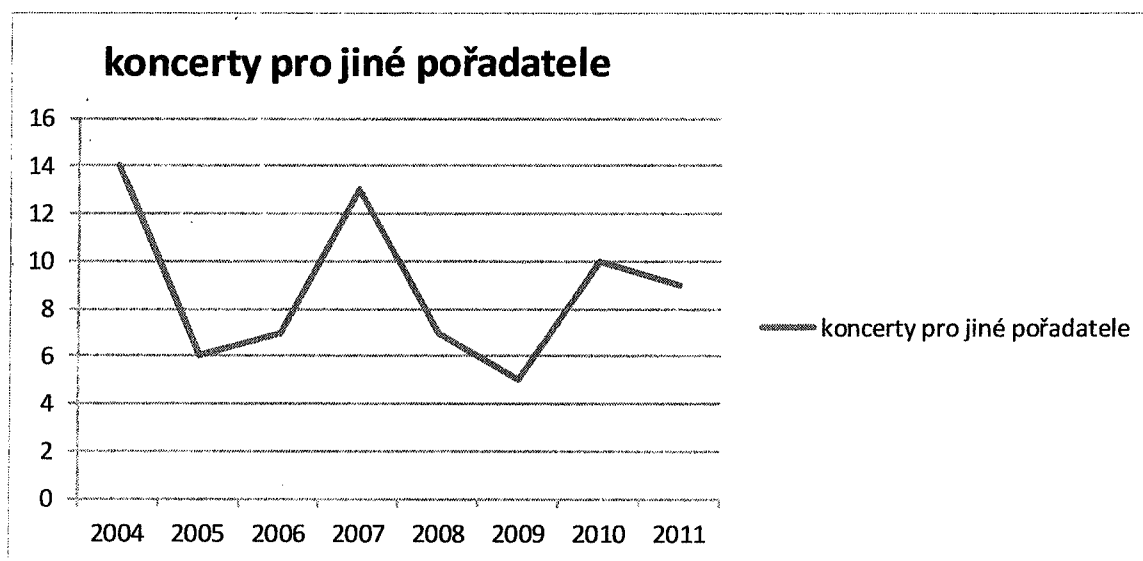
Řešení:

- navázání 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

e) Koncerty pro jiné pořadatele

Koncerty pro jiné pořadatele na území ČR jsou pro FOK v současné době jednoznačně nejlukrativnější 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:

- 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

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 poslední sezóně byla pak řada plakátů informačně nefunkčních vinou celkového grafického pojetí a nadbytkem zveřejňovaných informací. Propagace FOKu je nahodilá, nesystémová, chybí jakákoliv 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.

Nejsou dostatečně využívány moderní nástroje, např. sociální síť Facebook, YouTube apod.

Řešení:

- 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 činnostem 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 nedostatečný marketing. 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.

Ve FOKu je velký nevyužitý prostor pro vymýšlení 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.

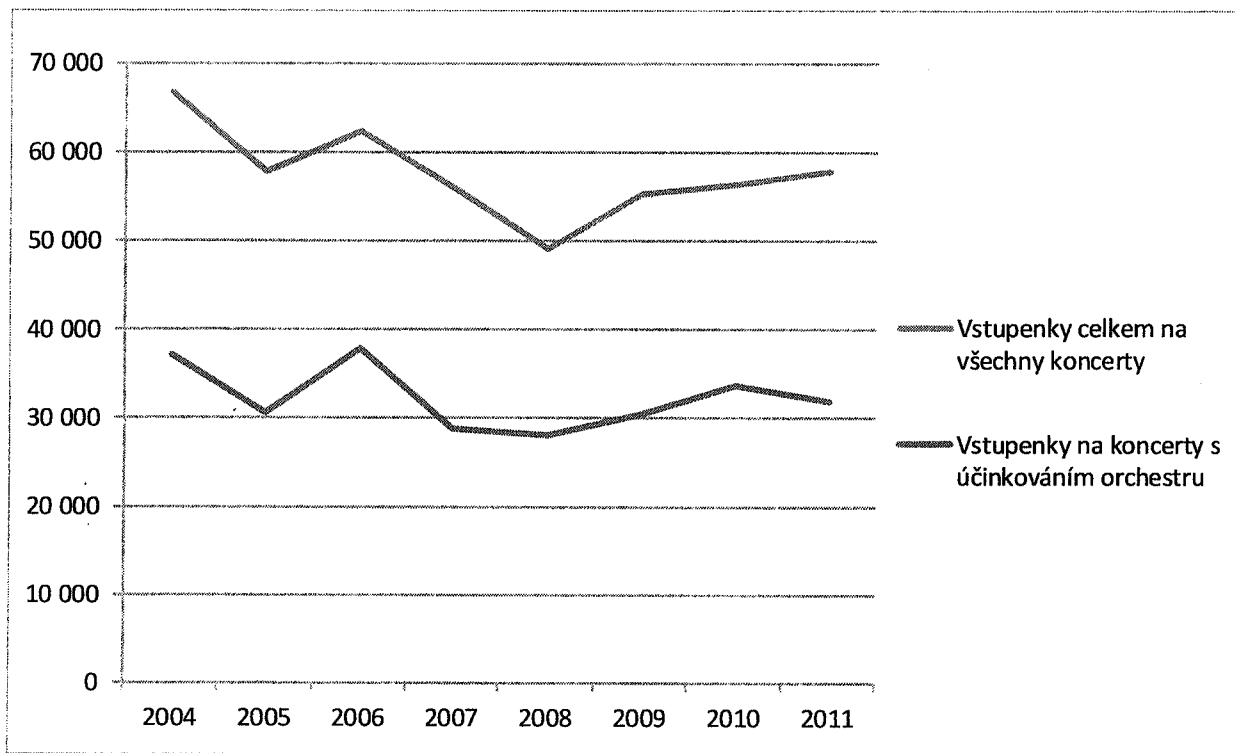
Alternativním, důležitým a zanedbávaným prodejním kanálem jsou concierge a recepce 4 a 5 hvězdičkových hotelů v Praze, které mají velký vliv na názory turistů navštěvujících naše hlavní město. Praha je známá jako město s bohatou kulturní tradicí a v tomto smyslu je třeba návštěvníkům města také Prahu ukázat prostřednictvím koncertů FOKu. V současné době je v Praze záplava koncertů různých stupňů kvality a úkolem FOKu bude šířit osvětu mezi pracovníky hotelů, aby oni sami měli šanci se zorientovat.

