

Analýza variant optimalizace fungování a nákladovosti Moravské filharmonie Olomouc a Moravského divadla Olomouc

1. Anotace

Tento materiál nastiňuje stručně a v základních obrysech některé možné varianty budoucí existence, fungování a nákladovosti Moravské filharmonie Olomouc, příspěvkové organizace a Moravského divadla Olomouc, příspěvkové organizace, jejichž zřizovatelem je statutární město Olomouc.

Tento materiál vznikl na základě zadání zřizovatele těchto organizací, včetně variant, které zpracovává a které byly zřizovatelem předem pro tento účel definovány.

2. Definice použitých pojmů a zkratk

V textu tohoto materiálu jsou na některých místech použity níže uvedené zkratky a pojmy:

Pojem / Zkratka	Výklad
MFO	Moravská filharmonie Olomouc, příspěvková organizace
MDO	Moravské divadlo Olomouc, příspěvková organizace
zřizovatel	zřizovatel MFO a MDO (Statutární město Olomouc)
SMOL	Statutární město Olomouc
ZL	zřizovací listina(-y)
ZP	zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
OLK	Olomoucký kraj
MK ČR	Ministerstvo kultury České republiky
IF	investiční fond
SUP	Správa uměleckého provozu
BOZP a PO	bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana

3. Výchozí stav

SMOL zřizuje dvě samostatné kulturní instituce ve formě příspěvkových organizací – Moravskou filharmonii Olomouc a Moravské divadlo Olomouc.

Obě instituce se řadí k nejstarším svého druhu v České republice (v prostorách MDO se provozuje divadlo od roku 1830 a MFO oslavila v roce 2023 78 let své existence; jedná se o druhou nejstarší filharmonii v ČR). V kontextu nejen města Olomouce, ale zejména Olomouckého kraje patří k předním aktérům kulturního dění a poskytovatelům profesionální, konzistentní a pravidelné kulturní služby.

S ohledem na objektivní a žádnou ze zúčastněných stran (tj. jak zřizovatelem, tak danými institucemi) neovlivnitelnými ekonomickými skutečnostmi v posledních letech (rozpočtové určení daní pro město Olomouc, nárůst mandatorních výdajů institucí a celková inflace) se obě instituce dostávají do ekonomického patu za stavu, kdy míra valorizace příspěvků zřizovatele nekopíruje míru nárůstu výše uvedených výdajů, přičemž z titulu podstaty své existence, definované mj. i ve ZL obou institucí není možné, a ze strany zřizovatele ani žádoucí, snižovat či jinak omezovat poskytovanou kulturní službu.

Z výše uvedených důvodů přistoupil zřizovatel k hypotéze, postavené 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.

4. Základní informace o organizacích

Níže uvedené tabulky uvádějí základní signifikantní informace, data a parametry o obou organizacích z pohledu kritérií, na kterých jsou postaveny a které především mají vyřešit analýzy daných variant:

Moravská filharmonie Olomouc

Ukazatel (kritérium)	rok 2022 (skutečnost)		rok 2023 (rozpočet)	
	částka (v tis. Kč)	% poměr k celk. nákladům / výnosům	částka (v tis. Kč)	% poměr k celk. nákladům / výnosům
Náklady				
Úhrn mandatorních nákladů (521 – mzdové náklady, 524-8 – SP, ZP, ostatní zákonné soc. náklady, 531-8 – daně a poplatky, 551 – odpisy DHM, 556 – opravné položky k odběratelům, 558 – náklady DDM, 563 – kurzové ztráty)	60 042	76,48 %	66 049	77,66 %
Energie (502), opravy a udržování (511)	1 386	1,77 %	1 565	1,84 %
Spotřeba materiálu (501), cestovné (512), reprezentace (513), ostatní služby (518)	16 373	20,85 %	16 552	19,46 %
Ostatní (504 – prodané zboží, 549 – jiné ostatní náklady, 562 – úroky)	710	0,90 %	881	1,04 %
NÁKLADY CELKEM	78 511	100,00 %	85 047	100,00 %
Výnosy				
Příspěvek zřizovatele (672)	46 105*	58,67* %	60 904	71,61 %
Ostatní dotace (MKČR, OLK, ostatní – 672)	9 410	11,98 %	8 500	10,00 %
Vlastní výnosy – hlavní činnost (601-4, 644, 646, 649)	9 049	11,52 %	7 840	9,22 %
Vlastní výnosy – vedlejší činnost	0	0,00 %	0	0,00 %
Ostatní (648 – čerpání fondů, 662-3 – úroky, kurzové zisky, 656 – zákonné rezervy)	18	0,02 %	3	0,00 %
Časové rozlišení (kovidové prostředky MKČR – 672)	14 000	17,81 %	7 800*	9,17* %
VÝNOSY CELKEM	78 582	100,00 %	85 047	100,00 %

*Pro rok 2022 měla MFO schválený příspěvek zřizovatele ve výši 53 905 tis. Kč, nicméně díky převodům „kovidové“ dotace MKČR z minulých let do r. 2022 došlo na konci r. 2022 k prodloužení čerpání části příspěvku zřizovatele 2022 do r. 2023 tak, aby hospodaření organizace zůstalo v r. 2022 vyrovnané.

