

KONCEPT STRATEGICKÉHO ROZVOJE HVĚZDÁRNY A PLANETÁRIA BRNO, PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

ZÁKLADNÍ SMĚŘOVÁNÍ ORGANIZACE

Jaká má být Hvězdárna a planetárium Brno v mých představách?

- Milující vědu a dobrodružství vědeckého poznání, podobně jako každé dobré science centrum.
- Prostředí, ve kterém se sci-fi stává realitou.
- Jedinečná, interaktivní, otevřená všem návštěvníkům, s pozitivním přístupem a kulturním přesahem.
- Přiměřeně skeptická, podmanivě tajemná, ale také vhodným způsobem sexy.
- Hlídající si dobrou pověst, sebevědomá, s celostátním i mezinárodním věhlasem.
- Zlepšující se v kvalitě a spolehlivosti, ekonomicky vyrovnaná a občansky zodpovědná.

Jaká naopak Hvězdárna a planetárium Brno být nemá?

- Povýšeně odborná, hrubě bulvární, falešně podbízivá.
- Muzeální, uzavřená, starosvětská, šedivá.
- Nespolehlivá, lenivá, nekvalifikovaná.

Budu-li mít tu možnost vést Hvězdárnu a planetárium Brno i v dalších letech, jaká bude moje mise?

- Špičková dramaturgie – neformálního, ale kompetentního centra přírodovědného vzdělávání.
- Fantazie – vstupujeme do století převratných objevů.
- Nakažlivost – infikujeme návštěvníky touhou po objevování a poznávání reálného světa.
- Zábava – nabízíme inteligentní trávení volného času.
- Pohostinnost – jsme živé, sociální centrum, které se nemusí vždy brát úplně vážně.
- Estetika – prostředí kultivuje, důraz klademe na špičkovou kvalitu všech nabízených služeb.
- Podpora odborných aktivit – spolupracujeme s akademickými i univerzitními pracovišti.
- Inovativnost, tvořivost, představivost – představujeme vzor pro jiné projekty.
- Zdravý rozum – rozvíjíme se promyšleně, soustředíme se na základní priority, nemáme zbytečné zábrany.
- Chytrý marketing – ve městě, jihomoravském regionu, České republice i zahraničí.
- Angažovanost – vůči pracovníkům i obyvatelům města Brna. Věříme v otevřenost, veřejnost věří v nás.

Jaká budou kritéria úspěchu mé koncepte?

- Počet uvedených představení, množství spokojených návštěvníků, počet unikátních projektů podporujících výzkum, vývoj a vzdělávání.
- Naplnění kreativních představ a patřičné ohodnocení pracovníků, objem finančních prostředků získaných nad rámec podpory zřizovatele.
- Pozice jednoho z nejlepších science center v České republice.

DRAMATURGIE ORGANIZACE

Dramaturgie Hvězdárny a planetária Brno musí být postavena na těchto základech:

- Podoba tohoto světa je výsledkem úsilí bezpočtu vědců. Ovlivňují náš každodenní život, naděje i sny, zajišťují dlouhodobou prosperitu a blahobyt.
- Propagujeme kritický způsob myšlení, schopnost syntetizovat a analyzovat každodenní přívál informací. Přispíváme k vědecké a technické gramotnosti, získávání nových generací nadšenců pro vědu a techniku.
- Medializujeme a propagujeme české výzkumné projekty a také úspěchy českých vědců.
- Věnujeme se tomu, v čem jsme jedineční.
- Jsme nadšení z objevování našeho světa, jsme esencí takového postoje.
- Jednoduchost je naše dogma. Vyjadřujeme se tak, aby nám publikum rozumělo.
- Naše představení jsou směsicí skutečné a virtuální reality, žánrem blízcím se tzv. hard science fiction.
- Doplnujeme výuku, ale nepoučujeme.

Středobodem veškeré dramaturgie se v následujících letech stane nástroj nejméně atraktivní – *digitárium*. Unikátní projekční systém navíc organizaci zařadí do *první ligy* podobných instalací. Rytmus městského života i požadavky na publicitu přitom vyžadují v digitáriu uvést alespoň tři výpravné premiéry ročně. Jako příklad uvádím dramaturgický plán pro rok 2014:

- leden: *Až na okraj vesmíru* (kosmologie pro střední školy), *Astronom v každém z nás* (nejbližší okolí Země)
- únor: *NanoCam* (pro dospělé o mikrosvětě), *Buňka! Buňka! Buňka!* (pro děti o lidské buňce)
- duben: *Cesta za miliardou hvězd* (vzdělávací pořad pro školy o měření vesmírných vzdáleností)
- říjen: *Měsíční svit* (hudebně-obrazové show pro dospělé)