Zcela chybí využívání moderních způsobů propagace, nenápadité plakáty nemají šanci oslovit náhodné diváky (a často jim ani nezkusí vysvětlit, proč by měl být koncert zajímavý). Naprosto nedostatečná je práce marketingu při tvorbě a propagaci "příběhů" jednotlivých představení a chybí

jakékoliv provázání s aktuálním děním. Tato změna se dostaví po vytvoření moderního jednotného komunikačního systému, kde budou webové stránky, tiskoviny a veškeré další propagační materiály ladit jako jeden harmonický celek

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 považuji za negativní jev, který je třeba změnit.

Řešení:

- 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

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.

Řešení:

- vybudovat síť osobních a institucionálních vztahů

- zpracovat nabídku pro potencionální 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.

Řešení:

- soustavně posilovat spojení FOKu a OD
- provázat 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. Smysl FOKu v dnešní době a pražské hudební kultuře

FOK musí nově nalézt své místo mezi pražskými orchestry. Podstata toho úkolu spočívá především v pozitivním vymezení FOKu především vůči České filharmonii (dále ČF). 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 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 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 sebvymezení FOKu, sdělované promyšleně a s určitou stavovskou hrdostí, může být do budoucna naopak zajímavým marketingovým krokem.

Od ČF se FOK může odlišovat progresivnější 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 (Zoologická zahrada, Botanická zahrada,

Konzervatoř, GHMP, Dopravní podnik hl. m. Prahy, pražská divadla) a také zahraničními magistrátními orchestry. V roce 2014 bude FOK slavit 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

III. Závěr – návrh 10ti nejdůležitějších opatření - shrnutí

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

Pod čarou anebo O čem se moc nehovořilo

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.

