

**Univerzita Karlova v Praze**

**Fakulta humanitních studií**

**Katedra studií občanské společnosti**

**Diplomová práce**

**Statutární a ekonomická transformace České  
filharmonie**

**Bc. Martina Doubětová**

**Praha 2010**

**Vedoucí práce: JUDr. Lenka Deverová**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím literatury uvedené v seznamu literatury. Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze dne 17.září 2010

Martina Doubětová

## Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala těm, bez jejichž laskavé pomoci by tato práce nemohla vzniknout, a jimiž jsou: Prof. Jiří Bělohlávek, Prof. Václav Riedlbauch, PhDr. Eva Sedláková, Doc. JUDr. Jiří Srstka a Mgr. Miroslav Vilímec.

## Abstrakt

Cílem práce byla analýza současného právního prostředí státních příspěvkových kulturních organizací v České republice a možnosti jejich transformace na nestátní neziskové organizace, a to na příkladu České filharmonie, příspěvkové organizace. V kvalitativním výzkumu, kromě analýzy dokumentů, bylo zejména využito analýzy polostrukturovaných rozhovorů, zúčastněného pozorování a neformálních rozhovorů. Tyto metody byly prostředkem ke zjištění, je-li stávající právní forma pro Českou filharmonii vhodná, či existuje-li v současném českém právním prostředí vhodnější alternativa. Výsledkem výzkumu je jeho praktická aplikace ve formě modelové transformace České filharmonie na obecně prospěšnou společnost, podle zákona o obecně prospěšných společnostech v jeho novelizované, avšak dosud neschválené podobě.

## Abstract

The target of the study was an analysis of the current legal environment of the state contributory culture organizations in the Czech Republic and the options for their transformation into non-profit non-governmental organizations. This was demonstrated on the case of the Czech Philharmonic Orchestra, a contributory organization. Apart from the analysis of the documents, mainly analysis of semi-structured interviews, inner observations and informal interviews were applied in the qualitative research. These methods were the tool for a conclusion whether the current legal form of the Czech Philharmonic Orchestra is appropriate or whether there is a more suitable alternative in the current Czech legal environment. The result of the research is its practical application demonstrated on a model transformation of the Czech Philharmonic Orchestra into a non-profit organization (a specific type of a Czech non-profit non-governmental organization serving the public interest and/or common good), according to the Act on non-profit non-governmental organizations in its amended version, which is yet to be passed.

## Klíčová slova

Transformace, příspěvková organizace, obecně prospěšná společnost, financování, hospodaření, efektivita, kultura, tradice

# Obsah

<u>ÚVOD - ČESKÁ FILHARMONIE V KULTURNĚ-HISTORICKÉM KONTEXTU .....</u>	<u>7</u>
<u>1 VÝZKUMNÍK V TERÉNU .....</u>	<u>12</u>
<u>2 METODOLOGICKÁ ČÁST.....</u>	<u>14</u>
<u>2.1 CÍLE VÝZKUMU .....</u>	<u>14</u>
2.2 METODOLOGIE.....	15
<b>VÝZKUMNÁ ZPRÁVA.....</b>	<b>19</b>
TEORETICKÁ ČÁST - PRÁVNÍ RÁMEC.....	19
3.1.1 <i>Státní příspěvková organizace</i> .....	19
3.1.2 <i>Obecně prospěšná společnost</i> .....	22
<u>2.2 EMPIRICKÁ ČÁST.....</u>	<u>26</u>
<i>Analýza rozhovorů</i> .....	26
<i>Výsledky neformálních rozhovorů</i> .....	36
<i>Postřehy z pozorování</i> .....	37
<i>Shrnutí výsledků výzkumu</i> .....	40
APLIKACE EMPIRICKÉHO VÝZKUMU V PRAXI.....	44
<i>Hospodaření České filharmonie, příspěvkové organizace v roce 2008</i> .....	49
<b>ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>52</b>
<b>EPILOG.....</b>	<b>54</b>
<u>PRAMENY A LITERATURA.....</u>	<u>55</u>
<u>SEZNAM PŘÍLOH.....</u>	<u>60</u>
<u>PŘÍLOHY.....</u>	<u>61</u>
2.3 ZAKLÁDACÍ LISTINA DÁLE STANOVÍ ZEJMÉNA.....	63
<b>3 ŘEDITEL.....</b>	<b>70</b>
3.1.1 <i>NOVELA – ÚČINNOST: 1.1.2011</i> .....	75

## Úvod - Česká filharmonie v kulturně-historickém kontextu

Vzniku samostatného profesionálního symfonického orchestru České filharmonie předcházelo založení pražské konzervatoře v roce 1811 a vznik prvního nedivadelního orchestru složeného z jejích posluchačů, jehož první koncert se uskutečnil v roce 1815. Samotné založení České filharmonie o téměř osmdesát let později, bylo důsledkem stávkových členů orchestru Národního divadla (započaté 1. ledna 1894), kteří touto radikální formou protestovali proti pořádání koncertů, jež narušovaly běžný chod opery Národního divadla a neúměrně zatěžovaly hráče orchestru. V této souvislosti si nelze nepovšimnout skutečnosti, že rebelantství, protesty a stávky pak provázely činnost České filharmonie po celou dobu její dosavadní existence. Vůdčí osobností stávkových se stal Alois Paleček, jehož cílem bylo založení penzijního spolku na ochranu vysloužilých členů orchestru Národního divadla. Tato myšlenka se podařila uskutečnit o pár měsíců později, když schválením stanov hráčů orchestru ze dne 7. června 1894 vznikla „Česká filharmonie – Spolek ku povznesení hudebního umění v Praze, jakož i spolku penzijního členů orchestru Národního divadla, jich vdov a sirotků“. Činnost spolku byla zahájena prvním koncertem v Rudolfinu dne 4. ledna 1896 pod taktovkou Antonína Dvořáka, který dirigoval své vlastní skladby: Třetí Rapsodie, Biblické písně, „Othello“ ouvertura a symfonie „Z nového světa“. Jméno tehdy již světoznámého a uznávaného profesora pražské konzervatoře bylo zárukou serióznosti a respektu, jenž byl nezbytný k získání podpory mecenášů. Navzdory tomu Českou filharmonii od samého počátku provázely finanční potíže, a proto byla vítána myšlenka Oskara Nedbala na statutární přeměnu České filharmonie na družstvo, jako „společenstvo s ručením omezením“, jehož se stal předsedou dne 19. září 1903, a do něhož sám investoval 40 % jeho kapitálu. 11. října 1903 se družstvo stalo oficiálním provozovatelem orchestru České filharmonie a zůstalo jím do počátku 1. světové války, kdy družstvo svojí činnost přerušilo (Kolářková 2006).

Po válce došlo k dalším změnám, nejenom statutárním, ale i personálním, když začátkem září roku 1919 byla založena Československá filharmonická společnost, která nahradila předválečné družstvo a v čele orchestru následně stanul Václav Talich. Za jeho působení se orchestr stal chloubou mladé republiky, ale ani on se neubráníl finančním problémům, které se nakonec podařily překonat až během působení Talichova nástupce Rafaela Kubelíka, díky Dekretu prezidenta republiky Dr. Edvarda

Beneše č. 129 z 22. října 1945, jehož účinností k 20. listopadu téhož roku, došlo ke zestátnění České filharmonie: „...se zřizuje státní orchestr s názvem Česká filharmonie jako samostatný a samosprávný ústav se sídlem v Praze...náklady spojené se správou a provozem státního orchestru Česká filharmonie, pokud nejsou kryty vlastními příjmy, hradí stát“ (Koláčková 2006). Tímto aktem došlo k oddělení funkce šéfdirigenta a ředitele a podmínky fungování České filharmonie se přiblížily podmínkám srovnatelných světových orchestrů. Co ovšem dekret prezidenta nevyřešil a co provází v pravidelných intervalech Českou filharmonii dodnes je problém s uměleckým vedením, jehož proměna byla často spojena s politickou situací v zemi.

První těžkou ránu zasadil orchestru odchod Rafaela Kubelíka do emigrace v 1948, kterou naštěstí zacelil v roce 1950 Karel Ančerl, který orchestru zajistil jeho uměleckou úroveň a pozdvihl jeho prestiž ve světě. Velkou ztrátou byl proto i jeho odchod do emigrace v roce 1968. Šťastnou volbou ve výběru jeho nástupce se ukázal příchod Václava Neumanna, který stál v čele České filharmonie až do přelomových událostí v letech 1989/90. Pod jeho vedením odmítá Česká filharmonie v říjnu roku 1989 spolupracovat s Československou televizí a rozhlasem na protest proti diskriminaci signatářů petice „Několik let“ a během „sametové revoluce“ vstupuje do stávkové akce a ruší několik koncertů. Česká filharmonie tak volně navazuje na svoje revoluční počátky téměř o století dříve a předznamenává období revolty, které v následujícím období vnese nestabilitu a chaos do činnosti orchestru na příštích 20 let. Po svém odchodu z postu šéfdirigenta je Václav Neumann jmenován čestným šéfdirigentem a jeho nástupcem v roli šéfdirigenta je 1. října 1990 jmenován Jiří Bělohlávek, který se však záhy stává první porevoluční obětí zákulisního jednání umělecké rady orchestru, která za jeho zády vyjednává a posléze hlasuje o Gerdovi Albrechtovi, coby novém šéfdirigentovi, který však díky svým závazkům není schopen ujmout se křesla dříve než v roce 1994. Jiří Bělohlávek podává rezignaci 10. února 1992 a Václav Neumann je požádán, aby se vrátil do funkce, ve které setrvá po dobu jednoho roku. Jeho posledním vystoupením s Českou filharmonií je koncert k 50. výročí konce 2. světové války 8. května 1995, jelikož 2. září téhož roku umírá ve Vídni. Gerd Albrecht nastupuje do funkce, navzdory původním předpokladům, již v roce 1993, avšak v orchestru nenalézá pochopení pro svoji dramaturgii zaměřenou na interpretaci především německých autorů, ani pro své nekompromisní vedení orchestru „tvrdou rukou a právem veta“. Jeho abdikace 30. ledna 1997 byla tedy logickým vyústěním vleklých sporů s orchestrem, přestože bezprostředním impulzem pro ni byla změna statutu, kterou



provedl ministr kultury Pavel Tigrid, již došlo k přerozdělení kompetencí ředitele a šéfdirigenta. Po jeho odchodu byl stálým dirigentem jmenován Vladimír Válek, dosavadní šéfdirigent Symfonického orchestru Českého rozhlasu, jenž ve funkci setrval do nástupu nového šéfdirigenta. Tím se v roce 1998 stal klavírista a dirigent ruského původu Vladimír Ashkenazy a ve funkci setrval do roku 2003, kdy mu vypršela smlouva a navzdory jeho přání mu, jak jinak než kvůli neshodám s orchestrem, nebyla prodloužena. Pan dirigent Ashkenazy se po opuštění postu šéfdirigenta k České filharmonii již nikdy nevrátil, ani jako hostující dirigent, a ve funkci byl vystřídán Českým dirigentem Zdeňkem Mácalem (Koláčková 2006). Přestože i tento světově proslulý dirigent navrátil se z emigrace byl přijat generálním ředitelem Václavem Riedlbauchem (působícím ve funkci mezi 2001 a 2009) na základě přání umělecké rady orchestru, i on postupně upadl v nemilost a sám abdikoval na místo šéfdirigenta rok před tím, než skončila platnost jeho smlouvy v roce 2008.

V průběhu sezony 2007/08 vstoupila v platnost novela autorského zákona č. 398/2006 Sb., která upravila majetkové práva k uměleckým dílům. V souladu s touto novelou majetková práva k nahrávkám orchestru přecházejí na Českou filharmonii, zatímco odměna náleží orchestru. S tímto výkladem zákona však orchestr nesouhlasil a na protest proti uplatnění novely zákona generálním ředitelem Václavem Riedlbauchem odmítal orchestr jakékoliv veřejné nahrávání. Spor mezi orchestrem a generálním ředitelem se tehdejší ministr kultury Václav Jehlička nepokusil nikterak urovnat, přestože tehdejší generální ředitel jednal v souladu se zákonem, a naopak, v rámci proklamované politiky potvrzujících konkurzů stávajících ředitelů příspěvkových organizací, vyhlásil konkurz i na místo generálního ředitele České filharmonie. Prof. Riedlbaucha pak vyzval, aby se na konkurz přihlásil, zatímco mu prodloužil smlouvu do konce června roku 2009, přičemž nový generální ředitel vybraný na základě výběrového řízení měl nastoupit k 1. červenci 2009. To však Prof. Riedlbauch neučinil, do konkurzu se nepřihlásil a byl připraven přenechat křeslo generálního ředitele České filharmonie vítězi konkurzu. Na základě rozhodnutí výběrové komise z pěti kandidátů postoupil do druhého kola výběrového řízení Vladimír Darjanin, kterého ministr Jehlička vzápětí jmenoval generálním ředitelem České filharmonie s účinností od 1.7.2009. Prof. Václav Riedlbauch byl v dubnu 2009 jmenován ministrem kultury prozatímní úřednické vlády ČR a ve funkci zůstává do ustavení vlády politické, která, věřme, bude vytvořena na základě výsledků voleb do poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v květnu 2010.

Od abdikace Zdeňka Mácala zůstával orchestr bez šéfdirigenta, avšak od sezony 2008/9 uzavřel s Českou filharmonií smlouvu na 3 roky Manfred Honeck na pozici Hlavního hostujícího dirigenta a od 5. září 2009 se šéfdirigentem České filharmonie stal izraelský dirigent Eliahu Inbal, jehož smlouva má platnost do roku 2012.

Sídlem České filharmonie se od samého počátku stala budova Domu umělců, záhy přejmenovaného, na počest následníka trůnu Rudolfa Habsburského, na Rudolfinum. Je dílem Josefa Zítka a Josefa Schulze, jejichž projekt byl po přepracování přijat 9. června 1875 na základě výběrové řízení vyhlášeného 12. května 1872 s tříletým předstihem oslav padesátého výročí založení České spořitelny, které měly vyvrcholit právě touto stavbou, jež měla „na věčné časy“ sloužit Jednotě pro zvelebení hudby v Čechách, Společnosti přátel umění a Obchodní a živnostenské komoře. Stavba se oproti předpokladům a navzdory dostatku finančních prostředků protáhla z technických důvodů. Sochařskou výzdobou byl pověřen Bohuslav Schnirch, který již se Zítkem spolupracoval na výzdobě Národního divadla v Praze a Mlýnské kolonádě v Karlových Varech a stavba varhan byla zadána M.W. Sauerovi. Strop Dvořákovy síně, stejně jako kuloáry, zdobí neorenesanční fresky vídeňského malíře P. Isella. Ke kolaudaci byla budova připravena již v červenci 1884 a čekalo se pouze na slavnostní otevření za přítomnosti císaře Františka Josefa I., avšak po dvojím odkladu jeho návštěvy Prahy byla budova nakonec slavnostně otevřena bez přítomnosti císaře 7. února 1885. Po vzniku Československé republiky byla budova Rudolfinum předána do užívání Parlamentu, a k tomuto účelu byla v květnu roku 1922 zahájena rozsáhlá rekonstrukce podle projektu J. Kříženeckého, která nejvíce postihla severní, galerijní část budovy. Ta naopak nebyla navrácena do původního stavu během rekonstrukce, kterou budova prošla během válečných let 1941- 43 a byla obnovena až v průběhu poslední generální rekonstrukce v letech 1989 – 92, provedené podle projektu architekta Karla Kagera (Mlejnek 1996).

Mezi lety 1948 a 1990 byla Česká filharmonie zastřešující kulturní institucí celé řady sólistů, komorních souborů, ale i Pražského filharmonického sboru a Kühnova dětského sboru. V roce 1958 byl k České filharmonii statutárně připojen festival Pražské jaro a v roce 1977 i Český spolek pro komorní hudbu, který jako samostatný subjekt působil již od roku 1894. Počátkem devadesátých let došlo k rozpadu tohoto institucionálního impéria, obě pěvecká tělesa, komorní soubory i sólisté se osamostatnili, a stejně tak i festival Pražské jaro. Pouze Český spolek pro komorní hudbu se stal integrální součástí České filharmonie, díky Opatření č. 4 z 24. října 1994

tehdejšího ministra kultury Pavla Tigrida, což jej zachránilo před likvidací. Po generální rekonstrukci budovy Rudolfinum, která proběhla v letech 1989-1992, byla obnovena tradice založením Galerie Rudolfinum, jež se stala statutární součástí České filharmonie (Kolářková 2006), avšak ministr kultury Václav Riedlbauch svým rozhodnutím Galerii Rudolfinum vyčlenil ze Statutu České filharmonie a Galerie se tak stala statutární součástí Uměleckoprůmyslového muzea v Praze s účinností od 1. ledna 2010.

Viděno v historickém kontextu by se mohlo zdát, že v Rudolfinu vládne jakýsi „Genius Loci“. Orchester České filharmonie byl vytvořen „z trucu“, avšak možná právě díky potřebě dokázat světu oprávněnost požadavku na vlastní autonomii se oprávněně stal jedním z nejuznávanějších světových hudebních těles, jež se však posléze proměnilo v privilegovaného reprezentanta socialistické kultury. V nových ekonomických podmínkách, kdy se kultura dostala do pozadí politických zájmů, začal orchestr pociťovat ústup z výsluní slávy, z něhož obviňoval kde koho, jen ne sám sebe. Na straně druhé je třeba vidět i nedostatečnost finančního ohodnocení nejlepších umělců, jimiž tato země disponuje, způsobené omezenými mzdovými prostředky příspěvkové organizace. Události uplynulých dvaceti let, všechny ty neustálé změny ředitelů a dirigentů i permanentní nespokojenost hráčů jsou důkazem skutečnosti, že v České filharmonii nejde o jednotlivá lidská selhání, nýbrž chybu v systému. Je zřejmé, že změny jsou nutné, a proto je třeba začít od počátku, tedy platného právního rámce a možnostmi, které poskytuje.

# 1 Výzkumník v terénu

V této kapitole se zabývám vlastní osobou a svým subjektivním vztahem ke zvolenému tématu, České filharmonii i zkoumaným osobám (Pierre Bourdieu and Loïc J.D.Wacquant, 1990).

V České filharmonii pracuji od podzimu roku 2008, a nutno říci, že velice záhy po mém nástupu jsem pochopila, že se jedná o velice zkosnatělou postkomunistickou organizační strukturu, která přežívá již jen ze setrvačnosti, bez jakékoliv možnosti rozvoje. Jak jsem pak postupně stále hlouběji pronikala i do celé problematiky zmítající organizací v průběhu uplynulých dvaceti let, zjistila jsem, že nahromaděné problémy vyžadují komplexní řešení, a tak vzniklo téma mé diplomové práce.

Od první myšlenky k vlastní realizaci uběhla řada měsíců, během kterých došlo v samotné ČF k výrazným změnám, které významně ovlivnily i samotnou podobu této diplomové práce, a to jak z hlediska formálního, tak obsahového, přestože téma zůstalo stejné. Původním úmyslem bylo na pevném, leč poměrně úzkém teoretickém základě, vypracovat praktický projekt transformace České filharmonie ze státní příspěvkové na nestátní neziskovou organizaci. Koncem roku 2009 však došlo, s účinností od 1.1.2010, ke změně statutu organizace a převedení její jedné součásti, a to Galerie Rudolfinum, pod jinou příspěvkovou organizaci – Uměleckoprůmyslové muzeum, takže ekonomické ukazatele předešlých let by nebylo možné v současné době použít jako výchozí pro skutečnou transformaci České filharmonie. Proto jsem se rozhodla podrobněji rozpracovat empirickou část práce, ve které vycházím ze současného statutu ČF. Naproti tomu praktickou část, která se opírá o výroční zprávu České filharmonie za rok 2008 (neboť tu za rok 2009 bylo třeba odevzdat na ministerstvo kultury ke 30.4.2010, takže jsem ji nemohla mít k dispozici), jsem mohla toliko nastínit v hrubých rysech, jako vzorovou aplikaci samotného empirického výzkumu, coby transformaci organizace, která v současné době již de iure neexistuje.

Jinou, pro mne, jakožto výzkumníka, jednoznačně pozitivní změnou, byl přestup Prof. Václava Riedlbaucha z místa odcházejícího generálního ředitele ČF do křesla člena vlády České republiky a ministra kultury. Přestože Prof. Riedlbauch je velmi vstřícný a otevřený člověk, není třeba zastírat, že mi k příležitosti požádat jej o rozhovor velice pomohla jak skutečnost, že mě osobně znal, tak i samotné téma mé diplomové práce, které mu je více než vlastní. Volba prvního informátora v pořadí se navíc ukázala

nadmíru vhodnou, neboť Prof. Riedlbauch v interview otevřel několik témat, která sama naznačila mojí další cestu k ostatním informátorům, kteří tak částečně nahradili ty, jež jsem původně plánovala oslovit.

A jako by nestačily všechny změny v České filharmonii, ve druhé polovině roku 2009 předložil jiný, dnes již bývalý, ministr Michal Kocáb do poslanecké sněmovny Parlamentu ČR vládní návrh novely zákona o obecně prospěšných společnostech (spolu s novelou zákona o nadacích a nadačních fondech), která v době mého výzkumu prošla druhým čtením v Poslanecké sněmovně, takže se nacházela již v natolik pokročilé fázi legislativního procesu, že bylo nanejvýš nepravděpodobné, aby celý legislativní proces této novely nebyl završen úspěšným schválením, přestože v delším časovém horizontu, než bylo možno původně předpokládat. S ohledem na tuto skutečnost a současně z důvodů skutečného kvalitativního posunu zákona v této novelizované úpravě, jsem praktickou aplikaci výzkumu ukotvila právě v této novelizované verzi, která splňuje kritéria potřebná k transformaci velkých státních příspěvkových organizací mnohem lépe, než verze zákona o obecně prospěšných společnostech dosud platná. Můj předpoklad se ukázal být oprávněným, když v červnu 2010 byla novela zákona schválena senátem, v červenci byla podepsána prezidentem republiky Václavem Klausem a následně uvedena ve Sbírce zákonů jako zákon č. 231/2010 Sb. ze dne 25.6.2010.

Velkou výhodou mého výzkumu byla nejenom skutečnost, že jsem zaměstnancem České filharmonie, avšak rovněž to, že jím jsem pouze necelé dva roky, takže s ní nejsem natolik „mentálně provázána“, abych na ni nebyla schopná nahlížet s objektivním odstupem. Díky tomu, že jsem mezi stávajícími zaměstnanci, s výjimkou koncertního mistra, nehledala informátory pro polostrukturovaná interview, nýbrž jen pro neformální rozhovory, jež nebyly a priori s mojí diplomovou prací spojovány, nedošlo u mne, domnívám se, k žádnému typu „odcizení domorodého výzkumníka“, jehož výhodou je sice znalost prostředí, ale který se vlastním odstupem dostává mimo rámec dané společnosti, takže dojde k posunu z „insider status“ do „outsider status“ (Narayan 1993).

Významnou nevýhodou zvoleného tématu, jež je specificky české, byl nedostatek dostupné literatury, a to zejména zahraniční, která by se podobnou problematikou zabývala.

## 2 Metodologická část

### 2.1 Cíle výzkumu

Účelem diplomové práce je, na základě právních dokumentů platné legislativy ČR a zvažovaných, avšak nepřijatých návrhů zákonů, zvolení vhodné právní formy České filharmonie, která je svou velikostí, charakterem činnosti i celospolečenským významem v rámci České republiky srovnatelná pouze s Národním divadlem a Státní operou, jež se rovněž zabývají provozováním tzv. „živého umění“ a stejně jako Česká filharmonie jsou státem zřizovanými příspěvkovými organizacemi. Z tohoto důvodu by výsledek práce mohl být přínosem nejenom pro samotnou Českou filharmonii, nýbrž právě i pro obě výše zmíněné instituce. Kromě dokumentů bylo třeba provést podrobnou analýzu postojů, názorů a vizí osob, které jsou na činnosti ČF jakkoliv zainteresovány, tedy ať již jako ti, kteří o ní rozhodují, pracují v ní, anebo se z nejrůznějších profesních příčin její činností zabývají. Analýza obecného povědomí a postojů ukázala míru obecné vůle řešit pro státní rozpočet nákladnou a ekonomicky velmi nepružnou situaci ve státních příspěvkových organizacích, jež v naší zemi přežívá již více než 20 let. Výsledkem výzkumu je výzkumná zpráva, která zahrnuje obsahovou analýzu interview s informátory, jejíž výsledky, v porovnání s analýzou pozitiv a negativ transformace samotné, dávají odpověď nejen na základní otázku, která zní: „Může transformace České filharmonie vyřešit její dlouhodobé problémy?“, ale i na další výzkumné podotázky: Je transformace ČF na OPS v rámci platné legislativy možná? Může transformace ČF prospět její organizaci, řízení a ekonomické efektivitě? Může transformace ČF vyřešit otázku personálních vztahů s orchestrem? Může transformace ČF přispět ke zkvalitnění její umělecké činnosti? Je další existence státních příspěvkových organizací typu ČF pro ČR ekonomicky výhodná? Výzkumná zpráva explicitně popisuje, do jaké míry jsou odpovědi na výzkumné otázky validní pro organizace obdobného typu, a které jsou naopak výhradně specifické pro Českou filharmonii. Výzkumné otázky jsou kladeny na základě konceptuálního rámce vycházejícího z původní ideje zákona č.248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech, které se měly stát alternativou státních příspěvkových organizací, avšak díky nedostatečné propracovanosti legislativy zůstaly tak trochu na půli cesty. Dle názorů řady odborníků bude proto nutné legislativně ukotvit a do praxe uvést ještě jiný, alternativní model, který nahradí stávající příspěvkové organizace, v současné podobě

nezaručující efektivní hospodaření se svěřenými prostředky a současně „svazující ruce“ v dalších možných ekonomických aktivitách samotných organizací. Výzkumným cílem proto bylo zjistit, jaká kritéria by nová alternativní právní forma měla splňovat tak, aby byla výhodná jak pro stát, tak pro výše uvedené organizace, jejichž ekonomicky efektivní provoz je bezpochyby státním zájmem.

## **2.2 Metodologie**

### **Případová studie**

Zvoleným výzkumným designem je případová studie (Case studies) (Yin 2003), jež umožňuje poznat detailně zkoumaný jev, poskytuje řadu možností, jak zkoumat vztahy a procesy v čase prostřednictvím celé škály metod sběru dat a jejich zdrojů – od analýzy dokumentů, přes pozorování a různé typy interview až po jejich kombinaci. Případová studie se zabývá sběrem velkého množství dat od jednoho či několika málo jedinců a jejím cílem je zachycení popsanych jevů a vztahů v jejich celistvosti, přičemž v závěru se zasadí do širších souvislostí tak, aby bylo možné jak srovnávání s jinými případy, tak i posouzení validity výsledků. Případová studie je proto vhodným výzkumným designem pro studium sociálních skupin, organizací a institucí (Hendl 2005).

### **Výběr vzorku**

Výběr vzorku byl účelový, a to hned z několika důvodů:

1) Jedná se o organizaci vysoce specifickou, takže výběr vzorku je velice omezený. Příspěvkové organizace, jejichž hlavní činností je provozování tzv. „živého umění“ obdobného celospolečenského významu a srovnatelné velikosti, jsou v ČR pouze tři – vedle České filharmonie je to Národní divadlo (dále ND) a Státní opera (dále SO). Tyto tři právní subjekty se však vzájemně liší jak v předmětu své činnosti, tak v počtu zaměstnanců, statutárním zakotvením, materiálním zázemím i způsobem správy budov, ve kterých sídlí. Česká filharmonie je nejmenší co do počtu stálých zaměstnanců, kterých je odhadem 150, zatímco v ND se toto číslo blíží k tisíci, avšak spravuje budovu Rudolfinu, které je v majetku státu, jenž od ČF očekává údržbu budovy z jejích vlastních zdrojů. Příspěvek státu přitom tvoří pouhých 40 – 45% všech zdrojů.

Činnost orchestru, a to především činnost zájezdová, je zdrojem dalších cca 35 – 40% příjmů a zbytek ČF získává z krátkodobých pronájmů budovy jiným subjektům. Z ekonomického hlediska je tedy pružnější než ND či SO, a přestože je svými rozměry nepochybně větší než jiné orchestry, které již prošly transformací (např. Zlínská filharmonie), je v jejím případě největší pravděpodobnost, že by případná transformace na NNO či jinou, leč obdobnou formu organizace, byla možná a jak pro ČF, tak pro stát prospěšná.

2) Jedná se o typ organizace, se kterým si řada českých vlád dlouhodobě neví rady a řešení této problematiky vytrvale odkládá,

3) V ČF panují od roku 1990 napjaté vztahy, které se nepodařilo urovnat celé řadě ředitelů ani ministrů a je proto zřejmé, že prostá změna managementu v rámci stávající struktury dlouhodobé spory nevyřeší,

4) Jsem zaměstnancem České filharmonie, takže mám jedinečnou možnost pozorování uvnitř organizace a znám její „neuralgické body“ (Hendl 2005).

Jako informátory polostrukturovaných rozhovorů jsem oslovila osoby, které v příspěvkových organizacích na různých pozicích dlouhodobě působily. Vzhledem k okolnosti změny vedení ČF v nedávné době jsem nepovažovala za prospěšné oslovit k tomuto účelu nové řídicí pracovníky, kteří kromě toho, že mají jen minimální vlastní zkušenost, neznají ani podrobně historický kontext problémů, takže jejich informace by mohly být zkreslené, a tudíž pro výzkum nerelevantní. Proto jsem naopak za tímto účelem oslovila současného člena vlády ČR a ministra kultury, který stál v čele ČF osm a půl roku, bývalou manažerku orchestru ČF, působící ve funkci více než 11 let, koncertního mistra, působícího v ČF téměř 30 let, bývalého šéfdirigenta ČF a současně zakladatele Pražské komorní filharmonie o.p.s. a bývalého dlouholetého ředitele ND, který byl zároveň v minulosti předkladatelem několika návrhů na změnu legislativy v oblasti alternativních právních forem ke stávajícím příspěvkovým organizacím.

## **Metody sběru dat**

Základní technikou sběru dat bylo studium zákonů, které se vztahují k provozování a činnosti státních příspěvkových organizací, obecně prospěšných společností, ale i dalších alternativních návrhů zákonů, které se v minulosti objevily ve formě věcných záměrů zákonů, spolu s analýzou statutu ČF, organizačního



řádu, výročních zpráv a dalších interních předpisů organizace. Další technikou byla polostrukturovaná interview, ve kterých jsem se informátorů dotazovala na jejich názory týkající se problematiky příspěvkových organizací, jejich zkušenosti s nestátními neziskovými organizacemi působícími v kultuře, ale i na několik nejožehavějších problémů, které dlouhodobě „pálí“ ČF, jako jsou mzdové podmínky, finanční prostředky na honoráře hostujících umělců, samotná umělecká činnost orchestru a její kvalita, nahrávání a jiná mimoslužební činnost spojená s problematickou otázkou autorských práv, i práva a pravomoci odborových organizací a umělecké rady. Přepisy interview jsem analyzovala na základě otevřeného a axiálního kódování.

Podobné otázky jsem kladla i v neformálních rozhovorech, které tak byly další metodou sběru dat, jež jsem průběžně vedla s kolegy a hráči orchestru, ale při nejrůznějších příležitostech i s lidmi, kteří ČF vnímají jen jako tzv. laická veřejnost, a události, jež se v nedávné minulosti v ČF odehrávaly, znají pouze z médií.

V neposlední řadě jsem při výzkumu uplatnila i pozorování, které lze v mém případě označit za zúčastněné, neb já sama jsem součástí zkoumané organizace, a proto mám možnost nahlížet pod povrch určitých, na první pohled nepozorovatelných jevů. Při této metodě mi byla velmi prospěšná praxe, již jsem v rámci studia vykonávala v Pražské komorní filharmonii o.p.s., takže jsem měla příležitost porovnat práci administrativy dvou profesionálních orchestrů, fungujících v rámci dvou různých právních forem. Zúčastněné pozorování jsem prováděla ve vyhraněném časovém intervalu a zaznamenávala v podobě field notes.

### **Analýza přijatých dat**

Studium a analýza dokumentů, při které bylo třeba utřídit relevantní legislativu a nalézt společné a rozdílné právní úpravy obou právních forem, spolu s analýzou interních právních dokumentů ČF, předcházely analýze dat získaných z interview.

Přestože rozhovory neměly intimní charakter, ani nebyly vedeny biografickou metodou, bylo třeba mít při interpretaci neustále na paměti, že informátoři mají k organizaci či tématu osobní vazby, odpovídají na základně vlastní zkušenosti anebo z pohledu pozice, kterou v organizaci zastávají, či zastávali. Proto nelze získaná data považovat za objektivní skutečnost, obzvláště pak i vzhledem k tomu, že já sama, jakožto výzkumník, jsem rovněž součástí téže organizace, a tedy nikoliv nestranný pozorovatel, který má k většině informátorů vlastní osobní vztah. Z důvodů vyváženosti

zdrojů bylo důležité vycházet jak z informací získaných od lidí bezprostředně zainteresovaných, tak i lidí, kteří buď již v ČF nepůsobí, případně v ČF vůbec nepochodili. Z těchto důvodů bylo nutné přistupovat obezřetně k „interpretaci interpretovaného“ tak, aby nedošlo ani k vytvoření „lživého příběhu“, ani k „odmítnutí zkušenosti vypravěče“ (Fischer-Rosenthal, Rosenthal 2001). Samostatnou kapitolou diplomové práce je moje vlastní sebereflexe, včetně zhodnocení subjektivního postoje k objektivní skutečnosti a vylíčení osobního zážitku, dojmů a názorů, jež se váží k mé pracovní činnosti na straně jedné a výzkumné činnosti na straně druhé a zhodnocení mé schopnosti oprostít se od vlastního postoje za účelem validního výzkumu (viz kapitola „Výzkumník v terénu“).

Formulované závěry nelze považovat za definitivní, nýbrž vždy jen za hypotetické! Při vyhodnocování dat hrála významnou roli kvalita sesbíraného materiálu, na jehož základě byla vytvořena analýza, tedy jak cílené kladení otázek v interview, tak jejich přepis a v neposlední řadě následná interpretace zasazená v legislativním kontextu. Zejména bylo nutné vycházet z předpokladu, že informátoři sami rozhodují o tom, jaká data poskytnou, jaké názory jsou ochotni mně, coby výzkumníkovi, sdělit a čemu oni sami připisují větší či menší význam. „Je třeba reálně analyzovat získaná data s ohledem na jejich „kvalitativní hodnotu“, rozlišovat velmi pečlivě validitu získaných dat a na základě těchto zjištění vyhodnotit jejich „reliabilitu“ (Silverman 2005).

### **Etická otázka**

Výzkumník je ze zákona povinen ochraňovat svěřená osobní data a zabránit jejich zneužití, především na základě zákona na ochranu osobních údajů, ale i dalších zákonů obsažených v Ústavě ČR, Listině základních lidských práv a svobod a Občanského zákoníku.

Pro účely výzkumu jsem požádala informátory o jejich tzv. „informovaný souhlas“ a předem je upozornila, že v samotné diplomové práci bude uvedena moje interpretace vytvořená na základě analýzy rozhovorů, avšak přepis interview bude v plném znění uveden v příloze diplomové práce, jakožto zdroj mých informací. Někteří informátoři si předem vyžádali autorizaci, jiní nikoliv. Vzhledem k tomu, že informátory byly osoby převážně veřejně známé, a dle jejich pracovních pozic snadno

identifikovatelné, upozornila jsem je rovněž na skutečnost, že nebudu skrývat jejich identitu použitím pseudonymů.

