

Koncepce rozvoje MF a MD Olomouc

Zhodnocení současnosti a vize do budoucna

Moravská filharmonie a Moravské divadlo Olomouc se za posledních cca sedm let pod vedením svých ředitelů jako instituce vyprofilovaly každá odlišným směrem.

Filharmonie razí kultivovanou, konzervativnější linku tradičního symfonického orchestru. Rozvíjí a přináší tzv. vysoké umění s vyváženou strukturou dramaturgie a abonentních řad, s důrazem na kvalitu a decentní mediální prezentaci.

Divadlo (zejména pak soubor opery) se vydalo naopak cestou alternativnějších inscenačních koncepcí, tzv. soudobých operních výkladů, usiluje o osobitou, „progresivní“ marketingovou linku, snaží se přibližovat novému obecenstvu (neztrácí to staré?) a obsadilo pozice na zajímavých, neotřelých lokalitách města Olomouce a okolí. Vytváří jistě zajímavé a osvěžující Open Air produkce, flesh moby, Atelier, workshopy atd. Zdá se, že vlajku konzervativnější linky nese částečně (!) soubor činohry i baletu, kde je paradoxně pro alternativní, inovativní trendy naopak žánrově vhodnější půda a podhoubí.

Mým cílem z pozice ředitele nově vzniklé organizace bude hledat společné pilíře těchto původně samostatných institucí pro tvorbu jednotného *brandu*, s vědomím velmi potřebné diverzity přístupů a zachování inovativnosti v uměleckých koncepcích se zaměřením na nového, mladého diváka. Tam by měla dle mého cílit zejména činohra a částečně balet a školními a edukativními produkcemi soubor opery a filharmonie.

Na druhou stranu považuji za zásadní pečovat také o diváka staršího a tradičního, který bude vždy tvořit diváckou páteř jakéhokoliv regionálního, repertoárového divadla a filharmonie.

Z tohoto úhlu pohledu vnímám jako klíčový společný pilíř žánr hudebně dramatický (opera, opereta, muzikál) a symfonický (filharmonie). Tam leží potenciál pro jednotná východiska budoucí značky nově vzniklé instituce.

A právě tam se s vedením současného operního souboru budu bohužel velmi pravděpodobně rozcházet. Domnívám se, že opera není „převýchovný tábor“ pro „nového diváka“ a kamenné, repertoárové divadlo v půvabné hanácké

metropoli Olomouc není experimentální scéna v Praze či Brně. Vezmeme-li za příklad nedávné uvedení Dvořákovy Rusalky, je na místě položit několik otázek.

Je možné současnou olomouckou Rusalku (která by mohla být stěžejním dílem repertoáru kamenného divadla s dlouholetou možností reprízovat titul tzv. na „volnou kasu“) nabízet zároveň jako školní představení nebo odpolední představení pro rodiny s dětmi? Není paradoxem deklarovat, že chceme investovat do nových edukativních projektů, šetřit na provozu, zvažovat krácení úvazků a zároveň se střílet do nohy plýtváním prostředků na experimentální inscenaci s pravděpodobně velmi špatnou finanční návratností?

Do operního žánru se musí dozrát, proces nelze urychlit. Vyšší věkový průměr operního obecnstva je společnou konstantou všech operních domů. Operní obecnstvo nemizí ani nevymírá. Starší odcházejí, mladší dozrávají. Přirozený koloběh života.

Úcta k tradici s originalitou a přiměřenou, kultivovanou inovací. Vycházet z intencí autora, navazovat na interpretační odkaz velkých uměleckých osobností a přirozeně jej aktualizovat a rozvíjet. Nikoliv lacině bořit a prvoplánově šokovat.

Toto vidím jako vhodné téma pro budoucí společné úsilí.

Není důvod se zároveň bránit občasným implementacím experimentálních inscenačních trendů. Naopak.

Jsem pouze hluboce přesvědčen, že nemohou být základní tezí, výchozím principem pro kamenné, repertoárové divadlo, které si navíc chce klást za cíl razantně navyšovat návštěvnost, tržby a celkovou finanční soběstačnost.