I když nepochybuji o schopnostech kreativního týmu Hvězdárny a planetária Brno, jediným efektivním řešením takové kadence premiér jsou tzv. *hybridní pořady* kombinující licencované pořady s vlastní tvorbou. Do přípravy pořadů se navíc pokusím zapojit externí autory. Můžeme se tak stát platformou, která propojí lokální tvůrce s globálními uživateli, tavícím kotlem názorů a laboratoří třídící vkus na celoblohové projekce. Veškerá budoucí tvorba také musí klást důraz na atraktivitu a srozumitelnost, kombinovat lokální témata s globálními.

V digitáriu proběhne 50 % akcí, kterých se zúčastní 75 % všech návštěvníků. V budoucnu se ale mohou otevřít další programové scény, především v bezprostředním okolí budovy. Cílem je vytvořit otevřený *science point* v části parku Kraví hory, který bude nabízet nejen místo k aktivnímu odpočinku, ale také zamyšlení a fyzikálními hrátkám. Podpoří se tak naše sociální funkce, stejně jako celková atraktivita.

Prvořadé je založení *vědecké stezky*, sestávající z volně přístupných, postupně doplňovaných experimentů. Např. odraz zvukových vln, váhová centrifuga, umělá duha, kaleidoskop, barva nebe, sluneční hodiny. Takovou expozici bude možné absolvovat buď s průvodcem (např. v rámci vzdělávacích pořadů) anebo zcela samostatně. Současně se „zvětší“ Hvězdárna a planetárium Brno, aniž by rostl objem samotné budovy.

Pravděpodobně v roce 2015 dojde ke kompletní obměně stálé expozice v sále exploračního – téma bude předmětem důkladné analýzy. Stejně tak musí proběhnout diskuze o omezení frekvence komentovaných pozorování večerní oblohy. Slabinou je i nevyrovnaná úroveň odborných přednášek a klesající zájem o cestovní pořady. Ve spolupráci s cestovními, kongresovými a destinačními agenturami se pokusím řešit všeobecně nízkou návštěvnost v letním období. Jinou možností je naopak prázdninový provoz omezit a vzniklou „mezeru“ využít k technickým opravám či údržbě.

Pokračovat budeme ve spoluorganizaci některých masových akcí, např. Festival vědy a Evropská noc vědců. Novým formátem se stanou *science days – tematické dny* (např. Higgsova noc, Noc fraktálů, DNA, čísla π , ruč-níku, Hvězdných válek, Městské policie, Hasičské záchranné služby). Do nabídky patří také koncerty, divadelní představení a video-artové projekce využívající digitarium.

V následujících letech se dočkáme řady výročí, které nesmí zůstat bez pozornosti: 2014 – 60. výročí otevření hvězdárny, 2016 – 40. výročí letu prvního československého kosmonauta, 100. výročí obecné teorie relativity, 2018 – 50. výročí prvního obletu člověka kolem Měsíce, 2019 – 50. výročí přistání člověka na Měsíci. I když se jedná o organizačně náročné akce, zvyšují věhlas instituce, motivují pracovníky a rozvíjí spolupráci s externisty.

Musíme také podporovat vědecko-výzkumné aktivity, které budou zaštitěny dotací některé z grantových agentur anebo se stanou součástí vzdělávacích aktivit (např. vysokoškolská výuka).

MARKETING

Zatímco před několika roky byla Hvězdárna a planetárium Brno vnímána jako ryze vědecká instituce s převážně nočním provozem, nyní se jedná o kulturně-vzdělávací centrum, které má brány otevřeny celý den. Dobré jméno se budu obtížně a pomalu, avšak ztrácí snadno a rychle.

Ve spádové oblasti do 150 km od Brna vzniká několik kulturně-vzdělávacích organizací, které budou naší pří-mou konkurencí. Rozvíjet se budou pouze ti nejlepší, průměrní přežijí a podprůměrní zaniknou. Zřetelná je i změna lidských návyků: Návštěvníci mají vyšší očekávání, jsou kritičtější, méně akceptují špatnou kvalitu a nelze sázet ani na jejich věrnost. Nejeví velkou ochotu se vzdělávat, ale vyhledávají emocionální zážitky, chtějí relaxovat v krásném a osvěžujícím prostředí, rádi vybírají z pestré nabídky. Proto musíme být nejen aktivním science centrem, ale také veřejným prostorem s občerstvením, živou galerií, místem projekcí a happeningů, obchodem s vhodnou otevírací dobou.

