

Hlavní město Praha
ZASTUPITELSTVO HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY

U S N E S E N Í

Zastupitelstva hlavního města Prahy

číslo 27/5
ze dne 27.05.2021

k doplňujícím podkladům k projektu koncertní sál hl. m. Prahy - Vltavská filharmonie

Zastupitelstvo hlavního města Prahy

I. s o u h l a s í

s předběžným zněním Memoranda o spolupráci při výstavbě a provozování národní koncertní budovy Vltavské filharmonie mezi hl.m. Prahou a Ministerstvem kultury, které je přílohou č. 2 tohoto usnesení

II. b e r e n a v ě d o m í

analýzu provozních modelů souvisejících s realizací projektu koncertní sál hl. m. Prahy - Vltavská filharmonie, která je přílohou č. 1 tohoto usnesení

III. u k l á d á

1. I. náměstkovi primátora doc. Ing. arch. Petrovi Hlaváčkovi

1. nadále vést vyjednávání s Ministerstvem kultury vedoucí k dojednání a následnému podpisu předloženého Memoranda

Termín: 31.12.2021

Předkladatel: Rada HMP

Tisk: Z-9338

Provede: I. náměstek primátora doc. Ing. arch. Petr Hlaváček

Na vědomí: odborům MHMP

VLTAVSKÁ FILHARMONIE V PRAZE

Analýza vstupních hodnot finančního modelu, analýza modelů provozu, a role organizací působících v objektu

Březen 2021



Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy

Vyšehradská 57
128 00 Praha 2

V Praze 31. 3. 2021

Vážený pane řediteli,

dovolujeme si Vám předložit analytickou studii, jejíž předmětem je analýza vstupních hodnot finančního modelu, analýza modelů provozu a role organizací hl. m. Prahy a dalších subjektů působících v objektu v době provozu pro projektový záměr vybudování Vltavské filharmonie v Praze.

Hlavním cílem studie je ověřit vhodné nastavení projektu a přispět tak k jeho úspěšné realizaci. Studie se skládá ze tří dílčích částí. První kapitola se zaměřuje na vstupní hodnoty finančního modelu, které využil zpracovatel Analýzy využitelnosti k předmětnému projektu. Druhá kapitola se věnuje souhrnné hodnotící analýze modelů provozu. Třetí kapitola obsahuje analýzu rolí organizací hlavního města Prahy a dalších subjektů působících v objektu v době provozu (např. orchestru FOK).

Hlavním zdrojem podkladů, informací a vstupních dat pro realizované analýzy je aktuálně připravená analýza využitelnosti k předmětnému projektu.

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

S pozdravem

Zdeněk Tůma a **Ondřej Špaček**
garant projektu za tým zpracovatelů

Obsah studie:

Manažerské shrnutí	3
Přezkoumání vstupních hodnot finančního modelu	5
Představení vstupních hodnot finančního modelu	6
Zhodnocení nastavení vstupních hodnot	9
Nastavení aktualizovaného finančního modelu	12
Analýza modelů provozu	18
Představení variant modelů provozu	19
Multikriteriální vyhodnocení navržených modelů	40
Analýza rolí organizací působících v objektu	46
Představení organizací potenciálně působících v objektu	47
Analýza rizik	57

MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ

Manažerské shrnutí

PŘEZKOUMÁNÍ VSTUPNÍCH HODNOT FINANČNÍHO MODELU ANALÝZY VYUŽITELNOSTI

- Analýzu využitelnosti Vltavské filharmonie zpracovanou v roce 2020 jsme zhodnotili z pohledu ekonomického a provozního a navrhli jsme několik drobných změn ve vstupních parametrech pro provozní finanční model a přidali několik nových položek zejména na straně výnosů. Na základě těchto změn **jsme navrhli novou výchozí variantu 0**, která předpokládá ideální využití budovy komerčním provozovatelem 5. stabilizovaný rok provozu.

- Hlavní parametry:**

využití hlavních sálů: celkem cca 800 akcí ročně
rezidentura 2 orchestrů (FOK a Česká filharmonie)

Roční výnosy	188 597 500 Kč	BILANCE - provozní zisk	36 753 161 Kč
Roční náklady	151 844 339 Kč	% balance	19%

ANALÝZA MODELŮ PROVOZU

U všech navrhovaných variant je po ověření provozních finančních modelů předpokládána kladná provozní bilance (je generován provozní zisk).

- Ze souhrnné hodnotící analýzy modelů provozu, vč. multikriteriální analýzy, bylo identifikováno, že by **město Praha nemělo být jediným poskytovatelem investičních prostředků** na výstavbu Vltavské filharmonie. Proto ve všech variantách uvažujeme významný příspěvek státu na výstavbu budovy.
- Zapojení soukromého investora / soukromých investorů by bylo vysoce efektivní jak v rámci výstavby, tak i z dlouhodobého hlediska.**
- Z hodnocení provozních modelů jasně vyplývá, že **vysokou provozní efektivitu** vykazují varianty 4 a 6, ve kterých je plánováno **silné zapojení soukromého sektoru**. Zapojení investorů a dárců z řad fyzických osob ve variantě 6 lze jistě považovat za významnou rozvojovou výhodu.
- Výsledky varianty 2, ve které Vltavskou filharmonii dle návrhu provozují rezidenční orchestry, naopak prokazují nízkou efektivitu provozu objektu, především z důvodu, že v praxi orchestry preferují vlastní využívání budovy před využitím objektu jinými subjekty.

ANALÝZA ROLÍ ORGANIZACÍ PŮSOBÍCÍCH V OBJEKTU

- Vltavská filharmonie může poskytnout hlavní zázemí pro Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK a pro Českou filharmonii.
- Potenciálními partnery zvyšujícími efektivní využití hlavních prostor Vltavské filharmonie jsou další menší funkční orchestry již dnes sídlící v Praze.
- Městská knihovna může ve Vltavské filharmonii provozovat svoji hudební knihovnu.
- Možným partnerem zvyšujícím efektivitu provozu VF je Galerie hlavního města Prahy, která by mohla zajistit atraktivní využití foyer, případně dalších prostor, kde by pořádala výstavy a vernisáže, a tím by zvýšila využití budovy jak v čase konání koncertů a akcí, tak i v čase, kdy se tyto akce nekonají.
- Nabízí se příležitost pro umělecké školy (ZUŠ, konzervatoře), které by využívaly prostory Vltavské filharmonie primárně ke svým představením a sekundárně i k výuce.

PŘEZKOUMÁNÍ VSTUPNÍCH HODNOT FINANČNÍHO MODELU ANALÝZY VYUŽITELNOSTI

PŘEDSTAVENÍ VSTUPNÍCH HODNOT FINANČNÍHO MODELU ANALÝZY VYUŽITELNOSTI A JEJICH ZHODNOCENÍ

Představení vstupních hodnot finančního modelu Analýzy využitelnosti

V rámci naší analytické studie vycházíme z analýzy využitelnosti, která byla vytvořena ve druhé polovině roku 2020 a jejíž autoři jsou **Henning Larsen, AEA Consulting, Buro Happold (dále jen Analýza využitelnosti)**. Cílem této analýzy bylo zodpovědět 4 klíčové otázky:

1. *Jaké by mělo být hlavní využití a s tím související program Vltavské filharmonie?*
2. *Jaké jsou možné modely rezidentury: stagiona, jeden rezidenční orchestr nebo více rezidenčních orchestrů?*
3. *Jakým způsobem bude Vltavská filharmonie provozována a financována?*
4. *Jak se může Vltavská filharmonie stát dominantou unikátní pro Prahu, Českou republiku i Evropu?*

V této kapitole představujeme vstupní hodnoty výchozího rámcového finančního modelu z Analýzy využitelnosti a následně navrhuje nové vstupní hodnoty pro provozní finanční model (předmětem Analýzy využitelnosti nebylo vytvořit detailní finanční model, pouze jej nastínit).

Parametry návrhu a poptávky

- **Harmonogram projektu** – předpokládá se, že výstavba započne v roce **2027** a potrvá 4 roky, očekávané otevření sálu je plánováno na rok **2031**
- **Stavební program** – „Kalkulace pro tento model jsou založeny na údajích vyplývajících ze stavebního programu (tj. uvedení rozlohy v m² pro různé účely využití), který vyhotovila společnost HLA. Profilovaná rozloha byla využita pro finanční propočty – celkový prostor pro investiční a provozní náklady a specifické prostory generující příjmy.“

MČ Praha 7 – Bubny dnes



MČ Praha 7 – budoucí Bubny



Vltavská filharmonie

Představení vstupních hodnot finančního modelu Analýzy využitelnosti

Odhady investičních nákladů

- **Výstavba budovy** - stanovena částka **95.000 Kč / m2** (přibližně 3.500 eur / m2)
- **Vnější prostory** – odhadováno **10 % nákladů na výstavbu objektu**.
- **Měkké náklady** – odhadováno **20 % z celkových stavebních nákladů**.

Odhady provozních nákladů

- **Náklady vlastníka** – Pro každý scénář odhadnuty náklady odpovídající **0,5 % z celkové výše investičních nákladů**, což odpovídá nákladům spojeným s vlastnictvím budovy, např. fond pro obecné účely náhrady škody, náklady na renovaci, pojištění budovy a další poplatky za správu budovy.
- **Personál** – odhad počtu pracovních míst činí **100 – 120 zaměstnanců na plný úvazek**, průměrné roční náklady na zaměstnance jsou **730.000,- Kč**
- **Marketing** – **15 mil. Kč/rok**
- **Fundraising** – **15 mil. Kč/rok**
- **Budova – náklady spojené s provozem a údržbou objektu** – odhadováno **1.500,- Kč / m2** (ostraha, služby, úklid, údržba, pojištění)

Odhady příjmů

- **Nájem** – výše nájmu hlavního sálu odhadován na **280.000 Kč / akce**, malý sál bude pronajímán za **100.000 Kč / akce**, víceúčelový sál za **100.000 Kč / akce** a prostory pro menší akce a konference budou pronajímány za **60.000 Kč / akce**
- **Otevřená scéna / Výstavní prostor** – předpokládá se **150 akcí za rok**, nájem **75.000 Kč za den**
- **Restaurace a kavárny** – použity typické výše nájmu jiných komerčních prostorů
- **Obchodní plochy** – použity typické výše nájmu jiných komerčních prostorů
- **VIP místnosti** – předpokládá se **350 akcí za rok**
- **Co-working / sdílené prostory** – **4.100 Kč / m2 / rok**
- **Studia a prostory pro kreativní činnost** – Četnost pronájmu těchto prostorů odhadnuto na **150** (multifunkční studio), **140** (nahrávací studio) a **250** (taneční studio) dní za rok, přičemž výše nájmu u nahrávacího studia je **15.000 Kč/den** a u tanečního studia rovněž **15.000/den**.
- **Prohlídky s průvodcem** – odhadovány **2 prohlídky / týden**, při počtu **30 návštěvníků** vyjde průměrná cena vstupenky na **270 Kč**

ZHODNOCENÍ NASTAVENÍ VSTUPNÍCH HODNOT ANALÝZY VYUŽITELNOSTI

Vstupní hodnoty finančního modelu dle Analýzy využitelnosti

Analýza využitelnosti Vltavské filharmonie pro Prahu od společnosti AEA Consulting předpokládá, že rozloha Vltavské filharmonie (pouze budovy) bude přibližně 30 500 m² hrubé podlažní plochy, z toho cca 19 000 m² čisté podlažní plochy. Dalších cca 13 500 m² hrubé podlažní plochy bude využito pro podzemní parkování (cca 300 parkovacích míst) a cca 4 500 m² hrubé podlažní plochy pro přilehlé venkovní prostory. Studie navrhuje finanční model, který předpokládá **následující základní vstupy**:

Počet, velikost a vybavení prostor	Míst k sezení / plocha (m ²)	Počet akcí / rok	Jednotková cena
A - sály			
Hlavní sál	1 800 míst	275	280 000 Kč / akce
Vedlejší sál	700 míst	250	100 000 Kč / akce
Víceúčelový sál	500 míst	300	100 000 Kč / akce
Prostor pro malé akce	200 míst	250	60 000 Kč / akce
B/C – veřejně přístupné prostory			
Otevřený výstavní prostor		150	75 000 Kč / akce
VIP salonky		350	20 000 Kč / akce
Zázemí a zkušebna pro rezidenční orchestry			0 Kč
Hudební knihovna	1 330 m ²		symbolická nebo 0 Kč
Hudební škola	150 m ²		symbolická nebo 0 Kč
Prostory pro vzdělávací a tvůrčí činnost	210 m ²		216 Kč / m ² / event
Co-working			4 100 Kč / rok / m ²
3x gastro provoz, obchodní prostory			3 x 8 000 Kč / rok / m ²
D – studia, zkušebny			
Víceúčelové studio		150 dní	15 000 Kč / den
Nahrávací studio		140 dní	100 000 Kč / den
Taneční studio		250 dní	15 000 Kč / den
Prostory mimo budovu, jiné zdroje			
Prohlídky budovy	3 120 osob		270 Kč / osoba
Venkovní prostory	4 500 m ²		0 Kč
Parking	13 500 m ²		0 Kč

Rozložení prostor a kapacitu sálů nerozporujeme.

I dle studie AEA jsou nyní ceny obdobných sálů v Praze nižší, přesto studie vychází z poměrně vysokých cen vzhledem k výjimečnosti a větší kapacitě sálu. Navržené ceny považujeme za reálné jako ceníkové ceny, v upraveném modelu však pracujeme s nižšími průměrnými cenami (po slevách ap.).

Studie AEA uvádí vysoký počet akcí. 1.075 akcí za rok, což považujeme za příliš optimistické.

Pro otevřený výstavní prostor a VIP salonky předpokládáme mírně nižší míru využití, příp. cenu.

Předpokládáme, že za zázemí pro orchestry, hudební knihovnu a školní prostory bude hrazeno nízké nájemné, nepovažujeme za nutné za tyto prostory neúčtovat žádné nájemné.

Navrhujeme mírně vyšší vytíženost víceúčelového studia a nahrávacího studia.

Předpokládáme vyšší zájem o prohlídkovou trasu, avšak za nižší průměrnou cenu na osobu.

Venkovní prostory a především parkoviště v centru Prahy bude významným zdrojem příjmů.

Vstupní hodnoty finančního modelu dle Analýzy využitelnosti

Dále uvádíme vstupní hodnoty Analýzy využitelnosti za **položky nákladů**.

Nákladové položky		Náklad
Capex - investice (CZK)		6 107 567 813 Kč
Roční provozní náklady (CZK)		
Náklady vlastníka (fond oprav, revize apod.)	0,5% of capex	30 537 839 Kč
Počet pracovníků (FTE)		113 úvazků
Hrubé roční náklady na 1 zaměstnance		730 000 Kč
Marketing		15 000 000 Kč
Fundraising		15 000 000 Kč
Náklady na provoz (včetně zabezpečení, služeb, úklidu, údržby, pojištění)		1 500 Kč / m ² / rok

Počet úvazků považujeme za nadhodnocený. Podle benchmarkingu kongresových a koncertních budov v Praze navrhujeme nižší stav.

Průměrná hrubá roční mzda je nadhodnocená, neodpovídá aktuální průměrné mzdě tohoto odvětví dle ČSÚ.

Marketingové a fundraisingové náklady jsou v podmínkách ČR nadhodnocené.

DALŠÍ PŘEDPOKLADY

- ❖ Model neuvažuje žádné příjmy z využívání zázemí orchestrů, zkušebny pro orchestry, hudební knihovny a hudební školy.
- ❖ Model nepočítá s postupným náběhem provozních nákladů a především výnosů (nájmů a služeb) během prvních let provozu.
- ❖ Počet akcí v jednotlivých prostorách nevychází z podrobného rozvržení různých typů akcí pro různé pořadatele za různé ceny.
- ❖ Model neuvažuje žádné příjmy z fundraisingu, grantů a dotací (pouze náklady na fundraising)
- ❖ Model nevyužívá žádné příjmy z využití marketingových ploch (uvnitř i vně budovy).
- ❖ Hlavní zásadou modelu je, že nepočítá s žádnými příjmy z prodeje vstupenek, ani s žádnými náklady spojenými s pořádáním akcí. Na ty nahlíží jako na příjmy a výdaje pořadatelů akcí a ne vlastníka nebo provozovatele domu.
- ❖ V modelu autoři dále nenavrhují žádné příjmy z klubových sedaček, titulárního partnerství či jiné moderní způsoby generování příjmů (nástroje využívané v odvětvích volného času, cestovního ruchu a sportu).

NASTAVENÍ AKTUALIZOVANÉHO FINANČNÍHO MODELU

Návrh nových vstupních hodnot finančního modelu

V následující tabulce uvádíme **nově navržené vstupní předpoklady**, které navazují na komentáře v předchozí kapitole. Výpočet akcednů v každém sále a cen pronájmů jsou uvedeny na další straně.

Tento finanční model představuje výchozí variantu, tzv. **variantu 0, která předpokládá nejvyšší míru komerčního jednání provozovatele.**

V rámci této varianty se provozovatel snaží o nejvyšší užitek z prostor objektu za podmínky přiměřených nákladů s přihlédnutím k očekávaným důvodům vybudování objektu Vltavské filharmonie.

Počet, velikost a vybavení prostor	Míst k sezení / plocha (m ²)	Počet akcednů / rok	Jednotková cena
A - sály			
Hlavní sál	1 800 míst	250	225 432 Kč/akce
Vedlejší sál	700 míst	245	84 286 Kč/akce
Víceúčelový sál	500 míst	240	70 708 Kč/akce
Prostor pro malé akce	200 míst	240	24 400 Kč/akce
B/C – veřejně přístupné prostory			
Výstavní prostor		50	75 000 Kč / akce
VIP salóanky		200	10 000 Kč / akce
Hudební knihovna	1 330 m ²		2 050 Kč / rok / m ²
Hudební škola	150 m ²		2 050 Kč / rok / m ²
Prostory pro vzdělávací a tvůrčí činnost	210 m ²		2 050 Kč / rok / m ²
Co-working	200 m ²		4 100 Kč / rok / m ²
3x gastro provoz (restaurace, kavárny), obchodní prostory			8 000 Kč / rok / m ²
D – studia, zkušebny			
Pronájem zázemí orchestrům	1 440 m ²		1 025 Kč / rok / m ²
Zkušebna pro orchestry		250 zkoušek	10 000 Kč / zkouška
Víceúčelové studio		200 dní	15 000 Kč / den
Nahrávací studio		150 dní	100 000 Kč / den
Taneční studio		250 dní	10 000 Kč / den
Další příjmy - prostory mimo budovu, provize ze služeb			
Prohlídky budovy	50 000 osob		100 Kč / osoba
Venkovní prostory (část pronajímatelná)	4 500 m ²	25	25 000 Kč
Parking	13 500 m ²	300 míst	150 Kč / den / místo

Návrh nových vstupních hodnot finančního modelu

Tabulka uvádí podrobné rozvržení typů akcí v jednotlivých sálech, dále tržbu dle typu akce a sálu, jednotkovou cenu za pronájem a tržby z pronájmu sálů celkem.

Sál / prostor	Celkem / Průměr	orchestr FOK	Česká filharmonie	FOK a ČF zkoušky v sále	malá hudební tělesa	kongresy - koncerty	plesy	vzdělávací akce	hudební školy	festivity (Pražské jaro, Dvořákova Praha...)	ad hoc koncerty, akce
Počet dnů akcí (1 akce na den - ráno zkouška, večer koncert)											
Hlavní sál	250	50	50	25	20	20	0	10	10	35	30
Vedlejší sál	245	30	20	25	50	10	15	25	10	30	30
Víceúčelový sál	240	0	0	0	55	30	15	20	0	45	75
Sál pro malé akce	240	0	0	0	60	30	15	75	0	10	50
Jednotková cena za den pronájmu – průměrně dosahované ceny (Kč) (bez DPH)											
Hlavní sál	225 432	244 800	244 800	25 200	194 400	288 000	288 000	144 000	144 000	288 000	288 000
Vedlejší sál	84 286	95 200	95 200	25 200	75 600	112 000	112 000	56 000	56 000	112 000	112 000
Víceúčelový sál	70 708	-	-	24 800	54 000	80 000	80 000	40 000	-	80 000	80 000
Sál pro malé akce	24 400	-	-	-	21 600	32 000	32 000	16 000	-	32 000	32 000
Roční úhrnné tržby za pronájem sálů pro akce (Kč) (bez DPH)											
Hlavní sál	56 358 000	12 240 000	12 240 000	630 000	3 888 000	5 760 000	-	1 440 000	1 440 000	10 080 000	8 640 000
Vedlejší sál	20 650 000	2 856 000	1 904 000	630 000	3 780 000	1 120 000	1 680 000	1 400 000	560 000	3 360 000	3 360 000
Víceúčelový sál	16 970 000	-	-	-	2 970 000	2 400 000	1 200 000	800 000	-	3 600 000	6 000 000
Sál pro malé akce	5 856 000	-	-	-	1 296 000	960 000	480 000	1 200 000	-	320 000	1 600 000

Návrh nových vstupních hodnot finančního modelu

Dále uvádíme nové vstupní hodnoty za další položky na straně příjmů a revidované položky nákladů.

Předpokládáme podle benchmarkingu podobných budov v Praze, že přepočtený počet **plných ročních pracovních úvazků bude cca 95**. Podle aktuální výše prům. mezd v ČR / v Praze s přihlédnutím k odvětví předpokládáme **hrubé roční náklady 690 000 Kč na 1 zaměstnance**.

Náklady na **marketing a fundraising** budou výrazně nižší, než u Analýzy využitelnosti, fundraisingové oddělení musí především přinášet finance, tzn. náklady na jeho činnost nesmí být vyšší než výnosy získané díky jeho činnosti.

Dále přidáváme variabilní a ostatní náklady na 1 pořádanou akci ve výši 15 625 Kč. Do těchto nákladů jsou zařazeny např. orientační systém, uvaděčské služby, úklidové práce nad rámec, případně doplnění AV techniky, přestavby interiérů, security nad rámec standardního rozsahu, administrativa apod.

Investiční náklady na výstavbu, náklady na vlastníka na údržbu budovy a náklady na provoz nerozporujeme, považujeme za reálné.

Nákladové položky	Náklad	
Capex - investice (CZK)		6 107 567 813
Roční provozní náklady (CZK)		
Náklady vlastníka (fond oprav, revize apod.)	0,5% of capex	30 537 839 Kč
Počet pracovníků (FTE)		95 úvazků
Hrubé roční náklady na 1 zaměstnance		690 000 Kč
Marketing		6 000 000 Kč
Fundraising		4 000 000 Kč
Náklady na provoz (včetně zabezpečení, služeb, úklidu, údržby, pojištění)		1 500 Kč / m ² / rok
Variabilní a ostatní náklady k akcím		15 625 Kč / akce

Nový výchozí finanční model Vltavské filharmonie (varianta 0)

Následující tabulky uvádějí finanční model při uvedených tržbách za akce nejen ve 4 sálech (viz výše), ale i za pronájem a využití ostatních prostor budovy přibližně 5. rok po otevření a ustálení provozu. Kromě položek navržených ve studii AEA (z nichž některé jsme upravili) jsme doplnili také několik nových položek na straně příjmů (výnosů) Vltavské filharmonie: **Zkušebna a zázemí pro orchestry** za snížené nájemné, **Marketing** – pronájem reklamních ploch např. na velkoplošných obrazovkách a billboardech uvnitř i vně budovy, **Fundraising** – zajišťování externích zdrojů (granty, dotace, soukromé dary, sponsorship) a **Klubové sedačky** – některá z moderních forem dlouhodobého pronájmu místa v sále (je třeba prověřit příklady dobré praxe ze zahraničí nebo navrhnout a otestovat moderní zdroje příjmů užívané např. ve sportu či cestovním ruchu).

VÝNOSY	počet jednotek	jednotka	jednotková cena	výnosy
Velký koncertní sál	250	počet akcednů	225 432 Kč	56 358 000 Kč
Malý koncertní sál	245	počet akcednů	84 286 Kč	20 650 000 Kč
Víceúčelový sál	240	počet akcednů	70 708 Kč	16 970 000 Kč
Komorní sál	240	počet akcednů	24 400 Kč	5 856 000 Kč
Výstavní prostor	50	počet akcednů	75 000 Kč	3 750 000 Kč
VIP salónky	200	počet akcednů	10 000 Kč	2 000 000 Kč
Multifunkční studio	200	počet akcednů	15 000 Kč	3 000 000 Kč
Nahrávací studio VFH	150	počet akcednů	100 000 Kč	15 000 000 Kč
Taneční studio	250	počet akcednů	10 000 Kč	2 500 000 Kč
Provize ze služeb pro klienty	150	akce	15 000 Kč	2 250 000 Kč
Restaurace (fine dining, served)	350	m ²	8 000 Kč	2 800 000 Kč
Restaurant/cafe (brasserie, self service)	676	m ²	8 000 Kč	5 408 000 Kč
Bars/cafe (plaza, & foyer)	500	m ²	8 000 Kč	4 000 000 Kč
Obchodní plochy	240	m ²	8 000 Kč	1 920 000 Kč
Co-workingový prostor	200	m ²	4 100 Kč	820 000 Kč
Hudební knihovna	1 330	m ²	2 050 Kč	2 726 500 Kč
Hudební škola	150	m ²	2 050 Kč	307 500 Kč
Kreativní vzdělávací prostory	210	m ²	2 050 Kč	430 500 Kč
Zkušebna pro orchestry	250	zkouška	10 000 Kč	2 500 000 Kč
Pronájem zázemí orchestrům	1 440	m ²	1 025 Kč	1 476 000 Kč
Návštěvnická trasa	50 000	počet prohlídek	100 Kč	5 000 000 Kč
Venkovní prostory	25	počet akcednů	25 000 Kč	625 000 Kč
Podzemní parking	300	parkovací místo	150 Kč	15 750 000 Kč
Marketing, název objektu	1	paušál	2 500 000 Kč	2 500 000 Kč
Klubová sedadla (pronájem)	100	sedačka / rok	40 000 Kč	4 000 000 Kč
Fundraising, granty	1 000	dar	10 000 Kč	10 000 000 Kč
CELKEM				188 597 500 Kč

NÁKLADY	počet jednotek	jednotka	jednotková cena	náklady
Náklady vlastníka objektu	0,5%		6 107 567 813 Kč	30 537 839 Kč
Zaměstnanci (FTE)	95	počet FTE	690 000 Kč	65 550 000 Kč
Marketing	1	paušál	6 000 000 Kč	6 000 000 Kč
Fundraisingu	1	paušál	4 000 000 Kč	4 000 000 Kč
Provozní náklady, energie	22 171	m ²	1 500 Kč	33 256 500 Kč
Variabilní náklady k akcím	800	akce	15 625 Kč	12 500 000 Kč
CELKEM				151 844 339 Kč

HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

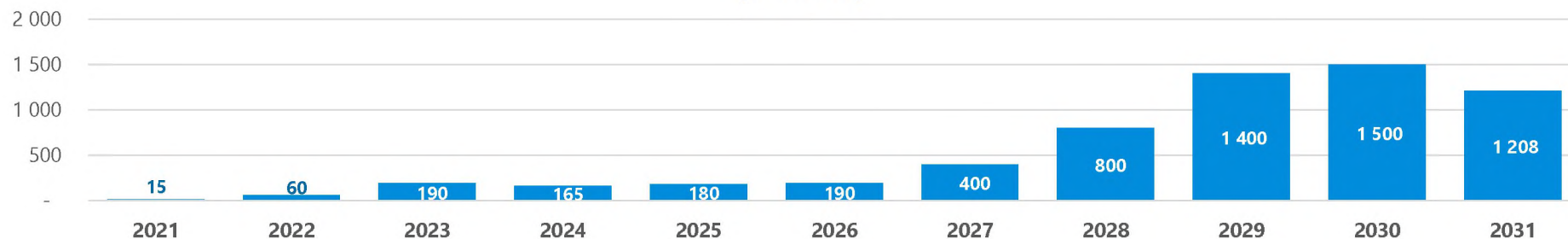
BILANCE - provozní zisk **36 753 161 Kč**

% bilance 19%

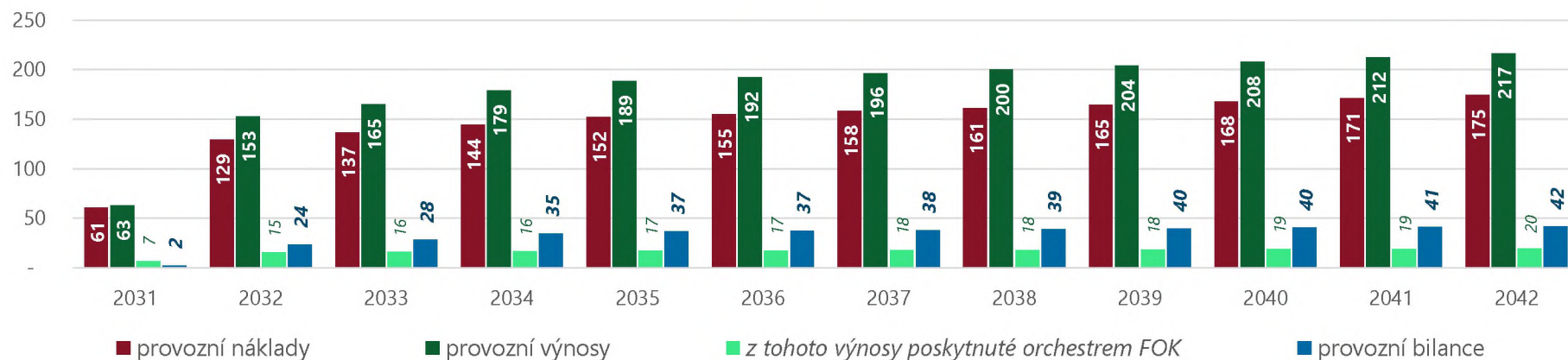
Nový výchozí finanční model Vltavské filharmonie (varianta 0)

V následujících grafech je uvedeno rozložení investičních a provozních nákladů (resp. i výnosů) v jednotlivých letech. Jedná se o výchozí variantu finančního modelu, v horním grafu jsou investiční náklady rozloženy do r. 2031 (ukončení stavby bude v polovině roku 2031) a ve spodním grafu navazují provozní náklady a výnosy od roku 2031 (zahájení provozu od 1.9.2031) s postupným nárůstem v letech následujících. V další kapitole jsou všechny varianty modelu porovnávány s touto výchozí variantou.

