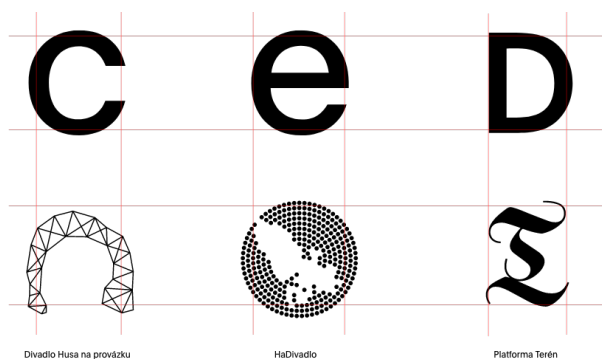


**Koncepce činnosti a rozvoje
Centra experimentálního divadla, příspěvkové organizace
pro období 2024–2028**

Mgr. Jiří Votava, MBA



Brno, prosinec 2023

OBSAH

1. Úvod
2. Víze a poslání organizace, strategické cíle a metody k jejich dosažení
3. Nástin uměleckých koncepcí jednotlivých divadelních souborů s představou o případných úpravách základní organizační struktury organizace
4. Návrh personálního obsazení funkcí uměleckých šéfů Divadla Husa na provázku, HaDivadla a Divadelní platformy Terén, nebo popis způsobu výběru těchto uměleckých šéfů
5. SWOT analýza organizace
6. Ekonomická, obchodní a marketingová strategie
7. Návrh systémového a efektivního využití budov a prostor svěřených organizací k hospodaření, event. využívaných organizací na základě smluvních vztahů
8. Závěr

1. Úvod

Rád bych předeslal, že do tohoto výběrového řízení vstupuji z pozice **kulturního manažera s ekonomickou erudicí** a se zkušenostmi s vedením a řízením renomované kulturní a vzdělávací instituce... a přiznaně tedy nikoliv jako „praktikující divadelník“.

Činnost Centra experimentálního divadla (dále jen „CED“) a jeho divadel dlouhodobě sleduji a považuji jej za výjimečnou organizaci s velkým potenciálem.

Ve veřejném mediálním prostoru jsem průběžně zaznamenával dlouhodobě konzistentně formulované postoje zainteresovaných stran uvnitř CED poukazujících na absenci odborně a věcně vedené diskuse týkající se naplňování samotného smyslu organizace, transparentnosti vnitřních postupů a pravidel, délky mandátu uměleckých vedení jednotlivých divadel CED a způsobů jeho předávání i dalších aspektů. Tyto veřejně komunikované postoje pojmenovávaly neuralgické body ve fungování CED a nabízely prostor pro nezaujatou diskusi o jeho dalším fungování.

Jako pouhý pozorovatel takovýchto vnitřních pnutí, avšak nikoliv bez zájmu o kulturní dění v Brně, jsem o to více vnímal určitou křehkost „ekosystému“ organizace, jež se během své více než 30leté existence stala doslova „kulturním dědictvím“ a podstatnou součástí české divadelní kultury.

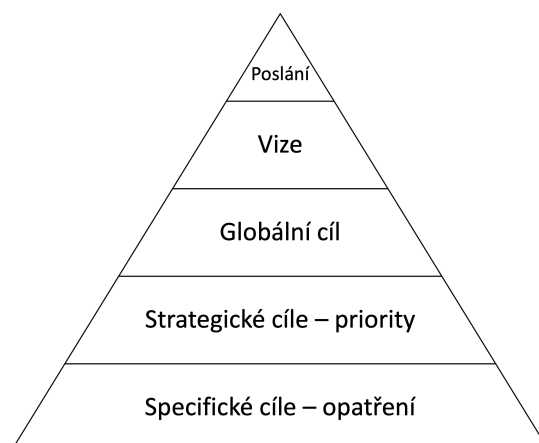
Předkládaná koncepce činnosti a rozvoje CED je proto především snahou o **naplňování a rozvíjení poslání organizace, vytváření podmínek pro tvůrčí a uměleckou autonomii jednotlivých scén s ambicí přesahovat do středoevropského prostoru v zázemí transparentního, demokratického, profesionálně vedeného a funkčního „ekosystému“**, ve kterém jsou si jednotlivé složky CED **partnery**, nikoliv konkurenty či dokonce nepřáteli.

Ve své analytické části vychází předkládaná koncepce z *Metodiky evaluace kulturních organizací zřizovaných městem* od autorky MgA. Ing. Terezy Raabové, Ph.D. (Národní síť Zdravých měst ČR, 2018, ISBN 978-80-906033-5-6). Tato metodika představuje nástroje pro hodnocení kulturních organizací z pohledu všech zainteresovaných stakeholderů a kroky k dalšímu zdokonalování nabízených služeb prostřednictvím strategických cílů. Učí management organizací i zástupce zřizovatele promýšlet a řídit kulturu ve městě více strategicky.

Při vytváření této koncepce jsem dále čerpal informace z veřejně dostupných zdrojů na internetu, zejména se jedná o webové stránky CED, webové stránky města Brna a Sebehodnotící audit organizace (2021), a v neposlední řadě také ze sběru informací o fungování organizace od pracovníků CED.

2. Vize a poslání organizace, strategické cíle a metody k jejich dosažení

Základní struktura pro tvorbu strategie CED vychází ze systému strategického řízení:



2.1 Poslání

Základní teze:

Posláním CED je uskutečňování divadelní činnosti a tvůrčí umělecká práce realizovaná profesionálními alternativními divadelními soubory.