Ukazatel (kritérium)	rok 2022 (skutečnost)		rok 2023 (rozpočet)	
	částka (v tis. Kč)	% poměr k celk. nákladům / výnosům	částka (v tis. Kč)	% poměr k celk. nákladům / výnosům
Náklady				
Úhrn mandatorních nákladů 521 – mzdové náklady, 524-8 – SP, ZP, ostatní zákonné soc. náklady, 531-8 – daně a poplatky, 551 – odpisy DHM, 556 – opravné položky k odběratelům, 558 – náklady DDM, 563 – kurzové ztráty)	142 438	77,18 %	158 211	78,87 %
Energie (502), opravy a udržování (511)	7 153	3,88 %	8 780	4,38 %
Spotřeba materiálu (501), cestovné (512), reprezentace (513), ostatní služby (518)	32 427	17,56 %	31 368	15,64 %
Ostatní (504 – prodané zboží, 549 – jiné ostatní náklady, 562 – úroky)	2 560	1,38 %	2 241	1,11 %
NÁKLADY CELKEM	184 578	100,00 %	200 600	100,00 %
Výnosy				
Příspěvek zřizovatele (672)	124 761	69,06 %	150 965	75,26 %
Ostatní dotace (MKČR, OLK, ostatní – 672)	19 751	10,94 %	21 235	10,58 %
Vlastní výnosy – hlavní činnost (601-4, 644, 646, 649)	22 029	12,19 %	23 100	11,51 %
Vlastní výnosy – vedlejší činnost	3 348	1,86 %	3 400	1,69 %
Ostatní (648 – čerpání fondů, 662-3 – úroky, kurzové zisky, 656 – zákonné rezervy)	2 250	1,25 %	1 900	0,96 %
Časové rozlišení (kovidové prostředky MKČR – 672)	8 500	4,70 %	0	0,00 %
VÝNOSY CELKEM	180 639	100,00 %	200 600	100,00 %

5. Základní teze analyzovaných variant

Ke zpracování byly zřizovatelem předem definovány tyto základní parametry variant:

- I. **Varianta „0“** – 2 samostatné organizace (právnícké osoby; současný stav), zachování kulturní služby co do rozsahu i kvality, maximalizace vzájemných synergií,
- II. **Varianta „A“** – 1 organizace (právnícká osoba; sloučení), zachování kulturní služby co do rozsahu i kvality,
- III. **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.

6. Metodika přístupu a zpracování

Materiál byl zpracován řediteli obou organizací, kteří při jeho přípravě vycházeli z vlastní znalosti problematiky chodu obou organizací a z dosavadních interních ekonomických a jiných statistických dat.

Zpracování materiálu probíhalo v období od 28. března do 23. dubna 2023, za plného provozu obou organizací, a proto je s ohledem na relativně krátkou lhůtu pro zpracování pojat především jako rozpracování předem definovaných variant do úrovně jejich základního odlišení v rovině strukturální, provozní a ekonomické. Ambicí tohoto materiálu pak proto rozhodně není poskytnout vyčerpávající analýzu a procesní postup té které varianty do praxe; v případě, že by se zřizovatel k některé z uvedených variant rozhodl přiklonit, bude zajisté potřeba jejího detailního a pečlivého rozpracování tak, aby kýžený stav byl dosažen na základě relevantního materiálu, který komplexně obsáhne všechny nutné kroky a součásti dané varianty.

Z důvodů, uvedených na začátku předchozího odstavce pak nebyl tento materiál zpracovateli postoupen jakékoliv oponentuře co do odbornosti, obsáhlosti (rozsahu) i hloubky zpracování.

Všechny výpočty, hodnoty a ekonomická data, která se v materiálu objevují jako prediktivní pro budoucnost (při aplikaci té či oné varianty) vycházejí a jsou namodelována na aktuální cenové hladiny, aktuální výši platových tabulek, daní a poplatků. Především za účelem porovnání s aktuálním stavem, a také proto, že predikování jakýchkoliv změn v těchto parametrech do budoucna je nad možnostmi, smyslem a účelem tohoto materiálu. Je nicméně potřeba vzít v potaz, že tyto změny se v čase odehrávat budou a analogicky k tomu se pak budou měnit i níže predikovaná čísla a data.

7. Zpracovatelé

Mgr.art. et MgA. Jonáš Harman, ředitel Moravské filharmonie Olomouc, příspěvkové organizace
Ing. BcA. David Gerneš, ředitel Moravského divadla Olomouc, příspěvkové organizace

Olomouc, duben 2023.

Varianta „0“

1. Výchozí teze podrobně

Tato varianta pracuje s premisou zachování dosavadního autonomního zřízení a postavení obou institucí s tím, že jejím cílem je:

- a) analyzovat a popsat maximální možné vzájemné synergické efekty v provozu a nakupovaných (sdílených) službách a subdodávkách mezi organizacemi navzájem,
- b) predikovat vývoj nákladovosti (zejména ve vztahu k příspěvkům zřizovatele) do následujících let, který by měl být v adekvátní výši nejen pro základní provoz, ale také rozvoj obou organizací.

Na základě auditu nakupovaných či poskytovaných služeb v obou organizacích byly jako potenciální průsečíky pro synergie analyzovány tyto okruhy služeb/agend:

MDO pro MFO:

- úklid (vč. prostředků),
- správa budov (vč. vrátnice a údržby),
- IT služby (vyjma internetu),
- BOZP a PO (vč. požárního dozoru na koncertech),
- hledání společných produktových partnerů.

MFO pro MDO:

- ubytovna,
- sál(y).

2. Organizační struktura

Organizační struktura zůstává principiálně zachována. Může docházet k dílčím změnám spojených s reakcí obou institucí na celospolečenské změny a s tím souvisejících úprav poslání a modifikací služeb. Tyto změny však nikterak nemění fundamentální nastavení MDO a MFO. Změny v počtech úvazků a jejich struktuře mohou korelovat se sdílením správy budov, úpravou systému úklidu atd.