Vltavská filharmonie - investiční náklady 6,1 mld. Kč
(v mil. Kč)



Vltavská filharmonie - provozní bilance 2031 – 2042 (výchozí varianta 0)
(v mil. Kč)



ANALÝZA MODELŮ PROVOZU

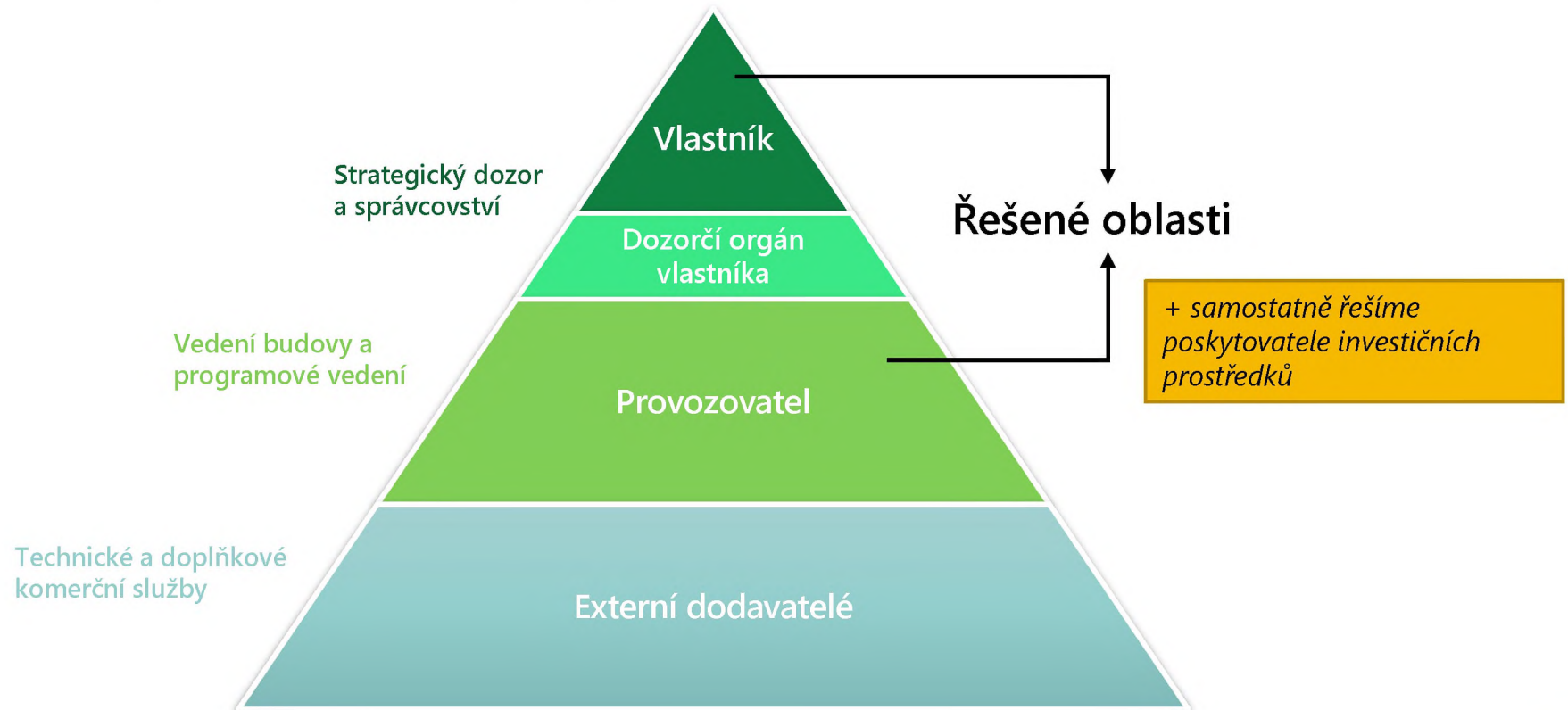
PŘEDSTAVENÍ VARIANT MODELŮ PROVOZU

Možnosti správy a řízení dle Analýzy využitelnosti

Vltavská filharmonie by se měla stát nejen kulturním střediskem a centrem hudební produkce a prezentace, ale i moderní nadčasovou stavbou v evropském měřítku. Pro dosažení těchto cílů je nezbytné zvolit efektivní způsob správy Vltavské filharmonie, který zajistí jeho stabilní provoz. V **Analýze využitelnosti Vltavské filharmonie**, jejíž autoři jsou **Henning Larsen, AEA Consulting, Buro Happold**, byla představena partnerská struktura nového sálu, ze které vycházíme a která se skládá z:

- **developer a vlastníka** Vltavské filharmonie s funkcí **dozorčího a správního orgánu**, odpovědného za celkovou dlouhodobou udržitelnost objektu
- **provozovatele** Vltavské filharmonie, který je odpovědný za veškeré každodenní provozní záležitosti týkající se Vltavské filharmonie a který je nepřímo odpovědný za hudební programy a programy pro veřejnost, vzdělávací a komerční akce a jiné aktivity
- **externí dodavatelé** a poskytovatelé služeb, kteří jsou najati provozovatelem (provoz kavárny, restaurace, úklid aj.)

V rámci této kapitoly se věnujeme vlastnictví a provozu Vltavské filharmonie.



Možnosti správy a řízení dle Analýzy využitelnosti

V rámci **Analýzy využitelnosti pro Vltavskou filharmonii, jejíž autoři jsou Henning Larsen, AEA Consulting, Buro Happold**, byly navrženy a představeny **3 modely vlastnictví správy objektu** (1. 100% vlastnictví města, 2. veřejné spoluvlastnictví města/státu, 3. spoluvlastnictví města a soukromého investora) a **4 varianty provozního modelu** (příspěvková organizace města (p.o.), provozující orchestr/y, soukromý provozovatel, provozní společnost soukromého investora), které zde rekapitulujeme.

Varianty vlastnictví a správy objektu

1. Veřejný, výlučný vlastník: 100% vlastnictví města	2. Veřejné spoluvlastnictví města / státu	3. Veřejno-soukromé spoluvlastnictví soukromého investora a města
V první variantě vlastnictví a správy objektu je výlučným vlastníkem Vltavské filharmonie město Praha. To převezme odpovědnost za realizaci investičního projektu a za zabezpečení udržitelného provozu budovy ve prospěch veřejnosti. Výlučné vlastnictví města se jeví z hlediska efektivní koordinace a dozorčí činnosti jako výhodné, z hlediska financování musí město nést veškeré náklady investičního projektu.	Druhá varianta je veřejné spoluvlastnictví, kdy je Vltavská filharmonie ve vlastnictví města Prahy spolu s dalšími veřejnými subjekty. Spoluvlastnictví s sebou může nést riziko složitých ujednání mezi zúčastněnými stranami, naopak může vést i k vyšší finanční podpoře z mnoha různých zdrojů.	Třetí varianta vlastnictví a správy objektu počítá se zapojením soukromého investora, který se spolu s veřejným sektorem (město) podílí na úhradě investičních nákladů na výstavbu Vltavské filharmonie. Tento vlastnický model je možné uplatit pouze v případě, že město najde spolehlivého partnera ze soukromého sektoru. V rámci této varianty může mít město omezenou pravomoc v nastavení strategického řízení Vltavské filharmonie v závislosti na výši veřejné investice.

Varianty provozu objektu

Varianta	Provozní model	Právní status	Model rezidenčního orchestru
A	Městem řízená a ovládaná společnost	Soukromý subjekt	Stagionový provoz / Jediný rezidenční orchestr
B	Provozující orchestry	Neziskový subjekt	Více rezidenčních orchestrů
C	Soukromý provozovatel	Soukromý subjekt	Stagionový provoz
D	Provozní společnost soukromého investora	Soukromý subjekt	Stagionový provoz

Náklady a výnosy finančního modelu dle Analýzy využitelnosti

V následující tabulce jsou uvedeny předpokládané náklady a výnosy Vltavské filharmonie ve 4 variantách dle Analýzy využitelnosti. Tyto varianty neposuzují provozní bilanci objektu, pouze se zaměřují na roli hl. m. Prahy.

	Varianta A (veřejnoprávní provozovatel)	Varianta B (provozuje orchestr)	Varianta C (soukromý provozovatel)	Varianta D (veřejnoprávní investor + soukromý provozovatel)
Podíl investičních nákladů (capex)	100%	100%	100%	40%
Capex - investice (CZK)	6 107 567 813	6 107 567 813	6 107 567 813	2 443 027 125
Roční provozní náklady (CZK)	145 746 500	-	-	-
Roční příjem / rok (CZK)	201 086 603			
Roční pronájem městu (CZK)		38 738 072	38 738 072	15 495 229
Výnos pro hl. m. Prahu (CZK)	55 340 103	38 738 072	38 738 072	15 495 229
<i>Z toho náklady z vlastnictví (0,5 % of capex)</i>	<i>30 537 839</i>	<i>30 537 839</i>	<i>30 537 839</i>	<i>12 215 136</i>
Čistý výnos pro hl. m. Prahu (bez nákladů z vlastnictví) (CZK)	24 802 264	8 200 233	8 200 233	3 280 093

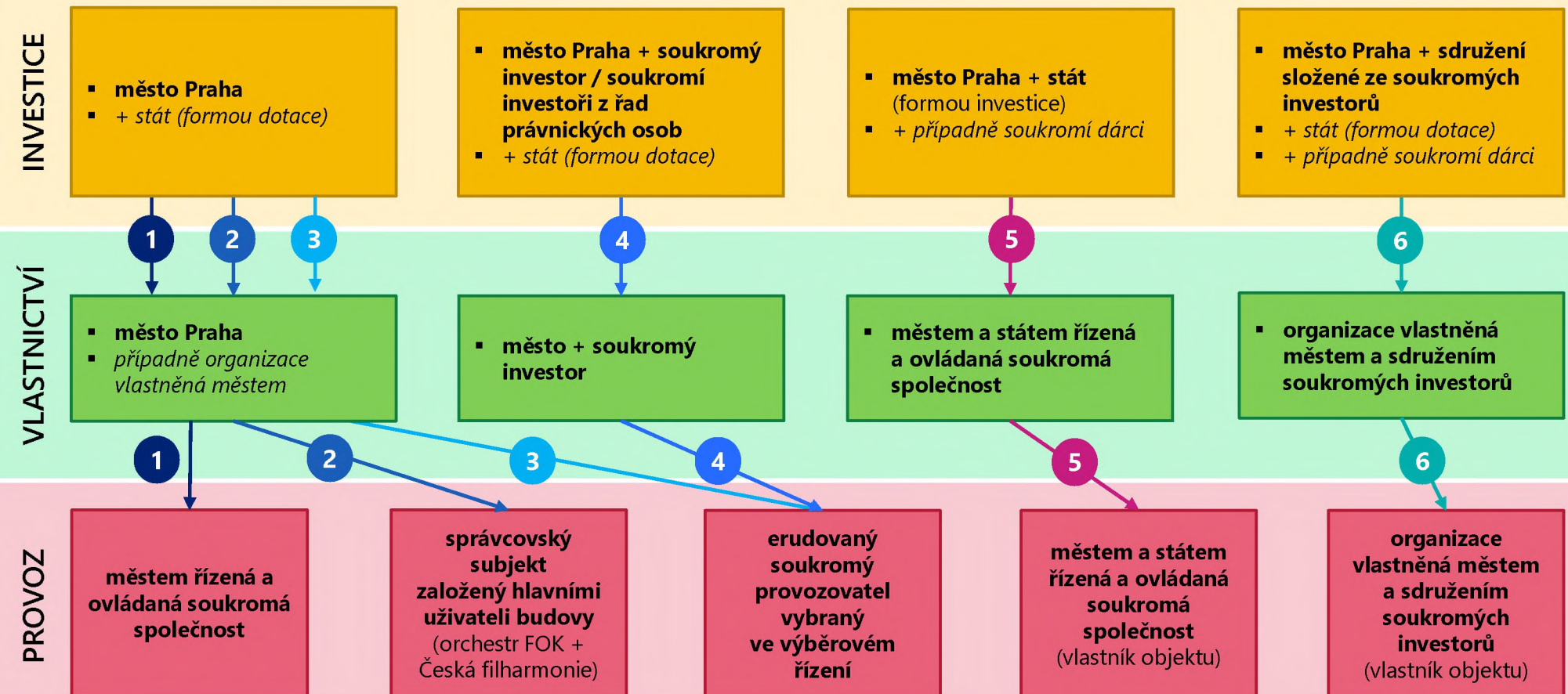
Pozn. k variantám B a C: Vltavská filharmonie bude svěřena nájemci, který bude platit nájem, jiné finanční toky ve vazbě na město nejsou uvedeny.

Pozn. k variantě D: Výsledky uvedené u této varianty vycházejí ze 40% podílu hl. m. Prahy na investici, tedy i na vlastnickém podílu.

Z tabulky na první pohled vyplývá, že nejvýhodnější varianta pro město je varianta A (ta jediná byla také detailněji propočítána v Analýze využitelnosti). U ostatních variant se město de facto zříká aktivního řízení a přenechává tuto úlohu jinému provozovateli, zatímco inkasuje nájem. **Z tabulky však není zřejmé, jak efektivně bude u variant B až D budova využívána z hlediska provozního a finančního.** Na následujících stranách se věnujeme všem čtyřem uvedeným variantám do stejné podrobnosti, stejně jako dalším dvěma navrženým variantám.

Schéma – investice, vlastnictví, provoz Vltavské filharmonie

Následující schéma přehledně zobrazuje možné poskytovatele investičních prostředků, vlastníky a provozovatele Vltavské filharmonie. V oblasti vlastnictví a správy objektu doplňujeme další variantu, a to **vlastnictví organizace vlastněné městem a sdružením drobných soukromých investorů**. V rámci analýzy možných provozních modelů pro Vltavskou filharmonii jednotlivě představujeme a posuzujeme celkem **6 variant provozního modelu**, z nichž byly 4 navrženy a v základních obrysech představeny ve zmíněné Analýze využitelnosti (podbarveny modře, tyto varianty v této kapitole doplňujeme a upřesňujeme) a **2 varianty nově navrhujeme**. **Všechny varianty posuzujeme ve vztahu k variantě 0 uvedené v předchozí kapitole.**



Vybrané varianty investice, vlastnictví a provozu Vltavské filhar.

Níže jsou přehledně uvedeny vybrané varianty zohledňující poskytovatele investičních prostředků, vlastníka a provozovatele Vltavské filharmonie. Za společnost KROKEM navrhujeme 2 nové varianty provozního modelu, jedná se o variantu č. 5 a variantu č. 6. Ve všech variantách má hl. m. Praha díky investici přímo podíl na vlastnictví, ze kterého mu plynou kompetence rozhodovat či spolurozhodovat o výběru provozovatele i o využití (reinvestici) provozního přebytku.

Jednotlivé varianty z hlediska poskytovatele investičních prostředků, vlastnictví a provozu jsou dále podrobněji představeny včetně posouzení jejich výhod, nevýhod a rizik.

Varianta	Poskytovatel investičních prostředků 	Vlastník 	Provozovatel 
1 (A)	město Praha + stát (formou dotace)	město, případně organizace vlastněná městem	městem řízená a ovládaná soukromá společnost
2 (B)	město Praha + stát (formou dotace)	město, případně organizace vlastněná městem	správcovský subjekt založený hlavními uživateli budovy (FOK + Česká filharmonie)
3 (C)	město Praha + stát (formou dotace)	město, případně organizace vlastněná městem	erudovaný soukromý provozovatel vybraný ve výběrovém řízení
4 (D)	město Praha + soukromý investor / soukromí investoři z řad právnických osob + stát (formou dotace)	město + soukromý investor	erudovaný soukromý provozovatel vybraný ve výběrovém řízení
5	město Praha + stát (formou investice) + případně soukromí dárci	městem a státem řízená a ovládaná soukromá společnost	městem a státem řízená a ovládaná soukromá společnost (vlastník objektu)
6	město Praha + sdružení složené ze soukromých investorů + stát (formou dotace) + případně soukromí dárci	organizace vlastněná městem a sdružením soukromých investorů	organizace vlastněná městem a sdružením soukromých investorů (vlastník objektu)

U variant 1,2,3,4 a 6 je předpokládáno, že stát podpoří investici formou dotace, u varianty č. 5 se stát na výstavbě Vltavské filharmonie podílí formou investice.

1. varianta provozního modelu

MĚSTEM ŘÍZENÁ A OVLÁDANÁ SPOLEČNOST

Odpovědnost za výstavbu a provoz Vltavské filharmonie nese veřejný sektor, který pokrývá veškeré investiční náklady. Předpokládáme, že stát podpoří investici formou dotace ve výši 1/3 investičních nákladů. Vltavská filharmonie je provozována organizací vlastněnou a ovládanou hl. m. Prahou. Tato organizace zodpovídá za veškeré aspekty provozu a hradí městu roční provozní poplatek (nebo nájem). Výnosy provozovatele jsou generovány z nájmu sálů a dalších prostor (komerční prostory, studia ap.) a dalších příjmů (fundraising, návštěvnický okruh aj.). V tabulce jsou uvedeny předpokládané výnosy, náklady a bilance, v pravém sloupci pak srovnání s výchozí variantou 0 v předchozí kapitole. Dále je uvedena předpokládaná výše reinvestice z provozního zisku zpět do rozvoje Vltavské filharmonie. V této variantě je reinvestice 100 % provozního přebytku.



Hl. m. Praha

+ stát
formou
dotace

Investiční náklady hradí město Praha. Stát podpoří investici formou dotace (1/3 investičních nákladů).



Hl. m. Praha

Případně organizace vlastněná městem

Hl. m. Praha je prostřednictvím své organizace veřejným vlastníkem Vltavské filharmonie a má hlavní odpovědnost za výstavbu a provoz Vltavské filharmonie. Pro provoz Vltavské filharmonie zřizuje společnost.



Městem řízená a ovládaná soukromá společnost

Organizace je podřízena veřejnému vlastníkovi Vltavské filharmonie (Praze) a zodpovídá za provoz objektu.

Podíl města na celkové investici

100 %

Z toho cca 1/3 ČR formou investiční dotace

Hodnoty k 5. stabilizovanému roku provozu

	miliony Kč	% k variantě 0
Výnosy	165	87 %
Náklady	158	104 %
Bilance – provozní zisk	7	
Provozní zisková marže	4 %	

Potenciál pro investice/reinvestice

7 mil. Kč

Výhody a nevýhody 1. varianty

VÝHODY

-  VEŘEJNÝ SEKTOR MÁ STRATEGICKÝ DOHLED NAD VLTAVSKOU FILHARMONIÍ
-  VEDENÍ SUBJEKTU NEMUSÍ PŘIHLÍŽET PŘI ROZVOJI POUZE K EKONOMICKÝM HLEDISKŮM – PROSTOR PRO KREATIVNÍ NÁVRHY
-  POTENCIÁL PRO VĚTŠÍ ZAMĚŘENÍ NA KOMUNITNÍ ŽIVOT PRAHY

NEVÝHODY

-  ZNAČNÉ INVESTIČNÍ NÁKLADY NA VÝSTAVBU VLTAVSKÉ FILHARMONIE ZE STRANY PRAHY A Z TOHO VYPLÝVAJÍCÍ RIZIKA
-  NIŽŠÍ MOTIVACE MĚSTSKÉ ORGANIZACE NA MAXIMÁLNĚ EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ OBJEKTU
-  OMEZENÝ PŘÍSTUP KE SPOLUPRÁCI SE SOUKROMÝM SEKTOREM

RIZIKA

-  HL. M. PRAHA NESE VEŠKERÁ RIZIKA SPOJENÁ S PROVOZEM VLTAVSKÉ FILHARMONIE
-  RIZIKO NEKONTINUITY DLOUHODOBÉHO ROZVOJE – RIZIKO SPOJENÉ SE ZMĚNAMI ZASTUPITELSTVA A VEDENÍ HL. M. PRAHY
-  RIZIKO NEKONCEPČNÍCH POLITICKÝCH ROZHODNUTÍ OVLIVŇUJÍCÍCH PROVOZ SUBJEKTU

2. varianta provozního modelu

PROVOZUJÍCÍ ORCHESTRY

V rámci této varianty hradí veřejný sektor počáteční investiční náklady na výstavbu Vltavské filharmonie, stát podpoří investici formou dotace ve výši 1/3 investičních nákladů. Vltavská filharmonie je řízena společnou organizací tvořenou 2 rezidenčními orchestry (FOK + Česká filharmonie). Ta představuje neziskovou řídicí organizaci, která jako provozovatel zodpovídá za veškeré aspekty provozu budovy. Společný podnik rezidenčních orchestrů hradí veřejnému vlastníku budovy roční provozní poplatek (nebo nájem) za provoz budovy. Dochází tak k partnerské spolupráci mezi veřejným sektorem a provozujícími orchestry. Tato varianta ponechává značnou pravomoc dvěma rezidenčním orchestrům, což může přinést potenciál pro jejich rozvoj, na druhou stranu by mohla znamenat nižší využití budovy ze strany jiných organizací a soukromého sektoru a nižší důraz na ekonomické výsledky. V této variantě opět předpokládáme 100% reinvestici provozního přebytku.



Hl. m. Praha

+ stát
formou
dotace

Investiční náklady hradí město Praha. Stát podpoří investici formou dotace (1/3 investičních nákladů).



Hl. m. Praha

Případně organizace vlastněná městem

Od provozovatele plyne městu každoroční poplatek, který použije ke kompenzaci počátečních investičních nákladů a k pokrytí nákladů vlastníka.



**Správcovský subjekt
založený hlavními uživateli budovy
(FOK + Česká filharmonie)**

Vltavskou filharmonii provozuje správce subjekt založený hlavními uživateli budovy (FOK a Česká filharmonie).

**Podíl města na celkové
investici**

100 %

Z toho cca 1/3 ČR formou investiční dotace

Hodnoty k 5. stabilizovanému roku provozu

	milióny Kč	% k variantě 0
Výnosy	155	82 %
Náklady	150	99 %
Bilance – provozní zisk	4	
Provozní zisková marže	3 %	

**Potenciál pro
investice/reinvestice**

4 mil. Kč

Výhody a nevýhody 2. varianty

VÝHODY

-  **POTENCIÁL PRO DALŠÍ ROZVOJ REZIDENČNÍCH ORCHESTRŮ**
-  **PODPORA VZÁJEMNÉ SPOLUPRÁCE DVOU REZIDENČNÍCH ORCHESTRŮ A VYUŽITÍ SYNERGICKÝCH EFEKTŮ**
-  **VLTAVSKÁ FILHARMONIE JAKO HLAVNÍ CENTRUM KLASICKÉ HUDBY V ČR, EVENT. VE STŘEDNÍ EVROPĚ**

NEVÝHODY

-  **ORCHESTRY BUDOU PREFEROVAT VLASTNÍ VYUŽÍVÁNÍ BUDOVY PŘED VYUŽITÍM OBJEKTU JINÝMI SUBJEKTY**
-  **ZNAČNÉ INVESTIČNÍ NÁKLADY ZE STRANY VEŘEJNÉHO SEKTORU**
-  **OMEZENÝ PŘÍSTUP KE SPOLUPRÁCI SE SOUKROMÝM SEKTOREM A JINÝMI KULTURNÍMI ORGANIZACEMI**
-  **PROVOZOVATEL NEBUDE KLÁST DŮRAZ NA EKONOMICKÉ VÝSLEDKY A EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ OBJEKTU → NIŽŠÍ PROVOZNÍ PŘEBYTEK, A TÍM I NIŽŠÍ POTENCIÁL PRO REINVESTICE**

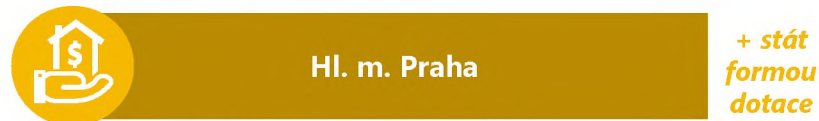
RIZIKA

-  **RIZIKO NEZÁJMU O PESTRÉ KAŽDODENNÍ VYUŽÍVÁNÍ BUDOVY RŮZNÝMI SUBJEKTY A ŽÁNRY**
-  **RIZIKO JEDNOSTRANNÉHO ZAMĚŘENÍ POUZE NA ORCHESTRÁLNÍ HUDBU A AKCE REZIDENČNÍCH ORCHESTRŮ**
-  **RIZIKO SNÍŽENÉ MOTIVACE K EFEKTIVNÍMU HOSPODAŘENÍ**

3. varianta provozního modelu

SOUKROMÝ PROVOZOVATEL

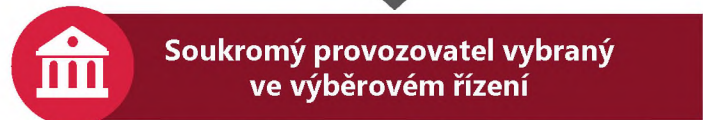
V rámci této varianty hradí počáteční investiční náklady na výstavbu Vltavské filharmonie veřejný sektor, přičemž za všechny aspekty provozu je odpovědný soukromý provozovatel vybraný na základě výběrového řízení. Předpokládáme, že stát podpoří investici formou dotace ve výši 1/3 investičních nákladů. Provozovatel hradí vlastníkově fixní poplatek za správu přibližně ve výši nákladů vlastníka. V této variantě se předpokládá větší zaměření na ekonomické výsledky díky soukromému provozovateli, je potřeba ošetřit komunitní a veřejně prospěšný rozměr provozování Vltavské filharmonie. Doporučujeme smlouvu nastavit tak, aby provozovatel musel minimálně 30 % provozního zisku reinvestovat zpět do budovy (potenciál pro reinvestice).



Investiční náklady hradí město Praha. Stát podpoří investici formou dotace (1/3 investičních nákladů).



Od provozovatele plyne městu každoroční nájem. Veřejný vlastník má nad celkovou strategií objektu značnou kontrolu, avšak s určitými omezeními.



Provozovatelem Vltavské filharmonie je soukromá společnost, která hradí veřejnému sektoru roční nájem. Soukromému provozovateli plynou příjmy z pořádaných akcí a z pronájmu prostorů.

Podíl města na celkové investici

100 %

Z toho cca 1/3 ČR formou investiční dotace

Hodnoty k 5. stabilizovanému roku provozu

	miliony Kč	% k variantě 0
Výnosy	187	99 %
Náklady	156	103 %
Bilance – provozní zisk	31	
Provozní zisková marže	16 %	

Potenciál pro investice/reinvestice

9 mil. Kč

Výhody a nevýhody 3. varianty

VÝHODY

-  ZVÝŠENÁ MOTIVACE SOUKROMÉHO PROVOZOVATELE K VYŠŠÍ HOSPODÁŘSKÉ EFEKTIVITĚ
-  PRAZE PLYNE NÁJEMNÉ OD PROVOZOVATELE, NENESE ODPOVĚDNOST ZA KAŽDODENNÍ CHOD A ŘÍZENÍ OBJEKTU
-  POTENCIÁL VĚTŠÍHO ZAMĚŘENÍ NA CESTOVNÍ RUCH A PŘILÁKÁNÍ NÁVŠTĚVNÍKŮ NEJEN Z PRAHY / ČR

NEVÝHODY

-  ZNAČNÉ INVESTIČNÍ NÁKLADY ZE STRANY VEŘEJNÉHO SEKTORU
-  VEŘEJNÝ SEKTOR MÁ NÍZKOU KONTROLU NAD PROVOZEM OBJEKTU
-  NIŽŠÍ ZÁJEM O KOMUNITNÍ A KREATIVNÍ STRÁNKU ORGANIZACE, PREFERENCE OSVĚDČENÝCH ZISKOVÝCH AKCÍ

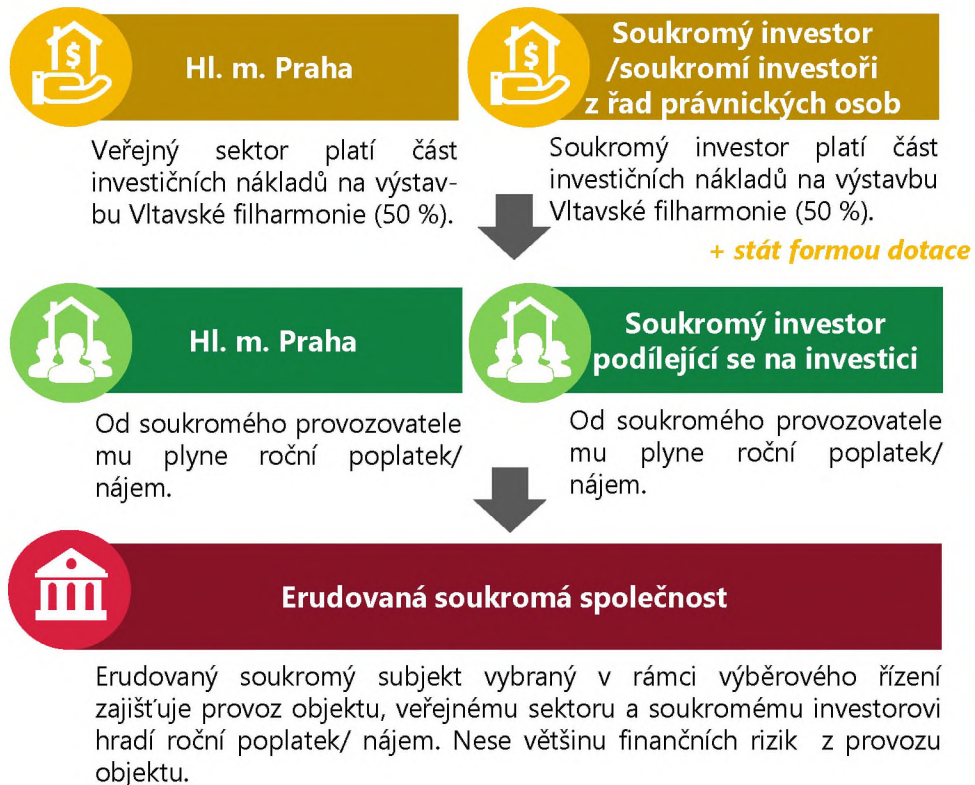
RIZIKA

-  RIZIKO PŘÍLIŠ KOMERČNÍHO ZAMĚŘENÍ – DOBROČINNÝ, KOMUNITNÍ A ROZVOJOVÝ ASPEKT PROJEKTU NEBUDE AKCENTOVÁN
-  RIZIKO NEZÁJMU PROVOZOVATELE VYCHÁZET VSTŘÍC REZIDENČNÍM ORCHESTRŮM I JINÝM NEZISKOVÝM SUBJEKTŮM
-  RIZIKO NASTAVENÍ NEVYHOVUJÍCÍHO SYSTÉMU SPOLUPRÁCE MEZI VEŘEJNÝM A SOUKROMÝM SUBJEKTEM

4. varianta provozního modelu

SOUKROMÝ INVESTOR A ERUDOVANÁ SOUKROMÁ PROVOZNÍ SPOLEČNOST

Dle Analýzy využitelnosti je u varianty 4 předpokládáno, že investice ze strany města dosáhne výše 40 % a ze strany soukromého investora výše 60 %. Z důvodu předpokládané podpory státu však v této variantě rozdělujeme investici mezi hl. m. Prahu a soukromého investora v poměru 50:50. Z každých 50 % se na investici podílí stát 1/3 formou investiční dotace. Hlavní město Praha a soukromý investor společně vyberou vhodného provozovatele budovy z nabídky kvalifikovaných soukromých společností. Následně tato vybraná erudovaná soukromá společnost řídí Vltavskou filharmonii. Mezi vlastníky objektu a provozovatelem je uzavřena dohoda o úhradě ročního nájemného. Doporučujeme smlouvu nastavit tak, aby provozovatel musel minimálně 30 % provozního zisku reinvestovat zpět do budovy (potenciál pro reinvestice). Zbývající část provozního zisku je rozdělena mezi soukromého investora a provozovatele. Tento model omezuje rozhodovací pravomoc veřejného sektoru co se týče programového řízení, komunitního a veřejně prospěšného rozměru. Soukromý provozovatel však předpokládá lepší ekonomické výsledky a intenzivnější využití objektu.



Podíl města na celkové investici

50 %

Z toho cca 1/3 ČR formou investiční dotace

Hodnoty k 5. stabilizovanému roku provozu

	miliony Kč	% k variantě 0
Výnosy	189	100 %
Náklady	152	100 %
Bilance – provozní zisk	37	
Provozní zisková marže	19 %	

Potenciál pro investice/reinvestice

11 mil. Kč

Výhody a nevýhody 4. varianty

VÝHODY

-  MĚSTO HRADÍ JEN PODÍL Z INVESTIČNÍCH NÁKLADŮ NA VÝSTAVBU VLTAVSKÉ FILHARMONIE
-  ZA PROVOZ JE ODPOVĚDNÝ SOUKROMÝ PROVOZOVATEL, PRAHA NENÍ ZODPOVĚDNÁ ZA BĚŽNÝ CHOD A ŘÍZENÍ
-  POTENCIÁL EFEKTIVNÍHO HOSPODAŘENÍ A MAXIMÁLNÍHO VYUŽITÍ BUDOVY DÍKY SOUKROMÉMU PROVOZOVATELI

NEVÝHODY

-  ROZHODOVACÍ PRÁVOMOC MĚSTA JE OMEZENÁ
-  PROVOZOVATEL MŮŽE VYSOKÝMI NÁKLADY MINIMALIZOVAT PROVOZNÍ ZISK A Z NĚJ VYPLÝVAJÍCÍ PŘÍSPĚVEK NA REINVESTICE
-  NIŽŠÍ ZÁJEM O KOMUNITNÍ A KREATIVNÍ STRÁNKU ORGANIZACE, PREFERENCE OSVĚDČENÝCH ZISKOVÝCH AKCÍ

RIZIKA

-  RIZIKO NEVHODNÉ VOLBY INVESTORA A VÝBĚRU PROVOZOVATELE
-  RIZIKO NASTAVENÍ NEVYHOVUJÍCÍHO SYSTÉMU SPOLUPRÁCE MEZI VLASTNÍKY A PROVOZOVATELEM
-  RIZIKO PŘÍLIŠ KOMERČNÍHO ZAMĚŘENÍ – DOBROČINNÝ, KOMUNITNÍ A ROZVOJOVÝ ASPEKT PROJEKTU NEBUDE AKCENTOVÁN
-  RIZIKO NEZÁJMU PROVOZOVATELE VYCHÁZET VSTRČÍC REZIDENČNÍM ORCHESTRŮM I JINÝM NEZISKOVÝM SUBJEKTŮM

5. varianta provozního modelu

SPOLEČNOST ŘÍZENÁ VEŘEJNÝMI SPOLUVLASTNÍKY (MĚSTO+STÁT)

V rámci této varianty poskytuje stát 50 % a město 50 % investičních nákladů na výstavbu Vltavské filharmonie. Na investici se mohou podílet i soukromí dárci formou veřejné sbírky. Veřejné spoluvlastnictví hlavního města a státu může vést k vyšší finanční podpoře Vltavské filharmonie ze strany státu než předpokládáme u ostatních variant. Vltavská filharmonie je následně vlastněna i provozována organizací založenou spoluvlastníky – městem a státem. Tato organizace zodpovídá za veškeré aspekty provozu Vltavské filharmonie. V rámci této varianty má veřejný sektor strategický dohled nad Vltavskou filharmonií, což předpokládá větší potenciál pro kulturní rozvoj a veřejnou prospěšnost a také dlouhodobou finanční stabilitu. Naopak nevýhodou či rizikem může být složitá domluva spoluvlastníků, politické vlivy či nižší důraz na ekonomické výsledky.



