

# Koncepce řízení Jihočeského divadla

Tento dokument vznikl na základě výzvy pana primátora Statutárního města České Budějovice  
Mgr. Juraje Thomy pro účely výběrového řízení na pozici ředitele Jihočeského divadla.

V Praze dne 28. 2. 2014

MgA. Lukáš Průdek



**Obsah**

Má motivace pro výběrové řízení na pozici ředitele Jihočeského divadla ..... 3

Poslání Jihočeského divadla ..... 3

Analýza stávajícího stavu JD ..... 4

    Silné stránky ..... 4

    Slabé stránky ..... 4

    Příležitosti ..... 4

    Hrozby ..... 4

Strategie plynoucí z analýzy ..... 5

    Hrozby ..... 5

        Disproporční systém financování ..... 5

        Sloučení orchestru JD a Jihočeské komorní filharmonie ..... 5

        Otáčivé hlediště a jeho budoucnost ..... 8

Příležitosti a slabé stránky JD ..... 8

    Potřeba větší otevřenosti k divákům stávajícím a především potenciálním ..... 8

    Posílení marketingu v oblasti prodeje programů do přeshraničního regionu ..... 9

    Nevyhovující prostory divadelních budov JD – problém starý jako JD samo ..... 9

Strategický plán ..... 10

    Živé umění ..... 10

    Edukační programy ..... 11

Personální obsazení vedení Jihočeského divadla ..... 12

    Činohra ..... 12

    Opera ..... 12

    Balet ..... 12

    Loutkohra ..... 12

    Ekonomické vedení ..... 12

    Marketing ..... 12

Závěr ..... 13

Přílohy ..... 14

## **Má motivace pro výběrové řízení na pozici ředitele Jihočeského divadla**

Narodil jsem se v Českých Budějovicích a v Jihočeském divadle jsem prakticky vyrostl. Už vzhledem ke svému rodinnému zázemí mám k JD přirozeně kladný vztah a budoucnost tohoto divadla mi není lhostejná. Za poslední dekádu se umělecká kvalita Jihočeského divadla výrazně zvýšila, divadlo svým uměleckým programem přesahuje hranice města, regionu a v některých případech i hranice České republiky. Velmi si vážím toho, že jsem byl vyzván k účasti ve výběrovém řízení na ředitele divadla, které má výrazný potenciál dalšího rozvoje v oblasti umělecké, edukační a společenské.

Možnost přesunu z pozice zástupce ředitele Dejvického divadla na pozici ředitele Jihočeského divadla považuji za velkou výzvu a důležitý karierní krok. Jsem přesvědčen, že Jihočeskému divadlu mohu v jeho rozvoji pomoci prostřednictvím svých (praktických i teoretických) zkušeností, schopností a kontaktů, které jsem získal v ČR i v zahraničí. K výběrovému řízení přistupuji nejen se vší vážností a vědomím odpovědnosti, kterou bych v případě zvolení nesl, ale také s nadšením, energií a entusiasmem do práce, které bych se chtěl plně věnovat, a která by mě bavila.

## **Poslání Jihočeského divadla**

Výstižné a přesně definované poslání jakékoli neziskové organizace je pro její existenci a řízení klíčové. Od toho se dále odvíjejí organizační strategie a cesta, kterou se bude ubírat. Poslání je zároveň hlavním kritériem hodnocení úspěchu či neúspěchu organizace.

**Posláním Jihočeského divadla, dle mého názoru, je:**

**Prostřednictvím produkcí svých čtyř uměleckých souborů (čínohra, opera, balet, loutkohra) nabízet a poskytovat občanům Českých Budějovic, Jihočeského kraje, přeshraničního regionu a České republiky mimořádné a obohacující zkušenosti v oblasti živého umění, kulturního vzdělávání a společenského života.**

Shoduje se má definice poslání Jihočeského divadla s představou zřizovatele JD? Pokud ne, tak ve kterých bodech se neshodujeme a jak by mělo být poslání JD upraveno? Pokud ve výběrovém řízení uspějí, bude vyjasnění těchto otázek mou podmínkou k případnému přijetí funkce ředitele JD.

## Analýza stávajícího stavu JD

### Silné stránky

- Respektované osobnosti se zajímavou uměleckou vizí v pozicích uměleckých šéfů
- Některé operní a baletní produkce díky spolupráci s mezinárodně uznávanými umělci přesahují svou kvalitou hranice ČR, což výrazně přispívá k posílení jména a pozice JD v oboru
- Vysoká návštěvnost představení souborů činohry a loutkohry JD oscilující kolem 90%
- Kvalita kolektivních těles JD
- Nominace na prestižní divadelní ceny např. soubory JD
- Možnost produkce na Otáčivém hledišti, které je světovým divadelně-architektonickým unikátem

