

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Hospodaření vybraných městských divadel v České republice
Financial Economics of Selected Urban Theaters in the Czech Republic

Student: Barbora Sládečková

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Dušan Halásek, CSc.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student:	Bc. Barbora Sládečková
Studijní program:	N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor:	6202T055 Veřejná ekonomika a správa
Specializace:	00 Veřejná ekonomika a správa
Téma:	Hospodaření vybraných městských divadel v České republice Financial Economics of Selected Urban Theaters in the Czech Republic

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Kulturní a divadelní politika
3. Hospodaření neziskových divadel
4. Srovnání hospodaření vybraných divadel
5. Zhodnocení hospodaření divadel, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: Divadla, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012. 198 s. ISBN 978-80-87500-17.

DOSTÁL, Petr, Eva KISLINGEROVÁ et al. *Ekonomika kultury. Efektivní metody a nástroje podnikání v sektoru kultury*. Praha: Oeconomica, 2012. 174 s. ISBN 978-80-245-1886-2.

NEKOLNÝ, Bohumil, Eva ŽÁKOVÁ et al. *Studie současného stavu podpory umění. Svazek II*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2011. 223 s. ISBN 978-80-7008-266-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Dušan Halásek, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.



.....

V Ostravě 25. dubna 2014

Bc. Barbora Sládečková

Moc ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Dušanu Haláskovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat svému tatínkovi, sestře Míši a přátelům za morální podporu, trpělivost, oporu a pomoc během celého studia. Poděkování patří také pracovníkům vybraných divadel za poskytnutí potřebných materiálů a informací.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	KULTURNÍ A DIVADELNÍ POLITIKA	7
2.1	Kulturní politika	8
2.2	Soustava divadel v České republice	13
2.2.1	Právní formy a zřizovatelé divadel.....	13
2.2.2	Typy divadel v České republice	15
3	HOSPODAŘENÍ NEZISKOVÝCH DIVADEL	20
3.1	Strategie a nástroje řízení neziskových divadel	20
3.1.1	Strategické nástroje	21
3.1.2	Marketingové nástroje.....	22
3.1.3	Finanční a ekonomické nástroje	24
3.1.4	Personalistika a lidské zdroje	26
3.2	Financování neziskových divadel	28
3.2.1	Veřejné rozpočty	29
3.2.3	Vlastní zdroje	30
3.3	Shrnutí kapitoly	31
4	SROVNÁNÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÝCH DIVADEL.....	33
4.1	Charakteristika vybraných divadelních měst	33
4.2	Charakteristika Moravského divadla Olomouc a Slezského divadla Opava.....	37
4.2.1	Popis Moravského divadla Olomouc	37
4.2.2	Popis Slezského divadla Opava.....	40
4.2.2	Srovnání Moravského divadla Olomouc a Slezského divadla Opava.....	43
4.3	Charakteristika Beskydského divadla Nový Jičín a Městského divadla v Prostějově .	46
4.3.1	Popis Beskydského divadla Nový Jičín	46
4.3.2	Popis Městského divadla v Prostějově	48
4.3.3	Srovnání Beskydského divadla Nový Jičín a Městského divadla Prostějov	50
5	ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ DIVADEL, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	52
5.1	Zhodnocení hospodaření vybraných divadel.....	52
5.2	Návrhy a doporučení	56
6	ZÁVĚR.....	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM ZKRATEK.....	69
	Seznam obrázků	

Seznam tabulek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

1 ÚVOD

Kultura ve všech svých podobách existuje stejně dlouho jako samotné lidstvo. Pojem kultura ovšem nemá přesné vymezení, každý jí vnímá jinak a za kulturu považuje něco jiného. Kultura je proto součástí každodenního života každého člověka. Ovlivňuje tak nejen jedince samotného, ale také celou společnost, proto je nutné, aby byla podporována hlavními představiteli dané země. V České republice jsou vytvářeny koncepce a strategie, které rozebírají kulturní politiku, a to jak na úrovni státní, tak i na úrovních regionálních. Na státní úrovni se konkrétně jedná o Státní kulturní politiku České republiky na léta 2009 – 2014.

Nedílnou součástí kultury jsou divadla. Divadla mohou nabývat různé podoby, podle zřizovatele či právní formy, podle způsobu tvorby zisku nebo podle toho zda zřizují soubory nebo ne. V roce 2012 bylo na území České republiky cca 220 profesionálních divadel.

Cílem diplomové práce je zhodnocení hospodaření divadel, zřizovaných obcí jako své příspěvkové organizace, v letech 2008 –2012 na příkladu Beskydského divadla Nový Jičín, Městského divadla v Prostějově, Moravského divadla Olomouc a Slezského divadla Opava s návrhy a doporučeními do dalších let.

K naplnění tohoto cíle jsou využity metody odborné rešerše a deskriptivní analýzy v oblasti kulturní a divadelní politiky a v popisu hospodaření divadel. Dále byla použita analýza časových řad pro hodnocení hospodaření vybraných divadel ve sledovaném období. A poté komparace a syntéza pro zhodnocení hospodaření daných divadel.

Práce je členěna na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou a na šest kapitol, přičemž první je úvod a poslední závěr. Druhá a třetí kapitola jsou teoretické a čtvrtá s pátou praktické. Druhá kapitola se zabývá kulturní a divadelní politikou. Je rozdělena na dvě podkapitoly, kde první popisuje kulturní politiku, její modely a Státní kulturní politiku České republiky na léta 2009 – 2014. A druhá divadelní soustavu v České republice, při rozlišení na právní formy a jejich zřizovatele a na divadla se souborem a bez souboru. Další hlavní, tedy třetí kapitola, se člení na tři podkapitoly a obsahuje informace o hospodaření v divadlech. První podkapitola informuje o nástrojích nutných pro správné řízení divadla, druhá o finančních zdrojích a třetí shrnuje celou třetí kapitolu. První praktická a čtvrtá kapitola v pořadí se dělí na tři podkapitoly. První podkapitolo charakterizuje území, na kterém leží vybraná divadelní města,

druhá a třetí konkrétně analyzuje hospodaření ve vybraných divadlech. Předposlední kapitola zhodnocuje hospodaření vybraných divadel podle zvolených kritérií a dává návrhy a doporučení pro divadla do dalších let.

Při zpracování této diplomové práce jsou použity odborné teoretické zdroje jako je odborná literatura, elektronické zdroje a především interní zdroje vybraných divadel. Interní zdroje byly poskytnuty vedoucími pracovníky divadel velmi ochotně. Seznam použité literatury je uveden v závěru diplomové práce.

2 KULTURNÍ A DIVADELNÍ POLITIKA

„Kultura je významným faktorem života občanské společnosti, která podstatnou měrou pomáhá její integraci jako celku. Přispívá k rozvoji intelektuální, emocionální i morální úrovně každého občana a plní v tomto smyslu výchovně vzdělávací, socializační, enkulturační (vedoucí k osvojení kultury), významné kreativní a hodnototvorné funkce. Kultura je prostředkem přenosu informací mezi generacemi a utváří identitu jedince. Propojuje Českou republiku s vnějším světem, zároveň ji však z něj vyděluje; charakterizuje ji v porovnání s ostatními státy. Kultura však má nejen integrační, edukační a reprezentační funkci, ale je i významným hospodářským odvětvím.¹ „

Po roce 1989 začal v Československé republice proces transformace kultury ze státní úrovně na úroveň regionální a soukromou. Začaly vznikat neziskové kulturní organizace a zanikaly nebo se zásadně měnily umělecké svazy a asociace, které byly klíčové pro oblast kultury před rokem 1989. Došlo k odstátnění uměleckých organizací, přesto stát zůstal zřizovatelem některých významných národních institucí (Národní divadlo, Národní galerie, Česká filharmonie). Současně začala vznikat struktura dotačního řízení, která podporovala jak příspěvkové organizace tak i odstátněné nebo nově vznikající kulturních institucí.

Divadla byla z vlastnictví státu a krajských národních výborů převedena na města jako jejich příspěvkové organizace. Zároveň začaly vznikat soukromé divadla, většinou jako společnost s ručením omezeným, ale také jako občanské sdružení.²

V kultuře se objevují všechny typy statků. Jako příklad lze uvést starobydlou budovu ve vlastnictví obce. V budově je muzeum a kanceláře soukromé firmy. Veřejný statek – každý může dům obdivovat zdarma, smíšený statek – návštěva muzea a nízké vstupné, které je dotované obcí, a soukromý statek – pronájem nebytových prostor firmě.

Členění podle oborů je jedním z nejvýznamnějších členění, protože kultura je zvláštní svou oborovou členitostí. Kultura se může členit na tzv. základní oblasti kultury či na strukturu,

¹ NEKOLNÝ, Bohumil a Eva ŽÁKOVÁ a kol. (2011, s. 9)

² BAČUVČÍK, Radim. (2012, s. 48 –50)

kteřá člení tyto základní oblasti do jednotlivých oborů kultury.³ Tab. 2.1 dělí kulturu podle základních kriterií.

Tab. 2.1 Základní členění kultury.

Kriterium	
vlastnictví	veřejný sektor soukromý ziskový sektor soukromý neziskový sektor
financování	statky soukromé statky čistě veřejné statky smíšené
oblasti kultury	umění (dramatické, literární, výtvarné, hudební) ochrana kulturních hodnota (muzejnictví, památková péče) kulturně-výchovná činnost odborný management obcí

Zdroj: ŠKARABELOVÁ, Simona a Jarmila NESHYBOVÁ a Jaroslav REKTOŘÍK. (2007, s. 13), vlastní zpracování.

2.1 Kulturní politika

Kultura vždy byla a bude závislá na politice státu, ovlivňují jí vnitřní (politické klima, vládní programy, hospodářská situace země, kulturní úroveň občanů, charakter kulturních zájmů a potřeb či model kulturní politiky) a vnější faktory (globální situace, zvyklosti, trendy v globálním kulturním prostředí). Pro podobu kulturní infrastruktury a kulturního života daného státu je klíčová veřejná politika a chování institucí veřejné správy. Postupem času se kulturní produkty začaly stávat obchodním zbožím.⁴

„Kulturní a kreativní sektor trpí stereotypy, je-li nahlížena jeho ekonomická výkonnost...mnozí se domnívají, že kultura a ekonomika jsou dva různé světy, které nemají...nic společného. I ti, kteří rozpoznávají ekonomickou hodnotu, obvykle soudí, že její ekonomická výkonnost je nízká. Usuzuje se, že umělci, silně dotované kulturní organizace či třeba venkovská lidová tvorba jsou předurčení podlehnout, pokud se dostanou do konfrontace s tržními silami...“⁵

³ ŠKARABELOVÁ, Simona a Jarmila NESHYBOVÁ a Jaroslav REKTOŘÍK. (2007, s. 13)

⁴ BAČUVČÍK, Radim. (2012, s. 53)

⁵ MKČR. *Státní kulturní politika na léta 2009 – 2014*. (2009, s. 9, 10)

Důležitou součástí kultury je tedy ekonomika, dále je kultura duchovním základem společnosti, měřítkem vyspělosti společnosti daného státu, součástí její identity i identity celého státu. Tyto aspekty kultury mají potenciál být důležitou součástí udržitelného rozvoje, prosperity a konkurenceschopnosti státu.⁶

Cummings a Katz⁷ rozlišují čtyři hlavní modely kulturní správy:

- **model s jedním centrálním orgánem** – většinu kompetencí má na starosti jeden centrální orgán (ve většině případů jde o ministerstvo kultury), který je odpovědný jak za tvorbu kulturní politiky, tak i za rozdělování finančních prostředků,
- **model s více ministerstvy** – odpovědnost je rozdělena mezi více ministerstev a popřípadě i další orgány na centrální úrovni,
- **model s kvazi–autonomní** – model, kdy je rozhodování o kultuře odděleno od politiky, odpovědnost za kulturu mají nezávislé orgány a komise,
- **manažerský model** – v tomto modelu stát nejvíce zasahuje do řízení kultury, a sám kulturu i provozuje.

Hillman-Chartrand a McCaughey⁸ vytvořili model, který vztah kultury a státu rozšiřuje o jeho ekonomické funkce při podpoře kultury a umění:

- **ulehčovatel** – stát vytváří podmínky pro tvorbu kulturních činností,
- **patron** – stát určuje výši finanční podpory, ale finance rozděljuje nezávislá rada,
- **architekt** – stát uznává odpovědnost za vytvoření určitého rámce pro svobodné vyjadřování kultury, ale je již na umělcích jak tento rámec vyplní.
- **konstruktér** - stát je zodpovědný za vše, preferuje určitý umělecký styl a určitý obsah.

⁶ MKČR. *Státní kulturní politika na léta 2009 – 2014*. (2009, s. 9, 10)

⁷ ŠKARABELOVÁ, Simona a Jarmila NESHYBOVÁ a Jaroslav REKTOŘÍK. (2007, s. 19).

⁸ HILLMAN-CHARTRAND, H. and C. McCAUGHEY. *The Arm's Length Principle and the Arts: an international perspective – past, present and future*.

Dalším modelem je model soustředných kruhů podle Throsbyho⁹, zachycující všechny statky a služby s kulturním obsahem a skládající se ze čtyř kruhů:

- **základní kreativní umění** – jádro modelu, výtvarné umění, literatura, hudba, aj.,
- **další základní kulturní odvětví** – muzea, galerie, divadla, knihovny, aj.,
- **širší kulturní průmysl** – média, tisk, aj.,
- **související odvětví** – architektura, móda, reklama, design, aj.

Kulturní politiky států Evropské unie si kladou jako hlavní priority především obhajobu svých národních politik a propagaci své národní kultury v zahraničí. Dalším cílem je decentralizace správy kultury, síť kulturních institucí a kulturního života. Často se v kulturních politikách států objevuje zvýšení diverzity a plurality kultury, podpora neziskového sektoru a spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem.¹⁰

Jak ukazuje tab. 2.2, každý stát má kulturní politiku začleněnou již v základním právním předpisu země, a to v Ústavě. Zároveň všechny uvedené státy mají v Ústavě začleněno právo na kulturu pro menšiny. Státy pro komparaci byly vybrány podle tradičního modelu veřejné správy podle Haláskové.¹¹

⁹ SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ. *Vývoj české kulturní politiky ve vztahu k ekonomickým modelům řízení a financování kultury*. (2013)

¹⁰ MKČR. *Vztah státu ke kultuře, kulturní politika států evropských zemí*. (2004)

¹¹ HALÁSKOVÁ Martina. *Veřejná správa a veřejné služby v zemích Evropské unie*. (2012, s. 14-15)

Tab. 2.2 Komparace kulturních politik vybraných států Evropské unie.

stát	Ústavní základy	účast menšin a jiných skupin v rámci kultury
Česká republika	rozvoj kulturního, hmotného a duchovního bohatství	právo rozvíjet svou vlastní kulturu
Maďarsko	právo na kulturu svoboda uměleckého bádání a umělecké tvorby	právo na podporu jejich kultury
Slovensko	povinnost každého chránit a zlepšovat kulturního dědictví svoboda umění zaručeno právo na přístup ke kulturnímu bohatství vývoj kulturní prosperity	právo rozvíjet vlastní kulturu a vytvářet kulturní instituce podpora kulturní identity Slováků žijících v zahraničí
Polsko	rovný přístup k produktům svoboda umělecké tvorby	rozvíjení vlastní kultury podpora kulturní identity Poláků žijících v zahraničí
Litva	právo na kulturu podpora kultury ze strany státu ochrana historických památek, umění a dalších kulturních památek	nezávislé řízení své etnické kultury
Lotyšsko	svoboda umělecké a tvůrčí činnosti	právo na zachování kulturní identity

Zdroj: CULTURAL POLITICIES. *Cultural Access and Participation - Elements in European Constitutions.*

Dostupné z na: <<http://www.culturalpolicies.net/web/comparisons-tables.php?aid=248&cid=47>>, vlastní zpracování.

Programová prohlášení vlády České republiky (dále „ČR“) jsou stabilním prvkem pro vysoké hodnocení kultury po roce 1989. Již první porevoluční ministr kultury připravoval první kulturní politiku ČR. Důležitost a potřebnost programů v oblasti kultury se zvýšila po vstupu do Evropské unie. Ale i po vstupu ČR do Evropské unie spadá oblast kultury do záležitostí národních vlád.