Podíl města na celkové investici

50 %

Hodnoty k 5. stabilizovanému roku provozu

	miliony Kč	% k variantě 0
Výnosy	165	87 %
Náklady	159	104 %
Bilance – provozní zisk	6	
Provozní zisková marže	4 %	

Potenciál pro investice/reinvestice

6 mil. Kč

Výhody a nevýhody 5. varianty

VÝHODY

- + VEŘEJNÝ SEKTOR MÁ STRATEGICKÝ DOHLED
- + MĚSTO HRADÍ POUZE 50 % A STÁT ROVNĚŽ 50 % INVESTIČNÍCH NÁKLADŮ NA VÝSTAVBU
- + SPOLEČNÉ ŘEŠENÍ PŘÍPADNÝCH FINANČNÍCH PROBLÉMŮ ZE STRANY OBOU VLASTNÍKŮ (MĚSTO A STÁT)
- + ZAJIŠTĚNÍ DLOUHODOBÉ UDRŽITELNOSTI A KONTINUITY
- + VĚTŠÍ FOKUS NA VEŘEJNOU PROSPĚŠNOST AKTIVIT

NEVÝHODY

- SLOŽITÁ DOMLUVA MEZI MĚSTEM A STÁTEM, VLIV VOLEBNÍCH CYKLŮ A POLITICKÝCH VLIVŮ
- MANAGEMENT SUBJEKTU NEBUDE KLÁST DŮRAZ NA EKONOMICKÉ VÝSLEDKY A NA EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ OBJEKTU
- OMEZENÝ PŘÍSTUP KE SPOLUPRÁCI SE SOUKROMÝM SEKTOREM

RIZIKA

- ⚠ RIZIKO NASTAVENÍ NEVYHOVUJÍCÍHO SYSTÉMU SPOLUPRÁCE MEZI VLASTNÍKY (MĚSTO A STÁT)
- ⚠ RIZIKO POLITICKÝCH SPORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH VÝSTAVBU I NÁSLEDNÝ PROVOZ BUDOVY
- ⚠ RIZIKO SNÍŽENÉ MOTIVACE MANAGEMENTU K EFEKTIVNÍMU HOSPODAŘENÍ

6. varianta provozního modelu

SPOLEČNOST ŘÍZENÁ MĚSTEM A SDRUŽENÍM SOUKROMÝCH INVESTORŮ

I u této varianty se předpokládá, že stát podpoří investici formou investiční dotace ve výši 1/3 investičních nákladů. Následně se na úhradě zbývajících investičních nákladů na výstavbu Vltavské filharmonie bude podílet město (z 1/3) a soukromí investoři sdružení do investorské společnosti (také z 1/3). Vlastníky objektu budou hl. m. Praha (50 %) a sdružení soukromých investorů (50 %). Sdružení seskupuje soukromé fyzické a právnické osoby, které se podílejí na investici na výstavbu Vltavské filharmonie. Lze předpokládat, že pro soukromé investory bude investice do Vltavské filharmonie vysoce prestižní a exkluzivní záležitostí. Tato varianta předpokládá alternativní možnosti zapojení soukromých investorů. V rámci této varianty je Vltavská filharmonie řízena nově vytvořenou servisní organizací, která je odpovědná jak městu tak sdružení investorů. Tato organizace zodpovídá za veškeré aspekty provozu budovy a vytvořený zisk vkládá v plné výši zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání. Strategický dohled mají po vzájemné dohodě vlastníci. Tato varianta je inspirována v zahraničí, jako příklad následně uvádíme Royal Albert Hall v Londýně.



Podíl města na celkové investici

50 %

Z toho cca 1/3 ČR formou investiční dotace

Hodnoty k 5. stabilizovanému roku provozu

	miliony Kč	% k variantě 0
Výnosy	175	93 %
Náklady	152	100 %
Balance – provozní zisk	23	
Provozní zisková marže	13 %	

Potenciál pro investice/reinvestice

23 mil. Kč

Výhody a nevýhody 6. varianty

VÝHODY

-  MĚSTO HRADÍ JEN CCA 1/3 INVESTIČNÍCH NÁKLADŮ – OSTATNÍ NÁKLADY HRADÍ SOUKROMÍ INVEŠTOŘI A STÁT
-  VÝJIMEČNÁ A PRESTÍŽNÍ INVESTIČNÍ PŘÍLEŽITOST PRO ŘADU INVEŠTORŮ Z ŘAD OBČANŮ ČR A SOUKROMÝCH SPOLEČNOSTÍ
-  VLTAVSKÁ FILHARMONIE BUDE PŘIJATA VEŘEJNOSTÍ ZA VLASTNÍ, DŮRAZ NA PRINCIP VLASTENECTVÍ A MECENÁŠTVO
-  INVEŠTOŘI BUDOU PODPOROVAT RYCHLOU VÝSTAVBU A OTEVŘENÍ
-  VÝHODY VYPLÝVAJÍCÍ Z PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
-  VYVÁŽENOST EKONOMICKÉ EFEKTIVITY A VEŘEJNÉ PROSPĚŠNOSTI

NEVÝHODY

-  SLOŽITĚJŠÍ STRUKTURA VLASTNICTVÍ A MANAGEMENTU
-  VEŘEJNÝ SEKTOR MÁ NIŽŠÍ KONTROLU NAD PROVOZEM VLTAVSKÉ FILHARMONIE NEŽ V PŘÍPADĚ VLASTNÍHO PROVOZOVATELE
-  ZCELA NOVÝ MODEL – NUTNOST PROMYSLET A NASTAVIT KOMPETENCE JEDNOTLIVÝCH AKTÉRŮ

RIZIKA

-  RIZIKO NEZÁJMU SOUKROMÝCH INVEŠTORŮ A DÁRCŮ – NEPODAŘÍ SE ZAJISTIT DOSTATEČNÉ FINANČNÍ PROSTŘEDKY ZE SOUKROMÝCH ZDROJŮ
-  RIZIKO NASTAVENÍ NEVYHOVUJÍCÍHO MODELU SPOLUPRÁCE MEZI MĚSTEM A SDRUŽENÍM SOUKROMÝCH INVEŠTORŮ
-  RIZIKO OBAVY Z NĚČEHO NOVÉHO A NEZNÁMÉHO

Inspirace: Royal Albert Hall v Londýně

Royal Albert Hall v Londýně byla založena princem Albertem, který původně založil „Dočasnou komisi“ pro zajištění designu, financování a výstavby budovy. Ovšem princ zemřel a komise neměla dostatek financí, a tak v r. 1867 pozvala „předplatitele“ (*subscribers*), aby **zainvestovali své prostředky do výstavby výměnou za své sedadlo v budoucím sálu**. Těmto investorům byl poskytnut pronájem konkrétního místa na 999 let. Dodnes se toto výsadní postavení dědí jako soukromý majetek (nikoli nemovitost), nyní má takto **329 osob pronajato 1.268 míst z celkové kapacity 5.900**.

Tito předplatitelé (*seatholders*) **volí ze svých řad 18 z 23 členů představenstva (Trustees) a prezidenta nadace** Corporation of the Hall of Arts & Science, která se stará o správu a provoz budovy. Dalšíh **5 členů představenstva je jmenováno** 5 organizacemi (ministerstvo kultury a 4 kulturní a vzdělávací organizace z okolí Albert Hall). Představenstva i prezident vykonávají své funkce bezplatně.

PROVOZNĚ-INVESTIČNÍ PŘÍSPĚVEK SEATHOLDERŮ

Od r. 1966 se předplatitelé (*seatholderi*) dobrovolně dohodli, že budou hradit **roční provozní příspěvek** (v r. 2019 činil **£1.384,- / místo**), za vstupenky nic dalšího neplatí. Aby se však předešlo prázdným místům na vyprodaných eventech a maximální ekonomické efektivitě, jsou tu 2 opatření:

- 1) u vybraných exkluzivních akcí se předplatitelé zřikají svého místa, aby byl příjem Albert Hall co nejvyšší, a dostávají část poplatku zpět - £ 522,-/místo v r. 2019.
- 2) systém vrácení vstupenek - cca 58 % svých vstupenek *seatholderi* prodají přes ticketingový systém Albert Hall, v r. 2019 a za to získali průměrně £ 3.614,-/místo.

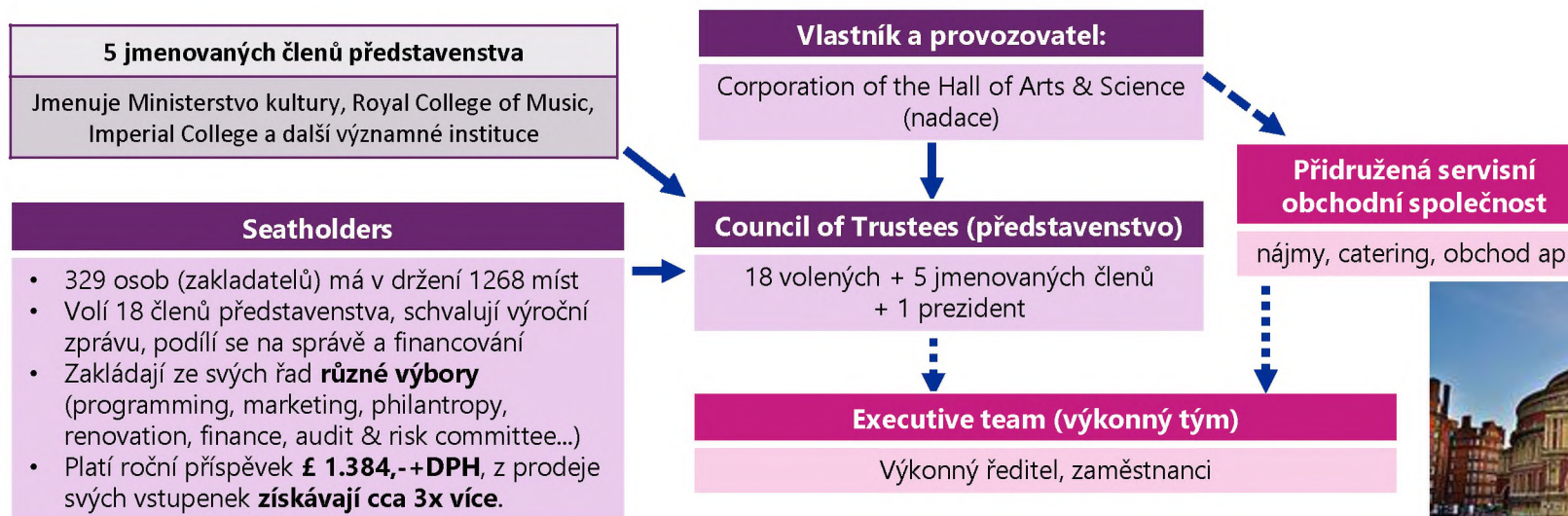


Foto: Garry Knight – Flickr: Albert Hall, HDR, Wikimedia Commons

Celá organizace a budova funguje zcela bez pravidelných příspěvků a dotací od vlády či města.

Inspirace v zahraničí – výchozí návrh pro Vltavskou filharmonii

Dnešní **trend sdílené ekonomiky**, odkaz na sbírku pro Národní divadlo v 19. století a inspirace z Royal Albert Hall by mohly podpořit **inovativní formu zajištění investičních prostředků a následné správy objektu**. Na výstavbě i provozu významné kulturní budovy by se mohla podílet jak veřejná správa, tak také občané ČR a soukromé obchodní společnosti. Spoluvlastníkem budovy by bylo hl. m. Praha společně se sdružením soukromých investorů. Veřejná správa by disponovala dostatečnou kontrolní rolí ve správní organizaci.

JAK BY TO MOHLO FUNGOVAT V ČR?

1) INVESTICE NA VÝSTAVBU – PODÍL INVESTORŮ

a) Pro investici na výstavbu by byl vyhlášen **investiční program pro Vltavskou filharmonii** s potenciálem získat finanční i nefinanční benefity z investorského vstupu soukromých osob. Důraz by byl kladen na především na dlouhodobý rozměr investice (návratnost investice by byla zajištěna především variantou „exit“ při pozdějším prodeji tohoto exkluzivního a výjimečného produktu), její kulturotvornou funkci a apel na vlastenectví, sounáležitost s rodnou zemí a jejími kulturními hodnotami a odkazem.

Jedním z investorských produktů by vedle obvyklého nákupu obchodního podílu v investorské společnosti nebo nákupu „základních kamenů budovy“ mohl být „prodej sedadel“ v hlavních sálech. **Sedadla** ve dvou sálech (hlavní s 1 800 a malý s 700 místy) by byla **nabízena k prodeji** za ceny v rozmezí 500.000 Kč až 10.000.000 Kč podle atraktivity místa. V realitě by se však vždy jednalo o nákup vlastnického podílu na založené investorské společnosti, která by soukromé investory vhodně sdružovala.

Investoři by také získali několik provozních benefitů, např. přednostní **právo na nákup zvýhodněných vstupenek na 12 akcí ročně**.

b) Jako doplňková alternativa by dále byla vyhlášena **podpůrná veřejná sbírka** či **crowdfunding** pro nižší příspěvky za účelem bezpodmínečné podpory projektu ze strany občanů ČR či soukromých obchodních společností. I v rámci této varianty by byla stanovena jasná motivace a systém odměn pro donory.

Lze předpokládat, že za podmínky účinné propagace by **investorské programy a veřejné sbírky** mohly **vygenerovat** v úhrnu **cca 1,5 – 2,5 mld. Kč**.

2) PROVOZ – ROLE INVESTORŮ

Soukromí investoři by měli práva i povinnosti vůči Vltavské filharmonii: podíleli by se na volbě představenstva / dozorčí rady a v rámci vlastních výborů by mohli ovlivňovat a rozvíjet dramaturgii, fundraising, vzdělávací programy aj.

Provoz organizace by mohli dále **podporovat přiměřenou roční částkou**, za jejíž úhradu by získali další případné benefity, např. přednostní **právo na nákup zvýhodněných vstupenek na dalších 12 akcí ročně**.

Pokud by této možnosti nevyužili, jejich místa by byla provozovatelem nabídnuta v běžném prodeji přes ticketingový systém a určitý **podíl z utržené ceny by plynul investorům**.

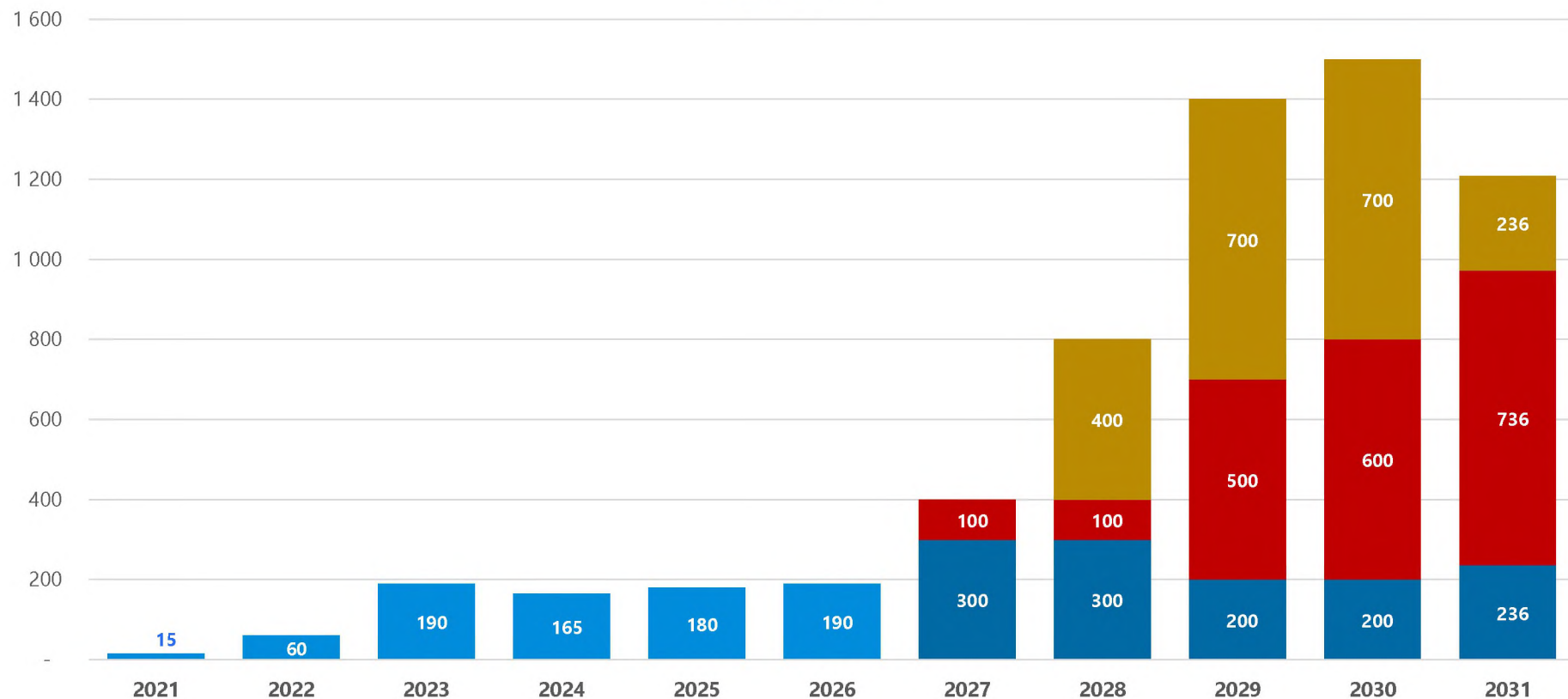
Pro VF by tento postup znamenal snížení tržeb, avšak jen do výše odpovídající nižší míře rizika, který jí přinese roční poplatky investorů.

Pro pořadatele dotčených akcí jsou tato ustanovení neutrální, veškeré závazky z nich vyplývající nese vůči pořadateli provozovatel VF.

Přesné parametry tohoto modelu je třeba vhodně a důkladně nastavit dle detailní analýzy a testování, jelikož se jedná o pilotní model v našich podmínkách.

6. varianta provozního modelu

Vltavská filharmonie - investiční náklady ve struktuře 6,1 mld. Kč (varianta 6)
(v mil. Kč)



■ investice PRAHA - přípravné náklady ■ realizační investice PRAHA ■ investice sdružení soukromých investorů ■ dotační podpora Česká republika

MULTIKRITERIÁLNÍ VYHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH MODELŮ

Multikriteriální analýza navrhovaných provozních modelů

V rámci multikriteriální analýzy je posuzováno celkem 6 variant provozního modelu. Každá varianta je posuzována podle kritérií, kterým je podle důležitosti přiřazena určitá váha pro hodnocení, součet všech vah kritérií je 100 %. **Kritérií**, podle kterých jsou jednotlivé projektové záměry posuzovány, **je celkem 16 a jsou rozděleny do tří tematických skupin:** organizace, ekonomika a rozvoj. Varianty jsou podle kritérií hodnoceny na škále od 1 do 5, přičemž 1 představuje negativní hodnocení a 5 hodnocení pozitivní.

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

Veřejná správa a kontrola		
Veřejný sektor zabezpečuje dohled nad výstavbou a provozem objektu.	Základní váha kritéria	9,0 %
Možnost rezidentury více orchestrů		
Možnost rezidentury více orchestrů v rámci uvažovaných provozních modelů.	Základní váha kritéria	6,0 %
Využití ze strany soukromého sektoru		
Otevřenost pro funkce soukromého sektoru, např. soukromé pronájmy a akce.	Základní váha kritéria	6,0 %
Potenciál pro investice/reinvestice		
Vložení vytvořeného zisku zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání.	Základní váha kritéria	9,0 %

Multikriteriální analýza navrhovaných provozních modelů

Kritéria, podle kterých jsou jednotlivé varianty posuzovány, v rámci skupiny kritérií „ekonomika“ - celkem váha 40 %

Princip udržitelnosti		
V případě problému či krize představuje provozní model ve vazbě na vlastnickou strukturu garanta či riziko. Při zapojení státu je předpokládána nejvyšší udržitelnost. (5 = vyšší udržitelnost; 1 = nižší udržitelnost)	Základní váha kritéria	5,0 %
Ekonomické dopady, návratnost veřejnému investorovi		
Ekonomické dopady představují iniciovanou spotřebu, tržby v multiplikaci, příjmy pro veřejné rozpočty.	Základní váha kritéria	8,0 %
Míra finanční rizikovosti pro veřejného investora		
Míra rizika, jež podstupuje město jako investor, nižší finanční riziko je předpokládáno při zapojení státu.	Základní váha kritéria	5,0 %
Podíl města na celkové investici		
Podíl města na celkové investici do výstavby Vltavské filharmonie. (5 = nižší podíl; 1 = vyšší podíl)	Základní váha kritéria	5,0 %
Významný rozsah soukromé investice		
Spolehnutí se na investice soukromého sektoru (do výstavby a provozu) před veřejným sektorem.	Základní váha kritéria	5,0 %

Multikriteriální analýza navrhovaných provozních modelů

Kritéria, podle kterých jsou jednotlivé varianty posuzovány, v rámci skupiny kritérií „ekonomika“:

Výnosy k v rámci stabilizovaného provozu		
Výše výnosů v rámci stabilizovaného provozu Vltavské filharmonie. (5 = vyšší výnosy; 1 = nižší výnosy)	Základní váha kritéria	3,0 %
Náklady v rámci stabilizovaného provozu		
Výše nákladů v rámci stabilizovaného provozu Vltavské filharmonie. (5 = nižší náklady; 1 = vyšší náklady)	Základní váha kritéria	3,0 %
Balance – provozní zisk v rámci stabilizovaného provozu		
Poměr nákladů a výnosů v rámci stabilizovaného provozu.	Základní váha kritéria	6,0 %

Multikriteriální analýza navrhovaných provozních modelů

Kritéria, podle kterých jsou jednotlivé varianty posuzovány, v rámci skupiny kritérií „rozvoj“ - celkem váha 30 %

Veřejný prospěch / využití		
Vltavská filharmonie představuje veřejný kulturní objekt sloužící k hudební produkci a prezentaci, je to centrum pro širší společenské a sociální využití a katalyzátor regenerace oblasti Praha - Bubny.	Základní váha kritéria	8,0 %
Centrum kulturního života v Praze		
Vltavská filharmonie poskytuje prvotřídní hudební prožitek, jedná se o centrum kulturního života v Praze.	Základní váha kritéria	8,0 %
Budova jako destinace pro zahraniční návštěvníky		
Vltavská filharmonie oživuje destinaci, která je atraktivní pro zahraniční návštěvníky, a vytváří synergický efekt s okolními službami (prodejny, restaurace aj.). Posiluje pověst Prahy jako jedné z hlavních kulturních metropolí a hudební nabídku města. Předpokládáno hl. při zapojení soukromého sektoru.	Základní váha kritéria	7,0 %
Dynamický prostor atraktivní pro místní obyvatele		
Vltavská filharmonie představuje dynamický prostor plný energie využitelný 24 hodin denně. Směřuje se k vytvoření aktivního centra, které bude přitahovat návštěvníky celodenně. Předpokládáno především při zapojení veřejného sektoru.	Základní váha kritéria	7,0 %

Multikriteriální analýza navrhovaných provozních modelů

Posouzení variant																		
dle kritérií na škále: od 5 = pozitivní hodnocení do 1 = negativní hodnocení	Veřejná správa a kontrola	Možnost rezidentury více orchestrů	Využití ze strany soukromého sektoru	Potenciál pro investice / reinvestice	Princip udržitelnosti	Ekonomický dopad, návratnost veřejnému investorovi	Míra finanční rizikovosti pro veřejného investora	Podíl města na celkové investici	Významný rozsah soukromé investice	výnosy v rámci stabilizovaného provozu	Náklady v rámci stabilizovaného provozu	Bilance – provozní zisk v rámci stabilizovaného provozu	Veřejný prospěch / využití	Centrum kulturního života v Praze	Budova jako destinace pro zahraniční návštěvníky	Dynamický prostor atraktivní pro místní obyvatele	CELKEM	PRIORITA / POŘADÍ
Váha kritéria pro hodnocení	9,0%	6,0%	6,0%	9,0%	5,0%	8,0%	5,0%	5,0%	5,0%	3,0%	3,0%	6,0%	8,0%	8,0%	7,0%	7,0%	100%	
V1 - město - organizace města	5	5	3	2	4	3	3	2	1	3	2	2	5	4	3	4	3,33	4
V2 - město - orchestry (FOK+ČF)	4	4	2	1	3	2	2	2	1	2	4	1	4	5	3	3	2,75	6
V3 - město - soukromý provozovatel	3	3	5	3	3	4	3	2	1	5	2	4	3	3	4	2	3,14	5
V4 – město + soukromý investor - soukromý provozovatel	3	3	5	3	2	5	4	4	3	5	4	5	3	3	4	2	3,54	2
V5 – město + stát - organizace města a státu	5	5	3	2	5	3	5	4	1	3	2	2	5	4	3	3	3,51	3
V6 – město + sdružení investorů - organizace města a sdružení	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3,56	1

ANALÝZA ROLÍ ORGANIZACÍ PŮSOBÍCÍCH V OBJEKTU

PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACÍ POTENCIÁLNĚ PŮSOBÍCÍCH V OBJEKTU

Organizace působící v Praze a vstupující do Vltavské filharmonie

V této kapitole představujeme organizace, které by mohly využít Vltavskou filharmonii pro svoji hlavní kulturní činnost a působení, a organizace, které mohou s Vltavskou filharmonií navázat spolupráci, aniž by zde měly své trvalé zázemí. Naším cílem je nalézt synergie, které pomohou objekt Vltavské filharmonie využít a vytěžit. U každé organizace jsou uvedena čtyři kritéria, která vyhodnocují přínosy z hlediska Vltavské filharmonie a veřejné správy. Předpokládaným nájemcem je Symfonický orchestr hlavního města FOK a Česká filharmonie.

Mezi dalšími možnými nájemci však záměrně zde uvádíme jak hudební tak i jiné než hudební organizace, a to z důvodu vyšší pestrosti, celodenního využití budovy a zacílení na další cílové skupiny návštěvníků. Zohledněny byly také potřeby některých organizací, které dlouhodobě bojují s prostory pro svoji činnost. Národní knihovna po neuskutečněné výstavbě plánované budovy Jana Kaplického stále hledá novou budovu, která by nejen nabízela dostatečný prostor, ale i prostorově umožňovala rozvoj knihovny. **Pokud by se v budově Vltavské filharmonie našly prostory i pro další organizace (jednu či více), může to přinést nejen příjmy do provozního rozpočtu, ale i spoluinvestora pro výstavbu budovy.**

Symfonický orchestr hlavního města Prahy FOK

Potřeby

- Jako každý symfonický orchestr potřebuje vyhovující zázemí a sál pro své četné koncerty.
- Nyní působí v Obecním domě, ten by poté mohl poskytnout zázemí jiným orchestrům a tělesům v Praze, které nemají stálé prostory nebo by mohl sloužit svému původnímu, tedy společenskému účelu.

Přínosy pro Vltavskou filharmonii

- Poskytovat zázemí profesionálnímu domovskému symfonickému orchestru.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Česká filharmonie

Potřeby

- Moderní Vltavská filharmonie, která bude splňovat standardy světových podií.
- Větší kapacita hlediště, kapacita v Rudolfinu nestačí.

Přínos pro Vltavskou filharmonii

- Česká filharmonie jako přední český orchestr často spolupracuje se zahraničními orchestry a sólisty. Spojení moderní budovy s jedním z nejlepších světových orchestrů může sloužit jako nástroj prezentace celé České republiky.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Organizace působící v Praze a vstupující do Vltavské filharmonie

Ve Vltavské filharmonii by mohla mít své zázemí i hudební sekce Městské knihovny. Možným partnerem je i Galerie hlavního města Prahy, která by mohla přispět k atraktivnímu využití foyer a případně dalších sálů a prostor.

Městská knihovna

Potřeby

- Městská knihovna by získala příležitost zřídit nebo přesunout hudební pobočku do většího prostoru a využít tak potenciál knihovny jakožto vzdělávacího centra.

Přínosy pro Vltavskou filharmonii

- Kulturní život v budově po celý den a propojení knihovny s kulturními akcemi.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Galerie hlavního města Prahy

Potřeby

- Expozice se nacházejí na několika místech v Praze, výstavy současných umělců probíhají v centru v Městské knihovně, v Domě U Kamenného zvonu a jinde.
- Často prostory ale nestačí a nevyhovují.

Přínosy pro Vltavskou filharmonii

- Galerie hl. m. Prahy je možným partnerem, který by řešil atraktivní využití foyer a případně dalších sálů a prostor.
- Zvyšuje se využití budovy mimo konání akcí a přidává se další atraktivita k prohlídkám.
- Přínos moderního umění a kreativity do atraktivní budovy.
- Přilákání turistů.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Organizace hl. m. Prahy s potenciálem spolupráce

Následující školy jsou zřizované hlavním městem Praha. Všechny tyto školy mají dlouhou tradici a již delší dobu se potýkají s nevyhovujícími prostory. Proto se nabízí propojit výstavbu budovy Vltavské filharmonie a prostory pro tyto vzdělávací instituce. Školy by dostaly vyhovující prostředí s přímým kontaktem na nové centrum kulturního dění, Vltavská filharmonie a orchestry v ní působící by získaly přístup k mladým talentům. **Tyto vzdělávací instituce by prostory filharmonie využívaly primárně ke svým představením a sekundárně k výuce.**

Pražská konzervatoř

Potřeby

- Nedostatečné prostory především nevyhovující kapacita tříd.
- V 2018 pražský magistrát zveřejnil informaci, že chce vybudovat novou budovu pro Pražskou konzervatoř v Nových Butovicích.

Přínosy pro Vltavskou filharmonii

- Využití budovy i jako vzdělávací instituce.
- Živý provoz po celý den, kontakt s mladými talenty.

Taneční konzervatoř v Praze

Potřeby

- Malá kapacita stávající budovy v Křížovnické ulici, studenti proto na část výuky přechází do budovy Pražské konzervatoře (ul. Na Rejdišti)
- Podepsané memorandum o výstavbě sálu ve dvoře Křížovnické ulice při rekonstrukci VŠUP

Přínosy pro Vltavskou filharmonii

- Využití budovy i jako vzdělávací instituce.
- Živý provoz po celý den, kontakt s mladými talenty.
- Možnost rozvoje Vltavské filharmonie i ve směru tanečního umění.

Základní umělecká škola na Praze 7

Potřeby

- Základní umělecké školy mají v České republice již letitou tradici a dlouhodobě bojují tyto instituce s přeplněnou kapacitou.

Přínosy pro Vltavskou filharmonii

- Využití budovy i jako vzdělávací instituce.
- Živý provoz po celý den, kontakt s mladými talenty.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Hudební tělesa působící v Praze s potenciálem spolupráce

I přes to, že neexistuje žádný oficiální rejstřík profesionálních hudebních souborů v Praze, Česká hudební databáze čítá celkem 43 profesionálních orchestrů v Praze. Většina z nich jsou komorní a symfonické orchestry. **Velké množství z těchto hudebních těles nemá trvalé zázemí ani stálou hudební scénu.** Následující soubory jsou po České filharmonii a Symfonickém orchestru hlavního města Prahy FOK nejnavštěvovanějšími. Kromě spolupráce s Vltavskou filharmonií se nabízí i příležitost hrát v prostorách **Obecního domu**, ve kterém se uvolní prostor po přesunu Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK do Vltavské filharmonie.