### Slabé stránky

- Absence reprezentativní divadelní budovy vhodné pro velké baletní a operní produkce
- Marketing a propagace operních a baletních produkcí v přeshraničním regionu se zaměřuje výhradně na letní sezónu na Otáčivém hledišti a opomíjí zimní sezónu v JD
- Fundraising JD sice má nástroje na oslovování individuálních dárců, ale buď dělá někde chyby, nebo žádné individuální dárců nemá (přesněji řečeno má dárců dva)
- Baletní soubor je sice na vysoké úrovni, ale zaměřuje se výhradně na moderní tanec, čímž oslovuje užší skupinu diváků

### Příležitosti

- Posílení kooperace s přeshraničním regionem – loutkohra, balet, opera, kolektivní tělesa
- Jihočeské divadlo může být nástrojem k posílení cestovního ruchu v Českých Budějovicích a Jihočeském kraji
- Zřízení oddělení fundraisingu
- Posílení kulturně edukačních programů
- Zřízení didaktického centra JD
- Zlepšení prostorových možností historické budovy JD v souvislosti s probíhající rekonstrukcí

### Hrozby

- Systém vícezdrojového financování je disproporční<sup>1</sup>, což vytváří velký tlak nejen na vedení JD, ale i na jeho zřizovatele.
- Možný následek nedostatečně promyšleného sloučení orchestru JD a Jihočeské komorní filharmonie
- Nevyřešená situace Otáčivého hlediště a jeho umístění v zahradě zámku Český Krumlov

<sup>1</sup> příspěvek na činnost JD v roce 2013

93 102,95 tis. Kč, z toho 84 622,95 Kč – město ČB (90,89%); 4 950 tis. Kč – MKČR (5,31%), 3 530 tis. Kč – Jihočeský kraj (3,79%)

## Strategie plynoucí z analýzy

Jak eliminovat hrozby, využít příležitosti, posílit slabiny a zhodnotit silné stránky

### Hrozby

#### Disproporční systém financování

Disproporcí mezi financováním kultury (potažmo JD) Městem České Budějovice a Jihočeským krajem podrobně nahlíží tabulka v příloze č. 1. Tabulka sama o sobě je argumentem pro větší zapojení Jihočeského kraje do kofinancování Jihočeského divadla.

Problém disproporčního systému financování netrápí jen Jihočeské divadlo, ale také všechna vícesouborová regionální divadla. Financování divadel bylo v 90. letech 20. století přeneseno na jednotlivá města. Vícesouborová divadla svou působností hranice měst přesahují a je tedy nasnadě, že by se měl v dohledné době tento problém řešit. V současné době se připravuje zákon o nové právní formě tzv. Veřejnoprávní instituci v kultuře, který dává prostor k řešení disproporčního financování. Tato právní forma počítá s možností zřizování kulturních organizací více zřizovateli najednou. To vidím jako vhodnou příležitost pro větší zapojení Jihočeského kraje a MKČR do financování JD. V tomto ohledu je nezbytné, aby politická reprezentace MKČR, Statutárního města ČB a Jihočeského kraje byla ochotná na takové řešení přistoupit a jednat o něm.

V souvislosti s disproporčním financováním JD se pravidelně objevují dvě otázky: 1) Může si město dovolit vícesouborové divadlo? 2) Jak by se dalo na provozu divadla ušetřit?

Ad 1) Příspěvek města ČB na provoz Jihočeského divadla se pohybuje ve výši cca 4 – 5% rozpočtu města. Je a bude vždy na posouzení politické reprezentace města, zda je to částka, kterou uvolní nebo neuvolní. Jihočeské divadlo musí za svěžené peníze vytvářet své programy na co možná nejlepší úrovni, pro největší možný počet diváků. To je hlavní a jediný argument pro podporu JD, který má divadlo ve vlastních rukou.

Ad 2) Uspořit se jistě dá vždy, ale domnívám se, že v případě Jihočeského divadla by další úspora byla na úkor jeho uměleckých programů. Snížení dotace bude mít za následek omezení jednoho či více jeho souborů, a tím pádem i omezení nabídky, pro kterou bylo divadlo zřízeno. JD tak nebude moci naplnit své poslání v celé jeho míře.

#### Sloučení orchestru JD a Jihočeské komorní filharmonie

Sloučení těchto dvou hudebních těles je diskutovanou variantou. Nabízí se zřízení velkého symfonického orchestru (Jihočeská filharmonie zřizovaná krajem), jež by mohl naplnit svůj repertoár velkými symfonickými koncerty, které nemůže Jihočeská komorní filharmonie (JKF) svým divákům nabídnout. Jihočeská filharmonie (JF) by měla za povinnost „obsloužit“ i operní produkce JD. Tato transformace má mnoho otazníků a k jejich zodpovězení je nutná podrobná finanční a organizační analýza na základě zkušeností ze zahraničí a analýza diváckého zájmu Jihočechů. Obávám se, že podrobný průzkum zatím nikdo neprovedl. Pobídka ke sloučení orchestrů se bez těchto informací může stát sice lákavou, ale velmi rizikovou nabídkou úspor v rozpočtu města.

