

## Důvodová zpráva

# Vize budoucího fungování Moravského divadla (MDO) a Moravské filharmonie (MFO) – varianty postupu

### Stručná anotace, shrnutí

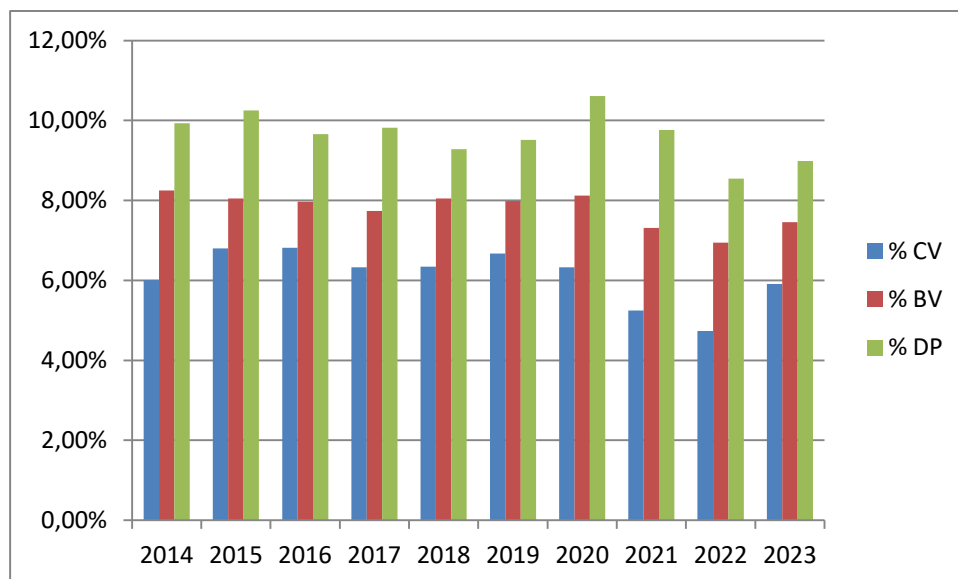
Jsou předkládány ke zvážení varianty dalšího postupu řešení případné organizační změny v přísp. organizacích MDO, p. o. a MFO, p. o. **Varianta 1** počítá se zachováním současného stavu, tj. 2 samostatných organizací, **Varianta 2** počítá s organizační změnou – spojením (sloučením/splynutím) MDO a MFO. Rozhodnutím ZMO bude vybraná varianta zadána k dalšímu detailnímu rozpracování vč. podvariant a konkrétních finančních analýz spojených s plánováním přechodného roku 2024 a dalších let ve výhledu.

### Text důvodové zprávy

#### Úvod

Materiál vychází z potřeby dlouhodobě a koncepčně řešit budoucnost MDO a MFO dříve, než dojde ke každoročním debatám o rozpočtu SMOI a s nimi souvisejícím diskusím o výši neinvestičních příspěvků pro příspěvkové organizace. Vzhledem k napjatému rozpočtu města jsou všechny městské organizace nuceny hledat úspory, s čímž souvisí např. i kritéria pro hodnocení a odměňování ředitelů min. všech neškolských příspěvkových organizací.

Procento výdajů na kulturní instituce v rámci rozpočtu SMOL v letech 2014–2023 vzhledem k celkovým výdajům (CV), běžným výdajům (BV) a daňovým příjmům SMOI (DP) se drží na podobných hodnotách s mírným poklesem:



Výchozím příloženým materiálem je Analýza variant optimalizace fungování a nákladovosti Moravské filharmonie Olomouc a Moravského divadla Olomouc (dále „Analýza“), kterou zpracovali ředitelé MDO a MFO dle zadání, jehož hlavním kritériem je, vyjma variantu „B“, zachování rozsahu kulturní služby poskytované v současnosti oběma institucemi.

**Varianta „0“** – zadání: zachování obou organizací v současném modelu, zachování šíře veřejné kulturní služby (bez rušení souborů, koncertních řad, premiér...), maximalizace synergických efektů mezi MDO a MFO.

**Varianta „A“** – zadání: zachování šíře kulturní služby v rámci spojené instituce (bez rušení souborů, koncertních řad, premiér...), maximalizace synergických efektů.