PKF – Prague Philharmonia

- Třetí orchestr v České republice z hlediska návštěvnosti a počtu koncertů za rok.
- Zkoušky orchestru se konají v Kulturním domě Ládví.
- Od dubna 2021 se bude v tomto kulturním domě zřizovat očkovací centrum, hledá se tedy nový prostor pro zkoušky.

Symfonický orchestr Českého rozhlasu

- Symfonický orchestr Českého rozhlasu je čtvrtým nejnavštěvovanějším orchestrem.
- Sídlí v budově Českého rozhlasu na Vinohradech.

Collegium 1704

- Barokní orchestr a vokální soubor světového významu.
- Četné vystupování na zahraničních podiích.
- Nemá žádnou stálou hudební scénu, kde by orchestr působil a sídlil, ale často vystupuje v pražských kostelech a Rudolfinu.
- Na zkoušky si pronajímá provizorní prostory (např. divadla).

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Hudební tělesa působící v Praze s potenciálem spolupráce

Pražský filharmonický sbor

- Od vzniku sídlí v různých pronajatých prostorách. Nyní zkouší sbor v budově na Senovážném náměstí, Praha 1, ale prostor je nevyhovující.
- Po letech hledání nového zázemí našel sbor za podpory Ministerstva kultury nový prostor v areálu Invalidovna.

Český národní symfonický orchestr

- Český národní symfonický orchestr vystupuje především ve Smetanově síni v Obecním domě.
- Orchester je aktivní především v oblasti nahrávání (cca 160 nahrávek za rok).
- Orchester sídlí v jednom z nahrávacích studií v Hostivaři.

Pražský komorní orchestr

- Vystupuje v Kostele sv. Šimona a Judy, na Pražské konzervatoři a ve Dvořákově síni Rudolfiny.
- Nemá stálé zázemí pro pravidelné zkoušky orchestru.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Další hudební tělesa působící v Praze s potenciálem spolupráce

Následující orchestry jsou **spíše menšího obsazení**. Během roku uskuteční obvykle několik desítek koncertů ročně. Přesto jsou to soubory kvalitní a často na světové úrovni. **Nemají však žádné stabilní zázemí**, kde by se mohly pravidelně konat jejich zkoušky nebo kde by mohly být uskladněny nástroje. Vltavská filharmonie by mohla těmto hudebním tělesům **nabídnout nejen trvalé zázemí, ale i sdílenou zkušebnu**, kde by pronájem fungoval na hodinové bázi. Sdílená zkušebna by mohla snížit náklady souborům, zároveň ale vytvářet příjem Vltavské filharmonie. I tato hudební tělesa mohou využít prostory **Obecního domu**.

Collegium Marianum

- Profilovaný soubor založený v roce 1997, který se věnuje hudbě 17. a 18. století.
- Vedle koncertů v nejrůznějších kostelech v Praze se věnuje i scénickým projektům.
- Zaměřuje se i na vzdělávací projekty a aktivity.

Musica Florea

- Soubor, který se věnuje jak instrumentální, tak vokální komorní hudbě.
- Soubor koncertuje nejčastěji v koncertním sále HAMU, v kostele sv. Šimona a Judy nebo v Českém muzeu hudby.

Orchestr Berg

- Orchester zaměřený na hudbu současnou a hudbu 20. století.
- Často vystupuje mimo tradiční sály a zaměřuje se na inovátorské způsoby prezentace umění.
- Zkoušky orchestru probíhají v Základní umělecké škole Taussigova, Praha 8.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Další hudební tělesa působící v Praze s potenciálem spolupráce

FILMharmonie

- Filmová filharmonie je symfonický orchestr, který se věnuje filmové hudbě.
- Doposud orchestr koncertoval v mnoha českých sálech, například v Hradci Králové, Ostravě, Olomouci a také prestižním pražském Rudolfinu.

Kühnův dětský sbor

- Sbor vznikl v roce 1932.
- Spolupracuje s Českou filharmonií, Národním divadlem i Státní operou Praha.

Sukův komorní orchestr

- Soubor věnující se komorní hudbě.
- Vystupuje zejména v centru Pražská křižovatka – v kostele sv. Anny, nebo v sále Bohuslava Martinů na HAMU.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Další organizace působící v Praze s potenciálem spolupráce

Mimo hudební tělesa působící v Praze by prostory Vltavské filharmonie by příležitostně mohla využít pražská divadla během rekonstrukce svých vlastních budov nebo Hudební a taneční fakulta Akademie múzických umění. Ta by využila zejména menší hudební sály nebo sdílenou zkušebnu pro svůj studentský orchestr. Mezinárodní festival klasické hudby Pražské jaro by do budovy mohl umístit své sídlo.

Pražské jaro		pražská divadla		HAMU	
- Mezinárodní festival klasické hudby s dlouholetou tradicí, který přivádí do Prahy orchestry světové třídy, které vyžadují špičkovou kvalitu sálu a vyprodávají sály s velkou kapacitou (např. Berlínská filharmonie). - Jakožto společnost významně dotovaná hlavním městem Praha a Ministerstvem kultury ČR se nabízí umístit sídlo organizace do Vltavské filharmonie.		- Při plánovaných rekonstrukcích by mohla divadla využít prostor jako přechodné místo pro představení v sezóně, kterou jim rekonstrukce bude komplikovat. - Do Vltavské filharmonie by divadla přinesla rozšíření nabídky kulturních akcí i o divadelní představení.		- Hudební a taneční fakulta Akademie múzických umění v Praze. - Také se delší dobu potýká s nedostatečnými prostory pro své studenty.	
Využití hlavních prostor	★ ★ ★ ★ ★	Využití hlavních prostor	★ ★ ★ ★ ★	Využití hlavních prostor	★ ★ ★ ★ ★
Ekonomické přínosy pro VF	★ ★ ★ ★ ★	Ekonomické přínosy pro VF	★ ★ ★ ★ ★	Ekonomické přínosy pro VF	★ ★ ★ ★ ★
Rozvojové přínosy pro VF	★ ★ ★ ★ ★	Rozvojové přínosy pro VF	★ ★ ★ ★ ★	Rozvojové přínosy pro VF	★ ★ ★ ★ ★
Přínosy pro veřejnou správu	★ ★ ★ ★ ★	Přínosy pro veřejnou správu	★ ★ ★ ★ ★	Přínosy pro veřejnou správu	★ ★ ★ ★ ★

Další organizace působící v Praze s potenciálem spolupráce

Vedle organizací z kulturní oblasti se nabízí spolupráce i s jinými organizacemi hl. m. Prahy a MČ Prahy 7, například Úřad městské části Prahy 7, sídlo marketingové organizace Prague City Tourism nebo Muzeum hl. m. Prahy. MČ Praha 7 zde může organizovat své akce pro občany, Prague City Tourism může spolupracovat na prohlídkách objektu. Budova Vltavské filharmonie bude vyhledávaným cílem pro domácí i zahraniční návštěvníky a je zapotřebí jim umožnit dostatečný přísun informací o Praze i o službách cestovního ruchu.

Městská část Praha 7	Prague City Tourism	Muzeum hlavního města Prahy
Potřeby - Vzhledem ke vzniku tak významné budovy v této městské části Prahy se nabízí spolupráce i s MČ Praha 7, která zde může konat akce pro své občany. Přínosy pro Vltavskou filharmonii - Prezentace Prahy 7, přímý kontakt s městskou částí, ve které nová budova vznikne.	Potřeby - Nová pobočka v moderní budově, která bude cílem turistů. Přínosy pro Vltavskou filharmonii - Turistické informační centrum přímo v budově. Dostupnost informací pro návštěvníky a prezentace Prahy.	Potřeby - Městské muzeum se již dlouhou dobu potýká s nedostatkem prostoru pro své sbírky. Přínosy pro Vltavskou filharmonii - Pokud by muzeum získalo prostory alespoň pro některé své sbírky, znamenalo by to zvýšení návštěvnosti budovy po celý den.
Využití hlavních prostor 	Využití hlavních prostor 	Využití hlavních prostor 
Ekonomické přínosy pro VF 	Ekonomické přínosy pro VF 	Ekonomické přínosy pro VF 
Rozvojové přínosy pro VF 	Rozvojové přínosy pro VF 	Rozvojové přínosy pro VF 
Přínosy pro veřejnou správu 	Přínosy pro veřejnou správu 	Přínosy pro veřejnou správu 

ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik spojených s přípravou projektu

PŘÍPRAVA PROJEKTU				
Identifikovaná rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Popis rizika	Preventivní opatření
Změna plánovaného stavebního programu z důvodů politických zásahů	Vysoká		Zásahy do programu přípravy ze strany politických reprezentantů.	- Stanovit maximální investiční náklady, jejichž výše nesmí být překročena. - Ustanovit odbornou multidisciplinární dozorní radu, která bude schvalovat stavební program a jeho případné změny.
Změny ve stavebním programu z důvodů zásahů ze strany „odborníků“	Vysoká		Zásahy do stavebního programu ze strany odborníků (např. zástupců orchestrů aj.).	- Stanovit maximální investiční náklady, jejichž výše nesmí být překročena. - Ustanovit odbornou multidisciplinární dozorní radu, která bude schvalovat stavební program a jeho případné změny.
Zpracování projektové dokumentace	Vysoká		Chybně zpracovaná projektová dokumentace.	Výběr zkušeného projektanta a stavební firmy, kteří mají s podobnými projekty dlouholeté zkušenosti.
Nedostatek finančních prostředků, nízká míra podpory ze strany státu	Střední		Nezajištění nebo výpadek finančních prostředků určených na realizaci a propagaci projektu.	Jednání a uzavření dohody o zajištění financování. Správně nastavený business plán reflektující realitu a zohledňující případná rizika.
Neefektivní projektové řízení	Střední		Nezajištění splnění projektových cílů a harmonogramu.	- Konkretizovat kompetence a milníky projektu před podpisem smluv. - Stanovit kontrolní orgán pro kontrolu projektového řízení.
Fluktuace kompetentních osob	Vysoká		Nedostatečné předání projektových dat mezi odcházející a přicházející kompetentní osobou.	Stanovit proces pro předání dat mezi kompetentními osobami, který potvrzuje a dokumentuje dostatečné předání dat.



Analýza rizik spojených se stavbou projektu

STAVBA PROJEKTU				
Identifikovaná rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Popis rizika	Preventivní opatření
Nárůst cen ve stavebnictví a nákladů na pracovní sílu	Střední		Překročení stanovené výše investičních nákladů.	Správně nastavený plán zohledňující případná rizika.
Stavebně-technologické riziko	Střední		Výskyt vad či nesprávně vybrané technologie, problémy s podložím, metrem, povodněmi, hlukem apod.	Důkladné zvážení možných rizik před zahájením stavby.
Nedůsledná analýza nabídek dodavatelů z výběrových řízení	Střední		Nedostatečná kontrola nabídky a validace dodavatelů.	Stanovit víceúrovňové schvalování nabídek.
Místní obyvatelé nebudou souhlasit s výstavbou areálu	Střední		Místní obyvatelé nebudou souhlasit s výstavbou. V případě nesouhlasu místních obyvatel hrozí prodloužení přípravných prací na projektu.	Průběžná komunikace záměru směrem k místním obyvatelům a vypořádání se s případnými podněty. Zdůraznění potenciálu a přínosů vyplývajících z realizace projektu.
Environmentální politika ovlivňující výstavbu a využívání	Nízká		Nedodržení plánu stavby z důvodu jejího přerušení kvůli negativním dopadům na životní prostředí.	- Ověření plánu odpadového hospodářství. - Ověření dopadu na přírodu před samotnou stavbou.
Zpoždění výstavby projektu z důvodu zásahu vyšší moci	Nízké		Zpoždění výstavby objektu z důvodu např. klimatických změn, konfliktů aj.	Zřízení pojištění.
Politici nebudou souhlasit s výstavbou areálu	Střední		Politici nebudou souhlasit s výstavbou např. z důvodu estetických či jiných a zastaví projekt. Po nepostaveném „Blobu“ by hrozila další mezinárodní ostuda.	- Respektovaný a nezpochybňovaný projektový tým složený z renomovaných odborníků, - Účelný a efektivní marketing projektu směrem k politikům i veřejnosti.

Analýza rizik spojených s provozem projektu

PROVOZ PROJEKTU				
Identifikovaná rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Popis rizika	Preventivní opatření
Negativní změna ekonomické situace v ČR v důsledku koronavirové pandemie	Nízká		Příchod nové finanční krize, která sníží poptávku po společenských akcích z důvodu snižování spotřeby v celé společnosti.	- Monitorování ekonomické situace v ČR. - Připravit se předem na případné škrty v rozpočtu, nejlépe ve více variantách (více a méně pesimistická).
Snížená poptávka po hromadných kulturních akcích i po odeznění pandemie	Nízká		Společnost se nevrátí k participaci na kultuře ve stejné míře jako před pandemií, budou pokračovat obavy z nákazy či opatření na rozestupy.	Vhodná komunikace s návštěvníky/aktéry. Výběr vhodných partnerů pro zajištění provozu všech částí projektu.
Nedostatečná kulturní nabídka, riziko zániku profesionálních orchestrů	Nízká		Profesionální orchestry ve stávající podobě nebudou existovat, ať už z důvodu malého publika, nebo finančních problémů veřejné správy.	Naplánovat a zajistit vybavení objektu pro využití různými subjekty a žánry, aby nebyl objekt závislý jen na orchestrech.
Neoptimální provozní a finanční model	Střední		Vytvoření neoptimálního provozního a finančního modelu, který by zohledňoval kulturní i ekonomickou rovinu.	Každoroční validace obchodního modelu a plánu.
Neefektivní řízení, špatná manažerská rozhodnutí	Střední		Nebude zvolena vhodná forma a styl řízení, bude docházet ke špatným manažerským rozhodnutím.	S předstihem promyslet celkové řízení objektu s cílem rozložit rizika, efektivně řídit jednotlivé části projektu. Jasně vymezení rolí, odpovědností a milníků.

Analýza rizik spojených s rozvojem projektu

ROZVOJ PROJEKTU

Identifikovaná rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Popis rizika	Preventivní opatření
Nevhodně zvolený provozní model a provozovatel, který nebude dbát na rozvoj	Střední		Bude zvolen provozovatel, který bude buď příliš komerčně, nebo příliš tradičně zaměřený a nebude se starat o rozvoj všech aspektů (světový věhlas, živé kreativní centrum, komunitní rozvoj, ekonomická udržitelnost...).	Důkladně zvážit provozní model a vhodnou právní formu provozovatele, stejně jako zastoupení veřejného a soukromého sektoru.
Změna životního stylu a preferencí volnočasových aktivit	Nízká		Snížená návštěvnost kvůli nedostatečnému sledování trendů při plánování produkce	Aktivní monitoring dění a trendů v ČR i zahraničí.
Nízká návštěvnost ze strany turistů	Nízká		Nedostatečná účast zahraničních návštěvníků vlivem např. post-covidových opatření, jazykové bariéry ap.	Plánované zohlednění turistického ruchu vůči roční době a výrazným událostem, přizpůsobení nabídky.
Digitalizace hudební produkce a spotřeby	Nízká		Kultura se přesune více do digitálních technologií a online světa.	- Aktivní plán zapojování technických inovací. - Komunikace výhod, které přináší fyzická účast na kulturní akci.
Změna v technologiích využívaných pro živá vystoupení a akce	Nízká		Dynamické změny v technologiích se nepodaří implementovat dostatečně rychle. Možnosti pro zahraniční interprety vyžadující vyšší technickou vybavenost budou omezené.	Sledovat technologické trendy, vytvořit rezervní fond pro inovace technologického vybavení.

Míra dopadu



Vysoká



Středně vysoká



Nízká

Kontaktní osoba:

ONDŘEJ ŠPAČEK

CEO

Rozvoj regionů, turismus, kultura a sport

+420 602 265 851

o.spacek@kreia.cz

www.kreia.cz



Poznámka:

Práci na studii jsme započali v březnu 2021 a ukončili 31. 3. 2021. Od tohoto data jsme neučinili jakékoliv aktualizace této zprávy o jakékoliv další události či okolnosti. V průběhu přípravy této studie jsme používali primární i sekundární zdroje informací. Primární zdroje představovaly především podkladové informace od zadavatele studie. Sekundární sběr informací čerpal převážně z ČSÚ a webových stránek se zaměřením na téma studie. Zdroje pro konkrétní data vždy uvádíme v relevantní části dokumentu. V neposlední řadě jsme využili databází a zkušeností odborníků zpracovatele.

Tento dokument se odkazuje na Analýzu zpracovatele. Jedná se o případy, kdy jsme provedli určité analytické procedury na základě dostupných informací, abychom byli schopni prezentovat výsledná data. Nicméně nelze vyloučit případné nesrovnalosti či zkreslení informací způsobené záměrným poskytnutím nepravdivých dat zdrojovými subjekty.

MEMORANDUM
o spolupráci při výstavbě a provozování
národní koncertní budovy Vltavské filharmonie

(dále jen „Memorandum“)

uzavřené mezi

Hlavní město Praha

IČO: 00064581

se sídlem Mariánské náměstí 2/2, 110 00 Praha 1 – Staré Město

zastoupené doc. Ing. arch. Petrem Hlaváčkem, 1. náměstkem primátora a členem Rady hl. m. Prahy pro oblast územního rozvoje a územního plánu

(dále jen „hl. m. Praha“)

a

Ministerstvo kultury

IČO: 00023671

se sídlem Maltézské náměstí 471/1, 118 00 Praha 1 – Malá Strana

zastoupené PhDr. Lubomírem Zaorálkem, ministrem kultury

(dále jen „strany Memoranda“)

Preamble

Strany Memoranda, souhlasíce s tím, že kultura významným způsobem přispívá ke kvalitnějšímu životu, podněcuje rozvoj společnosti a může vytvářet vyšší přidanou hodnotu produktů a služeb a že ochrana hmotného i nehmotného kulturního dědictví a jeho efektivní využívání a podpora umění jsou základními předpoklady pro udržitelný rozvoj, projevují společnou vůli podpořit kulturní infrastrukturu jako jednu z priorit investic v oblasti kultury, která byla Národním investičním plánem České republiky do roku 2050 zařazena mezi strategické oblasti pro investice.

Strany Memoranda, akcentujíce, že přes dlouholetou a celosvětově uznávanou hudební tradici České republiky chybí moderní koncertní prostory, které by dokázaly naplnit současné požadavky a očekávání velkých hudebních těles a mezinárodního publika, se shodují na tom, že výstavba nové národní koncertní budovy je stěžejním krokem při naplňování tohoto cíle a zároveň funkční možností, jak vyřešit deficit odpovídajícího zázemí pro oceňované hudební interprety a vyrovnat hendikep oproti jiným členským státům Evropské unie, kde moderní koncertní stavby v posledních desetiletích vznikly.

Strany Memoranda, vnímající roli Prahy jako kulturní metropole země, ale zároveň i vyhledávané a vlivné kulturní křižovatky Evropy a její ambici prosazovat se nejen jako město památek, ale i jako centrum inspirativní živé kultury a metropole s progresivní moderní architekturou, podporují umístění národní koncertní budovy v hlavním městě České republiky.

Strany Memoranda, následující příkladu jiných vizionářských kulturních a architektonických děl a chťice Českou republiku a Prahu znovu zapsat na mezinárodní hudební scénu i mapu moderní světové architektury a podpořit překonání výzev, kterým kulturní život čelí v průběhu globální pandemie a kterým bude čelit i po jejím skončení, vyjadřují zájem na realizaci projektu koncertní sál hl. m. Prahy - Vltavská filharmonie (dále také „Projekt“) a vůli společně se podílet na její výstavbě a provozování.

Článek I

Účel Memoranda

Účelem Memoranda je vytvoření rámce pro spolupráci hl. m. Prahy a Ministerstva kultury při výstavbě a následném provozování národní koncertní budovy Vltavské filharmonie jako jedné z priorit Národního investičního plánu České republiky do roku 2050 pro oblast kultury.

Článek II

Význam a vize Vltavské filharmonie

1. Strany Memoranda prohlašují, že považují Projekt za dílo, jehož zdárné uskutečnění má celorepublikový význam a přínos. Národní koncertní budova Vltavské filharmonie má být hudební obdobou Národního divadla – reprezentativní scénou České republiky, jedním ze symbolů její národní identity a součástí evropského kulturního prostoru a nositelem národního kulturního dědictví a zároveň prostorem pro svobodnou uměleckou tvorbu. Strany Memoranda si přejí, aby se výstavbu budovy podařilo dokončit právě symbolicky ke 150. výročí otevření (znovuotevření) Národního divadla, tedy v rozmezí let 2031 až 2033. Strany Memoranda prohlašují, že jsou připraveny k úzké a intenzivní vzájemné spolupráci, kterou realizace Projektu vyžaduje a podpořit Projekt všemi dostupnými prostředky. Strany Memoranda berou na vědomí, že bez toho není možné očekávat úspěšné provedení Projektu.
2. Strany Memoranda sdílejí vizi národní koncertní budovy Vltavské filharmonie nejen jako moderního koncertního sálu pro symfonickou hudbu, který dostojí současným vysokým nárokům v tomto odvětví, ale také živého a otevřeného multifunkčního kulturního centra, které bude sloužit jak obyvatelům Prahy, tak návštěvníkům z různých koutů České republiky i světa. Stavba by měla disponovat vícero sály pro hudební produkce z oblasti symfonické i moderní hudby i pro jiné kulturní zážitky (výstavy či přednášky), pro koncertní i operní vystoupení, pro velké i komorní akce. Součástí budovy by měly být i studiové prostory, zkušebny, šatny a zázemí pro vystupující umělce. Návštěvníkům by Vltavská filharmonie měla nabídnout restauraci, kavárnu a informační centrum. V budově by mohlo být možné umístit i prostory pro hudební vzdělávání a edukační programy nebo hudební knihovnu. Budova by měla splňovat soudobé světové standardy řešení takového typu staveb včetně důrazu na ochranu komplexu jako měkkého cíle. Na návrh nové národní koncertní budovy Vltavské filharmonie bude uspořádána velká mezinárodní architektonická soutěž, do které budou pozváni nejvýznamnější architekti z celého světa, aby vítězný návrh představoval tak mimořádné řešení, jaké si mimořádný projekt národní koncertní budovy zaslouží.

Článek III

Lokalita pro vznik Vltavské filharmonie

Strany Memoranda podporují respektování doporučení odborné komise působící při Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy, příspěvkové organizace zřízené hl. m. Prahou, která jako nejvhodnější území pro národní koncertní budovu vybrala lokalitu na Vltavské v Praze 7 - Holešovicích, a to za předpokladu, že umístění národní koncertní budovy do této lokality bude v souladu se závěry rozhodovacích procesů v této věci příslušných orgánů. Zásadní výhodou této nyní zanedbané, ale velmi perspektivní oblasti je přírodní scenérie řeky Vltavy kombinovaná s výbornou dopravní dostupností metrem, tramvají, autem a výhledově i vlakem a lodí. Místo má velký potenciál přirozeně rozšířit centrum Prahy a zájem návštěvníků metropole směřovat nejen na památky v historickém centru, ale i do této nové moderní čtvrti s unikátními architektonickými stavbami.

Článek IV

Přínosy Vltavské filharmonie

Strany Memoranda očekávají, že realizace Projektu význačným způsobem podpoří kulturní turismus s vysokou mírou přidané hodnoty a přinese významné hospodářské, sociální a environmentální výhody. Strany Memoranda berou na vědomí, že podle analýzy využitelnosti by Projekt měl znamenat vytvoření celé řady pracovních míst jak pro osoby z umělecké sféry, tak pro pracovníky z jiných, současnou globální epidemií postižených odvětví. Realizace Projektu by také měla veřejným rozpočtům, obzvláště rozpočtu státnímu, přinést vyšší příjmy a zvýšení hrubé přidané hodnoty. Dále by moderní funkční národní koncertní budova měla zásadním způsobem přispět k obohacení kulturního dědictví a identity a zvýšení mezinárodní prestiže Prahy i celé České republiky. Konečně by nová koncertní budova měla představovat iniciační bod transformace navazujícího území Bubny-Zátory a nastartovat tak novou dimenzi přirozeného rozvoje

města.

Článek V

Formy spolupráce stran Memoranda

1. Ministerstvo kultury bere na vědomí, že řízení Projektu bude ponecháno hl. m. Praze, které Projekt iniciovalo a zajistilo a hradilo náklady vzniklé v souvislosti s dosavadními kroky učiněnými v rámci jeho přípravy. Hl. m. Praha prohlašuje, že je připraveno zapojit Ministerstvo kultury do rozhodovacích procesů v rámci Projektu způsobem odpovídajícím charakteru a rozsahu podpory, které od Ministerstva kultury obdrží a bude Ministerstvo kultury průběžně informovat o postupu prací na Projektu.
2. Strany Memoranda vnímají, že realizace Projektu s sebou přináší náklady různého druhu, zejména výdaje za přípravu analytických podkladů, za přípravu a uskutečnění mezinárodní architektonické soutěže, za projekci a inženýring, za přípravu lokality pro výstavbu budovy vč. dopravního řešení, za stavební práce a vybavení, za propagaci a konečně provoz budovy po jejím otevření. Projekty takového významu jsou obvykle uskutečňovány ve finanční spolupráci územně-samosprávného celku, soukromé sféry a příslušné organizační složky státu.
3. Strany Memoranda tak dochází ke vzájemné shodě, že i v případě Projektu by finanční zátěž spojená s jeho realizací neměla ležet pouze na hl. m. Praze, nýbrž by měla být rozložena mezi všechny benefitující subjekty (tedy hl. m. Prahu, jako samosprávný celek, stát reprezentovaný Ministerstvem kultury, výkonnou uměleckou sféru prezentovanou hudebními tělesy, soukromou sféru a širokou veřejnost). Ministerstvo kultury disponuje celou řadou dotačních titulů, mezi které v současné době patří například dotační tituly na podporu projektů profesionálního hudebního umění v oblasti klasické hudby včetně kontinuální činnosti stálých profesionálních souborů, na ochranu měkkých cílů či na rozvoj a obnovu materiálně technické základy státních kulturních zařízení.
4. Strany Memoranda jsou připraveny vést diskuse o konkrétních možnostech využití současných i budoucích dotačních titulů Ministerstva kultury pro účely realizace Projektu.

Článek VI

Veřejná sbírka

1. Strany Memoranda vyslovují svou podporu získání příspěvku na realizaci Projektu prostřednictvím veřejné sbírky. Strany Memoranda jsou toho názoru, že institucionalizovaná možnost obyvatel České republiky podílet se finančními příspěvky na výstavbě koncertní síně s celonárodním významem má velkou symbolickou hodnotu.
2. Strany Memoranda prohlašují, že ve vzájemné koordinaci budou Projekt s celonárodním a celostátním významem aktivně popularizovat. Strany Memoranda vyslovují souhlas s tím, že organizací veřejné sbírky bude následně pověřeno hl. m. Praha.

Článek VII

Závěrečná ustanovení

1. Strany Memoranda prohlašují, že Memorandum deklaruje jejich společný zájem na realizaci Projektu s celonárodním významem - Vltavské filharmonie v úzké spolupráci a že, bude-li to nutné k realizaci Projektu, konkrétní podmínky budou na základě aktuálního vývoje zpracovány v navazujících dokumentech.
2. Memorandum je sepsáno ve 2 stejnopisech s platností originálu, z nichž 1 vyhotovení obdrží hl. m. Praha a 1 vyhotovení obdrží Ministerstvo kultury.
3. Memorandum se uzavírá na dobu neurčitou a nabývá platnosti dnem podpisu stran Memoranda a účinnosti dnem zveřejnění v registru smluv. Jedna strana Memoranda může od Memoranda odstoupit v případě, že druhá strana Memoranda nepostupuje v souladu s ním. Memorandum

pozbývá platnosti také písemnou dohodou stran Memoranda nebo doručením písemného oznámení jedné strany Memoranda druhé straně Memoranda, že se Memorandem nehodlá nadále řídit. Strany Memoranda výslovně souhlasí s tím, aby Memorandum bylo uvedeno v Centrální evidenci smluv (CES) vedené hl. m. Prahou, která je veřejně přístupná a která obsahuje údaje o podmínkách, předmětu, číselné označení a datum podpisu Memoranda.

4. Strany Memoranda prohlašují, že skutečnosti v Memorandu uvedené nepovažují za obchodní tajemství ve smyslu § 504 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, a udělují svolení k jejich užití a zveřejnění bez stanovení jakýchkoli dalších podmínek. Strany Memoranda výslovně sjednávají, že uveřejnění Memoranda v registru smluv podle zákona č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv), ve znění pozdějších předpisů, zajistí hl. m. Praha.
5. V souladu s § 43 odst. 1 zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů, tímto hl. m. Praha potvrzuje, že uzavření Memoranda bylo schváleno usnesením Zastupitelstva hlavního města Prahy č. ... ze dne ...

V Praze dne XX. X. XXXX

Hlavní město Praha

doc. Ing. arch. Petr Hlaváček

1. náměstek primátora a

člen Rady hl. m. Prahy

pro oblast územního rozvoje a územního plánu

Ministerstvo kultury

PhDr. Lubomír Zaorálek

ministr kultury

Důvodová zpráva

Zastupitelstvu hl. m. Prahy jsou předkládány doplňující materiály k projektu Koncertní sál hl. m. Prahy – Vltavská filharmonie, jejichž pořízení bylo uloženo I. náměstkovi primátora doc. Ing. arch. Petrovi Hlaváčkovi usnesením číslo 233 ze dne 15.2.2021 k vyhodnocení FÁZE 1 projektu koncertního sálu hl. m. Prahy, schválení projektového záměru FÁZE 2 a personální změně v Komisi Rady HMP pro vznik koncertního sálu hl. m. Prahy.

Analýza provozních modelů

Jedná se o analytickou studii, jejíž předmětem je analýza vstupních hodnot finančního modelu analýzy využitelnosti zpracované v roce 2020 konsorciem Henning Larsen, AEA Consulting a Buro Happold, analýza modelů provozu a role organizací hl. m. Prahy a dalších subjektů působících v objektu v době provozu pro projektový záměr vybudování Vltavské filharmonie v Praze.

Hlavním cílem studie je ověřit vhodné nastavení projektu a přispět tak k jeho úspěšné realizaci. Studie na základě vyhodnocení vstupních hodnot použitých v analýze využitelnosti tyto hodnoty zpřesňuje a podrobněji rozděluje a na základě toho aktualizuje nastavení finančního modelu. Tento model je doplněn i přehledem čerpání investičních nákladů v jednotlivých letech přípravy a realizace projektu a také provozní bilancí v prvních deseti letech provozu.

V analytické části pak studie doplňuje čtyři základní modely provozu z analýzy využitelnosti o další dva, jejichž podstatou je účast soukromých donátorů a investorů na krytí investičních nákladů, a i jejich podíl na vlastnictví a provozovatelské organizace. Všechny tyto modely pak studie podrobuje porovnání, popisuje jejich výhody, nevýhody a rizika a na závěr této části je multikriteriálně hodnotí.

V poslední části se studie věnuje přehledu organizací, které by v budově Vltavské filharmonie mohly nalézt prostor pro svou hlavní činnost (residenti) a organizací s potenciálem spolupráce s provozovatelem Vltavské filharmonie. Cílem této kapitoly je nalézt a poukázat na synergie, které pomohou objekt Vltavské filharmonie plně využít a tím přispět k naplnění jednoho z hlavních cílů projektu, aby se Vltavská filharmonie stala živým společensko-kulturním centrem, využívaným po celý den.