*Rizika spojená se sloučením orchestru JD a JKF*

1. Vznik Jihočeské filharmonie nebude levnější, ale dražší variantou  
 Při zachování stávající kulturní nabídky (komorní koncerty + 80 – 100 operních představení) obohacené o symfonické koncerty bude provoz Jihočeské filharmonie (JF) dražší než současný provoz obou dvou těles dohromady. Kulturní nabídka bude na druhou stranu bohatší, ale otázkou zůstává, zda je v jižních Čechách dostatečný divácký potenciál. Filharmonie bude muset čítat minimálně 120 orchestrálních hráčů (současný počet hráčů: orchestr JD 50; JKF 36) čímž oproti současnosti výrazně vzrostou mzdové náklady. Vzrostou také náklady na řízení filharmonie, na notové materiály, na hudební nástroje atp. Vzniká i otázka, ve které budově bude JF hrát?  
 Pokud je ale zvýšení kvality a rozšíření kulturní nabídky kraje a města s vědomím vyšších nákladů hlavní motivací k vytvoření Jihočeské filharmonie, přikláním se k této variantě, byť bude mít své organizační těžkosti, o kterých se blíže zmiňuji níže.

2. Vznikne-li Jihočeská filharmonie proto, aby se uspořilo, dojde k omezení stávající kulturní nabídky. Budou dosažené úspory dostatečně velké, aby omezení kulturní nabídky ospravedlnily?  
 Jaká úspora pro JD najímáním orchestru vznikne? Erudovanou a zkušenostmi podloženou odpověď zatím nikdo nepodal. Prostým a velmi laickým výpočtem vycházejícím z průměrné mzdy JD, počtu orchestrálních hráčů a jejich výkonů v porovnání s částkami za honorář najímaným hráčům jsem došel k závěru, že k úspoře může, ale také nemusí dojít (viz. příloha č. 2). Záleží na počtu výkonů hráčů za sezónu. O jaké úspoře se tedy hovoří? A vyplatí se to vůbec?

Prostým sloučením JKF a orchestru JD vznikne těleso čítající 86 hráčů. Orchestrální těleso takové velikosti nebude schopno bez dalších výpomocí odehrát stejný počet koncertů a operních představení, který je nyní v nabídce obou dvou organizací. Bude nutné vynaložit další prostředky na hráčské výpomoci anebo se omezí nabídka. Bude-li JF zřízena Jihočeským krajem, přirozeně dojde k omezení nabídky operních představení, neboť dříve nebo později bude služba Jihočeskému divadlu (tedy jinému zřizovateli) považována za jakousi „vedlejší činnost“. Ředitel JF bude velmi složitě motivovat hráče symfonického orchestru k hraní v divadelním orchestřišti. Jde o tzv. „syndrom díry“ kdy hráči v divadelním orchestřišti nejsou vidět, a proto trpí jistým pocitem nedocenění. Symfonici, zvyklí na své obecenstvo, se do orchestřiště nepohrnou. Bude tak docházet k organizačním problémům spojeným s obsazením a neočekávaným střídáním hráčů nástrojových skupin, či k sestavení orchestru formou KMČ („kdo má čas“). Toto mě vede k (dle mě opodstatněné) obavě o hudební kvalitu operních představení, kterých bude méně než doposud.

Aby mohl 86členný orchestr zajistit stejný počet představení, koncertů a zkušek bude nutné najímat výpomocí. Náklady s tím spojené je velmi složité vypočítat. Záleží na repertoáru obou organizací. Tyto náklady vždy ponese jedna nebo druhá organizace (JF nebo JD). Takový provoz bude celkově buď dražší než v současnosti, nebo se celková úspora bude blížit k nule.

Klíčová otázka této problematiky zní takto: Jaká je hlavní motivace sloučení JD a JKF? Je úspora celkových nákladů vůbec tím pravým důvodem k této transformaci? Nebo jde především o to jak motivovat jihočeský kraj k většímu kofinancování JD? Vzhledem k tomu, že se domnívám, že

celkových úspor se vytvořením JF nedosáhne, nabídl se odpověď, že hlavním důvodem je posílit motivaci kraje k většímu zapojení do financování JD. Tento argument zcela chápu a považuji ho za opodstatněný, ale řešení problému financování JD tvorbou samostatné JF nepovažuji v dlouhodobém výhledu za přínosné. Proto doporučuji nalézt pomocí otevřeného politického dialogu zástupců magistrátu a krajského úřadu jiné, a z hlediska zachování kulturní nabídky vhodnější, motivační argumenty. Pokud je ale sloučení dvou orchestrálních těles jedinou variantou jak motivovat kraj k většímu kofinancování JD, je možná ještě jedna varianta, která se mi zdá být z pohledu organizačního ale i politického vhodnější a logičtější. Přesto ji považuji za nedobrou variantu.