V Praze, 10. 9. 2012

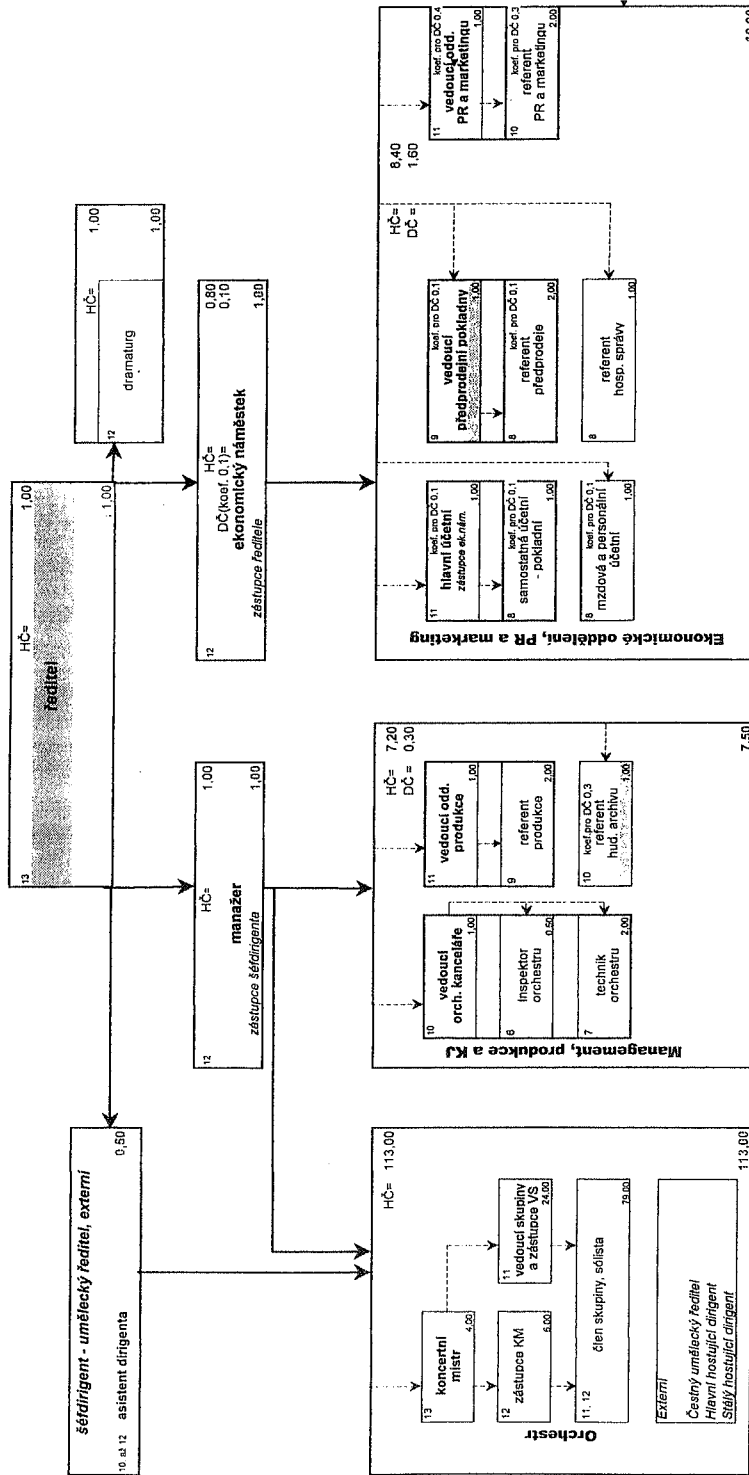
Petr Daněk

Symfonický orchestr hlavního města Prahy FOK

návrh organizační struktury po ukončení provozu v kostele sv. Šimona a Judy

Příloha č. 1 k Organizačnímu řádu FOK

Celkem přepočtený počet zaměstnanců: 135,00
 v HČ 133,00
 v DČ 2,00



částečně doplňková 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

(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 – rozpočet
 - 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 jednatelství 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 mecenáři
 - 8) Vztah s Obecním domem a.s.
 - 9) Smysl FOKu v dnešní době a pražské hudební kultuře
- IV. Závěr – návrh hlavních opatření k realizaci (shrnutí)

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

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 celé společnosti a finančním možnostem zřizovatele. V neposlední řadě je pak mým cílem zvýšit prestiž orchestru, zejména dramaturgii programu a koncertními turné v tuzemsku a zahraničí. Orchester by měl být tělesem, které bude důstojně, moderně a funkčně reprezentovat a propagovat hlavní město Prahu.

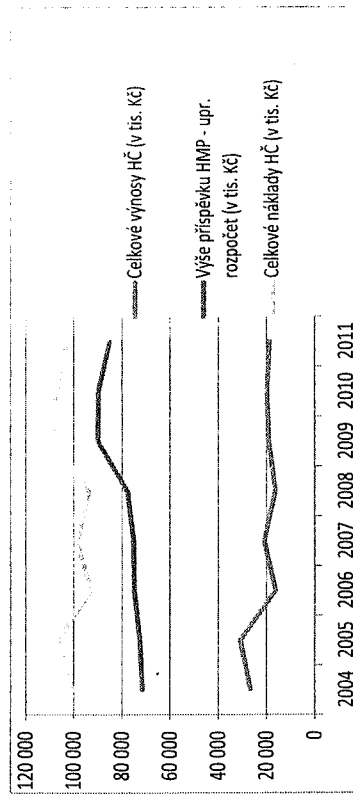
III. Specifikace hlavních problémů organizace a návrh jejich řešení

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

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 tento příspěvek doplnit a rozšířit. Snahou vedení organizace musí být posilování vlastní finanční soběstačnosti organizace, získávání dalších finančních zdrojů a tím i minimalizace požadavků na navyšování neinvestičního příspěvku od zřizovatele.

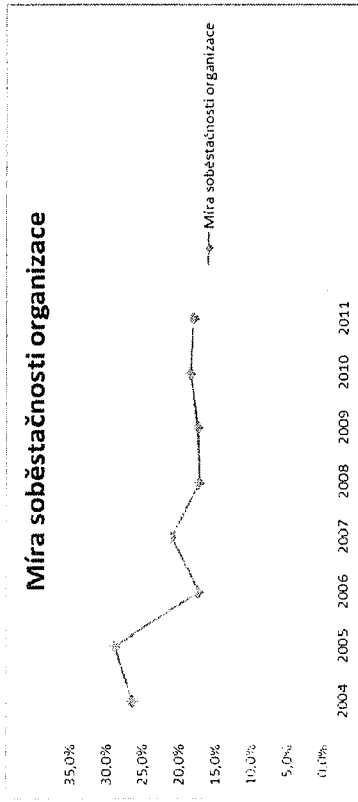
a) Neinvestiční příspěvek od zřizovatele a míra soběstačnosti organizace