CED je **veřejná kulturní instituce** města Brna vytvářející podmínky pro profesionální svobodnou tvorbu a experiment v oblasti živého umění a jako taková cíleně reflektuje a rozvíjí úlohu městem zřizované kulturní instituce. Svou činnost formuluje v **souladu s dlouhodobou kulturní vizí města Brna (Strategie kultury a kreativních odvětví)** a ve vztahu k dynamicky se proměňujícímu společenskému a kulturnímu kontextu. Úlohu městské organizace naplňuje progresivní provozní praxí – CED usiluje být **sociálně bezbariérovou a ekologicky citlivou** institucí, schopnou vytvářet **důstojné pracovní podmínky** a využívat **technologické inovace**.

2.2 Vize

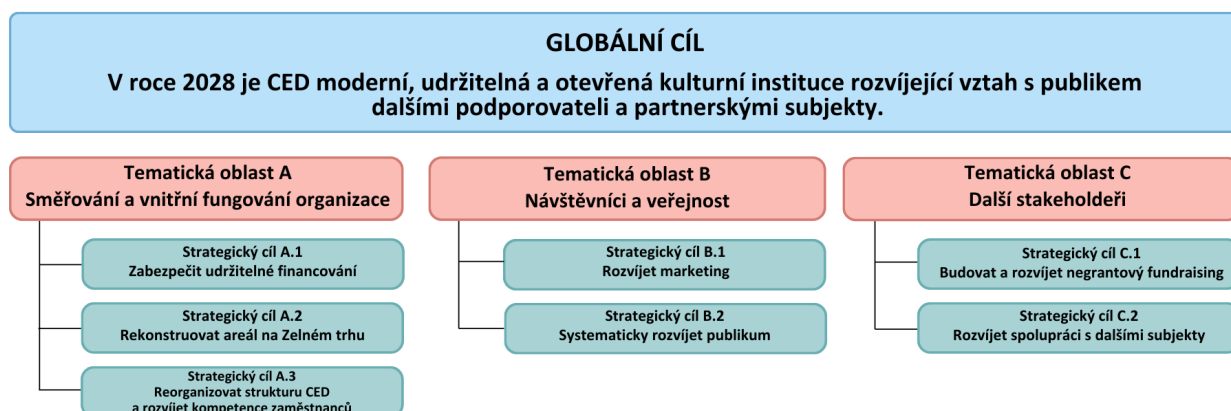
Základní teze:

CED zastřešuje činnost tří unikátních, umělecky autonomních scén, které produkují a celoročně uvádějí odvážná umělecká díla – Divadla Husa na provázku, HaDivadla a platformy pro performativní umění Terén; vede knihovnu a archiv a realizuje vlastní projekty a kulturní, vzdělávací a společenské aktivity.

CED zkoumá a rozvíjí **současné podoby scénického umění** a vytváří **stabilní prostředí pro umělecký experiment** a hledání **nových forem** divadelního jazyka ve vztahu k současným podobám jiných uměleckých disciplín. CED **podporuje dramaturgickou a estetickou diverzitu všech tří scén**, které chápou svou činnost jako nástroj k poznávání světa a spoluutváření jeho budoucnosti. Vlastní činnost CED chápe jako **veřejnou kulturní službu**. **Občansky zodpovědná** činnost instituce podává **kritickou společenskou reflexi** prostřednictvím vlastní umělecké tvorby, jakož i návazných programů. CED je **otevřeným fórem veřejné diskuse** a aktérem společenských změn.

2.3 Strategické cíle a metody k jejich dosažení

Na základě vypracované analytické fáze a s použitím **metody SMART** navrhují k dosažení cílového stavu níže uvedené **strategické cíle na příštích 5 let pro období 2024–2028**.



Detailní zpracování rozpadu strategických cílů na specifické cíle (opatření) je součástí Přílohy č. 1 – Návrh strategie Centra experimentálního divadla, příspěvkové organizace pro období 2024–2028.

3. Nástin uměleckých koncepcí jednotlivých divadelních souborů s představou o případných úpravách základní organizační struktury organizace

3.1 Nástin uměleckých koncepcí

Každá ze scén si plně zachová svoji **uměleckou autonomii**, jejímž **garantem** bude i nadále umělecký šéf/umělecká šéfka.

3.1.1 Umělecká koncepce Divadla Husa na provázku

Divadlo Husa na provázku je živým, angažovaným a společensky odpovědným studiovým souborovým repertoárovým divadlem s jasnými lokálními kořeny a celorepublikovým renomé a zároveň kulturním centrem otevřeným periferii – lidem a tématům, která se aktuálně ocitají na okraji veřejného zájmu. Nachází pro ně nové formy divadelní reprezentace a spojuje nepravděpodobné skupiny lidí prostřednictvím uměleckých zážitků mobilizujících citění i myšlení. Základními charakteristikami divadla je tzv. nepravidelná dramaturgie, síla imaginace a sdílená tělesnost. Při své práci staví na svobodě projevu, otevřenosti dialogu a názorové pluralitě a prostřednictvím svých produkcí dlouhodobě usiluje o překonávání bariér a rozporů ve společnosti, vtahování marginalizovaných skupin obyvatel do centra veřejné diskuse a posilování sociální koheze. V rámci svých produkcí dlouhodobě usiluje o šíření těchto hodnot a kultivaci občanské společnosti.

