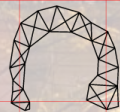
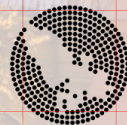




C e D



Divadlo Husa na provázku



HaDivadlo



Platforma Terén

Centrum experimentálního divadla, p. o.

SEBEHODNOTÍCÍ AUDIT

2021

Obsah

Úvod	3	C) Další stakeholderi	46
Stručně o metodice,		Zřizovatel	47
Harmonogram procesu evaluace	4	Spolupracující subjekty	50
Sebehodnotící audit	9	Partneři, dárci, sponzoři	53
A) Směřování a vnitřní fungování organizace	11	Nezávislí odborníci	56
Poslání, hodnoty, strategie	12	Jiné kulturní organizace, konkurence	59
Kvalita, kreativita	17	SWOT analýza organizace CED	62
Finance	24		
Vybavení a zázemí	29	Rozvojový plán CED na roky 2021–2023	
Komunikace a procesy	32	(východiska)	65
Tým, zaměstnanci	35	Jak dál pracovat s auditem	68
B) Návštěvníci a veřejnost	38		
Návštěvníci	39		
Široká veřejnost	43		

Tento dokument je **stručným souhrnem Sebehodnotícího auditu Centra experimentálního divadla, p.o.** (dále také CED), který byl vypracován dle *Metodiky evaluace kulturních organizací zřizovaných městem* vydané Národní sítí Zdravých měst.

Dokument zároveň slouží jako **podklad pro workshop se zástupci CED i zřizovatele** (29. 6. 2021).

Kompletní dokument auditu byl vypracován zaměstnanci Centra experimentálního divadla a jeho sekci (Divadlo Husa na provázku, HaDivadlo, Terén) s pomocí externí konzultantky a autorky metodiky Terezy Raabové v období od dubna do června 2021 a nyní slouží potřebám organizace CED a jejího zřizovatele (Statutární město Brno).

V Brně 20. 8. 2021



Ing. MgA. Tereza Raabová, Ph.D.
KROKEM s.r.o. – KREIA group
t.raabova@kreia.cz



Na evaluaci se podíleli tito zaměstnanci CED:

Jméno (abecedně)	Pozice
Borodáčová Soňa	intendantka Terén
Buraj Ivan	umělecký šéf HaDivadlo
Cziglová Nikola	ekonom HaDivadlo
Dlab Matyáš	umělecký šéf Terén
Jiříčka Lukáš	dramaturg Terén
Kalužová Soňa	tajemnice DHNP
Košuličová Vanda	provozně produkční náměstkyně CED
Menclerová Kateřina	dramaturgyně DHNP
Olšanová Barbora	tisková mluvčí, pr DHNP
Ošcatka Miroslav	ředitel CED
Petr Ondřej	ekonomicko správní náměstek CED
Sládeček Martin	umělecký šéf DHNP
Stránská Anna	intendantka HaDivadlo
Yildizová Eva	intendantka DHNP



Stručně o metodice

Harmonogram procesu evaluace

Základní principy Metodiky evaluace kulturních organizací

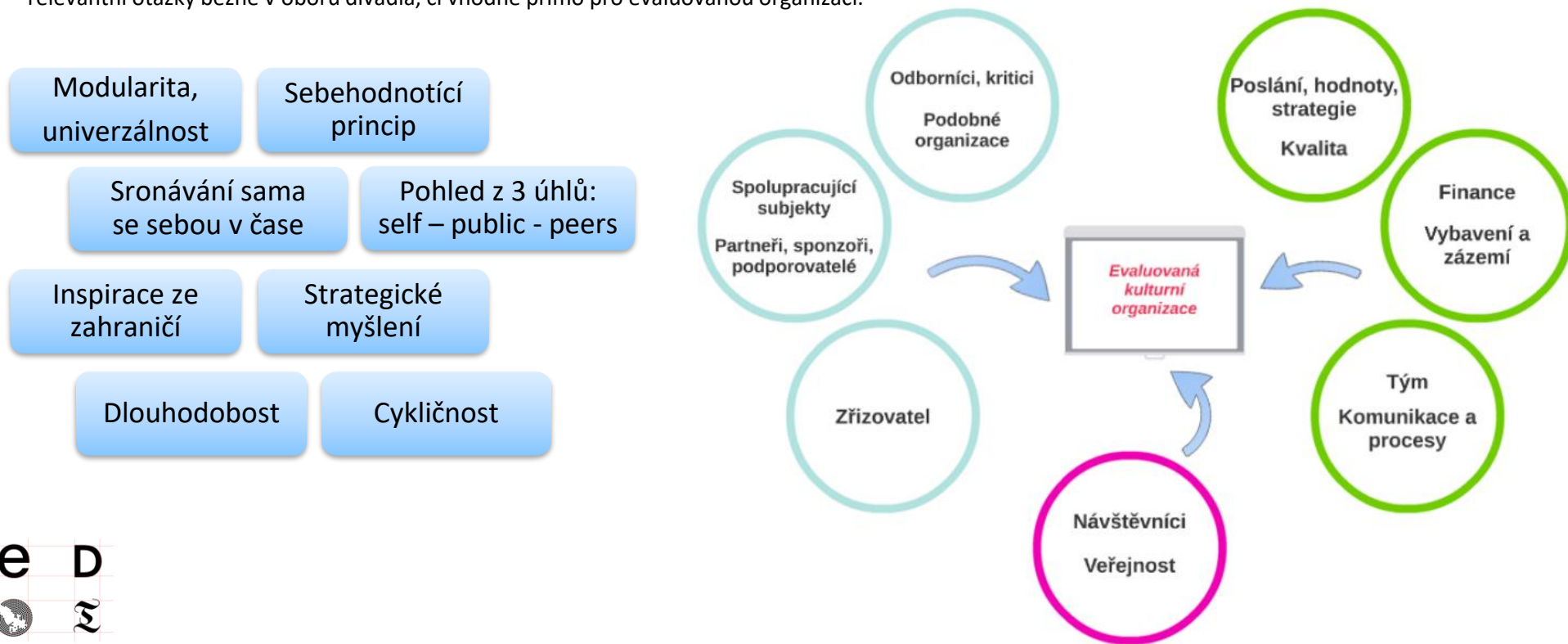
Proces evaluace vychází z [Metodiky evaluace kulturních organizací zřizovaných městem](#) vydané Národní sítí Zdravých měst (Raabová, NSZM 2018).

Cílem je

- 1) **zmapovat všechny oblasti a dostupná data**, které se týkají činnosti evaluované organizace,
- 2) **vytvořit základní východisko pro zjišťování zpětné vazby** od nejrůznějších stakeholderů,
- 3) **vytvořit rozvojový plán a cíle organizace**, včetně indikátorů (= jak zjistíme, že poslání a cíle plníme?).

Výchozí Metodika byla mírně upravena nebo doplněna tak, aby zohledňovala

- strategické dokumenty města Brna (zřizovatele CED),
- relevantní otázky běžné v oboru divadla, či vhodné přímo pro evaluovanou organizaci.



Základní fáze evaluace kulturních organizací

1) Sebehodnotící audit

2) Sebehodnocení každé oblasti:

1 až 10 bodů (v interním materiálu),
silné a slabé stránky

3) Stanovení rozvojového plánu a SMART cílů, stanovení indikátorů vhodných pro organizaci i zřizovatele

4) Evaluace plnění cílů

– *v dalších letech (viz poslední kapitola)*

5) = 1) aktualizace sebehodnotícího auditu...