Sloučení orchestrů pod organizací Jihočeského divadla  
Jedná se o variantu přidružení JKF k Jihočeskému divadlu. Před popisem této varianty je nutné porovnat následující ukazatele.

	JKF	Orchestr JD
Počet hráčů	36	50 (48,59 přepočtených)
Počet orchestrálních koncertů / počet operních představení	68	81
Počet diváků ročně	9 440 + (13 340)*	26 389
Mzdové náklady	15 518 000,- Kč	16 312 664,- Kč**

\* počet diváků vlastních orchestrálních koncertů + (počet diváků ostatních neorchestrálních koncertů - viz. výroční zpráva JKF za rok 2012)

\*\* výpočet na základě celkových mzdových nákladů JD včetně OON, sociálního a zdravotního pojištění dělený celkovým počtem přepočtených zaměstnanců a vynásobený počtem přepočtených zaměstnanců orchestru (viz. výroční zpráva JD za rok 2012)

Jak bylo popsáno výše, sloučením orchestrů při zachování stávajícího počtu hráčů dojde buď k nutnosti najímat orchestrální výpomoci, nebo k omezení kulturní nabídky. Porovnáním ukazatelů v tabulce docházím k závěru, že divácká obec opery, potažmo orchestru JD, je výrazně početnější než divácká obec orchestrálních koncertů JKF. Z politických důvodů by bylo výhodnější omezit spíše tu kulturní nabídku, kterou vyžaduje méně početná skupina osob.

Z organizačního pohledu je jednodušší a levnější přidružovat menší těleso k většímu, než budovat úplně nový subjekt. JKF by byla dalším souborem JD a měla by tak stejného zřizovatele jako stávající divadelní orchestr, čímž by nedocházelo k shora zmíněným organizačním potížím. K přidružení JKF by došlo za předpokladu, že Jihočeský kraj by přispíval na činnost JD. Zde je třeba dořešit, jakým způsobem by tak činil – prostřednictvím grantu či prostřednictvím smluv na zajištění konkrétních vystoupení? Tato varianta by byla dočasná. V momentě přijetí zákona o Veřejnoprávní instituci v kultuře by se Jihočeský kraj stal společně s Městem České Budějovice a Ministerstvem kultury zřizovatelem JD.

Orchestr by měl za povinnost odehrát naplánovaný počet operních představení. Vedle toho by byl dle možností vytížen symfonickými a komorními koncerty či recitály. Tyto výkony nad rámec operních produkcí budou divadelní orchestrální hráči přijímat pozitivněji, než kdyby filharmonici měli nad rámec svých koncertních vystoupení hrát ve službách operních představení.

Ano, došlo by ke snížení kulturní nabídky ze strany JKF, ale za okolností, které jsou při variantě sloučení orchestrů z podstaty věci přirozenější. Přesto tuto variantu nepovažuji za optimální.

**Otáčivé hlediště a jeho budoucnost**

O důležitosti Otáčivého hlediště pro JD a složité situaci, která kolem točny panuje od 90. let minulého století se nemohu rozepisovat, neb je známá a zde na to ani není dostatek prostoru. Otáčivé hlediště do zahrady českokrumlovského zámku patří, protože to místo vybral strůjce tohoto unikátu a točna zde má více než padesátiletou historii. Zasazení točny do zahrady českokrumlovského zámku byl jeden z mnoha Brehmsových projektů. Z hlediska dlouhodobé udržitelnosti to byl zjevně ten nejlepší, ale sám Brehms už v 60. letech přiznává, že umístění točny v zámecké zahradě je omezující při výběru repertoáru.

Myslím si, že osobnost Joana Brehmse a jeho projekty jsou s Jihočeským divadlem spjaty pevněji než Otáčivé hlediště se zahradou českokrumlovského zámku.

Majitelem Otáčivého hlediště je město České Budějovice, které je zároveň zřizovatelem Jihočeského divadla, což s sebou nese nemalé výdaje. Otáčivé hlediště přiláká každý rok cca 50 000 diváků, kteří za ním přijedou do Českého Krumlova. Většina druhotných výdajů těchto diváků končí v Českém Krumlově a nikoli v Českých Budějovicích. Proto, má-li město v budoucnu financovat demolicí stávající točny a stavbu její nové varianty, je nasnadě začít hledat vhodný pozemek pro stavbu otáčivého hlediště v blízkosti Českých Budějovic. V souvislosti s projektem splavnění Vltavy by bylo vhodné najít pozemek poblíž ČB a směrem po proudu tohoto toku. Synergie vodní dopravy a představení před Otáčivým hledištěm bude jistě turisticky velmi atraktivní a bezpochyby posílí cestovní ruch v Českých Budějovicích. Divadlo, magistrát i občané města budou mít další argument pro zachování Jihočeského divadla jako nedílné a důležité součásti kulturního a společenského života v Českých Budějovicích.

