



## **Analýza efektivity fungování příspěvkových organizací zřizovaných městem Olomouc: Moravského divadla Olomouc a Moravské filharmonie Olomouc**

Listopad 2023

## Statutární město Olomouc

Horní náměstí č.p. 583

779 11 Olomouc

IČO: 00299308

Dne 15. listopadu 2023

Vážený pane náměstků,

dovolujeme si Vám předložit analytickou studii, jejíž předmětem je Analýza efektivity fungování příspěvkových organizací Moravského divadla Olomouc a Moravské filharmonie Olomouc.

Studie se skládá z čtyř hlavních částí. První část se zabývá analýzou Moravského divadla Olomouc, Moravské filharmonie Olomouc, výdaji města a poptávkou ve městě, regionu i v celé ČR. Druhá část posuzuje 4 varianty sloučení a optimalizace z hlediska možných úspor nákladů, multikriteriální analýzou je zvolena jedna z variant. Vítězná varianta je dále rozpracována ve třetí kapitole tak, aby umožňovala další rozvoj organizace, doporučena je celá řada opatření zejména pro zvyšování vlastních výnosů, což umožní i navýšit náklady na úroveň umožňující další rozvoj. Závěrečná kapitola shrnuje nejdůležitější poznatky a navrhuje další kroky.

Předmětem studie není evaluace, ani kritika analyzovaných organizací. Jsme si také vědomi toho, že řadu doporučených opatření již organizace plánují či postupně zavádějí.

Pevně věříme, že Vám tato analýza poskytne užitečné informace a bude hodnotným podkladem pro Vaši další činnost. V případě Vašeho zájmu jsme připraveni Vám nabídnout asistenci při používání zpracovaného materiálu či v rámci případné budoucí spolupráce.

S pozdravem

**Tereza Raabová, Barbora Šiblová,  
Ondřej Špaček a Ondřej Hruška**

Economic Impact Art s.r.o.

## Obsah studie:

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Zhodnocení současného stavu</b>                                   | <b>3</b>   |
| Východiska                                                              | 4          |
| Analýza lokace, představení budovy                                      | 7          |
| Kulturní politika, výdaje města Olomouce na MDO a MFO                   | 13         |
| Moravské divadlo Olomouc – aktuální stav, nabídka a poptávka, postavení | 20         |
| Moravská filharmonie Olomouc – popis, nabídka a poptávka                | 47         |
| Aktuální příležitosti pro MDO i MFO                                     | 69         |
| Trendy a srovnání se zahraničím                                         | 73         |
| Participativní workshop a rozhovory k analýze                           | 78         |
| Závěry analytické části, SWOT                                           | 84         |
| <b>2. Posouzení variant optimalizace</b>                                | <b>89</b>  |
| Varianty SOSO a SSO: zachování dvou subjektů                            | 94         |
| Varianty SOO a SO: sloučení do jednoho subjektu                         | 100        |
| Multikriteriální analýza                                                | 109        |
| <b>3. Doporučení pro další rozvoj</b>                                   | <b>115</b> |
| <b>4. Závěry a návrh dalších kroků</b>                                  | <b>121</b> |

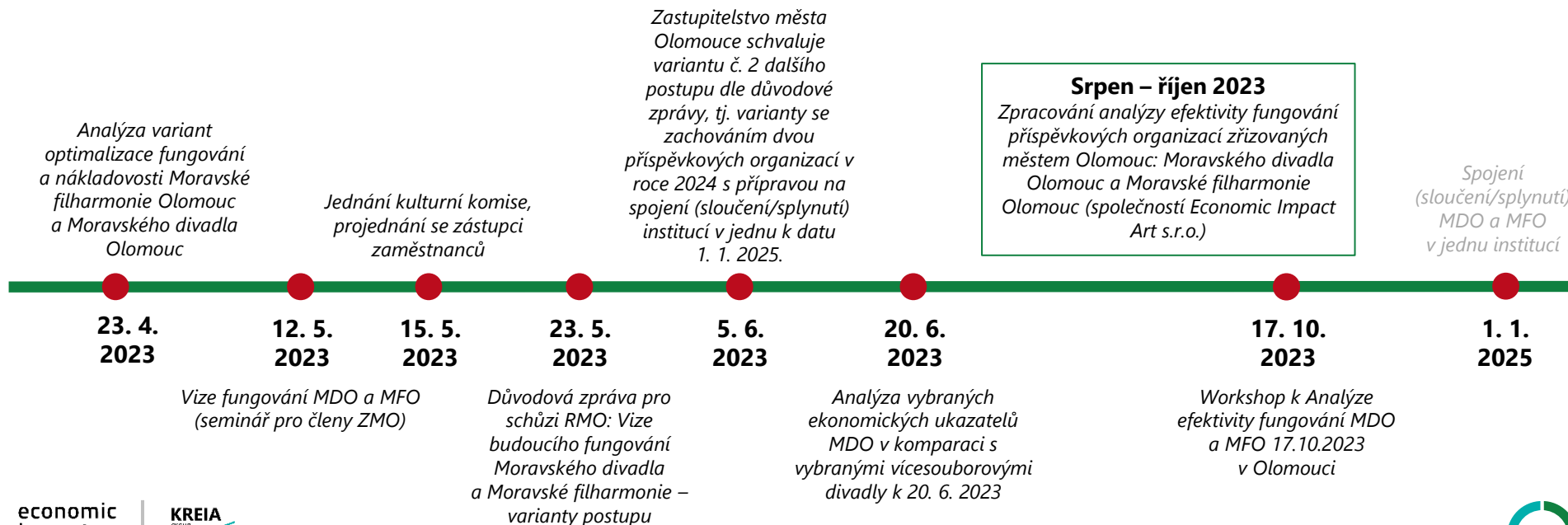
# 1. Zhodnocení současného stavu

# Východiska

# Zákl. východiska pro analýzu efektivity fungování MDO a MFO

**Moravské divadlo Olomouc (MDO) a Moravská filharmonie Olomouc (MFO) jsou příspěvkovými organizacemi statutárního města Olomouc (SMOL).** Obě organizace **plní nezastupitelnou kulturní službu** v rozsahu překračující hranice města Olomouc, fungují samostatně, ale zároveň působí ve stejné budově. Problémy a výzvy vycházející ze společného soužití MDO a MFO v 1 budově jsou diskutovány dlouhodobě a opakovaně. **Městský rozpočet SMOL**, jenž je zásadním a hlavním zdrojem příjmů pro MDO a MFO, čelí stále větším výzvám, zvláště v turbulentní době hospodářské krize. Podobně jako jiné obce v ČR čelí SMOL v posledních letech neovlivnitelným ekonomickým skutečnostem, jako jsou rozpočtové určení daní pro město Olomouc, nárůst mandatorních výdajů institucí nebo vysoká inflace. **Míra valorizace příspěvků** zřizovatele oběma organizacím neodpovídá nárůstu jejich výdajů, přičemž zřizovatel nemůže a ani nechce snižovat či jinak omezovat poskytovanou kulturní službu. Na základě těchto skutečností stanovil zřizovatel (SMOL) hypotézu, postavenou na předpokládaném potenciálu optimalizovat fungování a zejména nákladovost obou institucí tak, aby kulturní služby byly zachovány v dosavadní kvalitě i šíři, a za tímto účelem předem definoval možné varianty pro zpracování do teoretických modelů, jako podklad pro další rozhodování a případnou aplikaci do praxe. SMOL požádalo ředitele MDO Ing. BcA. Davida Gerneše a ředitele MFO Mgr. art. et MgA. Jonáše Harmana, aby zpracovali **Analýzu variant optimalizace a nákladovosti MDO a MFO** (viz další strana). V srpnu 2023 byla vybrána firma Economic Impact Art s.r.o. pro zpracování odborné analýzy zhodnocení efektivity fungování obou organizací, pokud budou zachovány či sloučeny.

## Harmonogram postupu v úvaze o změnách fungování MDO a MFO (pouze rok 2023):



# Analýza variant optimalizace a nákladovosti MDO a MFO

SMOL na jaře 2023 požádalo ředitele MDO Ing. BcA. Davida Gerneše a ředitele MFO Mgr.art. et MgA. Jonáše Harmana, aby zpracovali **Analýzu variant optimalizace a nákladovosti MDO a MFO**. Ke zpracování analýzy variant optimalizace a nákladovosti MDO a MFO byly zřizovatelem předem definovány tyto **zákl. parametry variant**:

- **Varianta „0“ - 2 samostatné organizace** (současný stav), zachování kulturní služby v rozsahu i kvalitě, maximalizace vzájemných synergií
- **Varianta „A“ - 1 organizace** (právnícká osoba; sloučení), zachování kulturní služby co do rozsahu i kvality
- **Varianta „B“ - 2 samostatné organizace** (právnícké osoby; současný stav), kulturní služby odvislé výhradně od výše příspěvku, přičemž výchozí stav (referenční rok) = příspěvek o 9 mil. Kč (MFO), resp. 19 mil. Kč (MDO) nižší než v roce 2023.

Zpracovatelé (ředitelé MDO a MFO) pro jednotlivé varianty definovali základní teze, možné synergie, organizační strukturu, proces fungování a ekonomické dopady dané varianty vč. predikce minimální a optimální výše příspěvků od zřizovatele do následujících let. Součástí analýzy každé varianty byla SWOT analýza, neboli popis silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a také nástin procesu transformace do dané varianty.

## VARIANTA „0“ (2 ORGANIZACE)

- **Provoz jako doposud** s max. možnou snahou o „nekonkurování si“ a nekolidování
- **Sjednocení některých dodavatelů** (ticketing, úklid, IT služby, BOZP a PO).
- **Důraz na koordinaci** uměleckých aktivit **a sdílení si některých partnerů.**
- **Sdílení sálů a zkušebních prostor** v době, kdy je druhá instituce nebude potřebovat.
- Minimální úspory na příspěvku zřizovatele, ale **úspory kvůli synergickým efektům a úsporným opatřením.**
- **Minimální příspěvek zřizovatele** autoři navrhují po těchto úsporách 224 mil. Kč, což je o 12,4 mil. Kč vyšší než v r. 2023. Pro adekvátní rozvoj navrhují 239 mil. Kč.

## VARIANTA „A“ (1 ORGANIZACE)

- **Nová org. struktura**, maximální míra synergií při zachování obou uměleckých značek a jejich souborů včetně 2 orchestrů.
- **Sjednotí se** směrnice, dodavatelé externích služeb, normy, kolektivní smlouvy a pracovní řády a dojde ke **sloučení** vybraných útvarů.
- Z opery a operety bude **vyčleněn divadelní orchestr**, který nově bude pod hudebním ředitelem.
- Budou **posíleny** úlohy jednotlivých vedoucích i **personální kapacity** příslušných oddělení.
- Lze očekávat mírné **snížení nákladů** cca o 7 mil. Kč, rizikem je však možný pokles příjmů z vlastní činnosti a možný pokles dotací.

## VARIANTA „B“ (2 ORG., krácení)

- **demonstrativní scénář situace**, kdy zřizovatel omezí strategické vedení a budoucí směřování obou institucí pouze do roviny ekonomické a sníží příspěvky.
- **Organizační změny** v podobě nezbytného propuštění cca 25-30 zaměstnanců MFO a 18-50 zaměstnanců MDO (podle toho, kolik souborů by bylo nutné zrušit).
- **Nabídka poskytovaných služeb by se omezila na nejnutnější obsah.** Došlo by ke snížení kvality i v rovině provozní, (re)prezentační, personální i ekonomicko-účetní.
- **Zásadně by se snížily příjmy** z vlastní činnosti a i dotace od Ministerstva kultury a Olomouckého kraje.

# Analýza lokace – představení města, kraje a budovy

# Základní představení města Olomouce a Olomouckého kraje

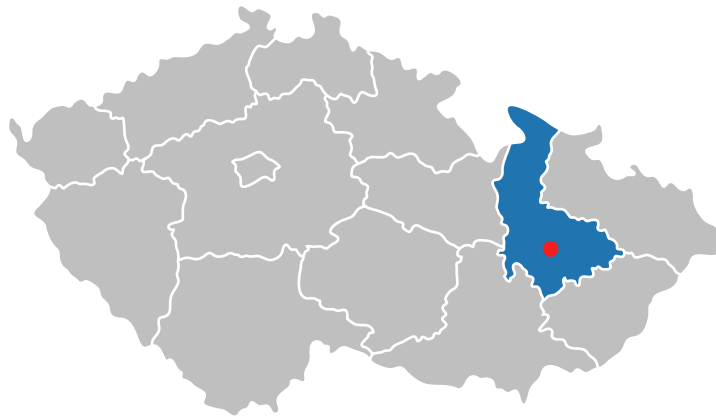
**Olomoucký kraj se nachází ve** střední a severní části Moravy. Na severu hraničí s Polskou republikou, na východě sousedí s Moravskoslezským krajem, na jihu se Zlínským a Jihomoravským krajem a na západě s krajem Pardubickým. **K 1. 1. 2023 zde žilo 631 802 obyvatel.** Jedná se o oblast průmyslovou s rozvinutými službami. Olomoucký kraj je regionem s bohatou historií, s pestrou a malebnou přírodou a s množstvím kulturních, sportovních i rekreačních příležitostí. **Největším a zároveň krajským městem Olomouckého kraje je město Olomouc. To leží v centrální části kraje na řece Moravě a s počtem 101 825 obyvatel k 1. 1. 2023 je 6. nejlidnatějším městem ČR.** Olomouc je zejména **historické a univerzitní město**, v kterém se nachází mnoho románských, gotických a barokních památek. Sloup Nejsvětější Trojice je zařazen mezi světové dědictví UNESCO a historické jádro Olomouce je městskou památkovou rezervací. Mezi nejvýznamnější kulturní organizace patří **Moravská filharmonie Olomouc (MFO) a Moravské divadlo Olomouc (MDO), které sídlí v budově na Horním náměstí.** Dalšími významnými organizacemi v Olomouci jsou např. Muzeum umění Olomouc, Univerzita Palackého, Vědecká knihovna, Vrchní soud, nemocnice aj.

## Olomoucký kraj

**Počet obyvatel:** 631 802 (k 1. 1. 2023)

**Rozloha:** 5 272 km<sup>2</sup>

**Hustota zalidnění:** 120 obyvatel/ km<sup>2</sup>



## Olomouc

**Počet obyvatel:** 101 825 (k 1. 1. 2023)

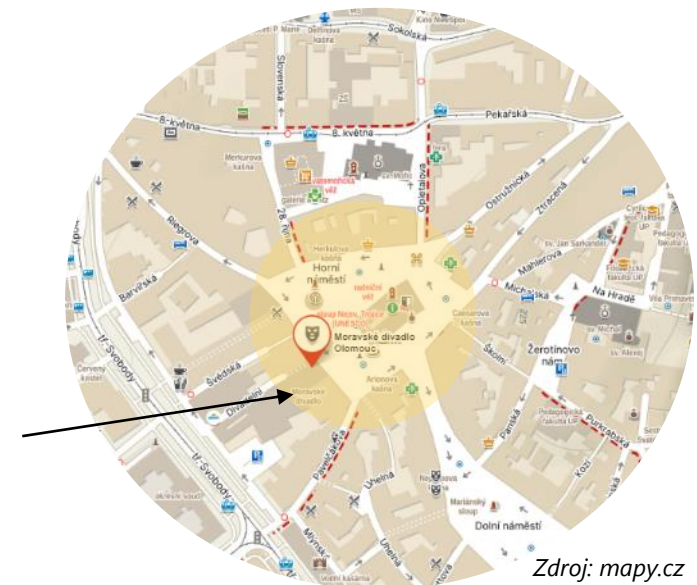
**Rozloha:** 103 km<sup>2</sup>

**Hustota zalidnění:** 989 obyvatel/ km<sup>2</sup>



## Centrum města Olomouc a MDO

Výchozím bodem centra Olomouce je Horní náměstí, kde se kromě Radnice, Sloupu Nejsvětější Trojice a dalších atraktivit nachází Moravské divadlo Olomouc (MDO)



**Budova  
MDO a  
MFO**

Zdroj: mapy.cz



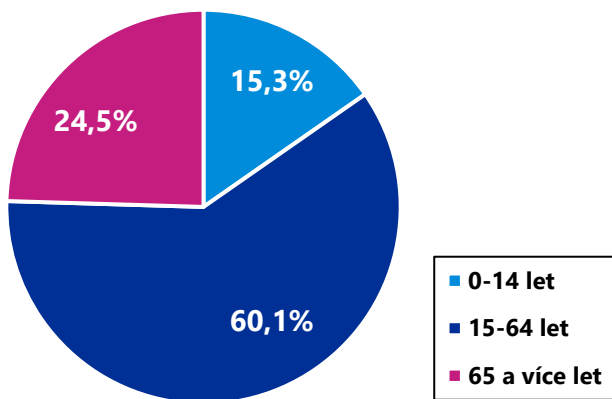
# Základní demografické údaje – Olomouc

Počet obyvatel města Olomouc byl k 31. 12. 2022 **101 825**. V období let 2010-2020 se městu dařilo držet na cca **100 tis. obyvatel bez větší změny**, ve většině let se počet spíše mírně zvyšoval. Stejně jako v Olomouckém kraji byl zaznamenán větší úbytek obyvatel v r. 2021 a vyšší přírůstek obyvatel v r. 2022. Struktura obyvatel je obdobná. **V průběhu let se zvyšoval podíl osob ve věku 65 a více let a 0-14 let a snižoval v produktivním věku 15-64 let.** Průměrný věk žen v Olomouci k 31. 12. 2022 činil 44,7 let, což bylo o 3,7 let více než průměrný věk mužů. Můžeme konstatovat, že i **obyvatelstvo Olomouce stárne, ale oproti Olomouckému kraji je mírně mladší a jeho počet neklesá.**

## Struktura žen dle věku v Olomouci k 31. 12. 2022

**53 625**  
počet obyvatel

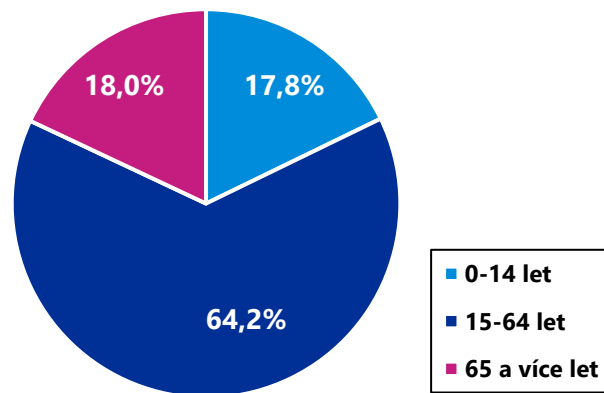
**44,7**  
průměrný věk



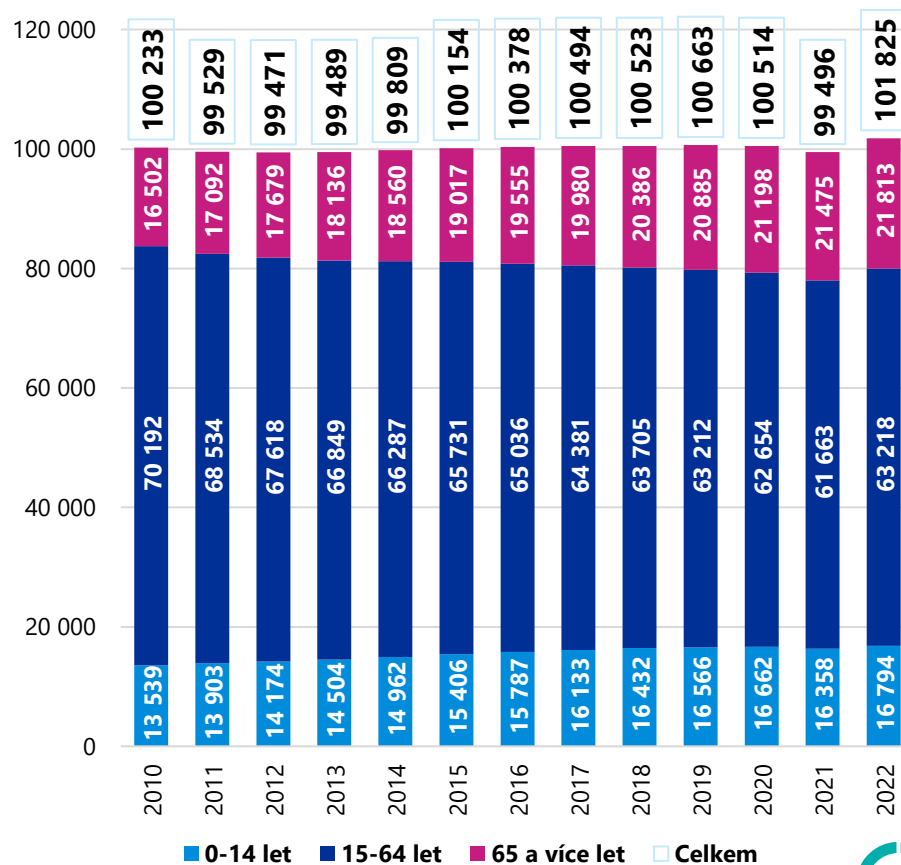
## Struktura mužů dle věku v Olomouci k 31. 12. 2022

**48 200**  
počet obyvatel

**41,0**  
průměrný věk



## Vývoj počtu obyvatel Olomouce dle věkových skupin v letech 2010-2022 (vždy k 31. 12.)



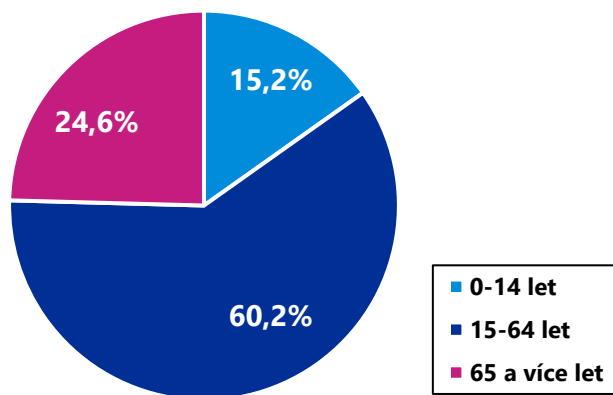
# Základní demografické údaje – Olomoucký kraj

**Počet obyvatel Olomouckého kraje** byl k 31. 12. 2022 **631 802**. **Od r. 2010** do r. 2020 **se počet obyvatel** mírně, ale **konstantně snižoval**. V r. 2021 došlo k mimořádně velkému úbytku (zejména kvůli vysoké úmrtnosti v důsledku pandemie Covid-19) a v r. 2022 naopak k mimořádnému nárůstu (zejména kvůli migraci Ukrajinců v důsledku války na Ukrajině). **Ve sledovaném období 2010-2022 se výrazně zvýšil podíl obyvatel ve věku 65 a více let** a naopak výrazně snížil v produktivním věku 15-64 let. **V Olomouckém kraji se potvrzuje trend stárnutí a změna struktury obyvatel** celé ČR. Žilo zde nepatrně více žen, jejichž průměrný věk 44,8 let byl o 3 roky vyšší než průměrný věk mužů.

## Struktura žen dle věku v Olomouckém kraji k 31. 12. 2022

**322 762**  
počet obyvatel

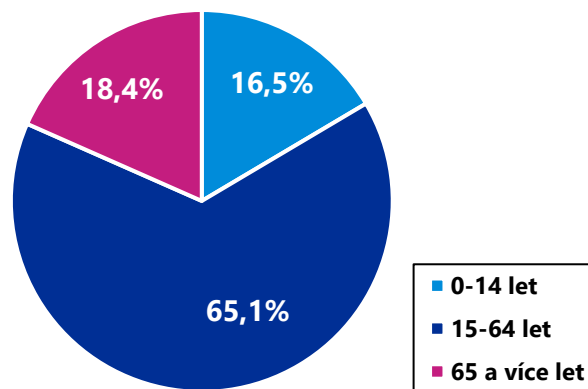
**44,8**  
průměrný věk



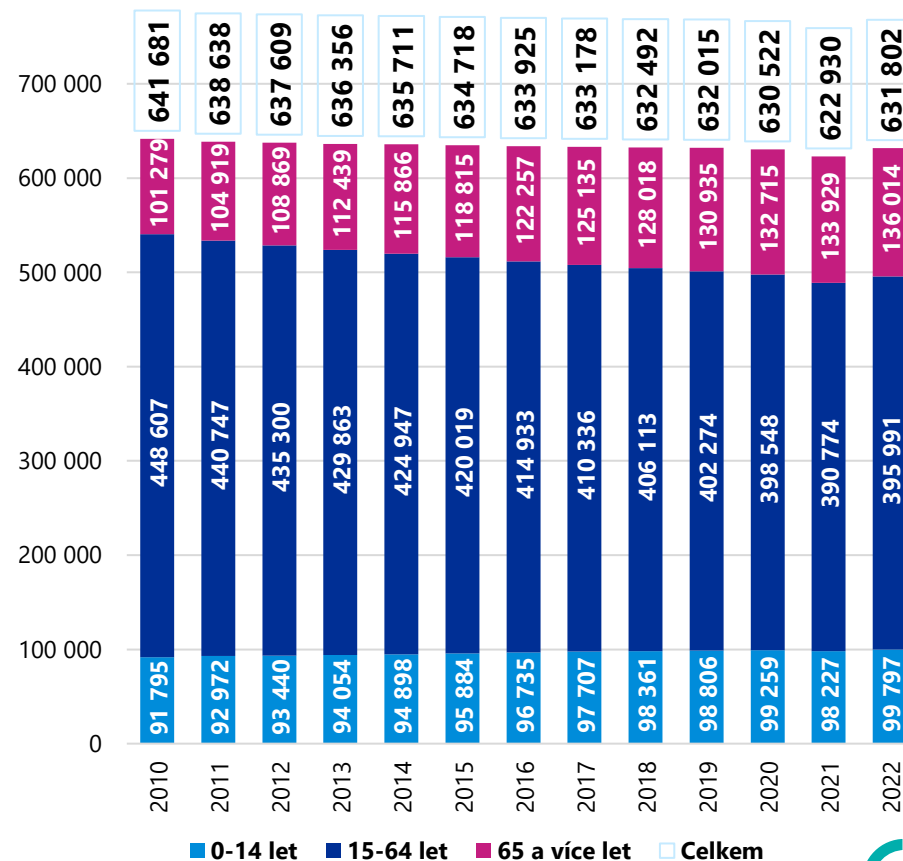
## Struktura mužů dle věku v Olomouckém kraji k 31. 12. 2022

**309 040**  
počet obyvatel

**41,8**  
průměrný věk



## Vývoj počtu obyvatel Olomouckého kraje dle věkových skupin v letech 2010-2022 (vždy k 31.12.)



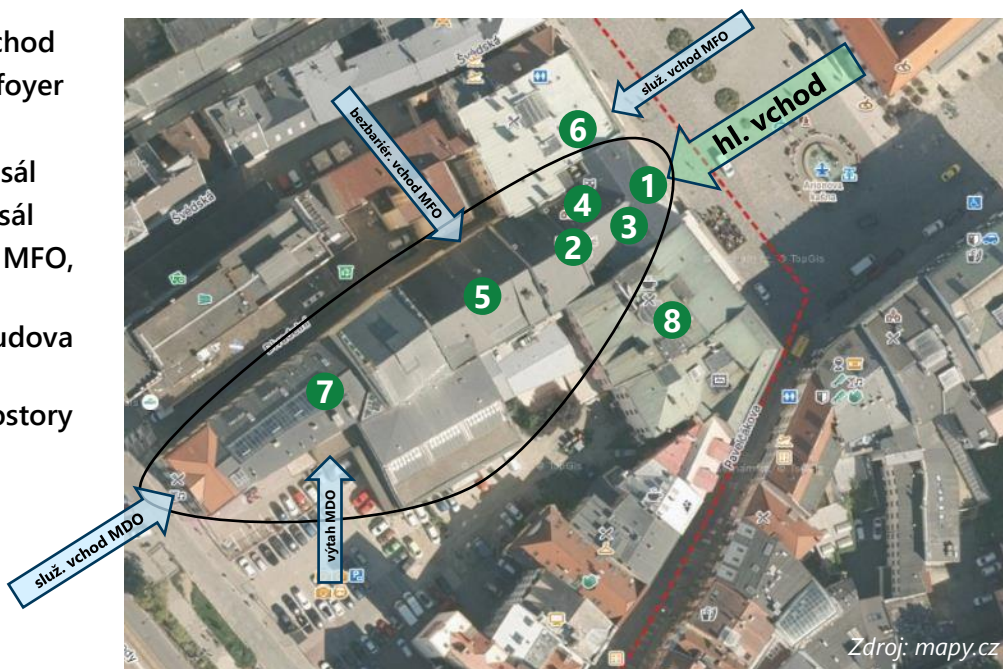
# Představení budovy MDO a MFO

**Budova Moravského divadla** v empírovém stylu s klasicistní fasádou patří k nejstarším divadelním budovám v ČR a je na seznamu nemovitých kulturních památek ČR. Nachází se mezi západní stranou Horního náměstí v blízkosti radnice a Sloupu Nejsvětější Trojice a ulicí tř. Svobody. Svým protáhlým tvarem se rozprostírá po celé Divadelní ulici, jež Horní náměstí a ulici tř. Svobody spojuje. **Budova je sídlem Moravského divadla Olomouc (MDO) i Moravské filharmonie Olomouc (MFO).** Vlastníkem budovy je město, správcem majetku **MDO.**

**Hlavní vchod** do budovy vede z Horního náměstí, za vchodem je společné **foyer, nad ním Reduta a Mozartův sál a až na opačném konci budovy se nachází divadelní sál.** Mimo další prostory v budově se v sousedící budově na Horním náměstí nachází ubytovna MFO (1 byt, 2 pokoje, 6 lůžek). Již z obrázku je zjevné využívání části prostor společně MDO a MFO, další významná část je oddělená a neprostopná pro zaměstnance i návštěvníky (např. každá organizace využívá jiný sál a vzájemně si je pronajímají jen výjimečně za úplatu). **Společné působení MDO a MFO v jedné budově tohoto prostorového uspořádání je značně limitující.**

Budova Moravského divadla Olomouc

- 1 Veřejný vchod
- 2 Společné foyer
- 3 Reduta
- 4 Mozartův sál
- 5 Divadelní sál
- 6 Kanceláře MFO, ubytovna
- 7 Správní budova MDO
- 8 Bývalé prostory rozhlasu



Hlavní vchod MDO a přilehlé budovy s dalšími prostory pro MFO



# Prostory společné budovy MDO a MFO

**Slavnostní otevření** budovy Moravského divadla proběhlo již **3. října 1830**. **Od té doby prodělala budova celou řadou úprav**, např. rozšíření jeviště a technického zázemí z roku 1925, přístavba zadního traktu divadla z roku 1929, velká úprava interiéru v letech 1972–1976 nebo rozsáhlá rekonstrukce v letech 2006 a 2007. **Klíčovými prostory budovy jsou Hlavní sál, Reduta a Mozartův sál**. Nezbytnou součástí budovy jsou **zkušebny**, kdy každý soubor, sbor a orchestr MDO i orchestr MFO mají po 1 zkušebně. Dále se zde nachází **šatny, kostymérny, foyer, atrium, divadelní klub** nebo **kancelářské prostory**. V blízkosti budovy se nachází **ubytovna**, kterou pro své účely využívá MFO.

## Hlavní sál

Hlavní sál je divadelním prostorem určený ke zkouškám a představením souborů Moravského divadla Olomouc. Jeviště disponuje tahy, kompletním světelným parkem a orchestřištěm (s možností zakrytí). V přilehlých prostorách se nachází šatny, foyer s bufetem a kavárnou.

- **Kapacita:** 384 míst + 36 míst na galerii
- **Rozměry jeviště:** 12m x 12m hrací plocha
- **Kotevní uživatel:** MDO (činohra, balet, opera a opereta)



## Reduta

Reduta s přilehlými prostory původně sloužila jako taneční sál s balkonem po celém obvodu sálu. V roce 2001 proběhla rekonstrukce, tak aby sál plně vyhovoval dnešním potřebám Moravské filharmonie Olomouc, jež jej využívá jako svou domovskou scénu pro hraní koncertů. V přízemí se nachází prostorné foyer a v patře předsálí, neboli Mozartův sál. Prostory Reduty se nabízejí k pronájmu.

- **Kapacita:** 500 míst
- **Kotevní uživatel:** MFO



## Mozartův sál

Mozartův sál je předsálím prvního patra sálu Reduta. Je zde umístěno pódium pro komorní koncerty. Sál je vybaven videoprojekcí a ozvučením, což umožňuje sledovat dění v sále Reduty. K dispozici je bar s posezením. Sál lze pronajmout, a to buď samostatně, nebo společně s Redutou.

- **Kapacita:** až 100 míst
- **Kotevní uživatel:** MFO



# Kulturní politika, výdaje města Olomouce na MDO a MFO

# Strategické dokumenty ovlivňující kulturní politiku

Město Olomouc i Olomoucký kraj mají poměrně čerstvě zpracované strategické dokumenty pro rozvoj kultury, oba dokumenty zpracovávala renomovaná firma ONplan lab, s.r.o.

## Strategie rozvoje kultury a kreativních průmyslů města Olomouce na období 2022-2027

Strategie obsahuje 3 pilíře: 1. Evropská image, 2. Komunitní podhoubí a 3. Dostupné zdroje. Přímý dopad na obě instituce mají cíle

**Cíl 1.1 Kulturní počiny vytvořené v Olomouci rezonují ve středoevropském prostoru**

**Cíl 1.2 Ve městě je funkčně a inovativně propojená nabídka kulturního dědictví a živé kultury, která je atraktivní pro místní i turisty a specificky pro mladou generaci**

**Cíl 2.1 Ve městě je kvalitní nabídka pro širokou škálu cílových skupin**

**Cíl 3.1 V Olomouci je příznivé prostředí pro rozvoj kooperativního a vícezdrojového financování kultury a rozvoje kulturních organizací**

– v tomto cíli konkrétně opatření

- 3.1.2 Zajištění smysluplné evaluace činnosti příspěvkových organizací...
- 3.1.3 Realizace finančních i nefinančních nástrojů samosprávy, které podpoří stabilní financování zřizovaných i nezřizovaných organizací, aby mohly dobře plánovat svou činnost.

**Další opatření dotýkající se MDO a MFO jsou např.:**

- 1.1.1 Systematická propagace kulturního programu a aktivit v Olomouci ve středoevropském regionu.
- 2.1.1 Systematický výzkum dostupnosti kultury pro různé cílové skupiny a rozvoj publika.

Strategie také zmiňuje problém, že ve městě chybí dostatečně technicky vybavený sál pro 300-500 lidí pro provozování divadla a hudby (mj. vzhledem k vysokému vytížení sálu MDO).

## Koncepce rozvoje kultury, kreativity a památkové péče Olomouckého kraje pro období 2022-2029

Krajská koncepce představuje 3 hlavní oblasti rozvoje:

1. Atraktivní a dostupná nabídka pro obyvatele kraje,
2. Dobré podmínky pro aktéry kulturních a kreativních odvětví (KKO) a
3. Živé kulturní dědictví.

**Dopad na MDO a MFO:** Příspěvkovým organizacím (primárně krajským, do nichž MDO a MFO sice nepatří, nicméně kraj na ně pravidelně přispívá) se věnují především tyto cíle a všechna jejich opatření:

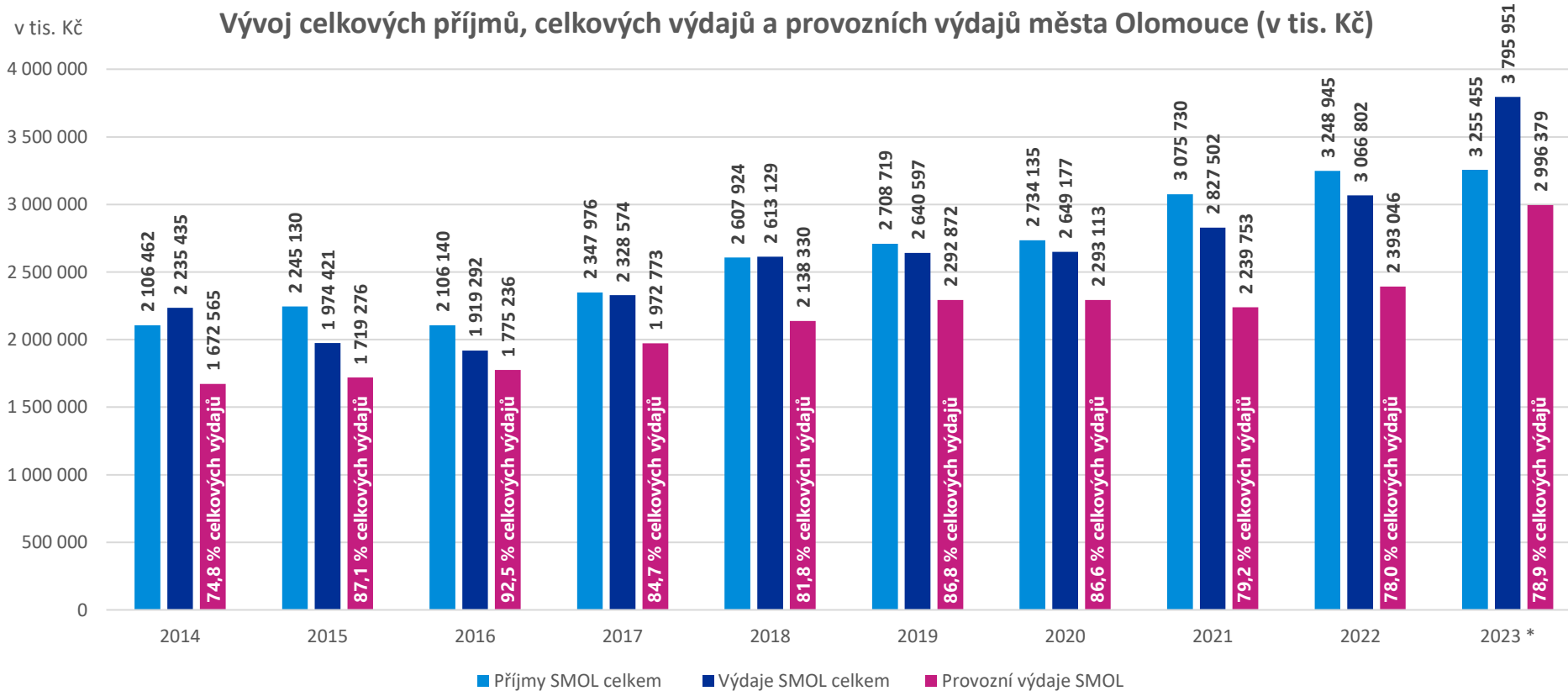
- **Cíl 1.4 Příspěvkové organizace mají atraktivní a konkurenceschopnou nabídku pro různé cílové skupiny a jsou aktivní součástí místní komunity.**
- **Cíl 1.5 Příspěvkové organizace hrají aktivní roli v zapojování marginalizovaných skupin do společnosti skrze účasti na kultuře.**
- **Cíl 2.3 Příspěvkové organizace jsou příklady dobré praxe institucionálního fungování.**

**Další opatření relevantní pro MDO a MFO jsou např.:**

- 1.1.4 Rozvíjení mecenášství v kultuře a komunitním rozvoji jako standardní součástí společenské zodpovědnosti firem.
- 1.3.1 Zajištění kontaktu žáků a studentů s kvalitním kulturním programem v rámci formálního vzdělávání.
- 2.2.1 Rozvíjení stabilního a uživatelsky přívětivého systému financování kvalitní kulturní nabídky.

# Vývoj celkových příjmů a výdajů SMOL v letech 2014-2023

**V letech 2014 až 2023 byly celkové příjmy** Statutárního města Olomouc (SMOL), až na výjimky 2014 a 2023, **vyšší, než jejich celkové výdaje**. Od roku 2016 do roku 2022 rostly každým rokem celkové příjmy i výdaje, provozní výdaje rostly pouze do roku 2019. **Schválený rozpočet na rok 2023** počítá s celkovými příjmy ve výši cca 3 255 mil. Kč a výdaji ve výši cca 3 796 mil. Kč, tedy **deficitem cca 540 mil. Kč. Zatímco příjmy se na rozdíl od roku 2022 dle plánu zvýší jen o 2 %, výdaje stoupnou až o 24 %. Provozní výdaje SMOL** přitom zůstávají „pouze“ na cca **78-79 % celkových výdajů**, což je od r. 2015 vůbec nejméně (do roku 2021 tvořily provozní výdaje průměrně 85,5 % celkových výdajů).

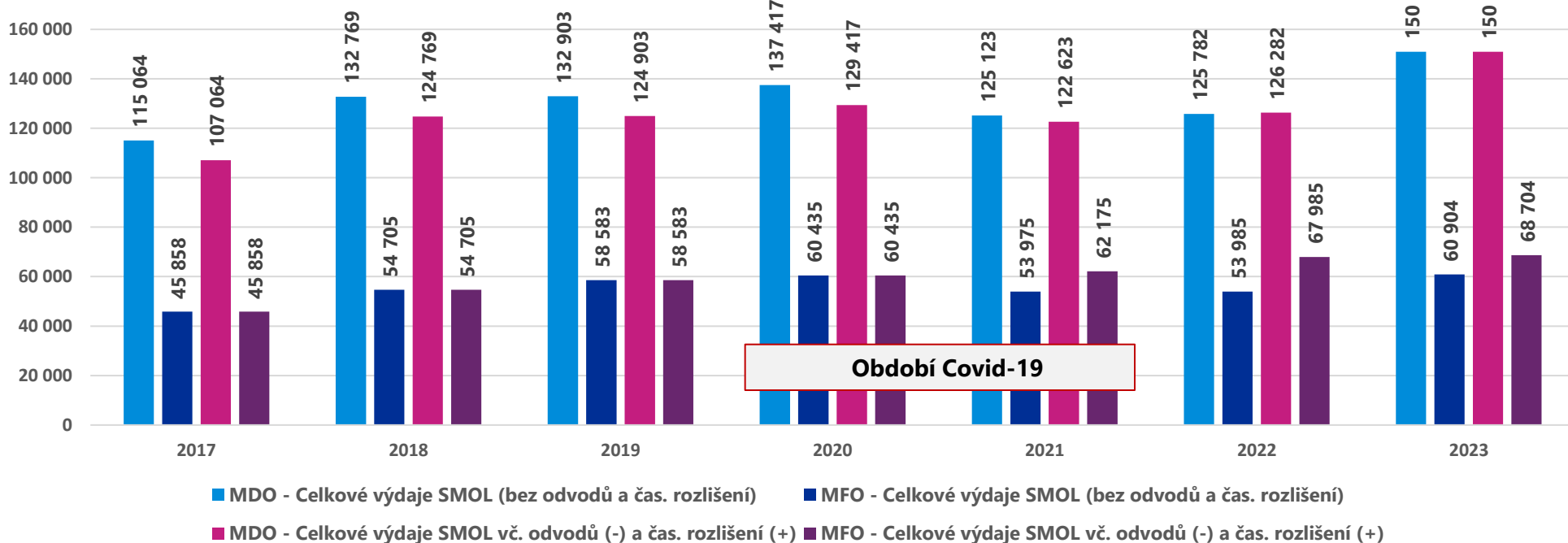


# Vývoj výdajů SMOL na MDO a MFO v letech 2017-2023

Statutární město Olomouc (SMOL) je zřizovatelem Moravského divadla Olomouc (MDO) i Moravské filharmonie Olomouc (MFO), což jej zavazuje ke každoročním výdajům na činnost těchto organizací. Následující graf zobrazuje vývoj celkových výdajů SMOL na MDO a MFO v letech 2017 až 2023. Celkové výdaje SMOL bez započtení odvodů a časového rozlišení na obě organizace vzrostly ze 160,9 mil. Kč v roce 2017 na 211,8 mil. Kč v roce 2023 (nárůst o 32 %). V případě MDO se jednalo o nárůst ze 115,1 mil. Kč na 151,4 mil. Kč (nárůst o 32 %), v případě MFO o nárůst ze 45,9 mil. Kč na 60,9 mil. Kč (nárůst o 33 %).

Graf uvádí jednak základní příspěvek na provoz (modré sloupce), a dále sloupce zahrnující odvody zpět zřizovateli (tzn. u MDO odečet 8 mil. Kč, MFO nemá odvody) a tzv. časové rozlišení v letech 2021 až 2023 (navýšení městských výdajů uspořené v minulosti). Při zahrnutí odvodů a časového rozlišení se jednalo o nárůst z celkových 152,9 mil. Kč v r. 2017 na 219,7 mil. Kč v r. 2022 (nárůst o 27 %).

### Celkové výdaje SMOL na MDO a MFO



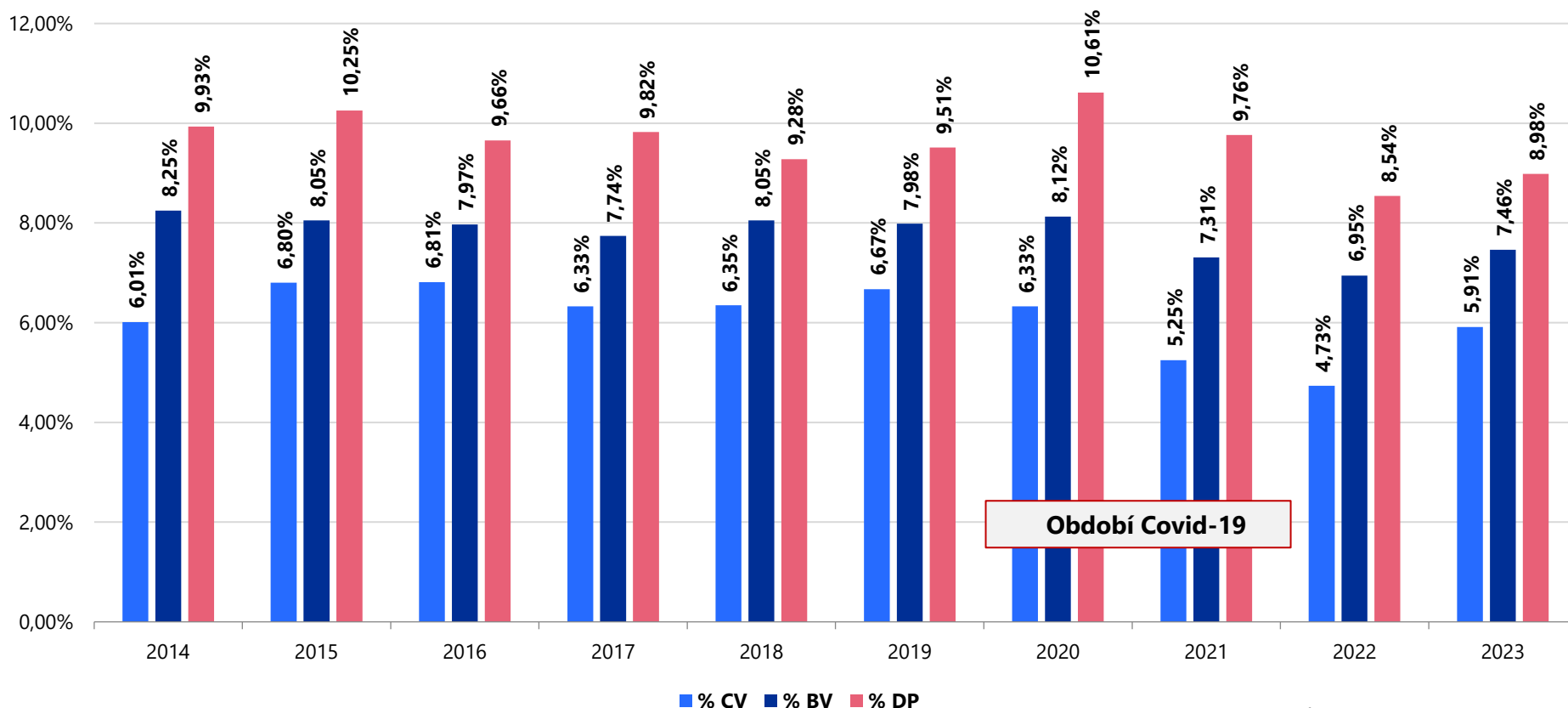
Zdroj: Magistrát SMOL, Výdaje na firmy 2014-2022, MDO a MFO (data 2014-2021),  
Analýza variant optimalizace fungování a nákladovosti MFO a MDO (data 2022-2023) vlastní zpracování



# Vývoj výdajů SMOL na MFO a MDO v letech 2014-2023 v %

**Relativní výdaje Statutárního města Olomouc (SMOL) na MDO a MFO dohromady se mezi roky 2014 a 2023 měnily v řádu desetin procent.** Nejvyšší výdaje na kulturu vzhledem k celkovým nákladům (CV) byly v r. 2016 (6,81 %), vzhledem k běžným výdajům (BV) hned na začátku sledovaného období v r. 2014 (8,25 %) a vzhledem k daňovým příjmům SMOL (DP) v r. 2020 (10,61 %). V letech 2021 a 2022 došlo k relativně výraznému poklesu u všech proměnných a i přes mírný nárůst byly **v roce 2023 relativní výdaje na kulturu ve všech ukazatelích nižší než v letech 2014-2021.**

**Vývoj výdajů SMOL na MDO a MFO vzhledem k celkovým výdajům (CV), běžným výdajům (BV) a daňovým příjmům SMOL (DP) v letech 2014-2023 v %**



# Zřizované kulturní organizace v krajských městech

Následující tabulka srovnává 12 krajských měst (bez Prahy a Středočeského kraje) a jejich kulturní organizace podle toho, kým jsou organizace zřizovány. **Město Olomouc zřizuje tři kulturní organizace, a to Moravské divadlo Olomouc, Moravskou filharmonii Olomouc a Knihovnu města Olomouce** (v tabulce jsou městem zřizované organizace modře). Srovnatelně velká města Liberec a Č. Budějovice zřizují pouze vícesouborové divadlo jako jedinou kulturní organizaci, Pardubice zřizují 3 organizace, avšak divadlo pouze činoherní a filharmonii komorní; Ústí nad Labem zřizuje 3 příspěvkové organizace a s krajem napůl vícesouborové divadlo (právní forma s.r.o.).