Hlavní závěry předkládané studie

- **Investiční náklady HMP, v případě předpokládaného zapojení státu a soukromého sektoru, nepřevyšují v průběhu realizační fáze 300 mil. Kč ročně**
- **Ve všech modelech provozu se počítá s rezidenturou jak České filharmonie, tak i Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK, a přesto výsledek ročního provozního hospodaření VF od pátého roku provozu VF vychází vždy kladně.**
- **modely financování počítají s významnějším budoucím vstupem soukromého sektoru do krytí investičních výdajů výstavby, a i následně s podílem soukromého sektoru v subjektu provozovatele, což současně povede jednak k rozložení rizik spojených s investicí a provozem mezi HMP, stát a soukromý sektor a jednak k tlaku na efektivnější hospodaření provozovatelského subjektu.**

Memorandum mezi hl. m. Prahou a ministerstvem kultury České republiky

Dále bylo na základě výše popsaného usnesení uloženo vypracování a projednání Memoranda mezi hl. m. Prahou a ministerstvem kultury České republiky. Náměstkem primátora doc. Ing. arch. Petrem

Hlaváčkem bylo iniciováno jednání s ministrem kultury Zaorálkem, které proběhlo 3.3.2021. Ze strany náměstka Hlaváčka byl též dne 3.3.2021 k rukám MK zaslán návrh znění Memoranda, který byl s připomínkami zaslán zpět 1.4.2021 z ministerstva kultury prostřednictvím ředitele kabinetu ministra. Připomínky ministerstva byly akceptovány a reflektuje je přiložené navržené znění Memoranda (příloha č. 2 tohoto usnesení, které tedy v hlavních rysech definuje budoucí spolupráci mezi HMP a MK na projektu Vltavské filharmonie a v tomto smyslu bude ze strany HMP následně Memorandum zasláno k rukám MK k podpisu.

Příloha k důvodové zprávě:

Usnesení Rady HMP č. 897 ze dne 26. 4. 2021

Usnesení Rady HMP č. 1116 ze dne 17. 5. 2021

Hlavní město Praha
RADA HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY

U S N E S E N Í

Rady hlavního města Prahy

číslo 897
ze dne 26.4.2021

k doplňujícím podkladům k projektu koncertní sál hl.m. Prahy - Vltavská filharmonie

Rada hlavního města Prahy

I. s o u h l a s í

s předběžným zněním Memoranda o spolupráci při výstavbě a provozování národní koncertní budovy Vltavské filharmonie mezi hl.m. Prahou a Ministerstvem kultury, které je přílohou č. 2 tohoto usnesení

II. b e r e n a v ě d o m í

analýzu provozních modelů souvisejících s realizací projektu koncertní sál hl.m. - Vltavská filharmonie, která je přílohou č. 1 tohoto usnesení

III. k o n s t a t u j e , ž e

je aktuálně zpracovávána analýza k vyčíslení ekonomických dopadů a přínosů na základě odhadu spotřeby spojené s výstavbou a následným provozem multifunkčního objektu Vltavská filharmonie v Praze s širokým vlivem na rozvoj hl.m. Prahy i ČR v oblasti kultury, společnosti i ekonomiky a její závěry budou předloženy Radě HMP na vědomí

IV. u k l á d á

1. I. náměstkovi primátora doc. Ing. arch. Petrovi Hlaváčkovi

1. předložit Zastupitelstvu hl.m. Prahy návrh dle bodu II. tohoto usnesení

Termín: 27.5.2021

2. nadále vést vyjednávání s Ministerstvem kultury vedoucí k doprojednání a následnému podpisu předloženého memoranda

Termín: 27.5.2021

3. do Komise Rady HMP pro vznik koncertního sálu hl.m. Prahy přizvat zástupce uvažovaných hlavních uživatelů objektu Vltavské filharmonie (Česká filharmonie a FOK) a zástupce Ministerstva kultury jako zřizovatele České filharmonie

Termín: 27.5.2021

MUDr. Zdeněk Hříb v. r.
primátor hl.m. Prahy

doc. Ing. arch. Petr Hlaváček v. r.
I. náměstek primátora hl.m. Prahy

Předkladatel: I. náměstek primátora doc. Ing. arch. Petr Hlaváček
Tisk: R-40032
Provede: I. náměstek primátora doc. Ing. arch. Petr Hlaváček
Na vědomí: odborům MHMP

VLTAVSKÁ FILHARMONIE V PRAZE

Analýza vstupních hodnot finančního modelu, analýza modelů provozu, a role organizací působících v objektu

Březen 2021



V Praze 31. 3. 2021

Vážený pane řediteli,

dovolujeme si Vám předložit analytickou studii, jejíž předmětem je analýza vstupních hodnot finančního modelu, analýza modelů provozu a role organizací hl. m. Prahy a dalších subjektů působících v objektu v době provozu pro projektový záměr vybudování Vltavské filharmonie v Praze.

Hlavním cílem studie je ověřit vhodné nastavení projektu a přispět tak k jeho úspěšné realizaci. Studie se skládá ze tří dílčích částí. První kapitola se zaměřuje na vstupní hodnoty finančního modelu, které využil zpracovatel Analýzy využitelnosti k předmětnému projektu. Druhá kapitola se věnuje souhrnné hodnotící analýze modelů provozu. Třetí kapitola obsahuje analýzu rolí organizací hlavního města Prahy a dalších subjektů působících v objektu v době provozu (např. orchestru FOK).

Hlavním zdrojem podkladů, informací a vstupních dat pro realizované analýzy je aktuálně připravená analýza využitelnosti k předmětnému projektu.

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

S pozdravem

Zdeněk Tůma a **Ondřej Špaček**
garant projektu za tým zpracovatelů

Obsah studie:

Manažerské shrnutí	3
Přezkoumání vstupních hodnot finančního modelu	5
Představení vstupních hodnot finančního modelu	6
Zhodnocení nastavení vstupních hodnot	9
Nastavení aktualizovaného finančního modelu	12
Analýza modelů provozu	18
Představení variant modelů provozu	19
Multikriteriální vyhodnocení navržených modelů	40
Analýza rolí organizací působících v objektu	46
Představení organizací potenciálně působících v objektu	47
Analýza rizik	57

MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ

Manažerské shrnutí

PŘEZKOUMÁNÍ VSTUPNÍCH HODNOT FINANČNÍHO MODELU ANALÝZY VYUŽITELNOSTI

- Analýzu využitelnosti Vltavské filharmonie zpracovanou v roce 2020 jsme zhodnotili z pohledu ekonomického a provozního a navrhli jsme několik drobných změn ve vstupních parametrech pro provozní finanční model a přidali několik nových položek zejména na straně výnosů. Na základě těchto změn **jsme navrhli novou výchozí variantu 0**, která předpokládá ideální využití budovy komerčním provozovatelem 5. stabilizovaný rok provozu.

- Hlavní parametry:**
využití hlavních sálů: celkem cca 800 akcí ročně
rezidentura 2 orchestrů (FOK a Česká filharmonie)

Roční výnosy	188 597 500 Kč	BILANCE - provozní zisk	36 753 161 Kč
Roční náklady	151 844 339 Kč	% balance	19%

ANALÝZA MODELŮ PROVOZU

U všech navrhovaných variant je po ověření provozních finančních modelů předpokládána kladná provozní bilance (je generován provozní zisk).

- Ze souhrnné hodnotící analýzy modelů provozu, vč. multikriteriální analýzy, bylo identifikováno, že by **město Praha nemělo být jediným poskytovatelem investičních prostředků** na výstavbu Vltavské filharmonie. Proto ve všech variantách uvažujeme významný příspěvek státu na výstavbu budovy.
- Zapojení soukromého investora / soukromých investorů by bylo vysoce efektivní jak v rámci výstavby, tak i z dlouhodobého hlediska.**
- Z hodnocení provozních modelů jasně vyplývá, že **vysokou provozní efektivitu** vykazují varianty 4 a 6, ve kterých je plánováno **silné zapojení soukromého sektoru**. Zapojení investorů a dárců z řad fyzických osob ve variantě 6 lze jistě považovat za významnou rozvojovou výhodu.
- Výsledky varianty 2, ve které Vltavskou filharmonii dle návrhu provozují rezidenční orchestry, naopak prokazují nízkou efektivitu provozu objektu, především z důvodu, že v praxi orchestry preferují vlastní využívání budovy před využitím objektu jinými subjekty.

ANALÝZA ROLÍ ORGANIZACÍ PŮSOBÍCÍCH V OBJEKTU

- Vltavská filharmonie může poskytnout hlavní zázemí pro Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK a pro Českou filharmonii.
- Potenciálními partnery zvyšujícími efektivní využití hlavních prostor Vltavské filharmonie jsou další menší funkční orchestry již dnes sídlící v Praze.
- Městská knihovna může ve Vltavské filharmonii provozovat svoji hudební knihovnu.
- Možným partnerem zvyšujícím efektivitu provozu VF je Galerie hlavního města Prahy, která by mohla zajistit atraktivní využití foyer, případně dalších prostor, kde by pořádala výstavy a vernisáže, a tím by zvýšila využití budovy jak v čase konání koncertů a akcí, tak i v čase, kdy se tyto akce nekonají.
- Nabízí se příležitost pro umělecké školy (ZUŠ, konzervatoře), které by využívaly prostory Vltavské filharmonie primárně ke svým představením a sekundárně i k výuce.

PŘEZKOUMÁNÍ VSTUPNÍCH HODNOT FINANČNÍHO MODELU ANALÝZY VYUŽITELNOSTI

PŘEDSTAVENÍ VSTUPNÍCH HODNOT FINANČNÍHO MODELU ANALÝZY VYUŽITELNOSTI A JEJICH ZHODNOCENÍ

Představení vstupních hodnot finančního modelu Analýzy využitelnosti

V rámci naší analytické studie vycházíme z analýzy využitelnosti, která byla vytvořena ve druhé polovině roku 2020 a jejíž autoři jsou **Henning Larsen, AEA Consulting, Buro Happold (dále jen Analýza využitelnosti)**. Cílem této analýzy bylo zodpovědět 4 klíčové otázky:

1. *Jaké by mělo být hlavní využití a s tím související program Vltavské filharmonie?*
2. *Jaké jsou možné modely rezidentury: stagiona, jeden rezidenční orchestr nebo více rezidenčních orchestrů?*
3. *Jakým způsobem bude Vltavská filharmonie provozována a financována?*
4. *Jak se může Vltavská filharmonie stát dominantou unikátní pro Prahu, Českou republiku i Evropu?*

V této kapitole představujeme vstupní hodnoty výchozího rámcového finančního modelu z Analýzy využitelnosti a následně navrhuje nové vstupní hodnoty pro provozní finanční model (předmětem Analýzy využitelnosti nebylo vytvořit detailní finanční model, pouze jej nastínit).

Parametry návrhu a poptávky

- **Harmonogram projektu** – předpokládá se, že výstavba započne v roce **2027** a potrvá 4 roky, očekávané otevření sálu je plánováno na rok **2031**
- **Stavební program** – „Kalkulace pro tento model jsou založeny na údajích vyplývajících ze stavebního programu (tj. uvedení rozlohy v m² pro různé účely využití), který vyhotovila společnost HLA. Profilovaná rozloha byla využita pro finanční propočty – celkový prostor pro investiční a provozní náklady a specifické prostory generující příjmy.“

MČ Praha 7 – Bubny dnes



MČ Praha 7 – budoucí Bubny



Vltavská filharmonie

Představení vstupních hodnot finančního modelu Analýzy využitelnosti

Odhady investičních nákladů

- **Výstavba budovy** - stanovena částka **95.000 Kč / m2** (přibližně 3.500 eur / m2)
- **Vnější prostory** – odhadováno **10 % nákladů na výstavbu objektu**.
- **Měkké náklady** – odhadováno **20 % z celkových stavebních nákladů**.

Odhady provozních nákladů

- **Náklady vlastníka** – Pro každý scénář odhadnuty náklady odpovídající **0,5 % z celkové výše investičních nákladů**, což odpovídá nákladům spojeným s vlastnictvím budovy, např. fond pro obecné účely náhrady škody, náklady na renovaci, pojištění budovy a další poplatky za správu budovy.
- **Personál** – odhad počtu pracovních míst činí **100 – 120 zaměstnanců na plný úvazek**, průměrné roční náklady na zaměstnance jsou **730.000,- Kč**
- **Marketing** – **15 mil. Kč/rok**
- **Fundraising** – **15 mil. Kč/rok**
- **Budova – náklady spojené s provozem a údržbou objektu** – odhadováno **1.500,- Kč / m2** (ostraha, služby, úklid, údržba, pojištění)

Odhady příjmů

- **Nájem** – výše nájmu hlavního sálu odhadován na **280.000 Kč / akce**, malý sál bude pronajímán za **100.000 Kč / akce**, víceúčelový sál za **100.000 Kč / akce** a prostory pro menší akce a konference budou pronajímány za **60.000 Kč / akce**
- **Otevřená scéna / Výstavní prostor** – předpokládá se **150 akcí za rok**, nájem **75.000 Kč za den**
- **Restaurace a kavárny** – použity typické výše nájmu jiných komerčních prostorů
- **Obchodní plochy** – použity typické výše nájmu jiných komerčních prostorů
- **VIP místnosti** – předpokládá se **350 akcí za rok**
- **Co-working / sdílené prostory** – **4.100 Kč / m2 / rok**
- **Studia a prostory pro kreativní činnost** – Četnost pronájmu těchto prostorů odhadnuto na **150** (multifunkční studio), **140** (nahrávací studio) a **250** (taneční studio) dní za rok, přičemž výše nájmu u nahrávacího studia je **15.000 Kč/den** a u tanečního studia rovněž **15.000/den**.
- **Prohlídky s průvodcem** – odhadovány **2 prohlídky / týden**, při počtu **30 návštěvníků** vyjde průměrná cena vstupenky na **270 Kč**

ZHODNOCENÍ NASTAVENÍ VSTUPNÍCH HODNOT ANALÝZY VYUŽITELNOSTI

Vstupní hodnoty finančního modelu dle Analýzy využitelnosti

Analýza využitelnosti Vltavské filharmonie pro Prahu od společnosti AEA Consulting předpokládá, že rozloha Vltavské filharmonie (pouze budovy) bude přibližně 30 500 m² hrubé podlažní plochy, z toho cca 19 000 m² čisté podlažní plochy. Dalších cca 13 500 m² hrubé podlažní plochy bude využito pro podzemní parkování (cca 300 parkovacích míst) a cca 4 500 m² hrubé podlažní plochy pro přilehlé venkovní prostory. Studie navrhuje finanční model, který předpokládá **následující základní vstupy**:

Počet, velikost a vybavení prostor	Míst k sezení / plocha (m ²)	Počet akcí / rok	Jednotková cena
A - sály			
Hlavní sál	1 800 míst	275	280 000 Kč / akce
Vedlejší sál	700 míst	250	100 000 Kč / akce
Víceúčelový sál	500 míst	300	100 000 Kč / akce
Prostor pro malé akce	200 míst	250	60 000 Kč / akce
B/C – veřejně přístupné prostory			
Otevřený výstavní prostor		150	75 000 Kč / akce
VIP salonky		350	20 000 Kč / akce
Zázemí a zkušebna pro rezidenční orchestry			0 Kč
Hudební knihovna	1 330 m ²		symbolická nebo 0 Kč
Hudební škola	150 m ²		symbolická nebo 0 Kč
Prostory pro vzdělávací a tvůrčí činnost	210 m ²		216 Kč / m ² / event
Co-working			4 100 Kč / rok / m ²
3x gastro provoz, obchodní prostory			3 x 8 000 Kč / rok / m ²
D – studia, zkušebny			
Víceúčelové studio		150 dní	15 000 Kč / den
Nahrávací studio		140 dní	100 000 Kč / den
Taneční studio		250 dní	15 000 Kč / den
Prostory mimo budovu, jiné zdroje			
Prohlídky budovy	3 120 osob		270 Kč / osoba
Venkovní prostory	4 500 m ²		0 Kč
Parking	13 500 m ²		0 Kč

Rozložení prostor a kapacitu sálů nerozporujeme.

I dle studie AEA jsou nyní ceny obdobných sálů v Praze nižší, přesto studie vychází z poměrně vysokých cen vzhledem k výjimečnosti a větší kapacitě sálu. Navržené ceny považujeme za reálné jako ceníkové ceny, v upraveném modelu však pracujeme s nižšími průměrnými cenami (po slevách ap.).

Studie AEA uvádí vysoký počet akcí. 1.075 akcí za rok, což považujeme za příliš optimistické.

Pro otevřený výstavní prostor a VIP salonky předpokládáme mírně nižší míru využití, příp. cenu.

Předpokládáme, že za zázemí pro orchestry, hudební knihovnu a školní prostory bude hrazeno nízké nájemné, nepovažujeme za nutné za tyto prostory neúčtovat žádné nájemné.

Navrhujeme mírně vyšší vytíženost víceúčelového studia a nahrávacího studia.

Předpokládáme vyšší zájem o prohlídkovou trasu, avšak za nižší průměrnou cenu na osobu.

Venkovní prostory a především parkoviště v centru Prahy bude významným zdrojem příjmů.

Vstupní hodnoty finančního modelu dle Analýzy využitelnosti

Dále uvádíme vstupní hodnoty Analýzy využitelnosti za **položky nákladů**.

Nákladové položky		Náklad
Capex - investice (CZK)		6 107 567 813 Kč
Roční provozní náklady (CZK)		
Náklady vlastníka (fond oprav, revize apod.)	0,5% of capex	30 537 839 Kč
Počet pracovníků (FTE)		113 úvazků
Hrubé roční náklady na 1 zaměstnance		730 000 Kč
Marketing		15 000 000 Kč
Fundraising		15 000 000 Kč
Náklady na provoz (včetně zabezpečení, služeb, úklidu, údržby, pojištění)		1 500 Kč / m ² / rok

Počet úvazků považujeme za nadhodnocený. Podle benchmarkingu kongresových a koncertních budov v Praze navrhujeme nižší stav.

Průměrná hrubá roční mzda je nadhodnocená, neodpovídá aktuální průměrné mzdě tohoto odvětví dle ČSÚ.

Marketingové a fundraisingové náklady jsou v podmínkách ČR nadhodnocené.

DALŠÍ PŘEDPOKLADY

- ❖ Model neuvažuje žádné příjmy z využívání zázemí orchestrů, zkušebny pro orchestry, hudební knihovny a hudební školy.
- ❖ Model nepočítá s postupným náběhem provozních nákladů a především výnosů (nájmu a služeb) během prvních let provozu.
- ❖ Počet akcí v jednotlivých prostorách nevychází z podrobného rozvržení různých typů akcí pro různé pořadatele za různé ceny.
- ❖ Model neuvažuje žádné příjmy z fundraisingu, grantů a dotací (pouze náklady na fundraising)
- ❖ Model nevyužívá žádné příjmy z využití marketingových ploch (uvnitř i vně budovy).
- ❖ Hlavní zásadou modelu je, že nepočítá s žádnými příjmy z prodeje vstupenek, ani s žádnými náklady spojenými s pořádáním akcí. Na ty nahlíží jako na příjmy a výdaje pořadatelů akcí a ne vlastníka nebo provozovatele domu.
- ❖ V modelu autoři dále nenavrhují žádné příjmy z klubových sedaček, titulárního partnerství či jiné moderní způsoby generování příjmů (nástroje využívané v odvětvích volného času, cestovního ruchu a sportu).

NASTAVENÍ AKTUALIZOVANÉHO FINANČNÍHO MODELU

Návrh nových vstupních hodnot finančního modelu

V následující tabulce uvádíme **nově navržené vstupní předpoklady**, které navazují na komentáře v předchozí kapitole. Výpočet akcednů v každém sále a cen pronájmů jsou uvedeny na další straně.

Tento finanční model představuje výchozí variantu, tzv. **variantu 0, která předpokládá nejvyšší míru komerčního jednání provozovatele.**

V rámci této varianty se provozovatel snaží o nejvyšší užitek z prostor objektu za podmínky přiměřených nákladů s přihlédnutím k očekávaným důvodům vybudování objektu Vltavské filharmonie.

Počet, velikost a vybavení prostor	Míst k sezení / plocha (m ²)	Počet akcednů / rok	Jednotková cena
A - sály			
Hlavní sál	1 800 míst	250	225 432 Kč/akce
Vedlejší sál	700 míst	245	84 286 Kč/akce
Víceúčelový sál	500 míst	240	70 708 Kč/akce
Prostor pro malé akce	200 míst	240	24 400 Kč/akce
B/C – veřejně přístupné prostory			
Výstavní prostor		50	75 000 Kč / akce
VIP salóanky		200	10 000 Kč / akce
Hudební knihovna	1 330 m ²		2 050 Kč / rok / m ²
Hudební škola	150 m ²		2 050 Kč / rok / m ²
Prostory pro vzdělávací a tvůrčí činnost	210 m ²		2 050 Kč / rok / m ²
Co-working	200 m ²		4 100 Kč / rok / m ²
3x gastro provoz (restaurace, kavárny), obchodní prostory			8 000 Kč / rok / m ²
D – studia, zkušebny			
Pronájem zázemí orchestrům	1 440 m ²		1 025 Kč / rok / m ²
Zkušebna pro orchestry		250 zkoušek	10 000 Kč / zkouška
Víceúčelové studio		200 dní	15 000 Kč / den
Nahrávací studio		150 dní	100 000 Kč / den
Taneční studio		250 dní	10 000 Kč / den
Další příjmy - prostory mimo budovu, provize ze služeb			
Prohlídky budovy	50 000 osob		100 Kč / osoba
Venkovní prostory (část pronajímatelná)	4 500 m ²	25	25 000 Kč
Parking	13 500 m ²	300 míst	150 Kč / den / místo

Návrh nových vstupních hodnot finančního modelu

Tabulka uvádí podrobné rozvržení typů akcí v jednotlivých sálech, dále tržbu dle typu akce a sálu, jednotkovou cenu za pronájem a tržby z pronájmu sálů celkem.

Sál / prostor	Celkem / Průměr	orchestr FOK	Česká filharmonie	FOK a ČF zkoušky v sále	malá hudební tělesa	kongresy - koncerty	plesy	vzdělávací akce	hudební školy	festivity (Pražské jaro, Dvořákova Praha...)	ad hoc koncerty, akce
Počet dnů akcí (1 akce na den - ráno zkouška, večer koncert)											
Hlavní sál	250	50	50	25	20	20	0	10	10	35	30
Vedlejší sál	245	30	20	25	50	10	15	25	10	30	30
Víceúčelový sál	240	0	0	0	55	30	15	20	0	45	75
Sál pro malé akce	240	0	0	0	60	30	15	75	0	10	50
Jednotková cena za den pronájmu – průměrně dosahované ceny (Kč) (bez DPH)											
Hlavní sál	225 432	244 800	244 800	25 200	194 400	288 000	288 000	144 000	144 000	288 000	288 000
Vedlejší sál	84 286	95 200	95 200	25 200	75 600	112 000	112 000	56 000	56 000	112 000	112 000
Víceúčelový sál	70 708	-	-	24 800	54 000	80 000	80 000	40 000	-	80 000	80 000
Sál pro malé akce	24 400	-	-	-	21 600	32 000	32 000	16 000	-	32 000	32 000
Roční úhrnné tržby za pronájem sálů pro akce (Kč) (bez DPH)											
Hlavní sál	56 358 000	12 240 000	12 240 000	630 000	3 888 000	5 760 000	-	1 440 000	1 440 000	10 080 000	8 640 000
Vedlejší sál	20 650 000	2 856 000	1 904 000	630 000	3 780 000	1 120 000	1 680 000	1 400 000	560 000	3 360 000	3 360 000
Víceúčelový sál	16 970 000	-	-	-	2 970 000	2 400 000	1 200 000	800 000	-	3 600 000	6 000 000
Sál pro malé akce	5 856 000	-	-	-	1 296 000	960 000	480 000	1 200 000	-	320 000	1 600 000

Návrh nových vstupních hodnot finančního modelu

Dále uvádíme nové vstupní hodnoty za další položky na straně příjmů a revidované položky nákladů.

Předpokládáme podle benchmarkingu podobných budov v Praze, že přepočtený počet **plných ročních pracovních úvazků bude cca 95**. Podle aktuální výše prům. mezd v ČR / v Praze s přihlédnutím k odvětví předpokládáme **hrubé roční náklady 690 000 Kč na 1 zaměstnance**.

Náklady na **marketing a fundraising** budou výrazně nižší, než u Analýzy využitelnosti, fundraisingové oddělení musí především přinášet finance, tzn. náklady na jeho činnost nesmí být vyšší než výnosy získané díky jeho činnosti.

Dále přidáváme variabilní a ostatní náklady na 1 pořádanou akci ve výši 15 625 Kč. Do těchto nákladů jsou zařazeny např. orientační systém, uvaděčské služby, úklidové práce nad rámec, případně doplnění AV techniky, přestavby interiérů, security nad rámec standardního rozsahu, administrativa apod.

Investiční náklady na výstavbu, náklady na vlastníka na údržbu budovy a náklady na provoz nerozporujeme, považujeme za reálné.

Nákladové položky		Náklad
Capex - investice (CZK)		6 107 567 813
Roční provozní náklady (CZK)		
Náklady vlastníka (fond oprav, revize apod.)	0,5% of capex	30 537 839 Kč
Počet pracovníků (FTE)		95 úvazků
Hrubé roční náklady na 1 zaměstnance		690 000 Kč
Marketing		6 000 000 Kč
Fundraising		4 000 000 Kč
Náklady na provoz (včetně zabezpečení, služeb, úklidu, údržby, pojištění)		1 500 Kč / m ² / rok
Variabilní a ostatní náklady k akcím		15 625 Kč / akce

Nový výchozí finanční model Vltavské filharmonie (varianta 0)

Následující tabulky uvádějí finanční model při uvedených tržbách za akce nejen ve 4 sálech (viz výše), ale i za pronájem a využití ostatních prostor budovy přibližně 5. rok po otevření a ustálení provozu. Kromě položek navržených ve studii AEA (z nichž některé jsme upravili) jsme doplnili také několik nových položek na straně příjmů (výnosů) Vltavské filharmonie: **Zkušebna a zázemí pro orchestry** za snížené nájemné, **Marketing** – pronájem reklamních ploch např. na velkoplošných obrazovkách a billboardech uvnitř i vně budovy, **Fundraising** – zajišťování externích zdrojů (granty, dotace, soukromé dary, sponsorship) a **Klubové sedačky** – některá z moderních forem dlouhodobého pronájmu místa v sále (je třeba prověřit příklady dobré praxe ze zahraničí nebo navrhnout a otestovat moderní zdroje příjmů užívané např. ve sportu či cestovním ruchu).

VÝNOSY	počet jednotek	jednotka	jednotková cena	výnosy
Velký koncertní sál	250	počet akcednů	225 432 Kč	56 358 000 Kč
Malý koncertní sál	245	počet akcednů	84 286 Kč	20 650 000 Kč
Víceúčelový sál	240	počet akcednů	70 708 Kč	16 970 000 Kč
Komorní sál	240	počet akcednů	24 400 Kč	5 856 000 Kč
Výstavní prostor	50	počet akcednů	75 000 Kč	3 750 000 Kč
VIP salónky	200	počet akcednů	10 000 Kč	2 000 000 Kč
Multifunkční studio	200	počet akcednů	15 000 Kč	3 000 000 Kč
Nahrávací studio VFH	150	počet akcednů	100 000 Kč	15 000 000 Kč
Taneční studio	250	počet akcednů	10 000 Kč	2 500 000 Kč
Provize ze služeb pro klienty	150	akce	15 000 Kč	2 250 000 Kč
Restaurace (fine dining, served)	350	m²	8 000 Kč	2 800 000 Kč
Restaurant/cafe (brasserie, self service)	676	m²	8 000 Kč	5 408 000 Kč
Bars/cafe (plaza, & foyer)	500	m²	8 000 Kč	4 000 000 Kč
Obchodní plochy	240	m²	8 000 Kč	1 920 000 Kč
Co-workingový prostor	200	m²	4 100 Kč	820 000 Kč
Hudební knihovna	1 330	m²	2 050 Kč	2 726 500 Kč
Hudební škola	150	m²	2 050 Kč	307 500 Kč
Kreativní vzdělávací prostory	210	m²	2 050 Kč	430 500 Kč
Zkušebna pro orchestry	250	zkouška	10 000 Kč	2 500 000 Kč
Pronájem zázemí orchestrům	1 440	m²	1 025 Kč	1 476 000 Kč
Návštěvnická trasa	50 000	počet prohlídek	100 Kč	5 000 000 Kč
Venkovní prostory	25	počet akcednů	25 000 Kč	625 000 Kč
Podzemní parking	300	parkovací místo	150 Kč	15 750 000 Kč
Marketing, název objektu	1	paušál	2 500 000 Kč	2 500 000 Kč
Klubová sedadla (pronájem)	100	sedačka / rok	40 000 Kč	4 000 000 Kč
Fundraising, granty	1 000	dar	10 000 Kč	10 000 000 Kč
CELKEM				188 597 500 Kč

NÁKLADY	počet jednotek	jednotka	jednotková cena	náklady
Náklady vlastníka objektu	0,5%		6 107 567 813 Kč	30 537 839 Kč
Zaměstnanci (FTE)	95	počet FTE	690 000 Kč	65 550 000 Kč
Marketing	1	paušál	6 000 000 Kč	6 000 000 Kč
Fundraisingu	1	paušál	4 000 000 Kč	4 000 000 Kč
Provozní náklady, energie	22 171	m²	1 500 Kč	33 256 500 Kč
Variabilní náklady k akcím	800	akce	15 625 Kč	12 500 000 Kč
CELKEM				151 844 339 Kč

HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

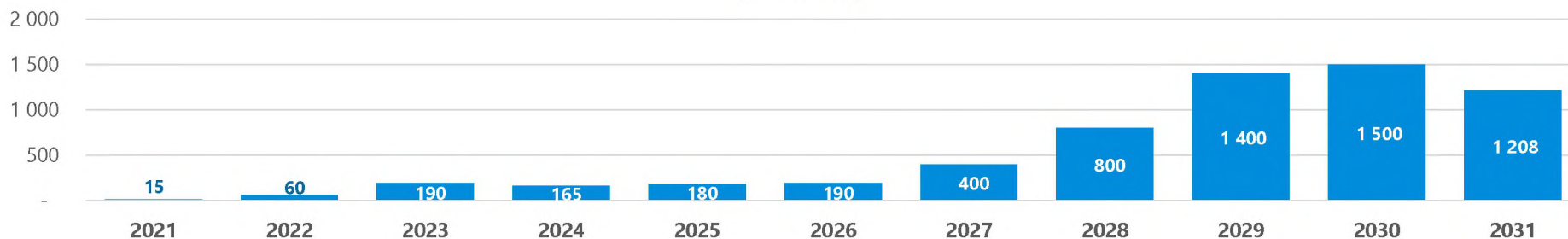
BILANCE - provozní zisk **36 753 161 Kč**

% bilance 19%

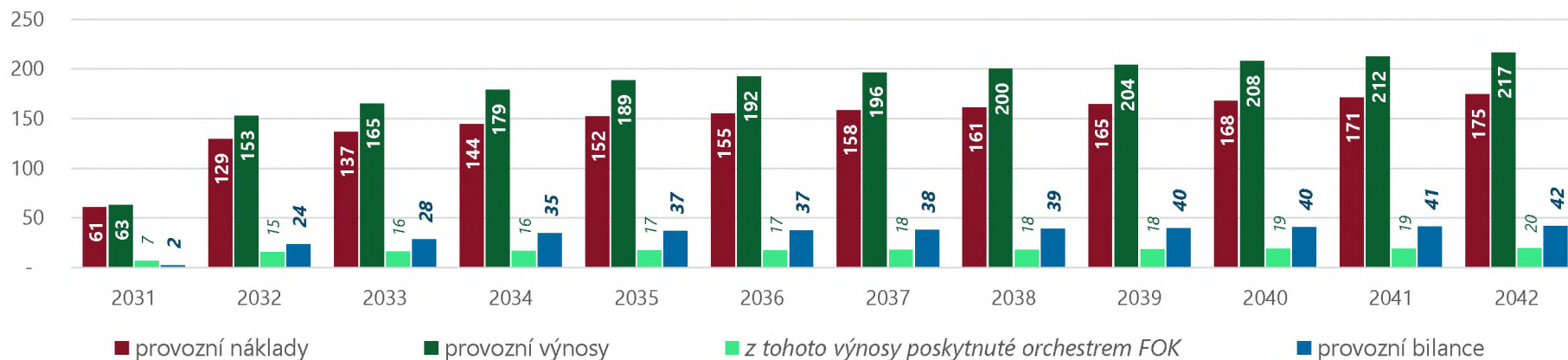
Nový výchozí finanční model Vltavské filharmonie (varianta 0)

V následujících grafech je uvedeno rozložení investičních a provozních nákladů (resp. i výnosů) v jednotlivých letech. Jedná se o výchozí variantu finančního modelu, v horním grafu jsou investiční náklady rozloženy do r. 2031 (ukončení stavby bude v polovině roku 2031) a ve spodním grafu navazují provozní náklady a výnosy od roku 2031 (zahájení provozu od 1.9.2031) s postupným nárůstem v letech následujících. V další kapitole jsou všechny varianty modelu porovnávány s touto výchozí variantou.