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

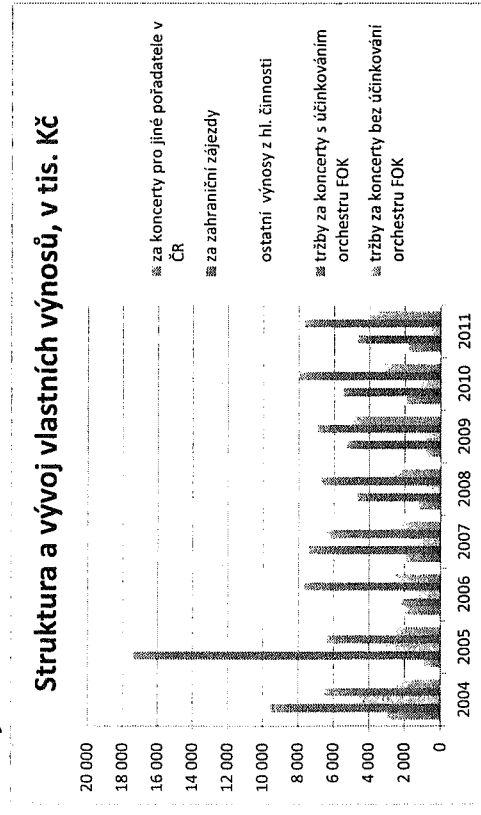
Tabulka 2



V současné době, pro kterou je příznačné šetření a omezování nákladů, je zcela zřejmé, že nelze pouze žádat zřizovatele o neustálé navýšování 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), zvýšením prodeje vstupenek na koncerty FOKu a z ostatní koncertní činnosti, při současném hledání rezerv v oblasti úspor nákladů.

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

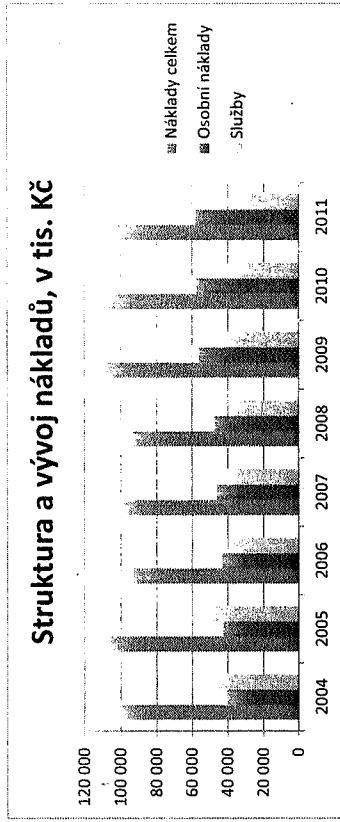
Tabulka 3



- 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

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

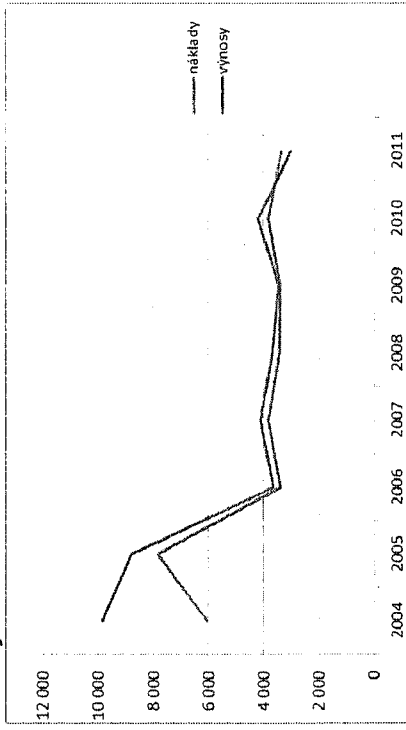
Tabulka 4



- 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

d) 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 doplňková činnost v FOK přestala

plnit svou funkci doplňkového zdroje financování činnosti organizace, naopak 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 například tržby za prodej reklamy jsou v posledních letech minimální.

e) 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, pronájem kostela jiným subjektům) byly ve výši 4,08 mil. Kč. Hospodářský výsledek z činnosti 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 zvýšen na 800 tis. Kč, v dalších letech se má ještě zvyšovat.

Řešení:

- zvýšit finanční soběstačnost FOKu a snížit tím závislost na financování od zřizovatele, tj. najít i jiné zdroje financování své činnosti, zejména formou zvýšení svých vlastních výnosů z koncertní činnosti a získání tzv. sponzorů
- přizpůsobit činnost FOKu finančním možnostem, tj. zbavit se činností, které finančně zatěžují a přitom nejsou nosným programem organizace (např. provozování kostela sv. Šimona a Judy)
- snížit počet zkušek 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 event. vypsat nová výběrová řízení
- přizpůsobit počet zaměstnanců sníženému objemu činnosti a maximálně využívat kmenové zaměstnance

2. Situace v orchestru

a) Orchestr

Orchestr svoji činnost naplňuje hlavní účel, mnohostranné obohacování kulturního života Prahy, pro který organizace vznikla a který je i důvodem nemalého finančního příspěvku ze strany státu, resp. hlavního města.