Harmonogram procesu evaluace CED

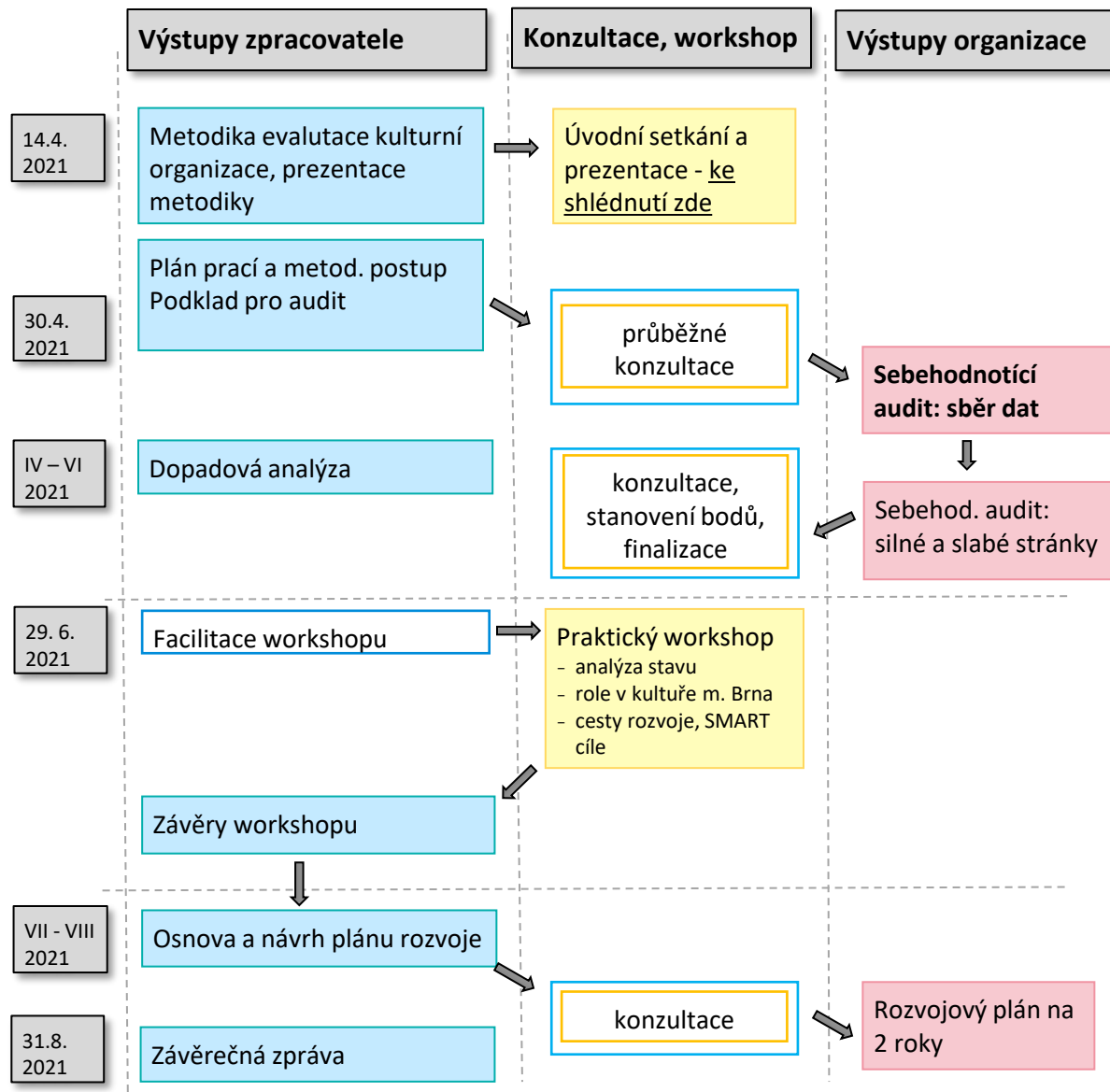
1) Analytická fáze

- realizace sebehodnotícího auditu

(realizováno úvodní setkání + 4 konzultace živě nebo online, každá prům. 3 hodiny; mezitím samostatná práce a příprava organizace i facilitátorů)

2) Workshop s pracovní skupinou organizace a zástupci zřizovatele

3) Zpracování rozvojového plánu



Východiska pro vznik tohoto dokumentu

Tento dokument vychází

- z kompletního Sebehodnotícího auditu CED, který obsahuje informace k jednotlivým kapitolám nejen za celou organizaci, ale i za jednotlivá divadla – Divadlo Husa na provázku, HaDivadlo a Terén
- z informací obsažených ve výročních zprávách organizace
- z informací uvedených na webech www.ced-brno.cz, www.provazek.cz, www.hadivadlo.cz, jasuteren.cz
- konzultací zástupců organizace a jejích divadel s facilitátory evaluace



Sebehodnotící audit

Představení Centra experimentálního divadla

Centrum experimentálního divadla je příspěvková organizace, jejímž zřizovatelem je Statutární město Brno. Bylo založeno 1. ledna 1993 a sídlí v Domě Pánů z Fanalu (Zelný trh 9, Brno).

CED

Centrum experimentálního divadla (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. Vedle zastřešující činnosti zmíněných 3 divadel vede knihovnu a archiv a realizuje vlastní projekty a kulturní a společenské aktivity. Ředitelem je Miroslav Ošcatka.



Divadlo Husa na provázku

Historie:

Divadlo Husa na provázku funguje od roku 1967. Od roku 1968 působil soubor pod záštitou Domu umění města Brna. Od roku 1993 doposud působí na scéně Domu pánů z Fanalu.

Adresa: Zelný trh 9, 602 00 Brno

Scény:

- **Velký sál** – kapacita 220 míst
- **Sklepní scéna** – kapacita 65 míst
- **Provázek dvůr** – kapacita 120 míst
- **Studio** – kapacita 80 míst
- **Zkušebna** – kapacita 70 míst

HaDivadlo

Historie:

Divadlo bylo založeno v polovině 70. let v Prostějově. Původně Hanácké divadlo se transformovalo do HaDivadla a v pol. 80. let se přesunulo do Brna, kde se stalo součástí CED. Nyní působí v prostorách Alfa pasáže.

Adresa: Poštovská 8d, 602 00 Brno

Scény:

- **Velký sál** – variabilní kapacita (cca 80 – 120 míst)
- **Postranní prostor únikového východu** – zejména pro lektorské úvody
- **Další prostory divadla**

Terén

Historie:

Terén byl založen v roce 2019 jako dramaturgická a produkční platforma bez vlastního souboru a stálé scény. Od roku 2019 působí jako třetí scéna CED.

Adresa: Zelný trh 9, 602 00 Brno

Scény:

Terén nedisponuje vlastní scénou, sdílí prostory, které jsou v primárním užívání DHNP.

Sklepní scéna – kapacita 65 míst

Studio – kapacita 80 míst

Prostory mimo CED

Veřejný prostor

A) Směřování a vnitřní fungování organizace

A.1 Vize, poslání, hodnoty, strategie



A.1 Vize, poslání, hodnoty, strategie

Vize a strategie CED

- je zformulována a zveřejněna na webu CED
- poslání jednotlivých divadel jsou zveřejněna na jejich webových stránkách
- pravidelně jsou zpracovávány:
plán činnosti + dramaturgické plány + fermany

Hodnoty CED

- svoboda tvorby, hledání, experiment
- otevřenost a rozmanitost
- společenská odpovědnost
- dostupnost kultury, inkluze, solidarita
- umělecká reflexe
- udržitelnost

Poslání CED

- formálně je zakotveno v aktualizované Zřizovací listině
- rozsah činnosti a poslání je široký - divadlo, debaty, publikace, výzkum, knihovna a další
- na rozvoj činnosti není adekvátní kapacita personálu, financí a prostor, přesto se snažíme je rozvíjet
- poslání je potřeba neustále prezentovat a komunikovat
- interní formulace poslání: **Centrum experimentálního divadla - prostor pro tvorbu budoucnosti.**

Centrum experimentálního divadla (CED) je veřejná kulturní instituce města Brna vytvářející podmínky pro profesionální svobodnou tvorbu a experiment v oblasti živého umění.

Návaznost na strategické dokumenty města a státu

- CED aktivně pracuje se strategickými dokumenty města a státu, **velmi dobře naplňuje Strategii KKO m. Brna**

A.1 Vize, poslání, hodnoty, strategie

Vize CED

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.

Prostřednictvím těchto divadel 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.

Vize se dále zaměřuje na:

- roli CED jako progresivní městské organizace,
- chápání činnosti jako veřejné služby,
- odbornost a vzdělávání,
- otevřenost a spolupráci,
- budování komunity, sousedství a prostoru pro setkávání

Podrobnější zpracování vize CED je dostupné na www.ced-brno.cz

A.1 Vize, poslání, hodnoty, strategie

Vazba činnosti CED na opatření Strategie KKO města Brna

Centrum experimentálního divadla:

- dlouhodobě podněcuje rozvoj experimentální, progresivní a originální tvorby, nových formátů (A.1.2, A.2.3, E1)
- navazuje a rozvíjí kontakt s tuzemským i mezinárodním kulturním kontextem, buduje užší tvůrčí vazby a kulturní dialog (A.1.3, C.3, C.1.3)
- podporuje tvorbu mladých a začínajících tvůrců (A.1.4, B.1.4)
- aktivně vstupuje do spoluprací s dalšími kulturními organizacemi města Brna (A.1.4, C.1.3)
- má zájem systematicky participovat na odborné kulturní politice (A.3)
- iniciuje, nabízí a podporuje stáže i následné uplatnění absolventů uměleckých oborů (B.1.4)
- reflektuje problémy města (environmentální, sociální) a snaží se na ně reagovat (A.2.3)
- rozvíjí koprodukce a chápe spolupráci jako základ činnosti (A.1.2, C.1.3)
- koncepčně připravuje doprovodné a vzdělávací programy v podobě dramaturgických úvodů, přednášek, diskuzí a dalších formátů, které mají za cíl rozšiřovat komunikační bázi vlastních inscenačních projektů a odborný zájem o scénická umění. Tato snaha se promítá i v provozu knihovny a archivu pro odbornou i širší veřejnost a ve vydavatelské činnosti odborného časopisu CEDIT. (B.2.2, B.2.3, E1)
- podporuje ideu sociálně bezbariérové instituce (E.3.1, E.3.2, E.3.3)
- vytváří prostředí podněcující setkávání lidí v živém dialogu (E.4.1)

A.1 Vize, poslání, hodnoty, strategie - zhodnocení

Co funguje dobře (silné stránky)

- ✓ Status popsáný podrobně ve zřizovací listině, **zřizovací listina naplňovaná**
- ✓ Písemně **zformulovaná poslání, hodnoty a směřování** za CED i jednotlivá divadla
- ✓ Pravidelné **plány činnosti a dramaturgické plány** jednotlivých divadel CED
- ✓ **Návaznost na Strategii KKO města Brna**
- ✓ Pocit **silného smyslu** činnosti, kterou děláme
- ✓ **Shoda na hodnotách**, které zastáváme

Co můžeme zlepšit (slabé stránky)

- Mise CED by měla dostat formu **střednědobého plánu**, kterou je třeba propojit s finanční rozvahou a projednat jeho postupnou realizaci se zřizovatelem
- **Reflexe potenciálu CED** ze strany zřizovatele, **transparentní vyhodnocování vůči strategii zřizovatele**, případně KP ČR-EU
- Záběr činností neodpovídá potenciálu a možnostem organizace
- Ukotvit roli vedení CED – vybalancovat míru servisní činnosti pro divadla a pořádání vlastních akcí
- Hledání dalších **nástrojů, kudy vizi komunikovat** + dalších externích příznivců, kteří by poslání komunikovali dále

A.2 Kvalita, kreativita



A.2 Kvalita, kreativita

Kritéria a měřítko kvality – společné pro CED

- naplňování zřizovací listiny a poslání
- návaznost na Strategii KKO města Brna
- ocenění, nominace
- zájem o spolupráci s CED
- akademické práce o tvorbě divadel CED
- zájem mladé generace, studentů
- zpětná vazba od diváků, odborníků...
- kvalitní prostředí pro práci (tým, prostředí, ...)
- přesahy do mimodivadelních forem – „multiplikace“ divadla (úvody, besedy...)
- sociální interakce
- aktivity společenské odpovědnosti

Divadlo Husa na provázku

Plnění aktuálního poslání:

DHNP je živým, angažovaným a společensky odpovědným divadlem s jasnými lokálními kořeny a celorepublikovým renomé a zároveň kulturním centrem otevřeným periferii – lidem a tématům, které se aktuálně ocitají na okraji veřejného zájmu. Nachází pro ně nové formy divadelní reprezentace a spojuje nepravděpodobné skupiny lidí prostřednictvím uměleckých zážitků mobilizujících cítění i myšlení.