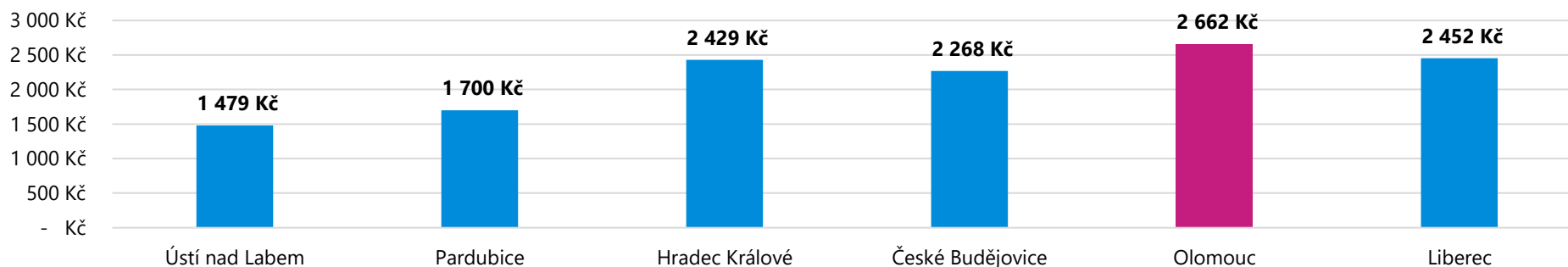
| Zřizovatel              | Krajské město (kromě Prahy) | Počet obyvatel | Profesionální divadlo                                              | Knihovna                                                             | Profesionální orchestr                                   | Muzeum                                                     | Galerie                                                       | Jiné významné org.                                     |
|-------------------------|-----------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                         | Zřizovatel město            | <b>Brno</b>    | 396 tis.                                                           | Národní divadlo Brno p.o.<br>Městské d. Brno, CED, Radost            | Knihovna J. Mahena p.o.<br>Moravská zemská knihovna p.o. | Filharmonie Brno p.o.                                      | Muzeum m. Brna p.o.                                           | Moravská galerie p.o.                                  |
| <b>České Budějovice</b> |                             | 94 tis.        | Jihočeské divadlo p.o.                                             | Jihočeská vědecká knihovna p.o.                                      | Jihočeská filharmonie p.o.                               | Jihočeské muzeum p.o.                                      | Alšova jihočeská galerie p.o.                                 |                                                        |
| Zřizovatel kraj         | <b>Hradec Králové</b>       | 93 tis.        | Klicperovo divadlo o.p.s.<br>Divadlo DRÁK o.p.s.                   | Knihovna města HK p.o.<br>Studijní a vědecká knihovna v HK p.o.      | Filharmonie HK o.p.s.                                    | Muzeum východních Čech v HK p.o.                           | Galerie moderního umění p.o.                                  | Hradecká kult. a vzděl. spol. s.r.o.<br>IMPULS HK p.o. |
|                         | <b>Jihlava</b>              | 51 tis.        | Horácké divadlo Jihlava p.o.                                       | Městská knihovna Jihlava p.o.                                        | X                                                        | Muzeum Vysočiny Jihlava p.o.                               | Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě p.o.                      | Brána Jihlavy p.o.                                     |
| Zřizovatel stát         | <b>Karlovy Vary</b>         | 48 tis.        | Karlovarské městské divadlo o.p.s.                                 | Krajská knihovna p.o.                                                | Karlovarský symfonický orchestr p.o.                     | Muzeum Karlovy Vary, p.o.                                  | Městská galerie KV s.r.o.<br>Galerie umění Karlovy Vary, p.o. |                                                        |
|                         | <b>Liberec</b>              | 107 tis.       | Divadlo F. X. Šaldy p.o.,<br>Naivní divadlo Liberec p.o.           | Krajská vědecká knihovna v Liberci p.o.                              | X                                                        | Severočeské muzeum v Liberci p.o.                          | Oblastní galerie Liberec p.o.                                 |                                                        |
| Soukromý zřizovatel     | <b>Olomouc</b>              | 101 tis.       | Moravské divadlo Olomouc p.o.                                      | Knihovna města Olomouce p.o.<br>Vědecká knihovna v Olomouci p.o.     | Moravská filharmonie Olomouc p.o.                        | Muzeum umění Olomouc<br>Vlastivědné muzeum v Olomouci p.o. | Galerie města Olomouce,<br>Telegraph Olomouc                  | Archeologické centrum Olomouc, p.o.                    |
|                         | <b>Ostrava</b>              | 284 tis.       | Národní divadlo Moravskoslezské p.o.<br>Divadlo loutek, Aréna      | Knihovna města Ostrava<br>Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě | Janáčkova filharmonie Ostrava p.o.                       | Ostravské muzeum                                           | PLATO Ostrava p.o.<br>Galerie výtvarného umění v Ostravě p.o. | Divadlo Petra Bezruče s.r.o.                           |
| Zřizovatel město a kraj | <b>Pardubice</b>            | 92 tis.        | Východočeské divadlo Pardubice p.o.                                | Krajská knihovna v Pardubicích p.o.                                  | Komorní filharmonie Pardubice                            | Východočeské muzeum v Pardubicích p.o.                     | Východočeská galerie v Pardubicích p.o.                       | Centrum pro otevřenou kulturu p.o.                     |
|                         | <b>Plzeň</b>                | 175 tis.       | Divadlo J. K. Tyla<br>Divadlo Alfa p.o., Divadlo pod lampou o.p.s. | Knihovna m. Plzně<br>Studijní a vědecká knihovna ZČ kraje            | Plzeňská filharmonie o.p.s.                              | Západočeské muzeum                                         | Galerie m. Plzně o.p.s.<br>Západočeská galerie                | Plzeň 2015 z.ú.<br>Moving station                      |
| Zřizovatel město a kraj | <b>Ústí nad Labem</b>       | 90 tis.        | Severočeské divadlo s.r.o.<br>Činoherní studio m. ÚnL p.o.         | Severočeská vědecká knihovna v ÚnL p.o.                              | X                                                        | Muzeum města ÚnL p.o.                                      | Galerie E. Filly, Dům umění UJEP                              | Kulturní středisko m. ÚnL p.o.                         |
|                         | <b>Zlín</b>                 | 75 tis.        | Městské divadlo Zlín p.o.                                          | Krajská knihovna Fr. Bartoše ve Zlíně p.o.                           | Filharmonie B. Martinů o.p.s.                            | Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně p.o.                   | Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně                     |                                                        |

# Porovnání výdajů města na kulturu s dalšími vybranými městy

Pro porovnání výdajů na kulturu byla zvolena **statutární krajská města** s populací v rozmezí **90 až 110 tisíc**: Ústí nad Labem, Pardubice, Hradec Králové, České Budějovice a Liberec. Všechna uvedená města (spolu)zřizují divadlo regionálního charakteru. Symfonická tělesa mají pouze města Olomouc, Pardubice, Hradec Králové a České Budějovice. Výdaje na kulturu jsou převzaty z Monitoru státní pokladny – skutečnost za rok 2022, odvětvové členění, oddíl Kultura, církve a sdělovací prostředky, tj. oddíl paragrafů 33.

| Město            | Počet obyvatel (31.12.2022) | Výdaje na kulturu v Kč (2022) | Výdaje na kulturu na 1 obyvatele v Kč |
|------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| Ústí nad Labem   | 91 963                      | 136 049 731                   | 1 479                                 |
| Pardubice        | 92 149                      | 156 649 240                   | 1 700                                 |
| Hradec Králové   | 93 506                      | 227 087 471                   | 2 429                                 |
| České Budějovice | 96 417                      | 218 644 410                   | 2 268                                 |
| Olomouc          | 101 825                     | 271 103 714                   | 2 662                                 |
| Liberec          | 107 389                     | 263 312 838                   | 2 452                                 |

Výdaje na kulturu na jednoho obyvatele v Kč (2022)



Zdroj: Monitor státní pokladny, paragrafy rozpočtů 3311 až 3399 Kultura, církve a sdělovací prostředky <https://monitor.statnipokladna.cz/>

Ze srovnání vyplývá, že **nejvíce z podobně velkých krajských měst přispívá na kulturu právě Olomouc, a to v přepočtu 2 662 Kč na jednoho obyvatele.**

# Moravské divadlo Olomouc: aktuální stav, poptávka a nabídka, postavení

# Moravské divadlo Olomouc – základní představení

- **Předmět činnosti** (dle zřizovací listiny): Provozování stálého repertoárového divadla s uměleckými soubory opery a operety, činohry a baletu jako kulturní reprezentace statutárního města Olomouce v celostátním i mezinárodním měřítku
- **Využívané prostory:** Hlavní sál, zkušebny
- **Počet premiér za rok 2022:** 14 (5x činohra, 3x balet, 4x opera, 1x opereta, 1x muzikál)
- **Počet představení za sezonu 2022:** 246; **plán 2023:** 300
- **Návštěvnost (2022):** 80 580 návštěvníků (z toho 73 327 diváků na vlastní scéně MDO, 4 229 diváků na open-air scéně a 3 024 diváků v Divadle na Šantovce); **předpoklad 2023:** 100 000 návštěvníků
- **Ceny vstupenek (2022):** 180-480 Kč
- **Pravidelně pořádané akce:** koncerty a scénická čtení, výstavy v prostorách MDO
- **Vzdělávací aktivity:** Ateliér MDO, dílny, diskuze, Divadlo, čti!, Odpoledne s divadlem, Poznej z blízka profesi
- **Pracovní podmínky** upravuje Pracovní řád
- **Počet pracovních úvazků (2023):** 236,9 (přepočtený stav bez DPP, DPČ)
- **Počet fyzických pracovníků:** 331



Zdroj: moravskedivadlo.cz

# Moravské divadlo Olomouc – základní šíře kulturní nabídky

**Moravské divadlo Olomouc je jediným vícesouborovým divadlem v Olomouckém kraji** a patří mezi nejvýznamnější kulturní instituce nejen v rámci města Olomouc, ale i celého Olomouckého kraje. **Předmět činnosti** (dle zřizovací listiny) je provozování stálého repertoárového divadla s uměleckými soubory **opery a operety, činohry a baletu** jako kulturní reprezentace statutárního města Olomouce v celostátním i mezinárodním měřítku. Součástí opery a operety je také **divadelní orchestr a pěvecký sbor**. Ke své činnosti využívá zejména **hlavní sál a zkušebny**. Mimo svou primární činnost po celý rok v rámci **doplňkového programu** pořádá např. koncerty a scénická čtení, výstavy nebo **vzdělávací aktivity** (Ateliér MDO), diskuze či Divadlo, čti! Současným **ředitelem MDO je Ing. BcA. David Gerneš**.

## Opera a opereta

Opera a opereta má v Olomouci své počátky již na začátku 19. století.

V Městském divadle začala první sezonu

1. září 1920 uvedením Smetanovy Libuše.

Součástí souboru je také orchestr a sbor.

Během dlouhé historie se vedení opery

vystřídali např. K. Nedbal, E. Bastl,

A. Heller, M. Konvalinka nebo M. Oswald.

Soubor získal již řadu ocenění, vystupuje na

mnoha místech v ČR i v zahraničí.

- **Umělecký šéf:** MgA. Veronika Kos Loulová

## Ukázka z představení: Nabucco



## Činohra

Činoherní soubor zahájil své působení představením Adámkovy Salomeny 2. září 1920. Během několika dekád zde působila plejáda významných umělců, např. F. Brož, N. Gollová, V. Chramostová, J. Pleskot, E. Radok J. Frehář a desítky dalších.

- **Umělecký šéf:** MgA. Roman Vencel

## Ukázka z představení: Nedotknutelní



## Balet

Baletní soubor má bohatou uměleckou historii. Uvádí různorodá díla zahrnující klasický repertoár, díla neoklasická i moderní choreografie. Od r. 1945 funguje jako samostatný soubor a od té doby patří mezi nejvytíženější a nejúspěšnější baletní soubory Československa a ČR.

Výraznými osobnostmi souboru byly např. V. Nechyba, J. Häusler, R. Macharovský, J. Sekanina, L. Martináková a mnoho dalších.

- **Umělecký šéf:** MgA. Jan Fousek

## Ukázka z představení: Louskáček



# Moravské divadlo Olomouc – další aktivity

**Moravské divadlo Olomouc** dále rozvíjí své aktivity o progresivní nabídku, která reaguje na trendy v oboru a na poptávku společnosti. Svým pravidelným divákům nabízí výběr z celkem **15 abonentních skupin**. Abonmá je rozdělena podle hracích dní, časů a věku (včetně pohádkového cyklu pro děti). Další nabídkou pro pravidelné zákazníky jsou **organizované svozy z celého Olomouckého kraje** ve spolupráci s Olomouckým krajem.

Divadlo každoročně realizuje také **zájezdy**. V roce 2022 jich bylo celkem 30, z toho 2 v zahraničí. Patřil mezi ně i cyklus „Kočování po Olomouckém kraji a historickém regionu Haná“, který v 9 městech navštívilo až 3 700 diváků.

Pro výchovu budoucího publika byl v sezoně 2021/2022 založen program **Ateliér MDO**, který se zaměřuje na edukaci publika formou představení (37 v roce 2022), workshopů, besed, dramaturgických úvodů před představeními, výstav, společných dílen a dalších aktivit. Nově ve spolupráci s Univerzitou Palackého provozuje **Klub mladého diváka ARTER**, jehož členům nabízí slevy na vybrané představení.

Pro zpestření své nabídky každoročně nabízí také **komorní koncerty, site-specific, open-air (23 v roce 2022) a imerzní projekty, různé charitativní akce a výstavy** v prostorách MDO. Pro přiblížení divadelního prostředí také vydává MDO **měsíčník Za oponou**. Důležité pro zvyšování prestiže MDO jsou i **koprodukční projekty**.

Přestože je divadelní sál značně vytížen vlastními představeními, MDO jej pravidelně poskytuje festivalu Divadelní Flóra, příp. dalším zájemcům o **pronájem** (např. Bohemia Prix Radio).

Workshop Staň se baletkou



Zdroj: MDO

Workshop Kurz komunikace

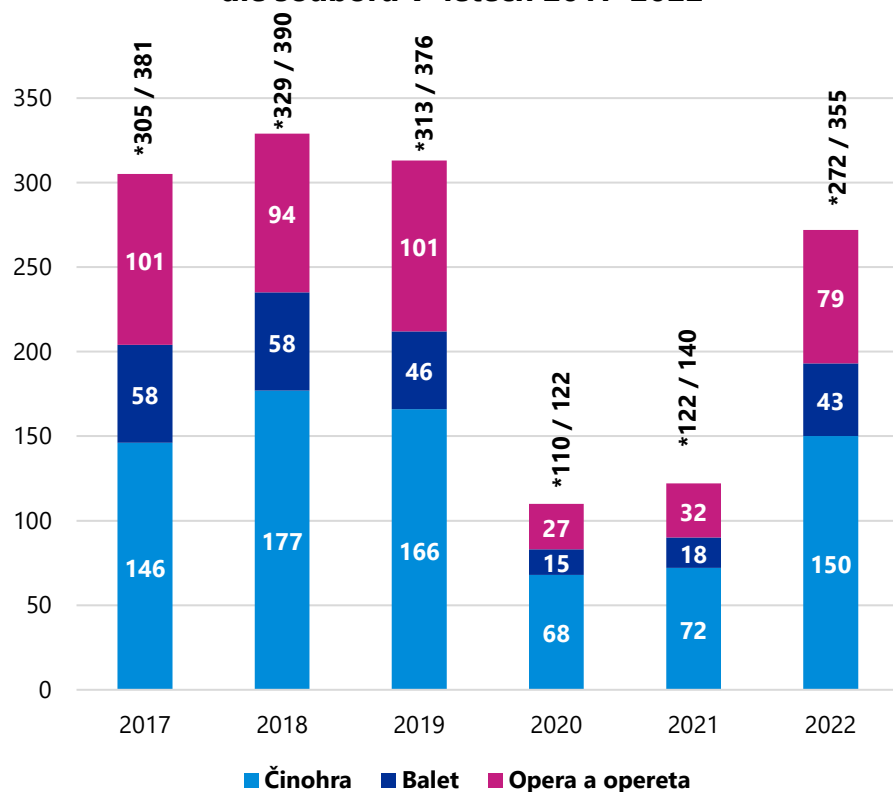


Zdroj: MDO

# Moravské divadlo Olomouc - nabídka

V letech 2017 až 2022 realizoval **nejvíce akcí** v rámci MDO **soubor činohry**, na který připadá zhruba polovina všech představení MDO. **Nejvíce akcí celkově (329 vlastních a 390 včetně hostů, pronájmů ap.) se uskutečnilo v r. 2018**, kdy odehrál soubor činohry 177 představení, soubor baletu 58 představení a soubor opery a operety 101 představení. V letech 2020 a 2021 byla nabídka MDO zásadně ovlivněna pandemií, v r. 2022 již došlo k oživení a celkový počet akcí MDO se přiblížil k předpandemickým hodnotám. Grafika vpravo prezentuje přehledně statistiku v oblasti nabídky MDO v roce 2022.

**Vývoj počtu akcí na domácí scéně MDO dle souborů v letech 2017-2022**



\*Celkem představení na domácí scéně / celkem akcí vč. pronájmů, hostů, festivalů ap.

**Vybraná statistická data MDO za rok 2022:**



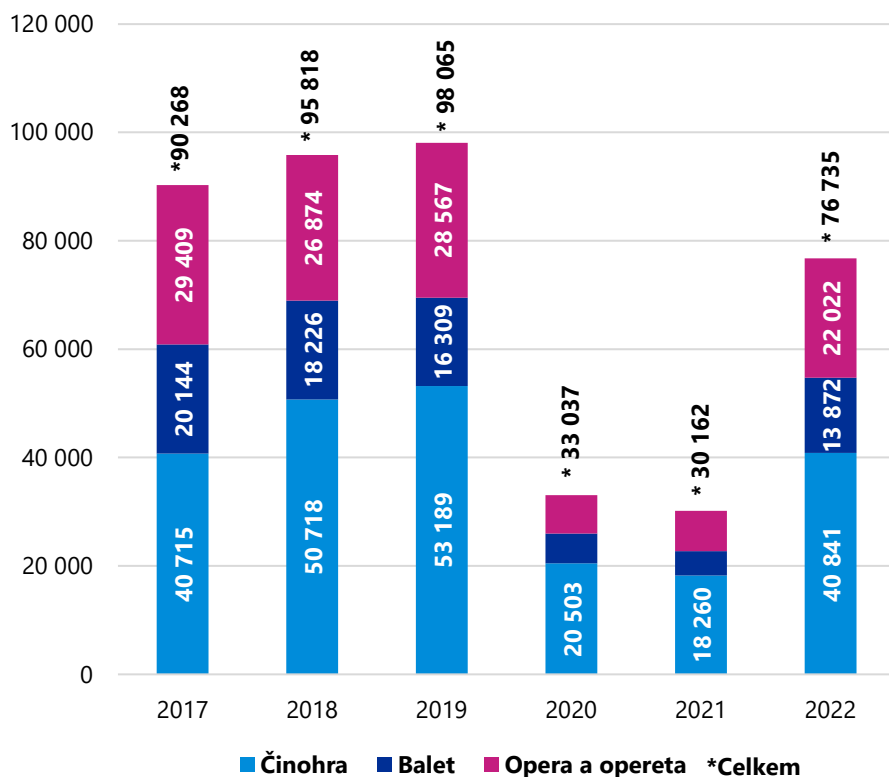
Za rok bývá ve **100-122 představeních zapojen orchestr**, některá baletní představení jsou prováděna bez orchestru s nahrávkou.



# Moravské divadlo Olomouc - poptávka

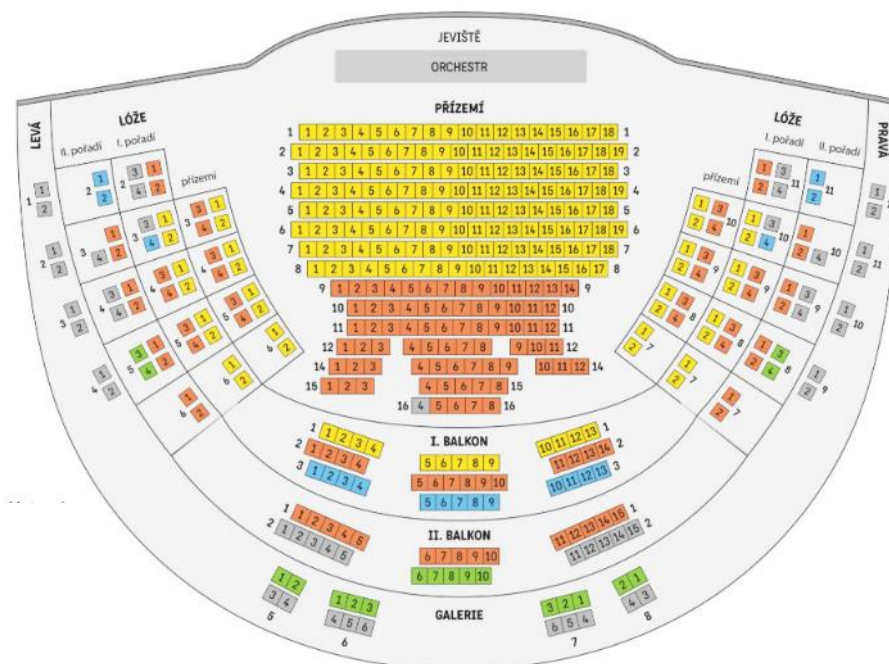
Mezi roky 2017 a 2019 se dařilo zvyšovat počet návštěvníků Moravského divadla Olomouc (MDO) a to až na 98 065. Největší zásluhu na tom měla představení souboru činohry (53 189 diváků v r. 2019), zejména díky dominantnímu podílu akcí. Období 2020 a 2021 bylo silně poznamenáno pandemií COVID. V roce 2022 se návštěvnost částečně vrátila na předpandemické hodnoty, když dosáhla 76 735 návštěvníků. Ze všech návštěvníků MDO v roce 2022 bylo 16 426 abonentních, přičemž cca 28 % abonentů bylo z Olomouckého kraje, mimo Olomouc. Plán hlediště hlavního sálu platný od září 2023 nabízí návštěvníkům výběr z 5 cenových kategorií a celkem 420 míst.

Vývoj počtu návštěvníků na domácí scéně MDO dle souborů v letech 2017-2022

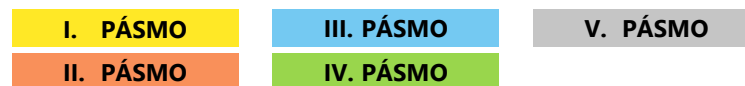


Roky 2020, 2021 a částečně 2022 byly výrazně ovlivněny pandemií Covid-19

Plán hlediště (hlavní sál) platný od 1. září 2023



Cenová kategorie:

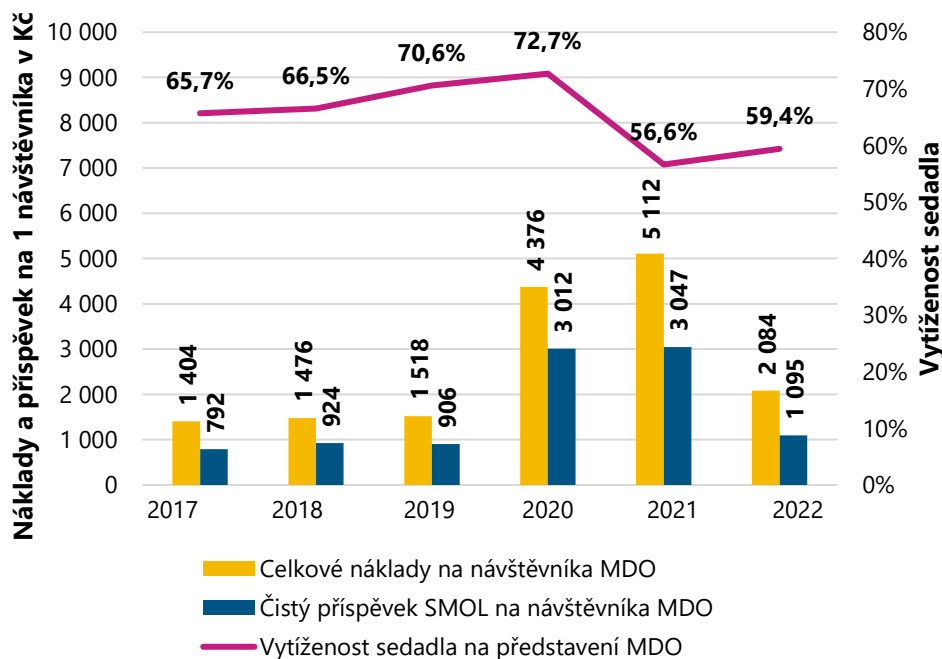


# Vytíženost sedadla, náklady na diváka, ceny vstupného

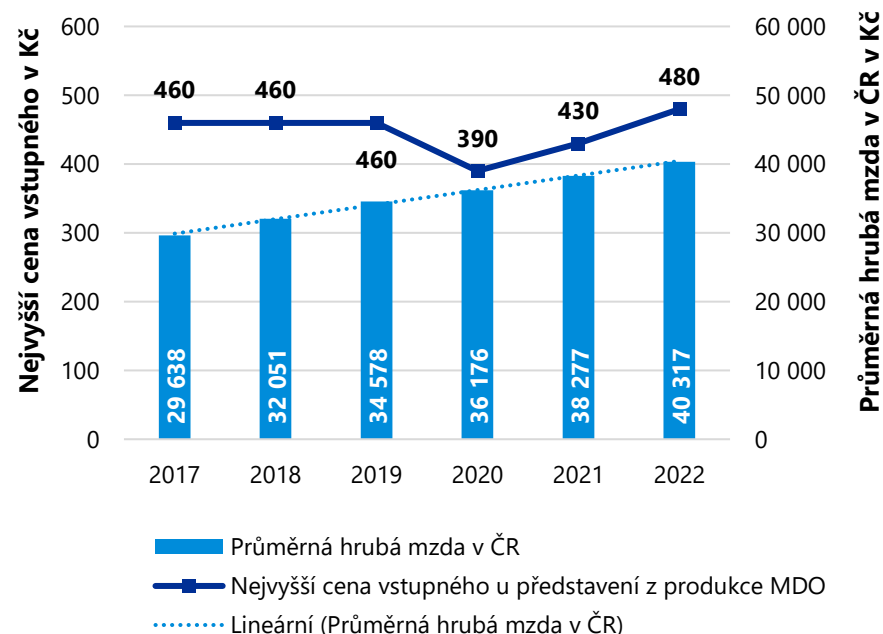
Graf vlevo prezentuje průměrnou vytíženost sedadla MDO (celková kapacita všech představení / počet návštěvníků), která se pomalu zvedá po pandemii a byla v roce 2022 na úrovni 59,4 %. Dále graf uvádí celkové náklady na 1 diváka MDO (celkové náklady / počet návštěvníků) - ty v roce 2022 dosahovaly **2 084 Kč, mírně pod průměrem zřizovaných divadel v ČR** v evidenci NIPOS (**2 156 Kč na diváka**). Z toho město dotovalo cca 53 % (1 095 Kč) – pozn.: čistý příspěvek SMOL na návštěvníka = (příspěvek na provoz + čas. rozlišení – odvody zpět – náklady na správu majetku) / počet návštěvníků.

Graf vpravo prezentuje vývoj růstu průměrné mzdy v ČR a vývoj nejdražší vstupenky MDO – je zřejmé, že cena byla v letech 2017 a 2022 na podobné úrovni, zatímco mzdy (a tím i kupní síla publika) vzrostly o desítky procent. NIPOS uvádí, že průměrná cena vstupenky do zřizovaných divadel v roce 2022 byla **321 Kč** (zbytek nákladů do 2 156 Kč dotovaly veřejné rozpočty). MDO průměrnou cenu neuvádí, ale lze ji dopočítat na **cca 211 Kč**. Divadlo pokračuje ve zvyšování cen směrem k celostátnímu průměru, v r. 2023 je nejvyšší cena 550 Kč.

### Vytíženost sedadla, celkové náklady a čistý příspěvek SMOL na představení (MDO)



### Vývoj průměrných hrubých mezd v ČR a nejvyšších cen vstupného MDO

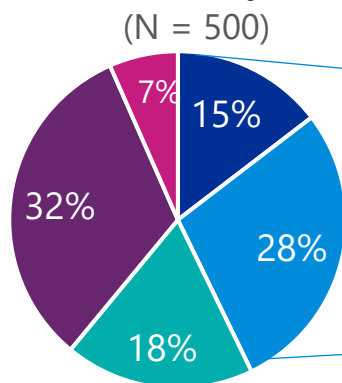


# Moravské divadlo Olomouc - publikum v Olomouckém kraji

V říjnu 2023 byl realizován **výzkum kulturního chování obyvatel Olomouckého kraje** na reprezentativním (kvótovaném) panelu 500 respondentů odpovídajícím populaci kraje. Z něj vyplynulo, že 15 % obyvatel Olomouckého kraje navštěvuje divadlo pravidelně, dalších 28 % bylo v divadle v posledních 5 letech a 18 % dříve. 32 % obyvatel divadlo zná, ale nenavštěvuje, pouze 7 % jej nezná.

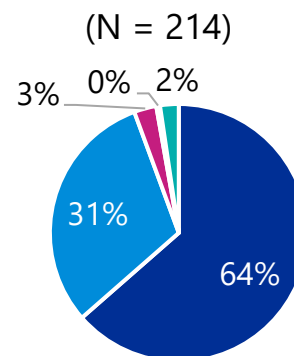
Prvním dvěma skupinám, tj. pravidelným návštěvníkům a těm, co MDO navštívili v posledních 5 letech (celkem 214 respondentů), byly položeny další otázky na spokojenost – **95 % bylo velmi nebo spíše spokojeno s představením**. Kladně hodnotili zejména atmosféru, herecké výkony, kostýmy a výpravu, operní a baletní představení, výběr repertoáru nebo příjemný personál. Od instituce očekávají většinou kvalitní kulturní zážitek, zábavu, vzdělání, široký repertoár. Několik respondentů zmínilo nespokojenost s přílišnou modernizací klasických děl.

## Znáte a navštěvujete MDO?



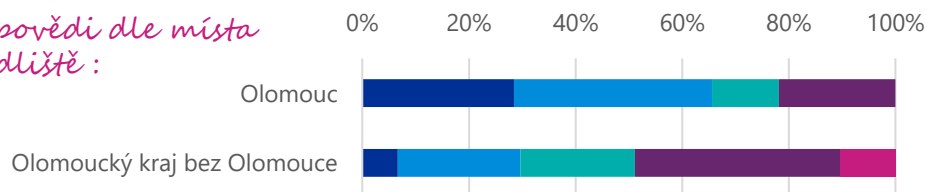
- Znám a navštěvuji pravidelně
- Znám a navštívil jsem v posledních 5 letech
- Znám a navštívil jsem více než před 5 lety
- Znám, ale nenavštěvuji
- Neznám

## Jak jste byli s poslední návštěvou MDO spokojeni?



- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

*odpovědi dle místa  
bydliště:*



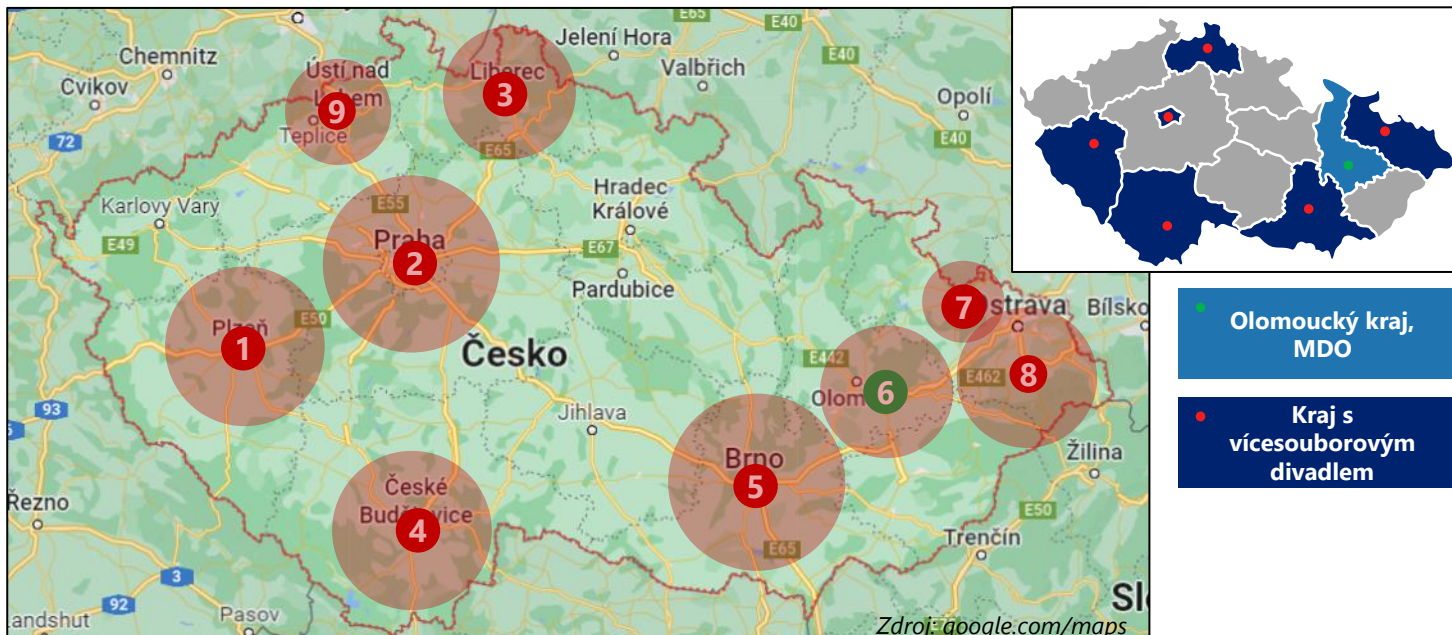
**Moravské divadlo Olomouc zná a navštěvuje 61 % obyvatel Olomouckého kraje. S poslední návštěvou bylo 95 % velmi nebo spíše spokojeno.**

# MDO – konkurence a potenciální poptávka mimo Olomouc

V ČR je celkem 9 vícesouborových divadel (činohra, balet, opera), vč. MDO. Z mapy níže je zřejmé, že každé vícesouborové divadlo v ČR je jediným ve svém kraji (s výjimkou divadel v Opavě a Ostravě v Moravskoslezském kraji) a 6 zbývajících krajů vícesouborovým divadlem nedisponuje. **MDO tedy může zvýšit tržby z prodeje představení a efektivitu nazkoušeného programu, zaměřili se kromě Olomouce a Olomouckého kraje také na publikum v Pardubickém kraji, Královéhradeckém kraji, kraji Vysočina a Zlínském kraji.**

Mapa vícesouborových divadel v ČR a jejich primárních spádových oblastí + menší mapa krajů ČR s (a bez) vícesouborovým divadlem

- 1 Divadlo J. K. Tyla, Plzeň
- 2 Národní divadlo, Praha
- 3 Divadlo F. X. Šaldy, Liberec
- 4 Jihočeské divadlo
- 5 Národní divadlo, Brno
- 6 Moravské divadlo Olomouc
- 7 Slezské divadlo Opava
- 8 Národní divadlo moravskoslezské
- 9 Severočeské divadlo s.r.o.



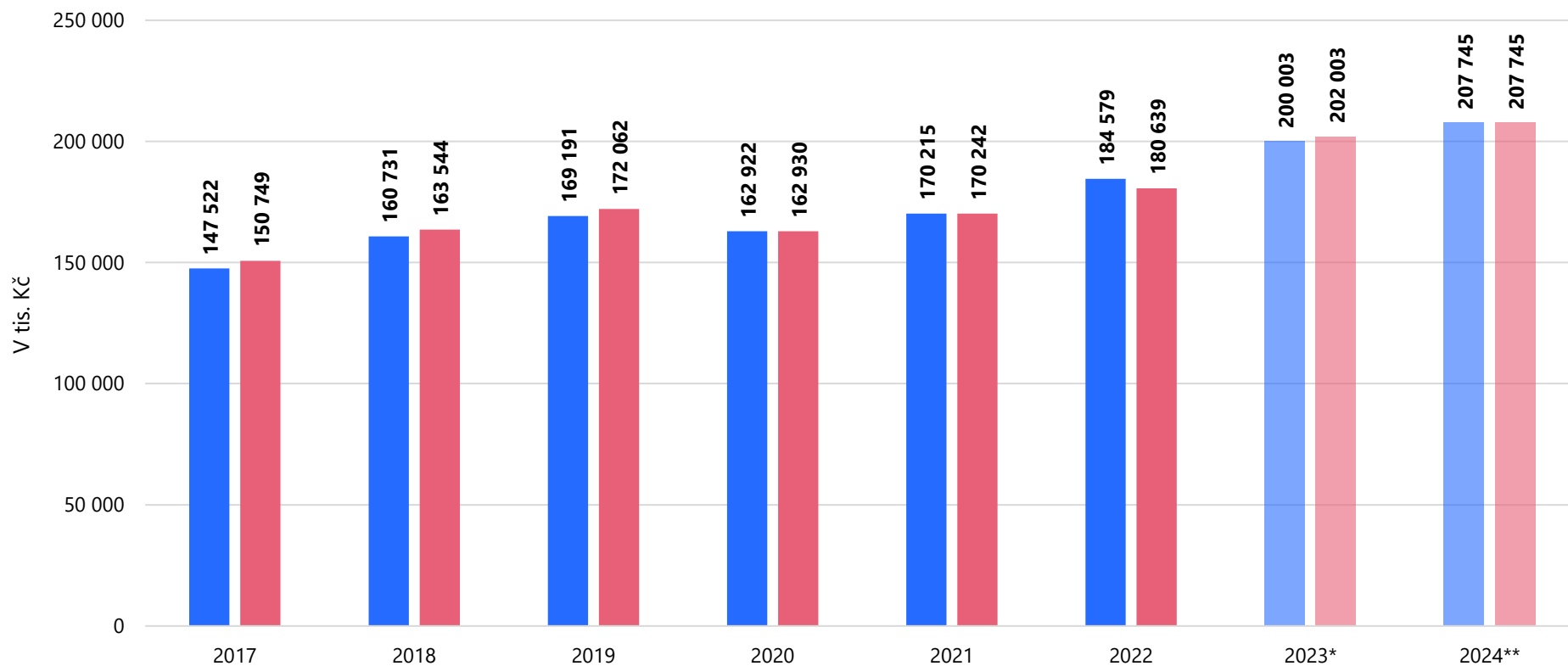
Počet obyvatel v krajích bez vícesouborového divadla (potencionální poptávka po představeních MDO)

| Kraj                        | Zlínský kraj | Pardubický kraj | Královéhradecký kraj | Kraj Vysočina | Středočeský kraj | Karlovarský kraj |
|-----------------------------|--------------|-----------------|----------------------|---------------|------------------|------------------|
| Počet obyvatel k 1. 1. 2023 | 580 531      | 528 761         | 555 267              | 514 777       | 1 439 391        | 293 595          |

# Vývoj nákladů a výnosů MDO

Následující graf zobrazuje **vývoj nákladů a výnosů Moravského divadla Olomouc vč. časového rozlišení v tis. Kč v letech 2017 až 2024**, průměrné hodnoty za rok 2023 a 2024 jsou pouze předpokládány, respektive navrhovány. Výnosy i náklady se vždy dařilo téměř vyrovnat, až na rok 2020 **mírně převažovaly výnosy**. **Jednoznačný trend růstu nákladů i výnosů** před pandemií pokračuje i po pandemii.

Vývoj nákladů a výnosů (vč. časového rozlišení) MDO v tis. Kč v letech 2017-2024



■ Náklady ■ Výnosy

\*předpoklad rozpočtu k 31. 12. 2023

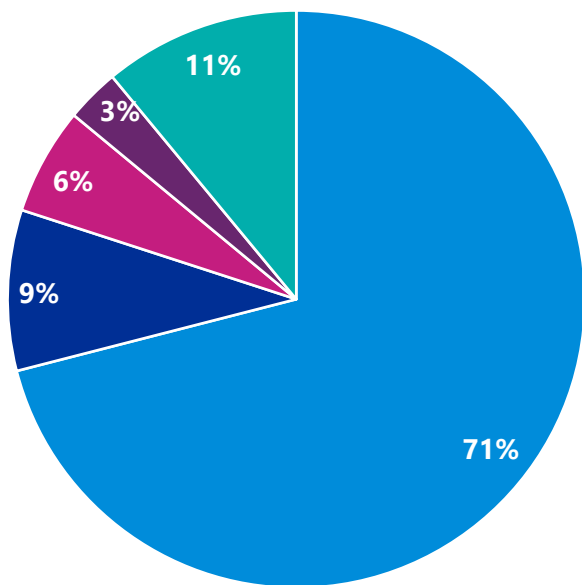
\*\* návrh rozpočtu k 31. 12. 2024 z rozpočtu zřizovatele

# Struktura nákladů a příjmů MDO v roce 2022

**Největší položkou v nákladech Moravského divadla Olomouc (MDO) byly v roce 2022 jednoznačně mzdové náklady (71 %, přes 130 mil. Kč). S výrazným odstupem následovaly náklady na služby (9 %, téměř 18 mil. Kč), odpisy (6 %, téměř 12 mil. Kč) a licence výkonných umělců (3 %, cca 5 mil. Kč). Ostatní nákladové položky se pohybovaly v nižších jednotkách procent, dohromady tvořily podíl 11 %.**

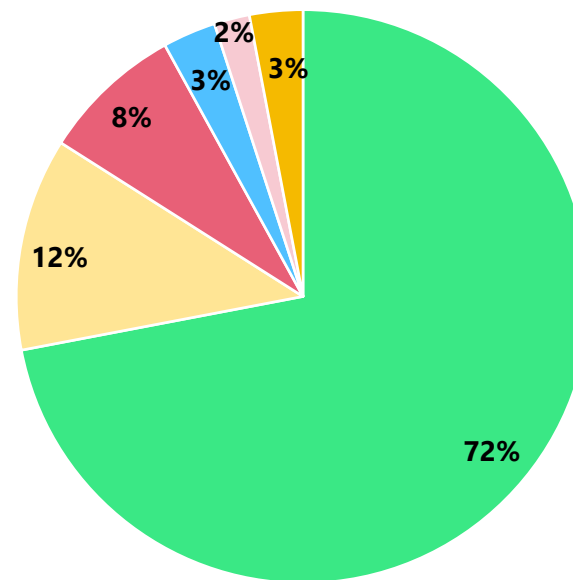
**Největší položkou v příjmech MDO byl v r. 2022 jednoznačně příspěvek a další dotace od zřizovatele (72 %, cca 123 mil. Kč), dále vlastní výnosy (12 %, cca 21 mil. Kč), dotace Ministerstva kultury (8 %, cca 14 mil. Kč), dotace Olomouckého kraje (3 %, 5 mil. Kč) a výnosy z vedlejší činnosti (2 %, cca 3,4 mil. Kč). Ostatní příjmové položky se pohybovaly v nižších jednotkách procent, dohromady tvořily podíl 12 %.**

## Struktura nákladů MDO v roce 2022



- Mzdové náklady
- Služby
- Odpisy
- Licence výkonní umělci
- Ostatní náklady

## Struktura příjmů MDO v roce 2022

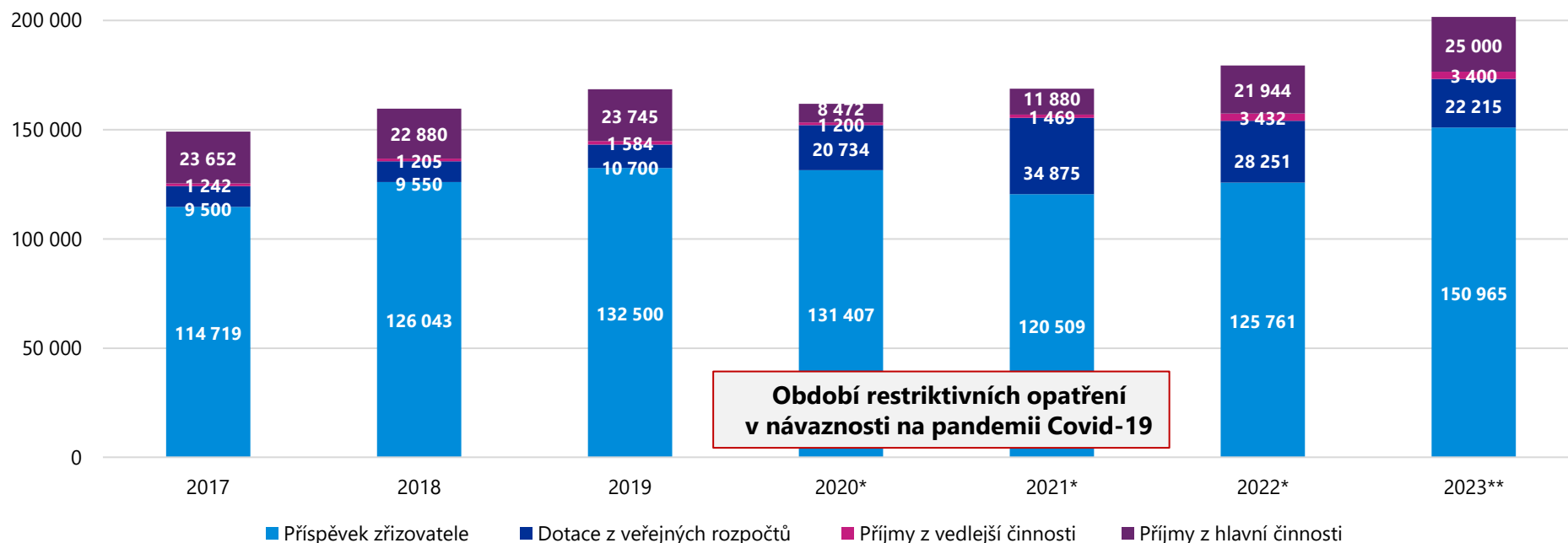


- Dotace zřizovatel
- Vlastní výnosy
- Dotace MK
- Dotace OLK
- Vedlejší činnost
- Ostatní příjmy

# Vývoj a struktura hlavních příjmů MDO v letech 2017-2023

**Hlavním a klíčovým příjmem Moravského divadla Olomouc (MDO) je příspěvek od zřizovatele.** Ten v roce 2022 představoval příspěvek 72 % všech příjmů MDO. Od roku 2017 do roku 2023 se příspěvek zvýšil o cca 32 % na 151 mil. Kč, jedná se však zejména o dramatický meziroční nárůst v roce 2023 (o cca 22 %). **Dotace z veřejných rozpočtů** se do roku 2019 pohybovaly kolem 10 mil. Kč, v letech 2020 a 2021 se postupně zvýšily na částku přesahující 34 mil. Kč, převážně však v rámci kompenzací za nemožnost hrát v důsledku vládních restrikcí. V dalších letech, po odeznění pandemie, zůstala celková výše dotace nad 20 mil. Kč. **Příjmy z vedlejší činnosti** se mezi roky 2017 až 2021 pohybovaly v rozmezí 1,2 až 1,6 mil. Kč, následně však vzrostly o více než 130 % na cca 3,4 mil. Kč v r. 2023. **Příjmy z hlavní činnosti** byly v letech 2022 a 2023 jen nepatrně vyšší než v letech před pandemií Covid-19 (cca 25 mil. Kč v r. 2023).