Orchestr je složitý organismus. Je kolektivem osobnosti. 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, dominantní přirozených autorit, které ovlivňují podobu a projev tělesa. Tato zvyková práva nelze z pozice neúčastněného podceňovat, je netaktické je potlačovat a nemoudré silou napravovat. Každé skupinové těleso si je vytváří a do určité míry je třeba s nimi počítat i v práci managementu. Zástupcem orchestru ve vztahu k managementu je především šéfdirigent, koncertní mistr i vedoucí skupin, umělecká rada (dále UR) a odbory. Jejich respektováním má šanci získat respekt i management tělesa.

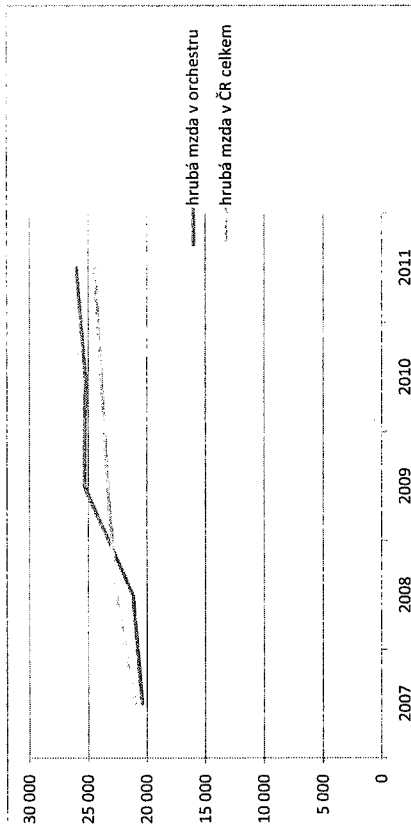
Základem úspěchu celé organizace je pravidelný mimořádný výkon orchestru, dirigenta a sólistů při koncertech. Ten nenahradí žádná propagace ani marketing. Naplnění tohoto požadavku je hlavním úkolem práce šéfdirigenta, koncertních mistrů, vedoucích skupin a UR.

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



Jak vyplývá z výše uvedené tabulky a grafu, podařilo se 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%). **Považují za žádoucí dosáhnout minimálně toho, aby se průměrný plat člena orchestru dostal na úroveň alespoň 110% průměrné hrubé mzdy v ČR.**

Je nutné konstatovat, že jednotliví hráči orchestru nejsou pracovní zela vytížení, a pokud se má průměrný plat člena orchestru zvýšit na minimálně 110% hrubé mzdy v ČR, 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 21 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 v případech, kdy je možné využít vlastní hráče.

c) Šéfdirigent

Nejdůležitější osobností celého tělesa je šéfdirigent. Utváří orchestr, podobu a charakter tělesa, je jeho symbolem. V jeho kompetenci je složení, velikost a obsazení orchestru a programové směřování koncertních řad. Kонтинуální 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 tváří mediální prezentace. Svou proslulostí a svými kontakty v podstatě prodává těleso, 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 nezapustitelná a klíčová.

V současné době je šéfdirigentem FOKu pan Jiří Kout. Je nejvýznamnějším českým dirigentem současnosti a je zcela pochopitelné, že byl do této funkce jmenován doživotně. Jeho vztah s orchestrem je velice osobní a osobitý, a je třeba ho zcela respektovat. Jakékoliv další úvahy o jeho bližších spolupracovnících či nástupcích je třeba vést společně s ním a v dialogu se zástupci orchestru, především UR. V každém případě je však třeba v souvislosti s budoucností FOKu uvažovat o dirigentovi mezinárodního významu, který by byl srovnatelný s Jiřím Koutem a který by byl schopen navázat na jeho práci a interpretační pojetí. Pro úvahy o výběru dirigentské osobnosti, která by začala spolupracovat s FOKem úzej, kupř. jako hlavní hostující dirigent, je třeba hledat mezi evropskými špičkami (Andrea Marcon, Jac van Steen, Gianandrea Noseda, Kent Nagano) nebo spíše mezi mladou nastupující a po všech stránkách úspěšnou dirigentskou generací (Kazuki Yamada, Lukasz Borowicz, Tomáš Netopil, Vasilij Petrenko). Tak jako v jiných evropských orchestrech považují za funkční zřídít také funkci asistenta šéfdirigenta, který by mohl pracovat s orchestrem podle pokynů šéfdirigenta především ve fázi přípravy nového programu.

Řešení:

- *uvedené problémy 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 vyžitím*
- *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 věnují v jiných částech své koncepce*
- *intenzivně se zabývat ve spolupráci s šéfdirigentem Jiřím Koutem a UR výběrem blízkého spolupracovníka, příp. nástupce současného šéfdirigenta*
- *zřídít 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 přehlížena či podceňována, až se stala chronickými. Zásadním způsobem je ochromena vnitřní komunikace v organizaci. Svoji roli sehrálo i dlouhodobé očekávání personálních změn, ke kterým dochází až nyní. Některé funkce v managementu jsou obsazeny provizorně, 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.

Řešení:

- *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 složitě době často základem komerční úspěšnosti*
- *motivovat zaměstnance k předstávě společného cíle*

4. Koncertní činnost organizace

a) Dramaturgie

FOK je již desetiletí považován za orchestr, jehož dramaturgie je v pražské nabídce nejosobitější. Toto je třeba chápat jako určitý závazek a tento stav udržet či ještě posilovat. Dramaturgie je také především odrazem osobnosti šéfdirigenta. Celosvětově se potvrzuje, že magnetem koncertů nejsou skladby (až na výjimky), ale dirigenti, sólisté, společenské souvislosti a mediální „šůškanda“. FOK je kulturní institucí, která plní nejen funkci zábavnou, ale i funkci vzdělávací.

