

Posouzení transformace vybraných příspěvkových organizací

B | R | N | O

Brno, 25. 5.2017

Výstupní dokumentace



Zdroje: <http://www.brno.me/pamatky.php>



Výchozí situace a cíle projektu	4
Analýza potřeb: Potřebuje město Brno transformovat kulturní organizace?	6
Trendy a zkušenosti s transformací v Evropě	10
Analýza současných vstupních podmínek. Strategie při návrhu Transformace.	23
Právní Formy v ČR – analýza a vstup pro Transformaci	30
Porovnání právní formy ústav a nové právní formy (návrh zákona o VKI)	47
Financování kulturních organizací – analýza a vstup pro Transformaci	55
Řízení a organizace kulturních organizací - analýza a vstup pro Transformaci	68
Modely transformace a proces výběru	89
Detailní porovnání konceptů – právní a organizační popis	116
Vyhodnocení konceptů	127



Vlastní vyhodnocení jednotlivých konceptů – manažerské shrnutí	170
Rizika a návrhy doporučení, změn, které je potřeba zvážit při transformaci	183
Návrh projektového plánu pro realizaci procesu transformace	190
Analýza 1: Přehled a analýza základních ukazatelů vybraných kulturních organizací	216
Analýza 2: Přehled a analýza vybraných výkonnostních metrik a porovnání	265
Analýza 3: Vyhodnocení dle individuálních konceptů – individuální kritéria	280



Zpracování odborného právního a ekonomického rozboru transformace vybraných příspěvkových organizací na jinou právní formu, možnosti jejich holdingového uspořádání a nástin následné restrukturalizace (dále jen odborný rozbor).

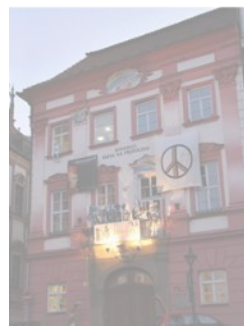
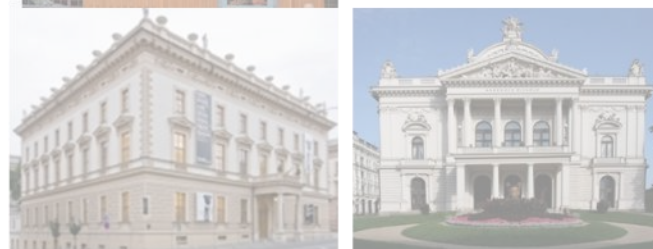
Auditní zpráva by měla obsahovat:

- Zvýšení nezávislosti řízení organizací na politickém vlivu (při respektování veřejných úkolů zadavatele).
- Víceleté a vícezdrojové financování organizací.
- Optimalizace majetkové struktury, správy organizací a svěřeného nemovitého majetku, která zjednoduší zajišťování veřejných služeb.
- Maximální využití synergií mezi jednotlivými organizacemi (např. vzájemné dodávky služeb a zboží, koordinované poskytování služeb).



Příspěvkové organizace města Brna

1. Národní divadlo Brno
2. Městské divadlo Brno
3. Divadlo Radost
4. Centrum experimentálního divadla
5. Filharmonie Brno
6. Turistické informační centrum města Brna
7. Muzeum města Brna
8. Dům umění města Brna



Analýza potřeb: Potřebuje město Brno transformovat kulturní organizace?



Pohled města Brna jako zřizovatele:

- Příspěvkové organizace jako právní forma, má legislativní limity v efektivitě fungování.
- Vysoká koncentrace zodpovědnosti a rozhodování postavena na Radu města Brna.
- Velmi nízký a nezajištěný podíl příspěvků ze strany státu a kraje (i přes fakt, že podíl návštěvníků z kraje je v některých organizacích více než 40%).
- Neustále rostoucí administrativní aparát na magistrátu, nutný k řízení a kontrole příspěvkových organizací.
- Vysoké náklady na kulturu dosahující 10% rozpočtu, které nese samo město Brno.
- Nemožnost v současném právním rámci měnit chod příspěvkových organizací.
- Dozorčí rady nejsou efektivní a v současnosti právně ukotvené (nutnost změny).

Limity příspěvkové organizace jsou zejména v legislativě, která nedává prostor pro efektivní řízení organizace s dlouhodobým finančním zajištěním.



Pohled kulturních organizací:

- Plánování rozpočtů a financí není strategicky řízeno a není dlouhodobě garantováno.
- Nízká autonomie při rozhodování (politická angažovanost ve schvalovacích procesech) – i menší rozhodnutí musí být schválena Radou města Brna.
- Zaměstnanci většinou s ohodnocením pod průměrnou mzdou v ČR. Nemožnost flexibilně reagovat na potřeby v oblasti lidských zdrojů (krátkodobé smlouvy – 1 rok).
- Pouze „formální“ plánování rozpočtu na příští rok, kdy není garantovaná výše příspěvku. Vícenáklady, drobné investice je nutné hradit z běžného provozního rozpočtu.
- Velmi složitý systém kontrol ze strany města Brna (vysoká administrativní zátěž).
- Nedostatečné prostředky v rámci nových akvizicí do uměleckých děl.
- Ředitel příspěvkové organizace může být odvolán kdykoliv i bez udání důvodu.
- Není efektivní dlouhodobý strategický plán (umělecký, koncepční, rozvojový) na základě kterého by se plánovaly finanční toky v horizontu cca 5 let.

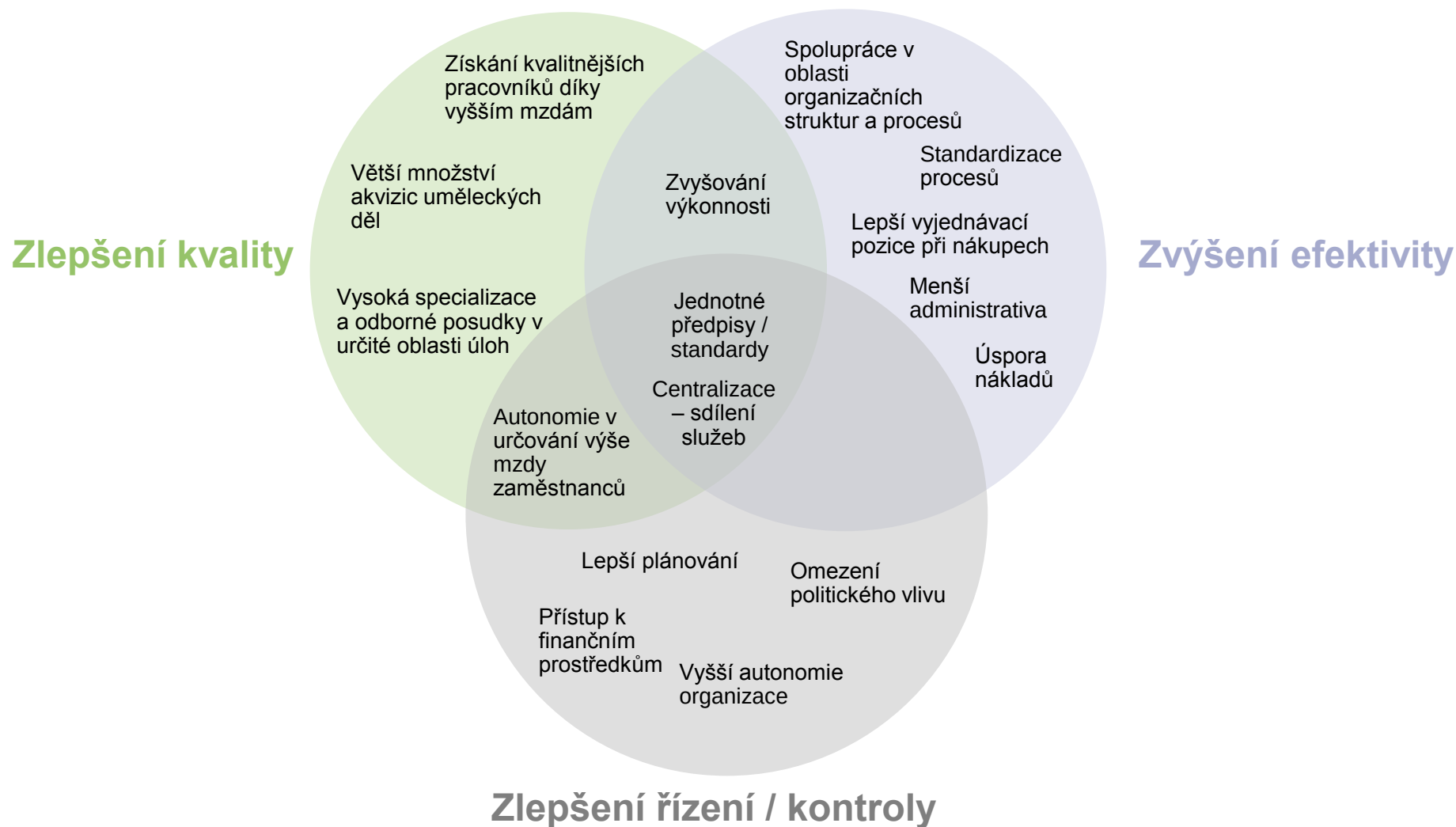


Transformace by měla odstranit některé problémy dříve uvedené a **zřizovatelům a kulturním organizacím zajistit:**

- Alternativní možnost přejít na jinou právní formu než příspěvková organizace.
- Možnost založit kulturní organizaci správními celky a státem (více zřizovateli) a položit tak nový základ pro vícezdrojové financování kulturních služeb.
- Vyvážit poměr politické a odborné zodpovědnosti za správu instituce, zvýšil efektivitu a kvalitu její správy a řízení.
- Vytvořit optimální pracovní právní systém včetně odměňování odpovídající specifickému provozu.
- Optimalizovat daňové postavení v souladu s evropskými zvyklostmi (problematika DPH).
- Plánovat financování s garancí na cca 5 let, včetně autonomního nakládání s fondy jako nyní.
- Zajistit stabilitu v řízení instituce statutárním orgánem jmenovaným a odvolávaným na základě přesně stanovených pravidel správní radou.
- I přes změny, zajistit kvalitu a nezávislost v oblasti umělecké tvorby.

Trendy a zkušenosti s transformací v Evropě

Oblasti potenciálního přínosu po transformaci





- Zajištění střednědobého závazného rozpočtového příslibu ze strany zřizovatele(ů) / poskytovatele dotací např. na 5 let.
- Získání více zřizovatelů, kteří si nastaví adekvátní poměry financování (formou smlouvy).
- Přejít na efektivnější právní formu, procesy, způsoby fungování a řízení (mzdy smluvní, sdílené služby, plánování, správa majetku).
- Podstatné snížení politického vlivu na uměleckou a provozní činnost (zřizovatel má funkci spíše kontrolní).
- Úspora v personální a materiálové oblasti (zvýšení efektivity v provozních procesech)
- Vznik sdílených služeb pro vícero kulturních organizací a úspory z rozsahu.
- Zřízení lepšího přístupu k prostředkům pro financování akvizic uměleckých děl.

Realizaci některých přínosů umožňuje přímo speciální zákon, tedy není možné vše automaticky přenést do ČR a ihned realizovat.



RAKOUSKO

- V Rakousku většina větších divadel změnila v posledních letech svoji právní formu. Nejčastěji na **soukromoprávní formu s.r.o. (GmbH)**. Dalším trendem je zřizování tzv. holdingů.
- Tři největší **divadla ve Vídni** jsou organizována jako holding: **Bundestheater holding**: Wiener Staatoper (Vídeňská státní opera), Volksoper Wien (Lidová opera) a Burgtheater.
- U dvou divadel (Landestheater v Linci a Tiroler Landestheater und Orchester v Innsbrucku) byly spojeny samostatné orchestry s divadly.
- Rakouská **města** se podílejí na **financování kultury** zhruba **30%** a trend je spíše klesající u měst a stoupající u spolkových zemí (obdoba krajů v ČR).
- Řídící struktury, tzv. „Supervisory Boardy“ (správní rady) jsou u holdingu formovány **na komerční a ekonomické platformě**, spíše než na umělecké.
- Podpora muzejní a sbírkové činnosti se v posledních letech velmi změnila. Hlavní pozornost se obrátila na intenzivnější kooperaci s privátními osobami, sběrateli a právními subjekty, kteří muzeum významně finančně podpořili, aby byla zachována dostatečná kontinuita sbírkové činnosti.

Transformace v zahraničí - Rakousko

- Vznikla jasná dohoda mezi městy a zeměmi o financování, řízení a spolurozhodování (součást zřizovatelské listiny. Ve většině větších rakouských měst (např. Graz, Linec, Salzburg, Innsbruck) jsou **společně financována** danou zemí a městem. Spolková divadla ve Vídni jsou dotována pouze vládou.
- Přehled vybraných divadel a holdingu v Rakousku, které využíváme k porovnání či modelovým případům v průběhu analýzy Transformace

Použité právní formy jsou vysvětleny dále v dokumentu.

Město	Počet obyvatel	Kulturní organizace	Typ	Zřizovatel	Právní forma	Zaměstnanců	Dotace
Wien	1 797 337	Theater in der Josefstadt	Divadlo	Vícero	Foundation und GmbH	329	373 356 000 Kč
Wien	1 797 337	City museums Wien	Muzeum	Jeden	AöR		237 276 000 Kč
Graz	276 526	Schauspielhaus Graz	Divadlo	Vícero	GmbH	127	254 880 000 Kč
Linec	198 181	Landestheater Linz	Divadlo	Jeden	GmbH	478	964 035 000 Kč
Innsbruck	154 368	Tiroler Landestheater und Orchester GmbH	Divadlo	Vícero	GmbH	322	555 471 000 Kč
Graz	276 526	Next Liberty youth theatre Graz	Divadlo	Vícero	GmbH	34	58 347 000 Kč
Graz	276 526	Oper Graz	Divadlo	Vícero	GmbH	350	619 083 000 Kč
Vídeň	1.766.744	Bundestheater – holding	Holding	Stát	Holding GmbH	2454	6 647 400 000 Kč

Zdroj: Theaterstatistik 2013/2014



NĚMECKO

- V Německu je více než polovina větších divadelních organizací **právně a ekonomicky samostatnou (především s.r.o., popř. neziskové s.r.o.)**. Mezi právní formou divadel lze nalézt i nadace.
- Téměř všechny transformace právní formy proběhly v posledních patnácti letech.
- Komerční zaměření má při řízení a vedení velkých divadelních provozů důležitou váhu.
- **Stát jako takový se na financování kultury téměř nepodílí**. Toto je doménou spolkových zemí a měst.
- Typicky kulturní organizace mají dva zřizovatele, přičemž **města se podílejí na financování kultury zhruba cca 45%** (Spolkové země 55%) a trend je spíše stabilní.
- Před transformací divadel byl nedostatek finančních prostředků na zajištění umění. Do Německa byli zváni zahraniční umělci. Vznikla tak řada grantů, stipendií a rezidenčních programů pro umělce, díky nimž se většina pozvaných umělců přesídlila do Německa nastálo.
- Spolkové země jsou zodpovědné za poskytování kulturní služby obyvatelstvu (dáno ústavou). Ale i zde existuje vícezdrojové financování, na kterém se podílejí města, spolkové země a příp. i městské části, např. v Berlíně.

Transformace v zahraničí - Německo



- V Německu existuje tzv. „Eigenbetrieb“ právní forma, která je velmi podobná formátu příspěvkové organizace v ČR (právně je stále součástí veřejné správy, ale z ekonomického hlediska hospodaří s vlastními penězi a vede vlastní účetnictví).
- V případě „Eigenbetrieb“ organizace zřizované městem se město jako zřizovatel významně podílí na financování (95-100%) .
- Podobně jako v Rakousku, tak i v Německu se divadla transformovala na neziskové s.r.o. (GmbH), popř. na nadace (v případě muzeí např.)

Použité právní formy jsou vysvětleny na straně 18 toho dokumentu.

Město	Počet obyvatel	Kulturní organizace	Typ	Zřizovatel	Právní forma	Zaměstnanců	Dotace
Berlin	3 421 829	Theater an der Parkaue (dětské divadlo)	Divadlo	Jeden	Eigenbetrieb	94	154 683 000 Kč
Drážďany	530 754	Theater Junge Generation	Divadlo	Jeden	Regiebetrieb	128	171 207 000 Kč
Lipsko	531 562	Theater der Jungen Welt	Divadlo	Jeden	Eigenbetrieb	51	91 800 000 Kč
Erlangen	105 624	Theater Erlangen	Divadlo	Jeden	Regiebetrieb	92	103 140 000 Kč
Dresden	530 754	Dresdner Philharmonie	Filharmonie	Jeden	Regiebetrieb	116	333 153 000 Kč
München	1 407 836	SchauBurg – Dětské divadlo	Divadlo	Jeden	Eigenbetrieb	45	89 289 000 Kč
Senftenberg	24 987	Neue Bühne Senftenberg	Divadlo	Vícero	Zweckverband	88	126 225 000 Kč
Bochum	361 734	Schauspielhaus Bochum	Divadlo	Jeden	AöR	291	503 955 000 Kč

Zdroj: Theaterstatistik 2013/2014

Transformace v zahraničí – Německo

vybrané kulturní organizace využitelné pro analýzu



Město	Počet obyvatel	Kulturní organizace	Typ	Zřizovatel	Právní forma	Zaměstnanců	Dotace
Bielefeld	328 864	Bühnen und Orchester der Stadt Bielefeld	Divadlo	Jeden	Eigenbetrieb	348	531 387 000 Kč
Regensburg	140 276	Theater Regensburg	Divadlo	Jeden	AöR	310	443 070 000 Kč
München	1 407 836	Bayerisches Staatsschauspiel	Divadlo	Jeden	Regiebetrieb	392	679 347 000 Kč
Bamberg	71 167	Bamberger Symphoniker	Filharmonie	Vícero	Foundation	113	327 078 000 Kč
Neuss	152 252	Rheinisches Landestheater	Divadlo	Vícero	Asociace	107	138 321 000 Kč
Berlin	3 421 829	Konzerthaus Orchester	Filharmonie	Jeden	Regiebetrieb	113	408 024 000 Kč
Braunschweig	247 227	Staatstheater Braunschweig	Divadlo	Jeden	Eigenbetrieb	498	762 993 000 Kč
Essen	569 884	Theater und Philharmonie Essen	Divadlo	Jeden	GmbH	616	1 021 329 000 Kč
Nürnberg	498 876	Staatstheater Nürnberg	Divadlo	Vícero	Foundation	557	959 472 000 Kč
Hannover	518 386	Niedersächsisches Staatstheater	Divadlo	Jeden	GmbH	922	1 485 405 000 Kč
Darmstadt	149 743	Staatstheater Darmstadt	Divadlo	Jeden	Regiebetrieb	567	846 855 000 Kč
Halle (Saale)	231 565	Theater, Oper und Orchester der Stadt Halle	Divadlo	Jeden	GmbH	534	836 433 000 Kč
Karlsruhe	299 103	Badisches Staatstheater	Divadlo	Jeden	Regiebetrieb	650	1 161 540 000 Kč
Oberhausen	209 097	Theater Oberhausen	Divadlo	Jeden	Eigenbetrieb	121	246 375 000 Kč
Weimar	63 315	Deutsches Nationaltheater und Staatskapelle	Divadlo	Vícero	GmbH	411	633 258 000 Kč
Leipzig	531 562	Schauspiel Leipzig	Divadlo	Jeden	Eigenbetrieb	186	396 360 000 Kč
Bremen	548 547	Theater Bremen	Divadlo	Jeden	GmbH	448	738 477 000 Kč
Dortmund	575 944	Theater Dortmund	Divadlo	Jeden	Eigenbetrieb	503	910 359 000 Kč
Bonn	311 287	Theater Bonn	Divadlo	Jeden	Eigenbetrieb	291	778 869 000 Kč
Frankfur	701 350	Städtische Bühnen	Divadlo	Jeden	GmbH	1003	1 853 388 000 Kč

Zdroj: Theaterstatistik 2013/2014



- **Eigenbetrieb** - právní forma, která je velmi podobná formátu příspěvkové organizace v ČR (právně je stále součástí veřejné správy, ale z ekonomického hlediska hospodaří s vlastními penězi a vede vlastní účetnictví)
- **Regiebetrieb** - právní forma, která je velmi podobná formátu organizační složky (právně je stále součástí veřejné správy, vysoce spjata se zřizovatelem jak z ekonomického, tak i účetního hlediska)
- **AöR** (Anstalt des öffentlichen Rechts) – v doslovném překladu Institut veřejného práva, který vykonává veřejnou službu. V ČR lze přirovnat k Ústavu
- **GmbH** (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) – obdoba společnosti s ručením omezeným v ČR
- **Foundation and GmbH** - nadace a s.r.o. V případě Theater in der Josefstadt jsou zřízeny z důvodů čerpání dotací a daňových dvě organizace - nadace – lze přirovnat k „holdingu“ a s.r.o. jako samotná výkonná organizace
- **Zweckverband** – v doslovném překladu Asociace zřízená pro zvláštním účel. Jedná se o společenství více zřizovatelů (veřejných celků)



ČESKÁ REPUBLIKA

- Od roku 1989 volají kulturní organizace po odpolitizování kultury. Většina organizací byla přenesena do samosprávy měst a územních celků a vzniklo velké množství nových soukromých organizací.
- V Čechách je v současnosti 152 divadelních scén, které na 26 tisících představeních navštíví necelých 5,8 miliónů návštěvníků ročně. Od roku 2000 do současnosti se počet nestátních divadelních subjektů zvýšil o 73% a naopak počet státně zřizovaných divadel poklesl o 29%.
- Návštěvnost českých muzeí, památníků a galerií má **rostoucí trend**. V současnosti je jejich celkový počet okolo 500 a navštíví je 11,5 milionů návštěvníků ročně.
- **ČR nemá vhodnou legislativu pro kulturu**, ani speciální divadelní zákon. Daňové zvýhodnění existuje jen v rámci obecných předpisů.
- Podpora umění bývá v Evropě zajištěna garancí určitého procenta z výdajů státního rozpočtu (např. Německo a Rakousko). Česká republika má srovnatelné zásady financování kultury (nepodpořené zákonem, pouze vládním usnesením).

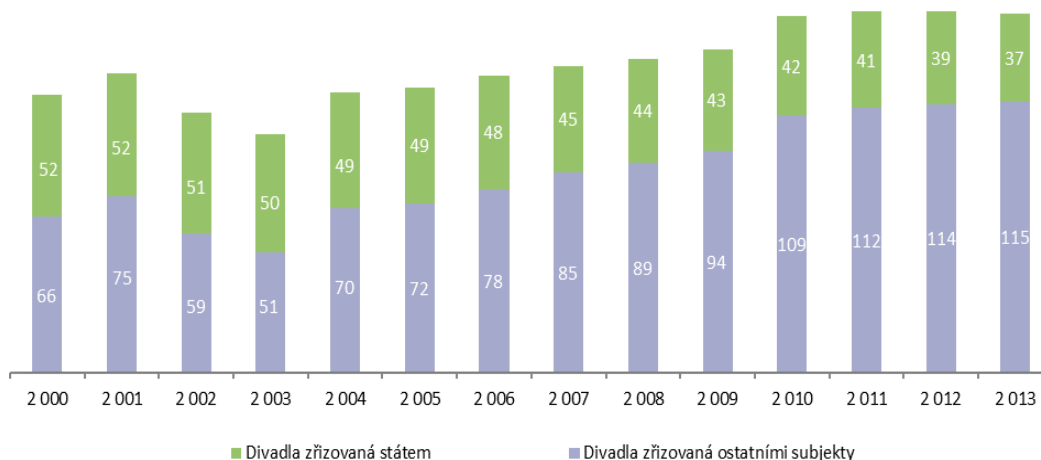


- Česká muzea a galerie se dlouhodobě potýkají s nedostatkem prostředků na akvizici nových děl. V této souvislosti se diskutuje o navýšení dotací a jejich zafixování na akvizici a to v případě organizací patřících pod ministerstvo kultury.
- České státní kulturní organizace jsou limitovány svou nejčastější právní formou a tou je příspěvková organizace. Tato forma omezuje jejich autonomii a suverenitu kulturních organizací.
- První vlna transformace příspěvkových organizací proběhla v ČR v roce 2001 kdy byly navrženy základní parametry veřejného financování pražské kultury a došlo k transformaci některých pražských divadel na jinou právní formu.
- Návrh druhé etapy transformace českých kulturních organizací byl připraven v roce 2010 avšak nebyl projednán.
- Od této doby probíhají intenzivní snahy kulturních organizací o prosazení zákona o možném přechodu státní příspěvkové organizace na jinou veřejnou právní formu.

Vývoj transformace kulturních organizací v ČR (3)

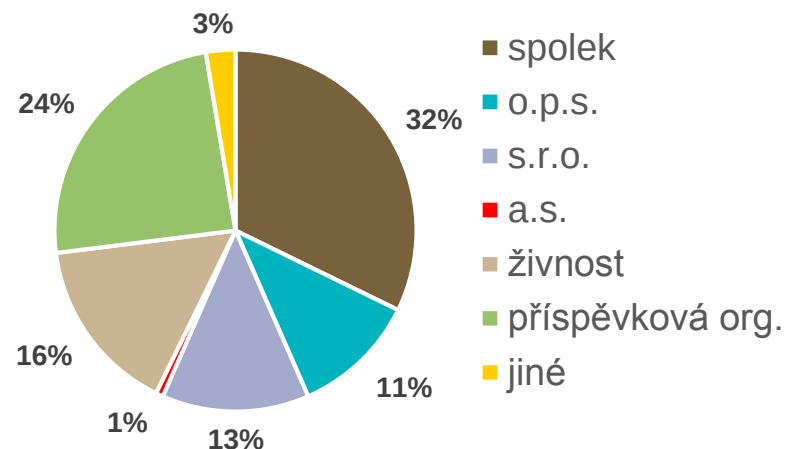
- Nejčastější právní formou kulturních organizací v ČR je Spolek, příspěvková organizace a o.p.s.
- Počet divadel zřizovaných státem, kraji a obcemi klesá ve prospěch ostatních (soukromých) zřizovatelů

Vývoj počtu Českých divadel dle vlastnictví 2000 - 2013

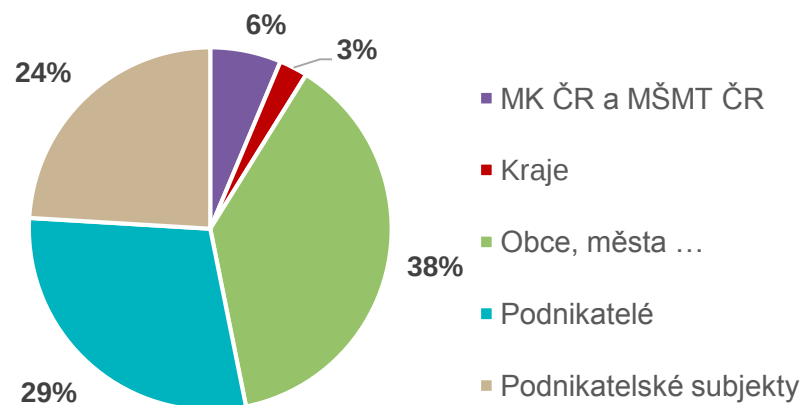


V tabulce souhrnné označení „Divadla zřizovaná státem“ představuje i divadla zřízená kraji a obcemi.

Nejčastější právní formy



Podíl zřizovatelů



Zdroj: www.nipos-mk.cz

Příklady transformovaných kulturních organizací v ČR



Město	Počet obyvatel	Kulturní organizace	Zřizovatel / vlastník	Právní forma	Dotace zřiz./vlastníka
Praha	1 267 449	Dejvické divadlo	Praha 6	o.p.s.	16 198 000 Kč
Praha	1 267 449	Divadlo na Fidlovačce	Soukr. osoba	s.r.o.	7 350 000 Kč
Praha	1 267 449	Divadlo Semafor	Soukr. osoba	o.p.s.	6 041 000 Kč
Praha	1 267 449	Divadlo Komedie	Pražské komorní divadlo s.r.o	s.r.o.	-
Č. Budějovice	93 513	Metropol, spol. s r.o.	Odb. svaz KOVO Odb. svaz st. orgánů a organizací Odb. svaz dopravy	s.r.o.	-
Hradec Králové	92 891	Klicperovo Divadlo	Město Hradec Králové Královohradecký kraj P.O. Klicperovo divadlo	o.p.s.	41 460 200 Kč
Šumperk	27182	Divadlo Šumperk, s.r.o.	Soukr. osoba	s.r.o.	12 997 635 Kč

Zdroj: Veřejně dostupné informace (výroční zprávy, webové prezentace, apod.)

Transformované organizace mají možnost **flexibilního hospodaření** s přidělenými dotacemi a **nižší byrokratickou zátěží**. Fungují v konkurenčním prostředí s možností ucházet se o doplňkové granty, či žádat o příspěvky ministerstva kultury ČR a EU.

Analýza současných vstupních podmínek a naše strategie při návrhu transformace



Každá transformace je specifická. Přesto existuje několik klíčových témat/oblastí, které jsou pro úspěch transformací důležité. Klíčové elementy a otázky jsou:

1. Právní forma organizací – vztah ke zřizovatelům
2. Financování (víceleté a vícezdrojové)
3. Řízení a organizace (role ředitelů a správní rady)
4. Vlastnictví a správa majetku



Oblast 1: Zřízení organizace a právní forma

Problematika	Praxe v EU	Současný stav Brno	Strategie transformace
Právní forma	V Rakousku a Německu je běžná forma společnost s r.o., neziskové s.r.o následovaná veřejnými právními formami (neexistuje zde přímo příspěvková organizace).	Současná právní forma kulturních organizací v Brně jsou příspěvkové organizace.	Doporučujeme spíše využít již existujících právních forem pokud je nutné transformovat okamžitě. Nejvhodnější variantou se jeví: ústav. Jinak je možné zvážit i změnu na základě připravované nové právní formy (VKI). (Detailní právní rozbor – následující kapitola a vyhodnocení)
Zřizování a počet zřizovatelů	Zřizovatelem kulturní organizace může být vícero institucí (obvykle dvě) v kombinaci: Region (Spolková země) / Stát / Město. Využívá se někdy principu tzv. „holdingu“ (Detailní rozbor – následující kapitola)	Příspěvková organizace neumožňuje více zřizovatelů.	Vybrat právní formu, která umožňuje zřízení organizace více zřizovateli s možností potenciálně zakládat dceřiné společnosti. (Detailní právní rozbor – následující kapitola)



Oblast 2: Řízení organizace

Problematika	Praxe v EU	Současný stav	Strategie transformace
Ředitelé kulturní organizace	Ředitel je jmenován zřizovatelem / holdingem na 5 let s cílem a jasným programem. Ředitel má manažerskou smlouvu se stanovenými podmínkami.	Ředitel je jmenován na dobu neurčitou, je limitován ad-hod rozhodnutím orgánů města a zřizovatelskou listinou. Může být odvolán kdykoliv rozhodnutím rady města Brna.	Zajistit větší jistotu pro ředitele. Nastavit manažerské smlouvy na dobu určitou s vymezením cílů a formou vyhodnocování, ale i pravidla odvolání.
Odpolitizování organizace	Správní rada a Holdingová struktura snižuje politický vliv (méně politiků při rozhodování). Zřizovatel volí 2/3 správní rady a 1/3 členů dozorčí rady je vybraná ze zástupců organizace.	Dnes mnoho rozhodnutí dělá Rada (příp. zastupitelstvo) města Brna. Správní / Dozorčí rada není legislativně možná u příspěvkových organizací.	Přesunout některá rozhodnutí na ředitele (větší limit) nebo správní radu. Prodiskutovat zastoupení ve správní radě (% politických zástupců vs. odborníků).
Řízení organizace	Řízením organizace je pověřen ředitel se schválenými důležitými úkony správní radou (nebo holdingem).	Ředitel řídí a nese odpovědnost za provoz a za hospodaření, ale je limitován ve finančních, ale i vybraných administrativních rozhodnutích, které dělá Rada (příp. zastupitelstvo) města Brna	Přesunout některá schválení a kontrolu na správní radu.



Oblast 3: Vlastnictví, správa a hospodaření majetku

Problematika	Praxe v EU	Současný stav	Strategie transformace
Vlastnictví majetku	Majetek je buď vlastnictvím organizací nebo holdingu (pokud existují) nebo je mu svěřen do správy. V obou případech dostává od zřizovatele dotace, příspěvky na provoz, popř. investice. Právní forma je v tomto případě nedůležitá.	Zřizovací listina (ZL) vymezuje majetek, který je jí předán k hospodaření. Zůstává ve vlastnictví zřizovatele. Pokud se nestanoví jinak, je svěřen bezplatně. Náklady i výnosy jsou náklady a výnosy instituce.	Velmi individuální. Může být majetek svěřen do užívání nebo vlastněn organizací. Velké investiční akce (výstavba, rekonstrukce) se řeší samostatně v obdobné logice jako nyní.
Hospodaření s majetkem (časová a administrativní náročnost)	Záleží na hodnotě daného majetku. Menší věci rozhoduje ředitel sám (odpovídá za hospodaření). Větší akce rozhoduje holding se schválením správní rady (ukotveno ve smlouvě).	Dnes většinu finančních rozhodnutí řeší Rada a Zastupitelstvo města Brna.	Stanovit finanční limit, do kterého může rozhodovat ředitel. Ostatní rozhodnutí přenechat na správní radu (není nutné řešit na úrovni rady města Brna).



Oblast 4: Financování

Problematika	Praxe v EU	Současný stav	Strategie transformace
Financování	Financování je garantováno zákonem / smlouvou – většinou na dobu 5 let. Každoročně se ověřuje čerpání a tvoří se plán na následující rok. Toto je vstup do finančního plánu na další sezónu, o jehož finální podobě je rozhodnuto v květnu. Kulturní organizace kvartálně vykazuje průběh čerpání. Rozpočet schvaluje správní rada (dozorčí rada). Ředitel je zodpovědný za 5 letý finanční plán, který je spojen s jeho jmenováním.	Dnes střednědobé financování prakticky neexistuje. Finální rozpočet je schválen ke konci kalendářního roku, což může být riskantní. Není-li schválen rozpočet na další rok, aplikuje se rozpočtové provizorium do doby, než se nový rozpočet schválí.	Pokusit se vyhledat právní formu, kde je možné smluvně nastavit podmínky mezi zřizovatelem a kulturní organizací, při jejichž plnění bude garantována předem dojednaná dotace (jako součást zřizovací/zakladatelské listiny, popř. speciální smlouva o financování organizace).
Zdroj financování	Vícezdrojové (kooperativní) financování je běžné. Dohody o financování jsou předmětem zřizovacích listin, popř. se uzavírají speciální dohody o financování.	Vícezdrojové financování není garantované a příspěvková organizace nemůže zvažovat zapojení více zřizovatelů / příspěvovatelů.	Zajistit vícezdrojové financování. Pokusit se najít mechanismus, jak zvýšit zapojení krajů na financování kultury (pravděpodobně jako další zřizovatel).



Oblast 5: Ostatní

Problematika	Praxe v EU	Současný stav	Strategie transformace
Pracovní smlouvy s umělci a mzdy	V EU je zakázáno sjednávat zaměstnaneckou smlouvu na dobu určitou 3x po sobě. V Rakousku existuje speciální zákon týkající se herců. Ten umožňuje sjednávat smlouvu s herci na 1 rok. 3 měsíce před koncem smlouvy se dojedná, zda bude smlouva prodloužena či nikoliv. V Rakousku dále nejsou tabulky pro určení výše mzdy, pouze minimální mzda. Právní forma umožňuje dát zaměstnancům platy omezené pouze minimální mzdou	Dnes výše mzdy omezena podmínkami a právní formou příspěvkové organizace. Opakované uzavírání smluv omezeno Zákoníkem práce.	Bude záležet na výběru právní formy. Některé jiné právní formy umožňují smluvní mzdy, ale opakované sjednávání smluv na dobu určitou pro herce bude komplikované, neboť Zákoníkem práce jsou stanovené striktní podmínky, za kterých může k opakovanému uzavírání smluv docházet.
Účetní rok / období	Účetní období kopíruje divadelní sezónu. Muzea apod. kopírují kalendářní rok.	Rozpočtovým obdobím stanovuje kalendářní rok, což je dané zákonem.	Pokud to bude právní forma umožňovat, sjednotit hospodářský rok, resp. divadelní sezónu s účetním rokem.

Právní formy v ČR a transformace

Analýza a vstup pro Transformaci



- Kulturní organizace v ČR mají několik typů právních forem, kdy převládají: příspěvkové organizace (PO), obecně prospěšná společnost (o.p.s.) a společnost s ručením omezením (s.r.o.).
- Každá právní forma má své výhody a nevýhody. Ve světě dochází k trendu přeměny veřejných forem na **právní formy soukromého sektoru – primárně s.r.o.** Tato forma v kontextu právního rámce ČR však může **být vnímána za příliš radikální** (zejména z pohledu možnosti získávání grantů a většího komerčního zaměření).
- Další soukromoprávní forma **akciové společnosti (a.s.) je zase příliš komplikovaná a robustní** pro provoz kulturních organizací. Tato právní forma svou strukturou a složitostí se v případě provozování kulturní činnosti jeví možná jen pro případ silných kapitálových partnerů a komerčního typu divadla či hudby. Z tohoto důvodu jsme tuto formu z dalších analýz vyloučili.
- Současné směry v transformaci v ČR jsou ve **vytvoření zcela nové právní formy** (návrh „Veřejná Kulturní Instituce“, která je navržena v Senátním návrhu zákona, který odráží potřeby kulturních organizací), nebo přechod na jinou, již existující, právní formu typu **ústav** (doporučení z dílny Ministerstva Kultury)
- Častou formu kulturních organizací **o.p.s. již není možné podle platného Občanského zákoníku zakládat**. Tento model jsme dále neuvažovali.

** Pro posouzení ICG používá návrh Zákona o veřejných kulturních institucích z 20.4.2016 (dále VKI)*



V naší analýze budeme vycházet z těchto možných právních forem:

1. Příspěvková organizace (současný stav v Brně)
2. Spolek (§ 214 a násl. NOZ)
3. Ústav (§ 402 a násl. NOZ)
4. Nadace (§ 306 a násl. NOZ) a Nadační fond (§ 394 a násl. NOZ)
5. Společnost s ručením omezeným (§ 132 a násl. z. o obch. korporacích)
6. Nová právní forma (tzv. VKI) - *návrh Zákona o veřejných kulturních institucích z 20.4.2016*



- **Příspěvková organizace** není příliš vhodnou právní formou pro fungování kulturních organizací, a to zejm. z důvodů vysokého navázání na stát, resp. na zřizovatele, s čímž úzce souvisí riziko možného politického ovlivnění. Tato právní forma je dále velmi rigidní z hlediska možnosti nastavení vhodného uspořádání (např. možnost pouze jednoho zakladatele, nemožnost zřizovat dceřiné subjekty).
- **Spolek** jako právní forma kulturní organizace je méně formalizovaný a regulovaný, což může být v jistých ohledech výhodou. V případě kulturních organizací však považujeme za vhodnější, aby již ze zákona plynuly jasné zákonné mantinely pro jejich fungování.
- **Nadace a nadační fondy** představují účelová sdružení majetku, stejně jako svěřenský fond, který však nemá samostatnou právní subjektivitu. Použití právní formy nadace a nadačního fondu (v rámci právního řádu České republiky) by mělo směřovat k naplnění společensky nebo hospodářsky užitečných cílů a nepovažujeme ho za vyloučené, nicméně v současnosti existují i vhodnější právní formy.
- Co se týče **společnosti s ručením omezeným**, neshledáváme zásadnější důvod, proč by tato právní forma nemohla být pro kulturní organizaci použitelná. Nevýhodou je, že v s.r.o. společníci odpovídají do výše nesplaceného vkladu. Velkou nevýhodou je časté vyloučení s.r.o. z možnosti získání grantů, což by mohlo být pro kulturní organizaci likvidační.
- **Z naší analýzy vyplynulo, že zajímavou právní formou je ústav.** Tím spíše, že z důvodu jeho obdobnosti s právní úpravou VKI, která byla tzv. „šita na míru“ potřebám kulturních organizací a je i základem dalšího legislativního návrhu.



1. Možnost přejít na novou formu z příspěvkové organizace

- Jediná možná **přeměna příspěvkové organizace**, kterou malá rozpočtová pravidla v současné chvíli připouštějí, je **slučování, splynutí a rozdělování** příspěvkových organizací (příčemž u fúzí to musí být příspěvkové organizace téhož zřizovatele).
- Mimo přeměnu pak lze „transformovat“ příspěvkovou organizaci na jinou právní formu tak, že **příspěvková organizace bude zrušena a kulturní organizace vznikne v jiné právní formě**.

2. Možnost získávat granty/dotace

- Získávání grantů a dotací od zřizovatelů je v zásadě **možné u všech právních forem**, vždy však podléhá podmínkám konkrétním grantovým, nebo dotačním omezením. Čerpání vybraných grantů například **omezuje soukromé právní formy např. s.r.o.** a jsou automaticky vyloučeny (nebo jsou jim stanoveny jiné, těžko naplnitelné kritéria).
- **Zřizovatel se může k financování rovněž zavázat**, a to např. v zakladatelském právním jednání nebo prostřednictvím smluvních ujednání.



3. Možnost mít v právní formě více zřizovatelů, zakladatelů

- Pluralita zakladatelů je kromě příspěvkové organizace možná. Ne u všech forem je pak vztah zakladatele k entitě vlastnický (typicky ne u nadací, nadačního fondu nebo svěřenského fondu). Tyto formy **nadále vyloučíme z možností pro Transformaci**.

4. Možnost řešit flexibilně pracovně-právní vztahy

- Příspěvková organizace vyplácí tzv. tabulkové platy, ostatní formy mají **možnost ujednat odměňování smluvně** (samozřejmě s veřejnoprávními limity – u závislé činnosti minimální mzda apod.).
- Návrh zákona o VKI obsahuje speciální právní úpravu, která výslovně stanoví, že se na **určitou skupinu zaměstnanců tzv. tabulkové platy nebudou vztahovat**. Dále pak stanoví výjimku z obecných pravidel pro opakované uzavírání smluv na dobu určitou. *(Taková úprava je v rozporu s pracovněprávními předpisy a dokonce je potenciálně protiústavní.)*



5. Možnost odpolitizování a zjednodušení dalších rozhodovacích procesů

- **U soukromoprávních subjektů (s.r.o.)** je možné v zakladatelském dokumentu nastavit zapojení politických a odborných zástupců podle potřeby, statutární orgán bude rozhodovat sám, nicméně většinou existuje možnost zakladatele volbu/odvolání ovlivnit nominováním preferovaných osob (s výhradou dodržení podmínek a předpokladů uvedených v zakladatelském dokumentu).
- **U nadací a nadačních fondů** je možné omezit změnitelnost částí zakladatelského dokumentu. Úprava svěrenských fondů pak dokonce předpokládá, že změnu může provést pouze soud ve výjimečných případech. Tím je možné zajistit nezměnitelnost zásadních aspektů fungování příslušné entity.

6. Možnost sdružování do dalších celků jako je holding

- **Kromě příspěvkové organizace a svěrenského fondu** si lze představit **možnost koncentrování subjektů pod jednu entitu – holding**. Ten by pak figuroval jako zakladatel některé z preferovaných forem.

Právní analýza přehledně: Zřízení / založení



Typ organizace	Příspěvková organizace	Spolek	Ústav	Nadace	Společnost s ručením omezeným	Veřejná kulturní instituce*
Způsob zřízení/založení	Rozhodnutím zastupitelstva úz. sam. celku a schválením zřizovací listiny	společným rozhodnutím zakladatelů (vyhotovením stanov)	a) zakládací listinou nebo b) pořízením pro případ smrti	nadační listinou ve formě notářského zápisu	a) zakladatelskou listinou nebo b) společenskou smlouvou ve formě notářského zápisu	zřizovací listinou (zřizuje ČR, územně samosprávný celek nebo jiná VKI)
Počet zřizovatelů	1	min. 3	min. 1	min. 1	min. 1	min. 1
Možnost účasti zahraničních osob	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Možnost přeměny z obecně prospěšné společnosti	NE (je možné pouze rozdělení, sloučení, splynutí)	NE	ANO	ANO	NE	ANO
Možnost přeměny z příspěvkové organizace	x	NE	NE	NE	NE	ANO

* Pro posouzení ICG používá návrh Zákona o veřejných kulturních institucích z 20.4.2016 (dále VKI)

Právní analýza přehledně: Financování



Typ organizace	Příspěvková organizace	Spolek	Ústav	Nadace	Společnost s ručením omezeným	Veřejná kulturní instituce
Vkladová povinnost, výše vkladu	NE	NE	není povinná od každého zakladatele	ANO	ANO, min. 1,- Kč	NE
Druhy vkladu	NE	NE	peněžitý/ nepeněžitý	peněžitý/ nepeněžitý	peněžitý/ nepeněžitý	jakýkoli majetek, jehož povaha to umožňuje
Možnost financování zakladatelem	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Možnost financování z grantů, dotací	ANO ¹	ANO ¹	ANO ¹	ANO ¹	ANO ¹	ANO ¹
Možnost víceletého financování ²	NE smluvně	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Možnost sjednání závazku zakladatelů k financování	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

¹ V obecné rovině ano. V konkrétním případě pak záleží na podmínkách grantu/dotace. Platí pro všechny formy.

² V obecné rovině ano, nicméně statní rozpočet či rozpočty ÚSC, ze kterých jsou veřejné organizace financovány, jsou stanovovány na roční období. Víceleté financování je však běžnou praxí např. při udělování grantů.

Právní analýza přehledně: Organizace a řízení



Typ organizace	Příspěvková organizace	Spolek	Ústav	Nadace	Společnost s ručením omezeným	Veřejná kulturní instituce
Řídící orgán	ředitel	výbor nebo předseda	ředitel	správní rada	jednatel	ředitel
Schvalovací orgán	zřizovatel	určují stanovy	správní rada/zakladatel	správní rada	valná hromada/jediný společník	správní rada
Orgán dohledu	zřizovatel	kontrolní komise (neslučitelnost s funkcí člena statutárního orgánu)	správní rada/dozorčí rada (neslučitelné členství ve správní a dozorčí radě)	dozorčí rada/revizor (členství neslučitelné s členem správní rady, likvidátorem, zaměstnancem)	dozorčí rada (fakultativní, členem nesmí být jednatel)	dozorčí rada/správní rada (neslučitelné členství ve správní radě a ředitele)
Možnost zřizovat další orgány	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO – vedoucí organizační složky
Možnost účasti zahraniční osoby na rozhodování	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Vliv politického vlivu	ANO	Lze řešit ³	Lze řešit ³	Lze řešit ³	Lze řešit ³ jednatel si může vyžádat pokyn, jinak ale rozhoduje sám	Lze řešit ⁴

³ Z pohledu řízení, avšak **lze obejít odvoláním člena statutárního/řídícího orgánu.**

⁴ U VKI je zřizovatel nejvyšším orgánem, jmenuje členy správní a dozorčí rady a schvaluje vybrané dispozice s majetkem VKI

Právní analýza přehledně: Majetek, odpovědnost za závazky, flexibilita v pracovněprávních vztazích



Typ organizace	Příspěvková organizace	Spolek	Ústav	Nadace	Společnost s ručením omezeným	Veřejná kulturní instituce
Vlastní majetek	majetek nabývá zpravidla od zřizovatele do užívání	ANO	ANO	ANO	ANO	vlastní i svěřený
Odpovědnost za závazky (kdo odpovídá)	zřizovatel	členové statutárního orgánu	členové statutárního orgánu	členové statutárního orgánu	jednatel	přiměřené použití právní úpravy pro s.r.o. - nedořešeno
Ručení zřizovatelů	zřizovatel	NE	NE	NE	Společníci odpovídají do výše nesplaceného vkladu zapsaného v OR ke dni uplatnění pohledávky.	přiměřené použití právní úpravy pro s.r.o. – nedořešeno (navrhujeme dořešit)
Možnost omezení dispozičních oprávnění s majetkem	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO (omezeně)	ANO
Možnost sjednání smluvní mzdy	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Možnost opakovaného uzavírání smluv na dobu určitou	ANO ⁵	ANO ⁵	ANO ⁵	ANO ⁵	ANO ⁵	ANO, VKI má speciální úpravu, která však není konformní s pracovněprávními předpisy

⁵ Je však nutno postupovat v souladu s pravidly obsaženými v pracovněprávních předpisech.

Právní analýza přehledně: Zrušení / Přeměna příspěvkové organizace



Typ organizace	Příspěvková organizace	Spolek	Ústav	Nadace	Společnost s ručením omezeným	Veřejná kulturní instituce
Zánik bez likvidace	pokud její jmění přejde na právního nástupce	pokud její jmění přejde na právního nástupce	pokud její jmění přejde na právního nástupce	pokud její jmění přejde na právního nástupce	jenom při přeměně	pokud dojde ke sloučení nebo splynutí
Zánik s likvidací	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Přeměna na jinou právní formu	NE	NE	NE	přeměna na nadační fond (nadační listina musí výslovně připouštět, schvaluje správní rada, po předchozím vyjádření dozorčí rady)	ANO projekt přeměny schvaluje valná hromada/ jediný společník	NE

Právní analýza přehledně: Zakládání subjektů, účetní a daňové záležitosti



Typ organizace	Příspěvková organizace	Spolek	Ústav	Nadace	Společnost s ručením omezeným	Veřejná kulturní instituce
„Dceřiná společnost“ jednoho subjektu	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO, organizační složky
Společná „dceřiná společnost“ více stejných subjektů	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO, více VKI může založit další VKI
Společná „dceřiná společnost“ více různých subjektů	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO, např. stát a VKI
Účetnictví, audit apod.	účetnictví vede; audit při splnění zákonných podmínek	účetnictví vede; audit při splnění zákonných podmínek	účetnictví vede; audit při splnění zákonných podmínek	účetnictví vede; audit při splnění zákonných podmínek	účetnictví vede; audit při splnění zákonných podmínek	vede oddělené účetnictví, audit při splnění zákonných podmínek
Je plátcem DPH?	závisí od naplnění podmínek § 6 ZDPH	závisí od naplnění podmínek § 6 ZDPH	závisí od naplnění podmínek § 6 ZDPH	pokud nadační kapitál dosahuje 5.000.000,- Kč	závisí od naplnění podmínek § 6 ZDPH	není automaticky osvobozena, závisí od naplnění podmínek § 6 ZDPH

Doporučení: Ústav je vhodným kandidátem (v současném právním rámci)



- ICG doporučuje **ústav jako nejvhodnější právní formu** z existujících právním forem vhodných pro kulturní organizace
- Právní forma ústav by s požadavky kulturních organizací měla být nejvíce konformní, a to případně i **jako úprava podpůrná k připravovanému zákonu o VKI.**
- Principy fungování ústavu se shodují s většinou základních požadavků na fungování kulturních organizací, s výjimkou možnosti opakovaného uzavírání smluv na dobu určitou a dalších pracovněprávních specifik. Zákoník práce obsahuje velmi striktní právní úpravu, kterou je nutno za všech okolností dodržovat (to však platí pro všechny stávající právní formy).
- Upozorňujeme na **riziko přílišné flexibility** a možných **rozdílných podmínek** pro zakládání ústavu jako nové právní formy pro kulturní organizace.

Z existujících právních forem pro fungování kulturních organizací považujeme ústav za nejvhodnější.

Doporučení: VKI je možným dlouhodobým řešením



- ICG podporuje možnou formu VKI jako právní formu pro kulturní organizace.
- Nastavené fungování VKI může (viz. doporučení níže) odpovídat potřebám kulturních organizací.

Výhody VKI z právního pohledu:

- Návrh zákona o VKI je dobře koncepčně nastaven (ačkoliv obsahuje nedořešená ustanovení, zejm. ručení za závazky, úprava pracovněprávních vztahů, plátcovství DPH a některé další aspekty fungování VKI).
- VKI umožňuje financování zřizovatelem, dlouhodobé financování a financování z grantů a dotací.
- VKI může zakládat další právnické osoby a může být součástí holdingové struktury.
- Na VKI se v návrhu mohou svou právní formu transformovat všechny současné kulturní organizace, které mají formu právnické osoby soukromého práva (např. obecně prospěšné společnosti) nebo příspěvkové organizace.

Preference ústavu je nyní dána faktem, že tato právní forma již existuje.

Doporučení: Nový zákon o kulturních organizacích (VKI) je alternativou



Nedořešené otázky ve VKI – oblasti k dořešení:

- Odpolitizování rozhodovacích procesů (považujeme za vhodné upravit znění § 15 odst. 4 a 5 návrhu zákona o VKI)
- Úpravu ústavu by v zákoně o VKI bylo vhodné použít jako podpůrnou úpravu namísto společnosti s ručením omezeným (viz § 39 návrhu zákona o VKI);
- Zamyslet se nad funkcí zřizovatele – silné postavení Ministerstva kultury České republiky v případě VKI zřizovaných státem
- Podpůrné využití právní úpravy pro společnost s ručením omezeným
- Ručení za závazky a rizika zadlužení VKI ihned po jejím vzniku
- Problematika přechodu práv a povinností při přeměně dosavadních příspěvkových organizací
- Možný nesoulad s pravidly veřejné podpory.

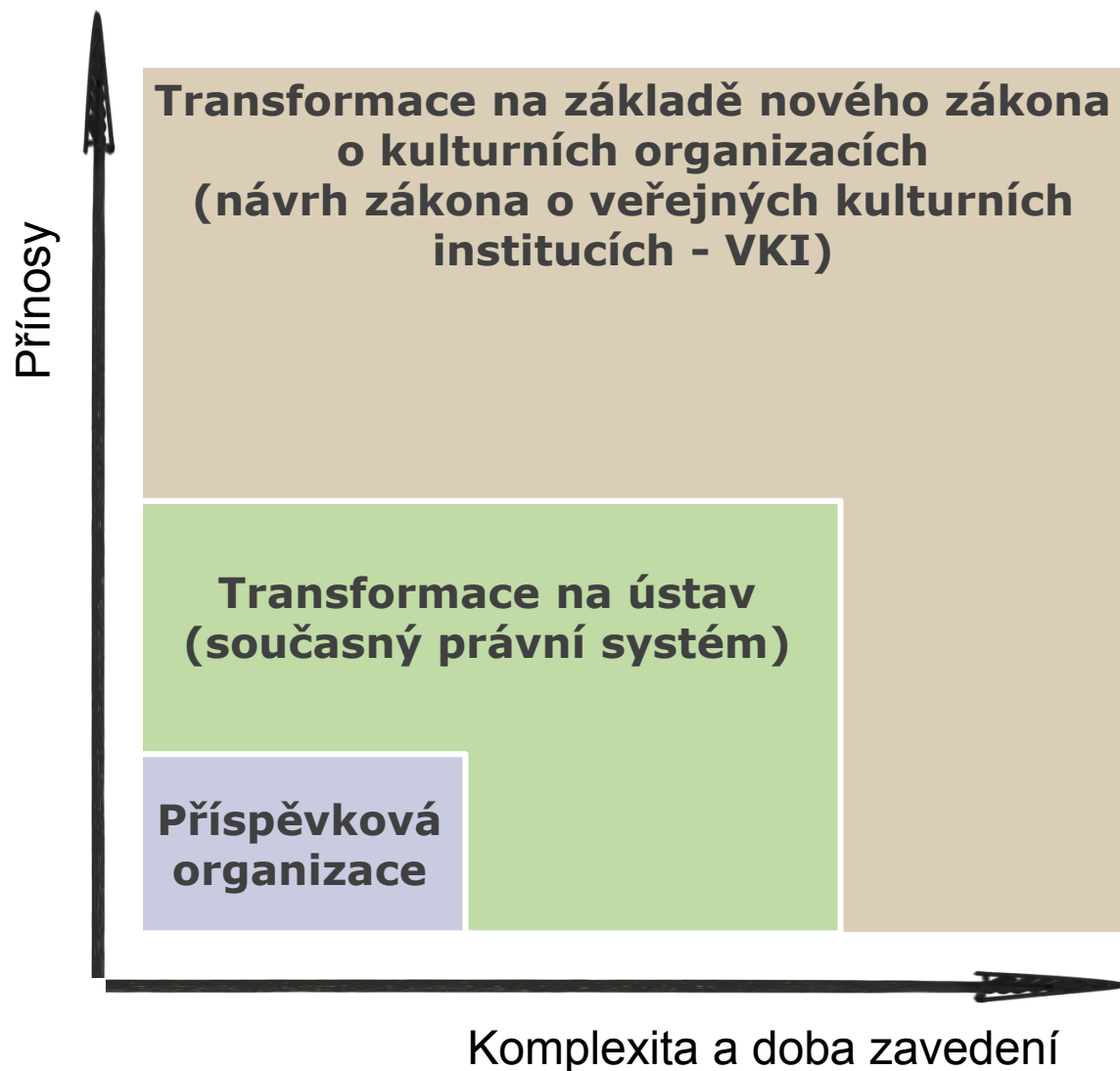
Doporučení: Nový zákon o kulturních organizacích (VKI) je alternativou



Potřebuje Brno novou právní úpravu pro Transformaci? Co jsou nutné právní změny?

- Příspěvková organizace není vhodná právní forma pro kulturní organizace z dlouhodobého hlediska.
- Ze současných právních forem lze využít např. právní **formy ústavu**, která by měla většinou splnit kritéria transformace (s výjimkou „volnosti“ v pracovněprávním právu), a to zejména s ohledem na velkou **podobnost charakteristik ústavu a návrhu zákona o kulturních organizacích (VKI)**.
- Přijetí návrhu zákona o VKI, resp. **vytváření nové právní formy by bylo přínosem** (lépe specifikovány některé role, povinnosti)
- U právní formy **ústavu** by bylo vhodné pro účely kulturní organizace legislativně doplnit **možnost vícezdrojového a dlouhodobého financování, které není principiálně zákonem vyloučeno**.
- U právní formy ústavu též považujeme za vhodné doplnění speciální úpravy ohledně DPH.

Shrnutí: Varianty a směřování transformace – pohled právní formy



- Existuje více možností, jak transformovat kulturní organizace. Základním rozhodnutím je vždy volba **vhodné právní formy**.
- Zajímavým řešením (nejen analýzy) se jeví **vytvoření speciálního zákona** „ušitého“ na míru potřebám kulturních organizací. Řešení je však budoucí, proto do analýzy zahrnujeme i možnosti v současném právním prostředí.
- Z analýzy vyplývá, že ústav je v současnosti výhodnější právní formou než příspěvková organizace



Porovnání právní formy „ústav“ a nové právní formy s názvem VKI (návrh zákona)

Detailní porovnání dvou často zmiňovaných právních forem

Detailní porovnání doporučených právních forem



oblast	Nová právní forma – tzv. VKI	ÚSTAV	ustanovení
Možnost přeměny z příspěvkové organizace	Kulturní organizace, které mají ke dni účinnosti tohoto zákona formu právnické osoby soukromého práva (např. obecně prospěšné společnosti) nebo příspěvkové organizace, mohou změnit právní formu na veřejnou kulturní instituci. <i>Bylo by vhodné doplnit konkrétní úpravu.</i>	Lze provést přeměnu pouze z obecně prospěšné společnosti. Jediný možný způsob „přeměny“ ze stávající příspěvkové organizace je zrušení příspěvkové organizace a založení ústavu.	§ 40 ZoVKI § 3050 ObčZ
Spoluzakladatelství (Více zřizovatelů / Zakladatelů)	VKI může společně založit i několik zřizovatelů, zejména ve vertikální úrovni státu a územně samosprávních celků. Pokud organizaci zřídí společně více zřizovatelů, stanoví způsob rozhodování zřizovací listina s přihlédnutím k výši vkladů či podílu na financování.	Založení ústavu více zakladateli je možné. Zakladatelé si mohou svá práva a povinnosti upravit v zakládací listině , stejně mohou v zakládací listině upravit míru dalšího zapojení zakladatelů do fungování ústavu.	§ 309 ve spojení s § 418 ObčZ
Možnost získávat granty a dotace, financování zakladatelem	Možnost získávat granty a dotace není omezená, záleží však vždy na konkrétních dotačních podmínkách. Financování ze strany zřizovatele/zřizovatelů je možné. Lze sjednat závazek zřizovatele k financování.		
Kooperativní financování	VKI je systémovým nástrojem pro zavedení tzv. kooperativního financování. VKI je financovaná přímo z více veřejných zdrojů, takzvané kooperativně.	Výslovná úprava není, ale principiálně není vyloučeno. <i>Bylo by vhodné doplnit explicitní úpravu (novela ObčZ).</i>	§ 26 ZoVKI

Detailní porovnání doporučených právních forem



oblast	Nová právní forma – tzv. VKI	ÚSTAV	ustanovení
Dlouhodobé financování	Podle návrhu zákona o VKI zřizovatel finančně zajišťuje činnost veřejné kulturní instituce nejméně v souladu s objemem financování uvedeným ve zřizovací listině, v předem stanovené výši na základě smluvního vztahu na opakující se, nejméně čtyřleté období. Rok před uplynutím období financování uzavře zřizovatel další smlouvu na další období.	Nemá speciální úpravu, ale principiálně není vyloučeno zajištění smluvní víceleté a kooperativní financování na dobu např. 4 nebo 5 let. Bylo by vhodné doplnit explicitní úpravu (novela ObčZ).	§ 13 odst. 1 ZoVKI
Smluvní úprava pracovněprávních vztahů	Podle návrhu zákona o VKI je s umělci možné při dodržení stanovených podmínek opakovaně uzavírat pracovní smlouvy na dobu určitou. Týká se to profesí, které lze vykonávat též podle zákona 121/2001 - Autorský zákon. Dle našeho názoru úprava pracovněprávních vztahů není v souladu s právní úpravou zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů („ZP“). Byla by nutná tzv. přímá novela ZP. Pro tzv. manažerské smlouvy se použije úprava v ZP.	Při sjednávání smluv se použije existující právní úprava pracovněprávních předpisů (zákoník práce). Lze sjednávat smluvní mzdy i tzv. manažerské smlouvy dle platné úpravy ZP. Opakované uzavírání smluv na dobu určitou podle §39 odst. 4 zákoníku práce je za splnění zákonných podmínek možné, ale s rizikem právní napadnutelnosti. Pokud jde o možnost s umělci opakovaně uzavírat pracovní smlouvy na dobu určitou, byla by nutná novela tzv. přímá novela ZP. Dle našeho názoru je taková úprava reálně obtížně prosaditelná a potenciálně protiústavní.	§ 31 ZoVKI

Detailní porovnání doporučených právních forem



oblast	Nová právní forma – tzv. VKI	ÚSTAV	ustanovení
Odpolitizování	Řízení prostřednictvím správní rady by mělo vést ke stabilnějšímu prostředí, které je pro takovouto instituci životně nezbytné. Je třeba samozřejmě velmi citlivě posuzovat vyváženost pravomocí a odpovědnosti ředitele, správní rady a zřizovatele/zřizovatelů. Je nutné upozornit na existenci § 15 odst. 4 ZoVKI, který umožňuje zřizovateli odvolat správní radu jako celek, a to bez důvodu. <i>Zde vidíme rizikovitost možného zpolitizování. Doporučujeme dořešit – nahradit větou „zřizovatel odvolává člena správní rady, porušil-li opakovaně své povinnosti“.</i>	Orgány ústavu tvoří správní rada, ředitel a dozorčí rada (nebo revizor). Kdo jmenuje a odvolává členy správní rady, může stanovit základací listina (např. že správní rada může volit a odvolávat své členy sama), jinak tak činí zakladatel. Určitá nezávislost je zajištěna také tím, že ředitele volí a odvolává správní rada (stejně jako v návrhu zákona o VKI). Míru dalšího vlivu zakladatelů na složení orgánů ústavu lze nastavit v základací listině.	§ 12 – 18 ZoVKI § 405, 408, 409 až 412 ObčZ
Existence správní rady a dozorčí rady	Postavení a kompetence správní rady v návrhu zákona o VKI jsou jasně vyspecifikované, nominační klíč pro její složení je uzákoněn. Členy správní rady jmenuje zřizovatel, přičemž část jmenuje na návrh odborné veřejnosti. Poměrově je složena tak, aby to odpovídalo finančnímu podílu jednotlivých zřizovatelů na správě a provozu této instituce. Správní rada řeší politické i odborné řízení organizace. Dozorčí radu zřizuje organizace, do které byl vložen majetek státu nebo územního samosprávného celku. <i>Stále zde, dle našeho názoru, zůstává riziko zpolitizování, ale je pochopitelné, že zřizovatel chce mít kontrolu alespoň skrze správní radu.</i>	Postavení a kompetence správní rady v návrhu zákona o VKI a dle úpravy ústavu si vzájemně v podstatných rysech odpovídají. Navíc odchýlnou nebo zpřesňující úpravu může obsahovat základací listina. Ústav musí mít správní radu, existence dozorčí rady je dobrovolná. Složení a nominační klíč je předmětem nadefinování v základací listině.	§ 13 – 16 ZoVKI § 405 a 409 až 413 ObčZ

Detailní porovnání doporučených právních forem



oblast	Nová právní forma – tzv. VKI	ÚSTAV	ustanovení
Ručení za závazky, zrušení organizace	Ručení za závazky se podpůrně řídí právní úpravou společnosti s ručením omezeným , v návrhu zákona o VKI není dořešeno. Zachování principu použitého u příspěvkové organizace, kdy v případě, že VKI hospodaří špatně a dostává se opakovaně do ztráty, neznamená to automaticky její likvidaci. Doporučujeme dořešit.	Zakladatel ručí za závazky pouze v případě smluvního převzetí. Pokud ředitel způsobí škodu porušením povinností při výkonu funkce, je povinen tuto škodu nahradit. Pokud se věřitel nemůže na ústavu domoci plnění a ústav dlouhodobě neplní svůj účel, obrací se na soud, který, pokud osoba prokáže právní zájem , ústav zruší. Pokud se navrhovateli nepodaří právní zájem osvědčit, soud návrhu nevyhoví a zamítne jej.	§ 26 a 27 ZoVKI
Smluvní mzdy	Zákon zaručuje zaměstnancům VKI mzdu alespoň na úrovni příslušného platového tarifu, přičemž ale vytváří předpoklady pro smlouvení odměny vyšší a udržení si tak především kvalitních umělců, jejichž cena na trhu práce je vyšší.	Použije se právní úprava pracovněprávních předpisů (zákoník práce) Smluvní mzdy jsou možné , nepoužijí se tzv. tabulkové platy.	§ 32 ZoVKI Zákon č. 262/2006 Zákoník práce
DPH	VKI by měla být plátcem DPH a návrhem změny ZoDPH §61 e) odstranit setrvalý problém PO a jejich pouze částečné plátcovství DPH. Příspěvková organizace funguje zpravidla ve dvojím režimu platby DPH, kdy je v hlavní činnosti od této daně osvobozena ze zákona a v ekonomické činnosti je povinným plátcem. Tento režim vede nutně ke komplikacím a nejasnostem a zvyšuje náklady na finanční správu.	Ústav jako právní forma je buďto plátce, nebo neplátce DPH dle pravidel Zákona o dani z přidané hodnoty (ZoDPH). I pro ústav platí podmínky specifikované §61 e) ZoDPH. – osvobozující odpočty DPH na poskytování kulturních služeb a dodání, zboží s nimi úzce souvisejícího.	§ 38 ZoVKI

návrh zákona o VKI ve znění předloženém Senátu, <http://www.senat.cz/xqw/xervlet/psssenat/historie?action=detail&value=3812>

zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník



Nová právní forma – tzv. VKI

Přeměna z PO na tzv. „VKI“ – navrhujeme doplnit konkrétní úpravu postupu změny právní formy z příspěvkové organizace na novou formu.