3. Proces fungování

MDO a MFO fungují ve stejném režimu jako nyní. Provoz běží jako doposud s maximální možnou snahou o „nekonkurování si“ v nabízené službě a nekolidování termínů obou institucí. Dojde pouze ke sjednocení některých dodavatelů (vstupenkový systém, úklid, IT služby, BOZP a PO). Těmito kroky lze ušetřit řádově statisíce. Dále bude kladen důraz na koordinaci uměleckých aktivit a sdílení si některých partnerů (partneři na víno, rauty atd). V neposlední řadě dojde ke sdílení sálů a zkušebních prostor v době, kdy je druhá instituce nebude potřebovat (při tomto opatření je třeba změnit ZL obou institucí, popřípadě dodat metodický pokyn ze strany SMOL). V oblasti sdílení zkušebních prostor se domlouvají správy provozu.

4. Ekonomika

4.1. Ekonomický dopad synergií

Při zachování současného stavu již nelze očekávat příliš výrazné úspory na příspěvku zřizovatele, a to zejména proto, že již v současné době nepokrývá příspěvek zřizovatele mandatorní výdaje ani jedné z institucí, tudíž jakákoliv úspora v nákladech jinde jde jako zdroj na vrub chybějících výnosů.

Sdílení provozu se pozitivně odrazí ve výnosech MDO, kdy bude moci lépe uspokojit poptávku po školních představeních (za předpokladu deseti školních představení navíc by tržby MDO mohly vrůst o 300 tis. Kč).

Na straně nákladů pak dojde k pozitivnímu efektu při optimalizaci položek úklid, IT služby, pronájem ubytovny (MFO pomůže i na straně výnosů) a vytvoření vlastního vstupenkového systému (úspora v provizích u obou institucí).

Synergickými efekty a vybranými úspornými opatřeními by výsledná suma měla činit částku 1 529 tis. Kč.

4.2. Predikce optimální výše příspěvků do následujících let

Druhým cílem zpracování této varianty je predikovat optimální výši příspěvků do následujících let, resp. nákladovostí obou institucí jako takových, neboť jak je uvedeno v kapitole popisující výchozí stav v úvodu tohoto dokumentu, ani současná výše příspěvků nekopíruje (a tudíž ani nedosahuje) alespoň mandatorním výdajům organizací, což by z principu a podstaty právní formy příspěvkových organizací měla.

Vezmeme-li jako výchozí stav referenční rok 2023 (rozpočet), pak s odkazem na konsolidované struktury rozpočtů obou organizací, uvedené v kapitole 4. v úvodní části tohoto dokumentu vyplývá, že příspěvky zřizovatele na rok 2023 měly být správně v těchto výších (v tis. Kč):

Organizace Příspěvek	Minimum 2023*	Optimum 2023*	Optimum 2023 na adekvátní rozvoj*	Skutečný příspěvek 2023 (vč. čas. rozlišení)
MFO	66 049	67 614	69 269	60 904 (68 704)
MDO	158 211	166 991	170 128	150 965 (0)
CELKEM	224 260	234 605	239 397	211 869 (219 669)
Rozdíl oproti skutečnosti 2023	-12 391 (-4 591)	-22 736 (-14 936)	-27 528 (-19 728)	0

* Minimum dle rozpočtu 2023 – pouze mandatorní výdaje v daném roce

* Optimum dle rozpočtu 2023 – mandatorní výdaje a energie a udržování

* Optimum na adekvátní rozvoj – k předchozí sumě je připočtena adekvátní částka zejm. na ostatní služby (518), na které obě organizace účtují externí náklady, spojené s poskytovanou kulturní službou; její výše tak do značné míry ovlivňuje kvalitu a šíři poskytované kulturní služby jako celku.

Výše uvedený přehled variant příspěvků je samozřejmě bez prostředků na investice, které by z důvodu velkých vnitřních dluhů u obou organizací měly získat jednak pravidelnost a jednak (alespoň v prvních letech pro možnost tyto vnitřní dluhy efektivně sanovat) také adekvátní výši.

V případě MFO by se mělo jednat o částku alespoň 500 – 1 000 tis. Kč ročně na investice, v případě MDO pak zrušení povinného odvodu z části odpisů zpět k zřizovateli, aby mohly být tyto prostředky skutečně použity na investice do majetku, který MDO vlastní či má ve správě (svěřený).

5. SWOT analýza této varianty

5.1. S – silné stránky (Strengths)

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

5.2. W – slabé stránky (Weaknesses)

- Nízká, resp. nulová míra úspor
- Nemožnost sdílení pracovních úvazků
- Absence vlastních prostor MFO

- (dále k předchozímu bodu): Nerovnoměrné rozdělení investiční zátěže, tvorby IF a jeho čerpání

5.3. O – příležitosti (Opportunities)

- Větší variabilita v modelech kooperativního financování a jeho vyjednávání
- Rozvoj obou institucí
- Efektivnější využívání sálů

5.4. T – hrozby (Threats)

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

6. Nástin procesu transformace do této varianty

Výše zmíněné opatření je možné zavést do praxe v prvním pololetí roku 2024 (v případě, že bude varianta schválena v červnu 2023).