HaDivadlo

Plnění aktuálního poslání:

Specifičnost HaDivadla spočívá v redefinici politického divadla od divadla explicitních politických témat k chápání každodennosti a způsobu našeho vnímání jako politického.

Terén

Plnění aktuálního poslání:

Tvorba nových vazeb a spojení mezi uměleckými disciplínami, institucemi a společenskými skupinami, jejichž cílem je vytváření nových perspektiv a nástrojů k poznávání a proměňování našeho světa.

Posouzení kvality činnosti CED je možné pouze prostřednictvím komplexního kvalitativního zhodnocení mnoha aspektů činnosti, např.

- podpora nové/původní tvorby a experimentu, podpora mladých umělců a nezávislé tvorby,
- podpora programů pro děti a mládež, vzdělávací činnost,
- spolupráce s univerzitami a školami, spolupráce v ČR i zahraničí, festivalová činnost,
- rozvoj občanské společnosti a reflexe sociálních témat, kulturní advokacie a další.

A.2 Kvalita, kreativita

Příklady autorských a inovativních projektů + projektů zaměřených na Brno a místní komunitu

HaDivadlo realizuje např.:

- Klub mladých diváků
- Diskuze A2 o aktuálních společenských tématech
- Krátkodobá městská expozice s názvem „Ahoj z HaDivadla!“
- Remediace inscenace Zed'
- Natáčení autorského záznamu inscenace Eyolf



A.2 Kvalita, kreativita

Příklady autorských a inovativních projektů + projektů zaměřených na Brno a místní komunitu



CED: Ambasáda nezávislé běloruské kultury

U příležitosti 17. listopadu vznikla při Centru experimentálního divadla Ambasáda nezávislé běloruské kultury. Během několika měsíců v době pandemie zorganizovala a realizovala řadu projektů:

Dopisy politickým vězňům

- významné osobnosti českého kulturního a veřejného života napsaly dopisy běloruským politickým vězňům

Rezidence běloruských autorů

- literární rezidence ve spolupráci s Českým literárním fondem
- rezidence pro výtvarníky ve spolupráci s brněnským Domem umění
- rezidence pro dramatiky ve spolupráci s činohrou Národního divadla Praha



AMBASÁDA NEZÁVISLÉ
BĚLORUSKÉ KULTURY

АМБАСАДА НЕЗАЛЕЖНАЙ
БЕЛАРУСКАЙ КУЛЬТУРЫ

Umělcem v Bělorusku

- program autorských besed s účastníky literárních rezidencí Nastasjou Kudasavovou a Sjarhejem Kalendou na českých univerzitách a v divadlech

Příprava žádosti a úspěšné získání grantu Visegrad: Focus on Belarus

- 12 běloruských autorů se představí na veletrhu Svět knihy a v Brně

A.2 Kvalita, kreativita

Příklady autorských a inovativních projektů + projektů zaměřených na Brno a místní komunitu



Divadlo Husa na provázku: Gadžové jdou do nebe

„Gadžové jdou do nebe je důležitá inscenace. Možná jedna z nejpodstatnějších, která u nás v posledních letech vznikla.“

Vladimír Hulec, Divadelní noviny, 26. 10. 2020

„Slyšet romštinu z jeviště je zvláštní zážitek, stejně jako ji vidět, pro leckoho poprvé v životě, vytištěnou v programu a pokoušet se jí porozumět, protože některé pasáže nemají český překlad. Situace, kterou ve škole některé děti naopak zažívají s češtinou.“

Marie Reslová, Aktuálně.cz, 2. 6. 2020

„Gadžové jdou do nebe není zkrátka obyčejné divadelní představení. Je to událost, která může pohnout nejen vámi, ale možná i společností.“

Jana Soukupová, MF Dnes, 1. 6. 2020



GADŽOVÉ JDOU DO NEBE
režie: Jiří Havelka
premiéra: 29. 5. 2020

A.2 Kvalita, kreativita

Příklady autorských a inovativních projektů + projektů zaměřených na Brno a místní komunitu



INSIDER

Performance mezinárodního autorského kolektivu pod vedením Cristiny Maldonado na pomezí virtuální a fyzické reality pro jednoho diváka.



RFK: Poslední večeře 2020

Ve veřejném prostranství Moravského náměstí proběhla třídní událost nazvaná Poslední večeře 2020 v podání křesťansko-feministického ekumenického uskupení RFK, která fungovala jako zóna pro setkávání při diskuzích, přednáškách a praktických dílnách.

A.2 Kvalita, kreativita - zhodnocení

Co funguje dobře (silné stránky)

- ✓ Kreativita a tvorba jsou dokládány řadou **nominací a ocenění**
- ✓ Schopnost dosahovat druhové, žánrové, mediální **rozmanitosti**
- ✓ Velké množství autorských, experimentálních a inovativních **projektů s celostátním dopadem**
- ✓ **Provazování** divadla s mimodivadelními a mimouměleckými oblastmi
- ✓ **Vysoká kredibilita** organizace, odborná relevance
- ✓ **Reflexe společnosti** a rozšiřování pojmu veřejné služby
- ✓ **Iniciování diskuze** nových témat v oblasti kulturní advokacie
- ✓ Aktivní účast na **naplňování městské SKKO**
- ✓ CED jako **součást kulturní identity města Brna**

Co můžeme zlepšit (slabé stránky)

- **Nalezení vhodného způsobu a jazyka hodnocení kvality, dopadu a přesahu**
- Malá kapacita (finanční a časová) pro další vzdělávání a rozvoj, poznávání trendů
- Rezervy jsou v **prezentaci tvorby ve veřejném prostoru a v médiích**
- **Poměrně malá spolupráce se zahraničními tvůrci a skupinami** (finanční a personální limity)

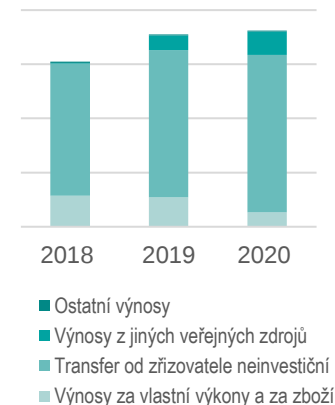
A.3 Finance



A.3 Finance

CED p.o. celkem	2018	2019	2020
Výnosy neinvestiční celkem (v tis. Kč)	60.922	71.032	72.469
Výnosy za vlastní výkony a za zboží	11.415	10.916	5.253
Transfer od zřizovatele neinvestiční	48.782	54.358	58.154
Výnosy z jiných veřejných zdrojů (MČ, kraje, stát, EU)	270	5.346	8.620
Investiční transfer od zřizovatele na pořízení dlouhodobého majetku	650	9.053	6.100
Výnosy ze soukromých zdrojů (partnerství, sponzoring, dary apod.)	122	100	214
Ostatní výnosy, transferový podíl k dotacím	333	312	228
Náklady bez odvodu z IF (v tis. Kč)	60.891	71.032	72.307
Spotřeba materiálu	2.200	2.838	3.181
Spotřeba energie	1.946	2.066	1.968
Služby bez oprav a údržby*	7.719	14.414	11.164
Opravy a údržba nemovitostí a majetku	1.399	2.885	974
Mzdové náklady*	33.673	33.144	35.643
Sociální pojištění a soc. náklady	10.305	11.277	12.549
Odpisy dlouhodobého majetku	2.080	2.355	3.157
Ostatní náklady	1.569	2.050	3.671
Odvod z investičního fondu zpět zřizovateli	1.146	1.422	2.224

Výnosy celkem



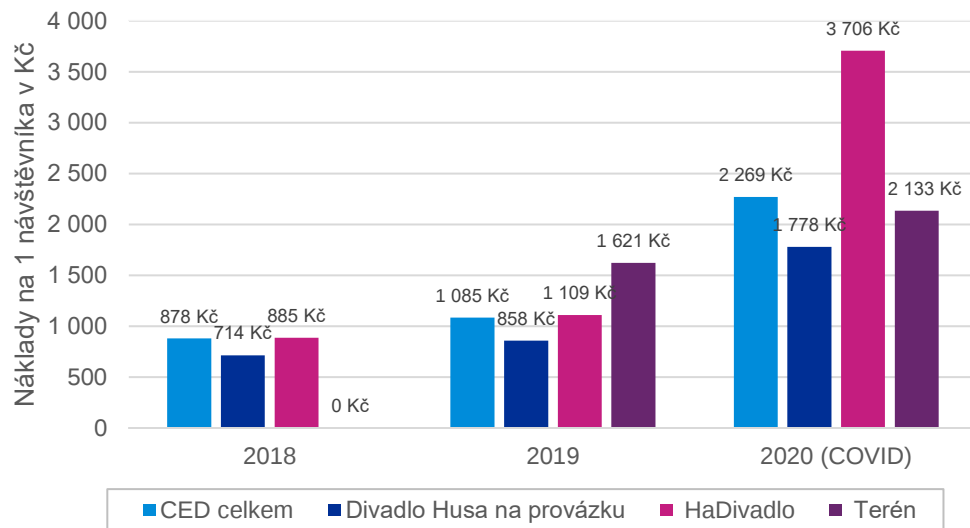
Náklady celkem



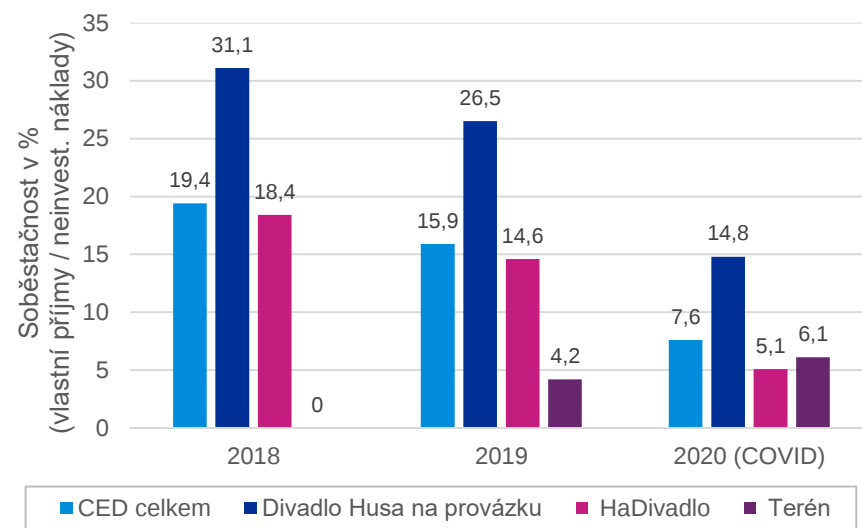
*Do roku 2018 byly umělecké honoráře účtovány do mzdových nákladů. Od roku 2019 jsou účtovány do služeb.
Navýšení rozpočtu v roce 2019 bylo z části dáno zákonným navýšením tabulkových mezd zaměstnanců.