## **Výzkumná zpráva**

### **Teoretická část - právní rámec**

#### **3.1.1 Státní příspěvková organizace**

Úvodem je třeba zdůraznit, že statut státní příspěvkové organizace je jistým reziduem socialistického režimu a v polistopadové historii se objevilo několik nezdařených pokusů o jeho nahrazení. Jelikož se tak dosud nestalo, právní ukotvení státní příspěvkové organizaci a jejímu hospodaření poskytuje zákon č.218/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) a zejména pak § 53 -§ 67. Tento zákon přesně definuje způsoby hospodaření se svěřenými prostředky i prostředky získanými hlavní a vedlejší činností organizace, případně dary od fyzických i právnických osob. Zákon v §54 určuje finanční vztahy stanovené zřizovatelem, jako je příspěvek na provoz či naopak odvod z provozu, individuální a systémové dotace na financování programů a akcí, návratná finanční výpomoc, odvod z odpisů, dotace na úhradu provozních výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu EU včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů, i dotace na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv, na základě kterých jsou České republice svěřeny peněžní prostředky z finančních mechanismů. V souladu s § 55 je státní příspěvková organizace povinna hospodařit s vyrovnaným rozpočtem a v případě, že končí kalendářní rok ztrátou, je zřizovatel povinen projednat s ní způsob úhrady ztráty v roce následujícím, a to buď z rezervního fondu anebo, není-li zde dostatek prostředků, pak z rozpočtu kapitoly zřizovatele. Pokud ani zde nenalezne příspěvková organizace dostatek prostředků, pak musí ztrátu hradit ze zisku zahrnující příspěvek na provoz či odvod z provozu. Nedojde-li k nápravě hospodaření výše uvedeným způsobem, pak zřizovatel organizaci zruší do konce roku následující po roce, kdy mělo dojít k nápravě. Hospodaření s peněžními fondy upravuje §56. Jsou jimi: rezervní fond, fond reprodukce majetku, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb, do kterých může příspěvková organizace rozdělovat zlepšený hospodářský výsledek po úhradě případného zhoršeného hospodářského výsledku roku předchozího, a to podle přesně procentuelně určeného vzorce. V §57 pak zákon

explicitně určuje, z jakých prostředků se tvoří rezervní fond (zlepšený hospodářský výsledek dle §56 odst. 2, z přijatých darů a z převedených prostředků podle § 54 odst. 7 či z peněžních prostředků přijatých ze zahraničí) a k jakým účelům lze prostředky z rezervního fondu použít (úhrada zhoršeného hospodářského výsledku – i před nabytím účinnosti tohoto zákona podle §55 odst.2, úhrada sankcí, doplnění fondu reprodukce majetku a překlenutí časového nesouladu mezi výnosy a náklady). Z rezervního fondu se však mohou hradit potřeby nad rámec výnosů a příspěvku zřizovatele pouze v případě, že jeho použití bylo rozpočtováno, a pokud se část rozpočtovaná na krytí potřeb nespotřebuje a je převedena do výnosů, pak je třeba ji vrátit do rezervního fondu před roční účetní závěrkou. Pouze prostředky převedené do rezervního fondu podle § 54 odst. 7 lze použít, aniž by byly rozpočtovány. V souladu s § 58 je fond reprodukce majetku tvořen odpisy hmotného a nehmotného majetku, přidělem ze zlepšeného hospodářského výsledku, výnosy z prodeje dlouhodobého movitého hmotného a nehmotného majetku, dary a výnosy povolených veřejných sbírek za účelem zhodnocení majetku, výnosy z prodeje nemovitého majetku nabytého darem či dědictvím, účelovými prostředky poskytnutými ze zahraničí na pořízení či zhodnocení hmotného i nehmotného majetku. Prostředků z fondu reprodukce lze použít na pořízení či zhodnocení hmotného a nehmotného majetku, jako doplňkového zdroje financování oprav dlouhodobého i krátkodobého majetku či pořízení krátkodobého majetku (v tomto případě se použité prostředky účtují do výnosů příspěvkové organizace), případně k úhradě úvěrů dle § 62 odst. 3. Fond odměn je upraven § 59 a v souladu s ním je tvořen ze zlepšeného hospodářského výsledku. Prostředků z něj lze přednostně použít k úhradě překročení prostředků na platy. Podle § 60 je spravován fond kulturních a sociálních potřeb, který je tvořen přidělem z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a mzdy a je naplňován zálohově z roční plánované výše v souladu s jeho schváleným rozpočtem, jehož vyúčtování se provádí v účetní závěrce. Prostředky z něj slouží k zabezpečování kulturních, sociálních a jiných potřeb zaměstnanců v pracovním poměru, ve služebním poměru, starobním a invalidním důchodcům či jejich rodinným příslušníkům. Odvody za porušení rozpočtové kázně a penalizaci vymezuje § 61, § 62 a §63. Specifikují omezení možností úhrad darů, ocenění, půjček a úvěrů, příspěvků na pojištění zaměstnanců a omezení jiných činností organizace, nežli je její činnost hlavní. Společná ustanovení pro hospodaření organizačních složek státu a příspěvkových organizací jsou uvedena v § 64 - §67. Zde je pro příspěvkové organizace zejména významný § 64 určující zřizovatele příspěvkové organizace a § 65 odst. 4, jenž

stanovuje rozpočtové limity příspěvkové organizace při čerpání: příspěvku zřizovatele na provoz organizace, individuálních dotací podle § 13 odst. 3 písm. c), systémových dotací podle § 13 odst. 3 písm. d) a návratných finančních výpomocí podle §13 odst. 3 písm. e). Závěrem § 67 upravuje podmínky poskytování záloh zaměstnancům a jejich vyúčtování včetně časových limitů plnění.

Jak z výše uvedeného vyplývá, je zákon 218/2000 Sb. k příspěvkovým organizacím velice striktní a nekompromisní. Kromě toho je, na rozdíl od zákona o rozpočtových pravidlech územních celků č. 250/2000 Sb., podle něž jsou spravovány příspěvkové organizace zřizované obcemi a kraji, ke státním příspěvkovým organizacím mnohem více omezující a v důsledku nerovný, což v praxi vytváří nestejně podmínky hospodaření pro dvě rozměrem i zaměřením obdobné instituce, jimiž jsou například Česká filharmonie zřizovaná Ministerstvem kultury ČR dle zákona č. 218/2000 Sb. a Symfonický orchestr FOK, jehož zřizovatelem je hl. město Praha, a je tedy zřizován na základě zákona č. 250/2000 Sb., takže se něj nevztahují např. limity pro tvorbu investičního fondu či limity výdajů, zákaz půjček a úvěrů, povinnost rozpočtování rezervního fondu či třídenní lhůta na odvod příjmů z prodeje či pronájmu nemovitého majetku.

Zásadním nedostatkem příspěvkových organizací je neschopnost legislativy zohlednit specifickou činnost jednotlivých typů organizací a jejich potřeb, takže se stejná pravidla vztahují na kulturní organizace i např. zdravotnická zařízení, která mají nejenom naprosto odlišnou funkci, pracují v jiném režimu, ale vyžadují i zcela rozdílný způsob řízení, organizace, hospodaření a kontroly. Kulturní instituce jako jsou divadla či orchestry pracují v režimu sezon, které jsou plánovány s několikaletým předstihem, zatímco státní příspěvek je jim přidělován v režimu kalendářního roku. Tato skutečnost udržuje tyto kulturní instituce v permanentní nejistotě, budou-li schopny dostát svým smluvním závazkům. Výše příspěvku se přitom odvíjí nikoliv od skutečných potřeb organizace, ale od možností rezortu, k němuž organizace náleží, danými státním rozpočtem na příslušný kalendářní rok. Zákon organizacím určuje, jakým způsobem mají být prostředky získané prostřednictvím státního rozpočtu využity, což v důsledku znamená státní zásah do autonomie organizace a jejího řízení i hospodaření. Příspěvkové organizace tak nemají možnost svoje hospodaření zefektivnit, tedy ušetřené zdroje využít jiným způsobem, než jaký jim určují rozpočtová pravidla. Tímto způsobem jsou negativně sekundárně ovlivněny samotné náplně činnosti jednotlivých organizací, které jsou pevně svázány danými omezeními. V kulturní organizaci typu

orchestru to může znamenat pokles kvality plánovaného projektu z důvodu nedostatku finančních zdrojů, navzdory skutečnosti, že finančními prostředky disponuje, ale nesmí je k danému účelu použít. Neméně závažným problémem u kulturních institucí je organizační závislost na zřizovateli, který tak nepřímou zasahuje do činnosti organizace. Jmenuje a odvolává ředitele organizace, jenž je statutárním orgánem organizace, určuje pravidla a vykonává kontrolu, neboli v jedné právnické osobě nahrazuje funkci správní i dozorčí rady. V neposlední řadě je třeba připomenout, že např. zřizovatel státních příspěvkových kulturních organizací, tedy Ministerstvo kultury, je zřizovatelem bezmála čtyřiceti takových organizací, takže z ryze faktického hlediska nelze očekávat detailní znalost situace v jedné každé z nich individuálně, její případné problémy a jejich příčiny. Nevýhodou, která nevyplývá ze zákona, nýbrž z praxe, je i skutečnost, že státní příspěvková organizace má kvůli svému statutu znesnadněný přístup k jiným zdrojům financování, jako jsou kupříkladu dary, či sponzorské příspěvky, jelikož pro potenciální dárce není atraktivním partnerem.

### **3.1.2 Obecně prospěšná společnost**

Obecně prospěšná společnost (dále o.p.s.) se doposud řídí zákonem č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. V nedávné době byl úspěšně završen legislativní proces projednávání vládního návrhu (889) novely tohoto zákona, který v dalším výkladu zohledňuji.

V novele zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění zákona č. 208/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb., zákona č. 437/2003 Sb., zákona č. 296/2007 Sb. a zákona č. 126/2008 Sb., která vyšla ve Sbírce zákonů jako zákon č. 231/2010 Sb. ze dne 25.6.2010, a jenž nabývá účinnosti 1.1.2011, tak dochází k následujícím změnám:

Za zásadní změnu ve schválené novele stávajícího zákona č. 248/1995 Sb. je třeba považovat vymezení statutárního orgánu, jímž je v současnosti správní rada, zatímco ředitel řídí běžný chod obecně prospěšné společnosti a navenek jedná pouze jako její zmocněný zástupce, což v praxi znamená nižší míru odpovědnosti ředitele a z ní plynoucí nežádoucí důsledky ve vztahu ke třetím osobám, ve smyslu ohrožení jejich

právní jistoty. V případě překročení pravomocí ředitele, jakožto zmocněného zástupce obecně prospěšné společnosti, ponese tato právní důsledky jeho neoprávněného jednání. Právě kvůli zvýšení odpovědnosti navrhovala novela zákona změnu statutárního orgánu ze správní rady na ředitele, který bude svoji funkci vykonávat na základě pracovního poměru. Tato změna odstraní rovněž nedostatečnost dosavadní úpravy zákona č. 248/1995 Sb., která nebyla v souladu s vymezením statutárního orgánu v jiných zákonech, a vedla tak k obcházení některých zákonů. Jedná se zejména o oblast školství, kde ředitel školy je, dle školského zákona, statutárním zástupcem školy, avšak v případě, že škola je obecně prospěšnou společností, pak z hlediska zákona č. 248/1995 Sb., je pouhým zmocněncem správní rady školy, jednajícím navenek na základě plné moci. Důsledkem změny statutárního orgánu je nově požadováno uvedení jména a příjmení prvního ředitele v zakládací listině obecně prospěšné společnosti, a současně se ruší ustavení o způsobu jednání správní rady.

Správní rada obecně prospěšné společnosti tedy již podle schválené novely zákona nebude statutárním orgánem, nýbrž orgánem schvalovacím, jehož pravomocí je schvalování rozpočtu, výročních zpráv, účetní závěrky, či doplňkových činností. Správní rada bude mít právo vyjadřovat se k dispozicím s majetkem, vydat statut obecně prospěšné společnosti, jakožto fakultativní předpis, jenž však v případě své existence musí být zveřejněn ve sbírce listin rejstříkových soudů, a činit právní úkony směrem k obecně prospěšné společnosti a jejímu řediteli. Novela zákona navrhuje zavedení možnosti jmenovat až jednu třetinu správní rady z řad zaměstnanců obecně prospěšné společnosti, za účelem zajištění zpětné vazby mezi jejím výkonným aparátem a správní radou, čímž se zruší zákaz pracovního právního vztahu členů správní rady k obecně prospěšné společnosti. Omezení počtu zaměstnanců ve správní radě na jednu třetinu znemožňuje získání nadpoloviční většiny hlasů zaměstnanců ve správní radě. Nová právní úprava tak posílí odpovědnost ředitele i správní rady v rozhodování o majetku obecně prospěšné společnosti a nakládání s ním. Za jednoznačně pozitivní lze z praktického hlediska považovat možnost opakovaného jmenování člena správní rady bez omezení tak, jak to novela zákona navrhuje oproti dosavadní úpravě, jež limitovala jmenování na pouhá dvě, po sobě jdoucí, funkční období. Toto omezení bývá totiž v praxi obcházeno formální výměnou člena správní a dozorčí rady. Dále novela zákona navrhuje změnit obligatorní rotaci členů správní rady a dozorčí rady, kterou však může zakladatel stanovit fakultativně. Nově je zrušena horní hranice počtu členů správní rady

při zachování dělitelnosti počtu členů třemi, a je umožněno odměňování členů správní rady a dozorčí rady, jehož výše závisí na dohodě zakladatelů, a je uvedena v zakládací listině. Obdobně jako u správní rady se nadále neurčuje horní hranice počtu členů dozorčí rady, zachovává se dělitelnost počtu členů třemi a umožňuje se, aby až třetinu členů dozorčí rady tvoří zaměstnanci v pracovně právním vztahu k obecně prospěšné společnosti. Tímto dochází k odstranění nedostatku stávající úpravy, jež určovala pouze režim jmenování první dozorčí rady. Zároveň se ze stávající úpravy zákona vypouští možnost zřízení dozorčí rady pro nadbytečnost, neboť tato povinnost obecně prospěšných společností vyplývá ze zákona o účetnictví.

Další významnou změnou v novele zákona č. 248/1995 Sb., uvedené ve Sbírce jako zákon č. 231/2010Sb., je změna orgánu rozhodujícím o odvolání člena správní rady a o jmenování správní rady při nečinnosti zakladatele, a to z obce, v níž má obecně prospěšná společnost sídlo, na nezávislý soud, čímž se zamezí obcházení této právní úpravy, ke kterému v praxi dochází. Nezávislý soud rozhoduje i o ostatních záležitostech obecně prospěšné společnosti. Zpráva o kontrolní činnosti se nově předkládá řediteli a dozorčí radě, ruší se podání návrhu na odvolání ředitele radě, jelikož ředitel vykonávající svoji činnost na základě pracovního poměru svoji činnost provozuje a ukončuje dle zákoníku práce. Upravuje se postup při zjištění nedostatků tak, že nedojde-li k nápravě, vzniká dozorčí radě povinnost oznámit tuto skutečnost zakladateli, který využije svých práv.

Novela zákona upravuje doplňkovou činnost za účelem účinnějšího využívání majetku a všech prostředků, včetně personálních, obecně prospěšné společnosti, což v praxi znamená využívání volných kapacit odborných pracovníků pro doplňkovou činnost. Zcela se ruší ustanovení o zřizování organizačních jednotek v zahraničí, jelikož právní úpravy v zahraničí obecně prospěšnou společnost neznají, takže případné zahraniční pobočky se budou řídit právními předpisy, jež jsou v daném státu platné. Ruší se povinnost převodu zisku do rezervního fondu, jakožto nadbytečná, jelikož zachováním povinnosti užívání zisku k rozvoji obecně prospěšných služeb bude obecně prospěšná společnost nakládat se ziskem v souladu s předpisy o účetnictví. Také na jiném místě uvádí novela zákona stávající právní úpravu do souladu se zákonem o účetnictví, kde je jasně definován účel výroční zprávy, a jímž se musí řídit i obecně prospěšná společnost vydávající výroční zprávu dle zákona č. 248/1995 Sb. Výroční zprávu má obecně prospěšná společnost povinnost zveřejňovat ve sbírce listin



rejstříkového soudu, avšak nově má i možnost stanovení jiného způsobu jejího zveřejňování tak, aby byl zároveň naplněn účel výroční zprávy.

Dále se navrhuje vypuštění §18, který v rozporu se základním požadavkem neziskových organizací, jímž je více zdrojové financování, stanovuje nemožnost financování stejného projektu z více míst, pokud je na něj poskytnuta státní dotace. Zákon č. 231/2010 Sb., jímž je novelizován zákon č. 248/1995 Sb. tak ruší právní úpravu o poskytování dotací obecně prospěšné společnosti, jež je upravena zákonem č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech.

Změna právní úpravy postupu při likvidaci obecně prospěšné společnosti, jejímž zakladatelem je stát, kraj či obec je jednoznačně pozitivním krokem, neboť na rozdíl od stávající úpravy, která umožňovala převod majetku pouze na obec, ve které má obecně prospěšná společnost své sídlo, nově lze likvidační zůstatek vrátit zakladateli (tedy i státu či kraji), pokud zakladatel v zakládací listině či prostřednictvím rozhodnutí správní rady, neurčí jinak (tedy o převedení na jinou obecně prospěšnou společnost). Tato změna je pro možnou transformaci státních příspěvkových organizací na obecně prospěšné společnosti jednoznačně klíčovou. Součástí novely zákona je i stanovení povinnosti zakladatele, v případě zrušení rozhodnutí správní rady obecně prospěšné společnosti, zajistit činnost společnosti v rozsahu umožňujícím plnění všech závazků obecně prospěšné společnosti. Nově je totiž upraven proces přechodu práv na jinou osobu s možností jmenování správní rady a dozorčí rady, v případě zániku jediného zakladatele, což sice stávající úprava umožňovala, avšak bez procesních ustanovení. Dále se ruší možnost prodeje likvidačního zůstatku, který může být, dle nové úpravy, převeden na jinou osobu pouze bezúplatně.

Zákon č. 231/2010 Sb. obsahuje základní změny ve vymezení statutárního orgánu, pravomocí správní rady a nakládání s majetkem, přičemž některé změny jsou jen technického rázu, jako je například doplnění příjmení (vedle dosud uvedeného „jména“) k vymezení osob v orgánech obecně prospěšné společnosti tak, aby byl v souladu se zákonem č. 301/2000 Sb. o matrikách .

Novela zákona o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb. tak, jak ji předložila vláda České republiky Poslanecké sněmovně v druhé polovině roku 2009, která byla uvedena ve Sbírce zákonů jako zákon č. 231/2010 ze dne 25.6.2010 s účinností od 1.1.2011, je zřejmě poslední novelou tohoto zákona, jelikož připravovaný nový občanský zákoník s tímto druhem právnických osob nepočítá, a

proto se obecně prospěšné společnosti, vzniklé přede dnem účinnosti nového občanského zákoníku, budou muset buďto transformovat do jiného typu právnické osoby v souladu s novým zákoníkem, anebo budou muset ve své činnosti pokračovat dle zrušeného zákona č. 248/1995 Sb., který již nebude nikdy možno novelizovat. Úkolem předložené novelizace tohoto zákona tedy bylo odstranit veškeré nedostatky zákona č. 248/1995 Sb. před nabytím účinnosti nového občanského zákoníku.

## **2.2 Empirická část**

### **Analýza rozhovorů**

Prvním respondentem, jehož jsem oslovila s žádostí o poskytnutí interview, byl muž nejpopovolanější, a to bývalý dlouholetý generální ředitel České filharmonie a současný člen vlády České republiky a Ministr kultury Prof. Václav Riedlbauch (dále VR). Úvodem musím říct, že VR se danou problematikou dlouhodobě zabývá, mým zájmem o téma byl potěšen, a proto mi, jednoho mrazivého dopoledne, velice ochotně poskytl audienci ve své pracovně v Nostickém paláci a na moje otázky odpovídal nadmíru zasvěceně a v širokých souvislostech.

K otázce na klady a zápory státních příspěvkových organizací se VR vyjádřil ve prospěch této právní formy poskytující záruku pravidelného příspěvku organizaci zřizovatelem, což bezpochyby tvoří stabilizující prvek fungování významného státního orchestru. Jako jednoznačné mínus v tomto druhu financování zdůraznil nechut' soukromých subjektů podílet se na finanční podpoře příspěvkových organizací, kterým tyto neposkytují žádoucí PR efekt, jako nestátní neziskové organizace, a obdobně je tomu u dalších veřejných zdrojů, jako je Praha hlavní město, tedy kraj, jenž je sám zřizovatelem vlastních příspěvkových organizací, takže nemá zájem kofinancovat Českou filharmonii, přestože sídlí na území hlavního města Prahy. Tyto skutečnosti tak tvoří překážky žádoucího více zdrojového financování České filharmonie. Jako jednoznačně negativní označuje VR právní omezení statutárního orgánu příspěvkové organizace, jímž je ředitel, v získávání dalších finančních zdrojů a hospodaření s nimi.

V otázce na názor VR na obecně prospěšné společnosti jsem navázala na jeho rozhovor s panem Bálkem v Harmonii z ledna 2010, kde se VR jednoznačně vyjádřil tak, že OPS jsou vhodnou právní formou pro organizace určitého rozměru. V našem

rozhovoru tento svůj názor upřesnil tak, že nelze vyčíslit pro jaký počet zaměstnanců a množství spravovaného majetku je OPS vhodná, a pro který již nikoliv, avšak pochopitelně čím větší organizace, tím větší objem finančních prostředků bude třeba k jejímu fungování, a proto není nevýznamným faktorem skutečnost ani místo jejího působení. V kraji, kde působí jediný symfonický orchestr o.p.s., jehož zakladatelem je kraj, budou podmínky jeho činnosti nesrovnatelně příznivější, i s ohledem na zájem o podporu z řad místních podnikatelů, nežli v kraji, kde působí dva nebo tři srovnatelné orchestry; o Praze, kde je konkurence orchestrů a kulturního vyžití obecně nepoměrně větší, ani nemluvě.

V další části rozhovoru jsme se věnovali personálním otázkám v orchestru a jeho dlouhodobými, téměř dvacet let se vlekoucími spory mezi hráči orchestru a vedením organizace. VR mi vysvětlil svoji koncepci reformy v řízení orchestru, jejíž podmínkou není radikální změna právní formy organizace, nýbrž její vnitřní reorganizace. Příčiny vleklých problémů s hráči orchestr vidí VR především v psychologické rovině, přesněji řečeno ve frustraci, která se plíživě dostavila v průběhu 90. let, kdy postupně došlo ke ztrátě prestiže orchestru jako celku i jednotlivých hráčů orchestru České filharmonie, kteří se po více než 40 let těšili výsadám exportního orchestru, reprezentujícího Československou socialistickou kulturu na významných světových pódii, jenž byl navíc složen z pečlivě vybíraných nejlepších interpretů ve státě. Být členem České filharmonie bylo zkrátka ctí a privilegiem, přestože finančním ohodnocením se nijak významně nelišil od zbytku populace v ČSSR. Jakkoliv se za posledních dvacet let nejvíce hovoří o mzdách, autorských právech a finanční stránce obecně, VR považuje tuto psychologickou stránku za neméně významnou. Problémem odměňování hráčů se VR, v roli generálního ředitele ČF, více než osm let vytrvale zabýval, a proto velice dobře zná možnosti i úskalí celé problematiky. Za stávající situace existuje, v souladu s tarifním odměňováním, možnost osobního ohodnocení až do výše 100% základu mzdy. K tomu je však třeba získat zdroje financování z fondu odměn, čímž opět narážíme na problematiku omezených zdrojů. Určité zdroje by se daly ušetřit snížením stavu v orchestru, kde trvale panuje několikaprocentní nadstav. V neposlední řadě by bylo řešením, alespoň u sólových hráčů, vyřazení těchto ze zaměstnaneckého poměru a uzavření uměleckých smluv na dobu určitou. Tím by bylo umožněno efektivnější odměňování mnohem vyšším ohodnocením, avšak pouze za skutečně odvedenou práci. Tato koncepce by však musela být podrobněji rozpracovaná tak, aby umožnila lépe odměňovat i ostatní, tzv. tutti hráče orchestru. Jednoznačně nezbytnou by však

v případě těchto změn byla vůle orchestru a pomoc zřizovatele, který v osobě současného ministra by byl určitě nápomocen, pokud by byly dopředu známy jasně prokazatelné dopady reorganizace.

Roli zřizovatele příspěvkové organizace vidí VR zcela v souladu se zákonem jako dozorčí orgán, který přímo nezasahuje do působnosti ředitele organizace pokud jde o vlastní činnost organizace, plní funkci poradní a kontroluje hospodaření se svěřenými prostředky. Naopak jakékoliv vměšování do přímého řízení příspěvkové organizace ministerstvem považuje za nepřipustné.

V otázce alternativní právní formy k příspěvkové organizaci v oblasti kultury zmínil VR pro mne dosud neznámou instituci, která se kdysi objevila ve formě věcného záměru, avšak tento návrh byl záhy rozmělněn v diskusi na téma, kterých organizací by se měl týkat. Šlo o návrh na transformaci státních příspěvkových organizací působících v kultuře na tzv. „národní kulturní instituce“. Tento pozapomenutý model by měl v principu fungovat obdobně jako nedávno zřízené „veřejné vědecké instituce“, podle nichž jsou v současné době řízeny jednotlivé akademické ústavy náležící k Akademii věd.

Dalším nadmíru povolaným člověkem, který mi mohl poskytnout erudované a relevantní informace ke mnou zkoumané problematice, byl někdejší šéfdirigent České filharmonie, později zakladatel Pražské komorní filharmonie o.p.s., kde dnes působí jako „pouhý“ čestný šéfdirigent, a v současné době šéfdirigent BBC Symphony, Prof. Jiří Bělohlávek (dále JB). O rozhovor jsem jej požádala v druhém březnovém týdnu 2010, kdy, v roli hostujícího dirigenta, zkoušel s Českou filharmonií na abonentní koncerty v Rudolfinu. V rozhovoru s ním jsem se převážně zaměřila na jeho zkušenosti zakladatele PKF, která byla prvním orchestrem v ČR, jenž začal fungovat jako obecně prospěšná společnost.

JB v úvodu našeho rozhovoru přiznal, že důvodem transformace Pražské komorní filharmonie na obecně prospěšnou společnost byla nutnost nového právního ukotvení po ztrátě zřizovatele, jímž bylo od roku 1994 Ministerstvo obrany, k čemuž PKF využila nově schválený zákon o obecně prospěšných společnostech z roku 1995. Co bylo v průběhu času pro někdejší zakladatele překvapivé, byl původ finančních zdrojů, jejichž základem se, navzdory očekávání, nestaly zdroje soukromé, nýbrž opět zdroje veřejné, po nichž následují zdroje tvořené vlastní činností, a až na posledním místě jsou sponzorské příspěvky a dary od soukromých dárců. Přesto však velkou

změnou, ke které došlo ztrátou určité jistoty v osobě zřizovatele, byla nutnost úpravy pracovního režimu za účelem komercializace vlastní činnosti na úkor zkoušení.

V současné době je pro PKF o.p.s. jednoznačně pozitivní změnou nově nastavený grantový systém pražského magistrátu, který v podobě čtyřletých grantů poskytuje určitou jistotu a umožňuje dlouhodobější plánování činnosti. Přesto však, pokud jde o finanční ohodnocení hráčů, je trend v porovnání s počátkem existence orchestru trvale stagnující, nebo i klesající. Hráči PKF o.p.s. nejsou vůči organizaci v zaměstnaneckém poměru, nýbrž jejich umělecké smlouvy jsou vždy uzavírány na dobu jednoho roku, což JB považuje za pozitivní ve smyslu motivace k pracovnímu výkonu a nasazení, avšak za předpokladu, že nebude vzbuzovat pocit existenční nejistoty, který může být kontraproduktivní a demotivující.

Na otázku, zda by České filharmonii prospěl obdobný model, jednoznačně odpovídá ano, což dokládá příklady zahraničních, zejména londýnských orchestrů, s nimiž má vlastní zkušenost a které vykazují markantně odlišný přístup hráčů k práci v orchestru, jenž je vystaven na maximální profesionalitě, osobní odpovědnosti i smyslu pro týmovou práci, tedy vlastnostech, které lze v České filharmonii nalézt toliko náhodně, avšak systém jejího fungování není na nich postaven. Kořeny onoho rozdílného přístupu k práci vidí JB již v samotném vzdělávacím systému britských hudebníků.

K problematice financování symfonických orchestrů ve Velké Británii se JB vyjadřuje pochvalně, neboť nejenom, že tradice mecenášství je dlouhá a trvalá, ale i systém rozdělování finančních zdrojů prostřednictvím British Council se zdá být efektivní. Navzdory tomu však minimálně stejnou důležitost přikládá pracovnímu nasazení a disciplíně hráčů, kteří vlastní činností tvoří neméně důležitou součást finančních zdrojů organizace, na jejichž tvorbě jsou sami hmotně zainteresováni.

Přesto však se JB domnívá, že hráči České filharmonie, která je srovnatelným orchestrem ve světovém měřítku, jsou značně finančně podhodnoceni. Říká však doslova: „Oni by měli mít ten pocit, že jsou králi, ale pak na druhou stranu, by měl existovat jakýsi instrument k tomu, aby těmi králi skutečně museli být!“.

V pořadí třetím dobrovolníkem, který mi poskytl rozhovor, byl jeden z nejdéle sloužících členů orchestru, a současně jeden z jeho nejvýznamnějších členů (ne-li zcela nejvýznamnější), koncertní mistr Miroslav Vilímeč (MV). Coby pamětník mě zasvětil do novodobé historie České filharmonie a dovolil mi podhalit tajemství vnitřních

vztahů a zákulisí událostí uvnitř tělesa, jež byla a jsou interpretována navenek ne zcela přesně a v celistvých souvislostech.

MV nastoupil do České filharmonie jako hráč prvních houslí před 28 lety, tedy v době již etablované normalizace, kdy Česká filharmonie zažívala svůj „zlatý věk“. Jakkoliv se plat člena orchestru, stejně jako plat šéfdirigenta Václava Neumanna, nijak výrazně nelišil od příjmu běžného občana ČSSR, stát se členem České filharmonie vyžadovalo zcela mimořádné interpretační schopnosti, ale též znamenalo jistou prestiž ve společnosti. Zároveň umožňovalo požívat výhod, které byly většinové společnosti nedostupné. Česká filharmonie se však, jakožto organizace, těšila i společenské autoritě, která se významně prokázala na sklonku roku 1989, kdy ČF vstoupila do stávky na podporu signatářů petice Několik vět, jež předznamenala budoucí revoluční vývoj ve státě, a v jistém směru demonstrovala nezpochybnitelný význam pasivní rezistence formou stávky, která se později stala symbolem tzv. „sametové revoluce“.

Avšak v souladu s celkovým vývojem české společnosti a navzdory slibnému začátku se porevoluční vývoj ani v České filharmonii nevyvíjel tak, jak si všichni představovali a přáli. Revoluční duch jakoby přetrvával uvnitř orchestru dodneška. Mnozí členové orchestru uplatňovali vlastní principy demokratického řízení instituce, neboť cítili neustálou potřebu zasahovat do vedení a řízení, což ztěžovalo a mnohdy až znemožňovalo řízení a vedení orchestru managementu i šéfdirigentům. MV sám přiznává, že zpočátku i on patřil k zastáncům demokratického rozhodování „všech o všem“ a nesouhlasil s Rafaelem Kubelíkem, navrátilivším se z emigrace v demokratické cizině, který tvrdil, že „demokracie do orchestru nepatří“. Dnes ale nalézá pro jeho slova pochopení a domnívá se, že neustálé vměšování se do řízení vnáší do orchestru neklid a nestabilitu, narušuje osobní vztahy a ubírá energii na vlastní činnost orchestru. Důsledkem přetrvávajícího ducha revoluce – a to jak v České filharmonii samotné, tak i v českých médiích - byla jak „bitva dvou dirigentů“ (Bělohlávka a Albrechta), která nastartovala určitý nekonečný boj šéfdirigentů o přízeň orchestru, který, v jistém smyslu, přetrvává dodnes.

Samotnou ekonomickou transformaci v České republice MV nepovažuje za negativní prvek vývoje v České filharmonii, jelikož ta naopak umožnila zvýšený příliv finančních prostředků a tím i možnost angažování světových dirigentů a sólistů, kteří byli v dobách socialismu pro ČF nedostupní. Avšak domnívá se, že Česká filharmonie, v porovnání s dobou předrevoluční, pozbyla ve společnosti vážnosti a zájmu médií, přičemž odklon médií přinesla svoboda slova – chybí poptávka a příkazy shora jsou

nepřípustné! Takže v dnešní době projevují média o Českou filharmonii zájem, stejně jako kterýkoliv jiný subjekt, pouze v souvislosti s pikantními kauzami, což ji paradoxně přivádí zpět do povědomí širší veřejnosti.

Na otázku o právním zakotvení České filharmonie MV odpovídá ve smyslu oprávněnosti statusu státního orchestru zřizovaného Ministerstvem kultury v souladu se současným stavem, a to v zájmu zachování současného pravidelného příspěvku ze státního rozpočtu tak, aby mohla být zachována umělecká úroveň orchestru za účasti hostujících zahraničních umělců. V rámci stávající právní formy by však preferoval dílčí úpravy, které by umožňovaly větší efektivitu řízení v zájmu zachování umělecké úrovně orchestru. Jedním z možných nástrojů takového řízení by mohl být určitý poradní orgán (rada) zřízený ministerstvem, složený z „nezávislých kulturních osobností“ (ve smyslu vně ČF), který by sledoval vnitřní činnost ČF a informoval ministra o nedostacích v řízení, uměleckém vedení či požadavcích orchestru. Současná umělecká rada, jež je tvořena voleným zástupcem koncertních mistrů a vedoucími nástrojových skupin, takovou pravomoc nemá. Proto se MV domnívá, že umělecká rada obdařená novými pravomocemi by měla v případě nesouhlasu s rozhodnutím ředitele podat podnět na Ministerstvo kultury, které by vyzvalo ředitele, aby se k problému vyjádřil a samo by pak, v roli rozhodčího soudce, zaujalo stanovisko, v němž by vyjádřilo podporu buďto umělecké radě anebo řediteli.

Další, v pořadí již čtvrtou osobou, již jsem požádala o rozhovor byla PhDr. Eva Sedláková (dále ES), která řady České filharmonie opustila spolu s odstupujícím managementem v létě loňského roku po více než 11 letech působení v roli manažerky (neboli intendantky) orchestru. Na moji otázku, týkající se pozitivních a negativních stránek státní příspěvkové organizace, jednoznačně odpověděla, že za jediné pozitivum považuje záruku jistého příspěvku pro příspěvkovou organizaci ze státního rozpočtu, avšak jako právní formu ji považuje za přežitou a nereformovatelnou. Naopak za její největší slabinu považuje neexistenci jakékoliv vnitřní oponentury vůči vedení organizace. Tuto skutečnost považuje za příčinu předčasného odchodu celé řady ředitelů, kteří neměli žádnou oporu v případě, že se proti nim vzedla vlna odporu z řad orchestru, jehož hlas byl dosud vždy na Ministerstvu kultury vyslyšen, a ředitel následně odvolán. V důsledku této skutečnosti není ředitel České filharmonie ani natolik silný, aby se v případě nutnosti byl schopen postavit za šéfdirigenta, který, zpravidla znechucen místními poměry, sám rezignuje na funkci a odchází.