3.1.2 Umělecká koncepce HaDivadla

HaDivadlo je studiovou souborovou repertoárovou scénou reflektující kritické fenomény společnosti a situaci člověka ve vztahu k jeho prostředí a výzvám budoucnosti. Jeho jasně rozpoznatelným znakem je důsledně a kontinuálně naplňovaná progresivní dramaturgie, v níž se uplatňuje svobodná a uměleckými dogmaty nezátížená tvorba. Důležitými složkami identity HaDivadla jsou nepravidelná dramaturgie, autorský přístup, důraz na intenzitu namísto budování konkrétního stylu. Jádrem dramaturgického plánu jsou tematické cykly sezon, důraz na propojování estetických a mimoestetických prvků kulturní instituce, rozvíjení hraničních scénických tvarů a navazování spolupráce s vyhraněnými tvůrkyněmi a tvůrci. Jakožto otevřená kulturní instituce komunikuje živým dialogem se svými diváky a s ostatní veřejností inovativními a imaginativními cestami, přičemž velký důraz klade na doprovodné edukativní programy nabízející nejen pohled do zákulisí divadelního světa a umělecké tvorby, ale i tematizovanou reflexi o podobách a výzvách současného světa. Demokratizačním potenciálem svých počínů buduje a rozvíjí partnerství se svým publikem a aktivizuje přístup ke kultuře publiku z různých socioekonomických vrstev.

3.1.3 Umělecká koncepce platformy pro performativní umění Terén

Terén je dramaturgická a produkční platforma bez vlastního souboru a stálé scény, která celoročně produkuje jedinečné divadelní a hraniční umělecké projekty a provádí výzkum na pomezí divadelního a mimodivadelního umění. Namísto jediné vývěsní estetiky rozvíjí estetickou diverzitu a vytváří prostor pro vznik inscenačních a jednorázových projektů s přesahy do rozmanitých forem umělecké komunikace, ve které se lidé setkávají v živém dialogu. Terén propojuje oficiální a nezávislou scénu, profesionální i začínající umělce. Buduje nové spolupráce mezi kulturními institucemi, neziskovými organizacemi a akademickým prostředím. Je prostorem pro umělecký experiment, výzkum, vzdělávání a společenský dialog a rozvíjí kontinuální činnost městské kulturní organizace, která umožňuje setkávání různých společenských skupin a komunit a podněcuje pozitivní ideovou a názorovou konfrontaci.

3.2 Představa o případných úpravách základní organizační struktury organizace

Za účelem zefektivnění fungování organizace zejm. co se týče **vyjasnění postavení** jednotlivých scén vůči hospodářsko administrativní složce CED, která má zároveň fungovat jako servisní složka pro uvedené scény, navrhuji vytvořit **dva základní úseky** (Úsek divadel, Úsek organizace) a v souladu se strategickými cíli a za účelem **posílení rozvoje marketingu a fundraisingu** (viz strategické cíle A.3, B.1, C.1) transformovat liniovou organizační strukturu pro Úsek organizace a v jejím rámci vytvořit **Odbor vnějších vztahů**. Personální obsazení bude předmětem jednání se stávajícími zaměstnanci CED včetně event. úpravy jejich pracovní náplně, případně bude po dohodě se zřizovatelem vypsáno výběrové řízení na obsazení volných pozic (k tomuto účelu bude nutné předjednat navýšení finančních prostředků na platy nových zaměstnanců). Knihovna a archiv CED, CEDIT a sekretariát CED budou nově včleněny do Úseku ředitele.

Součástí předkládané koncepce je dále návrh na vytvoření nové pracovní skupiny s názvem **Grémium CED**. Východiskem pro založení tohoto orgánu je snaha podpořit **společnou diskusi, názorovou a ideově-dramaturgickou platformu** pro jednotlivé složky CED (Divadlo Husa na provázku, HaDivadlo, Terén, Knihovna a archiv, CEDIT) s **účastí odborné veřejnosti**. Grémium CED bude vykonávat zejména tyto činnosti:

- a) debatovat a konzultovat přípravy nadcházející sezony za každou scénu CED, doprovodné aktivity organizované CED a činnost složek CED (produkce/servis),
- b) vyhodnocovat sezonu,
- c) iniciovat společné koprodukční aktivity všech scén CED,
- d) promýšlet participaci jednotlivých složek CED ke společným výročím, celospolečensky důležitým paměťovým a výročním událostem,
- e) vytvářet prostor pro tzv. demokratizaci dramaturgie (realizace každoročních otevřených kulatých stolů s účastí veřejnosti za účelem uměleckých debat nad směřováním CED).

Návrh na složení Grémia CED:

- interní (stálí) členové: ředitel CED, zástupce ředitele CED, umělečtí šéfové a intendanté Divadla Husa na provázku, HaDivadla a Terénu (příp. další jimi pověřeni pracovníci), pracovník/ci Knihovny a archivu CED, pověřeni pracovníci CEDIT.
- externí (nestálí) členové: zástupce akademické sféry (DiFA JAMU), zástupci z řad osobností kulturní a divadelní obce (nezávislé osobnosti, zástupci významných kulturních a divadelních organizací, divadelních festivalů apod.) a zástupci přidružených významných projektů CED.

Organizační diagram struktury CED je součástí Přílohy č. 2 – Návrh úpravy základní organizační struktury Centra experimentálního divadla, příspěvkové organizace.

Organizační struktura jednotlivých scén bude diskutována a případně upravena v souladu s potřebami a fungováním těchto scén.

Co se týče **Rady příspěvkové organizace**, poradního orgánu ředitele CED, zřízené v souladu se *Zásadami vztahu orgánů statutárního města Brna k příspěvkovým organizacím*, budu nabízet této radě plnou a aktivní součinnost pro naplňování její činnosti.