Dá se předpokládat, že přesun otáčivého hlediště mimo zahradu zámku Český Krumlov se v počátečních sezónách negativně odrazí na návštěvnosti točny. Jsem ale přesvědčen, že pokud budou letní představení kvalitní a budou podpořena agresivním marketingem (v tom nejlepším slova smyslu), pokles návštěvnosti bude brzy vyrovnán.

**Příležitosti a slabé stránky JD**

Všechny body zmíněné v příležitostech a slabých stránkách výše uvedené SWOT analýzy se dají shrnout do následujících třech oblastí:

- 1) Potřeba větší otevřenosti k divákům stávajícím i potenciálním
- 2) Posílení marketingu v oblasti prodeje programů do přeshraničního regionu
- 3) Nevyhovující prostory divadelních budov JD – problém starý jako JD samo

**Potřeba větší otevřenosti k divákům stávajícím a především potenciálním**

Tento bod je ze tří výše zmíněných nejobsáhlejší. Zahrnuje v sobě otázky strategického plánování v souvislosti s posláním JD, a tím pádem se do jisté míry dotýká i výběru repertoáru, nebo lépe řečeno programové nabídky JD (viz níže). Dále v sobě zahrnuje otázky marketingu, PR a způsobu jakým je JD vnímáno veřejností. Fundraising má s marketingem mnoho společného. Řekl bych, že jde o spojité nádoby. Čím lépe je organizace vnímána a má lepší postavení v oboru, tím větší vyjednávací sílu má v oblasti fundraisingu. Dejvické divadlo je toho důkazem. A v neposlední řadě je součástí



tohoto bodu oblast kulturních edukačních programů, které považují za velmi důležitou součást poslání regionálního vícesouborového divadla.

#### Posílení marketingu v oblasti prodeje programů do přeshraničního regionu

Hic sunt leones. Takto byla označována „blá místa“ na starých mapách. Po diskusi se všemi lidmi z Jihočeského divadla, se kterými jsem hovořil, mám důvod se domnívat, že JD těmito slovy označuje celý prostor jižně od Českého Krumlova. Dovolím si definovat tři oblasti, ve kterých se může Jihočeské divadlo zlepšit.

- 1) Základním předpokladem pro navázání spolupráce s přeshraničním regionem je být k němu otevřený. Webové stránky JD nemají německou jazykovou mutaci. Operní, operetní a muzikálová představení nemají německé ani anglické titulky. Cizojazyčné propagační materiály vznikají pouze k představením na otáčivém hledišti. Oproti tomu Musiktheater Linz nabízí české titulky ke všem hudebním představením a propaguje tuto informaci prostřednictvím webových stránek [austria.info/cz](http://austria.info/cz).
- 2) Chtěl bych se soustředit na nabídku zájezdových představení do přeshraničního regionu. Myslím si, že můžeme za jistých okolností nabídnout srovnatelnou kvalitu s místní nabídkou a to za nepoměrně nižších cen (druhá nejlevnější vstupenka na operní představení v Musiktheater Linz je dražší než nejdražší vstupenka na operní premiéru Jihočeského divadla). V ČR existují agentury nabízející do zahraničí operní či hudební produkce různé kvality. Umělci jezdí ve službách těchto agentur mnohdy jen za diety, nehledě na úroveň ubytování, nebo lépe řečeno absenci možnosti ubytování. Minimálně takový přívýdělek může Jihočeské divadlo svým zaměstnancům nabídnout také.
- 3) Nejsložitějším způsobem spolupráce bude spolupořadatelství s přeshraničními operními domy. Spolupořadatelství již proběhlo s divadlem v Pasově. Domnívám se, že pozvolným budováním dobrých vztahů s přeshraničními divadly by se mohly otevřít možnosti k dalším společným projektům.

#### Nevyhovující prostory divadelních budov JD – problém starý jako JD samo

Popisovat současný stav považují za zbytečné. Stavba nové budovy Jihočeského divadla je evergreenem, který se nikdy neuskutečnil a nic nenasvědčuje tomu, že by se měl v dohledné době uskutečnit. Hovoří se o možnosti rekonstrukce DK Slávie, ale nejsem si jist, zda tato budova je svými rozměry dostačující. Také se hovoří o stavbě „Rejnoka“. Pokud by byl Rejnok uzpůsoben pro operní, baletní a koncertní produkci, mohl by být, za předpokladu splnění četných podmínek, tím pravým řešením. Ale z Informací, které znám jen z médií, se vidina Rejnoka začíná ztrácet v mlze.