Vltavská filharmonie - investiční náklady 6,1 mld. Kč
(v mil. Kč)



Vltavská filharmonie - provozní bilance 2031 – 2042 (výchozí varianta 0)
(v mil. Kč)



ANALÝZA MODELŮ PROVOZU

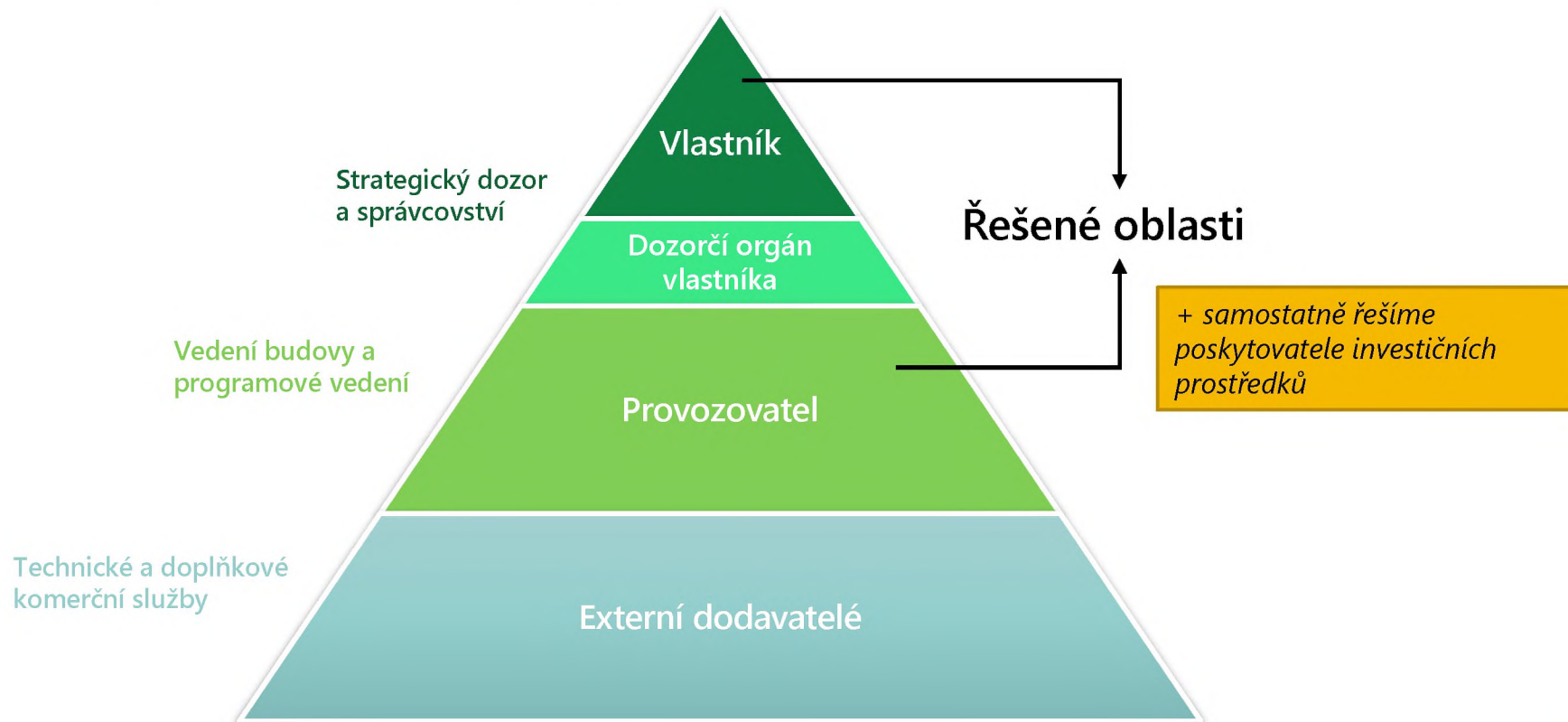
PŘEDSTAVENÍ VARIANT MODELŮ PROVOZU

Možnosti správy a řízení dle Analýzy využitelnosti

Vltavská filharmonie by se měla stát nejen kulturním střediskem a centrem hudební produkce a prezentace, ale i moderní nadčasovou stavbou v evropském měřítku. Pro dosažení těchto cílů je nezbytné zvolit efektivní způsob správy Vltavské filharmonie, který zajistí jeho stabilní provoz. V **Analýze využitelnosti Vltavské filharmonie**, jejíž autoři jsou **Henning Larsen, AEA Consulting, Buro Happold**, byla představena partnerská struktura nového sálu, ze které vycházíme a která se skládá z:

- **developer a vlastníka** Vltavské filharmonie s funkcí **dozorčího a správního orgánu**, odpovědného za celkovou dlouhodobou udržitelnost objektu
- **provozovatele** Vltavské filharmonie, který je odpovědný za veškeré každodenní provozní záležitosti týkající se Vltavské filharmonie a který je nepřímo odpovědný za hudební programy a programy pro veřejnost, vzdělávací a komerční akce a jiné aktivity
- **externí dodavatelé** a poskytovatelé služeb, kteří jsou najati provozovatelem (provoz kavárny, restaurace, úklid aj.)

V rámci této kapitoly se věnujeme vlastnictví a provozu Vltavské filharmonie.



Možnosti správy a řízení dle Analýzy využitelnosti

V rámci **Analýzy využitelnosti pro Vltavskou filharmonii**, jejíž autoři jsou **Henning Larsen, AEA Consulting, Buro Happold**, byly navrženy a představeny **3 modely vlastnictví správy objektu** (1. 100% vlastnictví města, 2. veřejné spoluvlastnictví města/státu, 3. spoluvlastnictví města a soukromého investora) a **4 varianty provozního modelu** (příspěvková organizace města (p.o.), provozující orchestr/y, soukromý provozovatel, provozní společnost soukromého investora), které zde rekapitulujeme.

Varianty vlastnictví a správy objektu

1. Veřejný, výlučný vlastník: 100% vlastnictví města	2. Veřejné spoluvlastnictví města / státu	3. Veřejno-soukromé spoluvlastnictví soukromého investora a města
V první variantě vlastnictví a správy objektu je výlučným vlastníkem Vltavské filharmonie město Praha. To převezme odpovědnost za realizaci investičního projektu a za zabezpečení udržitelného provozu budovy ve prospěch veřejnosti. Výlučné vlastnictví města se jeví z hlediska efektivní koordinace a dozorčí činnosti jako výhodné, z hlediska financování musí město nést veškeré náklady investičního projektu.	Druhá varianta je veřejné spoluvlastnictví, kdy je Vltavská filharmonie ve vlastnictví města Prahy spolu s dalšími veřejnými subjekty. Spoluvlastnictví s sebou může nést riziko složitých ujednání mezi zúčastněnými stranami, naopak může vést i k vyšší finanční podpoře z mnoha různých zdrojů.	Třetí varianta vlastnictví a správy objektu počítá se zapojením soukromého investora, který se spolu s veřejným sektorem (město) podílí na úhradě investičních nákladů na výstavbu Vltavské filharmonie. Tento vlastnický model je možné uplatit pouze v případě, že město najde spolehlivého partnera ze soukromého sektoru. V rámci této varianty může mít město omezenou pravomoc v nastavení strategického řízení Vltavské filharmonie v závislosti na výši veřejné investice.

Varianty provozu objektu

Varianta	Provozní model	Právní status	Model rezidenčního orchestru
A	Městem řízená a ovládaná společnost	Soukromý subjekt	Stagionový provoz / Jediný rezidenční orchestr
B	Provozující orchestry	Neziskový subjekt	Více rezidenčních orchestrů
C	Soukromý provozovatel	Soukromý subjekt	Stagionový provoz
D	Provozní společnost soukromého investora	Soukromý subjekt	Stagionový provoz

Náklady a výnosy finančního modelu dle Analýzy využitelnosti

V následující tabulce jsou uvedeny předpokládané náklady a výnosy Vltavské filharmonie ve 4 variantách dle Analýzy využitelnosti. Tyto varianty neposuzují provozní bilanci objektu, pouze se zaměřují na roli hl. m. Prahy.

	Varianta A (veřejnoprávní provozovatel)	Varianta B (provozuje orchestr)	Varianta C (soukromý provozovatel)	Varianta D (veřejnoprávní investor + soukromý provozovatel)
Podíl investičních nákladů (capex)	100%	100%	100%	40%
Capex - investice (CZK)	6 107 567 813	6 107 567 813	6 107 567 813	2 443 027 125
Roční provozní náklady (CZK)	145 746 500	-	-	-
Roční příjem / rok (CZK)	201 086 603			
Roční pronájem městu (CZK)		38 738 072	38 738 072	15 495 229
Výnos pro hl. m. Prahu (CZK)	55 340 103	38 738 072	38 738 072	15 495 229
<i>Z toho náklady z vlastnictví (0,5 % of capex)</i>	<i>30 537 839</i>	<i>30 537 839</i>	<i>30 537 839</i>	<i>12 215 136</i>
Čistý výnos pro hl. m. Prahu (bez nákladů z vlastnictví) (CZK)	24 802 264	8 200 233	8 200 233	3 280 093

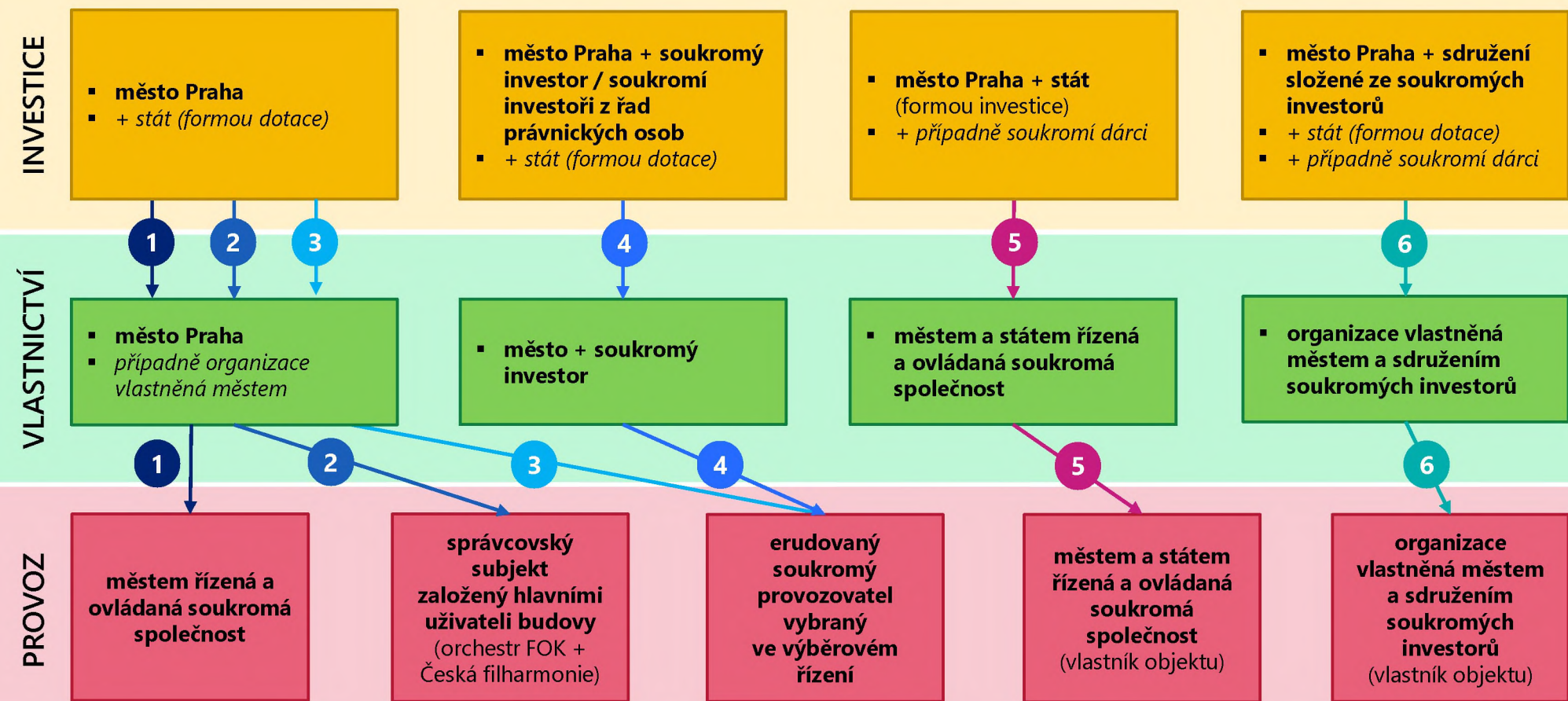
Pozn. k variantám B a C: Vltavská filharmonie bude svěřena nájemci, který bude platit nájem, jiné finanční toky ve vazbě na město nejsou uvedeny.

Pozn. k variantě D: Výsledky uvedené u této varianty vycházejí ze 40% podílu hl. m. Prahy na investici, tedy i na vlastnickém podílu.

Z tabulky na první pohled vyplývá, že nejvýhodnější varianta pro město je varianta A (ta jediná byla také detailněji propočítána v Analýze využitelnosti). U ostatních variant se město de facto zříká aktivního řízení a přenechává tuto úlohu jinému provozovateli, zatímco inkasuje nájem. **Z tabulky však není zřejmé, jak efektivně bude u variant B až D budova využívána z hlediska provozního a finančního.** Na následujících stranách se věnujeme všem čtyřem uvedeným variantám do stejné podrobnosti, stejně jako dalším dvěma navrženým variantám.

Schéma – investice, vlastnictví, provoz Vltavské filharmonie

Následující schéma přehledně zobrazuje možné poskytovatele investičních prostředků, vlastníky a provozovatele Vltavské filharmonie. V oblasti vlastnictví a správy objektu doplňujeme další variantu, a to **vlastnictví organizace vlastněné městem a sdružením drobných soukromých investorů**. V rámci analýzy možných provozních modelů pro Vltavskou filharmonii jednotlivě představujeme a posuzujeme celkem **6 variant provozního modelu**, z nichž byly 4 navrženy a v základních obrysech představeny ve zmíněné Analýze využitelnosti (podbarveny modře, tyto varianty v této kapitole doplňujeme a upřesňujeme) a **2 varianty nově navrhujeme**. **Všechny varianty posuzujeme ve vztahu k variantě 0 uvedené v předchozí kapitole.**



Vybrané varianty investice, vlastnictví a provozu Vltavské filhar.

Níže jsou přehledně uvedeny vybrané varianty zohledňující poskytovatele investičních prostředků, vlastníka a provozovatele Vltavské filharmonie. Za společnost KROKEM navrhujeme 2 nové varianty provozního modelu, jedná se o variantu č. 5 a variantu č. 6. Ve všech variantách má hl. m. Praha díky investici přímo podíl na vlastnictví, ze kterého mu plynou kompetence rozhodovat či spolurozhodovat o výběru provozovatele i o využití (reinvestici) provozního přebytku.

Jednotlivé varianty z hlediska poskytovatele investičních prostředků, vlastnictví a provozu jsou dále podrobněji představeny včetně posouzení jejich výhod, nevýhod a rizik.

Varianta	Poskytovatel investičních prostředků 	Vlastník 	Provozovatel 
1 (A)	město Praha + stát (formou dotace)	město, případně organizace vlastněná městem	městem řízená a ovládaná soukromá společnost
2 (B)	město Praha + stát (formou dotace)	město, případně organizace vlastněná městem	správcovský subjekt založený hlavními uživateli budovy (FOK + Česká filharmonie)
3 (C)	město Praha + stát (formou dotace)	město, případně organizace vlastněná městem	erudovaný soukromý provozovatel vybraný ve výběrovém řízení
4 (D)	město Praha + soukromý investor / soukromí investoři z řad právnických osob + stát (formou dotace)	město + soukromý investor	erudovaný soukromý provozovatel vybraný ve výběrovém řízení
5	město Praha + stát (formou investice) + případně soukromí dárci	městem a státem řízená a ovládaná soukromá společnost	městem a státem řízená a ovládaná soukromá společnost (vlastník objektu)
6	město Praha + sdružení složené ze soukromých investorů + stát (formou dotace) + případně soukromí dárci	organizace vlastněná městem a sdružením soukromých investorů	organizace vlastněná městem a sdružením soukromých investorů (vlastník objektu)

U variant 1,2,3,4 a 6 je předpokládáno, že stát podpoří investici formou dotace, u varianty č. 5 se stát na výstavbě Vltavské filharmonie podílí formou investice.

1. varianta provozního modelu

MĚSTEM ŘÍZENÁ A OVLÁDANÁ SPOLEČNOST

Odpovědnost za výstavbu a provoz Vltavské filharmonie nese veřejný sektor, který pokrývá veškeré investiční náklady. Předpokládáme, že stát podpoří investici formou dotace ve výši 1/3 investičních nákladů. Vltavská filharmonie je provozována organizací vlastněnou a ovládanou hl. m. Prahou. Tato organizace zodpovídá za veškeré aspekty provozu a hradí městu roční provozní poplatek (nebo nájem). Výnosy provozovatele jsou generovány z nájmu sálů a dalších prostor (komerční prostory, studia ap.) a dalších příjmů (fundraising, návštěvnický okruh aj.). V tabulce jsou uvedeny předpokládané výnosy, náklady a bilance, v pravém sloupci pak srovnání s výchozí variantou 0 v předchozí kapitole. Dále je uvedena předpokládaná výše reinvestice z provozního zisku zpět do rozvoje Vltavské filharmonie. V této variantě je reinvestice 100 % provozního přebytku.



Hl. m. Praha

+ stát
formou
dotace

Investiční náklady hradí město Praha. Stát podpoří investici formou dotace (1/3 investičních nákladů).



Hl. m. Praha

Případně organizace vlastněná městem

Hl. m. Praha je prostřednictvím své organizace veřejným vlastníkem Vltavské filharmonie a má hlavní odpovědnost za výstavbu a provoz Vltavské filharmonie. Pro provoz Vltavské filharmonie zřizuje společnost.



Městem řízená a ovládaná soukromá společnost

Organizace je podřízena veřejnému vlastníkovi Vltavské filharmonie (Praze) a zodpovídá za provoz objektu.

Podíl města na celkové investici

100 %

Z toho cca 1/3 ČR formou investiční dotace

Hodnoty k 5. stabilizovanému roku provozu

	miliony Kč	% k variantě 0
Výnosy	165	87 %
Náklady	158	104 %
Bilance – provozní zisk	7	
Provozní zisková marže	4 %	

Potenciál pro investice/reinvestice

7 mil. Kč

Výhody a nevýhody 1. varianty

VÝHODY

- + VEŘEJNÝ SEKTOR MÁ STRATEGICKÝ DOHLED NAD VLTAVSKOU FILHARMONIÍ
- + VEDENÍ SUBJEKTU NEMUSÍ PŘIHLÍŽET PŘI ROZVOJI POUZE K EKONOMICKÝM HLEDISKŮM – PROSTOR PRO KREATIVNÍ NÁVRHY
- + POTENCIÁL PRO VĚTŠÍ ZAMĚŘENÍ NA KOMUNITNÍ ŽIVOT PRAHY

NEVÝHODY

- ZNAČNÉ INVESTIČNÍ NÁKLADY NA VÝSTAVBU VLTAVSKÉ FILHARMONIE ZE STRANY PRAHY A Z TOHO VYPLÝVAJÍCÍ RIZIKA
- NIŽŠÍ MOTIVACE MĚSTSKÉ ORGANIZACE NA MAXIMÁLNĚ EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ OBJEKTU
- OMEZENÝ PŘÍSTUP KE SPOLUPRÁCI SE SOUKROMÝM SEKTOREM

RIZIKA

- ! HL. M. PRAHA NESE VEŠKERÁ RIZIKA SPOJENÁ S PROVOZEM VLTAVSKÉ FILHARMONIE
- ! RIZIKO NEKONTINUITY DLOUHODOBÉHO ROZVOJE – RIZIKO SPOJENÉ SE ZMĚNAMI ZASTUPITELSTVA A VEDENÍ HL. M. PRAHY
- ! RIZIKO NEKONCEPČNÍCH POLITICKÝCH ROZHODNUTÍ OVLIVŇUJÍCÍCH PROVOZ SUBJEKTU

2. varianta provozního modelu

PROVOZUJÍCÍ ORCHESTRY

V rámci této varianty hradí veřejný sektor počáteční investiční náklady na výstavbu Vltavské filharmonie, stát podpoří investici formou dotace ve výši 1/3 investičních nákladů. Vltavská filharmonie je řízena společnou organizací tvořenou 2 rezidenčními orchestry (FOK + Česká filharmonie). Ta představuje neziskovou řídicí organizaci, která jako provozovatel zodpovídá za veškeré aspekty provozu budovy. Společný podnik rezidenčních orchestrů hradí veřejnému vlastníku budovy roční provozní poplatek (nebo nájem) za provoz budovy. Dochází tak k partnerské spolupráci mezi veřejným sektorem a provozujícími orchestry. Tato varianta ponechává značnou pravomoc dvěma rezidenčním orchestrům, což může přinést potenciál pro jejich rozvoj, na druhou stranu by mohla znamenat nižší využití budovy ze strany jiných organizací a soukromého sektoru a nižší důraz na ekonomické výsledky. V této variantě opět předpokládáme 100% reinvestici provozního přebytku.



Hl. m. Praha

+ stát
formou
dotace

Investiční náklady hradí město Praha. Stát podpoří investici formou dotace (1/3 investičních nákladů).



Hl. m. Praha

Případně organizace vlastněná městem

Od provozovatele plyne městu každoroční poplatek, který použije ke kompenzaci počátečních investičních nákladů a k pokrytí nákladů vlastníka.



**Správcovský subjekt
založený hlavními uživateli budovy
(FOK + Česká filharmonie)**

Vltavskou filharmonii provozuje správce subjekt založený hlavními uživateli budovy (FOK a Česká filharmonie).

**Podíl města na celkové
investici**

100 %

Z toho cca 1/3 ČR formou investiční dotace

Hodnoty k 5. stabilizovanému roku provozu

	milióny Kč	% k variantě 0
Výnosy	155	82 %
Náklady	150	99 %
Bilance – provozní zisk	4	
Provozní zisková marže	3 %	

**Potenciál pro
investice/reinvestice**

4 mil. Kč

Výhody a nevýhody 2. varianty

VÝHODY

-  POTENCIÁL PRO DALŠÍ ROZVOJ REZIDENČNÍCH ORCHESTRŮ
-  PODPORA VZÁJEMNÉ SPOLUPRÁCE DVOU REZIDENČNÍCH ORCHESTRŮ A VYUŽITÍ SYNERGICKÝCH EFEKTŮ
-  VLTAVSKÁ FILHARMONIE JAKO HLAVNÍ CENTRUM KLASICKÉ HUDBY V ČR, EVENT. VE STŘEDNÍ EVROPE

NEVÝHODY

-  ORCHESTRY BUDOU PREFEROVAT VLASTNÍ VYUŽÍVÁNÍ BUDOVY PŘED VYUŽITÍM OBJEKTU JINÝMI SUBJEKTY
-  ZNAČNÉ INVESTIČNÍ NÁKLADY ZE STRANY VEŘEJNÉHO SEKTORU
-  OMEZENÝ PŘÍSTUP KE SPOLUPRÁCI SE SOUKROMÝM SEKTOREM A JINÝMI KULTURNÍMI ORGANIZACEMI
-  PROVOZOVATEL NEBUDE KLÁST DŮRAZ NA EKONOMICKÉ VÝSLEDKY A EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ OBJEKTU → NIŽŠÍ PROVOZNÍ PŘEBYTEK, A TÍM I NIŽŠÍ POTENCIÁL PRO REINVESTICE

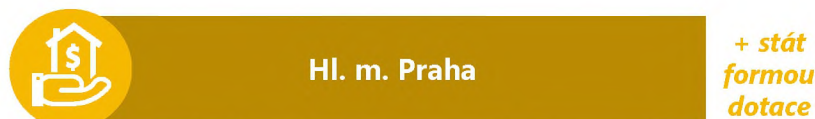
RIZIKA

-  RIZIKO NEZÁJMU O PESTRÉ KAŽDODENNÍ VYUŽÍVÁNÍ BUDOVY RŮZNÝMI SUBJEKTY A ŽÁNRY
-  RIZIKO JEDNOSTRANNÉHO ZAMĚŘENÍ POUZE NA ORCHESTRÁLNÍ HUDBU A AKCE REZIDENČNÍCH ORCHESTRŮ
-  RIZIKO SNÍŽENÉ MOTIVACE K EFEKTIVNÍMU HOSPODAŘENÍ

3. varianta provozního modelu

SOUKROMÝ PROVOZOVATEL

V rámci této varianty hradí počáteční investiční náklady na výstavbu Vltavské filharmonie veřejný sektor, přičemž za všechny aspekty provozu je odpovědný soukromý provozovatel vybraný na základě výběrového řízení. Předpokládáme, že stát podpoří investici formou dotace ve výši 1/3 investičních nákladů. Provozovatel hradí vlastníkově fixní poplatek za správu přibližně ve výši nákladů vlastníka. V této variantě se předpokládá větší zaměření na ekonomické výsledky díky soukromému provozovateli, je potřeba ošetřit komunitní a veřejně prospěšný rozměr provozování Vltavské filharmonie. Doporučujeme smlouvu nastavit tak, aby provozovatel musel minimálně 30 % provozního zisku reinvestovat zpět do budovy (potenciál pro reinvestice).



Investiční náklady hradí město Praha. Stát podpoří investici formou dotace (1/3 investičních nákladů).



Od provozovatele plyne městu každoroční nájem. Veřejný vlastník má nad celkovou strategií objektu značnou kontrolu, avšak s určitými omezeními.



Provozovatelem Vltavské filharmonie je soukromá společnost, která hradí veřejnému sektoru roční nájem. Soukromému provozovateli plynou příjmy z pořádaných akcí a z pronájmu prostorů.

Podíl města na celkové investici

100 %

Z toho cca 1/3 ČR formou investiční dotace

Hodnoty k 5. stabilizovanému roku provozu

	miliony Kč	% k variantě 0
Výnosy	187	99 %
Náklady	156	103 %
Bilance – provozní zisk	31	
Provozní zisková marže	16 %	

Potenciál pro investice/reinvestice

9 mil. Kč

Výhody a nevýhody 3. varianty

VÝHODY

-  ZVÝŠENÁ MOTIVACE SOUKROMÉHO PROVOZOVATELE K VYŠŠÍ HOSPODÁŘSKÉ EFEKTIVITĚ
-  PRAZE PLYNE NÁJEMNÉ OD PROVOZOVATELE, NENESE ODPOVĚDNOST ZA KAŽDODENNÍ CHOD A ŘÍZENÍ OBJEKTU
-  POTENCIÁL VĚTŠÍHO ZAMĚŘENÍ NA CESTOVNÍ RUCH A PŘILÁKÁNÍ NÁVŠTĚVNÍKŮ NEJEN Z PRAHY / ČR

NEVÝHODY

-  ZNAČNÉ INVESTIČNÍ NÁKLADY ZE STRANY VEŘEJNÉHO SEKTORU
-  VEŘEJNÝ SEKTOR MÁ NÍZKOU KONTROLU NAD PROVOZEM OBJEKTU
-  NIŽŠÍ ZÁJEM O KOMUNITNÍ A KREATIVNÍ STRÁNKU ORGANIZACE, PREFERENCE OSVĚDČENÝCH ZISKOVÝCH AKCÍ

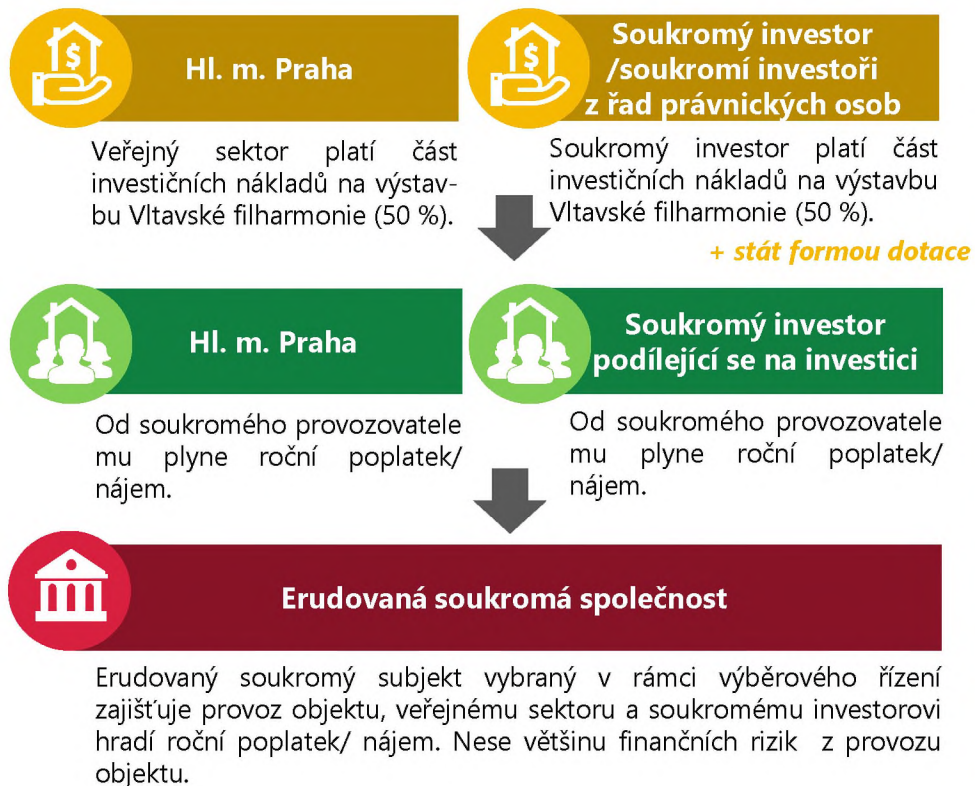
RIZIKA

-  RIZIKO PŘÍLIŠ KOMERČNÍHO ZAMĚŘENÍ – DOBROČINNÝ, KOMUNITNÍ A ROZVOJOVÝ ASPEKT PROJEKTU NEBUDE AKCENTOVÁN
-  RIZIKO NEZÁJMU PROVOZOVATELE VYCHÁZET VSTŘÍC REZIDENČNÍM ORCHESTRŮM I JINÝM NEZISKOVÝM SUBJEKTŮM
-  RIZIKO NASTAVENÍ NEVYHOVUJÍCÍHO SYSTÉMU SPOLUPRÁCE MEZI VEŘEJNÝM A SOUKROMÝM SUBJEKTEM

4. varianta provozního modelu

SOUKROMÝ INVESTOR A ERUDOVANÁ SOUKROMÁ PROVOZNÍ SPOLEČNOST

Dle Analýzy využitelnosti je u varianty 4 předpokládáno, že investice ze strany města dosáhne výše 40 % a ze strany soukromého investora výše 60 %. Z důvodu předpokládané podpory státu však v této variantě rozdělujeme investici mezi hl. m. Prahu a soukromého investora v poměru 50:50. Z každých 50 % se na investici podílí stát 1/3 formou investiční dotace. Hlavní město Praha a soukromý investor společně vyberou vhodného provozovatele budovy z nabídky kvalifikovaných soukromých společností. Následně tato vybraná erudovaná soukromá společnost řídí Vltavskou filharmonii. Mezi vlastníky objektu a provozovatelem je uzavřena dohoda o úhradě ročního nájemného. Doporučujeme smlouvu nastavit tak, aby provozovatel musel minimálně 30 % provozního zisku reinvestovat zpět do budovy (potenciál pro reinvestice). Zbývající část provozního zisku je rozdělena mezi soukromého investora a provozovatele. Tento model omezuje rozhodovací pravomoc veřejného sektoru co se týče programového řízení, komunitního a veřejně prospěšného rozměru. Soukromý provozovatel však předpokládá lepší ekonomické výsledky a intenzivnější využití objektu.