Debaty o možném spojení divadla a filharmonie se vedou mnoho let a stále se vracejí, a to nejen v Olomouci. Nápadů na spojení vychází většinou od umělců nebo ředitelů, kteří přicházejí do styku se sloučenými institucemi především v blízkém německojazyčném prostoru, kde běžně fungují sloučená divadla s orchestry – buď již tradičně, nebo po organizační změně. Možným příkladem by mohlo být např. divadlo ve švýcarském hlavním městě Bernu, kde k fúzi orchestru a divadla [došlo v roce 2011](https://buehnenbern.ch/). (<https://buehnenbern.ch/>) V Olomouci debaty o spojení podporuje především sdílení budovy divadla a filharmonie, problematická realizace synergii v provozních a marketingových oblastech, v oblasti orchestrů vysoké číslo vzájemně hostujících orchestrálních hráčů (výpomoc) nebo relativní vytíženost obou těles.

**Varianta „B“** – zadání: přidělení financí pro rok 2024 dle schváleného střednědobého rozpočtového výhledu (cca 25 milionů úspora oproti upravenému rozpočtu SMOI na r. 2023).

U variant „0“ a „A“ bylo součástí zadání i zachování **značek MDO a MFO** a zachování **možností rozvoje** obou organizací.

### Ekonomické parametry

Finanční nároky variant jsou dle Analýzy následující:

	Varianta 0 (2023)*	Varianta 0 (min.)	Varianta 0 (opt.)	Varianta 0 (opt.+)	Varianta A	Varianta A oponentní**	Varianta B
MDO	68 704	66 049	67 614	69 269	-	-	51 904
MFO	150 965	158 211	166 991	170 128	-	-	131 965
<b>Celkem</b>	<b>219 669</b>	<b>224 260</b>	<b>234 605</b>	<b>239 397</b>	<b>211 946</b>	<b>207 140</b>	<b>183 869</b>

\* vč. časového rozlišení (převod prostředků z roku 2022)

\*\* po započtení dílčích oponentních návrhů a zachování výše dotace Olomouckého kraje v propočtech ve výši 8,4 mil. Kč

Finanční analýzy závisí na konkrétní organizační struktuře a výši úvazků v rámci daného modelu, které procházely oponenturami (viz níže), na jejichž základě došlo k hrubému přepočtu některých položek, což je znázorněno ve sloupci „Varianta A oponentní“. Absolutní výše je ve všech sloupcích převedena na aktuální legislativu (především týkající se státem zvyšovaných nákladů na platy).

V případě varianty „A“ Analýzy dochází k úsporám napříč oběma institucemi, zároveň ale vznikají nové pracovní pozice, které umožňují další rozvoj, mj. např. v oblasti zahraničních vztahů a získávání prostředků z dalších zdrojů (dotace, fundraising). Vznikají nové pozice hudebního ředitele orchestru, který by zajišťoval koncepční umělecké vedení obou orchestrů – symfonického i divadelního, a uměleckého náměstka příp. intendanty, který by zajišťoval plánování práce a řízení orchestru a ostatních souborů (viz níže), stejně tak je posílána správa jednotlivých souborů.

### Komentáře expertů

Varianty byly podrobeny názoru odborníků na dílčích jednáních v Praze a v Olomouci:

#### Praha, 4. 5. 2023

Přítomní:

Zdeněk Pánek (vedoucí kanceláře Národního divadla) – odborník na řízení provozu velké kulturní instituce;

Robert Jindra (šéfdirigent Štátní filharmonie Košice, hudební ředitel Národního divadla) – odborník na řízení symfonických a divadelních orchestrů se zkušeností ze spojených provozů filharmonii a divadel z německojazyčného prostoru;

Milan Němeček (vrchní ředitel sekce živého umění MK ČR) – odborník na živé umění a dotace MK ČR.

Přítomní se shodli, že jsou obě cesty schůdné. Variantu „A“ považují za provozuschopnou, v organizační struktuře měli dílčí připomínky k terminologii některých funkčních míst a k vedoucí pracovní pozici uměleckého náměstka, místo toho je možné zřídit např. funkci „intendant orchestru“, nadřízenou pouze hudebnímu řediteli orchestru (německý model). Důvodem je případná velikost obou orchestrů (126 hráčů ve finální struktuře), a tedy možné rozdělení řídicích kompetencí mezi hudebního ředitele (umělecké vedení) a intendanta (plánování, ostatní řízení). Licenční spolupráce s šéfdirigentem MFO (běžně „hlavní hostující dirigent“) je doporučeníhodná, hudební ředitel je ovšem také dirigentem a počet dirigentských úvazků v divadelním orchestru lze tedy případně snížit o 1,0.