Státní kulturní politika ČR na léta 2009-2014 navrhuje přijmout takové opatření, jejichž uskutečňování napomůže k překonání nahlížení na kulturu jako na způsob využití volného času nebo jako něco co spotřebovává finanční zdroje tvořené v „ziskovějších“ sektorech.¹² Vize kulturní politiky ČR by měly být naplňovány pomocí čtyř základních cílů, které jsou rozpracovány do konkrétních opatření, jak ukazuje tab. 2.3. V tabulce jsou uvedeny pouze příklady opatření.

¹² MKČR. *Státní kulturní politika na léta 2009 – 2014.* (2009, s. 9, 10)

Tab. 2.3 Cíle kulturní politiky České republiky.

Cíl	popis	opatření
Cíl 1 – Ekonomická a společenská dimenze	využití přínosů umění a kultury a kreativity, jež je s nimi spojena, ke zvýšení konkurenceschopnosti dalších oborů a činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Program vyhodnocování přínosů kultury pro jiné obory včetně evaluace ekonomické • Efektivnější využití zbytného státního majetku • Umění a kultura na Světové výstavě EXPO 2010
Cíl 2 – Občanská dimenze	zdůraznění role kultury v osobním i profesním životě občanů při rozvoji tvořivosti, zlepšování demokratických hodnot a osobitých postojů a při posílení odpovědnosti ze kulturní hodnoty	<ul style="list-style-type: none"> • Mechanismus evaluace nabídky veřejných kulturních služeb • Podpora mezinárodní i regionální mobility jednotlivých aktérů v oblasti kultury • Zvýšení počtu zahraničních studentů na českých vysokých školách v uměleckých a kulturních oborech
Cíl 3 – Role státu, krajů a obcí při podpoře zachování a tvorby kulturních hodnot	poskytnutí přímé i nepřímé podpory pro uchování a nakládání s již existujícími kulturními hodnotami, jakož i pro tvorbu nových	<ul style="list-style-type: none"> • Program na podporu uchování drobných památek v krajině • Digitalizace kulturního obsahu • Podpora tvorby kinematografických děl
Cíl 4 – Role státu při tvorbě pravidel	tvorba průhledného a nediskriminačního kulturního prostředí a jeho podporu ze všech úrovní veřejné správy	<ul style="list-style-type: none"> • Návrh nového památkového zákona • Péče o nemateriální kulturní dědictví • Zlepšení odměňování zaměstnanců v kultuře

Zdroj: MKČR. *Státní kulturní politika na léta 2009 – 2014*. (2009, s. 12-25), vlastní zpracování.

Vize vyjadřuje aspekty, které jsou pokládány za důležité, a to: „Kultura je sektorem, který může v příštích letech sehrát zásadní roli v rozvoji české společnosti a o který lze do značné míry opřít ekonomický, enviromentální i sociální rozvoj státu. České země mohou díky geografické poloze i tradici pozitivně využít kontaktu evropských i globálních kulturních vlivů. Prostor pro kulturní tvorbu a využití kulturních hodnot vytvořených v minulosti musí zůstat otevřený a přístupný. Úkolem státu, krajů a obcí a jejich institucí není pouze podporovat kulturu jako takovou, ale propojit ji s jinými oblastmi společnosti, zejména zpřístupnit její hodnoty – kulturní dědictví stejně jako svobodu a kreativitu vlastní kulturní tvorbě – k využití v ostatních oblastech lidských aktivit.¹³“

¹³ MKČR. *Státní kulturní politika na léta 2009 – 2014*. (2009, s. 11).

2.2 Soustava divadel v České republice

Na divadla lze nahlížet dvěma způsoby, a to podle jejich zřizovatele a právní formy nebo podle druhu divadla, v tomto případě rozlišujeme divadla s vlastním souborem a divadla bez souboru.

2.2.1 Právní formy a zřizovatelé divadel

V oblasti divadel rozlišujeme právní formy a zřizovatele divadel. V oblasti provozování umělecké činnosti působí v ČR jak fyzické osoby, tak i právnické osoby. Působení jednotlivých osob má svá specifika, která vyplývají z toho, že fyzická osoba může pouze formálně oddělit svou činnost v umění od svých dalších činností, a právnická osoba je právní konstrukcí. Přesnější členění viz obr. 2.1.¹⁴

Obr. 2.1 Fyzické a právnické osoby působící v kultuře.

subjekty soukromého ziskového sektoru	akciová společnost
	společnost s ručením omezeným
	živnostník
subjekty soukromého neziskového sektoru	obecně prospěšné společnosti
	občanské sdružení - spolky
	nadace a nadační fondy
subjekty veřejného neziskového sektoru	příspěvkové organizace

Zdroj: NEKOLNÝ, Bohumil a Eva ŽÁKOVÁ a kol. (2011, s. 94 - 96), vlastní zpracování.

Subjekty soukromého ziskového sektoru jsou společnosti s ručením omezeným (dále „s.r.o.“) a akciové společnosti (dále „a.s.“) a fyzické osoby – živnostníci. Mezi divadla zřizována soukromými ziskovými subjekty patří např. DIVADLO BRODWAY a.s., Divadlo Bez zábradlí s.r.o., DIVADLO BOLKA POLÍVKY, spol. s r.o. a Divadlo JOSEF v Hradci Králové.

¹⁴ NEKOLNÝ, Bohumil a Eva ŽÁKOVÁ a kol. (2011, s. 94)

Subjekty soukromého neziskového sektoru zřizovala do roku 2013 **občanská sdružení**, které jsou od 1. 1. 2014 nahrazeny **spolky**. Tato změna nastala účinností zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Dle autorky je tato změna spojena s větší právní úpravou těchto právnických osob. Občanská sdružení vznikala na základě zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, který vytvořil pouze chabý právní základ pro fungování občanského sdružení. Lze říct, že pojem přeměna je možné použít pouze metaforicky, jelikož se jedná o stále stejný typ organizace. Další právní formou je **nadace a nadační fond a obecně prospěšné společnosti**. Příkladem pro tyto divadla může být např. Divadlo Alfred v Praze, Divadlo Devítka (občanské sdružení), Divadlo Kampa o.p.s. nebo Divadlo Semafor o.p.s.

Posledním právní formou podle Nekolného a Žákové je **příspěvková organizace**. Může být zřízena státem, krajem nebo obcí. Statistika příspěvkových organizací divadel se souborem není nikde dostupná, vždy se uvádí pouze počet divadel, které veřejné subjekty zřizují bez rozdělení na právní formy. Lze získat informace pouze o divadlech bez vlastního souboru, kterých bylo 38 pro rok 2012. Příkladem příspěvkové organizace je Národní divadlo (stát), Divadlo Oskara Nedbala Tábor (kraj) a Divadlo A. Dvořáka Příbram nebo Divadlo hudby Olomouc, příspěvková organizace (obec).

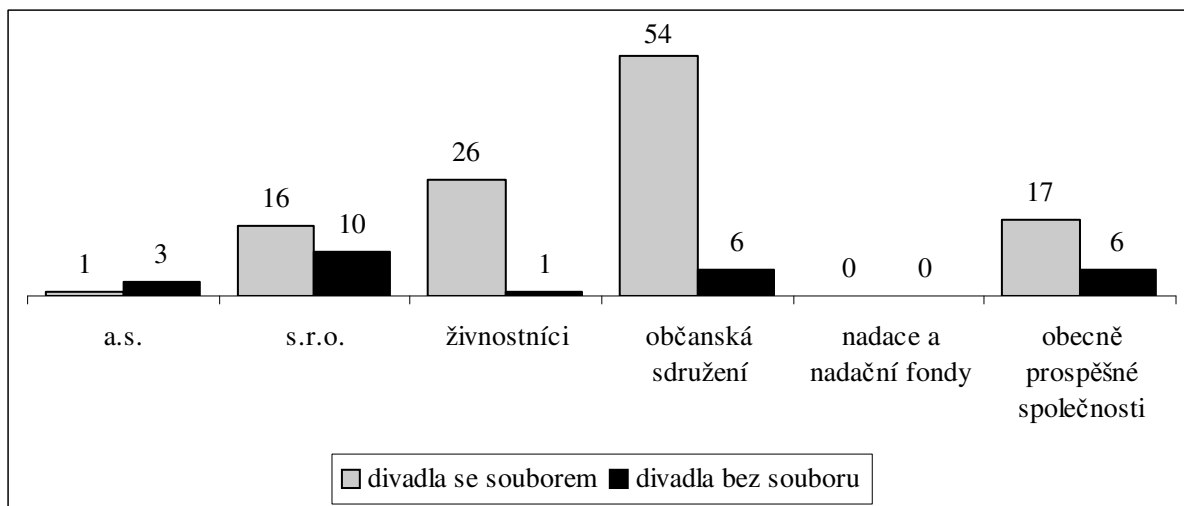
Podle autorky v tomto členění chybí ještě organizační složky, které mají v právních formách divadel také své zastoupení. Ve většině případů se jedná o divadla, která jsou zřízena společně s kulturním domem nebo jiným kulturním zařízením. Jedná se např. o Městské divadlo Znojmo nebo o Loutkové divadlo v Polné.

Divadla jsou zřizována také na vysokých školách uměleckého zaměření. Jedná se například o Divadlo na Orlí Janáčkovy akademie múzických umění v Brně nebo Divadlo DISK Akademie múzických umění v Praze.

V následujícím obr. 2.2 je ukázán počet divadel zřizovaných soukromými subjekty a subjekty soukromého neziskového sektoru. Tyto údaje nejsou přesné, jelikož data vycházejí ze statistik NIPOS, a soukromé subjekty nemají povinnost takového údaje poskytovat. Ze skupiny ziskových soukromých zřizovatelů je nejvíce fyzických osob – živnostníků, kteří zřizují divadlo se souborem. Celkově je nejméně divadel a.s., a to pouze 4. Z obrázku jasně vyplývá,

že jako nadace či nadační fond nebylo v roce 2012 zřízeno žádné divadlo. Nejvíce bylo divadel s vlastním souborem zřízená jako občanská sdružení.

Obr. 2.2 Počet divadel zřizovaných soukromými subjekty v roce 2012.



Zdroj: NIPOS. *Statistika kultury 2012 II. UMĚNÍ*. (2013, s. 18, 21, 24), vlastní zpracování.

2.2.2 Typy divadel v České republice

V ČR jsou dva základní druhy divadel. Jednak jsou to divadla, která zřizují soubory, a pak divadla bez vlastního souboru. Zřizovatele jednotlivých typů divadel najedeme v obr. 2.3.

Obr. 2.3 Zřizovatelé divadel v České republice.

Divadlo bez souboru	veřejné instituce
	občanské sdružení a obecně prospěšné společnosti
	podnikatelské subjekty
Divadlo se souborem	veřejné instituce
	občanské sdružení a obecně prospěšné společnosti
	podnikatelské subjekty

Zdroj: NIPOS. *Statistika kultury 2012 II. UMĚNÍ*. (2013, s. 16, 18, 21, 24), vlastní zpracování

Počet divadel bez vlastního souboru se během let příliš neměnil. V celém sledovaném období se počet těchto divadel pohyboval okolo 60. Nejméně jich bylo v roce 2009, a to 61 a nejvíce, tedy 64, jich bylo v roce 2012. Počty divadel, která zřizují soubory, se během let měnil.

Zatímco v roce 2008 jich bylo 133, v roce 2011 jich bylo 153 a tento počet zůstal stejný i v roce 2012.¹⁵

Jedním typem je **ansámblové divadlo**, tedy **divadlo se stálým souborem** nebo i více soubory, s herci v pevném angažmá. Většinou se jedná i o repertoárové divadlo. Repertoárové divadlo, je takové, které uvádí více her zároveň.¹⁶ V České republice existuje několik zřizovatelů ansámblových divadel. Pouze divadla, zřizované veřejnými organizacemi jsou v následujících tabulkách zahrnuta všechna. Ostatní divadla nemají povinnost statistiky poskytovat, a proto jejich souhrn není kompletní.

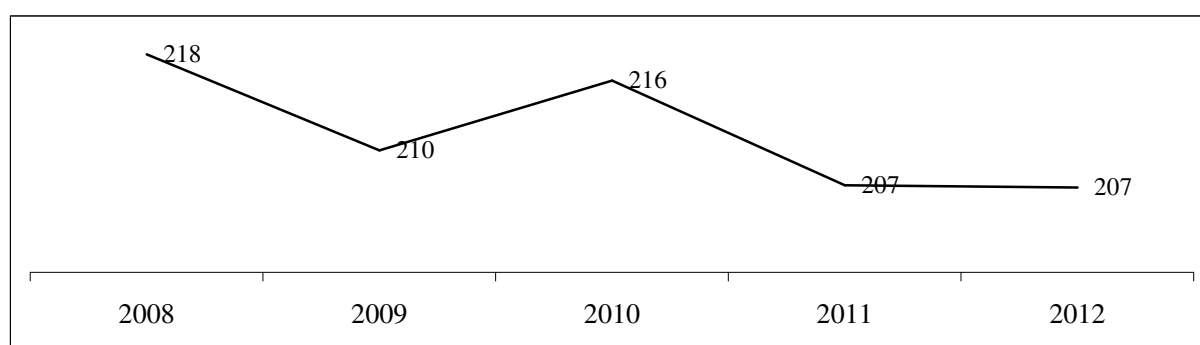
Tab. 2.4 Vybrané ukazatele divadel s vlastními soubory.

ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
počet divadel	133	137	151	153	153
počet stálých scén	148	150	160	169	166

Zdroj: NIPOS. *Statistika kultury 2012 II. UMĚNÍ.* (2013, s. 8), vlastní zpracování.

Z tab. 2.4 vyplývá, že každé divadlo nemusí mít jen jednu scénu. Každý rok se mění jak počet divadel, tak i počet scén, to znamená, že zanikají jak divadla s jednou scénou, tak i s více scénami. Obr. 2.4 ukazuje počet návštěvníků na jedno představení.

Obr. 2.4 Počet návštěvníků na jedno představení.



Zdroj: NIPOS. *Statistika kultury 2012 II. UMĚNÍ.* (2013, s. 8), vlastní zpracování.

Přehled vybraných ukazatelů divadel zřizovaných **veřejnými institucemi** (ministerstvo kultury, ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, kraji a obcemi) ilustruje tab. 2. 5. Počet takovýchto divadel se během sledovaného období příliš neměnil, i když měl klesající

¹⁵ Zdroj: NIPOS. *Statistika kultury 2012 II. UMĚNÍ.* (2013, s. 9 a 13), vlastní zpracování.

¹⁶ DVOŘÁK, Jan. (2005, s. 20, 250)

tendenci, každý rok zaniklo jedno takovéto divadlo. Počet zaměstnanců klesl za pět let téměř o tisíc zaměstnanců.

Tab. 2.5 Divadla zřizovaná veřejnými institucemi.

ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
počet divadel	44	43	42	41	39
počet zaměstnanců	6 617	6 482	6 225	6 232	5 831

Zdroj: NIPOS. *Statistika kultury 2012 II. UMĚNÍ.* (2013, s. 13), vlastní zpracování.

Tab. 2.6 Divadla zřizovaná občanskými sdruženími a obecně prospěšnými společnostmi.

ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
počet divadel	45	48	66	71	71
počet zaměstnanců	336	379	398	564	507

Zdroj: NIPOS. *Statistika kultury 2012 II. UMĚNÍ.* (2013, s. 18), vlastní zpracování.

Jak již bylo řečeno divadla zřizovaná **občanskými sdruženími** a **obecně prospěšnými společnostmi** nejsou dostatečně zahrnuta do statistik. Tab. 2. 6 jasně ukazuje vývoj počtu těchto divadel. Na rozdíl od divadel zřizovaných veřejnými organizacemi jejich počet rostl, z původních 45 na 71, což je nárůst o 26.

Poslední sledovanou skupinou jsou divadla zřizovaná **podnikatelskými subjekty** (právnícké i fyzické osoby). I tato skupina není plně zahrnuta do statistik. I když počet divadel kolísal, počet zaměstnanců měl spíše rostoucí tendenci, viz tab. 2.7.

Tab. 2.7 Divadla zřizovaná podnikatelskými subjekty.

ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
počet divadel	44	46	43	41	43
počet zaměstnanců	372	334	361	383	506

Zdroj: NIPOS. *Statistika kultury 2012 II. UMĚNÍ.* (2013, s. 21), vlastní zpracování.

Nejvíce je divadel zřízených veřejnými institucemi, podle autorky je to z toho důvodu, že divadlo je stejně jako většina kulturních institucí nezisková, a proto podnikatelské subjekty nemají zájem takovou neziskovou činnost vykonávat. Obecně lze říct, že hlavním zřizovatelem divadel je veřejná správa, které má zájem na kulturním životě svých občanů.

Tab. 2.8 Vybrané ukazatele divadel bez vlastního souboru.

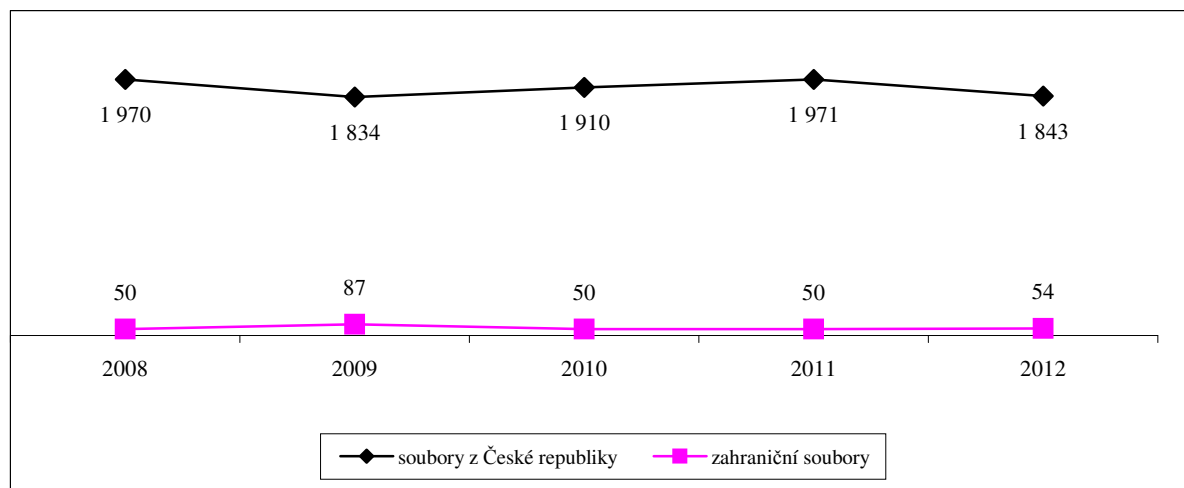
ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
počet divadel	62	61	63	65	64
počet stálých scén v provozu	107	104	108	113	110
počet sedadel	32 684	31 033	32 746	33 836	33 254
počet souborů	-	-	-	-	-

Zdroj: NIPOS. *Statistika kultury 2012 II. UMĚNÍ.* (2013, s. 24), vlastní zpracování.

Odborný název pro **divadla bez vlastního souboru** je **stagiona**. Vybrané ukazatele těchto divadel jsou uvedeny v tab. 2.8. Jde o divadlo, které je řízené jen malým provozním týmem. V divadle vystupují pouze hostující soubory, které své vystoupení nastudovali původně jinde, v jiném prostoru. Stagiona tedy netvoří, pouze prezentuje. Pracuje na principu outsourcingu (zadávání určitých činností jiné, externí organizaci).¹⁷

V divadlech bez vlastního souboru primárně vystupují hostující profesionální divadelní a taneční soubory, obr. 2.5 ukazuje přehled jejich počtů.

Obr. 2.5 Počet hostujících profesionálních divadelních a tanečních souborů.



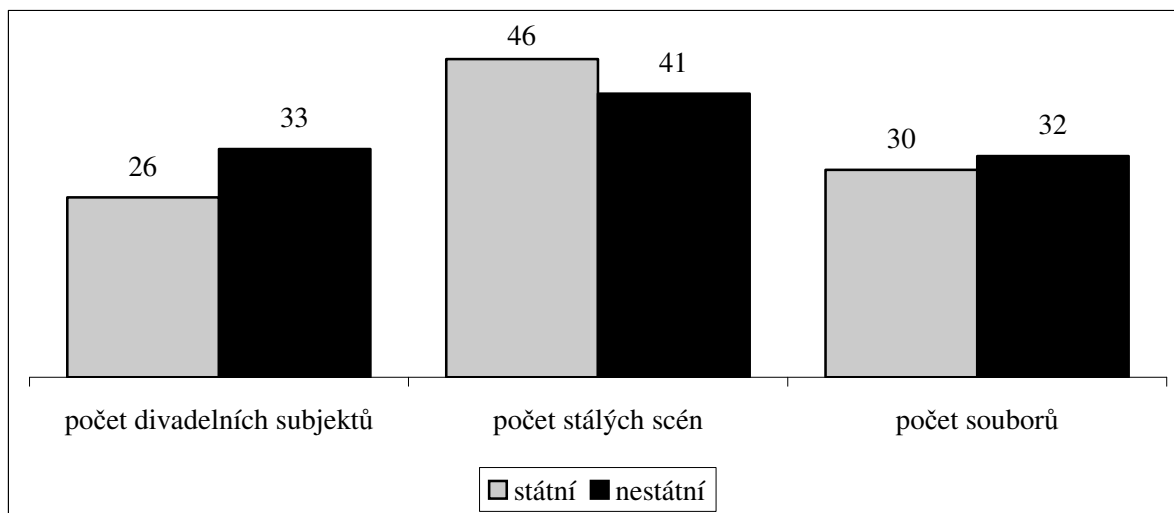
Zdroj: NIPOS. *Statistika kultury 2012 II. UMĚNÍ.* (2013, s. 26), vlastní zpracování.

Stagiony provozují kromě divadelních aktivit, také **kulturní** nebo **veřejné** aktivity. Z kulturních to mohou být hudební pořady, výstavy nebo filmové projekce, z veřejných např. kurzy nebo módní přehlídky. Kulturní aktivity tvoří 80 – 90 % všech akcí pořádaných

¹⁷ DVOŘÁK, Jan. (2005, s. 276)

v divadlech. Zbytek jsou veřejné aktivity. Celkově se v divadlech uskuteční průměrně cca 8 000 akcí za rok.

Obr. 2.6 Vybrané ukazatele divadel Slovenské republiky v roce 2012.



Zdroj: MKSR. *Štatistika kultúry za rok 2012*. (2013), vlastní zpracování.

Pro porovnání zřizovatelů kultury v jiných zemích použijeme Slovenskou republiku, která je ČR nejbližší nejen z hlediska polohy, ale také z hlediska historie, tradic a zvyků. Divadla na Slovensku se třídí do dvou skupin, a to státní divadla a nestátní divadla. Státní divadla jsou zřizována státem, vyššími územními celky a městy, nestátní divadla jsou zřizována subjekty nezávislé na státu. Slovenské statistiky nerozlišují mezi divadly se souborem a divadly bez souboru. Jak je vidět z obr. 2.6 počet státních divadel je srovnatelný s počtem nestátních.

3 HOSPODAŘENÍ NEZISKOVÝCH DIVADEL

V ČR jsou provozovány buď nezisková, nebo zisková divadla. Základním a zároveň největším rozdílem, je způsob nakládání z vytvořeným ziskem. Zatímco komerční divadla mají právo zisk přerozdělit mezi své vlastníky, nezisková divadla mohou zisk využít pouze na svou hlavní činnost.¹⁸

Co se týče komerčních divadel, jejich hlavním cílem je tedy tvorba zisku, k tomu používají takové strategie a nástroje, které jsou používány v i jiných oborech ziskového podnikání. Je zde ale větší riziko než v jiných ziskových oblastech, jelikož jsou závislé na vkusu publika a jeho rozmarech.¹⁹

Sféra financování kultury je ovlivňována ekonomickou situací země, a proto většina organizací (ziskových i neziskových) potřebuje ke svému provozu dotace nebo příspěvky z veřejných rozpočtů. Divadla nemají příjmy pouze z veřejných rozpočtů, ale také z jiných zdrojů, jejich výše pokryjí náklady v rozmezí 5 – 40 % podle druhu činnosti. Ve většině případů je divadlo ztrátovou oblastí²⁰.

Z ekonomického hlediska je kultura chápána jako procesy a činnosti v oblasti umění a kulturního dědictví, které přinášejí uspokojení svým spotřebitelům. Kultura se při uplatňování ekonomických principů stává užitečnější a uspokojuje některé potřeby (společenská prestiž, vzdělání, trávení volného času). Kultura se tak stala náročnou na ekonomické vstupy. Statky, které produkuje kultura, jsou považovány za pozitivní externalitu tím, že kladně ovlivňuje jak jedince, tak i celou společnost. Kulturní instituce nabízejí také pracovní místa, a tím jsou prospěšné pro obce, kraje i stát prostřednictvím daní.²¹

3.1 Strategie a nástroje řízení neziskových divadel

Pro správné fungování každé organizace je potřeba vytvořit strategii, která pro stanovaný cíl používá různé nástroje. **Strategie** je dlouhodobý plán různých činností, které mají vést k danému cíli.

¹⁸ DOSTÁL, Petr a Eva KISLINGEROVÁ a kol. (2012, s. 57-58)

¹⁹ Dtto. (2012, 50)

²⁰ NEKOLNÝ, Bohumil a Eva ŽÁKOVÁ a kol. (2011, s. 33)

²¹ KRBOVÁ, Jana. (2002, s. 11-12)

Dostál a Kislíngrová²² rozlišují čtyři základní nástroje pro řízení divadel:

- **strategické nástroje,**
- **marketingové nástroje,**
- **finanční a ekonomické nástroje,**
- **personalistika a lidské zdroje.**

Podle autorky by tento výčet měl být doplněn o **legislativu**, která je nezbytným podkladem pro veškeré fungování a činnosti divadla. Oblast divadla nemá žádný právní předpis, který by se jí věnoval komplexně, vždy se vychází z jednotlivých pasáží různých zákonů. Jako hlavní předpis je možné tradičně uvést ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů (konkrétně článek 34, který říká, že právo k výsledkům duševní činnosti jsou pod ochranou zákona, a každý má právo na přístup ke kulturnímu bohatství a článek 25, který umožňuje rozvoj kultury menšin). Další jednotlivé zákony upravují právní formy, a to zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů nebo zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů (nahradil zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů), aj.

3.1.1 Strategické nástroje

Hlavním strategickým nástrojem je formulace **poslání**. Jde o základ celého procesu strategického plánování. Poslání je vlastně důvod, proč daná organizace existuje.²³ Např. „*posláním Národního divadla je provozování divadelní, výstavní, vzdělávací a výchovné činnosti.*“²⁴

²² DOSTÁL, Petr a Eva KISLINGEROVÁ a kol. (2012, s. 58-79)

²³ KAISER, M. Michael. (2009, s. 16)

²⁴ NÁRODNÍ DIVADLO. *Zřizovací listina*. (2012)

Dále je potřeba vytvořit **vizi**. Vize je jasná a konkrétní představa o budoucím stavu organizace. Taneční divadlo Bílá velryba²⁵ chce vytvořit prostor pro tvorbu kurzů a pohybově tanečních projektů pro ženy, děti i muže, být inspirací pro každého, kdo se chce věnovat kreativitě a pohybu, být společenstvím pro setkávání, sdílení a společné činnosti, a dát možnost seberealizace a osobního rozvoje přes pohyb, tanec, kreativitu a veřejná vystoupení.

Pro realizaci procesu plánování je nutné využívat základní nástroje, a to prognózu, koncepci a plán. **Prognózou** se rozumí předpokládaný stav v budoucnosti. **Koncepcí** znamená určení základního cíle subjektu a způsoby jak ho dosáhnout. **Plán** je již zcela konkrétní nástroj, který odpovídá na otázky: co, kdo, kdy, kde, jak a s jakými náklady a výnosy bude vykonáno, aby se dosáhlo cíle. Je potřeba plánovat alespoň v těchto oblastech – umění, marketing, finance, produkce, lidské zdroje.²⁶

Důležitou součástí strategického plánování je **analýza vnitřního a vnějšího prostředí**. Každé divadlo existuje v určitém prostředí, které jej výrazně ovlivňuje (už od případného zřizovatele, po poskytovatele dotací až po diváky). Existuje mnoho způsobů pro takovouto analýzu, ale nejčastěji je používána SWOT analýza, která popisuje slabé a silné stránky divadla a příležitosti a hrozby okolního prostředí.²⁷

3.1.2 Marketingové nástroje

*„Jestliže nechce divadlo zahynout, ale vydělávat peníze a vytvářet rezervy, musí vše výborně fungovat. Musí mít to nejlepší možné vedení, herci musí patřit k těm nejlepším a musí být uváděny tak dobré kusy, že přitažlivost nikdy nevyprchá a zajistí se tak každý večer plný sál.“*²⁸ (Johann Wolfgang von Goethe, 1825)

Z tohoto jasně vyplývá, jak důležitá je orientace na diváka pro naplnění sálů. K tomu by měly pomoci především marketingové nástroje.

Hlavní rozdíl v marketingu ziskových a neziskových organizací je v počtu subjektů, které mezi sebou navazují vztahy. Tento rozdíl by měl být zohledněn již v poslání, kde by měla být

²⁵ TANĚČNÍ DIVADLO BÍLA VELRYBA. *Vize*. (2013)

²⁶ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. (2007, s. 60 –61, 74)

²⁷ DOSTÁL, Petr a Eva KISLINGEROVÁ a kol. (2012, s. 59)

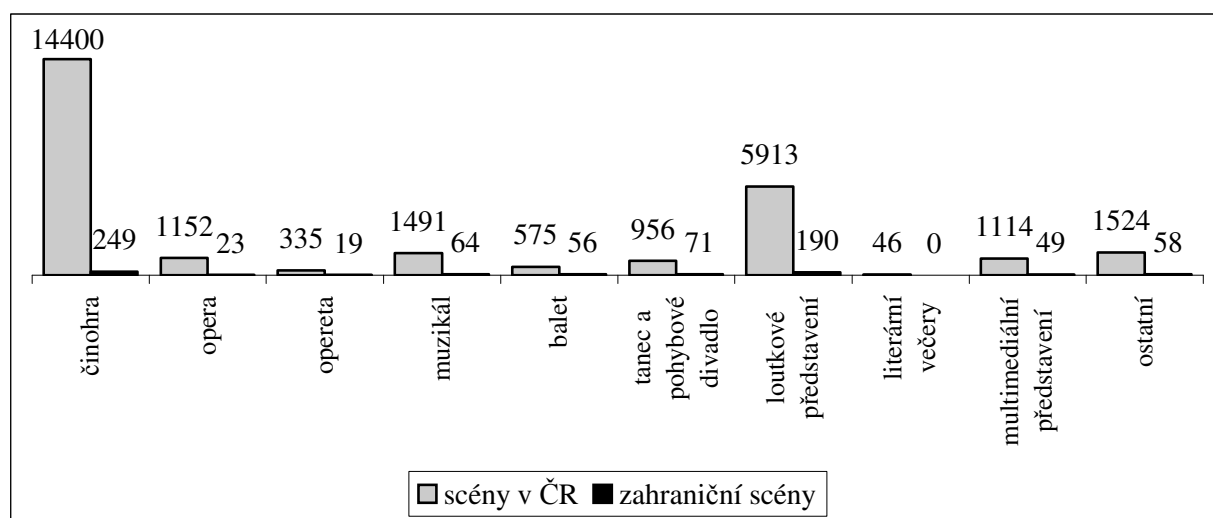
²⁸ Dtto. (2012, s. 63)

také uvedena charakteristika diváka a požadavky potenciálních „příspěvatelů“. Pokud tedy chce divadlo získat finanční podporu od města Ostravy, mělo by již v poslání uvedeno, že se jedná o divadlo působící především v Ostravě a pro ostravské diváky.²⁹

Nejznámějším nástrojem marketingu je **marketingový mix**, který se skládá z tzv. 4P (produkt, distribuce, komunikace, cena). Marketingový mix může být rozšířen i o další oblasti.

