

## **Analýza současného stavu a návrh koncepce rozvoje Symfonického orchestru FOK na období 2014-2018**

---

Činnost organizace Symfonického orchestru hl. města Prahy FOK se skládá ze dvou částí: z činnosti orchestru FOK a z aktivit kostela sv. Šimona a Judy.

Orchestr FOK je těleso s úctyhodnou tradicí, v roce 2014 oslaví 80 let svého působení. Instituce je hudební veřejností vnímána jako přirozená součást pražského kulturního života. Ve svém programu nabízí šest řad orchestrálních abonementních koncertů (A, B, C, D, sobotní koncerty pro děti a nedělní koncerty), mimořádné koncerty, koncerty pro externí pořadatele i zahraniční turné.

V kostele sv. Šimona a Judy pak organizace pořádá čtyři cykly (Komorní hudba, Stará hudba, Populární cyklus a cyklus Varhany-cembalo-klavírový klavír) a výchovné koncerty pro mládež, cyklus Světová klavírní tvorba probíhá v Rudolfinu. FOK je tedy největším pořadatelem koncertů klasické hudby v Praze.

Analýza stavu a návrh koncepce vychází z vlastní každodenní zkušenosti z práce v této organizaci, z vnímání jejich současných potřeb i z potřeby řešit existující problémy v instituci.

### **Cílem nové koncepce je**

- dosáhnout spolupráce fungujícího managementu a finančně konsolidovaného orchestru, v očích veřejnosti vnímaného jako metropolitní orchestr mezinárodního renomé nejvyšší kvality
- vyřešit situaci v uměleckém vedení orchestru
- rozšířit a zkvalitnit spolupráci s Obecním domem
- zlepšit spolupráci se zřizovatelem a být součástí jeho plánů v Praze i zahraničí
- vytvořit novou podobu propagačních materiálů a nově uchopit činnost PR a marketingu
- v činnosti orchestru se zaměřit kromě vyváženého abonmá na zahraniční turné, prestižní domácí hudební festivaly a edukativní činnost

## Rozbor jednotlivých cílů a návrh řešení

### SPOLUPRÁCE FUNGUJÍCÍHO MANAGEMENTU A FINANČNĚ KONSOLIDOVANÉHO ORCHESTRU

Základem spolupráce managementu, umělecké rady a odborů je kromě požadavku celkové stability a jasného směru vedení také důstojné finanční zázemí celé instituce. Příkladem je situace v České filharmonii, kde se podařilo ideálně spojit umělecké a finanční ambice.

V SO FOK se v letech 2009 a 2010 podařilo zvýšit neinvestiční příspěvek od zřizovatele na téměř 90 mil. Kč, adekvátně se tedy zvýšila i hrubá mzda v orchestru. V následujících letech však příspěvek klesal. Je maximálně žádoucí, aby k dalšímu poklesu příspěvku ze strany zřizovatele nedocházelo, ideální bude dosáhnout vrácení příspěvku na úroveň let 2009 a 2010.

#### Návrh řešení

Je nutné přesvědčit zřizovatele o potřebě zvýšení současného příspěvku na úroveň roku 2009 a 2010. Zřizovatel by měl garantovat výši stávajícího nezměněného příspěvku po celé funkční období nového ředitele.

Garance konstantní výše neinvestičního příspěvku od zřizovatele, by umožnila docílit zvýšení průměrné mzdy v orchestru (ideál 10% nad průměrnou hrubou mzdou v Praze). Zvýšení platu u jednotlivých hráčů by se promítlo do osobního ohodnocení, jako pohyblivé složky platu a sloužilo by k motivaci a odměňování hráčů, kteří jsou plně vytíženi, nebo by ocenilo jejich mimořádné umělecké kvality. (Vytíženost jednotlivých hráčů je v současnosti nerovnoměrná, nerovnoměrné je i obsazení do skupin v porovnání s vytížeností jednotlivců). Také by ohodnotilo loajalitu k zaměstnavateli. Navrhuji vytvořit pravidla v podobě směrnice regulující výši osobního ohodnocení, které by sloužilo k motivaci a odměňování hráčů podle jejich vytížení a kvality.