Absenci oné vnitřní oponentury, která by měla mít formu správní rady, a která by, případně spolu s dozorčí radou, tvořila oporu ředitele a zároveň plnila kontrolní funkci tak, aby bránila svévoli v rozhodování a přitom fungovala v roli moderátora mezi managementem a orchestrem, připisuje ES nedostatečné vůli Ministerstva kultury, které, na rozdíl např. od Ministerstva školství, doposud neumožnilo vznik veřejnoprávní instituce v kultuře.

Konkrétně v České filharmonii se tento nedostatek projevuje tím, že zde, lidově řečeno: „vládne ulice“, v daném případě představovaná orchestrem, která během letité zkušenosti ES byla vždy vyslyšena a neposlušný ředitel byl nucen odejít. Významnou úlohu v tomto nekončícím boji hrají odborové organizace, které jsou v České filharmonii celkem tři, dvě z nich pak v řadách hráčů orchestru. ES i jejich aktivity v dnešní době považuje za přežívající relikty, který hovoří jménem hráčů orchestru, přestože množství jejich členů zdaleka nereprezentuje celý orchestr, takže jde vesměs o lobbistické skupiny prosazující partikulární zájmy, s nimiž je vedení organizace ze zákona nuceno vyjednávat, čehož ti ostatní, nečinní členové, využívají k ospravedlnění vlastní pasivity. Důsledkem vyčerpávajícího jednání mezi managementem a odbory je kolektivní smlouva, která výrazně překračuje práva zaměstnanců zakotvená v zákoníku práce, který je ve své dnešní podobě k zaměstnancům více než vstřícný. Vinu této situace připisuje ES jednoznačně již zmíněné skutečnosti nedostatečné opory managementu ve zřizovateli.

K otázce alternativní právní formy se ES vyjadřuje skepticky k myšlence transformace České filharmonie na OPS z důvodu nejistého financování, které by pro orchestr celostátního významu, jakým Česká filharmonie bezesporu je, bylo nejen nedůstojné, ale z uměleckého hlediska možná dokonce likvidační. Řešení ES vidí v určitém modelu veřejnoprávní instituce, která by zaručovala pravidelný příspěvek ze státního rozpočtu, a přitom umožňovala jiný systém řízení, včetně již zmiňované správní rady a dozorčí rady, jež by nesly odpovědnost za činnost organizace, ředitele a jeho rozhodování; „prostě systémový kontrolní mechanismus.“ Součástí tohoto systému by měl být, vedle výše zmíněných rad, ještě jakýsi umělecký dohled, tedy umělecká rada, ale nikoliv ta, která působí v České filharmonii v současné době bez jakékoliv pravomoci, ale skutečný poradní orgán umělecké činnosti.

Ideálním ředitelem České filharmonie by měl být umělec odpoutaný od své umělecké dráhy, nikoliv však nezbytně, avšak především výborný manažer se vztahem k České filharmonii, který má o její problematice alespoň nějaké povědomí a současně



se dokáže obklopit schopnými profesionály, kterým bude důvěřovat a naslouchat. Nejdůležitějšími odborníky musí být dramaturg a finanční ředitel.

Vůči orchestru musí působit dvě autority – po stránce umělecké je to šéfdirigent a po stránce pracovně právní je to management, tedy v konečné instanci ředitel, jejichž kompetence se nemohou směřovat. To v důsledku znamená: problémy a jejich řešení, týkající se umělecké úrovně hráčů, jsou výhradně v kompetenci šéfdirigenta, zatímco problémy s absencemi, alkoholem, pozdními příchody apod., jsou výhradní záležitostí managementu. Jelikož však šéfdirigenti těchto svých kompetencí nevyužívají, hráči nezdůvěřují své zaměstnanecké smlouvy na dobu neurčitou za nezrušitelné a tohoto systému zneužívají. K tomuto nešvaru nemalou měrou přispívá i kolektivní smlouva, jež hráčům, nad rámec zákoníku práce, umožňuje fyzickou nepřítomnost, takže existují i tací, kteří v průběhu pěti měsíců fyzicky odpracují pouhých 80 hodin s přiznáním mzdy v plném rozsahu. Z těchto důvodů se ES domnívá, že nároky hráčů na navýšení mezd by bylo možno považovat za oprávněné pouze v případě, že by se v orchestru ČF snížil stav hráčů o prokazatelný nadstav, který představuje cca 15%, a současně byla pravidla upravena tak, aby hráči za své mzdy prokazatelně osobně odváděli práci, za kterou jsou placeni. Při splnění těchto předpokladů by, dle ES, bylo navýšení platů hráčů orchestru, kteří tvoří špičku interpretačního umění v České republice, možno považovat za oprávněné, avšak za současného stavu ona sama považuje jakoukoliv změnu za nemožnou.

Posledním v pořadí, nikoliv ovšem svým významem, jehož jsem oslovila se žádostí o rozhovor, byl člověk, který nemá žádné osobní vazby k České filharmonii, v současné době působí jako pedagog na DAMU a je ředitelem agentury DILIA, avšak v nedávné minulosti působil po řadu let jako ředitel Národního divadla. Ovšem je to v první řadě právník, který se dlouhá léta zabýval transformací příspěvkových organizací a byl jedním z předkladatelů věcného záměru návrhu zákona o Národních kulturních institucích - Doc. JUDr. Jiří Srstka (dále JS). Právě návrh zákona o Národních kulturních institucích, o kterém se v interview zmiňoval jak Ministr kultury, tak koncertní mistr a během neformálního rozhovoru i bývalá manažerka orchestru, byl důvodem, proč jsem jednoho deštivého jarního odpoledne navštívila pana JS v ředitelně agentury DILIA.

JS mi stručně a výstižně, avšak v náležitých sociálně- právních souvislostech, vysvětlil původ prvotního nápadu vzniku zákona o Národních kulturních institucích, jehož

poslední verzi datoval do roku 2000, kdy došlo k přijetí nového zákona o rozpočtových pravidlech, ve kterém se již nepočítalo s další existencí státních příspěvkových organizací, takže bylo třeba začít přemýšlet o jejich možném nástupci, či přesněji řečeno, pokračovateli. Proto JS, spolu s Prof. Hendrychem z Právnické fakulty UK, vypracoval návrh zákona, který předložili tehdejšímu ministru kultury Pavlu Dostálovi, jenž se ukázal být této myšlence nepříznivě nakloněn. Avšak tomuto návrhu, který skončil u ministra Dostála, předcházela dlouhá diskuse, jejímž vyvrcholením byl právě tento zmíněný návrh. Celkem byly zvažovány čtyři možné varianty.

První z nich byla možnost vytvoření partikulárního, respektive „ad hoc“ uspořádání, které by znamenalo vytvořit pro každou významnou kulturní organizaci samostatný zákon, tak jako existuje např. zákon o České televizi. To by v praxi znamenalo vytvořit např. zákon o České filharmonii, zákon o Národním divadle apod. Ty by pak specificky upravovaly postavení jednotlivých právnických osob ve vztahu k jejich činnosti, což by umožňovalo právně upravit a zakotvit jednotlivá specifika, která s sebou nese činnost orchestru, provoz divadla či galerie. Z praktického hlediska se toto řešení zdálo snazší, avšak z legislativního hlediska toto řešení příliš vítanou variantou nebylo.

Druhou variantou byl již zmíněný návrh zákona o Národních kulturních institucích, který předpokládal existenci obecné normy pro vybrané kulturní instituce celostátního významu, které by tím byly vyčleněny a odděleny od těch, jež jsou zřizovány městy a kraji. V zásadě se jednalo o určitý odklon od vlivu ministerstva a posun k větší autonomii – analogicky lze tento zákon přirovnat k zákonu o vysokých školách. Zásadními rozdíly ve srovnání s příspěvkovou organizací by byla existence rady, jež by organizaci řídila, a odlišná ekonomická struktura. V diskusích se však celý proces zastavil na problému, na které instituce by se tento zákon měl vztahovat, až nakonec byl celý legislativní proces zastaven, patrně z impulzu ministra Dostála, který nebyl spokojen s odstředivým trendem těchto institucí vůči Ministerstvu kultury. Jistý odpor nejen u ministra, ale též u široké veřejnosti, vzbuzovalo i samotné „vyčlenění“ vybraných institucí z celku kulturních organizací.

Na základě tohoto odporu se tedy objevila myšlenka obecného zákona o Veřejně prospěšných institucích VPI, na kterou již ministr Dostál přistoupil. Jednalo by se o právnické osoby, které vyvíjejí nějaký druh kulturní činnosti, jež by působily vedle obecně prospěšných společností a dalších neziskových organizací, jako nový

nonprofitní model. Avšak tento návrh nikdy nenabyl podobu věcného záměru, přestože dodnes na Ministerstvu kultury existuje komise, která se jím od roku 2003 zabývá.

Čtvrtou variantou, kterou dnes JS považuje za nejschůdnější, jsou společnosti s ručením omezeným, které nemusí být, podle obchodního zákoníku, nezbytně založeny za účelem podnikání, nýbrž i za jinými účely, takže rovněž neziskovými. Výhodou této varianty je skutečnost, že právní úprava v současné podobě existuje a je ihned aplikovatelná, případně by však i byly i možné úpravy v podobě zákona *lex specialis*, který by měl přednost před stávající podobou. Jako příklad úspěšného fungování obdobného právního rámce kulturních organizací JS uvádí Rakousko.

Variantu obecně prospěšné společnosti považuje JS za nejméně vhodnou, přestože i tuto možnost připouští, avšak přiznává, že nezná návrh novely zákona, který teprve prochází legislativním procesem a nikdo neví, v jaké podobě bude nakonec uzákoněn (avšak po přijetí novely se s ní rád a neprodleně seznámí), a kterou proto ve svých úvahách nezohledňuje.

Na mou námitku, zda si uvědomuje psychologický dopad v případě transformace kupříkladu Národního divadla na společnost s ručením omezeným, na veřejné mínění, JS opáčí oprávněnou právní námitkou o nutnosti diskutovat jen o věcném obsahu problematiky.

Zásadní problém, který by při transformaci bylo třeba vyřešit, je dvojkolejnost majetku, kdy nemovitá část majetku, spolu s určitým objemem majetku movitého, který organizace nevyužívá k samotnému provozu, by zůstaly v majetku státu, zatímco provozní movitý majetek by přešel do vlastnictví NKI či SRO. Ono konkrétní dělení už by se ale netýkalo vlastního zákona, nýbrž samotné transformace.

Otázku financování uvozuje JS informací, že přestože se to mnozí mylně domnívají, tvrzení, že příspěvková organizace má vůči zřizovateli nárok na příspěvek, se nezakládá na pravdě. Nevidí však problém v tom, aby se potřebné subvence na provoz těchto institucí staly ze zákona nárokovatelnými, byť by se tento závazek v podobě zákona asi těžko prosazoval. Problematiku vlastnictví takto nově vzniklé právnické osoby pak JS vidí jednoznačně – jediným vlastníkem by byl stát, případným spoluzakladatelem (spoluvlastníkem) pak kraj.

## Výsledky neformálních rozhovorů

Úvodem je třeba zdůraznit, že materiál pro tuto kapitolu jsem nesbírala primárně za účelem zpracování v diplomové práci, nýbrž v průběhu trvání mého zaměstnaneckého poměru v České filharmonii, který trvá od 1. října 2008 dosud. Přirozeně trvalo několik týdnů, než jsem se seznámila s pracovištěm a svými spolupracovníky, a několik měsíců, než jsem si vytvořila s většinou z nich natolik důvěrné vztahy, abych s nimi mohla vést niternější rozhovory bezprostředně se vztahující k jejich práci, osobním vazbám k ČF a názorům na její fungování. Hovořím-li o spolupracovnících, pak míním administrativní zaměstnance, nikoliv členy orchestru, kteří tvoří samostatnou, uzavřenou podskupinu ČF, jež, až na vzácné výjimky, s administrativními pracovníky mimopracovní či neformální vztahy neudržuje. Navzdory tomu jsem však měla několik příležitostí zeptat se na názory některých hudebníků, případně neplánovaně vyslechnout jejich diskusi. Jakkoliv se zdá být nepravděpodobné, že by se muzikanti mezi sebou bavili na téma transformace České filharmonie, v jistém období tomu tak skutečně bylo, neboť v říjnu 2008 proběhl konkurz na generálního ředitele ČF, a následně byl listopadu téhož roku ministrem kultury Mgr. Václavem Jehličkou do této funkce jmenován a od 1. července 2009 nastoupil Mgr. Vladimír Darjanin. Události spojené s touto změnou byly pak v kuloárech ČF tématem někdy více, jindy méně věcných debat.

Z neformálních rozhovorů jednoznačně vyplynulo téma číslo jedna, jímž jsou peníze, tedy přesněji řečeno jejich nedostatek, ať už se jedná o financování provozu ČF, umělecké činnosti, zdroje na honoráře pro hostující umělce, nástroje a vybavení, ale hlavně a především mzdy, odměny a umělecké honoráře za autorská práva. Proto lze říci, že většina dotazovaných by přivítala v podstatě jakoukoliv změnu, která by umožnila výrazně vyšší příjmy, jak pro organizaci, tak pro ně samotné. Avšak výrazně se liší pohledy administrativy a orchestru v představě o hloubce těchto změn. Zatímco část (přestože menšinová) administrativních pracovníků se domnívá, že by zásadní změny právní formy organizace byly pro ČF přínosné, a to nejen z hlediska financování, ale i řízení, členové orchestru tuto variantu v žádném případě nepovažují za možnou a domnívají se, že Česká filharmonie musí zůstat „státním orchestrem“, jelikož je svou kvalitou a historickou tradicí natolik výjimečná, že je třeba, aby si zachovala výlučné postavení na české kulturní scéně. Nutno dodat, že jejich postoj je do velké míry

ovlivněn mylnou představou právně ukotvené finanční jistoty státní příspěvkové organizace ve státním rozpočtu, ve formě povinného a neměnného státního příspěvku.

## **Postřehy z pozorování**

Díky praxi, kterou jsem v rámci studia vykonávala v Pražské komorní filharmonii o.p.s., mohu své zúčastněné pozorování opřít o komparaci, jež byla východiskem problému, který jsem v rámci praxe zkoumala, a jehož téma bylo: „Jaký je rozdíl v každodenní práci administrativních pracovníků, kteří tvoří zázemí profesionálního orchestru ve státní příspěvkové organizace a v nestátní neziskové organizaci, a jak se tyto rozdíly odrážejí v činnosti orchestru?“

Pokud jde o technické zázemí, PKF o.p.s. sídlí v Krocínově ulici č.1, Praha 1 v blízkosti Národního divadla. Tento dům má italského vlastníka, který PKF o.p.s. pronajímá prostory v prvním patře, kde jsou kanceláře, archiv a sociální zázemí, a přízemí s komorním sálem (sloužícím coby zkušebna i koncertní sál), šatnami a sociálním zařízením, jež je sídlem orchestru. Orchester je tvořen zhruba 50 členy a administrativní personál je zastoupen týmem devíti lidí, včetně ředitele na straně jedné a technika na straně druhé (o přesném počtu externích spolupracovníků, jako je účetní, daňový poradce apod. nemám přesné informace, ale jedná se řádově o jednotlivce). V České filharmonii je zhruba 30 zaměstnanců tzv. THP (technicko-hospodářských pracovníků) a orchestr čítá přes 120 členů. K tomu je třeba přičíst externí pracovníky i firmy (security, catering, úklid, technici, externí pracovníci nahrávacího studia apod.). V praxi to znamená, že každý z týmu má na starosti jinou oblast provozu, např. zatímco v ČF na koncertním oddělení pracujeme v týmu 4 osob s rovnoměrně rozdělenými kompetencemi, přičemž mimo naše oddělení pracuje samostatný tajemník orchestru, který, krom jiného, zajišťuje veškerou zájezdovou činnost orchestru, v PKF o.p.s. obstarává veškerou produkční agendu orchestru jedna produkční, kterou však v případě například nemoci může zastoupit tajemnice či manažer orchestru. Taková zastupitelnost je v ČF vně oddělení nemyslitelná nejenom z důvodu nepoměrně rozsáhlejších závazků orchestru, ale i z provozních důvodů budovy. Oddělení pronájmů, jehož zákazníci jsou hostující orchestry, ale i různé firmy a instituce využívající prostory ke komerčním účelům, nejenže pracuje v oblasti, která není vůbec spojená s uměleckou činností orchestru ČF, ale disponuje i jinými přístupovými právy v informačním systému serveru

ČF, takže pracovník koncertního oddělení jej při nejlepší vůli nemůže bez zapracování a přístupu do systému zastoupit, což platí recipročně.

Termíny pro praxi v PKF o.p.s. jsem nezvolila náhodně, nýbrž po zralé úvaze, z ohledem na možnost vybrat si řádnou dovolenou právě v těch méně náročných týdnech pro koncertní oddělení ČF, jež zajišťuje produkční činnost České filharmonie a Českého spolku pro komorní hudbu (dále jen ČSKH), který je statutární součástí ČF. Naopak pro srovnání jsem zvolila týden mezi nimi, jenž byl mimořádně zátěžový nejenom pro koncertní oddělení, ale zejména pro mne osobně, jakožto osobu odpovědnou. V posledním únorovém týdnu, který bych se nebála nazvat „hvězdným“, hostila Česká filharmonie tři světové hudebníky ve třech samostatných projektech, z nichž jeden každý pro nás představoval mnohaměsíční přípravy. V pondělí 22.2.2010 vystoupil v rámci abonentního cyklu ČSKH proslulý barytonista M. Goerne v doprovodu klavíristy A. Schmalcze, téhož dne začal zkoušet na abonentní koncerty ČF pořádané 25. a 26.2. jeden z nejvýznamnějších současných světových dirigentů Sir J.E.Gardiner. Avšak vrcholem nejen tohoto týdne, nýbrž celé sezony 2009/10 byl středeční (24.2.) klavírní recitál Daniela Barenboima, jenž již jako desetiletý chlapec koncertoval mimo jiné i po boku Rafaela Kubelíka, ale časem proslul i jako superstar na poli dirigentském. Skutečnost, že téhož dne odpoledne proběhl v Sukově síni (která se nachází v sousedství Dvořákovy síně) komorní koncert Pražákova kvarteta, pořádaný ČSKH, byla již jen drobnou koincidenční vsuvkou. K takto nakumulovaným událostem nedochází příliš často, ale nejde ani o naprostou výjimku, jakkoliv se dramaturgie snaží takovýmto událostem vyhnout, ale někdy jsou, s ohledem na časové možnosti nadměru vytížených špičkových umělců, zkrátka nezbytné.

Právě zde se ovšem ukazuje fatální rozdílnost a nepoměr obou institucí disponujících nejenom rozdílným počtem zaměstnanců, nýbrž i mnohonásobně rozdílným rozpočtem, který ČF umožňuje příležitostně pořádání i takto vysoce umělecky hodnocených projektů, jimiž se v naší zemi mohou pochlubit vedle ČF již jen renomované festivaly.

Praxe v Pražské komorní filharmonii o.p.s. mi na straně jedné potvrdila prvotní předpoklad s nímž jsem konfrontována od samého počátku vlastní volby tématu mé diplomové práce, a tím je problematika legislativního designu neziskových organizací v České republice, jenž je bez výhrad přijatelný pouze pro malé a středně velké organizace, což je právě důvodem, proč velké příspěvkové organizace dosud transformací neprošly. Proto jsem se poněkud obávala, zda moje komparativní otázka

nebude toliko posunuta na úroveň srovnávání pracovní náplně zaměstnanců větší kulturní organizace s menší. Tento obávaný předpoklad se ale naštěstí nevyplnil, jelikož jsem měla možnost vysledovat i další rozdíly, které mne utvrdily v přesvědčení, že za pomoci dokonalejších legislativních úprav by i větší kulturní instituce mohly transformaci projít, byl-li by poněkud více zohledněn „lidský faktor“ na všech úrovních, které si lze představit.

Jako první významný rozdíl lze označit věkový průměr jak hráčů orchestru, tak administrativních pracovníků, který lze odhadnout v PKF na 30-35 let, zatímco v ČF na 50-55 let. Na toto téma však nenahlížím nijak diskriminačně či pejorativně, neb nejde o věk samotný, nýbrž o zatíženost minulostí, kterou mladší generace netrpí, zatímco generace starší se nejsou schopny od ní oprostit. Tato skutečnost se významně odráží jak ve vlastním přístupu k pracovním závazkům, tak v odlišném pohledu na „práva a povinnosti zaměstnanců“. Tento problém ilustrativně dokumentuje nejenom vliv odborů ČF na řízení celé organizace, ale zejména pak kolektivní smlouva, jež zřetelně překračuje práva zaměstnanců zakotvená v zákoníku práce. Proto v tomto souboji ČF jednoznačně propadla, neboť v její organizaci naprosto schází sounáležitost, kolegiálnost a smysl pro týmovou práci. Celá instituce je nejenom striktně oddělena na „tábor živitelů“ (rozuměj hráčů) a „příživníků“ (neboli „přebujelé administrativy“), ale i v rámci těchto dvou „týmů“ existují významně selektované a vyprofilované podskupiny, které si hájí toliko své zájmy, a to zpravidla na úkor těch druhých. V orchestru jde o dvě odborové organizace, kde počet reprezentantů víceméně odpovídá počtu jejich členů a umělecké rady, která má jakési poradní právo, žádné pravomoci, ale do všeho se snaží zasahovat „dobrou radou a doporučením“. V administrativě se to týká činností jednotlivých oddělení, která sice kooperují, avšak jakoby uzavřena sama pro sebe, bez návaznosti na ostatní a bez snahy o soulad v činnosti organizace. Není žádným tajemstvím, že tak jako v každé organizaci s účastí státu, panuje v ČF vysoká přezaměstnanost, a to jak v orchestru, tak v administrativě a řada lidí, kteří jsou na komerčním či neziskovém pracovním trhu neuplatnitelní, je ponechána na svém místě, zpravidla do „důchodu“, někdy však i déle.

Podobný přístup k zaměstnancům si PKF o.p.s. nemůže dovolit, a proto je zřejmé, že profesně erudovaní zaměstnanci ke své práci přistupují nikoliv z hlediska „odpracovaných hodin“, nýbrž potřeby organizace. Hráči orchestru jsou na straně jedné k vyrovnanému či rostoucímu výkonu motivováni v negativním smyslu pracovní smlouvou na dobu jednoho roku s možností prodloužení na další rok, ve smyslu

pozitivním však maximální snahou managementu o zajištění mimoslužebních produkcí za účelem rostoucího celkového příjmu umělců, jelikož mzdy hráčů PKF o.p.s. ani zdaleka nedosahují neustále kritizovaných „tabulkových“ mezd hráčů ČF. PKS o.p.s. je skutečně jednotným týmem lidí, kteří mají rádi hudbu, která je jejich profesí, a již chtějí provozovat na profesionální úrovni, což lze pozorovat při zkouškách i na koncertech, na pódiu, v zákulisí i v hledišti. Administrativní pracovníci bez výjimky nechodí do práce pouze vydělávat peníze, nýbrž je s PKF o.p.s. zjevně váže více než běžný, pracovně-právní vztah, a tím je jednak osobní, niterný vztah k hudbě, a jednak příslušnost k týmu, kterému jde o stejnou věc, již není nic jiného, než dlouhý proces dobře odvedené práce jednoho každého z nich, a na jehož konci je úspěšný koncert.

Tento, řekla bych že nejmarkantnější rozdíl, se nejvíce projevil na „finálním produktu“ obou organizací, tedy na koncertech. Na koncerty PKF o.p.s., generální zkouškou počínaje, chodí, a dle potřeby i asistuje a pomáhá, celý tým administrativního zázemí. Před koncertem i o přestávce se všichni pohybují mezi hráči v zákulisí a po koncertě se ve Foyer sejdou na skleničku, aby si vzájemně sdělili zážitky. Maraton 3.únorového týdne 2010, který jsem pro srovnání v ČF zvolila, se naproti tomu týkal výhradně koncertního oddělení, a kromě recitálu Daniela Barenboima, jenž se stal pro marketing ČF „ikonou“, se žádného ze čtyř zbývajících koncertů v týdnu, kromě personálu, který je za službu placen a inspekční služby koncertního oddělení, nezúčastnil žádný jiný zaměstnanec ČF.

## **Shrnutí výsledků výzkumu**

Příspěvkové organizace, ať již zřizované státem podle zákona č.218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících předpisů, či samosprávnými celky dle zákona č.250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, jsou jednoznačně reziduem socialismu, neboť, jakožto obecná právní forma pro terciální sféru, nezohledňuje specifika jednotlivých oblastí, tedy kultury, zdravotnictví a školství, nerozlišuje velikost právnických osob a svou podstatou nenaplňuje veřejnoprávní prostor mezi státní a soukromou sférou. Vzhledem k ročnímu cyklu státního rozpočtu, jemuž je podřízeno financování příspěvkových organizací, které svoji činnost převážně plánují ve víceletých cyklech, dochází často k neefektivnímu hospodaření, neúčelnému čerpání finančních prostředků, nebo naopak k maření plánovaných projektů z důvodu



nedostatku zdrojů, přičemž více-zdrojové financování je prakticky nemožné. Kulturní instituce celonárodního významu (např. Národní divadlo, Státní opera, Česká filharmonie), jež jsou právními osobami velkých rozměrů, zaujímají z hlediska tradice a péče o kulturní dědictví nezastupitelné místo ve společnosti, nemají, jakožto příspěvkové organizace, jakoukoli právní záruku svého zachování v podobě, jež je nutná k výkonu jejich činnosti. Zřizovatel příspěvkové organizace má přímý vliv na řízení organizace (jmenuje a odvolává ředitele) i ekonomii (může vázat rozpočtové ukazatele na věcné úkoly), což značně omezuje její autonomii a snižuje odpovědnost za hospodaření i vlastní činnost organizace. Navzdory proklamované právní formě zajišťující samostatnou právní subjektivitu za účelem neziskové činnosti, je ve skutečnosti snadno zpochybnitelná jak samostatnost, tak rovný přístup do konkurenčního prostředí organizací poskytujících veřejnou službu, vzhledem ke státní subvenci, která jednoznačně příspěvkové organizace na poli „kulturního trhu“ zvýhodňuje. Na straně druhé je třeba zdůraznit, že ustálená představa laické i odborné veřejnosti o zákonem garantovaném příspěvku příspěvkové organizaci, která budí falešný dojem „jisté existence“ organizace, je neopodstatněná.

Z výše uvedeného vyplývá, že příspěvkové organizace jsou, v kontextu současného právního prostředí České republiky, zcela nevyhovující právní formou, kterou není možné reformovat, toliko zrušit.

Jaké jsou tedy další možnosti? Existují v minulosti diskutované návrhy na samostatné zákony o jednotlivých kulturních institucích, které však nenalezly dostatečnou podporu legislativců, a proto je jejich případné prosazení otázkou čistě hypotetickou, jíž se nemá smysl v této práci zabývat.

Další variantou je návrh zákona o Národních kulturních institucích, jehož předkladatelem byl před 10 lety JS, a kterým se, dle mých informací, v současné době začalo opět zabývat Ministerstvo kultury, avšak přestože byl v minulosti předložen již v podobě věcného záměru, jeho eventuální budoucí cesta legislativním labyrintem je nepředvídatelná, a tudíž jej nelze v současné době zvažovat jako alternativu vhodnou pro transformaci České filharmonie. Přesto však je třeba ocenit návrh tohoto zákona, který explicitně zohledňuje specifika právnických osob z oblasti kultury, naplňující kritéria typu: tradice, celostátní působení s mezinárodním přesahem, univerzální společenské působení, metodické působení s celostátním dosahem a rozsah a velikost sbírek (přičemž orchestrů a divadel by se týkala pouze první dvě kritéria).

V ještě vágnější podobě byl zpracován návrh zákona o veřejnoprávních (či veřejně prospěšných) institucích, takže ani ten nelze zvažovat za možnou alternativu pro transformaci příspěvkové organizace typu České filharmonie.

Přestože musím s JS souhlasit v názoru, že, z čistě právního hlediska, by jistě bylo možné, a vzhledem k existenci stávajícího zákona i prakticky velmi snadno realizovatelné, transformovat stávající příspěvkové organizace na společnosti s ručením omezením podle Obchodního zákoníku, na rozdíl od něj se nedomnívám, že je možné podceňovat psychologické hledisko ve chvíli, kdy návrh zákona opustí právní kancelář. V zemi, která v uplynulých dvaceti letech prošla ekonomickou transformací, jež do světové ekonomiky přinesla zcela nový význam slova „tunel“, která se na žebříčku korupce ve veřejné správě pohybuje na předních příčkách světového žebříčku, a předčí tak i mnohé země třetího světa, není, domnívám se, vhodné sociální prostředí k transformaci „rodinného stříbra“ národa na obchodní společnost (přestože to zákon umožňuje), byť by jejím jediným vlastníkem byl Český stát!

V jistém smyslu ideální kombinací se jeví propojení dvou předešlých modelů na společné platformě tak, jak ji předkladatelé navrhuji v podobě věcného záměru jakožto součást nového Občanského zákoníku, byla by to „obchodní společnost se statusem veřejné prospěšnosti“. Tato varianta by efektivně propojila jasné, existující právní normy Obchodního zákoníku s nezbytnými atributy neziskové organizace, čímž by bylo možno využít výhod obou i zabránit jakémukoliv zneužití. Avšak raná fáze legislativního procesu, v němž se daný návrh v současné době nachází, jež neumožňuje zcela jasně definovat jeho výslednou podobu, stejně jako skutečnost, že v platnost by nový Občanský zákoník měl vstoupit v horizontu několika dalších let, mi brání uvažovat tuto variantu jako aktuální, a tedy pro dané téma relevantní.

Naopak novelu zákona č.248/1995 Sb., která již v nedávné době úspěšně prošla schvalovacím procesem a byla uvedena ve Sbírce zákonů jako zákon č. 231/2010 ze dne 25.6. 2010, jenž nabývá účinnost 1.1.2011 lze považovat ve stávající podobě za relevantní. Domnívám se proto, že ve své nové podobě by zákon o obecně prospěšných společnostech mohl tvořit vyhovující právní rámec pro velké kulturní instituce s celostátním významem, zejména pak pro ty, jejichž hlavní činností je tzv. „živé umění“, a tedy i pro Českou filharmonii. Důvodem je skutečnost, že novela zákona č. 248/1995 Sb. účinně napravuje nedostatky zákona stávajícího, zpřehledňuje celý systém a přesně vymezuje kompetence jednotlivých orgánů. Za hlavní přínos novely lze považovat změnu statutárního orgánu ze správní rady na ředitele, čímž je zajištěna

jednoznačná odpovědnost nejvyššího článku v hierarchii řízení, který svoji činnost vykonává v součinnosti se správní radou pod kontrolou dozorčí rady. V případě České filharmonie bych přitom považovala za nejefektivnější, pokud by správní rada byla tvořena odborníky tzv. „z oboru“, takže by mohla vykonávat funkci „umělecké rady“ tak, aby byla schopna podílet se na uměleckém směřování organizace k naplňování jejích primárních cílů. V případě transformace České filharmonie na obecně prospěšnou společnost, kde by zakladatelem společnosti byl stát, není právních překážek k závazku státu na státní subvenci, kalkulované na základě dosavadních výsledků hospodaření, na dobu neurčitou, vždy na předem dané, nikoliv však pouze a nezbytně jednorozhodné období. V případě dělení majetku není vyloučena dvojkolejnost vlastnictví a užívání majetku, a pro případ zániku organizace je možný návrat likvidačního zůstatku zpět do vlastnictví státu. Jednoznačným přínosem pro organizaci by byla rozvolněnost pravidel při způsobu zaměstnávání, financování i nakládání s majetkem, a tím i otevření možností pro více-zdrojové financování. Tím by byl učiněn jednoznačně pozitivní krok ve směru k nastolení nových pravidel v řízení organizace a stabilizaci mocenských i osobních vztahů v orchestru.

Z výzkumu jednoznačně vyplynulo, že transformace České filharmonie ze státní příspěvkové organizace na právnickou osobu jiného typu je bezpochyby žádoucí, a to jak z hlediska veřejného zájmu, tak v zájmu organizace samotné. V právním rámci současné české legislativy lze nalézt jedinou možnou alternativní právní formu, která splňuje požadovaná kritéria pro středně velké až velké kulturní instituce celostátního významu, jíž je obecně prospěšná společnost v její novelizované podobě.

Výzkum samotný přinesl odpovědi na zásadní otázky, jež byly jeho cílem. Transformace sama o sobě sice není schopná vyřešit dlouhodobé problémy České filharmonie, avšak může k jejich řešení pozitivně přispět nastavením jiných pravidel řízení, rozhodování, personální a zaměstnanecké politiky, financování jejího provozu i odměňování. Na základě výzkumu lze prohlásit, že existence státních příspěvkových organizací je pro český stát ekonomicky naprosto nevýhodná, neboť neumožňuje efektivní nakládání se svěřenými finančními prostředky, ani lidskými zdroji. Výzkum prokázal, že problematikou alternativních právních forem kulturních institucí celostátního významu se minulosti zabývala celá řada návrhů zákonů, které však z nejrůznějších důvodů nebyly realizovány. V současné době se ovšem v různé míře dostávají opět na pořad dne, takže se zdá, že jejich osud nebyl dosud definitivně zpečetěn. V současnosti je bezprostředně aktuální novela zákona o obecně prospěšných

společnostech, která se ukazuje dostatečně vhodnou k aplikaci v případě transformace České filharmonie, za předpokladu správného nastavení pravidel s využitím dvojkolejného vlastnictví spravovaného majetku, způsobu výběru správní rady, dozorčí rady i ředitele a trvalého závazku státu, jakožto jediného zakladatele České filharmonie o.p.s., k poskytování pravidelné subvence, která, na základě ekonomických ukazatelů z minulosti, této organizaci zajistí pokrytí nezbytných nákladů na provoz. Změny v řízení a organizaci České filharmonie o.p.s. umožní odlišnou politiku zaměstnávání a tím i mnohem efektivnější alokaci zdrojů, čímž bude umožněno zvýšení mezd členů orchestru, administrativy i vedení organizace, bez navýšení nákladů na mzdy a odměny. Nastavení nových pravidel, které přinesou rovné šance, by v důsledku mělo přispět k narovnání osobních vztahů mezi členy orchestru, pracovníky administrativy a vedením organizace, stejně jako mezi členy orchestru navzájem, kteří tak, v duchu myšlenky společného cíle, budou tvořit vzájemně provázaný tým profesionálů, což je nezbytným předpokladem i k postupnému kvalitativnímu zvyšování umělecké úrovně orchestru.

Výše uvedené výsledky výzkumu lze považovat za relevantní pro případnou transformaci obdobných státních příspěvkových organizací, provozujících tzv. „živé umění“, jako je Národní divadlo, či Státní opera, s přihlédnutím k jejich specifickým potřebám, zejména v oblasti spravovaného majetku a lidských zdrojů. Obě divadla jsou organizována jako vícesložkové subjekty, které hospodaří s velkým majetkem, jenž využívají ke své činnosti, a který je třeba neustále obnovovat, takže vyžadují poněkud odlišný způsob řízení i hospodaření nežli orchestr. Na straně druhé, na rozdíl od České filharmonie, neprožívají permanentní dvacetiletou personální revoluci, takže transformace by mohla nalézt mezi zaměstnanci pochopení a aplikaci nových pravidel řízení, organizace a hospodaření by bylo možné považovat za všeobecně přijatelnou.