## Vývoj a struktura hlavních příjmů MDO (bez časového rozlišení) v letech 2017-2023



\*V dotacích z veřejných rozpočtů roku 2020 a 2021 je zahrnuto i navýšení dotace z MKČR v důsledku pandemie, v roce 2022 je zahrnuto časové rozlišení této dotace.

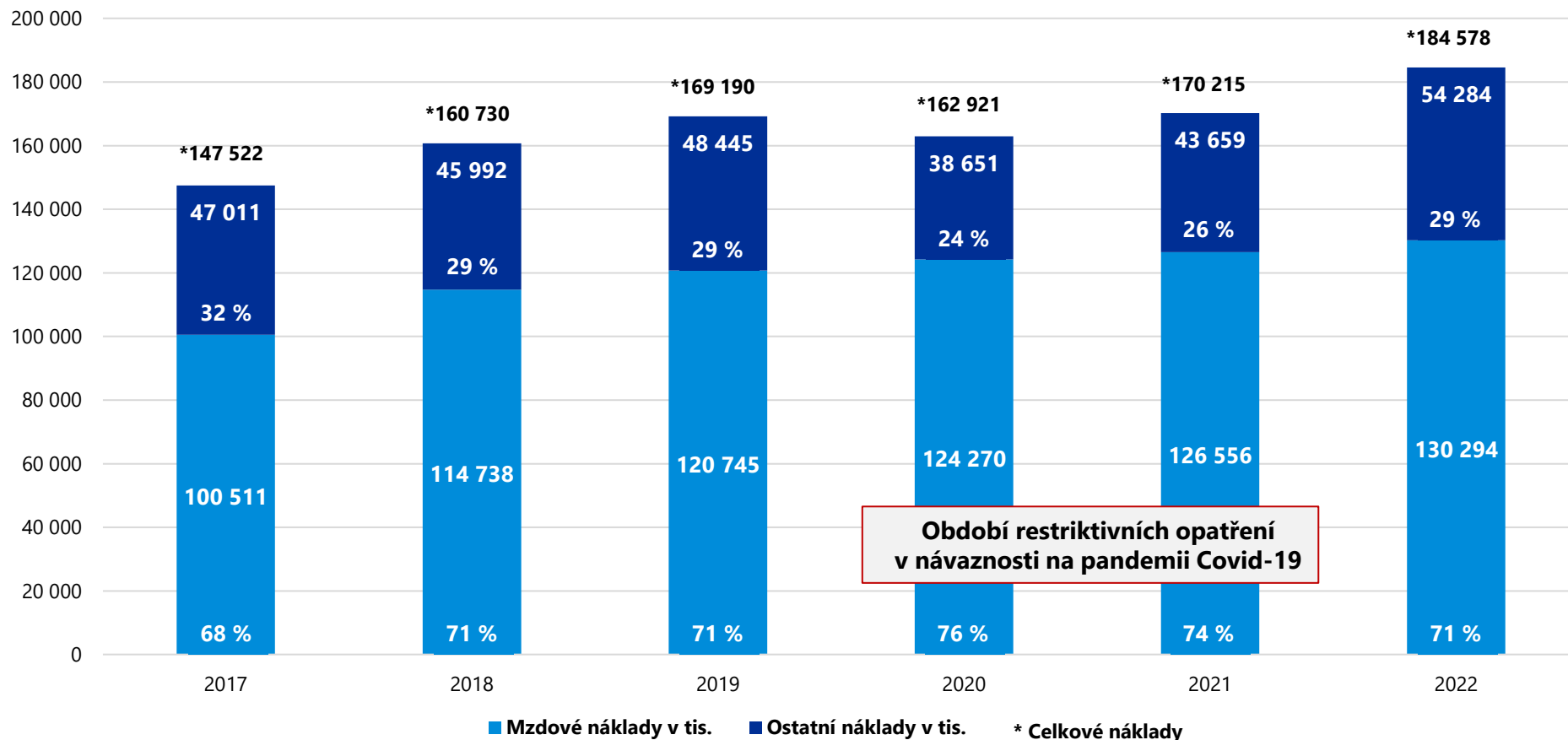
\*\* předpoklad k 31. 12. 2023

Zdroj: MDO: grafy VZ, údaj za r. 2023 u zřizovatele doplněn z Návrhu rozpočtu MDO 2023 a 2024, vlastní zpracování

# Vývoj mzdových nákladů MDO (největší nákladové položky)

Následující graf zobrazuje **vývoj mzdových nákladů a vývoj všech ostatních nákladů Moravského divadla Olomouc (MDO)** a současně srovnává **vývoj jejich podílu na celkových nákladech MDO**. Mzdové náklady jsou jednoznačně největší nákladovou položkou MDO. Jejich podíl od roku 2018 **přesahoval 70 %**. V důsledku relativně výrazného navyšování tarifů nařízeného vládou **vzrostly mzdové náklady ze 100 mil. Kč v roce 2017 na 130 mil. Kč v roce 2022** (nárůst o cca 30 %), tím se však zvyšují nároky na příspěvek zřizovatele (města).

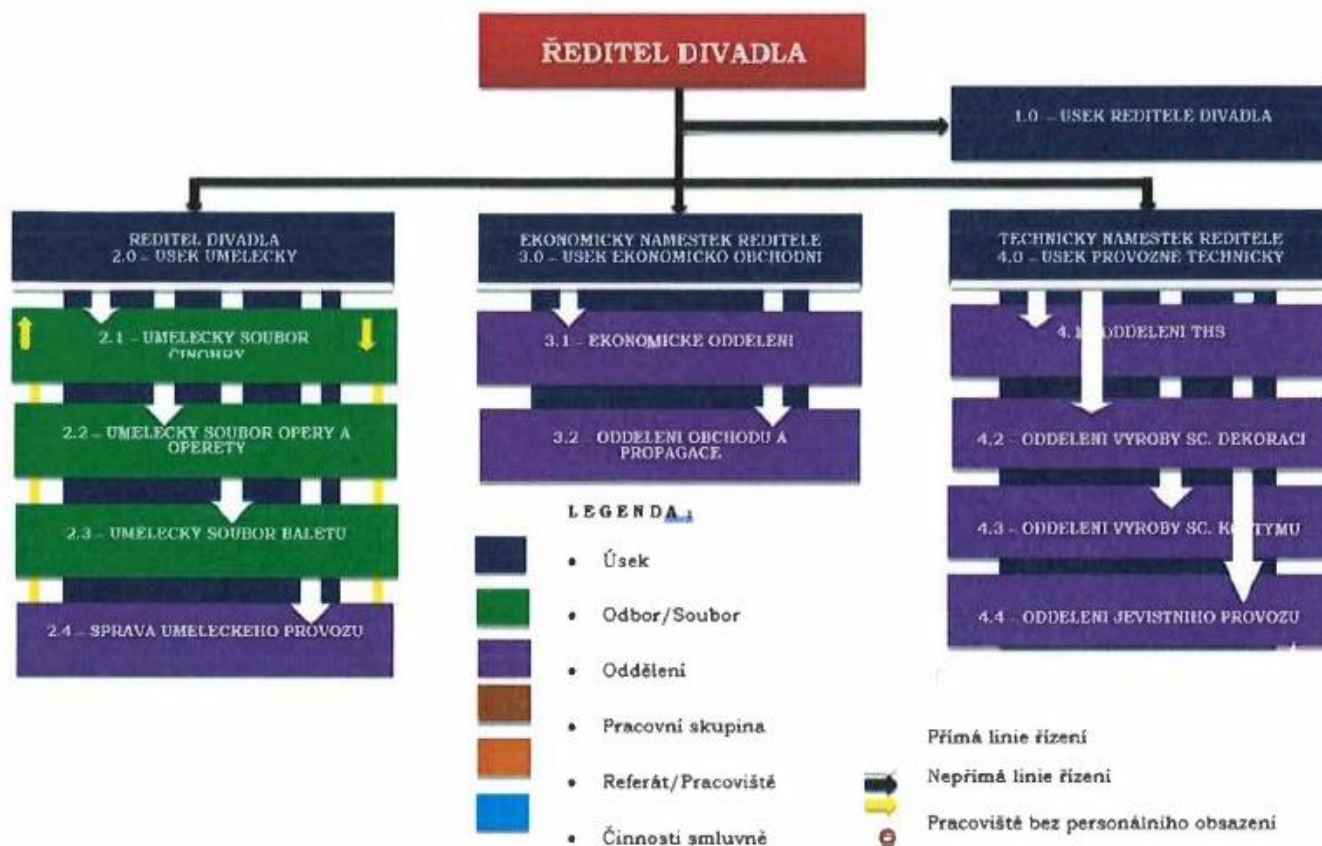
Vývoj mzdových nákladů a ostatních nákladů v tis. Kč. v letech 2017-2022





# Základní organizační struktura MDO

Základní kostru organizační struktury Moravského divadla Olomouc (MDO) tvoří **umělecký úsek, úsek ekonomicko-obchodní a úsek provozně technický, jež podléhají řediteli divadla**, respektive úseku ředitele divadla. Celkový počet pracovních míst vedený v MDO k 1. 2. 2023 byl 254, přičemž **přepočtený stav pracovních úvazků činil 236,9**. Dalších 24 pracovníků mělo podepsanou dohodu o provedení činnosti (DPČ) a 14 dohodu o provedení práce (DPP).

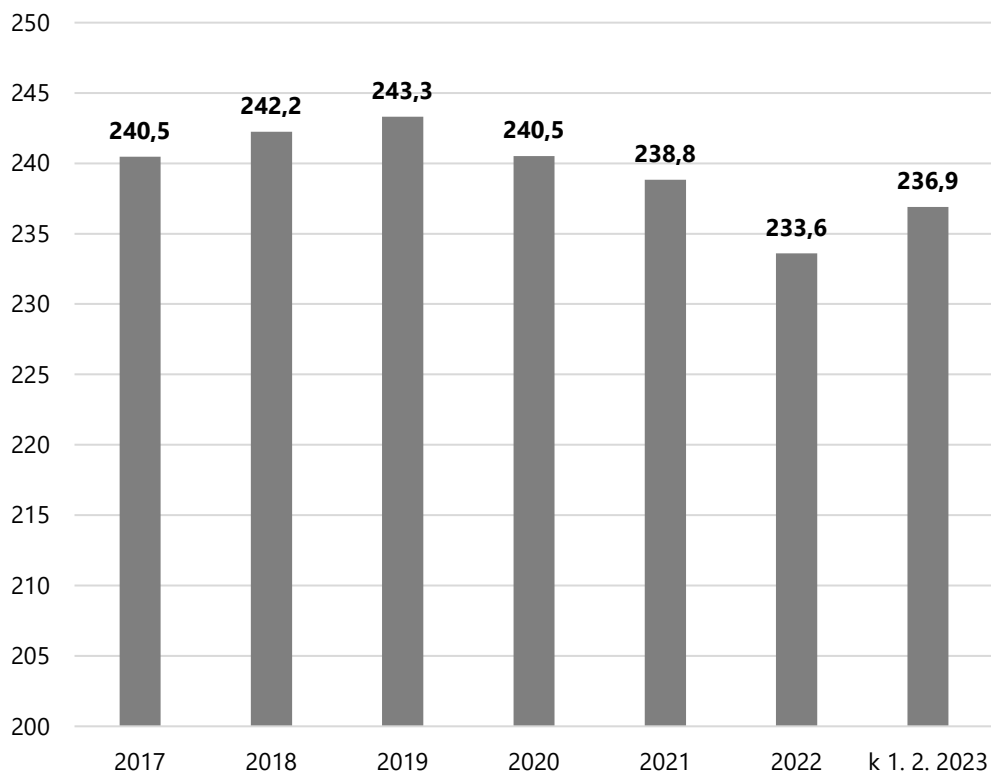


| MDO – přepočtený stav pracovních úvazků k 1. 2. 2023             |              |
|------------------------------------------------------------------|--------------|
| Středisko, útvar, soubor                                         | Počet úvazků |
| Útvar ředitele (vč. ekonomického úseku a správy umělec. provozu) | 10,9         |
| Útvar obchodní                                                   | 6,5          |
| Soubor činohry                                                   | 21,5         |
| Soubor opery a operety (včetně orchestru a sboru)                | 98,5         |
| Soubor baletu                                                    | 30,5         |
| Ateliér MDO                                                      | 1            |
| Hospodářská správa                                               | 4            |
| Údržba                                                           | 2            |
| Scénický úsek - výroba dekorací                                  | 6            |
| Kostýmní úsek - krejčovny                                        | 13           |
| Scénický úsek - technika, rekvizitárna                           | 17           |
| Kostýmní úsek - garderóba, vlásenkárna                           | 17           |
| Elektroúsek                                                      | 9            |
| <b>Celkem</b>                                                    | <b>236,9</b> |

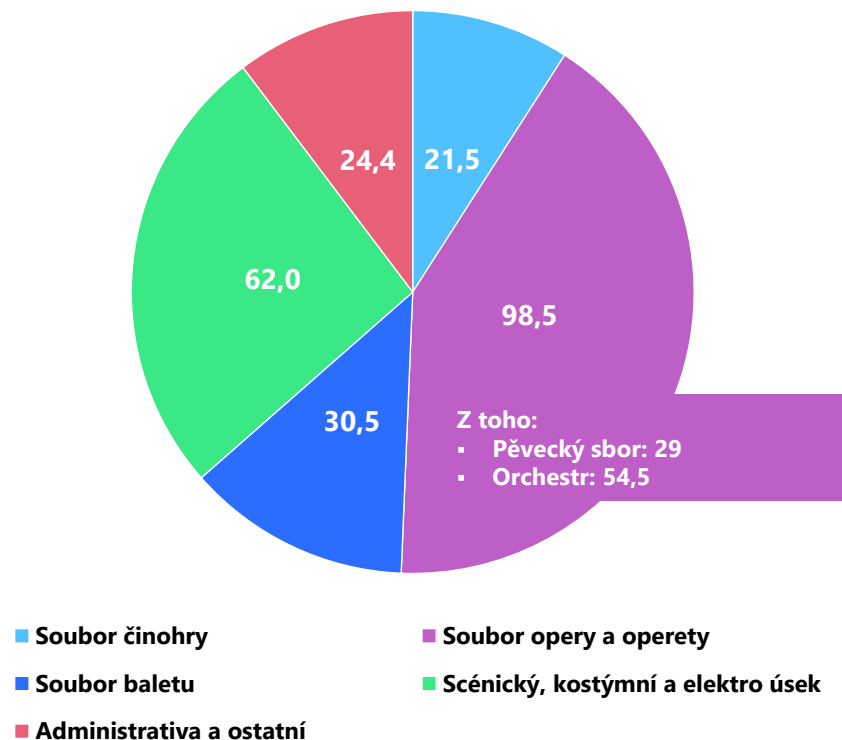
# Vývoj a rozložení zaměstnanců MDO v letech 2017-2023

**Přepočtený stav zaměstnanců Moravského divadla Olomouc (MDO) k 1. 2. 2023 činil 236,9**, což představuje mírný nárůst oproti roku 2022, avšak po třech letech snižování stavů. V letech před pandemií Covid-19 byl tento stav trvale nad 240. **Největší podíl zaměstnanců k 1. 2. 2023 patřil jednoznačně souboru opery a operety** (98,5 zaměstnanců, z toho 29 členů pěveckého sboru a 54,5 zaměstnanců v orchestru) a následně **scénickému, kostýmnímu a elektro úseku** (celkem 62 zaměstnanců). S odstupem následovaly soubory baletu (30,5 zaměstnanců) a činohry (21,5 zaměstnanců). V administrativě a ostatní, kam jsou zařazeny i obchodní úsek a úsek ředitele, bylo zaměstnáno 24,4 pracovníků.

**Vývoj počtu zaměstnanců MDO v letech 2017-2023 (přepočtený stav)**



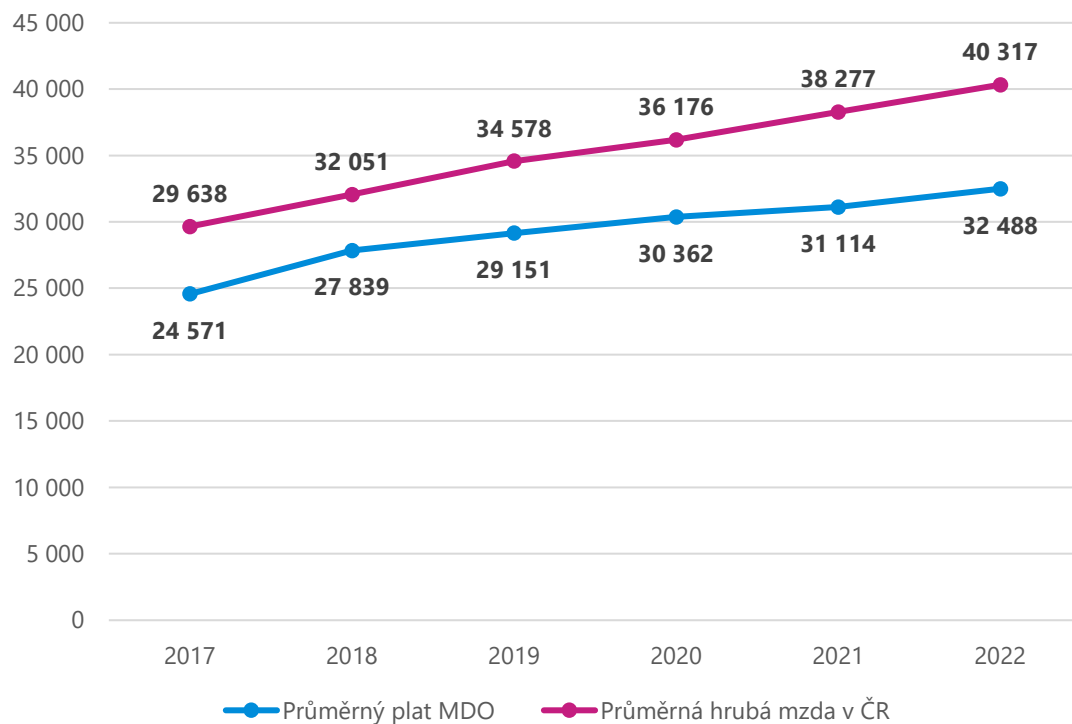
**Základní rozložení přepočteného stavu zaměstnanců k 1. 2. 2023**



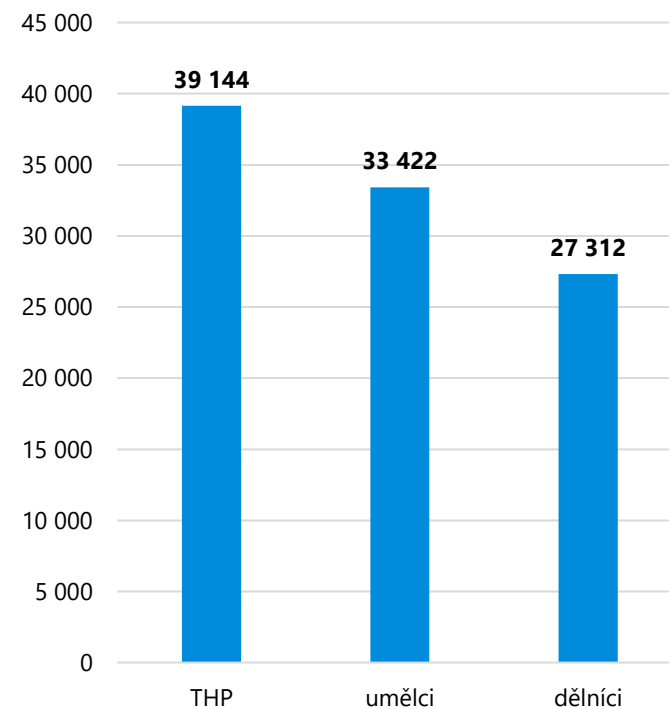
# Průměrný plat v MDO

**Průměrný plat v Moravském divadle Olomouc (MDO) se v letech 2017 až 2022 zvýšil o 32 % z 24 571 Kč na 32 488 Kč, což je o něco nižší tempo než tempo růstu průměrné hrubé mzdy v ČR (36 %).** Jednalo se o relativně příznivé hospodářské období, kdy došlo částečně k narovnání platových podmínek. Nejvyšší průměrný plat v MDO v roce 2022 náležel administrativním zaměstnancům a **THP** (ředitel, šéfové souborů, vedoucí zaměstnanci, administrativa), a to 39 144 Kč. **Umělci** (herci, zpěváci, hudebníci, tanečníci, korepetitoři, dirigenti, inspicie) měli průměrný plat 33 422 Kč a **dělníci** (garderoba, vlásenkáři, technika, rekvizitáři, osvětlovači, zvukaři, krejčoví a další) 27 312 Kč. Přes poměrně rychlý růst zůstává průměrný plat MDO **výrazně pod průměrnou mzdou v ČR** (ta v roce 2022 činila 40 317 Kč měsíčně). Průměrný plat MDO do určité míry snižuje poměrně vysoký podíl dělnických divadelních profesí s nejnižšími tarify.

### Vývoj průměrného platu v MDO v Kč v letech 2017-2022



### Průměrný plat v MDO v Kč v roce 2022 (THP, umělci, dělníci)



# Využití lidí a souborů MDO – kolektivní smlouva a pracovní řád

V roce 2022 působily v Moravském divadle Olomouc (MDO) **3 odborové organizace Základní organizace Odborová asociace divadelníků při Moravském divadle Olomouc, Základní organizace Unie orchestrálních hudebníků při Moravském divadle Olomouc a Základní odborová organizací zaměstnanců MDO**, se kterými byla uzavřena kolektivní smlouva v roce 2018. Kolektivní smlouva obsahuje ujednané podmínky pro zaměstnance a zaměstnavatele, které se obě strany zavazují dodržovat. Pokud chceme přesněji definovat pracovní náplň zaměstnanců MDO, je potřeba zmínit **Pracovní řád MDO, taktéž z roku 2018**. Podrobnější obsah pracovního řádku vztahující se k vytížení pracovníků MDO je v následující tabulce.

| Pojem z pracovního řádu                                 | Definice                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Specifické povinnosti uměleckých zaměstnanců MDO</b> | Dostavit se na zkoušku včas, tak aby mohla být zahájena v určitou dobu a své úkony (text, party) ovládat dle pokynů...<br><b>Dostavit se na určené pracoviště jednu hodinu před začátkem</b> přestavení a nejpozději 30 před začátkem představení, neúčinkují-li v prvním jednání. <b>Členové orchestru a dirigenti</b> jsou povinni se na pracoviště dostavit <b>nejpozději 30 minut před začátkem představení a 15 minut před začátkem zkoušky</b> .                                                                                                                                                                                           |
| <b>Pracovní doba</b>                                    | Stanovená pracovní doba pro zaměstnance MDO činí <b>40 hodin týdně</b> . Týden je období na sebe navazujících 7 dnů.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Rozvržení pracovní doby</b>                          | Jsou stanoveny okruhy pracovníků, u kterých je uplatněno rovnoměrné rozvržení pracovní doby do pětidenního i šestidenního pracovního týdne, a okruhy pracovníků, u kterých je uplatněno nerovnoměrné rozložení pracovní doby. Pracovní doba na jednotlivé týdny není rozvržena, ale průměrná pracovní doba nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu v období 52 týdnů po sobě jdoucích.<br><b>V režimu rovnoměrné pracovní doby pracují:</b> ředitel, administrativní pozice, výrobní pozice a další.<br><b>V režimu nerovnoměrné pracovní doby pracují:</b> vedoucí uměleckých souborů, umělečtí zaměstnanci, technické pozice, další. |
| <b>Evidence pracovní doby</b>                           | Evidenci vedou vedoucí zaměstnanci. <b>Uměleckým zaměstnancům MDO se evidují jednotlivé korepetice, zkoušky a představení.</b> Příchody zaměstnanců na představení evidují inspicienti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Dovolená</b>                                         | Výměra dovolené zaměstnanců MDO za kalendářní rok činí <b>5týdnů</b> .<br>V době divadelních prázdnin jsou pracující v režimu nerovnoměrné pracovní doby povinni vyčerpat svou dovolenou na zotavenou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

# Průměrné vytížení pracovníků MDO k počtu představení

**Umělečtí pracovníci Moravského divadla Olomouc jsou vytíženi na různě vysoké úrovni v závislosti na svém souboru i konkrétní roli** (např. harfistka má menší vytížení než houslisté). Pokud zprůměrujeme vytížení celkových souborů, pouze členové orchestru v průměru tráví více času na představeních než na zkouškách, u ostatních souborů je tomu naopak. Počty představení, dle kterých je vypočteno vytížení souborů, jsou: činohra 150, balet 43, opera a opereta 79 a orchestr cca 111 představení za rok 2022 dle informací na str. 20. Tabulka níže uvádí, kolik procent z celkových představení souboru hraje průměrný člen souboru. **Nejméně jsou v průměru vytíženi operní sólisté a to jen na 38 %** (tzn. průměrný operní zpěvák účinkuje v 38 % operních představeních MDO).

| Průměrný člen souboru  |             | Počet za rok (průměrně 1 umělec) | Počet představení souboru za rok | Vytížení za rok (průměrné zapojení členů / celkový počet představení souboru) |
|------------------------|-------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Orchestr               | představení | 69                               | cca 111                          | <b>62 %</b>                                                                   |
|                        | zkoušky     | 67                               |                                  |                                                                               |
| Sbor                   | představení | 71                               | 79                               | <b>90 %</b>                                                                   |
|                        | zkoušky     | 125                              |                                  |                                                                               |
| Opera (operní sólisté) | představení | 30                               | 79                               | <b>38 %</b>                                                                   |
|                        | zkoušky     | 95                               |                                  |                                                                               |
| Činohra                | představení | 71                               | 150                              | <b>47 %</b>                                                                   |
|                        | zkoušky     | 82                               |                                  |                                                                               |
| Balet                  | představení | 38                               | 43                               | <b>88 %</b>                                                                   |
|                        | zkoušky     | 168                              |                                  |                                                                               |

*Zdroj: evidence MDO, vlastní výpočty a zpracování*

**Vytížení jednotlivých umělců z hlediska počtu představení se pohybuje mezi 38 %** (operní sólisté, kteří jsou obsazováni dle potřebných rolí a hlasů) až po **90 %** (členové sboru a baletu, kteří jsou obsazováni většinou jako celý soubor).

# Průměrné vytížení pracovníků MDO k fondu pracovní doby

Dále je vypočten počet odpracovaných hodin a vytížení umělců v rámci pracovní doby 40 hodin týdně (dle pracovního řádu MDO). Pro výpočet počtu hodin zkoušek a představení předpokládáme, že **orchestr, sbor a sólisté tráví zkouškou a představením max. 4h. Pro činohru a balet je to 4,5h pro zkoušku a 3,5h pro představení** (jsou započtené i povinnosti chodit na představení 1h předem a na zkoušku min. 15 minut předem). K tomu je však potřeba přičíst **domácí individuální přípravu**, která je různá, pravděpodobně však nepřesáhne celkovou dobu zkoušek a představení, je tedy velkoryse započítána a) ve výši 100 % součtu hodin zkoušek a představení – pro orchestr, operní sólisty a činohru, nebo b) ve výši 50 % zkoušek a představení pro sbor a baletní soubor (opět se může lišit u jednotlivých pracovníků a souborů, jedná se o model). Celkový fond pracovní doby při 40 hodinách týdně a po odečtení 5 týdnů dovolené byl v roce 2022 celkem 1816 hodin ročně.

**Procento vytížení je vypočítáno jako celkový počet odpracovaných hodin včetně domácí přípravy k celkovému fondu pracovní doby.**

| Průměrný člen souboru  |             | Počet za rok (průměrně 1 umělec) | Počet hodin za rok | Počet hodin za měsíc | Odhad hodin domácí individuální přípravy za měsíc | Odpracováno včetně odhadu individuální domácí přípravy: měsíc / rok (cca 11 měsíců) | Vytížení za rok (vzhledem k fondu pracovní doby 1816 h / rok) |
|------------------------|-------------|----------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Orchestr               | představení | 69                               | 276                | 25                   | 49                                                | 198,9 h / měsíc                                                                     | 60 %                                                          |
|                        | zkoušky     | 67                               | 301,5              | 24                   |                                                   | 1 088 h / rok                                                                       |                                                               |
| Sbor                   | představení | 71                               | 284                | 26                   | 35,5                                              | 107 h / měsíc                                                                       | 70 %                                                          |
|                        | zkoušky     | 125                              | 562,5              | 45                   |                                                   | 1 269 h / rok                                                                       |                                                               |
| Opera (operní sólisté) | představení | 30                               | 120                | 11                   | 45,5                                              | 91 h / měsíc                                                                        | 55 %                                                          |
|                        | zkoušky     | 95                               | 427,5              | 35                   |                                                   | 1 000 h / rok                                                                       |                                                               |
| Činohra                | představení | 71                               | 248,5              | 23                   | 56                                                | 112 h / měsíc                                                                       | 68 %                                                          |
|                        | zkoušky     | 82                               | 369                | 24                   |                                                   | 1 235 h / rok                                                                       |                                                               |
| Balet                  | představení | 38                               | 133                | 12                   | 40                                                | 121 h / měsíc                                                                       | 73 %                                                          |
|                        | zkoušky     | 168                              | 756                | 69                   |                                                   | 1 333 h / rok                                                                       |                                                               |

**Nejméně jsou v průměru vytíženi operní sólisté a to jen na 55 % pracovní doby, nejvíce balet díky vysokému počtu zkoušek (73 % pracovní doby). Žádný soubor nedosahuje průměrného vytížení víc než 75 % (včetně odhadu domácí přípravy).**

Pokud přepočteme průměrný měsíční plat umělce MDO (33 422 Kč / měsíc), vychází průměrný hodinový plat na cca 300 až 370 Kč / hodinu (bez započtení domácí přípravy až na dvojnásobek).

# Vytížení sálů a prostor společné budovy – MDO

Jak bylo zmíněno dříve, Moravské divadlo Olomouc (MDO) má **jen 1 scénu pro 3 soubory**. Divadelní sál je stále k dispozici souborům MDO a **k pronájmům dochází jen zřídka**. Při provozu 3 souborů na 1 jevišti je **nejvíce vytížena technická složka divadla**, kdy jsou v MDO dvě skupiny: jedna pro činohru a druhá pro operu a balet. Divadelní sál je tak vytížen každý den nejen zkouškami a představeními, ale hlavně **neustálou přestavbou**.

Každý soubor má svoji zkušebnu: **činoherní zkušebna, baletní sál, zkušebna orchestru a zkušebna sboru**. Ze zkušeben je **nejvíce vytížen baletní sál**, kde mají tanečníci každý den tréninky a následně zkoušky, také zde má hodiny Baletní studio při MDO. **Každodenně je vytížena i činoherní zkušebna** viz. modelový příklad. **Zkušebny orchestru a sboru jsou vytíženy dle potřeby zkoušení oper a operet**, sborový sál je využíván také pro besedy s diváky a workshopy Ateliéru a činoherní zkušebna pro Hudebně-dramatické studio. V pozdější části zkoušení opery jsou již zkoušky na divadelním sále se všemi složkami (solisté, sbor, orchestr).

## Modelový příklad stávajícího vytížení divadelního sálu

|           | Pondělí             | Úterý              | Středa              | Čtvrtek           | Pátek               | Sobota             | Neděle              |
|-----------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Dopoledne | zkouška opera       | přestavba, zkouška | zkouška opera       | zkouška opera     | zkouška opera       | přestavba, zkouška | přestavba           |
| Odpoledne | přestavba           | představení opera  | zkouška balet       | technická zkouška | přestavba           | představení balet  |                     |
| Večer     | představení činohra |                    | představení činohra | Představení opera | představení činohra |                    | představení činohra |

## Modelový příklad stávajícího vytížení činoherní zkušebny

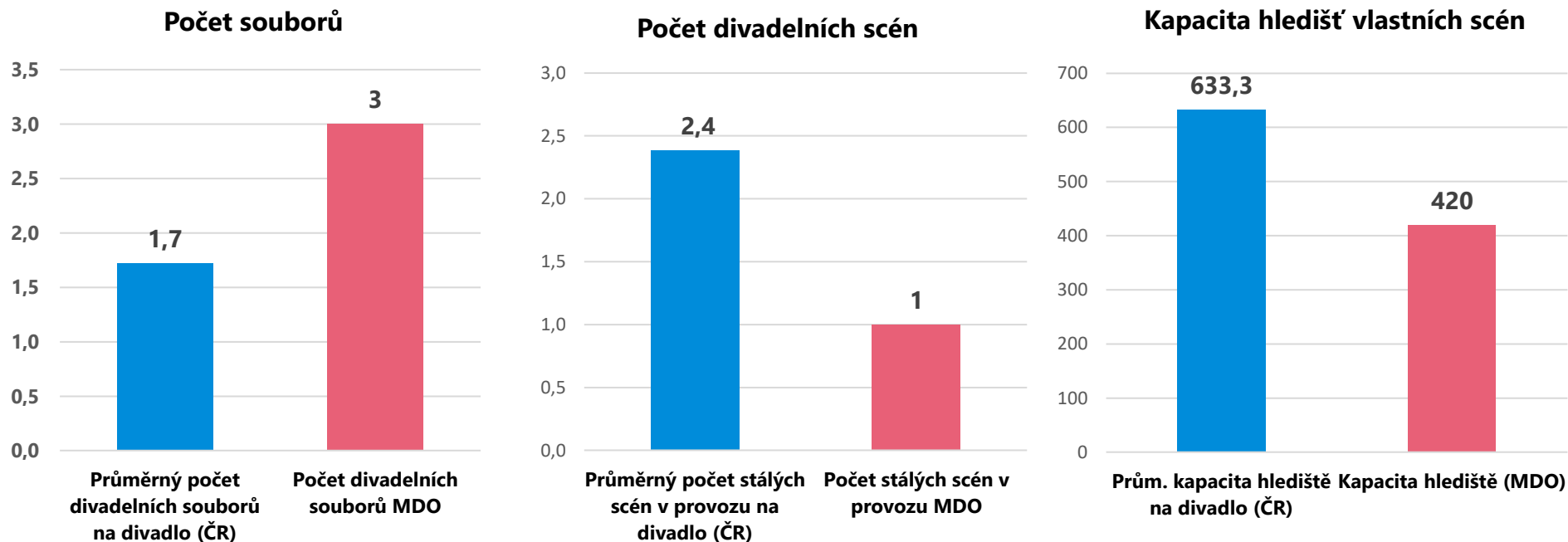
|           | Pondělí            | Úterý                | Středa          | Čtvrtek              | Pátek             | Sobota | Neděle |
|-----------|--------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-------------------|--------|--------|
| Dopoledne | zkouška činohra    | zkouška činohra      | zkouška činohra | zkouška činohra      | zkouška činohra   |        |        |
| Odpoledne |                    | Hudebně-dram. studio |                 | Hudebně-dram. studio |                   |        |        |
| Večer     | ansámblová zkouška | opakovací zkouška    |                 | ansámblová zkouška   | opakovací zkouška |        |        |

# Komparativní analýza Moravského divadla Olomouc s vybranými vícesouborovými divadly v ČR



# Základní srovnání MDO s českými zřizovanými divadly

V roce 2022 mělo Moravské divadlo Olomouc (MDO) 3 divadelní soubory, 1 stálou scénu v provozu a kapacitu hlediště 420 míst. Jedná se o jediné třísouborové divadlo v Česku, které má pouze jednu scénu. Ve srovnání s dalšími divadly zřizovanými MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy (tzn. nejen vícesouborovými) disponuje MDO nadprůměrným počtem souborů, podprůměrným počtem scén a také podprůměrnou kapacitou hlediště.



Pozn. Jedná se o srovnání divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy

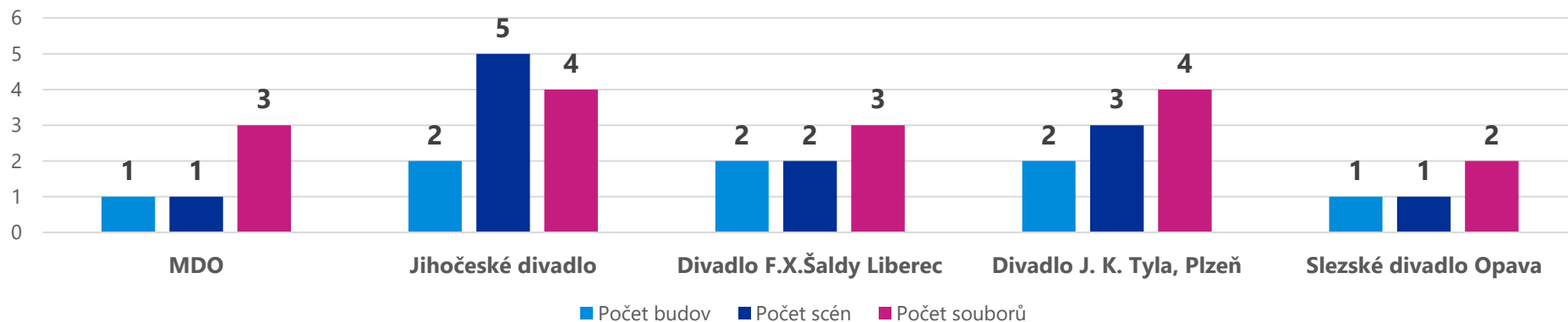
Zdroj: NIPOS – předběžná data 2022, vlastní zpracování

**Pouze 1 stálá scéna v provozu pro třísouborové divadlo, která limituje i celkovou kapacitu hlediště, je značně znevýhodňující a omezující** a také finančně, administrativně a technicky náročná. Klasický repertoárový režim (dlouhé mezidobí mezi reprízami) a poměrně velký počet titulů v repertoáru navíc kladou další nároky na logistiku a skladování kulís, kostýmů a rekvizit, stejně jako na paměť umělců, marketing, náklady na hostující umělce a další.

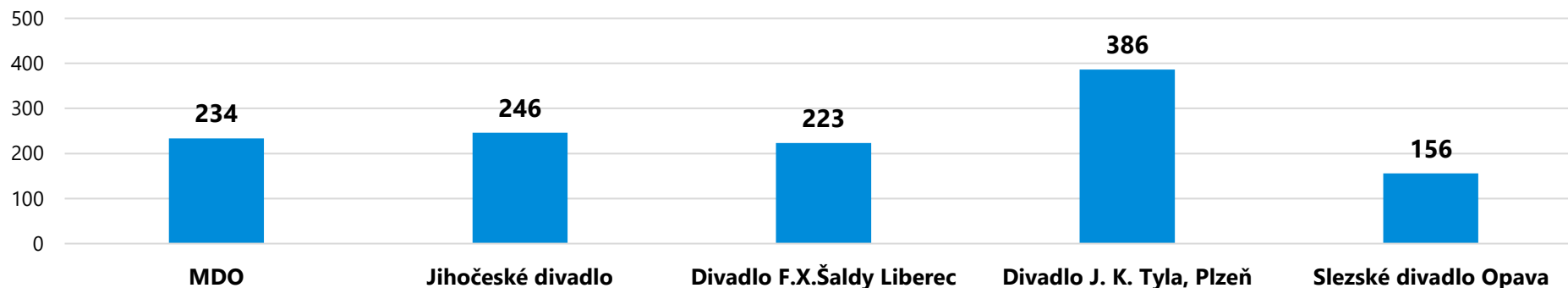
# Srovnání počtu budov, scén, souborů a zaměstnanců

Následující analýza srovnává Moravské divadlo Olomouc (MDO) s vybranými (podobnými) vícesouborovými divadly v ČR. MDO disponuje 3 soubory (méně má pouze Slezské divadlo Opava), ale přitom **pouze 1 budovou a 1 scénou**, což je ze všech nejméně. Značná konkurenční **nevýhoda MDO se nepromítá ani do nižšího počtu zaměstnanců**, je zhruba na úrovni Jihočeského Divadla a divadla F. X. Šaldy.

### Počet budov, scén a souborů v MDO a podobně velkých vícesouborových divadlech



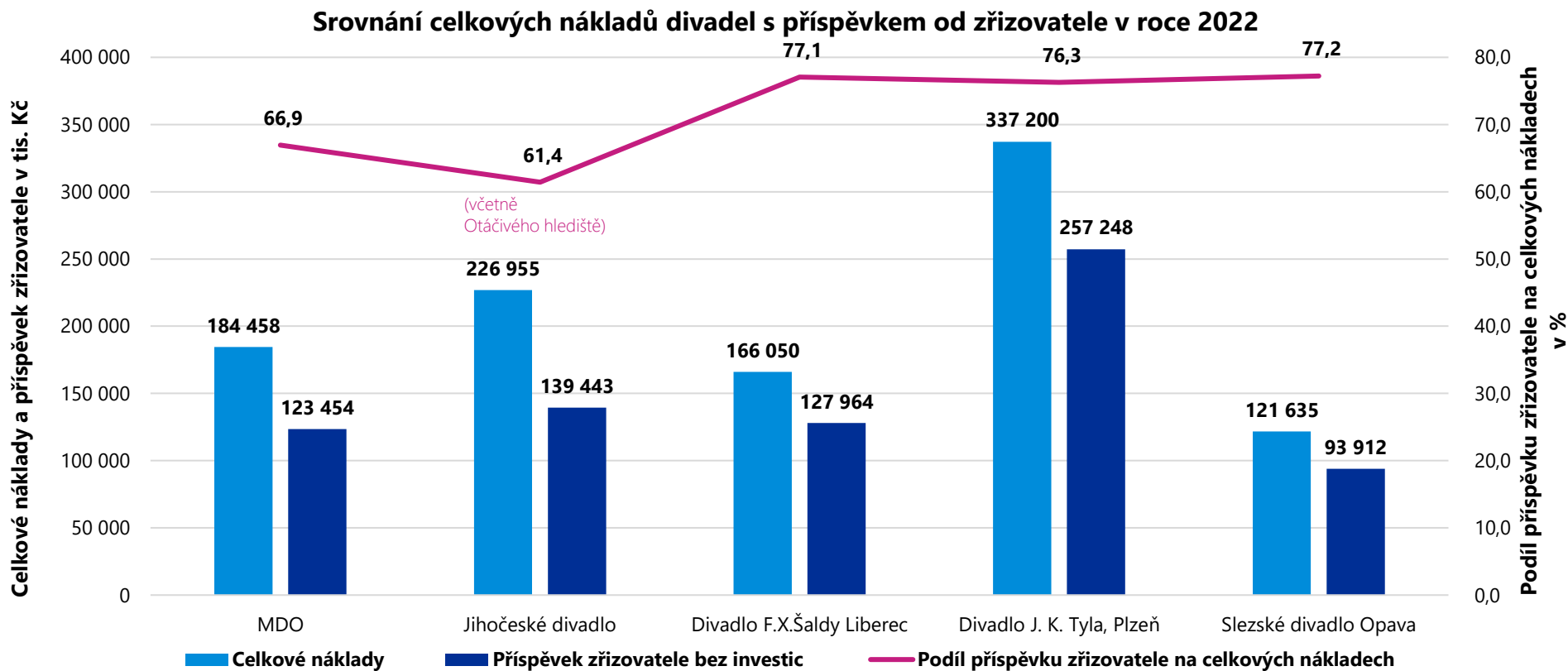
### Přepočtený počet zaměstnanců (2022)



Zdroj: Výroční zprávy MDO, JD, DFX, DJKT, SDO, vlastní zpracování

# Výše a podíl příspěvku zřizovatele vůči celkovým nákladům

**Celkové náklady i příspěvek od zřizovatele v roce 2022** byly jednoznačně **nejvyšší u divadla J. K. Tyla (DJKT)** v Plzni a **nejnižší u Slezského divadla Opava (SDO)**. Klíčovým ukazatelem je **podíl příspěvku zřizovatele na celkových nákladech divadla**. Nejnižší podíl vykazovalo s 61,4 % Jihočeské divadlo díky vysoké výnosnosti scény Otáčivé hlediště v Č. Krumlově (naopak scény v Č. Budějovicích jsou značně dotované), **následované MDO s 66,9 % podílem**. Divadla v Liberci, Plzni a Opavě měla příspěvek od zřizovatele na úrovni více jak 76 % celkových nákladů.



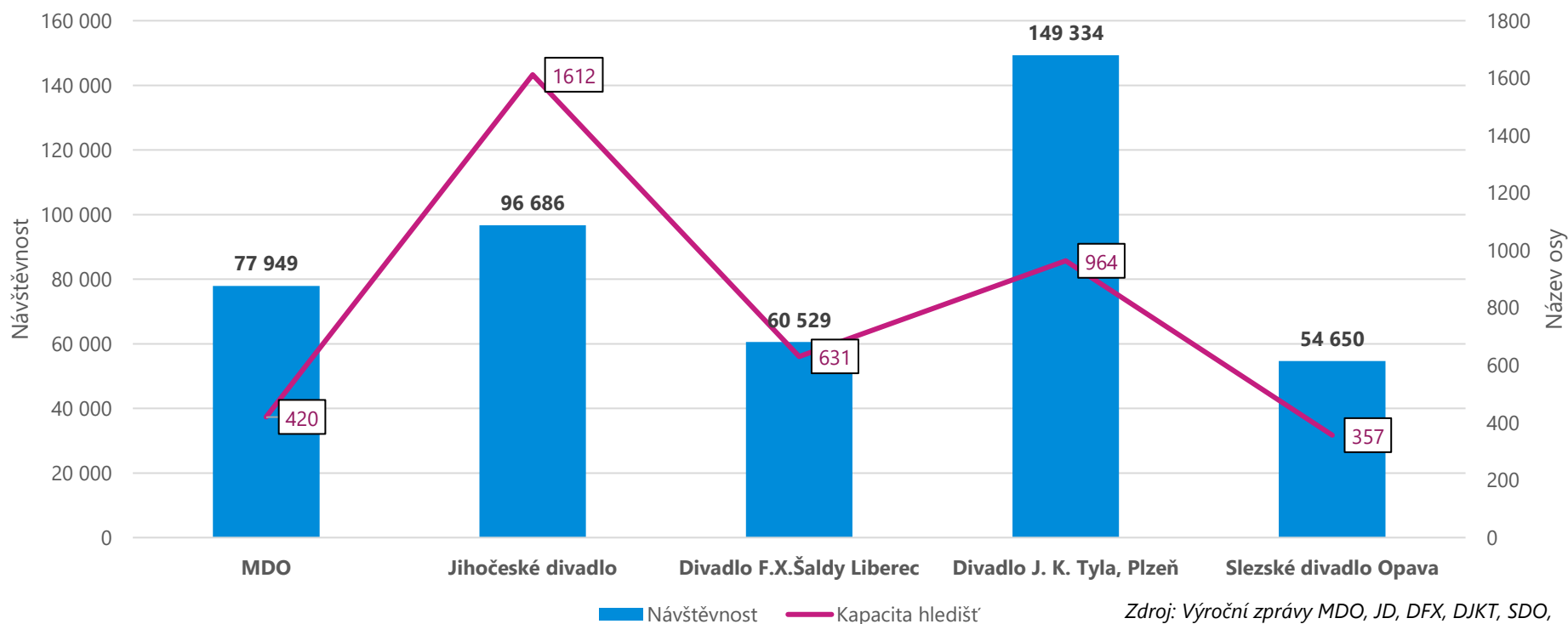
Zdroj: Výroční zprávy MDO, JD, DFX, DJKT, SDO, vlastní zpracování

**Podíl příspěvku zřizovatele je u MDO cca o 10 % nižší než u většiny srovnatelných vícesouborových divadel.**

# Obsazenost dostupných kapacit divadel v roce 2022

Následující graf zobrazuje dostupné kapacity všech hledišť, kterými vybraná divadla disponují a jejich celkovou návštěvnost v roce 2022. Celková návštěvnost divadel do značné míry souvisí s počtem scén a kapacitami hledišť, kterými disponují. Proto má smysl porovnávat obsazenost sálů v relativním vyjádření a nikoliv v absolutním. **Moravské divadlo Olomouc** (MDO), které disponuje pouze 1 scénou o kapacitě 420 míst, navštívilo **77 949 diváků** a průměrná obsazenost představení byla 76 %. Počtem diváků překonalo divadlo v Liberci, které má 2 scény, a také divadla v Opavě a v Českých Budějovicích (pokud odečteme scénu Jihočeského divadla v Č. Krumlově). **Návštěvnost jednosálového MDO tak byla relativně vysoká**, průměrnou obsazenost a celkový počet návštěvníků je možné ještě zvyšovat zejména nalezením dalších scén a nových působišť.