Na straně organizace je pak nutné pracovat na zvýšení příjmů ze vstupného, zvýšení počtu koncertů ve vlastní režii (současný počet abo koncertů cca 38-40 v roce považuji sice za nedostatečný ale díky finanční náročnosti v současnosti za neměnný), nové promyšlené sérii edukativních koncertů pro pražskou mládež, změně výsledků doplňkové činnosti např. zvýšením počtu pronájmů v kostele Šimona a Judy, a na efektivním prodeji reklamy.

Nový ředitel by se měl zasadit o pozvání jak prestižních dirigentských osobností, renomovaných umělců na vrcholu kariéry, jejichž jména jsou garancí zájmu diváků, tak mladých umělců začínající generace stojících na počátku kariéry se skvělými mezinárodními

výsledky (vítězové mezinárodních interpretačních soutěží). Samozřejmou součástí zvýšení finanční soběstačnosti je hledání sponzorů, novým cílem by mělo být nalezení nového generálního partnera, či menších partnerů, kteří nyní citelně chybí. Jednoznačně nejvýnosnějším zdrojem příjmů jsou v současnosti koncerty pro externí pořadatele, doporučuji zvýšení nebo alespoň udržení počtu koncertů pro externí pořadatele a zahraniční turné (v minulém roce 18 zahraničních koncertů, 19 koncertů pro externí pořadatele). Možná úspora vyplyne z přehodnocení smluv se současnými dodavateli služeb (grafické studio, IT atd.)

### **Kostel sv. Šimona a Judy**

Abonentní řady v kostele sv. Šimona a Judy (ŠaJ) jsou samozřejmou součástí organizace. I díky programu komorních řad se může FOK pyšnit tím, že je největším pořadatelem koncertů klasické hudby v Praze. V rámci úsporných opatření bych se tohoto místa, které je dlouhodobě spjata s koncertní činností FOKu, a kde je cítit jisté genius loci, nezříkala. Navrhuji efektivněji využít potenciálu místa, nasměrovat úsilí zaměstnanců na získání většího počtu pronájmů a do komorních řad obsadit hráče orchestru. Do klavírního cyklu, pořádaného v Rudolfinu, opět vrátit slavná jména tak, aby byl FOK vnímán jako instituce, kam je potřeba zajít, kde je potřeba být viděn, kde je možné zažít něco neobyčejného.

### **SITUACE V UMĚLECKÉM VEDENÍ ORCHESTRU**

Do příští sezony vstupuje SO FOK s následující hierarchií dirigentských osobností:

Stávající šéfdirigent a čestný doživotní šéfdirigent Jiří Kout

Hlavní hostující dirigent Jac van Steen

Hostující dirigent Muhai Tang

V osobě současného šéfdirigenta orchestru, pana Jiřího Kouta, našel orchestr v průběhu minulých let silnou a výjimečnou uměleckou osobnost se vzácným vztahem k orchestru. Orchestr pod jeho vedením prožil roky úspěšné a plodné spolupráce, provedl řadu uměleckých počinů, vztah pracovní se proměnil na vztah ryze přátelský, ze strany orchestru uctívá a obdivný. Na období příští sezony byl angažován holandský dirigent Jac van Steen, který s orchestrem několikrát pracoval a byl ze strany orchestru dobře přijat. Na základě doporučení Jiřího Kouta byl minulý rok angažován „na záskok“ čínský dirigent Muhai Tang, kterého si orchestr od první chvíle jednoznačně oblíbil a který bude v příští sezoně hostujícím dirigentem.