A.3 Finance

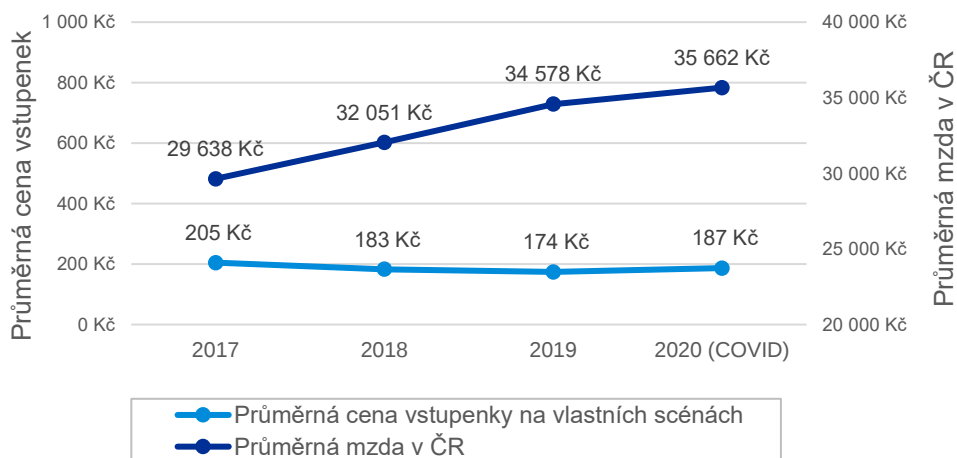
Náklady na 1 návštěvníka



Soběstačnost



Průměrná cena vstupenky



Komentář:

Náklady na návštěvníka v posledních letech rostly a **soběstačnost** klesala ze dvou důvodů:

- nárůst příspěvku zřizovatele vzhledem k dlouhodobému podfinancování organizace
- v roce 2020 zasáhl COVID, divadla byla nuceně zavřená, proto klesl razantně počet diváků a vlastní tržby

Průměrná cena reálně prodaných vstupenek zůstává na podobné úrovni již několikátý rok, naopak průměrná mzda v ČR vzrostla mezi lety 2017–2020 o 20 % a roční míra inflace byla 2–4 %. Průměrnou cenu snižují představení ve veřejném prostoru, debaty, semináře a jiné maloformátové akce.

A.3 Finance

Vícezdrojové financování, fundraising

Další zdroje financí (vedle příspěvku zřizovatele):

- MK ČR (Program státní podpory divadel, kulturní aktivity), Státní fond kultury
- Jihomoravský kraj
- grantové výzvy – Visegrad fund, Česko-polské fórum, Česko-německý fond budoucnosti, programy přeshraniční spolupráce, příp. zahraniční velvyslanectví nebo Česká centra
- menšími částkami přispívají na konkrétní projekty také další partneři
- příjmy z pronájmů prostor

V poslední době **uvažujeme o dalším rozvoji fundraisingu a možnostech donátorství či sponzorství** – z podstaty věci jsme však typickým příkladem městské kulturní organizace, jejíž činnost musí být stabilně a dlouhodobě kryta zřizovatelem.

A.3 Finance - zhodnocení

Co funguje dobře (silné stránky)

- ✓ **Daří se navyšovat rozpočet** a postupně narovnávat dlouhodobé podfinancování
- ✓ Na mimořádné akce se průběžně daří **u zřizovatele vyjednávat doplňkové financování** v podobě účelových dotací. Stejně tak je zřejmý zájem zřizovatele při řešení havarijních situací.
- ✓ Renomé a podpora CEDu při **získávání externích grantů**
- ✓ Daří se nám mít **vyrovnaný rozpočet za cenu vypjaté hospodárnosti**

Co můžeme zlepšit (slabé stránky)

- Stále bojujeme s omezenými prostředky (viz analýzy zpracované pro zřizovatele).
- Velkým a nutným krokem vpřed je **střednědobé plánování rozpočtu**, jak ze strany zřizovatele, tak ze strany MK ČR. Bez výhledu min. na 3 roky je plánování činnosti organizace do značné míry omezeno.
- Vzhledem k přesahu činnosti organizace za hranice města Brna by bylo logické, aby se k financování naší činnosti ve větší míře přihlásil také Jihomoravský kraj.
- **Posílení externích zdrojů** pro financování projektů, evropské dotace a mezinárodní financování, dárcovský program apod. – **posílení personálu pro rozvoj vícezdrojového financování.**

A.4 Vybavení a zázemí

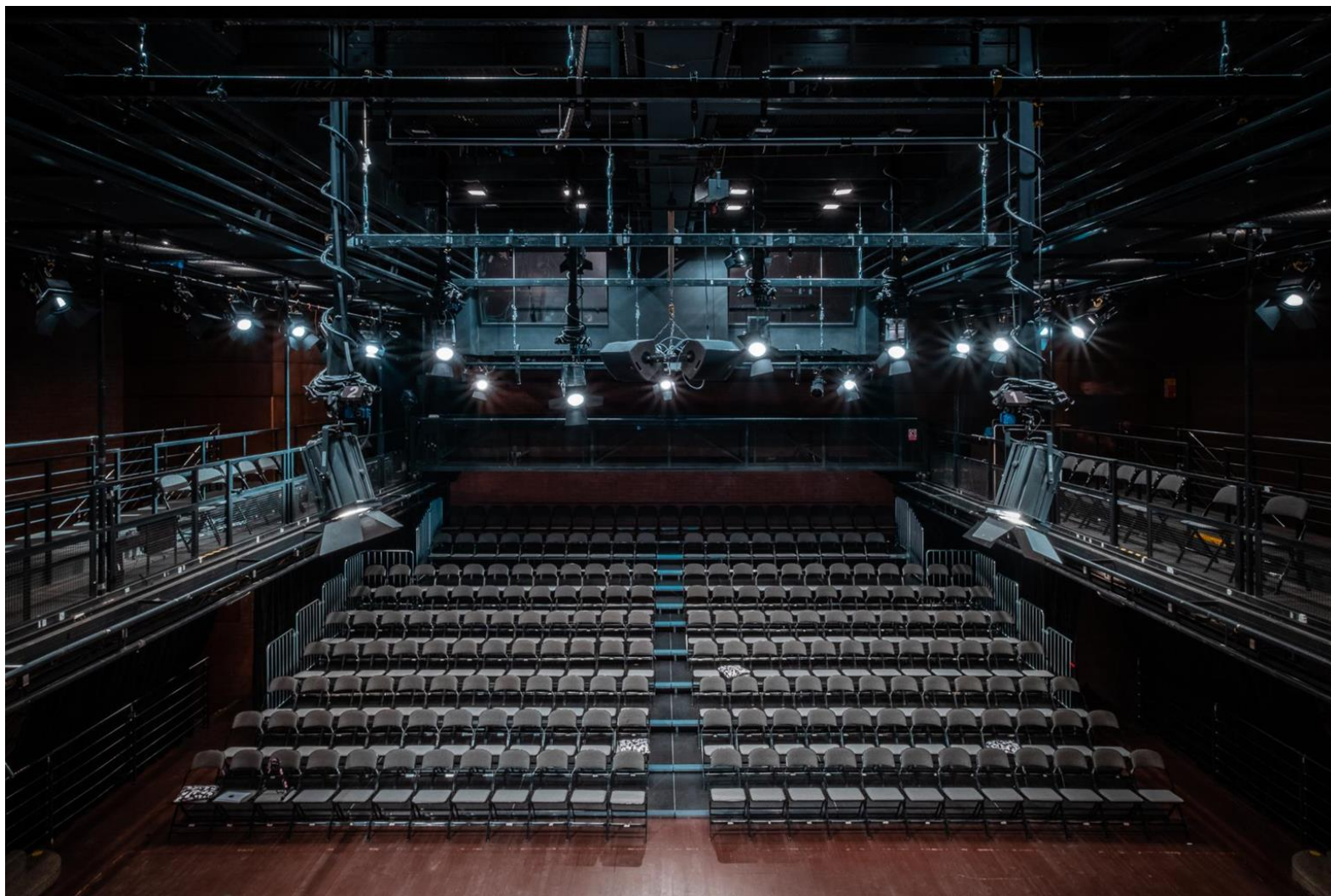


foto: www.ced-brno.cz

A.4 Vybavení a zázemí

Divadlo Husa na provázku (Zelný trh):

- **Velký sál** – kapacita 220 míst
- **Sklepní scéna** – kapacita 65 míst
- **Provázek dvůr** – kapacita 120 míst
- **Studio** – kapacita 80 míst
- **Zkušebna** – kapacita 70 míst

HaDivadlo (Pasáž Alfa):

- **Velký sál** – variabilní kapacita (cca 80 – 120 míst)
- **Postranní prostor únikového východu** – zejména pro lektorské úvody
- **Další prostory divadla**

Terén:

Terén nedisponuje vlastní scénou, sdílí prostory, které jsou v primárním užívání DHNP.