Mají-li obě instituce vstoupit do společného „chomoutu“, musí si definovat společné cíle. Těmi mohou být:

-špičková umělecká kvalita a dramaturgie - **umělecký ředitel,**

-sofistikované a jasně zacílené marketingové strategie, tvorba sdělného, originálního *brandu* - **ředitel obchodu a marketingu,**

-synergické využití sálů, nových lokalit a personálních uměleckých kapacit za účelem navýšení celkového objemu produkce, a tím zvýšení finanční soběstačnosti
- **správní ředitel + umělecký ředitel (a vedoucí uměleckého provozu).**

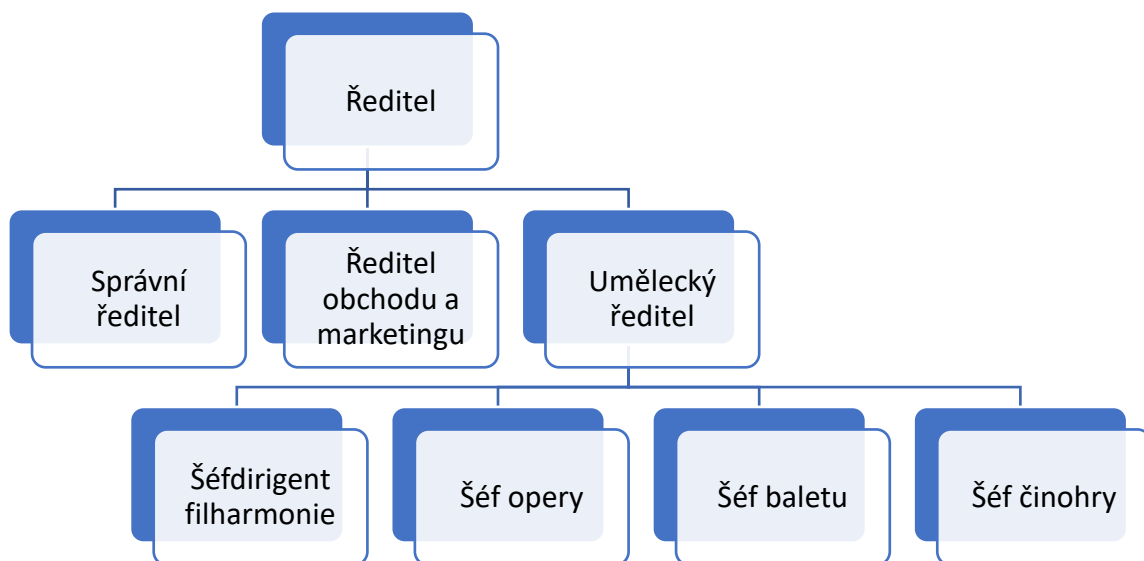
Hlavní motto koncepce:

Moravská filharmonie a Moravské divadlo Olomouc jako reprezentativní, klíčový komunikační uzel/prostředek města (kulturní, vzdělávací a společenský).

Umělecké motto:

Úcta k tradici s originalitou a přiměřenou, kultivovanou inovací. Vycházet z intencí autora, navazovat na interpretační odkaz velkých uměleckých osobností a přirozeně jej aktualizovat a rozvíjet. Nikoliv lacině bořit a prvoplánově šokovat.

Organizační struktura:



NÁSTIN PRACOVNÍ NÁPLNĚ NOVÝCH POZIC:

Správní ředitel

-nastavení vnitřních procesů pro maximálně efektivní a transparentní hospodaření s rozpočtem a majetkem instituce,

-ekonomický úsek, kontrolní mechanismy, vnitřní procesy a směrnice, investice a správa budov a majetku, účetní a docházkový systém; **efektivní vytěžení kapacit zkušebních prostor** a hledání nových lokalit pro produkci. (úzká spolupráce s vedoucí uměleckého provozu a uměleckým ředitelem).

