

VLTAVSKÁ FILHARMONIE V PRAZE

Provozní a finanční model,
benchmarking koncertních
budov, dopadová analýza

5. prosince 2024



Pražská developerská společnost, příspěvková organizace

U radnice 10/2, Praha 1 - Staré Město, PSČ 110 00

IČ: 09211322

V Praze 5. prosince 2024

Dovolujeme si Vám předložit analytickou studii, jejímž předmětem je aktualizace provozního a finančního modelu provozu Vltavské filharmonie, benchmarking srovnatelných koncertních sálů a aktualizace komplexní dopadové analýzy.

Zadavatel k zadání této studie přistoupil z důvodu, že od předložení původních studií z roku 2021, které vycházely z předloženého vítězného soutěžního návrhu na budovu Vltavské filharmonie, došlo ke zpřesnění a podrobnému dopracování celého projektu. V říjnu letošního roku byla předložena dopracovaná podrobná architektonická studie soutěžního návrhu. Oproti výchozímu soutěžnímu návrhu koncertní budovy se projekt vyvinul do podoby **národního hudebního centra**, kde v jednu chvíli bude moci nalézt vyžití až 6500 návštěvníků. Výrazný posun v programu budovy je splněním jednoho ze základních cílů projektu – aby budova byla živá „24 hodin denně, 7 dní v týdnu“.

Studie se skládá ze tří dílčích částí. První kapitola se zaměřuje na aktualizovaný a zpřesněný finanční model, zahrnující kalkulaci všech relevantních zdrojů příjmů i všech nákladových položek. Druhá kapitola analyzuje podobné koncertní budovy v Evropě, které vznikly v posledních 30 letech a jsou srovnatelné s Vltavskou filharmonií. Cílem této kapitoly je zejména ověření navrženého provozního a finančního modelu na základě již fungujících sálů a jejich právního nastavení a rozpočtů. Třetí kapitola prezentuje komplexní ekonomické i nekvantifikovatelné dopady celého projektu nejen na lokalitu Prahy 7 a celé metropole, ale také na celou ekonomiku ČR v jednotlivých fázích projektu a v horizontu 20 let provozu.

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

Ondřej Špaček a Tereza Raabová

za tým zpracovatelů

Obsah studie:

Manažerské shrnutí	3
Úvod, využití prostor Vltavské filharmonie	5
Aktualizace provozního a finančního modelu	9
Aktualizace provozního modelu	10
Aktualizace finančního modelu	16
Porovnání variantních řešení a vyhodnocení 20 let	32
Ověření reálnosti modelu na základě benchmarkingu podobných sálů v Evropě	36
Dopadová analýza projektu	47
Metodika výpočtu ekonomických dopadů	48
Ekonomické dopady výstavby včetně návazných investic	51
Ekonomické dopady v ustáleném roce provozu	53
Celkové ekonomické dopady za 30 let	60
Nekvantifikovatelné dopady	64

MANAŽERSKÉ SHRNUÍ



Manažerské shrnutí

VYUŽITÍ PROSTOR VLTAVSKÉ FILHARMONIE, PROVOZNÍ A FINANČNÍ MODEL

V úvodní části studie je popsáno využití jednotlivých prostor Vltavské filharmonie, která má ambice se stát **národním hudebním centrem**, které bude mít kapacitu pojmout až 6500 návštěvníků současně. Ve 4 sálech a mnoha dalších eventových prostorách je **plánováno 1146 koncertů a veřejných eventů** a dalších **1796 zkoušek, edukačních programů, konkurzů a jiných akcí**. Celkovou návštěvnost očekáváme 1,3 mil., z toho zhruba polovina návštěvníků navštíví pouze restauraci či kavárnu, prohlídkové trasy budovy, výstavy, knihovnu nebo zkušebny kreativního hubu.

Pro provozní a finanční model Vltavské filharmonie byl na základě mnoha podkladů **navržen rozpočet pro 2 varianty** provozování gastro služeb. Obě varianty prokázaly, že **provoz budovy bude soběstačný bez nutnosti jej dotovat**. Varianta A – externí pronájem gastroprovozů dosahuje celkové výnosy téměř 480 mil. Kč a náklady 457 mil. Kč, zisková bilance činí téměř 5 %). Varianta B – interní provoz gastro služeb kalkuluje s výnosy 977 mil. Kč a náklady 887 mil. Kč (zisková bilance 9,2 %). Tržby z mnoha gastro provozů jsou očekávány ve výši 575 milionu Kč.

Mezi hlavní výnosy patří pronájmy sálů a další prostor včetně dlouhodobých pronájmů rezidentům. Náklady jsou tvořeny zejména náklady na energie a správu budovy, náklady na mzdy a externí spolupracovníky, a dalšími náklady (odborné služby, marketing, spotřeba materiálu, administrativa).

BENCHMARKING SÁLŮ

Druhá kapitola analyzuje 8 evropských koncertních budov srovnatelných s Vltavskou filharmonií svojí velikostí, umístěním a celkovým významem.

Provozní model plánovaný u VF je obvyklý i u většiny analyzovaných budov v Evropě: budova je ve veřejném vlastnictví, provoz svěřen samostatné obchodní společnosti (většinou založené veřejnoprávním vlastníkem budovy) a stálí rezidenti i krátkodobí nájemci platí nájemné. Všechny srovnávané budovy čerpají značné dotace z veřejných rozpočtů, na druhou stranu žádná nemá tak velkorysé počty gastro provozů, které by měly přinést Vltavské filharmonii dostatečné příjmy na financování provozu. Všechny budovy přináší řadu pozitivních externalit a ekonomických přínosů plynoucích nejen z cestovního ruchu.

Z mnoha informačních zdrojů **byl ověřen finanční a provozní model navržený pro Vltavskou filharmonii**, přičemž **Vltavská filharmonie se podobá nejvíce budovám v Luzernu, Helsinkách a Hamburгу**. Poměrně rozsáhlé gastro služby má pouze KKL Luzern, který může být inspirací pro Vltavskou filharmonii po této stránce. Z hlediska provozování knihovny v rámci budovy může být inspirací budova Musiikkitalo v Helsinkách. Hamburská Elbphilharmonie je relativně úspěšná v získávání prostředků z různých zdrojů, dosahuje vysoké návštěvnosti nejen koncertů, ale také mnoha prohlídkových tras budovy.

DOPADOVÁ ANALÝZA

Odhadovaná návštěvnost filharmonie bude minimálně **1,3 milionu osob ročně**, z toho cca **680 tisíc návštěvníků koncertů** a akcí, ostatní navštíví hudební knihovnu, zkušebny, nahrávací studia, restaurace a kavárny, prohlídkové trasy, vyhlídku na střeše apod.

Celková investice ve výši 16,5 mld. Kč zahrnující stavbu budovy VF, dopravní stavby a úpravu okolí a následný provoz 20 prvních let (2033-2052) způsobí zvýšení **primární spotřeby o 94 mld. Kč**, ta způsobí celkové tržby (obrat) v české ekonomice (vč. *multiplikačních efektů*) ve výši cca 170 miliard korun a následně **nárůst příjmů pro veřejné rozpočty o cca 29 miliard korun**. Vltavská filharmonie pomůže **vytvořit cca 62 000 plných pracovních jednoletých úvazků**. V těchto dopadech nejsou zahrnuty dopady kompletní činnosti rezidentů (ČF, FOK, MLP) a nájemců budovy. To znamená, že **i kdyby celá prvotní investice ve výši 16,5 mld. Kč byla hrazena z veřejných zdrojů, do roku 2052 se vrátí 1,8krát**.

ÚVOD, VYUŽITÍ PROSTOR VLTAVSKÉ FILHARMONIE



Úvod

Tato studie navazuje na předchozí analýzy a studie, které zpracovávaly mimo jiné také provozní a finanční model Vltavské filharmonie.

- Nejdříve byla zpracována Analýza využitelnosti ve druhé polovině roku 2020, její autoři jsou Henning Larsen, AEA Consulting, Buro Happold (dále jen Analýza využitelnosti).
- Na základě zmíněné Analýzy využitelnosti byl dopracován přesnější finanční a provozní model společností KROKEM s.r.o. v březnu 2021, a to v rámci studie *Analýza vstupních hodnot finančního modelu, analýza modelů provozu, a role organizací působících v objektu*.

Od té doby uplynuly více než tři roky a projekt se významně posunul, známy jsou nové skutečnosti, zejména se změnila samotná stavba co do rozměrů podlahové plochy a objemu, změnily se ceny energií, dále byl zpracován modelový program kulturní sezóny a parametry využívání budovy jednotlivými aktéry. Tato studie tedy přináší aktualizaci finančního a provozního modelu budovy, dále jeho ověření pomocí benchmarkingu a zhodnocení celkových přínosů projektu.

Aktuální podoba projektu Vltavské filharmonie

➤ Velikost celkové výstavby:

V průběhu finalizace architektonické studie došlo k řadě změn v samotném projektu Vltavské filharmonie (dále také VF).

Aktuální projekt (listopad 2024) zahrnuje hrubé podlahové plochy (HPP) 70 250 m² (nárůst o 23 % oproti vítěznému návrhu) a celkový objem stavby 477 000 m³ (nárůst o 13 %). Nárůst objemu budovy o cca 13% je dán zejména zpodrobněním technického řešení (požadavky konstrukční, statické, akustické, hygienické, požární atd.) a vložením technického patra do podzemí budovy (zejména TZB a strojovny). HPP byly efektivizovány a doplněny, aby byl maximálně využit objem budovy (doplnění mezaninů) s důrazem na optimalizaci provozu, funkčnosti a využitelnosti budovy a požadavky poroty, stakeholderů, budoucích uživatelů či zadavatele.

- **Celkové investiční náklady na stavbu Vltavské filharmonie jsou nyní plánovány na 11,65 mld. Kč** (viz tisková zpráva z 23. září 2024).
- Další investice půjdou do řešení dopravní infrastruktury a okolí Vltavské filharmonie – tato doprovodná investice bude dosahovat 4,8 mld. Kč, v rámci této analýzy je zahrnuta do ekonomických dopadů celého projektu, nikoli do provozního finančního modelu provozovatele budovy VF.
- Zahájení stavby se očekává v roce 2027 a její dokončení koncem roku 2032.
- Budova Vltavské filharmonie se stane hlavním iniciátorem a akcelerátorem rozvoje zanedbaného území Bubny-Zátory. Mělo by se jednat o zásadní impuls k postupné revitalizaci celého neutěšeně vypadajícího území v Praze 7 – Holešovicích.

Soutěžní návrh

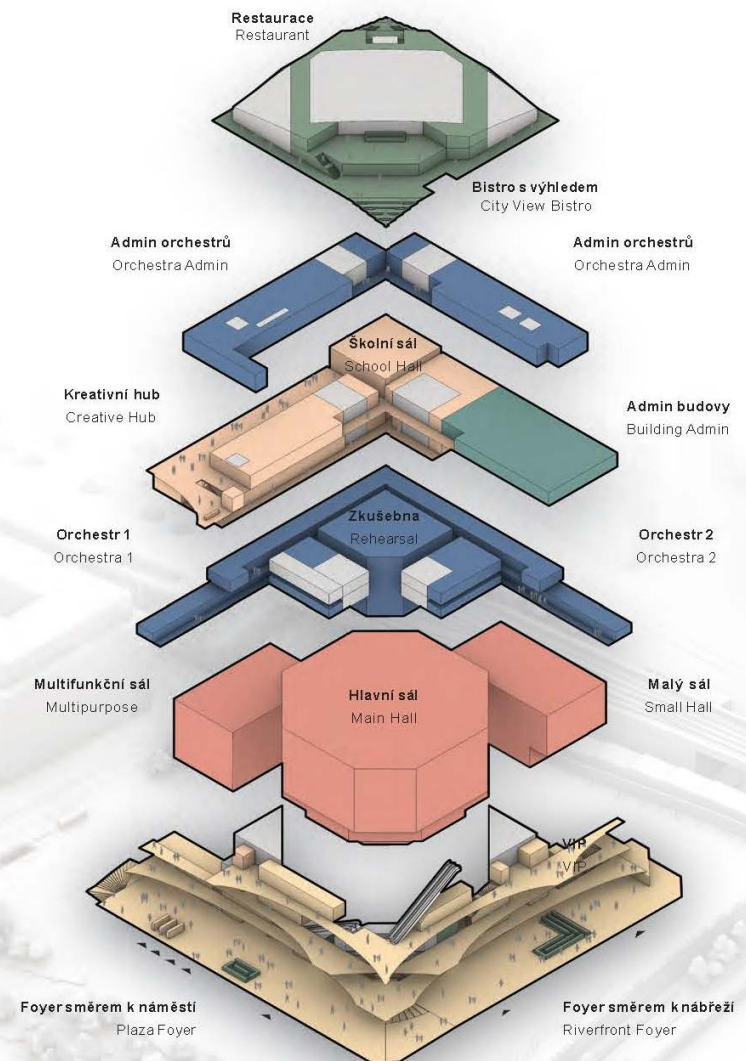
Architektonická studie (stav 2024)

- | | | |
|----------------------|------------------------|---------------------------------|
| ▪ Objem stavby | 422 000 m ³ | 477 000 m ³ (+ 13 %) |
| ▪ Hrubé plochy (HPP) | 57 200 m ² | 70 250 m ² (+ 23 %) |

Využití sálů a dalších prostor Vltavské filharmonie

Vltavská filharmonie bude disponovat mnoha prostory, z nichž většinu bude možné dlouhodobě nebo krátkodobě pronajmávat.

Prostory	Kapacita / popis
Hlavní sál	1.800 míst k sezení, typ hlediště: vinice
Orchestrální zkušebna	prostor pro orchestr odpovídající pódium v hlavním sálu
Komorní sál (na obr. Malý sál)	500 míst k sezení, variabilní elevace
Víceúčelový sál	500 míst k sezení nebo 1.200 míst k stání – variabilní
Školní sál	200 míst k sezení, variabilní
Zázemí k jednotlivým sálům pro vystupující	hlavní, komorní a multifunkční sál mají velkorysá zázemí čítající několik šaten, ladíren, tzv. green rooms pro účinkující
Výstavní a eventový prostor	VF bude disponovat několika prostory, které lze využít jako výstavní, např. prostor ve 4.NP.
Nahrávací studio profesionální	V 2.PP bude moderní profesionální studio, napojené na všechny sály, stejně tak bude možné nahrávat přímo ve studiu. Najednou bude možné pořídit nahrávku ze dvou prostor současně, výjimečně i ze tří.
Kreativní hub – knihovna, zkušebny, edukační prostory, nahrávací studio pro veřejnost, školní sál	Prostory zkušeben, edukačních místností, malé nahrávací studio a školní sál ve 3.NP budou využitelné širokou veřejností, přístupné budou z prostor hudební knihovny ve 4.NP.
VIP místnosti a další eventové prostory	Samostatné prostory, které lze pronajmout společně se sály nebo i samostatně na různé eventy.
Venkovní prostory (náměstí, terasy, náplavka, střecha)	Mezi další prostory, které lze pronajmout pro pořádání akcí, patří venkovní plochy – náměstí, náplavka, terasy, příp. střecha.
Zázemí orchestrů - ČF, FOK	Oba rezidentní orchestry budou mít k dispozici dostatek ladíren a zázemí pro hudebníky (v 1. a 2.NP), prostory pro kanceláře vedení orchestrů (5.NP) a potřebné sklady, celkem každý orchestr cca 1.750 m ² .
Kreativní hub – knihovna	Ve 4.NP bude sídlit Hudební oddělení Městské knihovny v Praze na cca 1.669 m ² .
Restaurace, gastro provozy	V budově je rozmístěno několik restaurací, kaváren a eventových barů, počítá se i s cateringem pro speciální akce.
Zázemí provozovatele Vltavské filharmonie	Část budovy bude využita jako kanceláře provozovatele, sklady a jiné provozní prostory.



Zdroj: zadavatel

Kulturní program v sálech a dalších prostorách

Do plánování využití Vltavské filharmonie byly zahrnuty všichni **nejvýznamnější a aktuálně relevantní potenciální uživatelé**: Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK (dále také FOK), Česká filharmonie (dále také ČF), Městská knihovna v Praze (dále také MLP); festivaly Pražské jaro, Dvořákova Praha aj.; další orchestry a asociace – např. PKF, PKO, Filmová filharmonie, SOČR, Collegium 1704, ČNSO, ASOPS, MUSA aj. K navrženému modelovému využití sálů hlavními a pravidelnými uživateli byly doplněny **předpokládané akce pořádané dalšími subjekty a pronájmy dalších prostor**.

- **Pro 5 sálů** byla klíčovými uživateli sálů zpracována modelová sezóna po celý rok od srpna do července. Ta se stala jedním z klíčových vstupů pro výpočet finančního modelu provozu.
- **Pro kreativní hub** a další prostory (zkušebny apod.) bylo klíčovými uživateli zpracováno předpokládané využití podrobně pro celý jeden měsíc po týdnech, dnech a tříhodinových blocích. V modelovém využití kreativního hubu je počítáno s celou řadou dalších subjektů od hudebních škol po sbory, hudební soubory, kapely, i s širokou veřejností).
- Počty **akcí dalších pořadatelů a pronájem dalších prostor** mimo sály byly expertně odhadnuty na základě benchmarkingu koncertních budov v Praze (Rudolfinum, Obecní dům), srovnatelných budov v Evropě (viz kap. Ověření reálnosti modelu na základě benchmarkingu podobných sálů v Evropě) a poptávky po kvalitních sálech v Praze i v dalších krajích ČR.
- Pro další práci v rámci finančního modelu byly akce rozděleny dle typu jejich pořadatele a jednotlivých využitých prostor.

-  **Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK**
-  **Česká filharmonie**
-  **koncerty dalších českých orchestrů**
-  **koncerty jiných pořadatelů z ČR i zahraničí**
-  **festivally (Pražské jaro, Dvořákova Praha a další)**
-  **školní a neziskové akce**
-  **firemní akce, kongresy, plesy**
-  **edukační programy, workshopy**
-  **hudební zkoušky**
-  **a jiné využití**

AKTUALIZACE PROVOZNÍHO A FINANČNÍHO MODELU



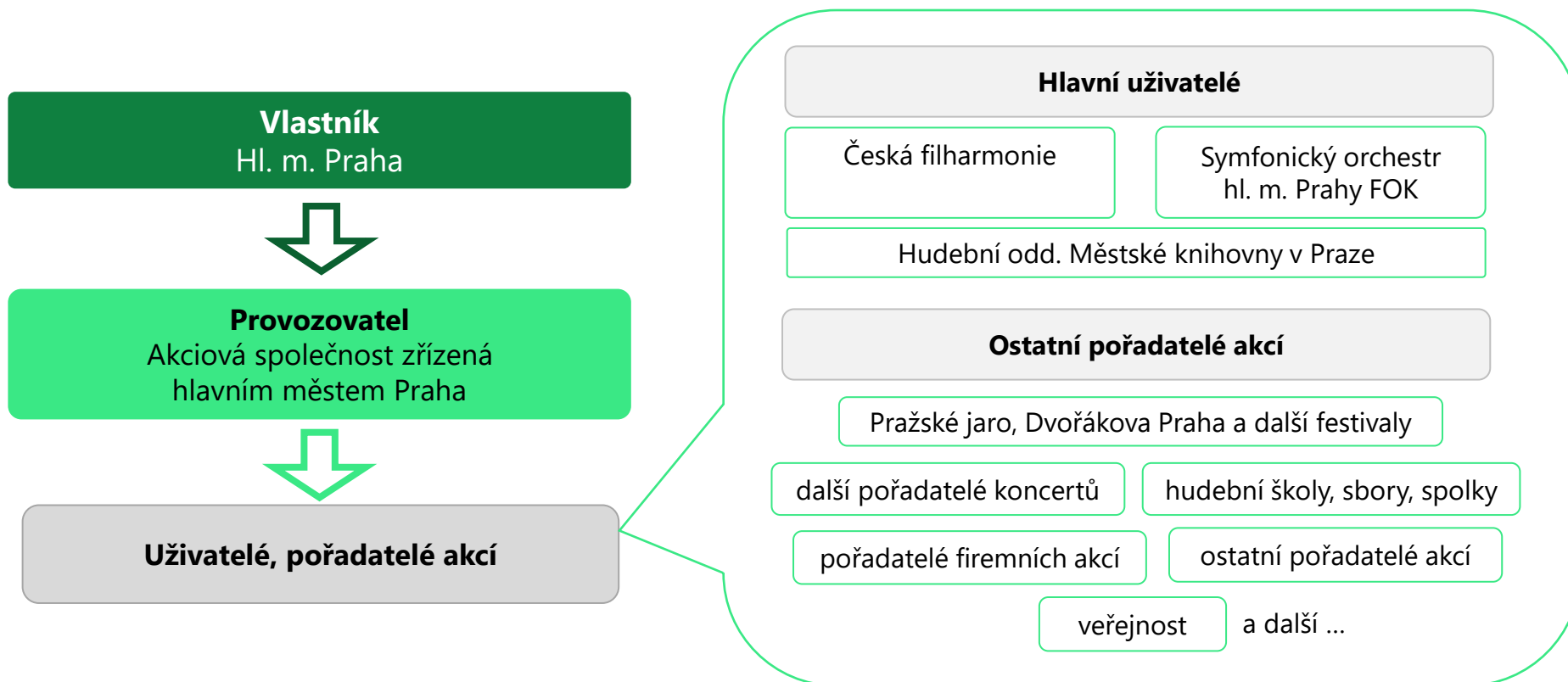
AKTUALIZACE PROVOZNÍHO MODELU



Návrh základního provozního modelu

V původní studii *Analýza vstupních hodnot finančního modelu, analýza modelů provozu a role organizací působících v objektu* společnosti KROKEM s.r.o. bylo rozpracováno celkem 6 variant provozního modelu v různých kombinacích subjektů v roli vlastník – provozovatel – uživatel budovy. Od té doby byla projektovým týmem Vltavské filharmonie zadána právní analýza, kterou zpracovala advokátní kancelář *Achour & partners*. Z té vyplývá doporučení zachovat vlastnictví objektu hlavnímu městu a jako provozovatele zřídit městskou akciovou společnost, plně pod správou hl. m. Prahy.

Navržený model je také v souladu s původní analýzou společnosti KROKEM s.r.o., která doporučovala podobný model, doplněný o spoluvlastnictví sdružení významných soukromých investorů. V případě založení akciové společnosti lze eventuelně přizvat investory i v budoucnosti, pro začátek je vhodné zvolit **model standardní akciové společnosti ze 100 % ovládané městem**, který má hl. m. Praha osvědčený i na jiných organizacích (např. Výstaviště Praha).



Charakteristiky spolupráce s provozovatelem

V právní analýze advokátní kanceláře *Achour & partners* jsou již uvedeny charakteristiky vztahu vlastníka a provozovatele, které vedly k doporučení, aby právní forma provozovatele byla akciová společnost. Výběr právní formy provozovatele má však dopady také na charakteristiky spolupráce s uživateli a pořadateli akcí, jejichž základní rysy jsou popsány zde.

Provozovatel
Akciová společnost zřízená
hlavním městem Praha



Hlavní uživatelé - rezidenti

- **Právní vztah** rezidentních orchestrů (Česká filharmonie a Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK) a Městské knihovny v Praze je definován **dlouhodobou nájemní smlouvou** pro prostory zázemí, skladů nástrojů, ladírny, resp. čítáren, studoven atp. Pro ostatní služby jsou stanoveny obchodní podmínky a **zvýhodněný ceník** s předem definovaným využitím jednotlivých sálů (počet akcední či časových slotů). Stálí rezidenti by měli mít také **prioritní právo rezervovat další prostory** - koncertní sály, nahrávací studia a další prostory.
- Pozn.: Pokud provozovatelem VF bude akciová společnost – plátce DPH, pro všechny hlavní uživatele – příspěvkové organizace jako neplátce DPH vznikne vztah plátce a neplátce DPH. V tom případě je potřeba počítat s tím, že příspěvkové organizace budou muset platit nájemné plus DPH (v tomto reportu jsou všechny ceny uvedeny bez DPH).

Provozovatel
Akciová společnost zřízená
hlavním městem Praha



Ostatní uživatelé

- **Právní vztah** s ostatními uživateli – pořadateli akcí – bude většinou upraven smlouvou o krátkodobém pronájmu a využití služeb dle ceníku a individuálních potřeb.
- **Provoz gastroslužeb** by měl nabýt jedné ze dvou podob – A) pronájem jednomu externímu provozovateli, nebo B) provoz samotným provozovatelem VF. Finanční model analyzuje obě varianty.