Odvolání správní rady – navrhujeme změnu § 15 odst. 4 ZoVKI - nahradit větou „zřizovatel odvolává člena správní rady, porušil-li opakovaně své povinnosti“.

Opakované uzavírání pracovních smluv – navrhujeme dopracovat úpravu pracovněprávních vztahů, aby byla v souladu se zákoníkem práce.

Ručení za závazky – navrhujeme upravit návrh zákona o VKI tak, aby specifikoval ručení za závazky přímo v zákoně a ne odvoláváním se na další zákony.

ÚSTAV

Kooperativní financování – navrhujeme doplnit možnost kooperativního financování více zakladateli (novela ObčZ).

DPH - navrhujeme novelizovat §61 e) zákona č. 235/2004 o dani z přidané hodnoty a umožnit organizacím, které poskytují kulturní služby, aby si samy zvolily, zda budou či nebudou využívat možné osvobození od daně bez nároku na odpočet.



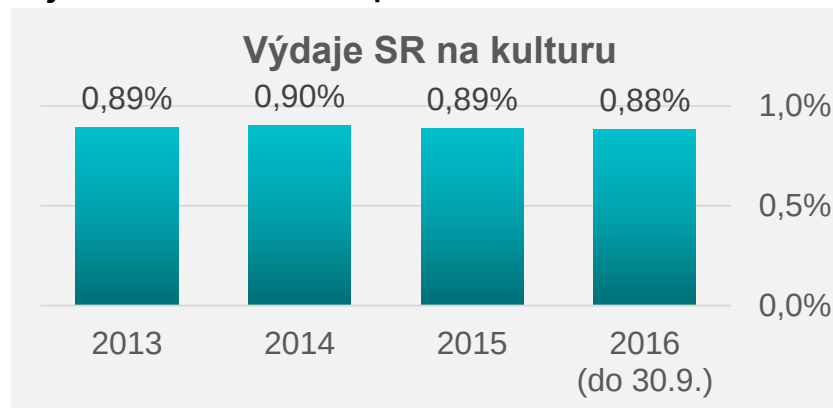
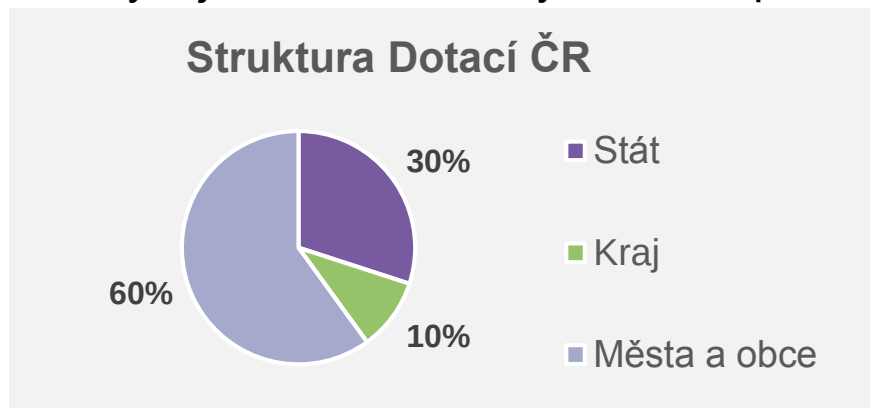
- **Ústav pojmově plátcem DPH buď je, nebo není**, a to v souladu s naplněním § 6 ZoDPH, stejně jako ostatní právní subjekty. Tato kategorizace (plátce/neplátce) **nesouvisí s kategorií plnění osvobozených od daně bez nároku na odpočet daně** uvedených v § 61 písm. e) ZoDPH. Toto ustanovení stanoví, že je od daně osvobozeno poskytnutí kulturních služeb a dodání zboží s nimi úzce souvisejícího krajem, obcí, právnickou osobou zřízenou zákonem, právnickou osobou zřízenou Ministerstvem kultury nebo **právnickou osobou, která nebyla založena nebo zřízena za účelem podnikání**. Dané ustanovení se tedy uplatní jak na příspěvkové organizace, tak na právní formu ústavu. Doplnujeme, že zásadně platí, že odpočty na DPH na vstupu jsou možné tehdy, pokud se platí DPH na výstupu. Z daného vyplývá, že **pokud je plnění na výstupu osvobozeno od DPH (např. prodej vstupenky), pak logicky není možné odečíst DPH na vstupu (např. nákup kostýmů)**.

Financování kulturních organizací

Analýza a vstup pro Transformaci

Financování kulturních organizací v ČR (SR) (1)

- V České republice jde méně než **1% výdajů ze státního rozpočtu na výdaje Ministerstva kultury ČR**. Trendem posledních 5 let je snaha o každoroční navýšení rozpočtu na kulturu o 5%. Součástí těchto výdajů jsou ale i výdaje na cirkve.
- Toto **1% kryje až 30% výdajů na kulturu**. 10% výdajů na kulturu hradí kraje. Zbývajících 60% výdajů na kulturu, tedy více než polovina, je hrazeno z rozpočtů měst a obcí.



- Jiné zdroje než veřejné rozpočty (sponzorství, fundraising, dary, atd.) se na zajištění chodu kulturních organizací podílí nevýznamně.
- Na financování kulturních organizací zřízených jako příspěvkové organizace měst, se výrazným podílem (téměř 100% - závisí na typu organizace) podílejí veřejné rozpočty zřizovatele.
- Na Slovensku jde cca 0,9% na kulturu.

Zdroj: <http://monitor.statnipokladna.cz/>



- Veřejné rozpočty se sestavují s roční periodou. Toto je z hlediska kulturních organizací zajišťujících živé umění nevýhodné. Určité druhy umění (např. opera, hostování umělců atd.) je nutné nasmlouvat s delším předstihem, např. na období příštích 3 let. Nejistota a neznalost výše příspěvku nutí ředitele organizací částečně riskovat při zajišťování programu a spoléhat na stabilitu příspěvku zřizovatelem.
- Veřejné rozpočty jsou napjaté. Správce rozpočtu může (a v minulosti se tak již stalo – např. Brno v roce 2012) být nucen omezit příspěvky organizacím. To vedlo k narušení stability organizace a k ohrožení zajištění kulturních potřeb a služeb obyvatelstvu.
- Fakticky jen polovina výdajů Ministerstva kultury ČR je přímo určena na financování kultury. I přes mírné navyšování příspěvků na provoz, jsou kulturní organizace financovány nedostatečně. **Mzdy jsou výrazně pod průměrem ČR.**
- Financování a řízení kulturních organizací je stále závislé na politických prioritách. Tento trend se v zahraničí opouští.



Podíl kultury na celkových výdajích (v Kč)

r. 2016	Brno	Praha	Ostrava	Liberec	Plzeň
Výdaje města na kulturu (v tis. Kč)	850 536	1 534 441	487 698	54 627	258 028
Výdaje celkem (v tis. Kč)	8 832 938	58 740 893	5 629 877	1 679 130	4 471 877
Podíl kultury	10%	3%	9%	3%	6%

Výdaje na kulturu a na obyvatele

r. 2016	Brno	Praha	Ostrava	Liberec	Plzeň
Počet obyvatel	377 440	1 267 449	290 616	103 288	169 858
Výdaje města na kulturu (v tis. Kč)	850 536	1 534 441	487 698	54 627	258 028
Výdaje na obyvatele (v tis. Kč)	2,25	1,21	1,68	0,53	1,52

Zdroj: Rozpočty jednotlivých měst a jejich webové prezentace

Město Brno s nejvyšším příspěvkem na jednoho obyvatele a nejvyšším příspěvkem na kulturu patří mezi města, která se velmi významně podílí na kulturním životě svých občanů, následováno Ostravou.



Podíl kultury na celkových výdajích (v Kč)

	Graz	Norimberk	Drážďany	Lipsko
Výdaje města na kulturu (v mil. EUR)	45,3	145	87,4	119
Podíl kultury	4,3%	5,8%	6,9%	8,6%

Výdaje na kulturu a na obyvatele

	Graz	Norimberk	Drážďany	Lipsko
Počet obyvatel	269 997	498 876	525 105	520 838
Výdaje na obyvatele (v EUR)	167 €	290 €	166 €	228 €

- Město Brno patří v procentuálním srovnání **k největším podporovatelům kulturních organizací**. Přesto v porovnání s Evropou v příspěvku kulturních výdajů v přepočtu na jednoho obyvatele (2 250 Kč / 83 EUR), **patří mezi města s nižším příspěvkem**.
- V porovnávaných městech se na financování kultury dále podílí i region a stát. Celkový příspěvek je tedy ještě vyšší (nutné ověřit).
- Rozpočty jsou v absolutním srovnání vyšší (v případě Norimberku i více jak 4x; Brno 31 mil. EUR).

Zdroje financování kulturních organizací v Evropě



Pro srovnání uvádíme **přehled financování kultury** ve vybraných zemích Evropy (celkového objemu):

	Stát	Region/Kraj/Země	Města/Obce
Česká republika	30%	10%	60%
Rakousko	35%	35%	30%
Německo	15%	40%	45%

- Z tabulky je zřejmé, že financování veřejných kulturních služeb ve vybraných zemích Evropy je převážně doménou samosprávy a kraje.
- V České republice je účast kraje na financování kultury pouhých 10%. Více než polovinu nákladů nesou obecní samosprávy. V Rakousku je financování rozděleno „téměř“ spravedlivě mezi stát, region a samosprávu.
- Vzhledem k ekonomické situaci a nejistotě v garanci střednědobého a dlouhodobého financování, je nasnadě hledat další zdroje financování veřejných kulturních služeb než jen veřejné rozpočty. Mezi takové zdroje financování patří hlavně „fundraising“, tedy systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů (nejedná se o náhradu dotací z veřejného rozpočtu).
- V Evropě je navíc **běžné vícezdrojové financování, kdy kulturní organizaci zřizuje více subjektů a poté na základě smlouvy i financuje (např. kraj a samospráva). Tato varianta v ČR není.**



- V Německu je ústavou ukotveno, že **kultura je úkolem spolkových zemí (obdoba krajů)**. Financování kulturních organizací je tedy hlavně jejich doménou.
- V Rakousku spolkové země také hrají významnou roli ve financování kulturních organizací.
- Financování je v těchto zemích **garantováno zákonem, popř. smluvní dohodou mezi zřizovateli. Obvykle na dobu minimálně 3-5 let**. Doba financování se většinou shoduje s funkčním obdobím ředitele kulturní organizace. Může být nastaveno roční čerpání, popř. další pravidla zajišťující čerpání rozpočtu.
- Zřizovatel závazkem financování určuje směr i kulturní politiku (základní pravidla pro divadelní aj. program, nastavuje cíle – počty návštěvníků a míru finanční soběstačnosti).
- Financování kulturních organizací je nezávislé na vlastnictví. Např. zřizovatelem opery v Grazu je stát a město s podílem 50% na 50%. Co se financování týká, existuje smluvní dohoda do r. 2020 (celkem na 5 let), že podíl financování mezi státem a městem bude 55% a 45%.
- V německém Halle, opera, činohra a hudební orchestr jsou sloučeny do akciové společnosti (umělecky nezávislé). Společnost je vlastněná městem. Stát se podílí na jejím financování 1/3.
- Ve městě Výmar právě probíhají jednání mezi městem a spolkovou zemí Durynsko o kulturní dohodě (další zdroj financování bez ohledu na již garantované platby jak ze strany města, tak i země).

V Evropě je běžné vícezdrojové financování



Město	Kulturní organizace	Zřizovatel / vlastník	Právní forma	Dotace stát	Dotace Region / Země / Kraj	Dotace město	Podíl
Graz	Opera Graz	Město, spolk. země	GmbH (s.r.o.)	0 Kč	341 604 000 Kč	277 479 000 Kč	
Graz	Schauspielhaus Graz	Město, spolk. země	GmbH (s.r.o.)	0 Kč	140 184 000 Kč	114 696 000 Kč	
Vídeň	Theater in der Josefstadt	Stát, město	Foundation a GmbH	173 124 000 Kč	0 Kč	200 232 000 Kč	
Innsbruck	Tiroler Landestheater und Orchester GmbH	Spolk. země 55%, mesto 45%	GmbH (s.r.o.)	94 473 000 Kč	258 282 000 Kč	202 716 000 Kč	
Linec	Landestheater Linz	Spolk. země	GmbH (s.r.o.)	95 229 000 Kč	520 533 000 Kč	348 273 000 Kč	
Drážďany	Theater Junge Generation	Město	Regiebetrieb	1 296 000 Kč	0 Kč	169 911 000 Kč	
Halle	Theater, Oper und Orchester - Halle	Město	GmbH (s.r.o.)	0 Kč	276 507 000 Kč	558 846 000 Kč	
Lipsko	Oper Leipzig*	Město	Eigenbetrieb	21 060 000 Kč	0 Kč	1 186 893 000 Kč	
Norimberk	Staatstheater Nürnberg	Město, spolk. země	Nadace	0 Kč	479 736 000 Kč	479 736 000 Kč	

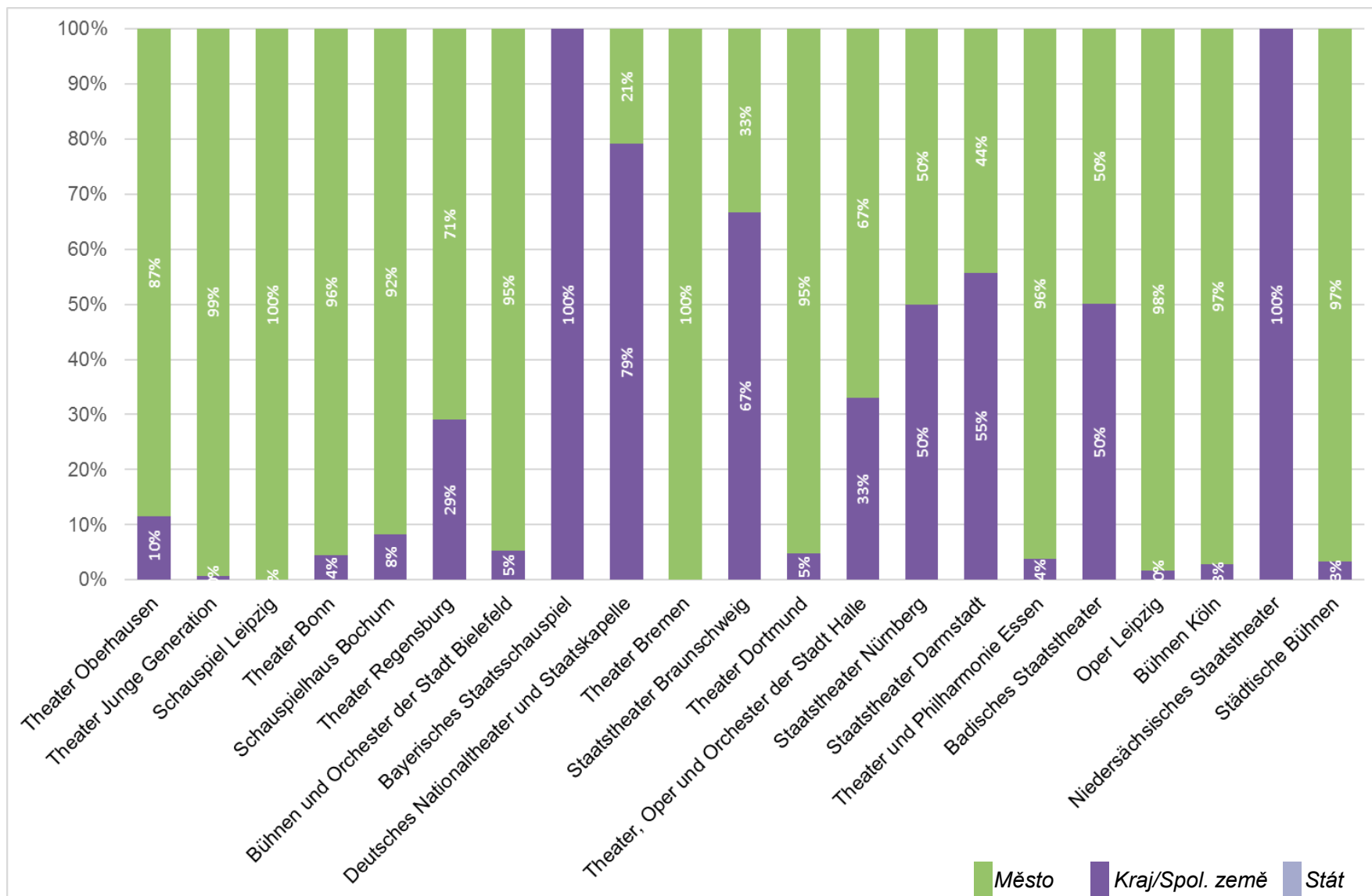
* V dalším roce 2014/15 stát poskytl pouze 81 tis. Kč na provoz opery.

Zdroj: Theaterstatistik 2013/2014

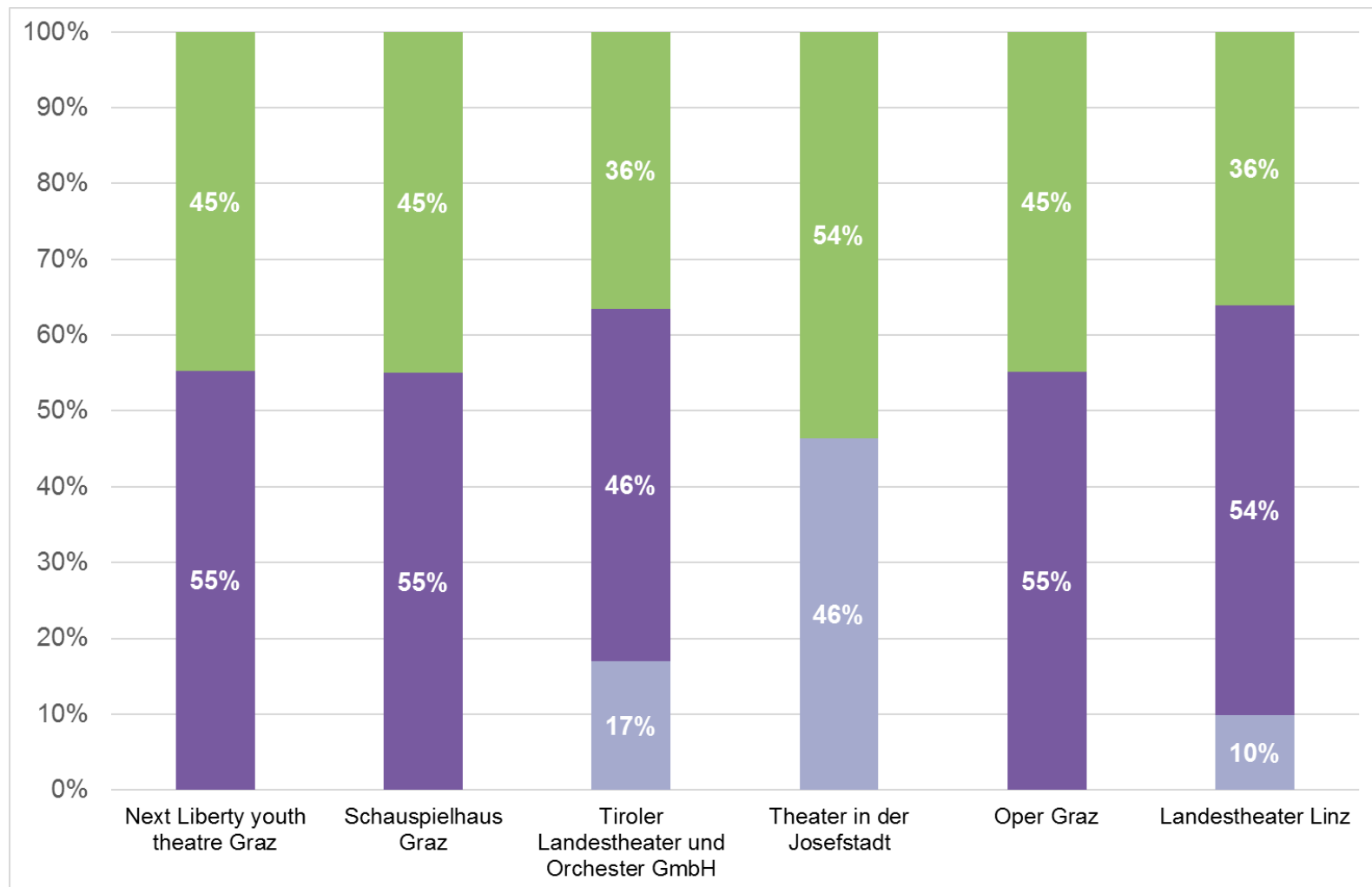
Město Kraj/Spol. země Stát

Není-li uvedeno jinak, je spoluvlastnický podíl 50% a 50%

V Evropě je běžné vícezdrojové financování (Německo)



V Evropě je běžné vícezdrojové financování (Rakousko)



Město Kraj/Spol. země Stát



- Ze zkušeností, které ICG získalo na různých projektech v Evropě, nelze stanovit žádný transformační trend, co se optimální organizace a právní formy muzeí a galerií týká. Přesto k transformaci dochází a muzea i galerie se právně a ekonomicky osamostatňují.
- Muzea i galerie získávají dotace (mnohdy i na několik let) s „objednávkou“ kulturní služby – posláním, popř. vizí, kterou musí pro získání finančního příspěvku naplnit. Objednávka je specifická, týká se např. počtu výstav, zajištění určitých výstav občanům, poměru vlastních příjmů, atd.
- Ve větších muzeích probíhají cca po 7 letech nezávislé audity, které hodnotí fungování (nejen hospodaření) neziskových organizací (v Německu prováděné asociací LEIBNIZ).
- Ve Francii byla např. zřízena centrální servisní organizace “Le service des Musées de France“, která, vedle ministerstva kultury, podporuje akvizici nových sbírek. Tato agentura ověřuje akvizice a poskytuje nezávislé poradenství (v souladu s pravidly vydanými ministerstvem).



- Trendem již lze nazývat požadavek poskytovatelů dotací na spolupráci mezi jednotlivými, nejen kulturními organizacemi, např. při sdílení služeb.
 - V Holandsku byl zřízen fond „Mondriaan Fund“ na podporu výtvarného umění a kulturního dědictví s rozpočtem 26 mil. € financovaný převážně Ministerstvem pro vzdělání, kulturu a vědu. Fond, prostřednictvím společných grantů (o jeden grant může žádat více organizací), podporuje stovky projektů holandského umění nejen v Holandsku, ale i v zahraničí.
 - V Německu vznikla organizace „Staatliche Kunstsammlungen“ na podporu spolupráce mezi muzei, která pomáhá vytvořit společnou platformu pro sdílení služeb, ale zároveň garantuje samostatnost jednotlivých sbírek. Z tohoto je zřejmé, že pro poskytovatele dotací je důležité zvýšit míru spolupráce mezi jednotlivými organizacemi.



Co se budeme snažit zohlednit v návrhu transformace?

1. Pokusit se nalézt způsob, jak finančně i strategicky plánovat v horizontu cca 5 let s garancí finančních toků (toto bude záležet primárně na dohodě mezi zřizovatelem / zřizovateli a kulturní organizací).
2. Najít vhodnou právní formu a pak i mechanismus, jak zapojit více zřizovatelů do financování kulturních organizací.
3. Omezit skutečnost, že financování a řízení kulturních organizací je stále závislé na politických prioritách

Řízení a organizace kulturních organizací

Analýza a vstup pro Transformaci

Řízení kulturních organizací (organizační struktura) v Brně a vybrané problematické oblasti



Popis skutečnosti

Ředitel je statutárním orgánem. Je jmenován na dobu neurčitou s hodnocením na 5 let radou města Brna.

Zřizovatel má přímý vliv na ekonomické rozhodování v organizaci. Zřizovatel definuje ve zřizovací listině pravidla hospodaření a činnosti organizace.

Zřizovatel svěruje organizaci svůj majetek k hospodaření a může určit v jakých případech je potřeba jeho souhlas k disponování s majetkem.

Mzdy zaměstnanců jsou nastaveny dle tabulek.

Problematické oblasti

Ředitel je pod silným politickým vlivem. Může být odvolán okamžitě a bez udání důvodů. Jeho mandát není propojen s finančními cíli a finančními plány.

Zřizovatel vyžaduje velké množství reportů, tabulek a kontrol, které administrativně zatěžují instituci. Pravidla jsou přísnější než je ze zákona nutné.

Zřizovatel schvaluje i drobná rozhodnutí ohledně svěřeného majetku (movitý majetek v hodnotě od 40 tis. Kč). Kompetence organizace ohledně disponování se svěřeným majetkem jsou příliš přísné.

Tabulkové mzdy se pohybují pod průměrnou mzdou v ČR.



Transformace musí adresovat tyto problémy a pokud je to možné, navrhnout opatření

Jaké otázky musí řešit transformace z pohledu organizačního



- Jakou právní formu nejlépe zvolit pro jednotlivé kulturní organizace?
- Kdo má/může být zřizovatelem?
- Které organizace osamostatnit a které nikoliv?
- Jak nastavit pravidla financování – klíče rozdělení?
- Mají být organizace řízeny napřímo zřizovatelem, nebo skrze nově založenou samostatnou organizaci – v uspořádání holdingu?
- Jaké pravomoci se přidělí případnému holdingu?
- Jakou roli, zodpovědnost, pravomoc a garance má mít ředitel organizace / holdingu?
- Jakou roli, zodpovědnost, pravomoc a garance má správní / dozorčí rada?
- Je možné sdílet některé služby?
- Kdo převezme controlling / dohledovou funkci?
- Jakou roli hraje odbor kultury v transformovaných organizacích?

Transformace musí adresovat tyto otázky a najít k nim adekvátní řešení



Výhody spojené s transformací

Relevantní ekonomická svoboda a z toho pak plynoucí i svoboda umělecká (používání dotací a příspěvků tam, kde je to potřeba a ne dle tabulek a nařízení zřizovatele)

Fungování na základě víceletého financování poskytovaného z grantů vede k ekonomickým úsporám (lze převádět finanční prostředky v letech)

Na řízení se podílí i správní rada, která se zajímá o fungování a pomáhá řešit problémy organizace i mimo zasedání správní rady

Věcná a bezprostřední komunikace se správní radou, transparentnost vůči veřejnosti

Vykazují se a kontrolují jen opravdu relevantní ukazatele (z pohledu zajištění poskytování kulturních služeb)

Rizika spojená s transformací

Nejistota spojená s financováním (v porovnání s principy fungování příspěvkových organizací)

Nedostatek investičních prostředků na udržení a obnovování majetku (hlavně v případě fungování v pronajatých prostorech vlastněných soukromou osobou – pravidla poskytování veřejné podpory)

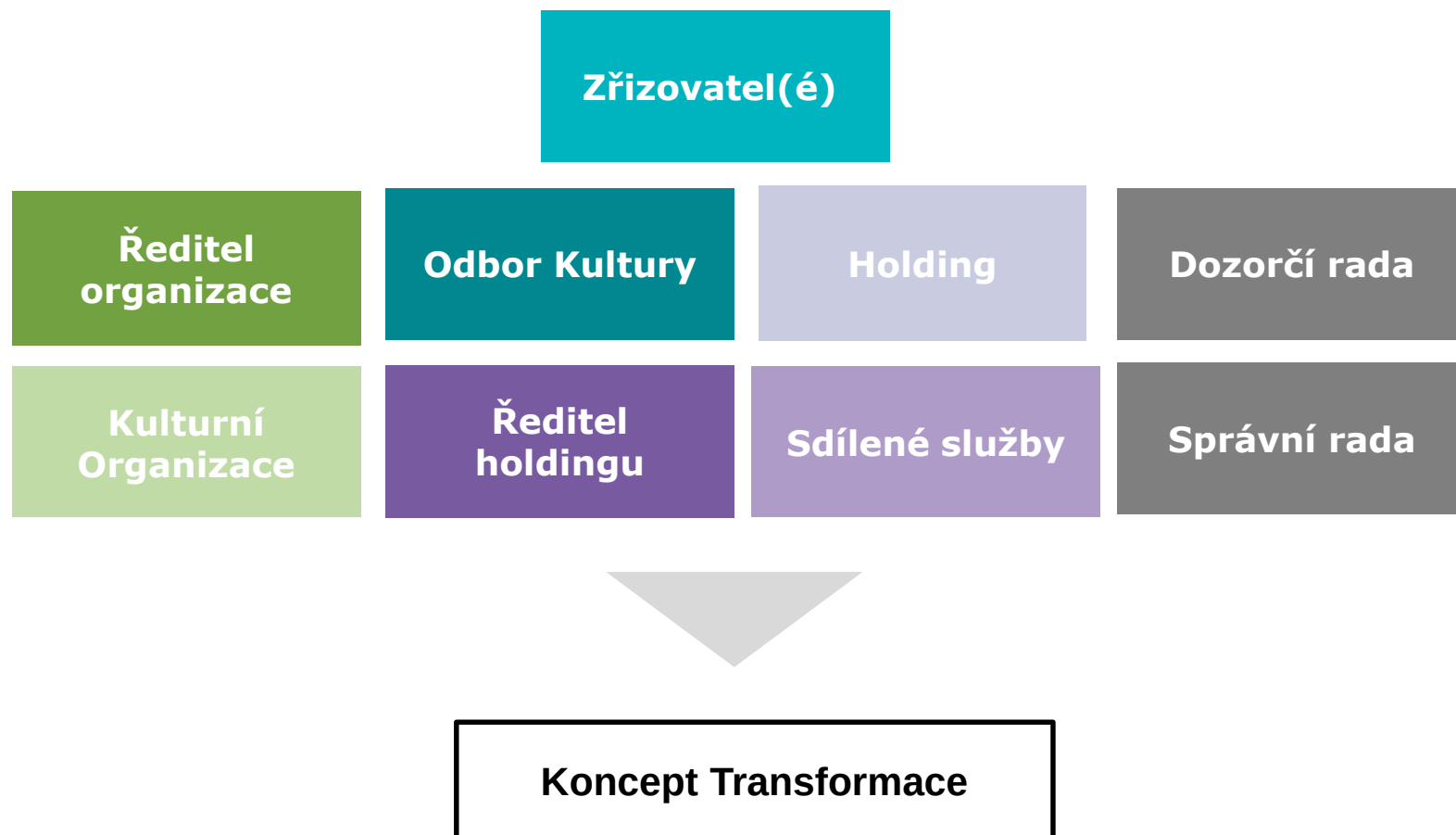
Obnova smlouvy o financování – nemusí dojít k zajištění prostředků ve stejné výši jako v předchozím období

Vlastnictví a vkládání majetku do ÚSC zřizovanými organizacemi

Se změnou právní formy je nutné změnit stávající smlouvy (v případě vztahu se třetími osobami může dojít ke změně stávajících podmínek – např. v případě nájmu, či poskytování služeb)

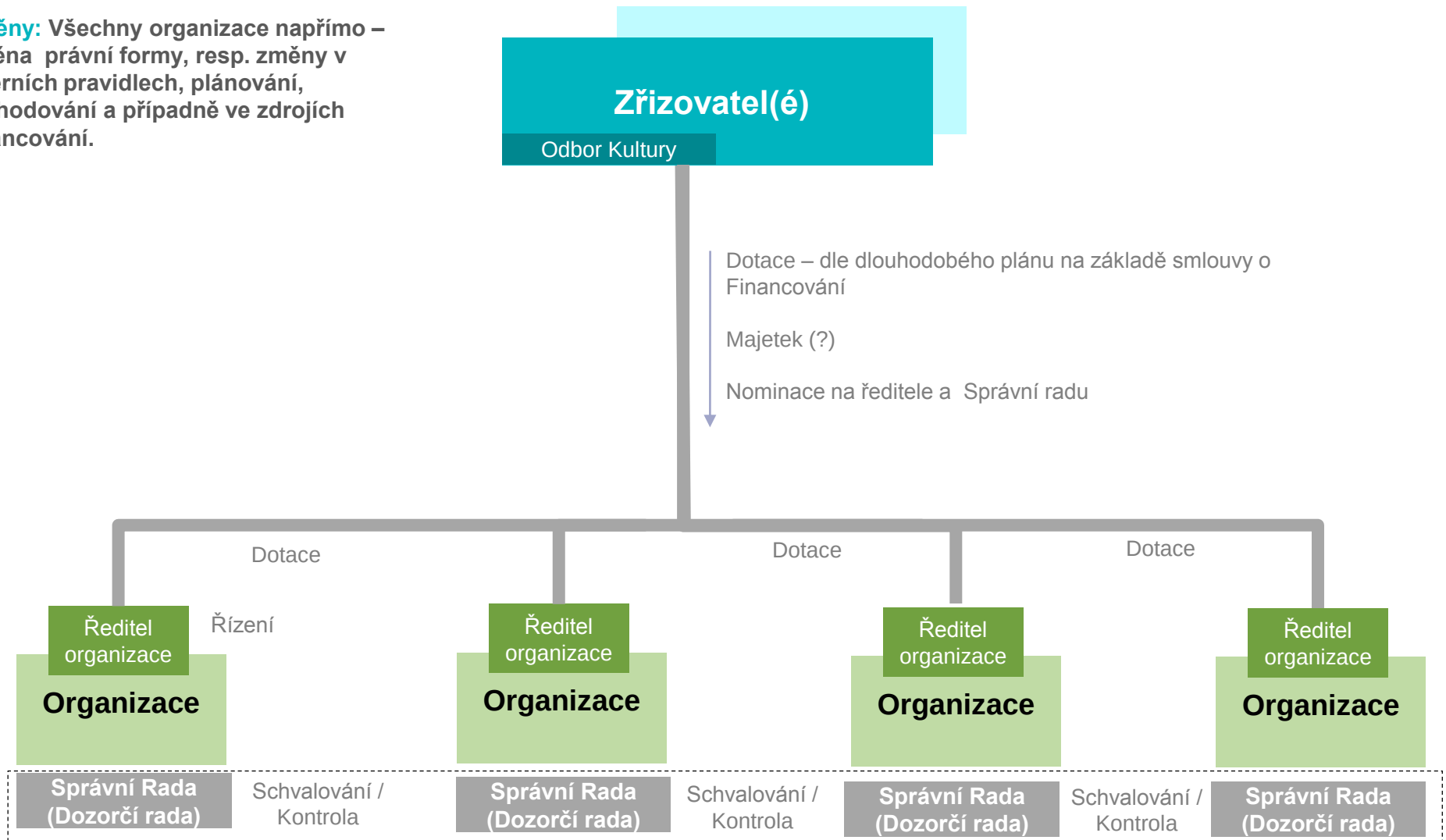
Kdo jsou „hráči“ v transformaci?

- Transformace musí zvážit existenci, postavení a rolí těchto celků.
- Kombinací a nastavením organizačním celků vytvoříme vhodný koncept



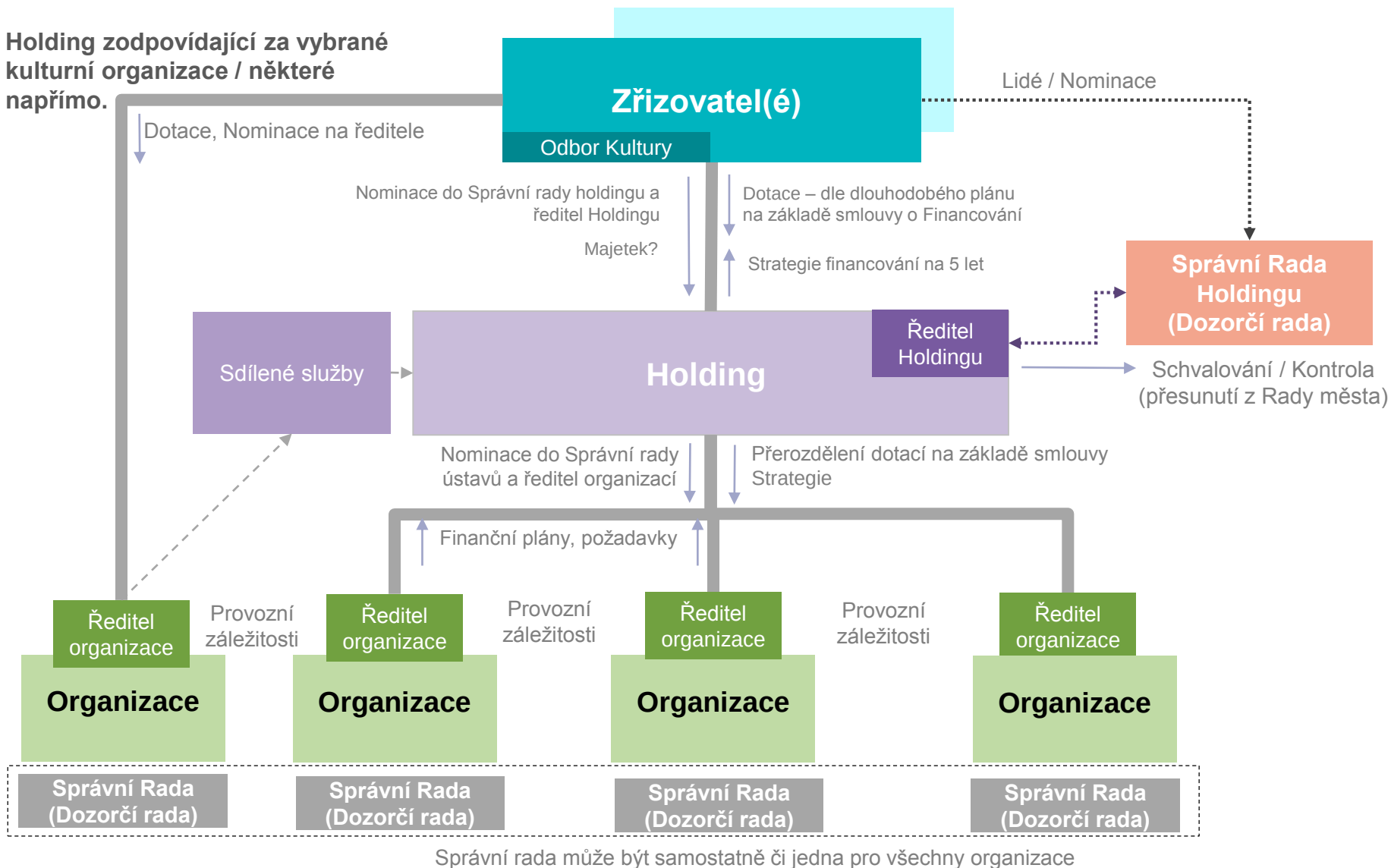
Varianty organizačního uspořádání – pouze obecné koncepty

Změny: Všechny organizace napřímo – změna právní formy, resp. změny v interních pravidlech, plánování, rozhodování a případně ve zdrojích financování.



Varianty organizačního uspořádání – pouze obecné koncepty

Holding zodpovídající za vybrané kulturní organizace / některé napřímo.



Role v transformované kulturní organizaci (Evropa)

nutné nadefinovat pro město Brno (specifické pro každou situaci)



Ředitel kulturní organizace	Ředitel holdingu	Správní rada
• Ředitel je statutárním orgánem kulturní organizace. • Funkční období je většinou 5 let. Po tuto dobu je garantováno financování. • Do funkce je volen zřizovatelem, často na návrh Správní rady nebo ředitelem holdingu. • Odvolává ho správní rada na základě skutečností definovaných ve zřizovací listině s příslušnou finanční kompenzací. • Povinnosti ředitele jsou velmi podobné povinnostem jednatele v privátních firmách.	• Zodpovědný za řízení holdingu. • Funkční období je většinou 5 let. Po tuto dobu je garantováno financování. Připravuje detailní strategický a finanční plán. • Do funkce je volen zřizovatelem, často na návrh Správní rady. • Rozděluje dotace jednotlivých organizací. • Je zodpovědný za výsledky, v případě konfliktů či eskalací je první instancí. • Důležité rozhodnutí schvaluje na Správní radě. Je definováno smlouvou.	• Odpovídá zřizovateli za důležitá rozhodnutí vč. zachování účelu kulturní instituce. • Funkční období člena správní rady je 6 let. Každé dva roky se obměňuje jedna třetina správní rady (modely se v Evropě mění). • Správní rada je složena ze 2/3 zástupci volenými zřizovatelem v poměru dle struktury vlastnictví (například město volí 30%, kraj 70%). Zbývá 1/3 správní rady je vybírána na základě nominační listiny z dané instituce.

Role v transformované kulturní organizaci (Evropa)

nutné nadefinovat pro město Brno (specifické pro každou situaci)



Zřizovatel	Kulturní odbor	Dozorčí rada
• Vlastník organizace. • Zodpovědnost za hospodaření většinou přenesena na holding / kulturní organizaci. • Připravuje základní 5ti letý strategický plán rozvoje a financování. • Nominuje ředitele (holdingu / organizace) a členy správní rady (dozorčí rady).	• Role kulturního odboru je v případě holdingu koordinační a kontrolní s cílem zajištění rozvoje kultury. • Pokud zřizovatel vlastní některé organizace napřímo, může převzít roli holdingu (příprava pro schválení, finanční plánování..). • Může zastřešit některé centrální služby: právní, výběrové řízení, metodika...	• Je kontrolním orgánem veřejné instituce. • Funkční období člena Dozorčí rady jsou 4 roky. • Dozorčí rada se schází 4x za rok. • Členy dozorčí rady jmenuje zřizovatel. • Má minimálně tři členy a volí si svého předsedu. • Pro velké kulturní organizace (nad 300 zaměstnanců) zřízení dozorčí rady.



- V Německu, Rakousku kromě samostatně transformovaných divadel existují holdingové organizace, které pod sebou sdružují více kulturních organizací.
- V zahraničí volí politici (ministr kultury) ředitele kulturní organizace, ředitele holdingu nad organizacemi (pokud holding existuje) a část správní rady.
- V Evropě je obvyklé, že manažeři kulturních organizací mají manažerské smlouvy. V Rakousku většinou nejsou tabulky pro určení výše mzdy, pouze je nastavena minimální mzda.
- Vlastnictví budov spadá pod danou organizaci. Správa budovy je pak řešena v rámci holdingu nad organizací (pokud holding existuje).
- Všechny velké kulturní organizace mají Správní radu. Existuje zákon, který jim to ukládá.
- Správní rada se schází 4x za rok. Je to placená funkce a je nominována zřizovatelem.
- Nákup a prodej majetku v rámci organizace záleží na velikosti nákupu/prodeje. Malé věci rozhoduje ředitel sám, velké věci schvaluje holding či Správní rada.
- Je jasně rozdělena řídící vs. kontrolní role, aby nedocházelo ke konfliktu při řízení organizace (ekonomický vs. umělecký aspekt).



- Od dohlížejího orgánu je potřeba očekávat nezávislost a kritiku, která podporuje další rozvoj organizace.
- Dohlížecí orgán (správní rada někde dozorčí rada), resp. jeho zástupce je zahrnut do výběrových řízení na klíčové pozice.
- Při výběru ředitele kulturní organizace se využívá služeb externích poradců (zřizovatel není odborník na **určování kulturního směru**).
- Role a profily jednotlivých členů dohlížečího orgánu jsou předem vydefinované (odstraní se budoucí nedorozumění v nastavených očekávání).
- Pouze jeden bývalý ředitel může být členem dohlížečího orgánu.
- Důležitá je **transparentnost** jak vůči interním zaměstnancům, tak vůči veřejnosti (financování z veřejných rozpočtů).

Aby kulturní organizace byla řízena transparentně, efektivně, nezávisle a expertně, je vhodné řídit se následujícími doporučeními (použitelná pro všechny druhy kulturních organizací bez ohledu na jejich právní formu či způsob vedení)



Holding - představení modelu a zkušenosti ze zahraničí

Modelů po transformaci je více... holding je poměrně častý



Typ organizace	Úplné osamostatnění divadla	Investiční holding	Finanční holding	Strategický holding	Úplný holding
Způsoby řízení	Je řízeno přímo zřizovatelem nebo poskytovatelem financí (skrže nadefinování cílů a vize divadla)	Kulturně politické řízení přímo zřizovatelem nebo poskytovatelem dotací. Holding řídí kulturní organizace, pobočky, pomocí stanovení a monitorování cílů a rozpočtů.	Kulturně-politické řízení přímo zřizovatelem nebo poskytovatelem financí. Holding rozděluje dotace, koordinuje financování mezi organizacemi.	Kulturně-politické řízení přímo zřizovatelem nebo poskytovatelem financí. Holding přebírá strategické vedení a navrhuje s dceřinými společnostmi společnou strategii. Holding určuje směrnice a rozděluje dotace.	Kulturně-politické řízení přímo zřizovatelem nebo poskytovatelem financí. Holding řídí strategicky a částečně i operativně dceřiné společnosti. Tedy rozděluje dotace a sám přejímá funkci managementu dceřiných společností ale i zajišťuje provozní procesy (účetnictví, controlling, marketing).
Spolupráce kulturní organizace s Holdingem	Krátkodobá spolupráce od vybraných úseků (např. dílny) až po servisní organizaci. Ve střednědobém pohledu je každá organizace samostatná, ale jsou možné různé organizační varianty.	Krátkodobá spolupráce od vybraných úseků (např. dílny) až po servisní organizaci. Ve střednědobém pohledu je každá organizace samostatná, ale jsou možné různé organizační varianty.	Holding rozhoduje, které služby budou řízeny centrálně a které budou řízeny ze servisní organizace. Hlavním cílem jsou náklady a jejich snížení	Holding rozhoduje, ve kterých strategických oblastech musí organizace spolupracovat (např. nákup, prodej lístků...) Holding rozhoduje, které služby budou řízeny centrálně a které budou řízeny ze servisní organizace	Holding rozhoduje o oblastech a formách spolupráce mezi organizacemi. Servisní výkony jsou zajištěny centrálně z holdingu. Žádná vlastní servisní organizace neexistuje.
Příklady referencí ostatních kulturních společností	Bayerische Staats Oper, Bayerisches Staatsschauspiel, Staatstheater am Gärtnerplatz	Vereinigte Bühnen Wien (Wien holding)		Bühnen Graz, Opernstiftung Berlin	Niederösterreichische Kulturwirtschaft GmbH (NÖKU), Stage Entertainment

Organizace a Řízení – Holdingy v Evropě



	Nadace Opera Berlín	Bundestheater Holding Vídeň	Theaterholding Graz
Výchozí situace před transformací	Několik nezávislých divadel – veřejná právní forma	Jedna organizace s několika divadly ve veřejné správě	Jedna organizace s několika divadly, částečně již organizována soukromě (veřejné vlastnictví)
Struktura po transformaci	Strategické holdingové řízení (nezávislá divadla)	Strategické holdingové řízení (s omezením na řídicí funkce holdingu) s nezávislými divadly	Strategické holdingové řízení s nezávislými divadly
Organizační struktura	Nadace „Stiftungsdach“ + Opera v Berlíně, Státní opera, Komická opera, Státní balet + Bühnenservice	Holding + Státní opera, Lidová opera Volksoper, divadlo Burgtheater + Servisní organizace sdílených služeb	Holding + Opera, divadlo Schauspielhaus, divadlo pro mládež Jugendtheater + Servisní organizace sdílených služeb



	Nadace Opera Berlín	Bundestheater Holding Vídeň	Theaterholding Graz
Struktura financování	Upraveno zákonem, obvykle dohodnuto na několik let dopředu.	Upraveno zákonem, ale bez stanovení konkrétního časového období.	Stanoveno smluvně s vlastníky ze spolkové země Štýrsko a z města Graz (Štýrský Hradec) na několik let dopředu (vázáno na smlouvy).
Politický vliv	Zřizovatelé (Politici zástupci) rozhodují o výši dotací, o obsazení postu generálního ředitele a uměleckých ředitelů a zároveň o kontrolních orgánech divadla.	Zřizovatelé (Politici zástupci) rozhodují o výši dotací, o obsazení postu ředitele holdingové společnosti, o uměleckých ředitelích a o složení správní / dozorčí rady.	Zřizovatelé (Politici zástupci) rozhodují o výši dotací, o obsazení postu ředitele holdingové společnosti, o uměleckých ředitelích a o složení správní / dozorčí rady.
Řízení	Generální ředitel, ředitelé kulturních organizací (umělečtí a obchodní) a ředitel servisní organizace tvoří Správní radu nadace (10 členů).	Jeden ředitel holdingové společnosti, umělečtí a obchodní ředitelé divadelních společností a ředitel servisní organizace. Neexistuje žádný formální společný orgán.	Jeden ředitel holdingové společnosti; vždy 1 umělecký ředitel z každé divadelní společnosti a ředitel servisní organizace.

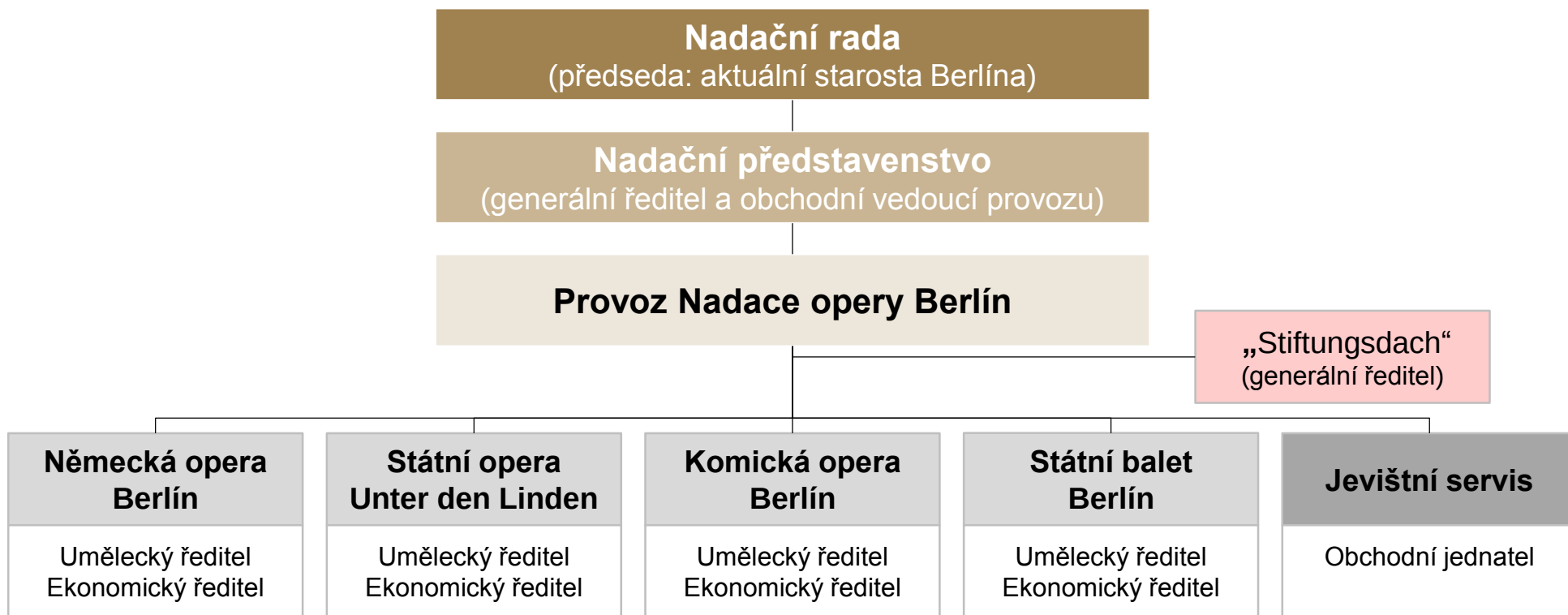


	Nadace Opera Berlín	Bundestheater Holding Vídeň	Theaterholding Graz
Velikost holdingové společnosti		Spíše malá (cca 16 zaměstnanců).	Malá (9 zaměstnanců).
Funkce Holdingu	Řízení rozpočtů, personální politika a vytváření nařízení ve správní radě nadace. Ředitel holdingu má ve správní radě nadace právo veta.	Řízení rozpočtů, personální politiky a vytváření nařízení ve správní radě nadace. V minulosti docházelo k nedostatečnému monitorování fungování jednotlivých poboček.	Velmi intenzivní a detailní řízení rozpočtů, kontrol a vytváření nařízení (regulativ).
Pracovně – právní záležitosti	Nadace je zaměstnavatelem všech pracovníků a dojednávává kolektivní smlouvu.	Transformace byla využita pro zrušení původních smluv a sjednání nových kolektivních smluv v personální oblasti (nyní je tato agenda úkolem holdingové společnosti).	Transformace byla využita pro zrušení původních smluv a sjednání nových kolektivních smluv v personální oblasti (nyní je tato agenda úkolem holdingové společnosti).



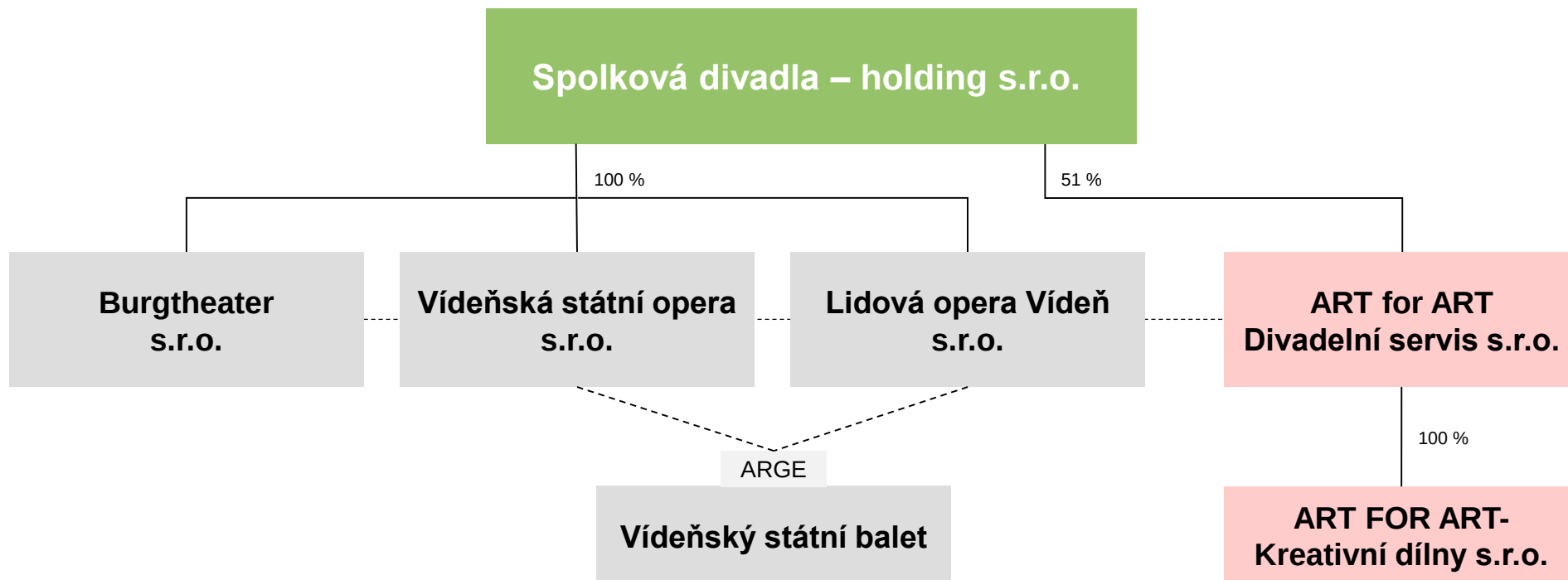
	Nadace Opera Berlín	Bundestheater Holding Víděň	Theaterholding Graz
Funkce Servisní organizace	Pouze několik služeb řízeno centrálně holdingem (personalistika, účetnictví a marketing), většina dalších služeb v servisní organizaci.	Pouze několik služeb řízeno holdingem, většina dalších služeb v servisní organizaci.	Pouze několik služeb řízeno holdingem, většina dalších služeb v servisní organizaci.
Struktura služeb servisní organizace	Dílny kostýmů a dekorací pro divadelní společnosti; divadla jsou povinna tyto dílny využívat a dílny jsou povinny doručovat. Servisní organizace poskytuje také další služby divadlům, např. facility management.	Servisní organizace poskytuje primárně účetnictví, mzdové účetnictví, distribuci vstupenek a IT služby pro všechny společnosti. Servisní organizace poskytuje dílenské služby kostýmů a dekorací, avšak v konkurenci s dalšími poskytovateli. Servisní organizace může poskytovat tyto dílenské služby také divadlům, která nepatří do skupiny holdingu.	Jedna centrální servisní organizace efektivně poskytuje podpůrné služby pro divadla z vlastní skupiny (např. dílenské služby), popř. lze dále uvažovat o rozšíření služeb pro jiná divadla v Praze (s nutnou legislativní změnou).

Příklad holdingových struktur: Nadace opery Berlín



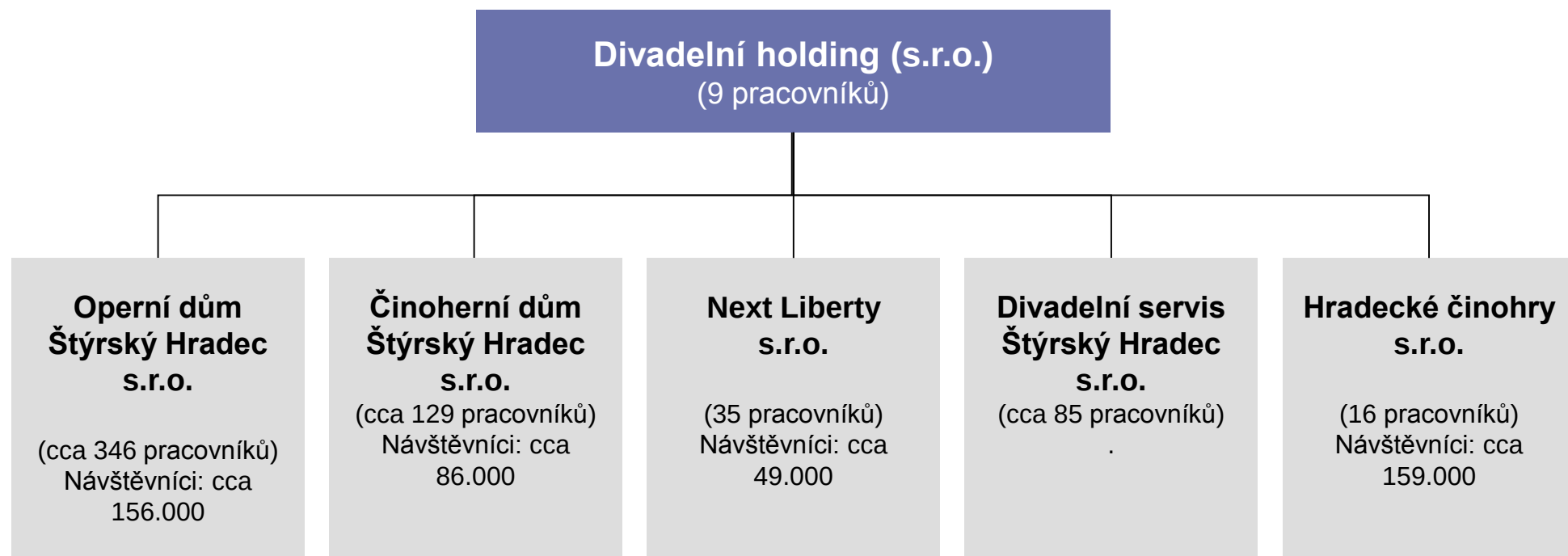
- Na rozdíl od spolkových divadel (decentralizace) probíhal spolu se založením nadace 2004 **proces centralizace**, vycházející z dříve rozdělených operních domů.
- **Dílny** jevištního servisu jsou centrální teprve od roku 2009.
- Od založení bylo redukováno 130 pracovních míst: cca 40 v umělecké oblasti kvůli založení státního baletu, cca 90 v neumělecké oblasti kvůli založení jevištního servisu (servisní organizace).

Příklad 2: struktura Rakouských Spolkových divadel



- Transformace umožnila samostatné umělecké a ekonomické vedení státní opery, lidové opery a Burgtheater.
- Servisní společnost ART for ART se na přechodnou dobu 3 let stala na smluvním základu výhradním poskytovatelem služeb jevištních společností a své postavení poté měla obhájit ve veřejné soutěži s ostatními nabízejícími subjekty.
- Od transformace redukovala Spolková divadla počet svých zaměstnanců o cca 200 pracovníků a dostala o celkem 229 milionů Euro méně na dotacích (neúplné přizpůsobení inflaci).