4. Návrh personálního obsazení funkcí uměleckých šéfů Divadla Husa na provázku, HaDivadla a Divadelní platformy Terén, nebo popis způsobu výběru těchto uměleckých šéfů

Personální záležitosti uměleckého vedení jednotlivých scén budou moci být předmětem osobního jednání až teprve po nástupu ředitele CED do funkce. V čele všech tří scén aktuálně stojí osobnosti všeobecně přijímané členy těchto scén (vedení, herecký soubor, zázemí, tvůrčí spolupracovníci). Předpokládám **v horizontu jednoho roku** od nástupu do funkce zhodnocení činnosti těchto scén a případné vypsání výběrového řízení na obsazení pozic uměleckých šéfů Divadla Husa na provázku a platformy pro performativní umění Terén.

Poněkud odlišná situace je v případě HaDivadla, jehož stávající umělecký šéf Ivan Buraj byl vybrán na pozici uměleckého šéfa pražského Divadla v Dlouhé, kam nastoupí od sezony 2025/2026. V důsledku této zásadní personální změny se jeví jako **absolutní priorita** pro ředitele CED **vypsat bezprostředně po nástupu do funkce výběrové řízení na obsazení pozice umělecké/ho šéfa/šéfky HaDivadla**. Nový šéf/šéfka by měl/a být vybrán/a nejpozději do zahájení sezony 2024/2025 tak, aby se mohl/a s dostatečným předstihem obeznámit se současným stavem a provozem HaDivadla a jeho členy (vedení, herecký soubor, tvůrčí spolupracovníci ad.). V této souvislosti by bylo nanejvýš žádoucí, aby se nový umělecký šéf/šéfka mohl/a aktivně spolupodílet na uvedení některé z premiér 50. sezony HaDivadla (2024/2025) jako hostující režisér/ka.

Výběrové řízení na obsazení pozice uměleckého šéfa/šéfky HaDivadla navrhuji jako **neveřejné**, a sice formou **oslovení** konkrétních renomovaných uměleckých osobností. V českém divadelním prostředí (i mimo ČR) spatřuji výrazné osobnosti, jejichž umělecký i lidský kredit by byl bezesporu mimořádným přínosem pro HaDivadlo a CED. Konzultaci vhodných kandidátů předpokládám vést jak se současným vedením HaDivadla, tak s ostatními uměleckými šéfy divadel CED.

Co se týče vlastního procesu výběru budoucího uměleckého šéfa/šéfky HaDivadla, kandidáti předloží vlastní umělecké koncepce pro rozvoj HaDivadla na období let 2025–2030 (5 sezon), jež budou následně obhajovat před výběrovou komisí. Na základě pohovorů s uchazeči a po odborném posouzení předložených koncepcí výběrová komise vybere kandidáta, který bude do funkce jmenován ředitelem CED. Členy výběrové komise budou ředitel CED, zástupci Rady příspěvkové organizace, zástupci z řad odborné divadelní obce a zástupci HaDivadla.

Obdobným způsobem by se řešilo případné vypsání výběrového řízení na místa uměleckých šéfů Divadla Husa na provázku resp. Terénu.

Na tomto místě je nutné uvést, že problematika náboru, výběru a jmenování uměleckých šéfů divadelních scén, délky resp. prodloužení či způsobu ukončení jejich mandátu a dalších pracovněprávních podmínek nebyla v rámci CED dosud uspokojivě komunikována a procesně pojmenována. Považuji proto za jednu z priorit v rámci personálního zajištění vedení divadelních scén **zahájit odbornou debatu v rámci CED** s cílem navrhnout **komplexní metodiku** pro ztransparentnění funkčních vztahů mezi ředitelem CED a uměleckými šéfy resp. pro personální řízení v rámci jednotlivých divadelních scén.

5. SWOT analýza organizace

Ke zpracování SWOT analýzy byly použity jak veřejně dostupné informace, tak interní informace o fungování CED. Tato analýza je základní souhrnnou reflexí nad další soustavnou prací na zlepšování vnitřního prostředí a pracovních podmínek v CED a nad příležitostmi pro jeho další rozvoj při souběžné minimalizaci faktorů, jež CED ze své podstaty nemůže ovlivnit a jež mohou mít negativní dopad na jeho činnost. Podrobná SWOT analýza je součástí Přílohy č. 3 – SWOT analýza Centra experimentálního divadla, příspěvkové organizace.

6. Ekonomická, obchodní a marketingová strategie

6.1 Ekonomická strategie

Základním východiskem pro ekonomickou strategii je samotná právní forma organizace. CED jakožto příspěvková kulturní organizace města Brna nemá vytvářet zisk, ale jejím úkolem je mít každoročně vyrovnaný rozpočet a plnit svůj účel plynoucí ze zřizovací listiny. Výše rozpočtu se musí ve svém základu odvíjet od vyjednávání o příspěvku zřizovatele a o dalších případných účelových neinvestičních a investičních dotacích.

Co je zcela zásadní pro uměleckou tvorbu i pro samotné fungování celé organizace, je lidský kapitál. Bohužel kulturní sektor je ve vztahu k průměrné výši výdělků v ČR silně podfinancován. Odpovídající a důstojné platové ohodnocení zaměstnanců CED a honoráře pro externí spolupracovníky by měly narovnat tuto disproporci a být konkurenceschopnými tržnímu prostředí. Každoroční rozpočet CED by měl tyto skutečnosti v co největší míře reflektovat.