Organizační struktura provozovatele Vltavské filharmonie

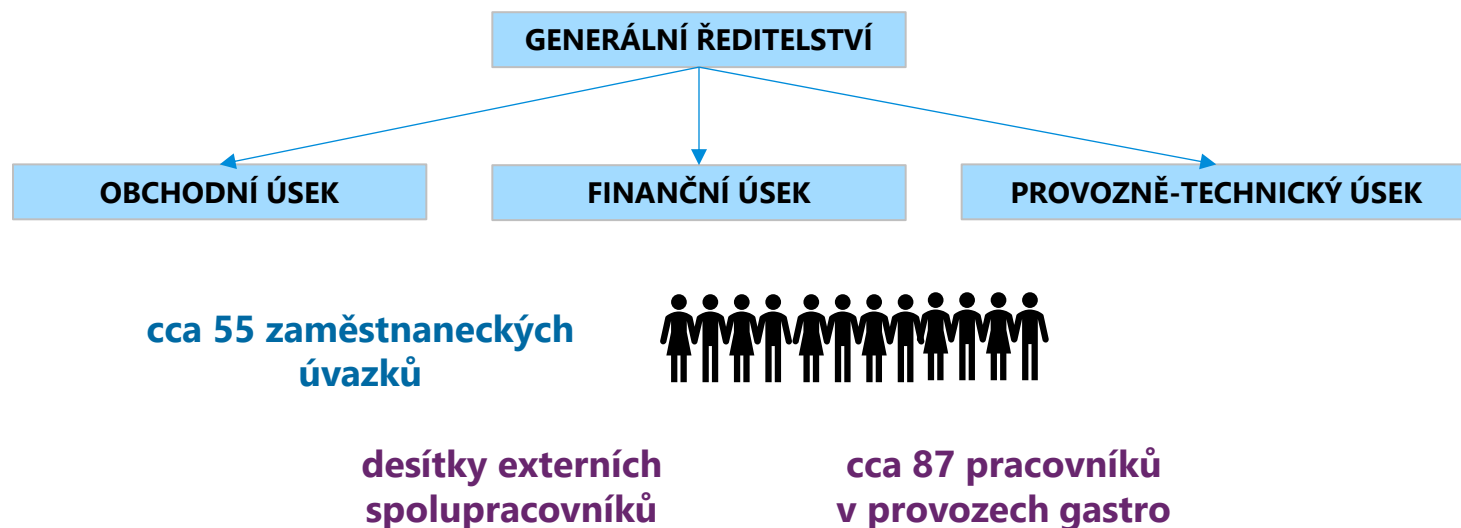
Organizační struktura zahrnuje veškeré základní pozice pro řízení organizace s důrazem na koordinaci všech uživatelů budovy a efektivní využití sálů a dalších prostor. Návrh byl vypracován s ohledem na **efektivitu a ekonomiku provozu** tak, aby samotný provoz Vltavské filharmonie co nejméně zatěžoval veřejné rozpočty.

Organizace je vedena **generálním ředitelem**, který má pod sebou sekretariát, právní odbor a personální oddělení. Dále jsou zde 3 úseky vedené řediteli: **obchodní ředitel** řídí marketing a PR, pronájmy a koordinaci, event management včetně produkce akcí a gastro koordinaci. **Finanční ředitel** se stará o účetnictví, fakturaci, fundraising, správu majetku a mzdy. **Provozně-technický ředitel** dohlíží na správu a údržbu, včetně energetiky, IT a bezpečnosti. Zahrnuje také přípravu akcí - operátory techniky, světla a zvuku apod. (kompletní struktura na další straně).

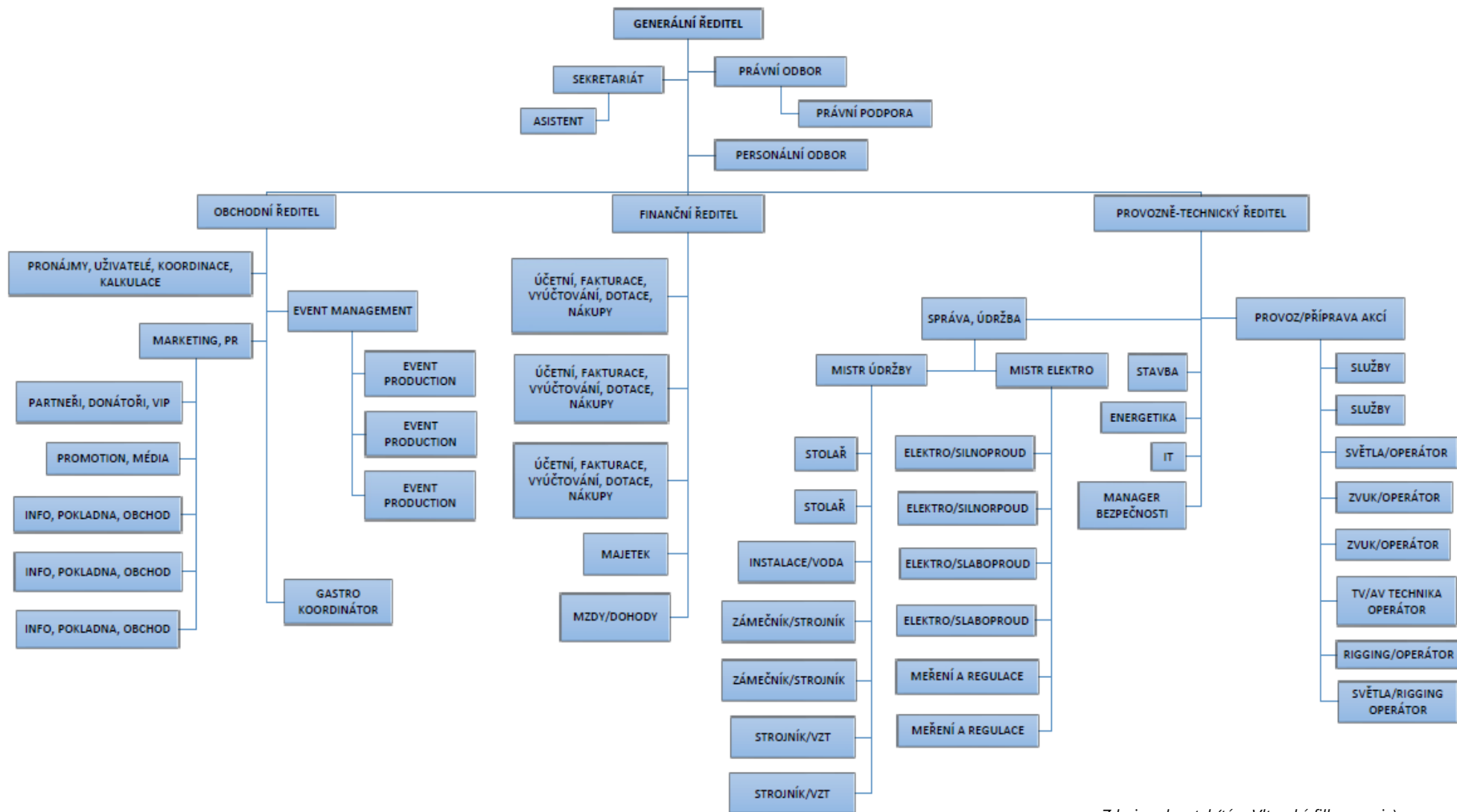
Celkem je předpokládáno 55 interních zaměstnanců, resp. zaměstnaneckých úvazků.

V organizační struktuře proto **není zastoupena např. vlastní dramaturgie** – ta bude řízena buď nezávislou uměleckou/dramaturgickou radou, nebo hlavními uživateli VF. Dále nejsou v organizační struktuře **pracovníci gastro provozů**, kterých bude cca 90 a jsou uvedeni v samostatném organigramu na straně 20.

Předpokladem organizační struktury je **outsourcing řady pracovníků**, tzn. s ohledem na efektivitu a operativnost budou některé činnosti nutné pro provoz objektu zajišťovány formou subdodávek externích dodavatelů. Jedná se například o úklid, technické služby, IT, spolupracovníci pomáhající v případě pracovní neschopnosti zaměstnanců aj. Řada dalších pracovníků bude nájímána přímo na organizaci a hladký průběh akcí dle počtu a typu akcí, tzn. v rozpočtu budou vstupovat do variabilních nákladů a výnosů k akcím.



Organizační struktura provozovatele Vltavské filharmonie



Zdroj: zadavatel (tým Vltavské filharmonie)

Provozní model gastro služeb ve Vltavské filharmonii

V celé budově Vltavské filharmonie je projektováno **minimálně 11 gastro provozů různého typu** od kaváren a bistra až po „elegant dining“ restauraci v horním patře. Samozřejmostí jsou bary umístěné u jednotlivých sálů poskytující občerstvení před, během a po koncertech a jiných akcích.

Tabulka uvádí podrobný **rozpis předpokládaného počtu pracovníků** v jednotlivých gastro provozech Vltavské filharmonie, na základě podkladů zadavatele. Celkem je počítáno s 87 pracovníky, z toho je 15 kancelářských pracovníků.

Gastronomické služby v těchto provozech lze provozovat ve dvou režimech:

A) Externí dodavatel platící nájemné – základní fixní nájemné by mělo být doplněno výraznou variabilní složkou vypočtenou podílem z celkových tržeb všech gastro provozů ve VF.

+ VÝHODY: menší objem práce a řízení, nižší riziko, příjem - nájemné;

- NEVÝHODY: čistý zisk zůstává externímu provozovateli, nízký vliv na kvalitu a value-for-money ratio.

B) Interní provoz v rámci organizační struktury, do hospodářského výsledku VF jde veškerá marže, neplatí se nájemné.

+ VÝHODY: všechny zisky zůstávají provozovateli VF, vysoký vliv na kvalitu služeb a value-for-money ratio;

- NEVÝHODY: vyšší odpovědnost, obchodní riziko, riziko nižší efektivity a zkušeností.

V obou variantách je úspěch gastro provozů závislý do jisté míry na počtu akcí a návštěvníků, které dokáže VF přilákat.

POZICE	PAX	FOYER SÁLŮ B1	FOYER SÁLŮ B1, L1, L2, L3	CAFÉ L1	BAR L1	KREATIVNÍ HUB CAFÉ L4	CITY VIEW BISTRO L6	RESTAURANT L6,5
F&B Director (operation & sales)	1							
F&B Manager	1							
Catering Sales / Reservations manager	1							
Catering Sales / Reservations manager	1							
Restaurant manager	3							
Bar shift manager	2							
Bartender CITY VIEW BISTRO	4							
Waiter CITY VIEW BISTRO	4							
Bartender RESTAURANT 6,5	4							
Waiter RESTAURANT 6,5	10							
Bartender HUB CAFÉ	2							
Bartender CAFÉ L1	4							
Waiter CAFÉ L1	4							
Bartender BAR L1	6							
Bartender BAR L1	6							
Executive Chef	1							
Senior Sous Chef	1							
Junior Sous Chef	1							
Chef de Partie RESTAURANT 6,5	2							
Cook RESTAURANT 6,5	4							
Chef de Partie CITY VIEW BISTRO	2							
Cook CITY VIEW BISTRO (4x exped. point)	8							
Chef - prep	2							
Chef - pastry	3							
Chef - front cooking tapas (BAR L1)	2							
Catering manager - events	1							
Event Bars manager	2							
Bartender (external/part time worker)	TBA							
Waiter (external/part time worker)	TBA							
Personalist (event staff)	1							
Stock manager	1							
Warehouse worker 1 (deputy manager)	2							
Stock accountant / invoicing*	1							

*účetní operace spadají pod účetní odd. VF 87

AKTUALIZACE FINANČNÍHO MODELU



Základní parametry finančního modelu

Jak bylo již zmíněno, tato studie navazuje na předchozí analýzy a studie, zejména *Analýza vstupních hodnot finančního modelu, analýza modelů provozu, a role organizací působících v objektu* (KROKEM s.r.o., březen 2021).

Do nového finančního modelu se promítlo několik zásadních změn, které se udály za poslední tři roky:

- zvýšení podlahové plochy a objemu budovy,
- zvýšení cen energií,
- zpracování vytížení budovy jako modelové sezóny všech koncertních sálů a kreativního hubu ze strany hlavních uživatelů budovy,
- upřesnění využití dalších prostor VF,
- inflace, která byla v uplynulém období nejvýraznějším navýšením cen za posledních několik desetiletí.

Vltavská filharmonie bude provozována jako **stagiona, která nabízí své prostory k pronájmu**. Nájemné budou platit i hlavní uživatelé, tzn. stálí rezidenti Česká filharmonie, Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK a Městská knihovna v Praze. Dále budou prostory nabízeny pravidelným i jednorázovým pořadatelům akcí, firmám a dalším subjektům.

V rámci kapitoly jsou **zpracovány 2 varianty provozování gastro podniků** v budově: a) jako pronájem jednomu externímu dodavateli, b) jako interní oddělení provozovatele Vltavské filharmonie.

Základní parametry modelu

- Pro finanční model uvažujeme provoz od roku 2033 a postupný nárůst návštěvnosti a tržeb první 3-4 roky, uvedený rozpočet tedy zahrnuje **očekávané výnosy a náklady v 5. roce ustáleného provozu**.
- Veškeré ceny odpovídají cenové úrovni roku 2024 a jsou uvedeny bez DPH.
- Součástí finančního modelu provozu Vltavské filharmonie **není pokrytí, odpis či jiné rozpuštění nákladů na vstupní investici**. Samozřejmou součástí jsou však **náklady na údržbu a obnovu vynaložené investice**, které jsou nastaveny v úrovni 0,6 % celkové vstupní investice ročně.
- Finanční model byl aktualizován mj. o **inflaci** mezi lety 2021–2023 včetně, jejíž míra kumulovaně dosáhla cca 32,3 %. K jednotlivým položkám výnosů a nákladů bylo při zohlednění inflace přistoupeno individuálně.

Předpoklady finančního modelu – provozní výnosy (1/2)

Hlavní položky výnosů tvoří nájemné jednotlivých prostor (krátkodobé i dlouhodobé) a variabilní výnosy z akcí. Další významnou sumou ve výnosech jsou příjmy z pronájmu či provozu gastro služeb. Do příjmové části spadají také výnosy z podzemního parkoviště, prodeje upomínkových předmětů, z natáčení reklam a filmů, v malé míře počítáme i s granty, dary a sponzoringem.

Výnosy z krátkodobých pronájmů

- **Pronájem sálů** – ve Vltavské filharmonii budou 4 koncertní sály a orchestrální zkušebna. Pro stanovení výše nájmu byla analyzována modelová sezóna využití, ceníky pronájmu prostor v Rudolfinu a v Obecním domě, následně byly navrženy ceny pro 3-4hodinové bloky (dopoledne / odpoledne / večer) a pro celodenní pronájem zahrnující výraznou slevu. V nájemném je zahrnuto pouze zapůjčení sálů s nezbytným zázemím, ostatní služby (energie, technika, uvaděčky, šatnářky, další prostory zázemí apod.) jsou předmětem variabilních výnosů a nákladů z akcí. Ceny pronájmů se pohybují od 18 do 280 tisíc Kč za blok, viz samostatná strana.
- **VIP salony, výstavní prostor, terasy, náměstí, náplavka, střecha a další prostory** – kromě koncertních sálů nabízí budova řadu dalších prostor k pronájmu, včetně venkovních ploch. Některé prostory budou nabízeny k pronájmům sálů v rámci větších akcí, lze je však pronajmout i samostatně. Předpokládáme na všech těchto místech dohromady 200 akcí, resp. 400 čas. bloků za rok v průměrné ceně 54 tisíc Kč za blok.
- **Variabilní výnosy z akcí** – do variabilních výnosů z akcí jsou v tomto modelu započítány všechny služby k sálům, např. ozvučení, osvětlení, foto a video, položení koberce, zapůjčení varhan a jiných nástrojů, uvaděčky, šatnářky apod., dále do variabilních výnosů vstupují pronájmy dalších prostor v zázemí sálů (např. šatny pro orchestr, sbor, sólisty, VIP salóňky) či catering dle potřeby každé akce. Součástí variabilních výnosů i nákladů jsou také náklady na energie v sálu, kde se akce koná – doporučujeme proto samostatné měřáky pro jednotlivé sály, aby bylo možné energie účtovat dle skutečné spotřeby. Energie bude na straně výnosů i nákladů v identické výši, u ostatních variabilních služeb lze účtovat vyšší výnosy než náklady, tzn. uplatnit ziskovou marži 20-35 %. Variabilní výnosy a náklady se budou výrazně lišit dle typu akce (zkouška / veřejný koncert či event s diváky) a rezervovaného sálu a dalších prostor od jednotek tisíců (zkouška v orchestrální zkušebně) až částku přesahující sto tisíc (orchestrální koncert v hlavním sále). Pozn.: Jedná se o konstrukci cen pro účely finančního modelu, ceníky pro koncové uživatele by měly zahrnovat alespoň základní služby v ceně pronájmu sálů.
- **Profesionální nahrávací studio** – moderní studio, které v Česku nyní nemá konkurenci, bude napojené do všech sálů a do orchestrální zkušebny, stejně tak bude možné nahrávat přímo ve studiu. Současně bude možné nahrávat 2, popřípadě i 3 produkce. Předpokládáme pronájem po hodinách, celkem 800 hodin ročně, průměrná cena 12.000 Kč/h. K tomu variabilní výnosy na zvukaře, techniky a další potřebný personál, materiál ap., průměrně 4.000 Kč/h. Při nahrávání z jakéhokoli sálu je potřeba také zaplatit za pronájem sálu a související služby.
- **Kreativní hub ve 3. NP – zkušebny, edukační prostory a malé nahrávací studio** pro amatérské účely jsou pronajímány podobně jako sály provozovatelem VF, nicméně jsou za velmi nízkou cenu určeny pro laickou veřejnost, školy a spolky. Hodinová sazba je stanovena dle velikosti učebny / prostor a typu nájemce na 100-800 Kč/h.

Předpoklady finančního modelu – provozní výnosy (2/2)

Výnosy z dlouhodobých pronájmů

Pronájem prostor veřejně prospěšným příspěvkovým organizacím bude výrazně nižší než jsou běžné ceny na trhu. Nízké (dotované) nájemné je v zájmu provozovatele Vltavské filharmonie, rezidentních organizací a jejich zřizovatelů i samotných návštěvníků.

- **Prostor knihovny včetně menších skupinových učeben ve 4. NP** je pronajímán jako celek jednomu provozovateli, předpokladem je pronájem Městské knihovny v Praze. Nastaveno je snížené nájemné ve výši 5500 Kč/m²/rok včetně záloh na energie a správu (ty tvoří cca 35-40 %), podlahová plocha 1669 m².
- **Pronájem zázemí domovským orchestrům** – každý z obou orchestrů má k dispozici zázemí cca 1750 m² (ladírny, sklady a kanceláře), platí snížené nájemné ve výši 4500 Kč/m²/rok včetně záloh na energie a správu (tvoří cca 35-45 %). Jedná se o průměrnou jednotkovou cenu, přičemž skladovací prostory budou mít nižší nájemné i spotřebu energií než kanceláře a ladírny.

Ostatní výnosy

- **Prohlídky s průvodcem** – odhadováno je na základě benchmarku podobných sálů 25 000 návštěvníků / rok, cena vstupenky 200 Kč. Otázkou do budoucna je možnost zpřístupnit nejvyšší patro střechy za vstupné, což by umožnilo získat další zdroj příjmů.
- **Podzemní parkoviště** – pod budovou bude 183 parkovacích míst s průměrným výnosem za den 300 Kč. Předpokládáme cenu za hodinu parkování 50 Kč bez DPH a průměrnou zpoplatněnou obsazenost 6 hodin denně, provoz parkoviště 350 dní v roce. Jedná se o velmi konzervativní předpoklad vzhledem k celkové návštěvnosti nejen Vltavské filharmonie, ale i lokality jako dopravního uzlu.
- **Výnosy z pronájmů na natáčení reklam a filmů** - vzhledem k výjimečnosti stavby z hlediska architektury i lokality je očekáván zájem ze strany filmařů a audiovizuálních firem pro natáčení spotů, reklam a filmů. Aktuální ceny za natáčení v centru Prahy na veřejných prostranstvích se pohybují kolem 200 tisíc Kč za den, pro Vltavskou filharmonii předpokládáme celkové výnosy 2 mil. Kč ročně (zhruba tedy 10 natáčecích dnů).
- **Prodej zboží** – Vltavská filharmonie bude velkou turistickou atrakcí, měla by tedy nabízet komplexní nabídku tematických a nápaditých předmětů. Uvažujeme prodej cca 30 tisíc předmětů v průměrné ceně 200 Kč bez DPH.
- **Gastro provozy (restaurace a kavárny)**
 - Varianta A: externí provozovatel platí nájemné fixní + variabilní ve výši 8 % tržeb. Součástí nájmu jsou i základní platby na správu budovy. Náklady na energie budou účtovány provozovateli zvlášť a budou vstupovat do výnosů i nákladů ve stejné výši, proto je neuvádíme. Výsledný zisk provozovatele po zaplacení nájmu a energií by měl dosahovat stejné nebo vyšší úrovně než jeho platby Vltavské filharmonii.
 - Varianta B: gastro provozuje VF interně, tržby z gastroprovozů vstupují přímo do výnosů VF, naopak nájemné ve výnosech nefiguruje.

Využití koncertních sálů a dalších eventových prostor (1/3)

Pro potřeby finančního modelu je využití sálů plánováno v časových blocích – jedná se o **cca 4hodinové bloky**, které zahrnují jednu hudební „frekvenci“ plus přípravu a úklid (*pozn.: hudební frekvence je orchestra běžně používaná jednotka a odpovídá cca 2,5 až 3hodinovému časovému bloku – zkoušce nebo koncertu*). Většinou dopoledne a odpoledne jsou to zkoušky (s výjimkou matiné a edukačních programů), večer koncerty. Bloky jsou stanoveny pro účely finančního modelu, samozřejmě ceník pro nájemce by měl obsahovat také hodinové sazby a možnosti dalších služeb, slev, balíčků apod.

Základem pro souhrnnou tabulku využití byla modelová sezóna zpracovaná klíčovými uživateli VF – ukázka podkladu viz níže na této straně.