Možnou variantou řešení se mi zdá být odkoupení DK Metropol, který by se mohl po zdařilé rekonstrukci stát důstojným a moderním operním a baletním domem Jihočeského divadla. Stávající majitel nemá potřebu do budovy a jejího divadelního vybavení investovat. Případný odkup budovy městem by mohl tento problém řešit.

## Strategický plán

Dle mého názoru je nezbytné, aby JD plánovalo s více než tříletým předstihem, i přesto, že systém financování zaručuje jistotu výhledu jen na jeden rok. Nalezení konkrétního směru, kterým se tento dlouhodobý plán bude ubírat, je hlavním úkolem ředitele. Strategický plán je promyšlený seznam připravovaných uměleckých a edukačních programů, které budou inspirující, překvapivé a především v harmonii s jasně daným posláním divadla. Tento plán by měl vznikat především v hlavách uměleckých šéfů, kteří jsou kreativní součástí vedení JD. Ředitel koriguje jeho směr pomocí poslání organizace. Dobře vytvořený plán funguje jako motor organizace, jako motivační prvek směrem dovnitř divadla a pokud je podpořen šikovným a efektivním marketingem stává se z něj silný nástroj fundraisingu. Toto považují za nejdůležitější bod své koncepce. A budu dbát na to, abych jako ředitel JD měl jasnou představu o tom, jaké programy budeme připravovat, kdo je bude realizovat, kde je budeme realizovat, kdy se uskuteční a pro koho budou především určeny.

Má představa je následující:

### Živé umění

Činohra, jejímž hlavním komunikačním prostředkem je český jazyk, nemůže svou působností přesáhnout hranice ČR. To se z tohoto důvodu zatím nepodařilo ani Dejvickému divadlu (pokud pomínu pravidelné zájezdy na Slovensko). Vzhledem ke stávající kvalitě repertoáru, hereckého souboru a vysoké vykazované návštěvnosti činoherních představení JD, považují současný stav za optimální.

Operní soubor připravuje lehčí operetní a muzikálová představení, která jsou divácky velmi oblíbená. Zároveň jsou důležitá, neboť otevírají divákovi dveře k nejsložitějšímu uměleckému žánru vůbec – k opeře. Opera je souborem, který může překročit hranice ČR. Tím se ale dostane do srovnání s evropskou konkurencí a bude čelit kvalitativním nárokům současného diváka, které jsou enormní a vyžadují obrovské finanční náklady. Přesto si myslím, že při inscenacích uváděných před otáčivým hledištěm by se operní soubor měl snažit konkurovat evropskému srovnání a na domovské scéně v ČB by měl konkurovat českým regionálním divadlům. Právě tato vize nezbytně vyžaduje dlouhodobý plán. Mou touhou je oslavit 100. výročí JD obnovením tradice Jihočeského divadelního festivalu v podobě mimořádných site-specific operních představení realizovaných za účasti uznávaných evropských umělců – zpěváků, režisérů, scénografů, dirigentů.

Baletní soubor dosáhl za působení současného uměleckého šéfa uznávané úrovně. Zaměřuje se výlučně na moderní tanec. Z této podstaty oslovuje užší diváckou skupinu. Přál bych si, aby balet měl na repertoáru také klasická baletní představení. Klasický balet považuji za základ všech tanečních umění a estetiky pohybu. Současný baletní soubor také nemá na repertoáru ani jednu inscenaci s živou hudbou orchestru. Dle mého názoru je to velký nedostatek, protože živá hudba při baletních představeních je rovnocenným původcem uměleckého zážitku jako samo baletní umění.

Loutkohra se začíná profilovat jako soubor zaměřující se na diváka od raného dětství do puberty. To je z mého pohledu velmi správné, neboť stejně jako opereta a muzikál jsou dveřmi k opeře, tak loutkohra je dveřmi k divadlu jako takovému. Z toho důvodu nechci důležitost souboru loutkohry podceňovat, jak se to mohlo jevit doposud. Loutkohra bude rovnocenným souborem k ostatním. Navíc tradice českého loutkářství je stále v očích cizinců určitou hodnotou, a proto bych chtěl, aby loutkohra nastudovala inscenace, které budou sklízet úspěchy i v zahraničí.

### **Edukační programy**

JD v současné době spolupracuje s Jihočeskou univerzitou. Současný ředitel, pan Jiří Šesták, přednáší studentům kulturní management, který znázorňuje v praxi na zkušenostech Jihočeského divadla. Studenti se mohou zapojit do marketingu divadla apod. Na univerzitě přednáší i další zaměstnanci divadla včetně mé protikandidátky Ing. Jany Dvořákové. Jihočeské divadlo spolupracuje také s univerzitou třetího věku. Součástí JD je baletní škola. Tyto aktivity považuji za vynikající a budu mít snahu je nejen udržet, ale pokud možno ještě prohloubit a rozšířit.

