

Koncepce rozvoje

Centra experimentálního divadla v Brně
v letech 2024-2028

MgA. Jan Búrik

27. prosince 2023

Úvodní slovo

Centrum experimentálního divadla je na současné divadelní mapě oceňovanou institucí, která velmi dobře naplňuje své poslání. Je však vidět, že potřebuje manažersky popostrčit k efektivnějšímu fungování v kontextu divadelních institucí a standardů 21. století. Věřím, že bych byl vhodným kandidátem, který by tento posun nastartoval, a v následující koncepci se pokusím tento argument doložit.

1) Vize a poslání organizace, strategické cíle a metody k jejich dosažení

VIZE A POSLÁNÍ CED

Centrum experimentálního divadla je v kontextu brněnských zřizovaných kulturních institucí unikátní organizací, která nabízí jedinečný program skrze progresivní dramaturgii, akcentaci současných témat a rozvíjení společenského dialogu. Působí jako platforma pro svobodnou tvorbu a rozvoj divadelních žánrů a postupů, jejich prezentaci pro brněnské, české i zahraniční publikum na vlastních scénách i mimo ně. I nadále musí udávat divadelní trendy, hledat nové cesty a být příkladem excelence skrze vlastní tvorbu a fungování instituce. Tyto cíle prostřednictvím aktivního vyhledávání nových tvůrčích osobností a spolupráce s předními osobnostmi divadla v tuzemském i (středo)evropském kontextu.

SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
- Jedinečnost programové dramaturgie a postavení instituce - Akcentování současných témat a problémů - Úspěšná tvorba komunity	- Nemožnost střednědobého plánování (rozpočet a na to navázané projekty) - Nedostatečné marketingové nástroje - Minimální fundraising z neveřejných zdrojů
Příležitosti	Hrozby
- HaDivadlo - nový umělecký šéf/ka - Zahraniční koprodukce - Vytvoření nové marketingové a prodejní strategie - implementace CRM systému, práce s daty	- Nekonkurenceschopnost na pracovním trhu - Nestálá tržní síla diváků a návštěvníků - možný propad návštěvnosti

STRATEGICKÉ CÍLE

Lokální působení x globální umělecké spolupráce a výstupy

Divadla spadající pod CED v současné době ve své činnosti zásadně akcentují komunitu – její tvorbu, expanzi a péči o ní. Tyto tendence přirozeně mixují i ve své umělecké tvorbě. Je však potřeba nastavit ideální poměr těchto aktivit směrem k divákům. Chtěl bych proto do divadel spadajících pod CED přinést nové podněty pro umělecké spolupráce, a to jak z Česka, tak ideálně i ze zahraničí. Tohoto bych chtěl dosáhnout skrze prezentaci CED v kontextu divadelního prostoru střední Evropy - oslovení dramaturgů a bookerů festivalů, vyhledávání institucí umělecky blízkých CED, potenciální výměna pracovníků v rámci uměleckých a vzdělávacích projektů a navazující výměna zkušeností a přinášení nových pohledů na současnou tvorbu a fungování divadelních institucí.

HaDivadlo – nastavení nového směřování

HaDivadlo bude hledat na období od sezóny 2025/26 nové umělecké vedení. Jedním z mých hlavních cílů pro mé funkční období by bylo zajistit výběr kvalitního uměleckého týmu a hladký přechod do nové etapy (více k tomuto tématu v bodu 2).

Veřejná kulturní instituce

V průběhu funkčního období ředitele Centra experimentálního divadla v letech 2024 - 2028 může vstoupit v platnost zákon o Veřejné kulturní instituci. Centrum experimentálního divadla by jakožto z hlavní brněnských divadelních center mělo rozvinout debatu s politickou reprezentací nad možností implementace tohoto zákona v praxi. Veřejná kulturní instituce by v současné podobě zákona nabídla několik významných argumentů pro rozvoj kulturních institucí.

Za prvé je to otázka dlouhodobého plánování a finanční stability na víceletá období. Divadla v Brně (příspěvkové organizace) jsou odkázána na finanční plánování z roku na rok, což omezuje jejich dlouhodobé plánování. Některé projekty následně nemusí z tohoto důvodu vzniknout nebo vznikají v omezené podobě. Jistota víceletého financování by vedení divadla tak říkajíc rozvázala ruce, a mohla by posloužit lepším dlouhodobým uměleckým výsledkům.