Tradiční rozvržení koncertní sezóny do abonementů se mnohem více zabývá vztahem dramaturgie a marketingu, budoucnost bude proto potřeba se 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 potencionálnímu návštěvníkovi koncertu program přiblížit a zatraaktivnit. 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, které nejsou do repertoáru pražských operních domů zařazovány, či o realizaci koncertů filmové hudby. Zcela nově 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:

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

b) Koncertní jednateleství FOK

Současná podoba tzv. Koncertního jednateleství FOK je nevyhovující. Komorní koncerty, které Koncertní jednateleství produkuje, vykazují snižující se návštěvnost a finanční zátěž pro organizaci. V Praze je zároveň široká nabídka podobných komorních koncertů jiných pořadatelů.

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 zajištěna i bez celoročního pronájmu a správy tohoto objektu.

Řešení:

- snížit počet komorních koncertů, ponechat v nabídce pouze cykly Světová klavírní tvorba, Stará hudba a Komorní hudba
- tyto komorní koncerty realizovat v různorodých prostorách historických objektů Prahy na základě jednorázových pronájmů, jak tomu bylo před rokem 1993
- v Komorní řadě preferovat účast ansámbulů tvořených především hráči orchestru
- využít při pořádání těchto koncertů i možnosti komorních sálů Obecního domu za jeho aktivní participace
- zrušit smlouvu o dlouhodobém pronájmu kostela sv. Šimona a Judy

c) Koncerty pořádané FOK s účinkováním vlastního orchestru

Tyto koncerty jsou nosnou činností organizace. Koncerty probíhají ve Smetanově síni Obecního domu. Jejich počet se v posledních letech pohyboval kolem 39 – 44 koncerty ročně, což považují za nedostatečné. Pořádání koncertů ve vlastní režii je však velmi nákladná činnost (pronájem 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 výchovními 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.

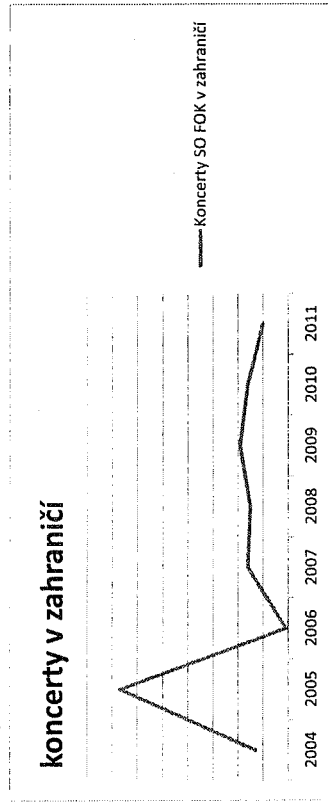
Řešení:

- 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

d) Zahraněční 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 nebyvali zahraniční turné orchestru FOK pro organizaci finančním přínosem, jak tomu bylo ještě před rokem 2 000, mají však svou 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



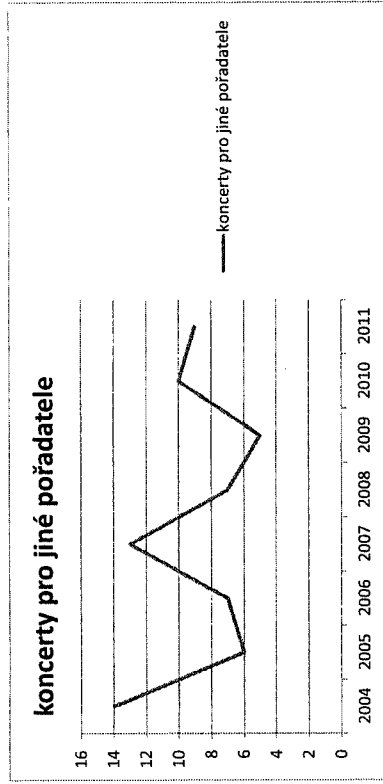
Řešení:

- navázání dlouhodobé spolupráce s některou z význačných 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

e) Koncerty pro jiné pořadatele

Koncerty pro jiné pořadatele na území ČR jsou pro FOK v současné době jednoznačně nejlukrativnější 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:

- 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

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 poslední sezóně byla pak řada plakátů informačně nefunkčních vinou celkového grafického pojetí a nadbytkem zveřejňovaných informací. Propagace FOKu je nahodilá, nesystémová, chybí jakákoliv snaha o vytvoření nadčasových kampaní.

Také spolupráce s médií velmi stagnovala. O FOKu se téměř nepísalo 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.

Nejsou dostatečně využívány moderní nástroje, např. sociální síť Facebook, YouTube apod.

Řešení:

- 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 zavadenému logu a důsledně ho užívat v prezentačních kandelech
- intenzivně budovat vztahy s médií 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 činnostem 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.