Ředitel obchodu a marketingu

-tvorba originálního **brandu** nové instituce; maximálně zacílené, agresivní marketingové strategie, propojení partnerských institucí ve městě a kraji, dotační a fundraisingová koncepce (vyčlenit personální kapacitu pro samostatné dotační/fundraisingové oddělení),

-**tvorba a implementace obchodní a marketingové strategie instituce**, pravidelná analýza dat z prodeje a návštěvnosti, měření efektivity marketingových kampaní, revize struktury náplně činnosti obchodního oddělení, proaktivní obchodní přístup založený na přímých nabídkách, soukromá sféra, rozvoj mecenášského klubu.

Umělecký ředitel

-tvorba umělecké koncepce a vize instituce; **strategické umělecké plánování, důraz na špičkovou uměleckou kvalitu** (spolupráce s dramaturgem, mezinárodními asociacemi – Opera Europa, Opera Co-Pro, výběr hostujících umělců a dirigentů v součinnosti s šéfdirigentem a šéfy souborů).

CÍLE:

- 1) **růst finanční soběstačnosti**
 - 2) **špičková umělecká kvalita**
 - 3) **optimalizace nákladů na provoz instituce a jejich stabilizace**
 - 4) **zachování umělecké autonomie MF a MD (a rozsahu veřejné kulturní služby) s využitím synergií jejich sloučení**
-

1) Růst finanční soběstačnosti

Kamenné repertoárové divadlo s bohatou historií v nádherné hanácké metropoli Olomouc není alternativní scéna ve velkoměstě typu Brna či Prahy. Úsilí je potřeba zaměřit na oprávněná divácká očekávání a zároveň s úctou k tradici, kultivovaně inovovat. Totéž lze říci o filharmonii a její dramaturgii, kde se ovšem daří programovou nabídku dlouhodobě dobře vyvažovat. Odvážné umělecké koncepce a hledání nových, experimentálních režijních přístupů mohou a musí být důležitou součástí i repertoárového, oblastního divadla, ovšem nikoliv jejich hlavním tématem. Cílem budiž vše vyvážit v přijatelném poměru – *tradice vs. inovace*. Obecně lze doporučit přibližný poměr 70% - 30%, kdy větší část produkce tvoří dramaturgie tzv. „na jistotu“ s tradičnějším režijním přístupem (který může být přesto velmi originální a osvěžující!) a menší část, která bude cílit na neotřelou dramaturgii a umělecky náročnější koncepce. Domnívám se, že jen tehdy bude možné naplnit body níže.

- a) zvýšit výnosy z tržeb (=navýšit **objem produkce**, návštěvnost a zdražovat vstupné)

-razantně zvýšit počet školních, edukativních koncertů a představení pro školy – např. **edukativní koncept pro rodinné abonmá – „Slyšet jinak“** (doc. Zouhar, prof. Medek, – viz. Filharmonie Brno ve spolupráci s Katedrou hudební výchovy Univerzity Palackého) a jiné,

-**pravidelná analýza návštěvnosti vzhledem k tržbám divadla** (a finanční návratnosti u konkrétních titulů), jejich průběžné vyhodnocování a flexibilita v otázkách změny programu s cílem postupného navyšování návštěvnosti a tržeb,

-jednu z premiér každé sezóny věnovat žánru **klasické operety**, která bude tzv. plnit kasu. (soubor opery MD má v názvu mimochodem Opera/Opereta, byť klasickou operetu divadlo přehlíží). Operetní publikum vzhledem k bývalé olomoucké operetní scéně v Hodolanech jistě nikam nezmizelo,

-strategicky navyšovat ceny vstupného. U překotného zdražení vstupného u opery může dojít k poklesu celkového výnosu z tržeb. Je potřeba postupovat uvážlivě. Jiné žánry snesou obecně výraznější zdražení,

-navýšit počet rentabilních zájezdů souborů divadla i filharmonie

-při produkci v alternativním prostoru či na zájezdu **paralelně hrát na hlavní scéně** (zajistit personální technické kapacity),