## Kapacita hlediště a počet návštěvníků v roce 2022

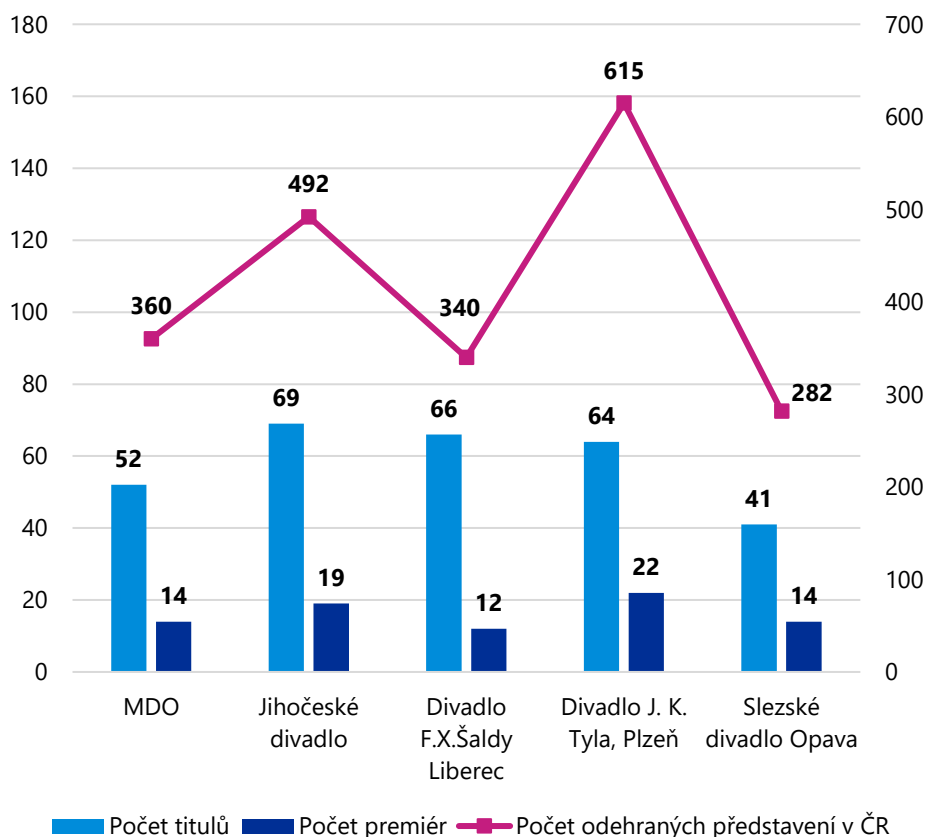


Zdroj: Výroční zprávy MDO, JD, DFX, DJKT, SDO, vlastní zpracování

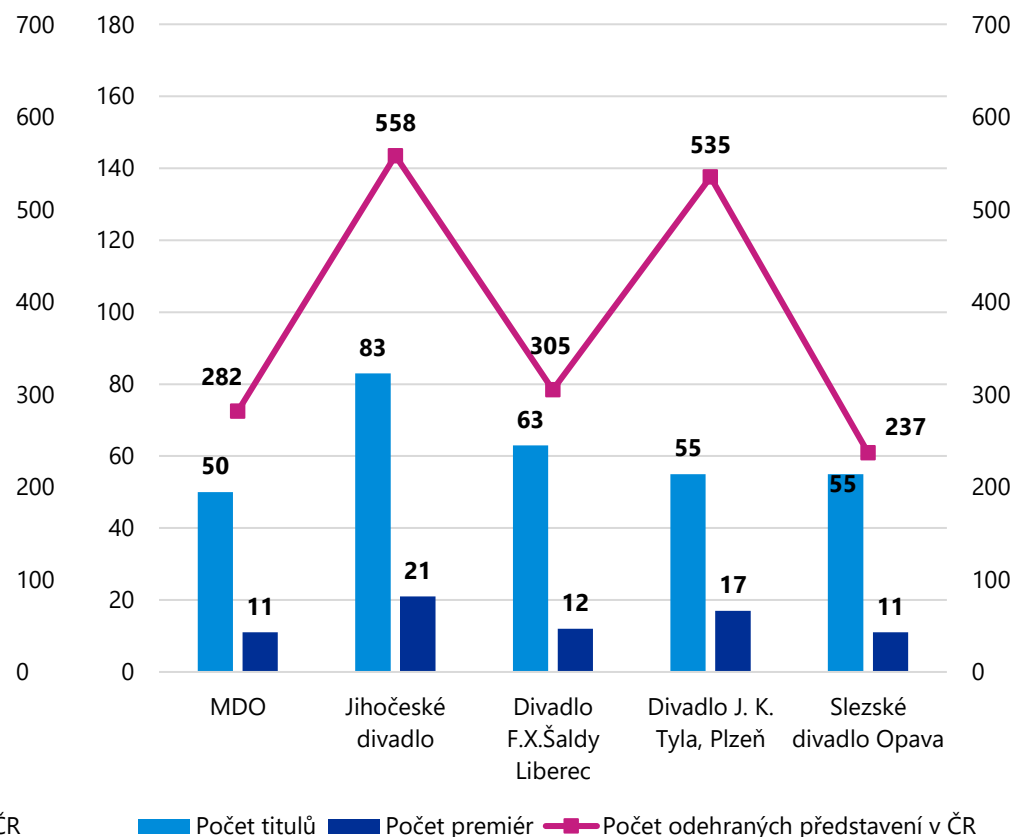
# Srovnání počtu titulů, premiér a odehraných představení (2019, 2022)

Na základě dat Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS) byla divadla komparována skrze výkonové ukazatele (počet titulů, počet premiér a počet odehraných představení) v ČR v letech 2019 a 2022. Počet titulů v repertoáru MDO byl relativně nižší než u srovnávaných divadel. V počtu premiér bylo MDO srovnatelné s divadly v Liberci a Opavě (11 premiér) a v celkovém počtu odehraných představení v ČR bylo s 282 akcemi na 4. místě z 5 (počty titulů a představení jsou částečně limitovány jedinou scénou).

Počet titulů, premiér a odehraných představení v ČR v r. 2019



Počet titulů, premiér a odehraných představení v ČR v r. 2022



# Hlavní závěry vyplývající z analýzy Moravského divadla Olomouc

- **Moravské divadlo Olomouc (MDO) je jediným vícesouborovým divadlem v Olomouckém kraji. Disponuje souborem opery a operety (jehož součástí je orchestr a pěvecký sbor), činoherním souborem a baletním souborem.**
- **Návštěvnost MDO** v období 2017 až 2022 byla nejvyšší v roce 2019 (98 065 návštěvníků, z toho 53 189 na činohře, 16 309 na baletu a 28 567 na opeře a operetě). V letech 2020 a 2021 byla návštěvnost pouze mírně nad 30 tis. návštěvníků v důsledku pandemie Covid-19. V roce 2022 se návštěvnost zvýšila na 76,7 tis. (z toho 40 841 činohra, 13 872 balet a 22 022 opera a opereta), v roce 2023 vedení předpokládá cca 100 tis. návštěvníků (bez hostujících představení).
- **Celkové náklady a výnosy** vzrostly mezi lety 2017 a 2023 o 35 % a nyní dosahují cca 200 mil. Kč. Příspěvek zřizovatele činí cca 150 mil. Kč.
- **Největší nákladovou položkou** MDO jsou mzdové náklady (71 % v roce 2022, přes 130 mil. Kč), **největší výnosovou položkou MDO je příspěvek zřizovatele** (72 % v roce 2022, cca 123 mil. Kč). Přesto je **příspěvek zřizovatele relativně nejnižší ve srovnání s jinými vícesouborovými divadly v ČR.**
- **Přepočtený stav zaměstnanců** k 1. 2. 2023 činil 236,9, přičemž nejvíce pracovníků náleží souboru opery a operety (98,5 zaměstnanců, z toho 29 členů pěveckého souboru a 54,5 členů orchestru), následně scénickému úseku, kostýmnímu úseku a elektro úseku (celkem 62 zaměstnanců), souboru baletu (30,5 zaměstnanců) a souboru činohry (21,5 zaměstnanců). V administrativě a ostatních odvětvích je zaměstnáno 24,4 zaměstnanců.
- **Průměrný plat zaměstnanců MDO zůstává pod celostátním průměrem**, přestože se v letech 2017 až 2022 zvýšil o 32 % z 22 380 Kč.
- **Nejméně vytížení pracovníci MDO** jsou v průměru operní sólisté a to jen na 55 % pracovní doby, nejvíce členové sboru díky vysokému počtu představení a zkoušek (70 % pracovní doby). **V průměru umělečtí pracovníci nedosahují vytížení víc než 70 % předepsané pracovní doby, včetně odhadu domácí přípravy.** Přímou na zkouškách a představeních (bez domácí přípravy) tráví v divadle přibližně 50 až 70 hodin měsíčně.
- **Moravské divadlo Olomouc (MDO) disponuje 3 soubory, ale pouze 1 budovou a 1 scénou.** Ve srovnání s ostatními vybranými divadly (Jihočeské divadlo, divadlo F. X. Šaldy, divadlo J. K. Tyla v Plzni, Slezské divadlo Opava) má stejné či podobné množství souborů, ale nejméně budov a scén. což jej **kapacitně výrazně limituje a znevýhodňuje.**
- **MDO odehrálo v ČR** v roce 2019 celkem 360 představení, v roce 2022 celkem 282 představení, v roce 2023 je naplánováno 331 představení. Největší počet evidovaných akcí byl 390 v roce 2018 (včetně pronájmů, hostů, festivalů apod.). Podobný počet (340 a 305) odehrálo v roce 2022 divadlo F. X. Šaldy.

# Moravská filharmonie Olomouc: aktuální stav, nabídka a poptávka, postavení

# Moravská filharmonie Olomouc – základní představení

**Moravská filharmonie Olomouc je jediné hudební těleso svého druhu v Olomouckém kraji a patří mezi nejvýznamnější kulturní instituce ve městě Olomouc a celém Olomouckém kraji.**

- **Historie:** Moravská filharmonie Olomouc byla založena v roce 1945 a sezona 2023/2024 je již její 78. Svým dlouholetým působením je důležitou součástí Olomouckého kraje a státní sféry klasické hudby. Na jejím založení se podílela spousta významných hudebních osobností a za dobu její existence jich už mnoho přivítala a hostila. Za zmínku stojí jména dirigentů Otto Klemperera a Václava Neumanna, houslisty Josefa Suka a Gidona Kremera či violoncellistu Pierra Fourniera. V průběhu svého působení si vytvořila mimořádně rozsáhlý a rozmanitý repertoár. Věnuje se především velkým tvůrcům světové hudby 19. a 20. století, propaguje však i soudobou českou a světovou hudební tvorbu, o čemž svědčí uvedení více než 250 novinek.
- **Předmět činnosti:** Provozování stálého hudebního souboru jako kulturně-výchovné instituce v celostátním i světovém měřítku.
- **Využívané prostory:** Reduta, Mozartův sál
- **Počet koncertních řad za sezonu:** 9 (včetně řady Mimořádné koncerty s 5 koncerty)
- **Počet odehraných koncertů (2022):** 63
- **Návštěvnost (2022):** 14.702
- **Ceny vstupenek (2022):** 70 až 520 Kč
- **Pravidelně pořádané akce:** festivaly Mezinárodní varhanní festival, do r. 2022 Mezinárodní hudební festival Dvořákova Olomouc
- **Streamované akce:** 2 (Velikonoční koncert a koncert pro Olomoucký kraj)
- **Vzdělávací aktivity:** koncerty pro školy, seznámení s prací orchestru
- **Kolektivní smlouvy:** ZO UNIE – odborový svaz orchestrálních hudebníků ČR Moravská filharmonie (z roku 2016)
- **Počet pracovních úvazků (2022):** 100 (přepočtený stav), z toho 83 umělecké profese

Zdroj: výroční zpráva MFO za rok 2022, programový katalog MFO 2022/2023



Zdroj: mfo.cz



# Moravská filharmonie Olomouc – základní šíře kulturní nabídky

**Moravská filharmonie Olomouc (MFO)** je jediné hudební těleso svého druhu v Olomouckém kraji, zaměřuje se **pouze na koncertní tvorbu** a každoročně představí několik koncertních řad i mimořádných koncertů. Svému publiku nabízí i veřejné generálky a programy pro rodiče s dětmi. **Předmět činnosti** (dle zřizovací listiny) je provozování stálého hudebního souboru jako kulturně-výchovné instituce v celostátním i světovém měřítku. Orchester Moravské filharmonie Olomouc má **97 členů** (k 1. 9. 2023). Ke své činnosti využívá sál **Reduta** s kapacitou 500 míst a **Mozartův sál** s kapacitou až 100 míst pro menší koncerty, besedy před koncerty, společenská setkání apod. Dalšími prostory, které MFO ve společné budově využívá jsou: **společný vchod, šatny a foyer**. V bočních budovách využívá **ubytovnu**, kde dle zřizovací listiny mohou ubytovávat pouze vlastní zaměstnanci. Mimo svoji hlavní činnost **pronajímá prostor Reduty a Mozartova sálu**. A každoročně pořádá festivaly vážné hudby **Mezinárodní varhanní festival Olomouc** a **Mezinárodní hudební festival Dvořákova Olomouc**, jež museli z finančních důvodů v roce 2023 zrušit. Současným **ředitelem MFO je Mgr. art. et. MgA. Jonáš Harman**.

## Symfonický orchestr

MFO patří k nejstarším symfonickým orchestrům v ČR a v roce 2023 otevírá svoji již 78. sezonu. Svůj repertoár směřuje na velké tvůrce světové hudby 19. a 20. století, řadí se k autentickým interpretům českých hudebních klasiků.

Současným šéfdirigentem orchestru je **Zsolt Hamar**. Má zkušenosti ze světových orchestrů z Maďarska, Německa, Ruska, Rakouska i Japonska.



## Mezinárodní varhanní festival Olomouc

Festival je s městem spjatý již od roku 1969. Město nabízí jedinečné prostory pro konání festivalu v olomouckých chrámech. Přívlastek mezinárodní zastává jak svým dosahem, tak účinkujícími a publikem.

V roce 2023 proběhl ve dnech 4.-18. září.



## Mezinárodní festival Dvořákova Olomouc

Počátky festivalu sahají do roku 1946, ale oficiální zmínky o jeho pořádání jsou až z roku 1950. Původně figuroval pod jménem Olomoucké hudební jaro a v roce 2002 byl přejmenován na Dvořákovu Olomouc.

**V roce 2023 se festival neuskutečnil vzhledem k překážkám spojeným s financováním festivalu.**



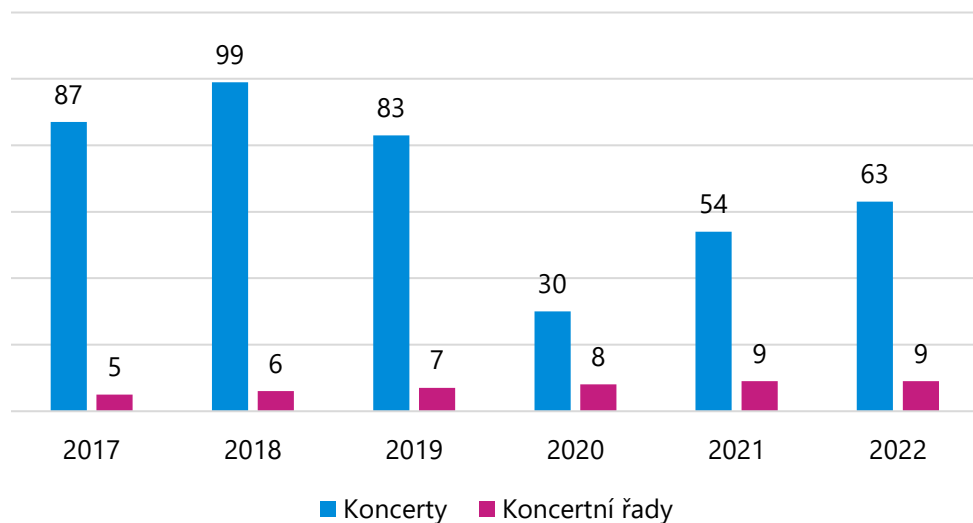
# Moravská filharmonie Olomouc – další aktivity, nabídka

**Moravská filharmonie Olomouc** mimo koncerty ve vlastní režii a hudební festivaly také pořádá další aktivity. Poslední dvě sezony pravidelně divákům nabízí **4 abonentní skupiny / cykly koncertů** a minimálně dvě další koncertní řady. Za rok 2022 uspořádala celkem **63 koncertů** a uskutečnila **koprodukční zájezdové hraní 9krát v České republice a 4krát v zahraničí**. Mezi další pravidelné koprodukční projekty patří **spolupráce s Českým rozhlasem a JAMU**. Nejen pro ČRo produkuje hudební nahrávky a má své stálé partnery v ČR i v zahraničí. **V roce 2022 nahrála MFO celkem přes 308 minut hudby**, což je něco málo přes 5 hodin.

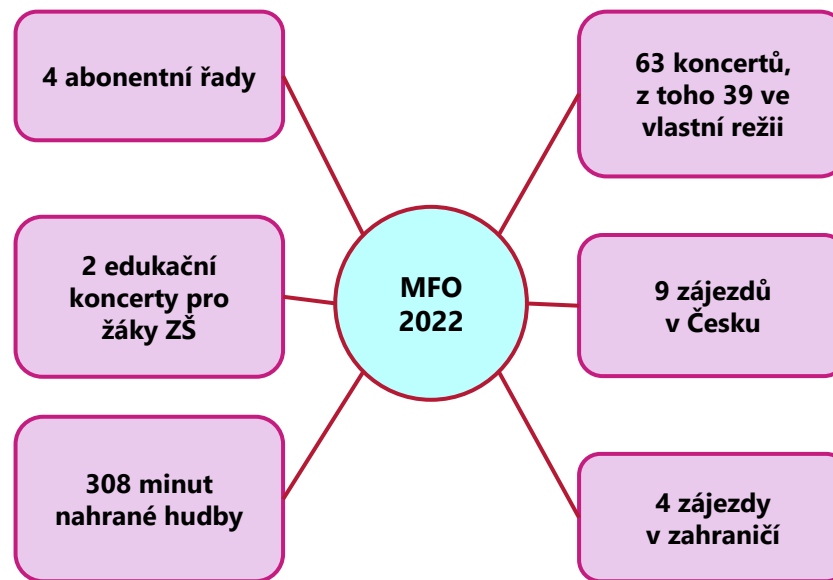
MFO pořádá také **edukační aktivity** pro výchovu publika (v r. 2022 celkem 2 koncerty pro žáky 1. stupně) i pro rozvoj hudebníků (**dirigentské kurzy** pořádané jiným subjektem a **absolventské koncerty studentů JAMU**).

Moravská filharmonie Olomouc od roku 2017 **postupně zvyšovala počet uváděných koncertních řad**, avšak počet koncertů se výrazně snížil vlivem pandemie Covid-19 a poté rostl jen pozvolna – v roce 2022 celkem 63 koncertů, na rok 2023 je v plánu jen 62 koncertů.

**Počet odehraných koncertů a koncertních řad MFO v letech 2017-2022**



**Vybraná statistická data MFO za rok 2022:**



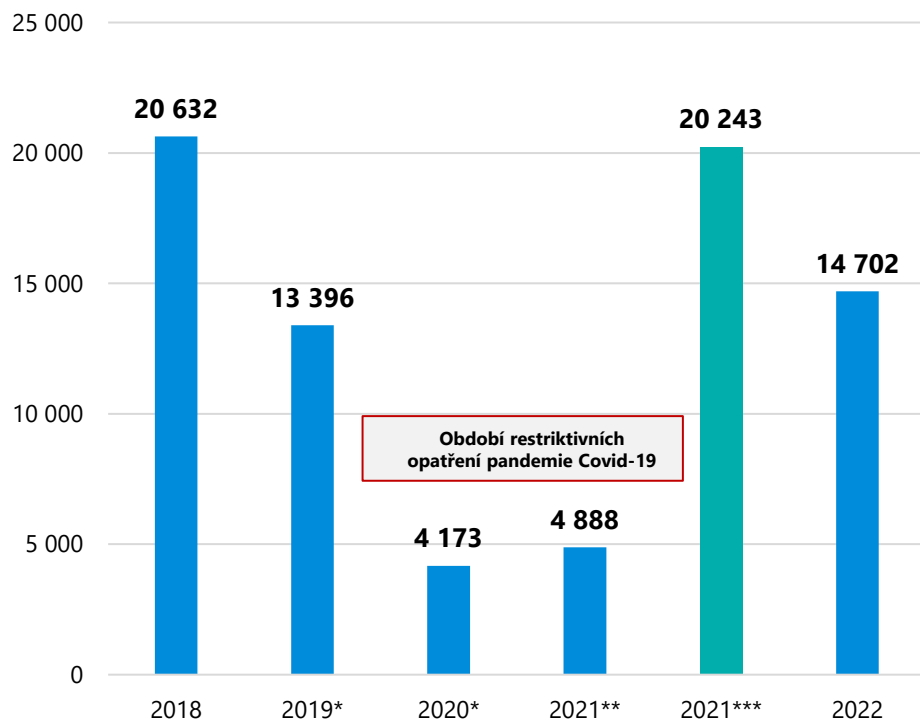
Zdroj: výroční zprávy MFO

# Moravská filharmonie Olomouc – poptávka

Moravská filharmonie Olomouc (MFO) od roku 2017 postupně zvyšovala počet uváděných koncertních řad, ale počet koncertů klesal (viz. předchozí strana). Návštěvnost tak reagovala na klesající počet koncertů. Naopak **online streamování koncertů v roce 2021 bylo velmi úspěšné s více jak 20 000 shlédnutími**. Dlouhodobý trend celkové návštěvnosti je těžké analyzovat, jednak proto, že **v roce 2019 došlo k přechodu na ticketingový systém Enigoo**, který počítá vstupenky naprosto exaktně (dřívější čísla o návštěvnosti nejsou podložena), jednak byla návštěvnost poznamenána pandemií Covid-19. Nyní se MFO snaží vrátit zpět na hodnoty před pandemií.

**Plán hlediště Reduty** platný od 1. 9. 2023 nabízí návštěvníkům **výběr ze 3 cenových kategorií pro celkem 500 míst**.

### Vývoj návštěvnosti MFO v letech 2018-2022

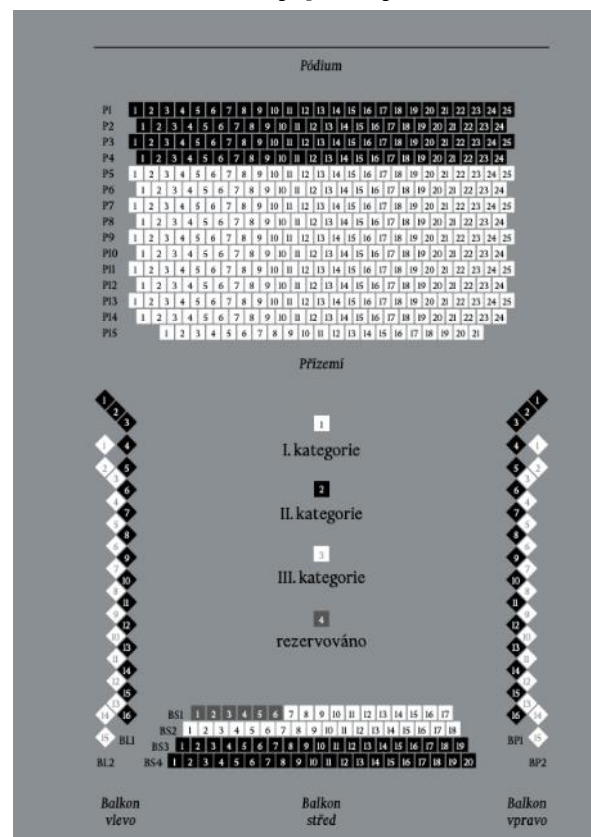


\* Bez abonentů

\*\* Údaj za období září-prosinec 2021 vzhledem k pandemii Covid-19

\*\*\*Počet unikátních shlédnutí v online prostředí

### Plán hlediště Reduty platný od 1. září 2023



Zdroj: Programový katalog MFO 2023/2024

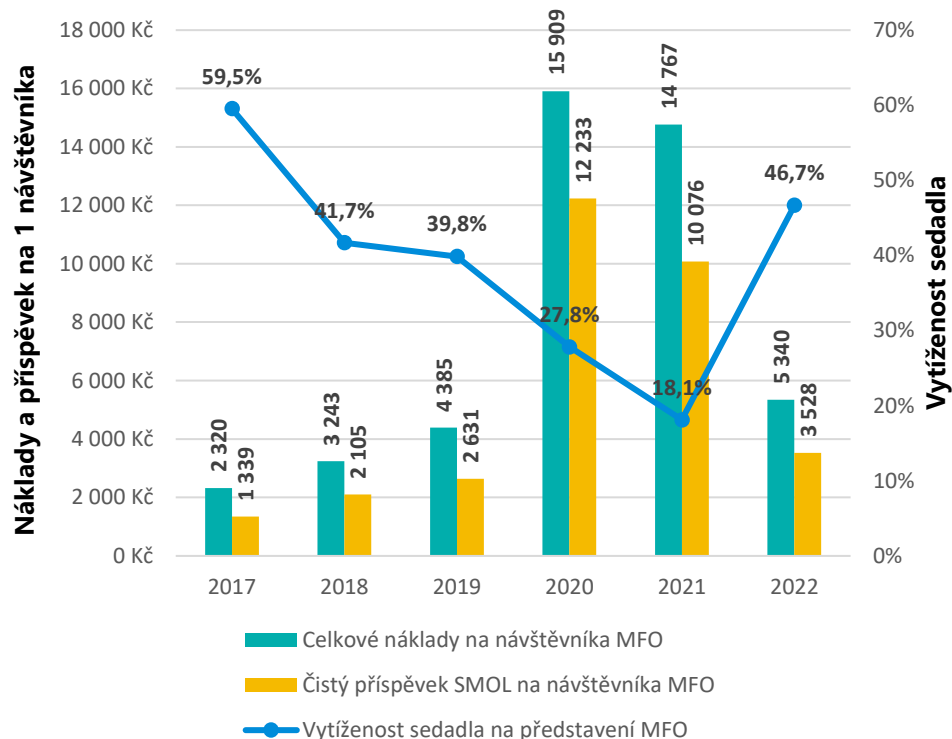
Zdroj: Výroční zprávy MFO 2017-2022, vlastní zpracování

# Vytíženost sedadla, celkové náklady a č. příspěvek SMOL na představení

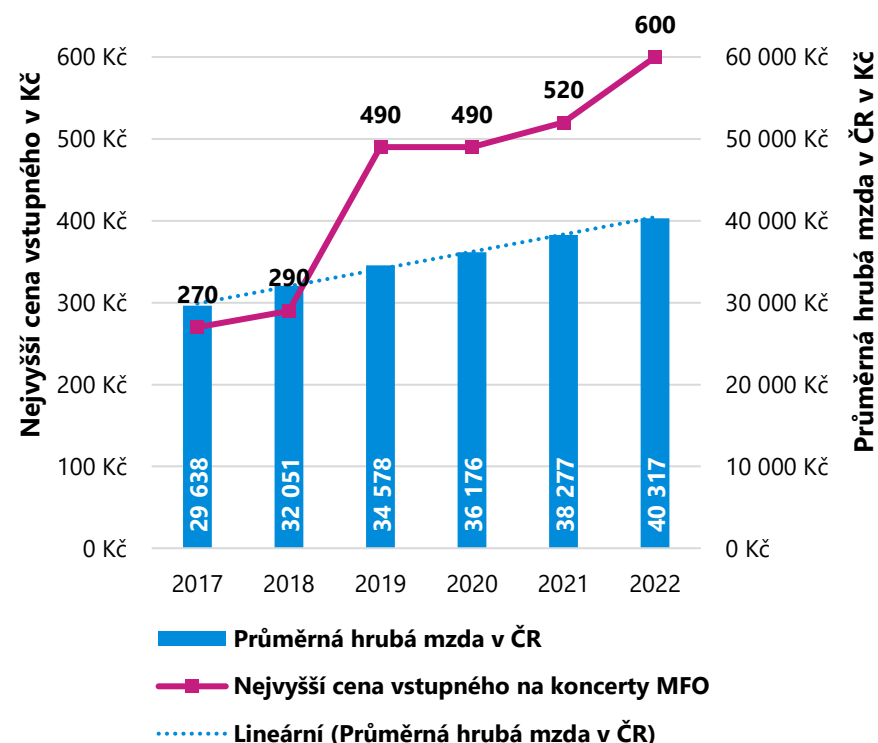
Graf vlevo prezentuje průměrnou vytíženost sedadla MFO (celková kapacita všech představení / počet návštěvníků), která klesala konstantně již od r. 2017 až do r. 2021 (podložená data ze systému jsou od r. 2019). V kontextu koronaviru se nízká vytíženost sedadla podepsala na výrazně vyšších nákladech a čistém příspěvku města (SMOL) na návštěvníka. **V roce 2022 se vytíženost sedadla na představení MFO zvýšila na úroveň před pandemií 46,7 %, náklady na 1 diváka byly 5 340 Kč, z toho město hradí cca 66 %.**

Graf vpravo prezentuje vývoj růstu průměrné mzdy v ČR a vývoj nejdražší vstupenky MFO – je zřejmé, že od roku 2019 ceny rostou podobně či mírně rychleji, než průměrné mzdy (de facto kupní síla obyvatel). Bohužel státní statistika NIPOS neuvádí průměrné ceny vstupenek českých orchestrů, částečné srovnání MFO a dalších orchestrů uvádí Komparativní analýza na str. 60.

## Vytíženost sedadla, celkové náklady a čistý příspěvek SMOL na představení MFO



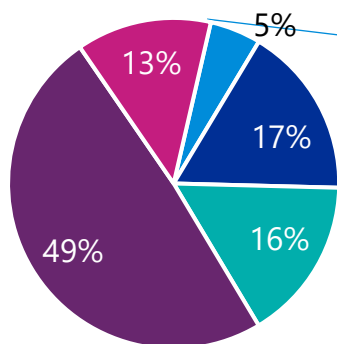
## Vývoj průměrných hrubých mezd v ČR a nejvyšších cen vstupného MFO



# MFO - publikum v Olomouckém kraji

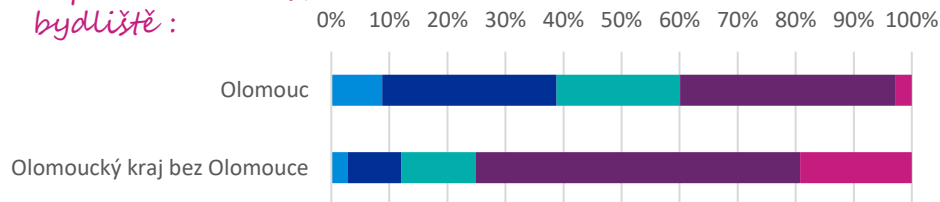
V říjnu 2023 byl realizován **výzkum kulturního chování obyvatel Olomouckého kraje** na reprezentativním (kvótovaném) panelu 500 respondentů odpovídajícím populaci kraje. Z něj vyplynulo, že 5 % obyvatel Olomouckého kraje navštěvuje filharmonii pravidelně, dalších 17 % bylo na koncertě MFO v posledních 5 letech a 16 % dříve. 49 % obyvatel filharmonii zná, ale nenavštěvuje, pouze 13 % ji nezná. Prvním dvěma skupinám, tj. pravidelným návštěvníkům a těm, co MFO navštívili v posledních 5 letech (celkem 109 respondentů), byly položeny další otázky na spokojenost – **87 % bylo velmi nebo spíše spokojeno s poslední návštěvou**. Kladně hodnotili zejména celkovou atmosféru, kvalitní hudební zážitek, dirigenta, vystoupení na náměstí a další. Od MFO očekávají nadále kvalitní hudební zážitek, více koncertů a atraktivní program pro všechny věkové kategorie včetně mladých.

**Znáte a navštěvujete MFO? (N=500)**

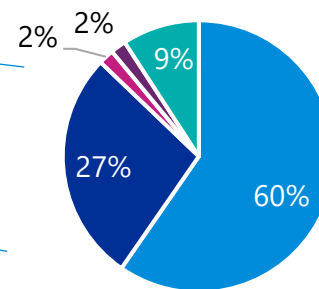


- Znám a navštěvuji pravidelně
- Znám a navštívil jsem v posledních 5 letech
- Znám a navštívil jsem více než před 5 lety
- Znám, ale nenavštěvuji
- Neznám

*odpovědi dle místa  
bydliště:*



**Jak jste byli s poslední návštěvou MFO spokojeni? (N=109)**



- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a
- Nevím / nedokážu posoudit

**Moravskou filharmonii Olomouc zná a navštěvuje 38 % obyvatel Olomouckého kraje. S poslední návštěvou bylo 87 % velmi nebo spíše spokojeno.**

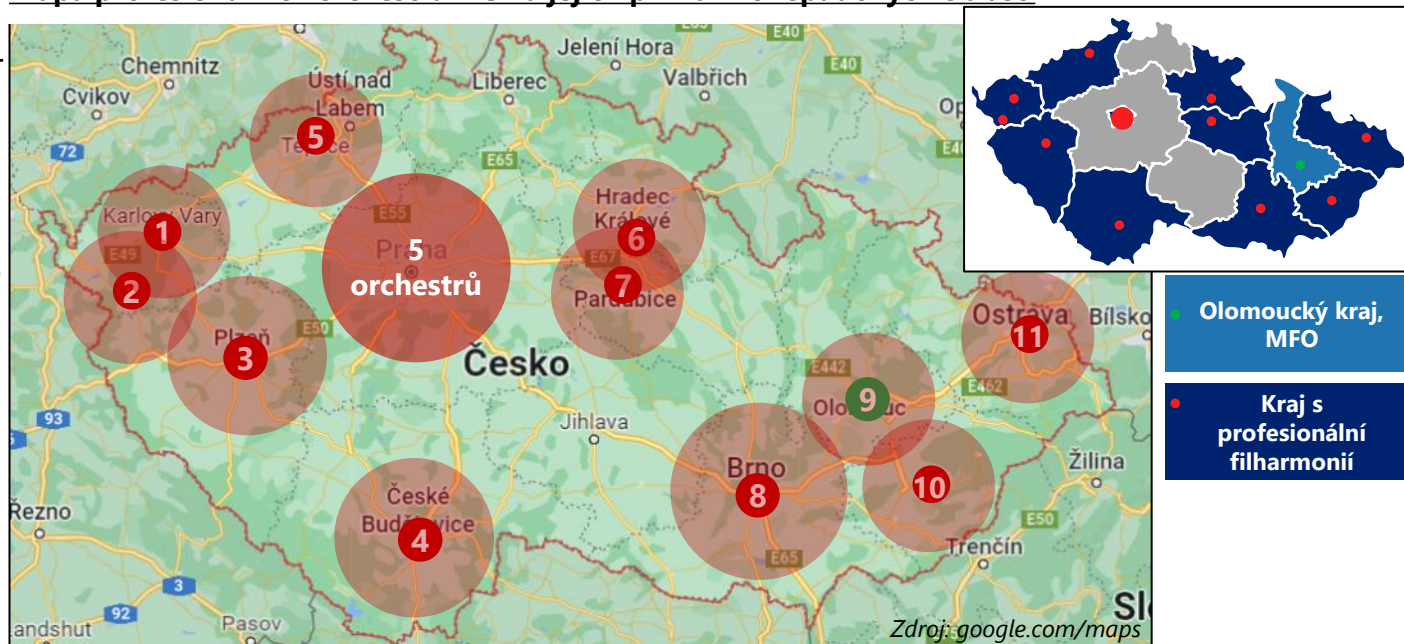
# MFO – konkurence a potenciální poptávka mimo Olomouc

V ČR je provozováno celkem 16 stálých profesionálních filharmonií (bez operních orchestrů), vč. MFO. S výjimkou Středočeského kraje, Libereckého kraje a kraje Vysočina je v každém kraji alespoň 1 profesionální orchestr. V Praze je orchestrů jednoznačně nejvíce (5), naopak pro obyvatele Libereckého kraje, kraje Vysočina, částečně Středočeského kraje a východní části Pardubického kraje je nejbližší scéna profesionálního symfonického orchestru relativně daleko. MFO může zvyšovat tržby z prodeje zájezdových koncertů a tím pádem i efektivitu nazkoušeného programu, zaměří-li se na poptávku v městech těchto krajů. Problémem celého Česka je nedostatek kvalitních sálů pro symfonickou hudbu.

## Profesionální filharmonie a orchestry mimo Prahu

- 1 Karlovarský symfonický orchestr
- 2 Západočeský symfonický orchestr Mariánské Lázně
- 3 Plzeňská filharmonie
- 4 Jihočeská filharmonie
- 5 Severočeská filharmonie Teplice
- 6 Filharmonie Hradec Králové
- 7 Komorní filharmonie Pardubice
- 8 Filharmonie Brno
- 9 Moravská filharmonie Olomouc
- 10 Filharmonie Bohuslava Martinů
- 11 Janáčkova filharmonie Ostrava

## Mapa profesionálních orchestrů v ČR a jejich primárních spádových oblastí



## Počet obyv. v krajích bez profesionálního orchestru (potencionální poptávka po představeních MFO)

| Kraj                        | Středočeský kraj | Kraj Vysočina | Liberecký kraj |
|-----------------------------|------------------|---------------|----------------|
| Počet obyvatel k 1. 1. 2023 | 1 439 391        | 514 777       | 449 177        |

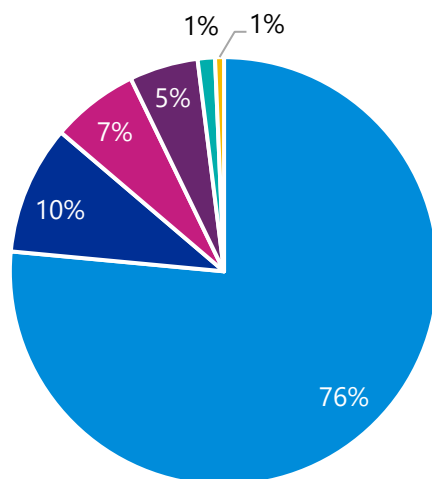
Zdroj: czso.cz

# Struktura nákladů a výnosů MFO v roce 2022

**Největší položkou ve výnosech Moravské filharmonie Olomouc (MFO) je jednoznačně příspěvek od zřizovatele, tedy Statutárního města Olomouc (76 %, přes 60 mil. Kč v roce 2022). S výrazným odstupem následovaly vlastní výnosy (10 %, téměř 8 mil. Kč), dotace Ministerstva kultury (7 %, cca 5,1 mil. Kč), dotace Olomouckého kraje (5 %, 4 mil. Kč) a výnosy z pronájmu (1 % přes 1 mil. Kč) Ostatní příjmové položky se pohybovaly v nižších jednotkách procent. Soběstačnost MFO tedy činí cca 11,5 % (podíl vlastních výnosů bez dotací).**

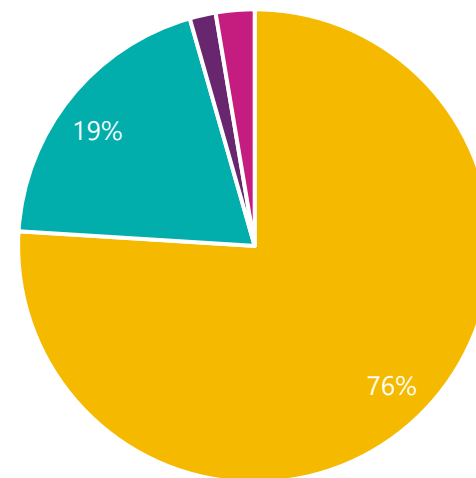
**Největší položkou v nákladech Moravské filharmonie Olomouc jsou jednoznačně mzdové náklady včetně pojištění a sociálních nákladů (76 %, téměř 60 mil. Kč). S odstupem následovaly náklady na ostatní služby (20 %, přes 15 mil. Kč), ve kterých jsou zahrnuty např. umělecké výpomoci a hostující umělci, propagace, právní a konzultační služby aj. Další položky jsou opravy a udržování, ostatní náklady z činnosti, spotřeba materiálů a energie a odpisy, cestovné a další.**

## Struktura výnosů MFO 2022



- Příspěvek zřizovatele
- Výnosy z prodeje služeb
- Dotace MKČR
- Dotace Ol. Kraj
- Výnosy z pronájmu
- Ostatní

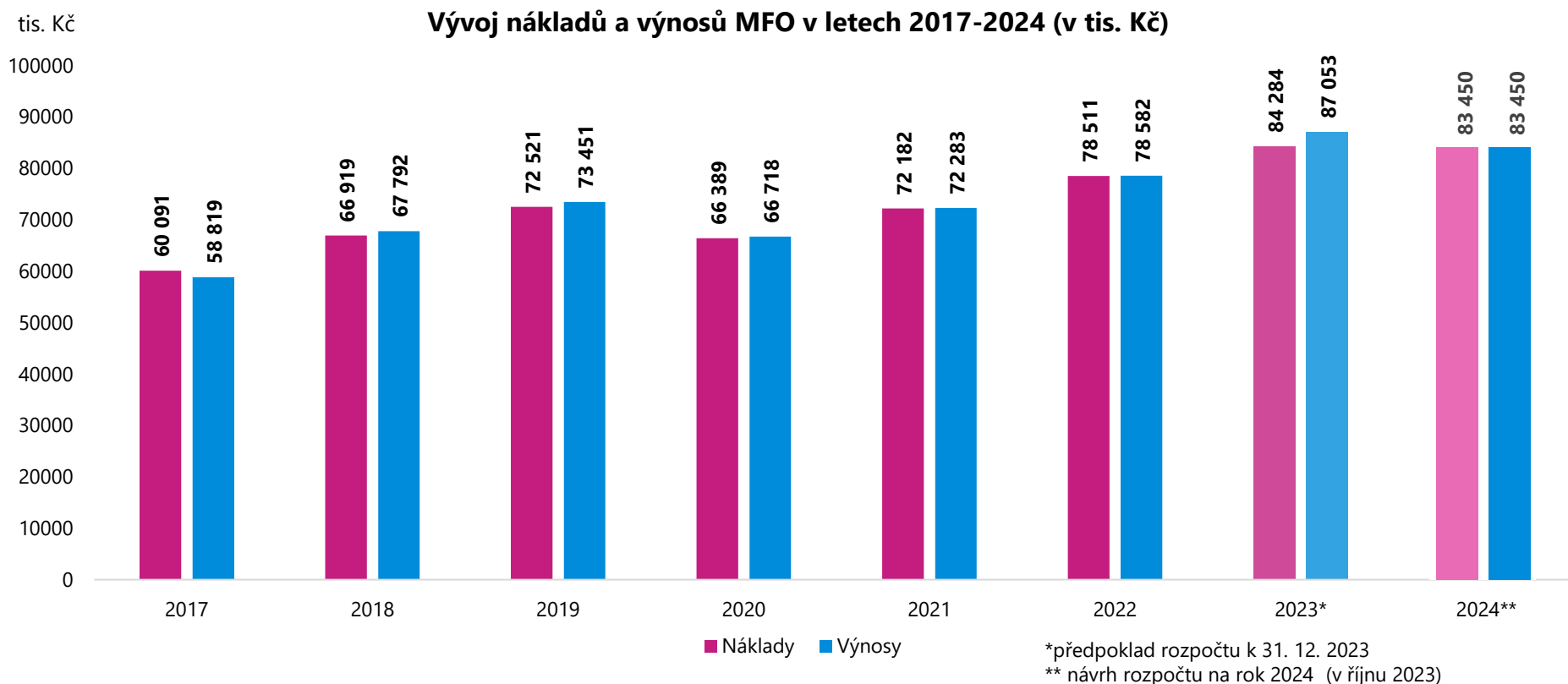
## Struktura nákladů MFO 2022



- Mzdové náklady
- Ostatní služby
- Opravy, udržování a energie
- Ostatní

# Vývoj nákladů a výnosů MFO

Následující graf zobrazuje **vývoj nákladů a výnosů Moravské filharmonie Olomouc v tis. Kč v letech 2017 až 2024**, přičemž hodnoty za rok 2023 a 2024 jsou pouze předpokládány, respektive navrhovány. V letech 2020 a 2021 byla MFO zasažena vládními restrikcemi a pandemií COVID-19, což bylo kompenzováno především dotacemi MK ČR a umožnilo to dočasně snížit příspěvek zřizovatele. Vzniklá rezerva je z městského rozpočtu filharmonii vyplácena postupně od roku 2021, v rozpočtu je uvedena ve výnosech jako „časové rozlišení“. **V roce 2024 je předpokládán pokles nákladů i výnosů vzhledem ke stagnaci příspěvku zřizovatele a dočerpání zmíněného časového rozlišení.**



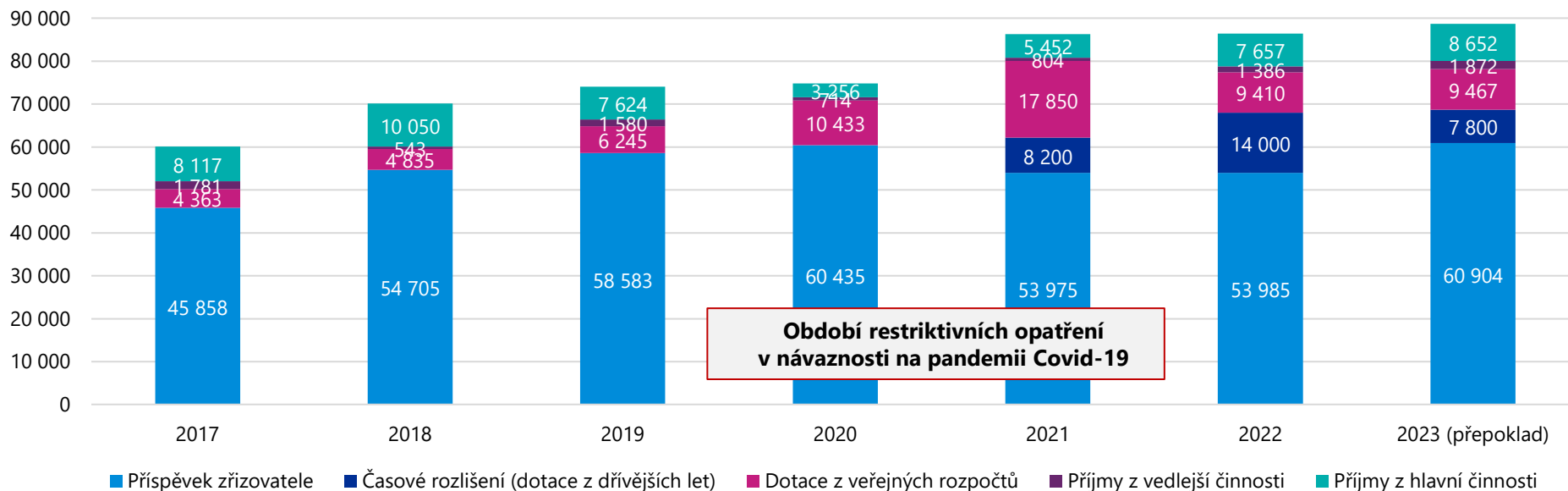
Zdroj: [monitor.statnipokladna.cz](https://monitor.statnipokladna.cz), Návrh rozpočtu MFO pro účely zřizovatele, vlastní zpracování



# Vývoj a struktura hlavních příjmů MFO v letech 2017-2022

**Hlavním a klíčovým příjmem Moravské filharmonie Olomouc (MFO) je příspěvek od zřizovatele.** Ten v roce 2022 představoval podíl 77 % všech příjmů MFO. Městem je vypláceno také výše uvedené „časové rozlišení“ ušetřených financí z doby pandemie, které je čerpáno se zpožděním dle hospodářského výsledku (např. v roce 2022 činilo 14 mil. Kč, avšak z této částky bylo na konci roku odvedeno 7,8 mil. Kč na další rok 2023). **Dotace z veřejných rozpočtů (MK ČR, Olomoucký kraj)** se do roku 2019 vyšplhaly na 6,2 mil. Kč, v letech 2020 a 2021 byly zvýšené díky kompenzacím v důsledku vládních restrikcí Covid-19, po odeznění pandemie zůstala celková výše dotací na cca 9,4 mil. Kč. **Příjmy z hlavní činnosti** rostly v letech 2017 a 2018, v pandemii klesly a od roku 2021 se pomalu vracejí k výši jako před pandemií (7,7 mil Kč v roce 2022), jsou tvořeny výnosy převážně ze vstupného, z nahrávání a zájezdů. V roce 2023 je očekáváno zvýšení vlastních výnosů na 8 652 tis. Kč. **Příjmy z vedlejší činnosti** se pohybují v rozmezí 0,5 až 1,9 mil. Kč.