Divadlo existuje hlavně proto, aby vznikala kvalitní umělecké divadelní představení, ale jsou s ním spojeny i další **produkty** (např. představení, festivaly, prostor, kde divadlo funguje, ročenky, programy, doprovodné programy, divácké služby jako občerstvení, prodej propagačních předmětů, aj.). Jelikož divadlo funguje hlavně pro diváka, měl by i produkt tvořen s ohledem na diváky. Všechny kulturní produkty mají základní čtyři užítky, které je potřeba zohlednit – kvality, sociální užitek, image divadla a divácký servis.³⁰ V obr. 3.1 lze vidět počty představení, která byla odehrána v roce 2012 českými divadly.

Obr. 3.1 Počet představení odehraných na českých a zahraničních scénách v roce 2012.



Zdroj: NIPOS. *Statistika kultury 2012 II. UMĚNÍ*. (2013, s. 11), vlastní zpracování.

Při **distribuci** dochází k fyzickému kontaktu mezi divadlem a divákem (v určitém čase a na určitém místě je divadlo a divák sveden dohromady). Místem, kde ke spojení dojde, může být jak jeviště, tak i jiné místo, které je pro diváka příhodné. Distribuce může používat

²⁹ Dtto. (2012, s. 63-64)

³⁰ Dtto. (2012, s. 67-71)

předplatné, členství, nové místa i slevové akce.³¹ Distribucí se rozumí především prodej vstupenek, který by neměl probíhat je v pokladně divadla, ale i na jiných místech jako je internetový prodej, prodej přímo na ulici nebo v knihkupectvích.

Komunikaci lze nahradit pojmem **propagace**. Propagace může být jak placená (reklama) nebo neplacená (publicita). Poměrně důležitá je tzv. šeptanda, kterou se šíří informace neformálním způsobem mezi jednotlivci či skupinami. V současnosti se setkáváme se šeptandou na sociálních sítích. Podpora prodeje může být uskutečňována pomocí poskytnutí vstupenek zdarma, kdy divadlo získá potencionální nové diváky na další již placené představení. Neobvyklou propagaci připravoval Josef Hiršal pro Laternu magiku, která by měla billboardy na silnicích a dálnicích, loga na krabičkách zápalek, písničku nazpívanou známým zpěvákem nebo pohádky o divadle.³²

Pro divadlo jsou nejdůležitějšími vlastními zdroji příjmy z prodeje vstupenek, a proto je nutné správně stanovit jejich **cenu**. V ČR se zohledňují především tyto aspekty – politické a ekonomické faktory, daně, subvence, kapacita sálů, konkurence v oblasti působení, veškeré náklady, příspěvky a dotace, cílová skupina, druh tvorby, fáze životního cyklu představení. Musí se také stanovit cíl, který má být dosažen pomocí ceny (maximalizace počtu diváků nebo příjmů, pokrytí co nejvíce nákladů, image produktu, aj.). Každé divadlo má jinou cílovou skupinu a jiné možnosti, a proto existují různé cíle a jejich kombinace. Větší počet diváků je možný získat i pomocí slev na vstupném, např. předplatné, zaváděcí cena, množstevní slevy, slevy v předprodeji, slevy pro děti a seniory, slevy na nevyhovující místa, aj. Naopak při zvýšeném zájmu je možné cenu zvýšit.³³

3.1.3 Finanční a ekonomické nástroje³⁴

Zajištění dlouhodobé finanční prosperity divadel je jeden z nejdůležitějších úkolů v divadle. Lze tak učinit dvěmi základními způsoby, a to docílit efektivnost nákladů nebo maximalizovat výnosy při dodržení poslání.

³¹ DVOŘÁK, Jan. (2004, s. 148-151)

³² Dtto. (2004, 153-154); DOSTÁL, Petr a Eva KISLONGEROVÁ a kol. (2012, s. 68)

³³ ŠKARABELOVÁ, Simona a Jarmila NESHYBOVÁ a Jaroslav REKTOŘÍK. (2007, s. 168-169); DOSTÁL, Petr a Eva KISLONGEROVÁ a kol. (2012, s. 68-70)

³⁴ DOSTÁL, Petr a Eva KISLINGEROVÁ a kol. (2012, s. 74-79)

Pro zajištění finančního zdraví divadla je důležitá **finanční analýza**, která používá dílčí nástroje - horizontální a vertikální analýzu, ukazatele likvidity a ukazatele soběstačnosti.

Horizontální a vertikální analýza – horizontální analýza se zabývá vývojem položek v určitém časovém období, většinou meziročně. A vertikální analýza porovnává majetkové části na celkové bilanční sumě nebo podíl položek ve výkazu zisků a ztrát na výnosech.

Ukazatel likvidity - každé divadlo musí být schopné dostát svým závazkům včas, pro tyto účely slouží tento ukazatel, který měří platební schopnost divadla, obvykle se používají tyto tři typy likvidity:

- **běžná** = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
- **pohotová** = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky
- **peněžní** = peníze / krátkodobé závazky.

Ukazatel soběstačnosti – ukazatel určený primárně pro neziskovou sféru, vypočítá se jako vztah mezi výnosy a náklady z hlavní činnosti. V ČR se v příspěvkových divadlech vypočítá jako vztah mezi neinvestičním příspěvkem do zřizovatele a výnosem divadla.

Nejdůležitějším nástrojem každé organizace je **rozpočet**. Napomáhá k dosahování cílů, které jsou dány posláním organizace a zajišťují její dlouhodobé fungování. V rozpočtu divadel by měly být dodržovány čtyři základní principy:

- **aktuální princip** – tedy, že výnosy a náklady jsou účtovány v tom období, ke kterému věcně i časově patří,
- **vyrovnaný rozpočet** – jelikož divadla neusilují o zisk, ale o naplnění svého poslání, již při plánování rozpočtu není počítáno se ziskem a rozpočet se plánuje jako vyrovnaný,
- **plánování podle programu** – v divadle znamená, že se vypracovávají na jednotlivá představení či projekty jednotlivé rozpočty,

- **realizovatelný rozpočet** – rozpočet by měl být připravován zodpovědnými zaměstnanci tak, aby byl realizovatelný.

Mezi finanční a ekonomické nástroje patří také **vícezdrojové financování**, kterému se blíže věnuje kapitola 3.2.

3.1.4 Personalistika a lidské zdroje

Kvalita výstupů organizace je velmi často závislá na kvalitě jejich zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být zkušení a mít potřebné vzdělání. Tyto faktory by se měly odrazit v platech a benefitech. Z důvodu omezených zdrojů to ale není možné. V divadle je hlavním produktem odehrání představení a pro jeho realizaci je potřeba mnoho lidí, kteří mají různé znalosti. Každé povolání je pro výsledek důležité. Pro úspěšnost divadla jsou nejdůležitějším zdrojem lidé.³⁵

Se zaměstnanci souvisí také organizační struktura. I když existují tři základní struktury (funkcionální, projektová a maticová)³⁶, každé divadlo má tuto záležitost ve své kompetenci a organizační strukturu řeší podle svého uvážení a podle své potřeby. Přehled divadelní struktury je vidět v tab. 3.1, jedná se o kompletní výčet, který si divadla upravují podle výkonu své činnosti.

Pracovní poměr v oblasti umění se zakládá pracovní smlouvou, jmenováním (ředitel divadle, které je příspěvkovou organizací), dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti. V uměleckých profesích je častý souběh pracovního poměru a umělecké činnosti. V tomto případě musí být vytvořena licenční smlouva, kde jsou upraveny veškeré podmínky pracovního výkonu a výkonu umělecké činnosti.³⁷

³⁵ DOSTÁL, Petr a Eva KISLINGEROVÁ a kol.. (2012, s. 79-80)

³⁶ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. (2007, s. 110-112)

³⁷ NEKOLNÝ, Bohumil a Eva ŽÁKOVÁ a kol. (2011, s. 105-108)

Tab. 3.1 Struktura divadelního provozu.

Ředitel		
ÚMĚLĚCKÝ PROVOZ	UMĚLECKO-TECHNICKÝ PROVOZ	SPRÁVNÍ, ADMINISTRATIVNĚ-EKONOMICKÝ nebo HOSPODÁŘSKO-OBCHODNÍ PROVOZ
Umělecký šéf	Vedoucí provozu, technický náměstek	Správní ředitel, ekonomický náměstek, vedoucí ekonom
tajemník uměleckého provozu	světla	tajemník provozu
režisér	zvuk	produkce
dramaturg, lektor	audio/video	právní agenda
choreograf, baletní mistr	jevištní mistr	jednání s agenturami
dirigent	jevištní technika	personalistika
výtvarník scény a kostýmů	efekty, pyrotechnika	ekonomické operace
herci, zpěváci, tanečníci	ladič piána	majetková správa
orchestr	dílny	gastronomie, catering
korepetitor	rekvizity, garderoba	údržba, opravy, úklid
hlasový poradce	doprava	informační technologie
vedoucí tréninků	sklady	marketing
sbory, statisti, company		topení, vzduchotechnika
asistenti		bezpečnost práce
inspicient		vrátní, recepce
nápověda		

Zdroj: DVOŘÁK, Jan. (2004, 81-84), vlastní zpracování.

Důležitou součástí personalistiky jsou dobrovolníci. „Dobrovolník je fyzická osoba, starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby na území ČR nebo starší 18 let, jde-li o výkon dobrovolnictví v zahraničí.³⁸“ Divadla díky těmto osobám snižují své mzdové náklady, ale zároveň zvyšují některé výdaje, jelikož dobrovolníky musí někdo řídit, zaškolit, popřípadě jim poskytnout místo s počítačem nebo poskytnout vstupenky jako poděkování.³⁹

³⁸ DOSTÁL, Petr a Eva KISLINGEROVÁ a kol. (2012, s. 83)

³⁹ Dtto. (2012, s. 83)

V divadlech bez stálého souboru je běžné, že jsou najímání pracovníci pouze na půl úvazku nebo jsou najímání pouze pro konkrétní úkol. Většina zaměstnanců má pružnou pracovní dobu, kdy se přizpůsobují plánovaným představením nebo jiným akcím pořádaným v rámci divadla.

3.2 Financování neziskových divadel

V současné době se v oblasti divadla preferuje trend vícezdrojového financování, tedy že je fungování subjektu zajištěno z více zdrojů, kdy ani jeden ze zdrojů není dominantní.

Vícezdrojové financování:

- veřejné rozpočty,
- vlastní zdroje (prodej vstupenek, doplňkové činnosti jako reklama, prodej občerstvení, pronájem prostoru nebo půjčovna kostýmů), sponzoring a dary⁴⁰.

Pro získávání finančních prostředků je velmi důležitý **fundraising**. Fundraising je strategicky významná aktivita, která vede k dlouhodobému ekonomickému zajištění neziskové organizace. Základním úkolem je získání stabilního okruhu sympatizantů a podporovatelů soukromých subjektů v okolí neziskové organizace. V českém jazyce fundraising znamená pěstování fondů, jde o systematické získávání peněžních i věcných zdrojů potřebných pro fungování neziskové organizace. Přestože se pojem fundraising používá především v souvislosti se soukromými subjekty, začíná se používat i v oblasti veřejných zdrojů.⁴¹ Mezi hlavní způsoby fundraising patří **hromadný adresný či neadresný dopis, veřejná sbírka, benefiční akce, osobní dopis nebo telefonní rozhovor, písemná žádost o grant a tzv. fundraising „od dveří ke dveřím“**.⁴² Uspořádání **veřejné sbírky** nemusí znamenat jen peněžní sbírku. Jde o sbírky pořádané veřejně a cílem je získat a nashromáždit peněžní a jiné prostředky pro předem stanovaný veřejně prospěšný účel od předem neznámých dárců. Veřejnou sbírku nemohou pořádat FO.⁴³ Dle autorky je nutné rozšířit podvědomí o tomto

⁴⁰ DOSTÁL, Petr a Eva KISLINGEROVÁ a kol. (2012, s. 78-79)

⁴¹ BAČUVČÍK, Radim. (2012, s. 112-114)

⁴² REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. (2007, s. 96).

⁴³ ŠKARABELOVÁ, Simona a Jarmila NESHYBOVÁ a Jaroslav REKTOŘÍK. (2007, s. 44)

způsobu financování. Lze říci, že veškeré způsoby financování jsou ve své podstatě formou fundraisingu, jelikož všechny finanční prostředky musí organizace od někoho získat.

3.2.1 Veřejné rozpočty

Financování z veřejných rozpočtů probíhá prostřednictvím rozpočtové kapitoly Ministerstva kultury České republiky (dále „MKČR“), které zřizuje k podpoře kultury Státní fond kultury, jiných ministerstev (pouze okrajově), rozpočtů samosprávných celků a dotací Evropské unie.

Na státní úrovni existují také formy **nepřímé podpory** (sociální podpora a daňové úlevy poskytovatele i příjemce).

MKČR poskytuje ceny z různých oblastí kultury. Jednou z oblastí je také oblast divadla, hudby a výtvarného umění a architektury a ceny MKČR v oborech zájmových uměleckých aktivit. MKČR poskytuje **dotace** (dotací se rozumí poskytnutí peněžního prostředku z některého veřejného rozpočtu⁴⁴) prostřednictvím Státních dotačních programů na podporu umění. Podpora v rámci profesionálního i neprofesionálního umění je poskytována tvůrčím, prezentačním, publikačním a výzkumným projektům. MKČR vyhlašuje dotace v oblasti profesionálního umění, a to oblast profesionálního divadelního umění a oblast profesionálního tance, pohybového a nonverbálního divadla.⁴⁵

MKČR vyhlašuje pro oblast divadel Program státní podpory profesionálních divadel, symfonických orchestrů a pěveckých sborů. Obr. 3.2 ukazuje přehled dotací z Programu státní podpory profesionálních divadel, symfonických orchestrů a pěveckých sborů pro roky 2011 - 2013 ve vybraných divadlech. Slezské divadlo v Opavě dotaci v roce 2013 neobdrželo z důvodů nesplnění kritérií.

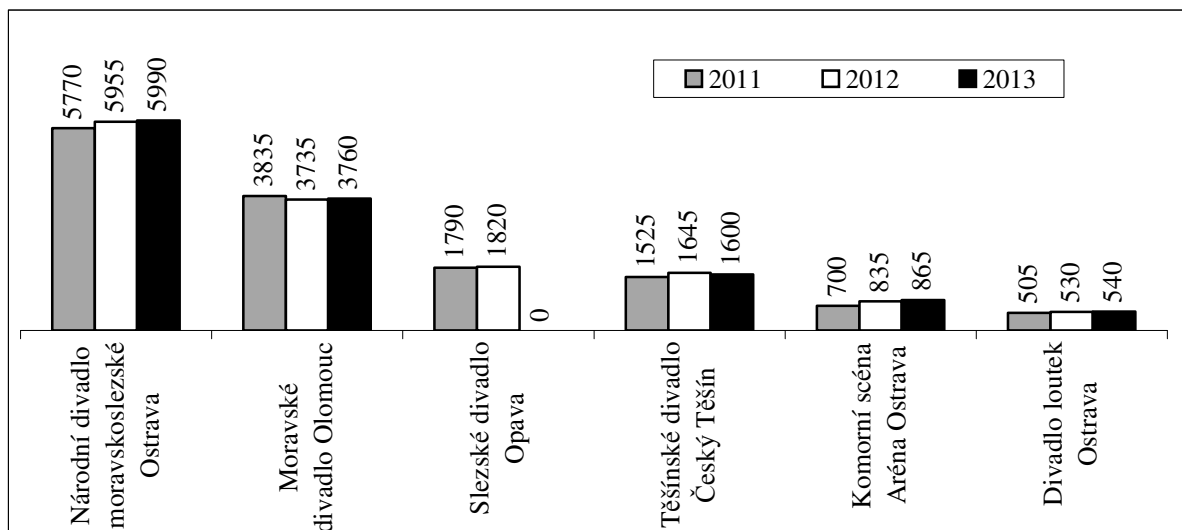
Na rok 2014 byl vypsán dotační program Kulturní aktivity na podporu projektů profesionálního divadla, který se skládá z těchto tematických okruhů: Festival, přehlídka, Nový inscenační projekt, Provozování inscenačního projektu, Celoroční inscenační činnost

⁴⁴ NEKOLNÝ, Bohumil a Eva ŽÁKOVÁ a kol.. (2011, s. 92)

⁴⁵ ŠKARABELOVÁ, Simona a Jarmila NESHYBOVÁ a Jaroslav REKTOŘÍK. (2007, s. 40-45)

tvůrčího subjektu, Celoroční produkční činnost, Tvůrčí dílna, odborný kurs, konference, seminář, Odborná periodická publikace, Odborná neperiodická publikace a Jiný projekt.⁴⁶

Obr. 3.2 Program státní podpory profesionálních divadel, symfonických orchestrů a pěveckých sborů pro rok 2013. (v tis. Kč).