-obecně razit pravidlo „**méně zkoušek = více produkce**“ aneb zrychlit pracovní proces přípravy. Pochopitelně nikoliv na úkor kvality, nýbrž zefektivněním zkouškového procesu důslednými požadavky na individuální přípravu jednotlivých členů souborů. Redukce počtu zkoušek na premiéry a oprašovací zkoušky (finanční úspora, získaný prostor využít pro produkci). Zároveň pro vybrané tituly aplikovat částečné **blokové hraní** (sníží se náklady na oprašovací zkoušky a roste umělecká kvalita),

-reprízovost koncertů filharmonie,

-zvážit odpolední a dopolední představení a koncerty pro rodiny s dětmi,

-přizpůsobit volbu repertoáru a dramaturgické možnosti uměleckému rozvoji souborů, zohlednit divácká očekávání a zároveň plánovat originální, kontrastní (doplňující, konkurenční, neopakující se) programovou nabídku.

-nové lokality pro koncertní a divadelní činnost:

divadlo malých forem, řada komorních koncertů, matiné, soiré, sborová a vokálně-instrumentální řada koncertů, dramatické a melodramatické produkce v nové lokalitě. Pokračovat v dobře nastaveném trendu přidružených produkcí Open Air, Prostor „**Sedmička**“ (bývalá stará Sokolovna) a připravované **Kreativní centrum** (podzim 2025),

-navyšování počtu pronájmů,

-propojení s příspěvkovými organizacemi, vzdělávacími institucemi a soukromými firmami v regionu. **Vytvoření portfolia nabídky** pro mimořádné koncerty a představení „na míru“. Dále např. plesy, soukromé kulturní akce, vernisáže a výstavy za předpokladu intenzivního a maximálně efektivního zapojení obchodního oddělení,

-využití **Olomouce jako města studentů** (benefity a nabídky v interních informačních systémech škol a univerzity, osobní kontakt s vedením univerzity, středních a základních škol.

b) diverzifikovat a upevnit **vícezdrojové financování**

-důkladný monitoring dostupných dotačních a grantových programů v rámci ČR, Visegrádského fondu, fondů EU a podobně. Vyčlenit personální kapacitu pro **samostatné dotační/fundraisingové oddělení,**

-rozvíjení strategických partnerství v soukromé sféře s vizí pravidelného sponzoringu (např. vstupenka jako firemní benefit),

-v rámci projektu **Region Opera** (dramaturgie na míru) více zapojit na finanční participaci Olomoucký kraj a ostatní města kraje,

-posílit význam instituce včetně jeho financování z hlediska běžného provozu i v regionálním či celorepublikovém nebo nadnárodním kontextu **specifickou uměleckou událostí** ze zdrojů mimo rozpočet filharmonie a divadla (viz. např. neuskutečněný projekt světové premiéry nově objevené opery G. Donizettiho - Dalinda ve Slezském divadle Opavě (!), umělecké

konference, obnovit tradici jediné celostátní (či mezinárodní) dirigentské soutěže s možností hostování laureátů, jiné **interpretační soutěže s možností hostování v sezóně pro laureáty** atd.).

2) Špičková umělecká kvalita

Jsem hluboce přesvědčen, že v dnešní době i v menším oblastním divadle či regionální filharmonii lze dosahovat prvotřídních uměleckých výkonů. Úroveň dnešních absolventů uměleckých univerzit je vysoká, konkurence na trhu obrovská. Lze říci, že celková technická připravenost výkonných umělců i technického personálu je vyšší než kdykoliv v minulosti. Klíčovou roli hraje obsazení inscenačního týmu, režie-dirigent-scéna-kostýmy (MD), dirigent-sólista (MF), kteří jsou nasazováni dle repertoárové afinity a interpretačního zaměření. **Angažovat profesně vysoce kvalitní vedoucí pracovníky, hostující dirigenty a režiséry, kteří budou inspirovat umělce k nadstandardním výkonům a dále je rozvíjet je naprosto zásadní.** Dramaturgie nemůže být odtržená od reality diváckého očekávání, ale zároveň nesmí jít jen lacině tzv. *s proudem*.