Je rovněž nezbytné směřovat k vícezdrojovému grantovému financování a zdroje zřizovatele doplnit o další dotace pro činnost profesionálních divadel a odpovídající dílčí projektovou činnost. Zejména se jedná o vyjednávání s Ministerstvem kultury ČR, a jelikož složky CED divácky výrazně pokrývají celou spádovou oblast v okolí Brna a přilehlého regionu, rovněž s Jihomoravským krajem. Za důležité a podstatné pro zajištění potřebných finančních prostředků pro činnost CED považují neustálé vyhledávání dalších dotačních a grantových titulů (Státní fond kultury ČR, Kreativní Evropa ad.). Za dosud ne plně rozvinutý, avšak pro další rozvoj CED nezbytný, spatřují potenciál ngrantového fundraisingu (dárcovské programy, mecenášství) a firemního sponzoringu. Jednotliví dárci a významní mecenáši na straně jedné, strategické sponzorské firmy na straně druhé přispívají k budování silné a společensky odpovědné komunity.

Ekonomická strategie by tedy měla naplňovat tyto cíle:



CED musí být schopen flexibilně reagovat na situaci a vývoj svých finančních možností. V tomto smyslu je úkolem ředitele být společně s vedoucím ekonomického odboru „průvodcem“ ekonomickým procesem pro celý CED, jakož i pro jednotlivá divadla. Je nutné poctivě a kontinuálně sledovat potřeby divadel a projektů sdružených pod CED a transparentně jednat o rozpočtu s vedením divadel a jimi pověřenými pracovníky pro ekonomickou oblast. V rozmezí prvních 12 měsíců od nástupu do funkce plánují provést celkovou finanční analýzu organizace, na jejímž základě bude možné přijmout konkrétní opatření.

6.2 Obchodní strategie

Při tvorbě obchodní strategie CED je nutné vycházet ze základní premisy, tj. že výnosy jsou tvořeny vesměs z prodeje služeb (vstupné, zájezdy, pronájmy ad.). Prostřednictvím svých divadel CED produkuje divadelní inscenace, jednotlivá představení, kulturní programy, různorodé vzdělávací a další doprovodné programy. Další aktivity produkuje CED mimo rámec divadel. V převažující míře je účast na realizovaných programech zpoplatněna ve formě vybraného vstupného. Každá ze scén uplatňuje vlastní cenovou strategii (na konkrétní akce jsou také vstupy zdarma, např. lektorské úvody, přednášky, besedy apod.). Výjimkou je tzv. kupón TŘICED nabízející cenově zvýhodněnou 3 × 1 vstupenku na představení každého z divadel CED. Z výsledků hospodaření CED vyplývá, že nejvyšší podíl na výnosech (mimo transfery – účet 672) tvoří tržby ze vstupného, a to včetně různých forem předplatného, permanentek, mecenášských vstupenek apod. V rámci obchodní strategie CED budu iniciovat evaluaci současných cenových politik jednotlivých divadel a případné zavedení společné cenové strategie pro všechna divadla CED s cílem optimalizovat cenovou strategii CED. Kromě uvádění repertoárových představení na domovských scénách prodává CED jednotlivá představení ve formě zájezdů. Návštěvnicky nejúspěšnější představení mají rovněž potenciál být uváděna v rámci firemních či soukromých akcí. Významnou měrou se na obchodní činnosti CED podílejí výnosy z pronájmů. V této souvislosti jsou připravována rekonstrukce areálu na Zelném trhu a s ní spojené pořízení nových technologií strategickými investicemi pro další rozvoj výnosů z pronájmu, který však nebude realizován na úkor vlastní činnosti jednotlivých divadel CED.

S ohledem na výše uvedené by měla obchodní strategie naplňovat tyto cíle:



Pro úplnost je nutno dodat, že jednotlivá divadla prodávají vlastní reklamní předměty („merch“), které představují další zdroj příjmů, jejichž podíl na celkových výnosech CED v účtové skupině 60 (výnosy z vlastních výkonů a zboží) je ovšem zanedbatelný (necele 1 %).

Závěrem je možné uvést, že předpokladem pro realizaci obchodní strategie je systematická práce na optimalizaci výnosů, a to průřezově v rámci všech strategických cílů.

6.3 Marketingová strategie

Marketingové strategie kulturních organizací vycházejí především z tzv. kulturního marketingu. Kulturní marketing se od komerčního marketingu odlišuje především tím, že se zaměřuje na nehmotné hodnoty. I v případě kulturního marketingu je důležitá přímá konverze (diváka, návštěvníka...), nadto sem ale vstupují sekundární efekty jako např. kultivace obývaného prostředí či podpora fundraisingových aktivit. V případě CED jednotlivá divadla svoji marketingovou činnost odvádějí v zásadě uspokojivě a zvládají základní dovednosti prezentace, nabízení své činnosti, přitahování diváků, aktivní práce na náboru (např. Klub mladých diváků Brno) ad. Větší zviditelnění u širší veřejnosti však naráží na rozpočtové možnosti CED a nedostatečné zdroje pro rozvoj online i offline reklamy. V oblasti online marketingu existují jisté rezervy a zvláště diverzifikace kanálů by měla být do budoucna posílena a rozvíjena pro společné budování značky CED (např. mass mailing, SEO, SMM, online média, influencer marketing apod.). Co je rovněž důležité rozvíjet, je „PR dovnitř“ čili interní PR směrem k samotným zaměstnancům CED. Právě oni jsou těmi, kteří mohou (a měli by být) nositeli reklamy pro CED jako takový a pro jednotlivá divadla. S tím je samozřejmě spojena i samotná identifikace každého jednoho zaměstnance s vizí a posláním CED. V marketingu divadel (a nejen divadel) hraje důležitou roli metoda WOMM (Word-of-mouth marketing, šeptanda) – je tedy potřeba usilovat o to, aby každá návštěva scén CED byla pro diváky výrazným zážitkem; základem je jistě kvalita samotných představení – zážitek z návštěvy divadla je však mnohem komplexnější a je třeba rozvíjet jeho nejrůznější složky. S tím jde ruku v ruce trend divadel CED zaměřovat se na posilování vztahů s publikem a toto publikum tvůrčím způsobem kultivovat. Souběžně s posilováním kulturního marketingu v rámci jednotlivých divadel je prvořadým úkolem vybudovat tým pro vnější vztahy, který by sloužil jak potřebám samotné organizace, tak jako synergický partner pro všechna divadla CED.