Varianta „A“

1. Výchozí teze podrobně

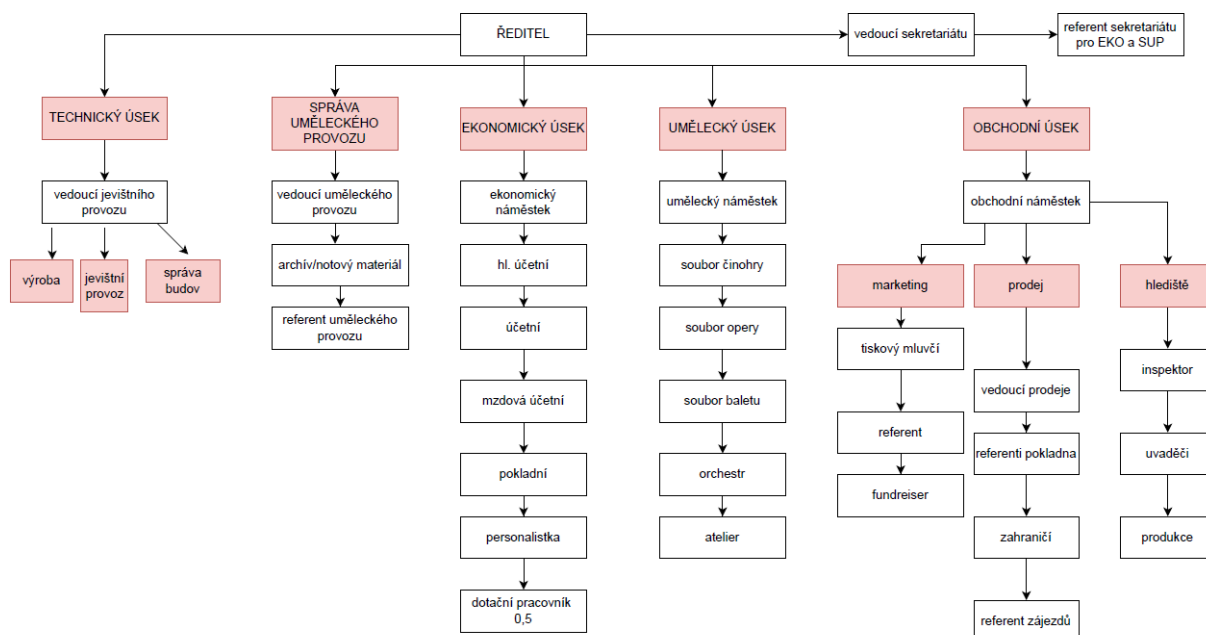
Tato varianta pracuje s hypotézou zřízení jedné organizace (bez bližší specifikace právní formy), de facto tedy se sloučením MFO a MDO do jedné právnické osoby.

Zásadním vstupním kritériem této varianty ze strany zřizovatele pak je, že rozsah i kvalita kulturních služeb, doposud poskytovaných MDO a MFO, musí zůstat zachován; premisou hypotézy při této variantě pak je, že úhrnná nákladovost těchto služeb bude pod hlavičkou jedné organizace nižší.