Druhým argumentem pro debatu je odměňování zaměstnanců divadla od technických pozic přes „kancelářské“ pozice po umělecké zaměstnance. S ohledem na výši odměňování divadelních zaměstnanců může divadlo ztrácet v kontextu města či kraje konkurenceschopnost a přicházet tak o vysoce kvalifikované zaměstnance. Návrh zákona o Veřejné kulturní instituci v současné podobě zároveň stanovuje minimální odměnu za práci ve výši tabulkových platů a tím usměrňuje divadlo jako zaměstnavatele. Žádný zaměstnanec divadla by při přijetí Veřejné kulturní instituce jakožto formy divadelního provozování neměl svou odměnou klesnout pod současnou výši. Pro CED je toto aktuální, protože průměrná mzda zaměstnance je dlouhodobě pod úrovní průměrné mzdy v kontextu České republiky. To může vést k odchodu zaměstnanců, jejich finanční nestabilitě a dalším negativním efektům.

Třetím argumentem pro debatu o Veřejné kulturní instituci je zcela jasný regionální přesah Centra experimentálního divadla, kdy divadlo nabízí program nejen obyvatelům Brna, ale i Jihomoravského kraje. Nabízí se tak možnost spolufinancování, a především spoluřízení instituce v rámci vztahu město Brno - Jihomoravský kraj. Výsledkem může být formulování nového poslání Centra experimentálního divadla odrážející potřeby nejen diváků z Brna, ale i těch v tuto chvíli „přespolních“, a následné naplňování těchto potřeb. Systém spoluřízení je zároveň navázán na systém Správní rady, která bude reflektovat poměrné zastoupení města i kraje a zároveň odborné veřejnosti. Funkce Správní rady by následně zjednodušila a zefektivnila fungování instituce jak směrem k politickému zastoupení, tak i v rámci každodenního provozu instituce a jejího dlouhodobého směřování. Výše načrtnutá témata a východiska je samozřejmě nutné nejdříve nabídnout k politické diskusi. Pokud by byla viditelná vůle ze strany vedení města a kraje, rád se stanu ve funkčním období 2024-2028 zprostředkovatelem přípravy a následné transformace Centra experimentálního divadla ve Veřejnou kulturní instituci.

Modernizace budov a technologií

Jednotlivé domy Centra experimentálního divadla v minulých letech prošly částečnou rekonstrukcí a obměnou technologií. V tomto trendu bych chtěl i nadále pokračovat. Společně s modernizací bych chtěl podpořit vzdělávání technických zaměstnanců a jejich další profesní rozvoj, a to skrze odborné semináře či workshopy, které by mohly být organizovány například ve

spolupráci s Asociací profesionálních divadel, či výjezdy do zahraničních institucí, kde by se zaměstnanci mohli inspirovat moderními provozy.

Udržitelná instituce

Pojem udržitelné instituce shledávám jako jeden z nejdůležitějších cílů jak pro CED, tak obecně pro divadelní instituce v České republice. Tato udržitelnost by se měla v budoucích letech hledat v několika oblastech – energetice, ekologii a wellbeingu zaměstnanců.

Energetická oblast

Při budoucích projektech rekonstrukcí a modernizací technologií by se CED měl zaměřovat na nové možnosti spolupráce se soukromým sektorem. Ideálním typem spolupráce by byly takzvané EPC projekty. EPC projekty neboli Energy Performance Contracting či energetické služby se zárukou jsou možností spojení revitalizace energetického hospodářství budov Centra experimentálního divadla, dlouhodobého snížení energetických nákladů a snížení ekologické stopy. Projekty vznikají spoluprací instituce a dodavatele technologického řešení. Náklady na snížení energetické náročnosti budovy jsou financovány z finanční úspory při snížení spotřeby energie. V rámci svého funkčního období bych chtěl zadat analýzu možností využití EPC projektů pro CED. V případě vhodnosti této investice bych se zasadil o následnou realizaci.

Jakožto dobrý příklad mohu zmínit EPC projekty Národního divadla, které v rámci svých budov realizovalo nebo v současnosti realizuje těchto projektů hned několik a náklady na spotřebu energie snižuje v řádu desítek procent oproti původnímu stavu.

Ekologie

Divadlo je ze své podstaty neekologickým provozem. Osobně však věřím, že divadelní instituce musí cíleně hledat cesty k co největšímu snižování uhlíkové stopy skrze recyklaci a upcycling materiálu, snižování tiskovin a odpadu, elektrifikaci dopravního parku a dalšího systematického hledání možností „zeleného provozu“. Pro Centrum experimentálního divadla by mohl vzniknout panel složený ze zástupců jednotlivých provozů, který by postupně mohl vytvářet nové cíle a milníky, jež by instituci posouvaly k novému standardu.