Není ale dobré podlehnout výhradní honbě za návštěvníckými rekordy a provozní efektivitou. Naším úkolem je získat srdce i mysl návštěvníků, stimulovat je k opakované návštěvě a budovat přátelské vazby. V první řadě je třeba upřít pozornost na pedagogy, kteří k nám přivádějí žáky základních i středních škol. I když narážíme na stále větší omezení – náklady na dopravu, trendy ve vzdělávání, právní a provozní problémy s cestou mimo školské zařízení, u škol na území města Brna je možné využít synergii stejného zřizovatele.

Podobně významnou skupinou jsou rodiny s dětmi, vysokoškolští studenti, volnočasoví návštěvníci, individuální a organizovaní turisté. Do budoucna mají potenciál i „senior-návštěvníci“.

Prioritou je dlouhodobé posilování značky a příběhu. Základem se stane buzz marketing (premiéry a jiné výji-mečné události), součástí představení budou překvapivé bonusy (např. nálepka, buton, omalovánka), školní výpravy obdrží vzdělávací balíčky (pracovní listy, didaktické, metodické materiály). Aktivní zůstane internetový kurz základů astronomie, který cílí na nadané žáky.

Jednou z nápadných provozních změn se stane prodloužení sobotního provozu a obnovení nedělních projekcí.

I když byl v minulých letech zaveden prodej vstupenek pomocí profesionálního softwaru, jeho uživatelské prostředí není uspokojivé. Dostatečně robustní a profesionální náhrada je ale – zdá se – v nedohlednu.

Kvalitní úklid, informovaný provozní personál, vzdělaní edutaineři a kreativní performeři jsou samozřejmostí. Všichni – od ředitele až po dobrovolné spolupracovníky – si musí uvědomovat, jak důležitý je každý, kdo projeví zájem o Hvězdárnu a planetárium Brno. Podstatná bude zpětná vazba reflektující úroveň pořadů a služeb – ze strany pedagogů, veřejnosti i samotných pracovníků, vč. mystery shoppingu.

Na zřeteli musíme mít graficky čistou podobu všech tiskových výstupů i jejich atraktivní obsah. Kolem roku 2018 bude nezbytné zahájit diskuzi nad revitalizací jednotného vizuálního stylu. Je otázkou, zda neuvažovat o změně názvu organizace.

Naše hlavní cílové skupiny aktivně žijí v prostředí internetu, sdílejí informace různými způsoby na různých místech. Důležitá je tedy vazba na *geeky*. Předpokládám realizaci projektů s využitím geolokačních zařízení (např. mapování světelného znečištění, mapa přírodních památek). Obměnou musí projít www stránky tak, aby prioritně informovaly o programu a způsobu zakoupení vstupenek. Propagaci mezi individuálními návštěvníky zajistí přímé oslovení pedagogů, rozvoj sítě Facebook, newsletteru a Youtube. Vhodná je medializace technologického zázemí – astronomická i audiovizuální technika je natolik úžasná, že se nesmí skrývat.

Klasickou tištěnou reklamu zacílíme na Brno, Jihomoravský kraj a Vysočinu. Spolupracovat musíme s agenturou Czech Tourism, Centrálou cestovního ruchu Jižní Morava, Turistickým a informačním centrem města Brna, regionálními i celostátními médii. Rozhodně bych se nebál kontaktů s nestandardními partnery – HC Kometa Brno, McDonald's, Starobrno. Vhodné je zapojení do filmové či televizní produkce.

Pokračovat bude spolupráce s kulturními, akademickými, univerzitními a dalšími institucemi, zejména Knihovna J. Mahena v Brně, Muzeum města Brna, Akademie věd ČR, CEITEC, brněnské univerzity a Jihomoravské inovační centrum. V celostátním měřítku má prvořadý význam Česká asociace science center, zejména partnerství s iQLANDIA science center Liberec, Techmania Science Center Plzeň, Moravian Science Centre Brno, Svět vědy a techniky Ostrava. Vyznávají podobnou filozofii a nejsou zatíženy předsudky. Moravian Science Centre Brno sice na první pohled představuje ohrožení organizace, ve skutečnosti je ale velkou příležitostí. Podaří-li se s tamním managementem koordinovat klíčové kroky, může dojít k významné synergii.

V budoucnu bychom měli sehrát větší roli na dvou akcích evropského významu – Academia film festival Olomouc a Fulldome Festival Jena. Významné je i členství v organizaci evropských science center ECSITE a International Planetarium Society.

Slabinou aktuálního provozu je absence kavárny, kterou nahrazují prodejními automaty.