Mým cílem je ale i tvorba edukačních programů pro širší veřejnost. Divadlo skrývá tolik tajemství v běžných každodenních činnostech, které, pokud se dobře poodhalí, mohou u široké veřejnosti vzbudit velký zájem. Vhodným příkladem může být edukativní program České filharmonie, která za účasti různých osobností a svého šéfdirigenta pana Jiřího Bělohlávka připravila sérii vzdělávacích koncertů pro veřejnost. Podobné pásmo bych chtěl připravit za účasti generálního hudebního ředitele pana Maria De Rose. Jednalo by se o programy odlišné dle cílových skupin diváků, na které by byly zaměřené. Obrovské charisma pana De Roseho a jeho schopnost hovořit o práci dirigenta, orchestru a zpěváků na přípravě operní inscenace je dobrým předpokladem pro úspěšnost těchto programů.

Velmi zajímavé možnosti v této oblasti samozřejmě nabízí i balet, činohra a loutkohra. Pan Petr Hašek vede v Městských divadlech pražských s velkým úspěchem kurzy herectví pro širokou veřejnost. Možností k tvorbě edukativních programů je nepřeberné množství.

Edukační programy se stávají současným trendem v divadlech napříč celým světem. Kromě toho, že tak divadla plní jistou osvětovou činnost, která podporuje stabilitu jejich postavení ve společnosti, stávají se edukační programy nástrojem tzv. audience developmentu. Prostřednictvím těchto programů získávají divadla nové diváky, neboť rozšiřují nabídku poskytovaných služeb.

Toto jsou ty nejužší mantinely, ve kterých by se měl nacházet strategický plán JD. Věřím, že diskusí s uměleckými šéfy se tyto mantinely více rozšíří a Jihočeskému divadlu stanovíme ještě vyšší cíle. Neboť malý ten, kdo má malých cílů.

### Personální obsazení vedení Jihočeského divadla

Výběr a obsazení nejen vedoucích pozic uměleckých souborů, ale i všech představitelů širšího vedení divadla, se kterými jsem se setkal, považuji obecně za jeden z úspěchů stávajícího ředitele pana Jiřího Šestáka. V tuto chvíli nemám pocit, že by bylo nutné toto obsazení měnit.

#### Činohra

S paní Janou Kallšovou ve funkci umělecké šéfky činohry počítám a na případnou spolupráci s ní se velmi těším.

#### Opera

Pozici uměleckého šéfa opery JD s největší pravděpodobností opustí pan Miloslav Veselý ještě na podzim tohoto roku. Náhrada za dlouholetého šéfa se bude hledat velmi obtížně. V současné době jsem v jednání s několika kandidáty, ale vzhledem ke krátkému časovému horizontu, ve kterém se výběrové řízení na ředitele JD koná, nejsem nyní schopen přijít s návrhem konkrétní osoby.

Za pozitivní krok považuji, že Jihočeské divadlo vytvořilo pozici generálního hudebního ředitele, kterým ustanovilo pana Maria De Rose. Na případnou spolupráci s ním se velmi těším, jak vyplývá i z některých pasáží mé koncepce.

#### Balet

Společným dialogem s panem Attilou Egerházym bych chtěl dosáhnout své vize týkající se baletního souboru. Teprve případná užší spolupráce ukáže, zda je to možné či nikoli.

#### Loutkohra

S Petrem Haškem, novým uměleckým šéfem loutkohry, jsme se na společné vizi shodli. Věřím, že při jejím naplňování může pomoci i nový manažer otáčivého hlediště pan Tomáš Froyda, který má bohaté zkušenosti z plzeňského Divadla Alfa.

#### Ekonomické vedení

Po vzájemné debatě se stávající ekonomickou ředitelkou paní Ing. Janou Dvořákovou ve své koncepci počítám a moc si cením toho, že je ochotna na své pozici zůstat a zajistit tak kontinuitu ekonomického řízení divadla. Je pro mě zárukou, že stabilita hospodaření nebude ohrožena.

#### Marketing

Vedle ekonomické ředitelky bude právě marketing tým oddělením, se kterým chci velmi úzce spolupracovat. Paní Věra Ernstová odpovídá mým představám o vedoucím tohoto oddělení.