- **Sklepní scéna** – kapacita 65 míst
- **Studio** – kapacita 80 míst
- **Prostory mimo CED**
- **Veřejný prostor**

- **Ostatní prostory:** katakomby, hospoda/bar, klubovna, knihovna a archiv, ubytovna (budova Zelný trh)
- **V současné době je značná část vybavení a zázemí ve velmi špatném stavu z důvodu zanedbaných investic do budov a prostor (rozvody, podlahy, chybějící výtah ap.) i vybavení (vzduchotechnika HaDi, světlo a zvuk DHNP).**
- Chybí studovna/čítárna pro veřejnost, máme nedostatek skladovacích a kancelářských prostor, neadekvátní ubytovací kapacity, chybí zkušebna pro HaDivadlo aj.
- Stále chybí finance na investice, a tak **veškeré výdaje musí být posuzovány vzhledem k úspornosti a udržitelnosti.**
- **Nedávno však byla v dialogu se zřizovatelem zahájena příprava rekonstrukce a dostavby budovy na Zelném trhu, doufáme tedy ve zlepšení podmínek.**

A.4 Vybavení a zázemí - zhodnocení

Co funguje dobře (silné stránky)

- ✓ **Máme prostory a vybavení**, které nám umožňují provoz, i když neodpovídají moderním standardům.
- ✓ Stávající majetek a technické vybavení je **využíván s maximální péčí**, aby jeho životnost byla co nejdelší.
- ✓ **Zahájena příprava rekonstrukce a dostavby budovy na Zelném trhu.**
- ✓ Technické vybavení postupně doplňujeme a modernizujeme, byť s omezeným rozpočtem.

Co můžeme zlepšit (slabé stránky)

- Zajištění dostatečného **financování pro průběžnou údržbu** všech provozů.
- Ke zlepšení jednoznačně směřuje plánovaná rekonstrukce areálu CED a investice do nového vybavení všech našich součástí.
- Snaha o sdílení techniky v rámci CED dle možností jednotlivých divadel.
- Zlepšit možnosti parkování v okolí divadel (především pro provoz a pracovníky).

A.5 Komunikace, systémy a procesy



A.5 Komunikace, systémy a procesy

Komunikace směrem ven, marketing

Marketingový a komunikační plán

- Aktuálně pracujeme na marketingové strategii.
- Nedávno spuštěn nový web www.ced-brno.cz, který je mj. rozcestníkem ke 3 divadlům
- Využíváme mnoho různých komunikačních kanálů offline (časopis CEDIT, tisk + výlep, spolupráce aj.) i online (newslettery, soc. sítě, web)

Zaměření na cílové skupiny

- Přímá marketingová komunikace s návštěvníky probíhá prostřednictvím jednotlivých sekcí dle jejich marketingových procesů a zavedených cílových skupin (více či méně definovaných)

Komunikace uvnitř, moderní nástroje

Interní komunikace, její nástroje

- probíhá prostřednictvím fermanu, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci CED
- emailová a telefonická komunikace
- pravidelné provozní porady
- pravidelná kolegia CED
- sdílené dokumenty, směrnice, formuláře, archiv a fotoarchiv, loga, manuály, vzorové dokumenty

Opakující se procesy

Opakující se procesy jsou sepsané formou **vnitřních předpisů** (směrnice, příkazy, pokyny, metodické postupy) pro zaměstnance přístupné na webu. Mnoho úkonů ale přesto vyžaduje individuální přístup a závisí na komunikaci.

A.5 Komunikace, systémy a procesy - zhodnocení

Co funguje dobře (silné stránky)

- ✓ Započala tvorba **marketingové strategie** za celou organizaci CED
- ✓ Je dobře **nastavena a koordinována spolupráce při vzájemné propagaci** na sociálních sítích
- ✓ Vznikl **nový web**, který umožňuje koordinovanou prezentaci aktualit a akcí jednotlivých divadel
- ✓ **Centralizované úložiště propagačních materiálů**, manuálu vizuální identity, opakujících se procesů a dalších koncepčních dokumentů

Co můžeme zlepšit (slabé stránky)

- Střednědobý **marketingový plán navázaný na finanční rozvahu** a zajištění
- Implementace nové marketingové strategie
- Nastavení pravidelných **setkávání se zřizovatelem** nad rozsáhlou Zprávou o výsledku hospodaření a činnosti a případná rozprava nad plánovaným rozvojem na nadcházející rok a střednědobé období
- **Zjišťovat efektivitu marketingových nástrojů a komunikačních kanálů**
- **Komunikovat vizi i záměry dovnitř** organizace
- Stále hledat nové nástroje, **jak změny a vizi komunikovat ven**

A.6 Tým, zaměstnanci

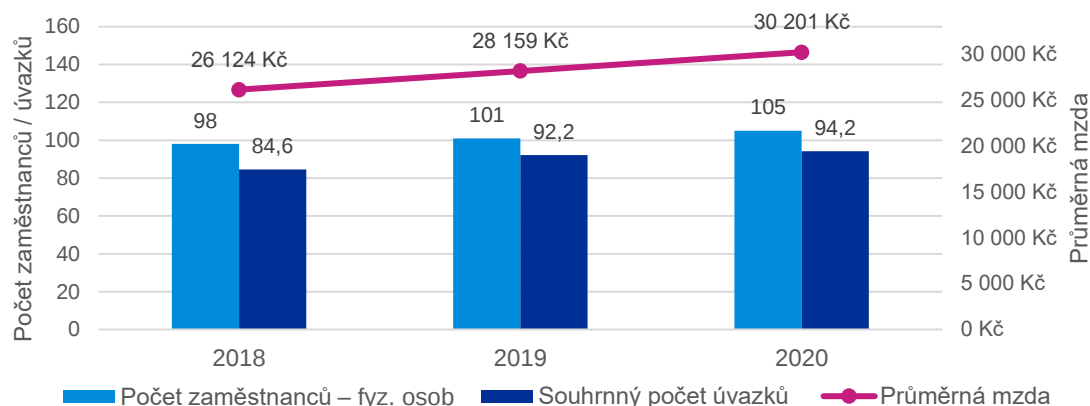


A.6 Tým, zaměstnanci

Organizační struktura a kompetence

- Organizační struktura celé organizace i jednotlivých divadel je známá, visí i na webu
- Pracovní náplně a popisy pracovních míst jsou sepsané. U některých pracovních pozic je zastupitelnost formálně upravena, u jiných je to řešeno operativně.

Počet pracovníků, míra fluktuace, průměrná mzda



Míra fluktuace klesá, nyní 3 %.

Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

- vedení souborů i CED motivuje pracovníky ke vzdělávání, možnosti vzdělávání se zlepšily v posledních 2 letech, probíhají různá školení, semináře, workshopy ap.

Stáže, dobrovolnictví

- CED i divadla poskytují stáže studentům JAMU, FF MU, SŠUD
- HaDivadlo má dobrovolnický program (aktuálně 15 dobrovolníků), včetně získávání zpětné vazby

Evaluace práce zaměstnanců

- V jednotlivých divadlech probíhají 1x ročně nebo po skončení každého projektu evaluační pohovory + neformální zpětné vazby, porady

A.6 Tým, zaměstnanci - zhodnocení

Co funguje dobře (silné stránky)

- ✓ Nadšení, nasazení, přátelská atmosféra, dobré kolektivy
- ✓ Vysoká míra spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím a silné vědomí smyslu práce
- ✓ Vzájemné vzdělávání a inspirace probíhá také formou spolupráce jednotlivých divadel v CED
- ✓ Funkční struktura – menší kolektivy, flexibilita

Co můžeme zlepšit (slabé stránky)

- Poddimezovanost týmu, přesčasy
- Rozšíření pravidelných evaluačních pohovorů, širší možnosti finančního i nefinančního ohodnocení
- Efektivita interní komunikace
- Vzdělávání, profesní rozvoj
- Rozvíjet tým dobrovolníků a stážistů

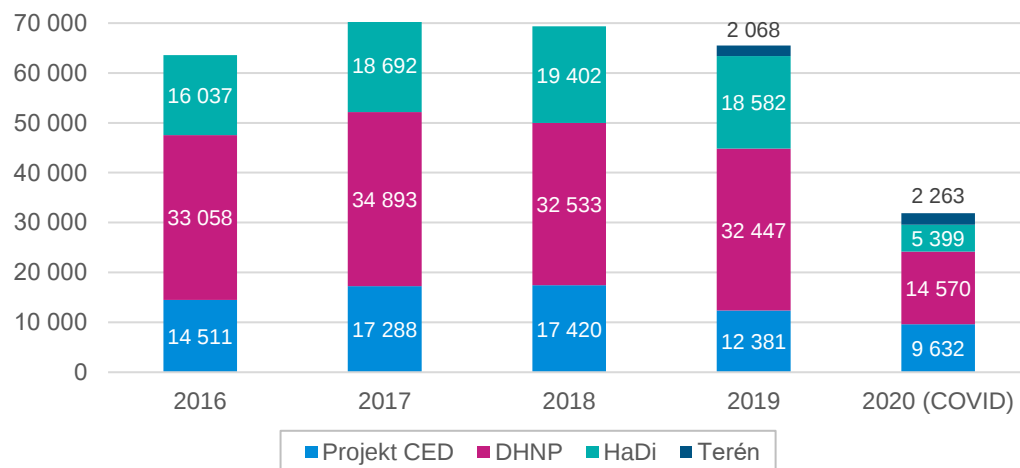
B) Návštěvníci a veřejnost

B.1 Návštěvníci, uživatelé



B.1 Návštěvníci, uživatelé

Počet návštěvníků



Pozn.: počet návštěvníků vždy včetně zájezdových představení a hostů. V letech 2016–2018 zahrnuta i návštěvnost již zaniklého Divadla U stolu a návštěvníci akcí uvedených pod hlavičkou CED / Projektu CED.