Zdroj: MKČR. *Program státní podpory profesionálních divadel, orchestrů a sborů. Dotace na rok 2013 – oblast divadla a hudby.* (2013); MKČR. *Výroční zpráva 2011.* (2012); MKČR. *Výroční zpráva 2012.* (2013), vlastní zpracování.

Také územní samosprávné celky tvoří granty a dotační programy na podporu kultury. Dotační programy, granty a příspěvky krajů jsou uvedeny v Příloze č. 2.

3.2.3 Vlastní zdroje

Hlavní příčinou pro nemožnost rozšířit **vlastní zdroje** neziskových organizací je velký rozdíl mezi hodnotou a cenou kulturního produktu. Hodnota daného produktu je vysoká, ale klienti nejsou ochotni platit vysokou cenou. Toto souvisí i se sponzoringem, pro sponzory je zajímavější početné publikum, a organizace má příjem jak z většího prodeje vstupenek, tak i ze sponzoringu. Klíčem pro větší příjem z vlastních zdrojů je tady dostatek klientů. Důležité je také hledání dalších produktů, které může organizace nabízet. Může tím být **merchandising**, což je prodej předmětů, které s produktem souvisí (trička s potiskem, placky,

⁴⁶ MKČR. *Výběrová dotační řízení na rok 2014. Oblast divadla.* (2013)

sběratelské kartičky, aj.). Vlastní zdroje tvoří jen část příjmů organizace, jde zpravidla o cca 20 %, zatímco u divadel jsou nejvíce samostatné, a to až ve výši 30 %.⁴⁷

V ČR se pojmem **sponzoring** označují osoby, která svým majetkem či svou aktivitou podporuje nebo financuje nějakou činnost jiné organizace. Tento pojem není v českém právním řádu přesně definován, a proto lze za sponzoring považovat také poskytnutí věcného či peněžního daru.⁴⁸ Sponzorství se v ČR věnují právnické i fyzické osoby. Právnické osoby za tímto účelem většinou zakládají nadace a nadační fondy. Existují dárci, kteří s vybranou neziskovou organizací spolupracují i několik let, jedná se asi o 20 společností, které jsou velkými firmami s mezinárodními aktivitami.⁴⁹ Za **dar** se považuje plnění, za které příjemce neposkytne poskytovateli žádnou protihodnotu. Poskytují se jak dary peněžní, tak i věcné, kterou jsou ovšem spíše výjimečné.⁵⁰ Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, je možné dar poskytnutý obcím a právnickým osobám odečíst ve výši maximálně 5% ze základu daně z příjmů, pokud je celková hodnota daru minimálně 2 000 Kč. Fyzická osoba si může odečíst 10 % ze základu daně z příjmů, pokud jeho celková hodnota ve zdaňovacím období přesáhne 2 % základu daně nebo činí minimálně 1 000 Kč. Pro FO i PO je tedy výhodné poskytnout dar. V 90. letech 20. století byl velký rozmach poskytování peněžních či jiných darů divadlům i jiným neziskovým organizacím, postupem let zájem podniků o sponzorování kulturních akcí či zařízení opadal. V dnešní době sice zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, upravuje možnost odečítat dary za základu daně, ale pro firmy není její výše motivující.

3.3 Shrnutí kapitoly

Z hlediska ziskovosti v ČR existují dva typy divadel, a to divadla zisková, která fungují především proto, aby generovala zisk a divadla nezisková, která mají především uspokojit poptávku po kulturních statcích občanů bez ohledu na to, zda zisk vytvoří nebo ne. V obou typech divadel jsou nejdůležitějším zdrojem financování příspěvky či dotace ze státních rozpočtů, a to i přesto, že divadla patří mezi nejspolečnější kulturní instituce, svými vlastními zdroji pokryjí od 5 % do 40 % nákladů, v závislosti na druhu činnosti.

⁴⁷ BAČUVČÍK, Radim. (2012, s. 176-179)

⁴⁸ NEKOLNÝ, Bohumil a Eva ŽÁKOVÁ a kol. (2011, s. 93-94)

⁴⁹ ŠKARABELOVÁ, Simona a Jarmila NESHYBOVÁ a Jaroslav REKTOŘÍK. (2007, s. 39)

⁵⁰ NEKOLNÝ, Bohumil a Eva ŽÁKOVÁ a kol. (2011, s. 92-93)

Aby mohla jakákoliv organizace fungovat je potřeba, aby používala vhodné strategie a nástroje. Neziskové divadla používají obdobné principy jako ziskové organizace, ale je třeba, aby si je přizpůsobila podle svých potřeb. Literatura rozlišuje čtyři základní nástroje, a to strategické, marketingové, ekonomické a finanční nástroje. Autorka k nim přiřazuje ještě nástroje legislativní, které jsou nedílnou součástí fungování každé organizace, i když v oblasti divadel neexistuje jeden právní předpis, který by jejich existenci upravoval. Mezi strategické nástroje patří formulace poslání, vize a plánování, které využívá prognózu, koncepci a plánování, dalším je analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Marketingovým nástrojem je především marketingový mix, ve všech svých verzích. Nejdůležitějším ekonomickým a finančním nástrojem je rozpočet, který musí být vhodně sestaven. Mezi další patří ekonomické ukazatele, jako ukazatel horizontální a vertikální analýzy, ukazatel likvidity a ukazatel soběstačnosti. Nástrojem používaným v personalistice je hlavně organizační struktura.

Jak již bylo řečeno, nezisková divadla jsou financována především z veřejných rozpočtů. Ze státního rozpočtu podpora probíhá prostřednictvím MKČR, které vypisuje granty a dotační programy. Dalšími veřejnými rozpočty, které poskytují dotace a příspěvky jsou kraje a obce, které poskytují finanční zdroje nejen jako zřizovatelé některých divadel, ale také divadlům sídlícím na jejich území. Na státní úrovni existuje i nepřímá podpora, a to pomocí daňových úlev a sociálních podpor. Význačným zdrojem v divadlech jsou zdroje, jak produkované samotným divadlem, především jsou to příjmy ze vstupného, tak zdroje získané formou darů a od sponzorů. Své vlastní zdroje si divadla zvyšují provozováním další doplňkové činnosti.

4 SROVNÁNÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÝCH DIVADEL

Pro porovnání hospodaření si autorka vybrala čtyři divadla, bude je porovnávat v časové řadě od roku 2008 do roku 2012. Dvě divadla jsou z Moravskoslezského kraje a dvě z Olomouckého kraje, a vždy se jedná o jedno divadlo ansámblové a jednu stagionu, porovnáním odlišných typů v rámci jiných krajů ukáže, jak kraje podporují jednotlivé typy divadla. Všechna divadla jsou zřizovaná městem jako příspěvkové organizace, tyto právní formy si autorka vybrala, jelikož jsou rozšířené a jsou typickým příkladem právních forem divadel. Z Moravskoslezského kraje je porovnávaným divadlem Slezské divadlo Opava (ansámblové) a Beskydské divadlo Nový Jičín (stagiona), z Olomouckého kraje se porovnává Moravské divadlo Olomouc (ansámblové) a Městské divadlo v Prostějově (stagiona). Tyto kraje si autorka vybrala pro jejich bezprostřední blízkost.

4.1 Charakteristika vybraných divadelních měst

Obr. 4.1 Mapa vybraných měst.



Zdroj: maps.google.com

Obr. 4.1 zobrazuje mapu měst, ve kterých leží vybraná divadla. Města Nový Jičín a Opava leží v **Moravskoslezském kraji**. Na území kraje žilo k 31. 12. 2012 celkem 1 226 602 obyvatel na rozloze 5 427 km². Se svým počtem obyvatel se kraj stal třetím nejlidnatějším krajem v ČR, ovšem jen 300 obcí znamená největší hustotu osídlení (226 obyv./km², zatímco pro celou ČR je to 133 obyv./km²). Kraj leží v severovýchodní části ČR, sousedí s Polskem na severu a východě, a se Slovenskem na jihovýchodě. Na jeho území nalezneme 6 okresů,

a to Bruntál, Frýdek – Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava – město, které se dělí na 22 správních obvodů obcí s rozšířenou působností s 300 obcemi, z nichž 42 je měst. Příhraniční umístění kraje umožňuje mezinárodní spolupráci v různých oblastech, za tímto účelem vznikly 4 euroregiony, a to Beskydy, Praděd, Silesia a Těšínské Slezsko. Co se týká kultury, významnými kulturními centry jsou Ostrava, Opava a Český Těšín, kde se nachází početná menšina Poláků. Na území kraje se nachází velké množství divadel, kin, knihoven, muzeí a galerií. Sídlí zde také mezinárodně známá Janáčkova filharmonie. Muzea jsou především zaměřena na průmysl, který má v kraji bohatou historii. Nalezneme zde také mnoho kulturních památek, zámků, hradů a památkových rezervací.⁵¹

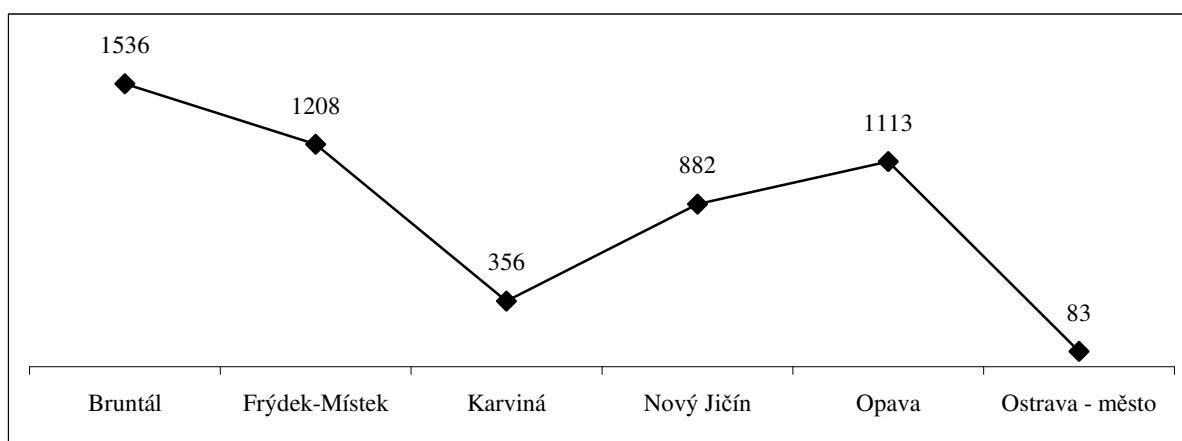
V Moravskoslezském kraji se nachází 9 profesionálních divadel. V Ostravě se jedná o Národní divadlo moravskoslezské (Divadlo Antonína Dvořáka a Divadlo Jiřího Myrona), Divadlo loutek, Komorní scéna Aréna, které jsou příspěvkovými organizacemi a Divadlo Petra Bezruče, které je společností s ručením omezeným. Dalšími divadly v kraji je Slezské divadlo v Opavě a Beskydské divadlo Nový Jičín, které jsou zřizovány městem jako příspěvková organizace, přičemž divadlo v Novém Jičíně je jediným divadlem stagionového typu v kraji, dále Městské divadlo Bruntál, organizační složka města, Divadélko Čtyřlístek, provozované frýdeckomísteckým uměleckým sdružením a Těšínské divadlo, které je příspěvkovou organizací kraje a je jediným divadlem, které má umělecké soubory hrající jak v českém, tak v polském jazyce.⁵² Dále jsou to ochotnická divadla a malá divadélka. Z tohoto vyplývá, že každý v každém okrese se nachází alespoň jedno profesionální divadlo. Nejvíce divadel je na území města Ostravy, které je také největším městem tohoto kraje.

Následující obr. 4.2 zobrazuje spádovost divadel podle rozlohy, tedy kolik km² připadá na jedno divadlo. Nejméně km² na divadlo připadá v okrese Ostrava - město, jedná se jen o 83 km², zatímco nejvíce je to v okrese Bruntál, a to 1 536 km².

⁵¹ ČSÚ. *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2013. Charakteristika Moravskoslezského kraje.* (2014)

⁵² OTEVŘENÝ KULTURNÍ PROSTOR. *Divadla v Moravskoslezském kraji.* (2014)

Obr. 4.2 Spádovost divadel podle rozlohy v Moravskoslezském kraji.



Zdroj: ČSÚ. *Statistický lexikon obcí 2013. Vybrané ukazatele v krajích a v okresech.* (2014)

Město Nový Jičín je bývalým centrem okresu, v současnosti je stále správním, kulturním i hospodářským centrem. Město má 24 285 obyvatel a rozlohu 44 km².⁵³ V oblasti kultury město Nový Jičín zřizuje dvě příspěvkové organizace, a to Beskydské divadlo Nový Jičín a Městské kulturní středisko Nový Jičín, pod které spadají další organizace a objekty (Kino Květen, Čajovna Archa, Kavárna Stará pošta, Klub Galerka, Městská knihovna a výstavní síň).⁵⁴

Město Opava je statutárním městem, které se skládá z 15 částí. Má celkem 57 759 obyvatel, žijících na cca 90 km².⁵⁵ Město Opava zřizuje tři příspěvkové organizace v oblasti kultury. Jedná se o Slezské divadlo, Knihovna Petra Bezruče, OKO.⁵⁶

Města Olomouc a Prostějov leží v **Olomouckém kraji**. Kraj má 637 609 obyvatel, žijících na 5267 km². Svou hustotou zalidnění se řadí k průměru ČR. Celkově má kraj 399 obcí, z nichž 30 jsou města. Kraj se nachází ve střední části Moravy, ale částí zasahuje i do severu Moravy. Území kraje se člení na 5 okresů (Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov a Šumperk), které jsou členěny do třinácti správních obvodů obcí s rozšířenou působností a dvaceti správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. Na území kraje se nachází řada zámků, hradů, muzeí a galerií. Nejnavštěvovanějším městem je Olomouc, kde lze vidět Sloup Nejsvětější Trojice,

⁵³ MĚSTO NOVÝ JIČÍN. *Základní údaje o městě.* (2011)

⁵⁴ MĚSTO NOVÝ JIČÍN. *Kulturní organizace, zařízení a sdružení.* (2011)

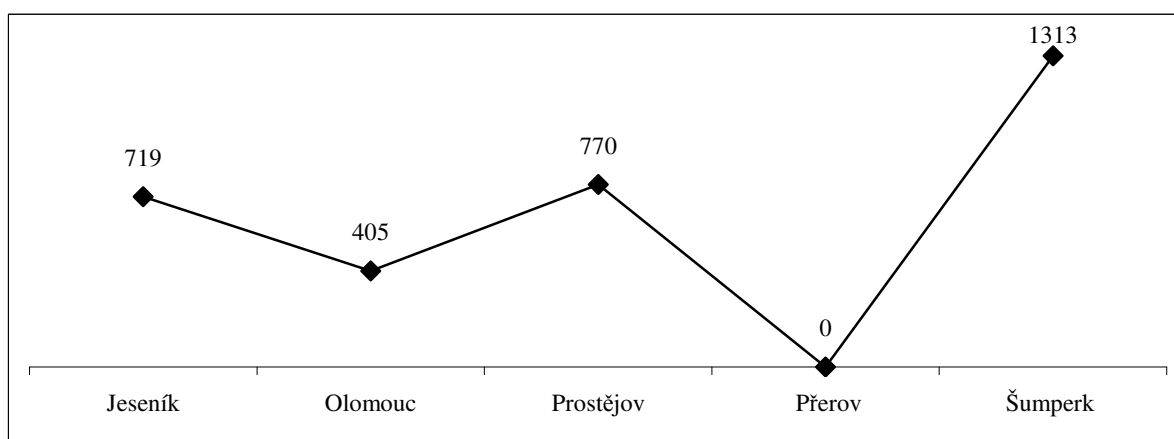
⁵⁵ MĚSTO OPAVA. *Demografické údaje.* (2013); MĚSTO OPAVA. *Geografické údaje.* (2007)

⁵⁶ MĚSTO OPAVA. *Zajištění kultury na Magistrátu města Opavy.* (2007)

který je zapsán v seznamu světového kulturního dědictví UNESCO. Časté jsou folklorní přehlídky a festivaly v Náměšti na Hané, v Prostějově nebo v Kojetíně.⁵⁷

V Olomouckém kraji nalezneme 7 profesionálních divadel, a spousty malých divadélek a ochotnických souborů. Nejvíce divadel je v městě Olomouc, které je největší v kraji, jedná se o Divadlo Konvikt a Divadlo Tramtárie, které jsou občanskými sdruženími, dále Moravské divadlo Olomouc, příspěvková organizace města a Divadlo hudby, které je součástí Muzea umění, státní příspěvková organizace. Dalšími divadly jsou Divadlo Petra Bezruče, které je součástí Městských kulturních zařízení, příspěvková organizace v Jeseníku, Městské divadlo v Prostějově, příspěvková organizace a Divadlo Šumperk, a.s., poslední dvě divadla jsou divadla stagionového typu. Z tohoto vyplývá, že pouze v okrese Přerov není žádné profesionální divadlo.⁵⁸

Obr. 4.3 Spádovost divadel podle rozlohy v Olomouckém kraji.