Návrh řešení:

Úkolem nového ředitele bude vyhodnotit stávající dirigentské obsazení orchestru a společně s orchestrem i se současným šéfdirigentem vést debatu o budoucnosti. V důsledku zdravotní indispozice Jiřího Kouta, která byla příznačná i pro minulé sezony, bude jistě tato otázka prioritou.

Osobnost šéfdirigenta by v sobě měla spojit kromě uměleckého vkladu také součinnost s prací managementu – šéfdirigent jako umělecký šéf má mít jasnou představu o směřování orchestru (návrh či koncepce dramaturgie sezon), a přinášet zahraniční kontakty pro turné orchestru. V průběhu příští sezony je nutné vyhodnotit výsledky spolupráce s jednotlivými dirigenty, úkolem nového ředitele je angažovat na další léta nového šéfdirigenta.

Navrhuji včlenit do práce uměleckého šéfa dramaturgickou činnost tak, aby jí šéfdirigent buď zastával sám, nebo s pomocí dramaturga, který bude ve FOKu angažován na částečný úvazek.

Ideálním spojením s českým orchestrem je samozřejmě český dirigent mladší generace, úsilí nového ředitele by mělo být namířeno tímto směrem.

## **NOVÉ PRINCIPY SPOLUPRÁCE S OBECNÍM DOMEM**

SO FOK vytváří základní program hudebního využívání Smetanovy síně Obecního domu tak, jak upravuje zřizovací listina jako jeden z předmětů činnosti. Instituce se potýká s dlouhodobou a dle platných smluv pravděpodobně neměnnou zátěží pronájmu, která činí cca 13 mil Kč odváděných každoročně zřizovateli zpět přes a.s. Obecní dům. V posledních letech nebyla komunikace mezi oběma institucemi ideální.

Návrh řešení:

Nové vedení by se mělo zasadit o to, aby se tyto dvě instituce staly partnery, kteří se ve své činnosti vzájemně respektují a vycházejí si vstříc. Společně s managementem Obecního domu by měli určit novou formu spolupráce v oblasti propagace a marketingu a v oblasti pronájmů (návrh přehodnocení dosavadního zkouškového plánu SO FOK tak, aby se zkoušky přesunuly do dopoledních frekvencí cca do 14 hodin a umožnily by tak efektivněji OD nabízet odpolední a večerní pronájmy pro jiné pořadatele ve dnech, kdy FOK nemá koncerty).

Naopak OD by mohl vyjít vstříc FOKu v rámci nové koncepce edukativních koncertů (poskytnout snížený nájem na tyto koncerty). Možnost ztraktivnění nabídky a zviditelnění obou institucí vidím i ve zvýšení počtu koncertů v tzv. spolupořadatelství s účastí špičkových mezinárodních hvězd, případně mimořádných koncertů ke speciálním příležitostem (dnes

např. Koncert pro Republiku 28.10., nově Vánoční či Velikonoční koncert). Věřím, že po společné debatě obou institucí se podaří zlepšit současný stav.

## **BLIŽŠÍ SPOLUPRÁCE SE ZŘIZOVATELEM**

Cílem nového ředitele instituce by mělo být navázání bližšího kontaktu se zřizovatelem a být přirozenou součástí jeho plánů v Praze i v zahraničí. FOK je metropolitní orchestr a tak by se měl i prezentovat. Zřizovatel by měl využívat reprezentativní potenciál tělesa nejen k tradičním plesům v Obecním domě, ale především ke kvalitní a exkluzivní reprezentaci Prahy při významných akcích v zahraničí (Dny Prahy v Izraeli), i při méně tradičních, ale divácky oblíbených akcích (např. open air koncerty na Staroměstském náměstí).