Body rozvoje:

- vytvoření **pohyblivé, motivační složky osobního ohodnocení** k fixnímu platu,
- zavést pravidelnou evaluaci zaměstnanců (bodový systém/min. jednou za rok) a na ni navázat systém odměn,
- dramaturgie na míru souborů,
- zvážit ukotvení **institutu „rekonkurzu“** v rámci vnitřních předpisů.

3) Optimalizace nákladů na provoz instituce a jejich stabilizace

- sjednocení a inventura dodavatelů služeb MF a MD (úklid, tisk, grafické práce, fotografické práce, právní služby atd.),
- dle možností snížit a zastropovat výdaje na premiéry a hostující umělce,

-otevřené konkurzy na role (PR pro divadlo), proaktivní casting levnějších, vycházejících hvězd, čerstvých absolventů hudebních univerzit a konzervatoří, monitoring uměleckých soutěží,

-pro lepší operativu a zastupitelnost v operním souboru divadla a filharmonie (výchové koncerty) aktualizovat pozice vedoucího hudebního nastudování nebo korepetitora či sbormistra „**s povinností dirigovat představení a výchovné koncerty**“ (běžné v německy mluvících zemích). Dát příležitost mladým adeptům dirigování – spolupráce s hudebními fakultami v Praze a Brně i zahraničí,

-strategické plánování koprodukcí v rámci členství v operních asociacích Opera Europa a Opera Co-Pro,

-stavět dramaturgii na svých lidech, pracovat na jejich PR „hvězd“.

4) Zachování umělecké autonomie MF a MD (a rozsahu veřejné kulturní služby) s využitím synergií jejich sloučení

Sloučení obou institucí dostává širší rozměr a smysl s novou pozicí uměleckého ředitele. Ten bude mít za úkol přes zachovanou autonomii MF a MD (samostatné fermány atd.) vytvářet společné jmenovatele a celkovou uměleckou koncepci. Ohledně vize fungování dvou orchestrů v jedné instituci platí v zásadě stručná charakteristika:

-divadelní orchestr jako služební kolektivní těleso opery, operety a baletu
-filharmonie jako koncertní těleso a reprezentativní, vývozní artikl města Olomouce

Díky zahrnutí dvou orchestrů do jedné instituce se ovšem nabízí možnosti pro lepší vyvážení jejich vytížení a koordinaci některých náplní činnosti.

-divadelní orchestr může převzít některé projekty filharmonie jako edukativní koncerty, nahrávání (zejména operního repertoáru) případně

interpretační kurzy. Díky častějšímu hraní na pódiu (mimo „díru“) může orchestr kvalitativně růst a rozvíjet se,
-filharmonie tím naopak získá několik týdnů v sezóně navíc, kde lze plánovat zájezdy a jinou koncertní, či nahrávací činnost na zakázku.

Body rozvoje pro umělecký provoz a obchodní/marketingové oddělení

-zavést sofistikovaný, interní nástroj plánování a koordinace uměleckého provozu – např. software – FERMANIO (spuštěný ve Slezském divadle v Opavě jako prvním v ČR od roku 2023). Přehlednost (vše na jednom místě), spolehlivost (změna se automaticky propíše do všech fermanů a přijde upozornění účinkujícím, kterých se změna týká), sběr dat pro další analýzu a mnoho jiných nástrojů,

-možnosti virtuální prezentace na webu instituce. Prohlídky sálů a ukázek představení a koncertů – např. PANOPRO,
-zacílené marketingové strategie,
-měření efektivity marketingových strategií,
-proaktivní obchod,
-dynamická cenotvorba,
-využití QR kódů,
-dynamická práce se soc. sítěmi.

Obsazení jmenovaných pozic

Počítám s pokračováním personálního obsazení vedení souboru činohry a baletu (Roman Vencl, Jan Fousek).

Ohledně pozice uměleckého šéfa opery, operety budu navrhopvat zřizovateli změnu personálního obsazení.

Všechny ostatní pozice v úzkém vedení (správní ředitel, ředitel obchodu a marketingu, umělecký ředitel) jsou personálně předjednány a připraveny rovněž k diskusi se zřizovatelem.