Zdroj: ČSÚ. *Statistický lexikon obcí 2013. Vybrané ukazatele v krajích a v okresech.* (2014)

Spádovost divadel v Olomouckém kraji podle rozlohy je vidět na obr. 4.3. V okrese Přerov žádné profesionální divadlo není, proto je v grafu 0. Nejméně km² na divadlo připadá v okrese Olomouc, jedná se o 405 km², zatímco nejvíce je to v okrese Šumperk, a to 1 313 km².

Město Olomouc krajským městem Olomouckého kraje a zároveň statutárním městem. Má 99 529 obyvatel a rozlohu 103,4 km².⁵⁹ Město zřizuje jako své příspěvkové organizace

⁵⁷ ČSÚ. *Statistická ročenka Olomouckého kraje 2013. Charakteristika kraje.* (2014)

⁵⁸ OTEVŘENÝ KULTURNÍ PROSTOR. *Divadla v Olomouckém kraji.* (2014)

⁵⁹ MĚSTO OLOMOUC. *O městě.* (2012)

Divadlo hudby Olomouc, Knihovna města Olomouc, Moravská filharmonie Olomouc a Moravské divadlo Olomouc.⁶⁰

Město Prostějov je statutárním městem s 44 857 obyvateli a rozlohou 46,6 km².⁶¹ Město zřizuje Městské divadlo Prostějov a Městskou knihovnu.⁶²

4.2 Charakteristika Moravského divadla Olomouc a Slezského divadla Opava

Jedná se o **ansámblové divadla**, které zřizují jeden či více souborů, v tomto případě obě divadla zřizují balet, činohru a operu. Jen v rámci Opavského divadla je jedná o dva soubory – činohra a opera, jehož součástí je právě balet.

4.2.1 Popis Moravského divadla Olomouc

Moravské divadlo Olomouc, příspěvková organizace (dále „MDO“) byla zřízena jako příspěvková organizace města Olomouc, jehož hlavní činností je provozování stálého repertoárového divadla a vedlejší (v roce 2012) jsou výroba, obchod a služby, které nejsou uvedené v příloze 1 až 3, zákona č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Obr. 4.4 zobrazuje budovu MDO.

Obr. 4.4 Moravské divadlo Olomouc



Zdroj: PORTÁL OLOMOUC. *Moravské divadlo Olomouc*. (2013)

⁶⁰ MĚSTO OLOMOUC. *Městské organizace*. (2012)

⁶¹ ČSÚ. *Statistický lexikon obcí 2013. Olomoucký kraj. Okres Prostějov*. (2014); MĚSTO PROSTĚJOV. *Poloha města Prostějov*. (2014)

⁶² MĚSTO PROSTĚJOV. *Instituce a úřady*. (2014)

Aby mohla jakákoliv organizace dobře fungovat, je třeba, aby měla kvalitní a kvalifikované zaměstnance. V divadlech s vlastním souborem se rozlišují zaměstnanci umělečtí a zaměstnanci, kteří vykovávají ostatní profese, jako zvukař, osvětlovač, vrátný, uklízečky apod. Organizační strukturu MDO lze vidět na obr. 4.5, jedná se o velmi jednoduché znázornění organizační struktury.

Obr. 4.5 Organizační struktura MDO.

ŘEDITEL	
Ekonomický náměstek (zástupce ředitele)	
Umělecký šéf souboru baletu	
Umělecký šéf souboru činohry	
Umělecký šéf souboru opery a operety / šéfdirigent orchestru	
	Vedoucí výroby dekorací
Provozně technický náměstek	Vedoucí kostýmního úseku
	Vedoucí elektroúseku
Vedoucí uměleckého provozu	
Vedoucí obchodního oddělení	
Vedoucí komunikace, tiskový mluvčí	

Zdroj: MDO. *Výroční zpráva 2012*. (2013), vlastní zpracování.

MDO má celkově průměrně cca 257 zaměstnanců. Průměrný počet uměleckého personálu byl na úrovni 161 a ostatních pracovníků na úrovni 96. Počet ostatních zaměstnanců je cca 57 % počtu uměleckých pracovníků. Od roku 2009 měl počet zaměstnanců mírně sestupnou tendenci. S pracovníky souvisí také mzdy a mzdové náklady. MDO má průměrné mzdové náklady na úrovni 58 971,9 tis. Kč, což je 229 462,6 Kč na jednoho zaměstnance ročně.

Tab. 4.1 Počet odehraných představení v MDO v letech 2008 - 2012.

	2008	2009	2010	2011	2012
∑ Činohra	136	111	127	114	122
Opera	46	47	47	53	49
Opereta	23	23	24	13	17
Muzikál	37	29	29	37	29
∑ Opera	106	99	100	103	95
∑ Balet	37	31	21	45	39
Ostatní	4	16	16	-	-
Celkem	283	257	264	262	256

Zdroj: Interní zdroje MDO, vlastní zpracování.

S návštěvností souvisí také počet odehraných představení. Z tab. 4.1 jasně vyplývá, že nejvíce je odehráno činoherních představení, jedná se asi o polovinu všech představení odehraných na mateřské scéně, nejméně bylo odehráno baletních představení. Počty jednotlivých představení se meziročně příliš nelišily.

Co se týče návštěvnosti, v MDO byl nejsilnější rok 2010, kdy byla celková průměrná návštěvnost na úrovni 80,7 %, naopak nejméně návštěvníků bylo v roce 2012, a to 68,2%. Návštěvnost jednotlivých žánrů je v průběhu let kolísavá a nelze určit, který žánr je nejnavštěvovanější. Viz tab. 4.2.

Tab. 4.2 Průměrná návštěvnost v letech 2008 - 2012. (v %)

	2008	2009	2010	2011	2012
Činohra	72,3	76,1	74,7	61,9	56,4
Opera	75,9	77,8	85	72	75
Balet	79	71	82,3	73,3	73,2
Celkem	75,7	75,0	80,7	69,1	68,2

Zdroj: Interní zdroje MDO, vlastní zpracování.

Z tab. 4.3 vyplývá, že výnosy z hlavní činnosti MDO mají vzestupnou tendenci, od roku 2008 se zvýšily o 13 672 tis. Kč. Důležitou položkou jsou výnosy z prodeje zboží a služeb, jedná se především o tržby z prodeje vstupenek. Tato položka měla také vzestupnou tendenci. I náklady z hlavní činnosti měly vzestupnou tendenci, mezi roky 2008 a 2012 se zvýšily o 10 457,1 tis. Kč. Zato výnosy z doplňkové činnosti byly klesající, téměř o polovinu, ale také náklady na doplňkovou činnost byly klesající. Důležitou součástí příjmů divadel jsou provozní dotace, MDO má celkové dotace v průměru okolo 100 mil. Kč. Nejvyšší dotace jsou od zřizovatele, jedná se průměrně o cca 95% celkových dotací. Zbytek je tvořen dotacemi od kraje (cca 1%) a ze státního rozpočtu (cca 4%), kdy větší část je tvořena státními dotace.

V MDO hospodářský výsledek z hlavní činnosti od roku 2008 do roku 2012 výrazně stoupl, o více než 3 mil. Kč. Měl rostoucí tendenci, i když v roce 2010 došlo oproti roku 2009 k poklesu o téměř 800 tis. Kč, v následujících letech opět rostl. Hospodářský výsledek z doplňkové činnosti byl víceméně konstantní. Jednotlivé hospodářské výnosy byly vždy kladné, jednalo se tedy o zisky. Celkový hospodářský výsledek byl opět rostoucí, což odpovídá výsledkům z hlavní činnosti. V roce 2012 byl více jak 4,5 mil. Kč.

Tab. 4.3 Výnosy a náklady MDO. (v tis. Kč)

	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
	2008		2009		2010		2011		2012	
Výnosy celkem – tom:	113378,4	3084,6	114762,1	2112,7	119 958	2 142	125302,4	1747,6	127050,4	1676
Tržby z prodeje služeb a zboží	13646,2		14191,7		16760		16437,8		17318,9	
Provozní dotace	99425,6		99554		100 842		105510		107416	
Náklady celkem	112960,7	1461,3	113611,6	1194,	119 572	1 223	123675,8	998,5	123417,8	679,3
HV po zdanění	417,7	1384,7	1150,5	795,	386	802	1626,6	663,6	3632,6	996,8

Zdroj: OBCHODNÍ REJSTRÍK. *Moravské divadlo Olomouc. Sběrka listin.* (2013), vlastní zpracování.

4.2.2 Popis Slezského divadla Opava

Slezské divadlo Opava, příspěvková organizace (dále „SDO“) je organizací zřízenou městem Opava, která má jako hlavní činnost provozování divadelní činnosti a jako doplňkovou (v roce 2012) pronájem nebytových prostor, půjčování, výroba a prodej kostýmů, půjčování movitého majetku, poskytování reklamy a jednorázové akce. Obr. 4.6 ukazuje budovu Slezského divadla v Opavě, jedná se pohled na vstup pro návštěvníky.

Obr. 4.6 Slezské divadlo Opava.



Zdroj: MĚSTO OPAVA. *Slezské divadlo Opava.* (2007)

Na obr. 4.7 je vidět organizační struktura SDO, jedná se o velmi jednoduchou organizační strukturu.

Obr. 4.7 Organizační struktura SDO.

ŘEDITEL		
Ekonom		
Tajemnice uměleckého provozu		
Šéfka a dramaturgyně opery		
Vedoucí obchodního oddělení		
Šéf činohry		Dramaturgyně činohry
Vedoucí umělecko-technického provozu		
Vedoucí osvětlovačů a zvukařů		
Personální a mzdová účetní		
Finanční účetní		

Zdroj: SDO. *Kontakty*. (2011), vlastní zpracování.

Co se týká SDO průměrný počet uměleckých pracovníků pohyboval na hodnotě 111 zaměstnanců. Průměrný počet ostatních zaměstnanců byl ve sledovaném období 69. Počet ostatních zaměstnanců tvořil cca 62 % počtu uměleckých pracovníků. Celkově v SDO pracuje průměrně cca 180 zaměstnanců. Do roku 2010 měl počet zaměstnanců mírně vzestupnou tendenci, v následujícím roce došlo k mírnému poklesu. Mezi roky 2011 a 2012 byl výraznější pokles o 10 uměleckých pracovníků. SDO má mzdové náklady na průměrné úrovni 41 829,7 tis. Kč, je to tedy 232 384,3 Kč na jednoho zaměstnance ročně.

Počty odehraných představení na mateřské scéně v SDO ilustruje tab. 4.4. Je vidět, že nejvíce představení bylo odehraných v rámci činohry, následované operou a poté baletem. V roce 2012 byl skokový nárůst baletních představení, meziročně o 31 her.

Tab. 4.4 Počet odehraných představení v SDO v letech 2008 -2012.

	2008	2009	2010	2011	2012
∑ Činohra	144	141	131	127	155
Opera	46	56	21	35	57
Opereta	23	38	22	42	24
Muzikál	43	17	7	5	19
∑ Opera	112	111	50	82	100
∑ Balet	3	14	13	8	39
Ostatní	11	-	-	-	-
Celkem	270	266	194	217	294

Zdroj: Interní zdroje SDO, vlastní zpracování.

Divácky nejméně úspěšný v SDO byl také rok 2010, to byla návštěvnost 84% a nejméně návštěvníků dorazilo v roce v roce 2012, a to 73,2%. Podrobnější data viz tab. 4.5.

Tab. 4.5 Průměrná návštěvnost v letech 2008 - 2012. (v %)

	2008	2009	2010	2011	2012
Činohra	79,6	85,1	81,2	76,7	72,6
Opera	81,7	79,9	88,1	76,3	78,4
Balet	68,8	72,5	82,7	75,5	68,6
Celkem	76,7	79,2	84,0	76,2	73,2

Zdroj: Interní zdroje SDO, vlastní zpracování.

Výnosy z hlavní činnosti SDO měly kolísavou tendenci, nejnižší byly v roce 2010, a to 71 350,9 tis. Kč a naopak nejvyšší v roce 2009, kdy byly na úrovni 84 774,7 tis. Kč. Poklesu celkových výnosů odpovídá také pokles tržeb z prodeje služeb a zboží. Také náklady na hlavní činnost byly kolísavé, svého maxima dosáhly v roce 2009 a minima v roce 2010. Výnosy z doplňkové činnosti měly vzestupnou tendenci, až do roku 2011, kdy v dalším roce nastal mírný pokles. Náklady na doplňkovou činnost byly kolísavé. Provozní dotace jsou v SDO na úrovni okolo 70 mil. Kč. Skládají se z dotací od zřizovatele (cca 95%), kraje (1%) a státu (4%). Více v tab. 4.6.

Tab. 4.6 Výnosy a náklady SDO. (v tis. Kč)

	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
	2008		2009		2010		2011		2012	
Výnosy celkem – tom:	79546,7	785,59	84774,7	771	71350,9	913,5	78643,8	984,1	78950,9	925,6
Tržby z prodeje služeb a zboží	8922,4	785,59	9518,6	771	6546,8	321,7	6607	515,4	8071,4	506,3
Provozní dotace	69000		73540		64716		71584		70543	
Náklady celkem	79811,1	521,2	84960,8	427,34	71803,9	450,4	79078,4	550	79,439,3	437,3
HV po zdanění	-264,4	264,4	-186,1	343,7	-453	463,1	-434,6	434,6	-488,3	488,3

Zdroj: MĚSTO OPAVA. Závěrečný účet 2008. (2009); MĚSTO OPAVA. Závěrečný účet 2009. (2010); MĚSTO OPAVA. Závěrečný účet 2010. (2011); MĚSTO OPAVA. Závěrečný účet 2011. (2012); MĚSTO OPAVA. Závěrečný účet 2012. (2013), vlastní zpracování.