Vývoj a struktura hlavních příjmů MFO v letech 2017-2023 v tis. Kč



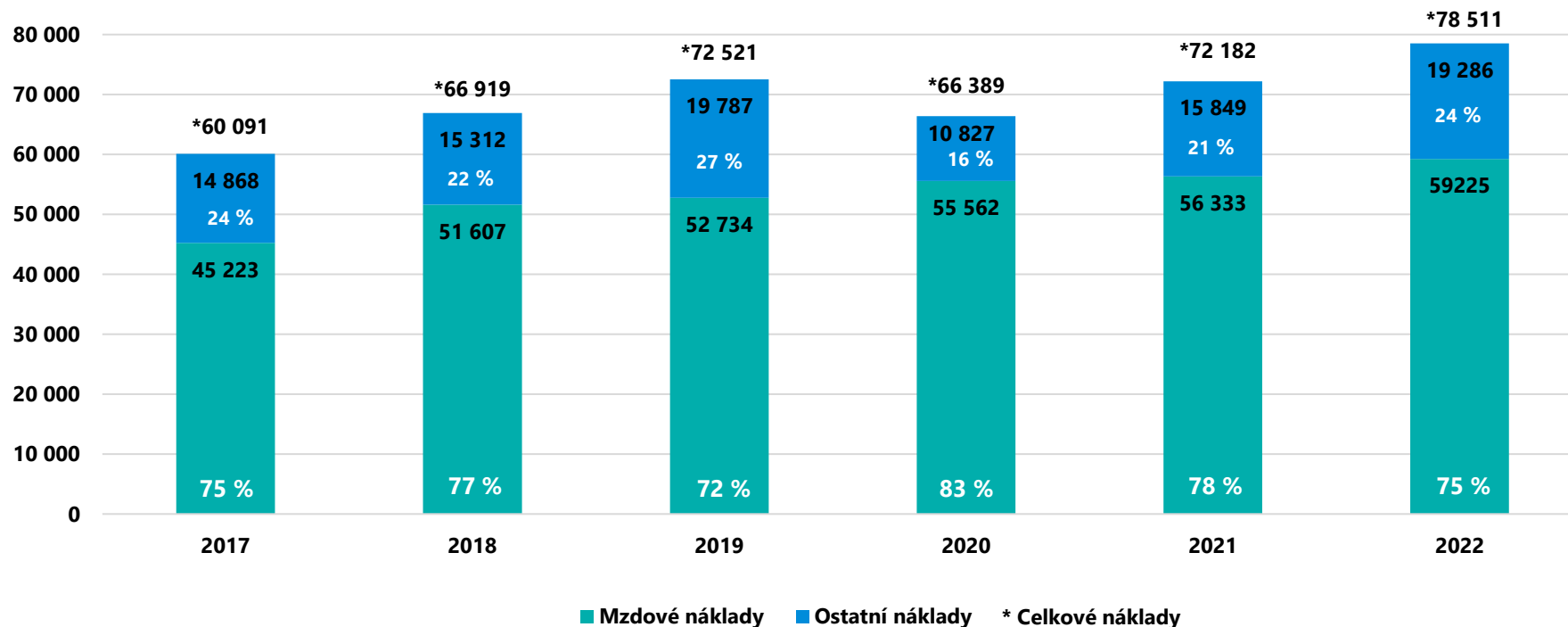
\*V dotacích z veřejných rozpočtů roku 2020 a 2021 je zahrnuto i navýšení dotace z MKČR, v rámci kompenzací za nemožnost hraní v důsledku vládních nařízení.

Zdroj: výroční zprávy MFO, vlastní zpracování

# Vývoj mzdových nákladů MFO (největší nákladové položky)

Následující graf zobrazuje **vývoj mzdových nákladů a vývoj všech ostatních nákladů Moravské filharmonie Olomouc (MFO)** a současně srovnává **vývoj jejich podílu na celkových nákladech MDO**. Mzdové náklady jsou jednoznačně největší nákladovou položkou MDO. Jejich podíl **přesahuje běžně 75 %**. V důsledku relativně výrazného navyšování tarifů nařízeného vládou **vzrostly mzdové náklady ze 45 mil. Kč v roce 2017 na 59 mil. Kč v roce 2022** (nárůst o cca 31 %), čímž se také zvyšují nároky na příspěvek zřizovatele (města).

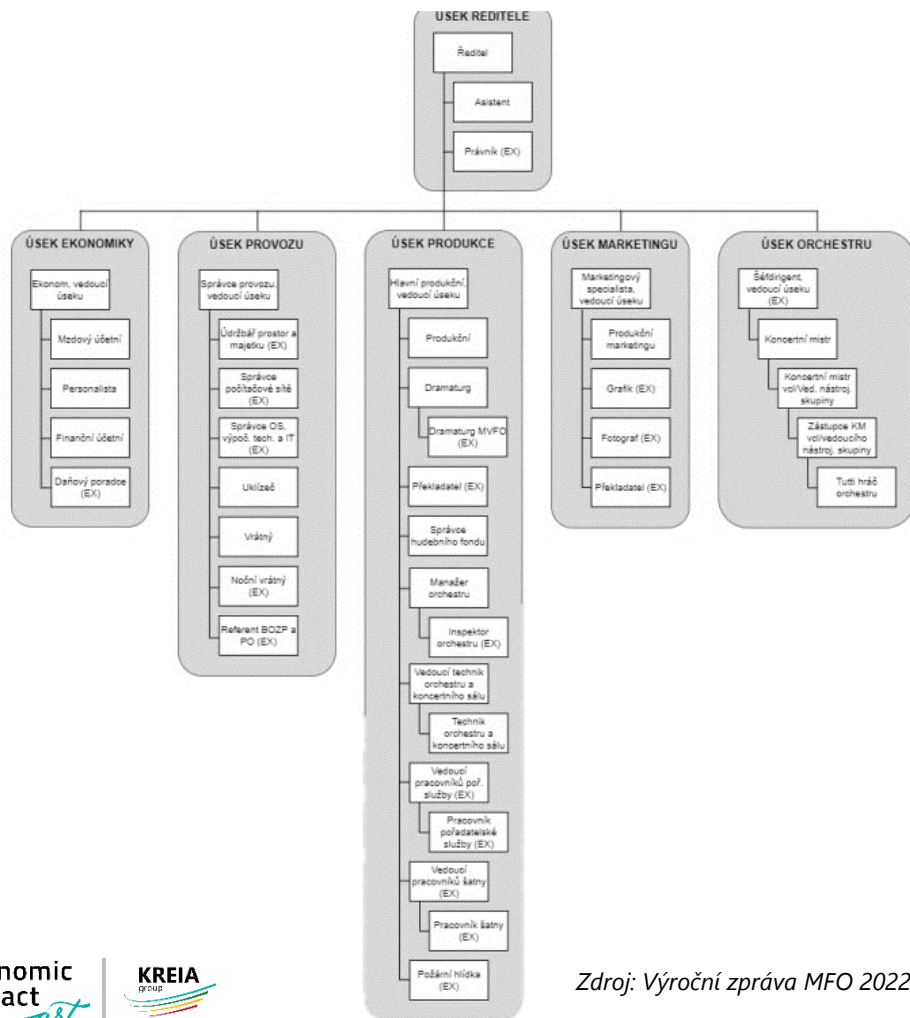
## Vývoj mzdových nákladů a ostatních nákladů v tis. Kč v letech 2017-2022



Zdroj: výroční zprávy MFO, vlastní zpracování

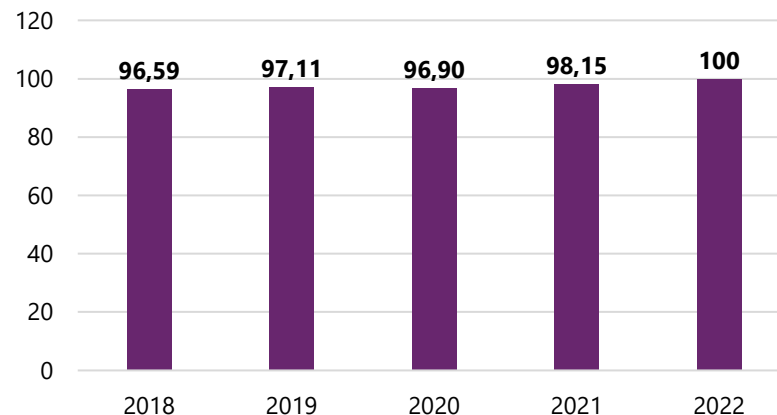
# Základní organizační struktura MFO

Základní kostru organizační struktury Moravské filharmonie Olomouc (MFO) tvoří **úsek ředitele, úsek ekonomiky, úsek provozu, úsek produkce, úsek marketingu a úsek orchestru**. Celkový počet pracovních míst vedený v MFO k 31. 12. 2022 byl 114, z toho členů orchestru 87. Skutečný **přepočtený stav pracovních úvazků činil 100, z toho členů orchestru 83**. Dalších 50 osob má podepsanou DPP nebo DPČ a 8 zaměstnanců je momentálně na rodičovské dovolené.



| MFO – přepočtený stav pracovních úvazků k 31. 12. 2022 |                                   |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Středisko, útvar, soubor                               | Přepočtený stav pracovních úvazků |
| Umělecké profese                                       | 83                                |
| Administrativa                                         | 12                                |
| Pomocný obslužný personál                              | 5                                 |
| <b>Celkem</b>                                          | <b>100</b>                        |

Vývoj počtu zaměstnanců MFO v letech 2018-2022



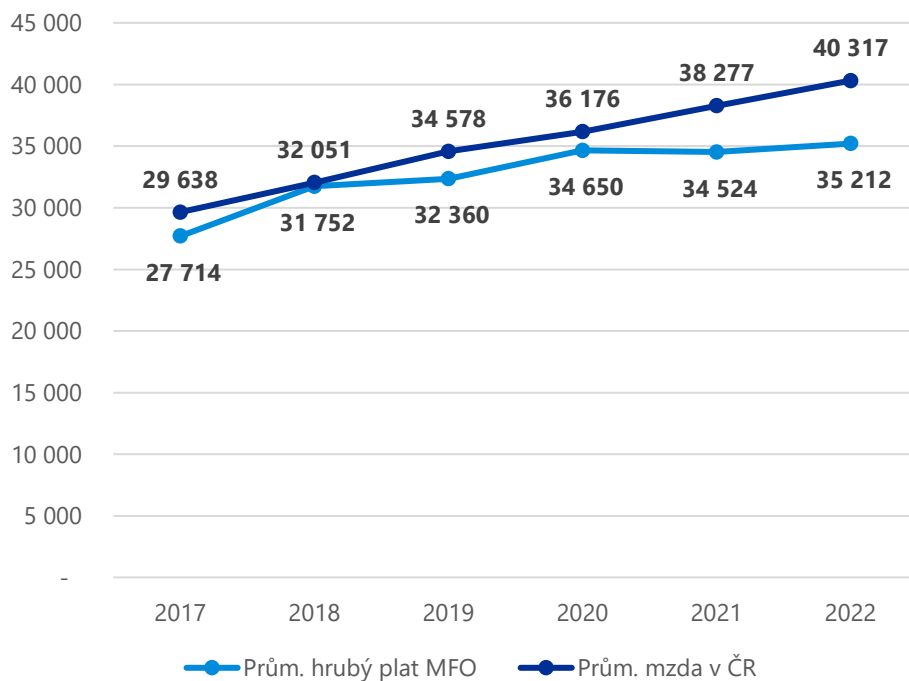
Zdroj: Výroční zpráva MFO 2022

Zdroj: Výroční zprávy MFO

# Průměrný plat v MFO

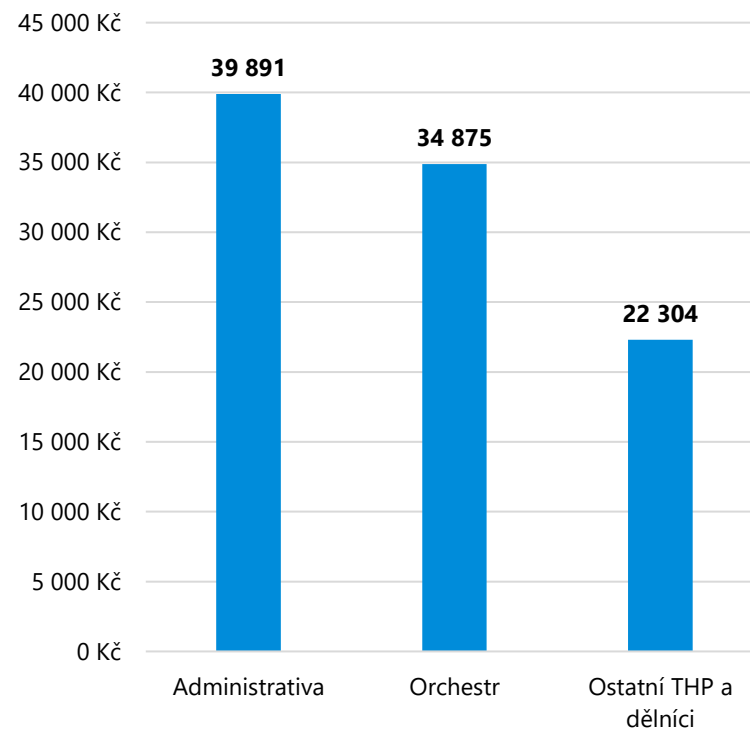
**Průměrný plat v Moravské filharmonii Olomouc (MFO) se v letech 2017 až 2022 zvýšil o 27 % z 27 714 Kč na 35 212 Kč.** Průměrná hrubá mzda v ČR vzrostla od roku 2017 do roku 2022 z 29 638 Kč na 40 317 Kč, což představuje nárůst o 36 %. I přes postupný růst **zůstávají platy MFO pod celostátním průměrem a tempo růstu platů MFO je pomalejší než celostátní průměr.** Dle interních zdrojů MFO náležel nejvyšší průměrný plat v MFO v roce 2022 náležel zaměstnancům na administrativní pozici a to 39 891 Kč. Orchester měl průměrný plat 34 875 Kč a ostatní THP a dělníci 22 304 Kč.

## Vývoj průměrného měsíčního hrubého platu MFO a průměrné mzdy v ČR



Zdroj: účetnictví a výr. zprávy MFO (mzdové náklady celkem bez DPP, DPČ / počet přepočtených zaměstnanců / 12 měs.), vlastní zpracování

## Průměrný plat zaměstnanců MFO 2022



Zdroj: výr. zpráva MFO 2022, vlastní dopočty a zpracování

# Kolektivní smlouva v MFO

V roce 2022 působila v Moravské filharmonii Olomouc (MFO) pouze **jedna odborová organizace ZO UNIE - odborový svaz orchestrálních hudebníků ČR Moravská filharmonie** (IČO 65736958). V roce 2022 vypršela platnost kolektivní smlouvy z roku 2016 a následně **v lednu 2023 byla podepsána nová kolektivní smlouva**. Kolektivní smlouva z ledna 2023 obsahuje ujednané podmínky pro zaměstnance a zaměstnavatele, které se zavazují obě strany dodržovat. Podrobnější obsah smlouvy vztahující se k vytížení pracovníků MFO s vysvětlením je v následující tabulce. Jak je stanoveno v kolektivní smlouvě, nejvyšší možný počet **frekvencí, které může hudebník za rok odehrát je 232**, z toho vychází **max. 22 frekvencí za měsíc pro zaměstnance na plný úvazek**. Při zkráceném úvazku se stejně krátí i počet frekvencí.

| Pojem z kolektivní smlouvy    | Definice                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Frekvence                     | Zkouška 2-4 hodiny, generální zkouška 1-3 hodiny, dělená zkouška skupiny 30-60 minut, koncert + akustická zkouška před koncertem, nahrávání audio snímku 2-4 hodiny, dva koncerty pro školy v maximální délce 100 minut každý.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Evidence frekvencí            | Zaměstnavatel je povinen ji vést formou prezenčních listin a průběžného přehledu.<br>Frekvence se v prezenční listině eviduje jako „/“ a v průběžném přehledu jako číslovka udávající počet frekvencí za den.<br>Pracovní neschopnost se eviduje jako „N“ a následně se pracovníkovi snižuje počet frekvencí za měsíc.<br>Neplacené volno se eviduje jako „V“ a následně se pracovníkovi snižuje počet frekvencí za měsíc.                                                                                                                                        |
| Pracovní doba členů orchestru | Max. <b>232 frekvencí za sezónu</b> (1. 9. – 31. 8. následujícího roku)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Rozvržení pracovní doby       | Max. 9 frekvencí v kalendářním týdnu, 6 pokud se jedná o dirigentské kurzy.<br>Max. 8 frekvencí po sobě jdoucích, 6 pokud se jedná o dirigentské kurzy.<br>-> <b>max. 22 frekvencí v kalendářním měsíci</b><br>Práce na dny volna (víkendy, svátky) může být rozvržena max. na 3 dny v kalendářním měsíci, ale musí se jednat o koncert nebo generální zkoušku s koncertem související.<br>Po večerním koncertě bude druhý den zkouška plánovaná nejdříve na 10h. Pokud byl koncert odehrán mimo Olomouc (min. 90 km), tak na další den není naplánovaná zkouška. |
| Dovolená členů orchestru      | 5 týdnů dovolené. Zaměstnavatel stanovuje dobu čerpání hromadné dovolené.<br>Po hromadné dovolené následuje individuální příprava (IP): pokud má hráč 15 dní dovolené, poté má nárok na 5 dní individuální přípravy, v případě 10 dní dovolené na další 4 dny IP, v případě 5 dnů dovolené na 2 dny IP.                                                                                                                                                                                                                                                           |

# Vytížení pracovníků MFO

V návaznosti na předchozí stranu zde analyzujeme celková data orchestru a průměrná data hudebníků MFO za sezonu 2021/2022. V tabulce jsou uvedeny průměrné počty frekvencí na jednoho hudebníka sekce orchestru – **úvazek (tzn. maximální počet) a skutečnost, procentuální výpočet plnění** dle **průměrného počtu skutečně odehraných frekvencí**.

Z výpočtů vyplývá, že **nejméně vytížení hudebníci v orchestru jsou harfa, kontrabasy a trombony**. A **nejvíce jsou vytíženi violy, 1. a 2 housle a bicí**. V průměru jsou všichni hudebníci vytíženi jen na necelých 74 %. V porovnání počtu frekvencí s nynější kolektivní smlouvou (232 frekvencí/sezonu) znamená skutečný počet 151,6 frekvencí za sezonu pro celý orchestr vytíženost jen 65 %.

Dále je uveden **přepočet na odpracované hodiny** včetně odhadu domácí přípravy, velkoryse ve stejném rozsahu jako frekvence.

| Sekce orchestru | Úvazek | Skutečnost | Plnění v % (úvazek / skutečnost) |
|-----------------|--------|------------|----------------------------------|
| 1. housle       | 204    | 167        | 82 %                             |
| 2. housle       | 176    | 141        | 80 %                             |
| Violy           | 209    | 173        | 83 %                             |
| Violoncella     | 204    | 157        | 77 %                             |
| Kontrabasy      | 214    | 139        | 65 %                             |
| Harfa           | 232    | 144        | 62 %                             |
| Flétny          | 185    | 135        | 73 %                             |
| Hoboje          | 197    | 149        | 76 %                             |
| Klarinety       | 236    | 167        | 70 %                             |

| Sekce orchestru                         | Úvazek | Skutečnost                 | Plnění v % (úvazek / skutečnost) |
|-----------------------------------------|--------|----------------------------|----------------------------------|
| Fagoty                                  | 236    | 168                        | 71 %                             |
| Lesní rohy                              | 217    | 154                        | 71 %                             |
| Trubky                                  | 164    | 113                        | 69 %                             |
| Trombony                                | 190    | 122                        | 64 %                             |
| Tuba                                    | 240    | 192                        | 80 %                             |
| Bicí                                    | 190    | 154                        | 81 %                             |
| <b>Průměrně za celý orchestr</b>        |        |                            | <b>73,6 %</b>                    |
| <b>Počet frekvencí orchestru celkem</b> |        | <b>151,6</b><br>(max. 232) | <b>65 %</b>                      |

Pokud bychom přepočítali počet frekvencí na hodiny, při započtení 3 hodin za frekvenci vychází  $151,6 \times 3 = 453,9$  odpracovaných hodin. Pokud by stejný počet hodin hudebníci věnovali domácí přípravě, potom by **celkový počet odpracovaných hodin byl průměrně cca 908 hodin ročně**, tzn. z celkového fondu pracovní doby (1816 h / rok) **cca 50 %**. **Průměrná hodinová mzda potom vychází na 461 Kč / hodinu** (bez započtení domácí přípravy až na dvojnásobek).

# Vytížení sálů a prostor společné budovy - MFO

V prostorách **MFO jsou sály Reduta a Mozartův sál** povětšinou využívány společně, Mozartův sál je de facto předsálí balkonů Reduty. Společně se i pronajímají dalším subjektům a **vzhledem k proslechům nejdou využívat současně.**

Standardně před vlastním koncertem má MFO 4 dny zkoušky a 5. den je generální zkouška a koncert v Redutě. Před některými koncerty je beseda a po koncertě raut, obojí v Mozartově sálu.

Za rok 2022 MFO využívala sály k vlastní činnosti i pronájmu průměrně 142 hodin měsíčně (cca 117 h vlastní činnosti, 25 h pronájmu za měsíc). Celkový časový fond využití je cca 13h denně (9 – 22h), tzn. za měsíc cca 420h. **Průměrně byl sál Reduta nevyužíván měsíčně 7 celých dnů a dalších 6,5 dne byl využíván jen část dne a mohl by se na půl dne pronajmout** (cca 6h). **V přepočtu má Reduta každý měsíc průměrně 278 h volné kapacity** v době 9 – 22 h. Část volné kapacity jsou nezbytné prostoje pro úklid apod., pokud započteme pouze počty celých volných dnů a půl dnů, pak **lze sál pronajmout cca na 130 hodin měsíčně** (cca 20 půldnů nebo 10 celých dnů), případně využít pro soubory divadla a různé edukační akce. **Mozartův sál trpí na velký počet nevyužitých hodin (390 h) a to zejména kvůli proslechům s Redutou.**

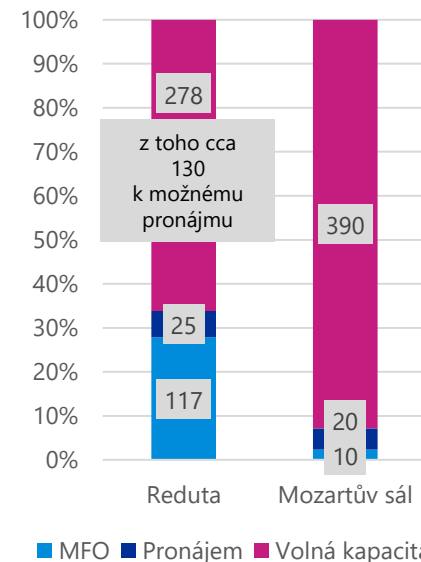
## Modelový příklad stávajícího vytížení sálu Reduta

|           | Pondělí | Úterý   | Středa  | Čtvrtek | Pátek             | Sobota   | Neděle |
|-----------|---------|---------|---------|---------|-------------------|----------|--------|
| Dopoledne | zkouška | zkouška | zkouška | zkouška | veřejná generálka |          |        |
| Odpoledne |         |         | zkouška |         |                   | pronájem |        |
| Večer     |         |         |         |         | koncert           | pronájem |        |

## Modelový příklad stávajícího vytížení Mozartova sálu

|           | Pondělí         | Úterý   | Středa | Čtvrtek | Pátek        | Sobota   | Neděle |
|-----------|-----------------|---------|--------|---------|--------------|----------|--------|
| Dopoledne | provozní komise | zkouška |        |         |              |          |        |
| Odpoledne |                 | koncert |        |         |              | pronájem |        |
| Večer     |                 |         |        |         | beseda, raut | pronájem |        |

## Průměrné vytížení sálů MFO za měsíc v hodinách

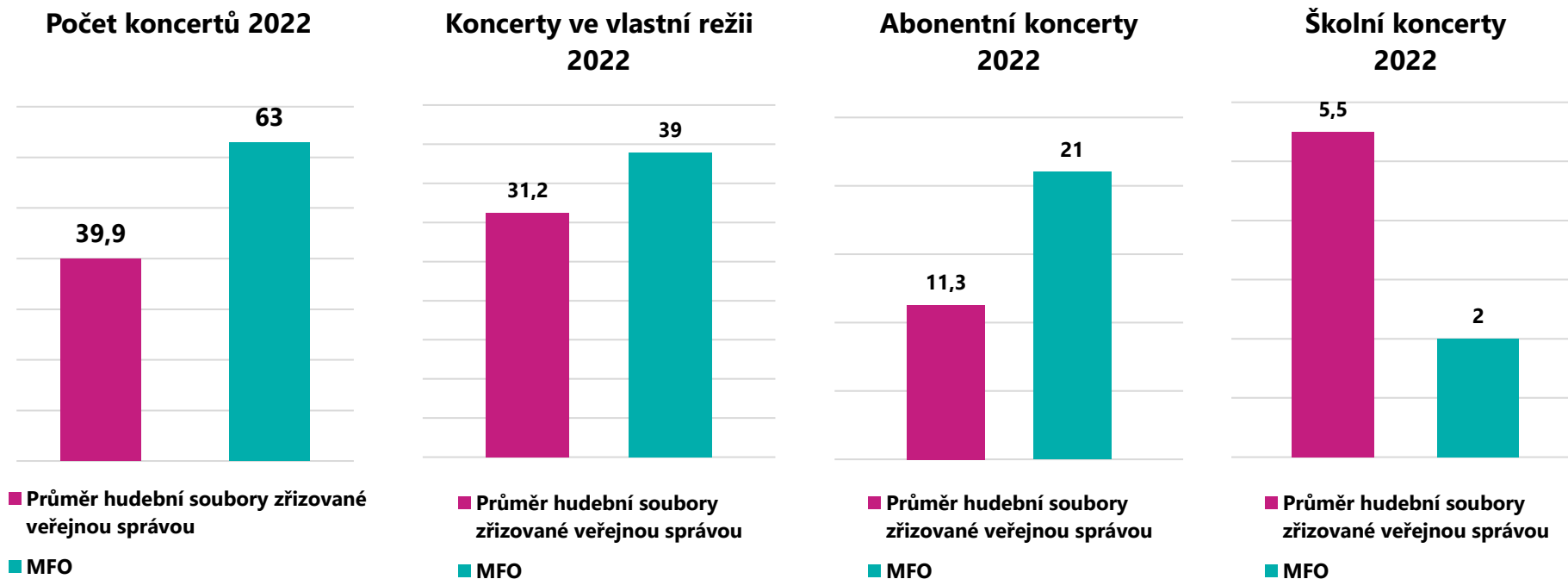


# Komparativní analýza Moravské filharmonie Olomouc s vybranými hudebními tělesy v ČR



# Srovnání MFO s jinými zřizovanými hudebními tělesy v ČR (2022)

V roce 2022 uvedla Moravská filharmonie Olomouc (MFO) 63 koncertů, z toho 39 ve vlastní režii (tj. vystoupení pořádaná přímo MFO), v tom 21 abonentních, 2 benefiční, 2 školní/edukační a 14 ostatních. Ve srovnání s dalšími hudebními tělesy zřizovanými MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy (celkem 35 těles, převážně orchestry, příp. sbory) uvedla MFO nadprůměrný počet koncertů a z toho i abonentních, avšak podprůměrný počet školních koncertů.



Pozn. Jedná se o srovnání orchestrů zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy

Zdroj: NIPOS, MFO, vlastní zpracování

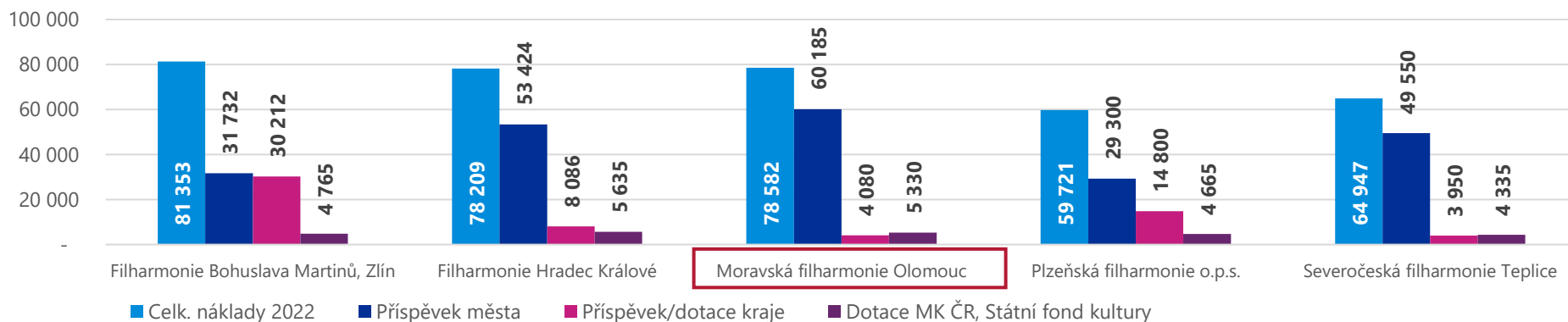
**Kladným ukazatelem pro MFO je počet koncertů v roce 2022, který byl nad průměrem v ČR. Naopak školní/edukační koncerty se v počtu 2 pohybovaly pod průměrem.** V sezóně 2023/2024 se počet edukačních aktivit MFO zvyšuje, což je žádoucí nejen pro obhajobu příspěvku a dotací, ale také pro výchovu budoucího publika.

# Srovnání rozpočtů a počtu koncertů

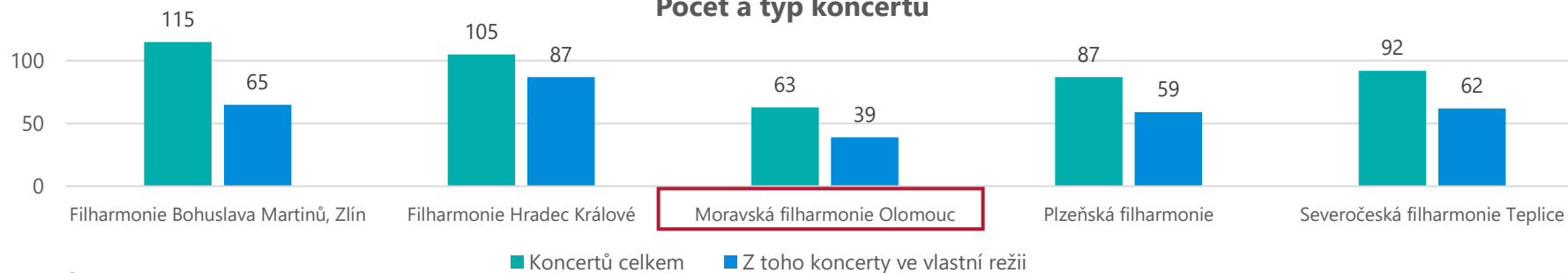
Následující analýza srovnává Moravskou filharmonii Olomouc (MFO) s vybranými hudebními tělesy v ČR srovnatelnými z hlediska rozpočtu a velikosti. Z vybraných hudebních těles jsou MFO a Severočeská filharmonie Teplice příspěvkové organizace, Filharmonie Hradec Králové, Plzeňská filharmonie a Filharmonie Bohuslava Martinů Zlín jsou obecně prospěšné společnosti. Ze srovnání vychází, že **MFO má srovnatelný rozpočet jako např. filharmonie ve Zlíně a v Hradci Králové**, příspěvek města Olomouc byl po započtení čistého časového rozlišení (tj. 14 mil. Kč mínus 7,8 mil. Kč) na úrovni 60,2 mil. Kč, bez časového rozlišení byl **příspěvek srovnatelný jako u Filharmonie H. Králové**. Ekonomická soběstačnost MFO (podíl vlastních výnosů) byla na úrovni 11 %.

**Z hlediska počtu koncertů byla MFO v roce 2022 ze srovnávaných filharmonií nejslabší.** Celkový počet koncertů je součtem 1) koncertů ve vlastní režii (tj. všech vystoupení pořádaných daným tělesem, včetně abonentních, školních a dalších), 2) koncertů spolupořádaných a 3) koncertů pro jiné pořadatele v ČR i zahraničí.

## Celkové náklady, příspěvky a dotace



## Počet a typ koncertů

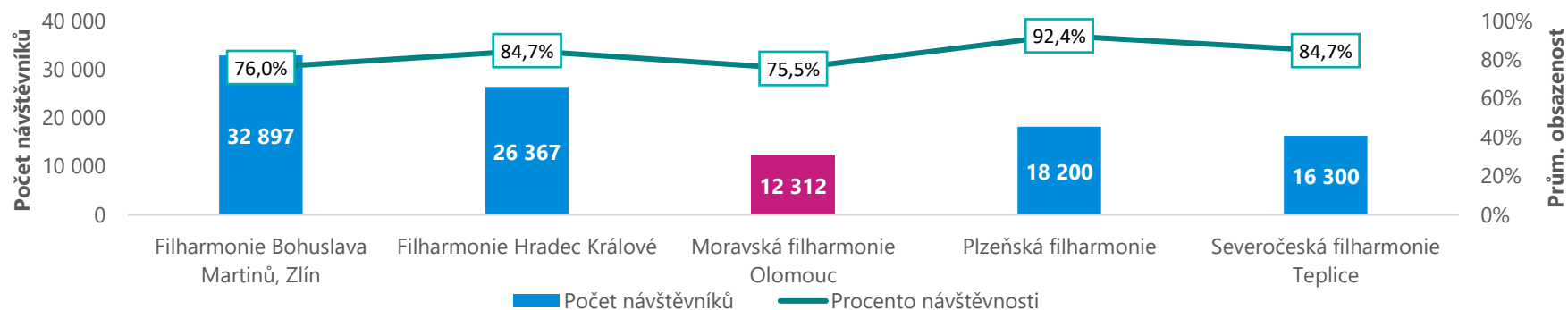


# Srovnání počtu koncertů, nahrávek a návštěvnosti

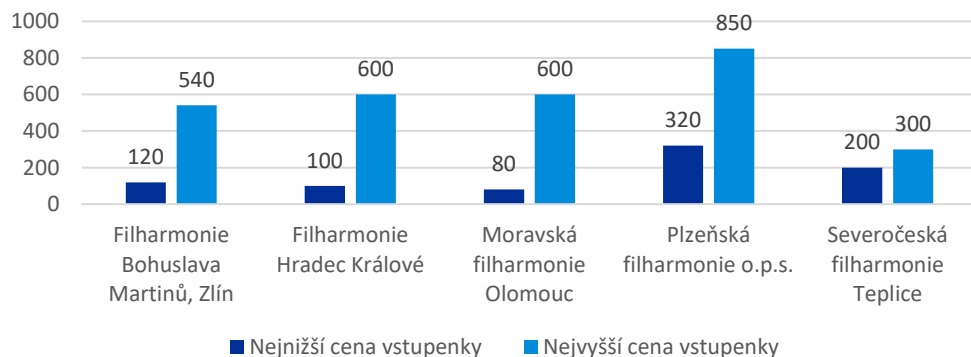
Návštěvnost vlastních koncertů v roce 2022 byla u MFO nejnižší ze srovnávaných filharmonií (dle dat NIPOS za rok 2022, započteny jsou pouze srovnatelná data návštěvnosti standardních koncertů ve vlastní režii, nicméně celkem byla návštěvnost MFO 14 702 včetně festivalů ap.). MFO má menší sál než jiné filharmonie (např. Zlín 800 míst, Teplice 650 míst), proto je vhodné sledovat také průměrnou obsazenost koncertů. Ta u MFO dosahovala 75,5 %, tzn. mírně nižší úroveň než u ostatních.

Ceny vstupenek MFO na sezónu 2023/2024 jsou srovnatelné jako u jiných filharmonií. V počtu nahrávek MFO v roce 2022 dosahovala vysokých hodnot společně s Filharmonií Hradec Králové.

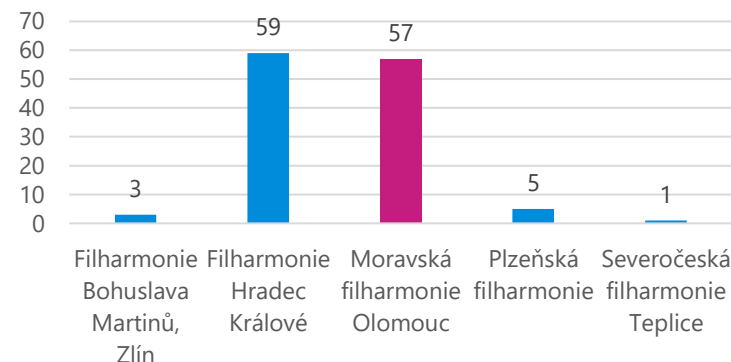
## Návštěvnost a průměrná obsazenost koncertů ve vlastní režii



## Ceny vstupenek v sezóně 2023/2024 (v Kč)



## Počet nahrávek



# Hlavní závěry vyplývající z analýzy Moravské filharmonie Olomouc

- **Moravská filharmonie Olomouc (MFO)** je hudební těleso jediné svého druhu v Olomouckém kraji, každoročně představí několik koncertních řad i mimořádných koncertů. V poslední době MFO zvyšuje počet edukačních aktivit pro děti a mládež.
- Moravská filharmonie Olomouc od roku 2017 **postupně zvyšovala počet uváděných koncertních řad**, naopak počet koncertů byl snížen pandemií Covid-19 a pozvolna roste. Ročně navštíví filharmonii **více než 14 tisíc návštěvníků na vlastních koncertech**.
- Nevýhodou MFO je určitá omezenost hlavního sálu, kdy **sál Reduty není původně koncipován jako koncertní sál** (na rozdíl od sálů ve Zlíně, Teplicích, Hradci Králové), chybí mu dostatečné zázemí, infrastruktura pro techniku (např. nákladní výtah), kvalitní akustika, v sále nejsou varhany atd. Společně s **omezeními týkajícími se viditelnosti** MFO (např. z náměstí jsou viditelné především plakáty MFO na fasádě) mají tato omezení dopad na celkovou návštěvnost.
- **Největší položkou ve výnosech** MFO byl v roce 2022 příspěvek od zřizovatele ve výši přes 60 mil. Kč (76 % všech výnosů). **Největší položkou v nákladech** MFO byly v roce 2022 mzdové náklady včetně pojištění a sociálních nákladů (76 %, téměř 60 mil. Kč.).
- **Přepočtený stav pracovníků** činil v roce 2022 celkem 100 úvazků, z toho členů orchestru 83. Dalších 50 osob má podepsanou DPP nebo DPČ a 8 zaměstnanců je momentálně na rodičovské dovolené.
- **Průměrný plat** v MFO se v letech 2018 až 2022 zvýšil o 27 % z 22 809 Kč na 34 796 Kč, stále však **zůstává pod průměrem mezd v ČR**.
- **Nejméně vytížení hudebníci v orchestru MFO** jsou harfa, kontrabasy a trombony. Naopak nejvíce jsou vytíženi violy, 1. a 2. housle a bicí. **V průměru jsou hudebníci vytíženi jen na necelých 74 %**. Počet frekvencí (zjednodušeně počet zkoušek a koncertů) orchestru je za rok 151 z maximálního počtu 232 za sezónu, tzn. jen 65 %. Při přepočtu na hodiny (cca 3 hodiny / frekvence) a velkorysém započtení domácí přípravy ve stejném rozsahu jako počet hodin na frekvencích hudebníci **pracují cca 908 hodin ročně, tj. 50 % fondu pracovní doby** a jejich plat v přepočtu na hodinu vychází nejméně na 460 Kč/h (bez domácí přípravy až na dvojnásobek).
- **V roce 2022 uvedla Moravská filharmonie Olomouc (MFO)** 63 koncertů, z toho 39 ve vlastní režii, z toho 21 abonentních a 2 školní (edukační). Ve srovnání s dalšími podobně velkými hudebními tělesy v ČR **uvedla MFO relativně méně koncertů**, návštěvnost byla nižší, naopak **příspěvek zřizovatele a další dotace z veřejných zdrojů byly relativně vyšší než u ostatních srovnávaných filharmonií** (ve srovnání byly filharmonie v Hradci Králové, Plzni, Teplicích a Zlíně). Naopak v roce 2022 MFO **převyšovala další filharmonie v počtu hudebních nahrávek**.

# Aktuální příležitosti pro MDO i MFO

# Příležitosti

Pro obě instituce se nabízí různé příležitosti pro další možný rozvoj a zachování či povznesení kvality. **Ve vyhledávání nových příležitostí je více angažované Moravské divadlo Olomouc**, protože aktivně řeší přetížení prostorových a skladovacích kapacit. Ve spolupráci s městem již MDO iniciovalo řešení prostorových překážek v **podobě nového kreativního centra, které by se mělo v Olomouci postavit do konce roku 2025 díky finanční podpoře z Národního plánu obnovy a z rozpočtu Olomouckého kraje**. Odpovědí na finanční a plánovací nejistotu obou institucí by mohla být nová právní forma pro kulturní instituce. **Připravovaný zákon o veřejné kulturní instituci (v.k.i.) by mohl oběma institucím zajistit víceletou finanční stabilitu**. V případě, že připravovaný zákon bude schválen, jsou Statutární město Olomouc a Olomoucký kraj připraveni transformovat divadlo a filharmonii a společně se podílet na jejich financování a správě (ve fázi vyjednávání). Ke zvýšení vlastní návštěvnosti, a tím i vlastních výnosů může přispět **zacílení marketingu obou institucí více na další cílové skupiny včetně mladší generace a účastníků cestovního ruchu**.

## Nové kreativní centrum

Město Olomouc uspělo ve výzvě MKČR kryté financemi z **Národního plánu obnovy** s projektem výstavby Kulturně edukačního centra (dotace 37 mil. Kč z NPO, příspěvek Olom. kraje 40 mil. Kč).

Do konce roku 2025 by mělo v městské části Nové sady v areálu Střední školy polygrafické vyrůst nové kreativní centrum, kam se následně přesunou dílny MDO, čímž by se mohl zrušit pronájem stávajících nevyhovujících skladovacích prostor. Ve spolupráci se SŠ by měl vzniknout nový obor zaměřený na divadelní techniku. Kreativní centrum by mělo poskytnout další místnosti k užívání MDO jako **workshopové a edukační místnosti spolu se zkušebnou a možnou komorní scénou MDO**.

## Zákon o veřejné kulturní instituci

Nová právní forma pro kulturní instituce by znamenala **stabilitu ve víceletém plánování díky schválenému víceletému financování od jednoho či více zakladatelů organizace** – umožňuje tedy kooperativní zakládání a financování města a kraje, aktuálně o tom město a kraj jednájí. V polovině roku 2023 byl návrh zákona předložen vládě. V případě schválení zákona vládou nabyde účinnosti nejdříve k 1. 7. 2024.

**Pokud vláda schválí připravovaný zákon o v.k.i., zástupci města Olomouc a Olomouckého kraje jsou připraveni transformovat divadlo a filharmonii na tuto novou právní formu a společně se podílet na jejich financování a správě.**

## Spádovost a cestovní ruch

Město Olomouc má svojí polohou, kulturními a vzdělávacími institucemi, množstvím firem i veřejných organizací výhodu ve **spádovosti** a je krajskou metropolí.

Jako historické město se spoustou památek a městskou památkovou rezervací také **láká velké množství turistů a výletníků. Přímou před budovou MDO a MFO je památka UNESCO**.

Nabízí se proto **zacílit marketing MFO a MDO více na příjíždějící turisty** a zvyšovat tak vlastní návštěvnost akcí, a **generovat také nepřímé ekonomické dopady pro město a region**.

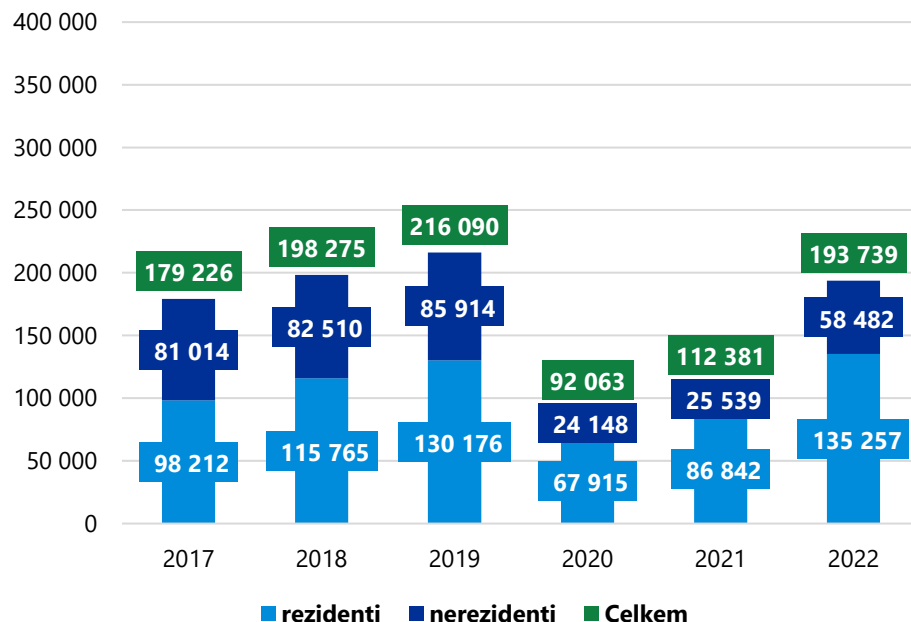
Na dalších dvou stranách jsou data o cestovním ruchu Olomouce a Olomouckého kraje.