Příklad 3: Bühnen Graz (Scény Štýrský Hradec)





- Při zakládání holdingu se odlučují vybrané služby **do tzv. sdílených služeb.**
- Služby, které jsou **většinou poskytovány** servisní společností:
 - výroba kostýmů, kulis a dekorací
 - přeprava, logistika
 - prodej lístků
 - sklady
- Služby, které jsou **někdy poskytovány** servisní společností, jindy holdingem:
 - IT provoz a údržba (ale IT strategie je velmi často alokována k holdingu)
 - údržba budov
 - účetnictví
 - HR a správa lidských zdrojů
 - správa budov a facility management
 - Nákup (Procurement)
- Služby, které jsou **zřídka poskytovány** servisní společností:
 - marketing
 - pronájmy a organizace kulturních akcí (v divadlech)

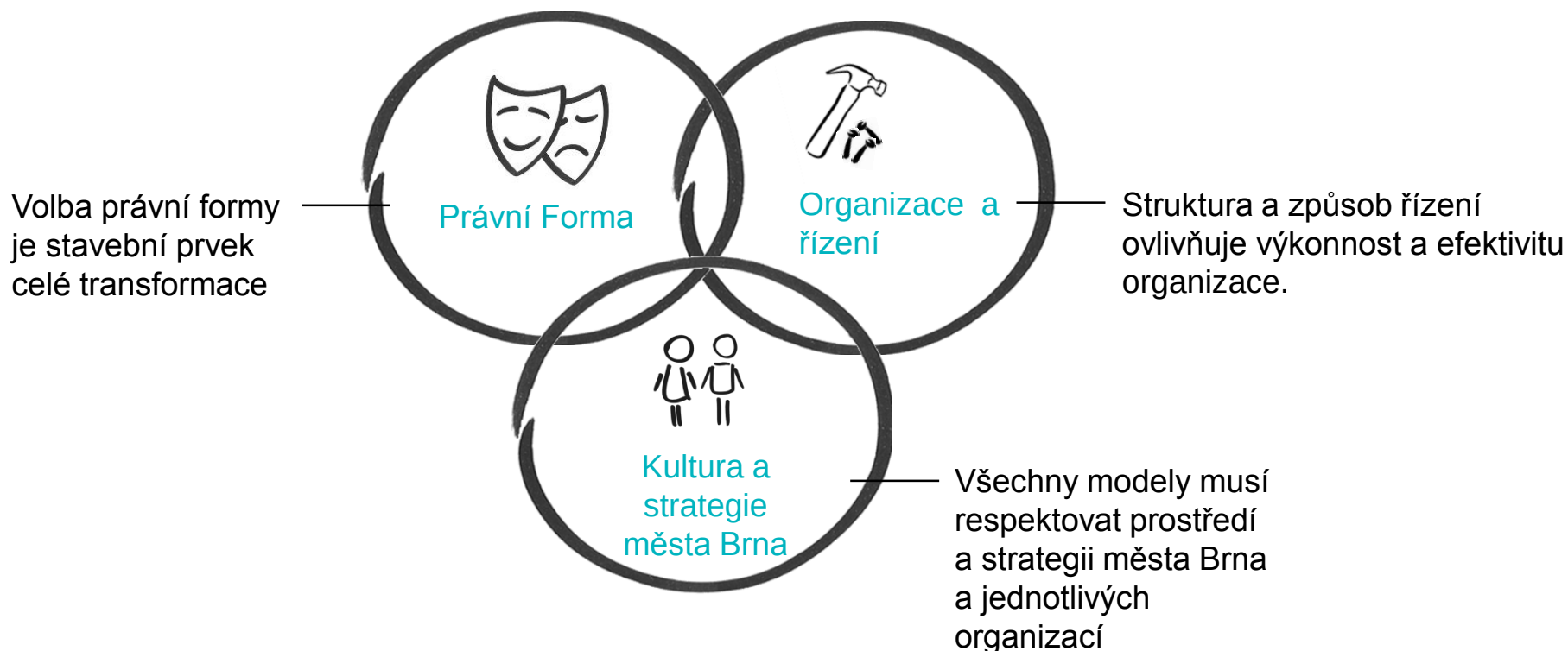
Transformační plán musí zhodnotit, zda má smysl pro organizace v Brně zřizovat servisní organizaci a případně, které činnosti do ní přenést.

Modely transformace a proces výběru

Detailní popis možností uspořádání kulturních organizací



- Vyhodnocovat nejlepší koncept Transformace budeme na základě tří důležitých pilířů. Neexistuje jedna varianta, proto pracujeme s vícero možnostmi a jejich kombinacemi.



Popis variant – možné kombinace konceptů



Strategický holding Operativní holding Samostatné organizace	NA	Strategický holding (ústav)	Strategický holding (nový zákon – VKI*)
	NA	Operativní holding holding (ústav)	Operativní holding (nový zákon – VKI*)
	Příspěvkové organizace samostatné Současnost	Samostatné kulturní organizace transformované na ústav	Samostatné kulturní organizace transformované na základě nového zákona
	Příspěvková organizace	Právní forma ústav	transformace na základě nového zákona (např. VKI*)

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

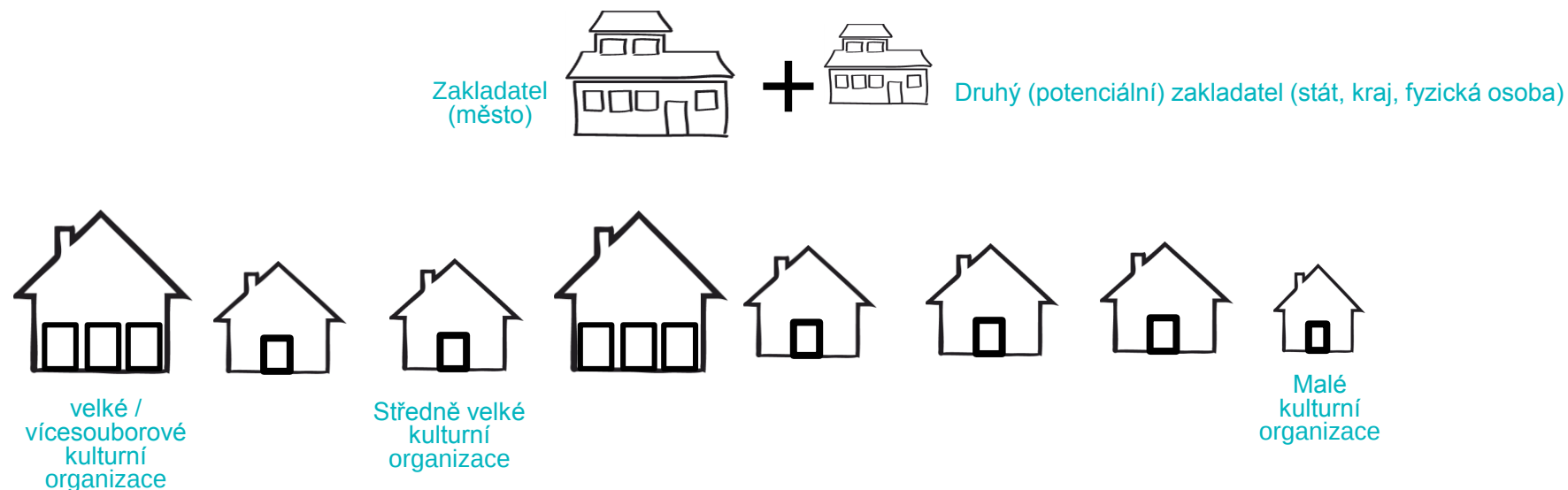


Koncept 1:

**Samostatné organizace - změna formy na
právní formu „ústav“**

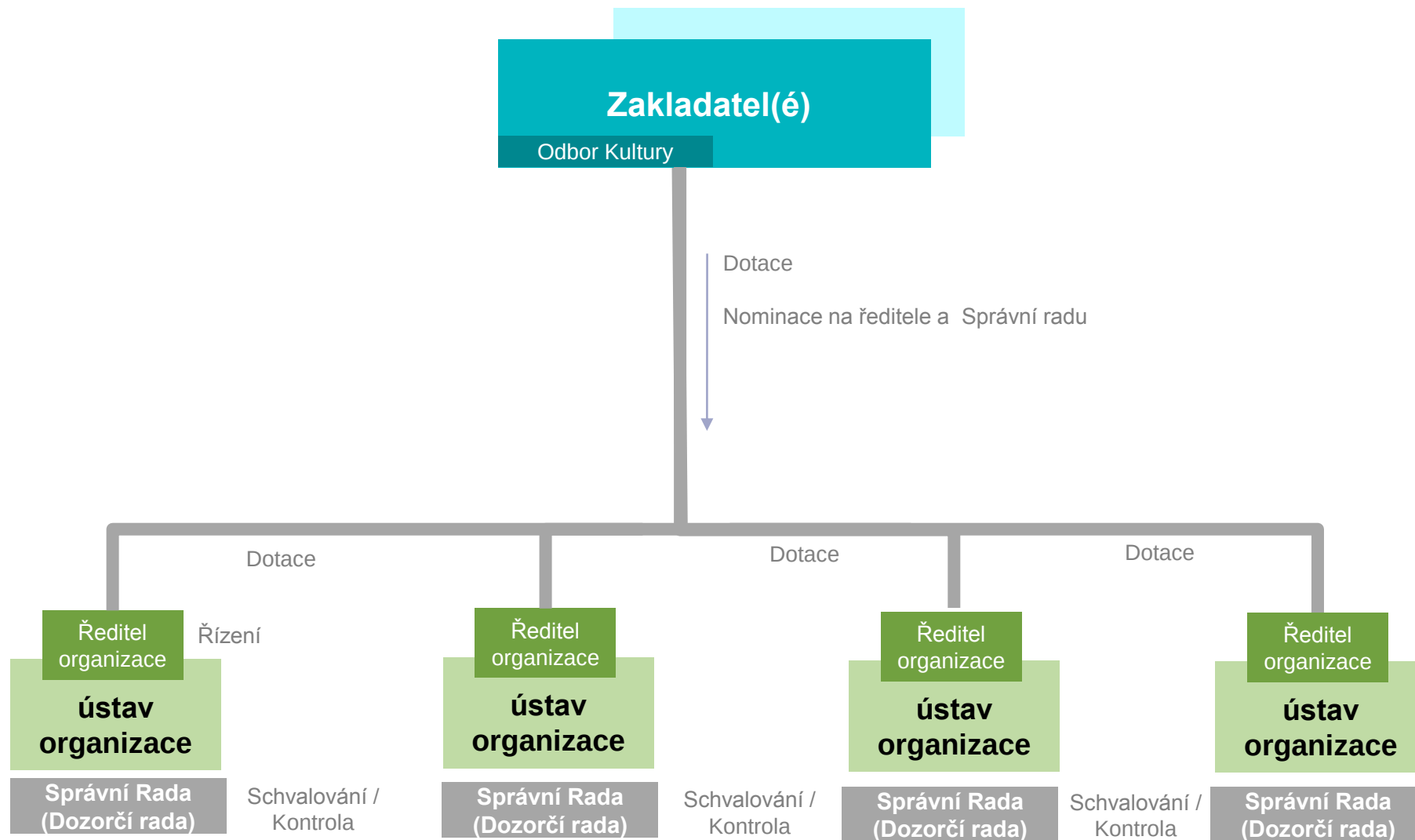
Koncept 1: Samostatné organizace - změna formy na právní formu „ústav“

Samostatné „transformované“ kulturní organizace (změna právní formy) - bez rozdílu velikosti kulturních organizací



Transformace současných příspěvkových organizací na novou právní formu. Hodnocení provedeme s možnostmi právní formy ústavu. Doplňkovou možností je i vyloučit malé organizace z transformace a ponechat je v právní formě příspěvkové organizace. Toto řešení je přijatelné pouze pro velmi malé organizace, kdy implementace nové právní formy, resp. správních rad by bylo nákladné a pro malou organizaci i zbytečné.

Koncept 1: Samostatné organizace - změna formy na právní formu „ústav“



Koncept 1: Samostatné organizace - změna formy na právní formu „ústav“



- Organizace jsou zcela samostatné, obdobně jako v současnosti.
- U vybraných organizací proběhne transformace příspěvkové organizace (PO) na právní formu „ústav“.
- Zakladatel jmenuje správní radu pro každou organizaci zvlášť za účelem doporučení a schválení klíčových rozhodnutí ředitele. Tím dochází k částečnému přenesení zodpovědnosti od politiků (zastupitelstva / rady) blíže k organizacím. Lze dále zřídit dozorčí radu (popř. roli revizora) pro kontrolu hospodaření.
- Zakladatel zajišťuje financování (hledá více zdrojů) a přerozděluje finanční prostředky kulturním organizacím (ústavům) napřímo.
- Kulturní organizace skrze ředitele samy rozhodují o strategických, uměleckých a provozních otázkách.
- Míru vlivu zakladatele (jaká rozhodnutí může dělat ředitel a které je třeba schvalovat zakladatelem), role a zodpovědnosti správní rady, vše lze nastavit v zakládací listině, stejně jako způsob nominace / volby členů správní rady a jejich délku působnosti).

Výhody a nevýhody: Samostatné kulturní organizace transformované na ústav



Výhody a přínosy

1. Zakládací listina může nastavit jasná pravidla financování (víceleté financování).
2. Částečné odpolitizování, kde vybraná rozhodnutí schvaluje užší skupina politických zástupců a odborníků (správní rada).
3. Možnost založit ústav s více zřizovateli – základ pro vícezdrojové (kooperativní) financování.
4. Zakládací listina umožňuje flexibilitu a rozsah specifikace práv a povinností jednotlivých orgánů ústavu.
5. Možnost zřizovat dceřiné společnosti.
6. Pojistka ve formě správní rady, která v situaci odvolání ředitele přebírá některé zodpovědnosti.
7. Umožňuje možnost vlastnit / vkládat majetek do dceřiných společností (movitý i nemovitý).
8. Nemění nastavená pravidla v oblasti DPH (může být vnímáno i jako nevýhoda).

Nevýhody a rizika

1. Příliš velká flexibilita v zakládací listině může způsobit nejednotná, individuální pravidla při zakládání a to např. v nominaci, resp. jmenování orgánů, příp. i správy majetku.
2. Jednoduchost zákona o ústavu – např. vícezdrojové financování není upravené, ale principiálně není vyloučené. Některé body je vhodné doplnit (novela ObčZ).
3. Náklady a čas spojené s výběrem a členstvím ve správní radě (předpoklad placené funkce).
4. Správní rada musí být založena pro každou organizaci zvlášť, což klade nároky najít a motivovat větší množství kandidátů (placená funkce).



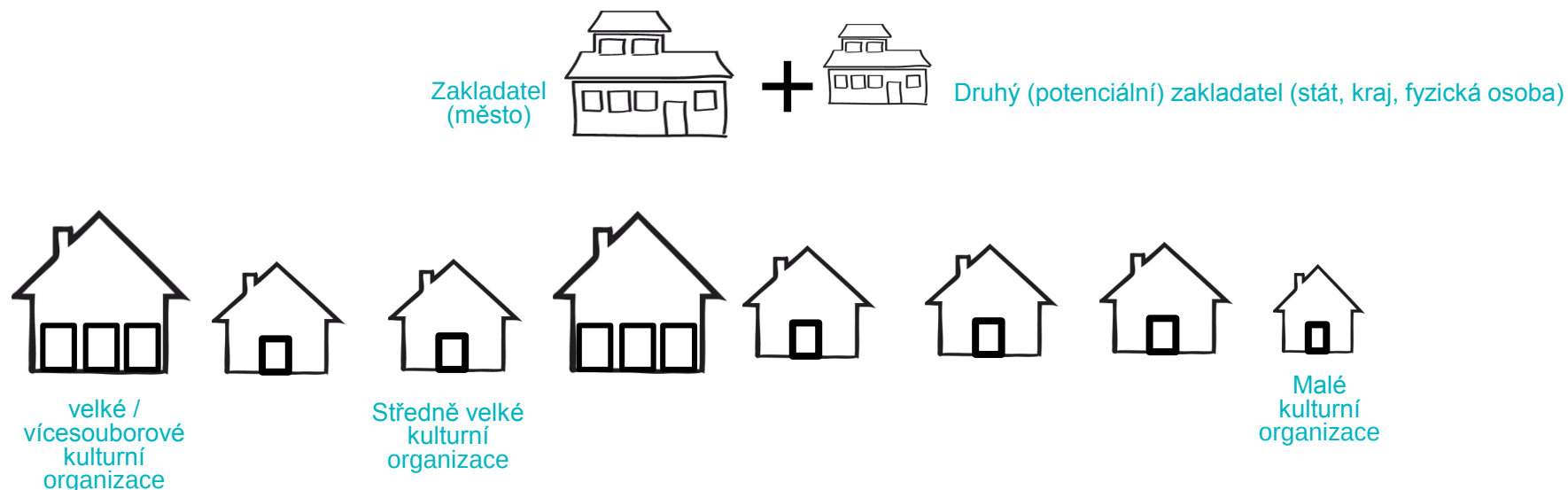
Koncept 2.

Samostatné kulturní organizace transformované dle nového zákona*

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu ČR

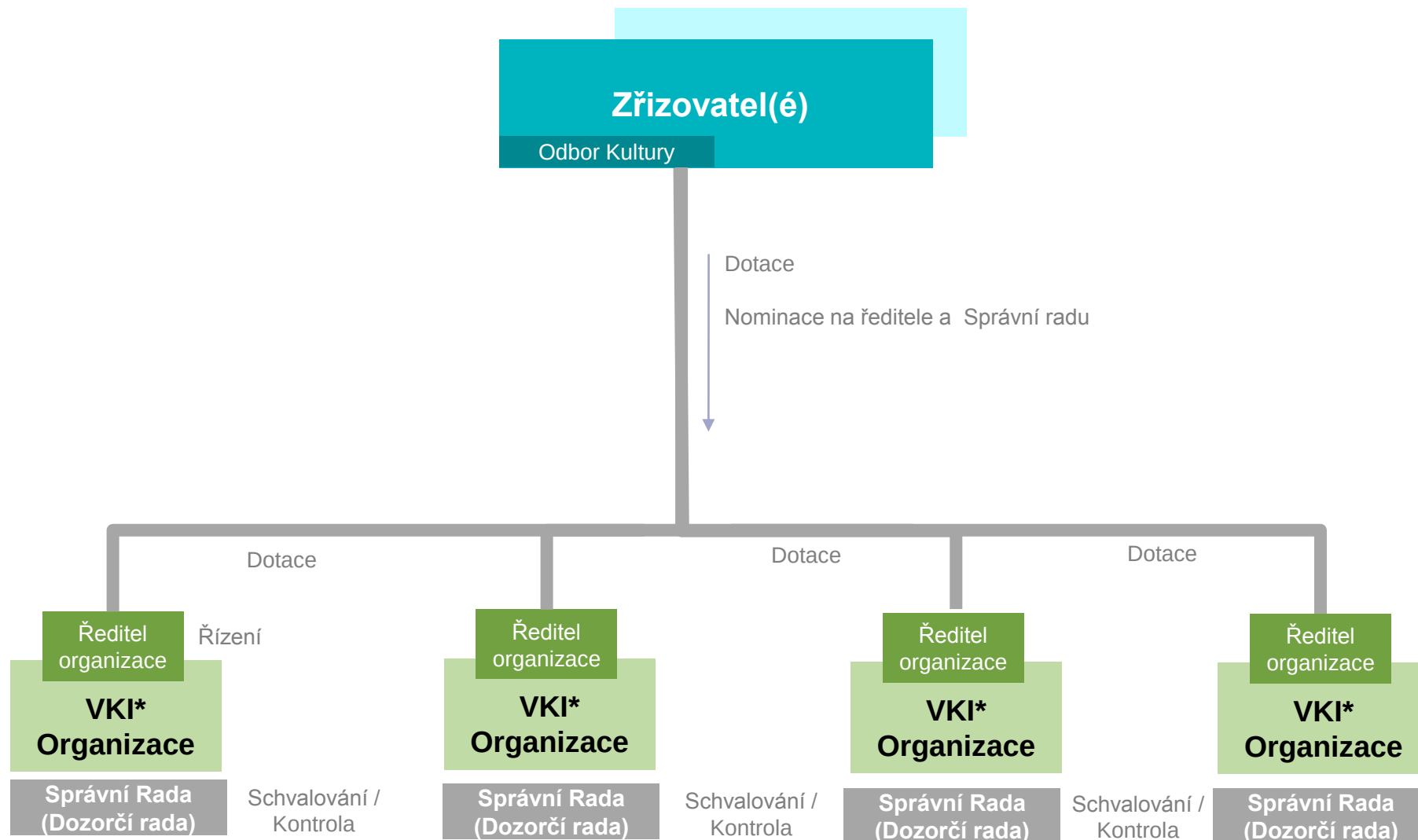
Koncept 2: Samostatné organizace transformované na základě nového zákona o kulturních organizacích

Samostatné „transformované“ kulturní organizace (změna právní formy) - bez rozdílu velikosti kulturních organizací



Transformace vybraných příspěvkových organizací na novou právní formu. Hodnocení provedeme s možnostmi právní formy: navrhovanou novou právní úpravou VKI*. Doplnkovou možností je i vyloučit malé organizace z transformace a ponechat je v právní formě příspěvkové organizace. Toto řešení je přijatelné pouze pro velmi malé organizace, kdy implementace nové právní formy, resp. správních rad by bylo nákladné a pro malou organizaci i zbytečné.

Koncept 2: Samostatné organizace transformované na základě nového zákona o kulturních organizacích



* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

Koncept 2: Samostatné organizace transformované na základě nového zákona o kulturních organizacích – popis



- Organizace jsou zcela samostatné, obdobně jako v současnosti.
- Předpokládáme schválení zákona o Veřejných kulturních institucích
- U vybraných organizací poté proběhne transformace příspěvkové organizace na základě nového zákona o veřejných kulturních institucích, s novou právní formou VKI* (pravděpodobně vycházející z ústavu)
- Zřizovatel jmenuje správní radu pro každou organizaci zvlášť za účelem doporučení a schvalování klíčových rozhodnutí ředitele. Nominační klíč volby členů správní rady bude definován zákonem. Identifikace osob s nominačním právem bude součástí zřizovací listiny VKI*.
- Zřizovatel(é) zajišťuje financování (hledá více zdrojů) a přerozděluje finanční prostředky kulturním organizacím (VKI*) napřímo v objemu sjednaném ve zřizovací listině na období min. 4 roky.
- Míra vlivu, pravidla, role a zodpovědnosti zakladatele je stanovena (navržena) zákonem a je pro všechny kulturní organizace stejná.

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

Výhody a nevýhody: Samostatné organizace transformované na základě nového zákona o kulturních organizacích

Výhody a přínosy

- Standardizace nominací členů správní rady/dozorčí rady a její role zákonem (odpadá vyjednávání a individuální nastavení ve zřizovací listině, kdy každý může mít jiná pravidla)
- Ukotvená možnost smluvního (víceletého) a vícezdrojového financování přímo v zákonu
- Popsané možnosti vlastnictví a nakládání s majetkem (kategorizace zákonná: svěřený / vlastní / chráněný). Menší riziko při definování zacházení s majetkem.
- Lépe vyspecifikované pracovně-právní oblasti (mzdové předpisy schválené správní radou, minimální výše smluvní mzdy na úrovni tabulkové mzdy). Zjednodušení mzdové administrativy kulturních organizací.
- Možnost v Zákonu o VKI* doplnit pozměňovací návrhy novelizující problematické části týkající se např. DPH.

Nevýhody a rizika

- Některé body návrhu zákona musí být upraveny, současný návrh zákona o VKI* ve znění předloženém Senátu není finální. Existuje např. doporučení více přiblížit zákon principům ústavu.
- Zákon není schválený a současná vláda ho již nebude schvalovat.
- V návrhu zákona o VKI* je počítáno s pozměňovacími návrhy klíčových zákonů, což může komplikovat, resp. prodlužovat přijetí.

*návrh zákona o VKI ve znění předloženém Senátu, <http://www.senat.cz/xqw/xervlet/psssenat/historie?action=detail&value=3812>

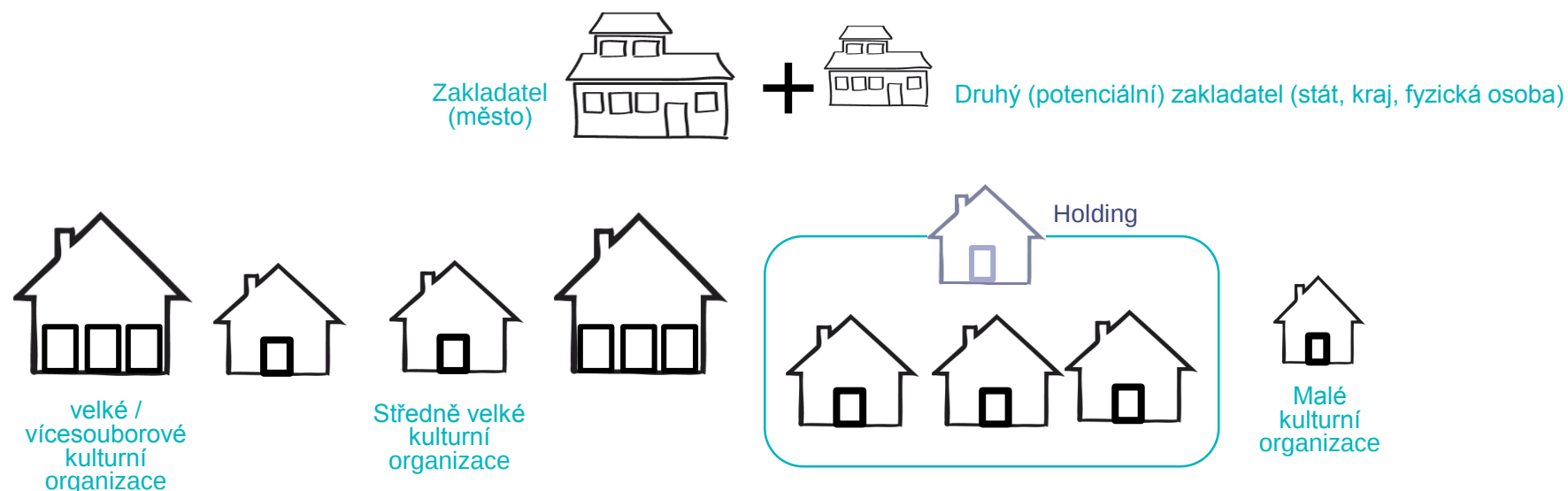


Koncept 3:

Strategický holding (na právní formě ústav nebo na základě nového zákona)

Koncept 3: Strategický holding – sloučení vybraných organizací

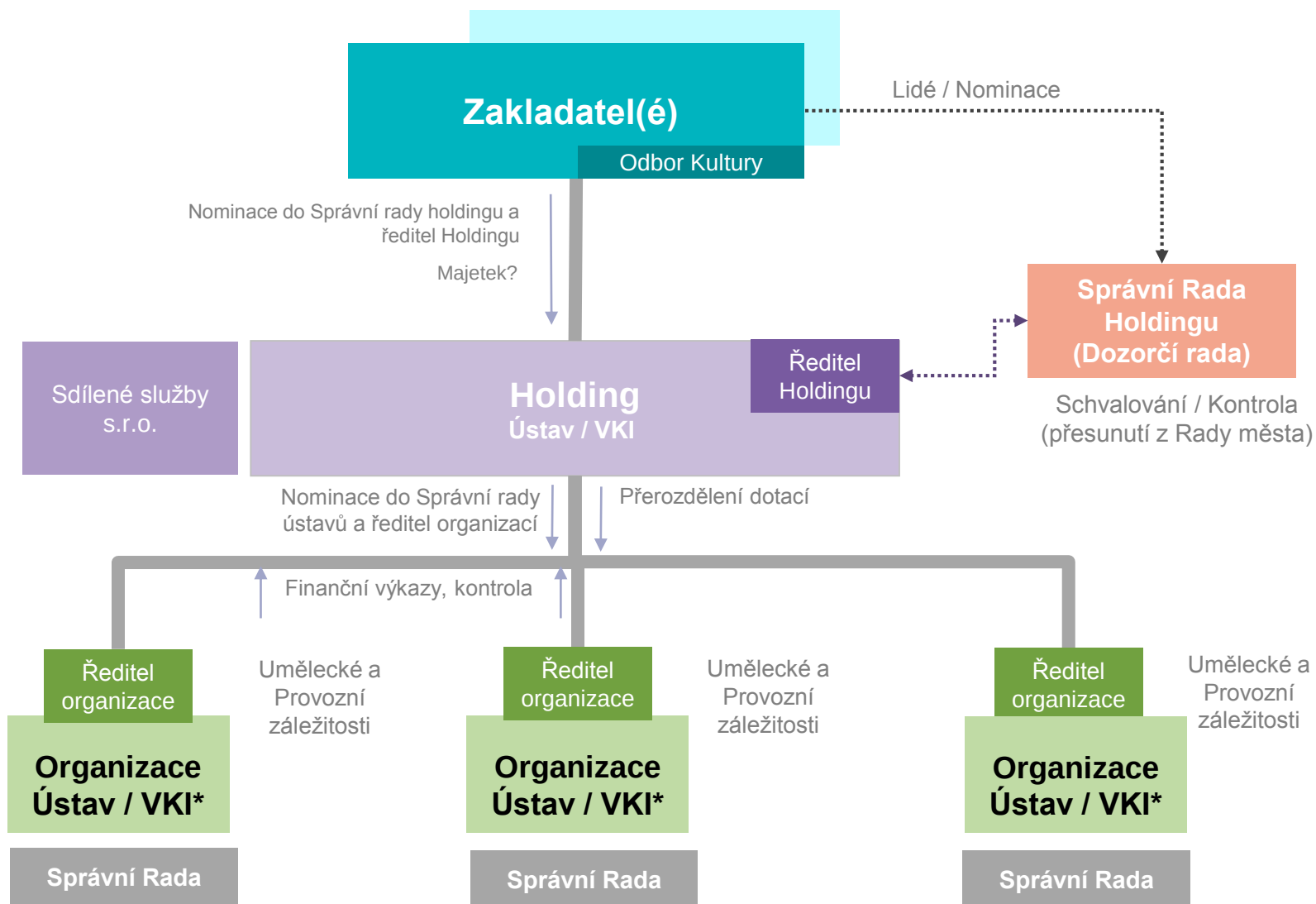
Vybrané kulturní organizace budou transformovány do holdingu (strategický holding)



Holdingová struktura umožní **vybraným organizacím** centralizovat strategické plánování, financování (pokud se dojedná vícezdrojové financování – rozdělují se mezi dceřiné společnosti uvnitř holdingu) a možná je i centralizace podpůrných služeb formou center pro sdílené služby s cílem snížit provozní náklady.

Holdingovou strukturu spíše nedoporučujeme pro všechny kulturní organizace v Brně najednou (jeden obrovský holding) a obecně pro slučování velkých, již tak komplexních organizací.

Koncept 3: Strategický holding



* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

Koncept 3: Strategický holding - popis



- Vybrané a současně samostatné organizace se transformují do holdingového uspořádání.
- Zakladatel založí centrální organizaci, která dále založí dceřiné organizace a tak vznikne holdingové uspořádání.
- Primárním účelem holdingu je **strategicky a finančně řídit dceřiné společnosti** na bázi ekonomické a kontrolní a tím zajistit vyšší efektivitu provozu.
- Jednotlivé kulturní organizace budou samostatné právní a ekonomické subjekty (IČO) s vlastním vedením (ředitelem) a správní radou, kterou nominuje zakladatel (holding).
- Zakladatel jmenuje ředitele holdingu a členy správní rady holdingu.
- Kulturní organizace samy rozhodují o uměleckých a provozních otázkách, ale ve vybraných strategických otázkách potřebují souhlas holdingu. Rovněž holding nastavuje kontrolní pravidla, ceny interních výkonů a určuje, zda některé vybrané služby se budou vykonávat centrálně – v holdingu (centru sdílených služeb).
- Finanční dotace jsou zakladatelem (městem či druhým zakladatelem) poskytovány přímo holdingu, který je dále přerozděluje mezi kulturní organizace na základě předložených potřeb a strategií.
- O granty žádají samy organizace.



Výhody a přínosy

- Jednoduchost, transparentnost a kontrola z pohledu zakladatele/města: Holding centrálně zajistí konsolidované strategické plánování, kontrolu hospodaření a plán přerozdělení finančních prostředků.
- Holding hledá cesty k centralizaci vybraných služeb – dlouhodobým cílem je snížení provozních nákladů bez dopadu na umělecký profil.
- Větší odpolitizování (ředitel a správní rada řeší odborně a specificky konkrétní otázky a investice organizací)
- Ředitelé organizací pod holdingem nemusí věnovat tolik času strategicko-provozním rozhodnutím, ale primárně se věnují umělecké činnosti a provozu.

Nevýhody a rizika

- Velká koncentrace zodpovědnosti do rukou ředitele holdingu, což může být riziko jak pro organizace, tak pro zakladatele. Důležité je nastavení kontroly a rolí a zodpovědností v zakládací listině.
- Velmi obtížné najít vhodného kandidáta na post ředitele holdingu, resp. členy správní rady holdingu (záleží kolik organizací a jak velké organizace v holdingu jsou)
- Přidaná jedna úroveň rozhodování – snížený vliv ředitele kulturní organizace na zakladatele, se kterým může mít dlouhodobé .
- Může být vnímáno jako přenesení zodpovědnosti města za kulturu na holding.
- V krátkodobém horizontu vyšší náklady na založení a provoz holdingu (právní, konzultační, účetní služby), ale v dlouhodobém horizontu by provoz měl být levnější.

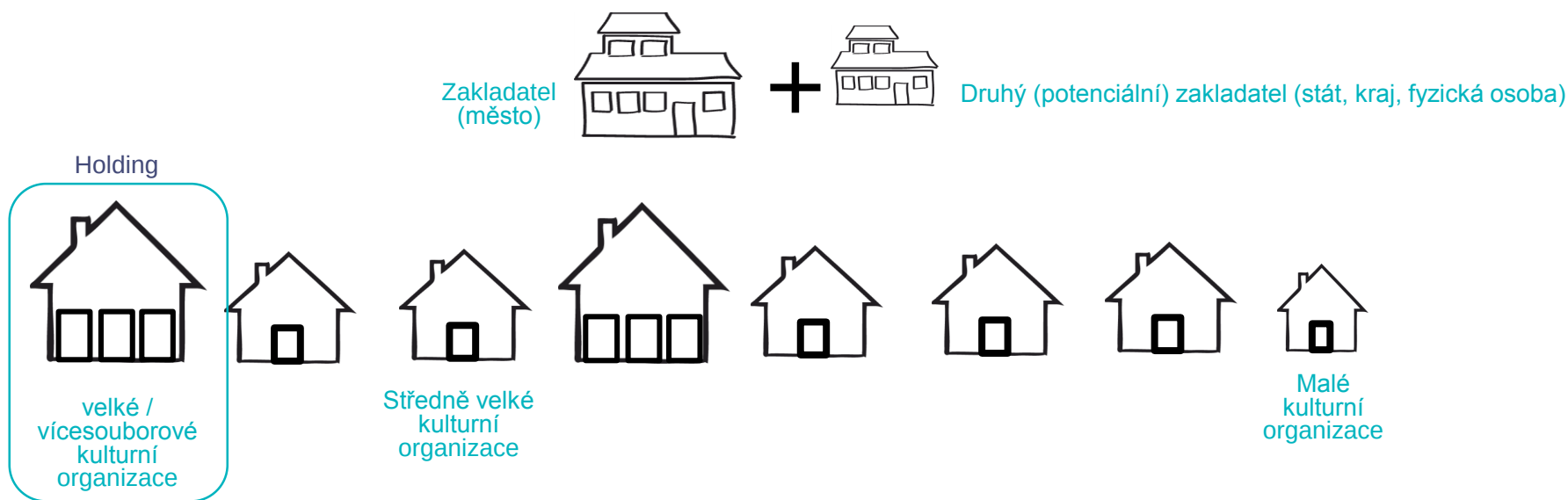


Koncept 4.

Operativní – interní - holding

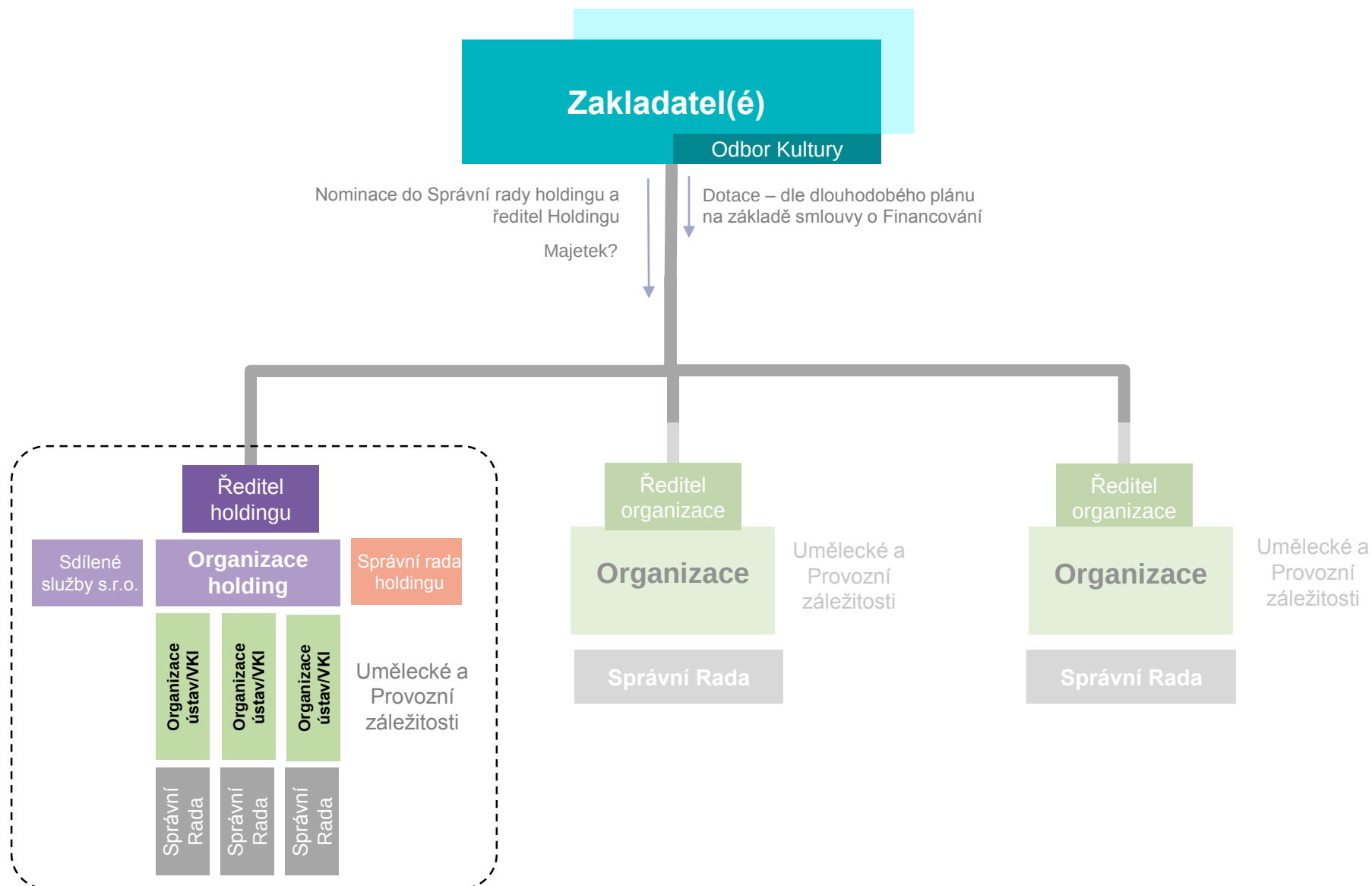
Koncept 4: Operativní interní holding

Velké / vícesouborové kulturní organizace vytvoří interní holding ze svých souborů (stanou se samostatnými organizacemi)



Velké nebo více souborové kulturní organizace již nyní jako neformální holding částečně fungují (s omezenými možnostmi PO). Jednotlivé soubory / scény / domy dnes nemají vlastní právní formu a jasně oddělené řízení a zodpovědnosti. Možností u vybraných organizací je vznik „interní“ holdingové struktury umožňující řediteli organizace (v holdingu by to byl i zakladatel) centralizovat strategické funkce a decentralizovat provozní a umělecké činnosti. Holding nastavuje kontrolní mechanismy, které dále využívá nejen holding, ale i město. Součástí je revize procesů a nastavení cen za službu (interně) a rozhodnutí o vytvoření případných interních sdílených služeb s cílem zefektivnit provozní náklady.

Koncept 4: Operativní interní holding



Koncept 4: Operativní interní holding – popis



- U vybraných současných vícesouborových organizací může dojít k „vnitřní“ transformaci na holding.
- Zakladatel založí centrální organizaci, která dále založí dceřiné organizace (jednotlivé kulturní organizace s právní formou ústav/VKI*) a vznikne tak holdingové uspořádání. Jednotlivé kulturní organizace budou samostatné právní a ekonomické subjekty (IČO) s vlastním vedením (ředitelem) a správní radou, kterou nominuje zakladatel (holding).
- Zakladatel jmenuje ředitele holdingu a členy správní rady holdingu. Ředitel holdingu jmenuje jednotlivé ředitele kulturních organizací
- Kulturní organizace samy rozhodují o uměleckých a provozních otázkách, ale ve vybraných strategických otázkách potřebují souhlas holdingu. Rovněž holding nastavuje kontrolní pravidla, ceny interních výkonů a určuje, zda se některé vybrané služby budou vykonávat centrálně – v holdingu (centru sdílených služeb, v tomto případě jako další dceřiná společnost holdingu).
- Holding nastavuje kontrolní mechanismy, které využívá nejen holding, ale i město.
- Finanční dotace jsou zakladatelem (městem či druhým zakladatelem) poskytovány přímo holdingu, který je dále přerozděluje mezi kulturní organizace na základě předložených potřeb a strategií.
- Granty žádají sami organizace, nebo i skrze holding, co je výhodnější. Nemělo by však dojít ke kanibalizování (společná strategie)

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu



Výhody a přínosy

- Jednoduchost, transparentnost a kontrola z pohledu holdingu a zakladatele/města: Holding zajistí konsolidované strategické plánování, kontrolu hospodaření a plán přerozdělení finančních prostředků.
- Holding/zakladatel získá konsolidovaný přehled o nákladech a výnosech jednotlivých scén/provozů – ze střednědobého hlediska je toto cesta ke zefektivnění provozních nákladů bez dopadu na umělecký profil.
- Napojení organizace na vedení města (udržení dlouhodobých vazeb na zakladatele)
- Šéfové uměleckých scén pod holdingem nemusí věnovat tolik času strategickým rozhodnutím, ale primárně se věnují umělecké činnosti a provozu.

Nevýhody a rizika

- Zvýšení nákladů na počet zaměstnanců v organizacích – zřízení ekonomických oddělení v organizacích (pro potřeby vedení odděleného účetnictví)
- Dlouhá doba realizace
- Většinou pro velké organizace
- Zřízení správních rad pro jednotlivé organizace (lze využít stejné osoby)
- V krátkodobém horizontu vyšší náklady na založení a provoz holdingu (právní, konzultační, účetní služby), ale v dlouhodobém horizontu by provoz měl být levnější, což ale není garantováno.



Koncept 5. Příspěvková organizace (současnost)

Koncept 5: Příspěvková organizace



- Současný stav
- Finanční prostředky z rozpočtu zřizovatele nejsou poskytovány na základě smlouvy podle soukromého práva, **ale rozhodnutím zřizovatele** o výši příspěvku. Hlavní činností příspěvkové organizace je činnost vymezená zřizovatelem při jejím zřízení.
- Hospodaření PO se řídí rozpočtem, který musí být sestaven jako vyrovnaný. Příspěvková organizace má k dispozici finanční prostředky získané vlastní činností, prostředky přijaté z rozpočtu zřizovatele, prostředky svých fondů, peněžité dary, prostředky poskytnuté z Národního fondu a ze zahraničí, a také dotace podle § 28 odst. 2 zákona.
- Majetek je svěřený k užívání. Jeho prodej a likvidaci je nutné schválit radou města Brna.
- Nejsou správní ani dozorčí rady.



Výhody a přínosy

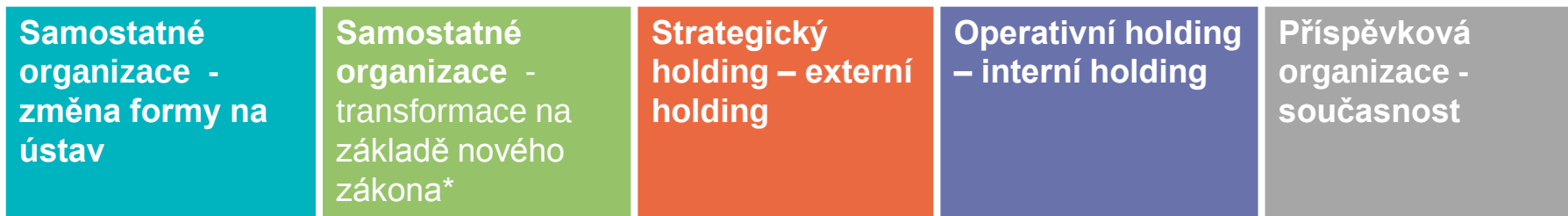
- Garance financování
- Díky nejčastější právní formě, dobře zákonně ukotvená. Jedna z nejčastějších právních forem pro kulturní organizace.
- Výše dotace příspěvkovým organizacím (alespoň v Brně) je minimálně stabilní v čase.
- Kontinuita při fungování.
- Povinnost zřizovatele zajistit finanční prostředky na provoz a případně ručit za ztrátu.
- Není povinnost finančního auditu zákonem.
- Díky pouze „svěřenému“ majetku není potřeba majetkové, zejména investiční, otázky řešit – vše je na zřizovateli.

Nevýhody a rizika

- Ředitel je nominován prakticky na dobu neurčitou, ale s možností být odvolán kdykoliv.
- Financování v čase není garantováno. Nemožnost kooperativního financování (vícezdrojového).
- Potlačený aspekt odborného řízení (správní/ dozorčí rady neexistují).
- Administrativní náročnost při zpracování DPH.
- Tabulkové mzdy komplikují odměňování.
- Demotivující rámec pravidel v hospodaření s movitým a nemovitým majetkem.
- Nemožnost poskytovat dary.
- Není zde tlak na efektivní řízení nákladů (alespoň podpůrných procesů).



1. **Samostatné kulturní organizace** - změna formy na ústav
2. **Samostatné kulturní organizace** transformované na základě nového zákona
3. **Strategický holding** – externí holding sloučením několika organizací
4. **Operativní holding – interní holding**
5. **Příspěvkové organizace samostatné** (Současnost – bez transformace)



Detailní porovnání konceptů - právní a organizační popis

Popis a rozdíly jednotlivých modelů – právní a organizační elementy (1)



Samostatné organizace - změna formy na ústav	Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*	Strategický holding – externí holding	Operativní holding – interní holding
A. Založení organizace			
Každá kulturní organizace bude založena jako právní forma ústavu jedním, nebo vícero zakladateli (může být i fyzická osoba). <i>TIP: Vícero zakladatelů může být prostředek pro zajištění vícezdrojového financování.</i>	Každá kulturní organizace bude zřízena jako právní forma na základě nového zákona o kulturních organizacích* Zřizovatelem nemůže být fyzická osoba. <i>TIP: Je možné doplnit do zákonného návrhu, pokud bude konsensus o výhodnosti.</i>	Holding i každá kulturní organizace budou založeny jako vybraná nová právní Jednotlivé kulturní organizace budou samostatné právní a ekonomické jednotky. <i>TIP: Vícero zakladatelů může být prostředek pro zajištění vícezdrojového financování.</i> <i>Je žádoucí v zakládací listině stanovit právního nástupce v případě zrušení holdingu.</i>	Holding i každá kulturní organizace budou založeny jako vybraná nová právní Jednotlivé scény/domy budou samostatné právní a ekonomické jednotky.
B. Zakládání dceřiných společností			
Kulturní organizace může zakládat další organizace (dceřiné), popř. se podílet na jejich založení. Zisk z těchto aktivit musí být použit na financování hlavní činnosti.	Bez rozdílu. Kulturní organizace může zakládat další organizace (dceřiné), popř. se podílet na jejich založení. Zisk z těchto aktivit musí být použit na financování hlavní činnosti.	Každá organizace může zakládat další dceřiné organizace, popř. se podílet na jejich založení. Zisk z těchto aktivit musí být použit na financování hlavní činnosti <i>TIP: Možnost zakládání dceřiných organizací se využije pro vytvoření holdingové struktury, případně dalších organizací jako např.: servisní společnosti, které budou poskytovat organizacím sdílené služby s cílem snížit náklady.</i>	Každá kulturní organizace může zakládat další dceřiné organizace, popř. se podílet na jejich založení. Zisk z těchto aktivit musí být použit na financování hlavní činnosti <i>TIP: V případě interního holdingu doporučujeme ponechat zakládání dceřiných společností v kompetenci holdingu.</i>

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

Popis a rozdíly jednotlivých modelů – právní a organizační elementy (2)



Samostatné organizace - změna formy na ústav

Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*

Strategický holding – externí holding

Operativní holding – interní holding

C. Zdroje financování

Zakladatel kulturní organizace je zodpovědný za zajištění primárního zdroje financování, dotací, včetně hledání vícero zdrojů (např. vyjednávání s krajem) a zakladatel přerozděluje finanční prostředky organizacím napřímo.

Kulturní organizace (ústav) může získávat prostředky z dotací, grantů, vlastní činnosti stejně jako v současné době.

Investice většího rozsahu jsou řešeny samostatně mezi kulturní organizací a zakladatelem.

INFO: Žádosti o granty MK, EU jsou stále v zodpovědnosti ředitelů kulturních organizací.

TIP: Limity investic je nutné nastavit v zakládací listině ústavu.

Zřizovatel kulturní organizace je zodpovědný za zajištění primárního zdroje financování, dotací, včetně hledání vícero zdrojů (např. vyjednávání s krajem). Zřizovatel přerozděluje finanční prostředky organizacím napřímo.

Ostatní bez rozdílu.

Zakladatel holdingu společně s ředitelem holdingu je zodpovědný za zajištění primárního zdroje financování, dotací, včetně hledání vícero zdrojů (např. vyjednávání s krajem). Holding přerozděluje finanční prostředky organizacím napřímo.

Jednotlivé organizace i holding mohou získávat prostředky z dotací, grantů, vlastní činnosti, a to i z vícero zdrojů. Grantové prostředky získané holdingem lze přerozdělovat, pokud to dotační program umožňuje.

Investice většího rozsahu jsou řešeny samostatně s magistrátem.

INFO: Pozor na situace, kdy holding i ústav zažádají o stejný grant/dotaci (doporučujeme, aby primárním žadatelem byla kulturní organizace v případě strategického holdingu a holding v případě operativního holdingu)

Zakladatel kulturní organizace je zodpovědný za zajištění primárního zdroje financování, dotací, včetně hledání vícero zdrojů (např. vyjednávání s krajem) a zakladatel přiděluje finanční prostředky organizaci napřímo. Holding přerozděluje finanční prostředky dále dceřiným společností.

Kulturní organizace může získávat prostředky z dotací, grantů, vlastní činnosti stejně jako v současné době.

Investice většího rozsahu jsou řešeny samostatně mezi holdingem a zakladatelem.

INFO: Žádosti o granty MK, EU jsou v kompetenci ředitele holdingu. Přerozdělování dceřiným společností je možné, pokud to umožňují podmínky grantu. V opačném případě žádá o grant dceřiná společnost.

TIP: Limity investic je nutné nastavit v zakládací listině ústavu.

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

Popis a rozdíly jednotlivých modelů – právní a organizační elementy (4)



Samostatné organizace - změna formy na ústav

Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*

Strategický holding – externí holding

Operativní holding – interní holding

D. Garance financování

Zakladatel kulturní organizace podepisuje smlouvu o financování na několik let. Délka období, na kterou se smlouva o financování podepisuje, je stanovena v zakládací listině.

TIP: Doporučujeme smlouvu o financování podepsat na 5 let. Doba financování by se měla krýt s funkčním obdobím ředitele a poskytovat krytí pro realizaci jeho vize, na jejímž základě byl jmenován do funkce ředitele kulturní organizace.

Zakladatel kulturní organizace podepisuje smlouvu o financování na několik let. Délka období, na kterou se smlouva o financování podepisuje, je stanovena ve zřizovací listině.

TIP: Doporučujeme smlouvu o financování podepsat na 5 let. Doba financování by se měla krýt s funkčním obdobím ředitele a poskytovat krytí pro realizaci jeho vize, na jejímž základě byl jmenován do funkce ředitele kulturní organizace.

Zakladatel kulturní organizace podepisuje smlouvu o financování na několik let. Délka období, na kterou se smlouva o financování podepisuje, je stanovena ve zakládací listině.

Holding, v rámci zakládací listiny pro dceřiné společnosti, stanovuje podmínky jejich financování.

TIP: Doporučujeme smlouvu o financování podepsat na 5 let. Doba financování by se měla krýt s funkčním obdobím ředitelů dceřiných společností.

Zakladatel kulturní organizace podepisuje smlouvu o financování na několik let. Délka období, na kterou se smlouva o financování podepisuje, je stanovena ve zakládací listině.

Holding, v rámci zakládací listiny pro dceřiné společnosti, stanovuje podmínky jejich financování.

TIP: Doporučujeme smlouvu o financování podepsat na 5 let. Doba financování by se měla krýt s funkčním obdobím ředitelů dceřiných společností.

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

Popis a rozdíly jednotlivých modelů – právní a organizační elementy (5)



Samostatné organizace - změna formy na ústav

Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*

Strategický holding – externí holding

Operativní holding – interní holding

E. Majetek

Majetek do kulturní organizace (**ústavu**) vloží zakladatel při založení. V zakládací listině lze omezit nakládání s majetkem (např. převod nemovitého majetku, zástava...).

Pokud by si **zakladatel chtěl ponechat** vlastnické právo k majetku, může ho kulturní organizaci **pouze např. pronajmout** nebo jinak smluvně přenechat k užívání za úplatu nebo bezúplatně.

Kulturní organizace (ústav) může dále nabývat majetek (např. z darů, dotací, popř. také z vedlejší podnikatelské činnosti)

TIP: Doporučujeme nemovitý majetek ponechat ve vlastnictví zakladatele a vložit jej do užívání. Movitý majetek navrhujeme vložit do kulturní organizace.

Majetek do kulturní organizace bude vložen zřizovatelem při zřízení. Ve zřizovací listině bude možné určit, který majetek je do organizace vložen, popř. je jí svěřen. Návrh zákona, resp. zřizovací listina bude ošetřovat i tzv. „chráněný majetek“, který nelze zcizit, ani zatížit.

Ostatní bez rozdílu.

INFO: Návrh zákona o VKI přesněji ošetřuje rizika, která plynou ze správy kulturních památek a chráněného majetku. Jinak jako ústav.

Majetek vloží do **holdingu** zakladatel při založení. V zakládací listině lze omezit nakládání s majetkem (např. převod nemovitého majetku, zástava...).

Pokud by si **zakladatel chtěl ponechat** vlastnické právo k majetku, může ho **holdingu pouze např. pronajmout** nebo jinak smluvně přenechat k užívání za úplatu nebo bezúplatně.

Holding i kulturní organizace mohou dále nabývat majetek (např. z darů, dotací, popř. také z vedlejší podnikatelské činnosti).

TIP: Doporučujeme nemovitý majetek ponechat ve vlastnictví zakladatele a pronajmout jej do užívání. Movitý majetek lze vložit do holdingu.

Majetek vloží do **holdingu** zakladatel při založení. V zakládací listině lze omezit nakládání s majetkem (např. převod nemovitého majetku, zástava...).

Pokud by si **zakladatel chtěl ponechat** vlastnické právo k majetku, může ho **holdingu pouze např. pronajmout** nebo jinak smluvně přenechat k užívání za úplatu nebo bezúplatně.

Holding i jednotlivé scény/domy mohou dále nabývat majetek (např. z darů, dotací, popř. také z vedlejší podnikatelské činnosti).

TIP: Doporučujeme nemovitý majetek ponechat ve vlastnictví zakladatele a pronajmout jej do užívání. Movitý majetek lze vložit. V případě interního holdingu doporučujeme, aby nabývaný majetek byl majetkem holdingu.

Popis a rozdíly jednotlivých modelů – právní a organizační elementy (6)



Samostatné organizace - změna formy na ústav

Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*

Strategický holding – externí holding

Operativní holding – interní holding

F. Strategie kulturních organizací

Nastavení orientace kultury je v kompetenci zakladatele.

Každá kulturní organizace je nezávislá a vytváří svou uměleckou a rozvojovou strategii samostatně. Ta by měla odpovídat strategii města jako zakladatele.

INFO: Pokud bude více zakladatelů, předpokládá se, že rozhodující vliv bude mít město Brno jako majoritní vlastník (zakladatel).

Nastavení orientace kultury je v kompetenci zřizovatele.

Každá kulturní organizace je nezávislá a vytváří svou uměleckou a rozvojovou strategii samostatně. Ta by měla odpovídat strategii města jako zřizovatele.

INFO: Pokud bude více zřizovatelů, předpokládá se, že rozhodující vliv bude mít město Brno jako majoritní vlastník (zakladatel).

Nastavení strategické orientace kultury je v kompetenci zakladatele holdingu.

Holding vytváří strategický plán, který rozvíjí do konkrétních kroků kulturní strategii města. Přesto každá organizace je nezávislá a vytváří si svou uměleckou strategii samostatně (v souladu se strategickým plánem holdingu).

INFO: Pokud bude více zakladatelů, předpokládá se, že rozhodující vliv bude mít město Brno jako majoritní vlastník (zakladatel).

Nastavení strategické orientace kultury je v kompetenci zakladatele holdingu. Holding vytváří strategii kultury pro kulturní organizaci jako takovou a významně se podílí na tvorbě strategií jednotlivých scén/domů.

G. Ručení za závazky

Za závazky neručí zakladatel, ale statutární orgán (ředitel). Změnu v ručení lze smluvně upravit (např. přenést na zakladatele) v zakládací listině.

TIP: Doporučujeme nastavit v zakládací listině ručení za ztrátu na úrovni Zakladatele.

V návrhu zákona se zvažuje použít nastavení ze zákona o obchodních společnostech.

TIP: Jak jsme již uvedli v analýze, doporučujeme v návrhu zákona o VKI jasně specifikovat, kdo a jak ručí za závazky organizace - ručení je nutné v návrhu zákona dorešit

Jednotlivé subjekty v rámci holdingového uspořádání jsou samostatné právní i ekonomické jednotky. Za jejich závazky ručí jejich statutár (ředitel).

Za závazky holdingu neručí zakladatel, ale statutární orgán (ředitel holdingu). Ručení lze smluvně upravit v zakládací listině.

TIP: Doporučujeme nastavit převzetí závazků v zakládací listině holdingem, resp. jeho zakladatelem.

Jednotlivé subjekty v rámci holdingového uspořádání jsou samostatné právní i ekonomické jednotky. Za jejich závazky ručí jejich statutár (ředitel).

Za závazky holdingu neručí zakladatel, ale statutární orgán (ředitel holdingu). Ručení lze smluvně upravit v zakládací listině.

TIP: Doporučujeme nastavit převzetí závazků v zakládací listině holdingem, resp. jeho zakladatelem.

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

Popis a rozdíly jednotlivých modelů – právní a organizační elementy (7)



Samostatné organizace - změna formy na ústav	Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*	Strategický holding – externí holding	Operativní holding – interní holding
--	--	---------------------------------------	--------------------------------------

H. Smluvní mzdy a opakované uzavírání smluv na dobu určitou

Ústav umožňuje sjednávat manažerské smlouvy, smluvní mzdy i způsob odměňování (nutné však dodržovat veřejnoprávní limity a Zákoník práce, jako min. mzda atd.).	Bez rozdílu – možnost smluvních mezd. Navíc návrh zákona o VKI navrhuje garantovat zaměstnancům mzdu na úrovni příslušného platového tarifu.	Bez rozdílu: Ústav umožňuje sjednávat manažerské smlouvy, smluvní mzdy i způsob odměňování (nutné však dodržovat veřejnoprávní limity a Zákoník práce, jako min. mzda atd.) Pozn.: viz. nová právní forma– rozdíly oproti ústavu	Bez rozdílu: Ústav umožňuje sjednávat manažerské smlouvy, smluvní mzdy i způsob odměňování (nutné však dodržovat veřejnoprávní limity a Zákoník práce, jako min. mzda atd.) Pozn.: viz. nová právní forma– rozdíly oproti ústavu
--	---	--	--

I. DPH a daně

Ústav jako právní forma je buďto plátce, nebo neplátce DPH dle pravidel Zákona o dani z přidané hodnoty (ZodPH). I pro ústav platí podmínky specifikované §61 e) ZodPH – osvobozující odpočty DPH na poskytování kulturních služeb a dodání zboží s nimi úzce souvisejícího. TIP: Přeměna na právní formu ústavu nemění stávající principy účtování DPH.	Návrh zákona navrhuje vyjmutí této právní formy z podmínek specifikovaných §61 e) ZodPH – osvobozující odpočty DPH na poskytování kulturních služeb a dodání zboží s nimi úzce souvisejícího. INFO: Tím by se zjednodušila administrativa související s DPH.	Ústav/VKI jako právní forma je buďto plátce, nebo neplátce DPH dle pravidel Zákona o dani z přidané hodnoty (ZodPH). I pro ústav platí podmínky specifikované §61 e) ZodPH – osvobozující odpočty DPH na poskytování kulturních služeb a dodání zboží s nimi úzce souvisejícího. Lze očekávat, že servisní organizace zřízená pro poskytování sdílených služeb naplní podmínky a bude plátcem DPH. Kulturní organizace by platily za čerpání těchto služeb ceny s DPH. TIP: Přeměna na právní formu ústavu nemění stávající principy účtování DPH. Pozn.: viz. nová právní forma – rozdíly oproti ústavu	Ústav/VKI jako právní forma je buďto plátce, nebo neplátce DPH dle pravidel Zákona o dani z přidané hodnoty (ZodPH). I pro ústav platí podmínky specifikované §61 e) ZodPH – osvobozující odpočty DPH na poskytování kulturních služeb a dodání zboží s nimi úzce souvisejícího. Lze očekávat, že servisní organizace zřízená pro poskytování sdílených služeb naplní podmínky a bude plátcem DPH. Kulturní organizace by platily za čerpání těchto služeb ceny s DPH. TIP: Přeměna na právní formu ústavu nemění stávající principy účtování DPH.
---	---	---	--

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

Popis a rozdíly jednotlivých modelů – právní a organizační elementy (8)



Samostatné organizace - změna formy na ústav	Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*	Strategický holding – externí holding	Operativní holding – interní holding
I. Řízení organizace			
Organizace je řízena ředitelem, který je statutární orgán ústavu. Ředitel kulturní organizace (ústavu) rozhoduje o strategických, uměleckých a provozních otázkách (dle specifikace a limitů v zakládací listině). Schvalovací orgán pro vybraná rozhodnutí je správní rada. Kontrolu zajišťuje příp. dozorčí rada, popř. revizor	Bez většího rozdílu. + role a zodpovědnosti správní rady, ředitele a dozorčí rady bude ukotvena zákonem.	Holding je veden ředitelem holdingu. Kulturní organizace jsou řízeny také ředitelem. Schvalovací orgán je správní rada organizace nebo ředitel holdingu se správní radou holdingu. Záleží na vydefinovaných právech a povinnostech v zakládací listině.	Holding je veden ředitelem holdingu. Jednotlivé scény/domy jsou řízeny také ředitelem. Schvalovací orgán je správní rada organizace nebo ředitel holdingu se správní radou holdingu. Záleží na vydefinovaných právech a povinnostech v zakládací listině.
K. Správní rada – složení a funkční období			
Členové jsou voleni na základě klíče popsaného v zakládací listině (lze určit, kolik členů bude zastupovat zakladatele, kolik odbornou veřejnost atd.). Ze zákona trvá členství ve správní radě 3 roky. TIP: Doporučujeme prodloužit délku členství ve správní radě na 6 let, aby došlo k překryvu s funkčním obdobím ředitele TIP: Doporučujeme složení jak ze zástupců politické reprezentace, tak odborné veřejnosti. TIP: Členství ve správní radě by mělo být placené, což forma ústavu umožňuje. To zajistí větší motivaci i ochotu účastnit se aktivně na správních radách.	Složení a délka funkčního období správní rady budou ukotveny zákonem na dobu 6 let a každé 2 roky se obměňuje třetina správní rady. V současném návrhu zákona o VKI je stanoveno, že správní rada má nejméně 3 a nejvýše 9 členů. Počet členů bude dělitelný třemi. Nejméně jedna třetina kandidátů je jmenovaná výběrem z nominační listiny. Členům správní rady náleží odměna.	Členové do správní rady holdingu jsou jmenováni zakladatelem na základě klíče popsaného v zakládací listině (lze určit, kolik členů bude zastupovat zakladatele, kolik odbornou veřejnost atd.). Ze zákona trvá členství ve správní radě 3 roky. Holding jako zakladatel jmenuje členy správních rad jednotlivých dceřiných společností v holdingu. V zakládací listině lze vyspecifikovat jejich práva a povinnosti.	Členové do správní rady holdingu jsou jmenováni zakladatelem na základě klíče popsaného v zakládací listině (lze určit, kolik členů bude zastupovat zakladatele, kolik odbornou veřejnost atd.). Ze zákona trvá členství ve správní radě 3 roky. Holding jako zakladatel jmenuje členy správních rad jednotlivých dceřiných společností v holdingu. V zakládací listině lze vyspecifikovat jejich práva a povinnosti.

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

Popis a rozdíly jednotlivých modelů – právní a organizační elementy (9)



Samostatné organizace - změna formy na ústav

Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*

Strategický holding – externí holding

Operativní holding – interní holding

L. Správní rada - kompetence

Každá kulturní organizace (ústav) musí mít ze zákona správní radu. Hlavní náplní Správní rady je zajistit zachování účelu kulturní organizace, ke kterému byla zřízena, poskytovat doporučení a schvalovat vybraná rozhodnutí ředitele.

Konkrétní role a zodpovědnosti ústav přesně nespecifikuje, správní rady jsou popsány v zakládací listině, ale mezi klíčové aktivity patří:

- Jmenovat ředitele ústavu na základě nominace zakladatele.
- Odvolat ředitele v případě nenaplňování účelu, resp. strategie kult. organizace.
- Doporučovat a schvalovat umělecký program na každý rok
- Schvalovat strategický rozvojový/investiční plán, vč. způsobu odměňování
- Schvalovat rozpočet, výroční zprávu a účetní závěrku. Schvalovat investice vyšší než limit v kompetenci ředitele ústavu

TIP: Nastavit v zakládací listině jednotlivé finanční limity - ředitel, správní rada, zakladatel.