### **Aplikace empirického výzkumu v praxi**

Výchozí právní úprava – novela zákona o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb. předložená ve formě vládního návrhu (889) poslanecké sněmovně Parlamentu ČR na 66. schůzi, v prosinci roku 2009, schválená Senátem ČR v červnu 2010, podepsaná prezidentem republiky Václavem Klausem 17.7.2010 a uvedená ve Sbírce zákonů jako zákon č. 231/2010 ze dne 25.6.2010. V souladu s § 2 tohoto zákona lze charakterizovat obecně prospěšnou společnost jako právnickou osobu založenou za

účelem poskytování obecně prospěšných služeb, jež jsou poskytovány za předem stanovených a pro všechny jejich uživatele stejných podmínek. Vztah zakladatele/ů k o.p.s. není vlastnickým vztahem, takže zakladatel/é neodpovídají za závazky o.p.s. V zakládací listině musí být uvedena hodnota a označení majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů, případně jejich ocenění odborným znalcem. Dále je třeba obligatorně v zakládací listině uvést odměňování a výši odměn členů správní rady a dozorčí rady, a naopak již není nutné zde deklarovat způsob zveřejňování výroční zprávy. Jako nepovinné údaje je možné stanovit podmínky změn poskytování služeb, jmenování prvního ředitele o.p.s., způsob jednání správní i dozorčí rady, volbu či jmenování předem daného počtu členů obou rad na základě návrhu určitého, předem vymezeného okruhu fyzických či právnických osob.

Jak jsem již předeslala výše, je tato kapitola jen jakýmsi náznakem směru, kudy by se případná transformace České filharmonie mohla ubírat, a které kroky by v jejím procesu neměly scházet, ale rozhodně si neklade za cíl stát se reálným projektem skutečné transformace. Dále uvedené výsledky hospodaření za rok 2008 mají pouze ilustrativní charakter – na příkladu roku 2008 lze vidět roční rozpočet, se kterým Česká filharmonie v průměru hospodařila v době, kdy její statutární součástí byla Galerie Rudolfinum (do 31.12.2009) a další ukazatele, které je třeba v ekonomické rozvaze považovat za relevantní. Pro detailní ekonomické rozpracování transformace České filharmonie na obecně prospěšnou společnost v její současné podobě neexistují v roce 2010 prokazatelné výchozí ekonomické podklady, v této diplomové práci není pro ně místo, a ani to nebylo jejím cílem. Na následujících stránkách pouze zvažuji různé možné alternativy, které umožňuje český právní řád, z něhož se pokouším zvolit nejvhodnější variantu pro daný případ.

V případě České filharmonie lze v teoretické rovině uvažovat o několika variantách možné transformace na obecně prospěšnou společnost – buďto bude jediným zakladatelem Česká republika, zastupovaná v tomto případě ministerstvem kultury, anebo budou zakladateli Česká republika spolu se stávající příspěvkovou organizací. Možnost spolu-zakladatelství státu s fyzickou osobou, či samostatnou fyzickou osobu v roli zakladatele nelze v daném případě zvažovat. Bude-li zakladatelem stát, bude o založení o.p.s. rozhodovat vláda ČR a funkci zakladatele vykonává ministerstvo kultury ČR. Jedinou možnou nevýhodou této verze je zpoplatnění notářského zápisu nejenom v případě založení o.p.s., ale i každé další změny v zakládací listině, které lze rovněž provést pouze formou notářského zápisu. Další, a pravděpodobně z praktického hlediska

více vhodnou variantou, bude spolu-zakladatelství státu, reprezentovaného ministerstvem kultury a stávající příspěvkové organizace, neboť ta by v první řadě umožnila nejpřehlednější převod majetku z příspěvkové organizace na o.p.s. při zachování paralelní existence obou. K tomuto převodu je však třeba dodržení zákonem daného postupu (viz níže). Po zrušení příspěvkové organizace by zakladatelem zůstal a jeho práva převzal český stát reprezentovaný ministerstvem kultury, avšak na straně druhé by spoluúčast příspěvkové organizace v zakladatelském procesu jednoznačně deklarovala kontinuitu stávající instituce. Jedinou překážkou se v této variantě jeví problematika názvu organizace, jelikož název o.p.s. nesmí být zaměnitelný s názvem příspěvkové organizace (obligatorní specifikace právní formy „o.p.s.“ není přitom považováno za odlišující signifiant). Z praktického hlediska lze tedy doporučit změnu názvu příspěvkové organizace, jejíž trvání je dočasné (např. na „Česká filharmonie a Galerie Rudolfinum“), o němž rozhodne vláda ČR, přičemž tohoto názvu bude organizace užívat pouze po přechodné období, jež skončí zrušením příspěvkové organizace, neboť změna názvu o.p.s. je z právního hlediska podstatně komplikovanější.

Předpokladem transformace je vypořádání právních vztahů příspěvkové organizace, která je pověřena inventarizací majetku (hmotného i nehmotného), oceněním toho majetku, jenž bude převáděn na o.p.s., znaleckými posudky, posouzením smluvních vztahů a rozhodnutím o jejich dalším pokračování. To v důsledku znamená rozhodnout o ukončení právních vztahů a vyrovnání závazků z nich plynoucích, nebo ukončení smluvních vztahů a navázání nových pro o.p.s. (zde se jedná nejenom o závazky vůči dodavatelům energií a jiných služeb, ale i o závazky plynoucí z uměleckých smluv dirigentů, sólistů, ale i účasti orchestru na zájezdech, festivalech či nahrávání), nebo uzavření smluv mezi příspěvkovou organizací a o.p.s., či postoupení pohledávek, což je nutné oznámit těm, kteří mají závazek plnit vůči příspěvkové organizaci a převzetí dluhu. Nutným je rovněž zpracování pracovních právních vztahů, tedy pracovních poměrů, dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, mateřských dovolených atd.

V návaznosti na rozhodnutí vlády ČR o založení o.p.s. a osobě zakladatele/ů, určí ministerstvo kultury členy správní a dozorčí rady, kteří předloží výpis z rejstříku trestů a prohlášení o splnění podmínek stanovených zákonem o o.p.s. pro výkon funkce. Zakladací listina bude nutná v případě, že zakladateli budou Česká republika a příspěvková organizace, avšak bude-li zakladatelem pouze Česká republika, pak bude proveden notářský zápis. Dalším krokem bude pak vydání živnostenských listů na

doplňkovou činnost. K návrhu na zápis o.p.s. je třeba doložit doklad právní subjektivity zakladatele, tedy na straně státu to bude rozhodnutí vlády o založení o.p.s., jmenovací dekret ministra kultury, bude-li podepisovat zakládací listinu a návrh na zápis, a na straně příspěvkové organizace zřizovací listina a doklad o IČ. Součástí příloh dále budou výpisy z rejstříku trestů členů správní rady a dozorčí rady, ne starší 6 měsíců, jejich prohlášení o splnění podmínek nutných k členství v těchto orgánech, podpisové vzory členů správní rady, prohlášení správce vkladu zakladatele/ů, znalecké posudky nepeněžních vkladů, doklad o právním titulu k užívání prostor jako sídla o.p.s. spolu s výpisem této budovy z katastru nemovitostí. V neposlední řadě je třeba doložit živnostenské listy, případně koncesní listiny potřebné k vykonávání doplňkových činností či obecně prospěšných služeb. Teprve po získání všech výše uvedených dokumentů lze podat návrh na zápis do rejstříku obecně prospěšných společností u rejstříkového soudu, tedy u Městského soudu v Praze. Následovat bude založení bankovního účtu, přihláška k registraci daně z příjmů, daně ze závislé činnosti a srážkové daně na finančním úřadě. Správní rada svolá první zasedání, na kterém se domluví postup obsazení místa ředitele, a v návaznosti na toto rozhodnutí pak dojde ke jmenování ředitele popřípadě dalších vedoucích pracovníků, kteří jsou podřízeni přímo řediteli a jimž jsou podřízeni další vedoucí pracovníci.

Zápisem v rejstříku obecně prospěšných společností vznikne Česká filharmonie o.p.s. a ministerstvo kultury zmocní příspěvkovou organizaci k převodu majetku, jenž nebyl součástí vkladu zakladatele, a to formou daru, pronájmu či výpůjčky. Příspěvková organizace vydá prohlášení o dočasně nepotřebném hmotném majetku, který následně buď bezúplatně převede na o.p.s., nebo na základě smlouvy o výpůjčce na dobu do 20 let přenechá o.p.s., či předá o.p.s. do nájmu na dobu do 20 let.

Na základě rozhodnutí o posouzení stávajících smluvních vztahů (viz výše) přichází na řadu buďto ukončení smluvních vztahů bez potřeby navazovat nové na úrovni o.p.s., nebo ukončení smluvních vztahů a navázání nových s o.p.s., či uzavření smluv s o.p.s. o převzetí dluhů a o postoupení pohledávek. V případě převzetí dluhu je nutný souhlas toho, komu má být plněno, pod sankcí neplatnosti smlouvy o převzetí dluhu.

Posledním krokem bude přechod práv a povinností plynoucích z pracovně-právních vztahů. V souladu s § 249 zákoníku práce pak v případě, že dochází k převodu úkolů nebo činnosti zaměstnavatele (případně jejich části) k jinému zaměstnavateli, přecházejí práva a povinnosti z pracovně právních vztahů v plném rozsahu na

přejímajícího zaměstnavatele. Přitom úkoly a činnostmi jsou míněny ty, jež souvisejí s poskytováním služeb podle zvláštních předpisů, které právnická osoba provádí pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, v zařízeních pro tyto činnosti určených či na místech pro jejich výkon obvyklých. Vzhledem ke skutečnosti, že transformace ČF na o.p.s. má být současně využito k restrukturalizaci organizace, domnívám se, že bude vhodné využít k tomuto účelu zákonných možností tak, aby bylo možné jednak snížit množství pracovních úvazků v organizaci, a jednak uzavření nových pracovních vztahů se členy orchestru, pro něž budou nastavena nová kritéria. Proto považuji za nejvhodnější variantu tu, jež je zcela v souladu se stávající právní úpravou, přesněji §46 zákoníku práce, který umožňuje dát zaměstnancům příspěvkové organizace výpověď z důvodu rušení zaměstnavatele a vyplatit jim odstupné, které ovšem nenáleží zaměstnancům ve vedlejším pracovním poměru. Se zaměstnanci, kteří budou dále působit v o.p.s., budou uzavřeny nové pracovních-právní vztahy. Toto řešení na jedné straně umožní redukci úvazků jak v orchestru, tak v administrativě, což při zachování objemu prostředků ve mzdovém fondu s sebou přinese možnost navýšení mezd, a současně, na straně druhé, výběrové řízení pro zaměstnance administrativy a konkurzy na místa hráčů v orchestru, se kterými budou uzavírány pracovních-právní vztahy na dobu určitou, jejichž obnovení bude podmíněno úspěšným složením rekvalifikační zkoušky. Všechny výše uvedené kroky bude třeba projednat se všemi třemi odborovými organizacemi, jež v České filharmonii působí.

V další fázi bude třeba vyřešit problematiku nájmu budovy Rudolfiny, pokud ta nebude součástí vkladu zakladatele, přičemž podmínky nájemních vztahů určí svým rozhodnutím vláda. Příspěvková organizace musí vypořádat vztahy s orgány finanční správy, Pražskou správou sociálního zabezpečení a zdravotními pojišťovnami, jež před souhlasem s ukončením činnosti příspěvkové organizace provedou kontrolu. Příspěvková organizace zruší bankovní účet a předá archiv příspěvkové organizace.

Celý proces transformace by mohl být uskutečněn v průběhu jednoho roku, takže v zájmu zachování kontinuity sezon by jeho začátek měl být datován k 1.červenci stávajícího roku, tak aby byl ukončen v srpnu roku následujícího.



## Hospodaření České filharmonie, příspěvkové organizace v roce 2008

Česká filharmonie, jakožto státní příspěvková organizace, hospodaří na základě schváleného rozpočtu, jenž byl pro rok 2008 sestaven jako vyrovnaný. Prostředky ze státního rozpočtu ve formě příspěvku na činnost Česká filharmonie čerpala během celého roku pravidelně a rovnoměrně v jednotlivých měsících. Z následující tabulky však vyplývá, že z dlouhodobého hlediska je příspěvek na činnost pro vlastní činnost České filharmonie nedostatečný.

Tabulka č. 1

v tis. Kč

rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003
výnosy celkem	147 832	141 784	160 803	165 510	170 001	166 712
z toho						
dotace	54 640	55 853	59 200	59 324	55 078	62 559
účel.dotace			8 400	1 200		300
osobní náklady	43 478	48 514	49 437	51 827	56 582	60 889
z toho mzdové náklady vč. OON	31 669	35 590	36 576	38 320	41 842	44 991
podíl osobních nákladů k dotaci (v %)	79,6	86,9	83,5	94,1	96,6	96,5

rok	2004	2005	2006	2007	2008
výnosy celkem	175 844	166 261	169 004	181 004	198 506
z toho					
dotace	67 866	71 141	71 897	75 331	77 167
účel.dotace	8 900	2 861	2 339	5 378	5 820
osobní náklady	66 292	69 660	71 336	75 380	81 391
z toho mzdové náklady vč. OON	48 943	51 072	52 270	55 205	59 066
podíl osobních nákladů k dotaci (v %)	97,7	97,9	96,2	98,7	105,5

Zdroj: Výroční zpráva ČF za rok 2008

Příjmy České filharmonie jsou závislé na třech proměnlivých faktorech: aktivity orchestru mimo vlastní sídlo (zájezdy – tuzemské i zahraniční), výnosy ze vstupného na vlastní koncerty a výstavy, výnosy z pronájmů prostor budovy, poskytovaných služeb a nahrávacího studia. V roce 2008 došlo k výraznému poklesu výnosů z koncertů pořádaných pro jiné pořadatele a činily tak pouhých 11.361 tis. Kč. Důvody poklesu v meziročním srovnání jsou způsobeny počtem zájezdů, pohyby kurzu koruny, výší vstupních nákladů na cesty v závislosti na destinaci, obsazení orchestru, honorářích

dirigentů a sólistů a mnoha dalších faktorech. Naopak tržby ze vstupného na koncerty České filharmonie v témže roce stouply o 5.400 tis. Kč v porovnání s rokem 2007, Galerie Rudolfinum dosáhla nárůstu výnosu o 4.310 tis. Kč, zatímco výnosy z tržeb ze vstupného na koncerty Českého spolku pro komorní hudbu zůstaly přibližně stejné, jako v minulém roce. K mírnému nárůstu došlo ve výnosech z prodeje služeb, tedy z pronájmu koncertních sálů, ostatních prostor Rudolfinu a nahrávacího studia, které však od června do září procházelo rekonstrukcí spojenou s instalací nového mixážního pultu, takže bylo vyřazeno z provozu. K nárůstu došlo u úroků z vkladů o 484 tis. Kč a kurzových zisků o 617 tis. Kč, zatímco tržby z reklamy zůstaly na úrovni minulého roku.

Příspěvek na činnost poskytnutý zřizovatelem činil po úpravách celkově 82.987 tis. Kč (77.167 tis. Kč příspěvek na činnost, 2.420 tis. Kč účelové příspěvky z programu Kulturní aktivity, 3.400 tis. Kč na druhou etapu opravy střešní balustrády z neinvestičních prostředků programu ISPROFIN).

Pro zajištění vyrovnaného hospodaření bylo použito 115.519 tis. Kč vlastních zdrojů z tržeb a finančních fondů, přičemž investičního fondu bylo využito coby zdroje pro financování oprav hmotného a nehmotného majetku České filharmonie, takže soběstačnost hospodaření činí 58,2%.

Tabulka č. 2

položka	skutečnost 2004	skutečnost 2005	skutečnost 2006	skutečnost 2007	skutečnost 2008
orchestr	49 902 328	35 087 064	38 272 782	41 418 029	34 261 057
zahraniční turné	31 470 837	14 908 822	19 109 389	20 463 295	10 761 179
tuzemsko	4 616 730	4 430 556	1 004 000	2 880 000	600 000
tržby ze vstupného	12 920 083	15 678 709	17 303 007	17 334 668	22 733 703
- z toho tržby cestovní kanceláře	1 586 480	1 290 896	1 466 779	1 213 600	1 569 736
nahrávání, užití značky, rozhl. přenos.	894 678	68 977	856 386	740 066	166 175
tržby a ost.výn. Galerie	4 452 930	2 074 700	2 056 420	2 407 630	6 717 483
tržby ze vstupného ČSKH	1 456 445	1 634 874	1 408 170	1 434 767	1 505 798
celkem služby a v tom:	37 000 481	37 417 047	39 660 664	44 782 266	45 796 230
pronájmy sálů	21 872 108	25 489 157	26 576 071	29 559 509	30 319 247
dlouhodobý pronájem	264 000	30 252	30 252	0	0
pronájem majetku	1 082 949	1 325 839	1 407 330	1 176 365	795 768
provize z prodeje vstupného	317 247	368 708	501 143	262 381	295 898
studio	3 545 059	2 917 322	4 048 031	3 631 152	2 676 466
ostatní služby	2 515 857	1 081 555	1 487 474	1 042 184	2 259 485
tržby z reklamy	5 406 026	4 794 405	4 406 376	7 541 086	7 735 688
půjčovní notový materiál	102 009	64 227	41 853	31 738	0
prodané zboží	1 895 226	1 345 583	1 162 134	1 537 851	1 713 679
celkem ostatní a v tom:	5 860 747	15 700 414	13 632 725	10 085 292	26 638 633
úroky	209 594	176 596	189 137	577 750	1 061 707

kurzové zisky	100 307	59 658	80 360	472 569	1 089 990
sponzorské příspěvky					
sponzorské dary					
zúčtování fondů	5 435 585	14 526 399	9 893 507	7 905 260	19 662 866
ostatní	115 261	937 761	3 469 721	1 129 713	4 824 070
<b>celkem prodej</b>	<b>404 998</b>	<b>344 620</b>	<b>38 230</b>	<b>166 721</b>	<b>599 900</b>
prodej HIM	366 250	284 000	33 400	163 141	586 635
prodej materiálu	38 748	60 620	4 830	3 580	13 265
<b>celkem dotace</b>	<b>76 766 000</b>	<b>74 002 416</b>	<b>74 236 000</b>	<b>80 709 000</b>	<b>82 987 000</b>
účelové dotace	8 900 000	2 861 416	2 339 000	5 378 000	5 820 000
dotace	67 866 000	71 141 000	71 897 000	75 331 000	77 167 000
	<b>175 843 929</b>	<b>166 261 135</b>	<b>169 304 990</b>	<b>181 003 704</b>	<b>198 506 100</b>

	99 077				
vlastní výnosy celkem	929	92 258 719	95 068 990	100 294 705	115 519 100
% soběstačnosti	58,3	55,5	56,2	55,4	58,2

Zdroj: Výroční zpráva ČF za rok 2008

K 31.12.2008 v České filharmonii pracovalo 179 zaměstnanců, z toho 122 členů orchestru, což je o 8 méně oproti plánovaným 187. Vzhledem k tomu, že místa šéfdirigenta a hlavního dirigenta jsou obsazena na základě uměleckých smluv, nejsou tito řádnými zaměstnanci a nejsou proto uvedeni v tabulce. Počet kustodů v Galerii Rudolfinum je závislý na aktuální potřebě jednotlivých výstav na jedné straně a odstávce v době likvidace po skončené výstavě, před instalací další, na straně druhé, čímž je ovlivněn skutečný přepočtený stav v tabulce.

Tabulka č. 3

útvár	počet
generální ředitel	1
sekretariát a odborní pracovníci	2
interní auditor	0
orchestr	122
manažer orchestru	1
koncertní oddělení	3
tajemník orchestru	1
inspektor orchestru	1
manipulant / technik orchestru	3
archivář	3
tajemník Českého spolku pro komorní hudbu	1
obchodní náměstek	1
obchodní oddělení	4
provozní náměstek	1
hospodářská správa	2
bezpečnostní technik	1
personalista	1

opravář hudebních nástrojů	1
řidič	1
telefonista	2
nahrávací studio	3
ekonomický náměstek	0
finanční účtárna	3
pokladní vstupenek	2
mzdová účetní	1
oddělení služeb a zakázek	3
vedoucí pořadatelů	1
technik audiovizuálních zařízení	1
ředitel galerie	1
odborní pracovníci galerie	6
provozní pracovníci– kustodi	20
<b>celkem</b>	<b>195</b>

*Zdroj: Výroční zpráva ČF za rok 2008*

## Závěry a doporučení

Na základě výše zjištěných skutečností se doporučuje:

- Počet členů správní rady 9, počet členů dozorčí rady 3. Výběr členů při založení o.p.s. z obou rad dohromady – rovným dílem 6 členů ze strany každého ze zakladatelů. Minimálně 5 z 9 členů správní rady bude vybíráno z řad uměleckých odborníků.
- V zakládací listině uvést, že zakladatel České filharmonie o.p.s., Česká republika, reprezentovaná ministerstvem kultury, se zavazuje k poskytování subvence po dobu trvání organizace, a to při založení, ve výši ročního příspěvku za rok předcházející roku vzniku o.p.s. po dobu tří let + každoroční navýšení o 3,5% inflačního nárůstu, v následujících etapách, s možným prodloužením intervalu subvencí ze tří na pět let (po projednání a schválení správní radou). Státní subvence bude poskytována bez bližšího určení využití.
- Česká republika uzavře s Českou filharmonií o.p.s. dohodu o výpůjčce budovy Rudolfiny k užívání na dobu neurčitou po dobu existence o.p.s. a současně se zaváže o budovu trvale pečovat z prostředků státního rozpočtu nad rámec subvence poskytované o.p.s. V dohodě o výpůjčce budovy bude uvedeno svolení zakladatele k využívání prostor Rudolfiny ke krátkodobým pronájmům třetím osobám za účelem vlastních výnosů o.p.s.

- Česká filharmonie o.p.s. (zakladatelé, správní rada a dozorčí rada) připraví restrukturalizaci příspěvkové organizace - v průběhu transformačního procesu vypíše výběrová řízení na vedoucí i řadová místa administrativy, jichž se přednostně, v případě zájmu, zúčastní stávající pracovníci příspěvkové organizace. Restrukturalizace zohlední možnou kumulaci funkcí, jež sníží celkový počet administrativních pracovníků v organizaci o 10%. Tato skutečnost nemusí nezbytně znamenat snížení celkového počtu zaměstnanců, nýbrž jen zkrácení některých úvazků u důchodců či matek s malými dětmi.
- Obdobným způsobem bude vypsán konkurs na hráče orchestru, včetně míst koncertních mistrů a vedoucích nástrojových skupin. Redukce hráčů by měla dosáhnout výše 12-15% za stejných podmínek jako v administrativě, se zohledněním současného stavu nadúvazků v některých nástrojových skupinách.
- Pracovní podmínky pracovníků administrativy i hráčů se budou nadále řídit výhradně zákoníkem práce a zakládací listinou o.p.s.. Hráčům bude stanovena část jejich pracovního úvazku určená pro domácí přípravu tak, jak bude schváleno správní radou (doporučení 25-28 hodin týdně vyhradit pro práci v orchestru). Tyto i další podmínky služebních povinností je třeba explicitně uvést v zakládací listině.
- Výše základního platu každé pracovní pozice bude určena dle dosaženého vzdělání a praxe (doporučuji vycházet ze stávajících tarifů s počátečním navýšením o 5-10%, jež umožní redukce pracovních úvazků), jež bude přednostně hrazen ze státní subvence, stejně jako příplatky za přesčasy, víkendy a svátky.
- Další odměny a benefity budou přerozdělovány na základě hospodaření organizace z jejích vlastních výnosů.
- Pracovní smlouvy u administrativních pracovníků budou zaměstnanecké, dle zákoníku práce. Formu pracovních vztahů členů orchestru určí a schválí správní rada – doporučení: umělecké smlouvy na dobu určitou 1-3 roky, jejichž prodloužení bude podmíněno úspěšným složením rekvalifikační zkoušky před každým uplynutím jejich platnosti.

## Epilog

Dne 7. května 2010 odvolal ministr kultury České republiky Václav Riedlbauch Vladimíra Darjanina z funkce ředitele České filharmonie. V reakci na to hráči České filharmonie, namísto abonentního koncertu, nastoupili na pódium bez nástrojů, přečetli divákům nactiutrhačské prohlášení, v němž vyjádřili rozhořčení nad odvoláním svého ředitele a opustili pódium. Bylo to poprvé, kdy svým protestem vyjádřili podporu svému řediteli. V den návratu orchestru České filharmonie ze zájezdu do Španělska 19.května 2010 jmenoval ministr kultury Václav Riedlbauch ředitelem České filharmonie Václava Kasíka. Orchester, zákulisně řízený odvolaným vedením ČF, zahájil mediální kampaň proti svému novému řediteli i ministrovi kultury prostřednictvím „happeningů“ na schodech Rudolfiny. Vláda Jana Fischera předala žezlo vládě Petra Nečase a nový ministr kultury Jiří Besser ihned po svém jmenování vyjádřil nesouhlas s rozhodnutím svého předchůdce a zdůraznil nutnost vypsát na místo ředitele ČF výběrové řízení, což také 31.8. 2010 učinil. Ve stejný den rezignoval Václav Kasík na post ředitele ČF a jejím řízením byl dočasně pověřen náměstek ministra kultury Radek Zdráhal. Nelze již pochybovat, že nadešel čas změn, avšak pouhá personální výměna na postu ministra kultury ani ředitele České filharmonie hluboce zakořeněné problémy v České filharmonii nevyřeší. Nutná je změna systému a to v co nejbližším možném termínu.

## **Prameny a literatura**

- Bourdieu, Pierre and Loïc J.D. Wacquant: *An Invitation to Reflexive Sociology*, The University
- Černý Ondřej a kol.: *Analýza transformace příspěvkových organizací – divadel zřizovaných hlavním městem Prahou*, Praha: Divadelní ústav, 2001
- Fischer-Rosenthal, Wolfram a Rosenthal, Gabriele: *Analýza narativně-biografických rozhovorů*, in: Biograf č.24/2001
- Hendl Jan: *Kvalitativní výzkum*, Praha: Portál, 2005
- Hunčová, Magdalena. 2004. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. Ústí nad Labem: FSE UJEP.
- Jasanský, Jaroslav a kol. 1997. *Obecně prospěšné společnosti*. Ostrava: Montanex.
- Kolářková Yveta, a kol.: *Česká filharmonie 100 plus 10*, Praha: Academia, 2006
- Mlejnek Karel: *Česká filharmonie /Deset kapitol ze stoleté historie orchestru*, Praha: Česká filharmonie a nakladatelství Paseka, 1996
- Narayanová, Kirin: *Nakolik domorodý je „rodilý“ antropolog*, 1993, in: Soukup, Václav: *Dějiny sociální a kulturní antropologie*, 2. vydání, Praha: Karolinum 1996 of Chicago, 1990
- Silverman David: *Ako robiť kvalitatívny výzkum*, Bratislava: Ikar, 2005
- Stake, R.E.: *The art of case study research*, London: SAGE, 1995
- Yin, R.: *Case Study Research: Design and Methods*, 3.edition, Applied Social Research Methods serie 5, volume 5, 2003, SAGE, London

Dekret prezidenta republiky Dr. Edvarda Beneše č. 129 z 22. října 1945

Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech

Návrh zákona o národních kulturních institucích a o změně a doplnění zákona č. 54/1959 Sb., o muzeích a galeriích ve znění pozdějších předpisů a zákona č. 273/1993 Sb., o některých podmínkách výroby, šíření a archivování audiovizuálních děl, o změně a doplnění některých zákonů a některých dalších předpisů, ve znění pozdějších předpisů z roku 2000 (zdroj MK ČR)

Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících předpisů, upravujících problematiku státního rozpočtu a příspěvkových organizací zřizovaných státem

Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, upravující činnost příspěvkových organizací zřizovaných kraji a obcemi

Zákon o majetku státu 219/2000 Sb. O majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích – založení ops § 29, § 28 účast státu na založení as, § 54 státní příspěvkové org.:

[http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/\\_s.155/701?PC\\_8411\\_p=29&PC\\_8411\\_l=219/2000&PC\\_8411\\_ps=10&PC\\_8411\\_text=zákon%20o%20státních%20příspěvkových%20organizacích#10821](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_p=29&PC_8411_l=219/2000&PC_8411_ps=10&PC_8411_text=zákon%20o%20státních%20příspěvkových%20organizacích#10821) (10. ledna 2010)

Schválený pořad jednání 66.schůze prosinec 2009

<http://www.psp.cz/sqw/ischuze.sqw?o=5&s=66> (10. ledna 2010)

sněmovní tisk 889 – novela zákona o o.p.s. – v prosinci 2009 1.čtení

<http://www.psp.cz/sqw/historie.sqw?o=5&t=889> (10. ledna 2010)



Zákon č. 231/2010 Sb. ze dne 25.6.2010, kterým se mění zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů s účinností 1.1.2011

Výroční zpráva ČF 2006

Výroční zpráva ČF 2007

Výroční zpráva ČF 2008

Statut České filharmonie

Organizační řád ČF

Kolektivní smlouva ČF

Polostrukturovaný rozhovor s Prof. Jiřím Bělohlávkem

Polostrukturovaný rozhovor s Prof. Václavem Riedlbauchem

Polostrukturovaný rozhovor s PhDr. Evou Sedlákovou

Polostrukturovaný rozhovor s Doc. JUDr. Jiřím Srstkou

Polostrukturovaný rozhovor s Mgr. Miroslavem Vilímcem

## PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem mé plánované diplomové práce je vypracovat funkční, a tedy v praxi realizovatelný, projekt transformace České filharmonie, která je v současné době státní příspěvkovou organizací, na organizaci s novým statutem.

V teoretické části diplomové práce bude třeba prostudovat různé varianty transformace, které umožňují současný právní rámec platný v České republice, s ohledem na plánované možné právní změny v blízké budoucnosti. Kromě příslušných zákonů bude rovněž nezbytné podrobné prostudování jednotlivých zvažovaných právních forem, na které by bylo teoreticky možné příspěvkovou organizaci takového rozměru, jako je Česká filharmonie, transformovat a zvolení té nejvhodnější, kterou budu v dalších fázích projektu podrobně rozpracovávat s výhledem na skutečnou vlastní realizaci.

Vzhledem k současné politicko-společenské situaci ve státní správě není ještě zcela zjevné, půjde-li o převedení státní příspěvkové organizace na obecně prospěšnou společnost, anebo na akciovou společnost s uznaným statutem veřejně prospěšné společnosti.

V každém případě je nezbytné vytýčit si dílčí cíle, jimiž bude:

1. Podrobné zmapování dosavadních majetkových a vlastnických vztahů organizace – zde je třeba specifikovat majetkové poměry České filharmonie – a to jednak movité (od běžného vybavení kanceláří, až po velice hodnotné a finančně nadmíru nákladné hudební nástroje), tak i nemovité, se zřetelem na budovu Rudolfsina, jež nejenže je domovskou scénou organizace, ale současně i budovou, kterou Česká filharmonie spravuje, udržuje a za níž odpovídá, ovšem jež zároveň, jakožto komerční prostor, je i nezanedbatelným zdrojem příjmů organizace.
2. Zjištění informací o dosavadním hospodaření se svěřenými prostředky a efektivitě jejich využívání – tarifní mzdy, výdaje na honoráře umělců, nákladové výdaje, atd. na straně jedné, a zisky z výdělečné činnosti orchestru, vstupného a pronájmů budovy na straně druhé.
3. Orientace v momentálně platné, i výhledově možné, právní situaci ve státě, a na ní se vážící volba nového statutu organizace, v porovnání se srovnatelně významnými zahraničními orchestry a jejich způsobem fungování a financování.

4. Vyhodnocení výše uvedených vstupů a následné vypracování strategického plánu a na něj se vážících marketingových strategií.
5. Definitivní zvolení druhu organizace, v níž bude možno Českou filharmonii transformovat.
6. Volba zdrojů financování, jež by dostatečně zabezpečilo důstojný a efektivně spravovaný provoz instituce s téměř stodvacetiletou tradicí, jíž lze právem počítat ke kulturnímu dědictví Českého státu.

Následným cílem pak bude založení nové společnosti (dle nejlépe vyhovujících a v dané době platných právních předpisů) a postupné převedení dílčích součástí stávající organizace na organizaci novou.

Účelem celého projektu je vyvázání ze závislosti na státu ve formě „zakonzervované“ příspěvkové organizace, dostupnost více-zdrojového financování a jeho následného ekonomicky efektivního využívání.

Důvodem k vypracování výše uvedeného plánovaného projektu je stávající, nadále však neudržitelná situace, která nejenže neumožňuje rozvoj významné národní kulturní instituce, kterou bezpochyby Česká filharmonie doposud je, nýbrž jež přímo spěje k jejímu, dnes již téměř neodvratitelnému úpadku!

Harmonogram činností:

Ad 1) Červen 2009

Ad 2) Červenec a srpen 2009

Ad 3) Září a říjen 2009

Ad 4) Listopad a prosinec 2009

Ad 5) a 6) Leden a únor 2009

Vyhodnocení projektu a napsání diplomové práce březen a duben 2010

Květen 2010 odevzdání diplomové práce na katedru SOS FHS UK

Červen 2010 obhajoba diplomové práce

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1: Novela zákona o obecně prospěšných společnostech**

**Příloha č. 2: Rozhovory**

**Příloha č. 3: Informované souhlasy**

# Přílohy

## Příloha č. 1: Novela zákona o obecně prospěšných společnostech

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění zákona č. 208/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb., zákona č. 437/2003 Sb., zákona č. 296/2007 Sb., zákona č. 126/2008 Sb. a zákona č. 227/2009 Sb.

### PLATNÉ ZNĚNÍ ZÁKONA S VYZNAČENÍM ZMĚN A DOPLNĚNÍ NOVELOU (ZÁKON Č. 231/2010 Sb.)

Parlament se usnesl na tomto zákoně České republiky:

#### Část první

#### Hlava I Základní ustanovení

##### § 1

Tento zákon upravuje postavení a právní poměry obecně prospěšné společnosti.

##### § 2

(1) Obecně prospěšná společnost je právnickou osobou, která:

- a) je založena podle tohoto zákona,
- b) poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek a
- c) její hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejich orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena.

(2) Název obecně prospěšné společnosti musí obsahovat označení „obecně prospěšná společnost“ nebo jeho zkratku „o. p. s.“. Jiné osoby nesmějí ve svém názvu nebo obchodní firmě toto označení používat.

#### Hlava II Založení a vznik obecně prospěšné společnosti

#### Založení obecně prospěšné společnosti

##### § 3

Zakladateli obecně prospěšné společnosti mohou být fyzické osoby, Česká republika nebo právnické osoby.

#### § 4

(1) Obecně prospěšná společnost se zakládá zakládací smlouvou podepsanou všemi zakladateli. Pravost podpisů zakladatelů musí být úředně ověřena. Je-li zakladatel jediný, nahrazuje zakládací smlouvu zakládací listina vyhotovená ve formě notářského zápisu.