# Cestovní ruch - počet hostů a přenocování ve městě Olomouc

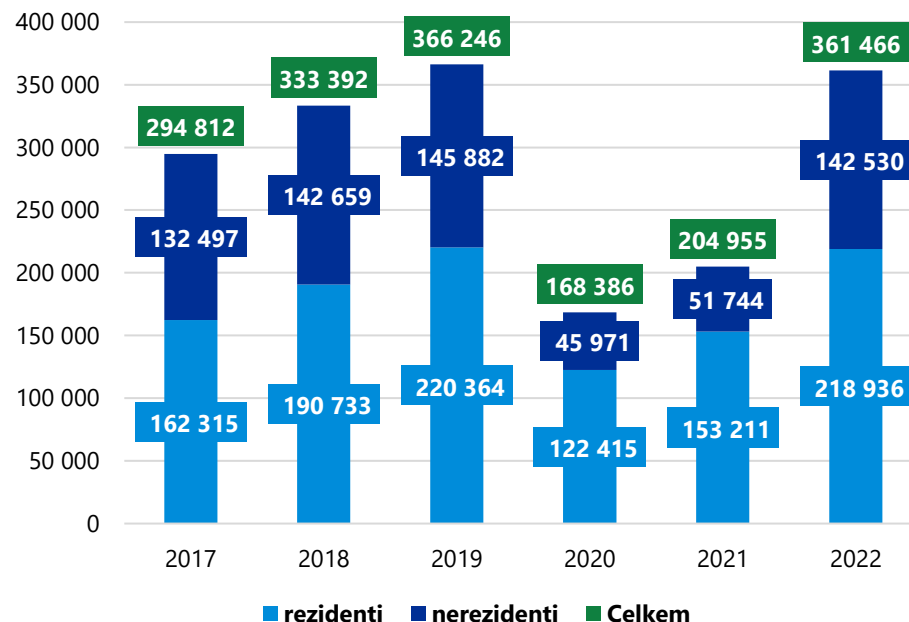
**V roce 2019 nocovalo ve městě Olomouc více než 216 000 hostů.** Počet přenocování v HUZ i počet hostů meziročně rostl až do r. 2019, rok 2020 byl významně poznamenán pandemií koronaviru. V případě **počtu hostů** došlo k **poklesu o 57,4 %**, u **počtu přenocování** došlo k **poklesu o 54 %** (z 366 246 na 168 386 přenocování). V Olomouci tvořili do r. 2019 **nerezidenti mezi 40 a 45 % z celkového počtu přenocování a celkového počtu hostů**, v letech 2020 a 2021 tvořili pouze cca 25 %. Navzdory mírnému meziročnímu růstu byl i rok 2021 výrazně podprůměrný v důsledku pandemie, ale **v r. 2022** se již vrátila čísla téměř na **úroveň z r. 2019**. Podíl nerezidentů u celkového počtu hostů se však zvýšil pouze na 30 %. Průměrný počet přenocování byl do r. 2019 mezi 1,6-1,7, v letech 2020-2022 mezi 1,8 a 1,9. **Hosté nocující v Olomouci jsou potenciální návštěvníci MDO a MFO.** Je proto žádoucí, aby těchto hostů (další cílové skupiny) bylo v Olomouci co nejvíce.

| Město Olomouc                     | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Průměrný počet přenocování (nocí) | 1,6  | 1,7  | 1,7  | 1,8  | 1,8  | 1,9  |

Počet hostů v Olomouci (2017-2022)



Počet přenocování v Olomouci (2017-2022)



# Profil návštěvníka Olomouckého kraje a cílové skupiny

Agentura CzechTourism zveřejňuje krajské reporty, které vychází z Trackingu příjezdového a domácího cestovního ruchu a GSM dat z projektu RODOS. Data vychází z ročních průměrů za období 2018-2019. Z tohoto reportu vyplývají důležité informace o **spotřebním chování turistů a výletníků v Olomouckém kraji**. V případě domácího CR tvořili 61 % návštěvníků turisté. V případě příjezdového CR se podíl turistů zvyšuje na 70 %. Nejvíce v destinaci utrací zahraniční turisté. Průměrná útrata zahraničních turistů dosahovala v roce 2019 téměř 1 500 Kč os./den.

## DOMÁCÍ CESTOVNÍ RUCH

**687 Kč os./den**  
průměrná útrata  
domácí turisté

**571 Kč os./den**  
průměrná útrata  
domácí výletníci

**6,9 mil.**  
počet přenocování  
(turisté)

**4,4 mil.**  
počet výletodní  
(výletníci)

## PŘÍJEZDOVÝ CESTOVNÍ RUCH

**1 482 Kč os./den**  
průměrná útrata  
zahraniční turisté

**1 249 Kč os./den**  
průměrná útrata  
zahraniční výletníci

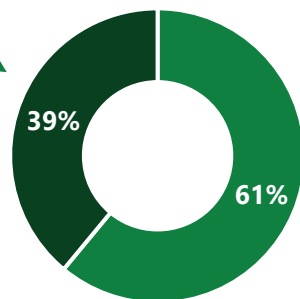
**991 tis.**  
počet přenocování  
(turisté)

**426 tis.**  
počet výletodní  
(výletníci)

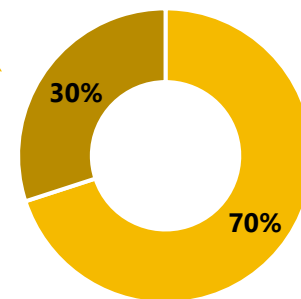
## CÍLOVÉ SKUPINY

Podle Marketingové studie CR Olomouckého kraje jsou **hlavními cílovými skupinami** lidé se zájmem o: **poznávací turistiku, cykloturistiku, lázně a gastronomii a tradice**. **Divadelní a hudební představení mohou vhodně doplňovat nabídku cestovního ruchu pro tyto cílové skupiny návštěvníků.**

■ Turisté  
■ Výletníci

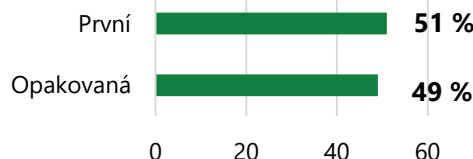


■ Turisté  
■ Výletníci

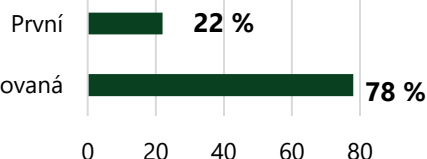


## NÁVŠTĚVA

### Turisté

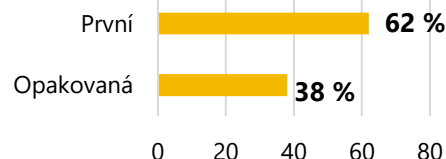


### Výletníci

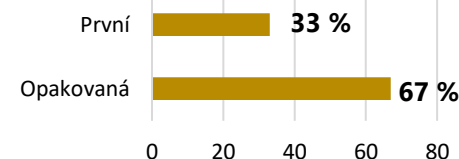


## NÁVŠTĚVA

### Turisté



### Výletníci



Zdroj: tourdata.cz, Návrhová část Marketingové studie cestovního ruchu Olomouckého kraje na období 2021 - 2024



# Trendy a srovnání se zahraničím

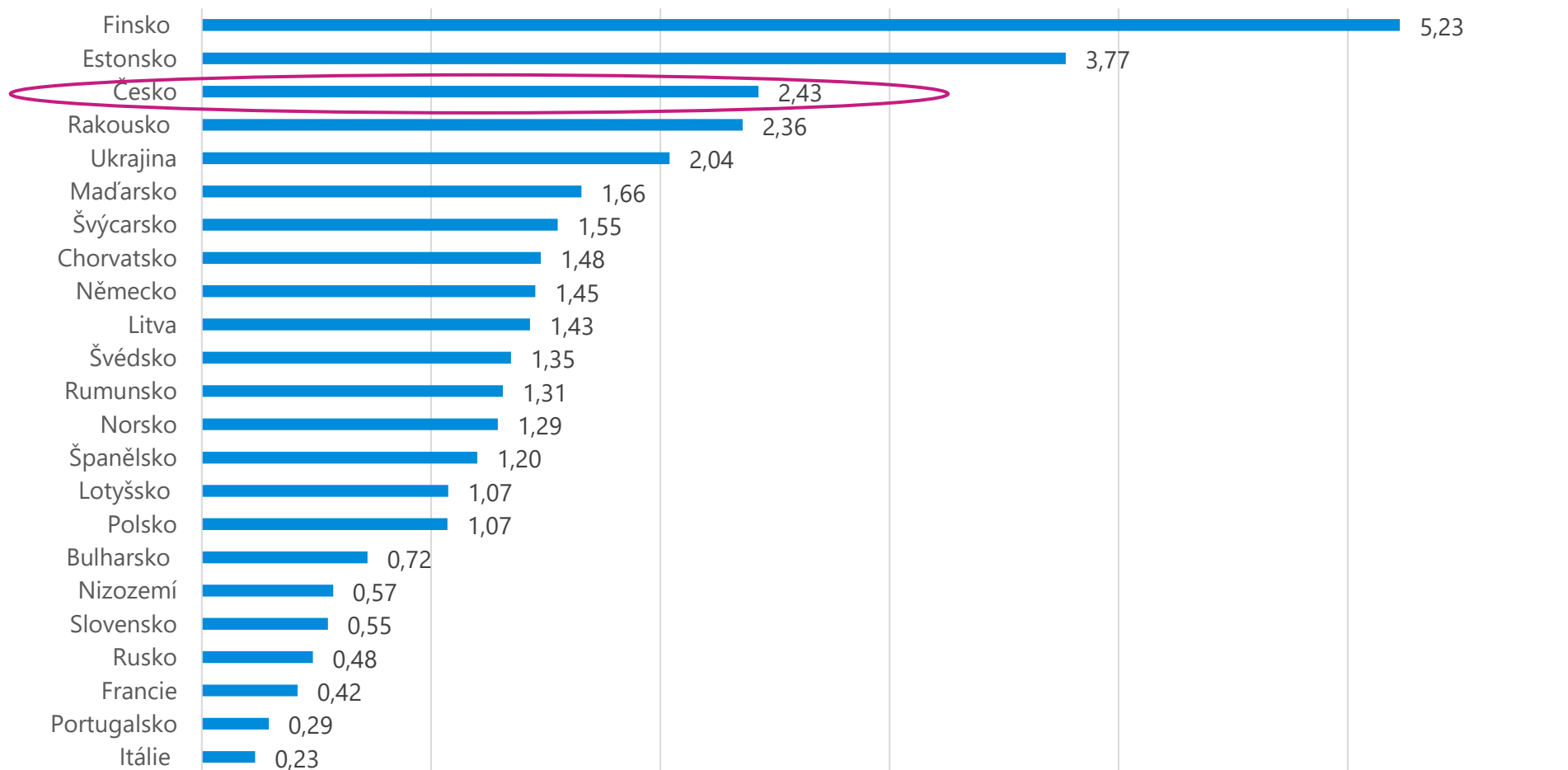
# Trendy v divadelní a orchestrální praxi

Divadla a orchestry se neustále snaží inovovat a nalézat nové cesty k ekonomické efektivitě i k pozornosti diváků. Níže uvádíme vybrané významné trendy v oblasti divadel a orchestrů v ČR i jinde v Evropě.

| Trendy v divadelní a orchestrální praxi                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Proměny v dramaturgii</b>                                | Vedle klasických děl se objevují v repertoárech divadel náročnější projekty, koprodukce, site-specific, představení mimo divadelní sál (v exteriérech, industriálních prostorech apod.)                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Blokové (sériové) hraní</b>                              | Postupně více divadel přechází od klasického repertoárového režimu na blokové (sériové) hraní - zejména u náročnějších projektů, kde jsou externí sólisté apod. Výhodami je snížení nákladů na marketing, na hostující umělce a na oprašovací zkoušky, pro diváky pocit omezené nabídky (teď nebo nikdy). Naopak nevýhodou je, že publikum si musí na nový režim zvyknout a v malém městě lze hrát stejnou hru jen několikrát po sobě. |
| <b>Nároky na plánování</b>                                  | Řada faktorů zvyšuje nároky na divadelní plánování, které již nyní poměrně náročnou disciplínou: např. větší zájem pracovníků o kratší úvazky, externí sólisté a hosté, zájezdy, koprodukce, kolektivní smlouvy, v neposlední řadě nepředvídatelné chování návštěvníků aj.                                                                                                                                                             |
| <b>Nároky na stylovou interpretaci děl z různých období</b> | Odborná veřejnost i laičtí diváci jsou čím dál náročnější na kvalitní interpretaci příslušnou k historickému období konkrétního díla; vznikají specializované soubory a interpreti, repertoár se přizpůsobuje velikosti a akustice sálu.                                                                                                                                                                                               |
| <b>Rozvoj edukačních a jiných aktivit</b>                   | Roste poptávka škol, seniorů i dalších cílových skupin po edukačních aktivitách a doprovodných programech (besedy před představením ap.).                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Větší poznání publika, zacílení marketingu na diváka</b> | Finanční tlak vede divadla a orchestry v zahraničí k nezbytnosti poznat lépe své publikum a namířit na něj dobře cílený marketingu, personalizovanou komunikaci a další nástroje.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Odměňování dle výkonů</b>                                | Dalším trendem je stanovování odměn umělců dle množství výkonů, nikoli dle paušální mzdy; autorská práva na nahrávky má pouze organizace, nikoli jednotliví muzikanti; opatření pro zvyšování flexibility.                                                                                                                                                                                                                             |

# Srovnání v Evropě – počet orchestrů na 1 mil. obyvatel

V Česku se nachází **26 plně profesionálních orchestrů**, z toho 16 symfonických a 10 operních; několik dalších orchestrů je polo-profesionálních či projektových. To znamená, že **na 1 milion obyvatel je zde 2,43 profesionálních orchestrů**. V porovnání s dalšími evropskými zeměmi je Česko mezi zeměmi s největším počtem orchestrů na počet obyvatel.



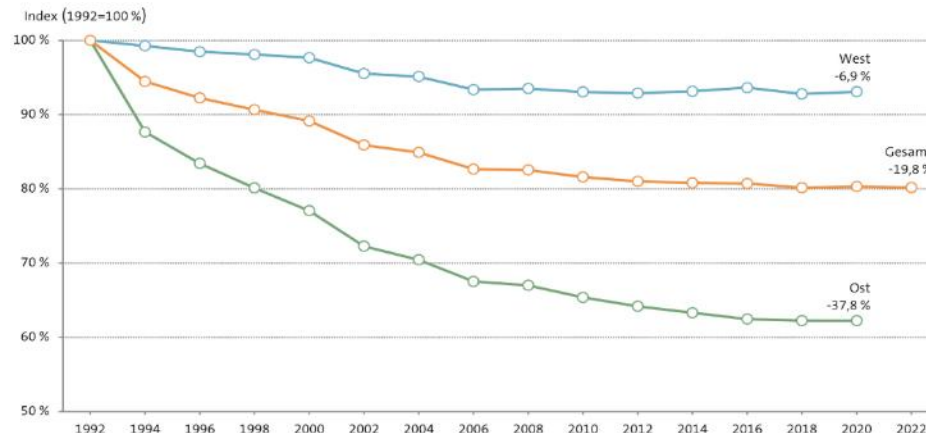
# Vývoj a stav orchestrů v Německu

## Úbytek pracovních míst v orchestrech v Německu

Otázkou, zda rušit či slučovat orchestry a hudební divadla, se zabývalo Německo již od pádu železné opony. V té době byl zřetelný rozdíl v počtu profesionálních orchestrů ve Východním a Západním Německu. Graf vpravo uvádí, že od roku 1992 bylo ve Východním Německu zrušeno 37,8 % pracovních míst v orchestrech, v Západním Německu o 6,9 %, v celém Německu o 19,8 %.

**Mezi lety 1990 až 2016 došlo ke zrušení či sloučení cca 40 profesionálních orchestrů (tj. 25 %),** orchestry také hledaly **vhodnou právní formu**, nyní převažuje právní forma podobná české společnosti s ručením omezením, některá divadla a orchestry v Německu a Rakousku zakládají holdingy, které spravují řadu společných činností jako dopravu, kostýmy, ticketing apod.

Řada orchestrů nyní realizuje jak vlastní **koncerty, tak operní představení** pro hudební divadlo ve stejném či nedalekém městě.



Zdroje: <https://miz.org/de/statistiken/planstellen-oeffentlich-finanzierte-orchester>  
L. Šilerová. Německé „kulturorchester“: Struktura, organizace, financování. Verbum, 2017.

## Philharmonisches Staatsorchester Hamburg – koncertní i operní orchestr

Jedním z mnoha německých orchestrů, které realizují **vlastní koncertní řady a zajišťují i operní a baletní představení**, je Philharmonisches Staatsorchester Hamburg.

Dle výročních zpráv orchestr zajišťuje přes 30 vlastních koncertů, cca 240 představení opery a baletu, 19 edukačních aktivit, to vše s přibližně 140 muzikanty. Soběstačnost po započtení příjmů z opery dosahuje kolem 60 %.

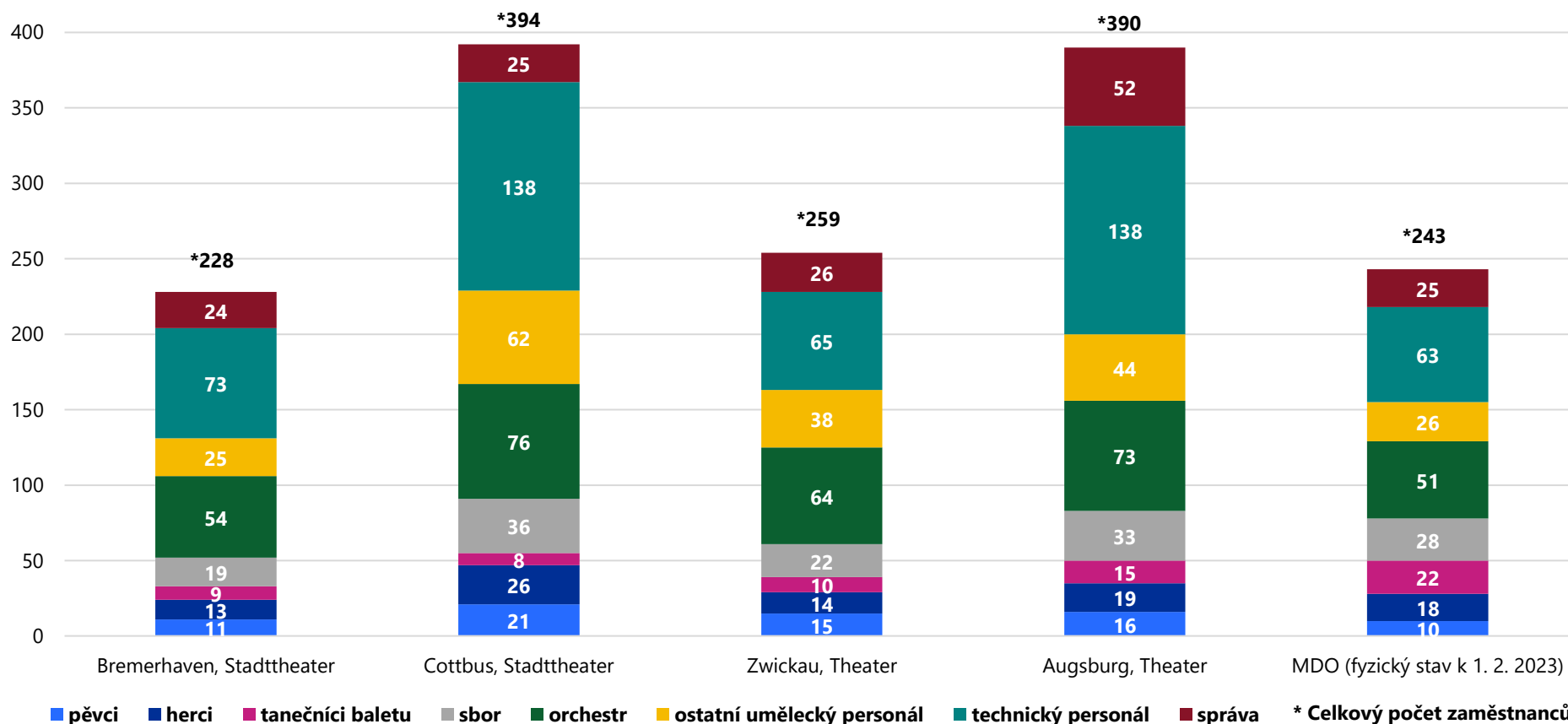
|                              | 2015/16 | 2016/17 | 2017/18 | 2018/19 | 2019/20 (covid) | 2020/21 (covid) | 2022/23 |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------------|-----------------|---------|
| <b>Koncerty</b>              | 28      | 29      | 29      | 36      | 24              | 19              | 35      |
| <b>Účinkování v opeře</b>    | 223     | 223     | 216     | 215     | 145             | 27              | 240     |
| <b>Ostatní</b>               | 8       | 14      | 14      | 20      | 22              | 9               | 19      |
| <b>Počet členů orchestru</b> | 124     | 121     | 125     | 138     | 128             | 132             | 140     |
| <b>Soběstačnost</b>          | 71 %    | 68 %    | 67 %    | 69 %    | 47 %            | 56 %            | 63 %    |

Zdroj: Výroční zprávy Philharmonisches Staatsorchester Hamburg

# Struktura zaměstnanců MDO ve srovnání s německými divadly

Graf níže uvádí strukturu počtu fyzických pracovníků **Moravského divadla Olomouc** a **vybraných hudebních divadel Německa**, přičemž MDO je srovnatelné velikostí s divadly ve městech Bremerhaven a Cvikov. Graf potvrzuje, že struktura personálu v MDO přibližně odpovídá běžné evropské praxi. Oproti těmto dvěma divadlům MDO **zaměstnává výrazně více tanečníků** v baletním souboru a **členů sboru**, naopak **méně technického personálu**. (Pozn.: Počty jsou uvedeny ve fyzických osobách, mohou se ve skutečnosti mírně lišit z důvodu jiného rozřazení ve struktuře MDO a z důvodu staršího zdroje německých dat.)

## Srovnání struktury personálu vybraných hudebních divadel Německa a MDO



# Participace – workshop, rozhovory

# Participativní workshop 17. 10. 2023

Pro ověření analytické části a zjištění názorů a priorit všech zainteresovaných stran proběhl v úterý 17. 10. 2023 v prostorách radnice Statutárního města Olomouc participativní workshop se zástupci všech zainteresovaných stran. Zúčastnilo se ho celkem **12 účastníků** včetně náměstka **Mgr. Viktora Ticháka, Ph.D.**, radního Olomouckého kraje **Bc. Jana Žůrka**, ředitelů obou organizací **Mgr.art. et. MgA. Jonáše Harmana a Ing. BcA. Davida Gerneše**, zástupce oddělení kontrolingu Magistrátu statutárního města Olomouce, provozně techničtí pracovníci a zástupci odborových organizací obou organizací MDO a MFO. Během workshopu byly představeny některé části analytické části a byly především **diskutovány možnosti vývoje stávající situace pro obě organizace.**



# Podněty vzešlé z workshopu

## Aktivita – jak zlepšit současnou situaci obou organizací?

### Zlepšení v oblasti provozně-organizační

- Redukce repertoáru MDO
- Blokované hraní či kvazi-blokované hraní
- Sdílení prostor mezi oběma institucemi (zkušebny i sály)
- Využívání společné vrátnice v budově
- Přesun aktivit mimo hlavní budovu MDO
- Sofistikovanější systém (software) pro plánování např. Opas
- Sdílení pokladny (*pozn.: již se děje*)
- Modernizace jevištních technologií

### Zlepšení v prostorových záležitostech

- Využití prostor po Českém rozhlasu
- Skladovací prostory
- Využívání dalších sálů ve městě
- Prodloužení otevírací doby pro MFO
- Využívání sálů MFO i pro MDO
- Sdílení pokladny (*pozn.: již se děje*)
- Využití sklepů

### Ekonomická zlepšení

- Dynamická cenotvorba vstupného
- Společný investiční fond (*pozn.: ve dvou institucích neproveditelné*)
- Využití dílen a krejčověn pro další organizace
- Blokované hraní
- Zajištění ubytování pro hosty obou organizací
- Redukce sólových úvazků
- Optimalizace abonmá
- Redukce výpomocí

### Umělecká zlepšení

- Imerzní divadlo a aktivity mimo MDO
- Přehrávky
- Pravidelní interpretační semináře a workshopy
- Prodloužení otevírací doby pro MFO
- Blokované hraní
- Menší počet premiér, ale zajistit jim větší kvalitu
- Vytvoření motivačního odměňovacího systému pro zaměstnance





# Podněty vzešlé z workshopu – výhody a nevýhody variant

## Tematická diskuze – Výhody, nevýhody a rizika různých možností řešení situace

V tomto bloku WS se diskutovaly možnosti řešení stávající situace: zachování dvou samostatných instituce nebo jejich spojení v různých variantách. **SOSO (dva subjekty, dva orchestry), SOO (jeden subjekt, dva orchestry), SOO (jeden subjekt, dva orchestry) a SO (jeden subjekt, jeden orchestr).** Podobnější rozpracování možností je na následujících stranách.

Účastníci byli rozděleni do tří skupin: I. skupina – zástupci úřadů a ředitelé organizací, II. skupina – provozně techničtí pracovníci a kontroling města, III. skupina – zástupci umělců a odborových organizací obou organizací.

SKUPINA I. RIZIKA

|                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SOSO</b><br>- nic se nevyřeší<br>- nepřiznání finančních<br>- sebedestrukce                                                                                       | <b>SOO</b><br>- protekce jednaka ze souborů (ve orch.)<br>- def. koncepčního stavu<br>- politická odvaha a kontinuita                             |
| 3 1<br>1 2 3                                                                                                                                                         | 1                                                                                                                                                 |
| <b>SSO</b><br>- kompetence a odpovědnost<br>- umělecký provoz a priority<br>- slabý management orchestru<br>- def. koncepčního stavu<br>- polit. odvaha a kontinuita | <b>SO</b><br>- protekce jednaka ze souborů (ve orch.)<br>- slabý management orchestru<br>- def. koncepčního stavu<br>- polit. odvaha a kontinuita |
| 4                                                                                                                                                                    | 3 2 2                                                                                                                                             |

SKUPINA II. RIZIKA

|                                                                            |                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SOSO</b><br>FINANČNÍ NEVDRŽITELNOST<br>PRÁVNÍ PODMÍNKY NEVDRŽELNÉ       | 1 3<br><b>SOO</b> 1 2<br>POSTUPNÝ ZÁNIK JEDNĚČI<br>JINÉ ZNAČKY<br>POSTUPNÉ SLOUČENÍ ORCHESTRŮ<br>V JEZEN<br>PLÁNOVÁNÍ |
| <b>SSO</b><br>UDRŽOVÁNÍ UDĚL. KVALITY<br>PLÁNOVÁNÍ<br>REDUKCE KULT. SLUŽBY | 4<br><b>SO</b> 3<br>2                                                                                                 |

SKUPINA III. RIZIKA

|                                                                                     |                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SOSO 1</b><br>NEVDRŽENÍ NA FINANČNÍM<br>=                                        | <b>SOO 2</b><br>SLOŽITÁ LOGISTIKA                                                 |
| <b>SOSO 3</b><br>RIZIKO PRODUKČNÍ<br>UMĚLCŮ<br>=<br>RIZIKO<br>DOPROVEDÁNÍ ORCHESTRŮ | <b>SO 4</b><br>=<br>PŘETŘENÍ ORCHESTRŮVÝCH NABÍZEK<br>=<br>KVALITA MASTROVÁNÍ DŮZ |

SKUPINA I. VÝHODY

|                                                                                                |                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SOSO</b><br>- VĚTŠÍ VARIABILITA VE STRATEGIÍCH<br>A ROLÍCH<br>- LEPŠÍ SATURACE KONK. POTŘEB | <b>SOO</b><br>- VYLEPENÍ IF<br>- KONKOPČNÍ PRÁCE S MŮD.<br>- MAXIMALIZACE SYNERGIÍ (KROMĚ<br>VEČNÍKŮ)        |
| <b>SSO</b><br>- ZACHOVÁNÍ ZNAČEK<br>- POSÍLENÍ MFO                                             | <b>SO</b><br>- VYLEPENÍ IF<br>- POSÍLENÍ MFO<br>- KONKOPČNÍ PRÁCE S MŮD.<br>- MAX. SYNERGIÍ<br>- STABILIZACE |

SKUPINA II. VÝHODY

|                                       |                                                                                                    |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SOSO</b><br>AUTONOMIE              | <b>SOO</b><br>FINANČNÍ ÚSPORA - VÝHODNOCI<br>NOTOVÝ ARCHIV<br>ADMINISTRATIVA<br>VĚTŠÍ SÍLA NA TRHU |
| <b>SSO</b><br>FIN. ÚSPORA - VÝHODNOCI | <b>SO</b><br>VĚTŠÍ SÍLA NA TRHU<br>POSÍLENÍ TECHN. PERSONÁLU                                       |

SKUPINA III. VÝHODY

|                                                                                                                                                                      |                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SOSO</b><br>ZAJIŠTĚNÍ TRADICE<br>NEŽI POTŘEBA VYHÝČET NOVÁ LOGA APD.<br>ZACHOVÁNÍ BAZISU KULTURNÍ MĚSTY<br>ZAJIŠTĚNÍ VÝKONNOSTI<br>NEVYHODNOCI ANI JINÉ VÝHODNOCI | <b>SOO</b><br>LEPŠÍ ORGANIZAČNÍ PLÁN<br>PRO MFO - SYNERGIČNÍ PRÁCE MŮD + KLUB |
| <b>SSO</b><br>PRO MŮD VYHÝČENÍ PRÁCE TRÁŽBY                                                                                                                          | <b>SO</b><br>ZACHOVÁNÍ BAZISU PRO MŮD<br>SYNERGIČNÍ PRÁCE MŮD + KLUB          |

# Podněty vzešlé z workshopu – nevýhody variant

## Tematická diskuze – Výhody, nevýhody a rizika různých možností řešení situace

Účastníkům workshopu byla nabídnuta **možnost jmenovat nevýhody čtyř možností samostatně, každý za sebe**, i když stále pracovali ve skupinách. **K pojmenování nevýhod, ale vedla diskuze ve skupinách, která se prolínala s diskuzí výhod. Když se skupina na nevýhodách pro danou možnost shodla napsala je dohromady na lísteček za celou skupinu.** Počet lístečku byl tak menší než třeba u zlepšováků, ale obsah lístečků byl pestrý a je vypsán níže.

### SOSO

- Současné hledání úspor a synergií
- Finančně neudržitelný provoz
- Zachování finančních problémů a ne jejich vyřešení
- Dočasné řešení vzhledem k situaci
- Pokračování nejistoty pro obě organizace
- Setrvání na bodu "0"

### SOO

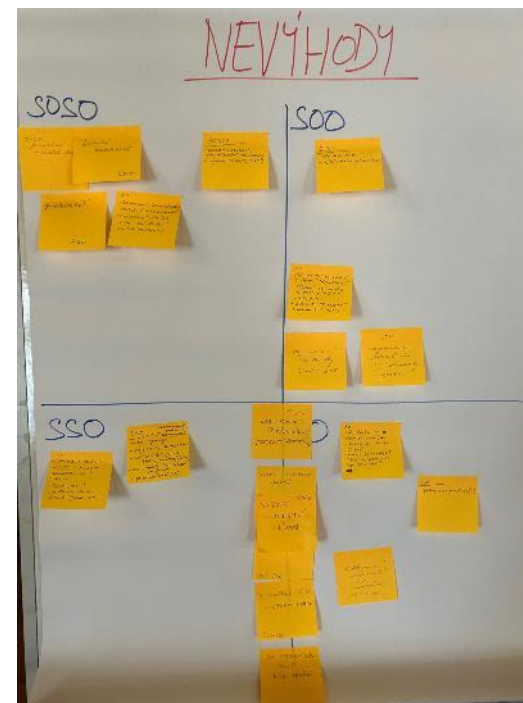
- Organizační nástrahy
- Logistika a plánování zkoušek
- Více zaměstnanců → menší přehlednost
- Otázka rozdělení hráčů na „vyšší“ a „nižší“ kategorii
- Dočasné řešení
- Sjednocení platů

### SSO

- Nejasnost kompetencí obou institucí
- Destabilizační, dlouhodobě neudržitelné řešení
- Nerovnoměrné rozdělení invest. fondu.
- Složitější správa budov
- Logistika plánování
- Systém sloučení hráčů dvou orchestrů do jednoho orchestru (přehrávky, rekonkurzy)
- Snížení umělecké úrovně
- Zmenšení šíře kulturní nabídky
- Sjednocení platů

### SO

- Otázka rozdělení hráčů na „vyšší“ a „nižší“ kategorii
- Sjednocení platů
- Utlumení zájezdů a nahrávání
- Systém sloučení hráčů dvou orchestrů do jednoho orchestru (přehrávky, rekonkurzy)
- Snížení umělecké úrovně
- Zmenšení šíře kulturní nabídky



**Nejvíce nevýhod, rizik a kritiky ve všech aktivitách sklidila možnost SSO  
(dva subjekty, jeden orchestr).**

# Rozhovory se stakeholdery a dalšími odborníky

Během analýzy zpracovatelský tým realizoval desítky rozhovorů se zainteresovanými osobami v Olomouci (MDO, MFO, město, kraj), tak i s celou řadou odborníků a pracovníků jiných orchestrů, vícesouborových divadel a koncertních sálů v ČR i v zahraničí.

**David Gerneš**, ředitel MDO

**Jonáš Harman**, ředitel MFO

**Viktor Tichák**, náměstek primátora Olomouce

**Jan Žůrek**, radní Olomouckého kraje

**Daniel Svozil**, Oddělení řízení a kontrolingu městských firem Magistrátu SMOL

**Zsolt Hamar**, šéfdirigent MFO

**Johanka Nováková**, vedoucí jevištního provozu MDO

**Adriana Spišáková**, zástupkyně vedoucí opery MDO

**Martin Kostecký, Jan Dvořák, Kristýna Machačíková, Petr Talián,**

**Jan Kučera**, zástupci orchestrů a odborových svazů MDO a MFO

**Ondřej Matyáš**, ekonomicko-provozní náměstek České filharmonie

**Martin Bernátek**, Katedra divadelních a filmových studií FF UPOL

**Zdeněk Pánek**, vedoucí kanceláře GŘ Národního divadla v Praze

**Robert Jindra**, hudební ředitel opery Národního divadla

**Lukáš Průdek**, ředitel Jihočeského divadla v Českých Budějovicích

**Matěj Hollan**, odborník a bývalý náměstek Brna pro kulturu zaměstnanci několika orchestrů a divadel (Filharmonie Brno, Městské divadlo Brno, Národní divadlo Brno...)

**Dennis Russel Davies**, šéfdirigent Filharmonie Brno a Leipzig Radio Symphony Orchestra

**Mario Frendo**, University of Malta, bývalý člen a nyní konzultant Malta Philharmonic Orchestra

**Nils Eric Lund**, DK Koncerthuset Copenhagen, Dánsko

**Anna Sevelo**, Malmö Live, Švédsko

**Leelo Lehtla**, konzultantka a hudební manažerka řady hudebních souborů v Estonsku

**Ines Zagorska**, Cesis concert hall, Lotyšsko

V rámci debaty ASOPS 10. října 2023 byly dotazováni také například:

**Tomáš Netopil**, bývalý umělecký ředitel Divadla a filharmonie v Essenu, Německo

**Marie Kučerová**, ředitelka Filharmonie Brno

**Ingeborg Radok Žádná**, rektorka AMU

**Ilja Šmíd**, konzultant a bývalý ministr kultury

**Martin Flašar**, docent FF MU a řada dalších

## Nejčastěji rezonovaly následující názory:

*„Chápu, že pro stotisícové město jako je Olomouc je přílišný luxus mít 2 orchestry, navíc v jedné budově.“*

*„Nezbytné je optimalizaci velmi důkladně naplánovat a promyslet, neuspěchat to.“*

*„První roky budou náklady zvýšené, úspory přijdou až po několika letech.“*

*„V případě dobře zvládnutého procesu to může znamenat senzaci a příležitost pro další rozvoj kultury a umělecké kvality.“*

# Závěry z analýzy, SWOT

# Shrnutí analýzy

Na této a dalších stranách jsou uvedeny vybrané body shrnující analýzu situace města Olomouce, situace v zahraničí, dále limity rozvoje MDO a MFO a návrhy opatření pro využití skrytého potenciálu. Na závěr je uvedena shrnující SWOT analýza současného stavu MDO a MFO.

## Situace města Olomouce, MDO a MFO v rámci ČR

- Město **Olomouc má nejvyšší výdaje na kulturu** v rámci podobně velkých krajských měst (Liberec, České Budějovice, Hradec Králové, Pardubice, Ústí nad Labem) a jako **jediné zřizuje a financuje jak třísuborové divadlo, tak profesionální filharmonii**.
- Město Olomouc má stabilní počet obyvatel, velkou devizou je univerzita a **počet mladých lidí**, stejně tak **rozvinutý cestovní ruch**, bohaté kulturní dědictví, památka UNESCO a řada dalších atraktivit; výhodou je také dobrá dopravní dostupnost v rámci celé ČR.
- MDO a MFO jsou **jedinečné organizace v rámci celého Olomouckého kraje** i v rámci okolních krajů (např. opera není v sousedních krajích Pardubickém, Zlínském a Vysočině; na Vysočině a v Pardubickém kraji je pouze poloprofesionální, resp. komorní filharmonie)
- v Olomouci, stejně jako v celém Česku, chybí kvalitní koncertní sál a divadelní scéna v moderních standardech (vybavenost, přístupnost, technologie)
- **Moravské divadlo Olomouc zná a navštěvuje 61 % obyvatel Olomouckého kraje**, s poslední návštěvou bylo 95 % velmi nebo spíše spokojeno. **Moravskou filharmonii Olomouc zná a navštěvuje 38 % obyvatel Olomouckého kraje**, s poslední návštěvou bylo 87 % velmi nebo spíše spokojeno.

## Situace v rámci Evropy, zahraniční trendy

- **v Česku je vysoký počet profesionálních orchestrů a hudebníků** v porovnání s dalšími státy Evropy
- **v Německu od roku 1992 byly sloučeny desítky orchestrů a divadel** pro zajištění vyšší efektivity a optimalizace
- v zahraničí **filharmonie často zajišťují i divadelní představení** a obsluhují široký region
- přestože orchestrální hudba a operní a baletní divadlo jsou excelentní žánry, zahraniční trendy ukazují, že i zde hraje ekonomika důležitou roli a **optimalizace nemusí znamenat snižování umělecké kvality**

# Limity dalšího rozvoje MDO a MFO

Na základě analýzy, rozhovorů a workshopu byly identifikovány následující limity dalšího rozvoje:

## Společné limity rozvoje MDO a MFO

### Ekonomické limity rozvoje

- nárůst tarifních mezd neodpovídá nárůstu příspěvku zřizovatele
- chybí dlouhodobé plánování rozpočtu a koncepce směřování MDO i MFO
- nárůst cen vstupenek byl v minulých letech pomalejší než inflace a růst mezd obyvatel (kupní síly)
- nízké vytížení umělců a souborů v obou organizacích
- historická budova – nutnost neustálých rekonstrukcí, vysoká energetická spotřeba

### Prostorové limity rozvoje

- nevhodné nastavení provozu budovy mezi městem, MDO a MFO
- komplikované využívání prostor navzájem mezi organizacemi
- logistika, vysoké nároky na neustálé přestavby, převozy kulis a rekvizit MDO i nástrojů MFO ze skladů
- omezená využitelnost ubytovny (jen pro zaměstnance MFO)
- chybí prostory na edukaci a další doprovodné aktivity, po kterých je vysoká poptávka

## MDO

- pouze 1 scéna na 3 soubory, neustále vytížená
- nejsou prostory na edukaci a další aktivity, k pronájmu ap.
- pronájem externích skladů - zatéká
- chybí ubytovna
- nevyužitá kavárna – využívána jen při představení (v řešení)
- logistika – neustálý přesun kulis a rekvizit ze skladů, přestavby v rámci jedné scény
- relativně vysoký počet titulů v repertoáru a repertoárové hraní (každý den jiný program) kladou vysoké nároky na opakovací zkoušky, marketing ap.

## MFO

- hlavní sál Reduta není koncipován pro potřeby filharmonie (chybí varhany, zázemí ap.)
- nelze využívat Mozartův sál s Redutou zároveň
- chybí ladírny, zkušebny
- využívány prostory v hlavní a 2 přilehlých budovách
- po 16:30 se zavírá, muzikanti nemají kde zkoušet (pokud nemají úvazek v MDO)
- prostory po ČRo nejsou stále k dispozici
- ubytovna jen pro vlastní zaměstnance
- problémy při investičních akcích MFO
- reklama na fasádě a vizuál foyer jen pro MDO

# Návrhy opatření pro využití skrytého potenciálu

Na základě analýzy, rozhovorů a workshopu byly identifikovány následující opatření pro lepší využití skrytého potenciálu a vzájemných synergií MDO a MFO. Je třeba zmínit, že **řada věcí z uvedeného seznamu se již připravuje či realizuje.**

## Návrhy pro využití skrytého potenciálu a synergií

- **efektivnější sdílení prostor** budovy oběma organizacemi (sály, zkušebny, ubytovna)
- využívání **dalších sálů a scén ve městě** (např. kino Central, prostory po rozhlase, Červený kostel, veřejná prostranství)
- využití sklepů a půdy budovy (financování zajistit pomocí grantů či dárců)
- společná vrátnice, společný investiční fond (*pozn: problematické či nereálné při dvou samostatných subjektech*)
- **dynamická cenotvorba vstupného**
- **lepší znalost publika** a potřeb jednotlivých cílových skupin, lepší reakce na poptávku
- posílení **fundraisingového oddělení**
- **dlouhodobé strategické plánování** včetně výhledu rozpočtu, zajištění finanční stability
- efektivnější využití **pracovních sil**, zejména uměleckých pracovníků
- vyšší počet **edukačních aktivit** pro různé cílové skupiny jako nový zdroj příjmů a výchova nového publika
- zvyšovat počet **koprodukčních projektů** a inovativních forem, které mají potenciál přitáhnout mladé publikum
- **hodnocení a odměňování pracovníků** na základě počtu výkonů (fixní + variabilní složka)
- využití příležitostí: **cestovní ruch**, výstavba nového **kreativního centra**, nová právní forma **veřejné kulturní instituce**

## MDO

- (kvazi-)blokové hraní
- mírně snížit počet titulů v repertoáru, nebo nalézt druhou scénu pro zvýšení počtu výnosových aktivit
- využití dílen a krejčověn pro další organizace
- redukce sólových úvazků
- zavedení profesionálního softwaru na plánování provozu

## MFO

- vyšší počet výnosových aktivit k počtu zkoušek (tzn. více repríz koncertů na počet zkoušek)
- pravidelné přehrávky pro udržení / zvyšování kvality
- pravidelné interpretační semináře a workshopy
- prodloužení otevírací doby MFO a/nebo společná vrátnice pro zajištění dostatečného prostoru na cvičení

# SWOT analýza současného provozu MDO a MFO

## SILNÉ STRÁNKY

- dobrá lokalita budovy v centru města
- dobrá úroveň orchestru MFO, motivace se zlepšovat
- dlouhodobá tradice a zachování kontinuity obou organizací
- progresivní vedení MDO a probíhající změny k lepšímu
- zvyšující se bodové hodnocení umělecké úrovně od MK ČR u MDO i MFO
- rostoucí výnosy z vedlejší činnosti, fundraising, hledání nových zdrojů
- probíhající jednání s Olomouckým krajem a vůle více kulturní organizace dotovat z krajského rozpočtu
- proces slučování orchestrů a divadel již proběhl v německy mluvících zemích, je možné se inspirovat

## SLABÉ STRÁNKY

- finanční tlaky, nulová míra úspor a prostoru pro rozvoj
- nárůst tarifních mezd neodpovídá nárůstu příspěvku zřizovatele
- tarifní platy neodráží různé množství výkonů jednotlivých umělců
- orchestry MFO i MDO a sbor MDO nejsou plně vytížené
- chybí dlouhodobé plánování rozpočtu a koncepce směřování MDO i MFO
- nevhodné nastavení provozu budovy mezi městem, MDO a MFO
- komplikované využívání prostor navzájem mezi organizacemi
- pouze 1 scéna MDO na 3 soubory – nároky na vytížení, přestavby a logistiku
- sál Reduta a Mozartův sál nejsou plně vytížené, není možné je využít současně
- chybí prostory na edukaci, k pronájmu (MDO), ladírny, zkušebny (MFO)
- problematická realizace synergií v provozních a marketingových oblastech
- vysoké číslo vzájemně hostujících umělců zvyšuje náklady obou organizací
- nejistota budoucnosti demotivuje pracovníky
- edukační aktivity a výchova nového publika jsou na minimální úrovni
- finanční plánování se soustředí na škrty nákladů, nikoli na zvyšování výnosů

## PŘÍLEŽITOSTI

- zvážení změny právní formy (není předmětem této analýzy) - nový zákon o **veřejné kulturní instituci** by umožňoval kofinancování městem a krajem
- do konce roku 2025 je v plánu postavit v Olomouci **nové kreativní centrum**, kde by mohly být divadelní dílny, komorní scéna a obor SŠ pro divadelní techniky
- vysoký počet studentů a mladých lidí v Olomouci – mladé publikum i potenciální pracovníci
- získání nových strategických partnerů, posílení fundraisingu
- zavedení „agresivního“ marketingu a zvýšení výnosů
- postupná generační obměna pracovníků MDO a MFO
- lepší sdílení prostor a lidských zdrojů
- zvýšení efektivity práce (např. blokové hraní, vytíženost souborů)
- více zájezdů po Olomouckém kraji, ČR a případně rentabilních zájezdů do zahraničí (jako reprezentace Olomouce)
- zpracování koncepce rozvoje

## HROZBY

- v případě ponechání současného stavu 2 organizací se budou vracet debaty o sloučení
- nejistota budoucnosti a omezování příspěvků může vést ke snižování umělecké kvality, odlivu pracovníků a problematickému přilákání nových
- v případě sloučení riziko ukvapeného jednání, nedostatečná příprava na nový model provozu nebo špatně zvolená organizační struktura
- odpor veřejnosti a „skandalizace“ v případě jakékoli velké změny
- nejasná vize a směřování, nedostatečné argumenty organizací pro obhajobu příspěvků od zřizovatele
- neporozumění potřeb a nákladovosti kultury ze strany politiků
- finanční krize, bezpečnostní a epidemiologické hrozby



## 2. Posouzení variant optimalizace

# Možnosti dalšího rozvoje

Pro další vývoj byly stanoveny dvě základní varianty: 1) zachování dvou samostatných organizací, 2) sloučení divadla a filharmonie do jedné organizace. V průběhu analytické fáze však byly diskutovány a studovány kulturní organizace v zahraničí (Německo, Rakousko, Slovensko) a diskutovány varianty sloučení dvou orchestru či ponechání obou. Zde proto uvádíme popis **4 variant dalšího vývoje, kdy každá má kombinaci 1 nebo 2 subjektů (S) a 1 nebo 2 orchestrů (O)**. Pro jednodušší orientaci jsou varianty označeny nikoli čísly, ale zkratkami SOSO, SOO, SSO, SO.

Ponechání 2 subjektů – příspěvkových org.

Sloučení do 1 subjektu

## SOSO

**Současný model 2 organizací se 2 orchestry (MFO, MDO).**

Pro další provoz je nutné hledat úspory a vzájemné synergie. Příspěvky města byly zřizovatelem pro rok 2024 zastropovány na úrovni roku 2023.

## SOO

**Varianta sloučení, kdy 1 subjekt má 2 orchestry** – jeden pro koncertní repertoár (původní filharmonie) a jeden divadelní (pro opery, operety, muzikál, příp. balet). Vedení a administrativa jsou společné, k úsporám dochází zejména v neuměleckých odděleních, pozice v orchestrech jsou kráceny méně, avšak muzikanti obou orchestrů by se měli lépe zastupovat než v případě dvou oddělených subjektů.

## SSO

Varianta **zachování 2 subjektů (MFO a MDO), avšak spojení 2 orchestrů do 1 tělesa (MFO)**, který bude koncertovat i obsluhovat divadelní představení. Jedná se o běžný model např. v Německu, kdy muzikanti musí mít širší repertoár, jsou vzájemně zastupitelní a velikost hudebního tělesa umožňuje rozdělit hráče na dvě skupiny, které mohou hrát paralelně. V této variantě dochází k úsporám především na pozicích členů orchestrů, avšak při zachování možností hrát dvě představení paralelně.

## SO

**Varianta sloučení do 1 subjektu a 1 orchestru pro koncerty i divadelní repertoár.** Vedení a administrativa jsou společné, také orchestr je sloučen pod jednoho uměleckého šéfa. Dle finální velikosti orchestru záleží, zda bude schopen hrát paralelně dvě představení (tzn. lze jej rozdělit na dvě skupiny), či nikoli.