Kompetence správní rady budou **ukotveny zákonem** a standardizovány pro všechny přistoupivší organizace.

Mezi uzákoněné kompetence správní rady bude patřit:

- Jmenovat/odvolat ředitele, uzavření smlouvy o výkonu funkce a schválení jeho odměny, vč. odstupného
- Schvalovat organizační uspořádání, vydávat interní předpisy atd.
- Schvalovat způsob odměňování zaměstnanců
- Schvalovat bližší vymezení předmětu činnosti
- Projednávat víceletý a každoroční plán úkolů
- Schvalovat rozpočet
- Informovat zřizovatele a dozorčí radu o úpadku
- Schvalovat výroční zprávu o činnosti
- Schvalovat řádnou i mimořádnou účetní závěrku

Každá kulturní organizace musí mít ze zákona správní radu (viz. kompetence správní rady samostatných organizací).

Navíc, na úrovni holdingu vznikne správní rada holdingu.

Mezi kompetence správní rady holdingu patří*:

- Jmenovat/schválit ředitele holdingu na základě nominace zakladatelem
- Odvolat ředitele holdingu v případě nenaplňování účelu, resp. strategie holdingu
- Nominovat ředitele dceřiných organizací
- Vytvořit společně s ředitelem holdingu strategii holdingu
- Schvalovat vstupy/podklady od ředitele holdingu ohledně stavu hospodaření a přehledu umělecké činnosti
- Schvalovat investice vyšší než limit v kompetenci ředitele holdingu

TIP: Konkrétní úprava rolí a kompetencí správní rady u ústavu je předmětem k vyspecifikování v zakládací listině nebo zákonem.

TIP: Limity a placená funkce jako ústav.

Každá scéna/dům (samostatná organizace) musí mít ze zákona správní radu (viz. kompetence správní rady samostatných organizací).

Navíc, na úrovni holdingu vznikne správní rada holdingu (viz. Strategický holding).

TIP: V případě interního holdingu doporučujeme zachovat stejné složení pro každou správní radu dceřině společnosti (scény/domu)

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

Popis a rozdíly jednotlivých modelů – právní a organizační elementy (10)



Samostatné organizace - změna formy na ústav	Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*	Strategický holding – externí holding	Operativní holding – interní holding
M. Dozorčí Rada			
Dozorčí rada, popř. role revizora lze ustanovit, pokud to zakladatel požaduje. Mezi hlavní kompetence patří: • Kontrolovat řádné vedení účetních výkazů • Předkládat finanční a hospodářské výkazy zakladateli TIP: Doporučujeme pro jednotlivé kulturní organizace místo dozorčích rad zřídit roli revizora. TIP: Doporučujeme, aby revizor byl jmenován zakladatelem.	Návrh zákona o VKI jasně stanoví podmínky, kdy musí vzniknout dozorčí rada a nastavuje standardy pro její složení a kompetence (např. v případě svěření majetku bude ze zákona povinnost zřídit dozorčí radu). Dozorčí rada je nejméně tříčlenná. Členy dozorčí rady jmenuje a odvolává zřizovatel. Jejich funkční období jsou 4 roky. Členům dozorčí rady náleží odměna. Mezi její kompetence patří: • Dohlížet na činnost ředitele a správní rady • Dohlížet na hospodárné nakládání s majetkem plnění rozpočtu a efektivitu hospodaření, • Rozhodovat o udělení předchozího souhlasu zřizovateli pro investici do svěřeného majetku, • Přezkoumávat účetní závěrky, výroční zprávy, návrh na rozdělení kladného výsledku hospodaření... • Nejméně pololetně podávat zprávu o své činnosti zřizovateli, • Vykonávat jiné kontrolní činnosti, které jí svěřuje zřizovací listina.	Dozorčí rada nebo role revizora lze ustanovit, pokud to zakladatel požaduje. Hlavní kompetence dozorčí rady holdingu: • Kontrolovat řádné vedení účetních výkazů kulturních organizací a holdingu • Předkládat finanční a hospodářské výkazy zakladateli • Přijímat podklady/vstupy o nákladech a příjmech od interního kontrolora • Rozhodovat v otázkách stanovených v základacích listině • Schvalovat oblasti stanovené v základacích listině • Udělovat plnou moc členům dozorčí rady, aby mohli zastupovat dozorčí radu • Podávat pravidelné zprávy o své činnosti TIP: U holdingové struktury doporučujeme zřídit dozorčí radu jako kontrolní orgán holdingu, ale nepovažujeme nutné za zřizování jednotlivých dozorčích rad na úrovni dceřiných společností. Doporučujeme pro jednotlivé kulturní organizace místo dozorčích rad zřídit roli revizora. TIP: Doporučujeme, aby členové dozorčí rady byli jmenováni zakladatelem. Pozn.: viz. nová právní forma – rozdíly oproti ústavu	Dozorčí rada nebo role revizora lze ustanovit, pokud to zakladatel požaduje. Hlavní kompetence dozorčí rady holdingu (viz. Strategický holding)

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

Popis a rozdíly jednotlivých modelů – právní a organizační elementy (11)



Samostatné organizace - změna formy na ústav	Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*	Strategický holding – externí holding	Operativní holding – interní holding
N. Sdílení služeb			
Služby lze teoreticky sdílet, ovšem nikoliv přikázat jednotlivým organizacím. Sdílení zajišťuje zakladatel, ať už sám nebo prostřednictvím pro tyto účely zřízenou organizací. Spíše se jedná o centralizaci nákupu ve vybraných oblastech na úrovni magistrátu.	Služby lze teoreticky sdílet, ovšem nikoliv přikázat jednotlivým organizacím. Sdílení zajišťuje zakladatel, ať už sám nebo prostřednictvím pro tyto účely zřízenou organizací. Spíše se jedná o centralizaci nákupu ve vybraných oblastech na úrovni magistrátu.	Služby lze sdílet a zajišťuje je holding, který případně organizaci na sdílení služeb zakládá nebo sám zajišťuje sdílené služby (většinou s.r.o.). Holding dále navrhuje služby, které budou sdílené.	Služby lze sdílet a zajišťuje je holding, který případně organizaci na sdílení služeb zakládá nebo sám zajišťuje sdílené služby (většinou s.r.o.). Holding dále navrhuje služby, které budou sdílené.
O. Umělecká svoboda			
Organizace sami rozhodují o uměleckém programu v souladu s programovou vizí ředitele schválenou zakladatelem.	Bez rozdílu.	Organizace sami rozhodují o uměleckém programu v souladu se strategií holdingu. Holding pouze koordinuje vytváření dílčích strategií.	Ředitel holdingu společně s řediteli jednotlivých scén/domů rozhodují o uměleckém programu v souladu se strategií města. Holding koordinuje vytváření dílčích strategií.

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

Vyhodnocení konceptů

Porovnání a vyhodnocení možných uspořádání

Jak budeme koncepty porovnávat?

- 5 konceptů a 3 zdroje hodnocení

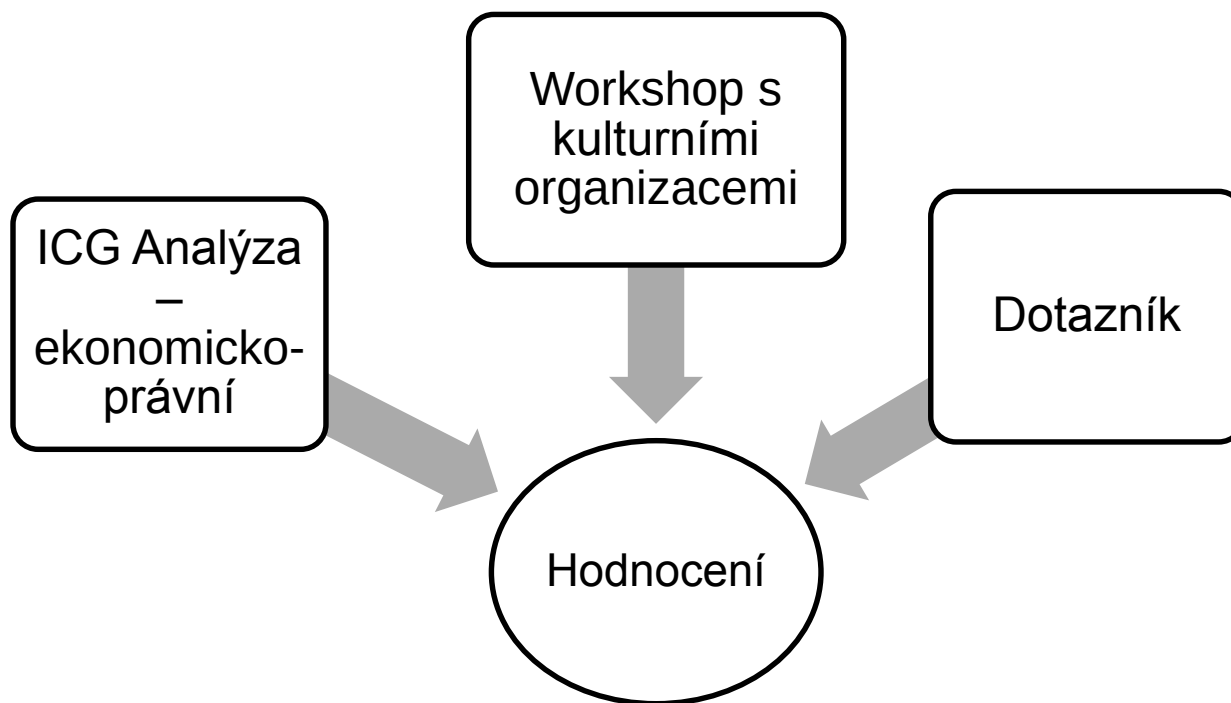
Samostatné
organizace - změna
formy na ústav

Samostatné
organizace -
transformace na
základě nového
zákona

Strategický holding
– externí holding

Operativní holding –
interní holding

Příspěvková
organizace -
současnost





Vstup 1:

Workshop s kulturními organizacemi

Diskuze se zástupci/řediteli kulturních organizací – 2.5.2017



1. **Samostatné kulturní organizace** - změna formy na ústav
2. **Samostatné kulturní organizace** transformované na základě nového zákona
3. **Strategický holding** – externí holding sloučením několika organizací

-
4. **Operativní holding – interní holding**
 5. **Příspěvkové organizace samostatné (Současnost)**

Nehodnotilo se
na workshopu

Koncept 1: Samostatné organizace - změna formy na právní formu „ústav”.



Výhody a přínosy

- Zakládací listina může nastavit jasná pravidla financování (víceleté financování). (12 bodů)
- Částečné odpolitizování, kde vybraná rozhodnutí schvaluje užší skupina politických zástupců a odborníků (správní rada). (7)
- Možnost založit ústav s více zřizovateli – základ pro vícezdrojové (kooperativní) financování. (5)
- Zakládací listina umožňuje flexibilitu a rozsah specifikace práv a povinností jednotlivých orgánů ústavu. (5)
- Možnost zřizovat dceřiné společnosti.
- Pojistka ve formě správní rady, která v situaci odvolání ředitele přebírá některé zodpovědnosti.
- Umožňuje možnost vlastnit / vkládat majetek do dceřiných společností (movitý i nemovitý).
- Nemění nastavená pravidla v oblasti DPH (může být vnímáno i jako nevýhoda).

+29

Nevýhody a rizika

- Málo garancí, např. i v otázce smluvních mezd může vyvolat negativní reakci u odborových organizací. (10)
- Příliš velká flexibilita v zakládací listině může způsobit nejednotná, individuální pravidla při zakládání a to např. v nominaci, resp. jmenování orgánů, resp. správy majetku. (8)
- Jednoduchost zákona o ústavu – např. vícezdrojové financování není upravené, ale principiálně není vyloučené. Některé body je vhodné doplnit (novela ObčZ). (3)
- Náklady a čas spojené s výběrem a členstvím ve správní radě (předpoklad placené funkce). (6)
- Správní rada musí být založena pro každou organizaci zvlášť, což klade nároky najít a motivovat větší množství lidí (placená funkce) (2)
- DPH se nemění

+29

Koncept 1: Samostatné organizace - změna formy na právní formu „ústav“



Hlavní výhody:

1. Zakládací listina může nastavit jasná pravidla financování (víceleté financování).
2. Částečné odpolitizování, kde vybraná rozhodnutí schvaluje užší skupina politických zástupců a odborníků (správní rada).
3. Možnost založit ústav s více zakladateli – základ pro vícezdrojové (kooperativní) financování
4. Zakládací listina umožňuje flexibilitu a rozsah specifikace práv a povinností jednotlivých orgánů ústavu

Nejvíce se obáváme:

1. Málo garancí, např. i v otázce smluvních mezd může vyvolat negativní reakci u odborových organizací
2. Příliš velká flexibilita v zakládací listině může způsobit nejednotná, individuální pravidla při zakládání a to např. v nominaci, resp. jmenování orgánů, resp. správy majetku.
3. Náklady a čas spojené s výběrem a členstvím ve správní radě (předpoklad placené funkce).

Koncept 2: Samostatné organizace transformované na základě nového zákona o kulturních institucích



Výhody a přínosy

- Standardizace nominací členů správní rady/dozorčí rady a její role zákonem (odpadá vyjednávání a individuální nastavení ve zřizovací listině, kdy každý může mít jiná pravidla) (5)
- Ukotvená možnost smluvního (víceletého) a vícezdrojového financování přímo v zákonu (12)
- Popsané možnosti vlastnictví a nakládání s majetkem (kategorizace zákonná: svěřený / vlastní / chráněný). Menší riziko při definování zacházení s majetkem.(1)
- Lépe vyspecifikované pracovní-právní oblasti (mzdové předpisy schválené správní radou, minimální výše smluvní mzdy na úrovni tabulkové mzdy). Zjednodušení mzdové administrativy kulturních organizací (6).
- Možnost v Zákonu o VKI doplnit pozměňovací návrhy novelizující problematické části týkající se např. DPH.

Nevýhody a rizika

- Některé body návrhu zákona musí být upraveny, současný návrh zákona o VKI ve znění předloženém Senátu není finální. Existuje např. doporučení více přiblížit zákon principům ústavu.
- Zákon není schválený a v současná vláda ho již nebude schvalovat.(9)
- V návrhu zákona o VKI je počítáno s pozměňovacími návrhy klíčových zákonů, což může komplikovat, prodlužovat přijetí.(1)

+24

+10

Koncept 2: Samostatné organizace transformované na základě nového zákona o kulturních institucích



Hlavní výhody:

1. Ukotvená možnost smluvního (víceletého) a vícezdrojového financování přímo v zákonu
2. Lépe vyspecifikované pracovně-právní oblasti (mzdové předpisy schválené správní radou, minimální výše smluvní mzdy na úrovni tabulkové mzdy). Zjednodušení mzdové administrativy kulturních organizací
3. Standardizace nominací členů správní rady/dozorčí rady a její role zákonem (odpadá vyjednávání a individuální nastavení ve zřizovací listině, kdy každý může mít jiná pravidla)

Nejvíce se obáváme:

1. Zákon není schválený a v současná vláda ho již nebude schvalovat.
2. V návrhu zákona o VKI je počítáno s pozměňovacími návrhy klíčových zákonů, což může komplikovat, prodlužovat přijetí

Koncept 3: Strategický holding – sloučení vícero organizací do holdingu

Výhody a přínosy

- Jednoduchost, transparentnost a kontrola z pohledu zakladatele/města: Holding centrálně zajistí konsolidované strategické plánování, kontrolu hospodaření a plán přerozdělení finančních prostředků.
- Holding hledá cesty k centralizaci vybraných služeb – dlouhodobým cílem je snížení provozních nákladů bez dopadu na umělecký profil.(1)
- Větší odpolitizování (ředitel a správní rada řeší odborně a specificky konkrétní otázky a investice organizací) (2)
- Ředitelé organizací v holdingu nemusí věnovat tolik času strategicko-provozním rozhodnutím, ale primárně se věnují umělecké činnosti a provozu.(2)

Nevýhody a rizika

- Velká koncentrace zodpovědnosti do rukou ředitele holdingu, což může být riziko jak pro organizace, tak pro zakladatele. Důležité bude nastavení kontroly a rolí a zodpovědností v zakládací listině.(8).
- Velmi obtížné najít vhodného kandidáta na post ředitele holdingu, resp. správní rady holdingu (záleží kolik organizací a v jak velkém holdingu jsou) (6)
- Přidaná jedna úroveň rozhodování – snížený vliv ředitele kulturní organizace, který může mít dlouhodobé vazby na zakladatele.(10)
- Může být vnímáno jako přenesení zodpovědnosti za kulturu městem na holding. (2)
- V krátkodobém horizontu vyšší náklady na založení a provoz holdingu (právní, konzultační a účetní služby), ale v dlouhodobém horizontu by provoz měl být levnější, což ale není nyní garantováno. (12)

+5

+38

Koncept 3: Strategický holding – sloučení vícero organizací do holdingu



Hlavní výhody:

1. Větší odpolitizování (ředitel a správní rada řeší odborně a specificky konkrétní otázky a investice organizací)
2. Ředitelé organizací v holdingu nemusí věnovat tolik času strategicko-provozním rozhodnutím, ale primárně se věnují umělecké činnosti a provozu

Nejvíce se obáváme

1. V krátkodobém horizontu vyšší náklady na založení a provoz holdingu (právní, konzultační a účetní služby), ale v dlouhodobém horizontu by provoz měl být levnější, což ale není nyní garantováno
2. Přidaná jedna úroveň rozhodování – snížený vliv ředitele kulturní organizace, který může mít dlouhodobé vazby na zakladatele (pro externí strategický holding).
3. Velká koncentrace zodpovědnosti do rukou ředitele holdingu, což může být riziko jak pro organizace, tak pro zakladatele. Důležité bude nastavení kontroly a rolí a zodpovědností v zakládací listině

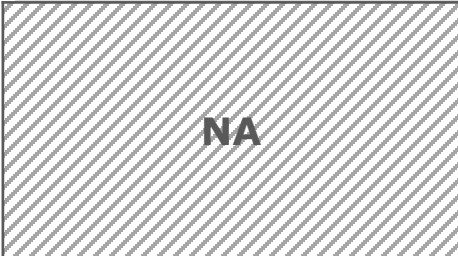
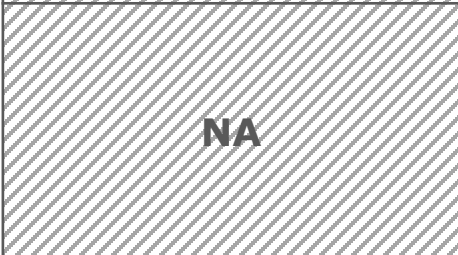
● Národní divadlo Brno
 ● Centrum experimentálního divadla
 ● Muzeum města Brna

● Městské divadlo Brno
 ● Filharmonie Brno
 ● Dům umění města Brna

● Divadlo Radost
 ● Turistické informační centrum města Brna

Popis variant – kde se vidí organizace

Možnost výběru 2 variant za každou organizaci (workshop)

Strategický holding Operativní holding Samostatné organizace	 NA	Strategický holding (ústav)	Strategický holding (nový zákon - VKI)
	 NA	Operativní holding holding (ústav)	Operativní holding (nový zákon - VKI) 
	 Příspěvkové organizace  samostatné  Současnost	Samostatné kulturní organizace transformované na ústav    	Samostatné kulturní organizace transformované na základě nového zákona       
	Příspěvková organizace	ústav	VKI – na základě nového zákona



Národní divadlo Brno



Městské divadlo Brno



Divadlo Radost



Centrum experimentálního divadla



Filharmonie Brno



Turistické informační centrum města Brna



Muzeum města Brna



Dům umění města Brna



Vstup 2:

Dotazník

Hodnocení a sběr hlasů z kulturních organizací a magistrátu

Dotazník: Hodnocení a sběr hlasů z kulturních organizací a magistrátu

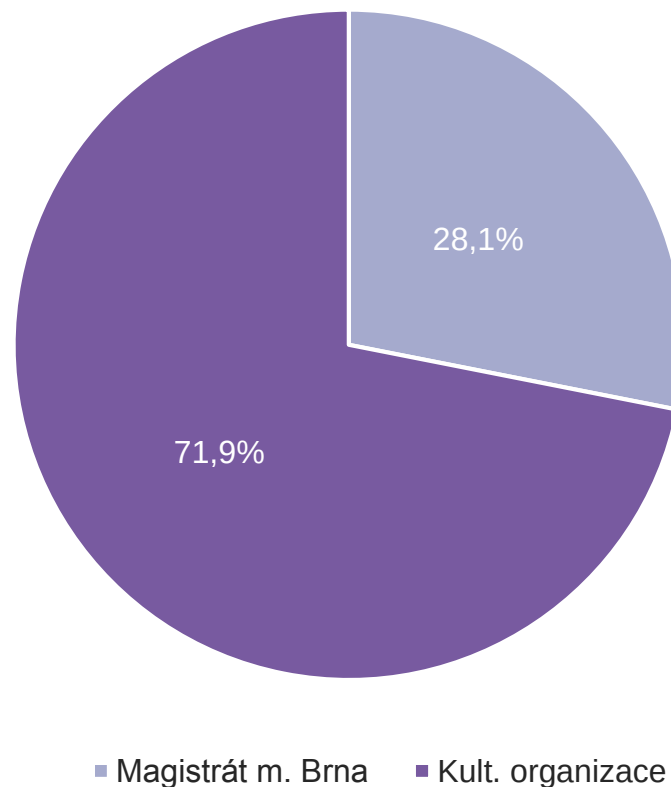


Průzkumu, který jsme realizovali ve dnech 17. až 24.května 2017 se zúčastnilo 32 respondentů. Jednalo se o zástupce jak kulturních organizací, tak Magistrátu města Brno.

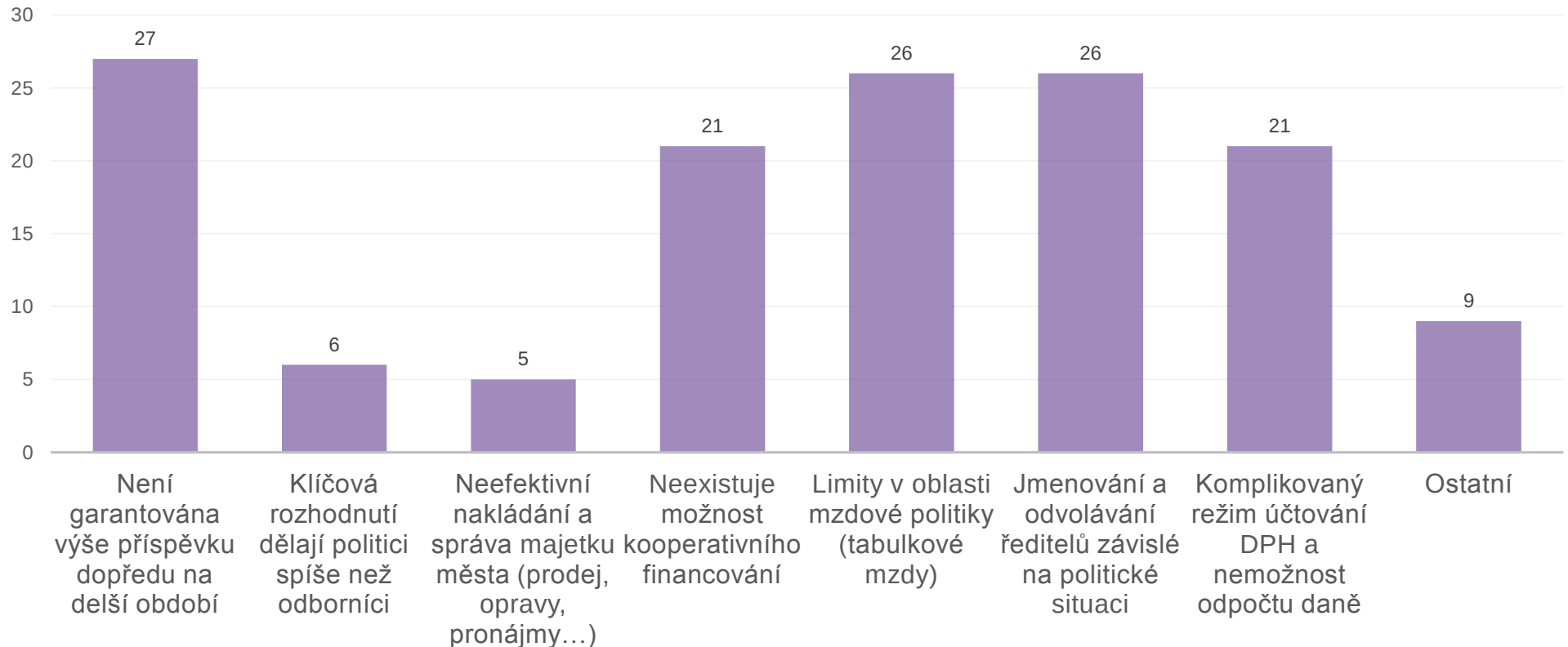
Cílem průzkumu bylo zajistit další zdroj sloužící pro vyhodnocení konceptů transformace a získání (možnou anonymní formou) stanoviska kulturních organizací k jednotlivým přínosům transformace, její časování a názor na transformaci jako takovou.

72% respondentů byli zástupci z kulturních organizací a 28% zástupců Magistrátu.

Složení respondentů



Jaké vnímáte nevýhody současné právní formy příspěvkové organizace



Co považujete za největší výhodu současné právní formy příspěvkové organizace? (výběr z dotazníku...)



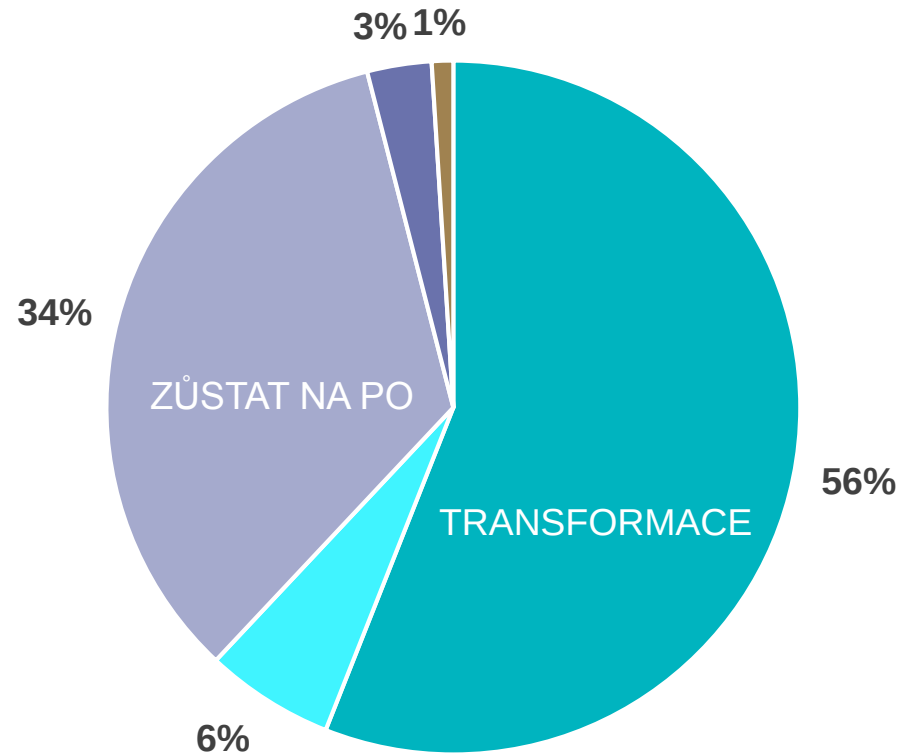
- Kontinuita fungování a relativní stabilita...
- Zaručené financování, větší jistota příspěvku na provoz, nežli u jiných neziskových organizací
- Jistá míra stability v postavení organizace na základě vymezení účelu jejího zřizování.
- Různé výjimky pro PO poskytující veřejnou kulturní službu (nezavádění EET, hlavní činnost osvobozena od DPH).
- Návaznost smlouvy a věcí s tím souvisejících
- Ověřené právní prostředí a spolupráce se zřizovatelem. Prospěšné zákonné výjimky pro příspěvkové organizace.
- příspěvkové organizace v oblasti kultury jsou vyhovující formou - neboť nebyly zřízeny za účelem podnikání - mohou realizovat svou činnost bez výrazných omezení a hospodařit se svěřeným majetkem.
- V současné době je příspěvková organizace jedinou vhodnou právní formou, jiné se neosvědčily.
- Právní formu upravuje platná legislativa, dá se reálně pracovat se specifiky té které p, o.
- Řídí se dle zákona, stačí přenastavit některá ustanovení a pravidla

Jak vy osobně vnímáte potřebu transformace kulturních organizací?

Většina respondentů (62%) vnímá potřebu transformovat kulturní organizace (větší skupina 56% požaduje začít ihned, 6% výhledově).

37% respondentů připouští zůstat na příspěvkové organizaci, ale drtivá většina požaduje změny v pravidlech (34%).

Názor zůstat na příspěvkové organizaci byl častější u zástupců magistrátu, i když tato skupina byla početně poměrně malá.

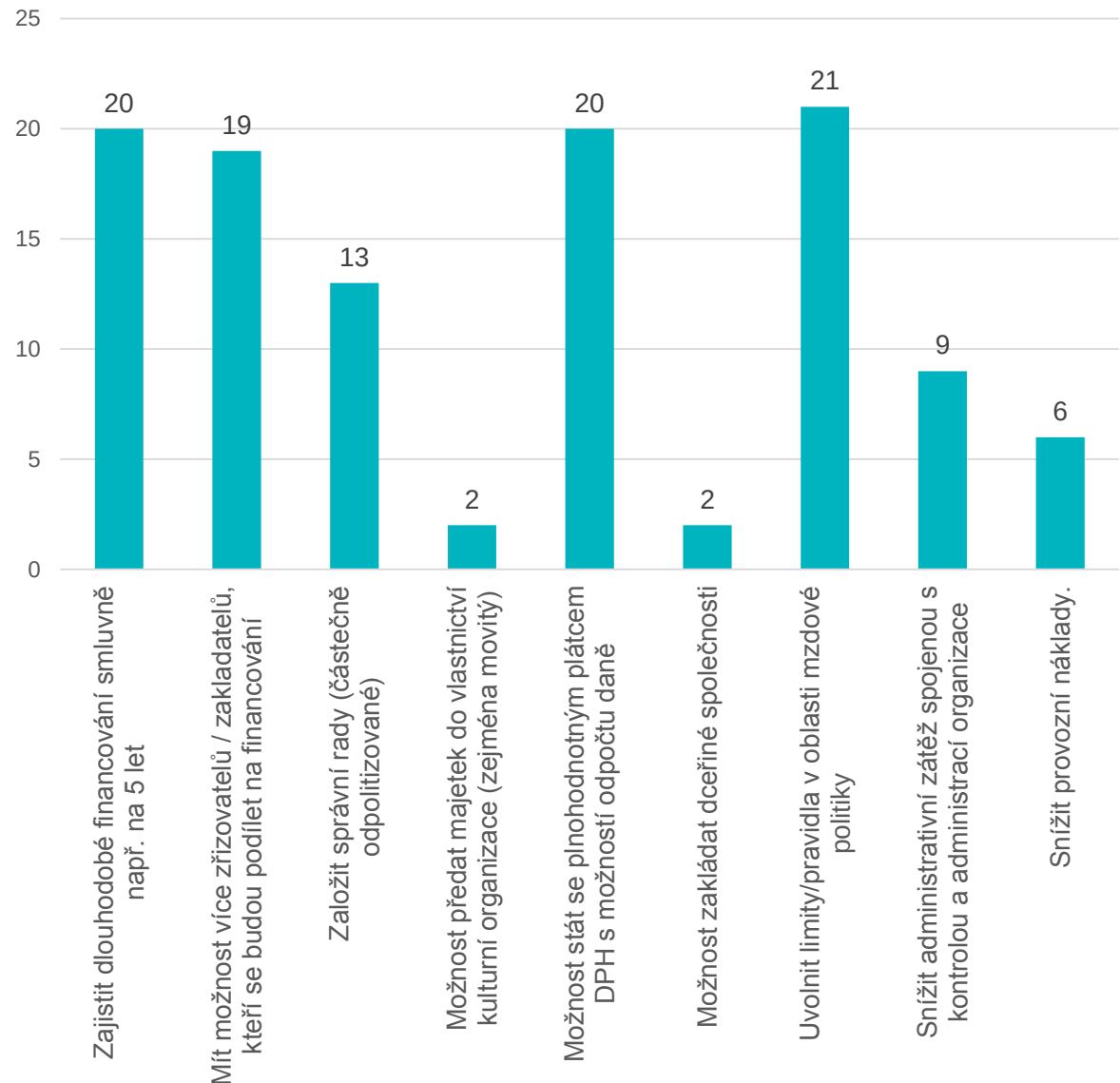


- Je potřeba realizovat transformaci kulturních organizací co nejdříve
- Je možné počkat, transformace je důležitá, ale není nyní naprosto prioritní
- Není nutné měnit právní formu. Stačí přenastavit některá ustanovení a pravidla
- Současná forma příspěvkových organizací a řízení vyhovuje
- Nevím, nedokážu posoudit

Jaké změny vycházející z transformace jsou pro Vás klíčové? – Výběr z odpovědí „velmi důležité“

Pokud vybíráme pouze z faktorů, které byly zmíněny jako „Velmi důležité“, byly nejčastěji zmiňovány přínosy:

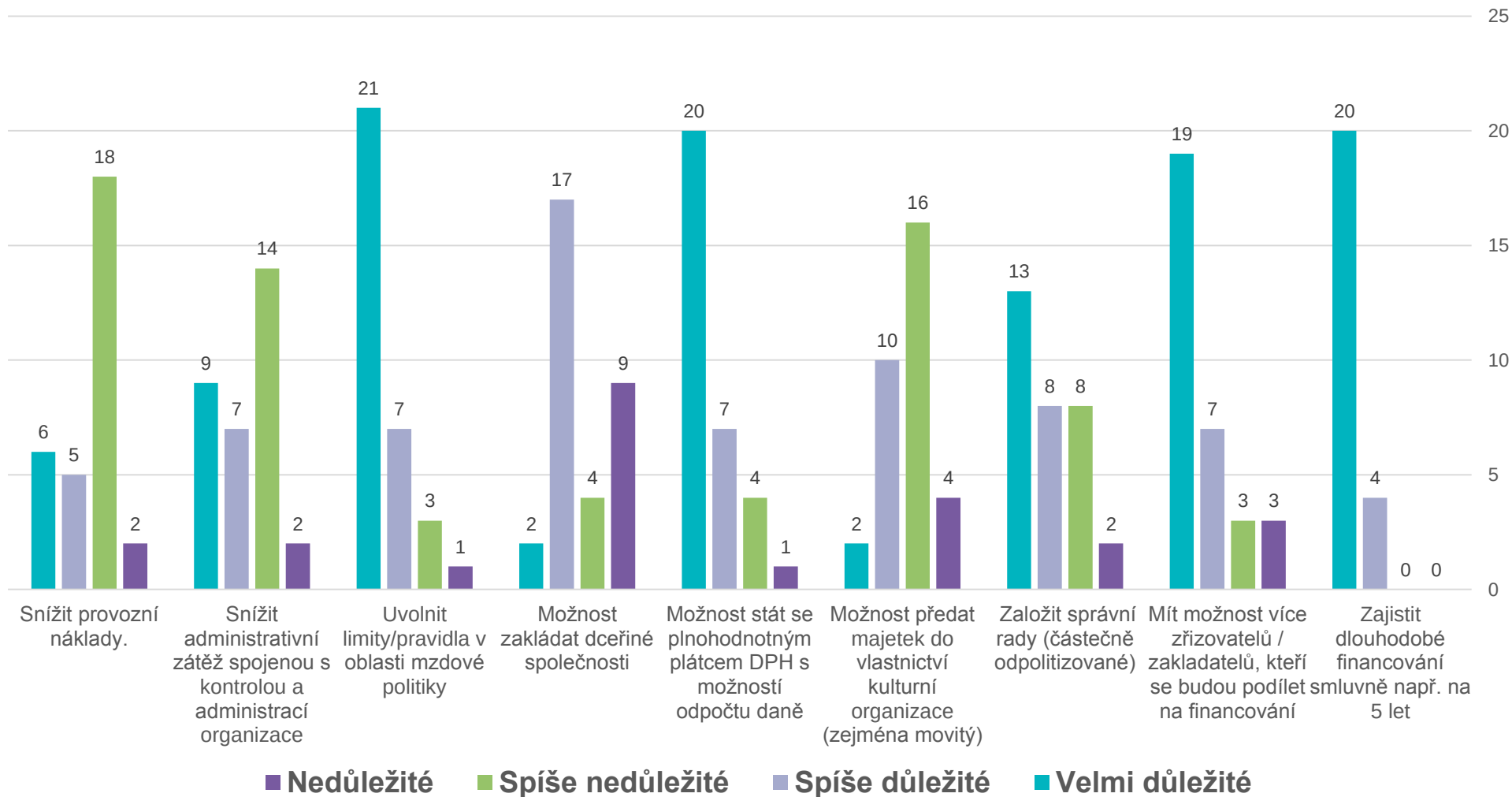
1. Uvolnit limity mzdových pravidel (smluvní mzdy)
2. Zjednodušit administrativu a legislativní výjimku u DPH
3. Zajistit více zřizovatelů
4. Zajistit víceleté financování (smlouvou)



Jaké změny vycházející z transformace jsou pro Vás klíčové? – všechna hodnocení



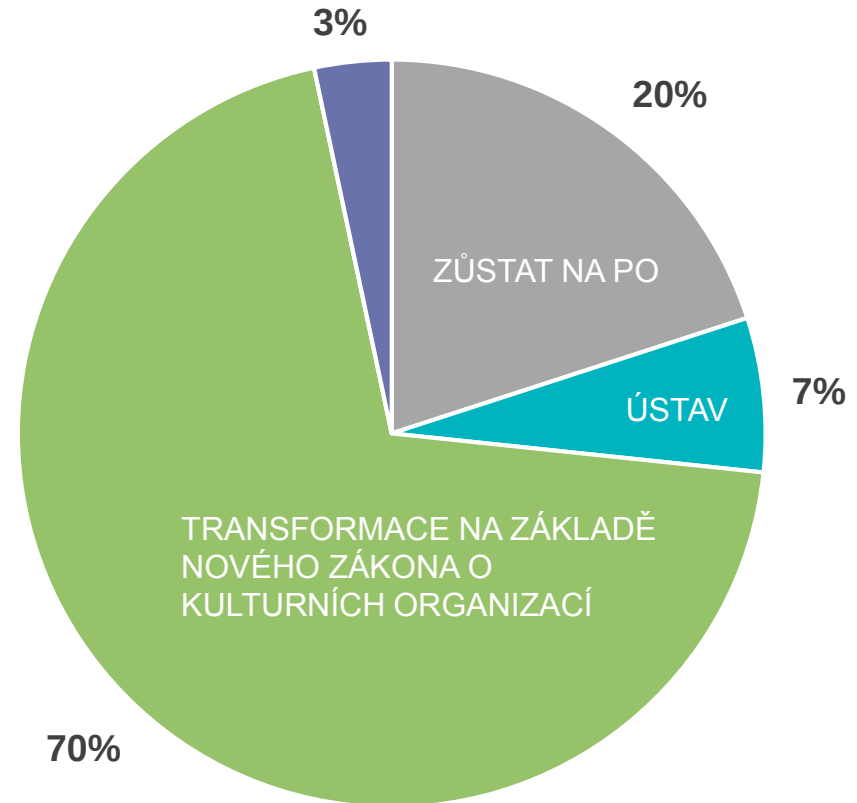
Přínosy změn transformace – hodnocení na základě dotazníku



Jaký z představených konceptů transformace preferujete?

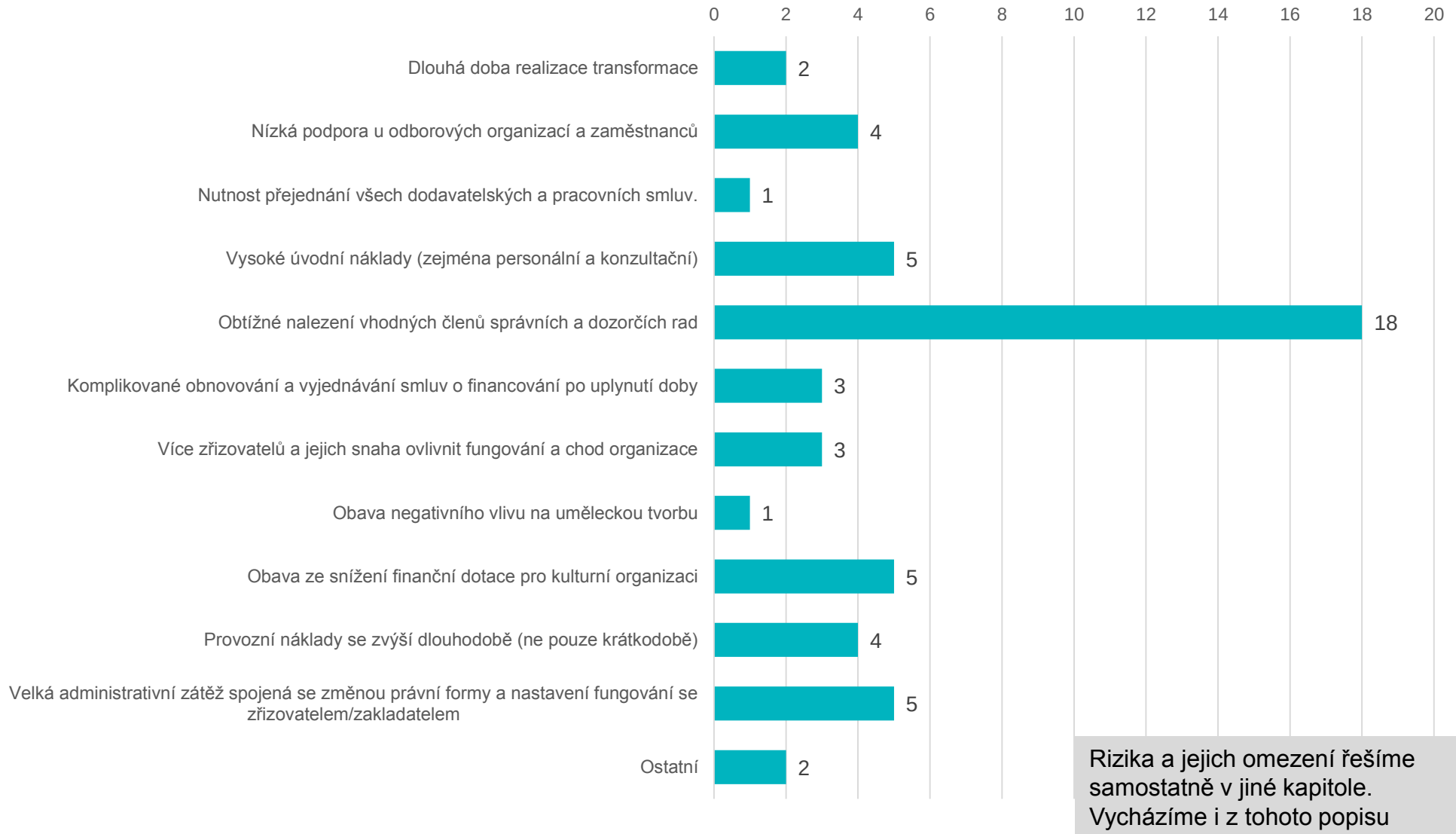


Na otázku pokud bychom transformovali kulturní organizace v Brně, jaký koncept preferujete, byl nejčastěji **zmiňovaným konceptem (70%) transformace na základě nového návrhu zákona o kulturních organizacích** (například vycházející z VKI, který sloužil jako vzor pro tuto studii). Jako alternativu respondenti uvedli i možnost **zůstat na příspěvkové organizaci (20%)** nebo přejít na ústav (7%). Pouze v jednom případě byl zmíněný interní, operativní holding jako nadstavba transformace (Národní divadlo Brno). Pro strategický holding - s možností sloučit několik kulturních organizací, nehlasoval nikdo. Tuto otázku odpovídali pouze kulturní organizace.



- Zůstat příspěvkovou organizací
- Transformovat organizaci na jinou existující právní formu - „ústav“
- Transformovat organizaci na novou právní formu, vycházející z návrhu zákona o kulturních organizacích
- Sloučit vybrané (ne všechny) organizace pod jeden tzv. Strategický holding
- Transformovat organizaci s vícero soubory či budovami do interního holdingu (operativní holding)

Vybraná transformace sebou přináší možná rizika, které jsou pro Vás nejdůležitější?



Jaké další rizika vnímáte? – Čeho se dále kulturní organizace / odbor kultury / magistrát obává? (výběr)

- Zvýšení administrativní zátěže po transformaci
- Nejasnost v oblasti přínosu tzv. odpolitizování organizací – bude to fungovat?
- V případě vytvoření větších celků (slučování organizací pod holding) administrativní problémy, vlivem sníženého dohledu zřizovatele a snížení kontrol - větší chybovost a porušování legislativy s důsledky větších nálezů např. finančního úřadu a souvisejících finančních sankcí.
- Nevyřeší se podfinancování organizací
- V případě vícero zřizovatelů velmi pravděpodobný nárůst byrokracie
- Mzdová politika a nakládání s městským majetkem
- Špatně a neodborně řízená transformace.
- Nárůst administrativní zátěže a zbyrokratizování chodu organizací v případě jejich sloučení (strategický holding – sloučení vícero forem).
- Komplikované sladění představ o fungování organizace u více zřizovatelů, náročný přechod na nová pravidla, garance financování po smluvním období, dosažení shody s odborovou organizací.
- PO plní důležitou společenskou funkci, experiment změn může znamenat zásadní dopad do kulturního dění

Rizika a jejich omezení řešíme samostatně v jiné kapitole. Vycházíme i z tohoto popisu



Vstup 3:

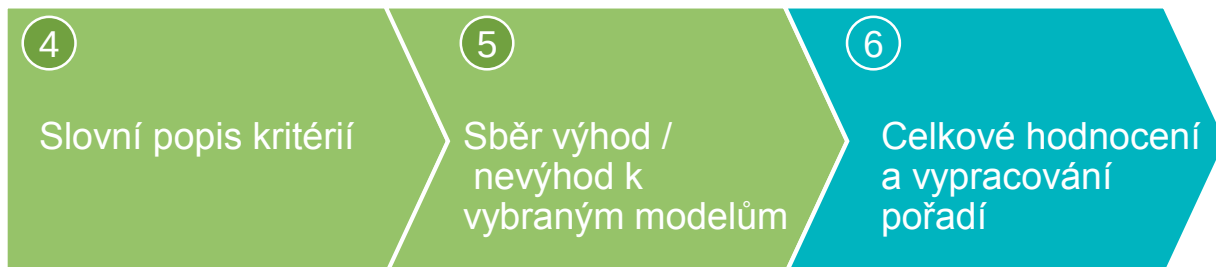
Analýza ICG

Ekonomické a právní hodnocení podle vybraných kritérií

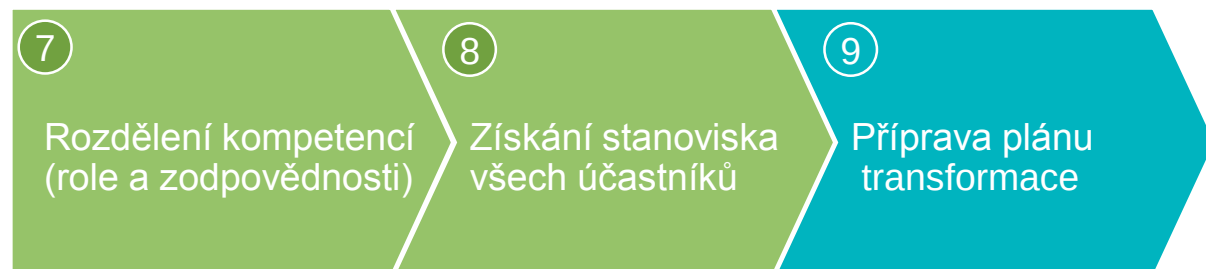
Plán vyhodnocení



**Nadefinování se
Zadavatelem
projektu**



**Hodnocení s
kulturními
organizacemi a
zadavatelem projektu**



**Spolupráce s
kulturními
organizacemi a
Zadavatelem projektu**

Společná práce ICG a Brna

Pouze ICG

Definice kritických „K.O.“ kritérií



- „K.O. kritéria“ jsou parametry, které **vždy musí vybraná varianta/koncept splňovat**. Pokud by nebyl jeden z hodnotících bodů naplněn, není možné daný model implementovat.
- Každý koncept se ohodnotí na základě K.O. kritérií – pokud by nějaký koncept některé kritérium nesplňoval, celý koncept bude prohlášen za nevhodný
- Ty koncepty, které splňují K.O. kritéria postoupí do další fáze, kde porovnáváme jednotlivé koncepty transformace na základě dalších hodnotících kritérií.

K.O. kritérium

Umělecká svoboda / nezávislost při tvorbě

Možnost více zřizovatelů / Vícezdrojové financování

Možnost získávat granty a dotace

Vylepšení současné situace (flexibilita, náklady, kvalita)

Vyhodnocení K.O. kritérií



KO kritérium		Samostatné organizace - změna formy na ústav	Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona	Strategický holding – externí holding	Operativní holding – interní holding	Příspěvková organizace - současnost
1	Umělecká svoboda / nezávislost při tvorbě	✓	✓	✓	✓	✓
2	Možnost více zřizovatelů / Vícezdrojové financování	✓	✓	✓	✓	?
3	Možnost získávat granty a dotace	✓	✓	✓	✓	✓
4	Vylepšení současné situace (flexibilita, náklady, kvalita)	✓	✓	✓	✓	✓

? – Více zřizovatelů nejde, ale technicky lze domluvit financování s více subjekty i u PO, ale ne smluvně.



- Všechny varianty, které prošly K.O. kritérii, budou dále výkonově hodnoceny **na stupnici 1 – 9**
- Toto hodnocení se bude **realizovat pro každé hodnotící kritérium**
- Každé hodnotící kritérium má svoji **důležitost – váhu**
- Pro jednodušší posouzení jsme **popsali každé kritérium slovně**, jak danou funkci naplňuje (pro každý koncept)
- Metodika: Koncepty vyhodnocujeme v ICG. Jedná se o pořad o subjektivní hodnocení, ale s přesným popisem a nezávisle několika konzultanty
- Celkové skóre reprezentuje pravděpodobnost, jak daný koncept může ovlivnit nebo naplňovat dané kritérium.

9...Koncept toto kritérium naplňuje absolutně

1...Minimálně naplňuje nebo nenaplňuje

Hodnotící kritéria - Podle čeho budeme posuzovat modely?



Hodnotící kritérium	Popis
Míra odpolitizování - kdo rozhoduje	Snížení vlivu politiků na chod organizace. Kdo a kde se rozhoduje o operativních a strategických otázkách? Orgány zapojené do rozhodování (schvalovací proces). Jak rychle a jakou formou získám potřebné rozhodnutí / schválení?
Rychlost a flexibilita rozhodování	Dokumenty nutné připravit a čas potřebný pro získání finálního rozhodnutí. Jak rychle lze získat rozhodnutí?
Administrativní zátěž pro zřizovatele	Úsilí Magistrátu s řízením kulturních organizací (a případné sdílené služby). Jak náročné (časově i finančně) je pro Magistrát řídit kulturní organizace (a případné sdílené služby)?
Nízké náklady na změnu	Výše nákladů na změnu kulturních organizací. Jak je náročné (časově i finančně) uskutečnit transformaci na vybraný model?
Rychlost Implementace změny	Jak je náročné (časově i finančně) uskutečnit transformaci na vybraný model?
Snížení provozních nákladů	Dopad na provozní náklady jednotlivých kulturních organizací. Jaký je dopad a možnosti ovlivnění provozních nákladů kulturní organizace v porovnání se stávajícím modelem?
Garance kontroly zřizovatele / zakladatele	Nastavení měřitelných ukazatelů a jejich cílů, nastavení kontroly nad hospodařením a rozhodováním strategických otázek, Garance kvality interních výkonů (řízení organizace). Jak zajistit?
Možnost kooperativního financování	Zajištění vícezdrojového financování. Kdo je zodpovědný za financování a pravděpodobnost zajištění vícezdrojového financování?
Možnost víceletého financování	Zajištění financování na více let. Znalost výše příspěvku na několik let dopředu. Jaké jsou možnosti?
Přijetí modelu kulturními organizacemi	Akceptace nového řešení/modelu kulturními organizacemi a ochota ho přijmout. Jak budou kulturní organizace "komfortní" s navrženým modelem?
Přijetí modelu zřizovatelem	Akceptace nového řešení/modelu zakladatelem / městem a ochota ho přijmout
Garance smluvních podmínek	Jistota poskytnutí finančního příspěvku každý rok. Jak je pravděpodobné, že se změní podmínky?



Kritérium	Samostatné organizace - změna formy na ústav	Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*	Strategický holding – externí holding	Operativní holding – interní holding	Příspěvková organizace - současnost
Míra odpolitizování <i>Možnost přesunout některá rozhodnutí na nepolitickou úroveň.</i>	Odpolitizování realizováno přenesením zodpovědnosti na správní radu v klíčových rozhodnutích (schválení rozpočtu, majetku, mzdové otázky). Složení správní rady může, ale nemusí být politické. Záleží na specifikaci zakládací listiny (a tedy vůli politiků realizovat odpolitizování)	Odpolitizování realizováno přenesením zodpovědnosti na správní radu v klíčových rozhodnutích (schválení rozpočtu, majetku, mzdové otázky). Složení správní rady je definováno návrhem zákona (% politiků a odborníků a způsob nominace – nominační klíč).	Odpolitizování realizováno přenesením zodpovědnosti na ředitele holdingu a správní radu (schválení rozpočtu, majetku, mzdové otázky). Složení správní rady může, ale nemusí být politické. Záleží na specifikaci zakládací listiny / definici zákonem.	Odpolitizování realizováno přenesením zodpovědnosti na ředitele holdingu a správní radu (schválení rozpočtu, majetku, mzdové otázky). Složení správní rady může, ale nemusí být politické. Záleží na specifikaci zakládací listiny / definici zákonem	Odpolitizování není – vybraná rozhodnutí (např. v oblasti majetku) dělá Rada nebo zastupitelstvo města Brna.
Rychlost rozhodnutí <i>Orgány zapojené do rozhodování (schvalovací proces). Jak rychle a jakou formou získám potřebné rozhodnutí / schválení?</i>	Většinu rozhodnutí dělá ředitel (dle práv, povinností a finančních limitů nastavených v zakládací listině), správní rada schvaluje důležitá rozhodnutí (rozpočet, majetek, mzdy)	Většinu rozhodnutí dělá ředitel (dle práv, povinností a finančních limitů nastavených ve zřizovací listině a ukotvených návrhem zákona o VKI), správní rada schvaluje důležitá rozhodnutí (rozpočet, majetek, mzdy dle návrhu zákona o VKI)	Ředitel holdingu schvaluje strategii dceřiných organizací. Většinu rozhodnutí dělá ředitel. Správní rada schvaluje důležitá rozhodnutí (rozpočet, majetek, mzdy). Schválení od zakladatele (např. ohledně svěřeného majetku) je komplikovanější – skrze jednu úroveň navíc.	Ředitel holdingu schvaluje strategii dceřiných organizací. Většinu rozhodnutí dělá ředitel. Správní rada schvaluje důležitá rozhodnutí. Schválení od zakladatele (např. ohledně svěřeného majetku) je komplikovanější – skrze jednu úroveň navíc.	Většinu rozhodnutí dělá ředitel (dle Zásad vztahu k příspěvkovým organizacím), Rada města Brna schvaluje důležitá rozhodnutí (rozpočet, majetek)

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu



Kritérium	Samostatné organizace - změna formy na ústav	Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*	Strategický holding – externí holding	Operativní holding – interní holding	Příspěvková organizace - současnost
Administrativní zátěž pro zřizovatele <i>Úsilí Magistrátu s řízením kulturních organizací (a případné sdílené služby). Jak náročné (časově i finančně) je pro Magistrát řídit kulturní organizace (a případné sdílené služby)?</i>	Správní rada přebírá vybrané kontrolní a schvalovací funkce zakladatele. Kulturní odbor provádí kontrolu hospodaření každý rok a podporuje přípravu víceletého financování. Zajišťuje správu a údržbu majetku. Schválení od zakladatele (např. ohledně svěřeného majetku) je komplikovanější – skrze jednu úroveň navíc.	Správní rada přebírá vybrané kontrolní a schvalovací funkce zakladatele. Kulturní odbor provádí kontrolu hospodaření každý rok a podporuje přípravu víceletého financování. Zajišťuje správu a údržbu majetku. Schválení od zakladatele (např. ohledně svěřeného majetku) je komplikovanější – skrze jednu úroveň navíc.	Holding přebírá vybrané kontrolní a strategické funkce zakladatele, resp. kulturního odboru Přesto kulturní odbor provádí kontrolu hospodaření každý rok a podporuje přípravu víceletého financování. Zajišťuje správu a údržbu majetku. Je potřeba založit a komunikovat se správní radou.	Holding přebírá vybrané kontrolní a schvalovací funkce zakladatele, resp. kulturního odboru. Kulturní odbor provádí kontrolu hospodaření každý rok a podporuje přípravu víceletého financování. Zajišťuje správu a údržbu majetku. Schválení od zakladatele (např. ohledně svěřeného majetku) je komplikovanější – skrze jednu úroveň navíc.	Kulturní odbor: Zajišťuje každoroční přípravu rozpočtu příspěvkových organizací. Zajišťuje správu a údržbu majetku. Přebírá informace a podklady od kulturní organizace, připravuje podklady pro rozhodnutí Radou města Brna (rozpočet, provozní rozhodnutí) a informuje organizaci o výsledku rozhodnutí.
Náklady a rychlost změny <i>Výše nákladů a časová náročnost transformace kulturních organizací. Jak je náročné (časově i finančně) uskutečnit transformaci na vybraný model?</i>	Náklady na založení nové právní formy, sestavení správní rady. Realizovatelné ve stávajícím právním prostředí. Relativně rychlá změna a nízké náklady, jelikož organizace jsou stále samostatné (vyšší než dnešní situace)	Náklady na založení nové právní formy, sestavení správní rady. Nutné vyčkat na schválení připravovaného zákona. Relativně nízké náklady, ale změna bude delší – musí se vyčkat na schválení zákona, resp. příslušných novel.	Vyšší náklady a čas na založení nové právní formy, založení holdingu, sestavení správních rad. Realizovatelné ve stávajícím právním prostředí, pokud je vybraná právní forma ústav. V případě nové právní formy navíc nutné vyčkat na schválení navrhovaného zákona.	Vyšší náklady na založení nové právní formy, založení holdingu, sestavení správních rad. Realizovatelné ve stávajícím právním prostředí, pokud je vybraná právní forma ústav. V případě nové právní formy nutné vyčkat na schválení navrhovaného zákona.	Beze změny.

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu



Kritérium	Samostatné organizace - změna formy na ústav	Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*	Strategický holding – externí holding	Operativní holding – interní holding	Příspěvková organizace - současnost
Provozní náklady <i>Dopad na provozní náklady kulturních organizací. Jaké jsou možnosti ovlivnění provozních nákladů kulturní organizace v porovnání se stávajícím modelem?</i>	Mírné navýšení provozních nákladů v porovnání se současným stavem spojené se zřízením správní rady. U samostatných organizací komplikovaná koordinace při sdílení služeb a tedy malá možnost získat úspory z rozsahu.	Mírné navýšení provozních nákladů v porovnání se současným stavem spojené se zřízením správní rady. U samostatných organizací komplikovaná koordinace při sdílení služeb a tedy malá možnost získat úspory z rozsahu.	Navýšení provozních nákladů v porovnání se současným stavem spojené se zřízením holdingu a správních rad ve střednědobém horizontu. Z dlouhodobého hlediska existuje příležitost pro využití synergických efektů a sdílení služeb, které by měly vést ke snížení provozních nákladů.	Výraznější navýšení v prvotní fázi provozních nákladů (v porovnávání variantách) v porovnání se současným stavem spojené se zřízením holdingu a správních rad a se zřízením ekonomického odd. jednotlivých dceřiných organizací ve střednědobém horizontu. Z dlouhodobého hlediska umožňuje zakladateli získat konsolidovaný přehled o nákladech a výnosech a tak efektivněji řídit provoz jednotlivých scén/provozů.	Beze změny.
Garance kontroly zřizovatele / zakladatele Nastavení měřitelných ukazatelů a cílů, nastavení kontroly. Garance kvality interních výkonů (řízení organizace). Jak zajistit?	Část kontrolních funkcí přenesena na správní radu. Kontrola zajištěna přes ukazatele a cíle definované v zakládací listině. Plány a cíle nastavuje kulturní odbor při dohodě o financování společně s podmínkami poskytování dotace pro každou kulturní organizaci.	Část kontrolních funkcí ukotvených v návrhu zákona o VKI přenesena na správní radu. Kontrola zajištěna přes ukazatele a cíle definované ve zřizovací listině. Plány a cíle nastavuje kulturní odbor při dohodě o financování společně s podmínkami poskytování dotace pro každou kulturní organizaci.	Část kontrolních funkcí přenesena na holding a jeho správní radu. Kontrola zajištěna přes ukazatele a cíle definované v zakládací listině. Plány a cíle nastavuje kulturní odbor při dohodě o financování holdingu s podmínkami poskytování dotace pro holding. Ukazatele a cíle pro dceřiné společnosti nastavuje holding.	Část kontrolních funkcí přenesena na holding a jeho správní radu. Kontrola zajištěna přes ukazatele a cíle definované v zakládací listině. Plány a cíle nastavuje kulturní odbor při dohodě o financování holdingu s podmínkami poskytování dotace pro holding. Ukazatele a cíle pro interní organizace nastavuje holding.	Náročné pro zakladatele – nutnost kontrolovat každou organizaci samostatně a nastavovat roční plány a cíle pro každou organizaci zvlášť.

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu



Kritérium	Samostatné organizace - změna formy na ústav	Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*	Strategický holding – externí holding	Operativní holding – interní holding	Příspěvková organizace - současnost
Možnost získat více finančních zdrojů s garancí na delší dobu Zajištění vícezdrojového financování. Kdo je zodpovědný za financování a zajištění vícezdrojového a víceletého financování?	Zakladatel/zakladatelé zajišťují financování kulturní organizace. Povinnosti zakladatele ohledně financování jsou vyspecifikované v zakládací listině (víceleté i vícezdrojové financování je zajištěné zakládací listinou).	Zřizovatel/zřizovatelé zajišťují financování kulturní organizace. Povinnosti zřizovatele ohledně financování jsou uzákoněny v návrhu zákona o VKI (víceleté i vícezdrojové financování je zajištěné zákonem).	Zakladatel/zakladatelé společně s ředitelem holdingu zajišťuje financování holdingu. Dceřiné společnosti mohou samostatně žádat o granty či další dotace. Víceleté financování zajištěné.	Zakladatel/zakladatelé společně s ředitelem holdingu zajišťuje financování holdingu. Dceřiné společnosti mohou samostatně žádat o granty či další dotace. Víceleté financování zajištěné.	Zřizovatel zajišťuje financování.
Přijetí modelu kulturními organizacemi Akceptace nového řešení kulturními organizacemi a ochota ho přijmout. Jak budou kulturní organizace "komfortní" s navrženým modelem?	Vazba na zakladatele zůstává zachována. Zakládací listina umožňuje nastavit pravidla víceletého financování. Větší flexibilita v nastavení mezd. Příliš velká flexibilita v zakládací listině. Obava z přijetí odbory – příliš velká flexibilita v otázce smluvních mezd a nejistota. Možnost zneužití zakládací listiny vzhledem k velké flexibilitě a nastavení odlišných pravidel pro různé kulturní organizace.	Vazba na zřizovatele zachována. Zákonem ukotvené smluvní financování kulturní organizace. Obava z přijetí odbory – částečné garance vycházející z ukotvení v návrhu zákona o VKI. Jedná se o návrh zákona, který bude schválen ve střednědobém výhledu.	Nově vzniklý holding vkládá novou úroveň mezi zakladatele a samotnou kulturní organizaci. Obava ze ztráty vazby na město. Koncentrace moci v roli ředitele holdingu. Obava ze ztráty samostatnosti, snížení kvality služeb poskytovaných holdingem, zvýšení provozních nákladů. Obava z přijetí odbory.	Vazba na zakladatele zůstává zachována. Mění se vnitřní fungování organizace. Obava z čistě ekonomického řízení kulturní organizace (bez ohledu na uměleckou kvalitu). Obava z přijetí odbory.	Beze změny. Ačkoliv se nemění pravidla, tedy není možné odstranit některé problémy PO, odbory a i někteří zástupci kulturních organizací mohou považovat model za přijatelný.