- Za posledních 5 let je **návštěvnost CED konstantní**, s výjimkou roku 2020 vlivem COVID-19
- **Vysoká obsazenost sálů** (kolem 95 %)
- Daří se oslovovat **široké publikum**
- **Nesbíráme systematicky data** o struktuře diváků a o jejich názorech na naše aktivity

Struktura návštěvníků, cílové skupiny

- Lidé se zájmem o současné umění, společenská témata
- Lidé s potřebou přemýšlet a reflektovat, se zájmem o tento společný svět promyšlený v kontextu
- Odborná veřejnost z Brna i celé ČR
- Studenti SŠ, VŠ z Brna a okolí
- Zahraniční studenti VŠ, expati
- Lidé napříč sociálními vrstvami
- Mimodivadelní publika – výtvarné umění, hudba, nová média apod.
- Menšiny, sociálně ohrožené skupiny
- Široká veřejnost, náhodní kolemjdoucí ve veř. prostoru
- Diváci dojíždějící z JMK – svozy

B.1 Návštěvníci, uživatelé

Data o spokojenost návštěvníků

- **Systematicky nesbíráme, hledáme možnosti výzkumu kvalitativního dopadu** naší činnosti na návštěvníky a veřejnost
- Vnímáme osobní hodnocení diváků přímo v den představení
- Sledujeme online recenze a hodnocení v online prostoru

Oslovení nových návštěvníků

- Aktivity zaměřené na děti a mladé diváky
- Aktivity zaměřené na studenty
- Aktivity zaměřené na seniory
- Aktivity zaměřené na cizince
- Emailové pozvánky
- Propagace na webu a sociálních sítích
- Letáky, výlepy
- Spolupráce s institucemi, organizacemi, školami, festivaly, týmy, jednotlivci na základě které rozšiřujeme diváckou základnu

Péče o stávající uživatele

- Předplatné
- Facebook, Instagram
- Newslettery divadel
- Adresář věrných návštěvníků – zvýhodněné vstupné, pozvánky na akce aj.
- Pro studenty zdarma dramaturgické úvody, debaty a prohlídky zázemí divadla
- VIP vstupenky a bonusy pro spolupracující umělce, sponzory, ředitele dalších institucí, zřizovatele
- Klub mladého diváka

B.1 Návštěvníci, uživatelé - zhodnocení

Co funguje dobře (silné stránky)

- ✓ **Vysoká obsazenost divadel**
- ✓ **Stabilní a přátelská divácká základna**
- ✓ Daří se zasahovat **široké spektrum diváků**
- ✓ Diváci se vracejí, **opakované návštěvy**
- ✓ **Propojení publik** různých uměleckých oblastí
- ✓ Daří se **přivádět nové diváky**
- ✓ U věrných diváků ochota „promotérství“ – doporučovat dále
- ✓ Estetická diverzita, rozvoj publika – publikum si zvyká na nové kontexty
- ✓ **Roste komunita** kolem provazek.dvora

Co můžeme zlepšit (slabé stránky)

- **Pravidelný sběr dat o návštěvnících**, více nástrojů ke sběru těchto dat
- Výzkum **kvalitativního dopadu a dosahu naší činnosti na návštěvníky**
- **Rozšířit jádro věrných diváků**, kteří mají zájem o CED jako celek
- Aplikace vznikající **marketingové strategie**
- Užší spolupráce se studenty SŠ a VŠ
- Oslovovat nové potenciální divácké skupiny
- Cílit na konkrétní skupiny dle obsahu projektu
- Zpřístupnit obsah anglicky hovořícímu publiku – dodělat materiály v angl. jaz.

B.2 Veřejnost



B.2 Veřejnost

Vnímání veřejnosti

- Specializovaný průzkum na toto téma nebyl realizován
- DHNP a HaDivadlo jsou považována za důležitou součást brněnské kultury a české divadelní mapy, reprezentují Brno po celé ČR i v zahraničí (četná mezinárodní hostování)
- Dlouhodobě nás zajímá nezávislý výzkum např. i „diváckého potenciálu“ města/regionu/kraje/země

CED a média

- Většinou jde o pozitivní zprávy, někdy však naše činnost může vyvolat i kontroverzi
- Média informují o činnostech divadel, nejčastěji díky našim tiskovým zprávám, tiskovým konferencím, „press days“ apod.
- V posledních letech pozorujeme zvýšený zájem veřejnoprávních médií nejen o divadelní témata (např. v souvislosti s oceněními), ale i o dobročinné aktivity, které ve spolupráci s důležitými neziskovými organizacemi brněnské nezřizované sféry setrvale vyvíjíme

B.2 Veřejnost - zhodnocení

Co funguje dobře (silné stránky)

- ✓ V základní podobě **se daří komunikovat řešené projekty směrem k odborné i širší veřejnosti** (Ambasáda nezávislé běloruské kultury, CEDIT, ...)
- ✓ Regionální i celostátní **média pravidelně informují o dění v našich divadlech**
- ✓ Zvyšující se **zájem odborné divadelní obce**
- ✓ Stabilní pozice na kulturní scéně – relativně rychlý proces od zahájení činnosti do současnosti
- ✓ Zvyšující se **zájem i mimo-divadelních médií**

Co můžeme zlepšit (slabé stránky)

- Posílení povědomí o CED (existence, základní poslání, skutečnost, že zastřešuje DHNP, HaDivadlo, Terén, ...)
- Nemáme zpětnou vazbu od široké brněnské veřejnosti o CED a jeho divadlech
- Modernizace **monitorování tisku** (spolupráce se společností Monitora)
- **Vytvoření pozice PR a komunikace** na úrovni CED a její kvalitní personální zajištění
- **Komunikační strategie**, práce s médii
- **Větší dopad** na obyvatele Brna
- Oslovit studenty SŠ a VŠ – komunikovat směřování a dramaturgii

C) Další stakeholderi

C.1 Zřizovatel



Foto:

C.1 Zřizovatel

Zjišťování zpětné vazby od zřizovatele, kritéria zřizovatele

Zřizovatel hodnotí: vyrovnaný rozpočet, dodržování legislativy a pravidel zřizovatele, uspokojení co nejširšího okruhu obyvatel co nejkvalitnější produkcí, pozitivně jsou vnímány umělecké úspěchy (nominace, ocenění, recenze), mezinárodní spolupráce, společenské aktivity, účast při řešení společenských problémů (šití a distribuce roušek, dobrovolnické aktivity, činnost ambasády běloruské kultury)...

Komunikace a zpětná vazba probíhají pomocí

- tzv. Rozborů hospodaření, kdy je společně hodnocen uplynulý kalendářní rok v umělecké i ekonomické oblasti
- veřejnosprávní kontroly
- zpracováváme střednědobý výhled hospodaření s komentářem
- formulujeme požadavky na investice a opravy nad rámec běžného rozpočtu
- 2 x ročně odevzdáváme podrobné hodnocení činnosti
- 1 x ročně odevzdáváme plán umělecké činnosti, jehož součástí je revize předchozího plánu

Iniciovali jsme **proces evaluace zřizovaných p.o.** - chybí nástroje (systémové, personální) hlubšího kvalitativního odborného posouzení naší činnosti, mj. i pro potřeby zhodnocení ekonomické kondice a finanční udržitelnosti organizace, vč. srovnání s jinými organizacemi institucemi v ČR i zahraničí.

C.1 Zřizovatel - zhodnocení

Co funguje dobře (silné stránky)

- ✓ Podařilo se **posílit dialog se zřizovatelem**, zlepšení komunikace na osobní bázi
- ✓ **Vstřícnost zřizovatele** při finančním řešení kritických otázek fungování (stabilita rozpočtu v průběhu COVID, pokrytí navýšení platů, přípravné fáze rekonstrukce a dostavby areálu...)
- ✓ Zřizovatel ve větší míře reflektuje investiční potřeby organizace
- ✓ Zřizovatel je ochoten řešit podfinancovanost naší organizace

Co můžeme zlepšit (slabé stránky)

- **Doplnit střednědobé výhledy hospodaření a činnosti o osobní setkání**, během něhož by si obě strany mohly vyměnit nejen informace, ale také konzultovat, vysvětlit záměry, probrat celkový kontext aktuální situace atd.
- Iniciovat zřízení odborného orgánu v podobě **Kulturní rady**, kvalitativní posuzování p.o.
- Chybí odezva města, transparentnost, slabé nástroje zpětné vazby

C.2 Spolupracující subjekty



C.2 Spolupracující subjekty

Mnoho spolupracujících subjektů z řad

- veřejné správy (*Ministerstvo kultury, Ministerstvo zahraničních věcí, velvyslanectví ap.*)
- jiných kulturních p.o. (*Divadlo Archa, Činohra Národního divadla Praha, Národní divadlo Brno, Filharmonie Brno, Dům umění, TIC, Muzeum m. Brna, Divadlo Na zábradlí aj.*)
- škol a univerzit (*JAMU, MUNI, TU Liberec, UP Olomouc, UTB Zlín aj.*)
- profesních organizací (*Institut umění – Divadelní ústav, ITI, Asociace profesionálních divadel*)
- neziskovek (*Podané ruce, Diecézní charita, Knihovna Václava Havla, IQ ROMA servis, Ekologický institut Veronica aj.*)
- umělců, tvůrců, režisérů, výtvarníků, akademiků, podnikatelů, politiků ap.
- firem a mnoha jiných organizací

Klíčoví partneři:

- Agentury zastupující umělce (*Dilia, Aurapont, OSA, Intergram*)
- Dodavatelé divadelních technologií, poskytovatelé služeb nutných pro provoz divadla (výlep, dopravci, bezpečnostní služby...)
- Pronajímatelé prostor (*Alfa pasáž, dílna HaDivadla...*)
- Kulturní a vzdělávací instituce (*divadla, školy, umělci...*)
- Profesní a zájmové organizace (*IDU, APD...*)

Oboustranná přínosnost spolupráce je základním předpokladem jejího vzniku a pokračování.