Po konzultaci s dr. Němečkem z MK ČR je možno očekávat snížení dotace MK ČR v případě větších úspor bez ohledu na vybraný model (dotace se vypočítávají koeficienty mj. dle nákladovosti instituce). Výši dotace spojené instituce ve srovnání se dvěma oddělenými nelze odhadnout, pravděpodobně by MK ČR postupovalo buď (a) vyčleněním orchestru spojené instituce a přidělení dotace z programu podpory profesionálních orchestrů (model Symfonického orchestru Českého rozhlasu) a divadlu bez orchestru přidělení dotace z programu podpory profesionálních divadel, nebo (b) přidělení dotace instituci jako celku z programu podpory profesionálních divadel. Varianta „A“ zpracovaná řediteli počítá s mírným snížením dotace z MK ČR.

Přítomní se shodli, že je na variantě „A“ vidět řešení dílčích problematických míst v obou institucích. Některá z těchto řešení by bylo pravděpodobně možno (či nutno) provést i v případě varianty „0“. Příležitostí varianty „A“ je společné vedení orchestrů hudebním ředitelem, který je schopen umělecky pracovat s oběma tělesy, garantovat jejich kvalitu a zároveň lépe plánovat.

### **Olomouc, 11.–12. 5. 2023**

Zsolt Hamar (šéfdirigent Moravské filharmonie Olomouc) – dirigent se zkušeností z funkce hudebního ředitele německého spojeného divadelního a filharmonického provozu (v letech 2012 až 2016 působil jako generální hudební ředitel Hesenského státního divadla ve Wiesbadenu);

Bc. Jan Žůrek (radní Olomouckého kraje pro kulturu a památkovou péči);

Mgr. Martin Bernátek, Ph.D. (teatrolog, UP) – expert na dějiny a vývoj divadla ve 20. a 21. století;

Pavel Hekela (bývalý ředitel MDO).

Pan šéfdirigent Hamar upozornil na specifika německého kulturního prostoru a ocenil ve variantě „A“ primární dělení orchestru se společným hudebním ředitelem. Diskutován byl mj. počet orchestrálních hráčů ve finálním modelu varianty „A“. Ve svém písemném stanovisku píše, že podle jeho osobního názoru a zkušeností takové organizační změny a fúze současně znamenají velká rizika, ale mohou také otevřít fantastické příležitosti do budoucna. Uvádí, že obecně platí, že restrukturalizace prováděná pouze z důvodu úspory nákladů má vždy negativní důsledky. Platí to zejména tehdy, pokud se jedná o ztrátu pracovních míst pro hudebníky. Mezinárodní zkušenosti ukazují, že v takových případech se vytváří špatné klima a podmínky nevhodné pro uměleckou práci, což může hudebnímu životu daného města jen uškodit. Nemluvě o tom, že ve většině případů se ukáže, že se rekonstrukcí mnoho peněz neušetřilo. Pokud se ale takové sloučení provede s cílem zlepšit uměleckou kvalitu, zvýšit efektivitu a posílit společenské zakotvení hudební kultury, může být výsledek světovou senzací.

Shrnutí písemného stanoviska Pavla Hekely:

Jako optimální se mu jeví varianta, kdy by nebylo třeba žádného slučování a jednáním s krajskou reprezentací by se podařilo dosáhnout větší finanční podpory OK oběma institucím v poměru, který by zohledňoval jejich provozní náklady. Při pohledu na varianty rozpočtu je vždy nutno uvažovat tu, která počítá s rozvojem, nikoli jen tu udržovací. Je to vždy ta

varianta nejdražší. Bez znalosti současných detailů ekonomiky MFO, jen na základě předchozí zkušenosti, vyjadřuje domněnku, že MFO má stále ještě jakousi rezervu v předkládaném rozpočtu. Jediná možná forma sloučení je varianta A. Zde je k diskusi postavení či zřízení uměleckého náměstka, vyjasnění pozice hudebního ředitele nebo zřízení postu šéfdirigenta. To vše je k diskusi v úzké souvislosti s obsazením osobami /osobnostmi/, které by stanuly ve vedení společnosti MDO/MFO.