Pracovní podmínky zaměstnanců – zabezpečený zaměstnanec a bezpečné prostředí

Všechna divadla stojí a padají na svých zaměstnancích. Chtěl bych se proto ve funkčním období zaměřit i na potřeby zaměstnanců – vytvoření bezpečného prostředí pro zaměstnance, jejich průběžné vzdělávání a rozvoj a finanční zabezpečení, a tím i konkurenceschopnost na pracovním trhu.

Tyto vytyčené cíle bude nutné průběžně komunikovat se zřizovatelem a zároveň vyhledávat možnosti jejich financování i z jiných zdrojů – fondy EU, MPSV ČR apod.

2) Nástin uměleckých koncepcí jednotlivých divadelních souborů s představou o případných úpravách základní organizační struktury organizace

Divadlo Husa na provázku, HaDivadlo a Terén v současné době působí jako samostatné umělecké jednotky na principu minimálního zasahování do uměleckých výstupů těchto institucí ze strany vedení CED. Tato forma fungování by měla přetrvát i nadále. „Centrála“ by měla pro své instituce poskytovat zázemí a podmínky pro tvorbu souborů, ve spolupráci s pracovníky obchodních oddělení by měla tvořit obchodní a marketingové strategie, a zároveň by měla pracovat na kontinuálním dialogu v rámci uměleckého směřování jednotlivých institucí skrze sdílení inspirace, nových přístupů a možností dalšího rozvoje jak jednotlivců, tak celých kolektivů daných institucí.

Husa na provázku – silné pokračování

Divadlo Husa na provázku v nové éře a za uměleckého vedení Anny Davidové a následně Martina Sládečka prokazuje, že je jedním z nejambicióznějších divadelních souborů v rámci zřizovaných institucí v České republice. Témata, která zdůrazňují v rámci dramaturgie, doprovodných a komunitních programů, umně kombinují s výběrem inscenátorů a spolupracovníků, kteří patří mezi českou (nejen) divadelní špičku současnosti. Přináší tak brněnskému publiku svěží a aktuální podobu divadla. Byl bych proto rád, aby v dalším období tento tým pokračoval. Společně s nimi bych chtěl rozvíjet dialog nad možností zahraničních spoluprací a o větším důrazu na export inscenací na zahraniční přehlídky.

HaDivadlo – nový začátek

Současný umělecký šéf Ivan Buraj se od sezony 2025/26 přesouvá do Divadla v Dlouhé. Tato situace nabízí dostatečný časový prostor pro výběr nového uměleckého vedení. Je jisté, že současná rozvíjená podoba divadla je silně spjatá s osobou uměleckého šéfa a jeho týmu. HaDivadlo proto zcela jistě čeká nový začátek. Pro výběrové řízení na nové vedení by proto měl vyvstat požadavek na vytvoření komplexního plánu pro divadlo a postupy jeho realizace ve stanoveném časovém horizontu. Ten by měl obsáhnout - uměleckou dramaturgii prostor, komplexní systém vzdělávacích

a doprovodných programů navázaný na dramaturgii i prostor divadla a jeho okolí, metody realizace těchto cílů a pevný umělecko-produkční tým spolupracovníků.

Terén – jak dál?

Produkční platforma Terén brzy vstoupí do 5. roku své existence. Půl dekády působení této platformy si jistě žádá důkladnou evaluaci činnosti a její vyhodnocení. Terén svou formou fungování lze samozřejmě kvantifikovat v rámci tabulek výkonnosti a tržebnosti, ale jako hlavní hodnotu bychom u něj měli hledat uměleckou kvalitu výstupů a míru jejich inovativnosti a progresu v kontextu současného divadla či performance. Tato tzv. produkční platforma si také může dovolit více být více flexibilní v rámci svého uměleckého vedení - může mít pozici uměleckého kurátora pro předem zadaná období či projekty. Může se také inspirovat podobnými projekty ze zahraničí. Během svého funkčního období bych tuto debatu nad dalším směřováním Terénu chtěl rozvinout a následné výstupy z ní i realizovat.

3) Ekonomická, obchodní a marketingová strategie

Formy zpřístupnění a nástroje podpory ekonomické stability instituce

Centrum experimentálního divadla a jeho jednotlivé odnože se mohou dlouhodobě pyšnit velice dobrou návštěvností. Z dat lze však vyčíst trend, kdy míra zpřístupnění a zacílení snižuje instituci celkovou míru tržebnosti. Tento trend reflektuje dvě věci - zaměření divadla na ekonomicky slabší skupiny diváků a nedostatečnou komunikaci divadelních aktivit potenciálním a novým skupinám diváků a přirozený rozvoj publika.