(2) Zakládací listina nebo zakládací smlouva (dále jen „zakládací listina“) obsahuje:

- a) název, sídlo a identifikační číslo zakladatele, jde-li o právnickou osobu, nebo jméno, **popřípadě jména a příjmení**, rodné číslo, popřípadě datum narození zahraničního zakladatele, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt zakladatele, jde-li o fyzickou osobu,
- b) název a sídlo obecně prospěšné společnosti,
- c) druh obecně prospěšných služeb, které má obecně prospěšná společnost poskytovat,
- d) podmínky poskytování jednotlivých druhů obecně prospěšných služeb,
- e) dobu, na kterou se obecně prospěšná společnost zakládá, pokud není založena na dobu neurčitou,
- f) jméno, **popřípadě jména a příjmení**, rodné číslo, u cizích státních příslušníků datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt členů správní rady,
- g) ~~způsob jednání správní rady,~~
- h) ~~jméno, rodné číslo, u cizích státních příslušníků datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt členů dozorčí rady, je-li zřízena,~~
- i) ~~hodnotu a označení majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů, jsou-li vkládány, u nepeněžitěho vkladu určení jeho předmětu a ocenění odborným odhadcem,~~
- j) ~~způsob zveřejňování výroční zprávy o činnosti a hospodaření obecně prospěšné společnosti.~~
- g) **jméno, popřípadě jména a příjmení, rodné číslo a trvalý pobyt ředitele obecně prospěšné společnosti (dále jen „ředitel“); u cizince jméno, popřípadě jména a příjmení, rodné číslo, datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, bydliště v cizině a adresu místa pobytu na území České republiky,**
- h) **jméno, popřípadě jména a příjmení, rodné číslo a trvalý pobyt členů dozorčí rady; u cizince jméno, popřípadě jména a příjmení, rodné číslo, datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, bydliště v cizině a adresu místa pobytu na území České republiky,**
- i) **hodnotu a označení majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů, jsou-li vkládány, u nepeněžitěho vkladu určení jeho předmětu a ocenění odborným odhadcem,**
- j) **možnost odměňování a způsob stanovení výše odměny členů správní rady, členů dozorčí rady a ředitele.**

(3) ~~Zakládací listina může stanovit, že určitý počet členů správní rady, popřípadě dozorčí rady, je volen nebo jmenován na návrh předem určeného okruhu občanů nebo na návrh určité právnické osoby, orgánu územní samosprávy nebo orgánu státní správy, popřípadě, že určitý majetek vložený při založení nelze zežít či zatížit nebo že určený druh poskytovaných obecně prospěšných služeb lze za stanovených podmínek měnit.~~

### 2.3 Zakládací listina dále stanoví zejména

- a) podmínky změn určeného druhu poskytovaných obecně prospěšných služeb,
- b) způsob jednání správní rady a dozorčí rady,
- c) volbu nebo jmenování určitého počtu členů správní rady, popřípadě dozorčí rady na návrh předem určeného okruhu občanů nebo na návrh určité právnické osoby, orgánu územní samosprávy nebo orgánu státní správy,
- d) možnost opětovného členství ve správní radě,
- e) důvody pro odvolání člena správní rady a dozorčí rady zakladatelem,
- f) podmínky zcizení nebo zatížení určitého majetku vloženého nebo darovaného zakladatelem.

(4) Zakládací listina může také určit obecně prospěšnou společnost oprávněnou k přijetí likvidačního zůstatku při zrušení obecně prospěšné společnosti s likvidací; může též stanovit, že určení takovéto obecně prospěšné společnosti provede správní rada v rozhodnutí o zrušení obecně prospěšné společnosti. **Zakládací listina může také vyloučit přechod práv a povinností zakladatele na jinou osobu.**

### Vznik obecně prospěšné společnosti

#### § 5

(1) Obecně prospěšná společnost vzniká dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností (dále jen „rejstřík“). Rejstřík vede soud určený zvláštním zákonem k vedení obchodního rejstříku<sup>1)</sup> (dále jen „rejstříkový soud“).

<sup>1)</sup> § 27 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

(2) Návrh na zápis obecně prospěšné společnosti do rejstříku podává zakladatel nebo osoba k tomu zakladatelem písemně zmocněná. K návrhu na zápis musí být přiložena zakládací listina a doklad o vzniku a trvání zakladatele, je-li právnickou osobou. Návrh na zápis musí být podán do 90 dnů od založení obecně prospěšné společnosti.

(3) Do rejstříku se zapisují tyto údaje:

- a) název, sídlo a identifikační číslo<sup>2)</sup> obecně prospěšné společnosti,

<sup>2)</sup> Zákon č. 89/1995 Sb. ČR, o státní statistické službě.

- b) název, sídlo a identifikační číslo zakladatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, **popřípadě jména a příjmení**, rodné číslo, popřípadě datum narození zahraničního zakladatele, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt zakladatele, je-li zakladatelem fyzická osoba,

- c) jméno, **popřípadě jména a příjmení**, rodné číslo, u cizích státních příslušníků datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt členů správní rady

- d) *způsob jednání správní rady*; **jméno, popřípadě jména a příjmení, rodné číslo a trvalý pobyt ředitele; u cizince jméno, popřípadě jména a příjmení, rodné číslo, datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, bydliště v cizině a adresu místa pobytu na území České republiky,**

- e) druh obecně prospěšných služeb, k jejichž poskytování byla obecně prospěšná společnost založena, a předmět doplňkové činnosti, bude-li provozována (§ 17),

- f) *jméno, rodné číslo, u cizích státních příslušníků datum narození, nebylo-li rodné číslo*

*přiděleno, a trvalý pobyt členů dozorčí rady, je-li zřízena: jméno, popřípadě jména a příjmení, rodné číslo a trvalý pobyt členů dozorčí rady; u cizince jméno, popřípadě jména a příjmení, rodné číslo, datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, bydliště v cizině a adresu místa pobytu na území České republiky.“.*

(4) Pokud obecně prospěšná společnost bude vykonávat činnosti, k jejichž výkonu se vyžaduje zvláštní podmínky, popřípadě způsob jejich provádění, je zakladatel povinen splnění těchto skutečností prokázat.<sup>2a)</sup>

2a) Například zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 29/1984 Sb., o soustavě základních škol, středních škol a vyšších odborných škol (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

(5) Nestanoví-li tento zákon jinak, platí pro vedení rejstříku a řízení ve věcech rejstříku obdobně ustanovení obchodního zákoníku<sup>3)</sup> a občanského soudního řádu<sup>4)</sup> o obchodním rejstříku.

3) § 27 až 33 zákona č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

4) § 200a až 200d zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů.

## § 6

(1) Ve věcech souvisejících se vznikem obecně prospěšné společnosti za ni do jejího vzniku jedná její zakladatel. Je-li zakladatelů více, jednají společně nebo ten z nich, který byl k tomu písemně zmocněn.

(2) Závazky vzniklé podle odstavce 1 přecházejí na obecně prospěšnou společnost okamžikem jejího vzniku. Obecně prospěšná společnost může do tří měsíců odmítnout takové závazky, které jí brání naplnit účel, pro nějž byla založena. V takovém případě za nepřevzaté závazky odpovídá zakladatel, popřípadě zakladatelé společně a nerozdílně.

## Hlava III

### Zrušení, likvidace a zánik obecně prospěšné společnosti

## § 7

(1) Obecně prospěšná společnost zaniká dnem výmazu z rejstříku.

(2) Zániku obecně prospěšné společnosti předchází její zrušení s likvidací nebo bez likvidace.

(3) Vnitrostátní fúze obecně prospěšné společnosti je možná jen s jinou obecně prospěšnou společností; přeshraniční fúze obecně prospěšné společnosti není dovolena. Rozdělení obecně prospěšné společnosti je dovoleno jen se vznikem nových obecně prospěšných společností; jiné formy rozdělení nejsou dovoleny. Při postupu podle věty první a druhé se použijí přiměřeně ustanovení o vnitrostátních fúzích a rozdělení obsažené v zákoně o přeměnách obchodních společností a družstev

## § 8

(1) Obecně prospěšná společnost se zrušuje:

- a) uplynutím doby, na kterou byla založena,
- b) dosažením účelu, pro který byla založena,



- c) dnem uvedeným v rozhodnutí správní rady o zrušení obecně prospěšné společnosti,
- d) vnitrostátní fúzí nebo rozdělením,
- e) dnem uvedeným v rozhodnutí soudu o zrušení obecně prospěšné společnosti, jinak dnem, kdy toto rozhodnutí nabude právní moci,
- f) prohlášením konkurzu na její majetek<sup>5)</sup>.

<sup>5)</sup> Zákon č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů.

(2) Rozhodnutí podle odstavce 1 písm. c) musí správní rada oznámit písemně zakladateli nejméně dva měsíce přede dnem, ke kterému má být obecně prospěšná společnost zrušena, jinak toto rozhodnutí pozbude platnosti. Dříve, než je obecně prospěšná společnost podle rozhodnutí správní rady zrušena, může zakladatel toto rozhodnutí změnit nebo zrušit, musí však současně zajistit činnost obecně prospěšné společnosti alespoň v rozsahu,  ~~který odpovídá důvodům, pro něž bylo rozhodnutí správní rady změněno nebo zrušeno~~  **který umožní plnění závazků obecně prospěšné společnosti.**

(3) Pokud zakladatel změnil nebo zrušil rozhodnutí správní rady v době, kdy již toto rozhodnutí bylo oznámeno rejstříkovému soudu, musí být soudu oznámeno také rozhodnutí zakladatele. Předchozí návrhy správní rady obecně prospěšné společnosti na likvidaci, případně i jmenování likvidátora jsou v takovém případě neúčinné.

(4) Soud na návrh státního orgánu, zakladatele nebo osoby, která osvědčí právní zájem, rozhodne o zrušení obecně prospěšné společnosti a o její likvidaci, jestliže

- a) v uplynulém roce se nekonalo ani jedno zasedání správní rady obecně prospěšné společnosti,
- b) nebyly jmenovány orgány obecně prospěšné společnosti a dosavadním orgánům skončilo funkční období před více než rokem,
- c) obecně prospěšná společnost neposkytuje obecně prospěšné služby uvedené v zakládací listině po dobu delší než šest měsíců,
- d) provozováním doplňkové činnosti došlo v období šesti měsíců opakovaně k ohrožení kvality, rozsahu a dostupnosti obecně prospěšných služeb, k jejichž poskytování byla obecně prospěšná společnost založena,
- e) obecně prospěšná společnost užívá příjmů ze své činnosti a svěřeného majetku v rozporu s tímto zákonem,
- f) obecně prospěšná společnost porušuje ustanovení tohoto zákona.

(5) Soud může stanovit lhůtu k odstranění příčiny, pro kterou bylo zrušení obecně prospěšné společnosti navrženo.

(6) Není-li zakladatel, vstupuje do jeho práv a povinností jeho právní nástupce.

**(7) Zanikne-li jediný zakladatel bez právního nástupce anebo zemře-li jediný zakladatel, rozhodne správní rada do 6 měsíců ode dne, kdy se o zániku nebo smrti zakladatele doví, o přechodu práv a povinností zakladatele stanovených tímto zákonem na jinou osobu, nestanoví-li zakládací listina jinak; s tímto přechodem musí vyslovit předchozí souhlas dozorčí rada. Nerozhodne-li správní rada ve lhůtě podle věty první o přechodu práv a povinností zakladatele na jinou osobu, rozhodne na návrh člena dozorčí rady obecně prospěšné společnosti anebo osoby, která osvědčí právní zájem, nebo i bez návrhu soud. Osoba, na kterou přechází práva a povinnosti zakladatele, musí s tímto přechodem vyslovit souhlas.**

## § 9

(1) K provedení likvidace jmenuje správní rada likvidátora.

(2) Není-li likvidátor jmenován správní radou, bez zbytečného odkladu jej jmenuje příslušný soud podle sídla obecně prospěšné společnosti.

(3) Likvidátor zahajuje likvidaci

- a) ověřením, že zakladatelé obecně prospěšné společnosti byli včas o likvidaci informováni,
- b) výzvou k věřitelům a ostatním osobám likvidací dotčeným, k přihlášení se o svá práva a pohledávky ve lhůtě, která nesmí být kratší než tři měsíce,
- c) zveřejněním vstupu obecně prospěšné společnosti do likvidace v Obchodním věstníku,
- d) oznámením zahájení likvidace obci, v níž obecně prospěšná společnost sídlí, a příslušnému finančnímu úřadu.

(4) Postup likvidace se stanoví tak, aby byl zpeněžen pouze majetek nutný pro splnění závazků obecně prospěšné společnosti.

(5) Majetek ve vlastnictví obecně prospěšné společnosti tvoří součást likvidační podstaty a použije se k uspokojení pohledávek věřitelů v pořadí jeho pohledávky vzniklé po prohlášení konkurzu.<sup>5)</sup> Odměna likvidátora se uspokojí v pořadí příslušejícím insolvenčnímu správci podle zvláštního předpisu.<sup>5)</sup>

(6) Nejde-li o případ podle § 4 odst. 4 a **není-li zakladatelem obecně prospěšné společnosti Česká republika nebo kraj**, likvidační zůstatek nabídne likvidátor k převodu obci, ve které sídlí obecně prospěšná společnost v likvidaci. *Bezúplatně lze likvidační zůstatek převést na obec pouze za podmínky, že se obec smluvně zaváže jej využít v plném rozsahu k zajišťování obecně prospěšných služeb.*

(7) Nejde-li o případ podle § 4 odst. 4 a **je-li zakladatelem obecně prospěšné společnosti kraj**, likvidační zůstatek nabídne likvidátor k převodu kraji.

(8) **Je-li zakladatelem obecně prospěšné společnosti Česká republika, likvidační zůstatek přechází na Českou republiku.**

(9) **Je-li jedním z více zakladatelů obecně prospěšné společnosti obec, dobrovolný svazek obcí, kraj nebo Česká republika, nabídne likvidátor každému ze zakladatelů část likvidačního zůstatku podle hodnoty jimi vložených vkladů nebo poskytnutých darů, anebo rovným dílem, pokud zakladatelé žádný vklad nevložili ani dar neposkytli.**

(10) ~~(7)~~ Pokud obec **nebo kraj** do 30 dnů od doručení nabídky nepotvrdí písemně úmysl převzít likvidační zůstatek, přechází likvidační zůstatek na Českou republiku. Likvidátor zajistí jeho předání Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových. Česká republika použije likvidační zůstatek k poskytování obecně prospěšných služeb.

(11) ~~(8)~~ Do 30 dnů po skončení likvidace podá likvidátor rejstříkovému soudu návrh na výmaz obecně prospěšné společnosti z rejstříku.

## Hlava IV Orgány obecně prospěšné společnosti

### § 9a Ředitel

**(1) Ředitel je statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti, jenž řídí činnost obecně prospěšné společnosti a jedná jejím jménem. Ředitele jmenuje a odvolává správní rada.**

(2) Ředitelem může být pouze fyzická osoba, která je bezúhonná a má způsobilost k právním úkonům; pro posuzování bezúhonnosti platí obdobně § 10 odst. 3.

**(3) Ředitel nemůže být členem správní rady ani dozorčí rady, je však oprávněn se zúčastnit jednání správní rady a dozorčí rady s hlasem poradním.**

**(4) Ředitel vykonává funkci ve smluvním poměru. Pro výkon funkce ředitele platí obdobně § 10 odst. 5.**

**(5) Úkony týkající se vztahu ředitele k obecně prospěšné společnosti činí správní rada.**

### Správní rada § 10

~~(1) Správní rada je statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti.~~

~~(2) (1) Správní rada má nejméně tři a nejvýše 15 členů; jejich počet musí vždy být dělitelný třemi.~~  
**Správní rada má nejméně tři členy. Počet členů správní rady musí být dělitelný třemi.**

~~(3) (2) Členem správní rady může být pouze fyzická osoba, která je bezúhonná a má způsobilost k právním úkonům. a není ani sama ani osoby jí blízké<sup>6)</sup> s touto obecně prospěšnou společností v pracovněprávním nebo jiném obdobném vztahu~~  
**V pracovněprávním vztahu k dané obecně prospěšné společnosti může být nejvýše jedna třetina členů správní rady.**

<sup>6)</sup> § 116 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

~~(4) (3) Za bezúhonného se pro účely tohoto zákona považuje ten, kdo nebyl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin.~~

~~(5) (4) Členství ve správní radě obecně prospěšné společnosti je neslučitelné s členstvím v dozorčí radě téže obecně prospěšné společnosti. Členům těchto orgánů nepřísluší odměna za výkon funkce člena. Obecně prospěšná společnost může členům správní rady a dozorčí rady poskytovat jen náhradu výdajů do výše určené právním předpisem.<sup>7)</sup>~~

<sup>7)</sup> Např. zákon č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách, ve znění zákona č. 44/1994 Sb. ČR

**(5) Členové správní rady jsou povinni vykonávat svou funkci s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení by mohlo způsobit obecně prospěšné společnosti škodu. V případě pochybností, zda člen správní rady jednal s péčí řádného hospodáře, musí tento člen správní rady prokázat, že s péčí řádného hospodáře jednal. Ti členové správní rady, kteří společným jednáním způsobili obecně prospěšné společnosti porušením povinností při výkonu funkce škodu, odpovídají za tuto škodu společně a nerozdílně. Ujednání mezi členem správní rady a obecně prospěšnou společností vylučující nebo omezující odpovědnost člena správní rady za škodu je neplatné.**

(1) Funkční období členů správní rady je tříleté.

(2) ~~Funkci člena správní rady nelze zastávat déle než dvě po sobě jdoucí funkční období. Po šestiletém členství ve správní radě může být stejná osoba opět jejím členem nejdříve po uplynutí jednoho roku.~~ **Opětovné členství ve správní radě je možné, nestanoví-li zakládací listina jinak.**

(3) Členové správní rady volí ze svého středu předsedu, který svolává a řídí jednání správní rady.

(4) Při rozhodování je hlasovací právo členů správní rady rovné. ~~Při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy správní rady.~~ **Nestanoví-li zakládací listina nebo statut jinak, při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy správní rady.** Nestanoví-li zakládací listina nebo statut jinak, je správní rada usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina jejích členů, a k rozhodnutí je třeba souhlasu většiny přítomných členů.

## § 12

(1) ~~Správní radu~~ **Členy správní rady** jmenuje zakladatel, pokud v zakládací listině nestanovil jinak.

~~(2) Nestanoví-li se v zakládací listině jinak, po prvním jmenování členů správní rady se losem určí jména jedné třetiny členů, jejich funkční období skončí po roce, a jedné třetiny členů, jejichž funkční období skončí po dvou letech.~~

~~(3)~~ **(2)** Členství ve správní radě zaniká:

- a) uplynutím funkčního období,
- b) úmrtím,
- c) odstoupením,
- d) odvoláním.

~~(4)~~ **(3)** Zakladatel odvolá člena správní rady, přestane-li tento člen splňovat podmínky pro členství ve správní radě podle § 10 odst. 3 nebo porušil-li závažným způsobem nebo opakovaně tento zákon, zakládací listinu nebo statut obecně prospěšné společnosti **nebo z jiných důvodů stanovených v zakládací listině.**

~~(5)~~ **(4)** Zakladatel odvolá člena správní rady do jednoho měsíce ode dne, kdy se o důvodu odvolání dozvěděl, nejpozději však do šesti měsíců ode dne, kdy tento důvod nastal. Neodvolá-li zakladatel člena správní rady ve stanovené lhůtě nebo není-li zakladatel a nepřešla-li práva zakladatele na jinou osobu odvolá člena správní rady ~~obec příslušná podle sídla obecně prospěšné společnosti, a to na návrh statutárního orgánu, popřípadě dozorčího orgánu~~ **soud na návrh člena správní rady nebo na návrh dozorčí rady nebo osoby, která osvědčí právní zájem.**

~~(6)~~ **(5)** Na uvolněná místa členů správní rady jsou nejpozději do 60 dnů jmenováni, popřípadě způsobem stanoveným v zakládací listině ustanoveni noví členové. Po marném uplynutí této lhůty jmenuje nové členy správní rady ~~v přenesené působnosti obecní úřad obce příslušné podle sídla obecně prospěšné společnosti, a statutárního orgánu, popřípadě dozorčího orgánu~~ **na návrh člena správní rady nebo na návrh dozorčí rady nebo osoby, která osvědčí právní zájem, nebo i bez návrhu soud.**

## § 13

~~(1) Do působnosti správní rady náleží:~~

- a) ~~vydávat ve lhůtě šesti měsíců ode dne vzniku obecně prospěšné společnosti statut, kterým se podrobněji upraví vnitřní organizace obecně prospěšné společnosti. Údaje ve statutu musí být v souladu s údaji v zakládací listině,~~

- ~~b) schvalování změn zakládací listiny v souladu s § 4 odst. 3 a 4,~~
  - ~~c) rozhodovat o zrušení obecně prospěšné společnosti a určit obecně prospěšnou společnost, které nabídne likvidační zůstatek,~~
  - ~~d) dbát na zachování účelu, pro který byla obecně prospěšná společnost založena,~~
  - ~~e) schvalovat rozpočet obecně prospěšné společnosti a jeho změny a jmenovitě náklady na vlastní činnost (správu) obecně prospěšné společnosti,~~
  - ~~f) schvalovat roční účetní závěrku a výroční zprávu obecně prospěšné společnosti,~~
  - ~~g) rozhodovat o předmětu a rozsahu doplňkových činností obecně prospěšné společnosti nad rámec vymezený v zakládací listině (§ 4 odst. 2 písm. c),~~
  - ~~h) udělovat souhlas ke zřízení či zastavení nemovitého majetku obecně prospěšné společnosti nebo s jeho pronájmem na dobu delší jednoho roku, pokud statut nestanoví dobu kratší,~~
  - ~~i) jmenovat a odvolávat ředitele obecně prospěšné společnosti, dohlížet na jeho činnost a stanovit mu mzdu, pokud podle zakládací listiny je funkce ředitele zřízena,~~
  - ~~j) rozhodovat o dalších otázkách, které do působnosti správní rady svěřuje zakládací listina.~~
- ~~———— (2) Správní rada zasedá nejméně dvakrát ročně.~~

(1) Správní rada vydává předchozí souhlas písemnou formou k právnímu úkonu, kterým obecně prospěšná společnost

- a) nabývá, zcizuje nebo zatěžuje nemovitou věc,
- b) nabývá nebo zcizuje movitou věc, zřizuje věcné břemeno nebo předkupní právo u movité věci, jejíž cena je vyšší než hodnota veřejné zakázky malého rozsahu podle zákona upravujícího veřejné zakázky<sup>6)</sup>,
- c) nabývá nebo zcizuje autorská práva nebo průmyslová práva,
- d) zakládá jinou právnickou osobu a vkládá peněžitý nebo nepeněžitý majetek do této právnické osoby

(2) Správní rada schvaluje

- a) rozpočet obecně prospěšné společnosti,
- b) řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu obecně prospěšné společnosti,
- c) předmět doplňkových činností (§ 17).

(3) Správní rada rozhoduje o

- a) zrušení obecně prospěšné společnosti, a v případě podle § 4 odst. 4 rozhoduje o určení obecně prospěšné společnosti, na kterou se převede likvidační zůstatek,
- b) přechodu práv a povinností zakladatele stanovených tímto zákonem na jinou osobu, zanikne-li jediný zakladatel bez právního nástupce nebo zemře-li jediný zakladatel a nestanoví-li zakládací listina jinak.

(4) Správní rada může vydat statut obecně prospěšné společnosti, který upravuje podrobnosti její činnosti; správní rada schvaluje změnu statutu obecně prospěšné společnosti, byl-li vydán.

(5) Obecně prospěšná společnost do 30 dnů ode dne vydání statutu podle odstavce 4 jej uloží do sbírky listin<sup>1)</sup>; obdobně se postupuje v případě změn statutu obecně prospěšné společnosti.

#### § 14

(1) Převádějí-li se úplatně nemovité věci nebo movité věci v hodnotě podle § 13 odst. 1 písm. b) a je-li zakladatelem Česká republika nebo územní samosprávný celek, sjednává se cena nejméně ve výši, která je v daném místě a čase obvyklá; bezúplatně lze nemovitou věc nebo movitou věc převést pouze v případě, je-li bezúplatný převod hospodárnější než jiný způsob naložení s věcí.

(2) Správní rada nevydává předchozí souhlas k právnímu úkonu, jestliže by jím bylo ohroženo plnění úkolů obecně prospěšné společnosti nebo jestliže odporuje § 4 odst. 3.

(3) Vydání předchozího souhlasu k právním úkonům uvedeným v § 13 odst. 1 je povinna správní rada oznámit do 7 dnů ode dne jeho vydání řediteli a dozorčí radě. Je-li zakladatelem obecně prospěšné společnosti Česká republika nebo územní samosprávný celek, je správní rada povinna vydání předchozího souhlasu k právním úkonům uvedeným v § 13 odst. 1 oznámit do 7 dnů rovněž zakladateli.

(4) Právní úkony uvedené v § 13 odst. 1 jsou bez předchozího souhlasu správní rady neplatné. Tyto úkony se považují za platné pokud se zakladatel, správní rada nebo ten, kdo je takovým úkonem dotčen, neplatností právního úkonu nedovolá.

(5) Správní rada dbá na zachování účelu, pro který byla obecně prospěšná společnost založena a na řádné hospodaření s jejím majetkem.

<sup>1)</sup> § 12 odst. 6 zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění zákona č. 76/2008 Sb.

#### ~~§ 14~~

### ~~3 — Ředitel~~

~~———— (1) Ředitelem může být jmenována pouze fyzická osoba, která je bezúhonná.~~

~~———— (2) Ředitel nemůže být členem správní rady ani dozorčí rady, je však oprávněn účastnit se jednání správní rady s hlasem poradním.~~

~~———— (3) Ředitel řídí činnost obecně prospěšné společnosti, pokud tato činnost není zákonem, zakládací listinou nebo statutem vyhrazena do působnosti správní rady, popřípadě i jiného orgánu obecně prospěšné společnosti.~~

#### Dozorčí rada

#### § 15

~~(1) Dozorčí rada je kontrolním orgánem obecně prospěšné společnosti.~~

~~———— (2) Dozorčí radu zřizuje povinně obecně prospěšná společnost, do jejíhož majetku byl vložen majetek státu nebo obce nebo která užívá nemovitý majetek státu nebo obce, a obecně prospěšná společnost, která podle zvláštních předpisů účtuje v soustavě podvojného účetnictví; zřízení dozorčí rady může stanovit i zakládací listina.~~

~~(3) Dozorčí rada je nejméně tříčlenná a nejvýše sedmičlenná. Členové dozorčí rady volí svého předsedu, který svolává a řídí jednání dozorčí rady.~~

~~(4) První dozorčí radu jmenuje zakladatel.~~

~~(5) Nestanoví-li tento zákon jinak, platí pro způsob ustanovení a členství v dozorčí radě obdobně ustanovení o správní radě.~~

**(1) Obecně prospěšná společnost zřizuje jako svůj kontrolní orgán dozorčí radu.**

**(2) Dozorčí rada je nejméně tříčlenná. Počet jejích členů musí být dělitelný třemi. Členové dozorčí rady volí ze svého středu předsedu, který svolává a řídí jednání dozorčí rady.**

**(3) Členy dozorčí rady jmenuje zakladatel, nestanoví-li zakládací listina jinak.**

**(4) Nestanoví-li tento zákon jinak, platí pro způsob ustanovení a členství v dozorčí radě obdobně ustanovení o správní radě.**

## § 16

(1) Dozorčí rada

- a) přezkoumává ~~roční~~ **řádou a mimořádnou** účetní závěrku a výroční zprávu obecně prospěšné společnosti,
- b) nejméně jedenkrát ročně podává zprávu **řediteli a** správní radě o výsledcích své kontrolní činnosti,
- c) dohlíží na to, že obecně prospěšná společnost vyvíjí činnost v souladu se zákony a zakládací listinou obecně prospěšné společnosti.

(2) Dozorčí rada je oprávněna:

- a) ~~podávat správní radě návrh odvolání ředitele,~~
- b) **a)** nahlížet do účetních knih a jiných dokladů a kontrolovat tam obsažené údaje,
- e) **b)** svolat mimořádné jednání správní rady, jestliže to vyžadují zájmy obecně prospěšné společnosti.

Členové dozorčí rady mají právo účastnit se jednání správní rady; musí jim být uděleno slovo, pokud o ně požádají.

(3) Dozorčí rada je povinna upozornit **ředitele a** správní radu na porušení zákonů, ustanovení zakládací listiny nebo statutu, na ne hospodárné postupy, popřípadě na další nedostatky v činnosti obecně prospěšné společnosti. **Dozorčí rada je oprávněna stanovit řediteli nebo správní radě lhůtu k zjednání nápravy. Není-li náprava zjednána, dozorčí rada neprodleně informuje o zjištěných nedostatecích zakladatele.**

## Hlava V

### Hospodaření obecně prospěšné společnosti

## § 17

(1) Kromě obecně prospěšných služeb, k jejichž poskytování byla založena, obecně prospěšná společnost může vykonávat i jiné činnosti („doplňková činnost“) za podmínky, že doplňkovou činností bude dosaženo zejména účinnějšího využití ~~majetku~~ **prostředků obecně prospěšné společnosti** a zároveň tím nebude ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb.

~~(2) Obecně prospěšná společnost se nesmí účastnit na podnikání jiných osob. *Organizační složky mimo území České republiky smí obecně prospěšná společnost zřizovat za předpokladu, že právní řád státu, ve kterém má být organizační složka obecně prospěšné společnosti zřízena, upravuje hospodaření obecně prospěšné společnosti obdobně jako tento zákon.*~~

~~(3) Hospodářský výsledek po zdanění, vykázaný ke konci účetního období, převádí obecně prospěšná společnost v celé výši do rezervního fondu. Rezervní fond používá nejprve ke krytí ztráty vykázané v následujících účetních obdobích.~~

~~(4) (3) Obecně prospěšná společnost, která je soukromou vysokou školou podle zvláštního zákona,<sup>7a)</sup> se považuje pro účely zákona o daních z příjmů za veřejnou vysokou školu.~~

#### § 18

~~————(1) Při zajišťování své činnosti se obecně prospěšná společnost může ucházet také o dotace ze státního rozpočtu, z rozpočtu územních samosprávných celků<sup>8)</sup> nebo ze státního fondu.~~

~~<sup>8)</sup> Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.~~

~~(2) Dotace z prostředků státního rozpočtu může být obecně prospěšné společnosti poskytnuta na stejnou činnost nebo stejný projekt pouze z jednoho místa.~~

~~————(3) O poskytnutí dotace ze státního rozpočtu žádá obecně prospěšná společnost příslušný orgán státní správy podle charakteru převažující činnosti, kterou nabízí.~~

~~————(4) Orgán, jehož prostřednictvím je dotace poskytována, vyhláší podmínky pro poskytnutí dotace, kontroluje a vyhodnocuje její využití.~~

#### Účetnictví a výroční zpráva

##### § 19

(1) Obecně prospěšná společnost je povinna ve svém účetnictví důsledně oddělit náklady a výnosy spojené s doplňkovými činnostmi, náklady a výnosy spojené s obecně prospěšnými službami a náklady a výnosy nepatřící do předchozích skupin a spojené se správou obecně prospěšné společnosti.

(2) **Roční Řádnou a mimořádnou** účetní závěrku musí mít ověřenu auditorem obecně prospěšné společnosti, které

a) jsou příjemci dotací nebo jiných příjmů ze státního rozpočtu, z rozpočtu obce, případně z rozpočtu jiného územního orgánu nebo od státního fondu, jejichž celkový objem přesáhne v **roce-účetním období**, za něž je účetní závěrka sestavována, jeden milion Kč, **nebo**

b) ~~———— nezřídily dozorčí radu, nebo~~

e) **b)** ve výši čistého obratu překročily deset milionů Kč.

~~(3) V ostatním platí pro obecně prospěšné společnosti předpisy o účetnictví.<sup>9)</sup>~~

~~<sup>9)</sup> Např. zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.~~

#### § 20



(1) Obecně prospěšná společnost vypracovává a zveřejňuje výroční zprávu ~~o činnosti a hospodaření~~ v termínu, který stanoví správní rada, nejpozději však do šesti měsíců po skončení ~~hodnoceného účetního období. Hodnoceným obdobím je kalendářní rok. Ve statutu lze upravit hodnocené období na školní rok u obecně prospěšné společnosti, jejíž obecně prospěšnou činností je činnost v oblasti výchovy a vzdělání.~~ Účelem výroční zprávy je informovat o činnosti a hospodaření obecně prospěšné společnosti. Tim není dotčena povinnost podle zvláštních předpisů<sup>9)</sup>.

<sup>9)</sup> Například vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy“.

~~(2) Obecně prospěšná společnost je povinna uveřejnit první výroční zprávu o své činnosti a hospodaření nejpozději do 18 měsíců od svého vzniku.~~

~~(3) Výroční zprávy musí být veřejně přístupné.~~

(2) Obecně prospěšná společnost uloží do 30 dnů po schválení správní radou výroční zprávu do sbírky listin<sup>1)</sup>. V zakládací listině nebo ve statutu obecně prospěšné společnosti může být stanoven další způsob zveřejňování výroční zprávy.

(3) Vyjdou-li po zveřejnění výroční zprávy najevo skutečnosti, které odůvodňují její opravu, je obecně prospěšná společnost povinna tuto opravu bez zbytečného odkladu provést a zveřejnit; pro zveřejnění opravy výroční zprávy platí obdobně odstavec 2.

## § 21

*Výroční zpráva obecně prospěšné společnosti obsahuje:*

- a) ~~přehled činností vykonávaných v kalendářním roce s uvedením vztahu k účelu založení obecně prospěšné společnosti,~~
- b) ~~roční účetní závěrku a zhodnocení základních údajů v ní obsažených,~~
- c) ~~výrok auditora k roční účetní závěrce, pokud byla auditorem ověřována,~~
- d) ~~přehled o peněžních příjmech a výdajích,~~
- e) ~~přehled rozsahu příjmů (výnosů) v členění podle zdrojů,~~
- f) ~~vývoj a konečný stav fondů obecně prospěšné společnosti,~~
- g) ~~stav a pohyb majetku a závazků obecně prospěšné společnosti,~~
- h) ~~úplný objem výdajů (nákladů) v členění na výdaje (náklady) vynaložené pro plnění obecně prospěšných služeb, pro plnění činností doplňkových a na vlastní činnost (správu) obecně prospěšné společnosti,~~
- i) ~~změny zakládací listiny a složení řídicích orgánů, k nimž došlo v průběhu roku,~~
- j) ~~další údaje stanovené správní radou.~~

(1) Výroční zpráva kromě náležitostí stanovených zákonem upravujícím účetnictví<sup>9a)</sup> musí obsahovat také informace o

- a) všech činnostech uskutečněných v účetním období v rámci obecně prospěšných služeb a doplňkové činnosti a jejich zhodnocení,
- b) lidských zdrojích,
- c) výnosech v členění podle zdrojů,

- d) vývoji a stavu fondů obecně prospěšné společnosti k rozvahovému dni<sup>9b)</sup>,
- e) stavu majetku a závazků obecně prospěšné společnosti k rozvahovému dni a o jejich struktuře,
- f) celkovému objemu nákladů v členění na náklady vynaložené pro plnění obecně prospěšných služeb, pro plnění doplňkových činností a na vlastní činnost obecně prospěšné společnosti, včetně výše nákladů na mzdu ředitele a na odměny členů správní rady a členů dozorčí rady,
- g) změně zakladací listiny a o změně ve složení správní rady a dozorčí rady a o změně osoby ředitele, k nimž došlo v průběhu účetního období.