Modelová sezóna – příklad modelového využití 5 sálů hlavními a pravidelnými uživateli (leden)

Datum	Hlavní sál				Orchestrální zkušebna				Komorní sál				Multifunkční sál				Velký školní sál			
	1. zkouška	2. zkouška	Koncert	Popis	1. zkouška	2. zkouška	3. zkouška	Popis	1. zkouška	2. zkouška	Koncert	Popis	1. zkouška	2. zkouška	Koncert	Popis	1. zkouška	2. zkouška	Koncert	Popis
So 1.1	18:00-18:30		19:30	Koncert Novoroční FOK																
Ne 2.1																				
Po 3.1					9:30-12:30	13:30-15:30		Zkoušky na ABO 4 ČF												
Út 4.1	9:30-12:30	13:30-15:30		Zkoušky na ABO 4 ČF																
St 5.1	10:00-13:00		19:30	Koncert ABO 4 ČF							18:30 - Prel	ABO 4 ČF					9:00-12:00			EDU - workshop ČF
Čt 6.1			19:30	Koncert ABO 4 ČF							18:30 - Prel						9:00-12:00			EDU - workshop ČF
Pá 7.1			19:30	Koncert ABO 4 ČF	9:30-12:30			Zkouška na ABO 6 FOK			18:30 - Prel						9:00-12:00			EDU - workshop ČF
So 8.1																				
Ne 9.1	9:00-12:00	13:00-16:00	17:30	ČSKH ČF																
Po 10.1	9:30-12:30	13:30-16:00		Zkoušky na ABO 6 FOK					9:30-12:30	13:30-15:30							8:00-12:30			EDU - workshop FOK
Út 11.1	9:30-12:30			Zkouška na ABO 6 FOK					9:30-12:30	13:30-15:30							8:00-12:30			EDU - workshop FOK
St 12.1	10:00-12:30		19:30	Koncert ABO 6 FOK							9:00 11:00	EDU ČF					8:00-12:30			EDU - workshop FOK
Čt 13.1			19:30	Koncert ABO 6 FOK											14:00-18:00	19:30	Obrazy a hudba 2 FOK	8:00-12:30		EDU - workshop FOK
Pá 14.1		16:00-18:00	19:30	Koncert Nachtigall Artists 2																
So 15.1																				
Ne 16.1																				
Po 17.1					9:30-12:30	13:30-15:30		Zkoušky na ABO 5 ČF	9:30-12:30	13:30-16:00		Zkoušky na KH 5 FOK					8:00-12:30			EDU - workshop FOK
Út 18.1	9:30-12:30	13:30-15:30		Zkoušky na ABO 5 ČF					10:00-12:30		19:30	Koncert KH 5 FOK					8:00-12:30			EDU - workshop FOK
St 19.1	10:00-13:00		19:30	Koncert ABO 5 ČF							18:30 - Prel	ABO 5 ČF					8:00-12:30			EDU - workshop FOK
Čt 20.1			19:30	Koncert ABO 5 ČF							18:30 - Prel						8:00-12:30			EDU - workshop FOK
Pá 21.1			19:30	Koncert ABO 5 ČF	9:30-12:30	13:30-15:30		Zkoušky na SOČR 3			18:30 - Prel						8:00-12:30			EDU - workshop FOK
So 22.1																				
Ne 23.1													8:00-12:30			EDU - workshop FOK				
Po 24.1	10:00-12:30		19:30	Koncert SOČR 3					10:00-13:00		19:30	Koncert SKT 4 FOK								
Út 25.1																				
St 26.1	10:00-13:00		19:30	Koncert člena ASOPS 3	9:30-12:30	13:30-15:30		EDU - Zkouška orchestru ČF												
Čt 27.1	10:00-13:00		19:30	EDU - Zkouška orchestru ČF													14:00-18:00			EDU - workshop ČF
Pá 28.1			19:30	EDU - Zkouška orchestru ČF													14:00-18:00			EDU - workshop ČF
So 29.1																				
Ne 30.1																				
Po 31.1					9:30-12:30	13:30-15:30		Zkoušky na ABO 6 ČF												

Zdroj: zadavatel

Využití koncertních sálů a dalších eventových prostor (2/3)

Níže je souhrnná tabulka počtu časových bloků využitých v jednotlivých sálech jak klíčovými uživateli, tak i dalšími pořadateli koncertů a společenských akcí. Bloky dopoledne, odpoledne a večer byly do souhrnné tabulky započítány vždy, celodenní bloky byly zaznamenány navíc v těch případech, kdy daný subjekt měl rezervovaný např. dopolední a večerní blok (pro eliminaci duplicit je souhrnný počet bloků uveden jako součet jednotlivých bloků dopoledne + odpoledne + večer). Takto zpracovaný podklad byl doplněn o předpokládané počty zkoušek a koncertů, příp. jiných akcí pořádaných mnoha dalšími pořadateli. A dále byly doplněny pronájmy dalších prostor mimo sály (terasy, náplavka, náměstí, střecha, VIP salonky, green rooms) – v tabulce jsou stručně v předposledním sloupci, více jsou rozepsané na další straně.

Celkem předpokládáme 1164 veřejně přístupných koncertů a eventů ve všech sálech i jiných prostorách (včetně matiné a odpoledních koncertů), z toho v hlavním sále 218. Kromě toho bude Vltavská filharmonie hostit 1631 zkoušek, edukačních programů, hudebních konkurzů a jiných neveřejných akcí. Celkem tedy budou sály a další prostory využity cca 2760 časových bloků za rok.

	Hlavní sál				Orchestrální zkušebna				Komorní sál				Multifunkční sál				Školní sál				Eventy mimo sály	Celkem dopoledne + odpoledne + večer
	dopo- ledne	odpo- ledne	večer	celý den	dopo- ledne	odpo- ledne	večer	celý den	dopo- ledne	odpo- ledne	večer	celý den	dopo- ledne	odpo- ledne	večer	celý den	dopo- ledne	odpo- ledne	večer	celý den		
ČF	57	40	43	43	37	37	8	19	23	24	40	20	1	1	0	0	56	0	4	4	0	371
FOK	54	17	35	37	22	16	6	9	25	8	15	19	11	5	6	2	81	0	0	0	0	301
Jiné orchestry	24	3	27	27	20	13	0	5	2	0	2	2	2	0	4	3	0	0	0	0	0	97
Další pořadatelé koncertů	15	30	45	36	0	0	0	0	20	50	70	0	60	80	120	0	40	55	75	0	135	892
Festivaly (Pražské jaro, Dvořákova Praha aj.)	0	0	21	19	0	0	9	0	3	0	28	26	0	0	12	28	20	16	0	0	0	109
Školy, neziskové akce	0	12	15	0	20	40	40	0	20	30	45	0	10	20	40	0	80	120	140	0	50	682
Kongresy, plesy, firemní akce	30	30	30	12	0	0	0	0	20	20	35	0	35	35	55	12	30	30	40	20	215	605
Celkem	180	132	216	174	99	106	63	33	113	132	235	67	119	141	237	45	307	221	259	24	400	2960
Celkem využitých bloků	528				268				480				497				787				200	2 960
Z toho koncertů a veřejných akcí	218				0				237				254				255				165	1 164

Využití koncertních sálů a dalších eventových prostor (3/3)

Kromě koncertních sálů, orchestrální zkušebny a kreativního hubu bude Vltavské filharmonie disponovat mnoha dalšími prostory, kde bude možné uspořádat menší akce, výstavy, firemní setkání, menší konference a semináře, hudební produkce či jiná představení. Jedná se o cca desítku dalších prostor s kapacitou 150 až 500 míst, na tomto místě jsou uvedeny ty nejdůležitější, venkovní prostory jako náplavka, náměstí či střešní prostory využívány převážně v letní sezóně.

Některé tyto prostory bude možné rezervovat spolu s hlavními sály, zde uvádíme pouze samostatné pronájmy a akce v těchto prostorech (bez sálů).

Pro finanční model volíme spíše konzervativní počet akcí – bude se jednat o doplňkový program, celkem všechny tyto prostory budou rezervovány na **cca 400 bloků, z toho 200 akcí bude s návštěvníky** a druhou polovinu budou tvořit zkoušky a neveřejná setkání.

Další prostory k pronájmu	Velikost v m ²	Počet bloků (samostatné pronájmy mimo akce v sálech)			
		dopoledne	odpoledne	večer	celý den
VIP lounge 4.NP (má vlastní bar a velký společný prostor)	596	20	20	25	20
VVIP lounge 2.NP (3 oddělené místnosti s vlastním WC a společným foyer)	313	20	20	25	20
Prostor pro menší akce a konference v 1.PP	284	30	30	15	20
Výstavní a eventové prostory ve 4.NP	82	50	50	50	50
Terasy, střecha	x	0	0	20	0
Náměstí před budovou	x	0	0	15	0
Náplavka	x	0	0	10	0
Celkem		120	120	160	110
Celkem využitých bloků		400			
Z toho koncertů a veřejných akcí		200			

Výnosy z krátkodobých pronájmů sálů a dalších prostor (1/2)

Na základě benchmarku podobných sálů v Evropě, ceníků pražského Rudolfinu a Obecního domu (Smetanovy síně), zohlednění kapacity jednotlivých sálů, prestiže Vltavské filharmonie a celkových provozních nákladů jsou navrženy následující sazby vstupující do modelu. V praxi mohou být ceny stanoveny hodinově (za hodinu pronájmu), za den, nejčastěji však orchestry pracují s tzv. frekvencemi nebo časovými bloky. Právě ty jsou nosnými prvky i ve zpracované modelové sezóně, proto na jejich základě byl zpracován i tento finanční model. **Časové bloky zde uvedené mohou být cca 4 hodiny**, tzn. mohou vystačit na koncert i se zkouškou. Při celodenním pronájmu je počítána výrazná sleva.

Ceny zde uvedené jsou bez DPH a **zahrnují pouze pronájem prostor sálu a nezbytného zázemí**. Energie, personál, veškeré další služby a prostory (technika, šatny, uvaděčky, pronájem dalších prostor v zázemí, pronájem varhan apod.) jsou předmětem variabilních výnosů a nákladů.

Na další straně jsou následně propočteny počty využitých bloků dle modelové sezóny pro konkrétní uživatele a typy subjektů, přičemž pro souhrnné sumy byly pro práci s finančním modelem sečteny jen bloky dopoledne, odpoledne a večer (zahrnutí celodenních bloků by obsahovalo duplicitu).

Celkové výnosy za pronájem všech sálů a eventových prostor (základní nájem bez služeb) dosahují 197,6 mil. Kč. Ke každé rezervaci prostor budou do modelu vstupovat také variabilní výnosy a náklady v rozmezí od 10 000 Kč do 150 000 Kč.

Navržené ceny za pronájem sálů (v Kč bez DPH)

Sál	Hlavní sál				Orchestrální zkušebna				Komorní sál				Multifunkční sál				Školní sál				Jiné event. prostory (průměr)
Ceny v Kč bez DPH	dopoledne	odpoledne	večer	celý den	dopoledne	odpoledne	večer	celý den	dopoledne	odpoledne	večer	celý den	dopoledne	odpoledne	večer	celý den	dopoledne	odpoledne	večer	celý den	
Jednotková cena za hodinu / den	15 000 Kč/hod	30 000 Kč/hod	60 000 Kč/hod	225 000 Kč/den	8 000 Kč/hod	8 000 Kč/hod	16 000 Kč/hod	72 000 Kč/den	8 000 Kč/hod	16 000 Kč/hod	32 000 Kč/hod	120 000 Kč/den	10 000 Kč/hod	20 000 Kč/hod	40 000 Kč/hod	150 000 Kč/den	4 000 Kč/hod	7 000 Kč/hod	12 000 Kč/hod	48 000 Kč/hod	15 000 Kč/blok
Cena za blok - hlavní uživatelé	45 000	90 000	180 000	225 000	24 000	24 000	48 000	72 000	24 000	48 000	96 000	120 000	30 000	60 000	120 000	150 000	12 000	21 000	36 000	48 000	45 000
Cena za blok - festivaly	51 750	103 500	207 000	258 750	27 600	27 600	55 200	82 800	27 600	55 200	110 400	138 000	34 500	69 000	138 000	172 500	13 800	24 150	41 400	55 200	51 750
Cena za blok - školy, nezisk. org.	41 400	82 800	165 600	207 000	18 000	18 000	36 000	54 000	18 000	36 000	72 000	90 000	22 500	45 000	90 000	112 500	9 000	15 750	27 000	36 000	41 400
Cena za blok - ostatní	55 890	111 780	223 560	279 450	31 200	31 200	62 400	93 600	31 200	62 400	124 800	156 000	39 000	78 000	156 000	195 000	15 600	27 300	46 800	62 400	55 890

Výnosy z krátkodobých pronájmů sálů a dalších prostor (2/2)

Ceny v Kč bez DPH	Hlavní sál				Orchestrální zkušebna				Komorní sál			
	dopoledne	odpoledne	večer	celý den	dopoledne	odpoledne	večer	celý den	dopoledne	odpoledne	večer	celý den
ČF	2 565 000	3 600 000	7 740 000	9 675 000	888 000	888 000	384 000	1 368 000	552 000	1 152 000	3 840 000	2 400 000
FOK	2 430 000	1 530 000	6 300 000	8 325 000	528 000	384 000	288 000	648 000	600 000	384 000	1 440 000	2 280 000
Jiné orchestry a další pořadatelé koncertů	2 179 710	3 688 740	16 096 320	17 605 350	596 160	387 504	-	447 120	655 776	2 980 800	8 584 704	298 080
Festivály (Pražské jaro, Dvořákova Praha aj.)	-	-	4 694 760	5 309 550	-	-	536 544	-	89 424	-	3 338 496	3 875 040
Školy, neziskové akce	-	993 600	2 484 000	-	441 600	883 200	1 766 400	-	441 600	1 324 800	3 974 400	-
Kongresy, plesy, firemní akce	1 676 700	3 353 400	6 706 800	3 353 400	-	-	-	-	596 160	1 192 320	4 173 120	-
Celkem	8 851 410	13 165 740	44 021 880	44 268 300	2 453 760	2 542 704	2 974 944	2 463 120	2 934 960	7 033 920	25 350 720	8 853 120
Celkem výnosy	66 039 030 Kč				7 971 408 Kč				35 319 600 Kč			
Průměrná cena pronájmu / blok	125 074 Kč				29 744 Kč				73 583 Kč			

Kč bez DPH	Multifunkční sál				Školní sál				Jiné event. prostory (VIP, náplavka aj.)	Celkem v Kč bez DPH
	dopoledne	odpoledne	večer	celý den	dopoledne	odpoledne	večer	celý den		
ČF	30 000	60 000	-	-	672 000	-	144 000	192 000	-	22 515 000 Kč
FOK	330 000	300 000	720 000	300 000	972 000	-	-	-	-	16 206 000 Kč
Jiné orchestry a další pořadatelé koncertů	2 310 120	5 961 600	18 480 960	558 900	596 160	1 434 510	3 353 400	-	7 544 510	74 851 614 Kč
Festivály (Pražské jaro, Dvořákova Praha aj.)	-	-	1 788 480	5 216 400	298 080	417 312	-	-	-	11 163 096 Kč
Školy, neziskové akce	276 000	1 104 000	4 416 000	-	883 200	2 318 400	4 636 800	-	2 070 000	28 014 000 Kč
Kongresy, plesy, firemní akce	1 304 100	2 608 200	8 197 200	2 235 600	447 120	782 460	1 788 480	1 192 320	12 016 350	44 842 410 Kč
Celkem	4 250 220	10 033 800	33 602 640	8 310 900	3 868 560	4 952 682	9 922 680	1 384 320	21 631 500	197 592 120 Kč
Celkem výnosy	47 886 660 Kč				18 743 922 Kč				21 631 500 Kč	197 592 120 Kč
Průměrná cena pronájmu / blok	96 351 Kč				23 817 Kč				54 079 Kč	

Využití učeben a studií kreativního hubu

Prostor kreativního hubu bude otevřený pro jednotlivce či skupiny z řad veřejnosti se zájmem zkoumat, poznávat a rozvíjet různé prvky hudební kreativity, k dispozici budou prostory ve zvukově izolovaných týmových studovnách. Přístupnost a různé úrovně finanční spoluúčasti uživatelů budou odpovídajícím způsobem nastaveny v závislosti na časovém úseku, vybavenosti či intenzitě a pravidelnosti využívání.

Uživatelsky se jedná o nejrozličnější cílové skupiny: školy, umělecké školy, hudební spolky a svazy, hudební sdružení, hudební soubory, hudebníky jednotlivce či skupiny jednotlivců napříč věkovými skupinami a komunitami (např. amatérské hudebníky a zpěváky; hudební skupiny různých žánrů a věkových kategorií; poloprofesionální hudebníky a hudební uskupení; sbory; zájemce o vzdělávání ve hře na hudební nástroje, v hudební historii i teorii; základní umělecké školy - poskytováním prostoru, technologií a odborného lektorského personálu; mladé a/nebo začínající umělce.

Z hlediska provozního modelu jsou možné dvě varianty:

- 1) Městská knihovna v Praze bude mít ve správě vybrané prostory ve 3. i 4. NP, přičemž ve 4. NP bude hudební oddělení knihovny dostupné zcela zdarma (resp. pro registrované čtenáře), a ve 3. NP bude knihovna pronajímat a koordinovat využití zkušeben a dalších prostor.
- 2) Městská knihovna v Praze bude mít ve správě pouze prostory knihovny ve 4. NP; školní sál, nahrávací studio, zkušebny, edukační místnosti a další prostory ve 3. NP bude pronajímat a koordinovat provozovatel Vltavské filharmonie.

Pro výpočet finančního modelu uvažujeme dále tuto variantu, kdy pronájem zkušeben, edukačních místností, nahrávacího studia a školního sálu je v podobném režimu jako ostatní koncertní sály a prostory, ceny jsou však velmi vstřícné pro děti, amatéry a další dobročinné a komunitní subjekty. Pokud by se ukázala 1. varianta stavebně, technicky a administrativně vhodnější, lze s Městskou knihovnou v Praze dojednat nájemné za všechny prostory.

Modelová sezona – příklad modelového využití zkušeben Kreativního hubu v rámci jednoho týdne

ZÁŘÍ L. TÝDEN	ZKUŠEBNA 1						ZKUŠEBNA 2						ZKUŠEBNA 3					
	6-8 hod	9-12 hod	12-15 hod	15-18 hod	18-21 hod	21-24 hod	6-8 hod	9-12 hod	12-15 hod	15-18 hod	18-21 hod	21-24 hod	6-8 hod	9-12 hod	12-15 hod	15-18 hod	18-21 hod	21-24 hod
PONEDĚLÍ	Volný rezervací systém	Workshop pro hudební učitelé: Hudební jazyk	ZUŠ	ZUŠ	Kurz hudebního (překladatelského) překladu	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	ZUŠ	Skupinový workshop (rezervací systém)	Skupinový workshop (rezervací systém)	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Skupinový workshop (rezervací systém)	ZUŠ	Volný rezervací systém
ÚTERÝ	Volný rezervací systém	Workshop pro hudební učitelé: Hudební jazyk	ZUŠ	ZUŠ	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	ZUŠ	Skupinový workshop (rezervací systém)	Skupinový workshop (rezervací systém)	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Czech Jazz Workshop Festival	Volný rezervací systém	Skupinový workshop (rezervací systém)	ZUŠ	Volný rezervací systém
STŘEDA	Volný rezervací systém	Workshop pro hudební učitelé: Improvizace a improvizace	ZUŠ	ZUŠ	Kurz hudebního (překladatelského) překladu	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	ZUŠ	Skupinový workshop (rezervací systém)	Skupinový workshop (rezervací systém)	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Czech Jazz Workshop Festival	Volný rezervací systém	ZUŠ	ZUŠ	Volný rezervací systém
ČTVRTEK	Volný rezervací systém	Workshop pro hudební učitelé: Hudební jazyk	ZUŠ	Orfiovalky, Kreativní hudební výchova pro předškoláky (50)	ZUŠ	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	ZUŠ	Skupinový workshop (rezervací systém)	Skupinový workshop (rezervací systém)	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Czech Jazz Workshop Festival	Volný rezervací systém	ZUŠ	ZUŠ	Volný rezervací systém
PÁTEK	Volný rezervací systém	Hudební školka, Dětské hudební workshop pro MŠ (50)	Hudební školka, Dětské hudební workshop pro MŠ (50)	ZUŠ	ZUŠ	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	ZUŠ	Skupinový workshop (rezervací systém)	Skupinový workshop (rezervací systém)	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Czech Jazz Workshop Festival	Volný rezervací systém	Skupinový workshop (rezervací systém)	Skupinový workshop (rezervací systém)	Volný rezervací systém
SOBOTA	Volný rezervací systém	Workshop pro hudební učitelé: rozšiřující metodický kurz I.	Workshop pro hudební učitelé: rozšiřující metodický kurz I.	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Czech Jazz Workshop Festival	Volný rezervací systém	Skupinový workshop (rezervací systém)	Skupinový workshop (rezervací systém)	Volný rezervací systém
NEDĚLE	Volný rezervací systém	Workshop pro hudební učitelé: rozšiřující metodický kurz II.	Workshop pro hudební učitelé: rozšiřující metodický kurz II.	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Czech Jazz Workshop Festival	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém	Volný rezervací systém

Zdroj: zadavatel

Výnosy z využití učeben a studií kreativního hubu

Na základě modelové sezóny jednoho měsíce bylo dopočteno využití po celý rok bez prázdnin (červenec, srpen). Započteny byly jen časové sloty od 9 do 21h, přestože modelové využití počítá i s využitím v časech dřívejších i pozdějších zdarma nebo za velmi vstřícnou cenu – v tom případě by byl nájem výrazně dotovaný, nepokryly by se ani náklady na energie a běžný provoz budovy. Dále byla započtena míra obsazenosti 80 %. Kreativní hub ve 3.NP bude nabízet **11 zvukově izolovaných zkušeben, studoven a edukačních místností různé velikosti od 54 do 95 m² a 1 malé nahrávací studio**.

Dle modelové sezóny byly pro jednotlivé místnosti sečteny časové sloty obsazené 1) přednáškami, workshopy a dalším programem knihovny se vstupným, 2) pronájmem základním uměleckým školám (ZUŠ), rezidentům (ČF, FOK) na edukační programy, sborům a dalším souborům a spolkům, 3) volné sloty k dispozici široké veřejnosti přes rezervační systém. Celkem se předpokládá s využitím všech místností kreativního hubu **12 072 časových bloků po 3h za rok** za takových podmínek, aby kreativní hub byl **atraktivním centrem pro co nejširší skupinu zájemců, kteří se chtějí věnovat hudbě**, ať už profesionálně nebo amatérsky, ve skupině či sólově.

Ceny za pronájem zkušeben i amatérského nahrávacího studia budou nastaveny dle velikosti místností a využití, a také dle typu nájemce v rozmezí 100 až 800 Kč za hodinu, v tabulce níže jsou uvedeny průměrné hodinové sazby za jednotlivé místnosti. Ceny jsou nastaveny velmi vstřícně právě pro amatéry a laickou veřejnost všech věkových a sociálních kategorií. Celkem 4 víceúčelové zkušebny, 2 zkušebny bicích nástrojů, 3 edukační místnosti, 2 týmové studovny a 1 malé nahrávací studio budou mít při předpokládané 80% vytiženosti **výnosnost necelých 9 milionů Kč**.

Prostory k pronájmu	Velikost v m ²	Průměrná cena za hodinu bez DPH	Počet obsazených 3h bloků od 9h do 21h / měsíc (dle modelové sezóny)			Míra obsazenosti v 10 měsících roku	Odhad průměrné obsazenosti 3h bloků / rok (10 měsíců)			Tržby celkem / rok
			akce se vstupným	ZUŠ, sbory, stálí rezidenti (EDU)	veřejný rezervační systém		akce se vstupným	ZUŠ, sbory	veřejný rezervační systém	
Zkušebna 1	94,8	300 Kč	52	40	20	80%	416	320	160	806 400 Kč
Zkušebna 2	74,3	250 Kč	0	60	52	80%	0	480	416	672 000 Kč
Zkušebna 3	74,3	250 Kč	44	24	44	80%	352	192	352	672 000 Kč
Zkušebna 4	66,1	200 Kč	74	15	27	80%	592	120	216	556 800 Kč
Bicí 1	60,7	200 Kč	60	24	28	80%	480	192	224	537 600 Kč
Bicí 2	60,7	200 Kč	32	20	60	80%	256	160	480	537 600 Kč
Edukační místnost 1	60,7	200 Kč	70	0	35	80%	560	0	280	504 000 Kč
Edukační místnost 2	60,9	200 Kč	47	0	65	80%	376	0	520	537 600 Kč
Edukační místnost 3	60,6	200 Kč	76	0	36	80%	608	0	288	537 600 Kč
Týmová studovna 1	55,9	200 Kč	8	72	88	80%	64	576	704	806 400 Kč
Týmová studovna 2	54,7	200 Kč	4	76	88	80%	32	608	704	806 400 Kč
Malé nahrávací studio	43,1	500 Kč	67	0	101	80%	536	0	808	2 016 000 Kč
Celkem zkušebny + malé nahr. studio							12 072			8 990 400 Kč

Výnosy z gastro provozů v budově

Následující tabulka uvádí podrobný rozpis výnosů gastro provozů včetně očekávané hrubé marže – v té není započítáno nájemné, aby bylo možné s těmito vstupy pracovat v různých scénářích: a) externí provozovatel, b) interní provoz v rámci týmu VF.

- a) V případě externího provozovatele bude nastaveno nájemné fixní + variabilní podílem z gastro tržeb, to bude zapláceno z roční marže uvedené v tabulce, zbytek tvoří zisk externího provozovatele. Energie budou započteny ve výnosech i nákladech stejně, proto je v této variantě neuvádíme.
- b) V případě interního provozu si nechává provozovatel marži celou, avšak má mírně zvýšené náklady o energie (do 10 mil. Kč) a z důvodu nižší efektivity, celkem cca budou náklady o 5 % vyšší oproti variantě A.