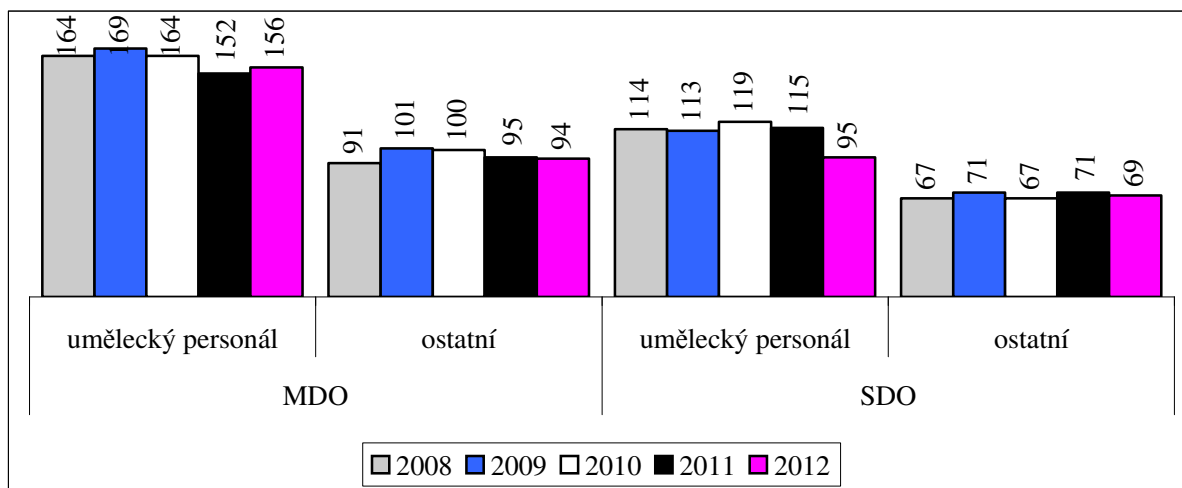
V HČ bylo SDO dokonce ztrátové, tyto ztráty ovšem „zalepilo“ zisky z DČ. V roce 2010 a 2011, mělo v DČ takové zisky, že se celkově dostalo do zisku, v roce 2009 to bylo cca 150 tis. Kč, ovšem v následujícím roce to bylo pouze 10 tis. Kč. V letech 2008, 2010 a 2011 byl celkový výsledek hospodaření nulový. Obecně lze říci, že všechny výsledky hospodaření byly na podobné úrovni.

4.2.2 Srovnání Moravského divadla Olomouc a Slezského divadla Opava.

Co se týče organizační struktury, obě divadla mají velmi jednoduchou verzi. To jak složitou a jak přesnou organizační struktury si divadla vytvoří je v jejich kompetenci. V čele obou divadel stojí ředitel, kterému jsou podřízeni vedoucí jednotlivých útvarů, ať už uměleckých, ekonomických, provozních či technických.

Jak je vidět z obr. 4.8, počet uměleckých pracovníků v MDO je téměř o 50 pracovníků vyšší než počet zaměstnanců v SDO. Počet ostatních pracovníků je také v MDO vyšší než v SDO, a to o cca 30 zaměstnanců. MDO má tedy více zaměstnanců než SDO, celkově průměrně o 77 zaměstnanců více než SDO.

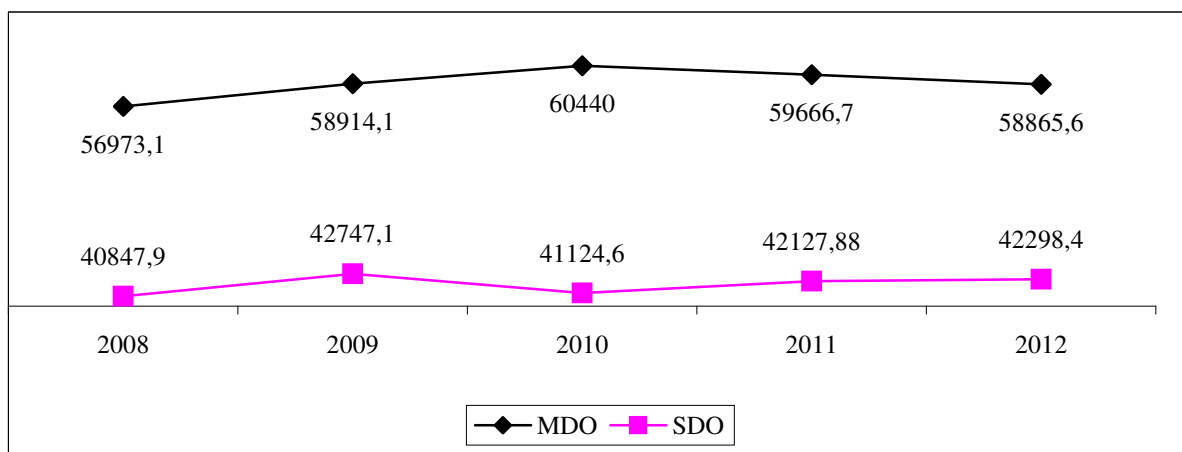
Obr. 4.8 Počty zaměstnanců.



Zdroj: Interní zdroje SDO, MDO, vlastní zpracování.

Vývoj mzdových nákladů ukazuje obr. 4.9 je vidět, že mzdové náklady MDO jsou vyšší než v SDO, což souvisí s vyšším počtem zaměstnanců. I když jsou na první pohled mzdové náklady MDO vyšší než SDO, v přepočtu na jednoho zaměstnance jsou mzdové náklady vyšší v SDO, a to o 2 921,7 Kč více na jednoho zaměstnance ročně.

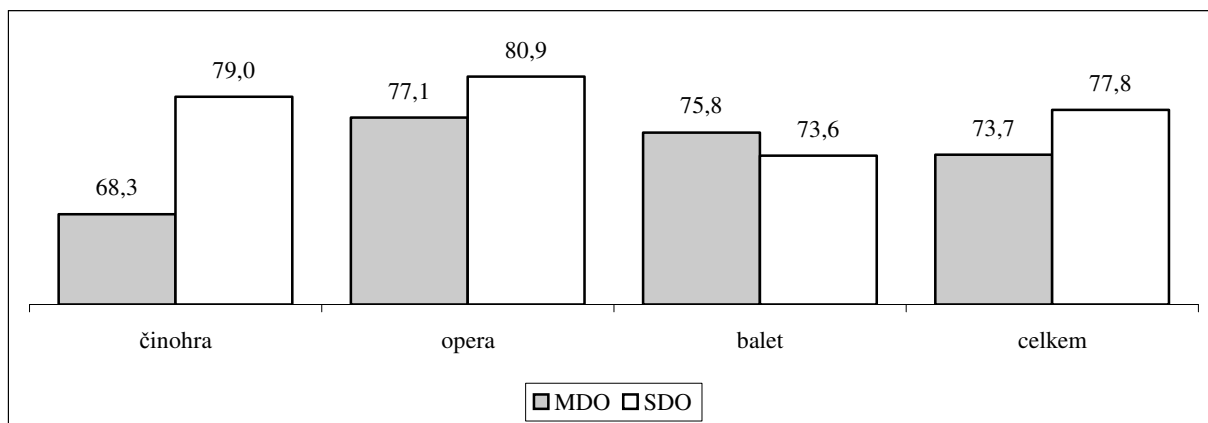
Obr. 4.9 Mzdové náklady. (v tis. Kč)



Zdroj: Interní zdroje SDO, vlastní zpracování.

V obou divadlech bylo nejvíce odehraných představení žánru činohra, každá rok se jednalo o cca 50% všech představení. Celkově byl počet činoher v obou divadlech na podobné úrovni, okolo 140 představení za rok. Nejméně bylo baletních představení, v tomto případě, ale byl počet kolísavý. V SDO byl počet baletních představení výrazně nižší než v MDO.

Obr. 4.10 Průměrná návštěva za celé sledované období. (v %)

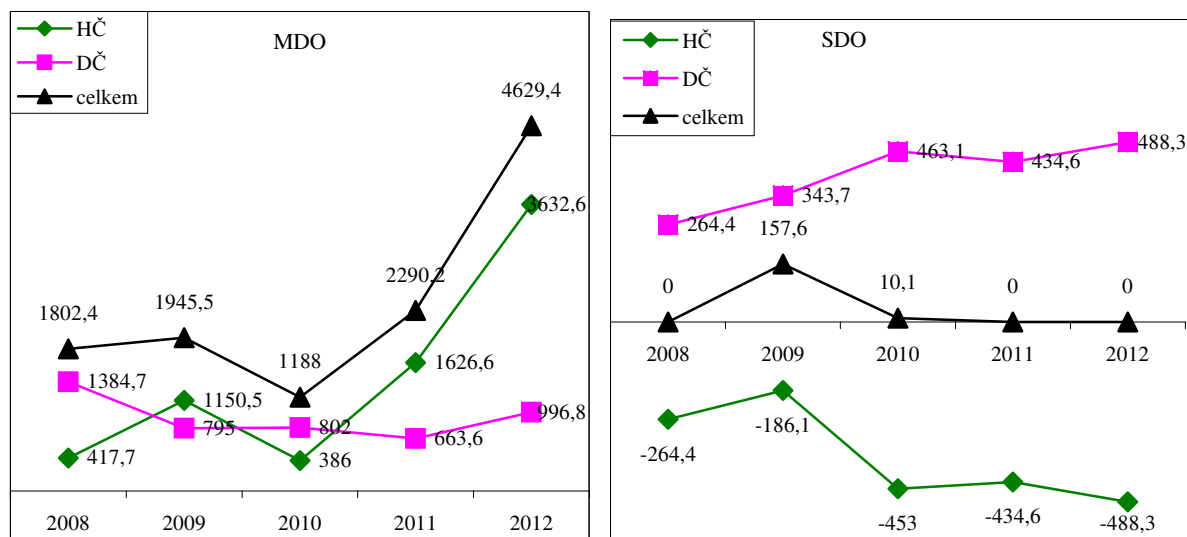


Zdroj: Interní zdroje SDO, MDO, vlastní zpracování.

Z obr. 4.10 vyplývá, že průměrná návštěvnost za celé sledované období je vyšší v SDO, a to 77,8%, což o 4,1 procentního bodu více než v MDO. SDO má nižší návštěvnost pouze u baletních představení, a to o 2,2 procentního bodu oproti MDO. Výrazně vyšší návštěvnost má u činoherních představení, o více než 10 procentních bodů.

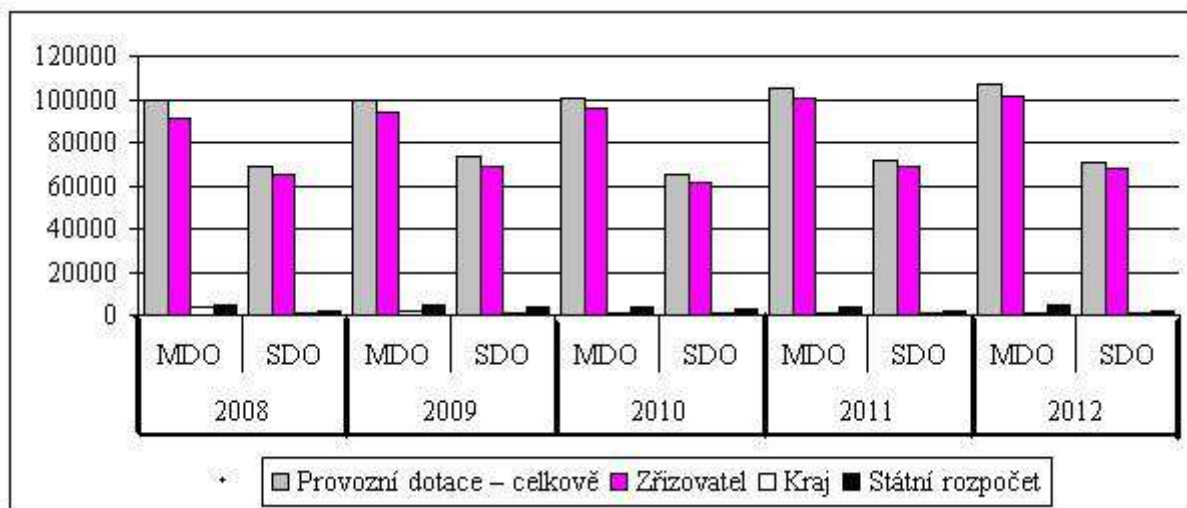
Vývoj hospodářských výsledků, jak z hlavní a doplňkové činnosti, tak i celkový zobrazuje obr. 4.11. Je vidět, že v MDO byl po celou dobu výrazně vyšší výsledek hospodaření než v SDO, a to jak celkový, tak i z jednotlivých činností.

Obr. 4.11 Výsledek hospodaření. (v tis. Kč)



Zdroj: Interní zdroje SDO, OBCHODNÍ REJSTŘÍK. *Moravské divadlo Olomouc. Sběrka listin.* (2013), vlastní zpracování.

Obr. 4.12 Provozní dotace. (v tis. Kč)



Zdroj: Interní zdroje SDO, OBCHODNÍ REJSTŘÍK. *Moravské divadlo Olomouc. Sběrka listin.* (2013), vlastní zpracování.

Důležitou součástí příjmů divadel jsou provozní dotace. Jejich výši ukazuje obr. 4.12 MDO má výrazně vyšší dotace než SDO. Zatímco MDO má celkové dotace okolo 100 mil. Kč, v SDO je to o cca 30 mil. Kč méně, jsou na úrovni okolo 70 mil. Kč. Nejvyšší dotace jsou od

zřizovatele, jedná se průměrně o cca 95 % celkových dotací. Zbytek je tvořen dotacemi od kraje (cca 1 %) a ze státního rozpočtu (cca 4 %).

4.3 Charakteristika Beskydského divadla Nový Jičín a Městského divadla v Prostějově

Tyto divadla jsou příkladem divadel, které nezřizují své vlastními soubory, jedná se o tzv. **stagiony**. Kromě divadelní činnosti provozují také jiné kulturní činnosti, jako výstavy, přehlídky, kurzy, filmové projekce apod.

4.3.1 Popis Beskydského divadla Nový Jičín

Beskydské divadlo Nový Jičín, příspěvková organizace (dále „BDNJ“) byla zřízená městem Nový Jičín jako příspěvková organizace, jejíž hlavní činností je provozování kulturní činnosti a doplňkovou činností je pronájem nebytových prostor a provoz restauračního zařízení. Obr. 4.13 ukazuje budovu divadla.

Obr. 4.13 Beskydské divadlo Nový Jičín.

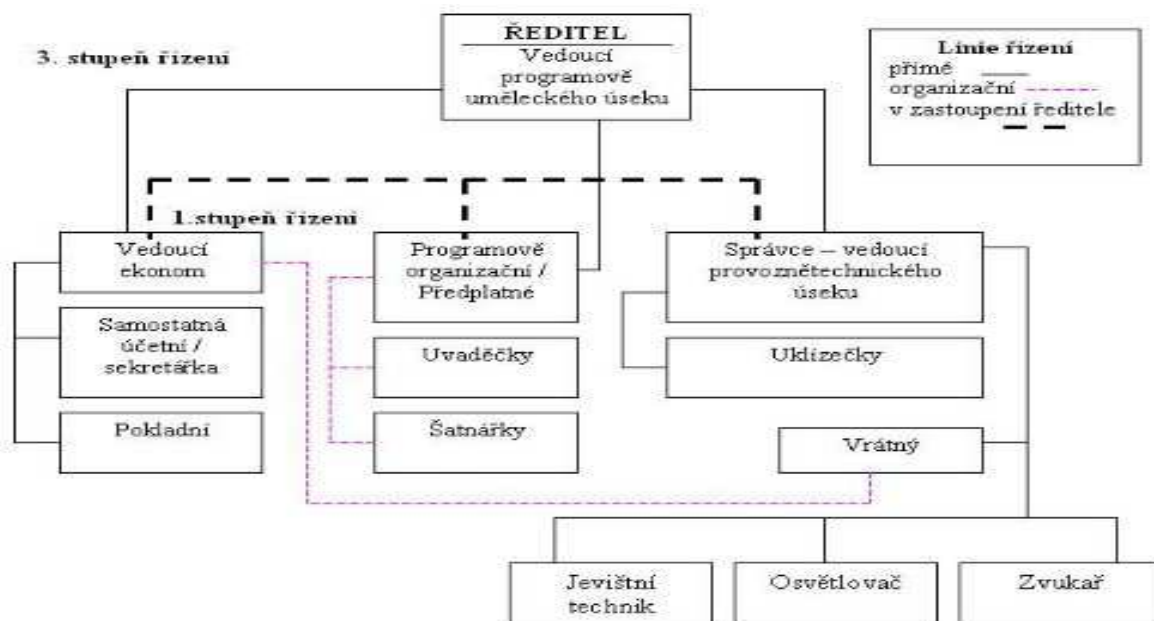


Zdroj: MĚSTO NOVÝ JIČÍN. *Fotogalerie: Beskydské divadlo Nový Jičín.* (2006)

Zatímco v divadlech, které zřizují soubory se rozlišují umělečtí pracovníci a ostatní zaměstnanci, v divadlech, které soubory nezřizují, jsou pouze zaměstnanci, kteří nemají umělecké zaměření. V BDNJ jde o cca 20 zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr, v tomto případě jde o většinu, a okolo 5 zaměstnanců je zaměstnáno na zkrácený poměr nebo jsou přijati formou pracovní dohody.