## Závěr

Mou představou je optimálně naplněné poslání Jihočeského divadla

	České Budějovice	Jihočeský kraj	Přeshraniční reg.	Česká republika
Živé umění	Vysoká kvalita představení všech souborů JD jednoznačně překračuje hranice města	Demografické složení diváků jednoznačně dokazuje, že JD oslovuje významný počet diváků z celého jihočeského kraje Pravidelně probíhají zájezdy v rámci programu JD venkovu a do dalších měst mimo tento program	Otáčivé hlediště láká diváky z celé střední Evropy. Loutkohra úspěšně sbírá ceny na zahraničních festivalech. Operní a baletní soubor je minimálně jednou ročně spolupořadatelem projektů s Landes Theater Niederbayern, Muziktheater Linz či s divadlem v Regensburgu Divadlo zajíždí několikrát ročně na pohostinská vystoupení do Rakouska a Německa	Účast na významných festivalech Zájezdy Otáčivé hlediště Představení přesahující svou kvalitou či atraktivitou hranici regionu
Vzdělávání	Spolupráce s JU Baletní škola Obecný dopad kultury na vzdělanost občanů Představení pro školy, školky Představení pro důchodce Edukační programy pozitivně vnímány širokou veřejností a zlepšují obraz a prestiž JD	Spolupráce s JU Baletní škola Obecný dopad kultury na vzdělanost občanů Představení pro školy, školky Představení pro důchodce Edukační programy pozitivně vnímány širokou veřejností a zlepšují obraz a prestiž JD	JD ve spolupráci s Muziktheater Linz a dalšími divadly nabízí svým zaměstnancům marketingu, fundraisingu a řízení provozu, ale i baletnímu souboru krátkodobé výměnné stáže a workshopy. Edukační programy jsou nabídnuty jako možný program Incomingovým cestovním agenturám	Jihočeské divadlo spolupracuje s AMU na programu studentů katedry produkce, dále rozvíjí spolupráci se studenty Arts managementu při VŠE. JD je významným spoluorganizátorem symposií a workshopů rozvíjejících další možnosti tvorby a uplatnění edukačních programů českých divadel
Společenský život	JD významně obohacuje společenský život v ČB a má kladný vliv na turistický ruch města. Je pravidelným pořadatelem představení, galavečerů, Jihočeské Thálie, divadelních plesů, koncertů v plenéru a na jiných mimořádných místech	JD obohacuje společenský život v regionu prostřednictvím představení na domovské scéně, zájezdech a pořádáním Jihočeského divadelního festivalu.	Jihočeský divadelní festival je významnou součástí kulturního života širšího regionu.	JD je „top of mind“ v případě spojení kultury a jižních Čech. Pokud milovník živého umění zamíří do jižních Čech nenechá si ujít představení JD.

## **Přílohy**

příloha č. 1  
**Srovnání rozpočtů a výdajů na kulturu v roce 2013 - Město České Budějovice vs. Jihočeský kraj**

	ČB	KÚ
celkový rozpočet	1 834 940 050	11 907 950 140
celková suma na kulturu	96 824 950	228 234 000
z toho	84 622 950 JD (4,61% z rozpočtu)	186 364 000 na kulturní organizace, které zřizuje (1,56% z rozpočtu)
celkové procento výdajů na kulturu	12 202 000 ostatní (0,66% z rozpočtu)	41 870 000 granty v oblasti kultury (0,35% z rozpočtu)
	5,27%	1,91%

zdroj: schválený rozpočet Statutárního města České Budějovice a Jihočeského kraje

příloha č. 2

### Výpočet rozdílů v nákladech na vlastní orchestr vs. outsourcing orchestru

vlastní orchestr	
celkové mzdové náklady JD vč. soc. zprav. a OCN v roce 2013	82 066 900 Kč
prům. mzdové náklady na jednu osobu v roce 2013	335 721 Kč
mzdové náklady na 48,59 osob = orchestr	16 312 664 Kč

	vlastní orchestr vs. outsourcing	
	rok 2013	rok X
náklady vlastní orchestr	16 312 664 Kč	16 312 664 Kč
náklady na outsourcing orchestru	12 681 990 Kč	15 714 006 Kč
možná úspora	3 630 674 Kč	598 658 Kč
		rok Y
		16 312 664 Kč
		16 588 626 Kč
		-275 962 Kč

	podklady
244,45	celkový počet úvazků v JD
48,59	přepočtených úvazků v orchestru JD
4	nové tituly nastudovala opera v roce 2013
4	typy operních koncertů nastudovala opera v roce 2013
64	odhad počtu zkoušek orchestru potřebných k nastudování 4 nových operních titulů
56	odhad počtu zkoušek orchestru potřebných k nastudování 4 nových koncertů
120	odhad celkového počtu zkoušek v roce 2013
102	představení odehrála opera v roce 2013
222	odhad celkového počtu výkonů orchestru JD (zkoušky + představení) v roce 2013
900 Kč	náklady na outsourcing 1 hráče/1 zkoušku
1 500 Kč	náklady na outsourcing 1 hráče/1 představení

rok X - zachování počtu výkonů z roku 2013 + jedno nové baletní představení s orchestrem	
136	zkoušek včetně 16 pro baletní soubor
134	představení včetně 12 pro baletní soubor
270	celkem výkonů orchestru v roce X

rok Y - zachování počtu výkonů z roku 2013 + jeden nový balet a na repertoáru jeden balet z roku X	
136	zkoušek včetně 16 pro baletní soubor
146	představení včetně 24 pro baletní soubor
282	celkem výkonů orchestru v roce Y