Praha i její jednotlivé městské části mají vždy několik partnerských měst. Do oficiálního programu pro zástupce partnerských měst by měla být zařazena návštěva Obecního domu s koncertem FOK, či účinkování komorních souborů FOK přímo na radnici v rámci oficiálních ceremoniálů. Podobně jako u projektu 'Výměna divadel' by mohl FOK vyjet do zahraničí díky spolupráci s magistrátem. Součinnost s příspěvkovými organizacemi města (abonentní cyklus Hudba a divadlo ve spolupráci s divadly ABC a Rokoko) by měla být novým vedením rozvíjena, stejně jako by měla být rozšířena spolupráce s Gymnáziem a Hudební školou hlavního města Prahy či Pražskou konzervatoří na bázi hudební akademie.

FOK by měl více využívat možnosti získání účelových dotací ze strany zřizovatele, které by pokryly např. investiční nákupy hudebních nástrojů.

## **PROPAGACE A MARKETING**

FOK v současnosti využívá všechny dostupné možnosti zviditelnění, otázkou zůstává jak efektivně a na jaké úrovni. Se současnou grafickou podobou materiálů orchestru se neztotožňuji, chtěla bych prezentovat orchestr jako exkluzivní metropolitní instituci, všechny výstupy by měly být jednotné a posilovat image i corporate identity značky FOK. Image organizace, tedy to, jak je organizace chápána širokou veřejností, je spojením identity a filosofie organizace, jednotného designu, kultury organizace, komunikace v rámci organizace i výsledného produktu, který nabízí. Spojení všech těchto složek vytváří jasný signál pro širokou veřejnost – pro posluchače, zaměstnance, případné partnery, sponzory, i konkurenční tělesa. Pokud dojde ke spojení všech výše uvedených složek, podaří se dosáhnout jednotných výstupů ve vztahu k veřejnosti a docílit šíření povědomí o značce FOK, což je jedním z hlavních cílů propagace.

K nastartování nového přístupu navrhuji vypsát výběrové řízení na dodavatele grafických služeb. Navrhuji uzavřít smlouvy s ČT a ČRO garantující oboustrannou spolupráci, v oblasti mediální pak zvýšit aktivitu organizace ve vztahu k deníkům a společenským periodikům (nejen čistě hudebním). Za přínosný považuji návrat ke značce FOK, jako k dlouho budované tradici a upevnění vědomí co značka FOK znamená (dnes často ani hudební veřejnost nedokáže definovat, co znamená FOK v názvu orchestru).

Změnu vyžaduje i marketing organizace, jehož cílem by měla být především spokojenost posluchače. FOK by se měl obracet na všechny cílové skupiny společnosti. Produkt který nabízí, tedy koncerty klasické hudby je v současnosti zaměřen na všechny věkové skupiny. Musí se lépe starat o stávající abonenty, zatraktivnit nabídku Klubu přátel FOK, prostřednictvím sociálních sítí oslovit mladé posluchače (Twitter, Facebook ad.), prostřednictvím škol a mateřských škol oslovit nejmenší posluchače, zlepšit komunikaci s cestovními agenturami, inomingovými agenturami, provizními prodejci vstupenek.

#### **VYVÁŽENÉ ABONMÁ, ZAHRANIČNÍ TURNÉ, KONCERTY PRO EXTERNÍ POŘADATELE, EDUKATIVNÍ ČINNOST**

Abonentní koncerty tvoří hlavní náplň práce orchestru, jsou členěny do šesti řad, z toho do dvou řad dvojitých koncertů, do řady nedělních populárních koncertů a koncertní řady určené pro děti. Systém takové koncepce abonentních řad vychází z velké finanční náročnosti na nastudování jednotlivých programů a z faktu, že první koncert je vlastně premiérou a druhý koncert derniérou celého nastudování. Dvojkonzerty považuji za vhodné řešení.

Nové vedení by se mělo zamyslet nad novým pojetím abonentních koncertů, zvážit, zda vyhovuje současný počet řad a jejich rozsah. V rámci abonentních koncertů by měl FOK směřovat k tomu, v čem je nejlepší, k uvádění velkých vokálně instrumentálních děl, uvádění premiér a soudobé hudby vůbec a zároveň nabídnout pražskému publiku populární a oblíbená díla hudební literatury.