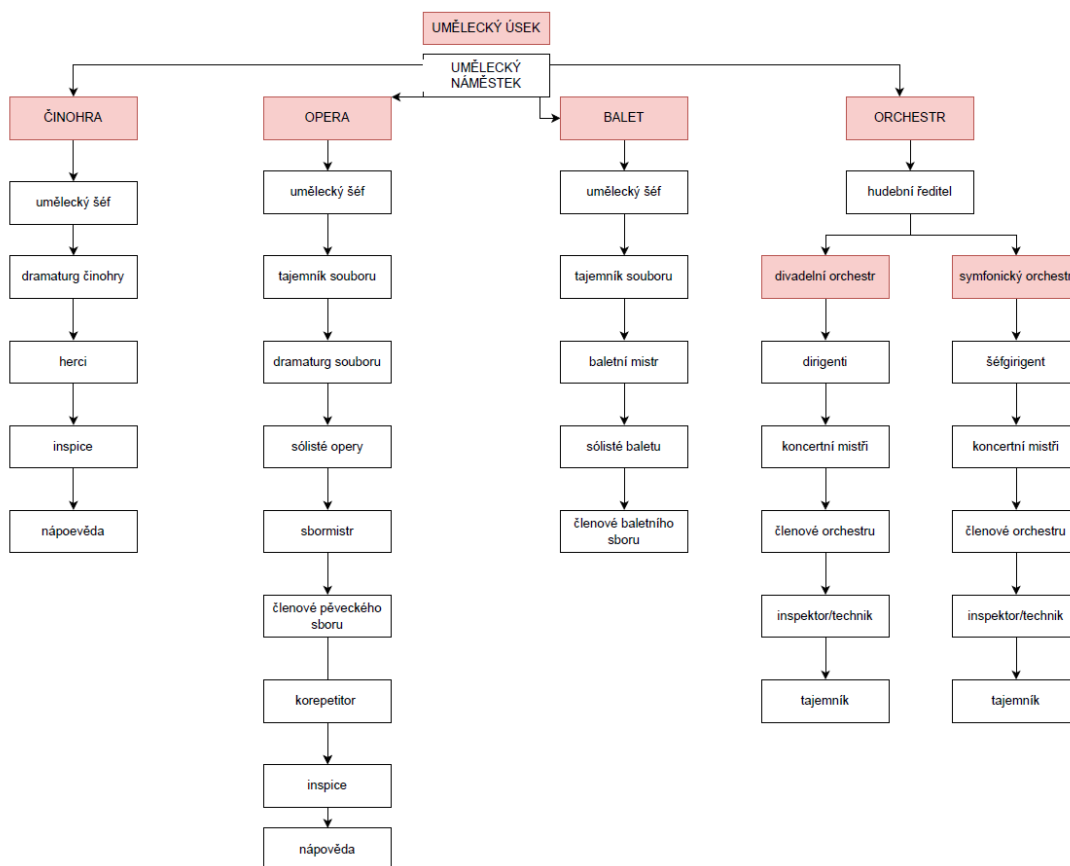
2. Organizační struktura

V rámci této varianty vznikne zcela nová organizační struktura, která propojuje organizační strukturu MDO s organizační strukturou MFO. Organizační struktura má za cíl zajistit maximální míru synergií při zachování umělecké autonomie všech souborů včetně dělení orchestrů na divadelní a symfonický. Organizační struktura obsahuje nové pozice, jež jsou nutné pro koordinaci a řízení celého subjektu (hudební ředitel, marketingový ředitel, umělecký ředitel).

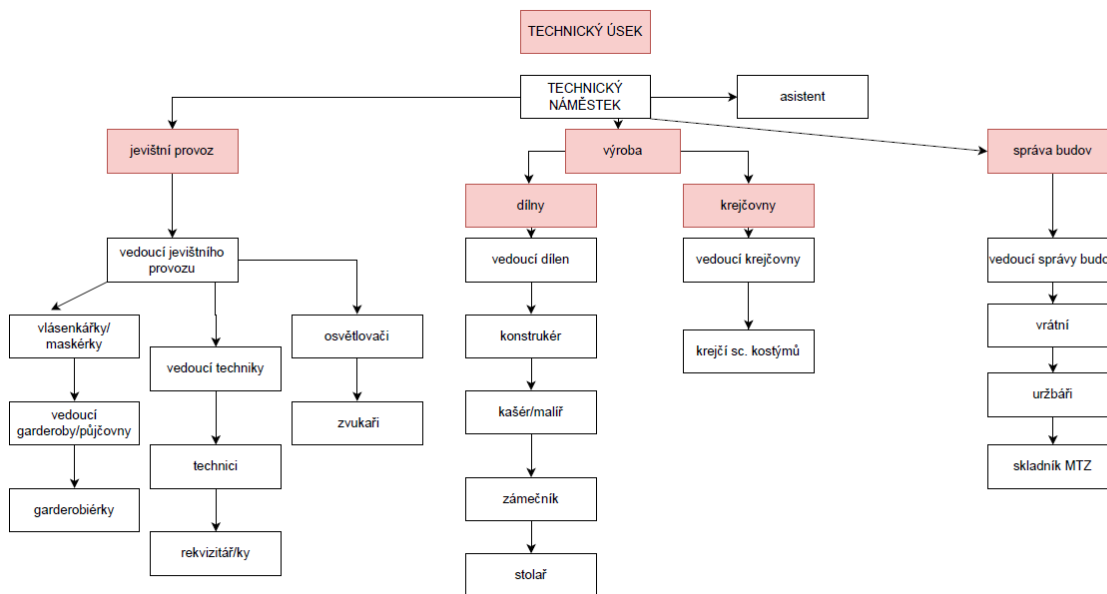
Organizační struktura celkově:



Umělecký úsek detailně:



Technický úsek detailně:



3. Proces fungování

Základním atributem pro fungování této nové „superinstituce“ bude zachování obou uměleckých značek původních institucí / uměleckých souborů (tedy Moravské filharmonie Olomouc a Moravského divadla Olomouc, resp. přísl. souborů – např. Činohra Moravského divadla Olomouc). Z tohoto důvodu je i

v rámci této jedné instituce pracováno s modelem dvou samostatných (organizačních) složek pro dva samostatné orchestry, a to v úhrnném počtu 126 úvazků.

V krátkodobém horizontu bude provoz a systém hraní vycházet z aktuálních dramaturgických a hracích plánů, a tudíž bude systém fungovat stejně jako doposud. Ve střednědobém období bude docházet k dílčím změnám dle potřeb uměleckých, provozních a technických složek, viz dále v textu.

V rámci nové instituce budou sjednoceny všechny směrnice, dodavatelé externích služeb, normy, kolektivní smlouvy a pracovní řády. Zároveň dojde ke sloučení vybraných administrativních a provozně technických útvarů. Konkrétně se bude jednat o oddělení ekonomické, obchodní oddělení (marketing a prodej), technické oddělení (zejména správa budov, příprava veřejných zakázek atd.), správu uměleckého provozu a ředitelství. Umělecké složky budou rozděleny dále na jednotlivé soubory, tj. balet, činohra, opera a opereta, z ní bude vyčleněn divadelní orchestr, který nově bude pod hudebním ředitelem. Ten povede de facto dvě samostatné (oddělené) entity – divadelní a symfonický orchestr. Hudební ředitel bude na rovní s ostatními uměleckými šéfy a bude se zodpovídat uměleckému náměstkovi. Díky tomu by měla být zachována tvůrčí svoboda a autonomie jednotlivých uměleckých složek. Divadelní orchestr bude nadále vykonávat službu pro soubory baletu a opery a operety. Mimo to bude přebírat některé povinnosti symfonického orchestru (dirigentské kurzy, menší proměnné koncerty atd.) pro případ, že symfonický orchestr bude na turné, či bude jinak vytížen. Tyto dvě organizační složky si budou moci vzájemně vypomáhat, na základě vnitřního předpisu. Zároveň bude nutné, aby došlo ke srovnání platových tříd zaměstnanců u obou orchestrů.