Cíle marketingové strategie je tedy možné identifikovat následovně:



Na analýzu a strategii budování značky CED a pojmenování možných styčných ploch pro společnou prezentaci a spolupráci s jednotlivými divadly by bylo zaměřeno první období po nástupu do funkce prostřednictvím odboru vnějších vztahů zřízeného pro tyto potřeby. Spolupráce musí být průběžná; minimálně dvakrát za sezonu by však proběhlo společné jednání odboru vnějších vztahů s pověřenými zástupci divadel o aktuálních potřebách a podnětech směrem ke společnému marketingu.

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

Od svého založení v roce 1992 disponuje CED vlastním areálem na Zelném trhu, ve kterém působí dvě z jeho divadel, Divadlo Husa na provázku s celým svým zázemím a Terén (od roku 2019); umístěna je zde Knihovna a archiv CED a sídlí zde ředitel spolu s ekonomicko-správním úsekem. HaDivadlo provozuje svoji činnost v pronajatých prostorách v Paláci Alfa za zvýhodněných finančních podmínek, a to díky všestranně vynikající spolupráci s majitelem objektu trvající již bezmála 20 let (od roku 2004). Technické i další vybavení divadel je zčásti uskladněno v prostorách areálu na Zelném trhu (v menší míře také v Paláci Alfa) a zčásti v externích skladových prostorách. Nutnost exteriérového skladování je dána omezenými kapacitami areálu na Zelném trhu resp. Paláce Alfa. Externí sklady jsou tedy kapacitně nezbytné. Bylo by vhodné najít alespoň menší skladovací kapacity v docházkové vzdálenosti (fundus kostýmů a rekvizit). Skladovací prostory v Brně-Černovicích jsou vyhovující, stejně jako případné jiné podobné prostory, které by byly CED nabídnuty.

V případě areálu na Zelném trhu (jejž tvoří barokní Dům pánů z Fanálu, Alžbětinská scéna a Nová scéna) by bylo žádoucí soustředit veškeré kancelářské a provozní prostory Divadla Husa na provázku do budovy Nové scény a uvolněné prostory v objektu Domu pánů z Fanálu dát k dispozici „nedivadelní“ složce CED. Obě dvě složky by se tak jasně oddělily funkčně i prostorově. V rámci rekonstrukce areálu je nutné též reflektovat nutnost vytvoření důstojného zázemí pro platformu Terén.

Příprava rekonstrukce CED je zmiňována v Akčním plánu č. 2 Strategie KKO pro období 2023–2025 (viz aktivita 17 – Posílení kulturní infrastruktury). Tato příprava a následná realizace rekonstrukce tvoří jeden ze strategických cílů k naplnění vize CED pro období příštích 5 let.

Rekonstrukce areálu na Zelném trhu by měla být příležitostí otevřít CED širší i odborné veřejnosti, a to nejen ve smyslu nabídky služeb (rozvoj činnosti Knihovny a archivu CED), ale také ve svém „fyzickém“ vyjádření; na návštěvníka působí samotný vstup do Domu pánů z Fanálu poněkud odtažitým dojmem, identifikace CED s objektem není vizuálně vhodně komunikována a prostor vymezený vstupem do objektu a Alžbětinskou scénou (jejíž architektonická úprava je naopak velmi zdařilá a funkční) není pojat dostatečně pronávštěvnický.

Celý areál na Zelném trhu má tudíž veliký potenciál pro další rozvoj.

8. Závěr

CED si přeji společně s týmem tvůrčích osobností i všech ostatních spolupracovníků budovat jako **integrující a transparentní** organizaci naplňující jedinečnou a nenahraditelnou roli v divadelní nabídce města Brna v oblasti alternativní živé kultury, s ambicí přesahu do prostoru střední Evropy. Pod mým vedením bude CED veřejnou kulturní institucí, která naváže na své zakladatelské ideje a étos; institucí, která ctí principy **demokracie** a podporuje **diverzitu, kreativitu a inspiraci**. V případě, že budu vybrán na pozici ředitele CED, jsem připraven se ujmout funkce v nejkratším možném termínu dle dohody.