V rámci dětských koncertů dochází již od příští sezony k úpravě, dojde ke zkrácení délky, celý cyklus proběhne pod vedením jediného dirigenta a zachová se delší přestávka s možností přímého kontaktu dětí s hráči a hudebními nástroji. Navrhuji zkrátit délku koncertů pro děti, zvýšit interaktivitu pomocí moderních metod (projekce), zmodernizovat formát celého pořadu. Nedělní koncerty by bylo vhodné pojmout čistě populárně a nabídnout nadstavbu např. v možnosti hlídání dětí v průběhu koncertu, kterým by se nabídl atraktivní dětský hudební program v jednom ze salónek v OD.

Celkový počet koncertů (v roce 2012 odehrál FOK 81 koncertů) doplňují mimořádné koncerty, koncerty pro externí pořadatele a zahraniční turné. Novoroční koncert a Koncert

pro Republiku doporučuji doplnit o Vánoční koncert a Velikonoční koncert (Stabat Mater) pořádaný ve spolupráci s Obecním domem. U těchto koncertů je téměř jistá vysoká návštěvnost a tím i celkové pokrytí nákladů. Současnou vytiženost v rámci zahraničních turné považuji vzhledem k provozu orchestru i vnějším podmínkám za dostatečnou, v roce 2012 byl orchestr na turné v Ománu, Německu, Švýcarsku a Velké Británii, začátkem roku 2013 strávil téměř měsíc v Japonsku. Kromě tradičních turné pravidelně se opakujících musí FOK aktivně vyhledávat nové destinace, za přispění kontaktů šéfdirigenta i finanční pomoci státu, resp. zřizovatele (granty na cestu).

Koncerty pro externí pořadatele, celkem 19 koncertů v minulém roce, v sobě zahrnují účast na prestižních domácích festivalech (Pražské jaro, Janáčkův máj, Dvořákova Praha, Smetanova Litomyšl) i na akcích aktivně vyhledávaných managementem (Koncerty pro společnosti EON, Nestlé, koncerty s pěveckými superstar, menší domácí festivaly), i charitativní akce. Koncerty pro externí pořadatele jsou jednoznačně zdrojem příjmů pro instituci a přínosem, navrhuji tedy jejich počet zvýšit a aktivně vyhledávat nové možnosti.

Počet koncertů navrhuji zvýšit také pomocí edukativních, výchovných pořadů pro pražskou mládež. Úkolem nového vedení bude vytvoření atraktivní a funkční nabídky pořadů pro školy a mládež v rámci aktivit Koncertního jednatelství, aktivit orchestru FOK v kostele sv. Šimona a Judy, nebo v Obecním domě, a v rámci veřejných generálních zkoušek FOK na abonentní koncerty v Obecním domě. Do činnosti orchestru navrhuji zahrnout málo využívané nahrávání pro externí zadavatele.

Úkolem Koncertního jednatelství bude přehodnotit současný systém abonentních řad (zvážit zda nedubluje obvyklou koncertní činnost v Praze – např. v rámci Populárního cyklu) a zasadit se o větší prestiž jednotlivých řad včetně Světové klavírní tvorby.

V návrhu své koncepce jsem se na základě vlastní zkušenosti z instituce snažila postihnout nejdůležitější problémy FOKu a navrhnout alespoň částečně jejich řešení. Konkrétní detaily ráda upřesním při osobním setkání s komisí.

V letech 2014-18 bych ráda viděla Symfonický orchestr FOK jako spokojenou, stabilizovanou instituci, vysílající veřejnosti jasné sdělení, že na koncertech pořádaných v rámci činnosti FOKu si v průběhu sezony vždy z nabídky vyberou a zažijí vždy něco mimořádného.

V Praze dne 9. února 2013

Tereza Kramplová