Podlaží	Název	Rozloha v m ²	Počet míst k sezení	Provozní mód	Obrátk a židle	Prům. útrata hosta	Za den provozu	Počet dní v roce	Hrubá marže v % celkových tržeb gastro	Roční tržby	Náklady na suroviny, personál, administrativu	Roční marže v Kč (před placením nájmu)
6NPM	Elegantní restaurace	570	115	průběžné	1,5	1 500 Kč	231 750 Kč	350	30%	81 112 500 Kč	56 778 750 Kč	24 333 750 Kč
6NP	City view bistro	700	250	průběžné	3	500 Kč	375 000 Kč	350	30%	131 250 000 Kč	91 875 000 Kč	39 375 000 Kč
6NPM	City view bistro balkón	500	150	průběžné	1	500 Kč	75 000 Kč	200	30%	15 000 000 Kč	10 500 000 Kč	4 500 000 Kč
6NPM	City view bistro balkón AKCE	500	150	akce	1	900 Kč	135 000 Kč	100	30%	13 500 000 Kč	9 450 000 Kč	4 050 000 Kč
1PP-3NP	Bary pro hlavní sál	N/A	1188	akce	1	400 Kč	475 200 Kč	218	30%	103 593 600 Kč	72 515 520 Kč	31 078 080 Kč
1NP-2NP	Bary pro komorní sál	N/A	330	akce	1	400 Kč	132 000 Kč	237	30%	31 284 000 Kč	21 898 800 Kč	9 385 200 Kč
1PP	Bar pro multifunkční sál	N/A	462	akce	1	400 Kč	184 800 Kč	254	30%	46 939 200 Kč	32 857 440 Kč	14 081 760 Kč
1NP	Kavárna/bistro 1NP foyer	183	100	průběžné	5	275 Kč	137 500 Kč	350	20%	48 125 000 Kč	38 500 000 Kč	9 625 000 Kč
4NP	Kreativní hub café	32	30	průběžné	3	275 Kč	24 750 Kč	350	20%	8 662 500 Kč	6 930 000 Kč	1 732 500 Kč
4NP	VIP lounge	596	200	akce	1	1 075 Kč	215 000 Kč	150	25%	32 250 000 Kč	24 187 500 Kč	8 062 500 Kč
1PP	Green room	110	40	akce	1	73 Kč	2 900 Kč	235	15%	681 500 Kč	579 275 Kč	102 225 Kč
1NP	Green room	111	40	akce	1	73 Kč	2 900 Kč	237	15%	687 300 Kč	584 205 Kč	103 095 Kč
2NP	Green room	55	20	akce	1	73 Kč	1 450 Kč	216	15%	313 200 Kč	266 220 Kč	46 980 Kč
Venku	Nábřeží - pivní terasa	?	175	průběžné	3	400 Kč	210 000 Kč	150	30%	31 500 000 Kč	22 050 000 Kč	9 450 000 Kč
Venku	Nábřeží - kavárna	?	80	průběžné	3	275 Kč	66 000 Kč	150	30%	9 900 000 Kč	6 930 000 Kč	2 970 000 Kč
Jiné	Catering na eventech	0	200	akce	1	500 Kč	100 000 Kč	200	30%	20 000 000 Kč	14 000 000 Kč	6 000 000 Kč
	Celkem	3357	200	akce	1				29%	574 798 800 Kč	409 902 710 Kč	164 896 090 Kč

Provozní výnosy provozovatele VF (5. ustálený rok provozu)

Varianta A – gastro provozuje externí dodavatel, platí nájemné

Výnosy	Počet jednotek	Jednotka	Průměrná jednotková cena	Celkem Kč
Hlavní sál	528	4h blok (zkouška, koncert, event)	40 až 225 tis. Kč	66 039 030 Kč
Orchestrální zkušebna	268	4h blok (zkouška, koncert, event)	18 až 63 tis. Kč	7 971 408 Kč
Komorní sál	480	4h blok (zkouška, koncert, event)	18 až 125 tis. Kč	35 319 600 Kč
Víceúčelový sál	497	4h blok (zkouška, koncert, event)	22 až 156 tis. Kč	47 886 660 Kč
Školní sál	787	4h blok (zkouška, koncert, event)	9 až 47 tis. Kč	18 743 922 Kč
Pronájem dalších prostor (VIP salonky, náplavka, střecha...)	400	4h blok (zkouška, koncert, event)	20 až 90 tis. Kč	21 631 500 Kč
Prům. variabilní výnosy - koncerty a eventy s diváky	1 164	koncertů, eventů	67 663 Kč	78 760 223 Kč
Prům. variabilní výnosy - zkoušky a jiné akce bez diváků	1 796	zkoušek	22 864 Kč	41 063 859 Kč
Kreativní hub - zkušebny, edukační prostory	12 348	3h blok	300 až 2400 Kč	8 990 400 Kč
Nahrávací studio profesionální	800	hodin	12 000 Kč	9 600 000 Kč
Prům. variabilní výnosy z nahrávacího studia (technici, služby)	800	hodin	4 000 Kč	3 200 000 Kč
MLP - kreativní huby včetně energií a služeb	1 669	m2	5 500 Kč	9 179 500 Kč
Pronájem zázemí orchestrů včetně energií a služeb (2 x 1750 m2)	3 500	m2	4 500 Kč	15 750 000 Kč
Prohlídky s průvodcem	25 000	počet návštěvníků	200 Kč	5 000 000 Kč
Výnosy z natáčení a reklam	20	počet dní	200 000 Kč	4 000 000 Kč
Podzemní parking	183	parkovacích míst, 300 Kč x 350 dní	105 000 Kč	19 242 071 Kč
Prodej zboží	30 000	počet produktů	200 Kč	6 000 000 Kč
Fundraising, granty				4 000 000 Kč
Gastro - fixní část pronájmu	1	celkem	20 000 000 Kč	20 000 000 Kč
Gastro - variabilní část pronájmu (% z tržeb)	10 %	celkem	574 798 800 Kč	57 479 880 Kč
CELKEM				479 858 053 Kč

Varianta B – gastro provozuje interně provozovatel Vltavské filharmonie

Výnosy				Celkem Kč
Veškeré výnosy jako u varianty A				479 858 053 Kč
Mínus výnosy z pronájmu gastro provozů				- 77 479 880 Kč
Gastro provozy – veškeré tržby		viz samostatná strana		574 798 800 Kč
CELKEM				977 176 973 Kč

Předpoklady finančního modelu – provozní náklady (1/2)

Hlavní položky nákladů tvoří náklady vlastníka na údržbu a reinvestici, energie a správa budovy, mzdy a odměny personálu, variabilní náklady související s akcemi a pronájmem prostor a nahrávacího studia, dále odborné služby, administrativa a spotřební materiál.

Náklady vlastníka na obnovu investice

- **Náklady vlastníka** – Pro každý scénář jsou odhadnuty náklady odpovídající **0,6 % z celkové výše investičních nákladů**, což odpovídá nákladům spojeným s vlastnictvím budovy, např. náklady na renovaci, pojištění budovy, fond pro obecné účely náhrady škody, jiné poplatky za správu budovy.

Náklady provozovatele na činnost

- **Personál** – organizační struktura provozovatele VF předpokládá **55 interních zaměstnaneckých úvazků**, průměrné roční náklady na zaměstnance jsou odvozeny z průměrných mzdových nákladů, které jsou v Praze ročně 901.448 Kč včetně odvodů na zákonná pojištění (hrubá měsíční mzda v Praze v 2. kvartálu 2024 byla dle ČSÚ 56 144 Kč, k tomu jsou připočteny odvody ve výši 34 % této částky a vynásobeno 12 měsíci).
- Kromě interních zaměstnanců budou najímání **další externí pracovníci**, kteří dokážou doplnit a vykryt základní tým zaměstnanců Vltavské filharmonie v případě vyššího provozu, pracovní neschopnosti zaměstnanců, speciálních akcí, dále sem spadají pracovníci úklidu ap. Odhadujeme cca 35 přepočtených pracovních míst po 1 mil. Kč ročně, tj. 35 mil. Kč.
- **Variabilní náklady související s akcemi** jsou náklady na energie, technické zajištění, personál (šatnářky, uvaděčky, osvětlovači, zvukaři), pronájem přidružených prostor (šatny, ladírny) atp. v návaznosti na počet a typ akcí; případně také pro další požadavky nájemníků – např. pořízení foto a videa, položení koberce, prodej vstupenek, zapůjčení varhan, piana aj. Stejně jako u variabilních výnosů se budou náklady výrazně lišit dle typu akce (zkouška / koncert s diváky) a velikosti pronajatých prostor. Energie bude na straně výnosů i nákladů v identické výši, u ostatních variabilních služeb lze účtovat vyšší výnosy než náklady (tzn. uplatnit ziskovou marži). Průměrně variabilní náklady odpovídají cca 77% celkových variabilních výnosů z akcí, neboli k nákladům je připočtena průměrná výnosová marže 30 %.
- **Variabilní náklady související s pronájmem profesionálního nahrávacího studia** – odpovídají průměrně 80 % variabilních výnosů z využití studia.
- Náklady na **administrativu, spotřební materiál** aj. jsou stanoveny jako 5 % celkového obrátu na cca **24 mil. Kč/rok**.
- **Odborné služby** – typicky externí spolupráce s právníky, daňovými a dalšími odbornými subjekty je odhadována ve výši **12 mil. Kč/rok**, dále **komunikace, marketing a ostatní náklady** budou tvořit cca **18 mil. Kč/rok**.
- **Náklady z prodeje zboží** (upomínkové předměty ap.) jsou vypočteny jako 70 % prodejní ceny koncovým zákazníkům.

Gastro

- Náklady na gastro služby – finanční model pracuje s 2 variantami:
 - A) gastro podniky v budově jsou pronajímány – náklady hradí externí dodavatel. Energie vstupují do nákladů i výnosů ve stejné částce, v modelu u této varianty nejsou explicitně vyčísleny.
 - B) gastro podniky jsou provozovány interně – do nákladů vstupují mzdové náklady cca 90 pracovních úvazků a další náklady na suroviny, opotřebení, materiál, brigádníky aj., které dosahují průměrně 71 % tržeb (závisí od typu gastroprovozu). Oproti variantě A musíme připočíst náklady na energie a rezervu spojenou s nižší efektivitou interního provozovatele, celkem v úrovni 5 % nákladů na gastro provozy (cca 20 mil. Kč).

Předpoklady finančního modelu – provozní náklady (2/2)

Náklady na správu budovy a energie

- **Energie:** Základní spotřeba energií je počítána dle podlahové plochy budovy. Jednotlivým nájemcům a uživatelům bude účtována spotřeba spojená přímo s akcí, pokud to umožní samostatné měřáky u sálů.

Vytápění: Průměrná spotřeba: $30 \text{ kWh/m}^3 \cdot \text{objem budovy } 477\,000 \text{ m}^3$; cena 2 Kč/kWh

Chlazení a ventilace: Průměrná spotřeba: $10 \text{ kWh/m}^3 \cdot 477\,000 \text{ m}^3$; cena 5 Kč/kWh

Elektrina (osvětlení a provoz): Očekávaná spotřeba elektřiny: $100\text{--}200 \text{ kWh/m}^2/\text{rok}$; 5 Kč za $\text{kWh/m}^2/\text{rok}$ - zahrnuje osvětlení, audiovizuální techniku, ventilaci, výtahy a další technologie. Odhadované náklady na elektřinu jsou v rozmezí $35\text{--}80$ milionů Kč ročně, přičemž reálné náklady se budou pravděpodobně pohybovat v nižších částkách, pokud budova využívá moderní technologie pro úsporu energie. Pro konzervativní odhad počítáme se spotřebou $160 \text{ kWh/m}^2/\text{rok}$ a cenou 5 Kč/kWh .

Voda: Výpočet je založen na celkové návštěvnosti sálů i restaurací a kaváren (cca přes 1,2 mil. osob / rok) a počtu personálu v budově (týmy VF, orchestrů, Městské knihovny, gastro podniku, ostražky, úklidu, techniků, externích účinkujících a nájemců všech prostor – celkem cca 560 osob denně), spotřeba cca 20 l na osobu/den (zaměstnanci více, krátkodobí návštěvníci méně).

- **Další provozní náklady:** Další provozní náklady zahrnují kompletní zabezpečení (bezpečnostní agenturu, kamerové a požární systémy), IT infrastrukturu, pravidelné revize ap. Kalkulace vychází z aktuálního průzkumu trhu, celkem vychází **na $530 \text{ Kč/m}^2/\text{rok}$** (viz tabulka).

Energie	Vstupní údaje	Očekávaná spotřeba za rok	Cena za jednotku	Celkové očekávané náklady (Kč)
Vytápění	Objem budovy: $477\,000 \text{ m}^3$, spotřeba $30 \text{ kWh/m}^3/\text{rok}$	$14\,310\,000 \text{ kWh}$	2 Kč/kWh	$28\,620\,000 \text{ Kč}$
Chlazení	Objem budovy: $477\,000 \text{ m}^3$, spotřeba $10 \text{ kWh/m}^3/\text{rok}$	$4\,770\,000 \text{ kWh}$	5 Kč/kWh	$23\,850\,000 \text{ Kč}$
Elektrina	Podlahová plocha: $70\,250 \text{ m}^2$, spotřeba $160 \text{ kWh/m}^2/\text{rok}$	$11\,240\,000 \text{ kWh}$	5 Kč/kWh	$56\,200\,000 \text{ Kč}$
Voda	Počet osob/dnů za rok (návštěvníci + zaměstnanci): cca $1\,400\,000$ osob, spotřeba 20 l/osoba/den	$28\,000 \text{ m}^3$	100 Kč/m^3	$2\,800\,000 \text{ Kč}$
Celkem energie			$1\,587 \text{ Kč/m}^2/\text{rok}$	$111\,470\,000 \text{ Kč}$
Ostraha a bezpečnost objektu	Podlahová plocha: $70\,250 \text{ m}^2$		$200 \text{ Kč/m}^2/\text{rok}$	$14\,050\,000 \text{ Kč}$
Revize a údržba	Podlahová plocha: $70\,250 \text{ m}^2$		$150 \text{ Kč/m}^2/\text{rok}$	$10\,537\,500 \text{ Kč}$
IT infrastruktura	Podlahová plocha: $70\,250 \text{ m}^2$		$150 \text{ Kč/m}^2/\text{rok}$	$10\,537\,500 \text{ Kč}$
Požární systémy	Podlahová plocha: $70\,250 \text{ m}^2$		$30 \text{ Kč/m}^2/\text{rok}$	$2\,107\,500 \text{ Kč}$
Celkem další provoz. náklady			$530 \text{ Kč/m}^2/\text{rok}$	$37\,232\,500 \text{ Kč}$

Provozní náklady provozovatele VF (5. ustálený rok provozu)

Variantha A – gastro provozuje externí dodavatel, náklady na provoz gastru jsou na jeho straně

Náklady	počet jednotek	jednotka	jednotková průměrná cena	Celkem Kč
Náklady vlastníka na obnovu investice	0,6 %	podíl z investice za rok	11 650 000 000 Kč	69 900 000 Kč
Zaměstnanci (FTE – full-time employment)	55	počet FTE	901 448 Kč	49 579 644 Kč
Externí spolupracovníci (úklid, pomocní technici, IT aj.)	35	přepočteno na FTE	1 000 000 Kč	35 000 000 Kč
Prům. variabilní náklady - koncerty a eventy s diváky	1 164	koncertů, eventů	52 049 Kč	60 584 787 Kč
Prům. variabilní náklady - zkoušky a jiné akce bez diváků	1 796	zkoušek	17 588 Kč	31 587 584 Kč
Prům. variabilní náklady z nahrávacího studia (technici, služby)	800	hodin	3 200 Kč	2 560 000 Kč
Administrativa, spotřební materiál	5 %	procento z obratu	479 858 053 Kč	23 992 903 Kč
Komunikace, marketing, ostatní náklady	1	paušál	18 000 000 Kč	18 000 000 Kč
Odborné služby (právní, finanční, daňové aj.)	1	paušál	12 000 000 Kč	12 000 000 Kč
Náklady na prodané zboží	30 000		160 Kč	4 800 000 Kč
Provozní náklady (ostraha, revize, IT, požární systémy...)		viz výpočet	530 Kč	37 232 500 Kč
Energie (elektrina, vytápění, chlazení, voda) - základ bez akcí		viz výpočet	1 587 Kč	111 470 000 Kč
CELKEM				456 707 417 Kč

Variantha B – gastro provozuje interně provozovatel Vltavské filharmonie

Náklady	počet jednotek	jednotka	jednotková průměrná cena	Celkem Kč
Veškeré náklady jako u varianty A				456 707 417 Kč
Gastro - personál, suroviny, materiál, technologie, opotřebení, materiál, brigádníci...	prům. 71 %	procento z tržeb gastru	574 798 800 Kč	409 902 710 Kč
Gastroprovozy - energie, rezerva na nižší efektivitu	5%	z celkových nákladů gastro	409 902 710 Kč	20 495 136 Kč
CELKEM				887 105 263 Kč

POROVNÁNÍ VARIANTNÍCH ŘEŠENÍ A VYHODNOCENÍ 20 LET



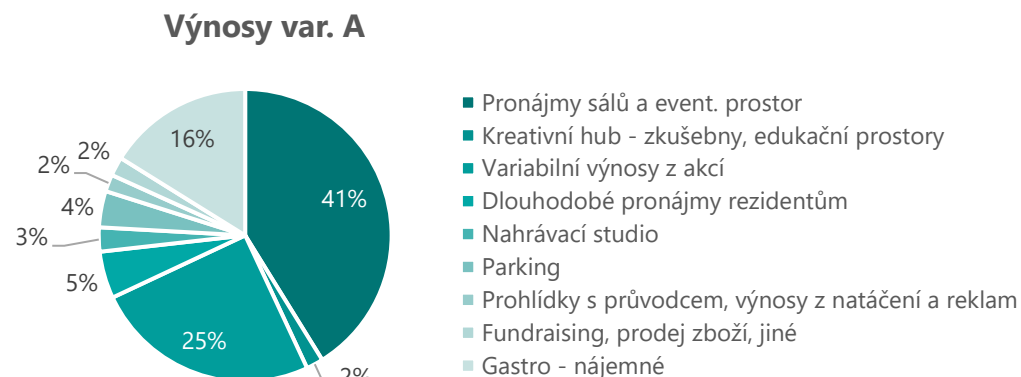
Provozní výnosy a náklady – varianta A (pronájem gastro)

Následující tabulky prezentují stručně výnosy a náklady (již uvedené na předchozích stranách) a navíc hospodářský výsledek. Varianta A předpokládá pronájem veškerých gastroprovozů jednomu nájemci, který bude za plošný roční poplatek a podíl z obrátu mít prakticky výhradní právo provozovat jak restaurace a bary, tak catering pro akce v budově.

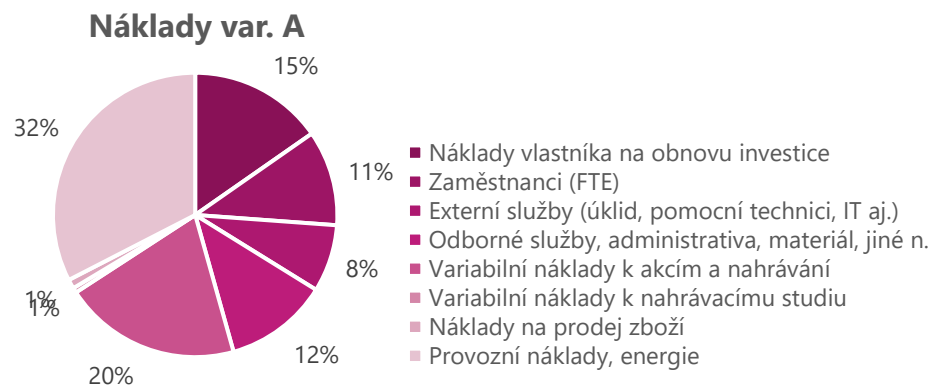
Hospodářský výsledek vychází v tomto případě na cca 23 milionů korun, bilance je v mírném zisku necelých 5 %.

(Jedná se o rozpočet v ustáleném 5. roce po otevření, v cenách roku 2024, bez DPH.)

Výnosy - var. A	Kč
Pronájem sálů a event. prostor	197 592 120 Kč
Kreativní hub - zkušebny, edukační prostory	8 990 400 Kč
Variabilní výnosy z akcí	119 824 082 Kč
Dlouhodobé pronájmy rezidentům	24 929 500 Kč
Nahrávací studio vč. variabilních výnosů	12 800 000 Kč
Parking	19 242 071 Kč
Prohlídky s průvodcem, výnosy z natáčení a reklam	9 000 000 Kč
Fundraising, prodej zboží, jiné	10 000 000 Kč
Gastro - nájemné	77 479 880 Kč
Celkem	479 858 053 Kč



Náklady – var. A	Kč
Náklady vlastníka na obnovu investice	69 900 000 Kč
Zaměstnanci (FTE)	49 579 644 Kč
Externí spolupracovníci (úklid, pomocní technici, IT aj.)	35 000 000 Kč
Variabilní náklady k akcím	92 172 371 Kč
Variabilní náklady k nahrávacímu studiu	2 560 000 Kč
Odborné služby, administrativa, materiál, jiné n.	53 992 903 Kč
Náklady na prodej zboží	4 800 000 Kč
Provozní náklady, energie	148 702 500 Kč
Celkem	456 707 417 Kč



HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

BILANCE - provozní zisk	23 150 636 Kč
% bilance	4,82%

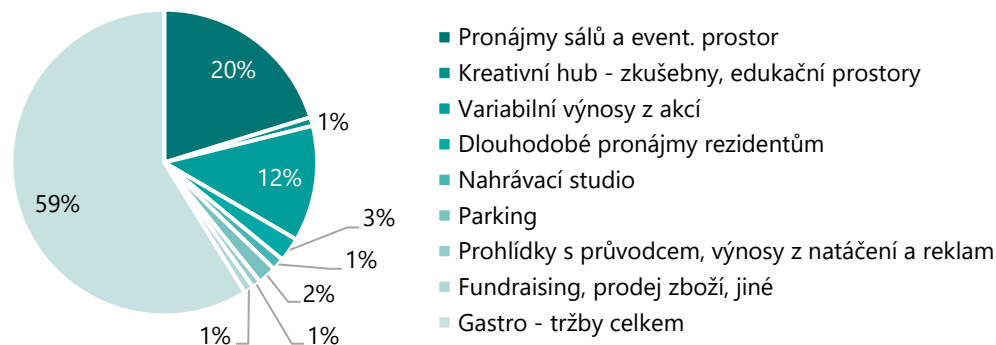
Provozní výnosy a náklady – varianta B (interní provoz gastro)

Níže uvedená varianta předpokládá vlastní provoz všech gastro podniků v budově, tzn. veškeré výnosy i náklady z gastroprovozů jsou součástí rozpočtu provozovatele VF. **V této variantě vychází provozní zisk přes 90 milionů Kč, bilance je zisková 9,22 %. Hospodářský výsledek je tedy příznivější než u varianty A.**

Výhodou varianty B je přímá kontrola gastroprovozů a ponechání si zisku, nevýhodou vyšší odpovědnost a riziko a nízká zkušenost s provozováním gastro služeb, dále také tříštění pozornosti a hlavního poslání provozovatele Vltavské filharmonie.