Přijmou ze vstupného se dlouhodobě propadají, a proto je třeba zpracovat především na zefektivnění distribuce vstupenek. Částečně je to samozřejmě otázka dramaturgie, ale v případě FOKu jde také o důsledek neexistující práce s diváky a nedostatečný marketing. 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.

Ve FOKu je velký nevyužitý prostor pro vymýšlení 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.

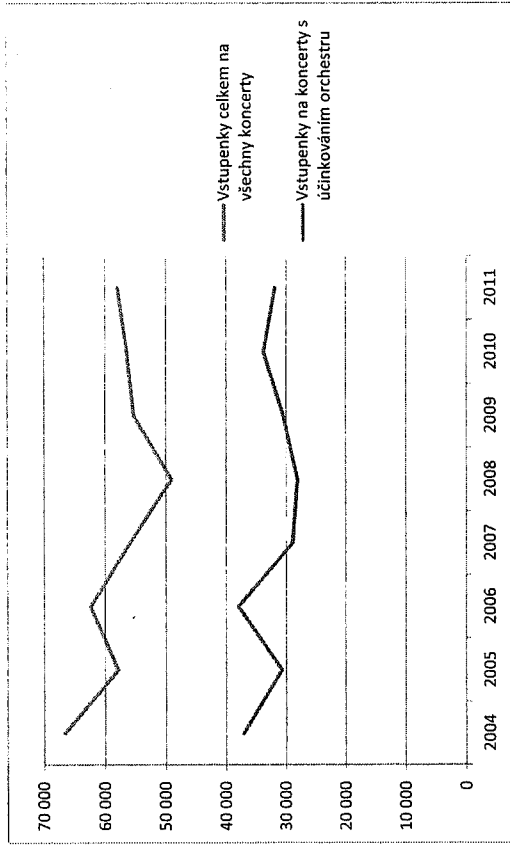
Alternativním, důležitým a zanedbávaným prodejním kanálem jsou concierge a recepce 4 a 5 hvězdičkových hotelů v Praze, které mají velký vliv na názory turistů navštěvujících naše hlavní město. Praha je známá jako město s bohatou kulturní tradicí a v tomto smyslu je třeba návštěvníkům města také Prahu ukázat prostřednictvím koncertů FOKu. V současné době je v Praze záplava koncertů různých stupňů kvality a úkolem FOKu bude šifit osvětlu mezi pracovníky hotelů, aby oni sami měli šanci se orientovat.

Zcela chybí využívání moderních způsobů propagace, nenápadité plakáty nemají šanci oslovit náhodné diváky (a často jim ani nezkusí vysvětlit, proč by měl být koncert zajímavý). Naprosto nedostatečná je práce marketingu při tvorbě a propagaci "příběhů" jednotlivých představení a chybí

jakékoliv provázání s aktuálním děním. Tato změna se dostává po vytvoření moderního jednotného komunikačního systému, kde budou webové stránky, tiskoviny a veškeré další propagační materiály ladit jako jeden harmonický celek

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:

- zefektivnění prodeje vstupenek, hledat nové cesty k prodeji vstupenek, zvýšit návštevnost 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 světit určitý objem této práce

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.

Řešení:

- vybudovat síť osobních a institucionálních vztahů

Konzervatoř, GHMP, Dopravní podnik hl. m. Prahy, pražská divadla) a také zahraničními magistrami orchestry. V roce 2014 bude FOK slavit 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

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 nejprezentativnějším koncertním místům v Evropě. V posledních letech se příliš nedařilo využívat všech možností vzájemné spolupráce s Obecním domem.

Rěšení:

- soustavně posilovat spojení FOKu a OD
- provázat s OD *propagační a marketingovou práci*
- zpracovat pro obě strany akceptovatelný koncept oboustranně výhodné vzájemné spolupráce při zachování vzájemného respektu obou institucí
- rozvíjet spolupráci s Obecním domem při společné realizaci reprezentativních koncertních projektů kupř. světových hvězd či jiných společensky mimořádných akcí
- 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. Smysl FOKu v dnešní době a pražské hudební kultuře

FOK musí nově nalézt své místo mezi pražskými orchestry. Podstata toho úkolu spočívá především v pozitivním vymezení FOKu především vůči České filharmonii (dále ČF). 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 dramaturgii, volbou dirigentů a sólistů, způsobem a úrovní interpretace a vlastní prezentací. Je to velice obtížný úkol, který vyžaduje dlouhodobě konceptní práci a spolupráci celé organizace. ČF je vnímána celosvětově jako první český orchestr a bylo by zbytečné ji toto prvenství upírat. Je však třeba neustále opakovat a všim stvrzovat, že FOK je svými kvalitami naprosto srovnatelné těleso, které si zaslouží neméně pozornost návštěvníků, médií, 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 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 magistrami těleso významného evropského velkoměsta či kulturního centra (Michov, Vídeň, Drážďany, Výmar, Lipsko, Budapešť), které mají mnoho podobných rysů jako FOK. Není nic špatného deklarovat, že FOK je především tělesem magistrami, 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 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 (Zoologická zahrada, Botanická zahrada,