Ponechání 2 orchestrů

Sloučení orchestrů

# Předpoklady finančních modelů pro jednotlivé varianty

Pro modelaci rozpočtů všech uvedených variant byly položeny následující předpoklady:

- **finanční modely vycházejí z rozpočtu na rok 2023 a jsou uvedeny v cenách 2023**, není-li uvedeno jinak (u varianty SOO a SO částečně z analýzy ředitelů – rozpočtu sloučené varianty), výnosy z časového rozlišení COVID dotací nejsou uvažovány. Transformace však **musí být postupná a výsledek nelze očekávat dříve než za 3-5 let.**
- **bude zachována širší kulturní nabídka, tzn. škála základních nabízených služeb:** orchestrální koncerty, komorní koncerty, operní a operetní/muzikálová představení, činoherní představení, baletní představení, besedy před představeními, edukační aktivity. Celkový počet představení se může mírně lišit, pokud to vyplývá ze změněného provozu (např. vyšší využití sálů díky sloučení).
- **výnosy zůstávají na úrovni roku 2023** – tento předpoklad znamená, že v rámci finančních modelů neuvažujeme dramatické zvýšení či snížení základních parametrů vlastních výnosů (tržby ze vstupného, prodeje dalších služeb a zboží, ani související práci s cenou vstupného, marketingem, rozvojem publika apod.).
- **další zdroje financování zůstávají na úrovni roku 2023** – pro modelaci variant zachováváme dotace Olomouckého kraje a Ministerstva kultury ČR na úrovni roku 2023 i v případě sloučení do jedné organizace (vyplývá z jednání s MK ČR, kde byly diskutovány možnosti čerpání prostředků v případě sloučení). Modely tedy nezohledňují případné snížení státních či krajských dotací, které je nejisté.
- **mění se výše a struktura nákladů**, a to dle charakteru sloučení v jednotlivých variantách. Vzhledem k tomu, že největší podíl nákladů zaujímají mzdové náklady a související odvody, budou nejvýznamnější změny zaměřeny především na tyto náklady.
- **modely neřeší otázku právní formy organizací, ani případných infrastrukturních projektů a nákladů** (např. postavení nové scény)

## Výchozí stav 2023 – vybrané ukazatele

| Ukazatel                                    | MDO       | MFO     | MDO + MFO        |
|---------------------------------------------|-----------|---------|------------------|
| Počet zaměstnanců celkem - fyzický stav     | 331       | 109     | <b>440</b>       |
| z toho počet DPP a DPČ - fyzický stav       | 84        | 43      | <b>127</b>       |
| Přepočtený stav zaměstnanců bez DPP a DPČ   | 237       | 100     | <b>337</b>       |
| Počet představení na vlastní scéně / celkem | 300 / 332 | 43 / 63 | <b>343 / 395</b> |
| % soběstačnosti **)                         | 14,4 %    | 10,2%   |                  |

\*\*) podíl vlastních výnosů k celkovým nákladům (v %)

Zdroj: Návrh rozpočtu MDO a MFO - plán výnosů a nákladů na rok 2024 a předpoklad rozpočtu k 31. 12. 2023 pro potřeby zřizovatele

Modely jsou založené na rozpočtu **2023** a zvažují **pouze varianty synergií a úspor, nikoli prostor pro další rozvoj!** (Rozvoji je věnována další kapitola.)

# Výchozí situace – rozpočet 2023 (verze říjen 2023)

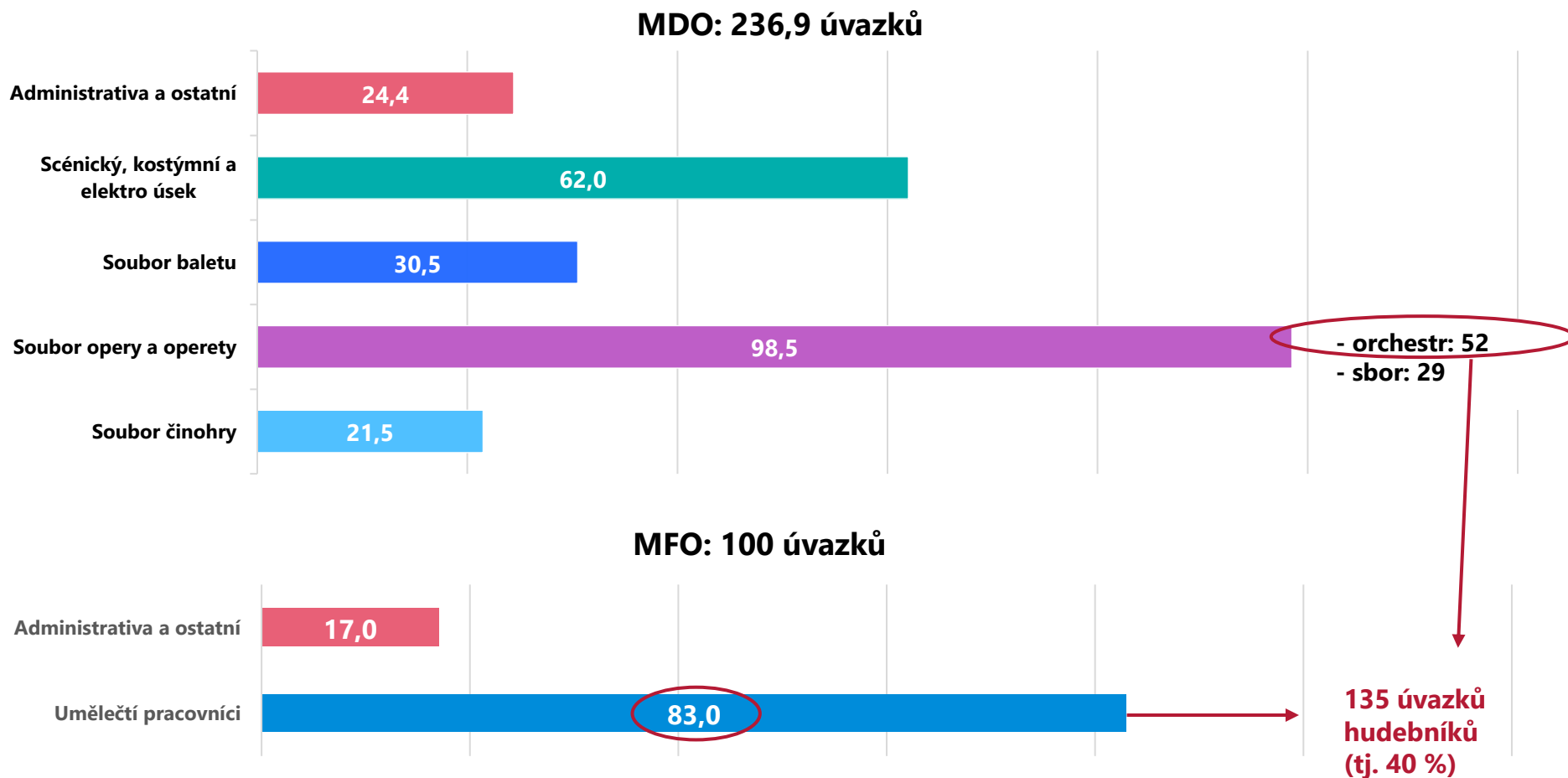
| Číslo účtu            | Náklady v Kč                                               | MDO                | MFO               | MFO+MDO            |
|-----------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 501                   | Spotřeba materiálu                                         | 6 623 000          | 400 000           | <b>7 023 000</b>   |
| 502                   | Spotřeba energie                                           | 6 075 000          | 650 000           | <b>6 725 000</b>   |
| 511                   | Opravy a udržování                                         | 2 460 000          | 400 000           | <b>2 860 000</b>   |
| 512+513               | Cestovné, náklady na reprezentaci                          | 659 000            | 925 000           | <b>1 584 000</b>   |
| 518                   | Konzultační, poradenské, právní služby                     | 194 400            | 400 000           | <b>594 400</b>     |
| 518                   | Umělecká výpomoc, hostující umělci, licence                | 8 060 000          | 7 230 000         | <b>15 290 000</b>  |
| 518                   | Reklama, propagace, marketing                              | 2 000 000          | 1 160 000         | <b>3 160 000</b>   |
| 518                   | Ostatní služby                                             | 15 052 200         | 6 590 000         | <b>21 642 200</b>  |
| 521-528               | Mzdové náklady vč. pojištění, soc. nákladů a jiných odvodů | 144 558 800        | 65 653 000        | <b>210 211 800</b> |
| 551                   | Odpisy dlouhodobého majetku                                | 12 162 000         | 370 000           | <b>12 532 000</b>  |
|                       | Daně, poplatky, úroky, kurz. rozdíly ap.                   | 320 000            | 13 500            | <b>333 500</b>     |
|                       | Ostatní náklady                                            | 1 838 600          | 493 000           | <b>2 331 600</b>   |
| <b>Náklady celkem</b> |                                                            | <b>200 003 000</b> | <b>84 284 500</b> | <b>284 287 500</b> |

| Číslo účtu           | Výnosy v Kč                                | MDO                | MFO               | MFO+MDO            |
|----------------------|--------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 602                  | Výnosy z prodeje služeb                    | 22 223 000         | 7 100 000         | <b>29 323 000</b>  |
| 603                  | Výnosy z pronájmu                          | 900 000            | 1 500 000         | <b>2 400 000</b>   |
| 604                  | Výnosy z prodaného zboží                   | 300 000            | -                 | <b>300 000</b>     |
| 648                  | Čerpání fondů                              | 1 900 000          | -                 | <b>1 900 000</b>   |
| 649                  | Ostatní výnosy z činnosti                  | 3 500 000          | 80 000            | <b>3 580 000</b>   |
| 662+663              | Úroky, kurzové rozdíly                     | -                  | 202 000           | <b>202 000</b>     |
|                      | Příspěvek na provoz z rozpočtu zřizovatele | 150 965 000        | 60 904 000        | <b>211 869 000</b> |
|                      | Transfery z Olomouckého kraje              | 5 000 000          | 3 915 000         | <b>8 915 000</b>   |
|                      | Transfery z ministerstev                   | 17 215 000         | 5 552 000         | <b>22 767 000</b>  |
|                      | Časové rozlišení transferů *)              | -                  | 7 800 000         | <b>7 800 000</b>   |
| <b>Výnosy celkem</b> |                                            | <b>202 003 000</b> | <b>87 053 000</b> | <b>289 056 000</b> |

|                             |                  |                  |                  |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Hospodářský výsledek</b> | <b>2 000 000</b> | <b>2 768 500</b> | <b>4 768 500</b> |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|

# Přepočtený stav zaměstnanců

Grafy níže prezentují aktuální počet zaměstnanců v přepočtu na celé úvazky k 1. 2. 2023. MDO zaměstnávalo 236,9 přepočtených pracovníků, MFO celkem 100, v obou organizacích působilo **celkem 336,9 zaměstnanců v přepočteném stavu**. Z toho **137,5 hudebníků** (resp. úvazků) na pozicích hudebníků ve dvou orchestrech, tj. **40 % všech úvazků**.



**Varianty SOSO a SSO:  
Setrvání existence dvou autonomních organizací,  
zvýšení jejich ekonomické efektivity**

# Varianta SOSO = 2 subjekty, 2 orchestry (současný stav)

Varianta popisující **setrvání dvou samostatných subjektů a dvou samostatných orchestrů** -> setrvání stávajícího stavu obou organizací. Pro další provoz je nutné hledat úspory a vzájemné synergie. Při zachování příspěvku zřizovatele na úrovni roku 2023, tj. cca 211,9 mil. Kč, a růstu průměrných mezd tempem 3 % (průměrné tempo růstu mezd v ČR v letech 1994 až 2023 dle ČSÚ) a inflaci cílené Českou národní bankou na 2 % bude u tohoto modelu hrozit riziko postupného propouštění pracovníků a útlumu umělecké úrovně. Toto riziko je možné odvrátit pomocí zásadních reforem zaměřených na zvýšení vlastních výnosů obou institucí (viz dále kap. 3 Doporučení pro další rozvoj).

## + Výhody

- + Zachování tradice a kontinuity
- + Nezávislost organizací, umělecká autonomie
- + Zachování rozsahu kulturní nabídky a umělecké úrovně
- + Vyzkoušený a osvědčený model
- + Lepší saturace a konkretizace potřeb
- + Větší variabilita ve strategickém plánování
- + Mediálně lepší (nic se neruší)

## — Nevýhody

- Finančně neudržitelný provoz
- Zachování finančních problémů
- Nutnost hledání úspor a synergií
- Pokračování nejistoty pro obě organizace
- Setrvání na bodu "0"
- Postupné propouštění pracovníků
- Nutnost radikálních reforem

## ! Rizika

- ! Riziko vracejících se diskuzí o nutnosti sloučení
- ! Postupná sebe destrukce obou organizací
- ! Riziko snižování umělecké kvality a postupného propouštění zaměstnanců
- ! Neudržitelné pracovní podmínky
- ! Riziko nízké atraktivity pro hostující umělce

## Možné hledání úspor a synergií v rámci dvou samostatných organizací (rozpočet na další straně)

- úklid (vč. prostředků),
- správa budov (vč. vrátnice a údržby),
- ticketing, IT služby,
- BOZP a PO (vč. požárního dozoru na koncertech),
- hledání společných produktových partnerů a dárců,
- využívání všech sálů oběma organizacemi (především Reduty a Mozartova sálu),
- využívání ubytovny oběma organizacemi.

Výše uvedená opatření zpravidla znamenají **úsporu a potenciál pro zlepšení rozpočtu i kulturní nabídky** a je k nim potřeba provést zejména administrativní kroky. Přesto právě **administrativní překážky mohou znemožnit některé z těchto návrhů**, pokud zůstanou 2 samostatné organizace. Navíc opatření povedou **pouze k minimálnímu a dočasnému vlivu na zlepšení ekonomických výsledků**.  
**Bude nutné dříve nebo později přistoupit k větší reformě.**

# Varianta SOSO – náklady a výnosy

## Vliv na rozpočet (data vychází z roku 2023):

- úspory díky společným dodavatelům = úspora nákladů o cca 1,5 mil. Kč
  - využití sálů MFO pro edukační aktivity = zvýšení výnosů o 0,4 mil. Kč, zvýšení celkového počtu představení v budově cca o 10 (z 343 na 353).
- Při zachování ostatních položek rozpočtu a počtu pracovníků by se zvýšil hospodářský výsledek o cca 1,9 mil. Kč, ovšem **v dalších letech by růst nákladů vlivem inflace překonal výnosy, pokud zůstanou konstantní nebo porostou pomaleji. Rozvoj organizací je zcela zastaven.**

| Číslo účtu            | Náklady v Kč                                                      | Celkem<br>MDO a MFO (2023) | Synergie SOSO      |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------|
| 501                   | Spotřeba materiálu                                                | 7 023 000                  | 7 023 000          |
| 502                   | Spotřeba energie                                                  | 6 725 000                  | 6 725 000          |
| 511                   | Opravy a udržování                                                | 2 860 000                  | 2 860 000          |
| 512+513               | Cestovné, reprezentace                                            | 1 584 000                  | 1 584 000          |
| 518                   | Konzultační, právní aj. služby                                    | 594 400                    | 594 400            |
| 518                   | Umělecká výpomoc, licence                                         | 15 290 000                 | 15 290 000         |
| 518                   | Reklama, propagace, marketing                                     | 3 160 000                  | 3 160 000          |
| 518                   | Ostatní služby                                                    | 21 642 200                 | 20 142 200         |
| 521-528               | <b>Mzdové náklady vč. pojištění, soc. nákladů a jiných odvodů</b> | <b>210 211 800</b>         | <b>210 211 800</b> |
| 551                   | Odpisy dlouhodobého majetku                                       | 12 532 000                 | 12 532 000         |
|                       | Daně, poplatky, úroky ap.                                         | 333 500                    | 333 500            |
|                       | Ostatní náklady                                                   | 2 331 600                  | 2 331 600          |
| <b>Náklady celkem</b> |                                                                   | <b>284 287 500</b>         | <b>282 787 500</b> |

| Číslo účtu           | Výnosy v Kč                   | Celkem<br>MDO a MFO (2023) | Synergie SOSO      |
|----------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------|
| 602                  | Výnosy z prodeje služeb       | 29 323 000                 | 29 723 000         |
| 603                  | Výnosy z pronájmu             | 2 400 000                  | 2 400 000          |
| 604                  | Výnosy z prodaného zboží      | 300 000                    | 300 000            |
| 648                  | Čerpání fondů                 | 1 900 000                  | 1 900 000          |
| 649                  | Ostatní výnosy z činnosti     | 3 580 000                  | 3 580 000          |
| 662+663              | Úroky, kurzové rozdíly        | 202 000                    | 202 000            |
|                      | <b>Příspěvek zřizovatele</b>  | <b>211 869 000</b>         | <b>211 869 000</b> |
|                      | Transfery z Olomouckého kraje | 8 915 000                  | 8 915 000          |
|                      | Transfery z ministerstev      | 22 767 000                 | 22 767 000         |
|                      | Časové rozlišení transferů *) | 7 800 000                  | 7 800 000          |
| <b>Výnosy celkem</b> |                               | <b>289 056 000</b>         | <b>289 456 000</b> |

|                             |                  |                  |
|-----------------------------|------------------|------------------|
| <b>Hospodářský výsledek</b> | <b>4 768 500</b> | <b>6 668 500</b> |
| <b>Počet představení</b>    | <b>343</b>       | <b>353</b>       |

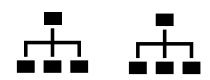
mírné snížení nákladů díky synergiím

počty pracovníků se nemění

mírné zvýšení vlastních výnosů díky lepšímu využití sálů

Zvýšení hospodářského je pouze dočasné, náklady v dalších letech převýší stagnující výnosy, organizace nemají prostor se rozvíjet. Proto nedoporučujeme snižovat příspěvek zřizovatele.

2 subjekty



2 orchestry



337

přeoptených zaměstnanců



13 %

průměrná soběstačnost (14,3 MDO a 10,2 MFO)



353 ↑

představení v budově





# SSO = 2 subjekty, 1 orchestr

Varianta SSO znamená **setrvání dvou samostatných subjektů a spojení orchestru do jednoho subjektu**. Orchester pod značkou MFO by fungoval jako samostatný subjekt, který by hrál jak koncerty, tak operní, operetní a případně baletní představení. Tento model je běžný v Německu, Rakousku, na Slovensku a v dalších zemích, kde již proběhla optimalizace sektoru divadel a orchestrů.

V této variantě – stejně jako u var. SO – je zásadním parametrem velikost orchestru – pokud by byla zvolena varianta **početného orchestru**, které může realizovat současně 2 představení (tzn. lze jej rozdělit na 2 skupiny), bude se model podobat variantě SOSO (2 organizace se 2 orchestry) s tím, že oba orchestry budou pod správou MFO. Eliminují se tedy vzájemné výpomoci orchestrů a bude možné propustit cca 25 hudebníků a velikost orchestru by byla **110 hudebníků** (lze rozdělit na dvě skupiny 60 + 50, nebo 80 + 30 hudebníků).

Pokud by měl být **orchestr menší a nerozdělitelný** (příp. jen omezeně rozdělitelný – např. na komorní koncert a muzikál), je to možné, avšak za vysokých nároků na plánování a vyřízení orchestru a významnou změnu programování filharmonie i divadla (např. blokové hraní, dlouhodobé plánování). Existuje zde také vysoké riziko omezení počtu představení nebo jiné činnosti orchestru (např. nahrávání, zájezdová činnost). V tomto případě by byla nová velikost orchestru **80 hudebníků**, tzn. bylo by propuštěno 55 pracovníků (resp. úvazků).

## + VÝHODY

- + Zachování značek obou organizací
- + Osvědčený model v zahraničí
- + Finanční úspora mzdových nákladů
- + Eliminaci vzájemných výpomocí orchestrů
- + Posílení orchestru MFO, zvýšení kvality díky rekonkurzu a přehrávkám
- + Rozvoj hudebníků, rozšíření jejich repertoáru
- + Zvýšení platové třídy pro hudebníky MDO na úroveň MFO
- + Právně jednodušší proces transformace než u variant SOO a SO

## — NEVÝHODY

- Nejasnost kompetencí obou institucí a ředitelů
- Nadále problémy s investičním fondem a správou majetku
- Nadále administrativní překážky bránící větší spolupráci 2 organizací
- De facto zánik jednoho orchestru
- Propuštění mnoha pracovníků, zejm. umělců
- Nutnost radikální změny programování a režimu plánování provozu filharmonie i divadla (bloky ap.)
- Pilotní model v rámci ČR
- Složitější logistika a plánování

## ! RIZIKA

- ! Nejasné kompetence, riziko neshod
- ! Riziko redukce kulturní nabídky
- ! Riziko snížení počtu představení
- ! Redukce zájezdové a další činnosti
- ! Nejasná definice koncového stavu
- ! Odpor umělců, riziko protestů
- ! Riziko přetížení orchestrálních hráčů
- ! Nižší kvalita nastudovaných děl
- ! Nevyužitý potenciál pro větší změnu
- ! Dopad na kulturní kapitál města Olomouce a celý hudební ekosystém (ZUŠ, konzervatoř ap.)

Modelový součet rozpočtů obou organizací uvedený na dalších dvou stranách vychází z předběžných rozpočtů MDO a MFO za rok 2023 (verze říjen 2023) a předpokládá **sloučení orchestrů do menší podoby** (cca na úroveň počtu hráčů MFO).

# SSO – dopady na rozpočet

## Varianta SSO by znamenala následující úspory:

### ➤ **mzdové náklady:**

- snížení počtu hudebníků pouze na 80 (místo stávajících 135 v MDO a MFO celkem)
- zachování počtu ostatních pracovníků (ostatní umělci, administrativa, technici, dělnické profese) – optimalizace těchto pracovníků není předmětem této varianty (avšak v případě, že zmenšení orchestru bude mít dopad na snížení počtu představení a premiér, bude klesat i vytížení dalších pracovníků a hrozí zánik dalších pracovních míst).

**Celkem snížení počtu úvazků o 55 uměleckých pozic na 282 přepočtených zaměstnanců.**

### ➤ **úspory z eliminace plateb za výpomoci hudebníků z druhého orchestru**

### ➤ **navýšení nákladů na nezbytné externí výpomoci**

- úspora za vyplácení hostujícím umělcům z vedlejšího orchestru ve stejné budově by dosahovala cca 800 000 Kč / rok, avšak proti ní půjde zvýšení nákladů na umělecké výpomoci jiných externích umělců např. v případě pracovní neschopnosti ap., a to v předpokládané výši 2 mil. Kč.

## Dopady na výnosy:

- **mírné snížení tržeb ze vstupného** způsobené mírným snížením počtu představení cca o 20 oper, operet a muzikálů (MDO) a 10 koncertů (MFO), celkem tedy o 30. Ušlé výnosy jsou vyčísleny na úrovni průměrného výnosu na představení v MDO (20) a MFO (10)
- **snížení dotací MK ČR**, které jsou navázané ze 70 % na výši celkových nákladů, cca o 2,5 mil. Kč

Divadlo v tomto modelu platí filharmonii za odehraná divadelní představení, příspěvek zřizovatele musí být podle toho nově přepočítán mezi MDO a MFO. Rozpočet na další straně uvádí součet celkových nákladů a výnosů za obě organizace bez duplikace transakcí mezi nimi.

**Doba transformace bude vyžadovat dočasné zvýšení nákladů na právní služby, manažera sloučení, manažera plánování, odstupné apod. Proto lze očekávat snížení celkových nákladů až cca po 3 letech od zahájení procesu sloučení, tj. přibližně v roce 2027.**

**Organizační struktura** této varianty by vycházela ze stávajících organizačních struktur MDO a MFO, pouze v MDO by v organigramu fakticky ubylo oddělení divadelního orchestru v rámci souboru opery. Plánování by zajišťoval stávající administrativní personál, a to s dostatečným předstihem na celou sezónu.

V této variantě bude možné **po ukončení procesu transformace přistoupit ke snížení příspěvku zřizovatele. Předpokládáme snížení nákladů o cca 28,7 mil. Kč (tj. 10 %), ale také snížení vlastních výnosů a dotací MK ČR.** Výše příspěvku vychází při vyrovnaném rozpočtu **na cca 190 mil. Kč.**

V této variantě **je ohrožena širší kulturní nabídka**, předpokládáme mírné **snížení počtu představení.**

# Varianta SSO – náklady a výnosy

Oproti současnému stavu v roce 2023 předpokládá varianta SSO snížení počtu pracovníků a mzdových nákladů o 14 %, mírné snížení počtu představení a výnosů ze vstupného o 6 % a umožňovala by snížit příspěvek zřizovatele až na cca 188 mil. Kč (nebo ponechat část na rozvojové aktivity).

| Číslo účtu | Náklady v Kč                                                      | Celkem (2023)      | SSO                |
|------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 501        | Spotřeba materiálu                                                | 7 023 000          | 7 023 000          |
| 502        | Spotřeba energie                                                  | 6 725 000          | 6 725 000          |
| 511        | Opravy a udržování                                                | 2 860 000          | 2 860 000          |
| 512+513    | Cestovné, reprezentace                                            | 1 584 000          | 1 584 000          |
| 518        | Konzultační, právní aj. služby                                    | 594 400            | 594 400            |
| 518        | Umělecká výpomoc, licence                                         | 15 290 000         | 16 490 000         |
| 518        | Reklama, propagace, marketing                                     | 3 160 000          | 3 160 000          |
| 518        | Ostatní služby                                                    | 21 642 200         | 21 642 200         |
| 521-528    | <b>Mzdové náklady vč. pojištění, soc. nákladů a jiných odvodů</b> | 210 211 800        | 180 341 900        |
| 551        | Odpisy dlouhodobého majetku                                       | 12 532 000         | 12 532 000         |
|            | Daně, poplatky, úroky ap.                                         | 333 500            | 333 500            |
|            | Ostatní náklady                                                   | 2 331 600          | 2 331 600          |
|            | <b>Náklady celkem</b>                                             | <b>284 287 500</b> | <b>255 617 600</b> |

| Číslo účtu | Výnosy v Kč                   | Celkem (2023)      | SSO                |
|------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| 602        | Výnosy z prodeje služeb       | 29 323 000         | 27 464 660         |
| 603        | Výnosy z pronájmu             | 2 400 000          | 2 400 000          |
| 604        | Výnosy z prodaného zboží      | 300 000            | 300 000            |
| 648        | Čerpání fondů                 | 1 900 000          | 1 900 000          |
| 649        | Ostatní výnosy z činnosti     | 3 580 000          | 3 580 000          |
| 662+663    | Úroky, kurzové rozdíly        | 202 000            | 202 000            |
|            | <b>Příspěvek zřizovatele</b>  | <b>211 869 000</b> | <b>190 384 953</b> |
|            | Transfery z Olomouckého kraje | 8 915 000          | 8 915 000          |
|            | Transfery z ministerstev      | 22 767 000         | 20 470 988         |
|            | Časové rozlišení transferů *) | 7 800 000          | -                  |
|            | <b>Výnosy celkem</b>          | <b>289 056 000</b> | <b>255 617 600</b> |

|                             |                  |            |
|-----------------------------|------------------|------------|
| <b>Hospodářský výsledek</b> | <b>4 768 500</b> | <b>0</b>   |
| <b>Počet představení</b>    | <b>343</b>       | <b>313</b> |

eliminace výpomocí mezi původními orchestry, avšak nárůst nových výpomocí pro zmenšený orchestr

výrazné snížení mzd. nákladů 30 mil. Kč (14 %)

snížení celkových nákladů o 28,7 mil. Kč (tj. 10 %)

snížení vlastních výnosů

snížení příspěvku zřizovatele až o 21 mil. Kč (10 %)

snížení dotace MK ČR

předpoklad snížení celkového počtu představení

2 subjekty 

1 orchestr 

282    
 ↓   
 přepočtených zaměstnanců

14 %    
 ↑   
 průměrná soběstačnost (14,3 MDO a 10,2 MFO)

313    
 ↓   
 představení

# **Varianty SOO a SO: Funkční spojení MDO a MFO do jedné organizace**

# Varianta SOO = 1 subjekt, 2 orchestry

Varianta popisující **spojení do jednoho subjektu a setrvání dvou samostatných orchestrů**, tzn. vytvoření nové sjednocené instituce s dvojitou značkou (MFO a MDO) a dvěma orchestry, oficiálně však pod jednou institucí s jedním IČ. Mezi hlavní výhody patří **lepší využití prostor** (sály, zkušebny, ubytovna aj.) a **zrušení administrativních překážek pro větší spolupráci**, vyšší **využití a rozvoj repertoáru hudebníků**, a to při **zachování možnosti realizovat 2 orchestrální představení paralelně** ve dvou skupinách hudebníků. Bude na vedení organizace a hudebním řediteli, jak budou orchestry rozděleny:

- 60 členů koncertní orchestr + 50 členů divadelní (opery, operety, muzikál), nebo
- 75 členů koncertní a operní orchestr + 35 členů muzikál a operety, studentské a edukační aktivity.

## + VÝHODY

- + Zachování kulturní služby a udržení obou značek MFO a MDO pod jednou organizací
- + Stabilizace financí
- + Maximalizace synergií
- + Vyřešení problému se sdílením budovy a inv. fondem
- + Lepší dramaturgické plánování
- + Omezení kolizí dvou představení v jedné budově
- + Sdílení notového archivu
- + Finanční úspora při eliminaci výpomocí
- + Úspora mzdových nákladů na admin. i uměleckých pozicích
- + Možnost kariérního postupu hudebníků
- + Větší síla na trhu jako jedna instituce
- + Potenciál pro získání významných mecenášů

## — NEVÝHODY

- Pilotní model v rámci ČR
- Náročnost procesu po právní stránce
- Dočasně zvýšené náklady na transformaci
- Formální zánik jedné nebo obou organizací (v případě vytvoření nové)
- Nejisté financování z MK ČR (místo 2 žadatelů o dotaci jen jeden)
- Nutnost propouštění
- Složitější logistika a plánování
- Nižší finanční úspora než u var. SO

## ! RIZIKA

- ! Protekce jednoho z orchestrů
- ! Riziko dočasnosti řešení, směřující k variantě SO
- ! Riziko menší přehlednosti v rámci organizace

# Varianta SOO – dopady na rozpočet

Modelový rozpočet sloučené organizace uvedený na další straně vychází jednak z *Analýzy variant optimalizace...* zpracované řediteli MFO a MDO – konkrétně z rozpočtu varianty „A“ (sloučení do jedné organizace), jednak byl podroben další analýze a úpravám.

## Tato varianta sloučení by znamenala následující úspory:

### ➤ **mzdové náklady:**

- snížení počtu pracovníků v top managementu a administrativě obou organizací (celkem cca 6 úvazků + některé další budou změněny na pozice v plánování a produkci)
- snížení počtu hudebníků v obou orchestrech – na základě rozhovorů s odborníky, dirigenty ap. navrhujeme celkem 110 úvazků pro hudebníky místo stávajících 135 (v tomto počtu je stále možné hrát dva paralelní programy, anebo spojit síly pro náročnější programy)
- zachování počtu ostatních pracovníků (ostatní umělci, technika, dělnické profese) – optimalizace těchto pracovníků není předmětem této varianty a pro zachování stávající širší kulturní nabídky zůstává jejich stav zachován.

**Celkem snížení počtu úvazků o 32 na 305 přepočtených zaměstnanců.**

### ➤ **úspory z eliminace plateb za výpomoci hudebníků z druhého orchestru**

- úspora za vyplácení hostujícím umělcům z vedlejšího orchestru ve stejné budově by dosahovala cca 0,8 mil. Kč / rok

## Dopady na výnosy:

- **mírné zvýšení tržeb ze vstupného** díky lepšímu využití sálů a navýšení počtu představení o cca 30 akcí v rámci budovy. Dva orchestry navíc umožňují zachovat zájezdovou činnost
- **snížení dotací MK ČR**, které jsou navázané ze 70 % na výši celkových nákladů, cca o 1,4 mil. Kč.

**Doba transformace však bude vyžadovat dočasné zvýšení nákladů na právní služby, manažera sloučení, odstupné apod. Proto lze očekávat snížení celkových nákladů až cca po 4 letech od zahájení procesu sloučení, tj. přibližně v roce 2028.**

V této variantě bude možné **po ukončení procesu transformace přistoupit ke snížení příspěvku zřizovatele. Předpokládáme snížení nákladů o cca 17 mil. Kč (tj. 6 %), zvýšení vlastních výnosů o cca 1,7 mil. Kč a snížení dotací MK ČR** poměrně k nákladům. Výše příspěvku vychází při vyrovnaném rozpočtu **na cca 197,7 mil. Kč.**  
V této variantě zůstává **širší kulturní nabídky plně zachována**, dochází dokonce k **mírnému navýšení počtu představení.**

# Varianta SOO – náklady a výnosy, ukazatele

Oproti současnému stavu v roce 2023 předpokládá varianta SOO snížení počtu pracovníků a mzdových nákladů o 9 %, mírné zvýšení výnosů ze vstupného o 6 % a umožňovala by snížit příspěvek zřizovatele až na cca 196 milionů Kč (nebo ponechat část na rozvojové aktivity).

| Číslo účtu            | Náklady v Kč                                                      | MDO + MFO (2023)   | Varianta SOO       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 501                   | Spotřeba materiálu                                                | 7 023 000          | <b>7 711 000</b>   |
| 502                   | Spotřeba energie                                                  | 6 725 000          | <b>6 718 000</b>   |
| 511                   | Opravy a udržování                                                | 2 860 000          | <b>3 260 000</b>   |
| 512+513               | Cestovné, reprezentace                                            | 1 584 000          | <b>1 384 000</b>   |
| 518                   | Konzultační, právní aj. služby                                    | 594 400            | <b>594 400</b>     |
| 518                   | Umělecká výpomoc, licence                                         | 15 290 000         | <b>14 490 000</b>  |
| 518                   | Reklama, propagace, marketing                                     | 3 160 000          | <b>3 160 000</b>   |
| 518                   | Ostatní služby                                                    | 21 642 200         | <b>21 642 200</b>  |
| 521-528               | <b>Mzdové náklady vč. pojištění, soc. nákladů a jiných odvodů</b> | 210 211 800        | <b>192 202 782</b> |
| 551                   | Odpisy dlouhodobého majetku                                       | 12 532 000         | <b>12 882 000</b>  |
|                       | Daně, poplatky, úroky ap.                                         | 333 500            | <b>130 000</b>     |
|                       | Ostatní náklady                                                   | 2 331 600          | <b>3 218 600</b>   |
| <b>Náklady celkem</b> |                                                                   | <b>284 287 500</b> | <b>267 392 982</b> |

| Číslo účtu           | Výnosy v Kč                   | MDO + MFO (2023)   | Varianta SOO       |
|----------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| 602                  | Výnosy z prodeje služeb       | 29 323 000         | <b>31 000 000</b>  |
| 603                  | Výnosy z pronájmu             | 2 400 000          | <b>2 400 000</b>   |
| 604                  | Výnosy z prodaného zboží      | 300 000            | <b>300 000</b>     |
| 648                  | Čerpání fondů                 | 1 900 000          | <b>1 900 000</b>   |
| 649                  | Ostatní výnosy z činnosti     | 3 580 000          | <b>3 580 000</b>   |
| 662+663              | Úroky, kurzové rozdíly        | 202 000            | <b>202 000</b>     |
|                      | <b>Příspěvek zřizovatele</b>  | 211 869 000        | <b>197 681 970</b> |
|                      | Transfery z Olomouckého kraje | 8 915 000          | <b>8 915 000</b>   |
|                      | Transfery z ministerstev      | 22 767 000         | <b>21 414 012</b>  |
|                      | Časové rozlišení transferů *) | 7 800 000          | -                  |
| <b>Výnosy celkem</b> |                               | <b>289 056 000</b> | <b>267 392 982</b> |

|                             |                  |            |
|-----------------------------|------------------|------------|
| <b>Hospodářský výsledek</b> | <b>4 768 500</b> | <b>0</b>   |
| <b>Počet představení</b>    | <b>343</b>       | <b>373</b> |

snížení nákladů na vzájemné výpomoci umělců o 5 %

snížení mzdových nákladů o 9 %

snížení celkových nákladů o 17 mil. Kč (tj. 6 %)

zvýšení počtu představení a tržeb o 6 %

při vyrovnaném rozpočtu lze snížit příspěvek zřizovatele o 7 %, tj. 14 mil. Kč

snížení dotace MK ČR

zvýšení počtu představení díky lepšímu využití sálů

1 subjekt



2 orchestry



305 ↓

přečtených zaměstnanců



15 % ↑

průměrná soběstačnost (14,3 MDO a 10,2 MFO)

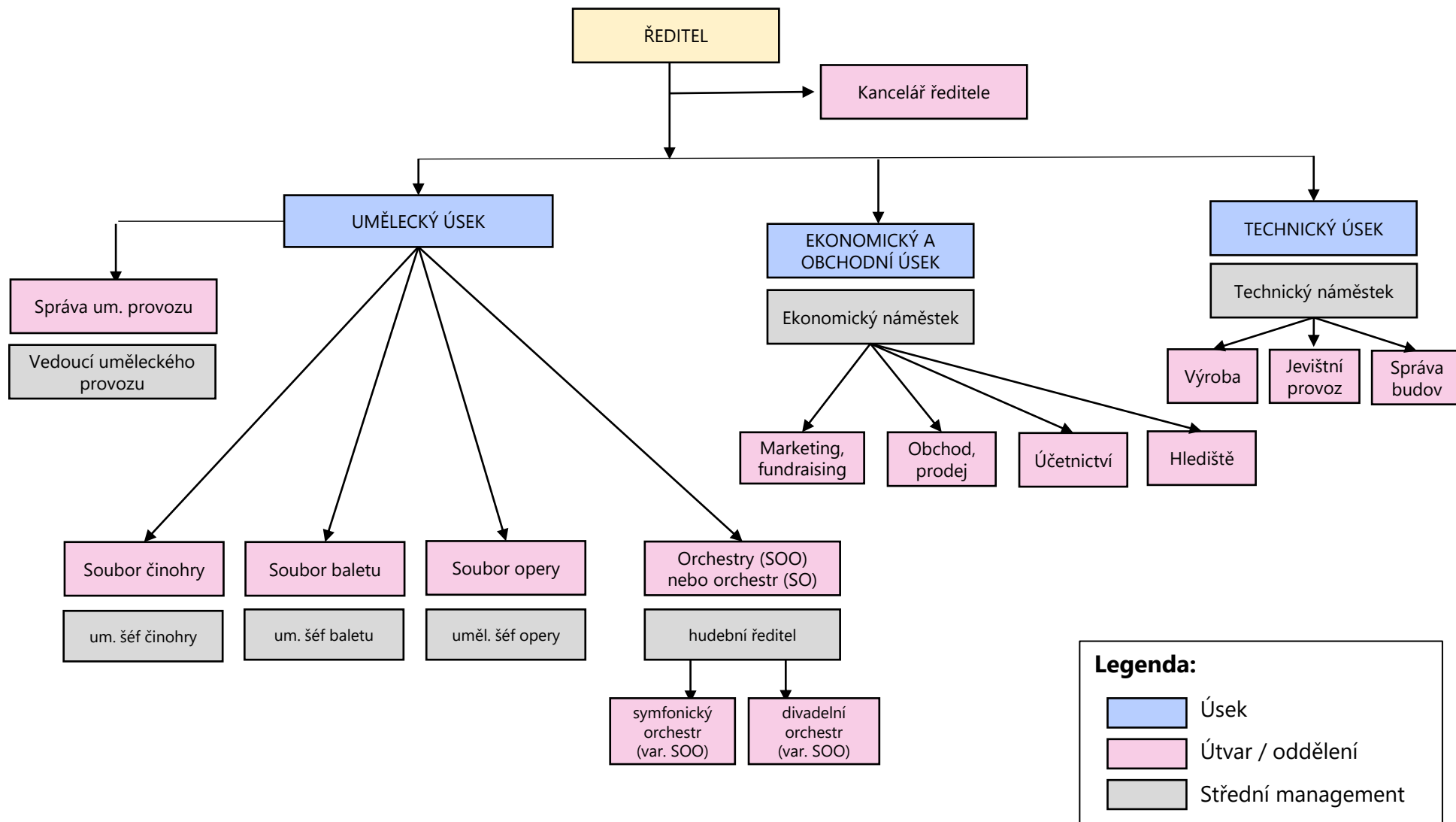


373 ↑

představení



# Varianta SOO - návrh organizační struktury





# Varianta SO = 1 subjekt, 1 orchestr

Varianta SO znamená **spojení MDO a MFO do jednoho subjektu s jedním společným orchestrem**. Tento orchestr by nesl značku MFO, realizoval by vlastní koncerty, a sloužil by také jako operní a operetní orchestr divadla (to by neslo dále značku MDO).

V této variantě – stejně jako u SSO – je zásadním parametrem velikost orchestru – pokud by byla zvolena varianta početného tělesa, které může realizovat současně 2 představení (tzn. lze jej rozdělit na 2 skupiny), bude se model podobat variantě SOO (jedna organizace se 2 orchestry).

Pokud by měl být orchestr menší a nerozdělitelný (příp. jen omezeně rozdělitelný – např. na komorní koncert a muzikál), je to možné, avšak za vysokých nároků na plánování a vyřízení orchestru a změnu režimu a programování filharmonie i divadla (např. blokové hraní). Existuje zde také vysoké riziko omezení počtu představení nebo jiné činnosti orchestru (např. nahrávání, zájezdová činnost). Dále budeme analyzovat tuto variantu.

## + VÝHODY

### Výhody

- + Stabilizace financí
- + Maximalizace synergií
- + Vyřešení problému se sdílením budovy a inv. fondem
- + Lepší dramaturgické plánování
- + Omezení kolizí dvou představení v jedné budově
- + Sdílení notového archivu
- + Finanční úspora při eliminaci výpomocí
- + Úspora mzdových nákladů na administrativních i uměleckých pozicích
- + Větší síla na trhu jako jedna instituce
- + Potenciál pro získání významných mecenášů

## — NEVÝHODY

### Nevýhody

- Zánik jedné nebo obou organizací (v případě vytvoření nové)
- De facto zánik jednoho orchestru
- Propuštění mnoha pracovníků, zejm. umělců
- Utlumení zájezdů a nahrávání orchestru
- Vysoké nároky na plánování
- Nutnost radikální změny programování a režimu plánování provozu filharmonie i divadla (blokové hraní ap.)
- Pilotní model v rámci ČR
- Náročnost procesu sloučení po právní stránce
- Dočasně zvýšené náklady na transformaci
- Nejisté financování z MK ČR
- Složitější logistika a plánování

## ! RIZIKA

### Rizika

- ! Plánování a logistika
- ! Riziko redukce šíře kulturní služby
- ! Riziko snížení počtu představení
- ! Přetížení orchestrálních hráčů
- ! Nižší kvalita nastudovaných děl
- ! Dopad na kulturní kapitál města Olomouce a celý hudební ekosystém (ZUŠ, konzervatoře ap.)

# Varianta SO – dopady na rozpočet

Modelový rozpočet sloučené organizace uvedený na další straně vychází jednak z *Analýzy variant optimalizace...* zpracované řediteli MFO a MDO – konkrétně z rozpočtu varianty „A“ (sloučení do jedné organizace), jednak byl podroben další analýze a úpravám.

**Tato varianta sloučení by znamenala následující úspory:**

➤ **mzdové náklady:**

- snížení počtu pracovníků v top managementu a administrativě obou organizací (celkem cca 6 úvazků + některé další budou změněny na pozice v plánování a produkci)
- výrazné snížení počtu hudebníků v obou orchestrech a zachování pouze jednoho orchestru s cca 80 hudebníky (podobně jako u var. SSO)
- zachování počtu ostatních pracovníků (ostatní umělci, administrativa, technici, dělnické profese) – optimalizace těchto pracovníků není předmětem této varianty, avšak v případě, že zmenšení orchestru bude mít dopad na snížení počtu představení a premiér, bude klesat i vytížení dalších pracovníků a hrozí zánik dalších pracovních míst.

**Celkem snížení počtu úvazků o 62 na 275 přepočtených zaměstnanců.**

➤ **úspory z eliminace plateb za výpomoci hudebníků z druhého orchestru**

➤ **navýšení nákladů na nezbytné externí výpomoci**

- úspora za vyplácení hostujícím umělcům z vedlejšího orchestru ve stejné budově by dosahovala cca 800 000 Kč / rok, avšak proti ní půjde zvýšení nákladů na umělecké výpomoci jiných externích umělců např. v případě pracovní neschopnosti ap., a to v předpokládané výši 2 mil. Kč.

**Dopady na výnosy:**

- **mírné snížení tržeb ze vstupného** způsobené mírným snížením počtu představení cca o 30 (20 oper a 10 koncertů).
- **mírné zvýšení tržeb ze vstupného** způsobené lepším využitím všech sálů v budově a odbourání administrativních překážek v případě sloučené organizace. Toto navýšení počtu akcí a tržeb pro zjednodušení uvažujeme ve stejné výši jako úbytek počtu akcí a tržeb. Ve výsledku se tedy změny tržeb neprojeví v rozpočtu, avšak **projeví se v programové skladbě kulturní nabídky.**
- **snížení dotací MK ČR**, které jsou navázané ze 70 % na výši celkových nákladů, cca o 2,4 mil. Kč.

**Doba transformace však bude vyžadovat dočasné zvýšení nákladů na právní služby, manažera sloučení, odstupné apod.**

**Proto lze očekávat snížení celkových nákladů až cca po 4 letech od zahájení procesu sloučení, tj. přibližně v roce 2028.**

V této variantě bude možné **po ukončení procesu transformace přistoupit ke snížení příspěvku zřizovatele.**

**Předpokládáme snížení nákladů o cca 30,5 mil. Kč (tj. 11 %), tím i snížení dotací MK ČR.**

Výše příspěvku vychází při vyrovnaném rozpočtu **na cca 187 mil. Kč.**

V této variantě **pravděpodobně dojde ke změně struktury kulturní nabídky** – ohrožen je počet orchestrálních představení, ten může být nahrazen počtem jiných akcí (čínohra, edukace, balet) ve všech sálech budovy.