Shrnutí písemného stanoviska dr. Martina Bernátka:

Ředitel se soustředí na finanční aspekty variant budoucího vývoje. Zabývá se především možnostmi zvýšení kvality, kterou v současné podobě považuje za z většiny neuspokojivou. Transformace by měla být i příležitostí k uměleckému růstu. Kvalitativní hodnocení umění je ve veřejných politikách tabu a omezuje se, podobně jako v Analýze, na opakování tvrzení o kulturních službách bez dalších přívlastků a ambic. Přitom například diskuse o definici muzea, úspěšně zakončené na loňském pražském kongresu ICOM, ukazují, že spojené s kulturními organizacemi mohou zakotvovat silné hodnoty. Zároveň ve své oponentuře otevírá otázku budoucí právní formy. (Jiná) právní forma přece podstatně určuje i možnosti výnosů a nákladů a celého fungování. Vedle p.o. a VKI je možné uvažovat o ústavu, nebo o s.r.o. Myslí si, že by tento aspekt měl být budoucí součástí analýzy, včetně zvažování silných a slabých stránek atd. Transformace bude trvat, zapotřebí bude vybrat někoho, kdo ji úspěšně provede.

### **SWOT analýzy jednotlivých variant převzaté z přílohy č. 1, doplněné o postřehy jednotlivých odborníků (modře)**

#### **Varianta „0“**

##### **S – silné stránky (Strengths)**

- Zachování kontinuity tradice a dědictví v podobě dvou suverénních kulturních institucí;
- Vyzkoušený a osvědčený model fungování;
- Pro zřizovatele přehlednější systém strategického směřování, řízení a kontroly, než v případě jedné velké „superinstituce“;
- Zachování sociálního smíru - [v případě zvýšení příspěvku zřizovatele](#);
- Zachování kulturní služby a autonomie v řídicích procesech u obou institucí.

##### **W – slabé stránky (Weaknesses)**

- Nízká, resp. nulová míra úspor – [pro zachování kulturní služby nutnost zvýšení příspěvku zřizovatele](#);
- Nemožnost sdílení pracovních úvazků;
- Absence vlastních prostor MFO;
- Nerovnoměrné rozdělení investiční zátěže, tvorby IF a jeho čerpání.

##### **O – příležitosti (Opportunities)**

- Větší variabilita v modelech kooperativního financování a jeho vyjednávání<sup>1</sup>;
- Rozvoj obou institucí - [v případě zvýšení příspěvku zřizovatele](#);
- Efektivnější využívání sálů.

##### **T – hrozby (Threats)**

---

<sup>1</sup> V případě hledání možných modelů kooperativního financování s Olomouckým krajem existují v zásadě následující tři možnosti:

- a) Převzetí MFO Olomouckým krajem (v případě rozpracování varianty „0“);
- b) Veřejná kulturní instituce dle chystaného zákona s podílem Olomouckého kraje (v případě rozpracování varianty „A“);
- c) Dvě veřejné kulturní instituce dle chystaného zákona s podílem Olomouckého kraje (v případě rozpracování varianty „0“).

- Vyšší náročnost na konsensus mezi vedeními obou institucí v provozních i dalších otázkách;
- Navracející se snahy o sloučení obou institucí v čase.

#### **Varianta „A“**

##### **S – silné stránky (Strengths)**

- Zachování kulturní služby a udržení obou značek;
- Vyřešení problému se sdílením budovy.

##### **W – slabé stránky (Weaknesses)**

- Nevyzkoušený model v ČR (vyjma případu sloučení Národního divadla a Státní opery, které namísto úspor přineslo podle NKÚ naopak růst nákladů a také politické turbulence) – v případě sloučení ND a SO však min. nedošlo k funkčnímu sloučení orchestrů a sborů (nemožnost sdílení pracovních úvazků) a byla zachována dvoukolejnost vedení (2 hudební ředitelé), ND a SO však nejsou nejvhodnější srovnatelný příklad ani z hlediska velikosti a struktury (4 budovy apod.);
- Nedostatečná výše úspor (dle představ SMOL);
- Nejasná pozice v rámci dotačních řízení;
- Nevratnost některých procesů.

##### **O – příležitosti (Opportunities)**

- Získání strategických partnerů;
- Lepší možnost obnovy majetku a pořizování nového majetku pro MFO;
- Lepší spolupráce se zahraničím.
- Efektivnější využívání sálů;
- Zvýšení kvality pomocí systematické práce s umělci a díky prostupnosti orchestrů;
- Nové marketingové možnosti;
- Pozvednutí kvality.