C.2 Spolupracující subjekty - zhodnocení

Co funguje dobře (silné stránky)

- ✓ **Různorodá spolupráce** napříč institucemi, která má **dobré ohlasy** z obou stran, trvalý zájem o spolupráci s CED
- ✓ Vzájemná spolupráce přináší řadu benefitů, včetně schopnosti nečekané podpory ve chvílích, kdy je to potřeba.
- ✓ Rostoucí síť nových spolupracujících tvůrců a organizací
- ✓ Daří se nám do Brna přivádět přední české a slovenské divadelní tvůrce
- ✓ Dlouhodobost a kvalita spolupráce - spolupracovníci se k nám rádi opakovaně vracejí

Co můžeme zlepšit (slabé stránky)

- Institucionalizovat **nástroj zpětné vazby**
- **Sdílení zkušeností** s podobně velkými divadly a organizacemi
- Rozvíjet **spolupráci mezi scénami CED**
- Lepší komunikaci mezi politiky, samosprávou, MK ČR a zástupci kultury
- Zvážit, zda pomoc stakeholderů nevyužívat jak **při prosazování některých důležitých dlouhodobých cílů, tak pro projekty**
- Rozvíjet spolupráci se zahraničím, se školami, s mimouměleckými obory

C.3 Partneri, dárci, sponzoři, poskytovatelé grantů a jiných externích zdrojů



C.3 Partneři, dárci, sponzoři, poskytovatelé grantů a jiných externích zdrojů

Sponzoři, soukromí dárci a mecenáši

CED

Existuje společně zpracovaná sponzorská nabídka za CED, avšak každé divadlo si tuto oblast řeší především samo

DHNP

- spolupracuje dlouhodobě s několika sponzory, kteří sdílí hodnoty divadla
- nabízí mecenášské (nedotované) abonmá
- barterově spolupracuje s ubytováním, medii a dodavateli květin
- podporovatelům nabízí zajímavá setkání, prohlídky divadla, využití prostor ap.

Terén

- partnery oslovujeme k jednorázové spolupráci na jednotlivých projektech

HaDivadlo

- orientuje se na dárcovský či mecenášský způsob podpory – např. formou mecenášských vstupenek
- daří se nám skrze pravidelnou komunikaci vyjednávat slevové příležitosti v případě PR i výrobních položek

Jiné externí zdroje

- Daří se získávat další zdroje z MK ČR a dalších grantových schémat na konkrétní projekty (např. Visegrádský fond, Česko-polské fórum, ...)

C.3 Partneři, dárci, sponzoři, poskytovatelé externích zdrojů - zhodnocení

Co funguje dobře (silné stránky)

- ✓ Máme základní povědomí o možnostech rozvoje této oblasti, dílčí spolupráce v malém měřítku probíhají
- ✓ Kofinancování projektů s jinými kulturními institucemi
- ✓ Finance čerpáme poměrně úspěšně z grantů
- ✓ Mecenášské vstupenky a abonmá
- ✓ Daří se nám navazovat konkrétní spolupráce s drobnými sponzory z řad fanoušků a nadšenců
- ✓ Nabízíme podporovatelům možnost být součástí kolektivu, účast na konkrétních projektech, zajímavá setkání ap.

Co můžeme zlepšit (slabé stránky)

- Zlepšení kontinuální komunikace s partnery a sponzory
- Personální zajištění této agendy
- Rozvoj cílené spolupráce pro jednotlivé projekty
- Více drobných dárců

C.4 Nezávislí odborníci



C.4 Nezávislí odborníci

Odborné ohlasy

Řada ocenění a nominací, například:

2018

Ceny Divadelních novin	Tereza Marečková	herecký výkon
Kánon100 – ČRo Vltava	Divadlo Husa na provázku	divadlo (3. místo)
Ceny divadelní kritiky	Tereza Marečková (Vitka)	ženský herecký výkon
	Kateřina Tučková (Vitka)	poprvé uvedená CZ hra

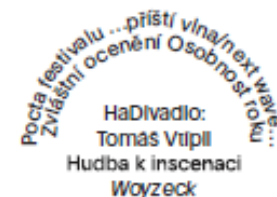
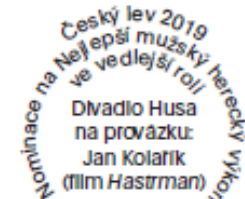
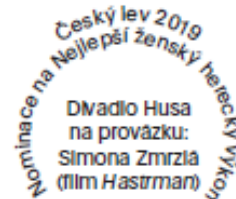
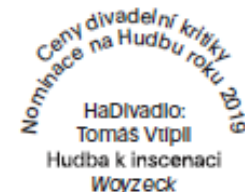
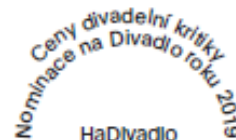
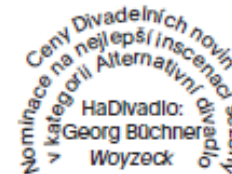
2019

Ceny Divadelních novin	Ivan Buraj (Maloměstáci)	režie – činohra
Ceny divadelní kritiky	Tomáš Vtípil (Woyzeck)	hudba roku
	HaDivadlo	divadlo roku
	Mark Kristián Hochman	talent roku
Czech Grand Design	Klímová, Klyuykov (HaDivadlo)	grafický designér roku
Cena Marka Ravenhilla	Don Quijote	inscenace

2020

Ceny Divadelních novin	Kamila Polívková (Prezidentky)	režie – činohra
Ceny Thálie	Dušan Hřebíček (Don Quijote)	mužský herecký výkon
Ceny Divadelních novin	Don Quijote	inscenace roku
	Dušan Hřebíček (Don Quijote)	herecký výkon
	Marie Ludvíková (Prezidentky)	herecký výkon

Nominace a ceny
v roce 2019



Gratulujeme
a děkujeme!

C.4 Nezávislí odborníci - zhodnocení

Co funguje dobře (silné stránky)

- ✓ **Pravidelně figurujeme na předních příčkách v oborových cenách a anketách (DHNP, HaDi)**
- ✓ Nová ocenění i pro Terén
- ✓ Prezентujeme vlastní tvorbu i mimo brněnský kulturní kontext
- ✓ Zájem odborníků nejen z oboru, zájem teatrologů, rostoucí zájem odborné veřejnosti
- ✓ Postupné prohlubování vztahů s kritiky
- ✓ Nejdůležitější psané reflexe jednotlivých inscenací sbíráme a sdílíme s veřejností prostřednictvím webu ap.

Co můžeme zlepšit (slabé stránky)

- **Prezentace naší tvorby** na celostátní úrovni a v zahraničí
- Prohloubit zájem pražské divadelní kritiky o naši činnost
- Větší zastoupení **v médiích**
- Ocenili bychom **větší reflexi změny směřování DHNP** - pandemie neumožnila prezentovat nové směřování Provázku v plné šíři
- Rádi bychom získávali co nejvíce ocenění/pozornosti
- Vzdělávání kritiků, komunikace se zástupci odborné veřejnosti

C.5 Jiné kulturní organizace, konkurence



C.5 Jiné kulturní organizace, konkurence

Zpětná vazba z jiných kulturních institucí

- Na základě osobních kontaktů a mnoha spoluprací a společných projektů s dalšími (nejen) kulturními organizacemi v Brně i mimo město

Spolupráce nebo konkurence

- CED a jeho divadla spolupracují buď dlouhodobě nebo projektově s mnoha zřizovanými kulturními organizacemi města Brna, ale i s jinými organizacemi, často ze zcela jiných oborů.
- DHNP se zapojuje do organizace Mezinárodního festivalu Divadelní svět Brno, spolu s Národním divadlem Brno, Městským divadlem Brno, Divadlem Polárka a JAMU.
- CED neuvažuje o jiných divadlech jako o konkurenci, naopak dlouhodobě iniciuje akce, během nichž se mohou divadla či další kulturní instituce účinně propojit a inspirovat.
- Současně má vyhraněný umělecký program, který jej odlišuje od jiných scén.

C.5 Jiné kulturní organizace, konkurence - zhodnocení

Co funguje dobře (silné stránky)

- ✓ **Iniciujeme mnoho spoluprací** se zapojením širokého okruhu partnerů v Brně i po celé ČR
- ✓ **Spolupracujeme se všemi brněnskými divadly i s divadly z jiných měst**
- ✓ Rozvíjíme **spolupráce s nezřizovanou sférou** i mimo kulturní sféru
- ✓ Nesoutěžíme; uvnitř neustále prohlubujeme **mechanismy komunikace a spolupráce**
- ✓ Daří se nám propojovat s organizacemi i v rámci společných projektů a získávání prostředků (např. MK ČR Visegrádský fond)
- ✓ Nadstandardní dobré vztahy a získávání **neformální zpětné vazby od kolegů** z jiných divadel

Co můžeme zlepšit (slabé stránky)

- **Získávání zpětné vazby od jiných institucí**, chybí nástroje pro sdílení zkušeností a zpětnou vazbu
- Navazování mezinárodních vazeb, mít více času na sledování dění v evropských divadlech, finanční a personální umožnění spolupráce se zahraničními partnery

SWOT analýza organizace

SWOT analýza organizace CED p.o.