# Varianta SO – náklady a výnosy, ukazatele

Oproti současnému stavu v roce 2023 předpokládá varianta SO snížení počtu pracovníků a mzdových nákladů o 16 %, snížení počtu představení i výnosů ze vstupného o 6 % a umožňovala by snížit příspěvek zřizovatele až na cca 186 milionů Kč (nebo ponechat část na rozvojové aktivity).

| Číslo účtu            | Náklady v Kč                                                      | MDO + MFO (2023)   | Varianta SO        |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 501                   | Spotřeba materiálu                                                | 7 023 000          | <b>7 711 000</b>   |
| 502                   | Spotřeba energie                                                  | 6 725 000          | <b>6 718 000</b>   |
| 511                   | Opravy a udržování                                                | 2 860 000          | <b>3 260 000</b>   |
| 512+513               | Cestovné, reprezentace                                            | 1 584 000          | <b>1 384 000</b>   |
| 518                   | Konzultační, právní aj. služby                                    | 594 400            | <b>594 400</b>     |
| 518                   | Umělecká výpomoc, licence                                         | 15 290 000         | <b>16 490 000</b>  |
| 518                   | Reklama, propagace, marketing                                     | 3 160 000          | <b>3 160 000</b>   |
| 518                   | Ostatní služby                                                    | 21 642 200         | <b>21 642 200</b>  |
| 521-528               | <b>Mzdové náklady vč. pojištění, soc. nákladů a jiných odvodů</b> | 210 211 800        | <b>176 630 944</b> |
| 551                   | Odpisy dlouhodobého majetku                                       | 12 532 000         | <b>12 882 000</b>  |
|                       | Daně, poplatky, úroky ap.                                         | 333 500            | <b>130 000</b>     |
|                       | Ostatní náklady                                                   | 2 331 600          | <b>3 218 600</b>   |
| <b>Náklady celkem</b> |                                                                   | <b>284 287 500</b> | <b>253 821 144</b> |

| Číslo účtu           | Výnosy v Kč                   | MDO + MFO (2023)   | Varianta SO        |
|----------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| 602                  | Výnosy z prodeje služeb       | 29 323 000         | <b>29 323 000</b>  |
| 603                  | Výnosy z pronájmu             | 2 400 000          | <b>2 400 000</b>   |
| 604                  | Výnosy z prodaného zboží      | 300 000            | <b>300 000</b>     |
| 648                  | Čerpání fondů                 | 1 900 000          | <b>1 900 000</b>   |
| 649                  | Ostatní výnosy z činnosti     | 3 580 000          | <b>3 580 000</b>   |
| 662+663              | Úroky, kurzové rozdíly        | 202 000            | <b>202 000</b>     |
|                      | <b>Příspěvek zřizovatele</b>  | 211 869 000        | <b>186 874 024</b> |
|                      | Transfery z Olomouckého kraje | 8 915 000          | <b>8 915 000</b>   |
|                      | Transfery z ministerstev      | 22 767 000         | <b>20 327 119</b>  |
|                      | Časové rozlišení transferů *) | 7 800 000          | -                  |
| <b>Výnosy celkem</b> |                               | <b>289 056 000</b> | <b>253 821 144</b> |

|                             |                  |            |
|-----------------------------|------------------|------------|
| <b>Hospodářský výsledek</b> | <b>4 768 500</b> | <b>0</b>   |
| <b>Počet představení</b>    | <b>343</b>       | <b>343</b> |

eliminace výpomocí mezi původními orchestry, avšak nárůst nových výpomocí pro zmenšený orchestr

snížení mzdových nákladů o 16 %

snížení celkových nákladů o 30 mil. Kč (tj. 11 %)

při vyrovnaném rozpočtu lze snížit příspěvek zřizovatele o 25 mil. Kč (tj. 12 %)

snížení dotace MK ČR

snížení počtu představení s orchestrem, navýšení počtu jiných představení

1 subjekt



1 orchestr



275 ↓

přečtených zaměstnanců



15 % ↑

průměrná soběstačnost (14,3 MDO a 10,2 MFO)



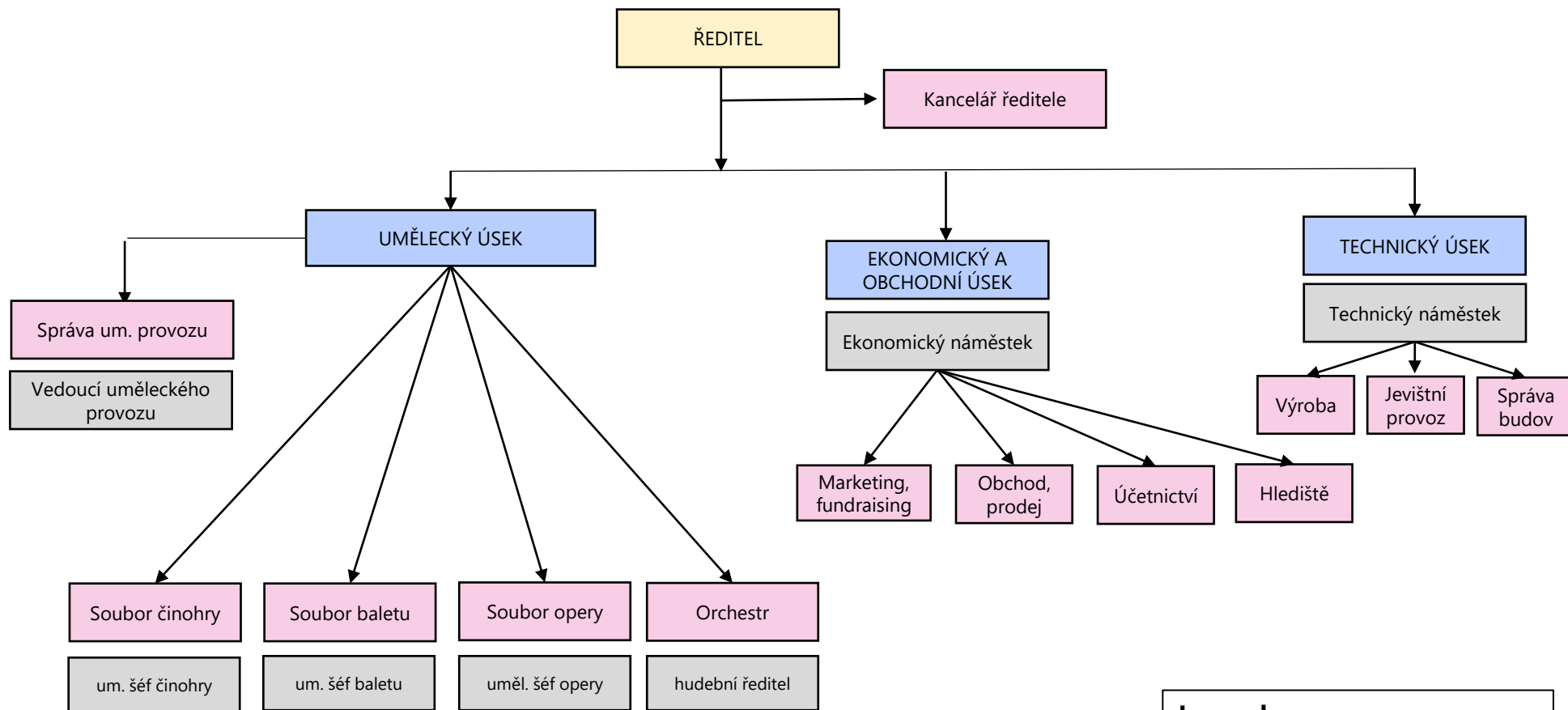
343

představení

- snížení počtu koncertů a oper  
- navýšení jiných představení



# Varianta SO - návrh organizační struktury



## Legenda:

- Úsek
- Útvar / oddělení
- Střední management

# Multikriteriální analýza

# Multikriteriální analýza variant budoucího provozu

**V rámci multikriteriální analýzy jsou posuzovány celkem 4 varianty dalšího fungování MDO a MFO.** Každá varianta je posuzována podle kritérií, kterým je podle důležitosti přiřazena určitá váha pro hodnocení, součet všech vah kritérií je 100 %. **Kritérií**, podle kterých jsou jednotlivé projektové záměry posuzovány, **je celkem 18 a jsou rozděleny do čtyř tematických skupin:** organizace a správa, umělecká kvalita, ekonomika a využití prostor. Varianty jsou podle kritérií hodnoceny na škále od 1 do 5, přičemž 5 představuje pozitivní hodnocení a 1 hodnocení negativní.

Kritéria, podle kterých jsou jednotlivé varianty posuzovány, v rámci skupiny kritérií „**organizace a správa**“ - celkem váha 22,5 %:

| Veřejná správa a kontrola – řízení ze strany města                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Váha  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <p>Vztah města a kulturních organizací, vliv města na řízení kulturních organizací a městského majetku.<br/>(5 = přímý vliv, jednoduchá správa; 1 = komplikovaná a nepřehledná správa)<br/>Z hlediska zřizovatele je řízení jedné organizace jednodušší (komunikace, investice aj.).</p>                                                                                                           | 5,0 % |
| Spolupráce všech souborů v budově                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Váha  |
| <p>Vzájemná spolupráce MFO a všech souborů MDO v jedné budově. (5 = využívání synergií; 1 = překážky ve spolupráci)<br/>Nejvíce riziková z tohoto pohledu je varianta SSO, v případě sloučení do 1 organizace je spolupráce administrativně i komunikačně jednodušší, mají společné vedení. Při zachování 2 orchestrů v 1 organizaci (SOO) je možné navíc paralelně plánovat koncerty i operu.</p> | 5,0 % |
| Snadnost plánování kapacit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Váha  |
| <p>Míra náročnosti uměleckého provozu z hlediska plánování vytižení jednotlivých souborů, umělců a prostor.<br/>(5 = snadné plánování; 1 = komplikované plánování)<br/>Z tohoto pohledu je nejjednodušší plánování v současné variantě SOSO, nejnáročnější ve variantě SSO („přetahování se“ o 1 orchestr).</p>                                                                                    | 5,0 % |
| Následování zahraničních trendů                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Váha  |
| <p>Míra využití zahraničních trendů zmiňovaných dříve. (5 = možnost inspirovat se v zahraničí; 1 = zcela nový nebo v nestandardní model)<br/>V zahraničí je osvědčený model SSO, kdy orchestr hraje jak koncerty, tak divadelní hry, naopak model SOSO je často opouštěn.</p>                                                                                                                      | 5,0 % |
| Příležitost ke skokovým změnám                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Váha  |
| <p>Příležitost učinit radikální změny, a tím vzbudit pozornost, zvýšit ceny a nastavit zcela nový přístup.<br/>(5 = potenciál pro velké změny; 1 = nevyužití příležitosti ke změnám)<br/>V případě sloučení do 1 organizace (SOO) a zeštíhlení (SO) bude větší příležitost využít potenciál transformace.</p>                                                                                      | 2,5 % |

# Multikriteriální analýza variant budoucího provozu

Kritéria, podle kterých jsou jednotlivé varianty posuzovány, v rámci skupiny kritérií „**umělecká kvalita**“ - celkem váha 30 %:

| Zachování širší kulturní nabídky                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Váha  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Poskytování celé škály kulturních aktivit obou institucí minimálně na současné úrovni (tj. koncerty, činohra, opera, balet...). (5 = ponechání či rozšíření širší nabídky; 1 = škrtý a snížení širší nabídky)<br>Při ponechání dvou orchestrů se zachová širší kulturní nabídky a v případě jednoho organizačního subjektu bude ještě více podpořena, protože se skrze společné plánování lépe využije jejich potenciál.                                                 | 7,5 % |
| Zvyšování umělecké kvality                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Váha  |
| Míra umělecké kvality inscenovaných titulů, potenciál pro odborná ocenění i zvyšování návštěvnosti.<br>(5 = potenciál vysoké umělecké kvality; 1 = vysoké riziko snižování úrovně)<br>Při spojení do jednoho subjektu a společné plánování pro všechny soubory bude snadnější inscenovat i taková díla, která budou zajímavá z pohledu kritiky a přitáhnou nové návštěvníky.                                                                                             | 7,5 % |
| Zachování počtu představení a aktivit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Váha  |
| Zachování stejného počtu výkonových ukazatelů nabídky.<br>(5= zachování či zvyšování počtu koncertů, představení, besed ap., 1= eliminace uměleckých aktivit)<br>Spojení do jednoho subjektů s dvěma orchestry zajistí pokrytí stávajících aktivit obou institucí a umožní je do budoucna ještě zvyšovat díky společnému plánování a sdílenému využívání prostor.                                                                                                        | 5,0 % |
| Efektivita práce souborů                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Váha  |
| Vytížení souborů a jednotlivých pracovníků vzhledem k počtu představení, zkoušek a návštěvnosti představení jednotlivých souborů.<br>(5 = optimální vytížení souborů a pracovníků; 1 = příliš nízká efektivita práce)<br>Sdílení prostor umožní více využívat jednotlivé soubory a inscenovat jejich představení. Spojení orchestrů či jejich společné vedení umožní lepší využití jednotlivých členů orchestru a jejich vzájemnou zastupitelnost s ekonomickou úsporou. | 5,0 % |
| Atraktivita pro kvalitní pracovníky                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Váha  |
| Atraktivita pro začínající i etablované umělce, motivovanost a loajalita pracovníků, finanční stabilita a ocenění.<br>(5 = vysoká atraktivita; 1 = nízká atraktivita, odliv stávajících a nezáměr nových pracovníků)<br>Image jedné silné instituce s dvěma orchestry, které mohou umožnit kariéerní růst je skvělým lákadlem pro potenciální pracovníky.                                                                                                                | 5,0 % |

# Multikriteriální analýza variant budoucího provozu

Kritéria, podle kterých jsou jednotlivé varianty posuzovány, v rámci skupiny kritérií „**ekonomika**“ - celkem váha 32,5 %:

| Finanční úspory z platů THP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Váha  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Výše úspory z platů administrativních a technicko-hospodářských pozic při realizaci vybrané varianty.<br>(5 = vysoké úspory; 1 = nízké úspory)<br>Při spojení institucí dojde k úsporám díky snížení počtu pracovníků na duplikovaných pozicích (např. ředitel, ekonom, účetní).                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 7,5 % |
| Finanční úspory z platů umělců                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Váha  |
| Výše úspory z platů umělců při realizaci vybrané varianty.<br>(5 = vysoké úspory; 1 = nízké úspory)<br>Při spojení orchestrů dojde k úsporám díky snížení celkového počtu hráčů v orchestru na duplikovaných pozicích. Při sloučení instituce, ale zachování dvou orchestrů (SOO) dojde k nižším úsporám, při ponechání jen jednoho orchestru budou úspory vyšší (SSO, SO).                                                                                                                                                                                       | 7,5 % |
| Potenciál pro fundraising                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Váha  |
| Síla instituce na veřejném trhu a schopnost navazovat partnerství a oslovovat a získávat donátory.<br>(5 = vysoký potenciál pro fundraising; 1 = nízký potenciál pro fundraising)<br>Spojení do jedné instituce dodá suverenitu v oblasti fundraisingu a zamezí vzájemné konkurenci MDO a MFO.                                                                                                                                                                                                                                                                    | 7,5 % |
| Ekonomické dopady                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Váha  |
| Schopnost generovat nejen vlastní příjmy, ale také ovlivňovat druhotné výdaje návštěvníků (na občerstvení, hlídání dětí, dopravu, ubytování apod.), schopnost lákat návštěvníky odjinud, reprezentovat Olomouc jinde.<br>(5 = vysoké ekonomické dopady; 1 = nízké ekonomické dopady)<br>Image jedné silné instituce s dvěma orchestry a velkou škálou kulturní nabídky i možností zájezdové činnosti dokáže přitáhnout návštěvníky místní i z jiných koutů ČR, včetně turistů, kteří mají významné ekonomické přínosy pro místní ekonomiku díky návazným výdajům. | 5,0 % |
| Znamé financování kraje a státu (bez změny právní formy)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Váha  |
| Možnost předpokládat výši dotací kraje a státu.<br>(5 = relativně jistá úroveň dotací na základě minulých let; 1 = neznámá situace a nejistota)<br>Zachování stávajících institucí nebo jen jejich malá inovace zajistí stálost financování z kraje a státu. Větší změny jako např. spojení institucí jsou velkým otazníkem z pohledu státního a krajského financování.                                                                                                                                                                                           | 5,0 % |



# Multikriteriální analýza variant budoucího provozu

Kritéria, podle kterých jsou jednotlivé varianty posuzovány, v rámci skupiny kritérií „**využití prostor**“ - celkem váha 15 %:

| Efektivní využití prostor celé budovy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Váha  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <p>Souhra a rovnoměrné využívání všech prostorů v budově.<br/>(5 = maximální efektivní využití prostor celé budovy; 1 = neefektivní využívání prostor, prázdné sály)<br/>Sloučení institucí zajistí snadnější a efektivnější využívání prostor v celé budově, při zachování dvou subjektů je administrativně komplikované vzájemně využívat sály.</p>                                                                                                                  | 5,0 % |
| Realizace investic do budovy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Váha  |
| <p>Plánování a realizace investic do budovy, rozložení investičního fondu a povinných odvodů z odpisů zřizovateli.<br/>(5 = řešení umožňující průběžně investovat do budovy; 1 = komplikace a neshody)<br/>Při spojení do jedné instituce bude správa majetku a realizace investic snadnější díky společnému plánování a společnému fondu investic.</p>                                                                                                                | 5,0 % |
| Prostor pro pronájmy nezávislých subjektů                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Váha  |
| <p>Časová a prostorová možnost pronájmu prostor třetím subjektům.<br/>(5 = velké možnosti pronájmu, 1= minimální až mizivé možnosti pronájmu)<br/>Při spojení orchestrů do jednoho získáme více prostor k možnému pronájmu. Efektivnější pronájmy budou probíhat i při spojení do jedné instituce a ponechání dvou orchestrů, kdy při sdíleném využívání prostor pro všechny soubory, bude snadnější detekovat volné prosotrové kapacity s dostatečným předstihem.</p> | 5,0 % |

# Multikriteriální analýza variant budoucího provozu

| <b>Posouzení variant</b><br><i>dle kritérií na škále</i><br>5 = <i>pozitivní hodnocení</i><br>1 = <i>negativní hodnocení</i> | <b>Váha kritéria pro hodnocení</b> | <b>Varianta SOSO</b> | <b>Varianta SSO</b> | <b>Varianta SOO</b> | <b>Varianta SO</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| Veřejná správa a kontrola – řízení ze strany města                                                                           | 5,0 %                              | 3                    | 3                   | 5                   | 5                  |
| Spolupráce všech souborů v budově                                                                                            | 5,0 %                              | 2                    | 1                   | 5                   | 3                  |
| Snadnost plánování kapacit                                                                                                   | 5,0 %                              | 5                    | 1                   | 3                   | 2                  |
| Následování zahraničních trendů                                                                                              | 5,0 %                              | 2                    | 5                   | 2                   | 3                  |
| Příležitost ke skokovým změnám                                                                                               | 2,5 %                              | 1                    | 3                   | 4                   | 5                  |
| Zachování šíře kulturní nabídky                                                                                              | 7,5 %                              | 4                    | 3                   | 5                   | 4                  |
| Zvyšování umělecké kvality                                                                                                   | 7,5 %                              | 2                    | 3                   | 4                   | 3                  |
| Zachování počtu představení a aktivit                                                                                        | 5,0 %                              | 4                    | 2                   | 5                   | 3                  |
| Efektivita práce souborů                                                                                                     | 5,0 %                              | 2                    | 4                   | 4                   | 5                  |
| Atraktivita pro kvalitní pracovníky                                                                                          | 5,0 %                              | 2                    | 3                   | 5                   | 4                  |
| Finanční úspory z platů THP                                                                                                  | 7,5 %                              | 1                    | 3                   | 4                   | 4                  |
| Finanční úspory z platů umělců                                                                                               | 7,5 %                              | 1                    | 5                   | 3                   | 5                  |
| Potenciál pro fundraising                                                                                                    | 7,5 %                              | 1                    | 1                   | 5                   | 4                  |
| Ekonomické dopady                                                                                                            | 5,0 %                              | 2                    | 2                   | 4                   | 3                  |
| Znamé financování kraje a státu (bez změny právní formy)                                                                     | 5,0 %                              | 4                    | 4                   | 2                   | 2                  |
| Efektivní využití prostor celé budovy                                                                                        | 5,0 %                              | 1                    | 2                   | 4                   | 3                  |
| Realizace investic do budovy                                                                                                 | 5,0 %                              | 2                    | 2                   | 5                   | 5                  |
| Prostor pro pronájmy nezávislým subjektům                                                                                    | 5,0 %                              | 2                    | 4                   | 3                   | 4                  |
| <b>Celkem</b>                                                                                                                | 100 %                              | <b>2,3</b>           | <b>2,9</b>          | <b>4,0</b>          | <b>3,7</b>         |
| <b>Priorita</b>                                                                                                              |                                    | <b>4</b>             | <b>3</b>            | <b>1</b>            | <b>2</b>           |

### 3. Doporučení pro další rozvoj

# Rozvojová varianta optimalizace – nový přístup

Jak bylo již uvedeno, analyzované varianty optimalizace se soustředí primárně na úsporu nákladů, nikoli na rozvoj. Na základě analýzy však uvádíme řadu dalších opatření pro zlepšení finančního zdraví i kulturní služby, přičemž řada z nich je organizacemi MDO a MFO již plánována či realizována. Pro modelaci rozvojové varianty dále vyjdeme z varianty SOO, která vyšla z analýzy jako nejlepší z možných variant optimalizace.

## Nový přístup – cílené zvyšování vlastních výnosů

Pro další fungování obou kulturních organizací, ať už bude politiky zvolena jakákoli varianta, je třeba podpořit **přístup orientovaný více na diváka, na poptávku a na zvyšování vlastních výnosů**. Nový přístup přinese i zvýšení některých nákladů, avšak ty by měly být s vysokou návratností. Přestože se jedná o ušlechtilou kulturu, kterou je bezesporu potřeba nadále dotovat, je nezbytné zaměřit pozornost také více „ziskově“ a učinit následující kroky:

- Upravit dramaturgii tak, aby **lépe odrážela poptávku různých cílových skupin** – za tímto účelem je nezbytné mít dobrý výzkum publika současného i potenciálního (např. turisté Olomouce, děti a mládež, VŠ studenti aj.), a také si nové publikum vychovávat edukačními aktivitami.
- Osvědčený je koncept cca **60-70 % vysoce atraktivních představení s potenciálem vyprodaného sálu a zbylých 30-40 % finančně i divácky náročnějších**, alternativních, inovativních a experimentálních (které mají nejistý finanční výsledek, avšak vysoký potenciál oslovit kritiky a získat ocenění). Nezbytné je proto vyhodnocování ekonomické efektivity jednotlivých titulů, ale i zájezdů, nahrávek a dalších aktivit.
- **Zvýšit počet představení a koncertů, tj. výnosových akcí** (za vstupné) k počtu zkoušek potřebných na jejich nastudování – tím zvýšit vytížení a volné kapacity souborů, ale především vlastní výnosy. Pokud není dostatečná poptávka v Olomouci, je třeba zaujmout nové diváky, reprízovat představení v regionu a na zájezdech, případně mírně dotovat dopravu na svozy. Pomoci tomu může také hledání druhé scény pro MDO v jiných sálech v Olomouci, příp. v sále Reduta pro menší či edukační představení.
- **Zvýšení cen, slevová politika, mecenášské vstupenky a dynamická cenotvorba** – ceny vstupenek se musí **skokově zvýšit**; doporučujeme zavést různé ceny pro různá představení stejného typu na základě předchozí poptávky a úspěšnosti; zavést **plovoucí ceny** reagující pružně na poptávku (již zavedlo např. Jihočeské divadlo a Národní divadlo Brno); zavést **mecenášské a VIP vstupenky** (pro ty, kteří chtějí dobrovolně zaplatit výrazně vyšší cenu, již zavedlo např. HaDivadlo) dále nastavit dobrou **slevovou politiku** pro zachování dostupnosti kultury pro vybrané cílové skupiny – např. děti, senioři rodinné vstupné, nižší ceny pro abonenty)
- Zvýšit **příjmy z nájmu** málo využitých prostor – např. přesoutěžit prostor kavárny za vyšší nájem a otevřít ji celodenně (již v procesu); aktivně nabízet volné sály k pronájmu (díky dlouhodobému plánování bude dlouho dopředu zřejmé, jaké jsou volné termíny).
- **Výrazně zvýšit počet edukačních akcí**, o které je velký zájem – tzn. najít prostorové a lidské kapacity na jejich realizaci, aktivně je propagovat. Stejně tak je možné v létě a volnější dny poskytovat **prohlídky budovy** (viz např. ND Praha, ND Brno), hlídání dětí během představení ap.
- Vytvořit **atraktivní merch** (upomínkové předměty) s logem a dobře jej propagovat a distribuovat (pokladna, infocentrum, eshop).

# Rozvojová varianta – špičkové umění & agresivní marketing

## Zvyšování nákladů s potenciálem vysoké návratnosti investice

Nový přístup si vyžádá také **zvýšení nákladů**, musí být však namířeny takovým směrem, aby byla téměř jistá **návratnost takové investice**. Doporučujeme následující opatření:

- Personálně a finančně podpořit **marketing a obchod**, příp. tyto služby částečně **outsourcovat** (vysoutěžít vhodnou marketingovou agenturu, která dokáže zacílit různé skupiny návštěvníků přes vhodné kanály včetně sociálních sítí a moderních kanálů, příp. influencerů; zapojit obchodníky). Doporučujeme zvýšení výnosů založit na:
  - 1) jasně zacíleném a výrazném **programovém marketingu**,
  - 2) vědomě a cíleně **vytvářeném brandu** pomocí **institucionálního marketingu**, který povede návštěvníky k loajalitě a sounáležitosti s organizací \*);
  - 3) doplňkových specifických kampaních zacílených na **potenciální dárce a podporovatele**;
  - 4) **přímých nabídkách** představení pro školy, seniory, firmy, cestovní kanceláře apod.;
  - 5) **měření efektivity** marketingových kampaní, pravidelné vyhodnocování statistik prodeje jednotlivých představení a aktivit.
- **Klást důraz na špičkové umění** – interní umělci musí být motivováni uznáním a oceněním a odborně vedení k neustálému zvyšování kvality a seberozvoji. Proto doporučujeme:
  - **spravedlivěji odměňovat**, aby odměny odrážely počty výkonů jednotlivých umělců, např. pomocí osobního ohodnocení;
  - v platu mít **zahrnuté odměny za nahrávání**, všechna práva vlastní pouze zaměstnavatel, nikoli umělci (viz Česká filharmonie);
  - pomocí marketingu promovat konkrétní **jména interních umělců** a lákat na ně jako na špičkové hvězdy;
  - spolupracovat se **známými externími umělci, dirigenty, režiséry, celebritami** apod., kteří budou pro interní zaměstnance inspirací a motivací ke zdokonalování se, a zároveň poslouží marketingově k přilákání nového publika (tzn. každou takovou externí spolupráci je třeba zaplatit, ale i dobře komunikovat laické veřejnosti a prodat).
- Zavést a personálně podpořit interní **fundraisingové oddělení** a intenzivně jednat o finančním partnerství se soukromými firmami a individuálními dárci, realizovat benefiční večery, VIP prohlídky zákulisí a jiné akce pro donory. Stejně tak zavést a personálně zajistit **dotiční oddělení**, které bude aktivně vyhledávat dotační příležitosti a vhodné partnerské spolupráce.
- Pro možnost působit současně na více scénách i mimo vlastní budovu doporučujeme **zvýšit počet technických pracovníků**.
- Nových pozic by mělo být méně než zrušených pozic, přesto **doporučujeme nechat finanční rezervu v mzdových nákladech na osobní ohodnocení** pracovníků dle odpracovaných výkonů a hodin – tzn. nejpilnějším dorovnat mzdu na či nad úroveň průměrných mezd v ČR.

# Rozvojová varianta SOO+: výkony a tržby z hlavní činnosti

Níže je uvedena tabulka současných výkonů a tržeb. V roce 2023 je předpoklad 343 představení, 119 500 diváků a tržby 29,3 mil. Kč. Doporučujeme **zvýšit počty koncertů na 80 a představení na 360 a významně posílit edukační aktivity min. na 50 ročně** (tato čísla vyplývají z celkového počtu všech akcí MDO a MFO v historii, z analýzy podobných organizací v ČR a dalších čísel v analytické části), dále zvýšit ceny vstupenek, ideálně i obsazenost (ta je však ponechána). Nutností bude velmi dobře a s předstihem **plánovat vytížení souborů a umělců, posílit obchod, zaměstnat několik technických pracovníků** pro obsluhu více scén současně a **využívat naplno prostory budovy i hledat prostory nové**, v Olomouci i mimo Olomouc. **Tato opatření by měla přinést zvýšení tržeb o cca 24 mil. Kč, zachování celé širší kulturní nabídky a zvýšení počtu představení.**

## 2023 (předpoklad)

| Počet akcí                             | Kapacita | Počet představení | Obsazenost | Prům. tržby za 1 představení cca | Kč/divák tržba cca při obsazenosti 75 % | Tržby za vstupné celkem cca | Návštěvnost    |
|----------------------------------------|----------|-------------------|------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| Divadelních představení                | 420      | 300               | 75 %       | 72 667 Kč                        | 211,65 Kč                               | 22 223 000 Kč               | 105 000        |
| Koncertů ve vlastní režii              | 500      | 43                | 75 %       | 40 500 Kč                        | 186,96 Kč                               | 2 710 964 Kč                | 14 500         |
| Z toho edukační a pro děti             |          | 19                |            | 40 000 Kč                        |                                         | v čísle výše                |                |
| Jiné výnosy z hl. čin. (zájezdy apod.) |          |                   |            |                                  |                                         | 4 389 036 Kč                |                |
| <b>Celkem</b>                          |          | <b>343</b>        |            |                                  |                                         | <b>29 323 000 Kč</b>        | <b>119 500</b> |

Zdroj dat: Návrh rozpočtu - plán výnosů a nákladů na rok 2024 a předpoklad rozpočtu k 31. 12. 2023 pro potřeby zřizovatele, účetnictví MFO, vlastní výpočty

## Rozvojová varianta

| Počet akcí                                        | Prům. kapacita | Počet představení | Obsazenost | Tržby / předst. | Nová průměrná cena vstupenky | Nová výše tržeb ze vstupného | Návštěvnost    |
|---------------------------------------------------|----------------|-------------------|------------|-----------------|------------------------------|------------------------------|----------------|
| Divadelních představení                           | 420            | <b>360</b>        | 75 %       | 100 800 Kč      | 340 Kč                       | 38 556 000 Kč                | 113 400        |
| Koncertů ve vlastní režii                         | 500            | <b>80</b>         | 75 %       | 101 250 Kč      | 290 Kč                       | 8 700 000 Kč                 | 30 000         |
| Edukační představení a akce                       | 300            | <b>50</b>         | 75 %       | 18 000 Kč       | 80 Kč                        | 900 000 Kč                   | 11 250         |
| Jiné výnosy z hl. čin. (zájezdy apod.) + cca 20 % |                |                   |            |                 |                              | 5 267 000 Kč                 |                |
| <b>Celkem</b>                                     |                | <b>490</b>        |            |                 |                              | <b>53 423 000 Kč</b>         | <b>154 650</b> |

zvýšení počtu představení, výrazné posílení edukačních aktivit

zvýšit ceny a umět je prodat (srovnání: prům. cena vstupenky v r. 2022 Národního divadla Brno byla 375 Kč, Filharmonie Hradec Králové 300 Kč)

a tím výrazně zvýšit tržby (o 82 %) i počet návštěvníků (o 30 %)

# Varianta SOO+: dopady na rozpočet

Modelový rozpočet sloučené organizace uvedený na další straně opět vychází jednak z *Analýzy variant optimalizace...* zpracované řediteli MFO a MDO – konkrétně z rozpočtu varianty „A“ (sloučení do jedné organizace), také z varianty SOO uvedené výše.

## Náklady:

### ➤ **mzdové náklady:**

- snížení počtu pracovníků v top managementu a administrativě oproti současnému stavu, naopak přibrání marketingových a obchodních pracovníků, fundraiserů, edukačních pracovníků + případně posílení externích pozic pro tyto činnosti
- snížení počtu hudebníků v obou orchestrech na 110, mírné snížení počtu operních sólistů, celkem úbytek 28 uměleckých úvazků
- mírné snížení počtu dělnických pozic a zvýšení počtu technických pracovníků, aby mohli obsluhovat 2 představení současně

**Celkem snížení počtu úvazků o 26 na 315 přepočtených zaměstnanců. Uvolněné prostředky doporučujeme ponechat na variabilní složku mezd (os. ohodnocení) pro ocenění počtu výkonů a odpracovaných hodin.**

- **navýšení financí na cestovné, marketing a propagaci, hostující umělce** celkem o cca 10 milionů Kč pro zajištění excelentních služeb jak kulturních, tak doplňkových, kvalitní propagace a naplnění sálů ve vlastní budově i jinde (zájezdy, představení na zakázku apod.)

## Výnosy:

- **výrazné zvýšení tržeb ze vstupného** díky lepšímu využití sálů, hraní mimo budovu, zvýšení počtu akcí, edukační činnosti a nové cenové politiky (viz výše)
- **zvýšení dotací MK ČR**, které jsou navázané ze 70 % na výši celkových nákladů, cca o 1,3 mil. Kč
- **zvýšení výnosů z dalších dotací a darů** – díky fundraiserům a dotačním pracovníkům, cca 3 mil. Kč
- **zvýšení výnosů z dalších služeb a zboží** – pronájmy, prohlídky budovy, upomínkové předměty aj.

**Doba transformace bude vyžadovat dočasné zvýšení nákladů na právní služby, manažera sloučení, odstupné apod. Proto lze očekávat snížení celkových nákladů až cca po 4 letech od zahájení procesu sloučení, tj. přibližně v roce 2028.**

V této variantě bude možné **po ukončení procesu transformace přistoupit k mírnému snížení příspěvku zřizovatele na cca 201 mil. Kč (o 4 %). Na rozdíl od stavu v roce 2023 se zvýší celkové náklady o 5 % a vlastní výnosy cca o 65 %.**

V této variantě je **kulturní nabídka výrazně posílena a rozšířena.**

# Návrh rozvojové varianty SOO+: náklady a výnosy, ukazatele

Rozpočet opět vychází z předpokládaného rozpočtu 2023 a varianty SOO. Je propuštěno 32 pracovníků, naopak 6 nových je přijato (fundraising, obchod, technika), celkové mzdové náklady zůstávají pro flexibilní odměňování dle výkonů. Výrazně jsou zvýšeny vlastní výnosy i počet akcí.

| Číslo účtu | Náklady v Kč                                                      | MDO + MFO (2023)   | Varianta SOO+      |
|------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| 501        | Spotřeba materiálu                                                | 7 023 000          | 7 711 000          |
| 502        | Spotřeba energie                                                  | 6 725 000          | 6 718 000          |
| 511        | Opravy a udržování                                                | 2 860 000          | 3 260 000          |
| 512+513    | Cestovné, reprezentace                                            | 1 584 000          | 1 916 700          |
| 518        | Konzultační, právní aj. služby                                    | 594 400            | 1 000 000          |
| 518        | Umělecká výpomoc, licence                                         | 15 290 000         | 17 490 000         |
| 518        | Reklama, propagace, marketing                                     | 3 160 000          | 7 160 000          |
| 518        | Ostatní služby                                                    | 21 642 200         | 27 047 800         |
| 521-528    | <b>Mzdové náklady vč. pojištění, soc. nákladů a jiných odvodů</b> | <b>210 211 800</b> | <b>210 211 800</b> |
| 551        | Odpisy dlouhodobého majetku                                       | 12 532 000         | 12 882 000         |
|            | Daně, poplatky, úroky ap.                                         | 333 500            | 130 000            |
|            | Ostatní náklady                                                   | 2 331 600          | 3 859 000          |
|            | <b>Náklady celkem</b>                                             | <b>284 287 500</b> | <b>299 386 300</b> |

| Číslo účtu | Výnosy v Kč                   | MDO + MFO (2023)   | Varianta SOO+      |
|------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| 602        | Výnosy z prodeje služeb       | 29 323 000         | 53 423 000         |
| 603        | Výnosy z pronájmu             | 2 400 000          | 2 880 000          |
| 604        | Výnosy z prodaného zboží      | 300 000            | 2 000 000          |
| 648        | Čerpání fondů                 | 1 900 000          | -                  |
| 649        | Ostatní výnosy z činnosti     | 3 580 000          | 3 580 000          |
| 662+663    | Úroky, kurzové rozdíly        | 202 000            | 202 000            |
|            | <b>Příspěvek zřizovatele</b>  | <b>211 869 000</b> | <b>201 410 300</b> |
|            | Transfery z Olomouckého kraje | 8 915 000          | 8 915 000          |
|            | Transfery z ministerstev      | 22 767 000         | 23 976 000         |
|            | Jiné dotace, dary a příspěvky |                    | 3 000 000          |
|            | Časové rozlišení transferů *) | 7 800 000          | -                  |
|            | <b>Výnosy celkem</b>          | <b>289 056 000</b> | <b>299 386 300</b> |

|                             |                  |            |
|-----------------------------|------------------|------------|
| <b>Hospodářský výsledek</b> | <b>4 768 500</b> | <b>0</b>   |
| <b>Počet představení</b>    | <b>343</b>       | <b>490</b> |

dostatek financí na atraktivní program a hosty, cestovné, právní sl. aj.

výrazné posílení marketingu

zrušení 32 pozic (převážně v orchestru), nábor 6 pracovníků techniky, rezerva na osobní ohodnocení = **zachování výše**

**zvýšení tržeb o 24 mil. Kč (tj. 82 %)**

při vyrovnaném rozpočtu lze mírně snížit příspěvek o 5 %, tj. 10,4 mil. Kč

růst dotací MK ČR dle nákladů

získání nových darů a dotací

zvýšení počtu představení díky lepšímu využití sálů, edukacím, akcím mimo budovu

1 subjekt



2 orchestry



311



přeoptených zaměstnanců



21 %



průměrná soběstačnost (14,3 MDO a 10,2 MFO)



490



představení - z toho 50 edukačních



154 tis. návštěvníků





## 4. Závěry a návrh dalších kroků

# Shrnutí analýzy

První část dokumentu se věnuje analýze MDO, MFO a výdajů města Olomouc na tyto organizace, srovnává divadla a orchestry v ČR a částečně i v zahraničí. Pro pochopení problematiky a situace zpracovatel realizoval **desítky rozhovorů** se zainteresovanými osobami; zástupci MDO, MFO, města Olomouc a Olomouckého kraje vyjádřili své názory a debatovali také na společném participativním **workshopu**.

## Situace města, MDO a MFO v rámci ČR

- město **Olomouc má nejvyšší výdaje na kulturu** v rámci podobně velkých krajských měst a jako **jediné zřizuje a financuje třísouborové divadlo i profesionální filharmonii**
- MDO a MFO jsou **jedinečné organizace v rámci celého Olomouckého kraje** i v rámci okolních krajů.

## Situace v rámci Evropy, zahraniční trendy

- **v Česku je vysoký počet profesionálních orchestrů a hudebníků** v porovnání s dalšími státy Evropy
- **v Německu od roku 1992 byly sloučeny desítky orchestrů a divadel, filharmonie často zajišťují i divadelní představení**
- zahraniční trendy ukazují, že **optimalizace nemusí znamenat snižování umělecké kvality**

## Hlavní limity rozvoje: Společné

- **chybí dlouhodobé plánování rozpočtu a koncepce**
- pomalý růst cen vstupného
- nízké vytížení souborů a některých umělců
- **nevhodné nastavení provozu budovy mezi městem, MDO a MFO**
- **velmi nízký počet edukačních a dalších aktivit**, mj. vzhledem k přetížení divadelního sálu

## MDO

- pouze 1 scéna na 3 soubory
- **nejsou prostory na edukaci a další aktivity, k pronájmu ap.**
- nízký počet technických pracovníků pro zajištění 2 akcí současně
- vysoký počet titulů v repertoáru, dlouhé časy mezi reprízami

## MFO

- poměrně nízké využití sálů
- **nelze využívat Mozartův sál s Redutou zároveň**
- chybí ladírny, zkušebny
- MFO není plným majitelem práv k nahrávkám (nutnost platit tantiémy)
- relativně nízká soběstačnost

## Hlavní příležitosti (vnější)

- nový zákon o **veřejné kulturní instituci**
- výstavba nového **kreativního centra** (nová scéna, SŠ obor pro divadelní techniky, přesun dílen)
- vysoká **spádová oblast** Olomouce
- rostoucí **cestovní ruch** v Olomouci a Olomouckém kraji, využití lokality na hlavním náměstí a u památky UNESCO
- **jedinečnost** v rámci regionu i některých sousedních krajů
- ochota Olomouckého kraje zapojit se do zřizování a financování

## Hlavní příležitosti (vnitřní)

- **zvýšení počtu představení** a edukačních aktivit
- **monetizace dalších služeb** (prohlídky budovy, mecenášské vstupenky, hlídání dětí, upom. předměty, kavárna, arteterapie)
- nalezení **nového publika** ve školách, v regionu a mezi turisty
- pokračovat v **koprodukcích** a atraktivních partnerstvích
- zavést **kvazi-blokové hraní**, zejména u oper a náročnějších titulů
- zvýšení repríz symfonických koncertů (zvýšit efektivitu)
- posílit **fundraising** grantový (dotační) i ngrantový (sponzoři, dárci)
- výrazný marketing a vytváření silného **brandu** organizace

# Analyzované varianty optimalizace

Dále byly identifikovány a analyzovány 4 možnosti další optimalizace. Finanční modely byly založeny na předběžných rozpočtech 2023 a obsahují pouze **kalkulaci úspor, nikoli opatření pro další rozvoj**. Dále je třeba upozornit, že každá transformace nese **dočasně zvýšené náklady** a značné úsilí po dobu 2 až 5 let. **Propouštění pracovníků musí být postupné a citlivé** (např. postupný odchod do důchodu apod.)

|                       | Ponechání 2 subjektů – příspěvkových org.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Sloučení do 1 subjektu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ponechání 2 orchestrů | <p><b>SOSO</b></p> <p><b>Současný model 2 organizací se 2 orchestry.</b><br/>Opatření pro větší synergie, spolupráci a společné úspory. Bez personálních či jiných výrazných změn.</p> <p><b>Příspěvek zřizovatele:</b> zachován na 211 mil. Kč<br/><b>Hospodářský výsledek:</b> dočasně zvýšení o cca 2 mil. Kč<br/><b>Dopad na kulturní nabídku:</b> mírné zvýšení počtu akcí<br/><b>Hodnocení v multikriteriální analýze:</b> 4. místo</p>                                                  | <p><b>SOO</b></p> <p><b>Varianta sloučení, kdy 1 subjekt má 2 orchestry,</b> které jsou schopny zajistit 2 paralelní představení.<br/>Propuštění 32 pracovníků, uměleckých i administrativních.</p> <p><b>Příspěvek zřiz.: 198 mil. Kč</b> při vyrovnaném rozpočtu<br/><b>Hospodářský výsledek:</b> 0 Kč<br/><b>Dopad na kulturní nabídku:</b> zvýšení počtu akcí<br/><b>Hodnocení v multikriteriální analýze:</b> <b>1. místo</b></p>                                                                               |
| Sloučení orchestrů    | <p><b>SSO</b></p> <p><b>Zachování 2 subjektů (MFO a MDO), avšak spojení 2 orchestrů do 1 tělesa (MFO).</b><br/>Propuštění 55 hudebníků.<br/>Přestože je tento model běžný v zahraničí, byl zástupci MDO, MFO a města označen jako <u>nejméně vhodný</u>.</p> <p><b>Příspěvek zřiz.: 190 mil. Kč</b> při vyrovnaném rozpočtu<br/><b>Hospodářský výsledek:</b> 0 Kč<br/><b>Dopad na kulturní nabídku:</b> mírné snížení počtu akcí<br/><b>Hodnocení v multikriteriální analýze:</b> 3. místo</p> | <p><b>SO</b></p> <p><b>Varianta sloučení do 1 subjektu a 1 orchestru pro koncerty i divadelní repertoár.</b><br/>Tato varianta předpokládá největší úspory, ale může vést také ke snížení či proměně kulturní nabídky.<br/>Propuštěno 62 pracovníků, z toho 55 hudebníků.</p> <p><b>Příspěvek zřizovatele:</b> 187 mil. Kč při vyrovnaném rozpočtu<br/><b>Hospodářský výsledek:</b> 0 Kč<br/><b>Dopad na kulturní nabídku:</b> změna struktury nabídky<br/><b>Hodnocení v multikriteriální analýze:</b> 2. místo</p> |

nejvhodnější z analyzovaných možností

Samostatně byla předložena **5. rozvojová varianta (SOO+)**, která je uvedena na další straně.

# Návrh optimalizované rozvojové varianty (SOO+)

Z původních čtyř analyzovaných variant následně vznikla pátá SOO+, která je samostatně shrnuta na této stránce včetně doporučení pro dramatické **zvýšení vlastních výnosů** z hlavní i vedlejší činnosti, **zvýšení počtu akcí, návštěvníků i vstupného**. Tato varianta předpokládá snížení interních pracovníků, přitom zvýšení celkových **nákladů i výnosů na cca 300 mil. Kč, zvýšení soběstačnosti a snížení příspěvku** zřizovatele na 201 mil. Kč. V případě **vyššího příspěvku Olomouckého kraje** lze předpokládat další snížení příspěvku města a vyšší počet aktivit a zájezdovou činnost na území kraje mimo Olomouc.

2 → 1 subjekt



- jednodušší řízení organizace ze strany zřizovatele
- lepší systém investic a správy majetku
- silnější pozice v oblasti fundraisingu

2 orchestry



- plné pokrytí stávající kulturní nabídky, zachování dvou orchestrů umožní zvýšení počtu představení
- snížený počet orchestrálních hráčů na celkem 110.

337 → 311



přepočtených zaměstnanců

- snížení počtu uměleckých pracovníků
- posílení obchodu a fundraisingu, technického úseku
- zachování mzdových nákladů na variabilní složku mezd pro ocenění počtu výkonů a odpracovaných hodin

13 % → 21 %



průměrná soběstačnost  
(14,3 MDO a 10,2 MFO)



- cíleným zvyšováním vlastních výnosů se zvýší míra soběstačnosti instituce.

434 → 490



představení  
z toho 50 edukačních



- navýšení počtu představení: ročně 360 divadelních (např. 191 činohra, 63 balet a 106 opera a opereta), 80 koncertů a 50 edukačních představení
- mírný nárůst dalších aktivit (zájezdy, akce v Ol. kraji ap.)

120 → 155 tis. ↑  
návštěvníků



- navýšení počtu akcí povede k nárůstu celkové návštěvnosti o 30 % na 154 650 návštěvníků

## Cílené zvyšování vlastních výnosů

- **Přístup orientovaný více na diváka a stávající poptávku**, lepší poznání cílových skupin instituce a nalezení optimální komunikace s nimi.
- Zavést dynamické ceny, mecenášské vstupenky, **zvýšit ceny** na průměr podobných institucí v ČR-
- **Zvýšit počet představení, koncertů, edukací a akcí.**
- **Lépe využít sály**, nacházet další prostory.
- **Zvýšit vedlejší příjmy** – např. z nájmu prostor (aktivně nabízet volné sály k pronájmu, zpřístupnit kavárnu, sklepy), půjčovny kostýmů.
- Vytvořit atraktivní **merch** (upomínkové předměty) s logem a dobře jej propagovat a distribuovat (pokladna, infocentrum, eshop).

## Špičkové umění a agresivní marketing

**Inovace marketingu a dramaturgie** vyžaduje cílené zvýšení nákladů takovým směrem, aby byla investice návratná.

- Personálně a finančně podpořit **obchod a marketing, interní dotační a fundraisingové oddělení**
- Vědomě a cíleně vytvářet **brand** instituce pomocí institucionálního marketingu.
- Klást důraz na **špičkové umění** a propagovat vlastní hvězdy; motivovat zaměstnance, usilovat o stále zvyšování kvality.
- Spolupracovat se známými externími umělci a soubory, kteří budou fungovat i jako reklama.

# Doporučení pro další kroky

## Jen rušit, nebo také zakládat?

Důležitou otázkou zůstává, **zda by měla být zachována 1 ze 2 organizací**, která by „spolkla“ druhou rušenou, a následně by byla přejmenována (například na Filharmonie a divadlo Olomouc) **anebo by měla být vytvořena nová 3. organizace** a do ní přesunuty smlouvy, pracovníci, spravovaný majetek apod. MDO i MFO.

Paralelně je třeba sledovat legislativní proces vzniku zákona o **veřejné kulturní instituci** a zvážit založení nové organizace této právní formy a na ni přenést všechna práva a povinnosti, zaměstnance, smlouvy, majetek apod. z obou původních institucí. (Popř. je možné vytvořit složitější model kombinací neziskové organizace a společnosti s ručením omezením, která by zajišťovala některé služby jako u divadel v zahraničí.)

Uvedené možnosti mají své pro a proti, jejich posouzení však není předmětem této analýzy. Proto doporučujeme toto téma **řádně prodiskutovat s právníky a s zákonodárci**, kteří by měli poskytnout také podrobný **harmonogram dalšího postupu vzhledem k zákonným lhůtám ap.** Na tomto místě tedy uvádíme pouze rámcový postup dalších kroků.

**Doba transformace bude vyžadovat dočasné zvýšení nákladů na právní služby, manažera sloučení, odstupné apod. Při postupné a citlivé transformaci lze očekávat snížení celkových nákladů až cca po 4 letech od zahájení procesu sloučení, tj. přibližně v roce 2028. Doporučujeme nejdůležitější změny směřovat na letní měsíce mezi divadelními / koncertními sezónami, nikoli během sezóny.**



Kontaktní osoba:

**TEREZA RAABOVÁ**

+420 604 114 075

t.raabova@kreia.cz

www.kreia.cz

**Poznámka:**

*Práci na studii jsme započali v září a ukončili v listopadu 2023. Od tohoto data jsme neučinili jakékoliv aktualizace této zprávy o jakékoliv další události či okolnosti. V průběhu přípravy této studie jsme používali primární i sekundární zdroje informací. Primární zdroje představovaly především podkladové informace od zadavatele studie a od vedení MDO a MFO. Sekundární sběr informací čerpal převážně z webových stránek zúčastněných stakeholderů a dalších relevantních subjektů (ČSÚ, Monitor státní pokladny, CzechTourism aj.) se zaměřením na téma studie. Zdroje pro konkrétní data vždy uvádíme v relevantní části dokumentu. V neposlední řadě jsme využili databází a zkušeností odborníků zpracovatele. Tento dokument se odkazuje především na dodané podklady zadavatele. Případné nesrovnalosti či zkresení informací mohou být způsobené poskytnutím chybných dat zdrojovými subjekty.*