(2) Pro ověřování výroční zprávy auditorem platí obdobně § 19 odst. 2.

<sup>9a)</sup> Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>9b)</sup> § 19 zákona č. 563/1991 Sb., ve znění zákona č. 492/2000 Sb., zákona č. 353/2001 Sb. a zákona č. 437/2003 Sb.

## § 22

Pokud obecně prospěšná společnost poruší ustanovení § 2, 17 a 20, pozbývá

- a) pro rok, v němž k porušení došlo, daňová zvýhodnění stanovená tímto zákonem, zákonem o daních z příjmů a zákonem o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí,<sup>10)</sup>

<sup>10)</sup> Zákon ČNR č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

- b) pro následující zdaňovací období po roce, v němž k porušení došlo, daňová zvýhodnění stanovená zákonem o dani z nemovitostí.<sup>11)</sup>

<sup>11)</sup> ~~Zákon ČNR č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů.~~

## Část druhá

Zákon České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění zákona České národní rady č. 35/1993 Sb. zákona č. 96/1993 Sb., zákona č. 157/1993 Sb., zákona č. 196/1993 Sb., zákona č. 323/1993 Sb., zákona č. 42/1994 Sb., zákona č. 85/1994 Sb., zákona č. 114/1994 Sb., zákona č. 259/1994 Sb., zákona č. 32/1995 Sb., zákona č. 87/1995 Sb., zákona č. 118/1995 Sb. a zákona č. 149/1995 Sb. ČR, se mění a doplňuje takto:

1. V § 18 odst. 7 se za slovo „nadace,” vkládají tato slova: „obecně prospěšné společnosti,”

2. § 34 se doplňuje odstavcem 12, který zní:

„(12) Ustanovení odstavců 1 a 2 se nevztahují na obecně prospěšné společnosti.”

3. V příloze k zákonu v položce (1 - 27) se slova „přístrojů pro měření délky v terénu“ nahrazují slovy „nástrojů pro měření délky“ a v položce (2 - 53) se slova „přístroje pro měření délky v terénu“ nahrazují slovy „nástroje pro měření délky“.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

### **3.1.1 NOVELA – ÚČINNOST: 1.1.2011**

#### **Čl. II**

##### **3.1.1.1 Přejídná ustanovení**

1. Vznikla-li obecně prospěšná společnost přede dnem nabytí účinnosti tohoto zákona, uvede  
a) zakladatel zakládací listinu do souladu se zákonem č. 248/1995 Sb., ve znění účinném ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona; není-li zakladatel, učiní tak správní rada,

b) správní rada statut obecně prospěšné společnosti, byl-li vydán, do souladu se zákonem č. 248/1995 Sb., ve znění účinném ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona,

a to nejpozději do 6 měsíců ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona.

2. Nemá-li obecně prospěšná společnost ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona ustanovenu funkci ředitele, správní rada této obecně prospěšné společnosti ustanoví ředitele podle zákona č. 248/1995 Sb., ve znění účinném ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona, a to nejpozději do 6 měsíců ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona. Do doby ustanovení ředitele vykonává pravomoci statutárního orgánu obecně prospěšné společnosti podle § 9a zákona č. 248/1995 Sb., ve znění účinném ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona, správní rada.

3. Ředitel obecně prospěšné společnosti, jmenovaný do funkce přede dnem nabytí účinnosti tohoto zákona, se dnem nabytí účinnosti tohoto zákona stává statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti podle § 9a zákona č. 248/1995 Sb., ve znění účinném ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona.

4. Pro vyhotovení a zveřejnění výroční zprávy obecně prospěšné společnosti za účetní období do dne nabytí účinnosti tohoto zákona se použije zákon č. 248/1995 Sb., ve znění účinném do dne nabytí účinnosti tohoto zákona.

## **Příloha č. 2: Rozhovory**

### **1. Interview MD s ministrem kultury ČR Prof. Václavem Riedlbauchem ze dne 14.1.2010**

MD: Pane ministře, řekněte mi, prosím, co pro kulturní instituce shledáváte pozitivního na právní formě zvané „příspěvková organizace“, a co, na straně druhé, podle vašeho názoru, jejich činnost nejvíce omezuje?

VR: Kdybych na vaši otázku měl odpovědět úplně přesně, musel bych být děd Vševed, takže to tak úplně nepůjde. Podle méj zkušenosti má příspěvková organizace, přes veškeré svoje limity, stabilní základ, jímž je dlouhodobé financování, garantované zřizovatelem, který má vůči ní své povinnosti. To znamená, že zřídím-li, v našem případě kulturní instituci typu orchestru nebo divadla, či v jiném případě třeba nemocnici, mám zodpovědnost nejenom za to, že ji zřídím, ale i za trvalou podporu poskytování služby, k jejímuž účelu byla zřízena. Vždycky tam jde o poskytování nějaké služby a ty zmíněné limity spočívají v tom, že veřejné rozpočty, jejichž pomocí se vybrané daně přerozdělují, jsou velice omezené, a my jsme závislí na schopnosti či neschopnosti státu tyto prostředky vracet zpět do terénu. V dobách hojnosti a štědrosti se mohou vládní úředníci a poslanci poštekát a ten koláč si přerozdělit tak, že jeden na tom bude docela dobře, zatímco druhý bude přiškrčen, ale těch peněz bude vždycky málo. Ten limit spočívá v tom, že ačkoliv ten koláč je víceméně stejný, podle toho, jak moc se zadlužíme, vždycky záleží na tom dělení. Stát se ale samozřejmě taky snaží někde ušetřit, a proto jsou ty přiděly spíš dušené, než že by rostly, takže v tom vidím tu nevýhodu příspěvkovky, jejíž příjmy jsou odvislé od těch rozpočtů. V tom vidím problém, protože jakkoliv je vidina vícezdrojového financování jako teoretický model hezká, v případě těchto tzv. státních neziskovek je limitována tím, že nemáte další možnost. Ty instituce, co sídlí v Praze, na pražské peníze, až na naprosté výjimky, vůbec nedosáhnou. Tou výjimkou mám na mysli např. nějaký společný projekt, jako je spolupořádání výstavy, koncertu, anebo festivalu, ale to je tak všechno. A soukromé zdroje preferují raději projekty bez státní účasti, zatímco příspěvková organizace, zejména se státní účastí, hledá partnera v soukromé sféře jen velmi obtížně. Daleko raději totiž dávají obecně prospěšným společnostem nebo jiným neziskovkám, kde je ta jejich podpora jakoby víc vidět na veřejnosti, a kromě toho, že si na tom dělají PR, mohou si navíc určité procento odepsat z daní. Málokdo z těch privátních subjektů chce být mecenášem, to znamená dávat to skutečně ze svého zisku. To není legrace. Takže většinou se to odbývá všelijakým tím bartrováním, nebo si tím zaplatí reklamu, z čehož se zase platí daně, nebo o to méně ta instituce dostane, čili to financování u těch příspěvkovek je evidentní. Na druhou stranu si ale myslím, že vždycky je to něco za něco. Za tu stabilitu se holt také platí, jako v případě České filharmonie. Zatímco ten orchestr kdysi polovinu své existence balancoval mezi životem a smrtí, a ze sezony na sezonu nevěděl, zda bude moct dál existovat, od roku pětáctýřicet tuto jistotu dostal. Byly doby tučné, kdy bylo 100% rozpočtu kryto po dlouhou dobu, od devadesátých let tomu tak není a Filharmonie začala být skutečně odvislá od toho, jaký podíl svých výnosů v roce je schopna přihrát zpátky, protože ten příspěvek státu je více méně stabilní. Já tam byl téměř osm a půl roku a mohu říct, že jsem se poctivě snažil, aby se to zvedlo. Co šlo nahoru, byly mandatorní výdaje ve mzdách, tam se to zvedalo, ale cokoli dalšího jsme potřebovali, to byla vždycky bitva o každou korunu navíc. Plus

mínus mezi 40 a 45% dělal příspěvek státu a zbytek si ta Filharmonie musela najít. Takže tady je samo o sobě vidět, že ta příspěvkovka má garanci příspěvku státu, ale není to 100%, musí se prostě stejně starat, a v tom vidím ten problém. Kdyby ta příspěvkovka měla stoprocentní krytí, bude za vodou, ale ta situace prostě taková není, takže ona je to dneska už jenom „v uvozovkách“ příspěvková organizace. Taky proto se jí říká „příspěvková“ a ne „rozpočtová“, která je krytá stoprocentně. Ty nevýhody, jak já říkám, jsou v tom svázání rukou tomu statutárovi, který nemůže tak zcela volně ty peníze z té ulice sbírat a v tom vidím ten hlavní problém.

MD: V rozhovoru s panem Bálkem (Harmonie 1/10) jste říkal, že OPS jsou vhodnou právní formou jen pro instituce určitého rozměru. Kde je, podle vás, ta hranice, kde už vhodná není, nebo proč už se nehodí třeba pro Národní divadlo, Státní operu či Českou filharmonii?

VR: Já myslím, že se to nedá počítat na lidi, jakože tady je nějaký limit – do 60 to prostě jde a od 70 už to nejde, to asi není správné. Ale já bych to bral z několika hledisek, jelikož těch komponentů by tam asi bylo víc. Samozřejmě asi počet zaměstnanců, ale i celkový rozpočet té instituce a současně i zakotvení té organizace. Je-li to například v místě, které je, dejme tomu, menší co do počtu obyvatel, a kde i ty zdroje budou menší, než jsou řekněme u bohatších měst. Tam ta OPSka může mít větší smysl, protože v těch menších lokalitách se těch menších zdrojů najde víc, než u těch větších institucí. Ale v Praze může o transformaci snáze uvažovat nějaká menší divadelní scéna, která bude mít nějakých 30 stabilních zaměstnanců a minimální prostory pro svojí činnost – a přitom odvádí perfektní práci, netvrdím, že by to bylo na úkor kvality – než třeba Národní divadlo, které zaměstnává stovky lidí, možná se to blíží k tisíci. Takovéto dvě instituce jsou neporovnatelné. Dalším úskalím je zázemí, takže když to shrnu, jsou ty organizace nesrovnatelné jak počtem zaměstnanců, tak množstvím majetku, který spravují, ale i místem, ve kterém působí. Moje vlastní zkušenost je, že transformace orchestrů proběhla na různých místech různě úspěšně. Dám vám tři příklady: Hradec Králové – filharmonie, kde léta dobře funguje spolupráce mezi městem a krajem, a ta OPSka tam funguje, protože oba zmíněné subjekty jsou zakladateli té OPSky a oba k ní cítí povinnost. Původní obava byla, aby to třeba po třech letech neskončilo, ale je tam určitý dlouhodobý závazek, není to příspěvek, ale dlouhodobý závazek k financování. Kolik nakonec dostanou je věcí dohody, ale oba ty subjekty veřejné správy cítí závazek, i když nejsou povinováni dávat tam stabilní peníze. Mé zkušenosti jsou takové, že jim jdou na ruku a pomáhají ve všem všude. Zlínská filharmonie sice měla trochu obavy, pak se ale transformovala, a podle zpráv, které jsem měl, naposledy asi před půldruhým rokem, se zdá, že to tam funguje podobně jako v tom Hradci. Ale třeba OPSka, na kterou se transformoval orchestr v Mariánských Lázních, to je prostě živoření mezi nebem a zemí! To je přesně příklad malého města, které žije z lázní, ale ty lázně se na financování orchestru nepodílejí a to město na to nemá. Kraj tam sice dává, jak může, ale nemůže mnoho. Tak to máte tři příklady, a to přitom ten mariánský orchestr je nejmenší z nich a má největší problémy. Takže není na to nějaká daná míra. Karlovy Vary mají orchestr, takže jsou tam 2 orchestry v jednom kraji, a navíc tam přestala jezdit taková ta klientela, která jezdila na kulturu. Navíc tam ani ti zastupitelé nedělají to co dělávali před tím.

MD: Nemyslíte, že transformace ČF by do jisté míry mohla pomoci vyřešit vleklé personální problémy v orchestru, řekněme již jen proto, že by byla zrušena jako příspěvková organizace a mohla by začít s novým statutem, na základě nových výběrových řízení, tak říkajíc na zelené louce?

VR: Myslíte orchestr, tedy jako hráči? To je třeba říct nahlas, že největší problémy jsou s hráči!

MD: Ano, samozřejmě jde především o orchestr. Ale myslím to, že transformace by umožnila rozpustit tu organizaci jako takovou a založit novou.

VR: No tak ona by se dala taky jen reorganizovat.

MD: No to jistě, ale předpokládejme, že by se to řešilo tou sice radikálnější, ale řekněme čistší cestou.

VR: No, ono těch možností je několik. Já jsem se tou myšlenkou zabýval v okamžiku, kdy ministr, můj předchůdce, vyhlásil výběrové řízení na ředitele. Tenkrát jsem si sám položil otázku, pokud bych do toho šel znova, nemělo by smysl opakovat stejný model, a naopak by bylo nutné přemýšlet o modelu novém. Vycházel jsem při tom z dřívějších úvah, podložených otázkami, které jsem si kladl již dávno předtím, ale nemám je, bohužel, v písemné podobě, jen v hlavě, takže je z té hlavy budu přímo tady a teď soukat. Ten největší problém je, jak já to cítím, ve frustraci hráčů, nikoliv tedy ve správním aparátu, nebo jak to nazveme. To je jen určitá struktura, která se může pozměnit dohodou o odměňování v organizačním řádu a máte to v tu ránu jinak. Konec konců, můj drahý nástupce to udělal, aniž měl ten organizační řád hotový. Takže vidíte, že to jde i takhle, i když se to zřizovateli nelíbí. Ale vraťme se zpátky k orchestru a ten moment k přemýšlení o novém způsobu vezmeme z několika aspektů. První je víceméně psychologický. Česká filharmonie z toho výsadního postavení spadla prostě někam jinam, čili je to otázka psychologická, to je první moment. Ten orchestr měl veškeré výsady, byl v podstatě exportní, takže při státních záležitostech to byl on, kdo byl delegován ven. Najednou tu vyvstala obrovská konkurence orchestrů domácích i zahraničních. Čili to je první moment. Druhý je pak postavení orchestru v očích veřejnosti. V obou se však stále pohybujeme v té psychologické rovině, která je ale nesmírně důležitá, protože navzdory nedostatku peněz, potlesk a uznání jsou povzbuzujícími faktory, a to tam dneska chybí. Dnešní doba je dobou celebrit a filharmonie tou celebritou teď momentálně není. Můžou to vyčítat jednomu řediteli po druhém, že se nestará o tu cestu zpět na výsluní, ale v tom to taky není. Druhým aspektem, tím důležitějším, je potom to totální finanční podcenění té práce. Obecně umělecky je to všude stejné, když vezmete zpěváky v divadle, sboristy, a vůbec vezmete si českého umělce v porovnání se zahraničním, víte sama dobře o čem mluvím. Ale i když jsme dělali opatření a povedlo se aspoň tu Českou filharmonii vypíchnout jako orchestr v tom zaměstnaneckém katalogu (katalog funkcí se tomu říká), tak se to tam sice dostalo, ale pořád chybí zdroje, abychom tam ty peníze mohli dostat. Čili zřizovatel poskytuje pouze tarif, ale to co by tam bylo možné posílit, to znamená až 100% na tarifu, to tam prostě není. To jsme vždycky flikovali a flikovat se to bude, protože zatím tam víc peněz není. Takže já si myslím, že v tomto smyslu tím neřešeným je ta stránka finančního ohodnocení těch lidí. Když tam prostě není to psychologicko-morální zázemí, tak tam musí být aspoň to finanční, ale to tam prostě také není. Proto jsem si kladl otázku (pominu-li tu psychologii a morálku), jak na to jít z hlediska těch financí, a tam těch věcí je několik. To, co orchestr samozřejmě nerad slyší je, že každý soukromý podnikatel by se v první řadě podíval na řekněme „vytížení“ těch hráčů, tedy zda za to, co mu dává, dostává v té jeho práci odpovídající výkon. V tom orchestru je určitý nadstav a já jsem spočítal, že kdyby se ten počet snížil o 10-12 lidí při zachování objemu mzdových prostředků, tak by se těm zbývajícím jejich platy automaticky zvedly

o tu uspořenou část z toho koláče. Já bych býval do toho šel ještě odvážněji, to znamená, že bych diferencoval statut toho člověka. Víte, že hráči jsou obecně řazeni do 12. tarifní třídy, ale máme tam tzv. „třináctky“ u sólistů, takže ty špičkové hráče jsme přeřadili do kategorie sólistů. Čili je tam jednak člen ČF, a pak je tam sólista a koncertní mistr ČF. To jsme teda udělali a já si dokážu představit, že třeba tito sólisté by nebyli zaměstnanci ČF, ale pracovali by na umělecké smlouvě, koneckonců jako je to v těch OPSkách, například PKF to tak má, a na základě toho by mu ta smlouva na dva, tři roky poskytovala garanci, že podle toho kolik odehraje, tolik dostane peněz. Byl by tam nějaký určitý základ a pak podle toho kolik odehraješ, tolik dostaneš, což by bylo jednak motivující, ale i účinnější z hlediska toho efektu. On by tam nebyl přivázaný za nohu, takže by třeba řekl „já tady teď tři měsíce nejsem“, ale musel by se dohodnout, abych já za něj nehledal jiného hráče. Bylo by to možná horší na řízení, ale z hlediska ocenění špičkových hráčů bychom se dostali do jiných kategorií. Já jsem měl propočítáno, že ten koncertní mistr by se mohl hýbat někde mezi 60-70 tisíci, což už je z hlediska České republiky slušný příjem. Nesrovnávám to samozřejmě s Evropou. Ještě takhle, oni by samozřejmě neměli všichni stejně, to nejde. Určitý problém, který by se musel dotáhnout, zůstal v tom, že by se musela najít cesta, jak i těm tutti hráčům zvýšit příjmy, protože to oni jsou ti dělníci orchestru, kteří de facto odpracují nejvíc z hlediska hodin a všeho, to je pravda. Takže i tento systém by se ještě musel dopracovat, ale jak říkám, k řešení by to bylo. V tu ránu se dostáváte k tomu, že by tam nemusely být zabetonovány definitivy smlouvy, to znamená, že hráč udělá konkurz, po roce se mu podepíše definitivita a pak už na to nemáte vlastně žádný vliv. Tady by se to velmi rozvolnilo. Proto mluvím o tom, že by se nemuselo stavět na zelené louce, a stačila by reorganizace, při které by se třeba stanovilo, že hráči nemají smlouvu na dobu neurčitou, ale limitovanou. Koneckonců vysoké školy takhle fungovaly celá devadesátá léta, kdy jsme měli smlouvu na 3 až 5 let, a která byla podle zákona prodlužována, což zákon umožňoval. Já vím, že zákoník práce je vyšší norma, a že to dneska už nejde takhle dělat, ale ta šance tady byla. Čili já si myslím, že kdyby byla nějaká dohoda v rámci kolektivní smlouvy o tom, že ta smlouva je periodizována, tak by to zase byla nějaká cesta dopředu. Ale to by musela být i nějaká vůle zevnitř. Víte sama, jak se muzikanti rádi „zabetonují“ a v tom zákopu pak nechtějí uhnout ani o centimetr, a proto by bylo třeba nějaké pomoci z úřadu, teda od zřizovatele. Legislativu nezměníme, to vím, ale šlo by to i tímto způsobem, neboli bavíme-li se o změnách, šly by udělat.

MD: A co na to zřizovatel ☺?

VR: Šel by do toho pokud by věděl, co se tím sleduje a jaký to bude mít efekt. Nemá cenu dělat reorganizaci, aby potom bylo hůř, to nejde a já bych si to netroufl podepsat. Ale pořád mluvíme o problému České filharmonie, nikoliv obecně.

MD: Ještě bych se vás, pane ministře, ráda zeptala jinak. Když si vzpomenete na své dlouholeté působení v České filharmonii, v čem jste nejvíce bojoval s ministerstvem a byl tam nějaký problém třeba v komunikaci?

VR: Viděno obráceně, tady od toho stolu dneska, řekněme si, k čemu to ministerstvo vlastně je. Vedle starosti o veřejné prostředí, což jsou zákony a jejich dodržování, má funkci jakési převodní páky, která slouží k tomu dostat z toho veřejného rozpočtu do těch jednotlivých organizací ty peníze. Ale kromě nějakých těch metodických porad, když jde o něco zásadního, a kromě správy majetku, kde vám občas třeba padá střecha na hlavu a musíte pak zajistit, aby se opravila, tak ten zřizovatel do činnosti té

organizace více méně nezasahuje, pokud tam není problém. Teda vyjma kontrol, protože, a to je správné, se ty věci musí dávat pod kontrolu, jelikož není možné, aby ve vedení té organizace stál nějaký gubernátor, který si tam bude dělat do chce, jakože mu do toho nemá co kdo mluvit. To není pravda. Ale do té obsahové stránky mně ministerstvo nezasahovalo nikdy a to je dobře. Já jsem nastupoval v době, kdy Pavel Dostál rozhodoval o tom, že on, jako ministr, už nebude jmenovat jednotlivé šéfy v Národním divadle. To bylo jeho rozhodnutí a správné. Některá města toto praktikují dodneška, třeba Brno. Tam opravdu konkurzy dělá zřizovatel, který rozhoduje, kdo bude šéfem opery. To je podle mě už přežitek, tak to nemá být. Čili Dostál byl ten který toto uvolnil, když říkal: „já tam mám přeci ředitele, ten mi za to zodpovídá, a je jeho věcí, jaké umělecké spolupracovníky si vybere“. Já, když jsem se dozvěděl, že Vladimír Ashkenázy chce skončit, a tedy že musím hledat nového šéfdirigenta, a po těch malérech, co Filharmonie kolem střídání šéfdirigentů zažívala, požádal jsem Dostála o setkání, abych ho informoval, co hodlám dělat kolem výběru nového šéfdirigenta. Byl jsem u něj a on říkal: „já si vás rád vyposlechnu, ale mluvit vám do toho nebudu, protože prostě nechci“. A to je správný postoj. Takže jestliže se neustále vedou diskuse kolem toho, jestli tam Inbal má být nebo nemá být, do toho by zřizovatel vůbec neměl zasahovat. Pokud tam ovšem pan ředitel nedělá takové chyby, že to vyhlásí půl roku dopředu a tady se pak na ministerstvo obrací různí ředitelé festivalů a já nevím, kdo všechno, ať jako zasáhneme, protože to není správné. To je samozřejmě špatně a je to chyba Darjanina, ne zřizovatele. Čili po této stránce tam, jak říkám, opravdu nikdy problém nebyl. V čem problém byl, to byly finance. A jsme zpátky u financování, správy majetku a investic do nového. Co jsme jen měli problémů s pořizováním nového mixážního pultu, jenom proto, že byla rozšířená teze, že Filharmonie je bohatý podnik, který má tolik fondů, že si může dovolit cokoli. Ano, když jsem nastupoval, tak těch peněz bylo dost jak v rezervním fondu, tak ve fondu rozvoje investičního majetku, to je pravda. Jenže bylo už načase investovat. Zhruba za rok jsme dávali 4-5 milionů na obnovu nástrojů, to znamená nákupy nových, a když k tomu připočítám všechny ty opravy, dostaneme se až někam k 7-8mi milionům. To se samozřejmě čerpá z těchto fondů, takže používat tyto zdroje na opravu balustrády na střeše asi není nejlepší řešení, že? Největší problémy, které má ta Filharmonie dodneška je nedostatek peněz na provoz, to je to nejhorší. Proto říkám, že jen díky tomu, že Filharmonie dostala budovu Rudolfinu do správy a má ji tedy možnost pronajímat, má tím, pokud nenastane nějaký otřes, garantovaný příjem z pronájmů. Tedy přesněji z krátkodobých pronájmů na akce, protože dlouhodobý pronájem není možný, ani dovolený. Když se to pokusíme spočítat, tak celkový rozpočet býval nějakých 170-180 milionů ročně a příjmy z té samotné pronájemní činnosti dělají nějakých 25 až 30 milionů. Pokud teda nenastane nějaký otřes, jak jsem to teď viděl z loňska, tak se tam toho dalo dosáhnout. To znamená, že ty pronájmy přinesly zhruba 10-15% příjmů a přesto všechno na nějaký velký rozmach nebylo, jelikož ten státní příspěvek přišel s určením vedení rozpočtu, to znamená, že je tam napsáno co je na mzdy a co je na činnost, ale chybí tam například zákonné pojištění. Takže ve výsledku to kryje akorát mzdy a zákonné pojištění, tedy sociálku a zdravotní, a na provoz zbyly tak dva miliony. A v tom byl právě ten problém, že na provoz jsme vlastně peníze nedostávali a museli si na něj vydělat. Čili skutečně jediným problémem byla ta investiční činnost, která je poměrně limitovaná, a to ten dům je ještě relativně nový, otvíral se v roce 92, takže je to relativně dobré, ale za 5, za 8, za 10 let už to takhle nepůjde – od výtahu počínaje po další investice. To bude nutné, tomu neutečete!

MD: A to to ještě osvěžily povodně, které v důsledku paradoxně pomohly.



VR: No to ano, při té příležitosti se vyměnilo, co se vyměnit mohlo, to bylo dobré. Ale zase na druhou stranu jsou tam ale některé ty věci, které už začínají být havarijní, třeba výtahy, ale i další, například zabezpečení už dneska nevyhovuje, přitom je tam majetku opravdu za spoustu peněz. Takže si myslím, že tím problémem je to podfinancování. Jestliže od státu dostáváte těch pouhých 40-45% a ten zbytek si na sebe musíte vydělat, je to v porovnání se srovnatelnou institucí jinde v Evropě skutečně nefér.

MD: A jako ministr, když jste jakoby v uvozovkách „přestoupil na tu druhou stranu“, změnil se vám nějakým způsobem pohled na věc, nebo jste si třeba uvědomil něco, co jste si jako ředitel neuvědomoval nebo spíš nemohl uvědomovat?

VR: No jak jsem říkal, dneska je to jenom ještě silnější pocit, že ten ministr má toho ředitele a celý ten aparát, který je tam od toho je, což znamená, že do vlastního výkonu té práce jim nezasahuje. Pro mě to znamená, že ať do Národního divadla, nebo do Národní galerie se jdu podívat a maximálně jim k tomu řeknu vlastní názor, ale nebudu jim do jejich činnosti zasahovat. Já jsem to koneckonců prakticoval i u Nedomy, kterému jsem do jeho výstavních programů nezasahoval. Ten názor jsem nezměnil, jen bych chtěl mít těch volných prostředků víc, protože bych té Filharmonii rád pomohl, jak jsem to i ostatně loni udělal, ale to není systémové řešení, které by zvláště u té Filharmonie bylo potřeba. Takhle kdybych chtěl někomu z těch 32 institucí, které mám pod sebou přidat, musel bych to jinde vzít, ale já nevím kde.

MD: Na závěr bych se vás ráda zeptala, jaká je, podle vás, alternativa té příspěvkovky. Jaký by byl ideální model?

VR: V polovině 90. let se mi na stole objevil věcný záměr, který tuším nebyl paragrafovaný, o převedení některých těchto státních příspěvkových organizací na tzv. národní kulturní instituce. Bylo to stopnuto, ne snad proto, že by byl ten věcný záměr špatný, ale proto, že byl špatně připraven a zpracován. Skončilo to poté, co začala velká veřejná debata kdo do toho ranku patří a kdo už ne. Začalo to tím, zda vedle Národního divadla pražského tam patří i to brněnské, které má rovněž v názvu „Národní“, a jestli tam také patří „Národní Moravsko-slezské“ z Ostravy. Tyto debaty to totálně zabily, ale i když v tom byl kus pravdy, není to přece jen otázka té historické nálepky nebo toho historického názvu. Čili skončilo to bohužel patem. Ve Filharmonii jsme se k tomu dostali nějak snad v roce 2008 na podnět asociace orchestrů, kde jsme se začali zajímat, jestli by to nestálo po těch 10 či 15 letech za oživení. Tím to zase začalo a odbor umění a knihoven tady na ministerstvu, jak si vzpomínám, poslal nějaký takový první nástřel, kde ale nebylo to hlavní, nebyly tam ty důsledky toho celého. To znamená, jak to skutečně bude vypadat z hlediska financí, odpovědnosti, kontrol a podobně. To tam úplně chybělo, takže to byla jenom taková asi půlka toho všeho. Bylo to dáno k prvnímu diskutování, takže jsme se snažili shromáždit připomínky z jednotlivých organizací, ale tím to, myslím, tenkrát skončilo. Já jsem po tom ještě nepátral, ale musím se na to zeptat paní doktorky Vondrákové, která se kolem toho pohybovala, kde to skončilo, či zda to mělo ještě nějaké pokračování. Jen jsme o tom jednou mluvili na poradě vedení tady na ministerstvu a já jsem říkal svým legislativcům, že by se to mělo znovu otevřít, ale v běhu to zatím není. Proč to ale říkám, je to určitý model, který by šel jinou cestou než OPSky nebo jim podobné formy. Je to svým způsobem obdoba toho, co už fungovat začalo, a to jsou veřejné vědecké instituce, tedy tzv. VVI, jak tomu říkají. Jednotlivé akademické ústavy, které spadají pod Akademii věd na tuto formu přešly a mají opět

garantované financování, ale jiným způsobem. Mají daleko volnější vazby a nejsou tak hierarchicky řízeny. Takže to, jak se domnívám, by možná mohl být určitý model i pro kulturu. Stejný institut je i v oblasti školství, i když nevím, jak dalece toho využívají a jak bohaté s tím mají zkušenosti. Takže asi by to chtělo posbírat zkušenosti těch, kteří to dneska provozují, zejména ona zmíněná Akademie věd, ale bylo by třeba se rovněž zajímat, jaká úskalí to přináší, protože ono to může navenek vypadat báječně, a až když nahlédnete pod povrch zjistíte, co tam všechno nefunguje.

MD: Ona taky ta zkušenost v Akademii nebude dlouhá, že?

VR: Dva nebo tři roky, začali s tím, tuším, v roce 7, či spíš 8.

MD: Tak to už by mohli mít srovnatelné výsledky.

VR: No právě, dost možná to bylo už v roce 6, protože si uvědomuji, že jsem v té době byl ve Filharmonii tak 5-6 let, takže tam určitě už mají nějaké zkušenosti. Já jsem ve správní radě etnologického ústavu, který je jedním z těch ústavů Akademie a vidím, že tam skutečně teď mohou dělat ledacos, co předtím nemohli. Ale my se toho dotkneme jenom z hlediska hospodaření, takže do těch střev člověk nevidí. Určitě by proto stálo za to začít porovnávat, a třeba se i poučit z toho, co tam není úplně dobře. Já bych byl osobně rád, kdyby se v této oblasti něco udělalo. To by mohla být možná cesta, a trochu by to i nahrávalo na změnu všech těchto organizací. Možná se to nebude moct uplatnit na všechny kulturní instituce. Třeba to nebude fungovat na živé umění, ale jenom na Národní knihovnu, to chce zjistit. Ona ta vědecká sféra pracuje v určitém režimu a živé umění zase v jiném, takže možná nejsou v ničem srovnatelné, ale třeba u takové knihovny či galerie si dovedu představit, že by to třeba fungovat mohlo, protože ta povaha práce je v něčem podobná. Čas tedy ukáže, jestli s tím půjde něco udělat, ale momentálně na to žádný recept tady u nás připravený není.

MD: Pane ministře, děkuji vám za váš čas i vyčerpávající odpovědi na mé otázky.

## **2. Interview s šéfdirigentem BBC Symphony a zakladatelem PKF o.p.s. Prof. Jiřím Bělohlávkem ze dne 10.3.2010**

MD: Pane profesore, ráda bych se Vás zeptala, jak dnes zpětně hodnotíte své rozhodnutí založit Pražskou komorní filharmonii o.p.s. Zajímalo by mne, zdali jste tenkrát věděl, do čeho se pouštíte a zda samotná realizace onoho projektu byla snazší či obtížnější, než jste původně očekával? Vy jste začínali v roce 1994 jako součást Armádního uměleckého souboru, ale v roce 1996 jste jako jedni z prvních přijali novou právní formu zvanou Obecně prospěšná společnost, že?

JB: Ano, tak to skutečně bylo, ale nutno předznamenat, že přijetí této organizační formy pro nás bylo jedinou volbou, protože jsme v té době neměli jinou možnost a nová legislativní úprava přišla, tak říkajíc, jako dar z nebes, jelikož se objevila právě ve chvíli, kdy jsme se ocitli doslova na dlažbě. Myslím, že to fungovalo velice dobře, i když jsme se s tím učili zacházet za pochodu, tedy přesněji řečeno management, mě se to příliš netýkalo, jelikož jsem spravoval tu uměleckou část provozu a života orchestru. Pravdou ale je, že větším problémem, než organizační struktura, bylo financování. Naše představa, kterou jsme proklamovali, bylo trojzdrojové financování, tedy jednak podpůrná suma z veřejných zdrojů, jednak sponzorské příspěvky a pak, samozřejmě, vlastní činnost. Avšak nutno přiznat, že léta prověřila nesprávnost našich představ o hlavním zdroji, za který jsme považovali sponzoring. Pochopitelně, že orchestr má dodnes sponzory, kteří jsou důležití, ale takovou tou „kotvou“, či „jistotou“ nakonec opět zůstaly zdroje veřejné, což jsme neočekávali. Neméně důležitou složkou byly vlastní příjmy, protože jsme mívali 65% soběstačnost tvořenou vlastní činností orchestru, což bylo až neuvěřitelné. Nejsm si jist, jestli to platí dodnes, ale dosahovali jsme skutečně takovýchto čísel. Pochopitelně to vždycky znamenalo zvýšené úsilí toho ansámblu, protože ten režim nikdy nebyl snadný a já se domnívám, že ten orchestr je neustále pod velkým pracovním presem právě z nutnosti vydělávat. To je ovšem v příkrém rozporu s idejemi, s nimiž jsme jej zakládali, jelikož tou ideou bylo mít až luxusní dostatek času na přípravu každého vystoupení. Musím říct, že se to docela dlouho dařilo, alespoň po tu dobu, kdy jsme patřili pod Ministerstvo obrany. To jsme skutečně měli na jeden koncert třeba čtrnáct dní piplavé práce, a právě to byla ta pracovní investice, která se potom ohromně zúročila.

MD: Takže ta kotva, či jistota, která se pak rozplynula, to byl ten zřizovatel?

JB: Ano ten původní zřizovatel, který byl zodpovědný za plné financování, ze kterého nebylo najednou nic, protože z podepsané smlouvy se stal ze dne na den cár papíru.

MD: Takže to vlastně dopadlo v duchu té původní myšlenky OPSEK, které měly nahradit příspěvkové organizace. To se sice tak úplně nepovedlo, ale aspoň, že ten veřejný sektor disponuje programy, které vám umožňují ucházet se o dotace a granty, které jsou dnes pro vás základem.

JB: Ano, to je důležitý základ.

MD: Řekněte mi, pane profesore, jak se za těch 14 let od vzniku PKF o.p.s. změnila situace v české společnosti zda je to ku prospěchu kultuře vůbec a kultuře v neziskovém sektoru zvláště? Neboli je ta dnešní situace pro vás snazší či obtížnější?