Podíl města na celkové investici

50 %

Z toho cca 1/3 ČR formou investiční dotace

Hodnoty k 5. stabilizovanému roku provozu

	miliony Kč	% k variantě 0
Výnosy	189	100 %
Náklady	152	100 %
Bilance – provozní zisk	37	
Provozní zisková marže	19 %	

Potenciál pro investice/reinvestice

11 mil. Kč

Výhody a nevýhody 4. varianty

VÝHODY

-  MĚSTO HRADÍ JEN PODÍL Z INVESTIČNÍCH NÁKLADŮ NA VÝSTAVBU VLTAVSKÉ FILHARMONIE
-  ZA PROVOZ JE ODPOVĚDNÝ SOUKROMÝ PROVOZOVATEL, PRAHA NENÍ ZODPOVĚDNÁ ZA BĚŽNÝ CHOD A ŘÍZENÍ
-  POTENCIÁL EFEKTIVNÍHO HOSPODAŘENÍ A MAXIMÁLNÍHO VYUŽITÍ BUDOVY DÍKY SOUKROMÉMU PROVOZOVATELI

NEVÝHODY

-  ROZHODOVACÍ PRÁVOMOC MĚSTA JE OMEZENÁ
-  PROVOZOVATEL MŮŽE VYSOKÝMI NÁKLADY MINIMALIZOVAT PROVOZNÍ ZISK A Z NĚJ VYPLÝVAJÍCÍ PŘÍSPĚVEK NA REINVESTICE
-  NIŽŠÍ ZÁJEM O KOMUNITNÍ A KREATIVNÍ STRÁNKU ORGANIZACE, PREFERENCE OSVĚDČENÝCH ZISKOVÝCH AKCÍ

RIZIKA

-  RIZIKO NEVHODNÉ VOLBY INVESTORA A VÝBĚRU PROVOZOVATELE
-  RIZIKO NASTAVENÍ NEVYHOVUJÍCÍHO SYSTÉMU SPOLUPRÁCE MEZI VLASTNÍKY A PROVOZOVATELEM
-  RIZIKO PŘÍLIŠ KOMERČNÍHO ZAMĚŘENÍ – DOBROČINNÝ, KOMUNITNÍ A ROZVOJOVÝ ASPEKT PROJEKTU NEBUDE AKCENTOVÁN
-  RIZIKO NEZÁJMU PROVOZOVATELE VYCHÁZET VSTRČÍC REZIDENČNÍM ORCHESTRŮM I JINÝM NEZISKOVÝM SUBJEKTŮM

5. varianta provozního modelu

SPOLEČNOST ŘÍZENÁ VEŘEJNÝMI SPOLUVLASTNÍKY (MĚSTO+STÁT)

V rámci této varianty poskytuje stát 50 % a město 50 % investičních nákladů na výstavbu Vltavské filharmonie. Na investici se mohou podílet i soukromí dárci formou veřejné sbírky. Veřejné spoluvlastnictví hlavního města a státu může vést k vyšší finanční podpoře Vltavské filharmonie ze strany státu než předpokládáme u ostatních variant. Vltavská filharmonie je následně vlastněna i provozována organizací založenou spoluvlastníky – městem a státem. Tato organizace zodpovídá za veškeré aspekty provozu Vltavské filharmonie. V rámci této varianty má veřejný sektor strategický dohled nad Vltavskou filharmonií, což předpokládá větší potenciál pro kulturní rozvoj a veřejnou prospěšnost a také dlouhodobou finanční stabilitu. Naopak nevýhodou či rizikem může být složitá domluva spoluvlastníků, politické vlivy či nižší důraz na ekonomické výsledky.



Podíl města na celkové investici

50 %

Hodnoty k 5. stabilizovanému roku provozu

	miliony Kč	% k variantě 0
Výnosy	165	87 %
Náklady	159	104 %
Bilance – provozní zisk	6	
Provozní zisková marže	4 %	

Potenciál pro investice/reinvestice

6 mil. Kč

Výhody a nevýhody 5. varianty

VÝHODY

- + VEŘEJNÝ SEKTOR MÁ STRATEGICKÝ DOHLED
- + MĚSTO HRADÍ POUZE 50 % A STÁT ROVNĚŽ 50 % INVESTIČNÍCH NÁKLADŮ NA VÝSTAVBU
- + SPOLEČNÉ ŘEŠENÍ PŘÍPADNÝCH FINANČNÍCH PROBLÉMŮ ZE STRANY OBOU VLASTNÍKŮ (MĚSTO A STÁT)
- + ZAJIŠTĚNÍ DLOUHODOBÉ UDRŽITELNOSTI A KONTINUITY
- + VĚTŠÍ FOKUS NA VEŘEJNOU PROSPĚŠNOST AKTIVIT

NEVÝHODY

- SLOŽITÁ DOMLUVA MEZI MĚSTEM A STÁTEM, VLIV VOLEBNÍCH CYKLŮ A POLITICKÝCH VLIVŮ
- MANAGEMENT SUBJEKTU NEBUDE KLÁST DŮRAZ NA EKONOMICKÉ VÝSLEDKY A NA EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ OBJEKTU
- OMEZENÝ PŘÍSTUP KE SPOLUPRÁCI SE SOUKROMÝM SEKTOREM

RIZIKA

- ⚠ RIZIKO NASTAVENÍ NEVYHOVUJÍCÍHO SYSTÉMU SPOLUPRÁCE MEZI VLASTNÍKY (MĚSTO A STÁT)
- ⚠ RIZIKO POLITICKÝCH SPORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH VÝSTAVBU I NÁSLEDNÝ PROVOZ BUDOVY
- ⚠ RIZIKO SNÍŽENÉ MOTIVACE MANAGEMENTU K EFEKTIVNÍMU HOSPODAŘENÍ

6. varianta provozního modelu

SPOLEČNOST ŘÍZENÁ MĚSTEM A SDRUŽENÍM SOUKROMÝCH INVESTORŮ

I u této varianty se předpokládá, že stát podpoří investici formou investiční dotace ve výši 1/3 investičních nákladů. Následně se na úhradě zbývajících investičních nákladů na výstavbu Vltavské filharmonie bude podílet město (z 1/3) a soukromí investoři sdružení do investorské společnosti (také z 1/3). Vlastníky objektu budou hl. m. Praha (50 %) a sdružení soukromých investorů (50 %). Sdružení seskupuje soukromé fyzické a právnické osoby, které se podílejí na investici na výstavbu Vltavské filharmonie. Lze předpokládat, že pro soukromé investory bude investice do Vltavské filharmonie vysoce prestižní a exkluzivní záležitostí. Tato varianta předpokládá alternativní možnosti zapojení soukromých investorů. V rámci této varianty je Vltavská filharmonie řízena nově vytvořenou servisní organizací, která je odpovědná jak městu tak sdružení investorů. Tato organizace zodpovídá za veškeré aspekty provozu budovy a vytvořený zisk vkládá v plné výši zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání. Strategický dohled mají po vzájemné dohodě vlastníci. Tato varianta je inspirována v zahraničí, jako příklad následně uvádíme Royal Albert Hall v Londýně.



Podíl města na celkové investici

50 %

Z toho cca 1/3 ČR formou investiční dotace

Hodnoty k 5. stabilizovanému roku provozu

	miliony Kč	% k variantě 0
Výnosy	175	93 %
Náklady	152	100 %
Balance – provozní zisk	23	
Provozní zisková marže	13 %	

Potenciál pro investice/reinvestice

23 mil. Kč

Výhody a nevýhody 6. varianty

VÝHODY

- + MĚSTO HRADÍ JEN CCA 1/3 INVESTIČNÍCH NÁKLADŮ – OSTATNÍ NÁKLADY HRADÍ SOUKROMÍ INVEŠTOŘI A STÁT
- + VÝJIMEČNÁ A PRESTÍŽNÍ INVESTIČNÍ PŘÍLEŽITOST PRO ŘADU INVEŠTORŮ Z ŘAD OBČANŮ ČR A SOUKROMÝCH SPOLEČNOSTÍ
- + VLTAVSKÁ FILHARMONIE BUDE PŘIJATA VEŘEJNOSTÍ ZA VLASTNÍ, DŮRAZ NA PRINCIP VLASTENECTVÍ A MECENÁŠTVÍ
- + INVEŠTOŘI BUDOU PODPOROVAT RYCHLOU VÝSTAVBU A OTEVŘENÍ
- + VÝHODY VYPLÝVAJÍCÍ Z PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
- + VYVÁŽENOST EKONOMICKÉ EFEKTIVITY A VEŘEJNÉ PROSPĚŠNOSTI

NEVÝHODY

- SLOŽITĚJŠÍ STRUKTURA VLASTNICTVÍ A MANAGEMENTU
- VEŘEJNÝ SEKTOR MÁ NIŽŠÍ KONTROLU NAD PROVOZEM VLTAVSKÉ FILHARMONIE NEŽ V PŘÍPADĚ VLASTNÍHO PROVOZOVATELE
- ZCELA NOVÝ MODEL – NUTNOST PROMYSLET A NASTAVIT KOMPETENCE JEDNOTLIVÝCH AKTÉRŮ

RIZIKA

- ! RIZIKO NEZÁJMU SOUKROMÝCH INVEŠTORŮ A DÁRCŮ – NEPODAŘÍ SE ZAJISTIT DOSTATEČNÉ FINANČNÍ PROSTŘEDKY ZE SOUKROMÝCH ZDROJŮ
- ! RIZIKO NASTAVENÍ NEVYHOVUJÍCÍHO MODELU SPOLUPRÁCE MEZI MĚSTEM A SDRUŽENÍM SOUKROMÝCH INVEŠTORŮ
- ! RIZIKO OBAVY Z NĚČEHO NOVÉHO A NEZNÁMÉHO

Inspirace: Royal Albert Hall v Londýně

Royal Albert Hall v Londýně byla založena princem Albertem, který původně založil „Dočasnou komisi“ pro zajištění designu, financování a výstavby budovy. Ovšem princ zemřel a komise neměla dostatek financí, a tak v r. 1867 pozvala „předplatitele“ (*subscribers*), aby **zainvestovali své prostředky do výstavby výměnou za své sedadlo v budoucím sálu**. Těmto investorům byl poskytnut pronájem konkrétního místa na 999 let. Dodnes se toto výsadní postavení dědí jako soukromý majetek (nikoli nemovitost), nyní má takto **329 osob pronajato 1.268 míst z celkové kapacity 5.900**.

Tito předplatitelé (*seatholders*) **volí ze svých řad 18 z 23 členů představenstva (Trustees) a prezidenta nadace** Corporation of the Hall of Arts & Science, která se stará o správu a provoz budovy. Dalšíh **5 členů představenstva je jmenováno** 5 organizacemi (ministerstvo kultury a 4 kulturní a vzdělávací organizace z okolí Albert Hall). Představenstva i prezident vykonávají své funkce bezplatně.

PROVOZNĚ-INVESTIČNÍ PŘÍSPĚVEK SEATHOLDERŮ

Od r. 1966 se předplatitelé (*seatholderi*) dobrovolně dohodli, že budou hradit **roční provozní příspěvek** (v r. 2019 činil **£1.384,- / místo**), za vstupenky nic dalšího neplatí. Aby se však předešlo prázdným místům na vyprodaných eventech a maximální ekonomické efektivitě, jsou tu 2 opatření:

- 1) u vybraných exkluzivních akcí se předplatitelé zřikají svého místa, aby byl příjem Albert Hall co nejvyšší, a dostávají část poplatku zpět - £ 522,-/místo v r. 2019.
- 2) systém vrácení vstupenek - cca 58 % svých vstupenek *seatholderi* prodají přes ticketingový systém Albert Hall, v r. 2019 a za to získali průměrně £ 3.614,-/místo.

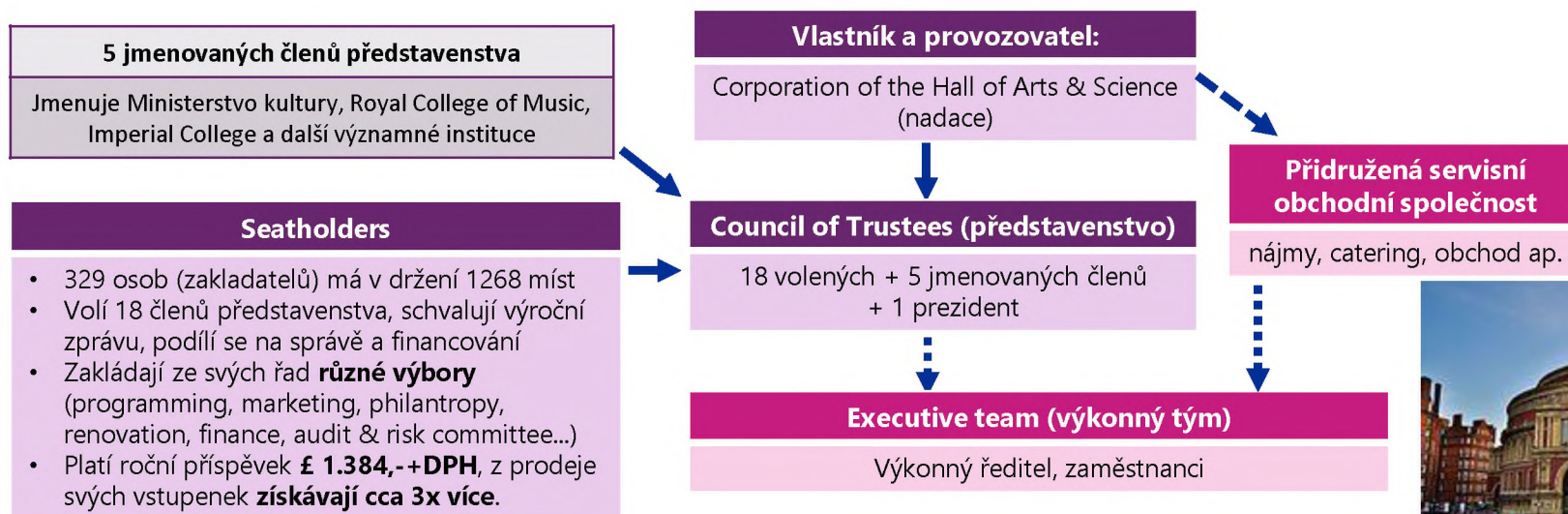


Foto: Garry Knight – Flickr: Albert Hall, HDR, Wikimedia Commons

Celá organizace a budova funguje zcela bez pravidelných příspěvků a dotací od vlády či města.

Inspirace v zahraničí – výchozí návrh pro Vltavskou filharmonii

Dnešní **trend sdílené ekonomiky**, odkaz na sbírku pro Národní divadlo v 19. století a inspirace z Royal Albert Hall by mohly podpořit **inovativní formu zajištění investičních prostředků a následné správy objektu**. Na výstavbě i provozu významné kulturní budovy by se mohla podílet jak veřejná správa, tak také občané ČR a soukromé obchodní společnosti. Spoluvlastníkem budovy by bylo hl. m. Praha společně se sdružením soukromých investorů. Veřejná správa by disponovala dostatečnou kontrolní rolí ve správní organizaci.

JAK BY TO MOHLO FUNGOVAT V ČR?

1) INVESTICE NA VÝSTAVBU – PODÍL INVESTORŮ

a) Pro investici na výstavbu by byl vyhlášen **investiční program pro Vltavskou filharmonii** s potenciálem získat finanční i nefinanční benefity z investorského vstupu soukromých osob. Důraz by byl kladen na především na dlouhodobý rozměr investice (návratnost investice by byla zajištěna především variantou „exit“ při pozdějším prodeji tohoto exkluzivního a výjimečného produktu), její kulturotvornou funkci a apel na vlastenectví, sounáležitost s rodnou zemí a jejími kulturními hodnotami a odkazem.

Jedním z investorských produktů by vedle obvyklého nákupu obchodního podílu v investorské společnosti nebo nákupu „základních kamenů budovy“ mohl být „prodej sedadel“ v hlavních sálech. **Sedadla** ve dvou sálech (hlavní s 1 800 a malý s 700 místy) by byla **nabízena k prodeji** za ceny v rozmezí 500.000 Kč až 10.000.000 Kč podle atraktivity místa. V realitě by se však vždy jednalo o nákup vlastnického podílu na založené investorské společnosti, která by soukromé investory vhodně sdružovala.

Investoři by také získali několik provozních benefitů, např. přednostní **právo na nákup zvýhodněných vstupenek na 12 akcí ročně**.

b) Jako doplňková alternativa by dále byla vyhlášena **podpůrná veřejná sbírka** či **crowdfunding** pro nižší příspěvky za účelem bezpodmínečné podpory projektu ze strany občanů ČR či soukromých obchodních společností. I v rámci této varianty by byla stanovena jasná motivace a systém odměn pro donory.

Lze předpokládat, že za podmínky účinné propagace by **investorské programy a veřejné sbírky** mohly **vygenerovat** v úhrnu **cca 1,5 – 2,5 mld. Kč**.

2) PROVOZ – ROLE INVESTORŮ

Soukromí investoři by měli práva i povinnosti vůči Vltavské filharmonii: podíleli by se na volbě představenstva / dozorčí rady a v rámci vlastních výborů by mohli ovlivňovat a rozvíjet dramaturgii, fundraising, vzdělávací programy aj.

Provoz organizace by mohli dále **podporovat přiměřenou roční částkou**, za jejíž úhradu by získali další případné benefity, např. přednostní **právo na nákup zvýhodněných vstupenek na dalších 12 akcí ročně**.

Pokud by této možnosti nevyužili, jejich místa by byla provozovatelem nabídnuta v běžném prodeji přes ticketingový systém a určitý **podíl z utržené ceny by plynul investorům**.

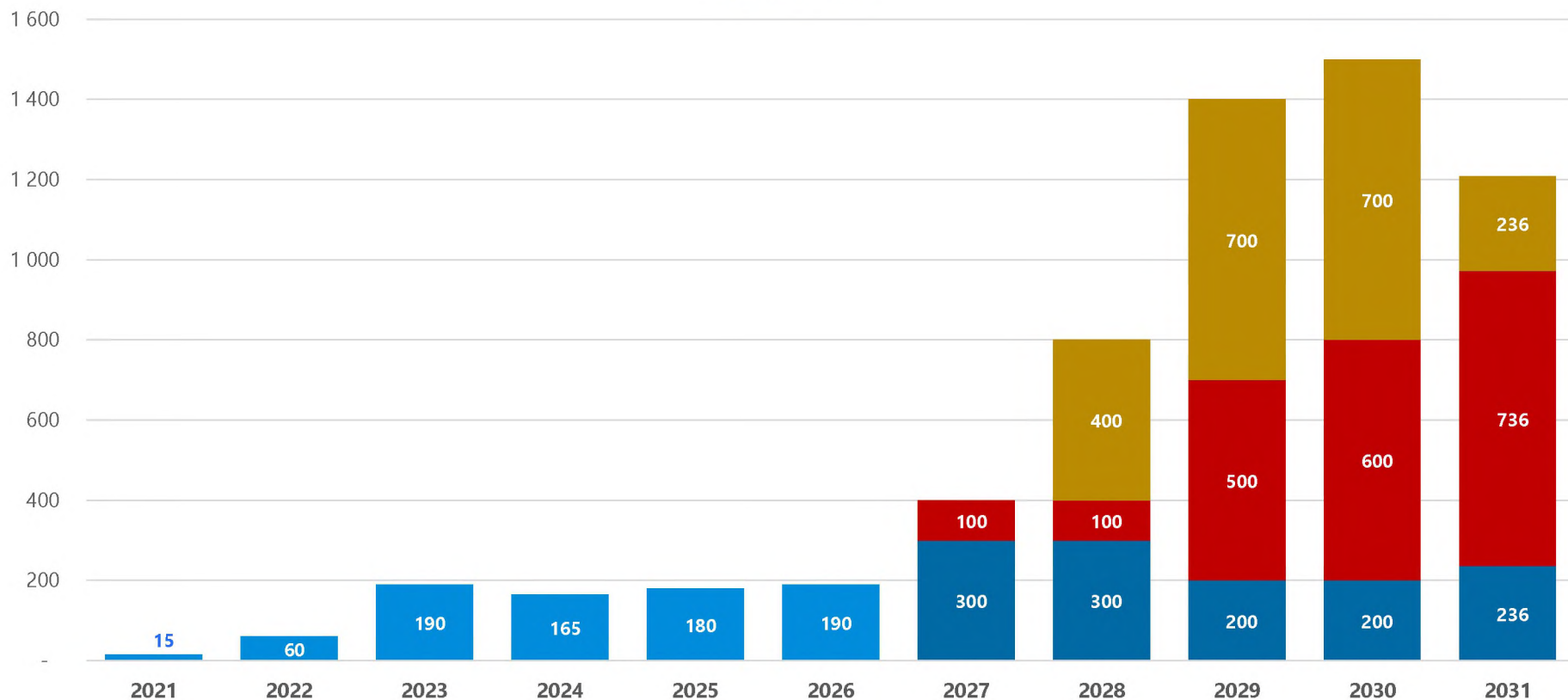
Pro VF by tento postup znamenal snížení tržeb, avšak jen do výše odpovídající nižší míře rizika, který jí přinese roční poplatky investorů.

Pro pořadatele dotčených akcí jsou tato ustanovení neutrální, veškeré závazky z nich vyplývající nese vůči pořadateli provozovatel VF.

Přesné parametry tohoto modelu je třeba vhodně a důkladně nastavit dle detailní analýzy a testování, jelikož se jedná o pilotní model v našich podmínkách.

6. varianta provozního modelu

Vltavská filharmonie - investiční náklady ve struktuře 6,1 mld. Kč (varianta 6)
(v mil. Kč)



■ investice PRAHA - přípravné náklady ■ realizační investice PRAHA ■ investice sdružení soukromých investorů ■ dotační podpora Česká republika

MULTIKRITERIÁLNÍ VYHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH MODELŮ

Multikriteriální analýza navrhovaných provozních modelů

V rámci multikriteriální analýzy je posuzováno celkem 6 variant provozního modelu. Každá varianta je posuzována podle kritérií, kterým je podle důležitosti přiřazena určitá váha pro hodnocení, součet všech vah kritérií je 100 %. **Kritérií**, podle kterých jsou jednotlivé projektové záměry posuzovány, je celkem 16 a jsou rozděleny do tří tematických skupin: organizace, ekonomika a rozvoj. Varianty jsou podle kritérií hodnoceny na škále od 1 do 5, přičemž 1 představuje negativní hodnocení a 5 hodnocení pozitivní.

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

Veřejná správa a kontrola		
Veřejný sektor zabezpečuje dohled nad výstavbou a provozem objektu.	Základní váha kritéria	9,0 %
Možnost rezidentury více orchestrů		
Možnost rezidentury více orchestrů v rámci uvažovaných provozních modelů.	Základní váha kritéria	6,0 %
Využití ze strany soukromého sektoru		
Otevřenost pro funkce soukromého sektoru, např. soukromé pronájmy a akce.	Základní váha kritéria	6,0 %
Potenciál pro investice/reinvestice		
Vložení vytvořeného zisku zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání.	Základní váha kritéria	9,0 %

Multikriteriální analýza navrhovaných provozních modelů

Kritéria, podle kterých jsou jednotlivé varianty posuzovány, v rámci skupiny kritérií „ekonomika“ - celkem váha 40 %

Princip udržitelnosti		
V případě problému či krize představuje provozní model ve vazbě na vlastnickou strukturu garanta či riziko. Při zapojení státu je předpokládána nejvyšší udržitelnost. (5 = vyšší udržitelnost; 1 = nižší udržitelnost)	Základní váha kritéria	5,0 %
Ekonomické dopady, návratnost veřejnému investorovi		
Ekonomické dopady představují iniciovanou spotřebu, tržby v multiplikaci, příjmy pro veřejné rozpočty.	Základní váha kritéria	8,0 %
Míra finanční rizikovosti pro veřejného investora		
Míra rizika, jež podstupuje město jako investor, nižší finanční riziko je předpokládáno při zapojení státu.	Základní váha kritéria	5,0 %
Podíl města na celkové investici		
Podíl města na celkové investici do výstavby Vltavské filharmonie. (5 = nižší podíl; 1 = vyšší podíl)	Základní váha kritéria	5,0 %
Významný rozsah soukromé investice		
Spolehnutí se na investice soukromého sektoru (do výstavby a provozu) před veřejným sektorem.	Základní váha kritéria	5,0 %

Multikriteriální analýza navrhovaných provozních modelů

Kritéria, podle kterých jsou jednotlivé varianty posuzovány, v rámci skupiny kritérií „ekonomika“:

Výnosy k v rámci stabilizovaného provozu		
Výše výnosů v rámci stabilizovaného provozu Vltavské filharmonie. (5 = vyšší výnosy; 1 = nižší výnosy)	Základní váha kritéria	3,0 %
Náklady v rámci stabilizovaného provozu		
Výše nákladů v rámci stabilizovaného provozu Vltavské filharmonie. (5 = nižší náklady; 1 = vyšší náklady)	Základní váha kritéria	3,0 %
Balance – provozní zisk v rámci stabilizovaného provozu		
Poměr nákladů a výnosů v rámci stabilizovaného provozu.	Základní váha kritéria	6,0 %

Multikriteriální analýza navrhovaných provozních modelů

Kritéria, podle kterých jsou jednotlivé varianty posuzovány, v rámci skupiny kritérií „rozvoj“ - celkem váha 30 %

Veřejný prospěch / využití		
Vltavská filharmonie představuje veřejný kulturní objekt sloužící k hudební produkci a prezentaci, je to centrum pro širší společenské a sociální využití a katalyzátor regenerace oblasti Praha - Bubny.	Základní váha kritéria	8,0 %
Centrum kulturního života v Praze		
Vltavská filharmonie poskytuje prvotřídní hudební prožitek, jedná se o centrum kulturního života v Praze.	Základní váha kritéria	8,0 %
Budova jako destinace pro zahraniční návštěvníky		
Vltavská filharmonie oživuje destinaci, která je atraktivní pro zahraniční návštěvníky, a vytváří synergický efekt s okolními službami (prodejny, restaurace aj.). Posiluje pověst Prahy jako jedné z hlavních kulturních metropolí a hudební nabídku města. Předpokládáno hl. při zapojení soukromého sektoru.	Základní váha kritéria	7,0 %
Dynamický prostor atraktivní pro místní obyvatele		
Vltavská filharmonie představuje dynamický prostor plný energie využitelný 24 hodin denně. Směřuje se k vytvoření aktivního centra, které bude přitahovat návštěvníky celodenně. Předpokládáno především při zapojení veřejného sektoru.	Základní váha kritéria	7,0 %

Multikriteriální analýza navrhovaných provozních modelů

Posouzení variant																		
dle kritérií na škále: od 5 = pozitivní hodnocení do 1 = negativní hodnocení	Veřejná správa a kontrola	Možnost rezidentury více orchestrů	Využití ze strany soukromého sektoru	Potenciál pro investice / reinvestice	Princip udržitelnosti	Ekonomický dopad, návratnost veřejnému investorovi	Míra finanční rizikovosti pro veřejného investora	Podíl města na celkové investici	Významný rozsah soukromé investice	výnosy v rámci stabilizovaného provozu	Náklady v rámci stabilizovaného provozu	Bilance – provozní zisk v rámci stabilizovaného provozu	Veřejný prospěch / využití	Centrum kulturního života v Praze	Budova jako destinace pro zahraniční návštěvníky	Dynamický prostor atraktivní pro místní obyvatele	CELKEM	PRIORITA / POŘADÍ
Váha kritéria pro hodnocení	9,0%	6,0%	6,0%	9,0%	5,0%	8,0%	5,0%	5,0%	5,0%	3,0%	3,0%	6,0%	8,0%	8,0%	7,0%	7,0%	100%	
V1 - město - organizace města	5	5	3	2	4	3	3	2	1	3	2	2	5	4	3	4	3,33	4
V2 - město - orchestry (FOK+ČF)	4	4	2	1	3	2	2	2	1	2	4	1	4	5	3	3	2,75	6
V3 - město - soukromý provozovatel	3	3	5	3	3	4	3	2	1	5	2	4	3	3	4	2	3,14	5
V4 – město + soukromý investor - soukromý provozovatel	3	3	5	3	2	5	4	4	3	5	4	5	3	3	4	2	3,54	2
V5 – město + stát - organizace města a státu	5	5	3	2	5	3	5	4	1	3	2	2	5	4	3	3	3,51	3
V6 – město + sdružení investorů - organizace města a sdružení	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3,56	1



ANALÝZA ROLÍ ORGANIZACÍ PŮSOBÍCÍCH V OBJEKTU

PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACÍ POTENCIÁLNĚ PŮSOBÍCÍCH V OBJEKTU

Organizace působící v Praze a vstupující do Vltavské filharmonie

V této kapitole představujeme organizace, které by mohly využít Vltavskou filharmonii pro svoji hlavní kulturní činnost a působení, a organizace, které mohou s Vltavskou filharmonií navázat spolupráci, aniž by zde měly své trvalé zázemí. Naším cílem je nalézt synergie, které pomohou objekt Vltavské filharmonie využít a vytěžit. U každé organizace jsou uvedena čtyři kritéria, která vyhodnocují přínosy z hlediska Vltavské filharmonie a veřejné správy. Předpokládaným nájemcem je Symfonický orchestr hlavního města FOK a Česká filharmonie.

Mezi dalšími možnými nájemci však záměrně zde uvádíme jak hudební tak i jiné než hudební organizace, a to z důvodu vyšší pestrosti, celodenního využití budovy a zacílení na další cílové skupiny návštěvníků. Zohledněny byly také potřeby některých organizací, které dlouhodobě bojují s prostory pro svoji činnost. Národní knihovna po neuskutečněné výstavbě plánované budovy Jana Kaplického stále hledá novou budovu, která by nejen nabízela dostatečný prostor, ale i prostorově umožňovala rozvoj knihovny. **Pokud by se v budově Vltavské filharmonie našly prostory i pro další organizace (jednu či více), může to přinést nejen příjmy do provozního rozpočtu, ale i spoluinvestora pro výstavbu budovy.**

Symfonický orchestr hlavního města Prahy FOK

Potřeby

- Jako každý symfonický orchestr potřebuje vyhovující zázemí a sál pro své četné koncerty.
- Nyní působí v Obecním domě, ten by poté mohl poskytnout zázemí jiným orchestrům a tělesům v Praze, které nemají stálé prostory nebo by mohl sloužit svému původnímu, tedy společenskému účelu.

Přínosy pro Vltavskou filharmonii

- Poskytovat zázemí profesionálnímu domovskému symfonickému orchestru.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Česká filharmonie

Potřeby

- Moderní Vltavská filharmonie, která bude splňovat standardy světových podií.
- Větší kapacita hlediště, kapacita v Rudolfinu nestačí.

Přínos pro Vltavskou filharmonii

- Česká filharmonie jako přední český orchestr často spolupracuje se zahraničními orchestry a sólisty. Spojení moderní budovy s jedním z nejlepších světových orchestrů může sloužit jako nástroj prezentace celé České republiky.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Organizace působící v Praze a vstupující do Vltavské filharmonie

Ve Vltavské filharmonii by mohla mít své zázemí i hudební sekce Městské knihovny. Možným partnerem je i Galerie hlavního města Prahy, která by mohla přispět k atraktivnímu využití foyer a případně dalších sálů a prostor.

Městská knihovna

Potřeby

- Městská knihovna by získala příležitost zřídit nebo přesunout hudební pobočku do většího prostoru a využít tak potenciál knihovny jakožto vzdělávacího centra.

Přínosy pro Vltavskou filharmonii

- Kulturní život v budově po celý den a propojení knihovny s kulturními akcemi.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Galerie hlavního města Prahy

Potřeby

- Expozice se nacházejí na několika místech v Praze, výstavy současných umělců probíhají v centru v Městské knihovně, v Domě U Kamenného zvonu a jinde.
- Často prostory ale nestačí a nevyhovují.