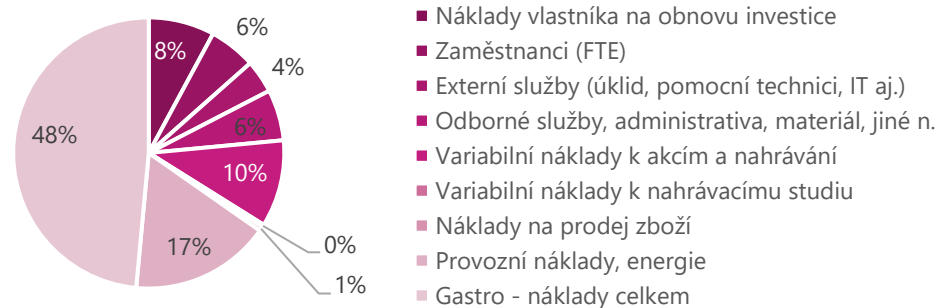
Výnosy - var. B	Kč
Pronájmy sálů a event. prostor	197 592 120 Kč
Kreativní hub - zkušebny, edukační prostory	8 990 400 Kč
Variabilní výnosy z akcí	119 824 082 Kč
Dlouhodobé pronájmy rezidentům	24 929 500 Kč
Nahrávací studio	12 800 000 Kč
Parking	19 242 071 Kč
Prohlídky s průvodcem, výnosy z natáčení a reklam	9 000 000 Kč
Fundraising, prodej zboží, jiné	10 000 000 Kč
Gastro - tržby celkem	574 798 800 Kč
Celkem	977 176 973 Kč

Výnosy var. B



Náklady – var. B	Kč
Náklady vlastníka na obnovu investice	69 900 000 Kč
Zaměstnanci (FTE)	49 579 644 Kč
Externí služby (úklid, pomocní technici, IT aj.)	35 000 000 Kč
Odborné služby, administrativa, materiál, jiné n.	53 992 903 Kč
Variabilní náklady k akcím	92 172 371 Kč
Variabilní náklady k nahrávacímu studiu	2 560 000 Kč
Náklady na prodej zboží	4 800 000 Kč
Provozní náklady, energie	148 702 500 Kč
Gastro - náklady celkem	430 397 846 Kč
Celkem	887 105 263 Kč

Náklady var. B



HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

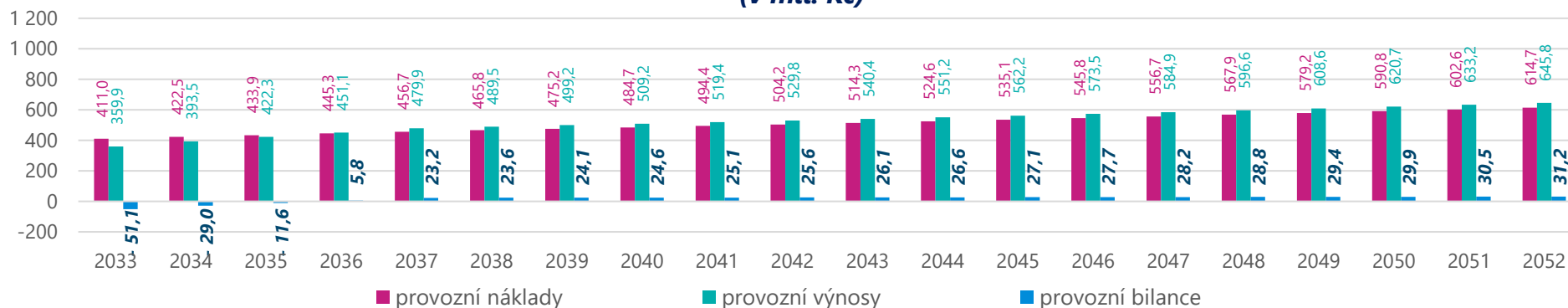
BILANCE - provozní zisk **90 071 710 Kč**

% bilance 9,22%

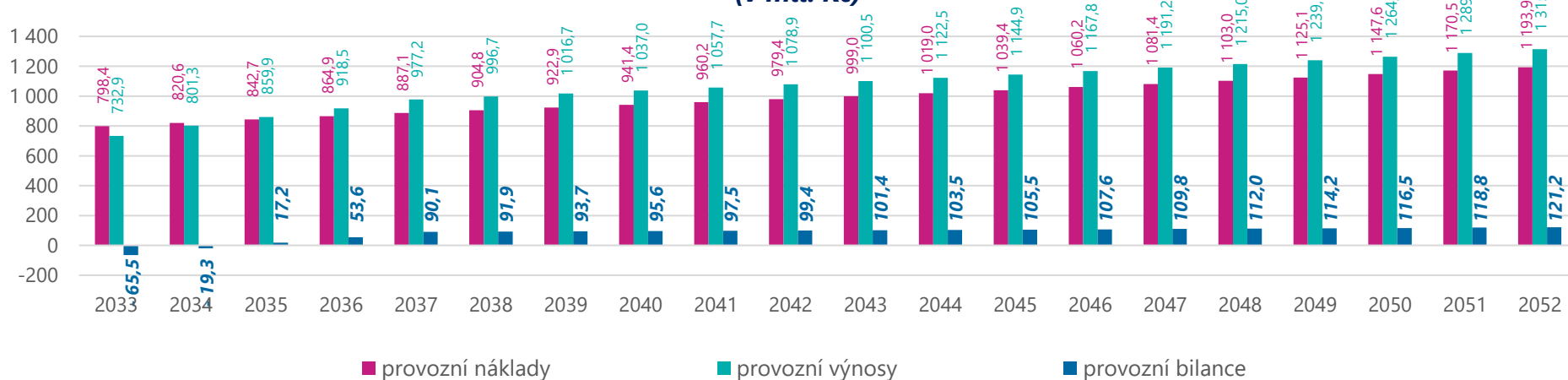
Finanční model – provoz prvních 20 let v obou variantách

V následujících grafech je uveden vývoj provozních nákladů, výnosů a bilance v prvních 20 letech provozu v obou variantách. Předpokládáme, že v prvních 4 letech budou výnosy narůstat pomaleji než náklady. V prvních letech proto může být generována provozní ztráta (ve variantě A první 3 roky, ve variantě B první dva roky). Po 5. ustáleném roce provozu (2037) je zohledněna pouze každoroční inflace 2 %. Z grafů je zřejmé, že provozní zisk bude ve variantě B růst rychleji než ve variantě A.

Vltavská filharmonie - provozní bilance 2033-2052 (varianta A pronájmu gastro)
(v mil. Kč)



Vltavská filharmonie - provozní bilance 2033-2052 (varianta B provozu gastro)
(v mil. Kč)



OVĚŘENÍ REÁLNOSTI MODELU NA ZÁKLADĚ BENCHMARKINGU PODOBNÝCH KONCERTNÍCH BUDOV V EVROPĚ



Benchmarking vybraných sálů v Evropě - metodika

Tabulka na následující straně představuje podrobný seznam srovnatelných koncertních budov v Evropě, které jsou relevantní pro ověření provozního modelu Vltavské filharmonie.

Pro analýzu srovnatelných budov byly vybrány budovy na základě těchto kritérií:

- byly postaveny v metropolích nebo velkých městech srovnatelných, či větších počtem obyvatel s Prahou a jeho aglomerací,
- byly postaveny v posledních 30 letech, tzn. mají moderní vybavení odpovídající technickým požadavkům pro moderní koncertní sály, většinou i zajímavou moderní architekturu,
- jejich hlavní účel jsou orchestrální koncerty, sídlí v nich místní filharmonie,
- v koncertních budovách se nacházejí nejméně 2 koncertní sály, přičemž hlavní má kapacitu nejméně 1 500 míst,
- většinou se jedná o hlavní (největší) koncertní budovu v daném městě,
- v budovách se nachází další prostory pro komerční využití a doprovodné služby (stravovací služby, obchodní prostory apod.).

Nejdříve jsou analyzovány vybrané budovy z hlediska jejich stavebního programu, provozních a finančních modelů. Budovy jsou řazeny podle abecedního seznamu měst, ve kterých se nacházejí.

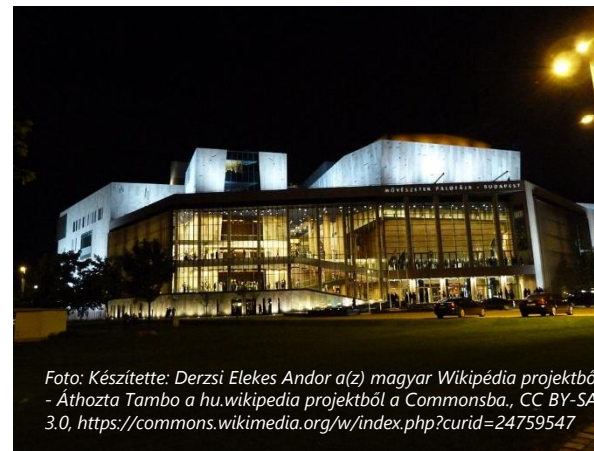
Následně jsou v přehledové tabulce srovnány budovy z hlediska jejich základních parametrů: název budovy, stát, město, počet obyvatel města a jeho aglomerace, datum výstavby či rekonstrukce, kapacitu hlavního sálu, celková návštěvnost, počet akcí v hlavním sálu. V tabulce je uvedena i samotná Vltavská filharmonie, aby čtenáři měli představu o podobnosti sálů v různých parametrech.

Informace jsou získány od samotných provozovatelů koncertních budov, z jejich výročních zpráv, z dostupných relevantních studií nebo z archivu vlastních analýz podobného typu, dále také z webových stránek provozovatelů budov a dalších zdrojů.

Budapešť (Maďarsko): MŰPA – Palác umění

MŰPA BUDAPEST

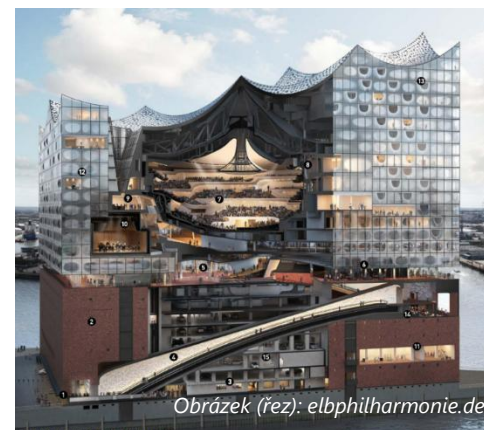
- Kulturní centrum **Műpa, známé také jako Palác umění**, bylo postaveno v roce 2005 v Budapešti. Počáteční investice do **výstavby byla v přepočtu 85 mil. EUR**.
- Budova byla postavena jako PPP projekt. V letech 2001–2002 uzavřela maďarská vláda smlouvu se soukromou společností TriGránit, vedenou podnikatelem Sándorem Demjánem. Podle této smlouvy měla být výstavba Műpa financována soukromým sektorem, přičemž stát poskytl záruky na financování. Stát měl splácet stavbu 10 let soukromému investorovi, nakonec byla ustanovena změna a prodlouženy splátky na 30 let, celková suma by neměla přesáhnout 73 mil. HUF (cca 200 mil. EUR). Inspirací byla budova kulturního centra Bozaar v Bruselu.
- **Provozovatelem** je veřejná nezisková organizace Műpa Budapest Nonprofit Kft. zřizovaná ministerstvem kultury.
- Koncertní síň je **sídlem a domovskou scénou Maďarské národní filharmonie**, která platí nájemné a má rezervovaných několik večerů v měsíci v hlavním sále (obvykle 3 po sobě jdoucí večery).
- **Budova má 4 koncertní sály**, konferenční prostory a muzeum. Hlavní sál má kapacitu **1 800 míst** (Bartok Béla hall).
- **Celkový rozpočet je cca 36 mil. EUR**, z toho 30 mil. EUR tvoří státní dotace, cca 6 mil. Kč vlastní tržby.
- Organizace zaměstnává 200 pracovníků, součástí je i dramaturgické oddělení, organizace pravidelně zve různé orchestry a soubory ze všech regionů Maďarska, dále poskytuje sály a všechny prostory k pronájmu.
- **Celková návštěvnost** v roce 2023 byla cca 500 tisíc návštěvníků na cca 600 akcích. Akcí v hlavním sále bylo zhruba 220.



Hamburg (Německo): Elbphilharmonie – Labská filharmonie

ELBPILHARMONIE

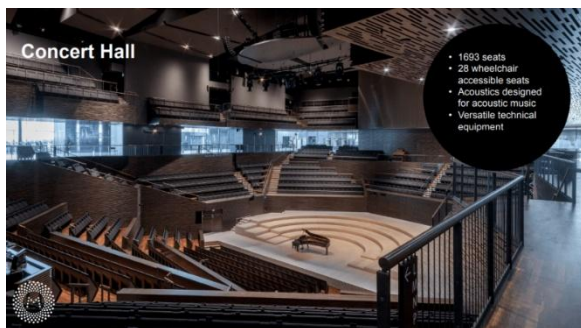
- Koncertní budova **Elbphilharmonie byla postavena v roce 2011 v Hamburgu** a počáteční investice na výstavbu se vyšplhaly až na 900 mil EUR, z původně plánovaných 300 mil EUR. Ze soukromých zdrojů byly poskytnuty prostředky ve výši 70 mil. EUR, což v první fázi byl značný příspěvek, v konečné fázi však tento zdroj nepokryl ani 10 % nákladů.
- **Rezidentní subjekty:** Koncertní síň je sídlem a domovskou scénou pro NDR Elbphilharmonie Orchestra a komorní orchestr současné hudby Ensemble Resonanz; dále zde působí HamburgMusik – městská organizace působící jako „rezidenční“ pořadatel - je odpovědná za asi třetinu koncertního programu včetně festivalů a velmi rozsáhlé hudební vzdělávací činnosti.
- **Vlastníkem** je Hamburgsmusik Ggmhb (nezisková společnost s ručením omezeným), která je založená a vlastněná městem Hamburg.
- **Provozovatelem** je Elbphilharmonie + Laeiszhalle Betriebsgesellschaft (společnost s ručením omezením, dále také ELBG), která byla založena městem a stará se o provoz budovy. Provozovatel musí pokrýt hlavně náklady na personál, energie apod. Poskytuje všechny typy služeb od produkce koncertů až po prodej vstupenek či catering pro své klienty, kteří si pronajímají sály.
- Aby se pokryly náklady, **všichni platí plnou výši nájemného**. To zahrnuje i rezidenční orchestry, ty mají přednostní právo na rezervace včetně možnosti zkoušek v sále, což nikdo jiný nemá, stejně jako přístup k několika dalším prostorům a kancelářím.
- Aby HamburgMusik mohla platit plné náklady stejně jako ostatní, dostává dotace ve výši 6 milionů EUR ročně a podobnou částku jako podporu od soukromých dárců a firemních sponzorů. Dle vedení je díky společnému řízení ELBG a HamburgMusik zajištěna optimální spolupráce mezi provozovatelem a rezidenčním pořadatelem. Umělecký ředitel HamburgMusik je zodpovědný za koncertní program a působí jako „brána“ pro všechny ostatní nájemce.
- **Celkové příjmy** dle výroční zprávy 2022/2023 tvořily **zhruba 43 mil. EUR**, z toho vlastní příjmy 33,5 milionu EUR a dotace 9,6 mil. EUR. Jedná se o jednu z nejvíce soběstačných koncertních budov. **Náklady** na personál byly 9,2 mil. EUR (79 stálých zaměstnanců), na energie 13 mil. EUR, dále na spotřebu materiálu a služeb včetně gastronomie 15 mil. Kč. Provozní bilance byla mírně ztrátová.
- Gastronomické služby jsou ve správě provozovatele.
- **Budova má 4 koncertní sály s kapacitou hlavního sálu 2100 míst.**
- Celková návštěvnost v roce 2023 byla **3,2 milionů diváků na cca 1250 akcích**.
- Vysokou návštěvnost má také **prohlídková trasa** budovou, v roce 2023 ji navštívilo 57 000 lidí.
- Součástí budovy je 520 parkovacích míst, hotel (****), apartmány a 3 restaurace (provozně odděleny).



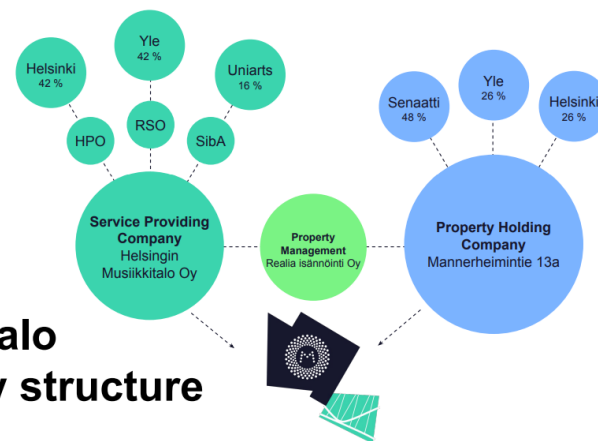
Helsinki (Finsko): Musiikkitalo

MUSIIKKITALO

- Koncertní síň **Musiikkitalo byla postavena v roce 2011 ve finských Helsinkách. Investice pro výstavbu dosahovala 189 mil. EUR.**
- **Vlastnická struktura** zahrnuje město Helsinki, národní rozhlasovou společnost YLE a vysokou školu Sibelius Academy.
- **Provozovatelem** je společnost Service Providing Company, která je vlastněna z 42 % městem, z 42 % YLE a 16 % Sibelius Academy (viz schéma).
- Koncertní síň je **sídlem** a domovskou scénou dvou orchestrů: The Helsinki Philharmonic Orchestra a The Finnish Radio Symphony Orchestra. Budovu z části využívá i hudební univerzita Sibelius Academy – Uniarts Helsinki pro své koncerty a výuku.
- **Celkové náklady:** Provoz koncertní síně stojí v přepočtu 11,3 mil EUR na rok (rozpočet provozovatele bez nákladů na správu budovy – tu má na starost vlastník – Property Holding Company, viz schéma). Na vstupném za rok 2023 byl výdělek 5 mil EUR.
- **Všichni rezidenti platí nájem** za užívání prostor, stejně jako provozovatel SPC platí nájem vlastníkově za prostory, které užívá - kanceláře. Všechny prostory, které nejsou využívány residenty, jsou neustále pronajímány dalším kulturním společnostem a organizacím.
- Gastronomické služby provozuje **externí cateringová společnost**, která platí variabilní nájem na základě svých příjmů.
- **Budova má šest sálů, ve kterých je možné pořádat koncerty různých žánrů.** Dále sály a předsálí vhodné na společenské akce a konference. Nechybí ani venkovní scéna, která je rovněž uzpůsobena ke koncertům. Zajímavostí je také umístění univerzitní knihovny se specializací na umění.
- **Hlavní sál má kapacitu 1 693 míst,** kde 1 226 je v elevaci a 467 v balkónech.
- **Celková návštěvnost** v roce 2023 byla 400 000 diváků na cca 1200 akcích.



Musiikkitalo Company structure



Zdroj: vedení Musiikkitalo

Luzern (Švýcarsko): KKL Luzern

KKL LUZERN

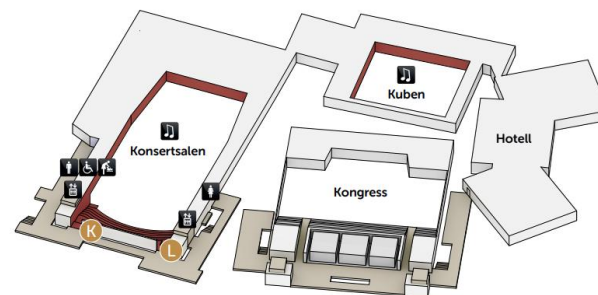
- Koncertní síň KKL Luzern byla postavena v roce 1998, celá budova byla dokončena v roce 2000. Investice byla cca 100 mil. EUR (226,5 mil. CHF).
- KKL Luzern funguje na modelu Public Private Partnership: město a kanton Luzern spolu s privátními investory poskytli financování na vybudování a provoz této kulturní a kongresové budovy. Veřejný sektor přispěl značnou částkou (včetně 94 milionů CHF od města), zatímco privátní donátoři, včetně nadací a jednotlivců, přispěli více než 50 miliony CHF.
Veřejné i soukromé subjekty sdílí odpovědnost za provoz, údržbu a rozvoj KKL Luzern.
- **Vlastník:** Vlastníkem je nadace KKL Luzern Foundation.
- **Správa a provoz:** KKL Luzern je řízeno neziskovou organizací (KKL Luzern Management AG), kde většinu akcií drží veřejná nadace KKL Luzern Foundation (Trägerstiftung). Tento model umožňuje, aby veřejné i privátní zájmy byly zohledněny ve strategickém plánování a provozu. Díky modelu PPP má KKL Luzern stabilní financování pro údržbu budovy a dlouhodobý rozvoj. Veřejný sektor se například zavázal k financování udržitelnosti až do roku 2028, což zahrnuje finanční podporu pro zachování kvality a hodnoty budovy.
- **Provozovatel prostory pronajímá** pro pořádání kulturních i jiných akcí. Všichni nájemci včetně rezidentních platí provozovateli nájem.
- Pro neziskové organizace existuje **možnost zažádat o snížený nájem s podporou města Luzern**.
- Součástí je **rozsáhlá nabídka gastroslužeb** v místních restauracích a catering na akcích, provozovatel nabízí tyto vlastní gastro služby jako výhradní dodavatel.
- Koncertní síň je **sídlem a domovskou scénou orchestru** The Luzerner Sinfonieorchester.
- Budova **má 5 koncertních sálů s kapacitou hlavního sálu 1898 míst**, vedle toho řadu dalších menších sálů, zasedacích a přednáškových místností (celkem asi 25 různě velkých sálů a místností).
- Celková **návštěvnost** dosahuje asi 500 000 osob ročně, koná se zde přes 500 akcí za rok a z toho cca 200 v hlavním sále.
- KKL Luzern generuje svoje příjmy i z rozsáhlé sítě gastronomických služeb.
- Provoz koncertní síně stojí v přepočtu **35-40 mil. EUR** na rok., příjmy ze vstupného tvoří cca 30 % příjmů.



Malmö (Švédsko): Malmö Live

MALMÖ LIVE

- Koncertní budova Malmö Live byla postavena v roce 2015, investice dosahovala cca 8 500 mil. SEK (cca 900 mil. EUR).
- **Vlastníkem** je město Malmö, pronajímá budovu 3 subjektům, z nichž 1 je kulturní organizace.
- **Provozovatelem** jsou 3 nájemníci budovy: 1) Malmö Live - nezisková kulturní organizace založená městem, platí nájem i dostává dotace na činnost, 2) Clarion - hotel a kongresové centrum, 3) podzemní parkoviště (200 míst, z toho 100 rezervováno pro dlouhodobá stání rezidentů).
- Koncertní síň je sídlem a domovskou scénou orchestru Malmö Symphony Orchestra, který byl po výstavbě budovy převeden pod novou společnost Malmö Live. Malmö Live Konserthus **zaměstnává přibližně 140 osob**, z nichž 104 jsou na trvalý pracovní poměr, orchestr tvoří přibližně **90 hudebníků**.
- **Budova má 2 koncertní sály, kapacita hlavního sálu je 1707 míst** (800 parter + balkóny).
- **Rozpočet:** V nákladech kulturní organizace jsou platy orchestru (80-90 umělců) a dalšího personálu (50-60 osob – administrativa, edukace apod.). Náklady snižují tepelná čerpadla na vytápění a ohřev vody, provozovatel tedy platí pouze za elektřinu. Provoz sálu a orchestru je dotován z 65 %. Vlastní příjmy jsou cca 35 %.
- **Gastronomické služby** v rámci Malmö Live jsou minimální, v roce 2024 byla zřízena v koncertní části budovy kavárna s malým pódium.
- **Celková návštěvnost** v roce 2023 byla cca 230 000 diváků na cca 700 akcích, z nichž většina se konala v hlavním sále.
- **Rozpočet:** Provoz koncertní síně stojí v přepočtu 17,3 mil. EUR ročně, vlastní příjmy dosahují 9,8 mil. EUR, mezi další příjmy patří dotace kraje a státu, příspěvky od městských firem – např. z výtěžku parkingu, pronájmu jiných budov apod.



Obrázky a foto: MalmöLive.se, KREIA

Reykjavík (Island): Harpa Music Hall

REYKJAVÍK (ISLAND): HARPA MUSIC HALL

- Koncertní síň **Harpa Music Hall byla postavena v roce 2011 v hlavním městě Islandu, Reykjavík.**
- **Vlastníkem** je z 54 % stát a z 46 % hlavní město Reykjavík.
- **Provozovatelem** je společnost Hörpustrengin ehf, což je akciová společnost založená za tímto účelem městem a státem.
- Budova je **sídlem a domovskou scénou** Islandského symfonického orchestru, rezidentní orchestr neplatí nájemné za užívání prostor.
- **Budova má čtyři koncertní sály s kapacitou hlavního sálu 1 600 míst.**
- V budově se nachází jedna menší restaurace.
- **Celkové výnosy** v roce 2022 dosahovaly v přepočtu cca 400 mil. Kč, náklady 338 mil. Kč (před započtením odpisů, daní a dalších položek – po jejich započtení byla roční bilance záporná). Náklady na provoz a využití prostor jsou částečně kryty prostřednictvím příspěvků od vlastníků (islandský stát a město Reykjavík), kteří poskytují financování pro provoz Harpy a kulturní aktivity. V roce 2022 se Harpa potýkala s problémem vysokých provozních nákladů, podobně jako mnoho kulturních zařízení po energetické krizi.
- **Příjmy ze vstupného** na kulturní akce v roce 2022 činily 1 242 milionů ISK, což odpovídá přibližně 211 milionům Kč. Příjmy z pronájmu restaurace a dalších komerčních prostor činily cca 32 mil. Kč.
- Náklady v roce 2022 tvořily (zjednodušeně) v třetinových podílech 1) náklady na prostory, 2) mzdové náklady, 3) ostatní provozní náklady.
- Harpa pořádala v roce 2022 **celkem 1 267 akcí**. Z toho bylo 452 konferenčních a obchodních akcí a **783 uměleckých vystoupení**. Součástí byly i koncerty Islandského symfonického orchestru (96 koncertů) a Islandské opery (15 představení).
- Celková návštěvnost v roce 2022 byla cca **1 milionů diváků** podle sčítače u vstupu budovy, **z toho se vstupenkou na představení 186 000**. Další návštěvníci byli účastníci konferencí a jiných akcí, návštěvníci prohlídkové trasy, restaurace a kavárny.
- Harpa je pro Vltavskou filharmonii zajímavá do určité míry z hlediska právní formy, kapacity a počtu sálů, počtu akcí a návštěvníků.