JB: Jsem trošku na rozpacích, jak vám mám na toto odpovědět, protože už 4 roky nejsem přímo u toho, ale jsem pouze čestným dirigentem. Nejprve za mne nastoupil Kaspar Zehnder a teď už druhou sezonu je šéfdirigentem Jakub Hruša. Takže nevím, jestli jsem ten pravý, kdo to může srovnávat, ale jako stále blízký pozorovatel vím, že tam stále ten boj o zrno, nebo o přežití a zajištění základních finančních zdrojů trvá. Teď snad ale získali nějaký ten čtyřletý grant, což je sice báječná věc, ale v zásadě je ta situace pořád podobná. Myslím si, že je to snazší z toho profesního hlediska, jelikož je ten ansámbl už jaksi usazený v povědomí veřejnosti, takže se s ním počítá. Je to prostě stálíce s báječnou návštěvností a ty vyprodané koncerty jsou tou jistotou či pilířem, o který se mohou opřít, i když celkově ta hospodářská situace není nijak růžová.

MD: Ano, já jsem právě měla na mysli ten pozitivní posun směrem k dlouhodobým grantům, poskytovaným z veřejných rozpočtů, na straně jedné, a možný úbytek sponzorů v důsledku krize na straně druhé.

JB: Ano, tak to pravděpodobně je. Víte, zajímavý ale byl ten průběh. Když jsme v roce 94 začínali, tak jsme v té době nastavili určité finanční požadavky, takže v těch prvních třech letech byli hráči PKF lépe finančně hodnoceni, než hráči České filharmonie. Dnes už je to opět obráceně a ten rozdíl je značný. Tento moment je, myslím, dost citelným problémem, protože ti lidé prošli určitým vývojem – tenkrát dvacátníci, či ranní třicátníci, jsou dnes otcové od rodin, kteří zkrátka ty finance potřebují, takže ten ekonomický tlak je skutečně silný.

MD: A pokud vím, oni nejsou zaměstnanci, ale pracují na smlouvy.

JB: Ano, oni mají smlouvy na rok.

MD: A nemyslíte, že to je v důsledku pozitivní, myslím z hlediska pracovního nasazení a snahy udržet si nejenom to místo, ale i určitou úroveň kvality?

JB: Ano to je určitě pozitivní! Samozřejmě, že ten ekonomický tlak může mít dvojí vliv, ale domnívám se, že ta termínovanost toho svazku je dobrou motivací. Na druhou stranu existenční nejistota není nikdy dobrá. Kdyby ale ta doba nebyla tak napínavá, byl by to docela zajímavý úkol pro management - nastavit ty dvě hodnoty proti sobě, aby to dokonale fungovalo.

MD: To by určitě stálo za promyšlení i pokud jde o Českou filharmonii! Tu vy ostatně důvěrně znáte a jistě víte, s jakými problémy se potýká. Pokud se budeme stále držet tedy té problematiky financování, domníváte se, že je pro ni (myšlena ČF) výhodný statut státní příspěvkové organizace, což v praxi znamená onu maximální jistotu na minimální úrovni, anebo by jí prospěla transformace na jinou právní formu, s těmi otevřenými a nejistými termínovanými smlouvami a vším ostatním, co k tomu patří, tedy i tou nejistotou?

JB: Já osobně se domnívám, že by jí to prospělo. Určitě by jí transformace do, řekněme, pružnějšího právního prostoru prospěla a ten lehký tlak dovnitř toho tělesa by nebyl na

škodu. Já mohu porovnat ty věci z Londýna, kde vlastně všechny velké orchestry, jako je London Symphony, London Philharmonic, Philharmonia, ty všechny jsou jako nezávislé organizace a mají za úkol se uživit, když to řeknu velmi lapidárně. Můj orchestr, BBC Symphony, je jediný, který má tu velkou organizaci, tu velkou matku, která ho vlastně zřizuje. To pochopitelně hudebníci považují za určitou přednost, protože od toho se odvíjí především mnohem větší pravidelnost a odhadnutelnost nároků, které ta organizace na ty hráče má. Tam je ten pracovní režim velice pravidelný a má svůj rytmus. Jde zpravidla o dva dny zkoušení po dvou frekvencích, generálku a výsledný koncert. To je takový ten nejběžnější model, který je v případě potřeby možno rozšířit na tři dny, eventuálně na čtyři, pokud jde o velký projekt. Pro mě, jako pro šéfdirigenta a hudebníka je to velká výhoda, protože mě to tolik nesvazuje a pokud řeknu, že potřebuji o zkoušku víc, nedostanu odpověď „nelze, nemáme na to“!

MD: Žádný odpor odborářů?

JB: Ne. Teda odbory tam jsou a mají určitá pravidla, kolik mohou hrát frekvencí v týdnu či v nějakém delším horizontu a je záležitostí managementu, aby to podle toho sestavil. Není to ale otázka financí, že bychom si nemohli dovolit najmout zkušebnu a zaplatit hráče, to tam prostě není. Zatímco s tímto problémem musejí kalkulovat všechny ty ostatní orchestry, protože si platí zkušebnu a platí si hráče od frekvence, takže to „má dáti – dal“ je na sebe strašně úzce navázáno a je to v přímé závislosti. U nás je tam malinko víc prostoru, i když netvrdím, že je to možno zneužívat, ani ten luxus nadměrně využívat! Zvlášť teď, když celé BBC prochází fází redukce – propustili asi 4000 zaměstnanců, omezili finance a i ta dotace, kterou má orchestr k dispozici, se o něco snížila, ale pořád je to naprostá jistota, která funguje a to je velmi příjemné. Navíc pro mne je báječná věc, že mě se absolutně netýká jakékoliv rozhodování, či jen samotné uvažování o těchto věcech. To jen, že mě to zajímá, tak se na to ptám. Ale skutečně můj píseček je programování mých koncertů, na což taky nejsem sám, a malý vliv mám i na ostatní koncerty, pokud chci, ale nemusím. Taky nemám absolutně žádnou přímou odpovědnost za personální politiku, tam mám pouze přímou možnost ovlivňovat pozice klíčových hráčů, ale už ne tutti hráče. Pochopil jsem, že by dokonce nebyli rádi, kdybych se do tohoto pletl. To je trochu nevýhoda, protože to znamená, že v těch smyčcových skupinách je relativně značný pohyb, přestože ze stejného rastru lidí, ale i tak je prakticky pro každý projekt trochu jiná sestava. To by mohla být určitá nevýhoda pro kultivování a ovlivňování charakteru zvuku a způsobu hraní, kdyby to nebylo vyváжено tím faktem, že ti britští hudebníci jsou prostě jiným způsobem školeni, a je to až neuvěřitelný rozdíl, oč pružnější materiál to je. Ten základní vklad, který oni přinesou, je prostě úžasný, protože od prvního momentu se hovoří jenom o hudbě, nikoliv o technických potížích, nebo jestli ty noty někdo zahraje. No samozřejmě že zahraje, protože kdyby je nezahrál, tak už se tam podruhé neobjeví!

MD: Takže se vám nestává, že by na zkoušce hráli z listu?

JB: No to je vyloučeno! Přesněji řečeno, jejich výhodou právě je, že oni jsou na všech těch institucích školeni k této schopnosti, takže z listu hrají bravurně. Takže mně se klidně může stát, že hrají z listu, ale není to poznat, takže to není na úkor kvality. Tento způsob školení je nesmírně zajímavý a mě v této souvislosti napadá jedna příhoda, která to dokonale dokumentuje. Dělali jsme Pendereckého 8. symfonii, a jelikož Penderecký nejprve udělal jednu verzi, která trvala asi 60 minut, ale po provedení zjistil, že je mu to málo, a tak připsal ještě tři věty, takže to teď celé trvá asi 75 minut. No, a my jsme

dělali anglickou premiéru té rozšířené verze a den před koncertem přišli sólisté, kterých je čtyři nebo pět, přičemž každá věta má jiné pěvecké obsazení. Takže jsme zkoušeli, až jsme došli k větě, tuším že číslo 4, a orchestr začal hrát ten úvod a já koukám, jak ten barytonista, skvělý, takový mladý černý chlapík, tam tak pohodlně sedí, a když jsem na něj kývl, aby začal, tak on na to, že ne, že jako nemá co?! Oni mu omylem dali tu starou verzi, takže prostě nevěděl, že má ještě zpívat. Tak říkám, že to je teda průšvih a co teda budeme dělat? A on na to, jestli máme noty na tu novou verzi? Tak jsme nechali přinést ty nové noty a on to vzal, otevřel a bez jediné chyby zazpíval. Tak tomu jsem skutečně nebyl schopen uvěřit, jak je to možné! Takže tak v praxi vypadá školení anglických hudebníků.

MD: A nemáte možnost tuto britskou školu, respektive ty metody, nějak zhodnotit a přenést na AMU?

JB: No asi by se to nějak dalo, ale já jsem se zatím k ničemu takovému neodhodlal.

MD: A máte tušení v čem to vězí?

JB: No vězí to v tom, že v kdykoliv jsou ti lidé vhozeni do té vody, tak prostě musejí číst, zpívat i hrát z listu. V orchestru je permanentní disciplína. To u nás vůbec nemáme orchestr na Akademii.

MD: Tím se ovšem vysvětluje, proč se v našich orchestrech jedná většinou o partu individuálních, a nikoliv týmových hráčů.

Jak už jste říkal, BBC Symphony má v Británii svým způsobem unikátní postavení, jelikož žije v podstatě z koncesionářských poplatků, které nejsou malé a i tak to financování není bezproblémové. Mě by ale zajímalo, jestli víte, jak to funguje u těch ostatních orchestrů? Předpokládám, že je to hodně založené na tradici mecenášství.

JB: Ano, myslím si, že ta tradice sponzorství je tam silně zakořeněna a kromě toho existuje i British Council, což je instituce, která ne že by byla úplně srovnatelná, ale v oblasti financování funguje jako naše ministerstvo, protože rozděluje finance, které ty ansámby odtud čerpají. Víím ale bezpečně, že nejde jen o dotace, ale významnou roli hraje i ta vlastní činnost, respektive výnosy z té vlastní činnosti, jež jsou důležitou součástí toho financování. To má však i negativní dopady. S London Philharmony jsem na jejich domácím festivale dělal Tristana v létě 2007 či 8 a na podzim jsme s ním byli pozváni na festival do Baden Badenu, kde jsme měli hrát tři představení. To byla samozřejmě skvělá příležitost, ze které jsme byli všichni nadšeni, ale není možné aby zpěváci zpívali v Tristanovi tři dny za sebou, a proto jsme to dělali tak, že bylo představení, dva dny pauza, představení, dva dny pauza, představení. Režim toho orchestru byl ten, že jsme přijeli na první představení, před kterým byla zkouška, takže tam strávili asi dva dny, a hned po představení odjel orchestr autobusy do Frankfurtu na letiště, kde přespali a prvním raním letadlem odletěli do Londýna. Tam měli dvě další zkoušky, druhý den měli znova zkoušku a koncert a v den dalšího Tristana přiletěli raním letadlem do Frankfurtu a odtud autobusy na představení, které začínalo ve čtyři hodiny, jelikož byly dvě reprízy. Na jedno představení přijeli asi v půl čtvrté a na jedno přijeli ve čtyři a pět minut a rovnou spustili Tristana. Přitom ale hráli jako Páni Bozi! Ale to je samozřejmě špatně. Je to extrém, který není správný, jen to ukazuje tu schopnost toho ansámbly. Důvodem není pochopitelně plezír, pouze potřeba toho managementu, aby ten orchestr byl neustále v zápřahu a vydělával.

MD: Ale on i ten orchestr je na tom patrně finančně zainteresován, takže jim vlastně nic jiného nezbyvá, jelikož nedostávají žádný paušál.

JB: Jistě, dostávají zapláceno, pokud hrají. Je to tvrdý život!

MD: Tak umělci to nikdy neměli jednoduché, možná snad jen v České filharmonii ☺...

JB: Ano, jenže to je na takové té základní úrovni. Já jsem si udělal takový průzkum, když jsem se před třemi lety po dlouhé době vrátil do Berlína, do Filharmonie. Mluvil jsem s jejich intendantkou a při té příležitosti jsem se jí ptal, jak je ohodnocen koncertní mistr a první hráči, a dozvěděl jsem se, že koncertní mistr v Berlíně měl osmadvacetkrát víc, než koncertní mistr České filharmonie. To je prostě nesmysl, to nejde! Dobře, můžeme si říkat, že ten orchestr je třikrát, možná čtyřikrát lepší, ale ne osmadvacetkrát. To je vážně nesmysl! Čili jde o toto: oni by měli mít ten pocit, že jsou králi, ale pak na druhou stranu, by měl existovat jakýsi instrument k tomu, aby těmi králi skutečně museli být!

MD: No tak doufejme, že se podaří k tomuto účelu tu legislativu v dohledné době někam posunout. Mnohokrát vám děkuji za rozhovor.

### 3. Interview s Miroslavem Vilímcem, koncertním mistrem České filharmonie

MD: Mistře, vy jste členem České filharmonie více než 28 let a z toho 18 let jste koncertním mistrem, takže jste, navzdory svému věku (pouhých 52 let), i jedním z pamětníků této instituce. Ráda bych se vás proto zeptala, co, dle vašeho názoru, stojí za vleklými problémy orchestru a od kdy je možné je datovat.

MV: Je pravda, že navzdory svému věku, jak jste řekla, jsem toho už dost tady ve Filharmonii zažil. Ty problémy skutečně v poslední době jsou, a tím nemyslím několik týdnů, ale několik let, možná desetiletí. Já jsem zažil takovou „zlatou dobu“ v České filharmonii, tedy vlastně paradoxně, ještě před revolucí v 80. letech, což nebylo dáno nějakým společenským zřízením, ale spíš z toho důvodu, že jsme měli šéfdirigenta Václava Neumanna, který byl všeobecně uznávaným nejenom společností, ale i nadřazeným orgánem, tedy ministerstvem, a také orchestrem. Spousta věcí se tehdy vyřešila elegantně, jelikož to bylo panu šéfdirigentovi vlastní. Byla to skutečně „zlatá doba“ Filharmonie, kdy se nestřídaly petice jako na běžícím pásu, a kdy nebylo takové to nahromaděné napětí v orchestru. Každý byl nějakým způsobem s tou Filharmonii spojený i vnitřně, těšil se z toho, že jezdíme někam na zájezdy, že natáčíme, a že se tenkrát natáčelo opravdu dost, tedy pro naše firmy: Supraphon, Panton. Ty gáže se nelišily od ostatního průměru, ale je pravda, že jsme si tehdy přišli, v porovnání k těm jiným zaměstnáním, na určité další požitky, ať již z toho natáčení nebo atraktivních zájezdů. Takže panovala taková celková spokojenost. Jelikož tu nikdo není věčně, tak i Václav Neumann se blížil tomu věku, kdy je třeba předat štafetu svému následníkovi, což byl Jiří Bělohlávek. Ze začátku to vypadalo, že ta šťastná doba poběží dál, a že všechno bude pokračovat v předešlých intencích. Jenže revoluce poněkud s Filharmonii zamávala. Před tím ta možnost ovlivňování věcí ve Filharmonii jednotlivými členy orchestru byla minimální, ale ta tendence ke všemu vyjadřovat, teď naopak začala být velice zesílená. Já si vzpomínám na památná slova Rafaela Kubelíka, který byl velkým zastáncem demokracie a byl samozřejmě nadšený z toho, že tady padl komunistický režim, a jehož častá slova byla: svoboda, demokracie a tak. Ale k demokracii se také vyjadřoval ve spojení se symfonickými orchestry a říkal, že v orchestru demokracie být nemůže. Já jsem s ním tenkrát nesouhlasil, jelikož tento názor se mi zdál nesprávný a proto jsem se tehdy sám řadil mezi ty, kteří se snažili věci ovlivňovat. Postupem doby jsem však přišel na to, že všechno musí mít určitý řád, a že není možné, aby se denně svolával orchestr k nějakým revolučním schůzím a popravoval by se tu šéfdirigent, tu ředitel, tu koncertní mistr. To do orchestru vnáší velkou nestabilitu a špatné osobní vztahy. Po revoluci se vytvořil takový revoluční tribunál, který zhodnotil, jak se v těch dobách zachoval ten a ten, jestli a kdy má být ředitel odvolán. To všechno vneslo do jednání členů orchestru úplně jiné způsoby. Možná, že v té revoluční době to bylo oprávněné. Naším ředitelem nemohl být člověk, který aktivně vystupoval proti stávce České filharmonie, která byla těsně před začátkem tzv. „sametové revoluce“, to bych chápal, jenže ta revoluce musí trvat nějakou dobu a potom se věci musí dostat do normálu. Nicméně ten orchestr a celá ta instituce byla celá taková „nervní“ tehdy a všechno se chtělo urychleně řešit. Dívali jsme se kolem, bylo-li by možné vystoupit z toho východoevropského rámce, a nabrat správný směr k té světovosti, abychom se dostali mezi top desítku. Na to byly různé názory, ale myslím že to tehdy urychlil



požadavek někdejšího šéfdirigenta Jiřího Bělohlávka, který chtěl v době probíhajícího šéfdirigentského závazku, vyjádření orchestru hlasováním (protože orchestr se tehdy k tomu podle statutu vyjadřoval) k prodloužení jeho stávající smlouvy. Bylo to asi po dvou letech ze čtyřletého období on žádal o prodloužení asi na další tři roky, nebo tak nějak. Ten požadavek byl, domnívám se, předčasný a v orchestru vyvolal negativní reakce. Orchestr si tou dobou na svého šéfdirigenta zvykal a všechno bylo na pozitivní cestě, takže právě ten požadavek na stvrzení toho závazku do budoucna, vyvolal takovou diskusi, neexistují-li ve světě další potencionální šéfové – cizinci, kteří by do České filharmonie přinesli další možnosti a příležitosti. Tehdy došlo k oné známé bitvě mezi dvěma dirigenty během několikerého hlasování, jelikož to první skončilo patem, resp. vyznělo nepřesvědčivě ve prospěch Albrechta, takže bylo zpochybněno a opakováno. To další pak už dopadlo jednoznačně ve prospěch Gerda Albrechta, který se tedy stal šéfdirigentem. Ovšem tehdejší česká kulturní veřejnost, která byla spokojená s Bělohlávkem, ho prostě nepřijala, což mělo za následky články v novinách, které formou úvah diskutovaly o tom, zda je možné, aby Němec byl šéfdirigentem České filharmonie, která doposud neměla v čele cizince, kudy se bude ubírat dramaturgie a repertoár, a jestli to neuškodí tradici. Takže Albrecht byl šéfdirigentem takovým, že ačkoliv měl podporu v orchestru, a to zpočátku opravdu většinou, tak neměl podporu veřejnosti a snad ani Ministerstva kultury. To pochopitelně vneslo obrovské napětí do orchestru, protože ten orchestr se bránil, jelikož na něj byl vytvářen velký tlak z médií a tak byly vyvolávány umělé kauzy, jakože Filharmonie tehdy odmítla účinkování ve Vatikánu, kam si nás pozval papež. Ale to bylo z naprosto pochopitelných důvodů, protože jsme tehdy měli, nevím přesně, zda to byl zájezd či natáčení pro renomovanou Japonskou firmu, ale skutečně to byl závazek, který se už nedal odříct a ta nabídka z Vatikánu přišla těsně před tím. Filharmonie prostě plánuje dlouho dopředu a tohle se prostě nedalo zrušit, abychom jeli za papežem do Vatikánu. Nicméně tato kauza byla mediálně využita, okamžitě se objevila, jako první zpráva v televizních novinách, že Gerd Albrecht poškozuj Českou filharmonii atd. Ten orchestr se tehdy rozdvojil, přičemž polovina hájila Albrechta a polovina chtěla návrat Bělohlávka a narušily se ty vztahy, jak jsem o tom mluvil ze začátku, že když se naruší ten klid a nejde to v tom určitém řádu, tomu orchestru to nedělá dobře. Gerd Albrecht musel rezignovat, následovala doba „nikoho“ a hledali jsme další šéfy. Přišla další bitva, když se vybíralo z několika uchazečů, až se rozhodovalo mezi Zdeňkem Mácalem a Vladimírem Ashkenázem . Velká část orchestru tehdy chtěla Zdeňka Mácala, ale přesto nám byl z ministerstva dodán Ashkenázy, který se nakonec stal šéfdirigentem, protože tehdy už o tom orchestr neměl právo rozhodovat. Ale ono je to sporné! Když si o tom orchestr nějakým způsobem rozhodne, přestože nenese tu odpovědnost, to napětí se trochu uvolní, ale za tím názorem si pak stojí. Ale horší je, když ten orchestr nemůže rozhodovat, což je na druhou stranu možná správné, když mu někdo shora neinfikuje někoho, koho ten orchestr nechce! Tady by mělo platit nějaké právo, nechci říct veta, ale přeci jenom nějakou možnost do toho zasáhnout, protože jedině ten orchestr má s těmi lidmi nějaké zkušenosti. Takže přišel Ashkenázy, který navzdory tomu, že je vynikající hudebník s nezpochybnitelnou kariérou klavíristy a je to obecně geniální muzikant, který ovšem „také“ diriguje! Jenže on tu svojí představu, která muzikálně měla obrovské parametry, nám chtěl na pódiu sdělit, ale pouze ten, kdo tomu rozuměl, ten tu představu chápal. Ovšem ten, kdo tomu nerozuměl, ten tomu nerozuměl kvůli k Ashkenázyho dirigentským nedostatkům, kterých si každý všimnul, přestože je to vynikající hudebník. My potřebujeme dirigenta, který s námi udělá dynamiku, ukáže nám, abychom hráli jednotně a atd. Každý vynikající hudebník nemůže být vynikajícím dirigentem! A to navzdory tomu, že tu představu interpretace té symfonie má skvělou, a

to Ashkenazy měl. I přestože jsme některé věci na pódiu nevěděli, tak já osobně mám na něj v tomto smyslu ty nejlepší vzpomínky. Čili i Ashkenházy musel, po tom tlaku z orchestru, nakonec opět odejít. Pak přišel Mácal a i jeho okamžitě již při jeho nástupu část orchestru nechtěla, protože ta doba se změnila a následovaly další kauzy, takže nakonec muselo odejít i minulé vedení. To jsou události posledních deseti, patnácti let, kdy se ty kauzy střídají rychle za sebou. Střídají se šéfdirigenti, střídají se ředitelé a každý přitom přinese jiný způsob řešení věcí, přičemž orchestru vždycky chvíli trvá, než si zvykne a snaží se s tím ztotožnit, a pak zase přijde někdo jiný, kdo to chce dělat úplně jinak, a to vlastně tomu klidu a té naší umělecké práci vůbec neprospívá!

MD: Jak jsem z toho vašeho dlouhého líčení událostí pochopila, vy se zřejmě nedomníváte, že by ekonomická transformace, nastartovaná v roce 1990, měla až takové fatální důsledky, jako spíš ta společenská změna. Vidíte zřejmě spíš problém v chápání demokracie, kterou ta česká společnost často zaměňuje s anarchií.

MV: Já si myslím, že s ekonomickou transformací to nemá nic společného, jelikož žádný negativní vliv na to neměla. Spíš si myslím, že měla pozitivní, protože když se podívám do plánů 90.let, tak my jsme měli tehdy výhodu, že jsme měli levného a vynikajícího šéfdirigenta, jehož plat byl srovnatelný s naším platem. To je z dnešního pohledu neuvěřitelné. Jinak ale ta Filharmonie ani v těch 90. letech neměla na to, aby si zaplatila vynikající západní sólisty a dirigenty, ale když to poměřím s dnešním dramaturgickým plánem, tak to je neporovnatelné. My tady skutečně čas od času máme vysloveně hvězdy! Když tady tehdy někdy byly hvězdy ze západu, ať už sólisti, anebo dirigenti, tak jenom proto, že to pro ně byla atrakce a chtěli se podívat, jak to tady vlastně vypadá. Čili ačkoliv za zcela odlišné honoráře, tak tady byli. I my jsme jezdili do zahraničí, ale také za zcela jiné honoráře, ze kterých Filharmonie neměla nic, jelikož to zůstalo někde na Pragokonzertu. To je úplně odlišný a neporovnatelný systém. Já si myslím, že po ekonomické stránce se nám ty podmínky vlastně otevřely, co se týče možností angažovat ty umělce. Domnívám se, že Filharmonie na to měla a pořád má, aby, možná ne 5 top nejdražších, ale tu první garnituru angažovala. Spíš si myslím, že Filharmonie ztratila takovou tu společenskou vážnost, a v tom vědomí veřejnosti trochu klesla, vypařila se. Je to možná i proto, že v 80. letech neexistoval abonentní koncert, který by nebyl recenzován v tehdejší denním tisku, jako byla Lidová demokracie či Svobodné slovo. Byly to recenze odborné, fundované, které zabíraly podstatnou část kulturní rubriky, takže lidé, kteří si koupili noviny, ačkoliv neměli s kulturou příliš mnoho společného, mohli si v podstatě každý den přečíst: Česká filharmonie bude hostit toho a toho, a pak zase Česká filharmonie hostila toho a toho. To znamená, že ta Filharmonie tehdy byla v novinách.

MD: No tak ona taky byla unikátní, byla nesrovnatelná, přece.

MV: No tak byl tady taky FOK, třeba. Ale já si nemyslím, že to bylo dané kvalitou, ale bylo to nalinkované „ze shora“, protože ten stát měl eminentní zájem na té výkladní skříni, kterou pečlivě budoval, takže ty noviny měly za úkol o ní referovat. Dneska kdyby se někdo z ministerstva obrátil na nezávislé noviny se žádostí psát o České filharmonii, bylo by to vnímáno jako zasahování do veřejných věcí. V dnešní společnosti ta Filharmonie znamená mnohem méně, takže pokud by někdo veřejně prohlásil, že to ocenění filharmoniků by mělo být vyšší, domnívám se, že by se to na veřejnosti nesetkalo s podporou.

MD: Já bych se ještě ráda vrátila k tomu porevolučnímu vývoji, protože mě zajímá, jestli tam větší roli nehrála ta psychologie, protože Česká filharmonie skutečně byla tím vyvoleným reprezentantem, který se vysílal jako chlouba Československé socialistické republiky. Nemyslíte si, že ony rozpory v orchestru byly také způsobeny určitou ztrátou té výjimečnosti?

MV: Myslím si, že tato skutečnost měla nějaký dosah dovnitř orchestru, a že to působilo určité napětí. Ale když ta Filharmonie jede dneska reprezentovat, tak si myslím, že navenek stále reprezentuje výborně. Takže si nemyslím, že by to mělo nějaký výrazný vliv, protože ti lidé ani nevědí, že by zde byly nějaké problémy, nebo že tu nastoupil jiný ředitel a jiný šéfdirigent. Naopak si myslím, že ty nové kauzy trochu okořenily tu Filharmonii a jenom díky těm kauzám se o ní paradoxně ví.

MD: Závěrem bych se ráda zeptala na váš názor pokud jde o statut České filharmonie. Tedy jestli by bylo možno změnit zvenku, tak aby se naplnila očekávání hráčů pokud jde o jejich finanční ohodnocení, pracovní nasazení, jiný systém zaměstnávání, a na druhé straně to očekávání té kulturní odborné i laické veřejnosti, aby se zkrátka vrátil ten zvuk toho jména. Myslíte si, že to zvenku lze nějak ovlivnit?

MV: Domnívám se, že právní zakotvení České filharmonie, jako státního orchestru by se měnit nemělo. Nedovedu si prostě představit, že by Česká filharmonie byla třeba akciová společnost, protože to by přineslo obrovské ekonomické problémy. Jsme napojeni na státní finance a chceme-li mít ty vynikající dirigenty a sólisty, tedy příležitosti, které je třeba dotovat, musíme zůstat napojeni na stát. Čili jsme zřizováni Ministerstvem kultury, což by mělo zůstat zachováno, ale domnívám se, že existuje spousta maličností, které by se daly změnit. Především, Ministerstvo kultury, ať už je tam kdokoliv, by mělo mít zájem o ty vnitřní záležitosti tady. Nebrat Filharmonii jako jednu z existujících institucí, která pošle na konci roku výkaz činnosti a finanční požadavky na další období, ale jinak se ta instituce vůbec neřeší. Musím říct, že v tomto smyslu mám velmi hezké vzpomínky na, dnes již nežijícího, ministra Pavla Dostála, který se tu rozbouranou hladinou tehdy snažil všelijak uklidňovat a dařilo se mu to tím, že byl sám do toho vtažen a ty problémy vnímal úplně zblízka. Zval si k sobě zástupce orchestru, ředitele, a dokonce vytvořil na ministerstvu (což dneska neexistuje a já si osobně myslím, že je to chyba) radu, tedy poradní orgán pro záležitosti České filharmonie. To je samozřejmě možné vytvořit pro kteroukoliv organizaci. Nevím už, který to byl ministr, který ten poradní orgán zrušil. Ale dokud ten poradní orgán existoval, byl sestaven z nezávislých kulturních osobností, které měly ten kredit říct tomu ministrovi: „podívejte se, to co se tam děje, je možná na tom výkaze v pořádku, ale tu uměleckou tradici Filharmonie to nějakým způsobem poškodí, zavede jinam, apod.“. Dneska toto není možné. Nelze odvolat šéfdirigenta, nebo odvolat ředitele, pokud je všechno splněné na papíře. Filharmonie se tak může ubírat kamkoliv a stát se třeba doprovodným orchestrem zpěváků popmusic, a přesto toho ředitele nelze odvolat, protože pokud by ministr chtěl něco takového učinit, může tak učinit jen na základě nějakého závažného pochybení. Z orchestru samotného takový požadavek vzejít sám o sobě nemůže. Samozřejmě pokud mají hráči na něco jiný názor než ředitel nebo šéfdirigent, tak jsou stále limitováni loajalitou. Proto by měl existovat nezávislý poradní orgán tvořený nezávislými kulturními osobnostmi, který by tomu ministrovi mohl říct: „pozor, je třeba se zaměřit na to, zdali Česká filharmonie plní reprezentační úkoly, které jsou hodny toho jména, s agenturami, které jsou hodny České filharmonie, atd.“. A to prostě neexistuje! Čili předchozí ministři se o Českou filharmonii vůbec nezajímali. Těsně po revoluci, což bylo dobře, měl orchestr větší pravomoci, tedy prostřednictvím

svých orgánů, jako je umělecká rada, která dneska nemá v podstatě pravomoci žádné. Je to orgán, který pouze odkývá panu řediteli, nebo panu šéfdirigentovi, v závislosti na organizačním řádu, který se neustále měnil, jeho rozhodnutí, a ten se o to může opřít. Ale umělecká rada nemá žádnou pravomoc říct třeba řediteli, že s něčím nesouhlasí a přeje si, aby to tak nebylo. Dříve to bylo zakotveno tak, že pokud je umělecká rada proti rozhodnutí ředitele, tak to na čas jakoby vetuje a ředitel nemohl ten orchestr sám o sobě přehlasovat. Ale ten problém, na který se poukazovalo, musel ten ředitel přenést na úroveň ministerstva. Neřešil to třeba přímo ministr, ale byl tady několikrát náměstek, který měl schůzku s uměleckou radou, nebo s celým orchestrem a ty problémy se aspoň diskutovaly. Věděli o nich na ministerstvu, takže ten ředitel si nemohl úplně všechno dovolit, aniž by věděl, že bude pohnán k odpovědnosti. Takováto možnost korekce by tu zkrátka měla být. Takže posílit roli umělecké rady v tom smyslu, že poukáže-li na nějaký problém, bude řešen. Ono by to bývalo paradoxně pomohlo i bývalému řediteli, protože pokud, až na několik výjimek, celý orchestr řekl, že má zájem uskutečnit koncertní zájezd do Wiesbadenu pro příklad, ředitel řekl, že ne, takže vlastně převálcoval celý ten orchestr a pak už nedošlo na odbornou diskusi, je-li to výhodné či nikoliv. Za minulého režimu vedení Filharmonie by se takový závažný problém musel předat výš a ministr, či jeho náměstek, by svolal pár osobností, které by se tím zabývaly, sehnaly by si materiály k tomu případu, a směrem jak do orchestru, tak k řediteli by řekly, že se tam buď může jet, jelikož to budoucnost orchestru nijak neohrozí, anebo se tam nepojede, protože by to budoucnost České filharmonie nějak ohrozilo. Ale jak ten ředitel, tak orchestr by věděli, na čí straně to ministerstvo je, jaký má názor a podle toho by se nějak zařídil a ten boj o tu jedinou kauzu by ustál.

MD: Jestli tomu dobře rozumím, tak podle vás má zřizovatel být takovým tím rozhodčím soudcem a umělecká rada by měla mít větší pravomoci.

MV: Ano, a to právě to ministerstvo neplní. Umělecká rada by měla tlačit na toho ředitele, když má jiný názor, a ten ředitel by se měl obracet spolu s radou na ministerstvo, které by jako ten arbitr k tomu mělo říct své. To se ale neděje. Ministerstvo je teď ve zvláštní situaci, to chápu, když exředitel dělá ministra, tak do toho nechce po odborné stránce zasahovat, ale obecně by tu měla být ta možnost korekce z ministerstva.

MD: Moc děkuji za rozhovor a už vás víc před generálkou nebudu zdržovat.

#### **4. Interview s PhDr. Evou Sedlákovou dne 20.3.2010, bývalou manažerkou orchestru ČF**

MD: Evo, ty, jako dlouholetá manažerka, či intendantka České filharmonie, a dokonce po několik měsíců i statutární zástupce ČF, máš jistě jasnou představu, co pozitivního i negativního ČF přináší statut státní příspěvkové organizace. Mohla bys mi to, prosím, stručně popsat?

ES: Jestli teda vůbec něco pozitivního, tak snad to, že je to v současnosti jediná právní forma, která zaručuje jistotu příspěvku té organizace. Jinak musím říct, že ta forma příspěvkové organizace je úplně přežitá a je to „dárek“ z dob socialismu, resp. toho přechodu v 90. letech. Největší slabinou příspěvkové organizace je to, že tam neexistuje nějaká vnitřní oponentura vůči vedení té organizace. To znamená, je-li ředitelem té organizace posvěcený odborník (na což ale nelze spoléhat), který je schopen naslouchat a nějakým způsobem selektovat a neprosazovat svoje zájmy, tedy mít na mysli vždy jen dobro té organizace, tak by to nebylo tak úplně špatné. Ale to hovoříme o neexistujícím ideálu. Proto je potřeba ona vnitřní oponentura, ve formě správní rady a dozorčí rady. Ministerstvo, magistrát, nebo jakýkoliv zřizovatel tuto funkci plnit nemohou, protože tam jsou úředníci, kteří mohou podle svých kolonek hlídat, jestli se to během čtvrtletí či pololetí někam posunuje, ale to je všechno. To může dělat jen někdo, kdo je vtažen do toho systému, prostě taková vnitřní kontrola.

MD: Rozumím. Teď bych se zeptala trochu jinak. Co, podle tebe, stojí za vleklými problémy s orchestrem, na kterých si vylámala zuby celá řada ředitelů i šéfdirigentů? Myslíš, že ta právní forma je jednou z jejich příčin, anebo ty příčiny jsou úplně někde jinde?