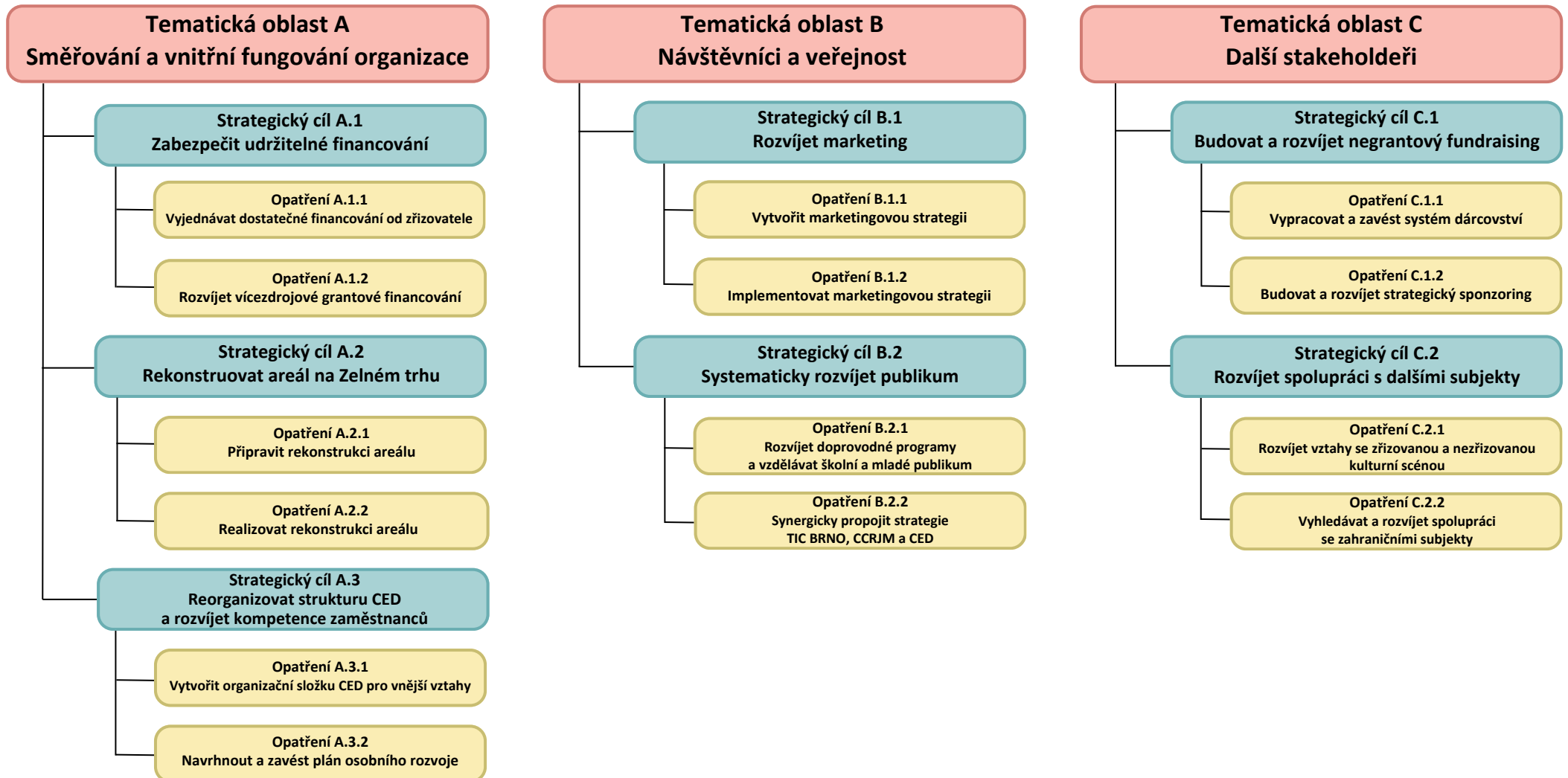
Příloha č. 1 – Návrh strategie Centra experimentálního divadla, příspěvkové organizace pro období 2024–2028

VIZE

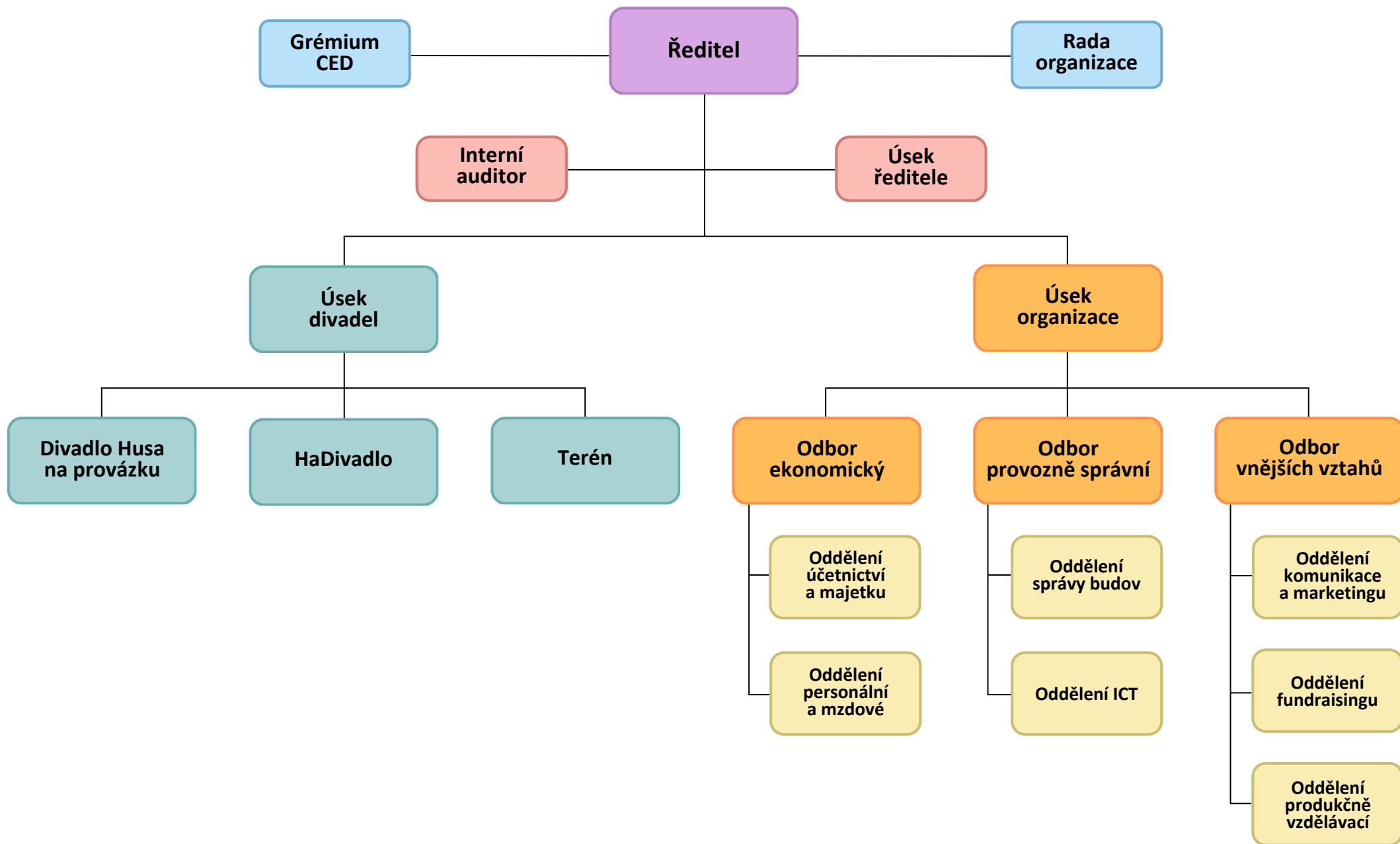
CED zastřešuje činnost tří unikátních, umělecky autonomních scén, které produkují a celoročně uvádějí odvážná umělecká díla – Divadla Husa na provázku, HaDivadla a platformy pro performativní umění Terén, vede knihovnu a archiv a realizuje vlastní projekty a kulturní, vzdělávací a společenské aktivity.