V dalších odděleních dojde k postupnému prolnutí agendy a optimalizaci počtu zaměstnanců. Je předpokládáno, že v konečné fázi fúze bude celou organizaci po stránce ekonomické řídit jedno ekonomické oddělení, které bude mít adekvátní počet zaměstnanců (viz organigram), stejně tak bude fungovat jedno obchodní oddělení, které však bude mít vyčleněné pracovníky zvláště pro propagaci MFO a MDO (opět viz organigram). Nově vznikne pozice fundraisera a zaměstnanec starajícího se o zahraniční zájezdy a styk se zahraničím (nutné zejména pro hudební složky, tj. balet, opera a symfonický orchestr). Zároveň bude nově nastaveno čerpání IF, kdy je ke zvážení otevřít i výši povinného odvodu.

Provozně technické úseky doznají největších změn v rámci fungování správy budov (sjednocení pod jednu správu, sjednocení úklidových firem, servisních dodavatelů, sjednocení autodopravy atd.) a správy uměleckého provozu, kde ve finální podobě dojde k jednotnému plánování a maximálně efektivnímu využívání všech prostor. Zároveň bude nutné nově delegovat některé povinnosti současného SUP MDO na tajemníky jednotlivých souborů (licenční smlouvy, práva atd.).

Celkově budou posíleny úlohy jednotlivých vedoucích i personální kapacity příslušných oddělení po vzoru obdobně velkých institucí.

4. Ekonomika

4.1. Predikce nákladů

V horizontu tří let není možné očekávat jakékoliv snížení nákladů. Postupné snižování nákladů bude vyvažováno náklady na sloučení obou institucí. Zároveň jakékoliv navýšení mandatorních výdajů bude znamenat automatický nárůst nákladů. Naopak lze očekávat, že mimo nákladů ušetřených na mzdách, dojde k úsporám v rámci plánovaných opatření, jež ale proběhnou bez ohledu na zvolenou variantu řešení dlouhodobě udržitelného financování instituce (-i). Instituce bude schopna generovat drobné úspory plynoucí z výnosů z rozsahu. V nákladech je počítáno se snížením stavu hráčů v orchestrech na 126 a optimalizací zaměstnanců v ostatních odděleních (jak zřízení nových pracovních míst, tak i zrušení některých přebytečných).

4.2. Predikce výnosů

Na straně výnosů může dojít k poklesu příjmů jak z vlastní činnosti z důvodu možného bojkotu některých příznivců MFO a MDO, tak hlavně z nevyjasněného systému čerpání dotací, kdy v dotačních podmínkách OLK je horní strop pro čerpání dotace ve výši 5 mil. Kč a pro dotační titul MK ČR není v tuto chvíli kategorie, ze které může čerpat spojený orchestr a divadlo. U MK ČR lze předpokládat, že buď budou nadále obě organizační složky žádat ze svého balíčku, anebo bude celá instituce žádat z divadelní sekce.

Predikce možného rozpočtu spojené instituce při současné výši platů a současné cenové hladině:

Ukazatel (kritérium)	částka (v tis. Kč)	% poměr k celk. nákl. / výnosům
Náklady		
Úhrn mandatorních nákladů 521 – mzdové náklady, 524-8 – SP, ZP, ostatní zákonné soc. náklady, 531-8 – daně a poplatky, 551 – odpisy DHM, 556 – opravné položky k odběratelům, 558 – náklady DDM, 563 – kurzové ztráty)	214 138	77,06 %
Energie (502), opravy a udržování (511)	10 345	3,72 %
Spotřeba materiálu (501), cestovné (512), reprezentace (513), Ostatní služby (518)	49 421	17,78 %
Ostatní (504 – prodané zboží, 549 – jiné ostatní náklady, 562 – úroky)	4 000	1,44 %
NÁKLADY CELKEM	277 904	100,00 %
Výnosy		
Příspěvek zřizovatele (672)	211 946	76,27 %
Ostatní dotace (MKČR, OLK, ostatní – 672)	25 238	9,08 %
Vlastní výnosy – hlavní činnost (601-4, 644, 646, 649)	31 580	11,36 %
Vlastní výnosy – vedlejší činnost	4 240	1,53 %
Ostatní (648 – čerpání fondů, 662-3 – úroky, kurzové zisky, 656 – zákonné rezervy)	4 900	1,76 %
VÝNOSY CELKEM	277 904	100,00 %

5. SWOT analýza této varianty

5.1. S – silné stránky (Strengths)

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

5.2. W – slabé stránky (Weaknesses)

- Nevyzkoušený model v ČR (vyjma případu sloučení Národního divadla a Státní opery, které namísto úspor přineslo podle NKÚ naopak růst nákladů a také politické turbulence)
- Nedostatečná výše úspor (dle představ SMOL)
- Nejasná pozice v rámci dotačních řízení
- Nevratnost některých procesů

5.3. O – příležitosti (Opportunities)

- Získání strategických partnerů
- Lepší možnost obnovy majetku a pořizování nového majetku pro MFO
- Lepší spolupráce se zahraničím

5.4. T – hrozby (Threats)

- Hrozba „Hodolany“ – i v případě sloučení do parametrů této varianty není vyloučeno, že za několik málo let zřizovatel opět konstatuje, že daný model je dlouhodobě neudržitelný (tzv. „postupná smrt institucí na úbytě“)
- Upozadění některé (některých) uměleckých složek
- Ztráta absolutních autonomií
- Snížení možností čerpání IF pro MDO (za předpokladu zachování výše povinného odvodu)

6. Nástin procesu transformace do této varianty

V případě, že SMOL rozhodne v červnu 2023 o fúzi obou institucí, bude třeba ihned přijmout rozhodnutí, kdo bude řídit celou fúzi a jakým způsobem bude vybrán. Po určení této základní podmínky bude nutné rozhodnout, zda se rozšíří ZL jedné z institucí a druhá zanikne, nebo zda dojde ke zřízení nové instituce a zániku obou současných PO. Posledním základním krokem bude stanovení termínu sloučení obou institucí.