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu



Kritérium	Samostatné organizace - změna formy na ústav	Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*	Strategický holding – externí holding	Operativní holding – interní holding	Příspěvková organizace - současnost
Přijetí modelu zakladatelem / zřizovatelem Akceptace nového řešení/modelu zakladatelem / městem a ochota ho přijmout	Vazba na kulturní organizace zůstává zachovaná, stejně jako samostatnost kulturních organizací. Možnost zajištění víceletého financování. Zřízení správních rad – obava z nekompetentnosti členů a navýšení provozních nákladů.	Vazba na kulturní organizace zůstává zachovaná, stejně jako samostatnost kulturních organizací. Možnost zajištění víceletého financování. Zřízení správních rad – nominační klíč uzákoněn, obava z navýšení provozních nákladů.	Zřizovatel má nepřímou vazbu na kulturní organizace. Přímou vazbu má na strategický holding, který zastřešuje kulturní organizace. Možnost zajištění víceletého a vícezdrojového financování.	Vazba na kulturní organizace zůstává zachovaná, stejně jako jejich samostatnost. Zřizovatel má k dispozici přehlednější a detailnější informace o chodu organizace. Možnost víceletého a vícezdrojového financování. Z pohledu zřizovatele minimální změna.	Zřizovatel, magistrát, iniciuje změnu, tedy udělat transformaci. Odpolitizování, zajištění kooperativního financování a dlouhodobě smluvně zajistit financování jsou hlavními motivátory změnit současný stav.
Garance stejných podmínek dlouhodobě Jak daný koncept zajistí stejné podmínky pro všechny organizace a garanci do budoucna.	Pro každou organizaci může existovat odlišné nastavení základních parametrů. Velké riziko vzniku různých variant.	Mnoho parametrů fungování je ukotveno v zákoně, stále nutné některé body nastavit ve zřizovatelské smlouvě.	Odvíjí se od právní formy holdingu (ústav vs. nová právní forma)	Odvíjí se od právní formy holdingu (ústav vs. nová právní forma)	Většina parametrů ukotvena v zákoně, existující metodiky a regulativy.

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu



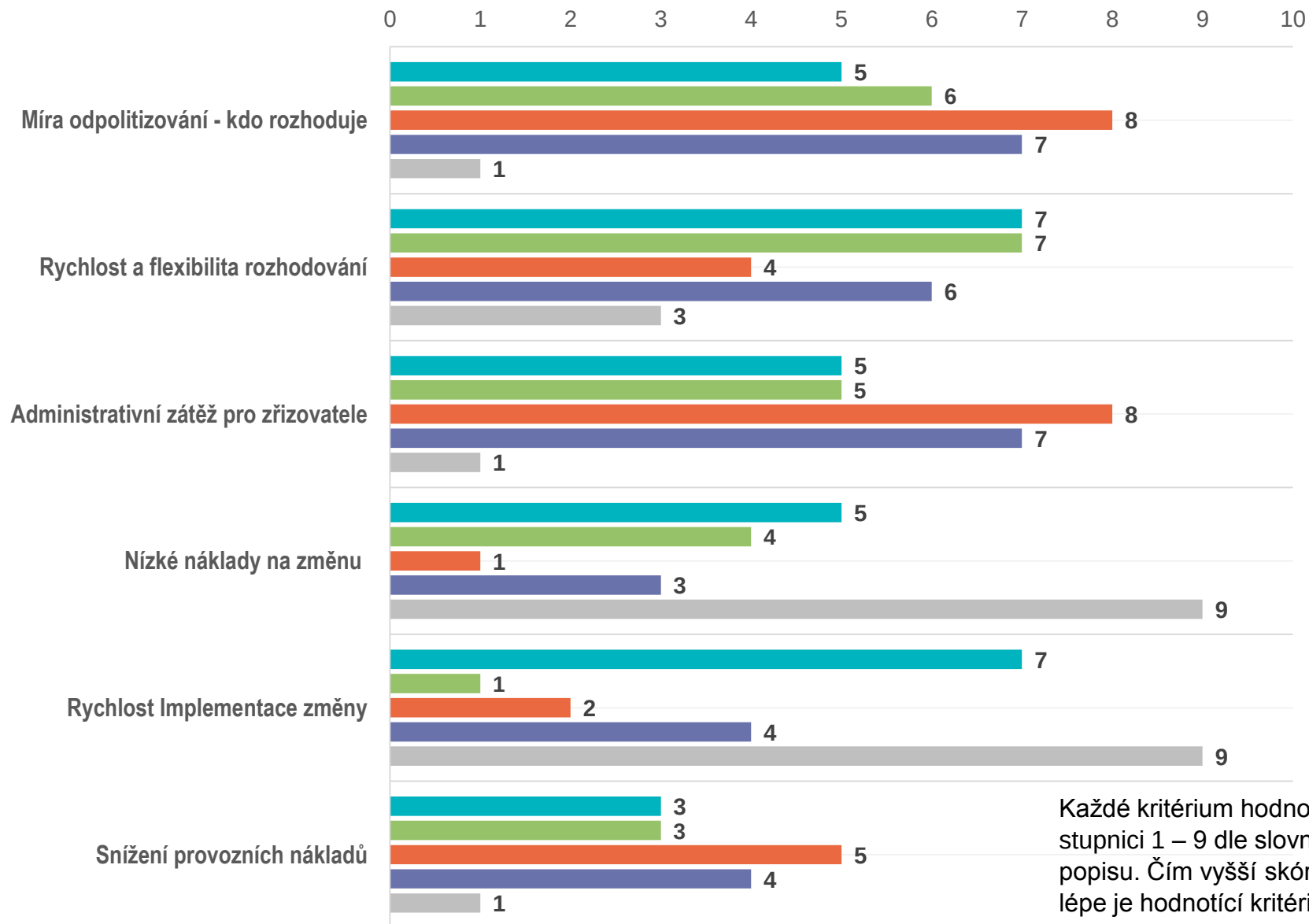
Vlastní vyhodnocení – ICG studie

Celkové hodnocení konceptů – porovnání kritérií



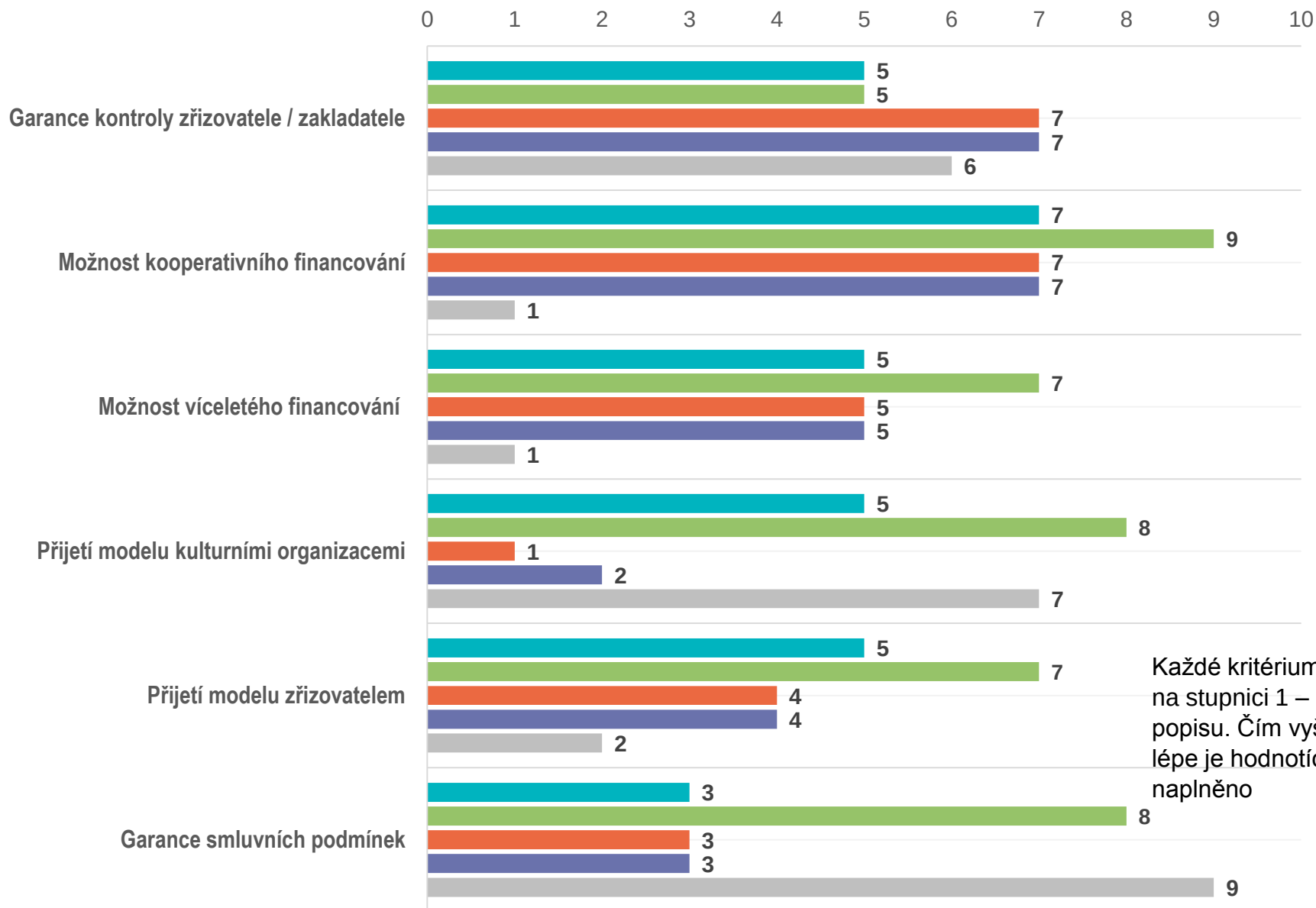
	váha	Samostatné organizace - změna formy na ústav	Samostatné organizace - transformace na základě nového zákona*	Strategický holding - sloučení	Operativní holding – interní holding	Příspěvková organizace - současnost
Míra odpolitizování - kdo rozhoduje	5	5	6	8	7	1
Rychlost a flexibilita rozhodování	3	7	7	4	6	3
Administrativní zátěž pro zřizovatele	5	5	5	8	7	1
Nízké náklady na změnu	7	5	4	1	3	9
Rychlost Implementace změny	5	7	1	2	4	9
Snížení provozních nákladů	5	3	3	5	4	1
Garance kontroly zřizovatele / zakladatele	7	5	5	7	7	6
Možnost kooperativního financování	9	7	9	7	7	1
Možnost víceletého financování	9	5	7	5	5	1
Přijetí modelu kulturními organizacemi	7	5	8	1	2	7
Přijetí modelu zřizovatelem	9	5	7	4	4	2
Garance smluvních podmínek	5	3	8	3	3	9
Součet (vážený průměr)		394	462	349	371	304

Vyhodnocení jednotlivých kritérií (1)



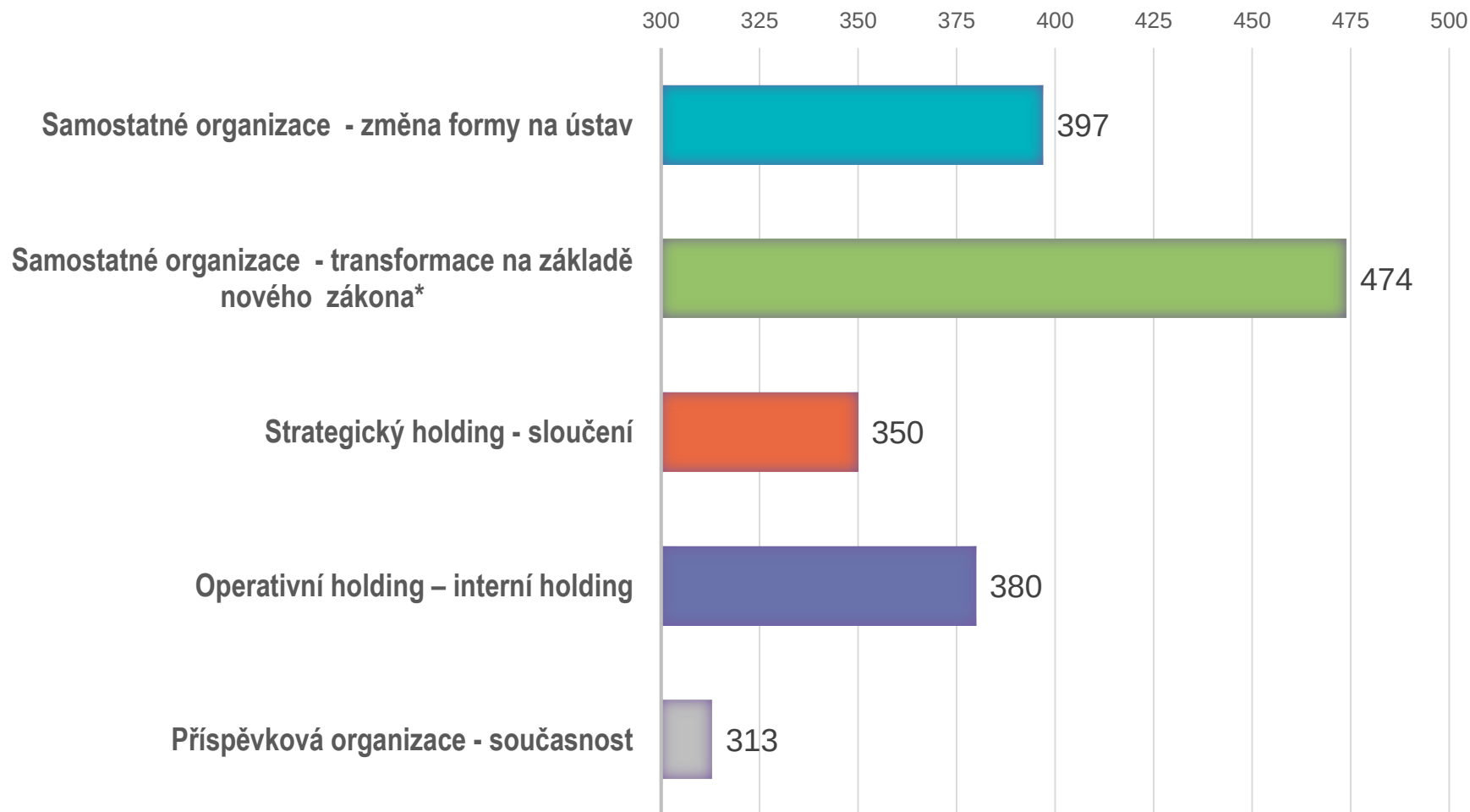
Každé kritérium hodnotíme na stupnici 1 – 9 dle slovního popisu. Čím vyšší skóre, tím lépe je hodnotící kritérium naplněno

Vyhodnocení jednotlivých kritérií (1)



Každé kritérium hodnotíme na stupnici 1 – 9 dle slovního popisu. Čím vyšší skóre, tím lépe je hodnotící kritérium naplněno

Celkové hodnocení konceptů – sumární výsledek

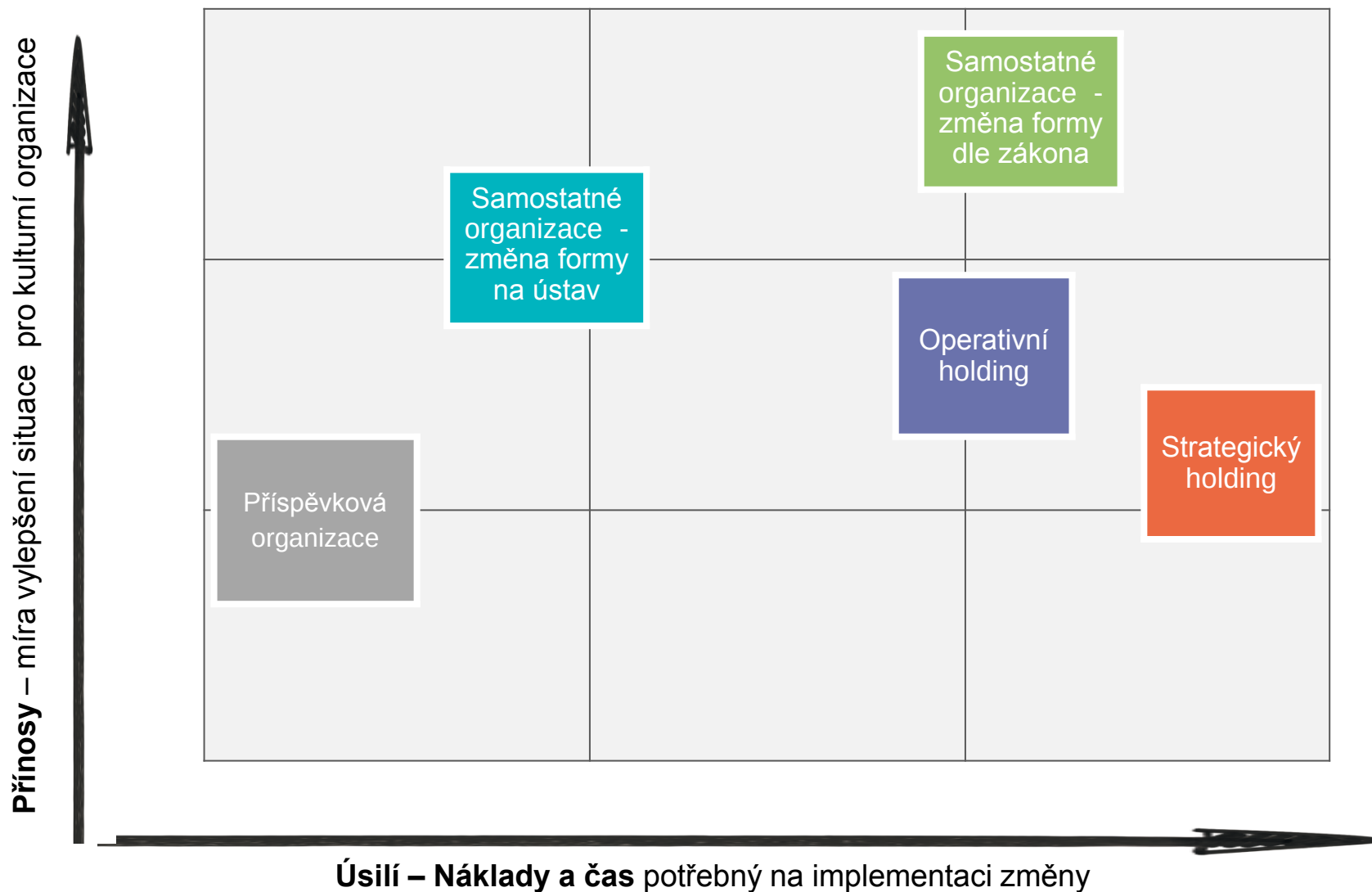


Poznámka: Čím delší je sloupec, tím lépe byla varianta vyhodnocena

Poznámka: Operativní holding je alternativa, která není vhodná pro všechny organizace (viz. Zhodnocení a popis konceptů)

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

Celkové hodnocení konceptů – porovnání přínosů a úsilí



Vyhodnocení: TOP 1 - Samostatné organizace transformované na základě nového zákona o kulturních institucích

- Nejvhodnější koncept pro kulturní organizace se jeví varianta založená na základě **vlastního zákona o kulturních institucích**. Nejvyšší skóre získala primárně díky:
 - Možnosti smluvního **vícezdrojového financování** (se státem, krajem) ukotveného v zákonu
 - **Standardizaci a ukotvení parametrů zákonem** (všechny kulturní organizace budou pracovat na základě obdobných podmínek, ukotvených v zákoně např. klíč k nominaci do správní rady, doba trvání smluv o financování...)
 - Obecné **přijatelnosti kulturními organizacemi** a dlouhodobému očekávání tohoto zákona
- **Nevýhodou**, která snižovala celkové hodnocení, je fakt, že zákon není schválený, resp. je ve formě návrhu (tedy **horší skóre doby implementovatelnosti**). Komplexita vzniká i tím, že zákon musí být schválen s návaznou změnou jiných zákonů (změny v daňové a pracovně-právní oblasti), což může být problematické.

Celkově DOPORUČENO jako forma pro Transformaci

Vyhodnocení: TOP 2: Samostatné organizace - změna formy na právní formu „ústav“



- Další použitelný koncept pro transformaci kulturních organizací je změna příspěvkových organizací na **právní formu ústav** při zachování samostatnosti jednotlivých organizací. Tato právní forma je velmi flexibilní a odstraňuje některé nevýhody příspěvkových organizací. **Vysoké hodnocení tento koncept získal díky:**
 - Možnosti **vícezdrojového financování** (se státem, krajem...), které není zákonem vyloučené
 - Vyrovnané (vylepšené) parametry jako: přesunutí rozhodování částečně na správní rady a ředitele, možnost smluvních mezd, vlastnit movitý (ale teoreticky i nemovitý) majetek
 - Relativní **rychlost změny – právní forma je již nadefinovaná**
- **Nevýhodou**, která snižovala celkové hodnocení, je fakt, že: většina pravidel je určena Zakládací listinou, která teoreticky může být všude jiná. Tato nejednotnost v podmínkách a **chybějící „ukotvení“ důležitých aspektů se může projevit i v různorodých podmínkách** způsobující nedorozumění.

Celkově DOPORUČENO jako forma pro Transformaci



- Určitou alternativou pro specifické organizace může být **reorganizace jedné organizace do tzv. operativního holdingu**. Nutno upozornit, že tato forma je prakticky vhodná pouze pro větší kulturní organizace s více soubory, budovami ve správě. Varianta je pozitivně hodnocena zejména v parametrech:
 - **Efektivnější řízení/kontrola** – možnost znát jednotkové náklady, transparentnost využití zdrojů
 - Vyrovnané (vylepšené) parametry stejné jako u ústavu či nové právní formy
 - Možnost snížení provozních nákladů ve střednědobém horizontu (prvotní náklady jsou vyšší)
- **Nevýhody** snižující hodnocení jsou: **vysoké prvotní náklady** (každá sub-organizace má vlastního ředitele, ekonoma a další personální podporu). Komplikované je nastavení interních cen výkonů.
- Rovněž je zde **dlouhá doba implementace** a přijetí kulturními organizacemi není vždy automatické (zde je nutné připomenout, že tato forma je pouze pro úzkou skupinu největších kulturních organizací typicky s počtem zaměstnanců nad 400)

**Celkově DOPORUČENO jako forma pro Transformaci
(ale nelze použít plošně)**

Vyhodnocení: Strategický holding – sloučení vícero organizací do holdingu



- Alternativa sloučení několika kulturních organizací do holdingové struktury (tzv. strategický holding) **není vhodnou formou v současnosti pro město Brno**. Nízké skóre bylo ovlivněno faktory:
 - **Dlouhá implementační fáze** – nastavení holdingové struktury je dlouhodobý proces v řádu několika let. Tento proces sebou nese i vysoké prvotní náklady na právní a konzultační služby a zejména zvýšené personální náklady (i když dle zkušeností v delším horizontu lze dosáhnou efektivnějšího provozu).
 - **Negativní postoj kulturních organizací**, kde je obava na přetrhání dlouholetých osobních vazeb, přidání úrovně do rozhodování, určitá konkurence v některých, zejména prodejních činnostech a technické komplikovanosti najít ředitele pro vícero organizací spravedlivě hájící zájmy všech.
- Výhody Strategického holdingu mohou být v pohledu vysoké autonomie celého holdingu (kdy existuje méně organizací). Tím se snižuje administrativní zátěž pro zřizovatele na kontrolu a řízení.

Nedoporučeno pro Transformaci

Vlastní vyhodnocení jednotlivých konceptů – manažerské shrnutí



Koncepty, které jsou realizovatelné s přínosem

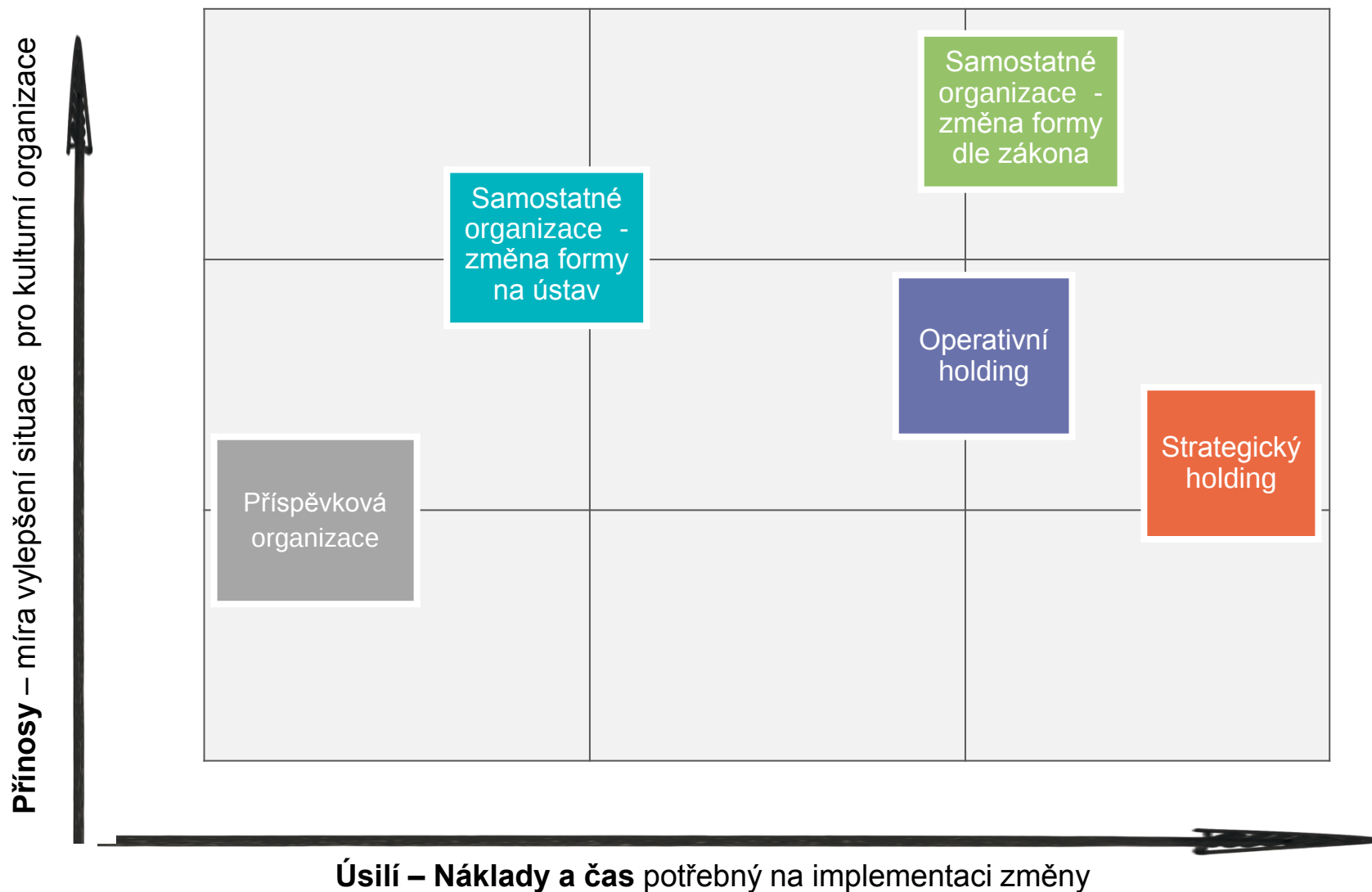
1. **Samostatné kulturní organizace** transformované na základě nového zákona
2. **Samostatné kulturní organizace** - změna formy na ústav
3. **Operativní holding*** – interní holding

Koncepty, které jsou nedoporučované pro transformaci

1. **Strategický holding** – externí holding sloučením několika organizací

* Tato varianta je technicky možná pouze pro velké více-souborové organizace

Celkové hodnocení konceptů – porovnání přínosů a úsilí





- Z pohledu všech analýz se ukazuje, že **příspěvková organizace v současném nastavení není ideální a hlavně efektivní formou pro kulturní organizace**. Určitou výhodou je stále garance financování a stabilita fungování. Tedy doporučujeme transformovat kulturní organizace.
- Naše **primární doporučení je pokračovat v podpoře schválení zákona o kulturních organizacích*** a v případě pozitivního přijetí ze strany zákonodárců, transformovat vybrané organizace na tuto novou právní formu (včetně právní formy). Tento koncept, který ukotvuje vybrané klíčové potřeby kulturních organizací zákonem, je dlouhodobým řešením.
- Je však nutné zvážit a rozhodnout **časové hledisko transformace**, tedy kdy je potřeba realizovat Transformaci (zajímavý je pohled z dotazníků mezi Kulturními organizacemi a Magistrátem, kdy 56% respondentů preferuje zahájit transformaci okamžitě). Je rovněž nutné sledovat vývoj ohledně nového zákona.
- Pokud je potřeba transformaci realizovat bez legislativních změn, začít ihned nebo pokud zákon o kulturních organizacích nebude v programových prioritách MK, doporučujeme zvolit alternativu v podobě transformace na **právní formu ústav**. Zde je však důležité uvědomit si některá omezení (viz dále).
- Je důležité zmínit, že **ne všechny organizace je potřeba transformovat a mohou zůstat na formě Příspěvkové organizace**. Transformace je často považovaná za alternativní proces pro vybrané organizace. Menší organizace, nebo tam, kde nyní dochází k provozním změnám (např. Filharmonie Brno, kde se nyní staví nová koncertní síň), je lepší ponechat na současné právní formě.

* Vycházíme z návrhu zákona o VKI ve znění předloženém Senátu



- Ostatní současné právní formy jsme vyhodnotili jako nevhodné pro transformaci. Formu **akciové společnosti** jsme vyloučili jako příliš robustní a komplikovanou pro potřeby kulturní organizace. Soukromoprávní **forma s.r.o.** může být vnímána jako **příliš radikální s riziky nemožnosti čerpat některé granty a omezeného ručení**. Forma neziskového s.r.o. používaná v Evropě v našem právním rámci neexistuje.
- Pokud bude realizována transformace na ústav (rozhodnutím města Brna), doporučujeme věnovat velkou pozornost **Zakládací listině**, která je pro tuto „volnější“ formu klíčová. Její **obsah by mohl/měl reflektovat návrhy v novém zákonu o kulturních organizacích** (klíč pro nominaci a fungování správní rady, nominování ředitelů, správa majetku, doporučené lhůty..). To částečně zajistí standardizaci podmínek a teoreticky jednodušší přechod v případě přijetí nového zákona o kulturních organizacích. Co se správy majetku týká, doporučujeme, aby movitý majetek zůstal majetkem zřizovatele a byl organizacím pronajat, popř. svěřen k užívání. Movitý majetek pro zjednodušení nakládání a hospodaření s ním doporučujeme vložit do nové organizace.
- I při rozhodnutí transformovat **na novou právní formu definovanou zákonem o kulturních organizacích**, doporučujeme začít s transformačními kroky, které mohou být realizovány před schválením zákona. Zaměřit se na detailní analýzy potřeb, analýzu dodavatelů a jejich smluv, procesní a mzdové audity a tvorba návrhů dopadu po transformaci.
- Co nejdříve by Magistrát měl začít **monitorovat situaci a zjišťovat možnosti kooperativního financování**. Tento proces je dlouhodobější a je důležitým vstupem pro přípravu zakládacích/ zřizovacích smluv (toto riziko bylo i potvrzeno průzkumem (dotazníkem), kdy 13% účastníků vnímá vyjednávání o kooperativním financování jako komplikované)



- Stejně tak je potřeba **připravit plán a strategii správních rad**. Je to jedno z rizik transformace (V dotazníku bylo pojmenováno jako největší riziko implementace). Akceptovat nominační klíč a pravidla (buď v zakládací listině nebo zákonem) je pouze premisa. Je potřeba najít vhodné kandidáty, kteří budou ochotní a motivováni aktivně fungovat, doporučovat a schvalovat klíčová rozhodnutí. Je potřeba počítat s náklady na odměnu. 78% respondentů v průzkumu zmínilo nalezení vhodných kandidátů jako obtížné.
- Samotná transformace je **dlouhodobý proces v horizontu až 24 - 36 měsíců**. Město Brno musí počítat rovněž s **alokováním rozpočtu v řádech několika milionů korun** (odhad nákladů bude záviset na alokaci externích poradců vůči interním zdrojům. ICG odhaduje náklady na min. 5 - 7 mil Kč na jednorázové projektové právní služby, konzultační služby a daňové poradenství. Tato částka však neobsahuje interní náklady a náklady na „transformační tým“. Odměnou by měl být efektivnější systém zajišťující možnost dalších zdrojů financování (kooperativní financování) a postupné zefektivnění provozu kulturních organizací.
- Je potřeba **zvážit možnost vytvořit interního tzv. „operativního holdingu“**. Tato speciální organizační forma je realisticky možná pouze pro velká vícesouborová divadla, v případě města Brna pravděpodobně **pouze Národní divadlo Brno**, které splňuje podmínky svojí komplexností a velikostí. Toto je dlouhodobý proces a musí být podmíněn změnou právní formy, která umožní vytvoření holdingu. Spuštění tohoto procesu by měla předcházet analýza nákladů a je nutné počítat s vyššími prvotními náklady (provozní a mzdové).



- Po detailní analýze potřeb by zakladatel měl **připravit návrh financování na období např. 5ti let. Garance toku finančních prostředků** je jedna z nejčastěji zmiňovaných výhod transformace a odlišnost od modelu příspěvkových organizací. Toto je velmi důležitý akt, jelikož zakladatel se zavazuje dlouhodobě financovat (závazek na straně města Brna), ale existuje zde i závazek kulturní organizace s prostředky vyjít i v případě neočekávaných situací.
- I pro existující právní formu **ústav** je **doporučeno iniciovat několik legislativních změn** (viz právní analýza). Tyto změny nejsou bezpodmínečně nutné pro transformaci a jsou relevantní pouze v případě možnosti, že nová právní forma na základě zákona o kulturních organizací nebude realizována)
- Změny lze dělat i nyní – změnou **Zásad vztahu orgánů statutárního města Brna k příspěvkovým organizacím** hlavně navýšením limitů lze docílit efektivnějšího nakládání s majetkem (a snížit administrativní zátěž organizace). Zároveň provedení interního auditu kontrolních mechanismů ve vztahu kulturního odboru k příspěvkovým organizacím, s cílem minimalizovat množství reportů a zpráv, by vedlo ke snížení administrativní zátěže kulturních organizací. Za zvážení stojí závazné přijetí a plnění střednědobého výhledu, který kulturní organizace připravují (strategický rozvoj a obnova majetku).
- **Strategický holding jsme** jako vhodný koncept pro transformaci kulturních organizací **vyloučili** z důvodu vysoké koncentrace zodpovědnosti do rukou ředitele a s tím i související velmi obtížné nalezení vhodného kandidáta na post ředitele. Zároveň přidaná úroveň rozhodování by mohla narušit dlouhodobé vazby ředitelů organizací sdružených do holdingu na zakladatele.

Shrnutí: Samostatné organizace transformované na základě nového zákona o kulturních institucích (Doporučeno)

Hlavní přínosy

- Standardizace podmínek pro všechny kulturní organizace zákonem
- Ukotvená možnost víceletého a vícezdrojového financování přímo v zákoně
- Lépe vyspecifikované pracovně-právní oblasti (smluvní mzdy a jejich minimální výše na úrovni tabulkové mzdy, atd.)
- Zjednodušená správa DPH – plnohodnotné plátcovství
- Standardizace nominace členů správní rady/dozorčí rady a její role zákonem

Rizika

- Zákon není schválený a v současné vládě ho již nebude schvalovat.
- Některé body návrhu zákona musí být upraveny, současný návrh zákona o VKI ve znění předloženém Senátu není finální. Existuje např. doporučení více přiblížit zákon principům ústavy.
- V návrhu zákona o kulturních organizacích (nyní VKI) je počítáno s pozměňovacími návrhy klíčových zákonů o DPH, Zákoníku práce, což může komplikovat, resp. prodlužovat přijetí.

Strategie a postup

- Pokračovat v podpoře schválení zákona o kulturních institucích
- Dopracovat návrhy (změnové požadavky k tomuto návrhu zákona) – viz. seznam v právní analýze.
- Zvážit časové hledisko a rozhodnout, zda je potřeba začít transformovat organizace na novou právní formu ihned (pokud ano, přejít k variantě č. 2 - ústav), resp. počkat na vývoj návrhu zákona.

Pro koho

Pro každou kulturní organizaci, kde je možné vyčkat s transformací na schválení nového zákona.

Shrnutí: Samostatné organizace - změna na právní formu „ústav“

Hlavní přínosy

- Existující právní forma
- Možnost zajistit víceleté a vícezdrojové (s více zakladateli) financování v zakládací listině
- Částečné odpolitizování zapojením správní rady složené z užší skupiny politiků a odborníků, správní rada je i pojistka kontinuity v situaci odvolání ředitele
- Flexibilita při specifikaci práv a povinností jednotlivých orgánů ústavu
- Umožňuje vlastnit majetek (movitý i nemovitý)

Rizika

- Přílišná flexibilita v zakládací listině (nejednotnost, individuální pravidla při zakládání, resp. nominaci či jmenování, resp. správy majetku)
- Málo „ukotvení / garancí“ (vše se odvíjí od kvality zakládací listiny)
- Doporučení realizovat některé změny v zákoně, zejména specificky zmínit/přidat pravidla kooperativního financování do zákona.
- Jednoduchost zákona o ústavu – např. není upravené vícezdrojové financování. Některé body je vhodné doplnit (novela ObčZ)

Strategie a postup

- Pokud je čas klíčový faktor, je ústav vhodnou formou, ale zakladatel musí velmi kvalitně připravit zakládací listinu
- Zakládací listina by měla být navržena v intencích návrhu nového zákona o kulturních organizacích (např. VKI) tak, aby se standardizovaly podmínky a případně se připravil přechod na dobu po přijetí nového zákona
- I pro ústav je však doporučeno iniciovat některé změny zákonů (viz právní analýza)

Pro koho

Pro každou kulturní organizaci, která potřebuje transformovat co nejdříve (bez možnosti čekat na nový kulturní zákon).



Hlavní přínosy

- Transparentnost a kontrola do fungování organizace. Holding zajistí konsolidované strategické plánování, kontrolu hospodaření a plán přerozdělení finančních prostředků až do úrovně jednotek.
- Nedochozí k přetržení vazeb na zakladatele (ředitel holdingu – Magistrát) (udržení dlouhodobých vazeb na zakladatele)
- Holding/zakladatel získá konsolidovaný přehled o nákladech a výnosech jednotlivých scén/výstav – ze střednědobého hlediska je tato cesta ke zefektivnění provozních nákladů bez dopadu na umělecký profil.
- Šéfové uměleckých scén pod holdingem nemusí věnovat tolik času strategickým rozhodnutím, ale primárně se věnují umělecké činnosti a provozu

Rizika

- Zvýšení nákladů na počet zaměstnanců v organizacích – zřízení ekonomických oddělení v organizacích (pro potřeby vedení odděleného účetnictví)
- Dlouhá doba realizace
- Většinou pro velké organizace (nad 400 lidí)
- Zřízení správních rad pro jednotlivé organizace (lze využít stejné osoby)
- V střednědobém horizontu vyšší náklady na založení a provoz holdingu (nábor lidí, právní, konzultační služby), ale v dlouhodobém horizontu by provoz měl být levnější, což ale není garantováno.
- Marketingové řízení značky holdingu a dceřiných společností je citlivé

Strategie a postup

- Identifikovat potřeby a udělat detailní analýzu, u kterých kulturních organizací se interní holding (operativní holding) vyplatí.
- Pokud tato analýza identifikuje potřebu a návratnost úsilí, vybrat právní formu a spustit realizaci

Pro koho

Pouze pro velké kulturní organizace s více domy, soubory. V případě Brna je hlavním kandidátem k zvážení transformace na holding Národní divadlo Brno.

Možnosti pro jednotlivé organizace



Organizace	Transformovat	Strategie
Národní divadlo Brno	ANO	Doporučujeme transformaci na novou právní formu*. Zaměřit se na možnost vícezdrojového financování i přes možnost více zřizovatelů. Díky značce, ale i velikosti je zde velká možnost uspět. Vzhledem k velikosti organizace, počtu souborů, zaměstnanců a budov ve správě se jeví jako vhodný kandidát pro vznik interního holdingu. Po rozhodnutí navrhujeme pokračovat dle plánu transformace a zvážit tuto možnost. Součástí analýzy by měl být i dopad na značku NdB. S transformací jsou spojená i rizika - v případě NdB se jedná hlavně o nízkou podporu ze strany odborových organizací a zaměstnanců, vysoké počáteční náklady (konzultační a personální) a zvýšená administrativní zátěž spojená se změnou právní formy a změnou nastaveného fungování se zřizovatelem (městem). Po správném nastavení vnitřních řídicích procesů bude nakládání s veřejnými prostředky efektivnější.
Městské divadlo Brno	ANO	Doporučujeme transformaci na novou právní formu*. Svoji velikostí, ekonomickými ukazateli a řízením se jedná o velmi vhodný subjekt k transformaci. Zaměřit se na možnost vícezdrojového financování / zvážit možnost více zřizovatelů. Po rozhodnutí navrhujeme pokračovat dle plánu transformace.
Filharmonie Brno	Prozatím NE	Vzhledem k probíhající výstavbě nového koncertního sálu, neznalosti budoucích provozních nákladů, vytíženosti a počtu představení neshledáváme přeměnu organizace jako prioritní a nyní komplikovanou. Obtížně by se přenastavily procesy a nastavilo fixní, garantované financování na delší dobu. Po dokončení výstavby nového koncertního sálu a stabilizaci po 1-2 letech od uvedení do provozu, doporučujeme pokračovat v detailní analýze směrem k transformaci organizace jako celku a začít kroky transformace a přeměny příspěvkové organizace.

* Primární doporučenou možností je nový zákon o kulturních organizacích / druhou volbou přejít na ústav (vysvětleno ve vyhodnocení variant)

Možnosti pro jednotlivé organizace



Organizace	Transformovat	Strategie
Centrum experimentálního divadla	ANO Detailní analýza možností a přínosů potřebná	Svou strukturou (relativně samostatné scény, zavedené vnitropodnikové účetnictví a proces přerozdělování finančních prostředků) se CED zdá být ideálním kandidátem pro vznik interního holdingu na základě nové právní formy. Bohužel, vzhledem k jeho celkové malé velikosti a rozpočtu organizace by náklady na změnu převyšovaly přínosy z existence interního holdingu. Doporučujeme transformaci na novou právní formu dle plánu transformace.
Divadlo Radost	ANO - potřeba detailní analýzy - možné začít později	Doporučujeme rovněž transformaci na novou právní formu, zejména pro možnost zajistit vícezdrojové financování, které by bylo jednoznačným přínosem (specifičnost v dětském představení by mohla být přínosem). Pokud by prvotní analýza ukázala, že tato šance neexistuje a s přihlédnutím k skutečnosti, že organizace je malá a tedy by byla potřeba zajistit další zdroje spojené s transformací, je možné setrvání v současné formě příspěvkové organizace a začít s transformací později.
Dům umění města Brna	ANO - potřeba detailní analýzy - možné začít později	Doporučujeme rovněž transformaci na novou právní formu, zejména pro možnost zajistit vícezdrojové financování, které by bylo jednoznačným přínosem. S přihlédnutím k skutečnosti, že organizace je malá a tedy by byla potřeba zajistit další zdroje spojené s transformací, je možné setrvání v současné formě příspěvkové organizace a začít s transformací později

* Primární doporučenou možností je nový zákon o kulturních organizacích / druhou volbou přejít na ústav (vysvětleno ve vyhodnocení variant)

Možnosti pro jednotlivé organizace



Organizace	Transformovat	Strategie
Muzeum města Brna	ANO - potřeba detailní analýzy - možné začít později	Doporučujeme zvážit transformaci na novou právní formu* pokud zda existuje možnost zajištění kooperativního financování, které by bylo jednoznačným přínosem. Velikost organizace a další vícenáklady spojené s transformací mohou znamenat setrvání v současné formě příspěvkové organizace.
Turistické informační centrum města Brna	ANO Detailní analýza možností a přínosů potřebná	Doporučujeme transformovat na novou právní formu. TIC je svou náplní činnosti velmi specifický. Rozmanitost jeho aktivit, potřeba realizovat i obchodní činnost a vysoká míra soběstačnosti vede k doporučení pokračovat detailní právní a ekonomickou analýzou transformace s možností založit dceřinou společnost pro zastřešení komerčních aktivit TICu. Jednalo by se o dceřinou společnost, které svou povahou vykazují ekonomickou soběstačnost / samostatnost bez nutnosti žádání o dotace na provoz Klíčovým prvkem této analýzy by měl být daňový aspekt vztahu těchto dvou společností - dopad na daň z příjmu právnických osob a možnost transferu zisku zpět k zakladateli a jeho využití na poskytování veřejné kulturní služby, za jejichž účelem byla mateřská organizace zřízena městem. Doporučujeme detailní analýzu příjmů a daní od daňového experta se zaměřením na daň z příjmu, DPH, transferové ceny, případně možnost dividend u organizací „matka/dcera“. Je důležité ověřit tyto struktury z pohledu poskytování veřejné podpory.

* Primární doporučenou možností je nový zákon o kulturních organizacích / druhou volbou přejít na ústav (vysvětleno ve vyhodnocení variant)

**Rizika a návrhy doporučení, změn, které
je potřeba zvážit při transformaci**



Riziko

Nenalezení vhodného partnera pro zajištění vícezdrojového (kooperativního) financování.

Nejistota spojená s financováním, resp. s vyšší finančního příspěvku.

Obnova smlouvy o financování – nemusí dojít k zajištění prostředků ve stejné výši jako v předchozím období.

Obava z příliš vysokých nákladů na transformaci.

Jak omezit

Zajištění vhodného partnera by mělo být prioritou pro politické zástupce. Již ve fázi plánování je vhodné provést prvotní jednání a monitorování možných partnerů pro zajištění vícezdrojového financování.

Po dobu transformace zajistit smluvně ochrannou lhůtu a finanční krytí ze strany zřizovatele/zřizovatelů. Nastavit proces obnovy smlouvy o financování s dostatečným předstihem a ve smlouvě předem stanovit, jak postupovat, když nebude včas obnovena smlouva o financování.

Vyjednávat o podmínkách s dostatečným předstihem, aby v případě nižšího příspěvku, bylo možné zajistit umělecký program čerpáním vypsanych grantů a dotačních programů či uzpůsobit chod organizace.

Ano, transformace sebou přináší vysoké úvodní náklady. Tyto náklady by z dlouhodobého hlediska měly být pokryty efektivnějším fungováním organizace. Dále je potřeba zvážit, které organizace budou transformovány na novou právní formu. Ne všechny organizace musí být transformovány a tím je možné snížit náklady.



Riziko

Nedojde k slibovanému odpolitizování

Nedostatek kandidátů na členství ve správní radě.

Ústav jako právní forma bez nastavených právních norem – nejsou garantovaná pravidla fungování zákonem.

Zvýšení administrativní zátěže, obzvláště v případě více zřizovatelů/zakladatelů.

Jak omezit

Částečného odpolitizování lze docílit složením správní rady, a to spravedlivým poměrem (tzv. nominační klíč) mezi politickou a odbornou reprezentací. Uplného odpolitizování vzhledem k principům fungování veřejných služeb docílit nelze. Návrh zákona o kult. organizacích navrhuje tento klíč. V případě ústavu je nutné vše nastavit v zakladatelské listině

Najít správné a kvalitní lidi a zajistit motivující ohodnocení k výkonu funkce člena správní rady (lze být členem více správních rad – možný dopad na kvalitu výkonu funkce)

Věnovat dostatek času a finančních prostředků k přípravě zakladací listiny tak, aby byla vhodně ošetřena všechna rizika vyplývající z této flexibilně nastavitelné právní formy. Podporovat přijetí legislativních změn / zákona o kult. organizacích

Částečně ano během procesu transformace, kdy musí dojít k nastavení kontrolních mechanismů i pro případ vícero zřizovatelů, ale v dlouhodobém horizontu by mělo dojít ke snížení množství kontrol i administrativní zátěže (a nákladů s tím spojených).



Riziko

Transformace nevyřeší problém podfinancování organizací.

Přílišná snaha o hospodárnější provoz (u interního holdingu) může mít negativní dopad na uměleckou kvalitu produkce – např. pro zajištění dostatku mzdových prostředků se bude šetřit na uměleckém provedení, atd.

Riziko z obavy propadu mezd oproti tabulkovým mzdám.

Jak omezit

Transformace na novou právní formu otevírá cestu k zajištění více zdrojů financování organizace (kooperativní financování) ukotvených smlouvou na určité období, např. 5 let.

Na rozdíl od příspěvkové organizace kde poskytnutí příspěvku je nenárokové a není dopředu známá jeho výše.

Při zastoupení odborníků ve správních radách je vyšší tlak na uměleckou kvalitu. V případě interního holdingu je umělecká kvalita částečně zajištěná společnou kulturní strategií holdingu, která by měla obsahovat i kvalitativní umělecké ukazatele, které je nutné bezpodmínečně dodržovat.

Nová právní forma umožňuje sjednávání smluvních mezd. Součástí procesu transformace je vyjednávání s odborovými organizacemi. Lze smluvně zajistit, že zaměstnanci bude nabídnutá minimálně stejná výše mzdy garantovaná tabulkovými nastaveními.



Riziko

Zpronevřčení vloženého majetku do ÚSC zřizovanými organizacemi.

Neodborně provedená transformace.

Dlouhá doba realizace.

Jak omezit

Pro omezení rizika zneužití/zpronevřčení majetku doporučujeme ponechat nemovitý majetek ve vlastnictví zřizovatele. Naopak převod (vklad) movitého majetku nutného k poskytování veřejné kulturní služby do vlastnictví kulturní organizace by zjednodušil a zefektivnil hospodaření s ním. Další movitý majetek by organizace nabývala už do svého vlastnictví.

Zajistit projektový rozpočet na externí služby v oblasti organizačního rozvoje, právního, daňového a ekonomického poradenství a dostatečné zdroje na transformaci jako takovou.

Ano, transformace je časově náročná. Jedná se o dlouhodobý proces, který k tomu, aby byl úspěšný, vyžaduje kvalitní a detailní přípravu.



Riziko

Nízká podpora ze strany odborových organizací a zaměstnanců.

Se změnou právní formy bude nutné změnit stávající smlouvy (v případě vztahu se třetími osobami může dojít ke změně stávajících podmínek – např. v případě nájmu, či poskytování služeb).

Současnou vládou nedoporučované zřizování kulturních organizací vícero zřizovateli a nízká aktivita státu směrem ke schválení zákona o kulturních organizacích deklarovaného programem vlády.

Jak omezit

Je důležité po celou dobu transformace pravidelně informovat všechny účastníky projektu, tedy i zaměstnance a odborové organizace. Jejich zapojením do projektu a spoluprací s nimi se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu, dokončení a přijetí probíhající změny (transformace).

Aktualizovat přehled smluv a doplnit priority smluv. Začít s obměnou tak, aby byl dostatek času na případné vyjednávání o podmínkách smlouvy, popř. nalezení jiného dodavatele (pokud možné). Jisté riziko navýšení bohužel ovlivnit nelze (obzvlášť v případě smluv, kde nelze zajistit jiného dodavatele). Harmonogram transformace by měl zohlednit dobu trvání klíčových smluv, aby nedošlo ke zhoršení podmínek.

Město Brno deklaruje a vyhledává tuto možnost.



Nová právní forma – tzv. „VKI“*

Přeměna z PO na novou právní formu

Navrhujeme doplnit konkrétní úpravu postupu změny právní formy z příspěvkové organizace na novou formu.

Odvolání správní rady

Navrhujeme změnu § 15 odst. 4 ZoVKI - nahradit větou „zřizovatel odvolává člena správní rady, porušil-li opakovaně své povinnosti“.

Opakované uzavírání pracovních smluv

Navrhujeme dopracovat úpravu pracovněprávních vztahů, aby byla v souladu se zákoníkem práce

Ručení za závazky

Navrhujeme upravit návrh zákona o VKI tak, aby specifikoval ručení za závazky přímo v zákoně a ne odvoláváním se na další zákony.

Právní forma “Ústav“

Kooperativní financování

Navrhujeme doplnit možnost kooperativního financování více zakladateli (novela ObčZ)

Daň z přidané hodnoty (DPH)

Navrhujeme novelizovat §61 e) zákona č. 235/2004 o dani z daně přidané hodnoty a umožnit organizacím, které poskytují kulturní služby, aby si samy zvolily, zda budou či nebudou využívat možné osvobození od daně bez nároku na odpočet.

*návrh zákona o VKI ve znění předloženém Senátu, <http://www.senat.cz/xqw/xervlet/psssenat/historie?action=detail&value=3812>

Návrh projektového plánu pro realizaci procesu transformace



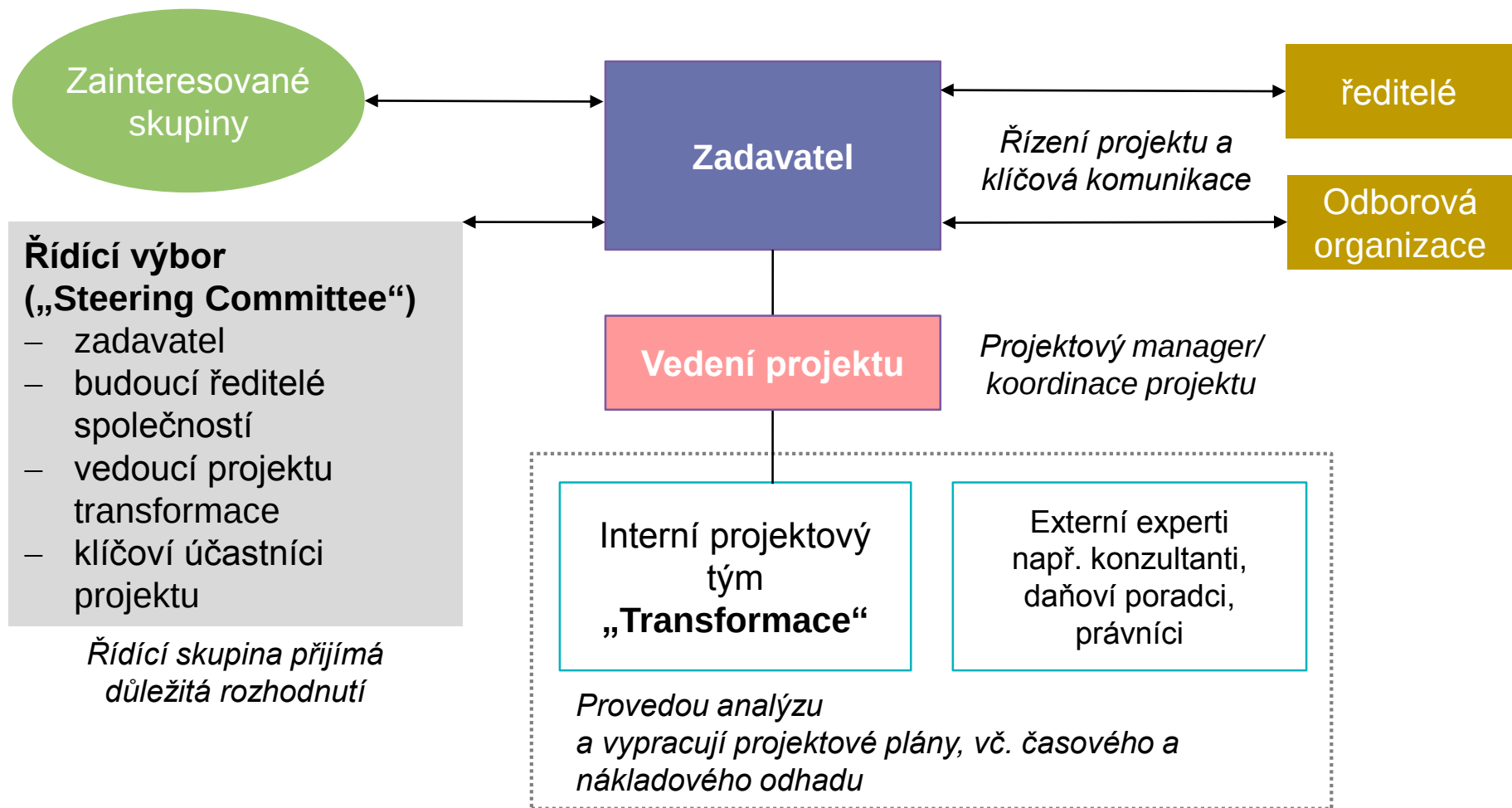
Samotný proces transformace kulturní organizace na novou právní formu (bez ohledu na výběr formy – zda ústav, či nová právní forma tzv. “VKI”) bude trvat minimálně 36 měsíců (v extrémním případě lze pro organizace střední velikosti uvažovat o 30 měsících).

Ze zkušeností ICG z praxe odvozujeme následující **obecné faktory přinášející úspěch** u rozsáhlých projektů transformace v kulturních organizacích:

- Projekt transformace musí být **klíčový úkol pro top-management**, který je podporován **profesionálním projektovým managementem dostatečně vybaveným potřebnými zdroji**
- **Kooperativní práce partnerů orientovaná na hledání řešení** zvýší přijetí výsledků a hodnocení na všech stranách (bez obviňování za minulost)
- **Zřizovatel jednoznačně stanovuje nejdůležitější cíle a rámcové podmínky pro proces transformace** (často na základě konceptu transformace, který slouží jako podklad pro jejich další rozhodování)
- **Transparentní informace zaměstnancům** o plánovaném projektu transformace (otevřená komunikace o možných změnách, ale také informace o tom, co zůstane stejné!)

Na další stránce naleznete návrh dalšího postupu při transformaci vybraných kulturních organizací.

Možná organizace PROJEKTU transformace kulturních organizací v Brně



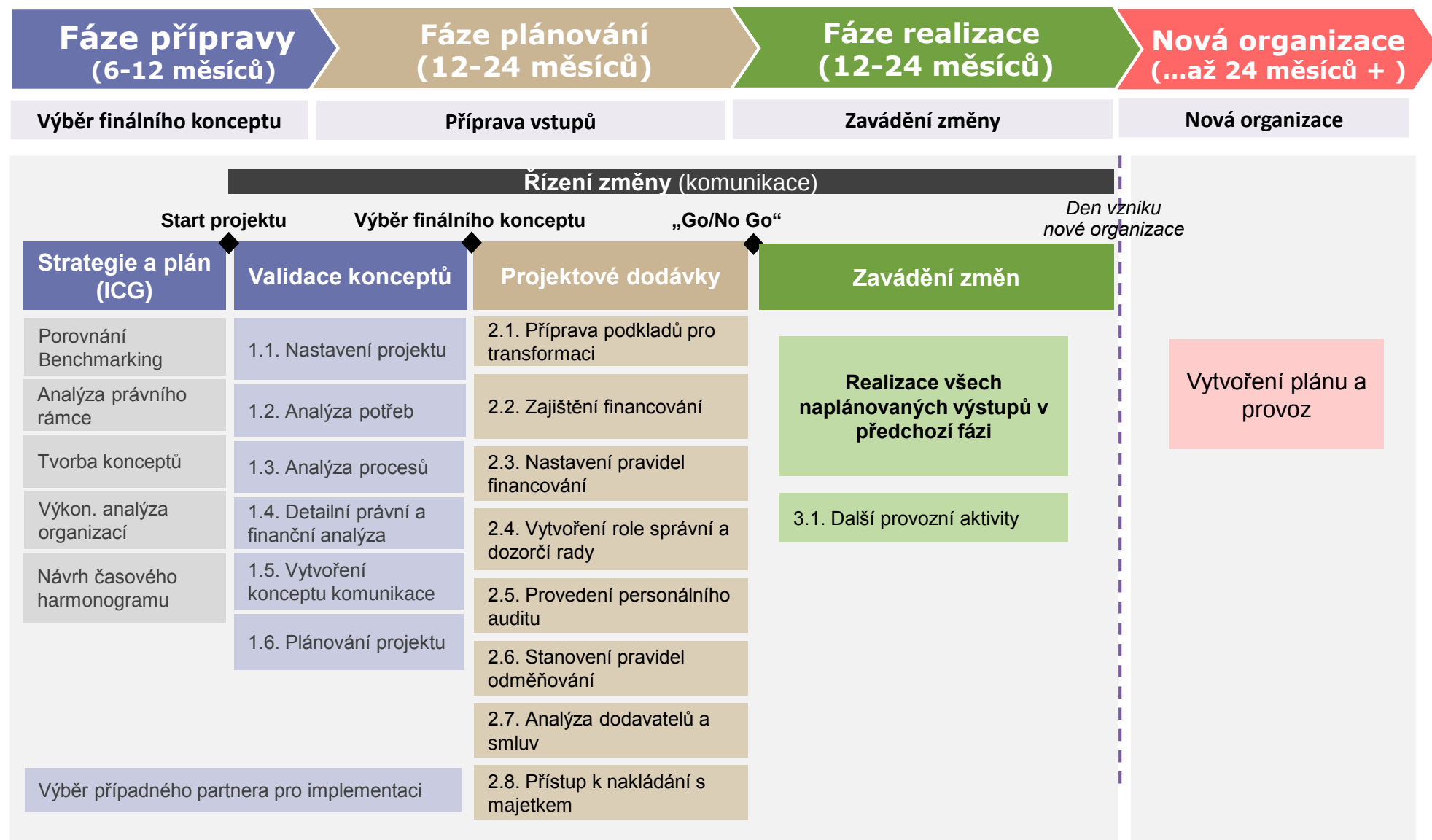
Cílené povolání externích poradců a expertů za účelem získání dodatečné odborné expertizy (např. právní otázky) a také zkušeností a znalostí při provádění rozsáhlých projektů transformace (získání pohledu zvnějšku na problémy a možná řešení) je klíčem úspěchu transformace.



ICG vytvořila na základě zkušeností s podobnými úkoly návrh transformace a časový plán pro realizaci projektu. Předpokládaná doba trvání jednotlivých fází se odvíjí od finálního výběru konceptu transformace a určení pořadí transformovaných kulturních.

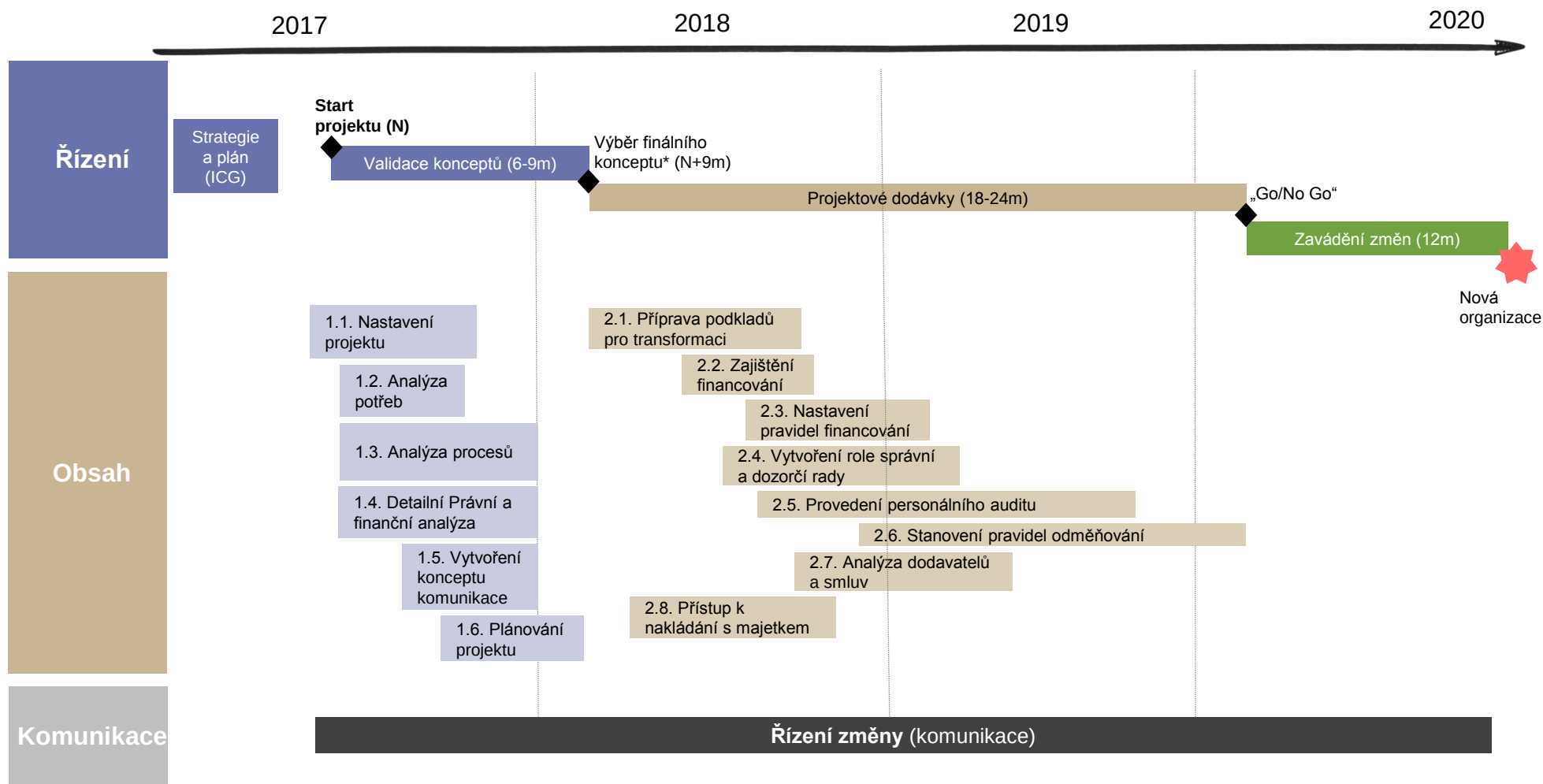
- **V přípravné fázi projektu** je nutné vytvořit projektový tým, validovat navržené koncepty a udělat **rozhodnutí**, které organizace se budou transformovat na **jakou právní formu**.
Cílem přípravné fáze je vybrat konečnou variantu uspořádání kulturní organizace a připravit potřebné vstupy k zahájení samotného projektu "Transformace kulturních organizací" (zadání, rozpočet, časový plán)
- **V plánovací fázi** dochází k **přípravě vstupů** pro jednotlivé kulturní organizace v klíčových oblastech (řízení a vedení organizace, správa a svěření majetku, daňové aspekty transformace atd.). **Cílem plánovací fáze je připravit všechny potřebné vstupy a podklady pro realizaci transformace kulturní organizace na novou právní formu a všechny aspekty s tím spojené.**
- **Ve fázi realizace** dochází již k samotnému **přechodu** na novou právní formu. **Cílem realizační fáze je uskutečnění všech identifikovaných nutných změn z fáze plánování a zajištění fungování nově vznikající organizace.**

Cesta k transformaci – možný procesní model



Návrh časového plánu transformace

Den vzniku nové organizace se bude odvíjet od postupu a plnění jednotlivých úkolů projektu.
Nejdříve možný termín lze očekávat do 36 měsíců po zahájení projektu transformace.