ES: Já bych osobně nespojovala ty vylámané zuby ředitelů a šéfdirigentů, protože to jsou dvě různé věci. Dirigenti si většinou vylámali zuby na tom, že z mnoha různých důvodů, pozitivních či negativních, se za ně nepostavil právě ředitel té organizace. Otázkou je proč se za ně nepostavil? No protože sám není vlastně pevný v kramflecích! To je, domnívám se ta hlavní příčina. Protože v České filharmonii, řeknu-li to ošklivě, vládne „ulice“, neboli orchestr. Samozřejmě, že jsou mezi nimi inteligentní lidé, ale jako celek je to v podstatě dav, který má svoje zájmy, za kterými si naprosto tvrdě jde. Pokud ale získá dojem, že něco není v jeho zájmu, a ten ředitel jim to není schopen nějakým způsobem vysvětlit, nebo jim nechce ustoupit, tak se prostě proti němu postaví a zatím jim to, bohužel, vyšlo. Já si pamatuji na schůze s odboráři, kde teda povstali a řekli: „pane řediteli, vy jste už desátý ředitel, před kterým takhle stojíme a zatím každý musel potom odejít“, a ono to tak skutečně bylo. Takže oni jsou si opravdu jistí tím, že když oni se proti někomu postaví, tak to ministerstvo půjde za nimi a ten ředitel musí odejít. Ale u těch šéfdirigentů je to něco jiného. Tam je to tak, že oni dokážou toho šéfdirigenta tak otrávit, že si sám řekne, že tohle nemá za potřebí, i když je to dobrý orchestr, a odejde.

MD: Jinými slovy to tedy koresponduje s tvou odpovědí na mou první otázku, že tam chybí ta vnitřní kontrola.

ES: Nejenom kontrola. Tam chybí oponentura, protože takhle ani ten ředitel se nemá o co opřít. Potřebuje, aby za sebou měl nějakou správní radu, která za ním bude stát, pokud on své postoje bude schopen rozumně vysvětlit. Všude na světě to takhle funguje a já nechápu, proč by to takhle nemohlo fungovat v České republice. Nerada to říkám, ale tady to nefunguje jen proto, že doteď nebyl na Ministerstvu kultury zájem a vůle, prosadit něco takového jako je veřejnoprávní instituce v kultuře. Proč to může existovat ve školství? Jenom proto, že Ministerstvo školství mělo vůli to prosadit. Já jsem se o tom bavila s úředníky MK a ti říkali, že jim to Ministerstvo financí „zatrhl“.

MD: A proč se to nepovolilo?

ES: Protože ministr kultury nebyl dost silný na to, aby řekl: „já to prostě potřebuji a musí to být“! A na to právě ty instituce v kultuře dojíždějí. Jelikož kdyby tam skutečně byla ta správní rada, která by prohlásila, že ředitel má pravdu, a toto opatření je potřeba učinit, a pokud s tím někdo nesouhlasí, tak ať odejde, tak to bude fungovat. Takže i ti muzikanti, kteří, přestože to neradi slyší, jsou jenom zaměstnanci, tak tomu budou muset rozumět. Je to v systému, ten je tak nastavený, že pokud orchestr začne dělat problémy, tak odejde ředitel.

MD: Takže tam prostě chybí ten moderátor, který by měl jistou kontrolu nad ředitelem a zároveň i orchestrem?

ES: Přesně tak.

MD: A domníváš se tedy, že tyto problémy lze vyřešit v rámci toho daného právního prostředí, kde významnou roli hrají odborové organizace, které se nejenom nepřímou, ale vlastně přímo na řízení podílejí? Nestačily by jen nějaké změny, třeba ve formě novely zákona v rámci té příspěvkové organizace? Že by prostě jen vznikla nějaká taková správní či poradní rada ustavená ministerstvem, nebo volbou.

ES: Ne. Já si myslím, že ta příspěvková organizace je nereformovatelná. Ale dovolila bych si to poněkud rozdělit. Pokud jde o poradní orgán ministra, tak si o něm nedělám žádnou iluzi, protože to už existovalo. Ta příspěvková organizace je nastavená tak, že za ni odpovídá ředitel, a pokud se nedostane do červených čísel (což je bezpodmínečný důvod k odvolání), pokud teda bezodkladně nezřídí nápravu, tak to dopadá tak (a na to všichni hřeší), že to ministerstvo tam ty peníze vždycky nějak „doleje“. Proto si myslí, že jako typ organizace je ta příspěvkovka neřešitelná a jedná se o přežitou formu, ať už v kultuře, nebo v čemkoliv jiném. Takhle to mohlo fungovat za bolševika ale teď už to tak fungovat nemůže. Pokud jde o odbory, tak to je to samé. Za co ty odbory dneska vlastně bojují? Zákoník práce je dnes nastavený tak, že vůbec nelze nějakým způsobem zneužívat zaměstnance, aby zaměstnavatel vyžadoval 10 hodin práce nebo něco podobného, takže i to je vlastně relikv, který v té organizaci už dávno nemá co dělat. Tam se jedná o lobbistické skupiny, i v rámci toho orchestru, který ten orchestr celý ovládají. Na druhé straně ti ostatní mají takovou „obezličku“, aby se sami nemuseli o nic starat, protože od toho mají ty odboráře, kteří jim všechno vybojují.

MD: Mně to tam taky moc nepasuje. Odbory byly založeny jako obrana proti soukromému zaměstnavateli, což by ve státní instituci nemělo vlastně vůbec co dělat.

ES: No jistě. A navíc skutečně ten zákoník práce v současné podobě je více než vstřícný k zaměstnanci vůči zaměstnavateli. Navíc oni mají dohodnutou kolektivní smlouvu, ve které jsou věci, kterou jdou nad zákoník práce a bohužel ty managementy v příspěvkových organizacích jsou natolik slabé, že se těch odborářů vlastně bojí a nejsou schopny se s nimi dohodnout. A jsme zase u toho, to je prostě tím, že ten zřizovatel za nimi stát nebude, pokud se proti nim ty odbory postaví. Takže odbory jsou vlastně takovým druhým orgánem řízení, ovšem bez jakékoliv odpovědnosti a kolik jich v té Filharmonii dneska je, to nikdo neví.

MD: Oni vlastně ty odborové zástupce volí pouze členové těch (tuším, že dvou) odborových organizací, kteří ovšem jednájí jménem celého orchestru, že?

ES: Ono je to nastavené tak, že pokud v podniku existuje odborová organizace, pak ten management má povinnost s tou odborovou organizací vyjednávat. A já musím říct, že z pohledu toho managementu jdou mnohdy proti zájmům orchestru. A nemyslím si, že to je specifikum orchestru ČF a orchestrů vůbec. Já jsem tedy na jejich schůzi samozřejmě nikdy nebyla, protože to je jejich interní záležitost, ale vím, že se tam sejde třeba tak 20 lidí a přitom orchestr má 120 lidí. Ale to je asi jako všude, že?

MD: Myslíš si, že by ty finanční poměry vyřešilo nějaké jiné statutární zakotvení a pokud ano, jaké by mělo splňovat kritéria? Nejenom pokud jde o nějaký ten orgán, který by plnil roli arbitra, ale třeba pokud jde o zaměstnanecké smlouvy, další způsoby kontroly, například kvality či úrovně a podobně?

ES: Já si pamatuju, v době mého působení na Ministerstvu kultury, když prošel zákon o obecně prospěšných společnostech v roce 1995, který se měl původně využít pro zdravotnická zařízení a říkalo se, že v kultuře to nebude použitelné. Nakonec se ukázalo, že to lze použít a jako první o.p.s. v kultuře vznikla Pražská komorní filharmonie, která se transformovala z orchestru, který, z nějakého nesmyslného důvodu patřil pod Ministerstvo obrany. A pořád to funguje. Nemyslím si ale, že by byl tento model vhodný pro Českou filharmonii, a to kvůli financování, protože Česká filharmonie má skutečně výjimečné postavení v České republice na poli vážné hudby a těch orchestrů, které jí mohou konkurovat, jsou možná dva nebo tři. Problém je v tom, že obecně prospěšná společnost nemá zaručený ten příspěvek a musí o něj každý rok bojovat. A to myslím, že není důstojné pro Českou filharmonii, jak s ohledem na tu více než stoletou tradici, ale i interpretační úroveň, protože musí mít jistotu, že si může dovolit zvát světové dirigenty a sólisty, a na to tu jistotu státního příspěvku potřebuje. Takže já si myslím, že by to chtělo nějaký jiný model veřejnoprávní instituce v kultuře, která by té Filharmonii zajistila ten příspěvek tak jak je to nyní, a přitom jí umožňovalo jiný systém řízení, to znamená aby měla tu správní, případně dozorčí radu, které budou mít tu odpovědnost za fungování té organizace a za toho ředitele a jeho rozhodování, aby tam nemohlo docházet k žádným nepatřičnostem. Prostě systémový kontrolní mechanismus. Já jsem ve správní radě Židovského muzea a vím, že to funguje, a když to může fungovat v jiných organizacích, nevím, proč by to nemohlo fungovat v České filharmonii. A pak by tam měl existovat taky nějaký jako umělecký dozor, protože Umělecká rada ve Filharmonii, to je prostě výsměch. Dřív se aspoň nějak vyjadřovali k těm sezonám, já si pamatuji, že jsme jim už v září předkládali tu následující sezonu, pak následovaly tři sezení a v lednu jsme jim předkládali hotový plán na následující sezonu. Teď máme polovinu března a podle mých informací není plán ještě hotový. To by se v instituci, kde by existoval nějaký ten kontrolní orgán, prostě nemohlo stát,

protože to už by ta správní rada křičela. Teď tam vlastně není nikdo, kdo by na to poukázal. Ministerstvo může poukázat na špatné hospodaření, ale ta náplň té činnosti je úplně bez kontroly. A já si nemyslím, že by to nějaký orgán mimo Filharmonii, řekněme nějaký orgán ministerstva, mohl řešit, nehledě na to, že nevím, co by s tím to ministerstvo mělo dělat. Současný ministr o tom „náhodou“ něco ví, ale ani on na to nemá žádnou páku. Takže já si myslím, že příspěvkovka je jako model špatná.

MD: Tak mi, prosím závěrem, řekni, jak by měl vypadat ideální ředitel České filharmonie, tedy co se týče, schopností, pravomocí, vizí, cílů a kompetencí, respektive kompetentnosti? Měl by to být umělec, nebo ekonom?

ES: Myslím si, že ideálně by to měl být umělec, který se odpoutal od té umělecké dráhy a je schopen nějakých manažerských a ekonomických rozhodnutí. To by určitě bylo ideální, ale asi se to těžko povede, i když musím říct, že takoví lidé existují. Například bývalý cellista London symphony orchestra, který svým rozhledem, vzděláním a manažerskými schopnostmi dosáhl toho, že byl dlouhá léta ředitelem toho orchestru a dnes je ředitelem Carnegie Hall. Já ho pamatuji jako ředitele London symphony orchestra z doby, kdy jsem tam byla na tříměsíční stáži, a to bylo úžasné. To je pro mě ideál ředitele takovéto instituce, ale takových lidí je opravdu jenom pár. Takže spíš bych řekla, že by to měl být manažer, který se obklopí lidmi, kteří vědí, o čem to je a musí mít k té Filharmonii nějaký vztah, a určitě by měl o tom něco vědět, ne že tam přijde manažer, který předtím v uvozovkách „prodával šroubky“. Ale nemusí to být vzděláním muzikant, to ne. Měl by se umět obklopit lidmi, kteří o té Filharmonii něco vědí, a kterým on bude naslouchat. Samozřejmě, že za svoje rozhodnutí musí sám odpovídat, takže těm lidem musí věřit. V první řadě musí mít prvotřídního dramaturga, prvotřídního manažera orchestru a finančního ředitele, který s tím uměním nemusí mít nic společného, ale pokud to bude chytrý člověk, tak se to prostě naučí.

MD: A ještě k těm pravomocím, myslím vůči orchestru – jsou nastaveny správně, nebo by měly být posíleny, či naopak oslabeny?

ES: Pokud jde o hráče orchestru, tak můžou mít problémy buďto umělecké, anebo pracovně právní. U těch uměleckých problémů by měl mít hlavní slovo šéfdirigent a nikdo jiný! Jestliže šéfdirigent není s tím člověkem spokojený, tak si za tím ovšem musí stát. Současná právní úprava je taková, a tím se neliší od pravidel ve světě, že ten šéfdirigent musí toho člověka dvakrát písemně upozornit, a pokud to nepomůže, tak je odejít. Já jsem se za těch jedenáct let ani jednou nesetkala s tím, že by tohle byl některý šéfdirigent schopen udělat, přestože nebyl spokojen s určitými lidmi. Stěžovali si na ně, nadávali, ale nechtěli jít do toho otevřeného konfliktu a chtěli po managementu, tedy po mě a po řediteli, abychom to řešili my. To ale nebylo v našich kompetencích, my jsme řešili alkohol, absence, pozdní příchody, to ano, to je role toho managementu, ale umělecké problémy nemůže řešit ředitel. Problémem muzikantů České filharmonie je, že si prostě práce neváží, mají smlouvy na neurčito, a to si myslím, že není v pořádku. Ty smlouvy by podle mého názoru měly být, tak jak to funguje v řadě orchestrů, třeba dvakrát na pět let, a až pak, pokud s tím člověkem není problém a je vyzkoušený, mu dát smlouvu na dobu neurčitou. Ze začátku ale rozhodně smlouvy po pěti letech. To že někdo nastoupil do Filharmonie, když mu bylo 19 nebo po AMU ve 23 a zůstal tam do penze, tak ta doba už je pryč. Ale mnohým to vyhovuje, protože tam neodvádí žádnou práci. V orchestru České filharmonie je prostě přezaměstnanost, řeknu-li to zcela natvrdo, jako v každé státní instituci, protože má nějaký 125 lidí, zatímco by měl mít 105 lidí, takže je tam 20 lidí navíc a to je pozůstatek z doby socialismu, který ještě



časem rozbujel – cellová skupina, pozounová skupina a další postupně napučely a už u toho zůstalo. Navíc podle kolektivní smlouvy je ten systém nastaven tak, že umožňuje porušovat zákoník práce, podle kterého by tam museli být fyzicky přítomni, ale nejsou a místo nich je tam výpomoc. Oni vůbec nenaplnují zákonem danou pracovní dobu – tam jsou i tací, kteří mají za pět měsíců odehráno 80 hodin, což je prostě neskutečné.

MD: A co si myslíš o požadavcích z orchestru na narovnění platů na světovou úroveň? Považuješ je v současné době za adekvátní situaci a za oprávněné?

ES: Já bych to rozdělila. Ti lidé, kteří se do České filharmonie dostanou, jsou skutečně lidé, kteří představují špičku interpretačního umění současné doby. Takže pokud by Česká filharmonie měla méně hráčů, kteří by byli lépe zaplacení, a kteří by museli pořádně hrát, a ne aby za ně hráli výpomoci, tak v tom případě bych ty jejich požadavky na zvýšení měsíčního platu určitě považovala za oprávněné, protože to není v pořádku. Ale jestliže je to ve skutečnosti tak, jak jsem řekla, a odboráři blokují možnost snížení stavu, pak se s tím nedá nic dělat. Já jsem osobně byla u toho, když odboráři byli proti tomu, aby vedoucí skupin měli vyšší hodnocení, tedy aby se dostali na úroveň koncertních mistrů, protože všichni musí mít všechno. Samozřejmě, že ty platy nejsou v pořádku, ale za současného stavu jakoukoliv změnu považuji za nemožnou.

MD: Tak já ti moc děkuji za rozhovor.

## **5. Interview s Doc. JUDr. Jiřím Srstkou, ředitelem Dilia a bývalým ředitelem Národního divadla ze dne 29.3.2010**

MD: Pane docente, vy jste právník a ředitel agentury Dilia, ovšem dlouhá léta jste též působil jako ředitel Národního divadla. V té době jste inicioval věcný záměr zákona o Národních kulturních institucích. Můžete mi, prosím, stručně vysvětlit v čem ten návrh spočíval?

JS: V současnosti existuje zákonný důvod zabývat se státními příspěvkovými organizacemi, protože v roce 2000 byl přijat zákon o majetku státu, tedy zákon o rozpočtových pravidlech a tam bylo mezi řádky naznačeno, že státní příspěvková organizace má jako instituce, na rozdíl od municipiálu, zaniknout. A ta důvodová zpráva k tomu návrhu, pokud si dobře po deseti letech vzpomínám, říkala, že ten stát se jakoby musí rozhodnout, v tom smyslu, že pokud to co dnes pracuje v hávu těch příspěvkových organizací, se stane součástí státu, jako jeho organizační složka, anebo že to bude deetatizováno, tedy převedeno do jiné právní formy, než je státní příspěvková organizace, která zanikne. Ten zákonodárce v tom zákoně vymezil tak, že řekl: „zapovídá se vznik dalších státních příspěvkových organizací“. A to byl takový podnět, protože ten zákon se nějak dlouho připravoval (někdy v roce 2000), aby se začalo uvažovat o tom, jak ty státní příspěvkové organizace transformovat. Ty podněty přicházely ode mě, protože ostatní ředitelé těch státních příspěvkových organizací se zčásti k tomu měli a zčásti se k tomu neměli, přičemž ti druzí převažovali. Nejvíce se k tomu hlásil tehdejší ředitel Pražského jara, ale to všechny tou transformací nakonec proběhlo, protože se ze státní příspěvkové organizace jako jediná stala tou transformací obecně prospěšnou společností. A tehdy se začaly odvíjet takové úvahy, které vám teď tady popíši, které vyvrcholily vypracováním toho návrhu zákona o Národních kulturních institucích, který byl na ministerstvo v té konečné podobě dodán v roce 2000, za ministrování pana ministra Dostála, což bylo základním problémem, jak dále vysvětlím. Když se to vezme obecně, tak těch variant je několik, do jaké podoby transformovat ty příspěvkové organizace. Ale před tím, než to jako řeknu a vyčtu, tak musím říct to, že ta transformace z toho pohledu, že tady je státní příspěvková organizace a potom to bude Národní kulturní instituce, to je jedna věc. Ale ta vlastní transformace je druhá věc. Protože v době, kdy jsme ten zákon připravovali s profesorem Hendrichem z právnické fakulty, tenkrát byl nadšeným příznivcem i Milan Knížák, tak jsme to vždycky říkali, protože ta vlastní transformace je samostatný problém, který je obtížně řešitelný a k tomuto článku jsme se nikdy ani já, ani to Ministerstvo kultury, nedobrali. Nejdřív se muselo vyjasnit z čeho do čeho. No tak z čeho je jasné – ze státní příspěvkové organizace, takže tedy do čeho a pak by se muselo diskutovat, jak. To znamená s tím majetkem státním a v první řadě nemovitým. Jestli by v tom vlastnictví majetku byla dvojkolejnost a pokud ano, tak jaká, sukcese a ty transformační principy. Já jsem o tom začal diskutovat, když byl ministrem Tigrid, který tomu byl ovšem velmi nakloněn, přestože o tom neměl „tuchy muchy“, protože o legislativě Českého státu nevěděl vůbec nic a to říkám pozitivně. A potom se pokračovalo za Talíře coby ministra kultury, pak myslím nastoupil Stropnický, možná, ale ten na to neměl moc času, jelikož tam byl 6 měsíců, a pak přišel pan ministr Dostál a ten definitivně jakékoliv úvahy o transformaci státních příspěvkových organizací zabil! Prostě jemu se to nehodilo do krámu a můžeme se dohadovat z jakých to bylo důvodů.

Ta první varianta, která padla v úvahu byla taková partikulární úvaha těch poměrů a koneckonců navazovala i na to, že ta Česká filharmonie, to byl takový hezký případ z roku 45, byla nově uspořádána Dekretem prezidenta Beneše. A tehdy se odehrály jednotlivé spory, jakým způsobem by se ten Dekret analogizoval nebo vykládal na dnešní poměry, tedy co znamená samosprávná organizace a tak podobně. A to byl podnět k tomu partikulárnímu uspořádání, kde by to vlastně vypadalo tím způsobem, že by existoval zákon o Národním divadle, zákon o České filharmonii, zákon o Národní knihovně České republiky, zákon o Národní galerii atd., který by jaksi specificky upravoval to postavení těch jednotlivých právnických osob ve vztahu k jejich činnosti. A ty důvody, proč by se to mělo dělat takto partikulárně, přestože legislativně je to dost nevyhovující, protože ten zákon vždycky radši vidí nějaké obecné formy, ale ta výhoda tohoto řešení mohla být v tom, že ten zákon by významně přihlédl k těm specifickým předmětům té činnosti. Já jsem to vždycky dělil na „živé“ a „mrtvé“ umění, takže Česká filharmonie a Národní divadlo je to živé umění a to mrtvé je třeba Národní galerie, a to je z hlediska předmětu činnosti a souvisejících činností vůbec o něčem jiném. Výhoda a nevýhoda byla taková ta určitá roztržitost, určitá analogizace proč to tak udělat se vztahovala k tomu, že existuje třeba zákon o České televizi, a mimochodem na Slovensku vznikl někdy v té době, tzn. v roce 95-6, zákon o Slovenském Národném divadle, který tam dodnes platí, a můžeme si o něm myslet, co chceme, ale v případě, že by se šlo touto cestou, by rozhodně bylo zajímavé zjistit, jaké problémy měli s aplikací toho zákona na Slovensku, jako že je měli! Tak to byla taková první představa, která se ministři a legislativcům příliš nelíbila z hlediska toho partikularizmu, toho drobení a kazuizmu z toho právního systému, takže byla odložena, ale pořád určitě existuje jako jedna z variant. Druhá cesta byl ten zákon o Národních kulturních institucích, který vycházel z toho, že by měla existovat obecná norma pro ten top těch kulturních organizací státního významu, na kterých ten stát má zájem, a které by byly přeci jenom odlišné od těch ostatních kulturních institucí. Tím hlavním důvodem bylo to, že se, stručně řečeno, jedná o státní záležitost, nikoliv municipální. To znamená v tom divadelnictví, že máme třeba Národní divadlo, Národní divadlo v Brně, pak máme Národní divadlo Moravsko-slezské, takové ty velké kulturní domy atd. Ten zákon o NKI vycházel z toho, že podobně, budu-li analogizovat s jinou právní normou, jako je zákon o vysokých školách, bude existovat zákon o NKI, který se bude týkat těch NKI, které budou odstíněny od těch ostatních tak, že ministr nad nimi nebude mít takový vševládný vliv jako má dneska, což je mimochodem to, co se potom nelíbilo tomu Dostálovi. To, že tam bude existovat nějaká rada, která tu instituci bude řídit a, což bylo dosti důležité, že ta ekonomika bude jiná než v té státní příspěvkové organizaci atd. Ale to si všechno přečtete z toho návrhu zákona. Dostalo se to poměrně daleko a tehdy při diskusi o tom zákonu o NKI, jak už to v Čechách bývá, se vůbec nevěnovala pozornost tomu obsahu toho zákona, protože ten byl pro žurnalisty a další ty lidi, kteří to četli, naprosto nezajímavý, ale diskutovalo se pouze o tom, KDO bude tou Národní kulturní institucí. O tom se vedly velké spory, nejdřív v tom návrhu bylo napsáno, že budou ty NKI vyčteny, potom se zjistilo, že to není schůdné, takže se to zavrhl, aby to bylo trochu pryžovější. Potom, že to bude v příloze toho zákona, a potom se řeklo, že to bude moct ministr kultury upravit svojí vyhláškou. Ten zákon, který jsem napsal já a Prof. Hendrich, což je univerzitní profesor z Právnické fakulty Karlovy Univerzity, správního práva, je poměrně stručný, včetně důvodové zprávy, byla ta druhá varianta. Potom nastoupil Dostál a ten to pozastavil a zdůvodňoval to tím, že Ministerstvo financí s tímto návrhem absolutně nesouhlasí, což nebyla pravda, jak jsem si ověřil na tom MF. Myslím si, že kolega Dostál to udělal proto, že mu vyhovovala ta pozice toho diktátora ministra, který koneckonců si dneska s tou státní příspěvkovou organizací může dělat co

chce, i když tak jednoduché to zase není, ale Dostál to tak vnímal. Odvolávat ředitele, stanovovat rozpočet bez ohledu na to co ta státní příspěvková organizace řekne, stanovovat limity v tom rozpočtu, stanovovat řediteli plat, nikoli mzdu atd. Kromě jiného se tomu Dostálovi strašlivě nelíbilo, jelikož pocházel z malých divadelních poměrů (já jsem byl za komunismu amatér, takže já proti malým divadelním poměrům nic nemám) a jemu se nelíbilo, stejně jako veřejnosti, která je stále trochu socialistická, jakože by nějaká množina byla někam vyzdvižena, a že by měla nějaké zvláštní a lepší poměry pro svoji činnost. To se mu tedy nezdálo a pod mým tlakem začal tvrdit, že pokud vůbec, tak je zapotřebí udělat obecný zákon, a sice o VPI, tedy o veřejně prospěšných institucích. Na tuto koncepci Dostál přistoupil z toho důvodu, že jelikož tenkrát už existoval zákon o obecně prospěšných společnostech a bylo jasné, že z důvodu jeho vzhledu a především obsahu není příliš vhodný, aby podle něj fungovala třeba Česká filharmonie. Takže se na tom VPI začalo pracovat určitým tempem, které nějak polevovalo, až potom začal existovat nějaký základní návrh. Nedávno jsem se, ke svému údivu, dozvěděl, že stále ještě existuje na Ministerstvu kultury komise, která na tom pracuje. Začala na tom pracovat v roce 2003, takže jistě chápete můj údiv, že ještě po těch sedmi letech existuje. Takže o tom se pochopitelně, z hlediska systematického, dá také uvažovat, že by tedy existoval zákon o veřejně prospěšných institucích, tedy pro právnické osoby, které vyvíjejí nějaký druh kulturní činnosti, a to by existovalo jako další model nonprofitní PO, vedle toho zákona o OPS. Tak to byl další model. Čtvrtý model, který jsem potom prosazoval, a který mi i dodnes připadá nejschůdnější, je model společností s ručením omezeným, které podle obchodního zákoníku nemusí být založeny pouze za účelem podnikání, ale mohou být i non profitní, málokdo to ví, ale je to tak. Kromě jiného jsem se poučil v této souvislosti ze zákona o spolkových divadlech v Rakousku. Je to tedy rakouský zákon, kde to Rakousko v roce 1998 (myslím) přijalo tento zákon, který je obdobou zákona o NKI, ale řeší to trochu jinak. Tu strukturu těch top divadel, které sídlí ve Vídni, tzn. Vídeňská státní opera, Burg theater, Academic theater, vyřešili tak, že z těchto „top divadel“ nasekali společnosti s ručením omezeným, které jsou 100% vlastněny státem. Existuje jakýsi holding, ta státní matka, pod kterou jsou ty dceřiné s.r.o., což jsou ta divadla a vedle toho je zvláštní theater service, který servisuje ta jednotlivá divadla. Takže já si myslím, že nejjednodušší by dneska bylo udělat z toho s.r.o. Tak shrneme-li to, tak to byly čtyři varianty. Zákon o Národním divadle, či zákon o České filharmonii je první varianta, zákon o Národních kulturních institucích pro ten top těch dnešních státních příspěvkových organizací je druhá varianta, za další veřejně prospěšné instituce, zákon o těch obecných prototypch právnických osob, které budou non profitní v oblasti kultury, a za čtvrté tedy s.r.o., což je strašlivě jednoduché, jelikož to s.r.o. tady existuje, s tím, že může být non profitní, tzn., že do této právní formy lze vklouznout poměrně rychle a problémem by byla ta transformace, o které jsem hovořil. A v neposlední řadě je tam varianta té o.p.s., kterou považují za nejméně šťastnou, ale nevím, do jaké míry se ta podoba změní po té novele, o tom nejsem informován a až to bude přijato, tak si to s chutí přečtu.

MD: Vy jste mi téměř vyčerpávajícím způsobem odpověděl, na vše, na co jsem se vás chtěla zeptat, ale jen na upřesněnou, zda jsem vám dobře rozuměla. Vy se tedy domníváte, že podle současné právní úpravy by ta varianta s.r.o. byla již teď možná?

JS: Ano, já se domnívám, že by to šlo, protože je to tak právně volné, že pochopitelně by bylo třeba prostudovat nejenom to, co je to s.r.o. v obchodním zákoně, ale i vše, co souvisí s tou judikaturou, ale má to tu výhodu, že to je pružná právní forma a že tam nejdete do neznáma. Z hlediska ekonomiky to teď nejsem schopen posoudit. Ale to, že

ten zákon existuje je velká výhoda oproti zavádění nového zákona v život. Taky by bylo možné, že by se to zmixovalo, že by byl přijat zákon o, ve velkých uvozovkách, „NKI pracujících v podobě s.r.o.“ a určité poměry a okolnosti by tam byly upraveny zákonem *lex specialis*, to znamená, že to, co by bylo v tom novém zákoně, by mělo přednost před tím, co je dáno s.r.o. dneska v obchodním zákoníku, takže věci, které by se tam nehodily, by se takto daly šikovně regulovat. Takhle to právě technicky a obsahově udělalo to Rakousko.

MD: Teď mě napadá, kdyby se řekněme Národní divadlo transformovalo na s.r.o., jaký by to asi mělo psychologický dopad na veřejnost?

JS: To je skutečně psychologická záležitost a psychologické záležitosti by se měly v určitých fázích jednání o podobě zákonů škrtnout a mělo by se k tomu přistupovat věcně. Otázka je, jakým způsobem by se řešilo pojetí toho státního majetku a jakým způsobem by se to dělilo a jaký by existoval režim toho státního majetku. Pokud nahlédnete do toho zákona o NKI, tedy pokud je to právě v této poslední verzi, protože já si přesně nevzpomínám, jak která z těch verzí přesně vypadala, čili je možné, že to, co řeknu, nebude v té verzi, kterou vám dám v kopii. Tam se počítalo s dvoukolejností toho majetku. To znamená, že pochopitelně Národní divadlo nebo Česká filharmonie, pokud jde o nemovitý majetek, tak ten by zůstal ve vlastnictví státu a vztahoval by se na něj zákon o státním majetku. A ta dvoukolejnost by spočívala v tom, že vedle věcí nemovitých jsou i věci movité, které by však ne všechny automaticky spadly do majetku toho NKI či s.r.o., protože vezmete-li si Národní galerii, tak obrazy jsou movité předměty a to by asi Český stát nepřipustil, že by veškeré kulturní hodnoty, uložené v nejrůznějších artefaktech, byly v majetku NG, čímž pádem by s nimi manipulovala NG a nikoliv stát. To samozřejmě nelze připustit. Koneckonců Hynaisova opona v ND je také věc movitá, takže v opačném případě by ji klidně ten ředitel mohl prodat. Takže my jsme měli připravený dvoukolejný nebo dvojdový systém toho majetku, nebo jeho statusu, tzn. státní nemovitý majetek, státní movitý majetek a movitý majetek ve vlastnictví té NKI. To by byl pochopitelně movitý majetek, tedy ten, se kterým potřebujete nějakým způsobem nakládat a potřebujete ho zcizovat a nakupovat, prostě provozní majetek, který se musí točit. Zkrátka dvojí vlastnický status, což je venku běžné. Problém bych v tom tedy neviděl, ale problém je to v transformaci rozdělit a říci u těch movitých věcí, co z nich spadá do státního majetku a co ne. Ale to už není účel toho zákona, to se musí vyřešit při té transformaci. Protože když si třeba vezmete Českou filharmonii, tak nesmíte zapomínat, že to není jenom budova, obrazy a sochy, ale jsou tam také nástroje a zvlášť některé mistrovské kusy, které jsou ve vlastnictví ČF a otázkou je, jestli ty mají být ve vlastnictví státu nebo ne. Na tohle by museli přijít ekonomové, kteří by to podle řešili mne tak, že by se vycházelo z ceny toho movitého majetku. To jsou věci, které by se musely překonat při té transformaci a ta dvoukolejnost by tam byla možná.

MD: Dobře, ale jak by to bylo s financováním?

JS: Co se týká financování, tady v České republice existuje taková ustálená, poměrně nesmyslná představa, že příspěvkové organizace mají nárok na příspěvek ať už vůči státu, nebo jinému zřizovateli, ale to není vůbec pravda. Takový nárok není v těch zákonech obsažen a vzpomeňme si na Laternu Magiku, která dlouhá léta pracovala jako státní příspěvková organizace s příspěvkem nula! To jen na úvod té problematiky. My jsme se snažili v tom zákoně o NKI stanovit to, že se na začátku stanoví rozpočet té

NKI, a ten stát z toho udělá obligatorní výdaj, takže ta organizace bude mít vůči tomu státu nárok na tu subvenci (nechci tomu říkat příspěvek), která bude navyšována o nějakou inflaci. Tak, aby měla tu jistotu, protože plánuje dopředu - ať už Česká filharmonie anebo Národní divadlo, protože tam je to nutná věc, pokud chce získat nějaké kvalitní umělce a potom neví, jestli na to bude mít peníze nebo ne. Takže tam jsme počítali s tím, že by ty subvence byly stanovené, a že by byly ze zákona nárokovatelné.

MD: A kdo by byl vlastníkem toho s.r.o., stát?

JS: Jistě stát.

MD: Bez možnosti jiných spoluvlastníků?

JS: O tom jsme vůbec jinak neuvažovali, a myslím, že by to ani jinak neprošlo a ani si to jinak dost dobře nedovedu představit. A není to jinak ani v tom Rakousku, ani jinde v Evropě. Dokážu si představit, že ty spousty provozů, které slouží těm NKI, se oddělí a zprivatizují, jako je třeba výroba dekorací v ND a jinde, nebo doprava apod. Dokážu si ještě představit, že by tam byli jako zakladatelé přítomni zastupitelé municipality, třeba v krajích.

MD: Ještě bych se ráda zeptala, jak jste před začátkem našeho rozhovoru myslel, když jste říkal, že byste tu diplomovou práci pojal jinak, řeknete mi, prosím, jak?

JS: Já bych ji pojal ve smyslu uvažování o těch možnostech. Faktem je, že když se podíváte po Evropě, tak jsou s tím problémy všude a ta Vídeň je dost ojedinělá. A na druhou stranu je třeba si uvědomit, že určité pojmy mohou mít v různých právních systémech různé konotace, takže to, že v Itálii nebo v Německu mají zákony o operních domech, které jsou „nadacemi“, nelze přenášet do českého prostředí, kde nadace je sdružení majetku, a tedy zcela jinou právní formou než u nich. Na druhé straně máte třeba Comedie Françoise, která se řídí Napoleonovým dekretem z roku 1809 a je to družstvo, a třeba zase Vídeňští filharmonici dodnes pracují v podobě jakési samosprávy. Výrazem toho budiž, že již asi 10 let nemají šéfdirigenta. Vlastně ten samosprávný způsob si také dokážeme představit, ten jsem teda pominul, ale pokud by to jakoby samosprávně vzešlo zespodu, potom si dokážu představit to družstvo, podle obchodního zákoníku, i když asi ne pro divadlo, ale u toho orchestru s výhradami ano.

MD: Mnohokrát Vám děkuji za rozhovor.



## O autorce

Martina Doubětová (1970) se narodila v Praze, kde v roce 1988 ukončila studium gymnázia a začala pracovat v Kulturním domě. V letech 1992 - 96 pobývala ve Velké Británii a po svém návratu pracovala řadu let v cestovním ruchu jako průvodkyně. Od roku 2008 pracuje v České filharmonii na pozici vedoucí koncertního oddělení. Ke studiu se vrátila v roce 2004 a v roce 2008 ukončila obor Studia humanitní vzdělanosti na Fakultě humanitních studií UK, na která navázala na Katedře studií občanské společnosti.