GLOBALNÍ CÍL

V roce 2028 je CED moderní, udržitelná a otevřená kulturní instituce rozvíjející vztah s publikem a dalšími podporovateli a partnerskými subjekty.



Příloha č. 2 – Návrh úpravy základní organizační struktury Centra experimentálního divadla, příspěvkové organizace



Příloha č. 3 – SWOT analýza Centra experimentálního divadla, příspěvkové organizace

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Lidé – tvůrčí potenciál, odborné know-how	Nejednoznačně komunikovaná značka CED dovnitř organizace, (ne)identifikace zaměstnanců scén s CED
	Vysoce kreativní prostředí	Nedostatečně komunikovaná značka CED ve veřejném prostoru včetně vyznačení na budově areálu na Zelném trhu
	Renomé jednotlivých scén, historický odkaz Divadla Husa na provázku a HaDivadla	Nejasné vymezení rámcových procesních postupů uvnitř CED
	Četné divadelní nominace a ocenění	Nedostatečná komunikace mezi vedením CED a scénami
	Zájem umělců o spolupráci (hostující režiséři, další tvůrci...)	Nedostatečné finanční prostředky pro hlavní činnosti
	Zájem o tvorbu mimo domovské scény (zájezdy, přednášky, besedy ad.)	Malý počet sponzorů a mecenášů, nerozvinutý dárcovský program
	Flexibilita a rychlá reaktivita na změny a společenské výzvy, odkaz tvůrčího postupu „nepravidelné dramaturgie“ a „divadla v pohybu“	Chybějící společný fundraising pro všechny složky CED
	Propojení s festivaly (Divadelní svět Brno, SETKÁNÍ/ENCOUNTER, ...příští vlna/next wave..., Měsíc autorského čtení ad.)	Chybějící společný marketing pro všechny složky CED
	Dosavadní kontinuální růst finančních prostředků na hlavní činnost	Nejednoznačná identifikace zázemí pro CED (organizační složka) a Divadla Husa na provázku v rámci Domu pánů z Fanalu
	Vlastní areál v centru města (Zelný trh)	Chybějící zkušebna pro HaDivadlo
	Dlouhodobý a finančně dostupný pronájem prostor v Paláci Alfa, vynikající spolupráce s pronajímatelem	Nejasná delimitace prostor pro činnost platformy Terén (v rámci areálu na Zelném trhu)
	Komplexní technické vybavení potřebné pro současnou tvorbu	Nedostatečné využití synergického potenciálu (společné dílny pro výrobu dekorací, opravy ad.)
	Možnosti pronájmů prostor v areálu na Zelném trhu	Nekonkurenceschopnost platů na trhu práce
	Nové webové stránky, nový a uživatelsky příjemný vizuál organizace	Absentující aktivní vytváření příznivých pracovních podmínek a péče o zaměstnance
	Funkční dílčí procesní postupy	
	Vysoká návštěvnost představení a dalších pořádaných akcí	
	Silné divácké základny jednotlivých scén a práce s komunitami	
	Variabilita cen vstupenek, sezonní předplatné, Mecenášská vstupenka (HaDivadlo)	
	Rozličná představení, doprovodné a vzdělávací programy (včetně existence Divadelní třídy CED a Klubu mladých diváků Brno), působení Knihovny a archivu CED, vydávání časopisu CEDIT	
Propojení s akademickou sférou		
Četné spolupráce s dalšími kulturními a neziskovými organizacemi		

	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	Stabilní politická podpora	Zhoršení ekonomické situace v ČR
	Snížená sazba DPH od 1. 1. 2024	Zvýšená sazba DPH od 1. 1. 2024
	Zvyšování kupní síly	Výpadek některého z dotačních grantů
	Vývoj nových divadelních a jevištních technologií	Pokles zájmu o nabízenou experimentální tvorbu
	Nové divácké komunity	Odliv diváků k jiným formám trávení volného času
	Nové programy v kulturním odvětví (Kreativní Evropa)	Odchod kvalifikovaných zaměstnanců a tvůrčích spolupracovníků z důvodu neodpovídajících platových podmínek
	Sdílené Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)	Bezpečnostní situace v ČR
		Pandemie a zdravotní krize