Smysl má sbor přátel organizace. V podobě neformálních ambasadorů se mohou podílet na propagaci a při realizaci konkrétních akcí. Na zřeteli musíme mít efektivní, přímou komunikaci se zřizovatelem.

ROZPOČET ORGANIZACE

Základní rysy rozpočtu Hvězdárny a planetária Brno určují následující pravidla:

- Hlavní, stabilní příjmy zajišťuje vstupné a dotace od zřizovatele.
- Hlavní výdaje představují mzdy, provozní náklady a náklady na dramaturgii digitária.
- Ekonomická soběstačnost musí dosáhnout 50 procent, každý rok máme obrat kolem 20 milionů Kč (vč. povinných odvodů), bez započítání velkých investic realizovaných za přispění operačních programů.

Aktuální právní postavení Hvězdárny a planetária Brno je zcela vyhovující. I když máme nadregionální přesah, jako příspěvková organizace cítíme výraznou podporu – finanční a morální, právě od statutárního města Brna. Ve vztahu k dotačním programům lze nanejvýš uvažovat o korekcích zřizovací listiny.

Stávající rozpočet organizace od roku 2014 zatíží náklady na údržbu budovy a provoz nového digitária (600 000 Kč/rok licence, 500 000 Kč/rok technické zhodnocení, stovky tisíc Kč/rok vlastní tvorba). Z důvodu výměny zkušeností a nezbytného networkingu očekávám vyšší náklady na cestovné kreativního týmu (300 000 Kč/rok) a také na nezbytný marketing (stovky tisíc Kč/rok). Investiční fond poslouží jednak k obnově stávajících zařízení, jednak k realizaci menších rozvojových projektů.

Nezbytné příjmy zajistíme kombinací z několika zdrojů. Dotace od zřizovatele by měla zůstat ve srovnatelné výši jako doposud (tj. 8 milionů Kč). Jakýkoli nárůst nákladů kompenzujeme z vlastních výnosů. Vstupné od počátku školního roku 2013/2014 skokově vzroste o 25 %, průměrná cena vstupenky dosáhne 85 Kč. V rámci občanské angažovanosti plánuji zvýhodnění sociálně slabších. Strukturu návštěvníků předpokládám v podobě 50 % školní výpravy; 40 % veřejnost; 5 % promo a 5 % cizinci; celkový počet návštěvníků zřejmě nepřesáhne 130 tisíc ročně.

Brno je místem s velkou koncentrací vysokoškolských studentů i IT firem, organizace se tak může stát jedním z významných center vědy a businessu. Budeme proto takové společnosti aktivně oslovovat s nabídkou na zapojení do partnerského programu, zvýrazněnou podporu konkrétního představení, jednorázový pronájem celé budovy nebo její části pro vlastní *event*, reklamní sdělení v našich propagačních tiskovinách, vč. projekce před komponovanými pořady, resp. barterovou spoluprací v oblastech společných zájmů.

Snahou bude provozovat atraktivní *science shop*, posoudit se musí ekonomický potenciál *e-shopu*, s originálními, na míru organizace připravenými produkty a *gadgets*. Část výnosů může zajistit prodej licencí autorských pořadů pro digitárium. Velké investiční a rozvojové projekty, extenzivnější komunikace s návštěvníky i zvyšování kvalifikace a kompetencí pracovníků budou realizovány pouze za přispění dotačních programů. Z dlouhodobého hlediska je klíčové prosadit Hvězdárnu a planetárium Brno do strategických dokumentů, zejména se jedná o *Regionální inovační strategii 4 Jihomoravského kraje* a *Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání*.

INVESTIČNÍ A ROZVOJOVÉ PROJEKTY

Základní transformace Hvězdárny a planetária Brno, která proběhla v letech 2010 až 2013, zajistila důstojný vstup organizace do 21. století. To však neznamená, že by před managementem nestály další výzvy. Budoucí investiční projekty by měly jednak synergicky podporovat stávající dramaturgii, jednak rozvíjet sociální roli organizace. Jako perspektivní se jeví tyto projekty:

- Elektronická pozorovatelná: monitorující dění na brněnské obloze.
- Vědecká stezka: série volně přístupných, postupně doplňovaných experimentů.
- Nové exploratorium: dlouhodobá, interaktivní a tematicky provázána expozice.
- Planetární/přírodovědná stezka: instalace v parku Kraví hory i vzdálenějším okolí představující rozlehlost Sluneční soustavy a volně propojující zajímavá místa Brna.
- Naučná stezka Kraví hora: výjimečné místo v centru města, v poněkud netradičním pojetí.
- Sluneční věž: rozhledna o výšce 18 m s atraktivním výhledem na Brno a tematickou expozicí.
- Kamenná zahrada: velkoobjemové vzorky hornin z regionu Brna, zařazené do přírodovědných souvislostí.
- Kosmická loď/prolézačka: přibližující podobu výprav člověka do vesmíru (instalace v parku Kraví hory).