* V případě nové právní formy je nutné se začátkem další fáze vyčkat na schválení legislativy

Řízení změny - kontinuální komunikace s odborovými organizacemi a se zaměstnanci je klíčem k úspěchu transformace

Po celou dobu trvání projektu je velice důležité spolupracovat a pravidelně informovat nejen odborové organizace, ale i zaměstnance o průběhu transformace, jejím postupu a dosažených úspěších (milnících).

Primární cíle:

- Zajistit, že změna, kterou projekt transformace dodává, je **akceptovaná všemi zainteresovanými stranami**
- Pravidelně a včas **podávat informace o stavu projektu**
- **Sbírat podněty** od zadavatele, zaměstnanců, odborových organizací a všech, kterých se projekt transformace dotýká

Výstupy:

- Větší přijetí projektu na základě začlenění zaměstnanců a odborových organizací
- Poznání bariér pro přijetí změny jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany odborových organizací
- Získání příp. dodatečných vstupů do komunikačního konceptu

Doba trvání: po celou dobu trvání projektu

Časté chyby při komunikaci ve změnovém procesu



Chyby

Není žádný věcný a operativní dialog, pouze velké a nákladné komunikační akce pro mnoho lidí, ale bez dlouhodobého efektu.

Zaměstnanci jsou informováni a přesvědčováni jednostranně

Pouze minimum informací

Projektová komunikace existuje pouze na papíře

„Němí“ manažeři vedení - nekomunikujeme

Nejasné zprávy, terminologie, které neodrážejí kulturu v organizaci

Doporučení

Přirozený a otevřený dialog, zpětná vazba, sdílení zpětné vazby se vzájemným porozuměním.

Vytvářet atmosféru porozumění

Komunikovat pravidelně dle komunikačního plánu

Komunikace je nedílnou součástí změnového procesu musí existovat!

Vedení musí fungovat jako silný motor, centrální ovladač a komunikátor se srdcem

Srozumitelné zprávy a konzistentní vyjadřování

1.1.: Organizace projektu



Primární cíle:

- **Jmenovat projektového manažera**, sestavit projektový tým
- **Vytvořit „řídící výbor“** pro projekt, ve které budou zastoupeni vedoucí pracovníci a osoby, které se zásadně podílejí na úspěchu projektu transformace
- **Zajistit pravidelné setkání řídícího výboru** (alespoň jednou za měsíc) za účelem projednání dosažených výsledků a kontroly pokroků při realizaci projektu

Výstupy:

- Sestaven projektový tým včele s projektovým manažerem – tým a řídící výbor řešící projekt, scházející se jednou týdně/14 dnů (doporučeno scházet se vždy ve stejný den a stejný čas)
- Vydefinovány povinnosti projektového manažera a klíčových členů
- Určený tzv. „rozšířený projektový tým“ – klíčové zainteresované osoby na pravidelné projektové schůzky (1x za 2 měsíce)
- Vytvořen vzor „status reportu“ – obsahuje status projektových aktivit / dodávek, rizik, problémů a změn, dosažených výsledků a bodů k rozhodnutí.

Doba trvání: 1 měsíc

1.2.: Analýza potřeb (zřizovatele/kulturních organizací)



Primární cíle:

- **Zmapovat detailně potřeby zřizovatele organizace** (vyžadované kontrolní pravidelné reporty, finanční výkazy, výroční zprávy atd.)
- **Zmapovat detailně potřeby jednotlivých kulturních organizací** (plány, potřeby financování, obnova majetku, atd.)
- **Určit klíčové dokumenty, které musí vzniknout** (např. strategický koncepčně rozvojový plán - umělecký i ekonomický) a nastítnit proces jejich tvorby
- **Doplnit roli kulturního odboru ve vztahu k nově vznikajícím organizacím**

Výstup:

- Zmapované potřeby zadavatele, kulturních organizací a zapracované do dodávek projektu
- Nastavená role a zodpovědnosti kulturního odboru směrem k nově vzniklým organizacím

Doba trvání: 1 měsíc

1.3.: Analýza procesů



Primární cíle:

- **Zmapovat detailně klíčové interní procesy** dotčené transformací **kulturní organizace**:
 - Procesy strategické (plánování, řízení organizace, finanční procesy)
 - Procesy obchodní a propagační
 - Procesy provozní – týkající se zajištění kultury
 - Procesy podpůrné (IT, marketing, účetnictví, údržba...)
- **Zmapovat detailně klíčové interní procesy magistrátu, které budou dotčeny transformací**
- **Identifikovat změny procesů** – procesní audit – co se změní po transformaci

Výstup:

- Popsané nové interní procesy pro fungování nové organizace
- Vyčíslené finanční dopady na změnu interních procesů

Doba trvání: 3 – 6 měsíců

1.4.: Detailní právní a finanční analýza



Primární cíle:

- Připravit **detailní právní analýzu transformace** příspěvkové organizace a dopady tohoto kroku
- Vytvořit **detailní koncept správy majetku** (movitého/nemovitého) pro jednotlivé kulturní organizace (nechat / převést majetek – náklady, daně, odpisy)
- Zanalyzovat **pravidla poskytování veřejné podpory** a jejich případný dopad na novou organizaci. Revize grantů pro jednotlivé organizace.
- Nastavit pravidla **ochranné lhůty pro období transformace** (z finančního hlediska)
- Identifikovat možné **právní dopady pro zřizovatele / zakladatele**, které musí být během transformace vyřešeny - včetně **např. potřebné novelizace zákonů** (viz. ICG doporučení) a případné problémy z toho vyplývající (ručení za závazky atd.)
- Doplnit do možných konceptů transformace kulturních organizací **daňově - právní dopady transformace** (např. DPH, daň z příjmu právnických osob, osvobození od daně atd.)

Výstupy:

- Validované možné koncepty transformace kulturních organizací a popsany přístup k transformaci (pořadí kulturních organizací, časování, atd.)
- Připravené podklady pro výběr finálního konceptu předložený řídicímu výboru projektu k rozhodnutí.

Trvání: 3 – 6 měsíců

1.5.: Vytvoření konceptu komunikace



Primární cíle:

- Provést analýzu zainteresovaných skupin – koho transformace ovlivňuje (cílová skupina)
- Vytvořit komunikační plán a koncept „řízení změn“ pro různé cílové skupiny, jako jsou:
 - zaměstnanci a odborové organizace
 - osoby s rozhodovací pravomocí v politické oblasti
 - veřejnost
 - dodavatelé, atd.

Výstupy:

- Schválený komunikační plán vč. vstupů od klíčových zainteresovaných osob
- Schválený koncept „řízení změn“ pro úspěšnou realizace projektu
- Podklady pro argumentaci k přínosům transformace (jako součást komunikace)
- Dokončená analýza zainteresovaných skupin (jejich postojů) pro lepší pochopení a vnímání transformace ve společnosti
- Naplánovaná pravidelná setkání osob s rozhodovací pravomocí v politické oblasti a dalších klíčových osob

Doba trvání: 1 měsíc

1.6.: Plánování projektu



Primární cíle:

- Vytvořit **detailní plán projektu** (vč. časového harmonogramu a detailního odhadu zdrojů – jak finančních, tak lidských)
- Nastavit **milníky projektu**

Výstupy:

- Schválený detailní plán projektu (živý dokument - je nutné ho průběžně aktualizovat)
- Vydefinované dodávky projektu
- Schválený finanční rozpočet na projekt a zajištění jeho krytí (rozpočet se průběžně aktualizuje a příp. upravuje)

Doba trvání: 1- 3 měsíce

2.1.: Příprava právních dokumentů pro transformaci



Primární cíle:

- **Vytvořit zakladací / zřizovatelskou listinu (vzory)** se všemi náležitostmi s tím spojenými – složení správní a dozorčí rady, nominační klíč pro členství v orgánech organizace, atd.
- **Popsat právní náležitosti**, tzn. které společnosti s jakými klíčovými úkoly a zajištěním veřejných služeb, struktura vlastníků (pokud relevantní), popis spolupráce mezi zřizovatelem a kulturní organizací.
- **Navrhnout způsob vyřešení právních problémů**, které mají být vyřešeny (viz. výstupy z právní a finanční analýzy 1.4.) – Zde je možná návaznost na schválení příslušných zákonů, což musí být reflektováno v projektovém plánu.

Výstupy:

- Popsaná základní struktura organizace a zodpovězené všechny právně relevantních otázky
- Vytvořené právní podklady/dokumenty/vzory pro vznik nových společností

Doba trvání: 3 – 8 měsíců

2.2.: Zajištění financování



Primární cíle:

- Vytvořit **konceptně rozvojový plán (umělecký i ekonomický)** pro jednotlivé organizace a určit potřebu finančního příspěvku v horizontu 5 let, který je potřeba k naplnění koncepce
- Monitorovat situaci, **vyjednávat s potenciálními zakladateli / zřizovateli o možnostech a podmínkách smluvního spolufinancování**
- Nastavit interně pravidla **garance financování po dobu např. 5 let** (schválit)
- Pokusit se **zajistit financování nové kulturní organizace pro první víceleté financování** (příp. zajištění druhého zřizovatele v případě potřeby kooperativního financování)

Výstup:

- Schválený umělecký směr a ekonomický rozvojový plán pro každou organizaci
- Připravená smlouva o financování nové kulturní organizace, podepsaná, popř. připravená k podpisu v realizační fázi (jako doplněk k Zřizovací listině. V případě nového zákona o kult. organizacích – může být ukotveno zákonem)

Doba trvání: 3 – 9 měsíců

2.3.: Nastavení pravidel financování



Primární cíle:

- Vydefinovat pravidla a proces obnovování smlouvy o financování
- Nastavit pravidla pro získávání investičních prostředků na údržbu a obnovu majetku
- Popsat postupy pro získávání grantů a účelových dotací – co se změní s novou právní formou...
- Nastavit reportování / poskytování účetních výkazů směrem ke zřizovateli / kulturnímu odboru (dle výstupu z analýzy potřeb 1.2.)

Výstupy:

- Vytvořený proces pro obnovování smluv o financování vč. časového hlediska
- Určený rámec a pravidla pro zajištění dalších finančních zdrojů nutných k fungování nové organizace
- Vytvořený rámec reportování směrem ke zřizovateli

Doba trvání: 1- 3 měsíce

2.4.: Role správní a dozorčí rady



Primární cíle:

- Popsat proces **složení a volby členů správních a dozorčích rad**, vč. detailního nominačního klíče pro každou organizaci
- Vydefinovat **roli a kompetence správních a dozorčích rad** vč. usnášeníschopnosti, zodpovědností, výměny členů atd.
- Stanovit **výši odměn za členství** ve správní a dozorčí radě pro každou organizaci

Výstup:

- Detailně popsané fungování správní a dozorčí rady
- Kvantifikace rozpočtu na správní radu

Doba trvání: 1- 3 měsíců

2.5.: Provedení personálního auditu



Primární cíle:

- Zmapovat stávající **pracovní pozice, jejich obsazenost**
- **Vytvořit detailní koncept pro zaměstnávání** pracovníků (např. ověřit rámcové pracovně - právní podmínky, kolektivní smlouva, podniková dohoda atd.)
- Stanovit **kvalifikační požadavky a popis vedoucích pozic** v nové organizaci (pokud vznikají)
- Vytvořit **jednací řady pro vedení společnosti**, vč. správních a dozorčích rad (např. rozdělení úkolů, pokud ve společnosti působí více manažerů, vztah ke zřizovateli atd.)
- Vytvořit koncept školení pro transformační fázi pro vybrané klíčové zaměstnance

Výstupy:

- Nový, pro zaměstnance a odbory přijatelný smluvní rámec pro zaměstnávání pracovníků
- Vytvořený plán vzdělávání pro klíčové zaměstnance
- Vypočítané náklady na zavedení nové organizace a smluvních mezd vč. odměn pro členy správních a dozorčích rad.

Doba trvání: 6 – 12 měsíců (závisí na tom, jak dlouho bude trvat vyjednávání)

2.6.: Stanovení pravidel odměňování



Primární cíle:

- Vyjednat dohodu s příslušnými odborovými organizacemi o novém smluvním rámci a kolektivní smlouvě
- Nastavit nové smluvní mzdové podmínky (transformace tabulkových limitů)
- Vytvoření návrhů smluv o poskytování služeb s vedením společnosti vč. správních a dozorčích rad (např. vytvořit propojení s koncepčně rozvojovým plánem, financováním, odsouhlasení doby trvání smlouvy na zajištěnou dobu financování)
- Zapracovat výstupy z personálního auditu 2.5. (pokud relevantní).

Výstupy:

- Nové smluvní podmínky jsou akceptovány jak odborovými organizacemi, tak zaměstnanci a vedoucími pracovníky
- Nové smlouvy jsou smlouvy jsou podepsané, příp. připravené k podpisu ve fázi realizace.

Doba trvání: 6 – 18 měsíců (záleží podle výstupu jednání s odborovými organizacemi)

2.7.: Analýza dodavatelů a smluv



Primární cíle:

- Vytvořit přehled všech dodavatelů a platných smluv
- Identifikovat dopad na dodavatele a smlouvy s nimi uzavřené (nutnost změnit / ukončit / přejednat / uzavřít nové)
- Zajistit převedení všech smluv potřebných k nenarušení chodu organizace a poskytování kulturních služeb, pro které byla organizace zřízena

Výstupy:

- Schválený plán a postup na úpravu platných smluv
- Všechny potřebné smlouvy jsou podepsané, příp. připravené k podpisu ve fázi realizace projektu
- Požadavky na budoucí stav smluv (náležitosti, atd.) jsou vydefinované

Doba trvání: 3 - 9 měsíců

2.8.: Přístup k nakládání s majetkem



Primární cíle:

- Identifikovat majetek, který je nezbytně nutný k zajištění poskytování kulturní služby pro každou organizaci
- Identifikovat majetek, který je nepotřebný
- Stanovit zásady a plán správy a údržby majetku (podle vybraného konceptu v právní analýze 1.4.)
- Připravit potřebné smlouvy k převodu / pronájmu / svěření majetku nové organizaci

Výstupy:

- Jednoznačně identifikovaný majetek, který je předmětem transformace do nové organizace a určený způsob převodu (vklad / pronájem / svěření)
- Vytvořená nová pravidla hospodaření a nakládání s majetkem ve správě / pronájmu nové organizace

Doba trvání: 3 - 9 měsíců



Po ukončení plánovací fáze je důležité ověřit časový harmonogram a projektové dodávky, aby obsahovaly všechny identifikované výstupy z předchozí fáze.

Primární cíle:

- Zrealizovat všechny naplánované úkoly v čase a v pořadí, aby došlo k úspěšné transformaci kulturní organizace na novou právní formu
- Zajistit, že nově vznikající organizace bude schopná poskytovat kulturní služby v takovém rozsahu a kvalitě jako před transformací a že nedojde k narušení poskytování této služby během realizační fáze
- Zajistit, že všichni účastníci procesu transformace (vedení projektu, odborové organizace, zaměstnanci, atd.) budou dostávat pravidelné informace o stavu a průběhu samotné transformace a budou připraveni na změnu dodávanou projektem (viz. řízení změny)

Výstupy:

- Založení nové organizace
- Nová organizace je připravena poskytovat kulturní služby
- Vyšší akceptace projektu na základě začlenění odborové rady a zaměstnanců
- **Doba trvání:** po celou dobu trvání realizační fáze

3.1.: Další provozní aktivity



Primární cíle:

- Dosáhnout provozuschopnosti nové organizace ve všech aspektech jejího fungování, jako např.:
 - informovat všechny dodavatele a obchodní partnery
 - dostát oznamovací povinnosti vůči státu (např. zpracování dat, živnostenské právo, finance, sociální pojištění, komunální služby, atd.)
 - informovat bankovní instituce, zřídit příp. nové bankovní účty, atd.

Výstupy:

- Realizace a provoz společnosti ode dne vzniku (nabytí nové právní formy)
- Vytvořený seznam, tzv. “check list“ pro kontrolu jednotlivých úkolů

Doba trvání: 12 – 24 měsíců

Nová organizace: Aktualizace koncepčně rozvojového plánu



Dokument bude sloužit jako základ pro další optimalizaci řízení a procesů, které probíhají v organizaci. Podle našich zkušeností velká část změn probíhá až po dni vyčlenění, kdy se věnuje pozornost právě optimalizaci jak nových, tak převzatých procesů.

Primární cíle:

- Doplnit během prvních 4 - 6 měsíců po vzniku nové organizace koncepčně rozvojový plán (umělecký a ekonomický) pro každou kulturní organizaci, ve kterém se mimo jiné zdokumentuje:
 - Umělecký koncept
 - Koncept ekonomického řízení
 - Struktura organizace
 - Strategie a cíle
 - Zásady a pravidla vedení
 - Klíčové procesy
 - Ekonomická situaci (podnikové plánování)

Výstupy:

- Zdokumentované podstatné body nově vzniklé organizace po transformaci

Doba trvání: 3 - 6 měsíců

Aktivní a cílevědomá komunikace je důležitým předpokladem pro úspěch změnového projektu



Všichni zúčastnění vědí ...

- ve správnou dobu, proč je změna dobrá
- co zůstane stejné
- co se konkrétně pro ně zlepší a změní
- co bude v jakou dobu probíhat
- s jakými možnými důsledky a dopady musí počítat (a to i na svůj vlastní stav)
- jaké nastanou výhody a nevýhody
- kdo všechno je zapojen a kdo není (proč)

Analýza 1:

Přehled a analýza základních ukazatelů vybraných kulturních organizací

Národní divadlo Brno

Zhodnocení současné situace



Národní divadlo Brno – Základní přehled



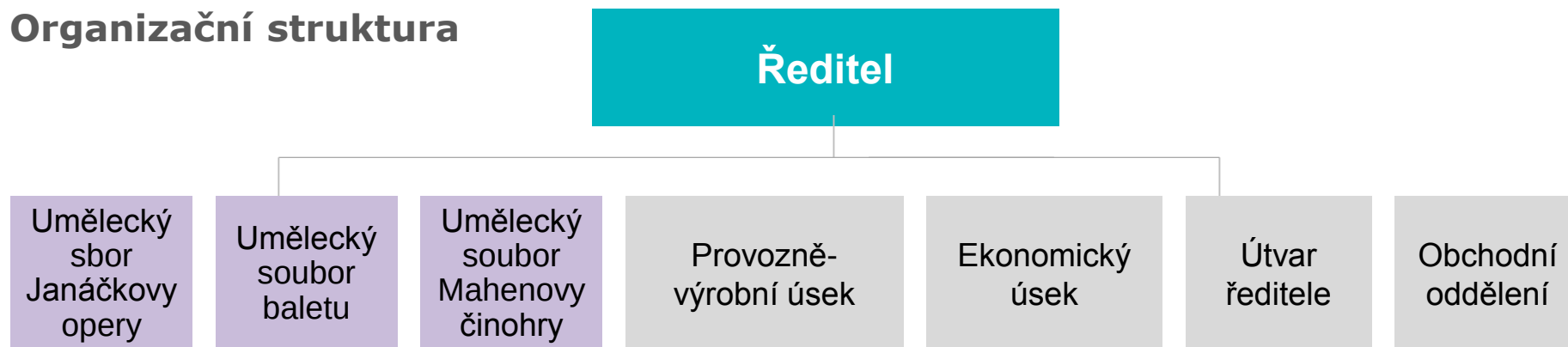
Právní forma	Příspěvková organizace
Zřizovatel	Město Brno
Počet souborů	3
Počet zaměstnanců	607 (přepočtený počet)
Počet míst	2052
Počet budov v užívání	3 budovy 4 scény
Hlavní repertoár / činnost	Opera, Balet, Činohra
Počet představení	698
Počet zájezdů	ČR: 16, zahr: 9
Struktura zákazníků	NA



Zdroj: www.ndbrno.cz

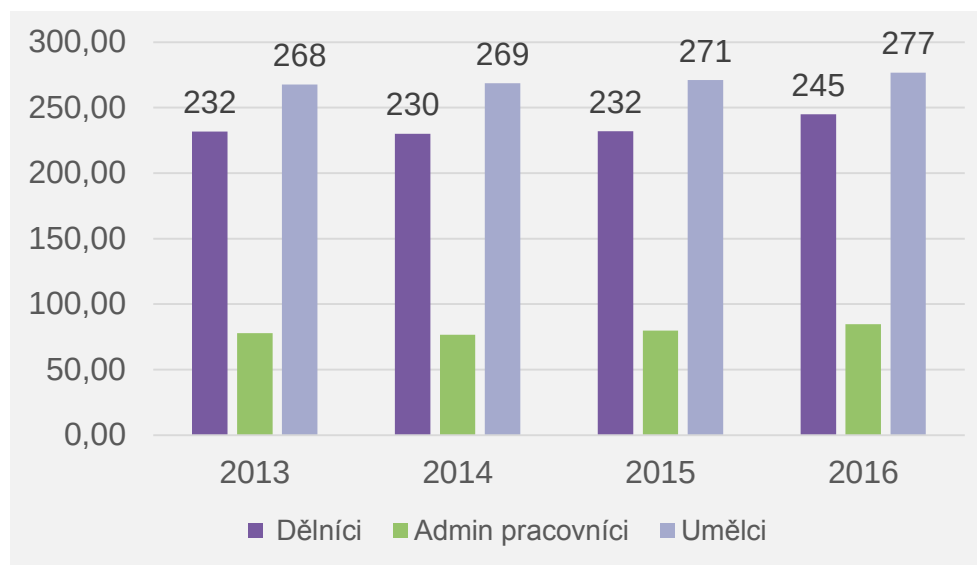


Organizační struktura



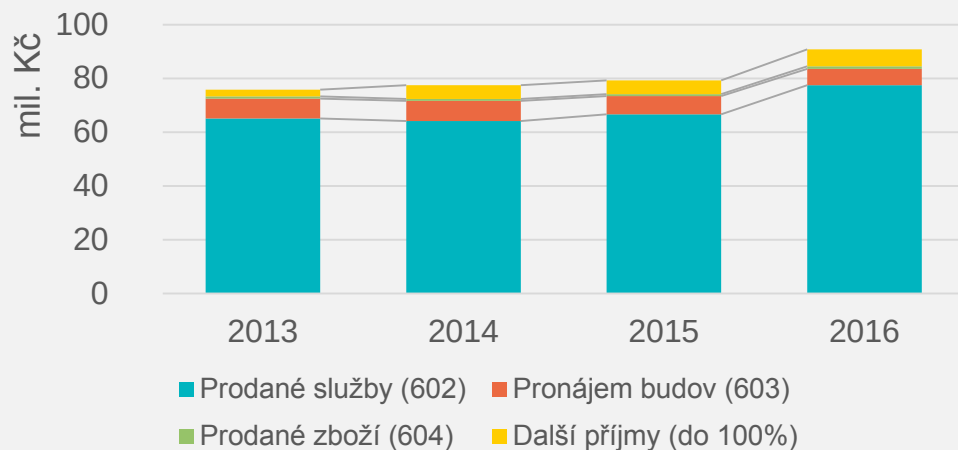
Vývoj a trend FTE (lidí)

Počet zaměstnanců 2016	607
Umělci – počet 2016	277
Dělníci – počet 2016	245
Administrativa – počet 2016	85

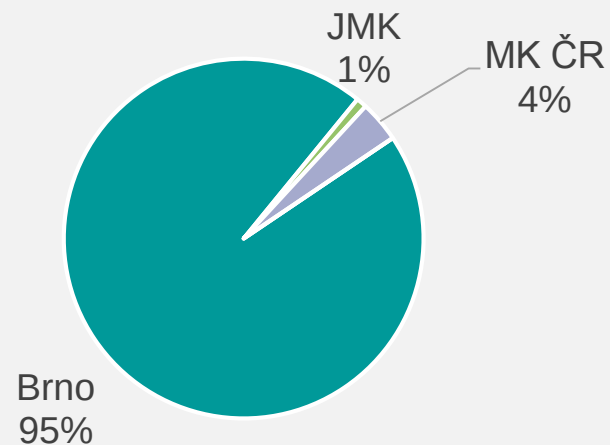


Ekonomické ukazatele – Příjmová stránka

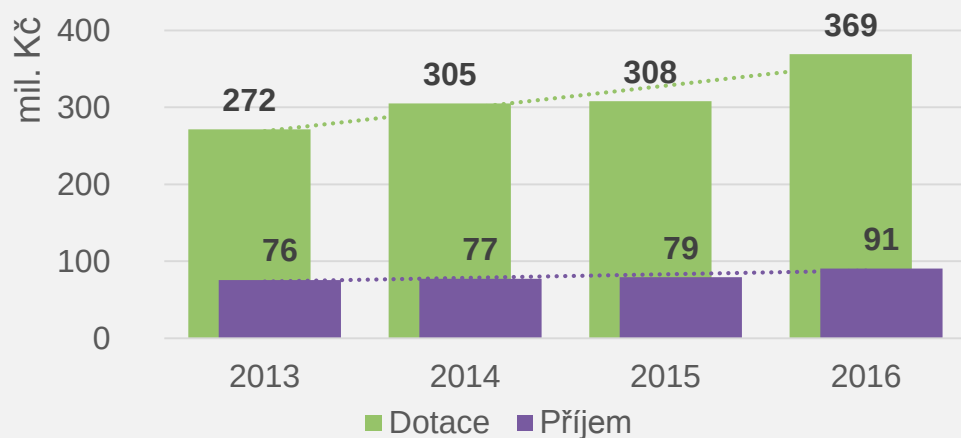
Vývoj vlastních příjmů*



Struktura dotací 2016



Vlastní příjmy vs. Dotace* - trend



Návštěvnost v %

72,97 %

Dotace na návštěvníka

1 513 Kč

Vlastní příjmy / návštěvníka

346 Kč

Průměrná cena vstupenky

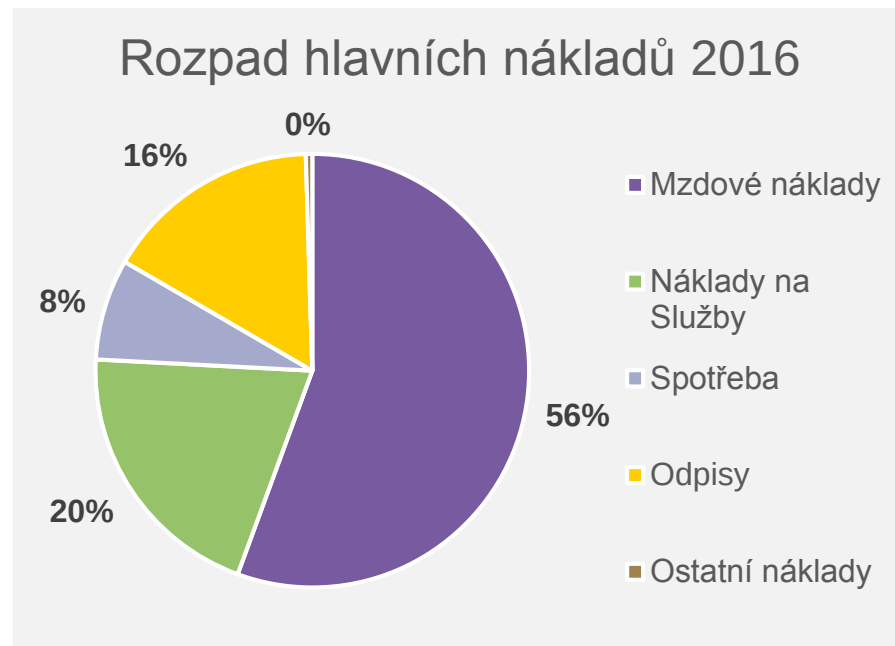
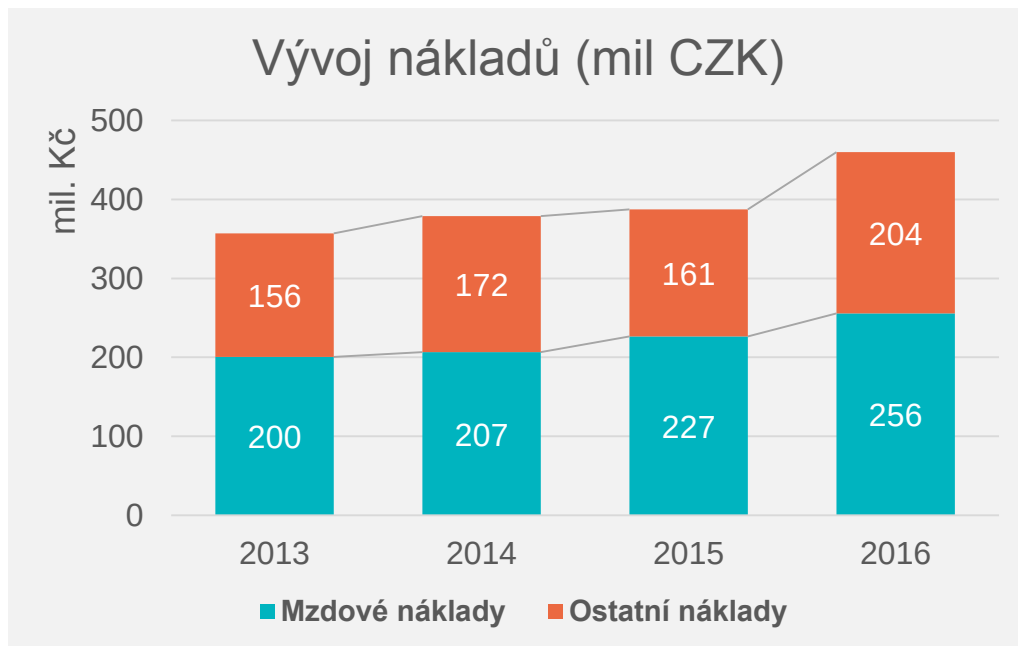
262 Kč

Dotace na představení

546 193 Kč

* Vlastní příjmy i dotace v trendu obsahují i odpisy investičního majetku.

Ekonomické ukazatele – Nákladová stránka



Počet zaměstnanců 2016	607	Podíl provozních nákladů / celkových (%)	44 %
Průměrná mzda administrativy	27 646 Kč	Podíl mzdových nákladů / celkových (%)	56 %
Průměrná mzda umělci	27 141 Kč	Soběstačnost (%) (stupeň krytí nákladů vlastním příjmem)	21,5 %
Průměrná mzda dělníci	18 517 Kč	Nárůst nákladů za 3 roky (2014 -2016) %	21 %

Faktory, které je nutné zohlednit při návrhu modelu transformace Národního divadla Brno:



Specifika organizace:

- Výjimečná pozice v rámci kulturního prostředí ve střední Evropě díky dílu Leoše Janáčka
- Druhé největší divadlo v ČR
- 4 scény
- Každý soubor má vlastní scénu

Co zvážit při transformaci:

- Dlouhodobě podfinancované – nelze rozšiřovat repertoár, menší počet sólistů
- Chybí sdílená platforma pro sledování premiér a kulturních akcí dalších organizací (kolize termínů)
- Nadbytečná administrativa

Centrum experimentálního divadla

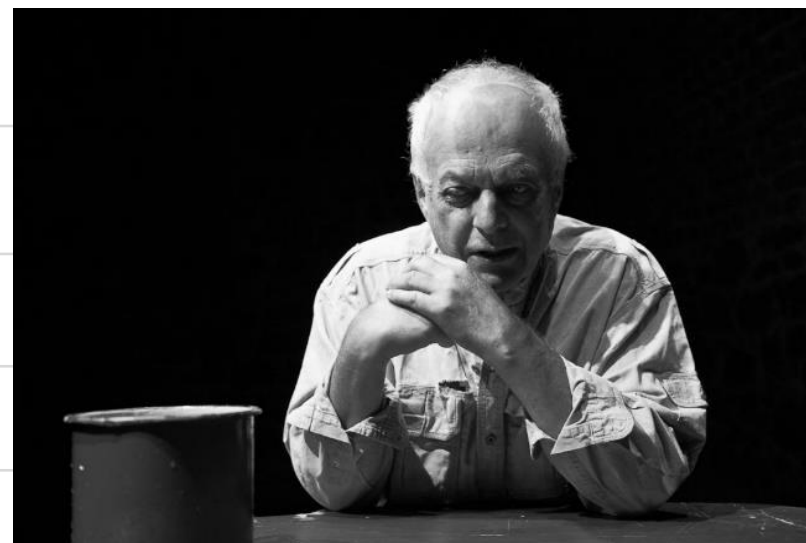
Zhodnocení současné situace



Centrum experimentálního divadla – Základní přehled



Právní forma	Příspěvková organizace
Zřizovatel	Město Brno
Počet souborů	3
Počet zaměstnanců	88 (přepočtený počet)
Počet míst	640
Počet budov v užívání	1 budova 4 scény
Hlavní repertoár / činnost	Nezávislá scéna, činohra
Počet představení	633
Počet zájezdů	ČR: 75, zahr. 0
Struktura zákazníků	NA



Zdroj: www.ced-brno.cz

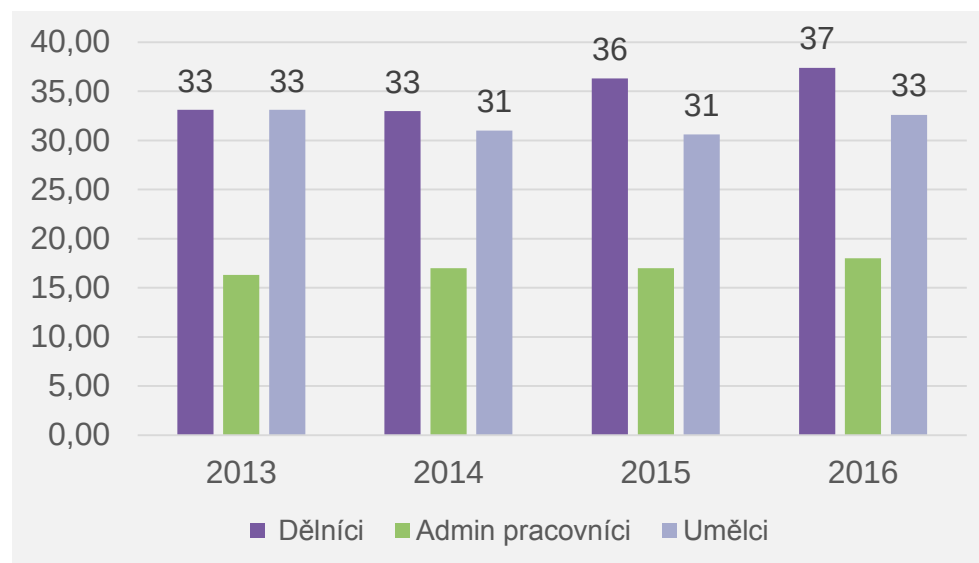


Organizační struktura



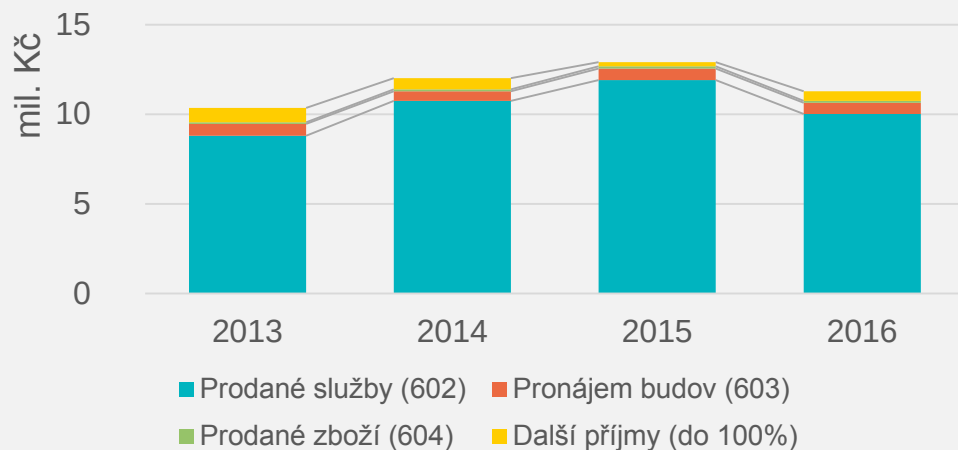
Vývoj a trend FTE (lidí)

Počet zaměstnanců 2016	88
Umělci – počet 2016	33
Dělníci – počet 2016	37
Administrativa – počet 2016	18

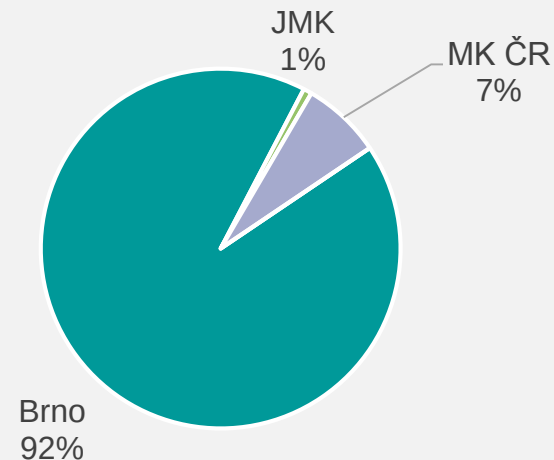


Ekonomické ukazatele – Příjmová stránka

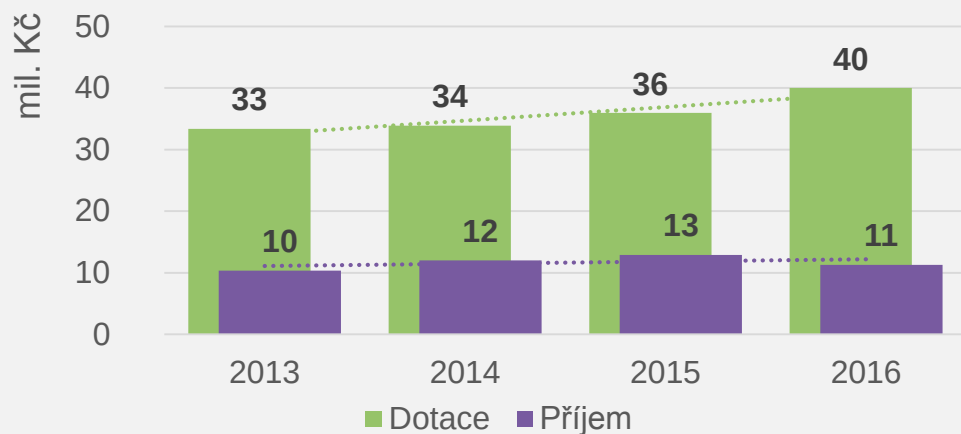
Vývoj vlastních příjmů*



Struktura dotací 2016



Vlastní příjmy vs. Dotace* - trend



Návštěvnost v %

91,1 %

Dotace na návštěvníka

629 Kč

Vlastní příjmy / návštěvníka

169 Kč

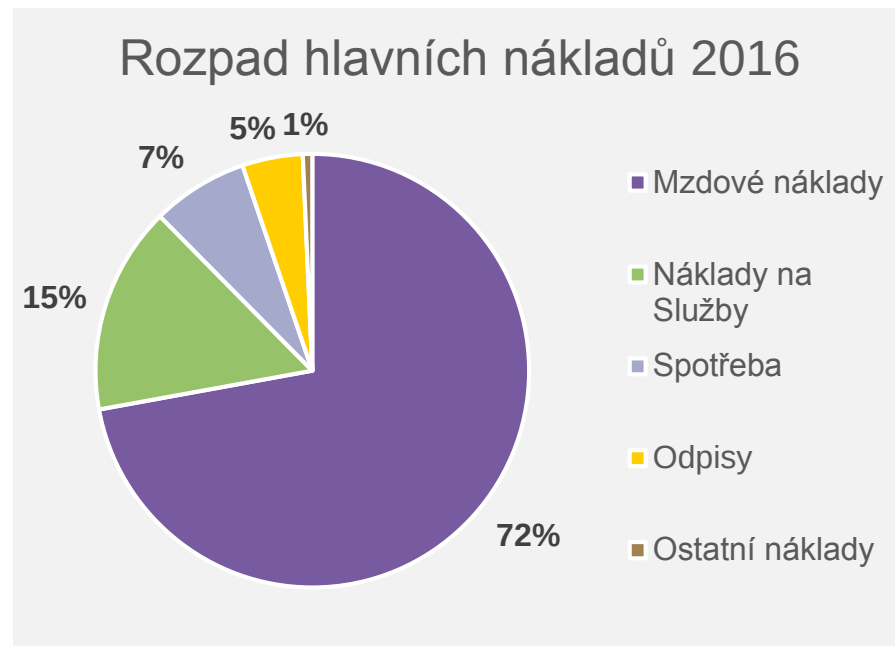
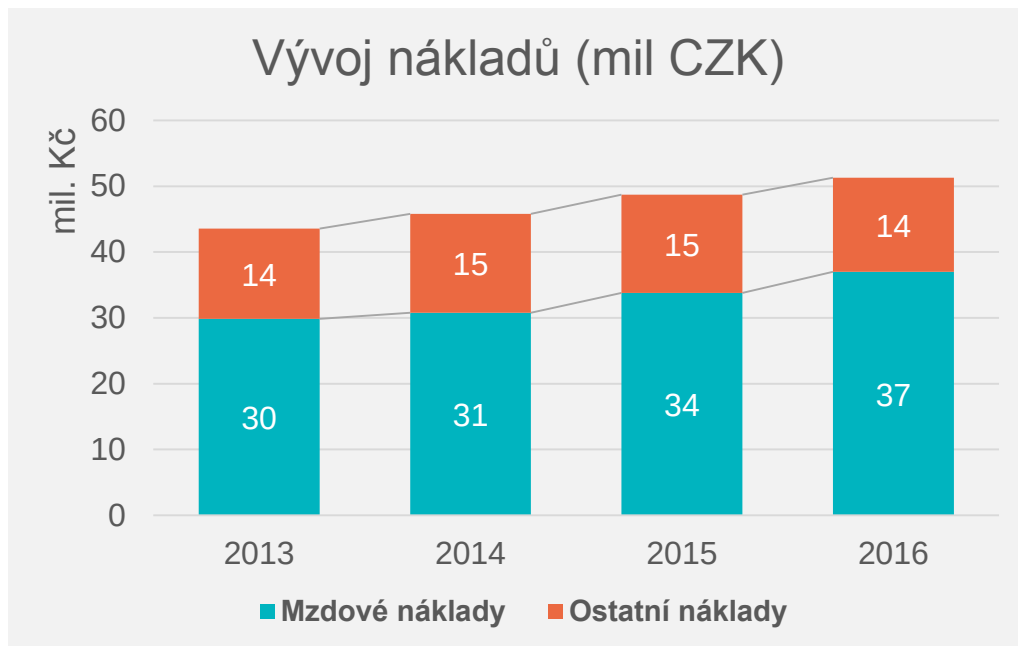
Průměrná cena vstupenky

160 Kč

Dotace na představení

63 193 Kč

* Vlastní příjmy i dotace v trendu obsahují i odpisy investičního majetku.



Počet zaměstnanců 2016	88	Podíl provozních nákladů / celkových (%)	28 %
Průměrná mzda administrativy	27 162 Kč	Podíl mzdových nákladů / celkových (%)	72 %
Průměrná mzda umělci	23 684 Kč	Soběstačnost (%) (stupeň krytí nákladů vlastním příjmem)	21,2 %
Průměrná mzda dělníci	18 957 Kč	Nárůst nákladů za 3 roky (2014 -2016) %	12 %

Faktory, které je nutné zohlednit při návrhu modelu transformace Centra experimentálního divadla:



Specifika organizace:

- Velmi flexibilní divadlo – co se programu a prostor týká
- Intelektuální scéna – vysoká míra motivace pro zaměstnance vycházející z historie divadla
- Až intimní vztah s divákem vzhledem k velikosti scén (důraz na detail)

Co zvážit při transformaci:

- Vysoká míra byrokracie – nemožnost žádat o další dotace vzhledem k nedostatku kapacit na administraci
- Politický vliv a tlaky
- Nedostatečné finance na opravu a údržbu historických budov
- Organizace vede střediskové účetnictví. Svým způsobem se jedná o určitý druh holdingu (neformálního).

Dům umění města Brna

Zhodnocení současné situace



Dům umění města Brna – Základní přehled



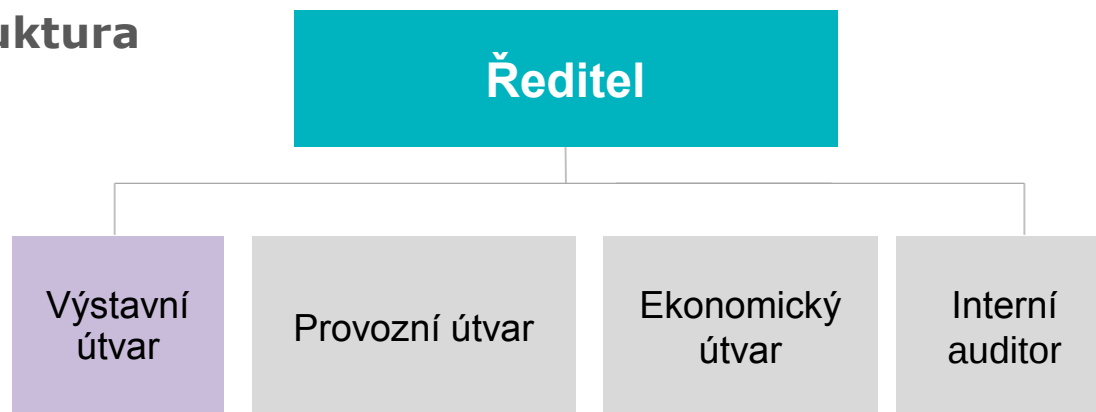
Právní forma	Příspěvková organizace
Zřizovatel	Město Brno
Počet souborů	-
Počet zaměstnanců	30
Počet míst	-
Počet budov v užívání	2 budovy 3 galerie
Hlavní repertoár / činnost	Výstavní galerie zaměřená na moderní umění
Počet představení	20 výstav
Počet zájezdů	-
Struktura zákazníků	-



Zdroj: www.dum-umeni.cz

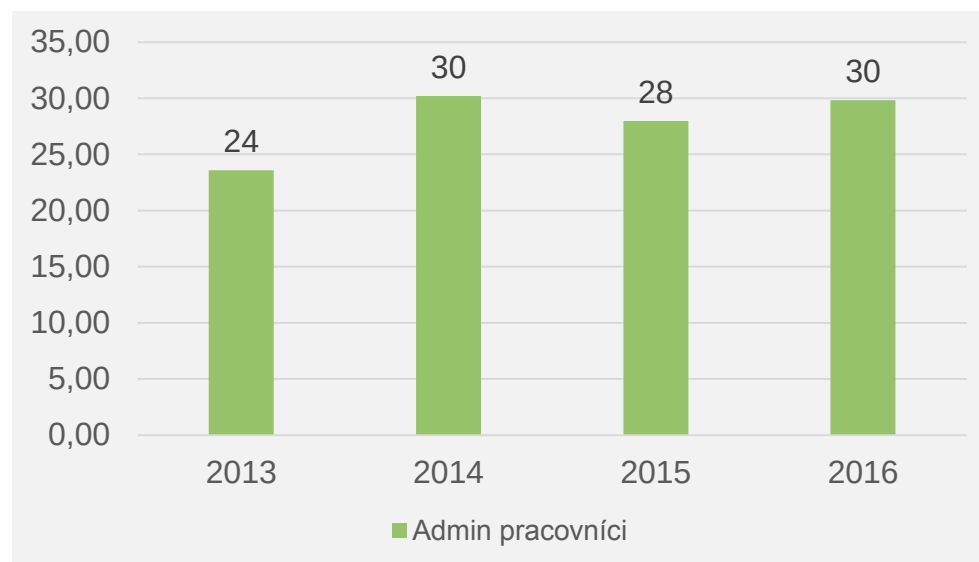


Organizační struktura



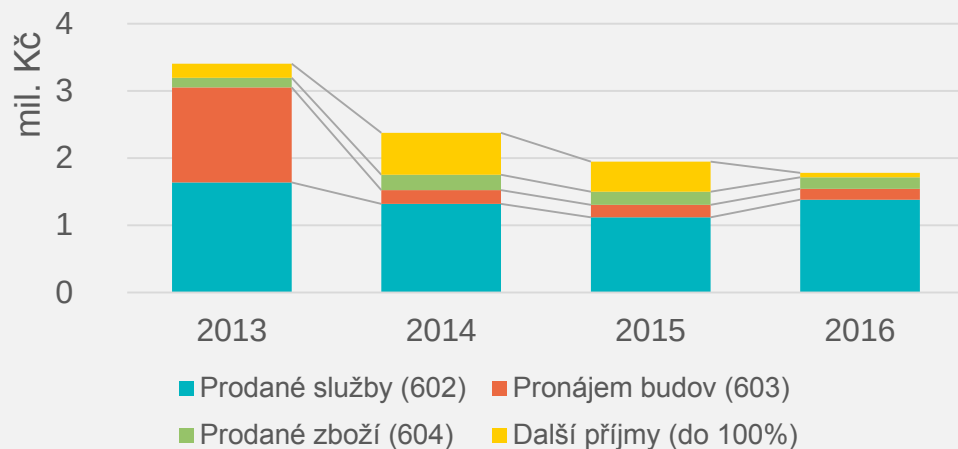
Vývoj a trend FTE (lidí)

Počet zaměstnanců 2016	30
Umělci – počet 2016	7
Dělníci – počet 2016	8
Administrativa – počet 2016	15

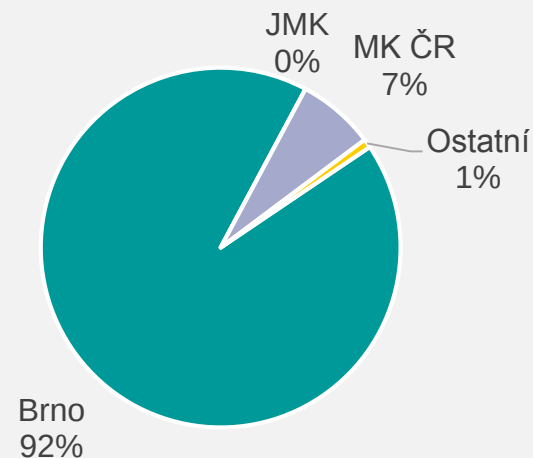


Ekonomické ukazatele – Příjmová stránka

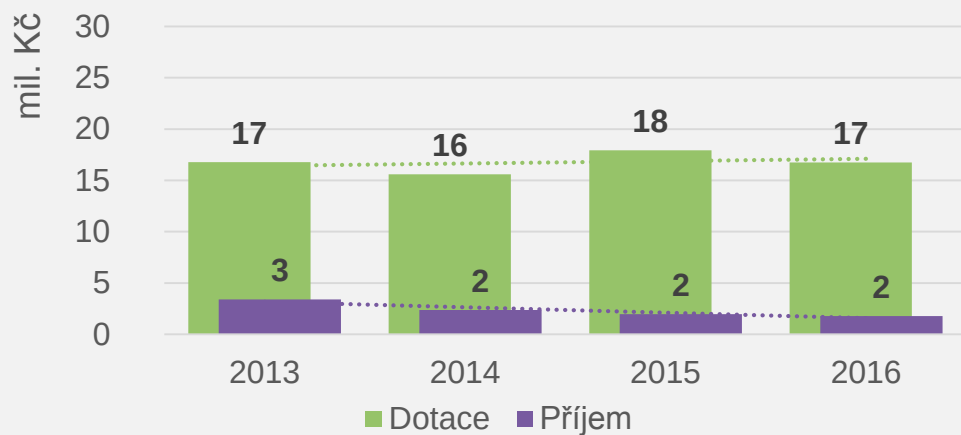
Vývoj vlastních příjmů*



Struktura dotací 2016



Vlastní příjmy vs. Dotace* - trend



Návštěvnost v %

-

Dotace na návštěvníka

636 Kč

Vlastní příjmy / návštěvníka

65 Kč

Průměrná cena vstupenky

-

Dotace na představení

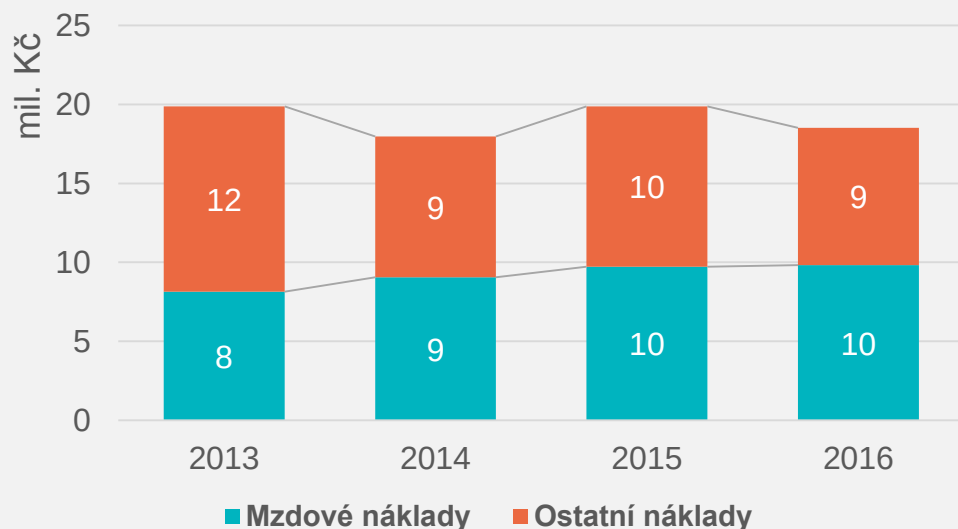
836 500 Kč

* Vlastní příjmy i dotace v trendu obsahují i odpisy investičního majetku.

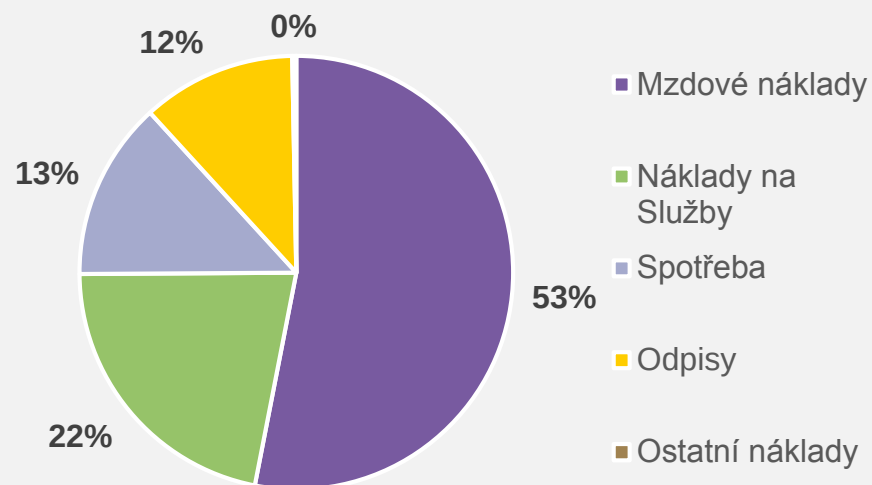
Ekonomické ukazatele – Nákladová stránka



Vývoj nákladů (mil CZK)



Rozpad hlavních nákladů 2016



Počet zaměstnanců 2016	30	Podíl provozních nákladů / celkových (%)	47 %
Průměrná mzda administrativy	18 837 Kč	Podíl mzdových nákladů / celkových (%)	53 %
Průměrná mzda umělci	-	Soběstačnost (%) (stupeň krytí nákladů vlastním příjmem)	10,1 %
Průměrná mzda dělníci	-	Nárůst nákladů za 3 roky (2014 -2016) %	3 %

Faktory, které je nutné zohlednit při návrhu modelu transformace Domu umění města Brna:



Specifika organizace:

- Zaměřuje se na progresivní a avantgardní umění; bez zátěže vlastnictví sbírky. Svým zaměřením velmi unikátní (v ČR neexistuje instituce s podobným zaměřením)
- Existuje více než 100 let
- Jedinečné prostory co se kvalit a prostorových možností týká – prostor jako téma
- Ve správě mají Dům pánů z Kunštátu

Co zvážit při transformaci:

- Vysoká administrativní zátěž
- S nejnižší mírou soběstačnosti (10,1 %) je nutné zdůraznit kulturní a umělecký přínos organizace
- Vysoká umělecké úroveň bez komerčního vlivu

Turistické informační centrum města Brna

Zhodnocení současné situace



Turistické informační centrum města Brna – Základní přehled



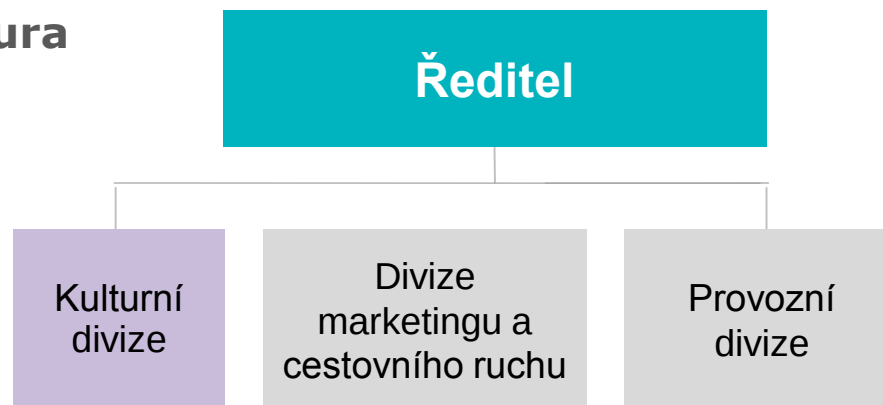
Právní forma	Příspěvková organizace
Zřizovatel	Město Brno
Počet souborů	-
Počet zaměstnanců	102
Počet míst	-
Počet budov v užívání	3 budovy podzemí
Hlavní repertoár / činnost	Správce kulturních aktivit a prezentace města
Počet představení	Kino Art 1704 Prohlídky 415
Počet zájezdů	-
Struktura zákazníků	-



Zdroj: www.ticbrno.cz

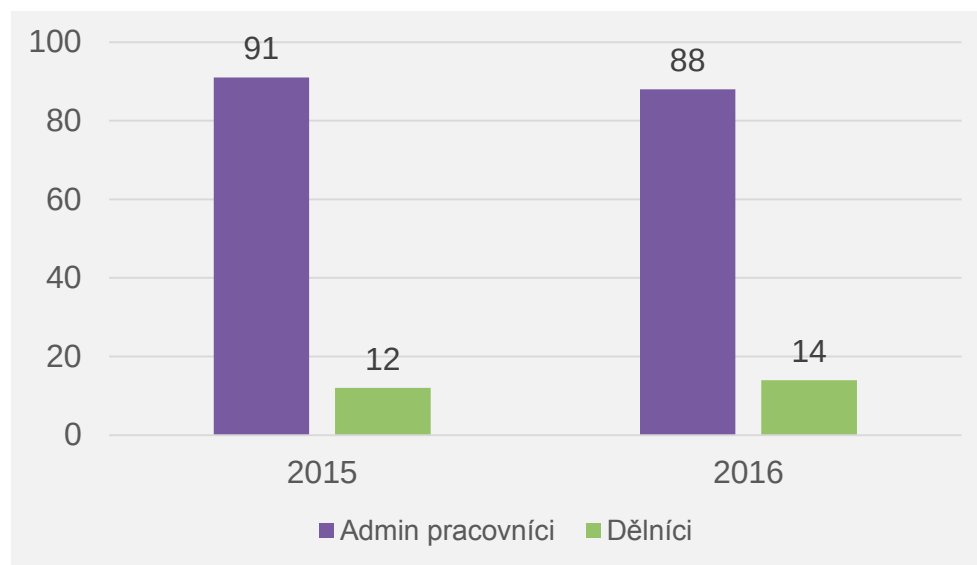


Organizační struktura



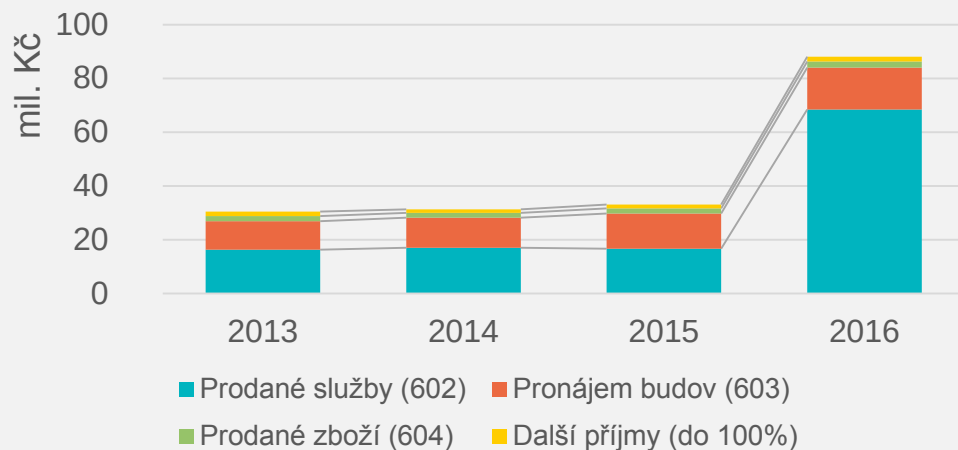
Vývoj a trend FTE (lidí)

Počet zaměstnanců 2016	102
Umělci – počet 2016	-
Dělníci – počet 2016	14
Administrativa – počet 2016	88

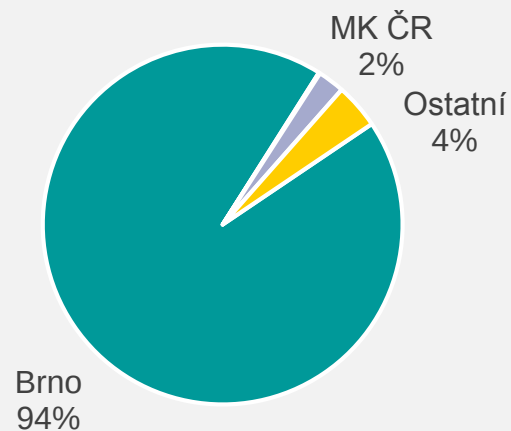


Ekonomické ukazatele – Příjmová stránka

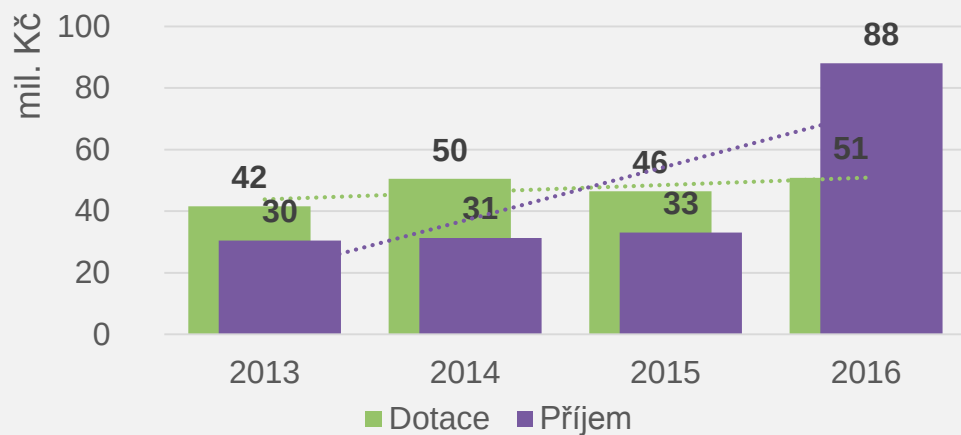
Vývoj vlastních příjmů*



Struktura dotací 2016



Vlastní příjmy vs. Dotace* - trend



Návštěvnost v %

-

Dotace na návštěvníka

130 Kč

Vlastní příjmy / návštěvníka

221 Kč

Průměrná cena vstupenky

-

Dotace na představení

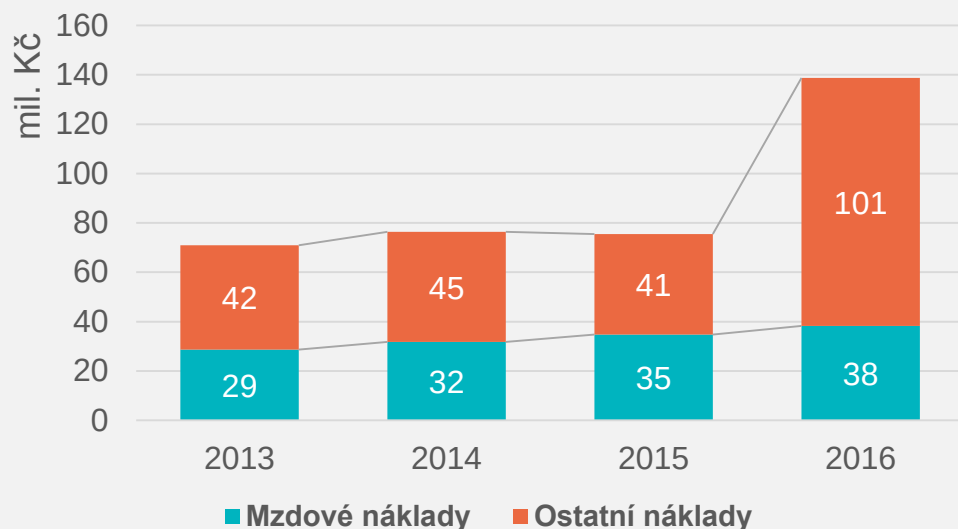
23 569 Kč

* Vlastní příjmy i dotace v trendu obsahují i odpisy investičního majetku.