Prodejní a marketingová strategie - *Vědět, jak se prodat (a nezaprodat)*

CED a jeho jednotlivé složky by měly urychleně schválit novou komunikační a marketingovou strategii, jež by reflektovala své stávající divácké skupiny a práci s nimi a zároveň oslovovala diváky, se kterými až dosud instituce nepracovala.

Za prvé bych proto chtěl shromáždit všechna existující data o divácích jednotlivých institucí a společně s pracovníky obchodních oddělení tato data analyzovat. Následně bych se zasadil o průzkum diváků a návštěvníků, jenž by přinesl a doplnil potřebná data, která CED chybí pro vývoj nové prodejní a marketingové strategie.

Již nyní je jasné, že CEDu chybí krucální obchodní nástroje pro poznání, oslovení a udržení zákazníků. Chtěl bych se proto zasadit o přípravu a implementaci CRM (Customer relationship management) systému, který by dokázal tyto cíle naplňovat. Tento systém umožní pracovníkům obchodních oddělení komplexní odbavení potřeb zákazníků, práci s daty a především široké možnosti nakládání s nimi a jejich využití pro další rozvoj instituce.

V rámci nové strategie může dojít i ke změně poskytovatele prodejního systému či jiných marketingových služeb. Ty by měly ideálně tvořit jeden komplexní systém a vzájemně se doplňovat. Tento nově vzniklý mix by měl napomoci novému cílení, oslovování a doporučování různých produktů, která divadla nabízí ideálním zákazníkům.

Jednotlivá divadla CED, jak jsem naznačil v předchozí větě, nabízí rozličné „produkty“. Každé divadlo má svého zákazníka, jednotlivé typy se však mohou vzájemně překrývat. Chtěl bych proto, aby divadla své produkty dokázala

nejprve lépe pojmenovat, komunikovat a prodat, ať už se jedná o divadelní představení, tak především i předplatné, kupóny či jiné typy zpřístupnění divadla. Těmto produktům by se měly vytvářet produktové kampaně, které by se dostaly do komunikace divadel. S tím jsou spojeny zvýšené náklady na propagaci, jež by se logicky promítly v následujících zvýšených výnosech z prodaných produktů.

Rád bych podotknul, že ve své dosavadní praxi jsem primárně pracoval s těmito specifickými typy „divadelních produktů“, a proto si myslím, že mohu nabídnout v této oblasti svou silnou expertízu, znalosti a zkušenosti, které mohou CED napomoci.

Rozvoj fundraisingu a sponzoringu

Centrum experimentálního divadla zaostává v rozvoji fundraisingových aktivit na bázi jednotlivců a firemních donorů. Tyto aktivity bych chtěl začít rozvíjet skrze celé funkční období, kdy by měl být položený základ donorských programů, a to od přípravných prací - rešerše, hledání možností a potenciálních dárců - přes přípravy materiálů pro prezentaci a systému dárcovských či sponzorských skupin, hledání možností protiplnění donorů a nových aktivit s tím spojených, až po vytvoření pozice fundraisera v rámci organizace, který by mohl kontinuálně rozvíjet tyto aktivity do budoucna. V tomto funkčním období by mělo dojít k položení základů fundraisingových a sponzoringových aktivit, které by do budoucna mohly tvořit nový klíčový zdroj financování. Jedná se však o práci dlouhodobou a nejistou, u které se nedají výsledky slibovat v určitém časovém období a výši.

Cíle pro období 2024 – 2028

- **Vytvoření nové marketingové a obchodní strategie**
 - **Analýza diváckých skupin** a jejich chování - získání nových dat pro budoucí rozvoj
 - **Implementace moderních prodejních a CRM systémů**
-

4) Návrh systémového a efektivního využití budov a prostor svěřených organizaci k hospodaření, event. využívaných organizací na základě smluvních vztahů

Centrum experimentálního divadla by mělo i v nakládání se svými budovami zacházet hospodárně a zároveň proaktivně při hledání jejich využití. Budovy by primárně měly sloužit pro hlavní činnosti organizace - provozování divadla a všechny formy doplňkových a vzdělávacích či jiných navázaných programů. Budovy by i nadále měly být poskytovány pro významné „městské“ akce – festival Encounter a Divadelní svět Brno, ale i akce menšího rozsahu a charakteru. S nástupem do funkce bych rád provedl revizi využití budov a cen pronájmu, za které jsou poskytovány. Pokud by budovy nabízely volné prostory a termíny, je možné přemýšlet nad různými formami monetizace těchto prostor s podmínkou, že tyto pronájmy nenaruší hlavní činnost uměleckých souborů.

Z pohledu smluvního zajištění je velmi dobrou zprávou, že prostor v pasáži Alfa, působišti HaDivadla, je nově smluvně zajištěn do roku 2033.