Ve všech případech je nezbytné sestavit studii proveditelnosti a samozřejmě získat finanční prostředky. Některé z výše uvedených projektů jsou v možnostech samotné organizace, u těch nákladnějších musí Hvězdárna a planetárium Brno ve spolupráci se zřizovatelem hledat externí zdroje (zejména exploratorium, Sluneční věž).

Významným krokem bude sestavení interního *generelu* bezprostředního okolí budovy. Současně je nezbytné do správy organizace navrátit pozemky přiléhající ke Hvězdárně a planetáriu Brno – vč. převzetí zodpovědnosti za údržbu zeleně a mobiliář (aktuálně kamenná stěna v okolí pozorovatelny). Tato změna je klíčová pro získání finančních prostředků z dotačních programů. Podporuji také myšlenku rozšíření parku na východním svahu Kraví hory, což zlepší přístup ve směru této radiály.

Mezi nestavební investice se řadí technické zhodnocení digitária – po jeho zprovoznění (instalace datového úložiště, posílení výpočetního výkonu a 3D projekce v režimu tzv. flat screen), po ukončení dvouleté záruční doby (provozní náhrada lamp a aktualizace softwaru) a po pětileté udržitelnosti (obměna video části).

Poslední, nikoli však palčivou otázkou zůstává využití prvorepublikového vodojemu, který je ve správě organizace. Snad by se zde mohl umístit – ve spolupráci s Akademií věd České republiky – *školní seismograf*.

OBČANSKÁ ZODPOVĚDNOST A PERSONALISTIKA

Hvězdárna a planetárium Brno je městská organizace, proto by měla mj. realizovat projekty, které prohlubují její vazbu se zřizovatelem i místním obyvatelstvem. Rád bych diskutoval a rozvíjel následující projekty:

- Tepny města: poděkování skupinám profesionálů, kteří se podílejí na bezproblémovém chodu Brna. Např. HZS, DPMB, MP Brno, PČR, TSB, BKom, MuMB, KJM.
- Kulturní akademie třetího věku: několiksemestrální studium pro seniory, organizované ve spolupráci s jinými kulturními a městskými organizacemi.
- Pod jednou oblohou: zážitkové návštěvy pro děti z brněnských krizových center a dětských domovů.
- Dětská univerzita: mimoškolní vzdělávání dětí ve věku od 7 do 12 let.
- science@BRNO: cílená spolupráce s brněnskými centry neformálního vzdělávání.
- PŘIDEJTE se: projekt orientovaný na dobrovolníky, korporátní partnery a sponzory.

Pro Hvězdárnu a planetárium Brno není podstatná nová budova či digitárium, nýbrž kvalifikovaní a motivovaní pracovníci. Současné organizační schéma není třeba měnit, kolektiv je nezbytné pouze doplnit o několik kvalitních explainerů a tvůrců. V exponovaných časech (např. o víkendech) mohou na částečný úvazek vypomoci seniory nebo vysokoškolští studenti, specializované profese budou zajištěny externě. Do kreativního týmu se zapojí marketér, volnočasovým aktivitám se bude věnovat animátor.

Rád bych udržel ducha neformálního, ale kontrolovaného, operativního, ale promyšleného stylu vedení organizace. Za klíčové považuji finanční ohodnocení nejlepších pracovníků – naplňují hlavní vize a zhodnocují investici zřizovatele. Výše jejich hrubé mzdy se musí pohybovat nad celostátním průměrem – v opačném případě jsou dlouhodobě neudržitelní. Pokusím se také o jejich nefinanční ocenění (např. jazykové kurzy, stáže).

Hvězdárna a planetárium Brno musí být otevřená, takže budeme veřejnost informovat o všech plánech, rozhodování a činnostech. Celkově se ale pokusím o snížení byrokratické zátěže.

BUDOUCNOST NASTALA

Pokud bych přirovnal rekonstrukci budovy z let 2010 a 2011 k výměně hardwaru, pak dokončovaná instalace digitária v roce 2013 představuje výměnu softwaru. Jenom tato kombinace ale nezaručuje dobré výsledky. Nyní musí přijít rozumný uživatel, který s těmito nástroji předvede zajímavé věci. Bylo by mi velkou ctí, kdybych mohl tento úkol pro statutární město Brno a Hvězdárnu a planetárium Brno naplnit.

Jiří Dušek