Zdroj: harpa.is

Další moderní koncertní budovy pro srovnání

PAŘÍŽ (FRANCIE): PHILHARMONIE DE PARIS

- Koncertní síň **Philharmonie de Paris byla postavena v roce 2015**. Původně byly náklady na výstavbu odhadnuty na 170 mil. EUR, ale skutečné náklady dosáhly přibližně 386 mil. EUR. Na financování stavby se podílel stát prostřednictvím ministerstva kultury (45 %), město Paříž (45 %) a region Île-de-France (10 %).
- **Vlastníkem a provozovatelem** je veřejná instituce La Cite De La Musique - Philharmonie De Paris, jejíž klíčovými zakladateli byli město, kraj a ministerstvo kultury.
- Budova filharmonie je **sídlem dvou orchestrů** (Orchestre de Paris, Ensemble intercontemporain) a tří přidružených organizací (Orchestre de chambre de Paris, Les Arts Florissants a Orchestre national d'Île-de-France).
- **Budova má dva koncertní sály s kapacitou hlavního sálu 2 400 míst**. Nabízí prohlídkové trasy a vstup na střechu.
- Součástí je restaurace a kavárna, dále menší knihovna, edukační centrum a obchod s hudebními nosiči.
- Celková návštěvnost je cca 1,1 mil. návštěvníků, v hlavním sále se koná cca 150 koncertů ročně.
- Celkový rozpočet cca 30 mil. EUR ročně.



Zdroj: philharmoniedeparis.fr



Zdroj: <https://en.wikiarquitectura.com/>

VRATISLAV (POLSKO): NFM

- Koncertní síň Narodowe Forum Muzyki byla otevřena v roce 2015.
- Budovu společně spravují 3 subjekty ze 3 úrovní veřejné správy: Město Vratislav (Gmina Wrocław), Ministerstvo kultury a národního dědictví a region Dolnoslezské vojvodství (Województwo Dolnośląskie).
- NFM je sídlem a domovskou scénou Vratislavské filharmonie a dalších 11 orchestrů, sborů a souborů.
- Budova má **3 koncertní sály s kapacitou hlavního 1 800 míst**.
- **Návštěvnost a akce**: V roce 2023 NFM uspořádalo přibližně 430 akcí, které navštívilo přes 300 000 diváků. Hlavní sál hostil zhruba 150 koncertů.
- **Provozní náklady**: Roční provozní náklady NFM činí přibližně 10 milionů eur.
- Provoz NFM je financován v poměru 70 % z veřejných rozpočtů (státní a regionální dotace) a 30 % z příjmů z prodeje vstupenek a sponzorských darů.



Foto: Pavel Hurník, OperaPlus

Tabulka porovnávaných koncertních budov

Město	Název budovy	Stát	Počet obyvatel města (2023)	Počet obyvatel aglomerace (2023)	Datum výstavby (rekonstrukce)	Sály	Kapacita hlavního sálu	Celková roční návštěvnost (2023)*	Odhad počtu akcí v hlavním sále
Praha (ČR)	Vltavská filharmonie	Česko	1 379 840	2 200 000	2032	4	1 800	1,3 mil., z toho cca 0,7 mil. na koncertech	218
Budapešť (Maďarsko)	Müpa Budapest	Maďarsko	1 686 222	2 450 000	2005	4	1 656	0,5 mil.	220
Hamburg (Německo)	Elb-philharmonie	Německo	1 964 021	3 645 628	2011	4	2 100	3,2 mil.	400
Helsinky (Finsko)	Musiikkitalo	Finsko	700 000	1 598 667	2011	6	1 693	0,4 mil.	NA
Luzern (Švýcarsko)	KKL Luzern	Švýcarsko	82 000	223 000	1998	5	1 898	0,5 mil.	200
Malmö (Švédsko)	Malmö Live	Švédsko	362 133	337 000	2015	2	1 707	0,23 mil. platících	NA
Paříž (Francie)	Philharmonie de Paris	Francie	2 087 577	11 277 000	2015	2	2 400	1,1 mil.	150
Reykjavík (Island)	Harpa Music Hall	Island	118 918	135 714	2011	4	1 600	1 mil., z toho 0,2 mil. se vstupenkou	150
Vratislav (Polsko)	National Forum of Music	Polsko	673 743	1 250 000	2015	4	1 800	0,3 mil.	150

Zdroj: webové stránky a výroční zprávy koncertních budov, rozhovory s jejich zástupci. Za Vltavskou filharmonii jsou uvedeny předpokládaná budoucí data.

* Celková návštěvnost někdy uvádí celkový počet návštěvníků včetně pochozí střežky, prohlídkové trasy, restaurace ap., jindy pouze počet prodaných vstupenek, často to není zřejmé.

Vysvětlivky: NA – údaj není dostupný.

Shrnutí kapitoly a závěry pro Vltavskou filharmonii

Všechny analyzované koncertní sály jsou plně nebo částečně ve **veřejném vlastnictví** (města či státu, příp. kraje, běžné je i spoluvlastnictví více veřejných subjektů). Budapešť a Luzern mají budovy postavené společným projektem veřejného a soukromého sektoru (public-private partnership).

Ve všech analyzovaných budovách má stálé sídlo minimálně jeden orchestr. Orchestr však většinou není provozovatelem budovy, **provozovatelem je většinou samostatná organizace oddělená od orchestru**. Provozovatel je často obchodní společnost (např. Hamburg, Helsinky, Luzern), případně veřejnoprávní forma neziskového charakteru (např. Budapešť, Vratislav). V každém případě je provozní společnost plně nebo částečně **kontrolována veřejným sektorem**.

V některých případech (Malmö) je provozovatel budovy zároveň zaměstnavatelem orchestru (Malmö), avšak trendy jsou spíše opačné, tzn. **orchestry jsou většinou oddělené od provozovatele a platí nájem**, aby byla budova co nejvíce soběstačná.

Celkové počty akcí se pohybují řádově ve vyšších stovkách i přes tisíc ročně, z toho v hlavním sále cca 150-250 akcí ročně (výjimkou je Labská filharmonie v Hamburgu s 400 akcemi v hlavním sále). **Návštěvnost celé budovy bývá řádově vyšší stovky tisíc až několik milionů osob** (opět vyniká Hamburg), záleží na škále funkcí, které budova nabízí (restaurace, knihovna, prohlídkové trasy, obchody atd.) a také na metodice výpočtu.

Kromě několika sálů a případně dalších prostor pro hudební produkce mají budovy často nahrávací a vysílací studia, prostory pro vzdělávání a hudební praxi, zkušebny a zázemí pro orchestr(y) a další prostory pro potřeby muzikantů a uměleckého provozu.

Některé z budov disponují restaurací a/nebo kavárnou. Některé úzce sousedí s hotelem (Malmö, Hamburg), který je však vždy oddělen stavebně a je provozován samostatným soukromým subjektem. **Na rozdíl od plánované Vltavské filharmonie nemá většina analyzovaných budov tolik prostor umožňujících generovat další příjem, jako jsou kavárny, bary, restaurace, případně veřejné zkušebny či VIP salony.**

Všechny budovy, resp. jejich **provozovatelé využívají dotace**, často se však jedná o dotace na program a konkrétní aktivity. Jejich podíl na celkových příjmech se velmi liší (např. u Vratislavi až 70 %, u Hamburgu pouze cca 20 %).

Náklady jsou opět velmi různé napříč sledovanými sály, nicméně náklady na provoz budovy včetně energií tvoří cca 20-35 %. Významným faktorem pro výši nákladů na provoz je **energetická úspornost budovy**. Osobní náklady závisí zejména na tom, jestli provozovatel zaměstnává členy orchestru a také jestli má vlastní dramaturgické oddělení a vytváří vlastní program (př. Budapešť, Hamburg, Malmö).

Z dostupných výročních zpráv **byl ověřen finanční a provozní model navržený pro Vltavskou filharmonii. Ta se podobá nejvíce budovám v Luzernu, Helsinkách a Hamburgu**. Poměrně rozsáhlé gastro služby má pouze KKL Luzern, který může být po této stránce inspirací pro Vltavskou filharmonii. Z hlediska provozování knihovny v rámci budovy může být inspirací budova Musiikkitalo v Helsinkách. Hamburská Elbphilharmonie je poměrně úspěšná ve získávání financí z různých zdrojů a vysoké návštěvnosti nejen koncertů, ale i budovy samotné.

DOPADOVÁ ANALÝZA



METODIKA VÝPOČTU EKONOMICKÝCH DOPADŮ



Metodika výpočtu ekonomických dopadů Vltavské filharmonie

Pro výpočet ekonomických dopadů byla využita **input-output analýza**, která je nej přesnější, a zároveň nejsložitější metodou zjištění ekonomických dopadů velkých projektů. Na rozdíl od jiných metod umožňuje vyčíslit také multiplikační efekty, které jsou způsobeny vazbami dotčených organizací (pořadatele, hotelů, restaurací apod.) na další odvětví ekonomiky, neboť výstup jednoho odvětví je zároveň vstupem dalších odvětví národního hospodářství. Tuto metodu vynalezl rusko-americký ekonom Wassily Leontief, který za tento počín získal v roce 1973 **Nobelovu cenu**. V současnosti se input-output analýza používá na celém světě k výpočtům a simulaci ekonomických dopadů nejen různých projektů, ale i vládních investic a veřejných výdajů.

Díky uvedené metodě můžeme zjistit, jaké bude mít zvýšená poptávka po určitých produktech (např. po stavebních pracích nebo po ubytovacích a stravovacích službách pro návštěvníky akce) celkový dopad na zvýšení produkce, hrubé přidané hodnoty, zaměstnanosti či mzdových příjmů v celé ekonomice. Výhodou této metody je možnost zjistit jak přímé, tak nepřímé dopady, které jsou způsobeny ekonomickou aktivitou všech dodavatelů i celého řetězce jejich subdodavatelů služeb a výrobků potřebných k zajištění zkoumané akce (tzn. zahrnuje i multiplikační efekty).

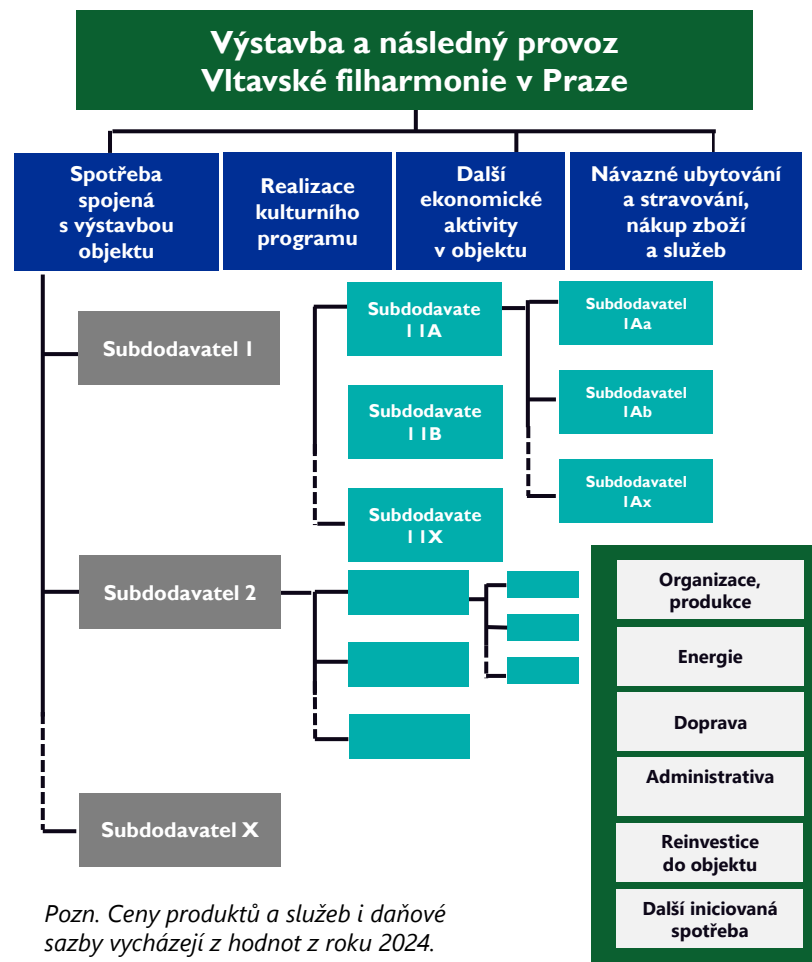
V České republice byla tato metoda v roce 2013 aplikována na české podmínky a národní účty ČSÚ a schválena Ministerstvem kultury ČR jako **certifikovaná Metodika pro výpočet ekonomických dopadů kulturních organizací**. Od roku 2010 byly na základě této metodiky spočítány ekonomické dopady řady významných akcí v ČR nejen z oblasti kultury (např. Pražské jaro, Smetanova Litomyšl, Signal festival, Evropské město kultury Plzeň 2015, Jihočeské divadlo, Prague Marathon aj.). Podle této metodiky byly vypočteny i zde uvedené dopady.

Vpravo jsou znázorněny ekonomické dopady Vltavské filharmonie graficky.

Počítáme s následujícími kategoriemi výdajů plynoucích do ekonomiky:

- 1) Spotřeba spojená s výstavbou objektu a dalšími souvisejícími investicemi
- 2) Spotřeba spojená s provozem budovy (rozpočet provozovatele)
- 3) Návazné výdaje návštěvníků na ubytování, stravování, nákup zboží a služeb
- 4) Spotřeba díky dalším ekonomickým aktivitám v objektu

Grafické zobrazení principu multiplikačního efektu:



Metodika výpočtu ekonomických dopadů Vltavské filharmonie

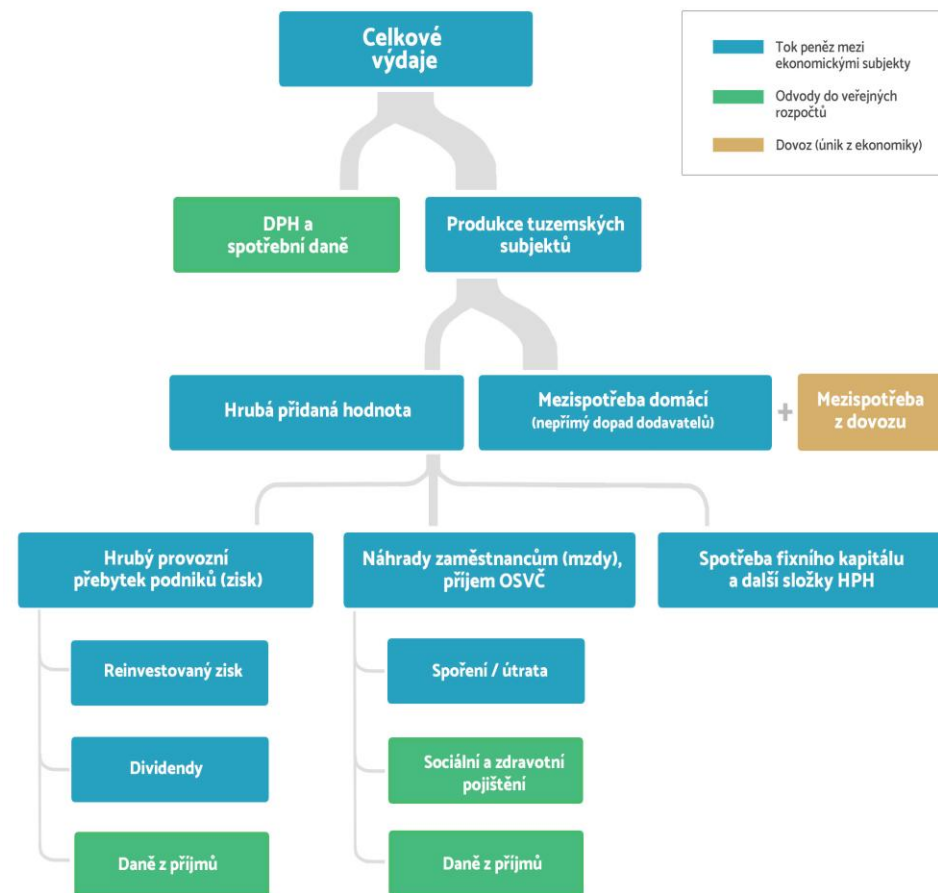
Pro potřeby analýzy ekonomického dopadu Vltavské filharmonie bylo vypočteno několik set koeficientů přímého dopadu a multiplikátorů **pro 6 ekonomických ukazatelů:**

- celková produkce,
- hrubá přidaná hodnota,
- zaměstnanost (full-time employment - FTE),
- mzdy (celkové náhrady zaměstnancům),
- zisky firem a podnikatelů,
- daňové a jiné odvody do veřejných rozpočtů,

a to pro každou z **60 kategorií produktů a služeb** (resp. odvětví) české ekonomiky dle klasifikace CZ-CPA a nejnovějších input-output tabulek ČSÚ.

Z vypočtených koeficientů a multiplikátorů byly dále vybrány ty, které se vztahují k relevantním odvětvím pro analýzu dopadů Vltavské filharmonie a jeho návštěvníků (např. stavebnictví, kulturní služby, ubytovací a stravovací služby apod.).

Grafické zobrazení vztahu mezi ekonomickými ukazateli

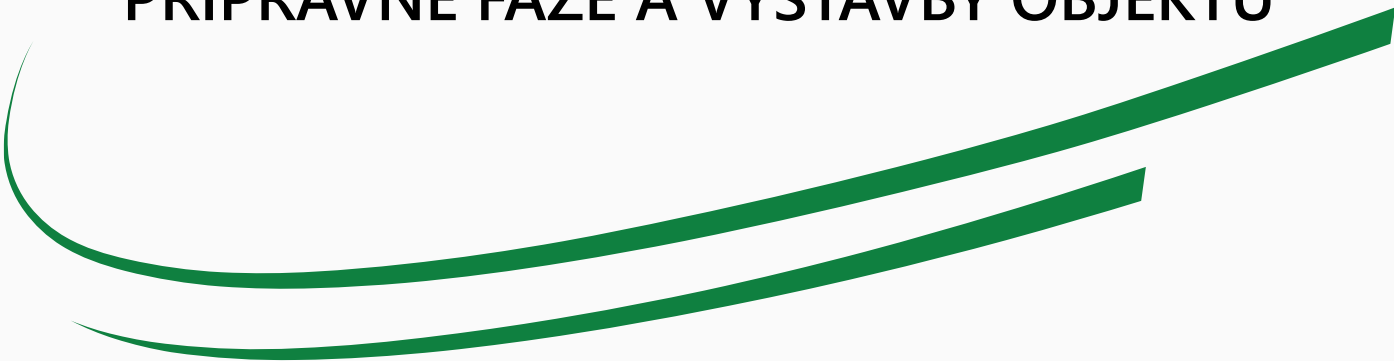


Předpoklady ekonomického modelu:

Základní předpoklady input-output analýzy je tedy možné shrnout do těchto bodů:

- Nabídka se zcela přizpůsobuje poptávce – výrobní kapacity jsou neomezené.
- Jednotlivé produkty jsou vyráběny s danou fixní strukturou vstupů.
- Struktura ekonomiky (odběratelsko-dodavatelských vztahů mezi odvětvími) se v čase výrazně nemění. Tzn. pro výpočet dopadů není důležitý absolutní objem výkonu ekonomiky, nýbrž právě struktura vzájemných vztahů mezi odvětvími a jejich procentuální zastoupení.
- Ceny produktů a služeb i daňové sazby a výsledky dopadů vycházejí ze současných hodnot z roku 2024.

EKONOMICKÉ DOPADY PŘÍPRAVNÉ FÁZE A VÝSTAVBY OBJEKTU



Ekonomické dopady výstavby objektu (příprava projektu, stavba)

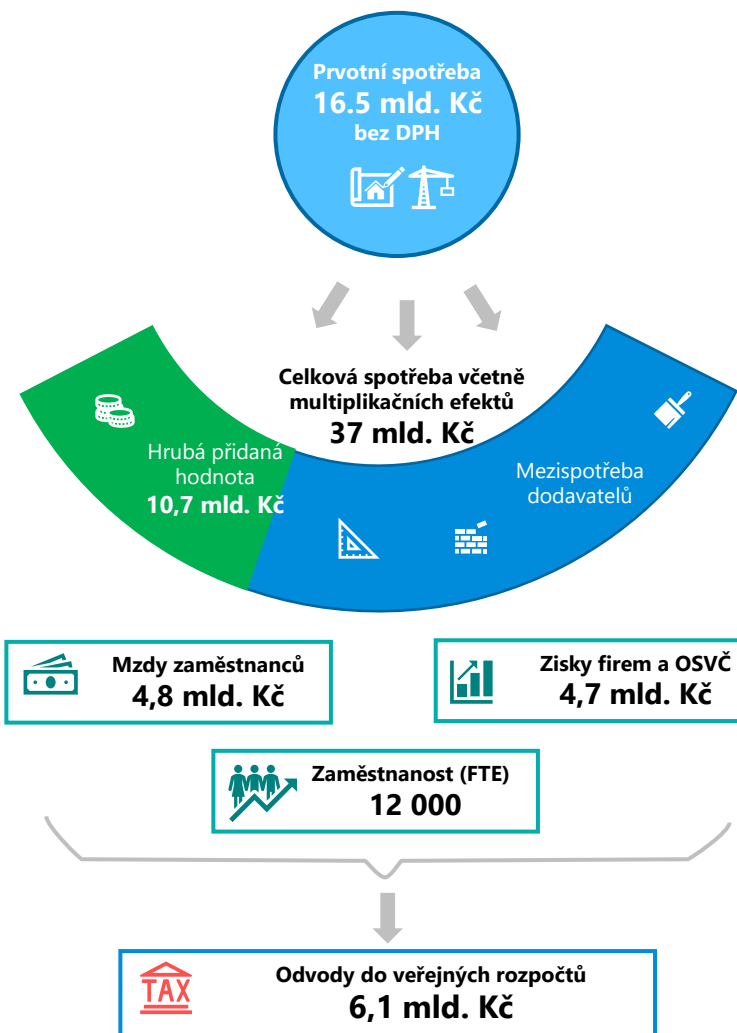
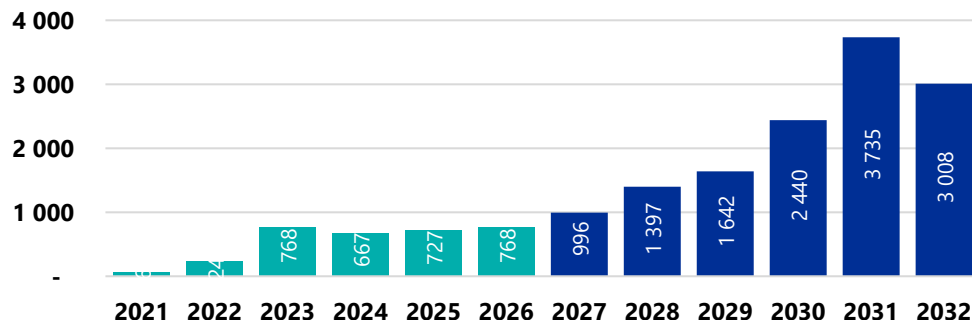
V rámci investiční fáze je plánována stavba budovy Vltavské filharmonie ve výši 11,65 mld. Kč a dalších 4,8 mld. Kč na dopravní stavby a řešení okolí VF. Předpokládáme následující rozložení investice dle typu produktů:

Náklady na projekty, přípravné práce apod.	3 231 mil. Kč
Stavební náklady na stavbu budovy VF	13 218 mil. Kč
Celkové náklady investiční fáze	16 450 mil. Kč

Sloupcový graf uvádí plánované investiční náklady v jednotlivých letech 2021 až 2032. Tyto výdaje vstupují do ekonomiky zejména do odvětví architektonických, inženýrských aj. služeb a dále do sektoru stavebnictví, které má mimořádně **velkou schopnost multiplikovat** výdaje do dalších návazných odvětví tím, že nakupuje zboží a služby od mnoha dodavatelů a ti dále od svých subdodavatelů.