SILNÉ STRÁNKY

- Dobré **renomé** jednotlivých divadel po celé ČR
- **Dlouhodobě budované a naplňované zaměření** na společenskou odpovědnost, demokracii a palčivá aktuální témata společnosti
- **Rozličné formy, spolupráce, provazby** na jiné obory a odvětví
- Shoda celé organizace na společné vizi, poslání a hodnotách
- **Soulad činnosti s městskou Strategií KKO**
- Finance: **navýšení rozpočtu i příspěvku zřizovatele o 19 % od r. 2018**, navýšení externích zdrojů
- Prostory a vybavení: započala příprava rekonstrukce a dostavby areálu na Zelném trhu
- Tým: dobré kolektivy, růst mezd, pokles fluktuace
- Návštěvníci: vysoká obsazenost představení (dle VZ)
- Zřizovatel: jednání na osobní bázi, vstřícnost při krizových situacích (COVID)
- Odborná kritika: řada nominací a ocenění

SLABÉ STRÁNKY

- **Velké množství aktivit naráží na finanční a odborně-personální kapacity** – je velmi obtížné stanovit priority, které aktivity je ještě možné realizovat
- Omezená kapacita **vedení CED** pro realizaci vlastních projektů i optimální servisní činnosti pro divadla
- **Chybí pravidelný sběr informací a dat** o struktuře a chování návštěvníků, o dopadu a dosahu aktivit na společnost
- Vzhledem k mechanismu tvorby rozpočtu chybí propojení našich strategických priorit se střednědobým finančním výhledem
- Finance: chybí střednědobý finanční výhled, omezené personální kapacity mj. i pro rozvoj fundraisingu
- Tým: přetíženost některých odborných pracovníků

SWOT analýza organizace CED p.o. (pokračování)

PŘÍLEŽITOSTI (interní i externí)

- Překonání bariér (finančních, personálních, prostorových, technických), které nás omezují v realizaci činnosti v plné míře
- Připravenost na různé scénáře ekonomického vývoje ČR, **stanovení priorit** vzhledem k poslání CED a cílům města
- **Systematické a dlouhodobé řešení financí:**
 - zavést dárcovský program / nadační fond / klub přátel
 - navazovat ve větší míře partnerství, jak dlouhodobá, tak i při realizaci projektů (např. mediální spolupráce, koprodukce)
 - stabilizovat ve střednědobém horizontu proces tvorby rozpočtu
- **Pravidelný sběr informací a dat** od diváků/návštěvníků, veřejnosti, partnerů, odborníků... + vyhodnocování
- **Strategický rozvojový plán, stanovení cílů**
- Zpracování a naplňování **marketingové strategie**
- Zlepšení prostředí díky rekonstrukci a dostavby budov a jejich vybavení

HROZBY (interní i externí)

- Potenciální **rivalita** mezi jednotlivými divadly/sekcemi CED
- **Nepodaří se stanovit vhodné cíle** a parametry kvality -> **riziko snížení kredibility**
- Budoucí **městská kulturní rada** nemusí být organizaci nakloněna
- Změna chování společnosti vlivem COVID-19
- Škrty ve veřejných financích a v kultuře

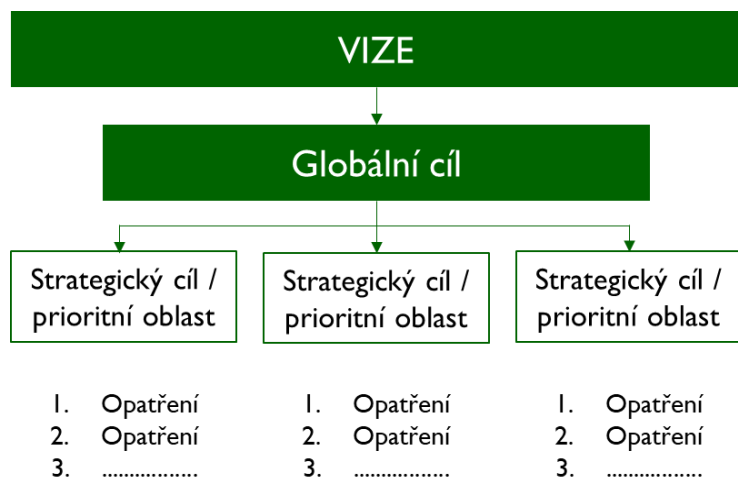


Rozvojový plán CED na roky 2021–2023 (východiska)

Návrh rozvojového plánu včetně SMART cílů pro další rozvoj

Rozvojový plán na roky 2021–2023, který navazuje na tento sebehodnotící audit, je zpracován v samostatném dokumentu.

Na další straně jsou uvedena východiska pro tento plán (resp. vizi), která vznikla na workshopu se zástupci CED i zástupci Odboru kultury MMB dne 29. 6. 2021.



KDE CHCE BÝT CED (Husa na provázku, HaDivadlo, Terén) V ROCE 2023 až 2025?

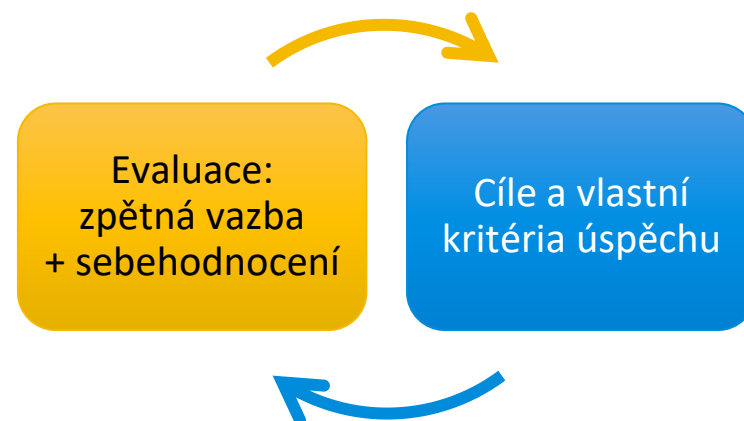
- CED je stabilizovanou a rozvíjenou institucí – příspěvkovou organizací.
 - CED je špičková kulturní instituce s adekvátním ohodnocením.
 - CED je stabilní platforma pro svobodnou experimentální tvorbu.
 - CED je vnímán jako celek zajišťující hodnotnou službu, při zachování tvůrčí autonomie divadel.
 - CED má celostátní a mezinárodní význam (př. showcase, vícejazyčnost).
 - CED a jeho divadla jsou ambasadoři města Brna v celé ČR, spolupracující se zřizovatelem.
-
- vzdělává zaměstnance
 - buduje spolupráci a kontakty v dalších institucích
 - technické vybavení umožňuje působení 1 divadla na více místech současně
 - prezentace v online prostoru (pro celou ČR i zahraničí)
 - publikum je založeno na místním publiku + mimoměstském na zájezdech
 - nastavit kvalitativní výzkum dopadu organizace/divadel
 - zlepšuje fundraising – čerpání z EU fondů, příp. pozice fundraisera
 - rekonstrukce a dostavba areálu CED, eko stavba



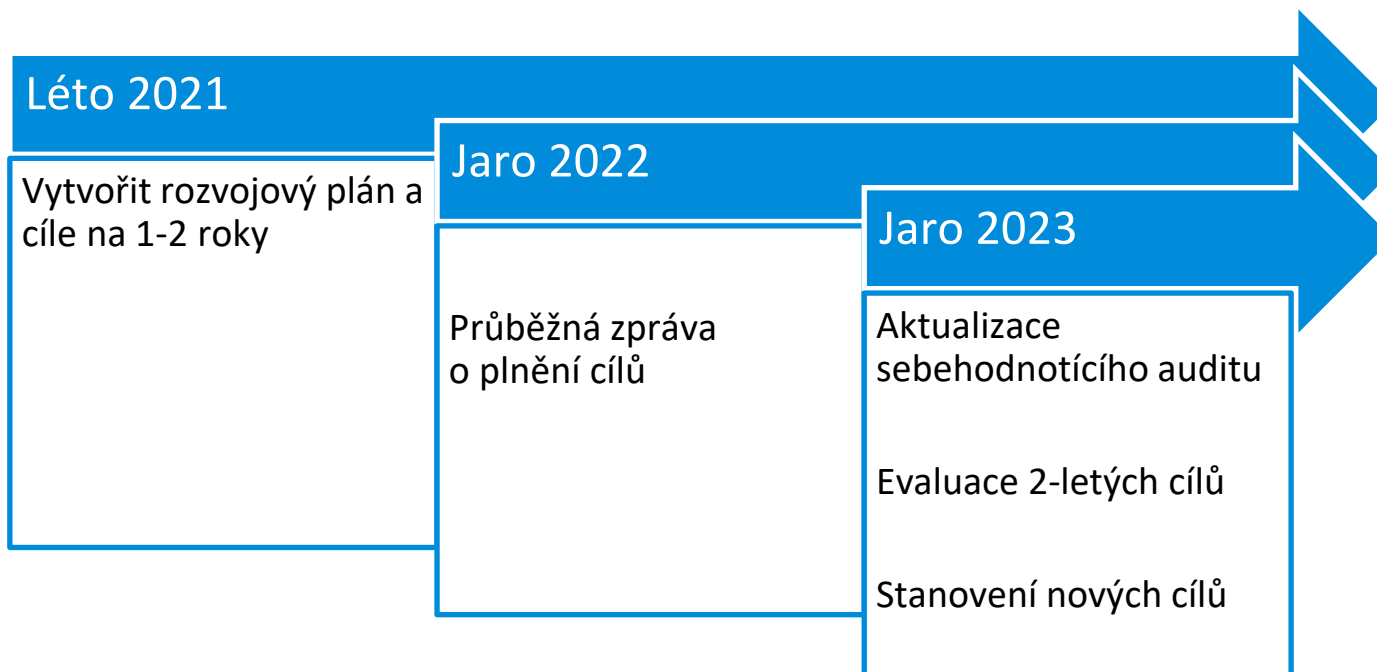
Jak dále pracovat s auditem a plánem

Fáze evaluace

- 1) Sebehodnotící audit
- 2) Sebehodnocení 1 až 10 bodů pro každou oblast, stanovení silných a slabých stránek
- 3) Stanovení rozvojového plánu a SMART cílů
- 4) Evaluace plnění cílů
- 5) = 1) aktualizace sebehodnotícího auditu...



Další kroky



Kontaktní osoby:

Tereza Raabová
facilitátorka evaluace
t.raabova@kreia.cz
www.kreia.cz



Miroslav Ošchatka
ředitel CED
oscatka@ced-brno.cz
www.ced-brno.cz