III. Závěr – návrh 10ti nejdůležitějších opatření - shrnutí

- 1) Návrh nové organizační struktury – snížení počtu zaměstnanců, nové přerozdělení zaměstnanců mezi HC (zůstane 133) a DC (snížení) – viz příloha
- 2) Zrušení nájmů kostela sv. Šimona a Judy
- 3) Zrušení některých komorních cyklů Koncertního jednatelství
- 4) Posílení vztahu FOKu k hl. m. Praze
- 5) Intenzivní spolupráce s Obecním domem
- 6) Navázání spolupráce a propojení aktivit s významnými magistrami orchestry Evropy
- 7) Zásadní změna v pojetí marketingu a PR
- 8) Zpracování nového konceptu programové nabídky
- 9) Rozšíření nabídky koncertů pro jiné pořadatele v ČR
- 10) Nové vymezení smyslu FOKu v dnešní době

Pod čarou anebo O čem se moc nehovořilo

Nezmínil jsem řadu aktivit, které jsou v poslední době v souvislosti s činností orchestru 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 přenosů opravdová společenská potřeba a poptávka, v situaci, kdy bude těleso personálně i finančně konsolidované. Při vymyšlení 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.

V Praze, 10. 9. 2012

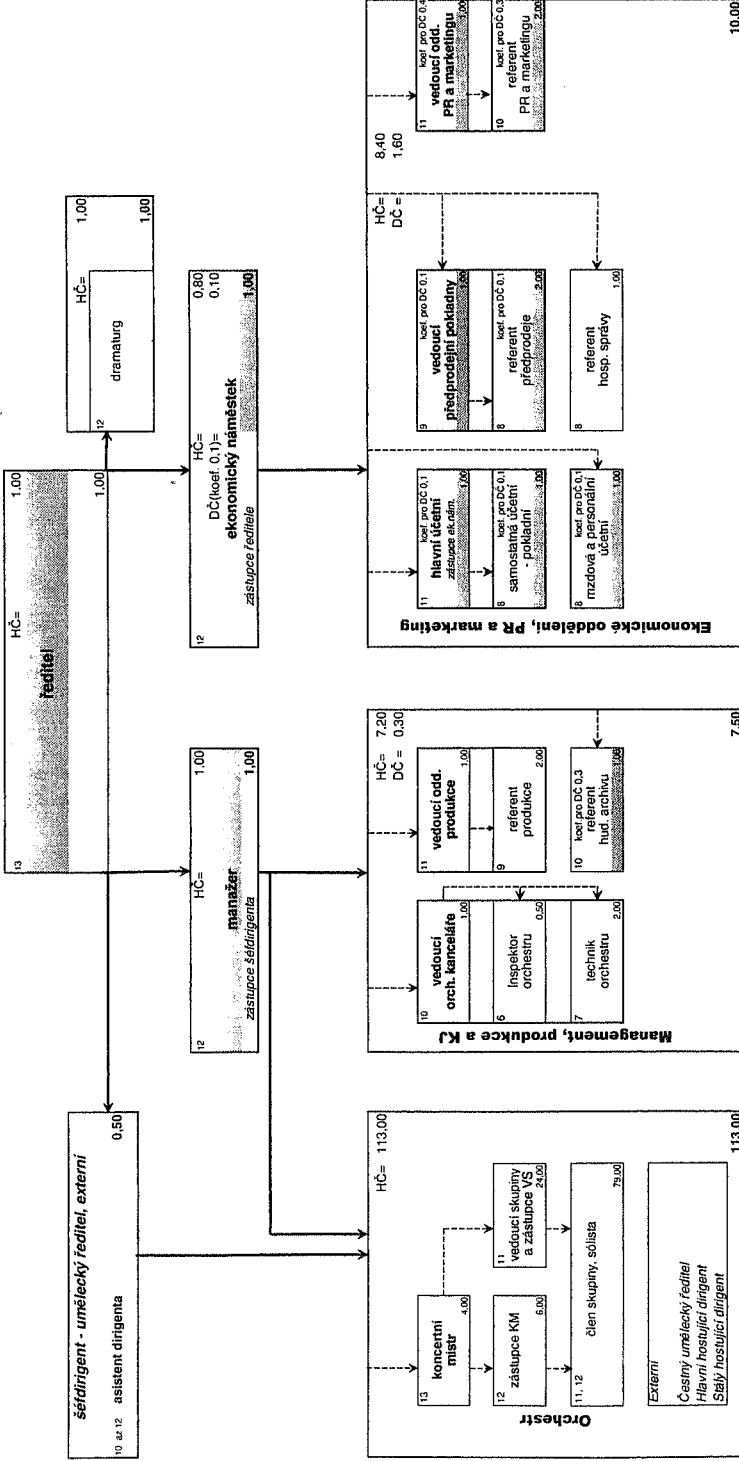
Petr Daněk

Symfonický orchestr hlavního města Prahy FOK

návrh organizační struktury po ukončení provozu v kostele sv. Šimona a Judy

Příloha č. 1 k Organizačnímu řádu FOK

Celkem přepočtený počet zaměstnanců: 135,00
 v HC 133,00
 v DC 2,00



částečné doplňková 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