Infografika vpravo uvádí **ekonomické dopady výstavby** na českou ekonomiku za celé investiční období 2021–2032. **Prvotní investice ve výši 16,45 mld. Kč (bez DPH) vyvolá celkový obrat v české ekonomice dosahující až cca 37 mld. Kč (včetně DPH) a odvody do veřejných rozpočtů ve výši 6,1 mld. Kč.** Díky výstavbě bude během 11 let vytvořeno cca 12 000 ročních pracovních úvazků (tzn. na jeden rok průměrně 1 000 plných úvazků).

Vltavská filharmonie - investiční náklady
v čase (v mil. Kč)



* FTE - ekvivalent přepočtených plných ročních pracovních úvazků

EKONOMICKÉ DOPADY ROČNÍHO PROVOZU VLTAVSKÉ FILHARMONIE



Spotřeba provozovatele Vltavské filharmonie (5. rok provozu)

Do výpočtu ekonomických dopadů plynoucích z provozu Vltavské filharmonie vstupuje

- 1) spotřeba provozovatele – tj. spotřeba spojená s realizací kulturního programu a spotřeba díky dalším ekonomickým aktivitám v objektu,
- 2) výdaje návštěvníků na ubytování, stravování, nákup zboží a služeb,
- 3) další vyvolaná spotřeba návazných subjektů, zejména pořadatelů a sponzorů akcí.

Pro výpočet dopadů vycházíme z finančního modelu navrženého v první kapitole, který představuje rozpočet ve stabilizovaný 5. rok provozu, a to ve variantě B zahrnující také provoz gastronomických služeb, jelikož ty tvoří významnou část dopadů.

Spotřebu (výdaje) provozovatele tvoří jeho **náklady a provozní přebytek**, u kterého předpokládáme, že bude **v plné výši reinvestován** zpět do Vltavské filharmonie, a tím i do ekonomiky. Přímá spotřeba provozovatele tedy bude cca 977,2 mil. Kč. Avšak jelikož část rozpočtu bude kryta z výdajů návštěvníků, musíme duplicitní spotřebu započítat pouze jednou, neboli odečíst duplicitu.

Výnosy - var. B	Kč
Pronájmy sálů a event. prostor	197 592 120 Kč
Kreativní hub - zkušebny, edukační prostory	8 990 400 Kč
Variabilní výnosy z akcí	119 824 082 Kč
Dlouhodobé pronájmy rezidentům	24 929 500 Kč
Nahrávací studio	12 800 000 Kč
Parking	19 242 071 Kč
Prohlídky s průvodcem, výnosy z natáčení a reklam	9 000 000 Kč
Fundraising, prodej zboží, jiné	10 000 000 Kč
Gastro - tržby celkem	574 798 800 Kč
Celkem	977 176 973 Kč

Náklady – var. B	Kč
Náklady vlastníka na obnovu investice	69 900 000 Kč
Zaměstnanci (FTE)	49 579 644 Kč
Externí služby (úklid, pomocní technici, IT aj.)	35 000 000 Kč
Odborné služby, administrativa, materiál, jiné n.	53 992 903 Kč
Variabilní náklady k akcím	92 172 371 Kč
Variabilní náklady k nahrávacímu studiu	2 560 000 Kč
Náklady na prodej zboží	4 800 000 Kč
Provozní náklady, energie	148 702 500 Kč
Gastro - náklady celkem	430 397 846 Kč
Celkem	887 105 263 Kč

HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

BILANCE - provozní zisk

90 071 710 Kč

% bilance

9,22%

Spotřeba návštěvníků Vltavské filharmonie (5. rok provozu)

Následující tabulka uvádí předpokládaný **počet návštěvníků Vltavské filharmonie** během 5. stabilizovaného roku jejího **provozu**, dále jejich výdaje, délku pobytu a odhad, do jaké míry jejich cesta i výdaje souvisí s Vltavskou filharmonií. **Celkem očekáváme cca 1,3 mil. návštěvníků ročně, z toho cca 680 tis. na koncertech a eventech**, ostatní navštíví prohlídkovou trasu, výstavy, kreativní hub, restauraci či kavárnu.

1) Návštěvníci koncertů a eventů

- Počet akcí: 1146 (všechny sály i jiné eventové prostory), dohromady 680 400 návštěvníků.
- Nemístní návštěvníci koncertů většinou přijedou do Prahy jen díky této akci a zůstanou 1,5 (z ČR) / 2,5 dny (zahraniční). V Praze utratí peníze nejen za koncert, ale také za dopravu, stravu, ubytování atd. Z jejich celkové útraty započítáme 75 % jako dopady Vltavské filharmonie.

2) Návštěvníci knihovny, zkušeben, restaurací, výstav ap.

- Očekáváme ročně dalších cca 600 000 návštěvníků budovy, kteří nenavštíví koncert či event, nýbrž jiné prostory.
- Vltavská filharmonie nebude jediným jejich důvodem příjezdu do Prahy, ale bude důležitou součástí jejich programu během návštěvy Prahy – započítáme 33 % jejich celkových výdajů na cestu a pobyt jako dopad VF.

3) Návštěvníci prohlídkové trasy, vyhlídky, krátké návštěvy budovy

- Cca 25 000 návštěvníků ročně navštíví prohlídkovou trasu a jednou tolik si přijde prohlédnout budovu neorganizovaně.
- Pro řadu českých návštěvníků bude prohlídka důležitým (ne však jediným) motivem pro návštěvu Prahy, pro zahraniční jedním z bodů programu.

Návštěvnost Vltavské filharmonie očekáváme **1,3 mil. návštěvníků ročně, díky návštěvě VF utratí celkem cca 2,7 mld. Kč ročně.**

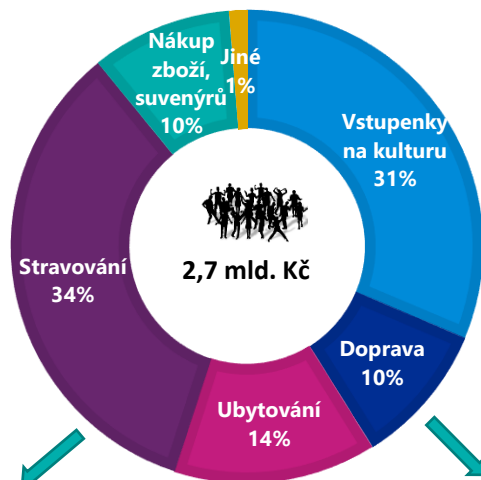
Událost	Návštěvníci	Počet unikátních návštěvníků na akcích / aktivitách	Kolik dnů stráví v Praze	Jak důležitá byla událost pro návštěvu místa (100 % = jediný důvod návštěvy, započtena veškerá útrata; 50 % = jen 50 % prům. výdajů)	Průměrná započtená útrata za osobu na den	Celkový počet jedinečných návštěvníků (celkem za rok)	Počet návštěv-dnů
Koncerty a eventy	místní	374 220	1	100%	1 162 Kč	680 400	935 550
	z jiných krajů	204 120	1,5	75%	2 972 Kč		
	zahraniční	102 060	2,5	75%	4 621 Kč		
Kreativní hub, výstavy, restaurace	místní	330 000	1	80%	540 Kč	600 000	855 000
	z jiných krajů	150 000	1,5	33%	1 918 Kč		
	zahraniční	120 000	2,5	33%	3 918 Kč		
Prohlídková trasa, 1denní návštěvy	místní	5 000	1	100%	649 Kč	50 000	50 000
	z jiných krajů	7 500	1	50%	2 054 Kč		
	zahraniční	12 500	1	20%	3 945 Kč		
CELKEM <i>Všichni návštěvníci</i>					2 716 179 224 Kč	1 330 400	1 840 550

Spotřeba návštěvníků, spotřeba díky sponzorům akcí

SPOTŘEBA NÁVŠTĚVNÍKŮ

Výdaje návštěvníků v rozložení na jednotlivé kategorie představuje následující graf. Podle propočtů návštěvníci jen díky návštěvě Vltavské filharmonie **utratí v Česku 1,3 mil. návštěvníků celkem cca 2,7 mld. Kč ročně**. Z této částky návštěvníci utratí **přímo v budově VF, resp. za služby v ní spotřebované cca 700 mil. Kč**. Jedná se o duplicity, které jsou výdajem návštěvníků a nepřímo vstupují i do rozpočtu Vltavské filharmonie, musíme je tedy v dalším kroku od celkového součtu spotřeby odečíst.

Výdaje návštěvníků ročně



Z toho výdaje za služby provozovatele VF a pořadatelů akcí: cca 700 mil. Kč.

Z toho další výdaje mimo VF v Česku: cca 2 mld. Kč.

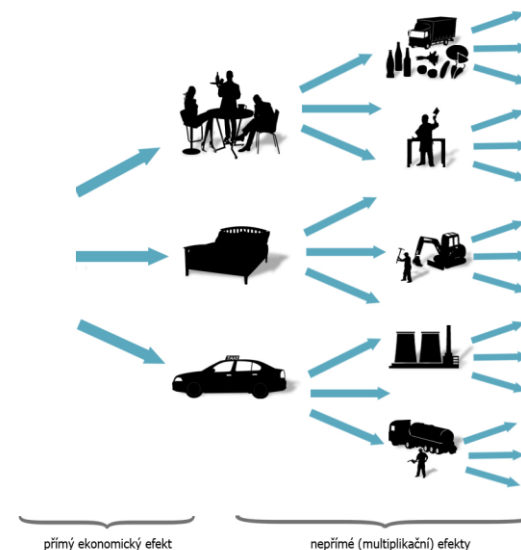
SPOTŘEBA POŘADATELŮ DÍKY SPONZORŮM

Finanční zdroje kulturních akcí jsou většinou tvořeny tržbami ze vstupného a z dalších příjmů od sponzorů, dárců či dotací. Akce konané ve Vltavské filharmonii budou přitahovat **sponzory a donory, kteří podpoří akce celkovými příspěvky cca 300 až 700 mil. Kč ročně**. Pro další výpočty uvažujeme střední hodnotu ve výši 500 mil. Kč. (Nejsou zahrnuty již zavedené rozpočty České filharmonie, Orchestru FOK a Městské knihovny v Praze, jelikož budova VF na ně nemá přímý dopad.)

Výdaje pořadatelů díky sponzorům akcí (odhad)

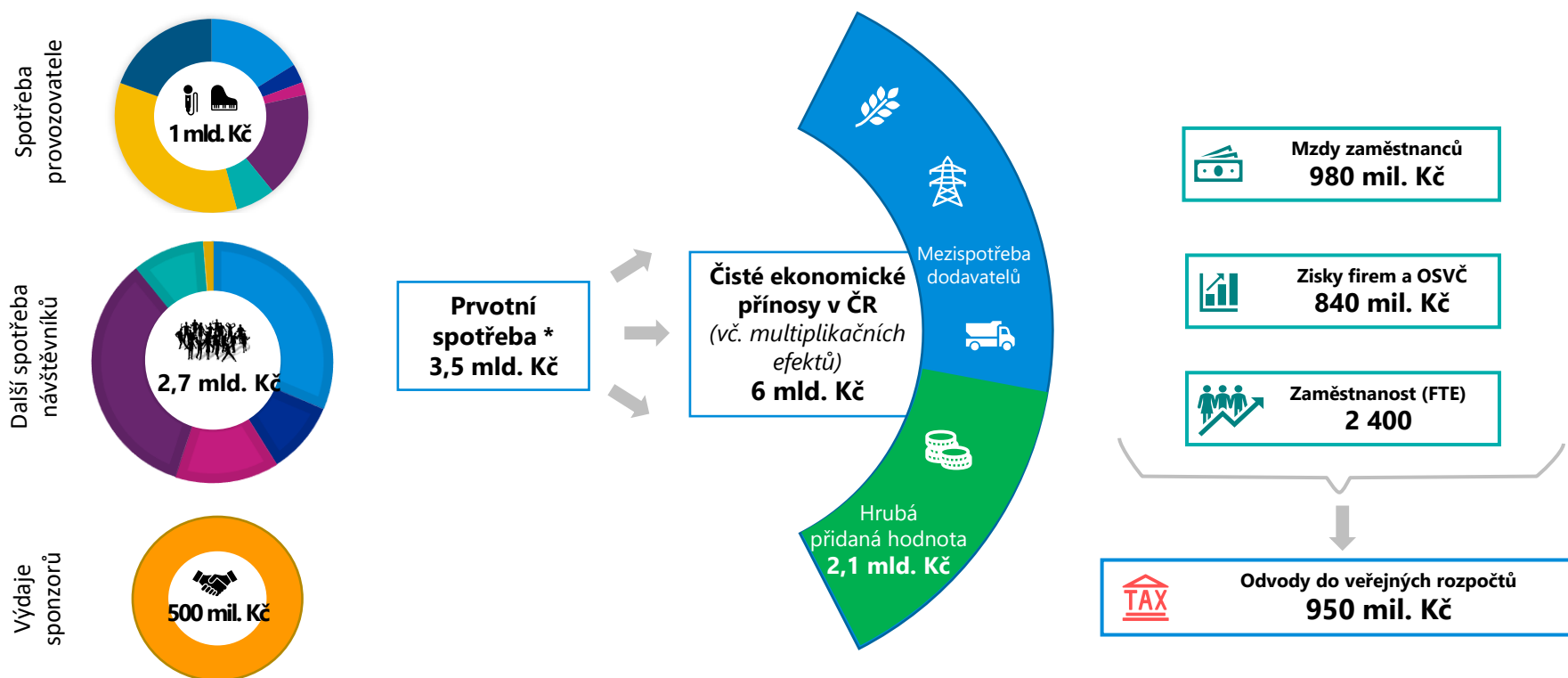


Výdaje provozovatele, návštěvníků i sponzorů vstupují do ekonomiky ČR prostřednictvím služeb pořadatelů akcí, kaváren, restaurací, hotelů, obchodů apod. Tito přímí dodavatelé služeb a zboží dále posílají peníze do ekonomiky svým dodavatelům a subdodavatelům, a tím vytvářejí další, nepřímé dopady



Ekonomické dopady plynoucí z provozu ročně (5. rok provozu)

Výdaje provozovatele, návštěvníků i sponzorů akcí tvoří (po odečtení duplicit) dohromady **celkovou primární potřebu cca 3,5 mld. Kč**. Tyto výdaje vstupují do ekonomiky prostřednictvím přímých dodavatelů provozovatele, návštěvníků a pořadatelů (tzn. dodavatelů energií, provozovatelů restaurací, hotelů, dopravců, výkonů umělců, techniků atd.). Ti dále posílají tyto peníze do ekonomiky svým dodavatelům a dalším subdodavatelům a vytváří tak další, nepřímé dopady. Díky tomu vzroste **celkový obrát v české ekonomice (vč. multiplikačních efektů) na 6 mld. Kč**, z toho přes 2 mld. Kč tvoří hrubá přidaná hodnota. Z těchto prostředků podniky pokryjí např. náhrady zaměstnancům (hrubé mzdy vč. odvodů) ve výši 980 mil. Kč, provozní přebytek (zisk) a smíšený důchod OSVČ ve výši 840 mil. Kč a vytvoří cca 2400 pracovních míst na plný úvazek na rok. **Daně a odvody do veřejných rozpočtů ČR stoupnou cca o 1 miliardu Kč.**



* Celková spotřeba je očištěná od duplicit (např. od výdajů návštěvníků a sponzorů, které vstupují i do rozpočtu provozovatele)

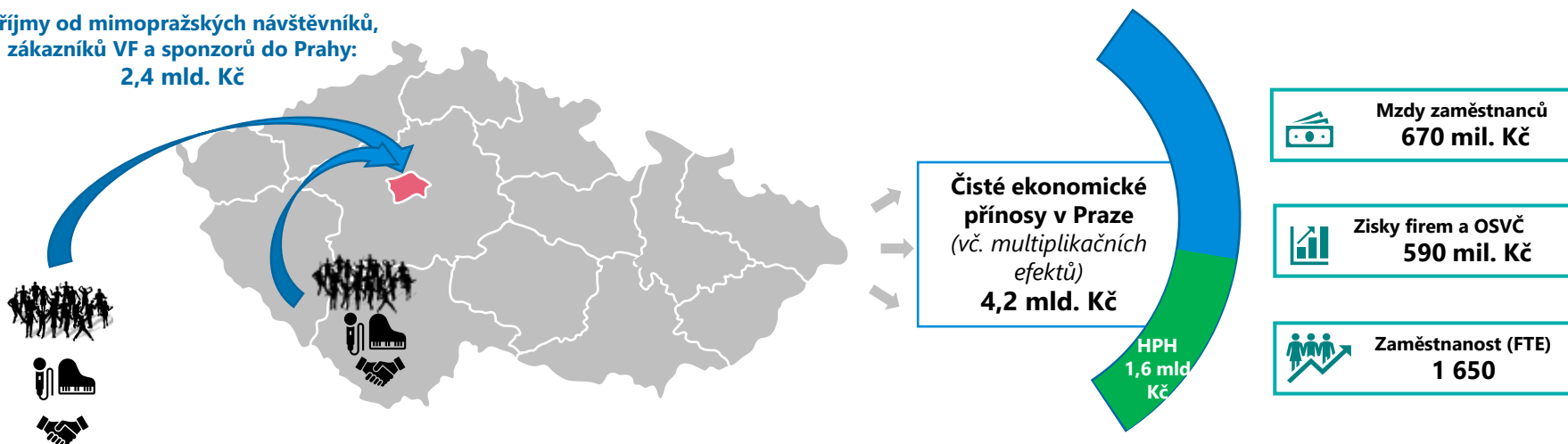
** FTE - ekvivalent přepočtených plných ročních pracovních úvazků

Čisté přínosy pro ekonomiku Prahy (5. rok provozu)

Celkové ekonomické dopady zahrnují dopady všech návštěvníků, pořadatelů i provozovatele Vltavské filharmonie. Nyní můžeme spočítat **čisté přínosy pro Prahu, které plynou pouze od nemístních návštěvníků Vltavské filharmonie**, tzn. návštěvníků z jiných krajů ČR a ze zahraničí, **a dalších zdrojů plynoucích do Prahy zvenčí**. Předpokládáme, že tyto čisté přínosy by v Praze bez Vltavské filharmonie nevznikly (naopak u místních obyvatel budeme předpokládat, že by pravděpodobně stejnou sumu peněz ve městě utratili, přestože i tento předpoklad nemusí být pravdivý vzhledem k tomu, že nové sály většinou zvyšují i poptávku místních po kultuře).

Pro započtení čistých přínosů provozovatele započteme útratu cca 50 % návštěvníků, kteří přijedou do Prahy odjinud a díky tomu utratí zejména v Praze celkem 2,1 mld. Kč ročně. Dále předpokládáme, že další příjmy provozovatele plynou z 30 % od mimopražských subjektů (např. pronájem nahrávacího studia, granty apod.). Podobně předpokládáme, že 30 % sponzorských zdrojů plyne díky Vltavské filharmonii do Prahy odjinud. Celkem tedy **Vltavská filharmonie přiláká do Prahy zvenčí cca 2,4 mil. Kč za rok**.

Příjmy od mimopražských návštěvníků,
zákazníků VF a sponzorů do Prahy:
2,4 mld. Kč



Spotřeba nemístních zákazníků a návštěvníků Vltavské filharmonie generuje čisté přínosy pro Prahu (vyvolaný celkový obrat včetně multiplikace v rámci pražské ekonomiky) ve výši cca **4,2 mld. Kč ročně**. Z těchto prostředků podniky dodavatelů a subdodavatelů pokryjí např. náhrady zaměstnancům (hrubé mzdy vč. odvodů) ve výši cca 670 mil. Kč, provozní přebytek (zisk) a smíšený důchod OSVČ ve výši 590 mil. Kč a vytvoří v Praze 1 650 pracovních míst na plný úvazek na rok.

Daně a odvody zde nejsou prezentovány, jelikož většina daní a odvodů plyne dle zákona o rozpočtovém určení daní do centrálních rozpočtů a následně se přerozděluje všem krajům a obcím.

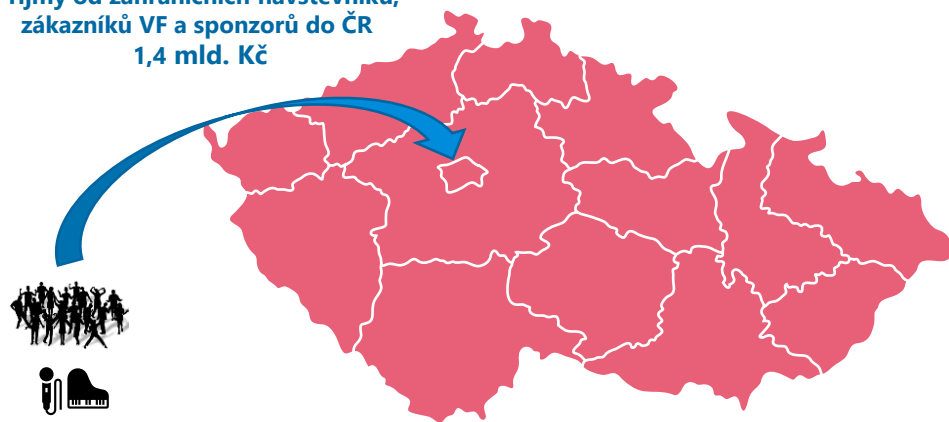
* FTE - ekvivalent přepočtených plných ročních pracovních úvazků

Čisté přínosy pro ekonomiku České republiky (5. rok provozu)

Nyní se zaměříme na **čisté ekonomické přínosy pro Českou republiku, které plynou díky Vltavské filharmonii do ČR pouze od zahraničních návštěvníků a dalších zahraničních zdrojů**. Předpokládáme, že zahraniční návštěvníci, stejně jako zahraniční sponzoři a pořadatelé by do Česka bez Vltavské filharmonie nepřišli, resp. neinvestovali a českou ekonomiku by neobohatili o své útraty (naopak u českých návštěvníků a subjektů budeme předpokládat, že by pravděpodobně stejnou sumu peněz v České republice utratili i bez Vltavské filharmonie). Dále předpokládáme, že 90 % příjmů provozovatele je z Česka a čisté přínosy ze zahraničí tvoří 10 % (neuvažujeme nájem sálů a vstupné, které jsou již zahrnuty ve spotřebě návštěvníků). Podobně předpokládáme, že 10 % sponzorských zdrojů plyne ze zahraničí.

Útrata cca 250 000 zahraničních návštěvníků v ČR tvoří celkem 1,3 mld. Kč ročně. Příjmy provozovatele od zahraničních subjektů a spotřeba zahraničních sponzorů v Česku tvoří cca 100 mil. Kč ročně. Celkem tedy **Vltavská filharmonie přiláká do české ekonomiky ze zahraničí cca 1,4 mld. Kč za rok**.