Po nastavení těchto základních principů bude nutné začít sjednocovat veškeré agendy, směrnice, softwary, dodavatele atd. Poté se začnou nabírat zaměstnanci do administrativních pozic. Ve stejnou dobu bude docházet k vyčlenění orchestru MDO ze souboru opery a operety a jeho zařazení dle organizační struktury. Poté bude probíhat přibližně dvouleté “dohrávání” závazků dle dramaturgických plánů. Během celého tohoto procesu bude docházet k optimalizaci počtu úvazků (neobsazování uvolněných míst atd.). Na konci procesu bude stav orchestrů o 126 přepočtených zaměstnancích. Vzhledem ke složitosti procesu, zohledněn sociální otázky a dlouhodobosti plánování je reálné doputovat do cílového stavu za 5 let.

Varianta „B“ / MFO

1. Výchozí teze podrobně

Varianta „B“ je v tomto materiálu obsažena především jako demonstrativní scénář situace, kdy zřizovatel omezí strategické vedení a budoucí směřování obou institucí pouze do roviny ekonomické, bez jakýchkoliv souvislostí s podstatou zřízení a existence obou institucí coby poskytovatelů veřejné kulturní služby.

Pro tuto variantu v případě MFO byl zřizovatelem určen tento parametr výše příspěvku: Schválený příspěvek 2023 (60 904 tis. Kč) nižší o 9 000 tis. Kč. Vezmeme-li však v úvahu, že MFO hospodaří v roce 2023 ještě s tzv. „kovidovými“ prostředky MK ČR (ve formě prodlouženého příspěvku zřizovatele z r. 2022) ve výši 7 800 tis. Kč, se kterými nicméně nelze do dalších let rovněž počítat, je tato varianta v případě MFO zpracována na příspěvek zřizovatele ve výši 51 904 tis. Kč, resp. celkový objem rozpočtu 68 247 tis. Kč (oproti schválenému rozpočtu 2023 ve výši 85 047 tis. Kč; poníženo o 9 000 + 7 800 tis. Kč).

2. Organizační struktura

Organizační struktura by v případě této varianty byla upravena adekvátně k umenšenému příspěvku. Rámcově by MFO musela propustit cca 25–30 zaměstnanců, čímž by zároveň došlo k úpravě organizační struktury (některé úseky by byly zcela zrušeny – úsek marketingu, provozu).

Z podstatné části by při aplikaci této varianty bylo potřeba realizovat organizační změny, které management MFO předložil zřizovateli na vědomí v listopadu 2022, tehdy jako alternativu pro případ, kdyby bylo bývalo nedošlo k dodatečnému navýšení příspěvku na rok 2023 na současnou výši.

3. Proces fungování

Nabídka poskytované kulturní služby by se omezila na nejnужnější rozsah – 4 hlavní abonentní řady (A, R /od sezony 2023/24 nově D/, P a C). Orchester MFO by se zmenšil o cca 20–25 hráčů a dostal by se tak na úroveň rozšířené varianty komorního orchestru (filharmonie). Vedle přímého dopadu takto masivního snížení personální kapacity organizace v rovině umělecké (nemožnost obsáhnout podstatnou část repertoáru od 2. poloviny 19. století dále) by důsledkem bylo rovněž snížení kvality v administrativní správě a provozu organizace v rovině provozní, (re)prezentační, personální i ekonomicko-účetní.

Demonstrativní výčet konkrétních omezení nabízené kulturní služby:

- zrušení besed před koncerty,
- zrušení koncertní řady pro nastávající rodiče (řada NR),
- zrušení komorních koncertů (řada K),
- úprava dramaturgie i počtu a velikosti ostatních projektů, reflektující snížený personální stav organizace.

Demonstrativní výčet konkrétních omezení v navázaných nákladech na přímo nabízené kulturní služby i nákladech na samotný provoz organizace:

- eliminace outsourcovaných služeb i dodávek na nezbytně nutnou míru,
- akcentace ekonomické roviny v ostatních nakupovaných dodávkách a službách (hostující umělci, opravy a udržování, nákupy majetku, ...).
- omezení „investic“ do reklamy a propagace.

4. Ekonomika

Lze předpokládat, že takto výrazně snížený příspěvek by vedle nákladových položek rozpočtu ovlivnil i ty výnosové. Zcela jistě by se jednalo o snížení dotace od MK ČR (která je z titulu dotačních podmínek cca ze 70 % přímo úměrná celkové nákladovosti organizace) a samozřejmě také o vlastní výnosy, zejména výnosy ze vstupného (abonmá), neboť snížená nabídka poskytované kulturní služby by se přímo úměrně podepsala i na těchto výnosech. Odhadované snížení vlastních výnosů se pohybuje od 25–45 %

ze současného stavu. Prakticky by tak při aplikaci této varianty organizace hospodařila s rozpočtem v objemu max. 62–65 mil. Kč.