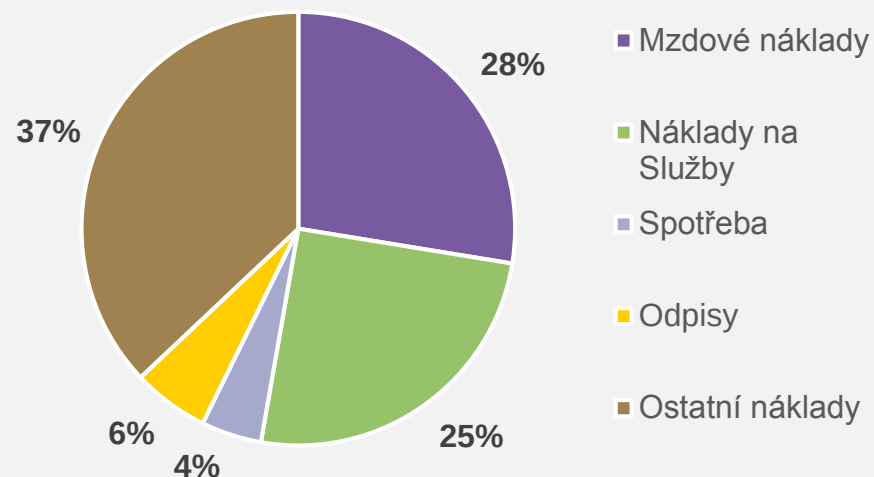
Ekonomické ukazatele – Nákladová stránka



Vývoj nákladů (mil CZK)



Rozpad hlavních nákladů 2016



Počet zaměstnanců 2016	102	Podíl provozních nákladů / celkových (%)	72 %
Průměrná mzda administrativy	21 273 Kč	Podíl mzdových nákladů / celkových (%)	28 %
Průměrná mzda umělci	-	Soběstačnost (%) (stupeň krytí nákladů vlastním příjmem)	63,7 %
Průměrná mzda dělníci	12 243 Kč	Nárůst nákladů za 3 roky (2014 -2016) %	82 %

Faktory, které je nutné zohlednit při návrhu modelu transformace Turistického informačního centra města Brna:



Specifika organizace:

- Do správy patří Kino Art a brněnské podzemí
- Díky prodeji vstupenek Moto GP vzrostla soběstačnost až na 63,4% (nejvyšší ze srovnávaných organizací)
- Silné marketingové zaměření

Co zvážit při transformaci:

- Jiná oblast působení než srovnávané instituce – prakticky unikát v Evropě
- Vysoká administrativní zátěž, velký politický vliv (hlavně při rozdělování financí)
- Organizačně spadají pod dva odbory: odbor kultury a kancelář metropolitní spolupráce a marketingu
- Divize marketingu a cestovního ruchu je svou vedlejší činností vysoce zisková.

Divadlo Radost

Zhodnocení současné situace



Divadlo Radost – Základní přehled

Právní forma	Příspěvková organizace
Zřizovatel	Město Brno
Počet souborů	1
Počet zaměstnanců	52
Počet míst	497
Počet budov v užívání	1 budova, 4 scény (vč. scény v Muzeu loutek)
Hlavní repertoár / činnost	Dětské a loutkové divadlo
Počet představení	489
Počet zájezdů	ČR: 24 Mimo ČR: 3



Zdroj: www.divadlo-radost.cz

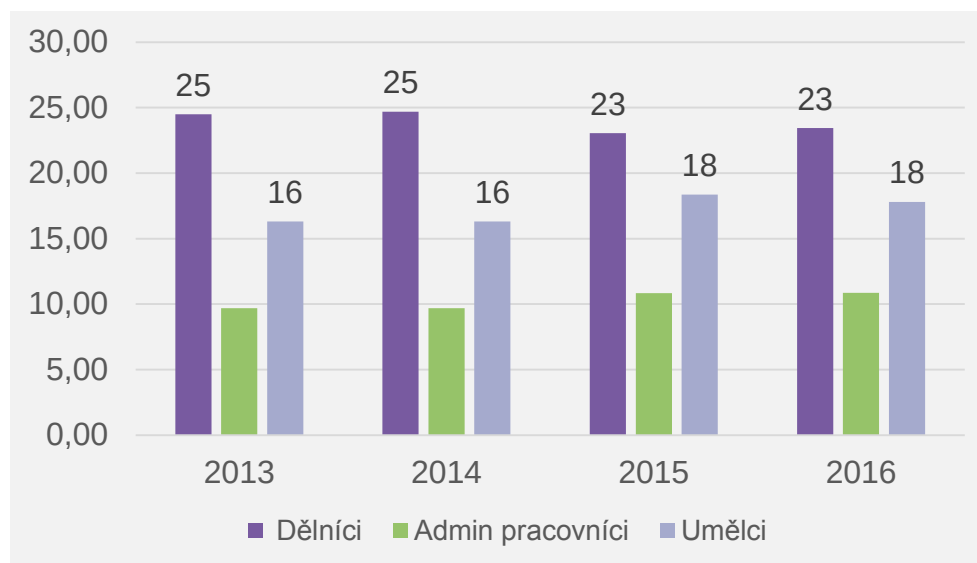


Organizační struktura



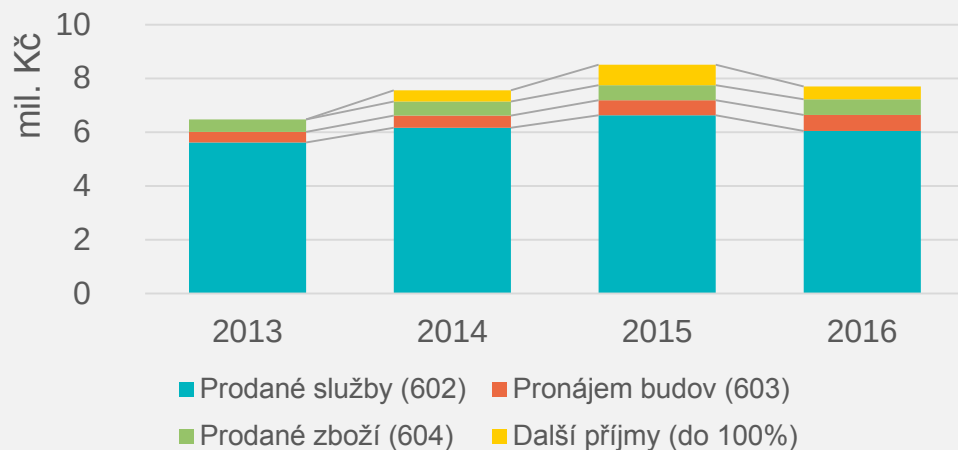
Vývoj a trend FTE (lidí)

Počet zaměstnanců 2016	52
Umělci – počet 2016	18
Dělníci – počet 2016	23
Administrativa – počet 2016	11

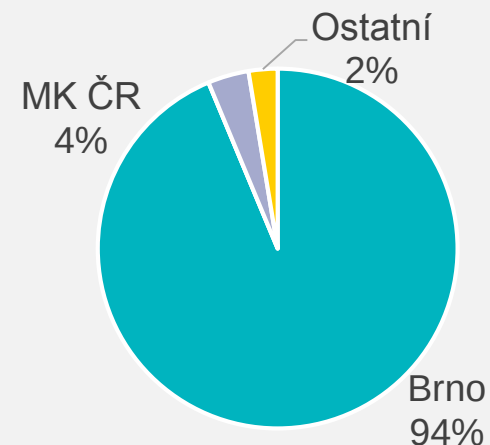


Ekonomické ukazatele – Příjmová stránka

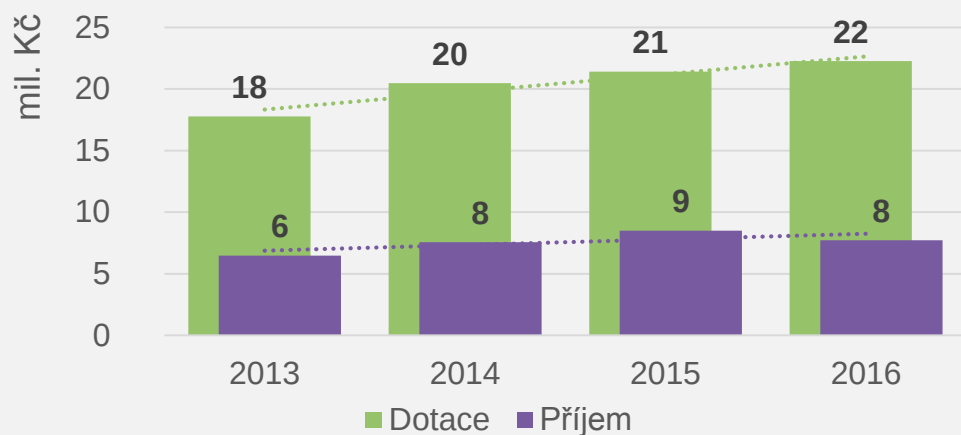
Vývoj vlastních příjmů*



Struktura dotací 2016



Vlastní příjmy vs. Dotace* - trend



Návštěvnost v %

93,2 %

Dotace na návštěvníka

338 Kč

Vlastní příjmy / návštěvníka

110 Kč

Průměrná cena vstupenky

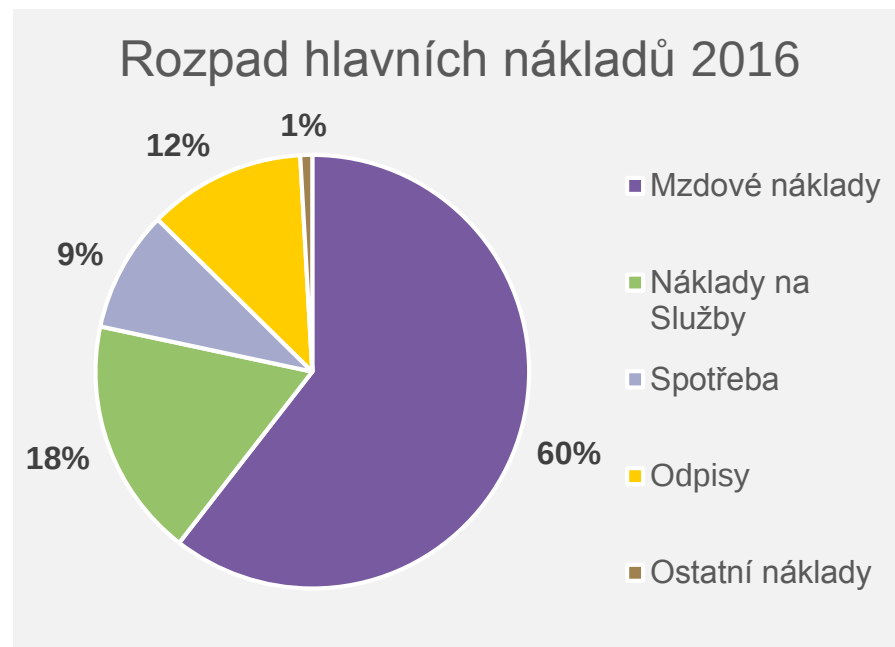
79 Kč

Dotace na představení

48 191 Kč

* Vlastní příjmy i dotace v trendu obsahují i odpisy investičního majetku.

Ekonomické ukazatele – Nákladová stránka



Počet zaměstnanců 2016	52	Podíl provozních nákladů / celkových (%)	40 %
Průměrná mzda administrativy	23 691 Kč	Podíl mzdových nákladů / celkových (%)	60 %
Průměrná mzda umělci	22 105 Kč	Soběstačnost (%) (stupeň krytí nákladů vlastním příjmem)	25,4%
Průměrná mzda dělníci	17 217 Kč	Nárůst nákladů za 3 roky (2014 -2016) %	8 %

Faktory, které je nutné zohlednit při návrhu modelu transformace Divadla Radost:



Specifika organizace:

- Až 57% mimobrněnských dětských diváků
- Jako jediné aplikuje sdílení funkcí při řízení organizace k dosažení vyšší efektivity
- Při nejnižší ceně vstupenky dosahuje 25,4 % soběstačnosti (druhá nejvyšší mezi porovnávanými divadly)

Co zvážit při transformaci:

- Specifický segment diváka
- Vysoká míra byrokracie kontroly ze strany magistrátu
- Nedostatečný objem produkce znemožňuje účast v získávání některých grantů

Městské divadlo Brno

Zhodnocení současné situace



Městské divadlo Brno – Základní přehled



Právní forma	Příspěvková organizace
Zřizovatel	Město Brno
Počet souborů	3
Počet zaměstnanců	361
Počet míst	1080
Počet budov v užívání	2, 2 scény + letní scéna Biskupský dvůr
Hlavní repertoár / činnost	Činohra, muzikály a ediční činnost
Počet představení	529
Počet zájezdů	ČR: 35, zahr: 7



Zdroj: www.mdb.cz

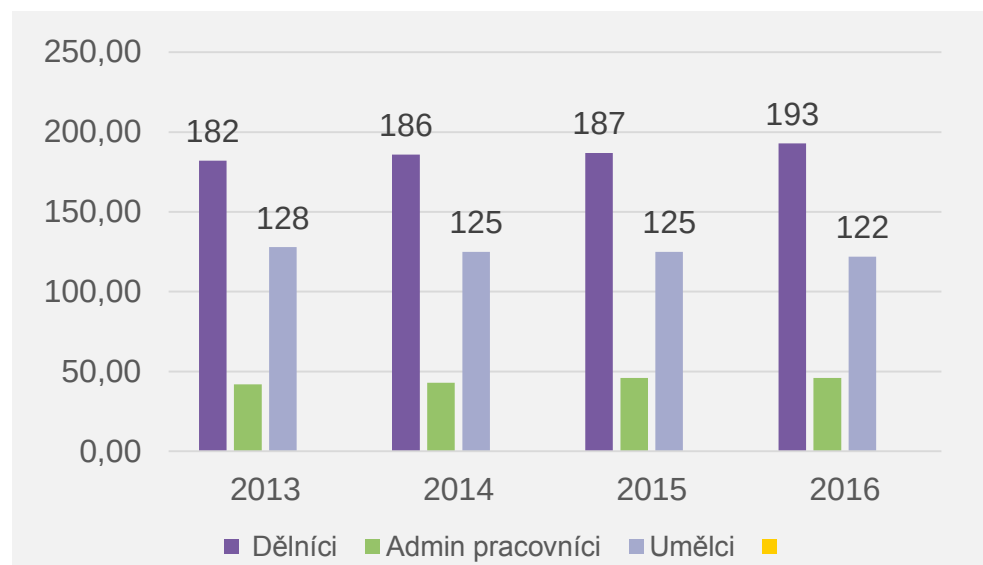


Organizační struktura



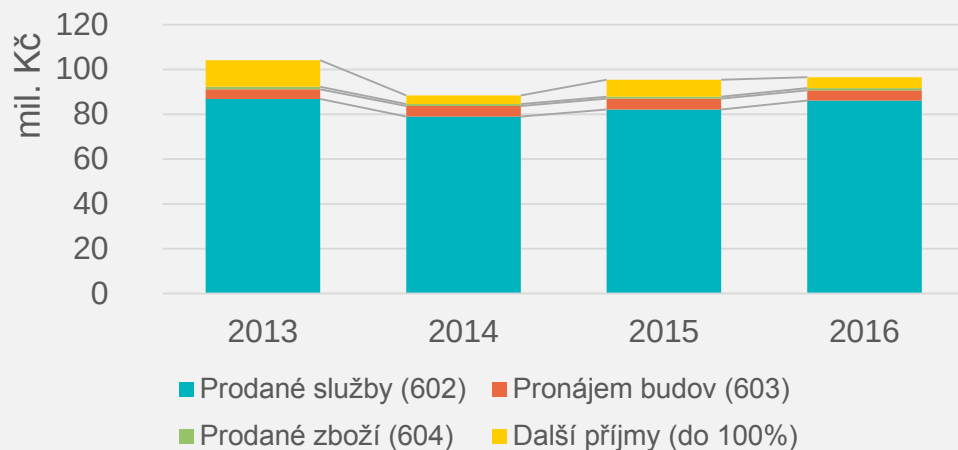
Vývoj a trend FTE (lidí)

Počet zaměstnanců 2016	361
Umělci – počet 2016	122
Dělníci – počet 2016	193
Administrativa – počet 2016	46

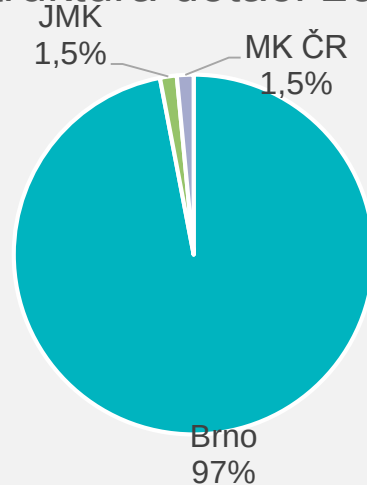


Ekonomické ukazatele – Příjmová stránka

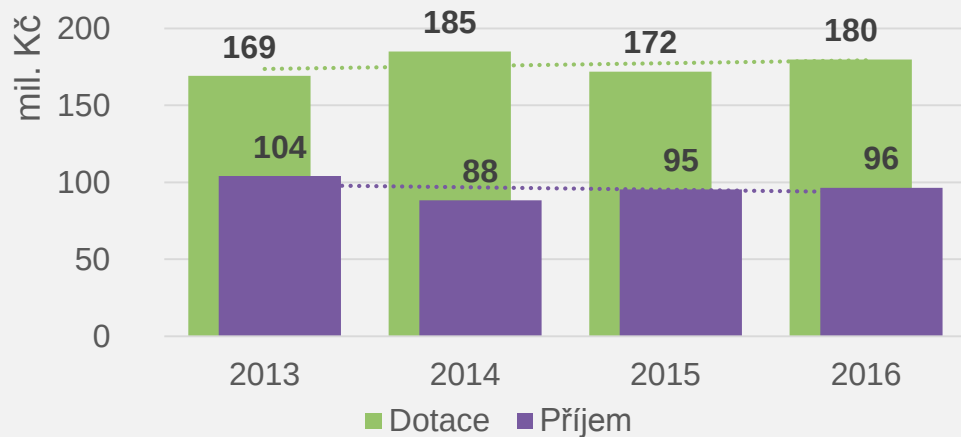
Vývoj vlastních příjmů*



Struktura dotací 2016



Vlastní příjmy vs. Dotace* - trend



Návštěvnost v %

94,7%

Dotace na návštěvníka

800 Kč

Vlastní příjmy / návštěvníka

409 Kč

Průměrná cena vstupenky

329 Kč

Dotace na představení

369 113 Kč

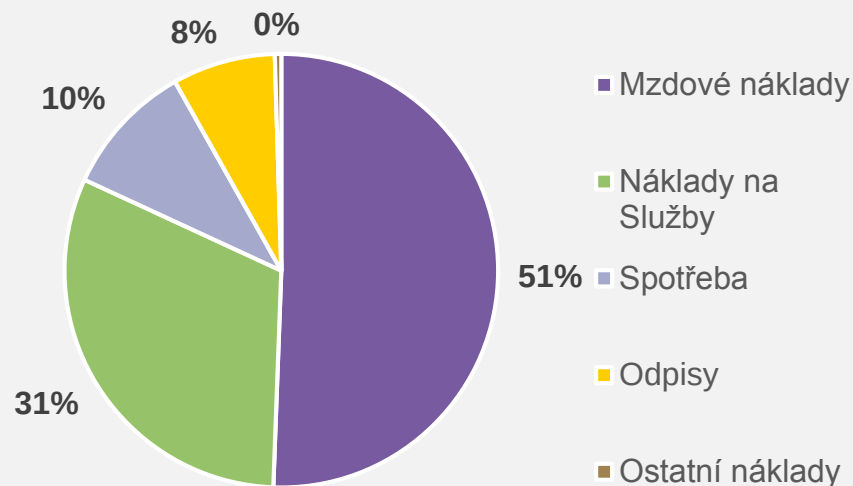
* Vlastní příjmy i dotace v trendu obsahují i odpisy investičního majetku.



Vývoj nákladů (mil CZK)



Rozpad hlavních nákladů 2016



Počet zaměstnanců 2016	361	Podíl provozních nákladů / celkových (%)	49 %
Průměrná mzda administrativy	27 364 Kč	Podíl mzdových nákladů / celkových (%)	51 %
Průměrná mzda umělci	25 909 Kč	Soběstačnost (%) (stupeň krytí nákladů vlastním příjmem)	34,5 %
Průměrná mzda dělníci	20 096 Kč	Nárůst nákladů za 3 roky (2014 -2016) %	1 %

Faktory, které je nutné zohlednit při návrhu modelu transformace Městského divadla Brno:



Specifika organizace:

- Jedno z nejlepších, celoevropsky nejžádanějších a nejuznávanějších divadel současnosti, které se koncentruje na originální soudobou činoherní a hudební produkci
- Silná osobnost ředitele organizace a podpora divadla
- Rozsáhlé investice do divadla, divadelního zázemí a přilehlého okolí (restaurace, nádvoří, atd.)
- Nejvyšší míra soběstačnosti mezi porovnávanými organizacemi (34,5%)

Co zvážit při transformaci:

- Více scén
- Rozsáhlé nemovitosti včetně bytů

Muzeum města Brna

Zhodnocení současné situace



Muzeum města Brna – Základní přehled



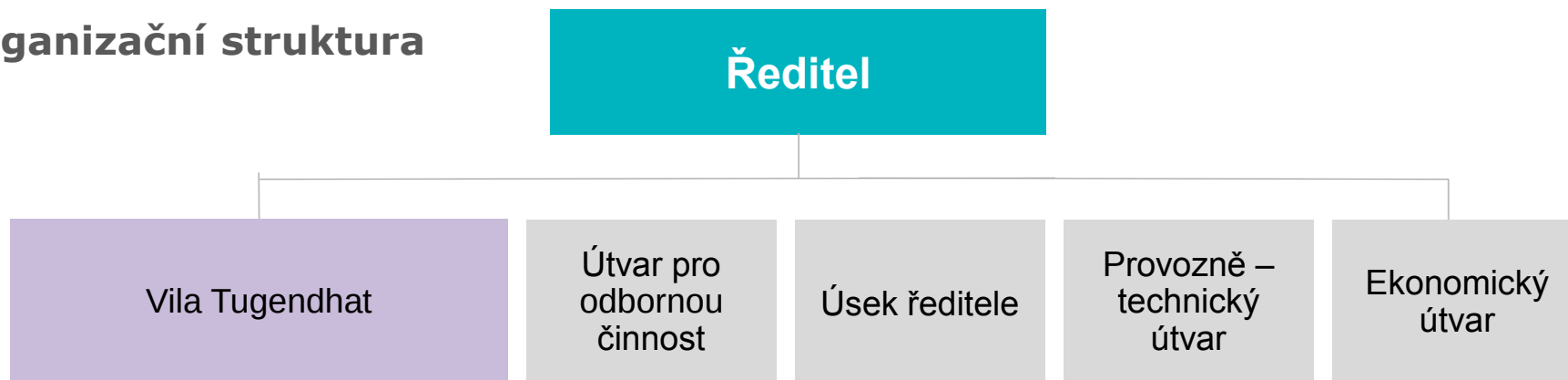
Právní forma	Příspěvková organizace
Zřizovatel	Město Brno
Počet souborů	1
Počet zaměstnanců	122
Počet míst	-
Počet budov v užívání	3
Hlavní repertoár / činnost	Sbírková činnost, péče o nemovité kulturní památky, tezaurační činnost
Počet výstav	15
Návštěvnost	166 628



Zdroj: www.spilberk.cz

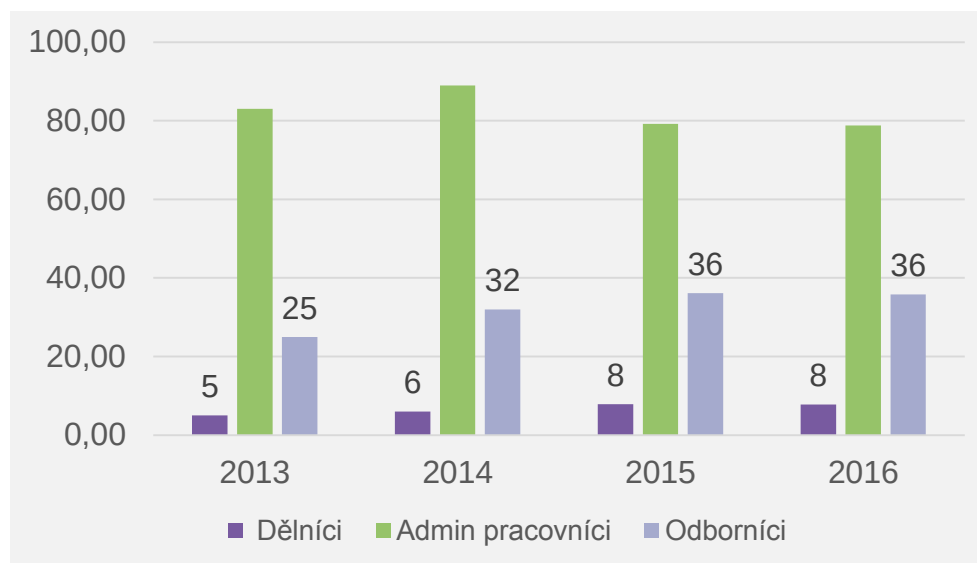


Organizační struktura



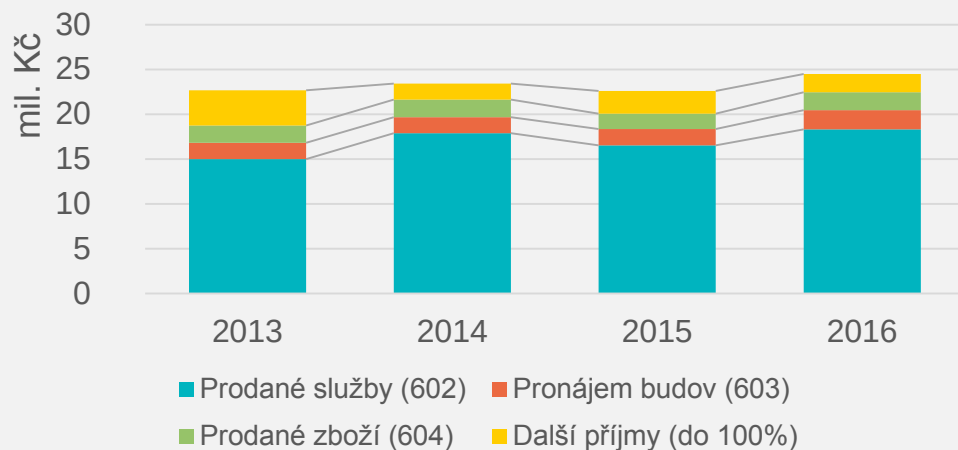
Vývoj a trend FTE (lidí)

Počet zaměstnanců 2016	122
Odborní pracovníci – počet 2016	36
Dělníci – počet 2016	8
Administrativa – počet 2016	78

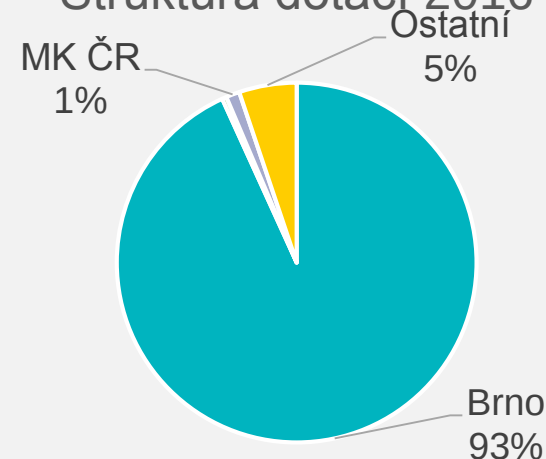




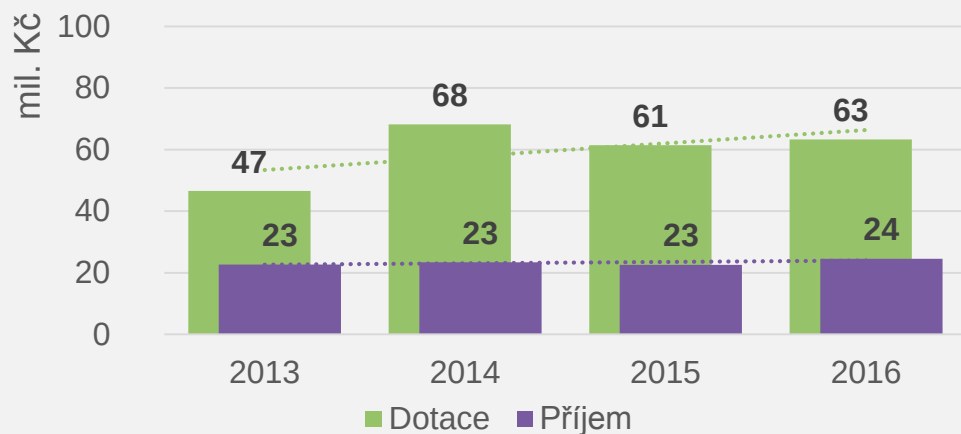
Vývoj vlastních příjmů*



Struktura dotací 2016



Vlastní příjmy vs. Dotace* - trend



Návštěvnost v %

-

Dotace na návštěvníka

380 Kč

Vlastní příjmy / návštěvníka

135 Kč

Průměrná cena vstupenky

273 Kč

Dotace na představení

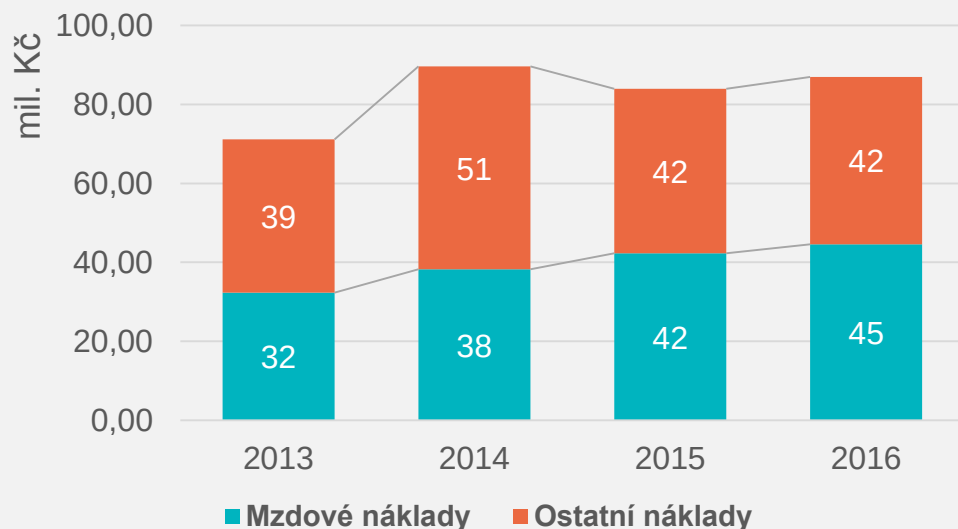
-

* Vlastní příjmy i dotace v trendu obsahují i odpisy investičního majetku.

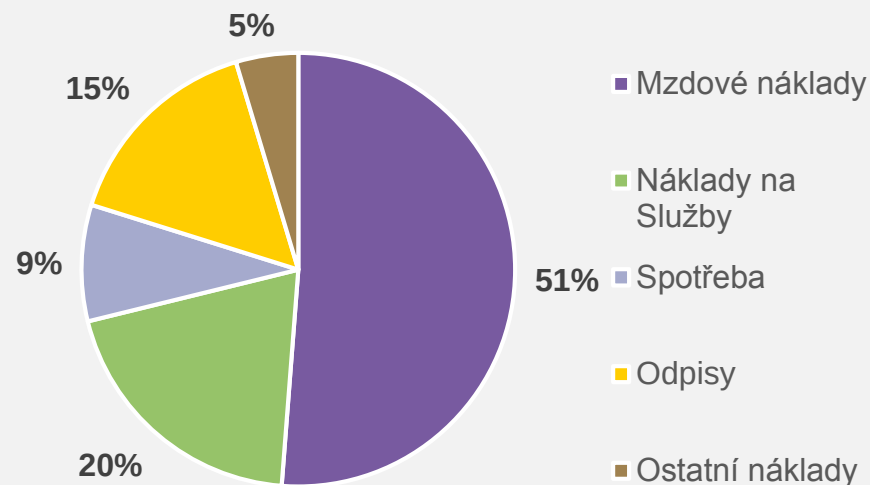
Ekonomické ukazatele – Nákladová stránka



Vývoj nákladů (mil CZK)



Rozpad hlavních nákladů 2016



Počet zaměstnanců 2016	122	Podíl provozních nákladů / celkových (%)	49 %
Průměrná mzda administrativy	23 438 Kč	Podíl mzdových nákladů / celkových (%)	51 %
Průměrná mzda odborní pracovníci	-	Soběstačnost (%) (stupeň krytí nákladů vlastním příjmem)	28,2 %
Průměrná mzda dělníci	17 073 Kč	Nárůst nákladů za 3 roky (2014 -2016) %	-3 %

Faktory, které je nutné zohlednit při návrhu modelu transformace Muzea města Brna:



Specifika organizace:

- Největší městské muzeum
- Do portfolia spadá chráněná památka UNESCO a to vila Tugendhat
- Do správy muzea patří i údržba hradu Špilberk (vysoké náklady na údržbu – restaurátorství)
- Existuje „nákupní komise“ složená z odborníků, která doporučuje, jaká díla příp. pořídit
- Rok 2016 dosáhlo muzeum vysoké soběstačnosti

Co zvážit při transformaci:

- Neživé umění je velmi specifické (většinou důraz na živé umění)
- Vysoká administrativní zátěž
- Nižší podpora neživého umění obecně
- Nedostatek financí na akvizici nových uměleckých děl – nedostatek akvizic znemožňuje žádat o granty

Filharmonie Brno

Zhodnocení současné situace





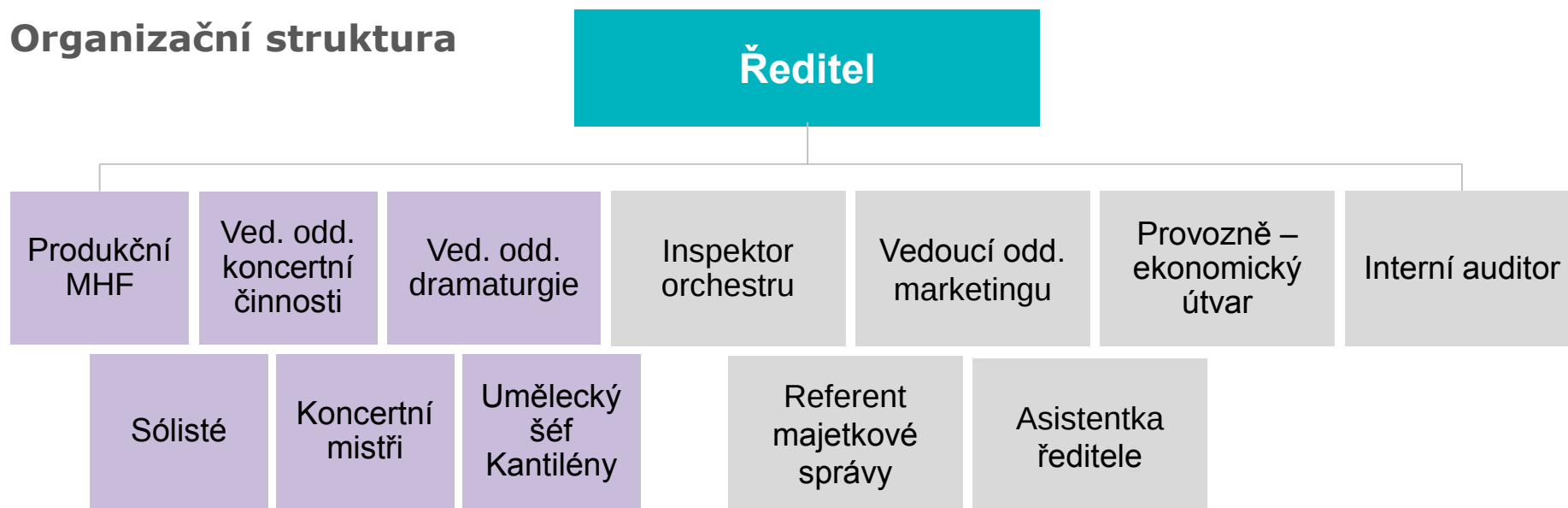
Právní forma	Příspěvková organizace
Zřizovatel	Město Brno
Počet souborů	1
Počet zaměstnanců	139
Počet míst	550
Počet budov v užívání	1 (Besední dům)
Hlavní repertoár / činnost	Specializace na Janáčkovu tvorbu
Počet představení	185
Počet zájezdů	10



Zdroj: www.filharmonie-brno.cz

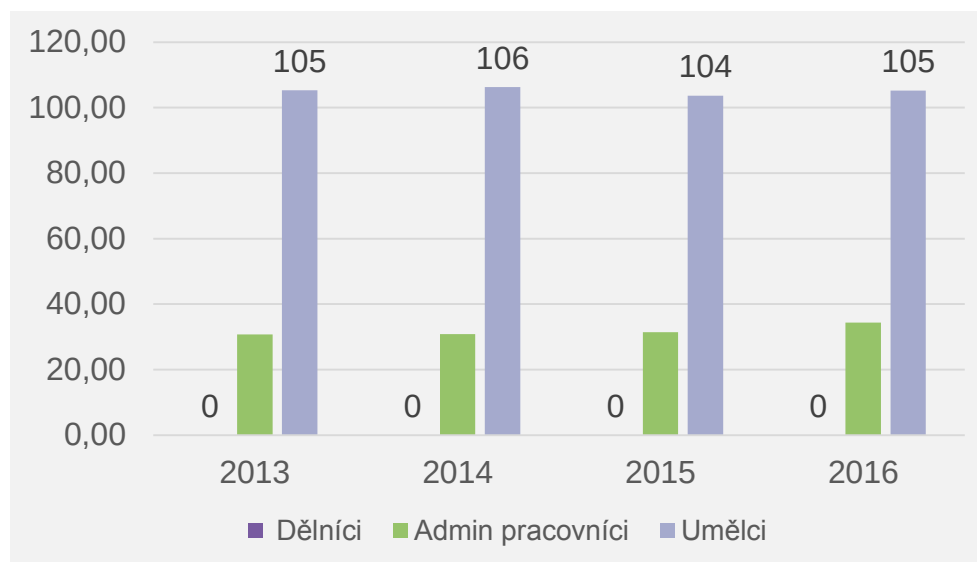
Lidé a organizační struktura

Organizační struktura



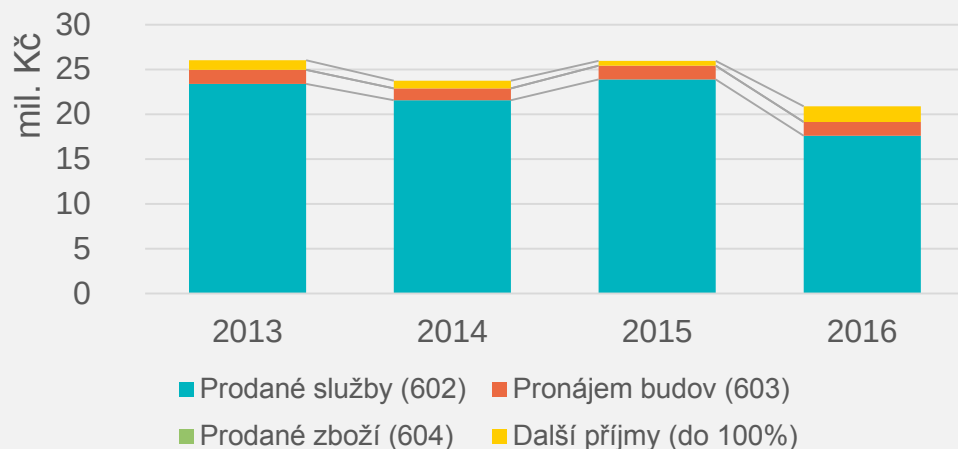
Vývoj a trend FTE (lidí)

Počet zaměstnanců 2016	139
Umělci – počet 2016	105
Dělníci – počet 2016	-
Administrativa – počet 2016	34

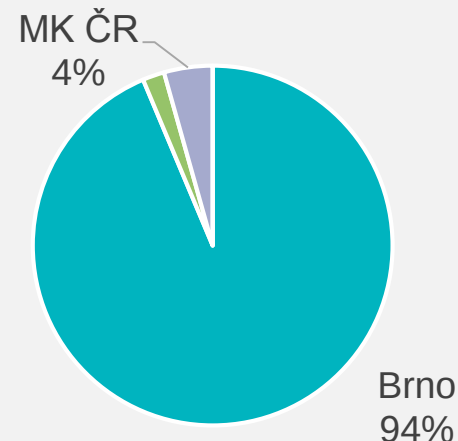


Ekonomické ukazatele – Příjmová stránka

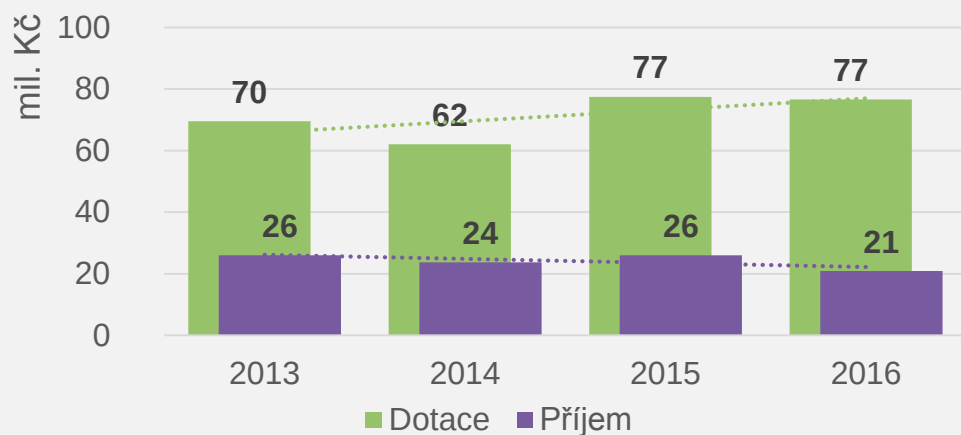
Vývoj vlastních příjmů*



Struktura dotací 2016



Vlastní příjmy vs. Dotace* - trend



Návštěvnost v %

77,67 %

Dotace na návštěvníka

963 Kč

Vlastní příjmy / návštěvníka

240 Kč

Průměrná cena vstupenky

-

Dotace na představení

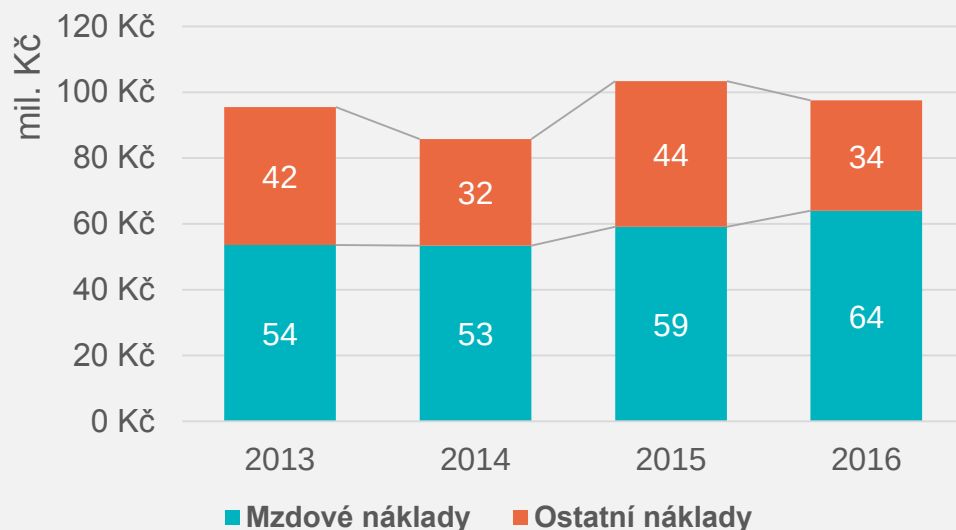
414 254 Kč

* Vlastní příjmy i dotace v trendu obsahují i odpisy investičního majetku.

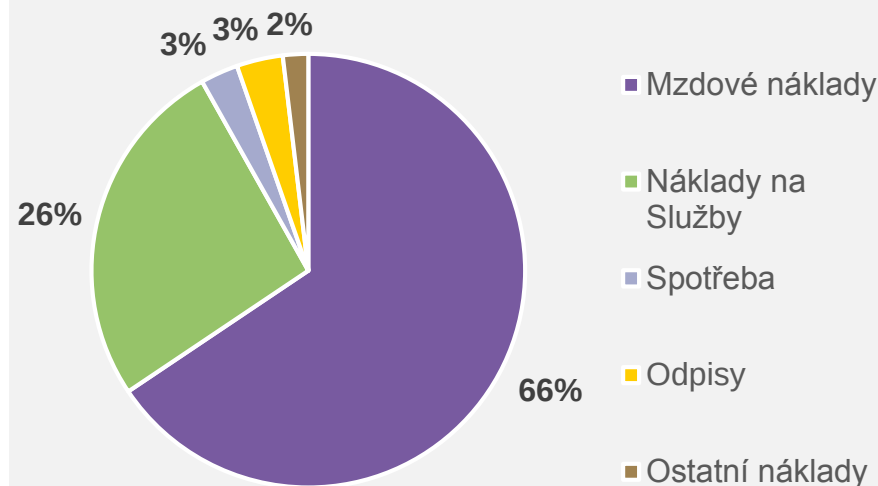
Ekonomické ukazatele – Nákladová stránka



Vývoj nákladů (mil CZK)



Rozpad hlavních nákladů 2016



Počet zaměstnanců 2016	139	Podíl provozních nákladů / celkových (%)	34 %
Průměrná mzda administrativy	24 332 Kč	Podíl mzdových nákladů / celkových (%)	66%
Průměrná mzda - umělci	25 403 Kč	Soběstačnost (%) (stupeň krytí nákladů vlastním příjmem)	19,8 %
Průměrná mzda dělníci	-	Nárůst nákladů za 3 roky (2014 -2016) %	14 %

Faktory, které je nutné zohlednit při návrhu modelu transformace Filharmonie Brno:



Specifika organizace:

- Patří mezi špičku v Evropě, specializuje se na hudební díla z konce 19. st.
- Produkuje festivaly, studiové nahrávky a přenosy pro média
- Zahraniční zájezdy jsou samy o sobě ziskové

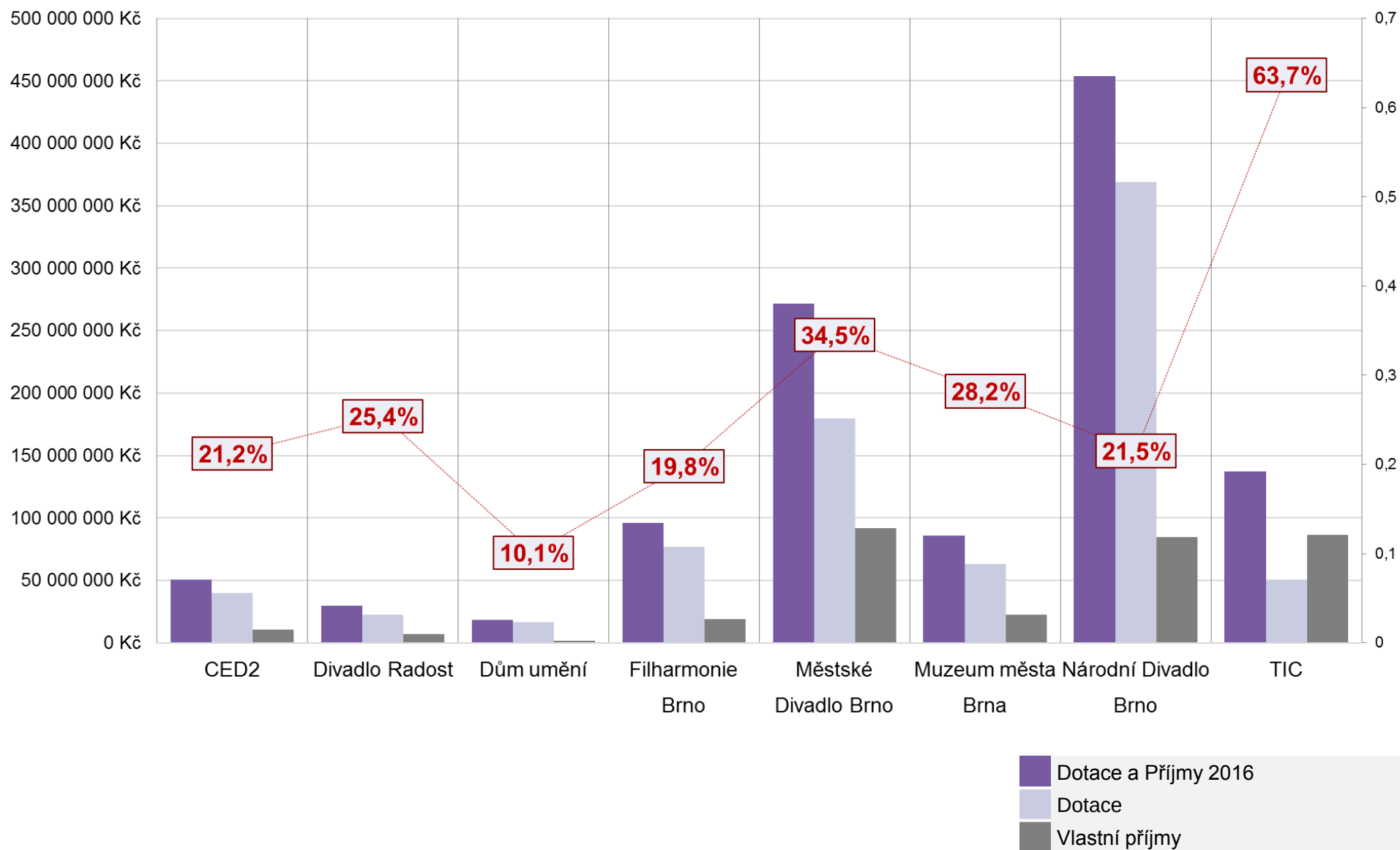
Co zvážit při transformaci:

- Vysoká administrativní zátěž
- Nový koncertní sál plánovaný cca na rok 2020, od kterého se očekává provozní ekonomická soběstačnost
- Dlouhodobá absence nájemce restaurace (problémy při zajišťování občerstvení)

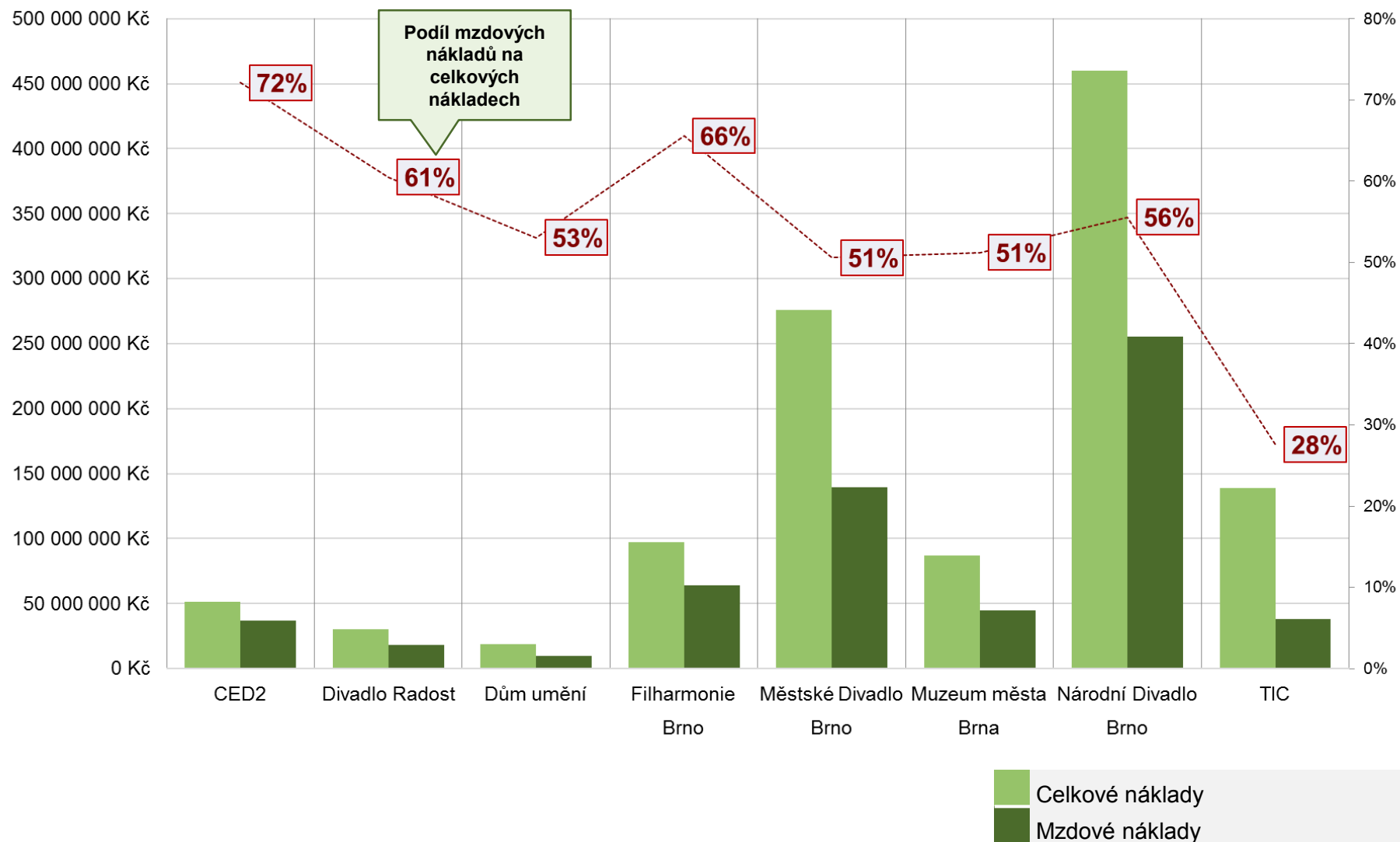
Analýza 2:

Přehled a analýza vybraných výkonnostních metrik a porovnání s kulturními organizacemi v Brně

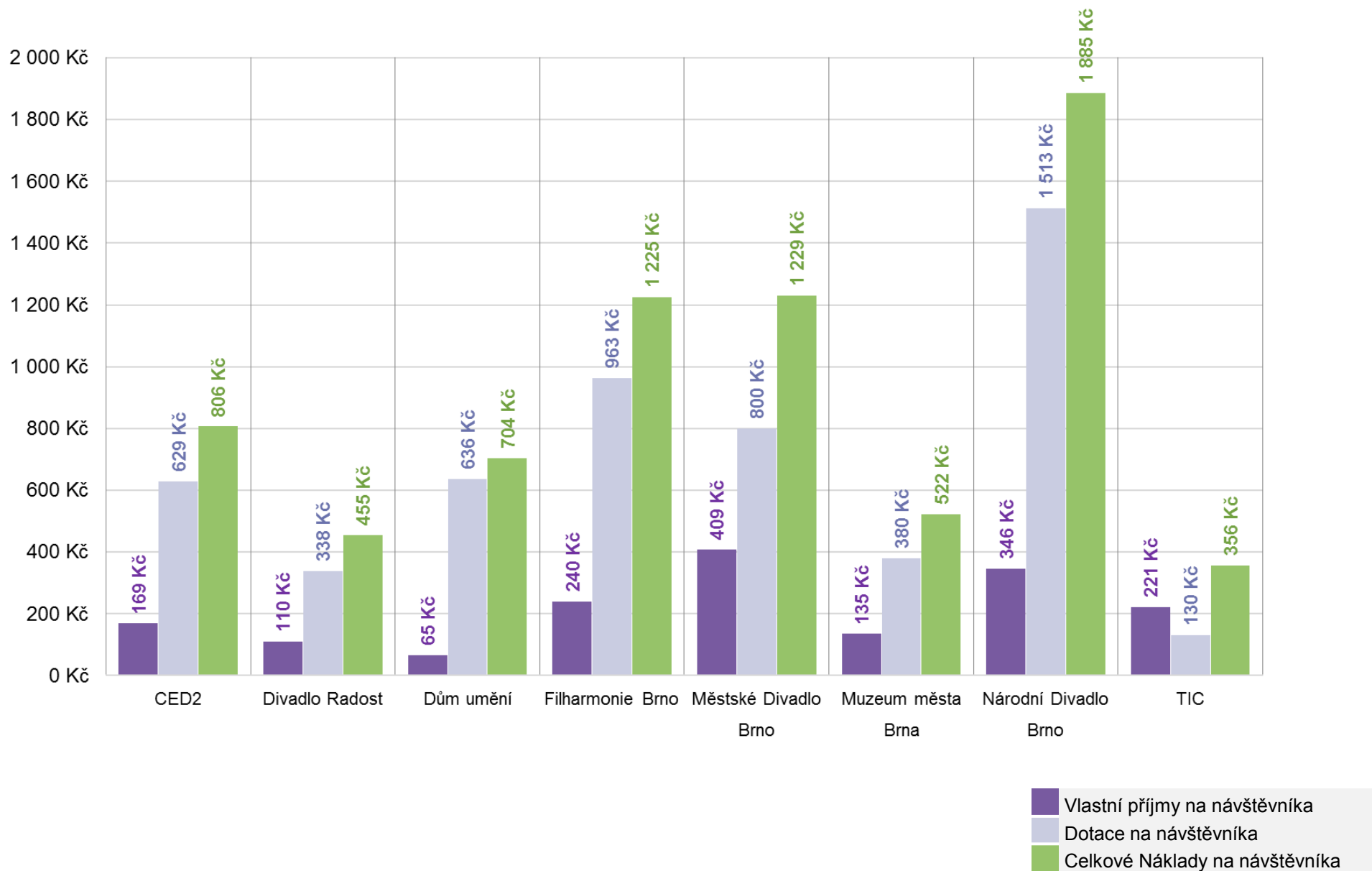
BRNO: Příjmy, dotace a soběstačnost



BRNO: Mzdové a celkové náklady

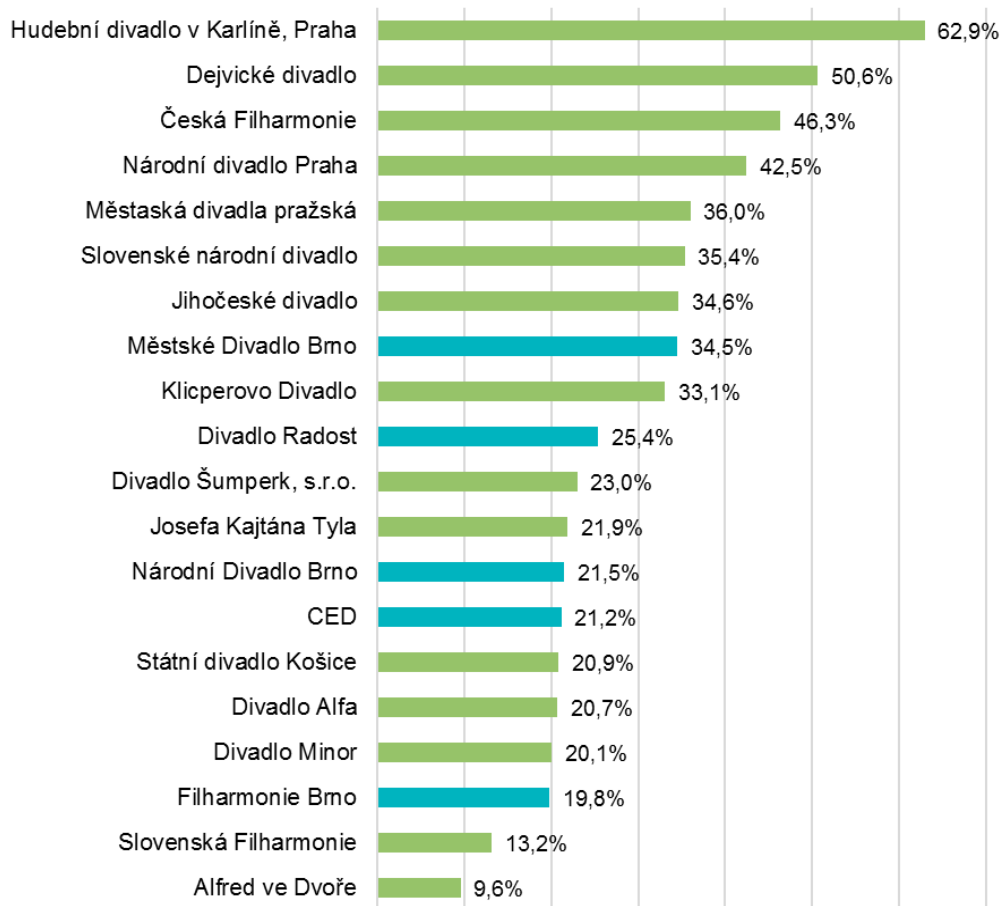


BRNO: Dotace / Vlastní příjmy / Náklady na návštěvníka

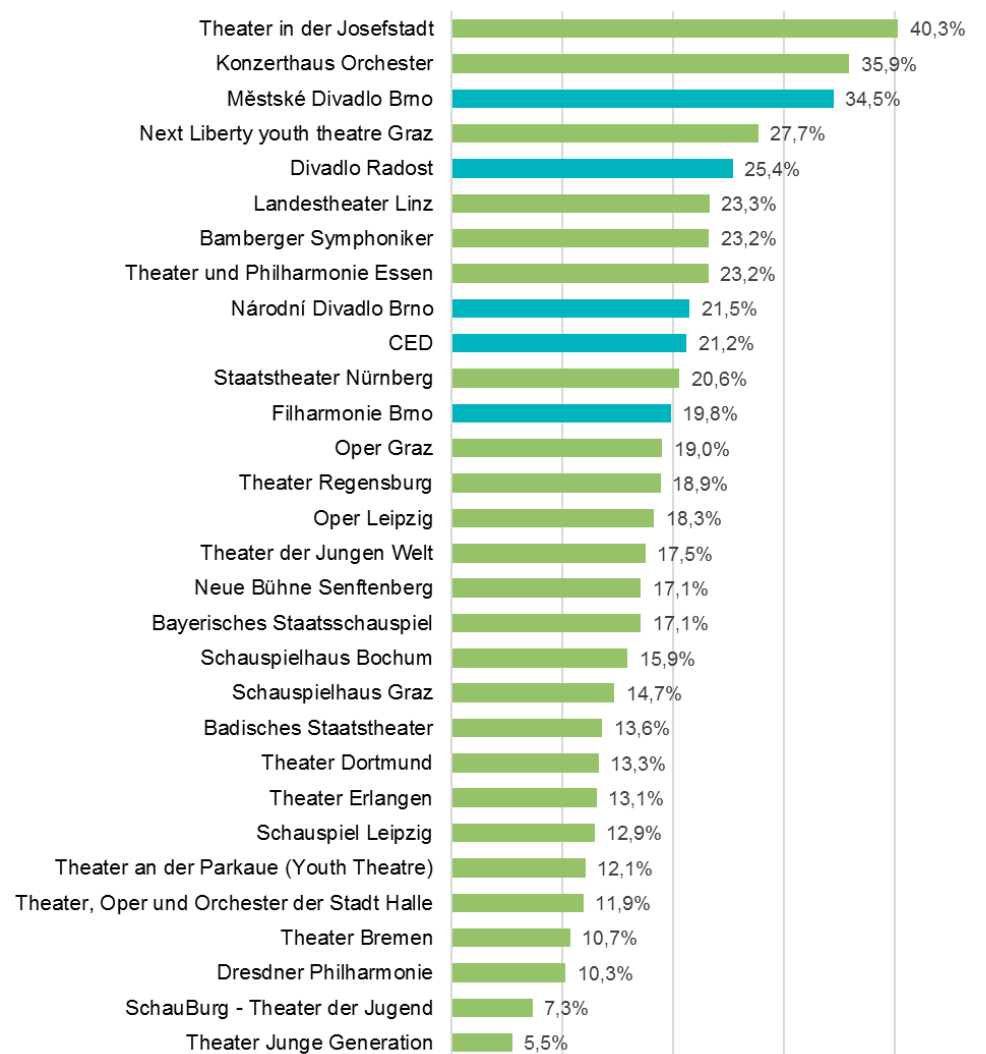


Porovnání: Soběstačnost (živé umění)