##### **T – hrozby (Threats)**

- Hrozba „Hodolany“ – i v případě sloučení do parametrů této varianty není vyloučeno, že za několik málo let zřizovatel opět konstatuje, že daný model je dlouhodobě neudržitelný (tzv. „postupná smrt institucí na úbytě“);
- Upozadění některé (některých) uměleckých složek;
- Ztráta absolutních autonomií;
- Snížení možností čerpání IF pro MDO (za předpokladu zachování výše povinného odvodu);
- Hrozba „Národní divadlo“ – v případě polovičatého řešení (např. plné autonomie orchestrů bez společného uměleckého vedení).
- odpor veřejnosti v případě nedostatečné nebo žádné komunikace tohoto kroku a míry sloučení.

#### **Olomoucký kraj**

Dne 12. 5. 2023 proběhlo jednání s Olomouckým krajem ve složení primátor SMOI, náměstek primátora pro kulturu SMOI, hejtman OIK, radní pro kulturu OIK, ředitelé MDO a MFO. Olomoucký kraj vnímá důležitost obou institucí a kulturní služby pro celý kraj, sebe vnímá jako konzultačního partnera města a je rád, že s ním o věci město diskutuje. Avizuje, že v případě sloučení institucí do jedné by zvýšil limit žádostí o dotaci z rozpočtu OIK z max. 5 např. na 10 milionů, aby bylo možno zachovat min. současnou výši podpory ze strany OIK (5 mil. pro MDO a 3,4 mil. pro MFO, tedy min. 8,4 mil. pro obě instituce). Varianta „A“ zpracovaná řediteli počítá konzervativně se snížením dotace OIK na 5 mil. Kč dle současných pravidel udělování dotací OIK. Po konzultaci s OIK je v rámci oponentní finanční analýzy počítáno se zachováním alespoň současné výše podpory, tj. 8,4 mil. Kč. Ve věci zřizovatelských kompetencí a většího zapojení Olomouckého kraje do financování kulturních institucí ve městě je diskuse na samém začátku, probíhají dílčí analýzy nákladů na další

služby na území města a kraj je připraven se se SMOI dále bavit, a to bez ohledu na městem zvolenou variantu dalšího postupu.

### **Komise pro kulturu a cestovní ruch**

Návrhy se zabývala komise pro kulturu a cestovní ruch na svém jednání dne 15. 5. 2023. Komise nepřijala žádné usnesení, hlasováno bylo pouze o doporučení varianty „A“ Analýzy, která získala podporu 6 přítomných členů komise (3 se zdrželi, 1 byl proti).

### **Rada města Olomouce**

Rada města se návrhy zabývala na svém jednání dne 23. 5. 2023, jednomyslně přijala doporučení postupovat dle varianty 2 dalšího postupu, vycházející z varianty „A“ Analýzy.

### **Závěr:**

**Rada města Olomouce doporučuje Zastupitelstvu města Olomouce schválit variantu č. 2 dalšího postupu a navrhuje uložit náměstkovi primátora Mgr. Viktoru Tichákovi, Ph.D. a RMO postupovat na základě schválené varianty dle důvodové zprávy.**

### **Při zvolení varianty 1 bude následovat postup:**

- a) Rozpracovat podvarianty varianty „0“ Analýzy s maximalizací úspor, tj. varianty se zachováním dvou příspěvkových organizací – Moravského divadla, p. o. a Moravské filharmonie, p. o. pro jednání o návrhu rozpočtu SMOI na r. 2024.
- b) Navázat intenzivní diskusi s Olomouckým krajem na téma výše dotace a revize zřizovatelských kompetencí.

### **Při zvolení varianty 2 bude následovat postup:**

- a) Rozpracovat podvarianty varianty „A“ Analýzy s maximalizací úspor, tj. varianty se zachováním dvou příspěvkových organizací v roce 2024 s přípravou na spojení (sloučení/splynutí) institucí v jednu k datu 1. 1. 2025.
- b) Zadat vypracování externího posudku.
- c) Vybrat a jmenovat „manažera spojení“ a pověřit přípravou organizační změny dle bodu 6 (str. 12) Analýzy.
- d) Navázat intenzivní diskusi s Olomouckým krajem na téma výše dotace a revize zřizovatelských kompetencí.
- e) Navázat diskusi s Ministerstvem kultury ČR na téma výše dotací v roce 2025 a dále.
- f) Průběžně informovat ZMO o postupu.

### **Přílohy**

Příloha č. 1: Analýza variant optimalizace fungování a nákladovosti Moravské filharmonie Olomouc a Moravského divadla Olomouc (zpracováno řediteli příspěvkových organizací).

Příloha č. 2: Finanční analýza zpracované varianty „A“ s rozpočtovými ukazateli r. 2023.