5. SWOT analýza této varianty

5.1. S – silné stránky (Strengths)

Nebyly identifikovány žádné silné stránky, kterými by tato „nová“ MFO (tj. MFO reorganizovaná podle této varianty) oproti současné MFO disponovala.

5.2. W – slabé stránky (Weaknesses)

- Minimální šíře a kvalita poskytované kulturní služby,
- Degradace MFO do role provinčního uměleckého souboru pouze s lokálním dosahem a diskutabilní kvalitou.

5.3. O – příležitosti (Opportunities)

Oproti současnému stavu nebyly identifikovány žádné nové příležitosti, které by se této „nové“ MFO (tj. MFO reorganizované podle této varianty) v prostředí, ve kterém by fungovala, naskýtaly.

5.4. T – hrozby (Threats)

- Rapidní snížení počtu předplatitelů/návštěvníků, tedy příjemců a konzumentů kulturní služby
- Odliv kvalitních hráčů i ostatních profesí z řad zaměstnanců MFO a další snižování kvality

6. Nástin procesu transformace do této varianty

V případě, že by se zřizovatel rozhodl pro tuto variantu (tedy meziročně snížit příspěvek o 9 mil. Kč), není možné, aby se tak stalo až při sestavování rozpočtu organizace na další rok (což se děje zpravidla na konci srpna předcházejícího roku). S ohledem na zákonné i jiné lhůty (a zejména z nich vyplývající určitá setrvačnost dosavadní nákladovosti i po faktickém přijetí patřičných změn) je potřeba takové rozhodnutí znát nejpozději v průběhu prvního čtvrtletí předchozího roku, aby již od počátku toho následujícího mohla být celková nová nákladovost organizace úměrná takto sníženému příspěvku.

Varianta „B“ / MDO

1. Výchozí teze podrobně

MDO má toho času nejnižší příspěvek ze všech třísuborových divadel v ČR. Z tohoto příspěvku vrací zpět do rozpočtu SMOL, prostřednictvím povinného odvodu, 8 mil. Kč. Zadání hovoří o škrtu ve výši 19 mil. Kč ze stávajícího příspěvku. Tento škrť by mohlo MDO vyřešit dvěma způsoby, přičemž u obou je hrubě ovlivněna činnost divadla rozsah poskytovaných služeb.

Varianta číslo jedna je, že MDO nebude mít vykryty odpisy ve výši 12. Mil Kč. Zbylé prostředky pak bude šetřit na personáliích a službách.

Druhá varianta pak počítá s tím, že by celých 19. Mil. Kč bylo uspořeno z provozu MDO.

2. Organizační struktura

V případě varianty 1 by muselo být propuštěno 18 zaměstnanců, což znamená zredukování baletu na provozní těleso, nebo zrušení souboru činohry.

V případě varianty dvě se bavíme o propuštění přibližně 50 zaměstnanců, což z hlediska provozu znamená zrušení dvou souborů (vyšší počet osob).

3. Proces fungování

MDO by se ve variantě jedna proměnilo na činoherně operní divadlo, podobně jako opavské divadlo. Zároveň by přestalo tvořit IF, což by po vyčerpání stávajícího IF, vedlo k degeneraci a zastarávání majetku a tomu, že všechny investiční akce by musely být hrazeny přímo z rozpočtu SMOL. V návaznosti na to, jaký soubor by byl zrušen, či proškrtán, by došlo k úpravě repertoáru. V případě zredukování baletního souboru, by do šlo ke zrušení klasických premiér a nemožnosti nasazování titulů jako je Louskáček. Balet by byl schopen vyprodukovat jednu komorní premiéru a dále by sloužil jako provozní složka opery.

V případě zrušení činohry by se MDO stalo operně baletním souborem podobně jako Velké divadlo v Ústí nad Labem.

V případě varianty dvě by došlo k redukci souborů baletu a opery (de facto k jejich zrušení). Počet 50 zaměstnanců sice neodpovídá personální velikosti obou souborů, ale bez baletu a např.: sboru není možné produkovat operní a operetní představení. Řešením ani není poruštění sólistů, jelikož by tato úspora nestačila.

4. Ekonomika

V případě variant jedna je potřeba vzít v potaz mimo škrť i pokles tržeb a pokles výše dotací, jelikož obě dotace (MK ČR, OLK) jsou z části vázány na velikost provozních nákladů. Pokles tržeb je v tomto ohledu odhadován na 15 % a pokles dotací je odhadován ve stejné výši. Zároveň SMOL přijde o příjem do rozpočtu z povinného odvodu.

Varianta dvě znamená pokles ve příjmech z vlastní činnosti minimálně o 50 %. Stejně tak by nastal pokles ve velikosti dotací. V konečném důsledku by tato varianta znamenala propustit přibližně 150 zaměstnanců, aby bylo možné dosáhnout racionálnímu fungování. Z divadla by stala činoherní scéna, která by měla přesah do malých muzikálů.

5. SWOT analýza této varianty

5.1. S – silné stránky (Strengths)

- Úspora pro rozpočet SMOL
- Dlouhodobé řešení

5.2. W – slabé stránky (Weaknesses)

- Výrazná redukce kulturní služby
- Zrušení tradiční značky ve stávající podobě
- Nevratnost kroků
- Propouštění velkého množství lidí

5.3. O – příležitosti (Opportunities)

- Více prostoru pro hostování v divadle

-

5.4. T – hrozby (Threats)

- Zrušení dodavatelského řetězce v navazujících odvětvích
- Sociální nepokoje
- Chátrání majetku SMOL

6. Nástin procesu transformace do této varianty