V rámci ČR a SR

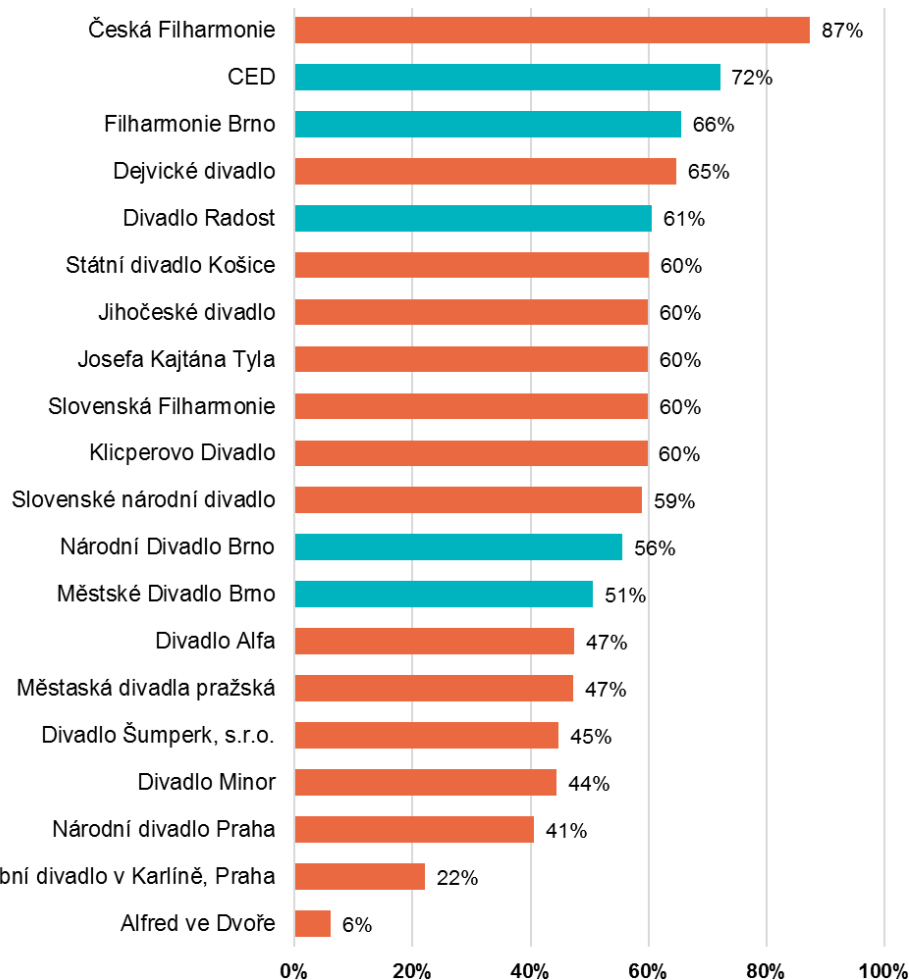


Brno vs. Evropa

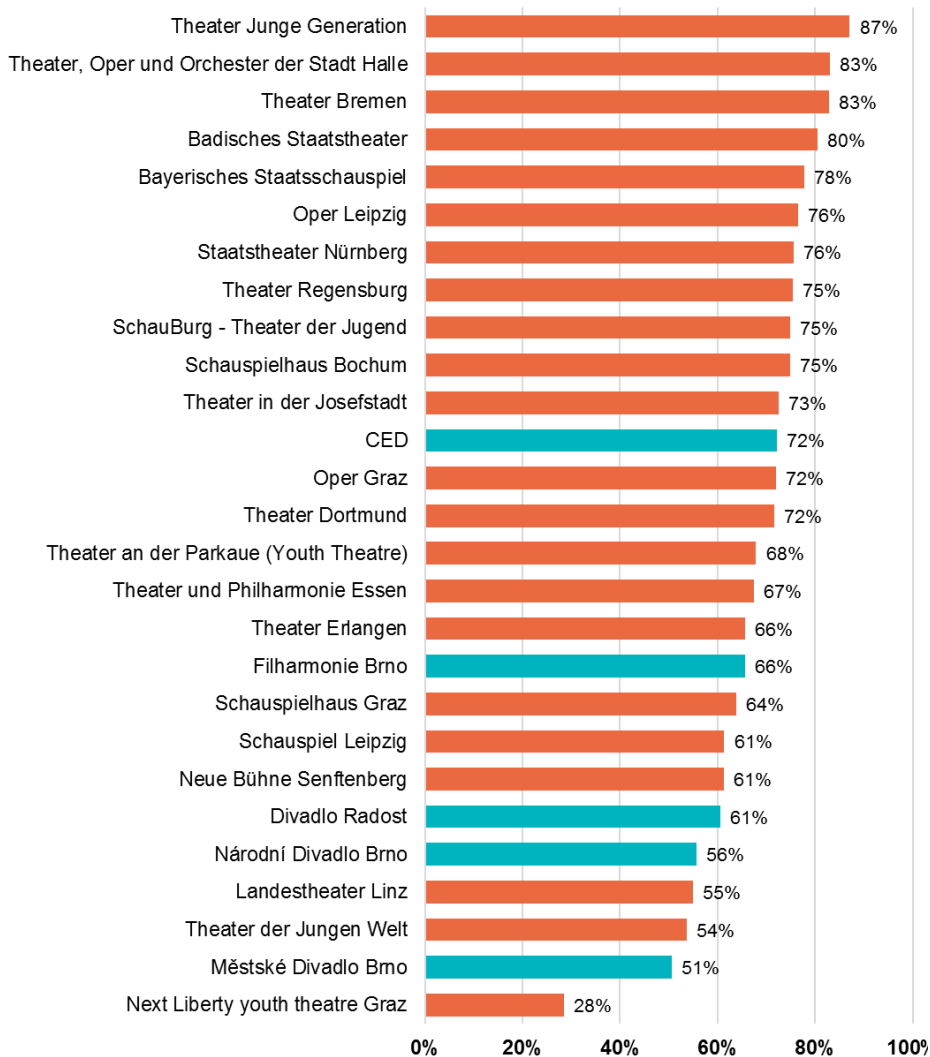


Porovnání: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech (živé umění)

V rámci ČR a SR

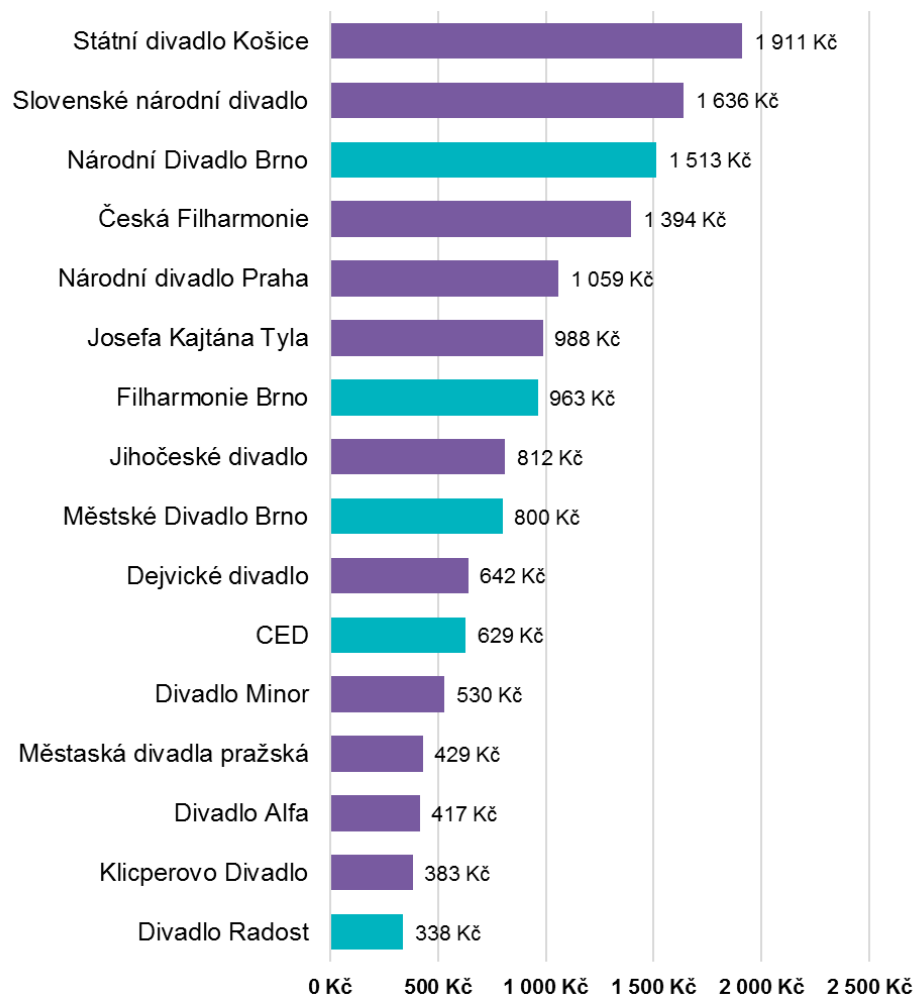


Brno vs. Evropa

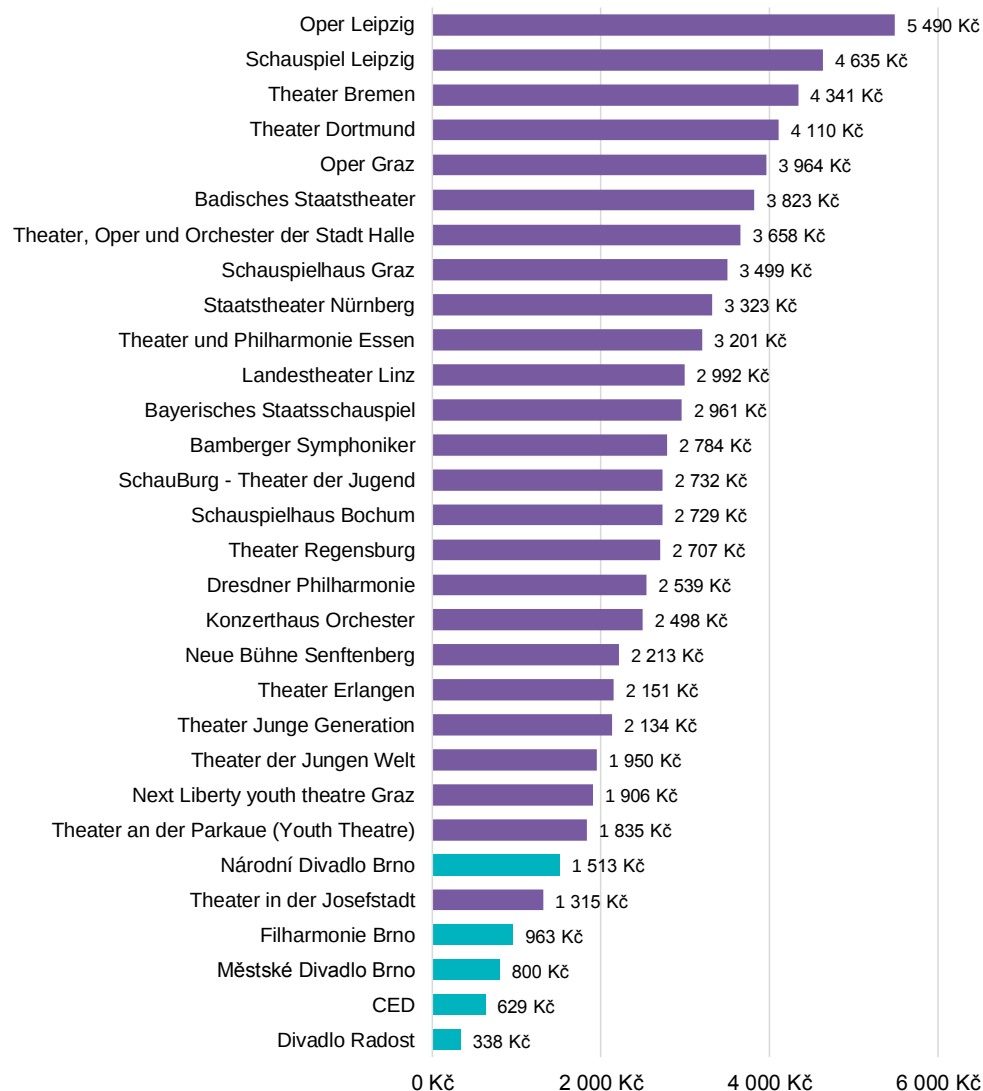


Porovnání: Dotace na návštěvníka (živé umění)

V rámci ČR a SR



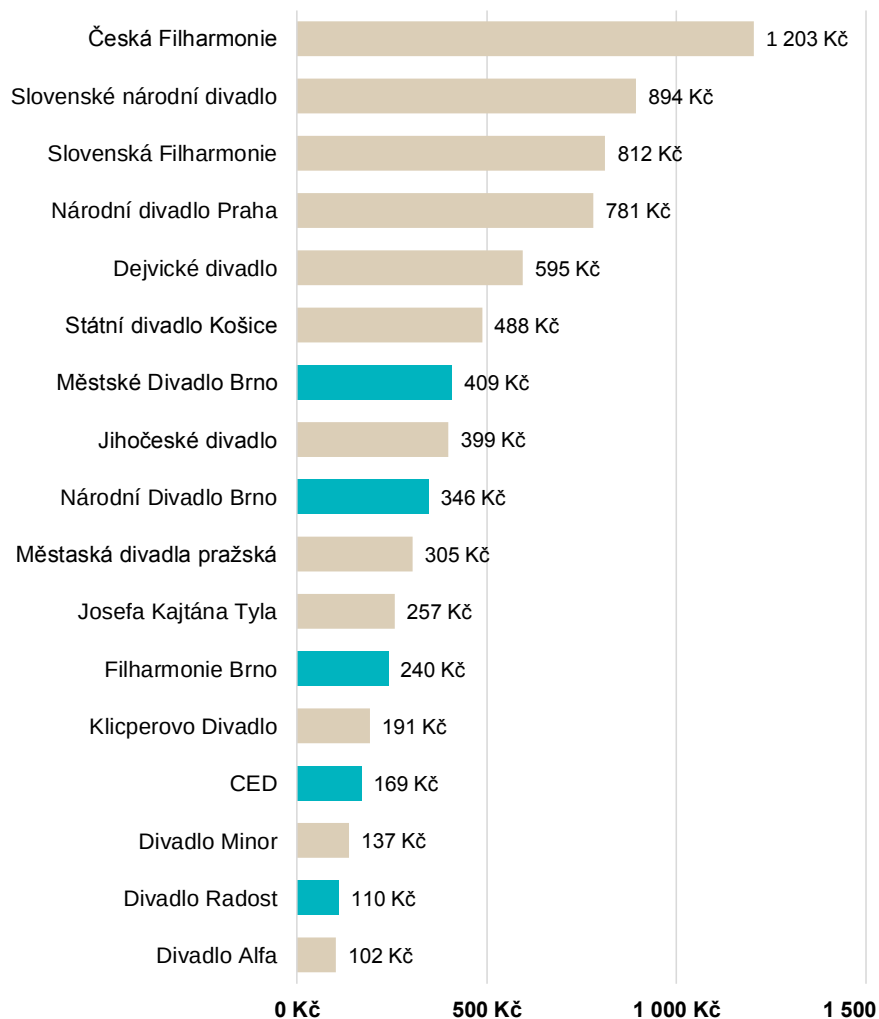
Brno vs. Evropa



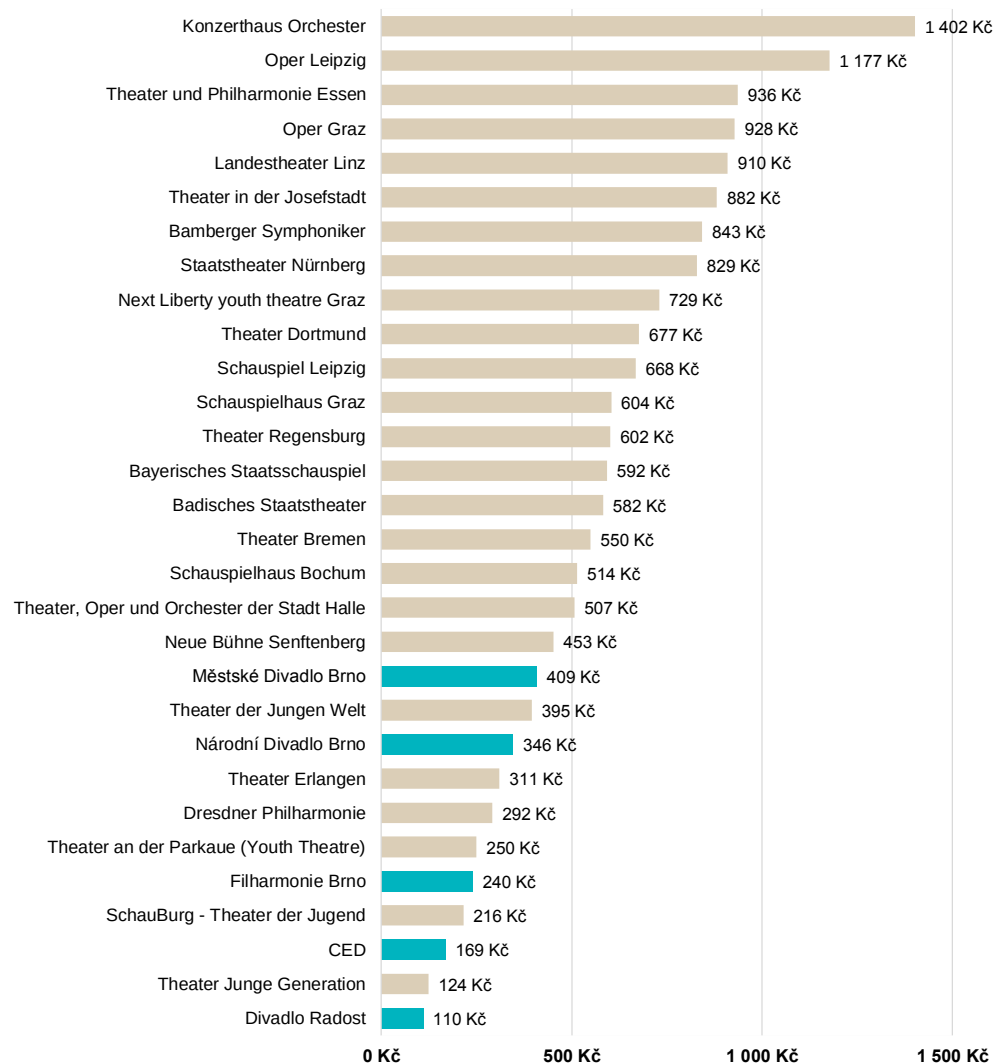
Porovnání: Vlastní příjem na návštěvníka (živé umění)



V rámci ČR a SR

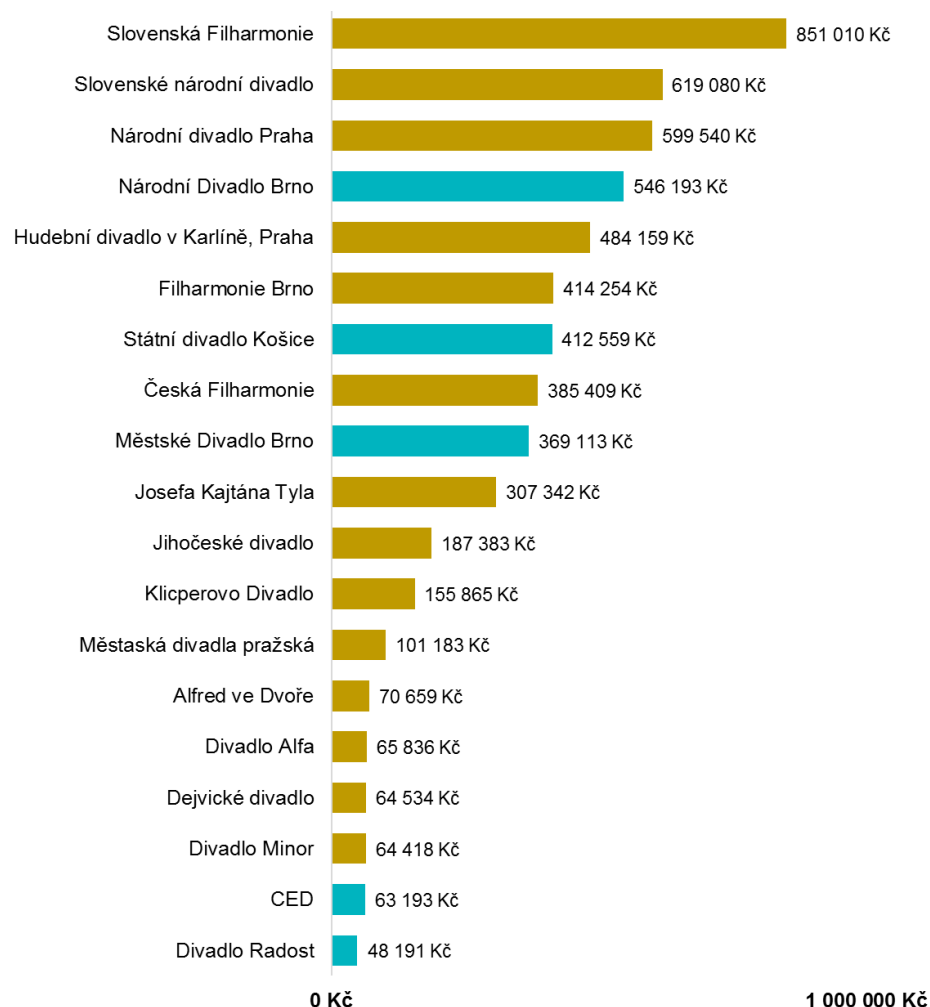


Brno vs. Evropa

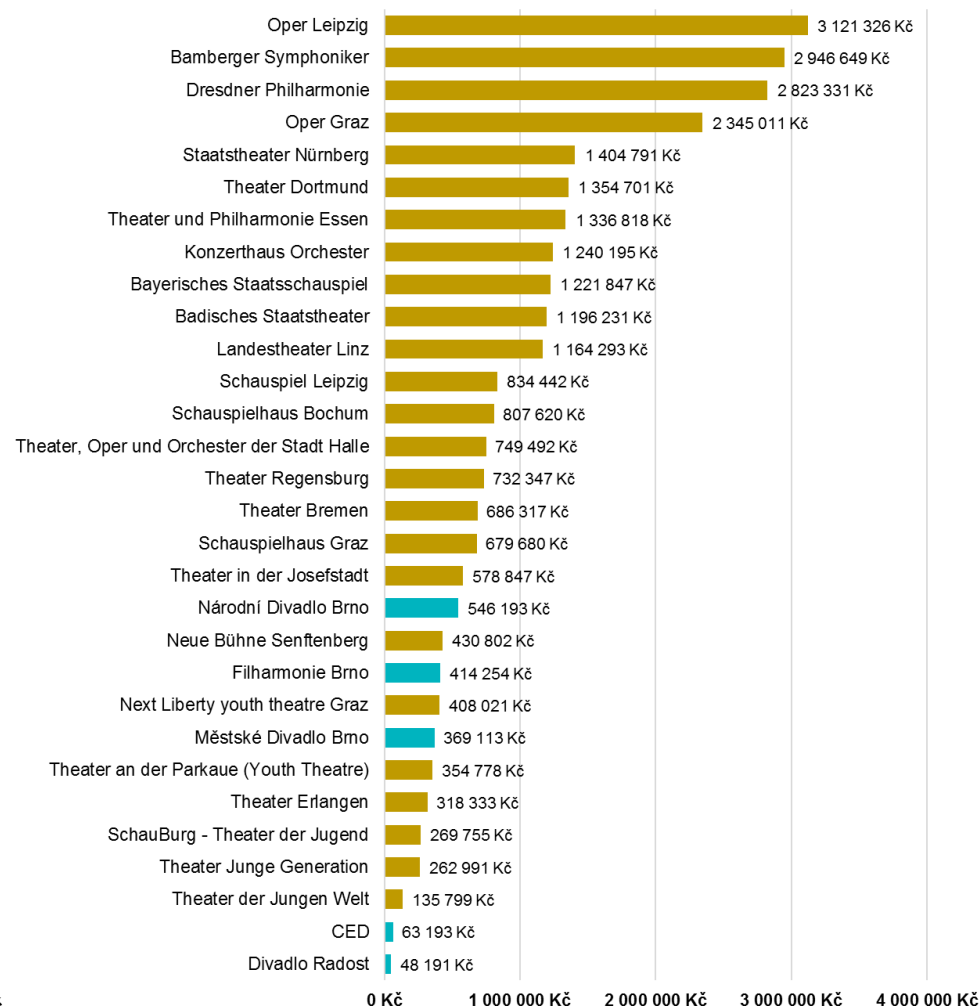


Porovnání: Dotace na představení (živé umění)

V rámci ČR a SR

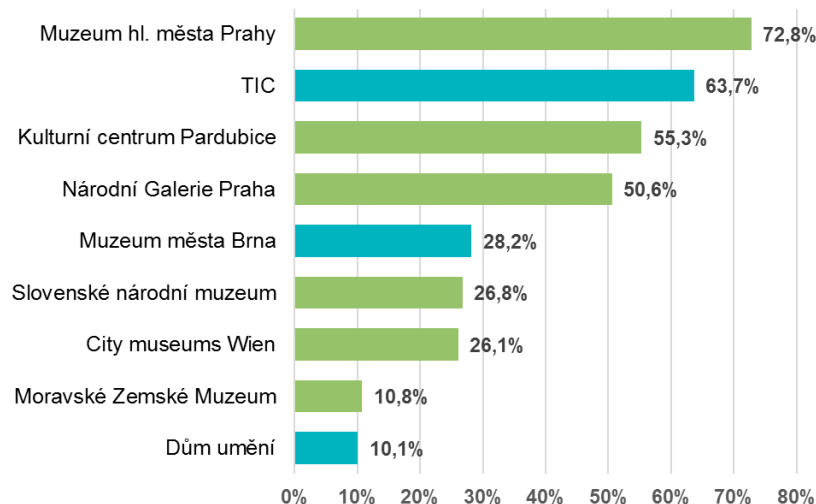


Brno vs. Evropa

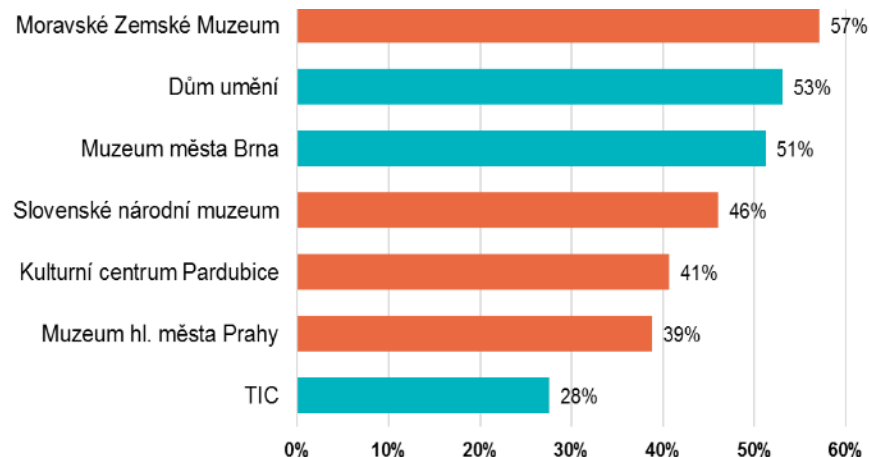


Porovnání: Neživá umění (dashboard)

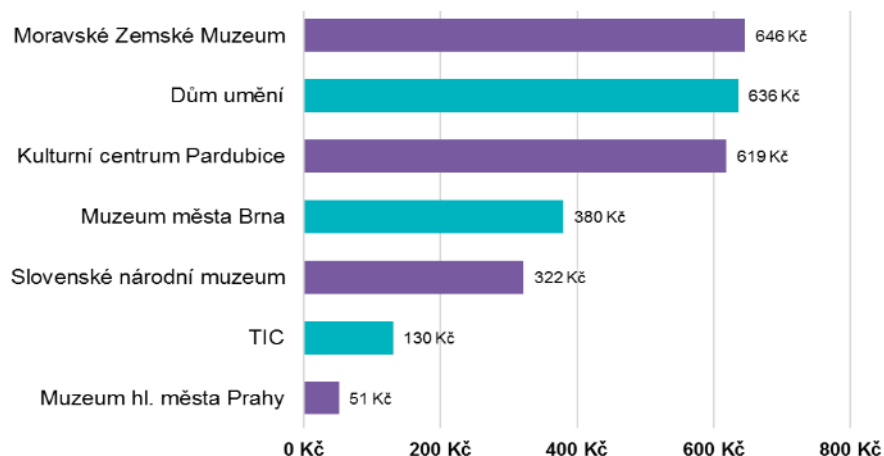
Soběstačnost



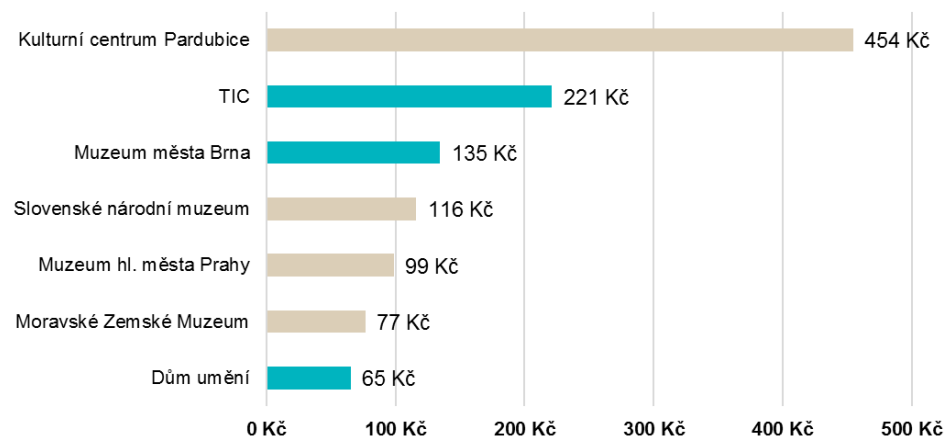
Podíl mzdových nákladů / Celkové náklady



Dotace na návštěvníka



Vlastní příjem na návštěvníka





Soběstačnost

- Soběstačnost kulturních organizací v Brně osciluje **mezi 25% - 35% - živé umění**). Ve srovnání s **vybranými německými a rakouskými divadly je soběstačnost v Brně na vyšší úrovni** (v Rakousku a Německu je průměrná soběstačnost pouze cca. 20% vs. Brno 25%).
- Ve vybraném vzorku **v ČR a SR je soběstačnost v Brně nižší** (v ČR průměr 30%), ale vzorek je velmi malý a u vybraných institucí v ČR je velká variabilita od 6% do 63%.

Náklady a Mzdové náklady

- Porovnání **podílu mzdových nákladů vůči celkovým nákladům** je Brno s poměrem 55% výrazně pod Evropskými organizacemi (70% z celkových nákladů). Tomuto průměru se přibližuje pouze CED (72%) a Filharmonie Brno (66%). Poměr v Brně odpovídá průměru srovnávaných kulturních organizací v ČR.
- Tento vysoký poměr v Evropě dle ICG ukazuje trend nastavení vyšších mezd, ale radikálního snižování provozních nákladů.
- Filharmonie obecně mají vyšší trend než ostatní kulturní instituce (přes 60%).



Meziroční růst celkových nákladů jednotlivých organizací v letech 2014-2016 (pouze PO)

- Nejvýznamnější nárůst nákladů v 2016 byl u TIC (+82% - způsobeno rozšířením o prodej vstupenek Moto GP). Nejvyšší nárůst nákladů byl u NdB (21%), naopak nejnižší u MdB (1%).

Dotace na návštěvníka

- Průměrná dotace na návštěvníka v Brně je 670 Kč, zatímco ve vybraných Evropských institucích to je 4 000 Kč a ve vzorku ČR 660 Kč. Zejména v ČR však tato částka velmi kolísá od 130 Kč (TIC) až po 1 513 Kč pro Národní divadlo Brno.
- Přesto, že Brno patří v ČR ke štědrým donátorům v absolutní rovině (10% z rozpočtu), nominální hodnota nejvyššího příspěvku (Opera v Lipsku) je 3,5x vyšší než dotace na návštěvníka v NdB. U Divadla Radost např. až 16x vyšší (tato čísla však nelze vždy porovnávat, jelikož nezohledňují paritu kupní síly).

Pro porovnání jsou použita data z r. 2016, pokud byla k dispozici. V ostatních případech jsou použita data z r. 2015, popř. 2014 (pouze pro zahraniční subjekty)



Vlastní příjmy na návštěvníka

- Průměrný vlastní příjem na návštěvníka v Brně je 212 Kč (s variabilitou 110 – 409 Kč u živého umění)
- Ve vybraných Evropských institucích to je ca 700 Kč a ve vzorku ČR 390 Kč. I zde v ČR však tato částka velmi kolísá od 77 Kč (muzeum) až po 1 203 Kč pro Českou Filharmonii.

Soběstačnost

- Velmi unikátní soběstačnost v Brně má TIC s 63,7%, jako zástupce neživého umění. I zde je velmi vysoká variabilita od 10% do 73% (v ČR).

Pozn.: Dům umění je svým obsahem práce velmi unikátní. V ČR neexistuje obdobná instituce, která by zajišťovala službu podobné umělecké hodnoty. Podobně i TIC svým charakterem nezapadá do kategorie neživého umění. Pro porovnání jsme obě instituce zařadili do skupiny neživého umění.

Pro porovnání jsou použita data z r. 2016, pokud byla k dispozici. V ostatních případech jsou použita data z r. 2015, popř. 2014 (pouze pro zahraniční subjekty)



Stejně jako se měří výkonnost obchodních společností, měří se i výkonnost kulturních organizací. Při měření kulturních organizací je nutné oddělit ekonomické hledisko a hodnotu/kvalitu uměleckého programu. Ta musí být vždy zachována.

Některé kulturní organizace měří tzv. Klíčové Ukazatele Výkonnosti - KPIs

Tyto KPI - systém pro měření kulturních organizací v Evropě hodnotí organizaci ve třech hlavních oblastech:

- Zájmy vlastníků / Zřizovatelů
- Finanční řízení
- Zákaznický management

Ukazatelé mohou být definovány v různých úrovních (záleží na struktuře společnosti – např. úroveň holdingu, organizace, apod.

Ukázka hodnotících kritérií v jednotlivých oblastech:

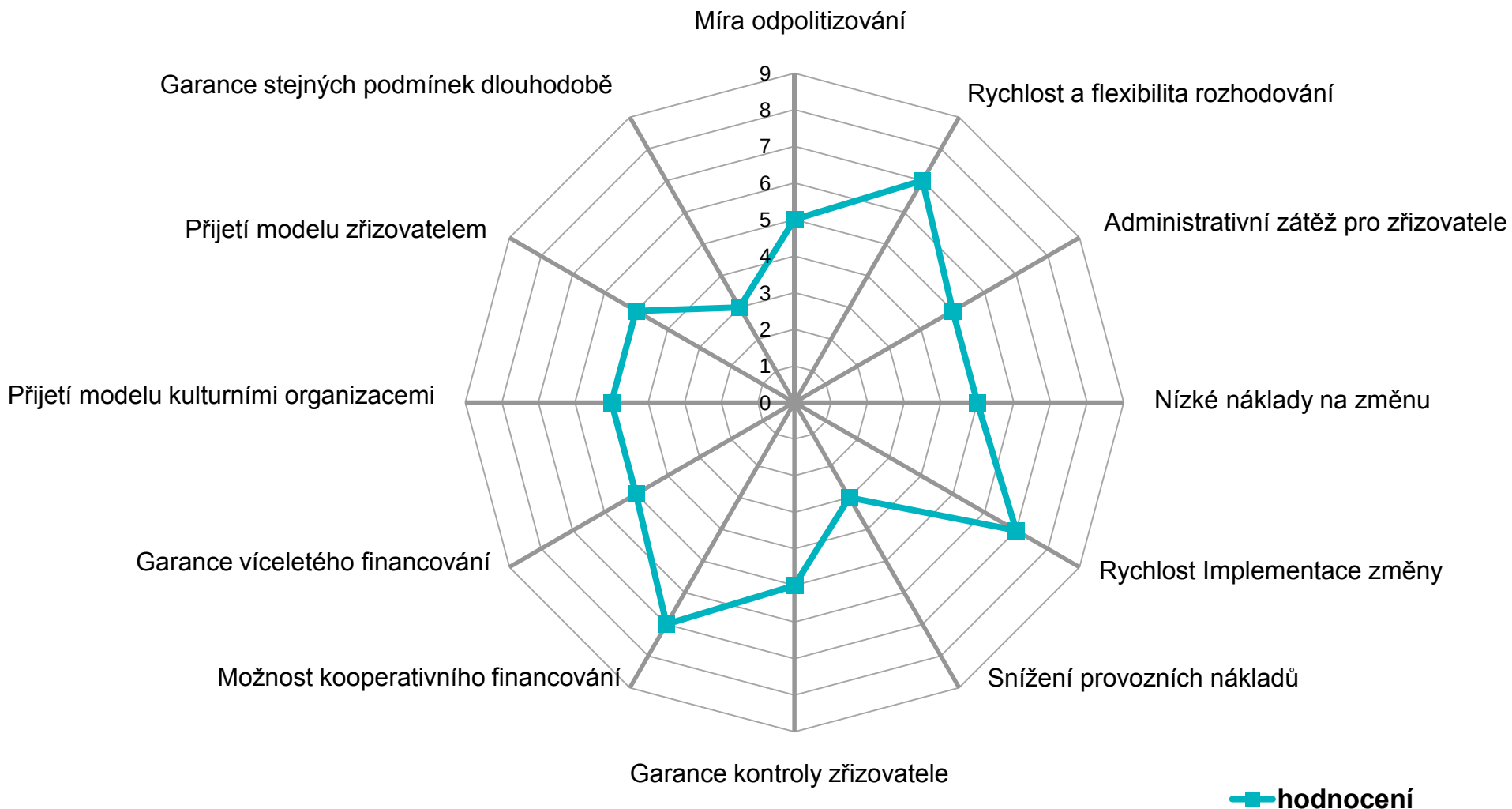


Zájmy vlastníků	Finanční řízení	Zákazník / Návštěvník
Reputace • Stupeň známosti divadla • Stupeň známosti repertoáru • Uznání a zájem návštěvníků Kulturní zakázka • Premiéry • Počty představení • Spolupráce s dalšími organizacemi Správa kapitálu • Soběstačnost • Příjmy z představení na návštěvníky Aktivní utváření budoucnosti • Počet předplatitelů/počet celkových míst • Náklady na školení/náklady na zaměstnance	Finance • Dodržení rozpočtu: FTE, náklady, investice • Plánované zvyšování nákl. na zaměstnance (podle indexu spotřebitelských cen) • Zvyšování ceny vstupenek I. kategorie (podle indexu spotřebitelských cen) • Vytíženost místa k hraní a zkušeben • Průměrné náklady na energie na m² • Průměrné náklady na údržbu budov na m² • Náklady na úklid m² • Náklady na marketing a PR/dosažené tržby	Přijetí repertoáru • Podíl skutečných návštěvníků/plánovaný počet (na jednotlivých scénách) Vytíženost budov • Vytíženost jednotlivých budov (počet zaplacených vstupenek/počet míst k dispozici) Spokojenost zákazníků • Spokojenost zákazníků (návštěvníků) • Spokojenost předplatitelů (Ize využít jak na repertoár, tak na služby)

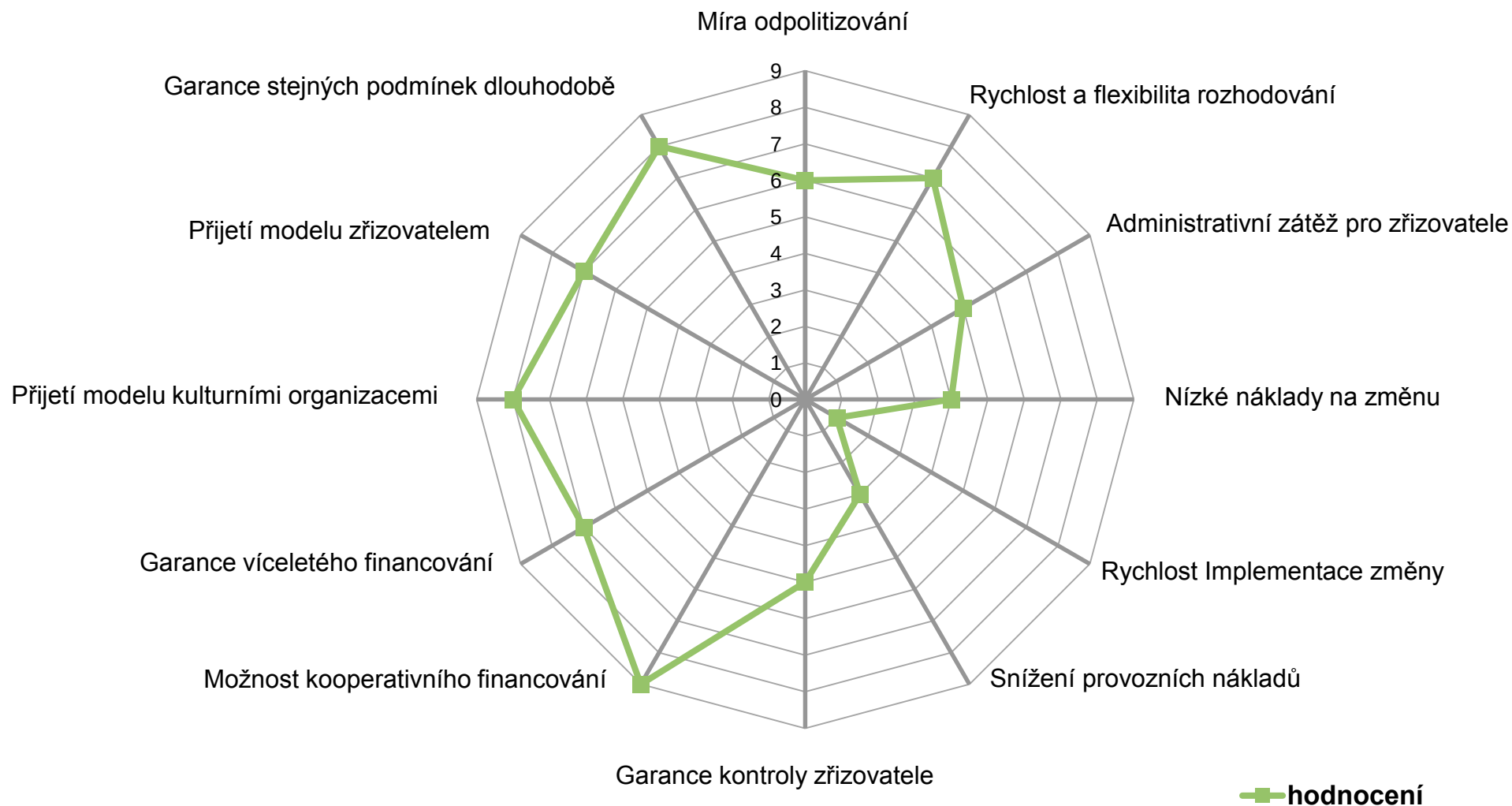
Analýza 3:

**Vyhodnocení dle individuálních konceptů –
individuální kritéria**

Koncept 1: Samostatné organizace - změna právní formy na ústav - vyhodnocení dle hodnotících kritérií

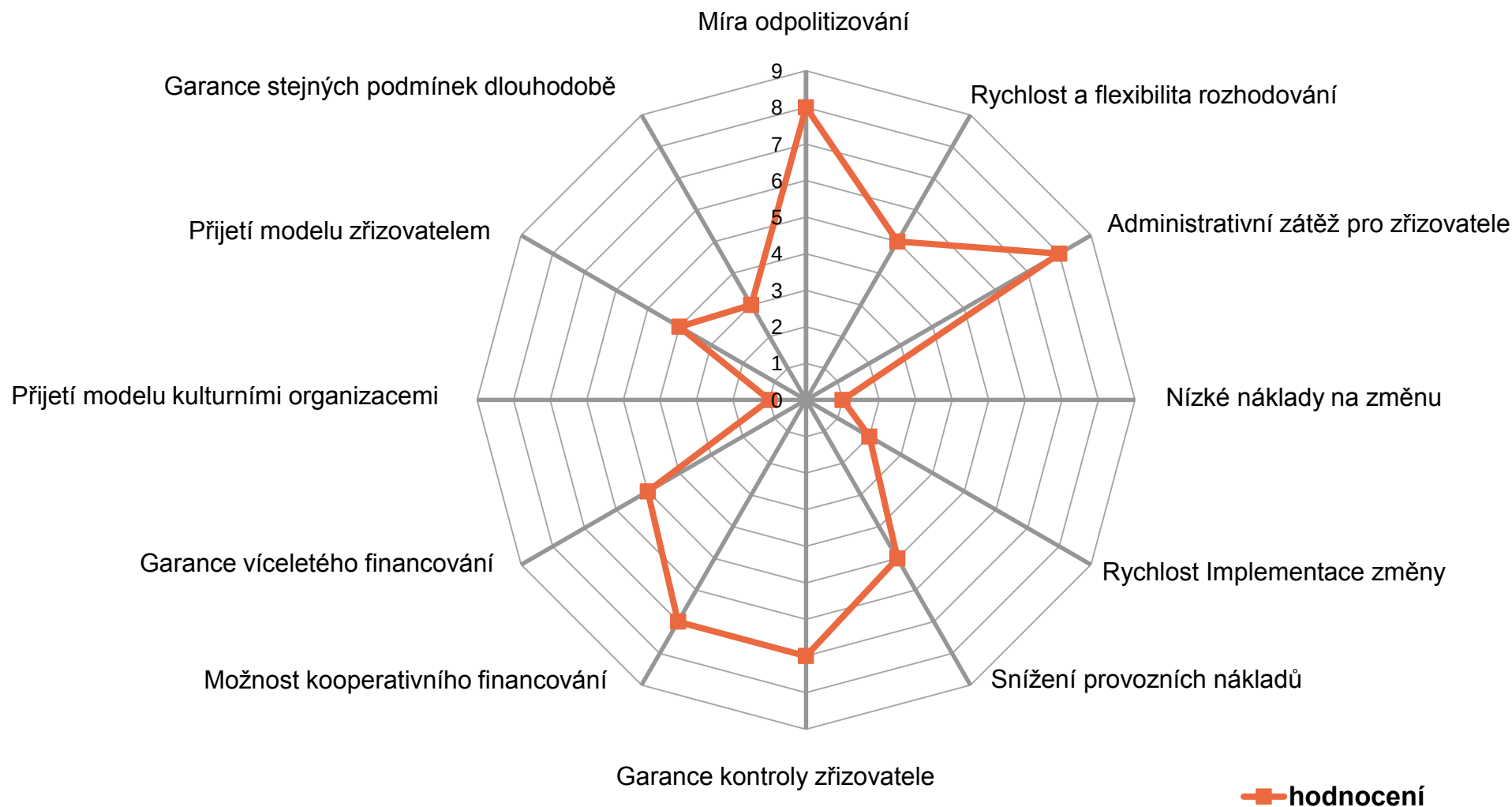


Koncept 2: Samostatné organizace - změna právní formy dle nového zákona - vyhodnocení dle hodnotících kritérií

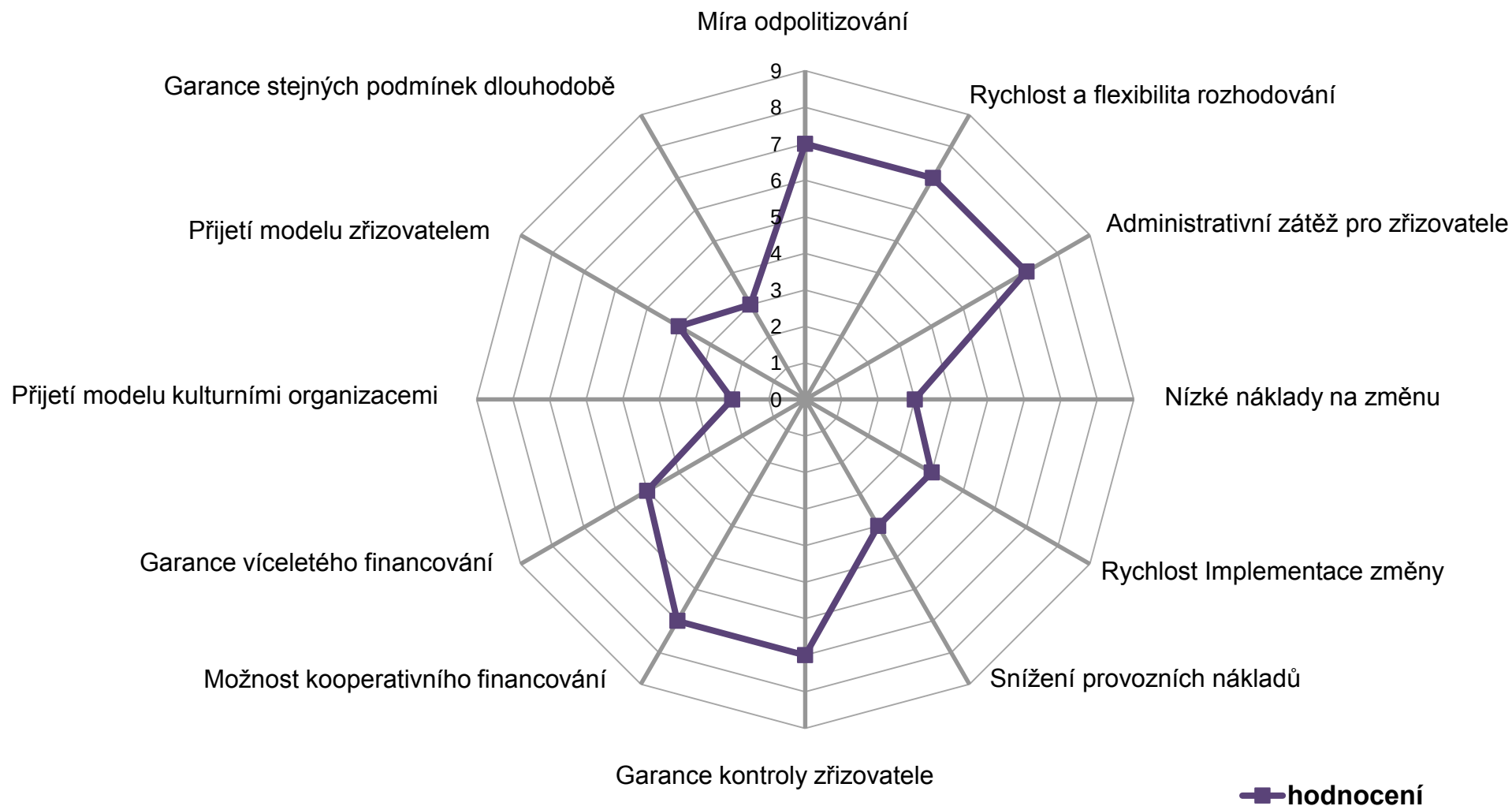


* Vycházíme .z návrh zákona o VKI ve znění předloženém Senátu

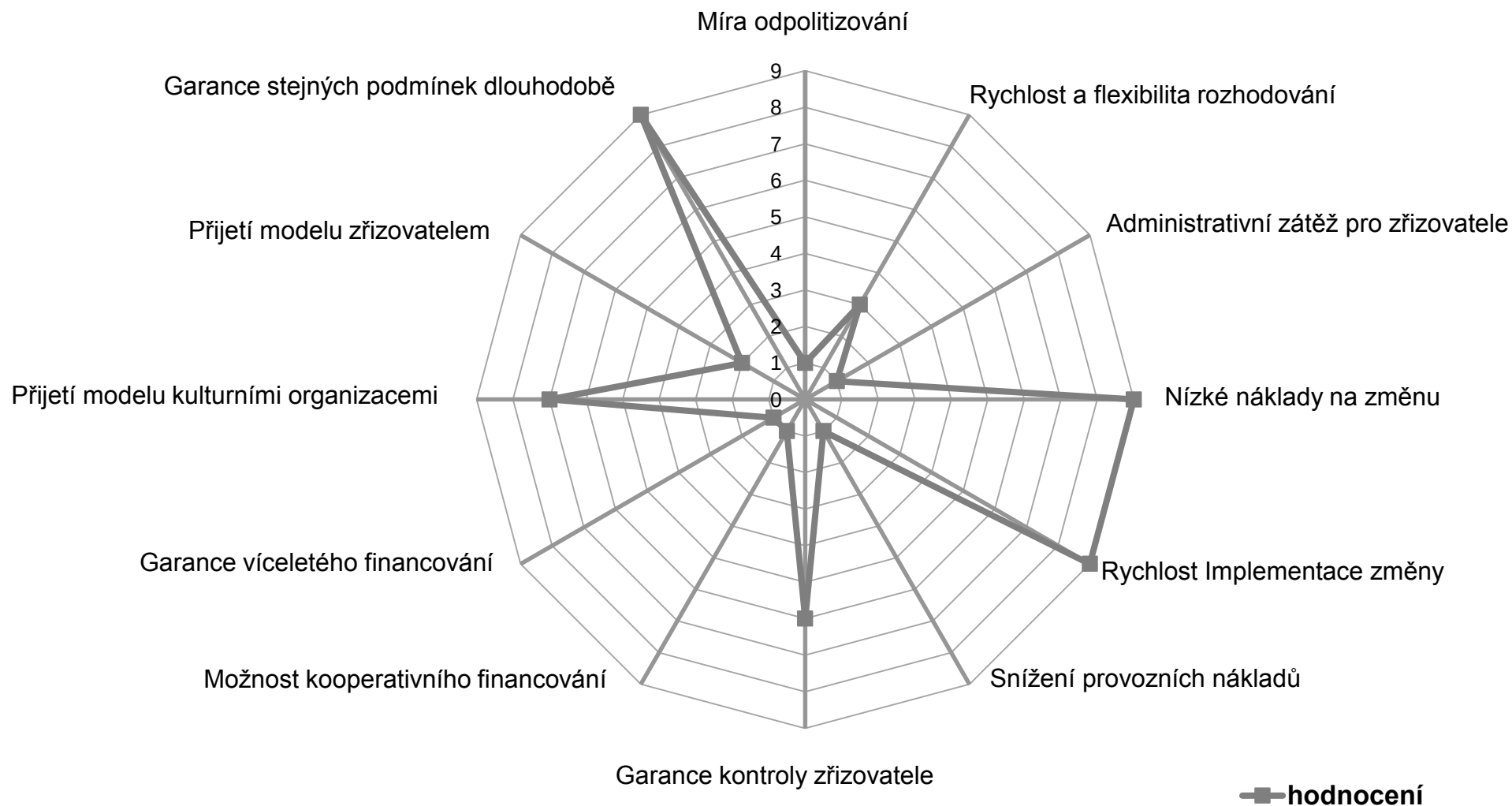
Koncept 3: Strategický holding - vyhodnocení dle hodnotících kritérií



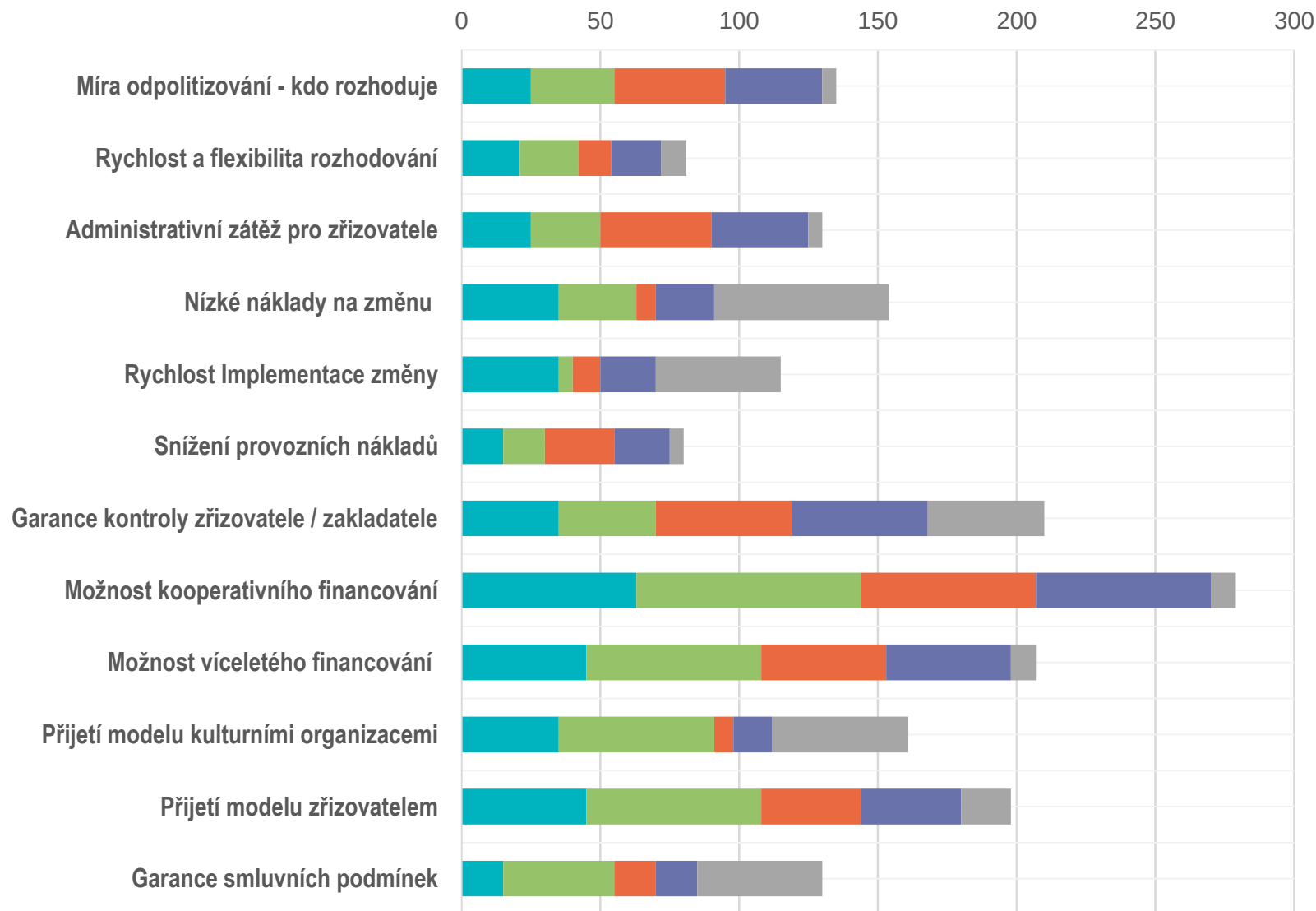
Koncept 4: Operativní holding interní - vyhodnocení dle hodnotících kritérií



Současnost: Příspěvkové organizace - vyhodnocení dle hodnotících kritérií



Vyhodnocení jednotlivých kritérií – vážené dle důležitosti kritéria



Hodnocení jednotlivých kritérií – vážené na základě důležitosti

Stanoviska kulturních organizací k návrhu transformace

Stanoviska kulturních organizací k návrhu transformace



Organizace	Stanovisko organizace k návrhu transformace jak jsme jej zaznamenali z rozhovorů / dotazníku či korespondence k 25.5.2017
Národní divadlo Brno	Preference transformace na základě nového zákona o kulturních organizacích (VKI). Vznik interního holdingu je variantou, která stojí za zvážení, ale obává se nárůstu vnitřní administrativy. Transformace bude znamenat nárůst nákladů v instituci jako je NdB. Věří ale, že po správném nastavení vnitřních řídicích procesů může být nakládání s veřejnými prostředky efektivnější, ale nepřinese primární úspory.
Městské divadlo Brno	Preference transformace na základě nového zákona o kulturních organizacích (VKI). Zásadní přínos transformace je v zajištění kooperativního financování, uvolnění pracovně-právních vztahů a možnost stát se plným plátcem DPH (realizovatelné v rámci návrhu nového zákona).
Filharmonie Brno	Souhlasí s návrhem odložit transformaci do doby po stabilizaci provozu a fungování nového koncertního sálu.
Centrum experimentálního divadla	Preferuje zůstat příspěvkovou organizací do doby, než bude schválen nový zákon speciálně připravený pro potřeby kulturních organizací, který je prioritou.
Divadlo Radost	Preferuje zůstat příspěvkovou organizací, pokud by došlo ke zjednodušení Zásad vztahu k příspěvkovým organizacím. Nový zákon je možnou variantou a preferovanou variantou pro transformaci v budoucnu.

Stanoviska kulturních organizací k návrhu transformace /2



Organizace	Stanovisko organizace k návrhu transformace jak jsme jej zaznamenali z rozhovorů / dotazníku či korespondence k 25.5.2017
Dům umění města Brna	Preferuje zůstat příspěvkovou organizací hlavně z důvodu obavy ze zvýšení provozních nákladů. Pokud by se našel druhý zřizovatel, který by zajistil zvýšení finančních prostředků na provoz, transformaci by podpořili.
Muzeum Brno	Preferuje zůstat příspěvkovou organizací do doby, než dojde ke schválení nového zákona. Ústav je nová forma, se kterou nemají zkušenosti a neznají žádnou instituci, která by na tuto právní formu přešla. Možnost vícezdrojového financování je lákavá, ale existuje obava, že se nepodaří zajistit druhého zřizovatele, který se dlouhodobě zaváže k jejich financování. Zjednodušení Zásad vztahu k příspěvkovým organizacím a vypsání účelových dotací by zásadně zjednodušilo fungování v současné právní formě.
Turistické informační centrum města Brna	Preferuje zůstat příspěvkovou organizací do doby, než dojde ke schválení nového zákona. Hlavní přínos transformace spatřují v možnosti stát se plným plátcem DPH a to ústav neumožňuje. Podle interních analýz TICu neexistuje ve stávajícím právním rámci uspořádání, které by umožnilo stát se plátcem DPH a přitom poskytovat veřejnou službu.

DĚKUJEME ZA POZORNOST



Your Partner in Change.

ICG-Capability s.r.o.
office@integratedconsulting.cz
www.capability.cz