Příjmy od zahraničních návštěvníků,
zákazníků VF a sponzorů do ČR
1,4 mld. Kč



Čisté ekonomické
přínosy v ČR
(vč. multiplikačních
efektů)
2,4 mld. Kč



Mzdy zaměstnanců
390 mil. Kč



Zisky firem a OSVČ
340 mil. Kč



Zaměstnanost (FTE)
950

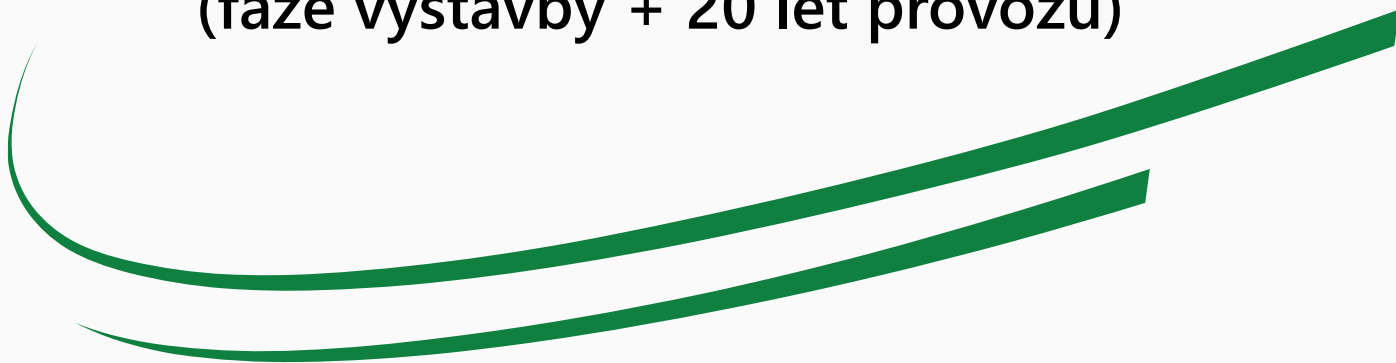


Odvody do veřejných rozpočtů
380 mil. Kč

Spotřeba zahraničních návštěvníků, zákazníků a sponzorů vygeneruje čisté ekonomické přínosy v ČR (vyvolaný celkový obrat včetně multiplikace) ve výši 2,4 mld. Kč ročně, z toho hrubou přidanou hodnotu necelou 1 miliardu Kč. Z těchto prostředků podniky dodavatelů a subdodavatelů pokryjí např. náhrady zaměstnancům (hrubé mzdy vč. odvodů) ve výši cca 390 mil. Kč, provozní přebytek (zisk) a smíšený důchod OSVČ ve výši 340 mil. Kč a vytvoří v ČR zhruba 950 pracovních míst na plný úvazek na rok. Díky tomu se také **zvýší daně a odvody do veřejných rozpočtů minimálně o 380 mil. Kč**.

* FTE - ekvivalent přepočtených plných ročních pracovních úvazků

CELKOVÉ EKONOMICKÉ DOPADY VLTAVSKÉ FILHARMONIE ZA 30 LET (fáze výstavby + 20 let provozu)

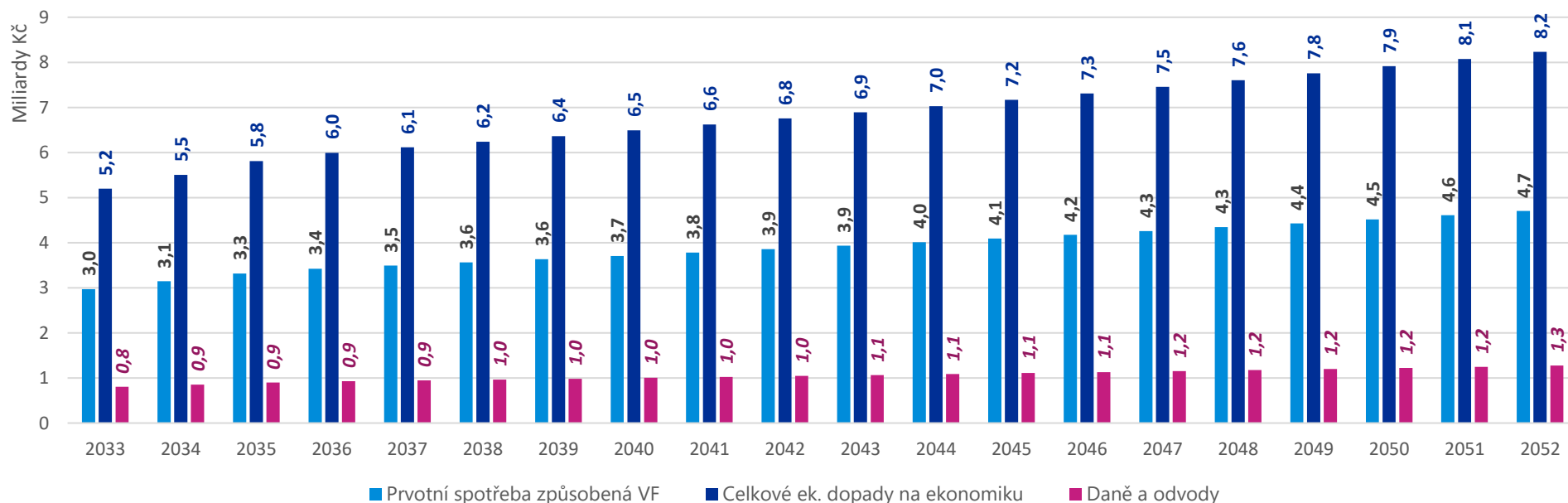


Celkové ekonomické dopady za období prvních 20 let provozu

Pro započítání celkových dopadů za dobu 1) investiční fáze přípravy a výstavby a 2) za prvních 20 let provozu, musíme. zohlednit také vývoj v čase. Předpokládáme, že provoz bude mít postupný nástup, tzn. první 4 roky budou výnosy, náklady i celková návštěvnost a spotřeba návštěvníků mírně nižší než v 5. ustáleném roce provozu (2037). Pro další roky počínaje rokem 2037 zohledníme inflaci ve výši 2 % u všech vstupních výdajů prvotní spotřeby. Následující graf prezentuje prvotní spotřebu, celkové dopady na ekonomiku ČR díky návštěvníkům, provozovateli VF a návazným podnikům a sponzorům, a celkové odvody do veřejných rozpočtů během 20 let provozu.

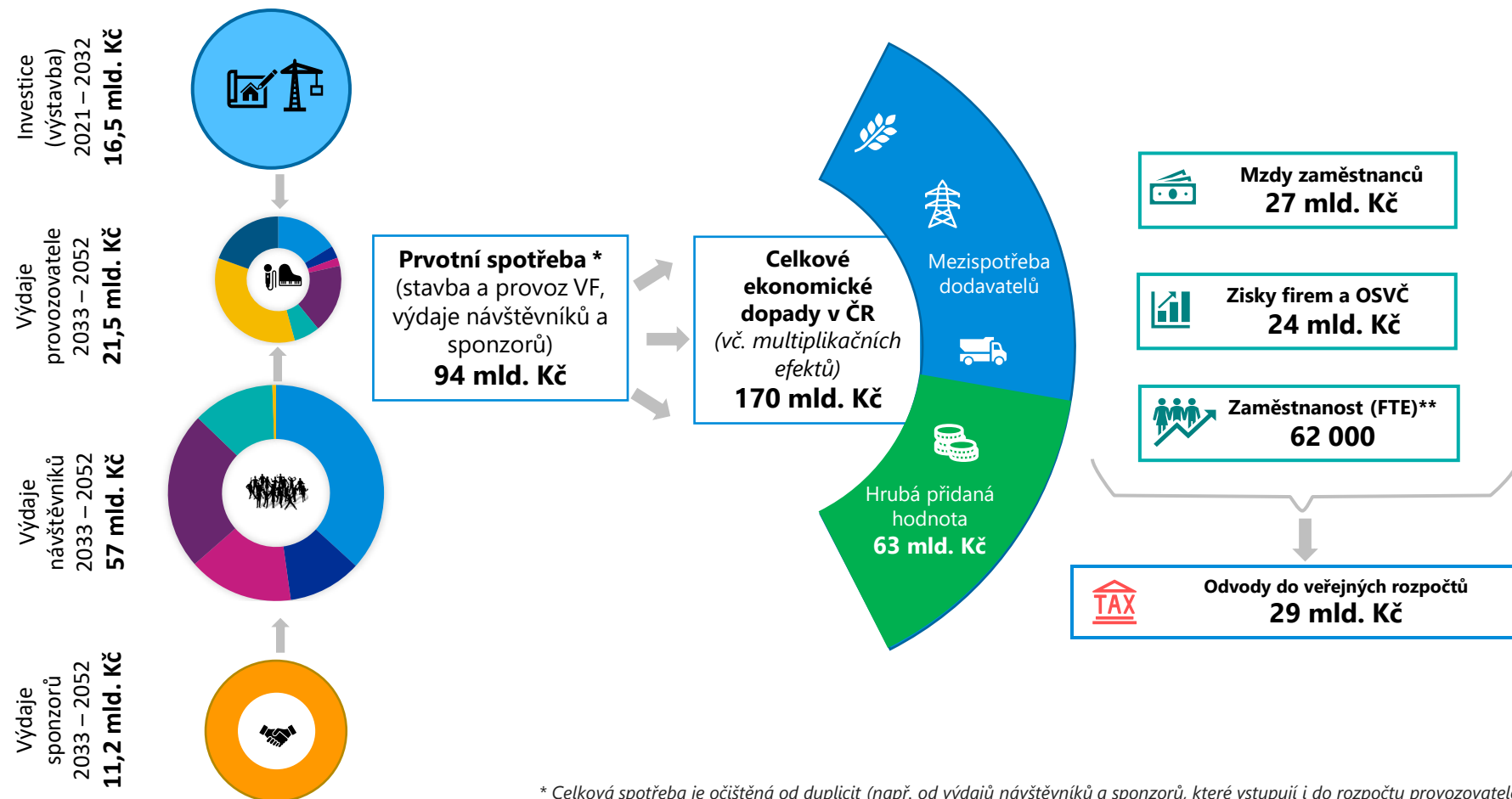
Za celé období 20 prvních let provozu Vltavská filharmonie vyvolá primární výdaje (spotřebu) v souhrnné hodnotě 78 mld. Kč, ty budou mít dopad na celkovou produkci české ekonomiky ve výši 137 mld. Kč. Díky provozu Vltavské filharmonie bude vytvořeno přes 50 tisíc pracovních míst (celoročních úvazků), vyplaceny mzdy ve výši cca 22 mld. Kč a ziskové marže firem a podnikatelů dosáhnou 19 mld. Kč

Prvotní spotřeba, celkové dopady a odvody do veřejných rozpočtů během prvních 20 let provozu



Celkové ekonomické dopady za období 2021 až 2052

Pokud sečteme dopady za 11 let přípravy a výstavby a 20 let provozu Vltavské filharmonie, během této doby se díky tomuto projektu **zvýší primární spotřeba o 94 mld. Kč**, ta způsobí celkové tržby (obrat) v české ekonomice (vč. *multiplikačních efektů*) ve výši cca 170 miliard korun a pomůže **vytvořit minimálně 62 000 plných pracovních jednoletých úvazků**. Celkový dopad na **nárůst příjmů pro veřejné rozpočty za celé 30-leté období dosahuje 29 miliard korun**. To znamená, že i **kdyby celá prvotní investice ve výši 16,5 mld. Kč byla hrazena z veřejných zdrojů, do roku 2052 se vrátí až 1,8krát**.



* Celková spotřeba je očištěná od duplicit (např. od výdajů návštěvníků a sponzorů, které vstupují i do rozpočtu provozovatele)

** FTE - ekvivalent přepočtených plných ročních pracovních úvazků

Další nezapočítané dopady Vltavské filharmonie

Kromě výše vyčíslených dopadů má projekt Vltavské filharmonie dopad na řadu dalších investičních projektů a ekonomických činností, které nebyly do dopadové analýzy zahrnuty.

Kromě započtených investic **na budovu Vltavské filharmonie a dopravní a další stavby v bezprostředním okolí** vyvolá projekt mnoho dalších projektů v širokém rozvojovém okolí Prahy 7. Bude odblokována stavební uzávěra a umožněna **výstavba nové čtvrti** Bubny-Zátory zahrnující řadu bytových domů, hotelů, škol, obchodů a další potřebné infrastruktury. Tyto investice budou dosahovat řádově miliardy korun a díky nim bude **revitalizována největší rozvojová oblast v Praze**.

Do dopadové analýzy také není zahrnuta **celá spotřeba (rozpočet) rezidentních subjektů** – České filharmonie, Orchestru hl. m. Prahy FOK, Městské knihovny v Praze, **stejně jako řady dalších nájemců** (Pražské jaro, Dvořákova Praha, nejrůznější soubory a pořadatelé akcí). Důvodem je to, že subjekty mají své rozpočty již nyní (zahrnují zejména osobní výdaje, výdaje na program aj.), jen jsou realizovány jinde v Praze. Do dopadové analýzy jsou tedy zahrnuty jen ty výdaje stálých rezidentů, na které má přímo vliv Vltavská filharmonie, např. nájem prostor Vltavské filharmonie apod.

Zahrnuté primární investice



**Investice
na stavbu VF
11,65 mld. Kč**



**Investice do
dopravních
staveb
4,8 mld. Kč**



Nezapočítané dopady a související výdaje



**Investice do výstavby nové
čtvrti a infrastruktury**

30-150 mld. Kč



**Celkové náklady
rezidentních subjektů
a dalších pořadatelů**

1-5 mld. Kč

NEKVANTIFIKOVATELNÉ DOPADY VLTAVSKÉ FILHARMONIE



Nekvantifikovatelné přínosy



Prestiž České republiky a Prahy



Prostřednictvím médií, která informují o konání akcí ve Vltavské filharmonii bude přispívat Vltavská filharmonie k dobrému jménu České republiky a Prahy. Zvyšující se prestiž může mít pozitivní dopady v podobě přílivu investic a dalšího zvyšování turistické návštěvnosti. Zkušenosti z jiných filharmonií ukazují nezanedbatelné posílení prestiže lokality.

- Vltavská filharmonie má potenciál patřit mezi unikátní společensko-kulturní prostory, které pozitivně reprezentují Česko a Prahu ve světě, a to z hlediska architektury i dramaturgie. Mezi podobně reprezentativní kulturní centra ve světě patří např. Opera v Sydney, Labská filharmonie v Hamburku, Opera v Kodani nebo Opera v Oslu (Oslo Opera House).
- Vltavská filharmonie bude zapojena do celosvětových partnerství, v rámci kterých bude efektivně prezentovat Česko, město Prahu a českou kulturu obecně.
- Zároveň bude respektovat bohatou hudební tradici Čechů a tuto tradici bude i nadále rozvíjet, díky čemuž se z koncertního sálu stane symbol pro nové trendy v oblasti kultury a umění.



Architektonický rozvoj Prahy a České republiky



Praha je místem, které dokládá stavby z každého období a slohu, nachází se zde mnoho architektonicky cenných staveb. V Praze i v celé ČR vzniká potřeba architektury 3. tisíciletí jako doklad rozvíjející se společnosti.

- Vltavská filharmonie je ambiciózní a reprezentativní projekt, který se má stát architektonickým mistrovským dílem a tím i novým symbolem Prahy.
- Unikátní a kvalitní architektura Vltavské filharmonie bude dokladem o prosperitě a progresivním rozvoji společnosti.
- Koncertní budova v Praze společně s novými sály v Brně a Ostravě budou průkopníky v projektech moderní architektury pro veřejné a kulturní účely.
- Stejně jako v jiných městech má Vltavská filharmonie potenciál stát se ikonou v již tak uznávané architektuře města.

Nekvantifikovatelné přínosy



Potvrzení světového významu české hudby



Česká republika je významným centrem hudebního života, který má zde hluboké kořeny. Praha je kulturní metropolí světového významu. Čeští skladatelé jako A. Dvořák, L. Janáček a B. Smetana jsou známí po celém světě. Význam české hudby potvrzuje i vysoký počet kvalitních orchestrů, sborů a jiných hudebních těles, ale i úroveň hudebního vzdělání v ČR.

- Výstavba Vltavské filharmonie přispěje k potvrzení světového významu české hudby a nabídne adekvátní a důstojný prostor pro hudební tělesa.
- Vltavská filharmonie bude sloužit hudebním tělesům z celé ČR, což podpoří spolupráci v rámci celé země.
- Česká republika a Praha získá novou architektonickou dominantu s prvotřídním koncertním sálem, který nabídne jedinečný hudební zážitek, a díky tomu se přiblíží k významným světovým hudebním centrům.



Rozvoj orchestrů a dalších hudebních těles



Hudební kultura v Praze dala vzniknout několika symfonickým orchestrům, díky koncertům pořádaným ve Smetanově síni Obecního domu (1914) a ve Dvořákově síni Rudolfiny (1885) přitahuje orchestry i umělce z celého světa. Oba historické koncertní sály však nevyhovují plně nárokům 21. století. Ambice orchestrů interpretovat slavná klasická díla s širším repertoárem omezuje kapacita a akustické podmínky sálů.

- Výstavba Vltavské filharmonie umožní rozvoj České filharmonie a Symfonického orchestru hlavního města Prahy FOK. Obě tělesa budou moci působit v moderním objektu splňující mezinárodní standardy a odpovídající požadavkům 21. století.
- V Praze se nachází řada hudebních těles, kterým chybí dostatečné prostory pro svoji činnost. Subjekty budou moci využít prostory Vltavské filharmonie, ale i Obecního domu nebo Rudolfiny, ve kterých nyní sídlí Symfonický orchestr hlavního města Prahy FOK a Česká filharmonie.

Nekvantifikovatelné přínosy



Kulturní diplomacie a mezinárodní spolupráce



Díky provozu různých organizací se zlepšuje spolupráce České republiky se zahraničním prostřednictvím různých projektů. Díky této přeshraniční spolupráci dochází také k propagaci České republiky a její kultury v zahraničí. Spolupráci s organizacemi stejného či podobného zaměření vede k obohacování a zvyšování diverzity v daném místě.

- Vltavská filharmonie se stane hudebním centrem světové úrovně a destinací pro místní i zahraniční návštěvníky. Provozovatel Vltavské filharmonie bude uvádět hudební představení, koncerty, workshopy aj. ve vlastní produkci nebo různými formami koprodukce s mezinárodními a místními partnery. Mezinárodní spolupráce Vltavské filharmonie zvyšují prestiž českého umění a posilují prezentaci Prahy a ČR ve světě.
- Záměrem Vltavské filharmonie je stát se mezinárodně uznávanou ikonickou budovou a jednou z předních pražských dominant. Díky tomu dojde k jasnému vyjádření významu Prahy jakožto moderního kulturního města a k vylepšení její pověsti jako významné evropské turistické destinace.



Národní kulturní identita



Národní identitou se rozumí subjektivní a vědomý pocit přináležitosti k národu, který pomáhá člověku zasadit vlastní existenci do konkrétního místa, prostoru. Jedním z hlavních účelů kultury je to, že napomáhá národní identitu definovat. V minulosti reprezentoval český národ svoji identitu skrze budovu Národního divadla. Národní kulturní identita bude posilována tím víc, čím víc se podaří občany zapojit v rámci příprav a výstavby (jako soukromé investory, dárce, fanoušky...).

- Vltavská filharmonie bude pomáhat budovat tzv. sociální kapitál – vytvářet sebevědomí a pocit vlastní identity, pocit sdíleného závazku, který máme ke společnosti nebo k veřejným místům. Tím bude působit jako katalyzátor pro regeneraci a revitalizaci místních komunit i celé společnosti.
- Vltavská filharmonie bude v mnoha projektech podporovat zájem místních iniciativ, integritu a sebedůvěru komunity.
- Vltavská filharmonie bude reprezentovat národní hrdost Čechů a stane se symbolem moderního českého národa vzhlížejícího do budoucna, avšak čerpajícího z bohatého kulturního dědictví.

Nekvantifikovatelné přínosy



Cestovní ruch



Cestovní ruch přináší mnoho přínosů pro veřejné rozpočty České republiky. Praha patří mezi nejrozvinutější a nejnavštěvovanější městské turistické destinace v Evropě i ve světě.

- Vltavská filharmonie nabídne kvalitní a ambiciózní akce, na které přijedou i mimopražští návštěvníci a v případě některých událostí bude významně zastoupen i segment zahraničních návštěvníků. Tím dojde k podpoře cestovního ruchu v Praze.
- V souvislosti s účastí na představení / akci / projektu Vltavské filharmonie platí, že část návštěvníků si prodlouží svůj pobyt v Praze a další část se do Prahy na základě své zkušenosti v budoucnu vrátí.
- Města, ve kterých vznikly architektonicky zajímavé koncertní sály, zaregistrovala vyšší návštěvnost a příjmy z cestovního ruchu.
- Zařazení návštěvy Vltavské filharmonie do nabídek agentur v cestovním ruchu diverzifikuje cílové skupiny návštěvníků a má potenciál lépe rozložit návštěvnost Prahy v průběhu roku, a tím snižovat přetížení v některých obdobích roku.



Edukace a vzdělávání



Prostřednictvím akcí a činností organizací, jakými jsou například workshopy, soutěže, edukační programy, se rozvíjí schopnosti a dovednosti dětí a mládeže. Organizace umožňují výuku v několika různých zájmových oblastech a nabízejí možnost budoucího pracovního uplatnění a seberealizace.

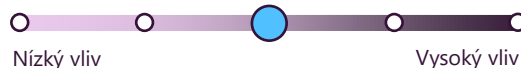
- Vltavská filharmonie bude mít významnou vzdělávací, poučnou a osvětovou funkci, bude spolupracovat se školami i dalšími vzdělávacími institucemi. Česká filharmonie, FOK i přední hudební festivaly již vedou řadu úspěšných edukačních programů, které budou moci v novém objektu rozvíjet.
- Vltavská filharmonie jako reprezentativní budova a centrum hudební produkce bude mít dopad na hudební rozvoj několika generací, díky kreativnímu hubu umožní široké veřejnosti věnovat se hudbě (skládání, interpretaci i nahrávání).
- Vltavská filharmonie bude vhodné místo pro edukaci nejen v oblasti hudby, ale i v oblasti architektury, výtvarného umění aj. (např. edukační programy pro děti, rodiny, školy).

Nekvantifikovatelné přínosy



Praha 7 patří k lokalitám Prahy, ve kterých se nachází nemalá plocha, která dosud není využita pro život občanů nebo významné komerční účely. Výstavba objektu spojená s rozsáhlou úpravou okolí odblokuje a doplňuje následný rozvoj zcela nové rezidenční části v okolí nádraží Praha-Bubny. Vltavská filharmonie jednoznačně přispěje ke zkrášlení a zatraktivnění lokality nejen pro návštěvníky, ale také pro místní obyvatele. Přináší nové příležitosti pro místní drobné podnikatele.

- V dané oblasti Prahy 7 postupně začíná revitalizace čtvrti v bezprostředním okolí metra Vltavská a celkové zlepšení přístupnosti. Vltavská filharmonie umožňuje odblokování výstavby nejbližší rezidenční části.
- Vltavská filharmonie přiláká denně až tisíce návštěvníků, umožní tak v okolí rozvoj malých i větších podniků v oblasti pohostinství, obchodů a službách pro hudebníky i návštěvníky hudebních akcí.
- V současnosti je lokalita urbanisticky pojatá jako dopravní uzel mezi pěšími, auty a tramvajovými linkami. Umístění přímo u řeky, ostrova Štvanice a s výhledem na panorama Prahy je přitom velmi atraktivní a z pohledu místního obyvatele i návštěvníka zcela nevyužitý, až kontroverzní. Výstavba objektu spolu s úpravou okolí významně změní celkový ráz lokality a urbanisticky sjednotí nekoncepční prostor.



Výstavba Vltavské filharmonie je spojena s nezbytnou úpravou okolní dopravní infrastruktury, která jednoznačně povede ke zklidnění lokality a oddělení oblasti pro pěší a cyklisty s provozem motorových vozidel.

- Pro umožnění výstavby Vltavské filharmonie je nutné významně upravit dopravní uzel, který se v lokalitě nyní nachází. Konec magistrály za Hlávkovým mostem se přesune do tunelu, či sítě tunelů, což umožní snížení dopravního hluku v lokalitě.
- Součástí projektu je také přesun tramvajové linky a vybudování významného prostoru pro pěší a cyklisty, který je v souladu s řešením dopravního uzlu linek městské hromadné dopravy a vlakového nádraží. Celkově se pro pěší zprůchodní oblasti mezi nádražím Praha-Bubny, metrem Vltavská, nábřežím, a dále směrem do části Holešovic.

Kontaktní osoba:

ONDŘEJ ŠPAČEK a TEREZA RAABOVÁ

CEO

Rozvoj regionů, turismus, kultura a sport

+420 602 265 851, 604 114 075

o.spacek@kreia.cz, t.raabova@kreia.cz

www.kreia.cz



Poznámka:

Práci na studii jsme započali v září 2024 a ukončili v listopadu 2024. Od tohoto data jsme neučinili jakékoliv aktualizace této zprávy o jakékoliv další události či okolnosti. V průběhu přípravy této studie jsme používali primární i sekundární zdroje informací. Primární zdroje představovaly především podkladové informace od zadavatele studie. Sekundární sběr informací čerpal převážně z ČSÚ a webových stránek se zaměřením na téma studie. Zdroje pro konkrétní data vždy uvádíme v relevantní části dokumentu. V neposlední řadě jsme využili databázi a zkušeností odborníků zpracovatele.

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