Přínosy pro Vltavskou filharmonii

- Galerie hl. m. Prahy je možným partnerem, který by řešil atraktivní využití foyer a případně dalších sálů a prostor.
- Zvyšuje se využití budovy mimo konání akcí a přidává se další atraktivita k prohlídkám.
- Přínos moderního umění a kreativity do atraktivní budovy.
- Přilákání turistů.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Organizace hl. m. Prahy s potenciálem spolupráce

Následující školy jsou zřizované hlavním městem Praha. Všechny tyto školy mají dlouhou tradici a již delší dobu se potýkají s nevyhovujícími prostory. Proto se nabízí propojit výstavbu budovy Vltavské filharmonie a prostory pro tyto vzdělávací instituce. Školy by dostaly vyhovující prostředí s přímým kontaktem na nové centrum kulturního dění, Vltavská filharmonie a orchestry v ní působící by získaly přístup k mladým talentům. **Tyto vzdělávací instituce by prostory filharmonie využívaly primárně ke svým představením a sekundárně k výuce.**

Pražská konzervatoř

Potřeby

- Nedostatečné prostory především nevyhovující kapacita tříd.
- V 2018 pražský magistrát zveřejnil informaci, že chce vybudovat novou budovu pro Pražskou konzervatoř v Nových Butovicích.

Přínosy pro Vltavskou filharmonii

- Využití budovy i jako vzdělávací instituce.
- Živý provoz po celý den, kontakt s mladými talenty.

Taneční konzervatoř v Praze

Potřeby

- Malá kapacita stávající budovy v Křížovnické ulici, studenti proto na část výuky přechází do budovy Pražské konzervatoře (ul. Na Rejdišti)
- Podepsané memorandum o výstavbě sálu ve dvoře Křížovnické ulice při rekonstrukci VŠUP

Přínosy pro Vltavskou filharmonii

- Využití budovy i jako vzdělávací instituce.
- Živý provoz po celý den, kontakt s mladými talenty.
- Možnost rozvoje Vltavské filharmonie i ve směru tanečního umění.

Základní umělecká škola na Praze 7

Potřeby

- Základní umělecké školy mají v České republice již letitou tradici a dlouhodobě bojují tyto instituce s přeplněnou kapacitou.

Přínosy pro Vltavskou filharmonii

- Využití budovy i jako vzdělávací instituce.
- Živý provoz po celý den, kontakt s mladými talenty.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Hudební tělesa působící v Praze s potenciálem spolupráce

I přes to, že neexistuje žádný oficiální rejstřík profesionálních hudebních souborů v Praze, Česká hudební databáze čítá celkem 43 profesionálních orchestrů v Praze. Většina z nich jsou komorní a symfonické orchestry. **Velké množství z těchto hudebních těles nemá trvalé zázemí ani stálou hudební scénu.** Následující soubory jsou po České filharmonii a Symfonickém orchestru hlavního města Prahy FOK nejnavštěvovanějšími. Kromě spolupráce s Vltavskou filharmonií se nabízí i příležitost hrát v prostorách **Obecního domu**, ve kterém se uvolní prostor po přesunu Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK do Vltavské filharmonie.

PKF – Prague Philharmonia

- Třetí orchestr v České republice z hlediska návštěvnosti a počtu koncertů za rok.
- Zkoušky orchestru se konají v Kulturním domě Ládví.
- Od dubna 2021 se bude v tomto kulturním domě zřizovat očkovací centrum, hledá se tedy nový prostor pro zkoušky.

Symfonický orchestr Českého rozhlasu

- Symfonický orchestr Českého rozhlasu je čtvrtým nejnavštěvovanějším orchestrem.
- Sídlí v budově Českého rozhlasu na Vinohradech.

Collegium 1704

- Barokní orchestr a vokální soubor světového významu.
- Četné vystupování na zahraničních podiích.
- Nemá žádnou stálou hudební scénu, kde by orchestr působil a sídlil, ale často vystupuje v pražských kostelech a Rudolfinu.
- Na zkoušky si pronajímá provizorní prostory (např. divadla).

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Hudební tělesa působící v Praze s potenciálem spolupráce

Pražský filharmonický sbor

- Od vzniku sídlí v různých pronajatých prostorách. Nyní zkouší sbor v budově na Senovážném náměstí, Praha 1, ale prostor je nevyhovující.
- Po letech hledání nového zázemí našel sbor za podpory Ministerstva kultury nový prostor v areálu Invalidovna.

Český národní symfonický orchestr

- Český národní symfonický orchestr vystupuje především ve Smetanově síni v Obecním domě.
- Orchester je aktivní především v oblasti nahrávání (cca 160 nahrávek za rok).
- Orchester sídlí v jednom z nahrávacích studií v Hostivaři.

Pražský komorní orchestr

- Vystupuje v Kostele sv. Šimona a Judy, na Pražské konzervatoři a ve Dvořákově síni Rudolfiny.
- Nemá stálé zázemí pro pravidelné zkoušky orchestru.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Další hudební tělesa působící v Praze s potenciálem spolupráce

Následující orchestry jsou **spíše menšího obsazení**. Během roku uskuteční obvykle několik desítek koncertů ročně. Přesto jsou to soubory kvalitní a často na světové úrovni. **Nemají však žádné stabilní zázemí**, kde by se mohly pravidelně konat jejich zkoušky nebo kde by mohly být uskladněny nástroje. Vltavská filharmonie by mohla těmto hudebním tělesům **nabídnout nejen trvalé zázemí, ale i sdílenou zkušebnu**, kde by pronájem fungoval na hodinové bázi. Sdílená zkušebna by mohla snížit náklady souborům, zároveň ale vytvářet příjem Vltavské filharmonie. I tato hudební tělesa mohou využít prostory **Obecního domu**.

Collegium Marianum

- Profilovaný soubor založený v roce 1997, který se věnuje hudbě 17. a 18. století.
- Vedle koncertů v nejrůznějších kostelech v Praze se věnuje i scénickým projektům.
- Zaměřuje se i na vzdělávací projekty a aktivity.

Musica Florea

- Soubor, který se věnuje jak instrumentální, tak vokální komorní hudbě.
- Soubor koncertuje nejčastěji v koncertním sále HAMU, v kostele sv. Šimona a Judy nebo v Českém muzeu hudby.

Orchestr Berg

- Orchester zaměřený na hudbu současnou a hudbu 20. století.
- Často vystupuje mimo tradiční sály a zaměřuje se na inovátorské způsoby prezentace umění.
- Zkoušky orchestru probíhají v Základní umělecké škole Taussigova, Praha 8.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Další hudební tělesa působící v Praze s potenciálem spolupráce

FILMharmonie

- Filmová filharmonie je symfonický orchestr, který se věnuje filmové hudbě.
- Doposud orchestr koncertoval v mnoha českých sálech, například v Hradci Králové, Ostravě, Olomouci a také prestižním pražském Rudolfinu.

Kühnův dětský sbor

- Sbor vznikl v roce 1932.
- Spolupracuje s Českou filharmonií, Národním divadlem i Státní operou Praha.

Sukův komorní orchestr

- Soubor věnující se komorní hudbě.
- Vystupuje zejména v centru Pražská křižovatka – v kostele sv. Anny, nebo v sále Bohuslava Martinů na HAMU.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Další organizace působící v Praze s potenciálem spolupráce

Mimo hudební tělesa působící v Praze by prostory Vltavské filharmonie by příležitostně mohla využít pražská divadla během rekonstrukce svých vlastních budov nebo Hudební a taneční fakulta Akademie múzických umění. Ta by využila zejména menší hudební sály nebo sdílenou zkušebnu pro svůj studentský orchestr. Mezinárodní festival klasické hudby Pražské jaro by do budovy mohl umístit své sídlo.

Pražské jaro	pražská divadla	HAMU
- Mezinárodní festival klasické hudby s dlouholetou tradicí, který přivádí do Prahy orchestry světové třídy, které vyžadují špičkovou kvalitu sálu a vyprodávají sály s velkou kapacitou (např. Berlínská filharmonie). - Jakožto společnost významně dotovaná hlavním městem Praha a Ministerstvem kultury ČR se nabízí umístit sídlo organizace do Vltavské filharmonie.	- Při plánovaných rekonstrukcích by mohla divadla využít prostor jako přechodné místo pro představení v sezóně, kterou jim rekonstrukce bude komplikovat. - Do Vltavské filharmonie by divadla přinesla rozšíření nabídky kulturních akcí i o divadelní představení.	- Hudební a taneční fakulta Akademie múzických umění v Praze. - Také se delší dobu potýká s nedostatečnými prostory pro své studenty.

Využití hlavních prostor	★ ★ ★ ★ ★	Využití hlavních prostor	★ ★ ★ ★ ★	Využití hlavních prostor	★ ★ ★ ★ ★
Ekonomické přínosy pro VF	★ ★ ★ ★ ★	Ekonomické přínosy pro VF	★ ★ ★ ★ ★	Ekonomické přínosy pro VF	★ ★ ★ ★ ★
Rozvojové přínosy pro VF	★ ★ ★ ★ ★	Rozvojové přínosy pro VF	★ ★ ★ ★ ★	Rozvojové přínosy pro VF	★ ★ ★ ★ ★
Přínosy pro veřejnou správu	★ ★ ★ ★ ★	Přínosy pro veřejnou správu	★ ★ ★ ★ ★	Přínosy pro veřejnou správu	★ ★ ★ ★ ★

Další organizace působící v Praze s potenciálem spolupráce

Vedle organizací z kulturní oblasti se nabízí spolupráce i s jinými organizacemi hl. m. Prahy a MČ Prahy 7, například Úřad městské části Prahy 7, sídlo marketingové organizace Prague City Tourism nebo Muzeum hl. m. Prahy. MČ Praha 7 zde může organizovat své akce pro občany, Prague City Tourism může spolupracovat na prohlídkách objektu. Budova Vltavské filharmonie bude vyhledávaným cílem pro domácí i zahraniční návštěvníky a je zapotřebí jim umožnit dostatečný přísun informací o Praze i o službách cestovního ruchu.

Městská část Praha 7	Prague City Tourism	Muzeum hlavního města Prahy
Potřeby - Vzhledem ke vzniku tak významné budovy v této městské části Prahy se nabízí spolupráce i s MČ Praha 7, která zde může konat akce pro své občany. Přínosy pro Vltavskou filharmonii - Prezentace Prahy 7, přímý kontakt s městskou částí, ve které nová budova vznikne.	Potřeby - Nová pobočka v moderní budově, která bude cílem turistů. Přínosy pro Vltavskou filharmonii - Turistické informační centrum přímo v budově. Dostupnost informací pro návštěvníky a prezentace Prahy.	Potřeby - Městské muzeum se již dlouhou dobu potýká s nedostatkem prostoru pro své sbírky. Přínosy pro Vltavskou filharmonii - Pokud by muzeum získalo prostory alespoň pro některé své sbírky, znamenalo by to zvýšení návštěvnosti budovy po celý den.

Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



Využití hlavních prostor



Ekonomické přínosy pro VF



Rozvojové přínosy pro VF



Přínosy pro veřejnou správu



ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik spojených s přípravou projektu

PŘÍPRAVA PROJEKTU				
Identifikovaná rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Popis rizika	Preventivní opatření
Změna plánovaného stavebního programu z důvodů politických zásahů	Vysoká		Zásahy do programu přípravy ze strany politických reprezentantů.	- Stanovit maximální investiční náklady, jejichž výše nesmí být překročena. - Ustanovit odbornou multidisciplinární dozorní radu, která bude schvalovat stavební program a jeho případné změny.
Změny ve stavebním programu z důvodů zásahů ze strany „odborníků“	Vysoká		Zásahy do stavebního programu ze strany odborníků (např. zástupců orchestrů aj.).	- Stanovit maximální investiční náklady, jejichž výše nesmí být překročena. - Ustanovit odbornou multidisciplinární dozorní radu, která bude schvalovat stavební program a jeho případné změny.
Zpracování projektové dokumentace	Vysoká		Chybně zpracovaná projektová dokumentace.	Výběr zkušeného projektanta a stavební firmy, kteří mají s podobnými projekty dlouholeté zkušenosti.
Nedostatek finančních prostředků, nízká míra podpory ze strany státu	Střední		Nezajištění nebo výpadek finančních prostředků určených na realizaci a propagaci projektu.	Jednání a uzavření dohody o zajištění financování. Správně nastavený business plán reflektující realitu a zohledňující případná rizika.
Neefektivní projektové řízení	Střední		Nezajištění splnění projektových cílů a harmonogramu.	- Konkretizovat kompetence a milníky projektu před podpisem smluv. - Stanovit kontrolní orgán pro kontrolu projektového řízení.
Fluktuace kompetentních osob	Vysoká		Nedostatečné předání projektových dat mezi odcházející a přicházející kompetentní osobou.	Stanovit proces pro předání dat mezi kompetentními osobami, který potvrzuje a dokumentuje dostatečné předání dat.



Analýza rizik spojených se stavbou projektu

STAVBA PROJEKTU

Identifikovaná rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Popis rizika	Preventivní opatření
Nárůst cen ve stavebnictví a nákladů na pracovní sílu	Střední		Překročení stanovené výše investičních nákladů.	Správně nastavený plán zohledňující případná rizika.
Stavebně-technologické riziko	Střední		Výskyt vad či nesprávně vybrané technologie, problémy s podložím, metrem, povodněmi, hlukem apod.	Důkladné zvážení možných rizik před zahájením stavby.
Nedůsledná analýza nabídek dodavatelů z výběrových řízení	Střední		Nedostatečná kontrola nabídky a validace dodavatelů.	Stanovit víceúrovňové schvalování nabídek.
Místní obyvatelé nebudou souhlasit s výstavbou areálu	Střední		Místní obyvatelé nebudou souhlasit s výstavbou. V případě nesouhlasu místních obyvatel hrozí prodloužení přípravných prací na projektu.	Průběžná komunikace záměru směrem k místním obyvatelům a vypořádání se s případnými podněty. Zdůraznění potenciálu a přínosů vyplývajících z realizace projektu.
Environmentální politika ovlivňující výstavbu a využívání	Nízká		Nedodržení plánu stavby z důvodu jejího přerušení kvůli negativním dopadům na životní prostředí.	- Ověření plánu odpadového hospodářství. - Ověření dopadu na přírodu před samotnou stavbou.
Zpoždění výstavby projektu z důvodu zásahu vyšší moci	Nízké		Zpoždění výstavby objektu z důvodu např. klimatických změn, konfliktů aj.	Zřízení pojištění.
Politici nebudou souhlasit s výstavbou areálu	Střední		Politici nebudou souhlasit s výstavbou např. z důvodu estetických či jiných a zastaví projekt. Po nepostaveném „Blobu“ by hrozila další mezinárodní ostuda.	- Respektovaný a nezpochybňovaný projektový tým složený z renomovaných odborníků, - Účelný a efektivní marketing projektu směrem k politikům i veřejnosti.



Analýza rizik spojených s provozem projektu

PROVOZ PROJEKTU

Identifikovaná rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Popis rizika	Preventivní opatření
Negativní změna ekonomické situace v ČR v důsledku koronavirové pandemie	Nízká		Příchod nové finanční krize, která sníží poptávku po společenských akcích z důvodu snižování spotřeby v celé společnosti.	- Monitorování ekonomické situace v ČR. - Připravit se předem na případné škrty v rozpočtu, nejlépe ve více variantách (více a méně pesimistická).
Snížená poptávka po hromadných kulturních akcích i po odeznění pandemie	Nízká		Společnost se nevrátí k participaci na kultuře ve stejné míře jako před pandemií, budou pokračovat obavy z nákazy či opatření na rozestupy.	Vhodná komunikace s návštěvníky/aktéry. Výběr vhodných partnerů pro zajištění provozu všech částí projektu.
Nedostatečná kulturní nabídka, riziko zániku profesionálních orchestrů	Nízká		Profesionální orchestry ve stávající podobě nebudou existovat, ať už z důvodu malého publika, nebo finančních problémů veřejné správy.	Naplánovat a zajistit vybavení objektu pro využití různými subjekty a žánry, aby nebyl objekt závislý jen na orchestrech.
Neoptimální provozní a finanční model	Střední		Vytvoření neoptimálního provozního a finančního modelu, který by zohledňoval kulturní i ekonomickou rovinu.	Každoroční validace obchodního modelu a plánu.
Neefektivní řízení, špatná manažerská rozhodnutí	Střední		Nebude zvolena vhodná forma a styl řízení, bude docházet ke špatným manažerským rozhodnutím.	S předstihem promyslet celkové řízení objektu s cílem rozložit rizika, efektivně řídit jednotlivé části projektu. Jasné vymezení rolí, odpovědností a milníků.



Analýza rizik spojených s rozvojem projektu

ROZVOJ PROJEKTU

Identifikovaná rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Popis rizika	Preventivní opatření
Nevhodně zvolený provozní model a provozovatel, který nebude dbát na rozvoj	Střední		Bude zvolen provozovatel, který bude buď příliš komerčně, nebo příliš tradičně zaměřený a nebude se starat o rozvoj všech aspektů (světový věhlas, živé kreativní centrum, komunitní rozvoj, ekonomická udržitelnost...).	Důkladně zvážit provozní model a vhodnou právní formu provozovatele, stejně jako zastoupení veřejného a soukromého sektoru.
Změna životního stylu a preferencí volnočasových aktivit	Nízká		Snížená návštěvnost kvůli nedostatečnému sledování trendů při plánování produkce	Aktivní monitoring dění a trendů v ČR i zahraničí.
Nízká návštěvnost ze strany turistů	Nízká		Nedostatečná účast zahraničních návštěvníků vlivem např. post-covidových opatření, jazykové bariéry ap.	Plánované zohlednění turistického ruchu vůči roční době a výrazným událostem, přizpůsobení nabídky.
Digitalizace hudební produkce a spotřeby	Nízká		Kultura se přesune více do digitálních technologií a online světa.	- Aktivní plán zapojování technických inovací. - Komunikace výhod, které přináší fyzická účast na kulturní akci.
Změna v technologiích využívaných pro živá vystoupení a akce	Nízká		Dynamické změny v technologiích se nepodaří implementovat dostatečně rychle. Možnosti pro zahraniční interprety vyžadující vyšší technickou vybavenost budou omezené.	Sledovat technologické trendy, vytvořit rezervní fond pro inovace technologického vybavení.

Míra dopadu



Vysoká



Středně vysoká



Nízká

Kontaktní osoba:

ONDŘEJ ŠPAČEK

CEO

Rozvoj regionů, turismus, kultura a sport

+420 602 265 851

o.spacek@kreia.cz

www.kreia.cz



Poznámka:

Práci na studii jsme započali v březnu 2021 a ukončili 31. 3. 2021. Od tohoto data jsme neučinili jakékoliv aktualizace této zprávy o jakékoliv další události či okolnosti. V průběhu přípravy této studie jsme používali primární i sekundární zdroje informací. Primární zdroje představovaly především podkladové informace od zadavatele studie. Sekundární sběr informací čerpal převážně z ČSÚ a webových stránek se zaměřením na téma studie. Zdroje pro konkrétní data vždy uvádíme v relevantní části dokumentu. V neposlední řadě jsme využili databází a zkušeností odborníků zpracovatele.

Tento dokument se odkazuje na Analýzu zpracovatele. Jedná se o případy, kdy jsme provedli určité analytické procedury na základě dostupných informací, abychom byli schopni prezentovat výsledná data. Nicméně nelze vyloučit případné nesrovnalosti či zkreslení informací způsobené záměrným poskytnutím nepravdivých dat zdrojovými subjekty.

MEMORANDUM
o spolupráci při výstavbě a provozování
národní koncertní budovy Vltavské filharmonie

(dále jen „Memorandum“)

uzavřené mezi

Hlavní město Praha

IČO: 00064581

se sídlem Mariánské náměstí 2/2, 110 00 Praha 1 – Staré Město

zastoupené doc. Ing. arch. Petrem Hlaváčkem, 1. náměstkem primátora a členem Rady hl. m. Prahy pro oblast územního rozvoje a územního plánu

(dále jen „hl. m. Praha“)

a

Ministerstvo kultury

IČO: 00023671

se sídlem Maltézské náměstí 471/1, 118 00 Praha 1 – Malá Strana

zastoupené PhDr. Lubomírem Zaorálkem, ministrem kultury

(dále jen „strany Memoranda“)

Preamble

Strany Memoranda, souhlasíce s tím, že kultura významným způsobem přispívá ke kvalitnějšímu životu, podněcuje rozvoj společnosti a může vytvářet vyšší přidanou hodnotu produktů a služeb a že ochrana hmotného i nehmotného kulturního dědictví a jeho efektivní využívání a podpora umění jsou základními předpoklady pro udržitelný rozvoj, projevují společnou vůli podpořit kulturní infrastrukturu jako jednu z priorit investic v oblasti kultury, která byla Národním investičním plánem České republiky do roku 2050 zařazena mezi strategické oblasti pro investice.

Strany Memoranda, akcentující, že přes dlouholetou a celosvětově uznávanou hudební tradici České republiky chybí moderní koncertní prostory, které by dokázaly naplnit současné požadavky a očekávání velkých hudebních těles a mezinárodního publika, se shodují na tom, že výstavba nové národní koncertní budovy je stěžejním krokem při naplňování tohoto cíle a zároveň funkční možností, jak vyřešit deficit odpovídajícího zázemí pro oceňované hudební interprety a vyrovnat hendikep oproti jiným členským státům Evropské unie, kde moderní koncertní stavby v posledních desetiletích vznikly.

Strany Memoranda, vnímající roli Prahy jako kulturní metropole země, ale zároveň i vyhledávané a vlivné kulturní křižovatky Evropy a její ambici prosazovat se nejen jako město památek, ale i jako centrum inspirativní živé kultury a metropole s progresivní moderní architekturou, podporují umístění národní koncertní budovy v hlavním městě České republiky.

Strany Memoranda, následující příkladu jiných vizionářských kulturních a architektonických děl a chťice Českou republiku a Prahu znovu zapsat na mezinárodní hudební scénu i mapu moderní světové architektury a podpořit překonání výzev, kterým kulturní život čelí v průběhu globální pandemie a kterým bude čelit i po jejím skončení, vyjadřují zájem na realizaci projektu koncertní sál hl. m. Prahy - Vltavská filharmonie (dále také „Projekt“) a vůli společně se podílet na její výstavbě a provozování.

Článek I

Účel Memoranda

Účelem Memoranda je vytvoření rámce pro spolupráci hl. m. Prahy a Ministerstva kultury při výstavbě a následném provozování národní koncertní budovy Vltavské filharmonie jako jedné z priorit Národního investičního plánu České republiky do roku 2050 pro oblast kultury.

Článek II

Význam a vize Vltavské filharmonie

1. Strany Memoranda prohlašují, že považují Projekt za dílo, jehož zdárné uskutečnění má celorepublikový význam a přínos. Národní koncertní budova Vltavské filharmonie má být hudební obdobou Národního divadla – reprezentativní scénou České republiky, jedním ze symbolů její národní identity a součástí evropského kulturního prostoru a nositelem národního kulturního dědictví a zároveň prostorem pro svobodnou uměleckou tvorbu. Strany Memoranda si přejí, aby se výstavbu budovy podařilo dokončit právě symbolicky ke 150. výročí otevření (znovuotevření) Národního divadla, tedy v rozmezí let 2031 až 2033. Strany Memoranda prohlašují, že jsou připraveny k úzké a intenzivní vzájemné spolupráci, kterou realizace Projektu vyžaduje a podpořit Projekt všemi dostupnými prostředky. Strany Memoranda berou na vědomí, že bez toho není možné očekávat úspěšné provedení Projektu.
2. Strany Memoranda sdílejí vizi národní koncertní budovy Vltavské filharmonie nejen jako moderního koncertního sálu pro symfonickou hudbu, který dostojí současným vysokým nárokům v tomto odvětví, ale také živého a otevřeného multifunkčního kulturního centra, které bude sloužit jak obyvatelům Prahy, tak návštěvníkům z různých koutů České republiky i světa. Stavba by měla disponovat vícero sály pro hudební produkce z oblasti symfonické i moderní hudby i pro jiné kulturní zážitky (výstavy či přednášky), pro koncertní i operní vystoupení, pro velké i komorní akce. Součástí budovy by měly být i studiové prostory, zkušebny, šatny a zázemí pro vystupující umělce. Návštěvníkům by Vltavská filharmonie měla nabídnout restauraci, kavárnu a informační centrum. V budově by mohlo být možné umístit i prostory pro hudební vzdělávání a edukační programy nebo hudební knihovnu. Budova by měla splňovat soudobé světové standardy řešení takového typu staveb včetně důrazu na ochranu komplexu jako měkkého cíle. Na návrh nové národní koncertní budovy Vltavské filharmonie bude uspořádána velká mezinárodní architektonická soutěž, do které budou pozváni nejvýznamnější architekti z celého světa, aby vítězný návrh představoval tak mimořádné řešení, jaké si mimořádný projekt národní koncertní budovy zaslouží.

Článek III

Lokalita pro vznik Vltavské filharmonie

Strany Memoranda podporují respektování doporučení odborné komise působící při Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy, příspěvkové organizace zřízené hl. m. Prahou, která jako nejvhodnější území pro národní koncertní budovu vybrala lokalitu na Vltavské v Praze 7 - Holešovicích, a to za předpokladu, že umístění národní koncertní budovy do této lokality bude v souladu se závěry rozhodovacích procesů v této věci příslušných orgánů. Zásadní výhodou této nyní zanedbané, ale velmi perspektivní oblasti je přírodní scénérie řeky Vltavy kombinovaná s výbornou dopravní dostupností metrem, tramvají, autem a výhledově i vlakem a lodí. Místo má velký potenciál přirozeně rozšířit centrum Prahy a zájem návštěvníků metropole směřovat nejen na památky v historickém centru, ale i do této nové moderní čtvrti s unikátními architektonickými stavbami.

Článek IV

Přínosy Vltavské filharmonie

Strany Memoranda očekávají, že realizace Projektu význačným způsobem podpoří kulturní turismus s vysokou mírou přidané hodnoty a přinese významné hospodářské, sociální a environmentální výhody. Strany Memoranda berou na vědomí, že podle analýzy využitelnosti by Projekt měl znamenat vytvoření celé řady pracovních míst jak pro osoby z umělecké sféry, tak pro pracovníky z jiných, současnou globální epidemií postižených odvětví. Realizace Projektu by také měla veřejným rozpočtům, obzvláště rozpočtu státnímu, přinést vyšší příjmy a zvýšení hrubé přidané hodnoty. Dále by moderní funkční národní koncertní budova měla zásadním způsobem přispět k obohacení kulturního dědictví a identity a zvýšení mezinárodní prestiže Prahy i celé České republiky. Konečně by nová koncertní budova měla představovat iniciační bod

transformace navazujícího území Bubny-Zátory a nastartovat tak novou dimenzi přirozeného rozvoje města.

Článek V

Formy spolupráce stran Memoranda

1. Ministerstvo kultury bere na vědomí, že řízení Projektu bude ponecháno hl. m. Praze, které Projekt iniciovalo a zajistilo a hradilo náklady vzniklé v souvislosti s dosavadními kroky učiněnými v rámci jeho přípravy. Hl. m. Praha prohlašuje, že je připraveno zapojit Ministerstvo kultury do rozhodovacích procesů v rámci Projektu způsobem odpovídajícím charakteru a rozsahu podpory, které od Ministerstva kultury obdrží a bude Ministerstvo kultury průběžně informovat o postupu prací na Projektu.
2. Strany Memoranda vnímají, že realizace Projektu s sebou přináší náklady různého druhu, zejména výdaje za přípravu analytických podkladů, za přípravu a uskutečnění mezinárodní architektonické soutěže, za projekci a inženýring, za přípravu lokality pro výstavbu budovy vč. dopravního řešení, za stavební práce a vybavení, za propagaci a konečně provoz budovy po jejím otevření. Projekty takového významu jsou obvykle uskutečňovány ve finanční spolupráci územně-samosprávného celku, soukromé sféry a příslušné organizační složky státu.
3. Strany Memoranda tak dochází ke vzájemné shodě, že i v případě Projektu by finanční zátěž spojená s jeho realizací neměla ležet pouze na hl. m. Praze, nýbrž by měla být rozložena mezi všechny benefitující subjekty (tedy hl. m. Prahu, jako samosprávný celek, stát reprezentovaný Ministerstvem kultury, výkonnou uměleckou sféru prezentovanou hudebními tělesy, soukromou sféru a širokou veřejnost). Ministerstvo kultury disponuje celou řadou dotačních titulů, mezi které v současné době patří například dotační tituly na podporu projektů profesionálního hudebního umění v oblasti klasické hudby včetně kontinuální činnosti stálých profesionálních souborů, na ochranu měkkých cílů či na rozvoj a obnovu materiálně technické základy státních kulturních zařízení.
4. Strany Memoranda jsou připraveny vést diskuse o konkrétních možnostech využití současných i budoucích dotačních titulů Ministerstva kultury pro účely realizace Projektu.

Článek VI

Veřejná sbírka

1. Strany Memoranda vyslovují svou podporu získání příspěvku na realizaci Projektu prostřednictvím veřejné sbírky. Strany Memoranda jsou toho názoru, že institucionalizovaná možnost obyvatel České republiky podílet se finančními příspěvky na výstavbě koncertní síně s celonárodním významem má velkou symbolickou hodnotu.
2. Strany Memoranda prohlašují, že ve vzájemné koordinaci budou Projekt s celonárodním a celostátním významem aktivně popularizovat. Strany Memoranda vyslovují souhlas s tím, že organizací veřejné sbírky bude následně pověřeno hl. m. Praha.

Článek VII

Závěrečná ustanovení

1. Strany Memoranda prohlašují, že Memorandum deklaruje jejich společný zájem na realizaci Projektu s celonárodním významem - Vltavské filharmonie v úzké spolupráci a že, bude-li to nutné k realizaci Projektu, konkrétní podmínky budou na základě aktuálního vývoje zpracovány v navazujících dokumentech.
2. Memorandum je sepsáno ve 2 stejnopisech s platností originálu, z nichž 1 vyhotovení obdrží hl. m. Praha a 1 vyhotovení obdrží Ministerstvo kultury.
3. Memorandum se uzavírá na dobu neurčitou a nabývá platnosti dnem podpisu stran Memoranda a účinnosti dnem zveřejnění v registru smluv. Jedna strana Memoranda může od Memoranda

odstoupit v případě, že druhá strana Memoranda nepostupuje v souladu s ním. Memorandum pozbývá platnosti také písemnou dohodou stran Memoranda nebo doručením písemného oznámení jedné strany Memoranda druhé straně Memoranda, že se Memorandem nehodlá nadále řídit. Strany Memoranda výslovně souhlasí s tím, aby Memorandum bylo uvedeno v Centrální evidenci smluv (CES) vedené hl. m. Prahou, která je veřejně přístupná a která obsahuje údaje o podmínkách, předmětu, číselné označení a datum podpisu Memoranda.

4. Strany Memoranda prohlašují, že skutečnosti v Memorandu uvedené nepovažují za obchodní tajemství ve smyslu § 504 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, a udělují svolení k jejich užití a zveřejnění bez stanovení jakýchkoli dalších podmínek. Strany Memoranda výslovně sjednávají, že uveřejnění Memoranda v registru smluv podle zákona č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv), ve znění pozdějších předpisů, zajistí hl. m. Praha.
5. V souladu s § 43 odst. 1 zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů, tímto hl. m. Praha potvrzuje, že uzavření Memoranda bylo schváleno usnesením Zastupitelstva hlavního města Prahy č. ... ze dne ...

V Praze dne XX. X. XXXX

Hlavní město Praha

doc. Ing. arch. Petr Hlaváček

1. náměstek primátora a

člen Rady hl. m. Prahy

pro oblast územního rozvoje a územního plánu

Ministerstvo kultury

PhDr. Lubomír Zaorálek

ministr kultury

Hlavní město Praha
RADA HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY

U S N E S E N Í

Rady hlavního města Prahy

číslo 1116
ze dne 17.5.2021

k revokaci usnesení Rady HMP č. 897 ze dne 26. 4. 2021 k doplňujícím podkladům k projektu
koncertní sál hl.m. Prahy - Vltavská filharmonie

Rada hlavního města Prahy

I. r e v o k u j e

usnesení Rady HMP č. 897 ze dne 26. 4. 2021 k doplňujícím podkladům k projektu koncertní sál hl.m. Prahy - Vltavská filharmonie tak, že v bodu IV.1.1. se slova "bodu II." nahrazují slovy "bodů I. a II."

MUDr. Zdeněk Hřib v. r.
primátor hl.m. Prahy

doc. Ing. arch. Petr Hlaváček v. r.
I. náměstek primátora hl.m. Prahy

Předkladatel: I. náměstek primátora doc. Ing. arch. Petr Hlaváček
Tisk: R-40552
Provede:
Na vědomí: odborům MHMP