Obr. 4.14 ukazuje organizační strukturu BDNJ, která ukazuje i linie řízení v divadle. V čele stojí ředitel, který řídí ekonomické, programově - organizační a provoznětechnické oddělení.

Obr. 4.14 Organizační struktura BDNJ.



Zdroj: Interní zdroje BDNJ.

Tab. 4.7 ukazuje výnosy a náklady v BDNJ. Je vidět, že výnosy z hlavní činnosti i z vedlejší činnosti mají klesající tendenci, zatímco z hlavní činnosti ve sledovaném období klesl téměř o 2 mil. Kč, z vedlejší činnosti klesl o cca 88 tis. Kč. Poklesu celkových výnosů odpovídá také pokles z prodeje služeb a zboží. Náklady z hlavní činnosti byly oproti výnosům kolísavé, nejvyšší byly v roce 2009, a to téměř 15 mil. Kč, a nejvyšší v roce 2012 (cca 13 mil. Kč). Náklady z doplňkové činnosti byly taktéž kolísavé, nejvyšší byly v roce 2009, byly na úrovni 317 tis. Kč a nejnižší v roce 2010, a to 200 tis. Kč. V BDNJ jsou provozní dotace na úrovni okolo 10 mil. Kč, měly ale sestupnou tendenci, klesly z původních 10,26 mil. Kč na 8,7 mil. Kč, tyto dotace se týkají pouze dotací od zřizovatele.

V hlavní činnosti bylo BDNJ ztrátové, částečně tyto ztráty dokázalo zakrýt zisky z doplňkové činnosti, ale ne každoročně se to podařilo, v roce 2009 bylo BDNJ v celkové ztrátě 11 tis. Kč. Ostatní roky bylo divadlo v celkovém zisku a v roce 2012 bylo v zisku více než 400 tis. Kč. Celkově se výsledek hospodaření měnil z roku na rok kolísavým způsobem.

Tab. 4.7 Výnosy a náklady BDNJ. (v tis. Kč)

	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
	2008		2009		2010		2011		2012	
Výnosy celkem – tom:	14734,2	565,9	14613,7	510,6	13539,7	500,7	13966,5	483,2	12828,5	478,1
Tržby z prodeje služeb a zboží	4151,5		3792		4435,3		4821,9		3885	
Provozní dotace	10258		10441,8		9030		9059,8		8730,8	
Náklady celkem	14743,7	317,4	14911,4	224,3	13721,2	200,3	14063,6	262,3	12901,1	224,1
HV po zdanění	-9,5	248,5	-297,7	286,3	-181,4	300,5	-97,2	220,9	-72,6	478,1

Zdroj: Interní zdroje BDNJ, vlastní zpracování.

4.3.2 Popis Městského divadla v Prostějově

Městské divadlo v Prostějově, příspěvková organizace (dále „MDP“) je zřízeno městem Prostějov. Jako svou hlavní činnost má provozování kulturních činností a jako vedlejší reklamu, pronájem a maloobchod. Obr. 4.15 zobrazuje budovu MDP.

Obr. 4.15 Městské divadlo v Prostějově.

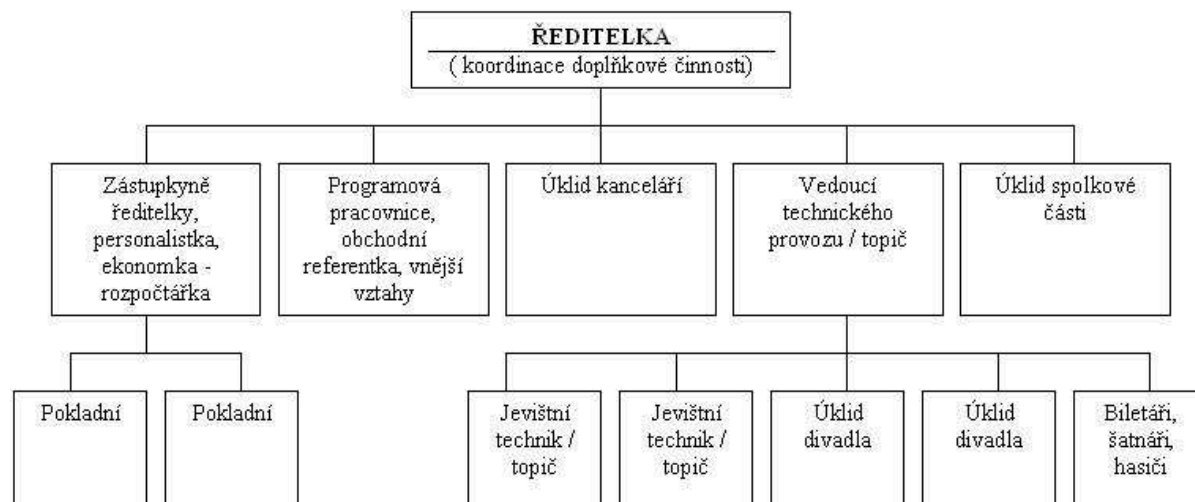


Zdroj: FIRMY.CZ. *Městské divadlo v Prostějově*. (2014)

V MDP má 6 zaměstnanců přijatých na hlavní pracovní poměr, což je přibližně 1/3 všech pracovníků divadla. Zbytek je přijat na zkrácený pracovní úvazek, nebo formou pracovní dohody.

Obr. 4.16 zobrazuje organizační strukturu MDP, v jehož čele stojí ředitelka, která řídí další pracovníky, z nichž někteří vykonávají více pracovních pozic.

Obr. 4.16 Organizační struktura MDP.



Zdroj: Interní zdroj MDP.

Tab. 4.8 Výnosy a náklady MDP. (v tis. Kč)

	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
	2008		2009		2010		2011		2012	
Výnosy celkem – tom:	9109,8	940,5	10839,9	776,5	9881,7	780,9	10899,3	938,1	10327,6	816
Tržby z prodeje služeb a zboží	3904,9	788,2	4854,7	700,2	4639,4		5499,7		5178	
Provozní dotace	4896		5726		5153		5085		5136,5	
Náklady celkem	8974,8	845,4	10699	555,3	9654	520	10730	686	10173,2	566,7
HV po zdanění	135	95,1	140,9	208,3	227,6	232,6	169,3	223,9	154,4	229,5

Zdroj: Interní zdroj MDP, vlastní zpracování.

Z tab. 4.8 vyplývá, že výnosy z hlavní činnosti byly v MDP kolísající, meziročně se měnily o cca 500 tis. Kč až 1 mil. Kč. Z doplňkové činnosti byl zisk také kolísavý, nejvyšší byl v roce 2008 a nejnižší hned v roce následujícím. Tržby z prodeje služeb a zboží odpovídají celkovým

výnosům a jsou také kolísavé. Provozní dotace v roce 2009 výrazně vzrostly, ale v následujících letech spíše klesaly. Pohybovaly se na úrovni 5 – 6 mil. Kč. Ovšem také náklady měly také kolísající charakter. Výsledek hospodaření byl z obou činností vždy ziskový. V obou činnostech byly výrazné skoky, v hlavní činnosti byl např. v roce 2009 výsledek hospodaření 141 tis. Kč, v roce 2010 to bylo už 228 tis. Kč a v následujícím roce to bylo jen 169 tis. Kč. Výsledek hospodaření z doplňkové činnosti zaznamenal také skokové změny, v roce 2009 z 95 tis. Kč na 208 tis. Kč v roce 2010, poté měl mírně vzestupnou tendenci.

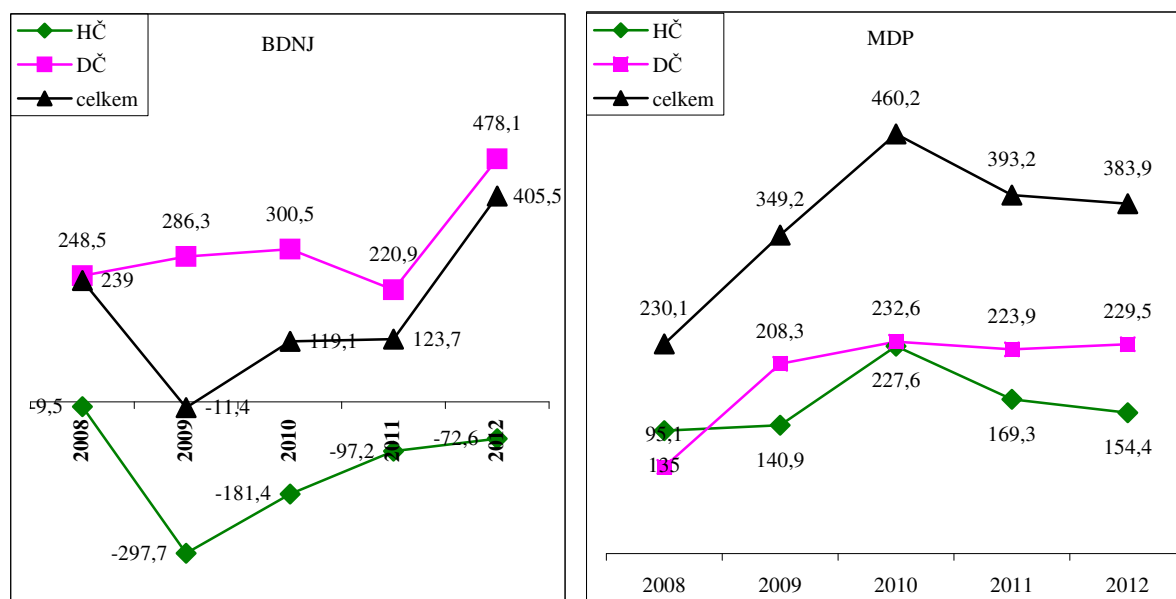
4.3.3 Srovnání Beskydského divadla Nový Jičín a Městského divadla Prostějov

V divadlech stagionového typu je velmi časté, že zaměstnanci jsou přijímáni buď na zkrácený pracovní úvazek, nebo formou pracovní dohody. Pouze pár zaměstnanců je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr. Zaměstnanci mají pružnou pracovní dobu, podle hracího harmonogramu, ve většině případů jsou zaměstnanci nezastupitelní, jelikož je na jedné pozici pouze jeden určitý zaměstnanec, nebo také jeden zaměstnanec vykonává více pracovních pozic. V BDNJ je zhruba 20 zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr, v tomto případě jde o většinu, zatímco v MDP jde pouze o 6 zaměstnanců, což je přibližně 1/3 všech pracovníků divadla.

Co se týče organizační struktury obou divadel, jsou velmi odlišné od organizačních schémat ansámblových divadel. Tyto struktury jsou více podrobné a jsou v nich vidět i vztahy s pracovníky i na těch nejnižších pozicích (např. topič, pokladní, vrátný).

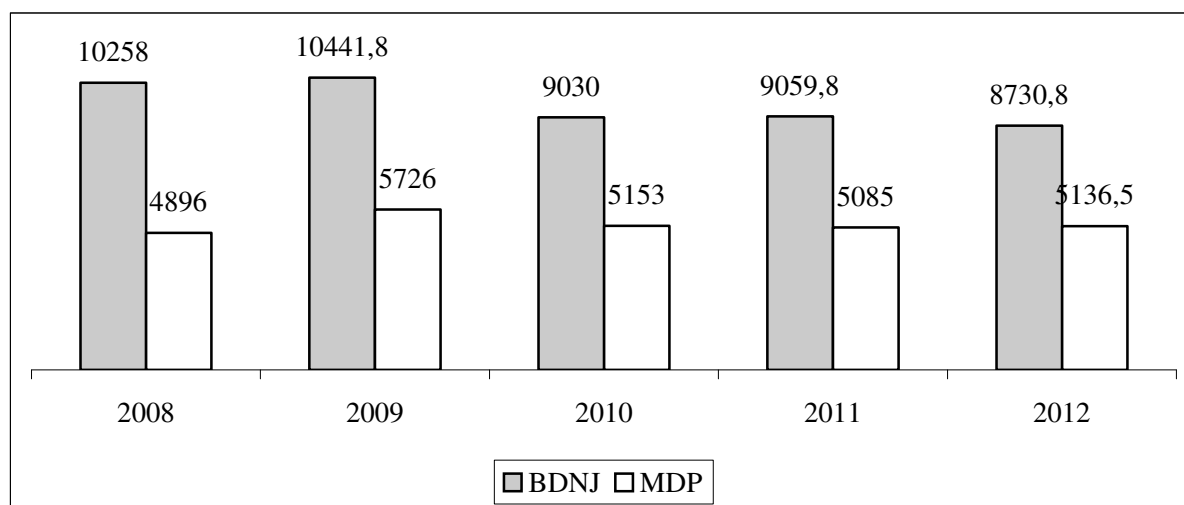
Obr. 4.17 ilustruje vývoj výsledku hospodaření v obou divadlech. Je jasně vidět, že zatímco BDNJ mělo výsledky hospodaření z hlavní činnosti vždy ztrátové, MDP mělo tyto výsledky ziskové. Celkově bylo MDP vždy v zisku, zatímco BDNJ bylo v roce 2009 v mínusu.

Obr. 4.17 Výsledek hospodaření. (v tis. Kč)



Zdroj: Interní zdroje BDNJ, MDP, vlastní zpracování.

Obr. 4.18 Provozní dotace.



Zdroj: Interní zdroje BDNJ, MDP, vlastní zpracování.

Divadla stagionového typu provozní dotace dostávají pouze od svých zřizovatelů, na rozdíl od ansámblových divadel, které provozní prostředky dostávají z krajů i státního rozpočtu. Z obr. 4.18 vyplývá, že dotace v BDNJ jsou téměř o 50% vyšší než v MDP.

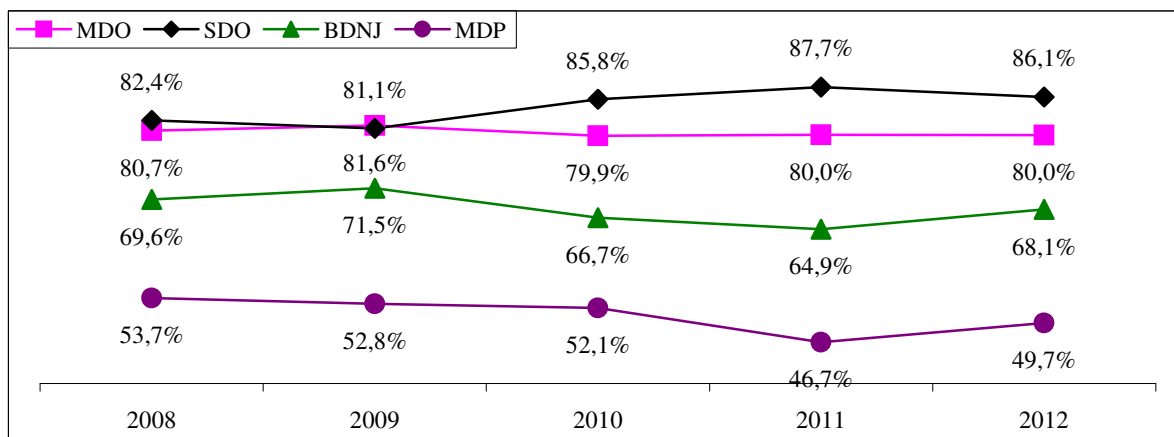
5 ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ DIVADEL, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

5.1 Zhodnocení hospodaření vybraných divadel

Tato kapitola hodnotí hospodaření vybraných divadel, zřizovaných městem jako své příspěvkové organizace podle vybraných kritérií, kterými jsou:

- poměr příspěvků od zřizovatele k celkovým výnosům z hlavní činnosti,
- poměr vlastních výnosů k celkovým výnosům z hlavní činnosti,
- poměr příspěvků od zřizovatele k vlastním výnosům organizace z hlavní činnosti,
- poměr příspěvků od zřizovatele k celkovým nákladům z hlavní činnosti,
- poměr vlastních výnosů k celkovým nákladům z hlavní činnosti,
- metoda CBA (výnosy-náklady, výnosy/náklady).

Obr. 5.1 Poměr příspěvků od zřizovatele k celkovým výnosům.

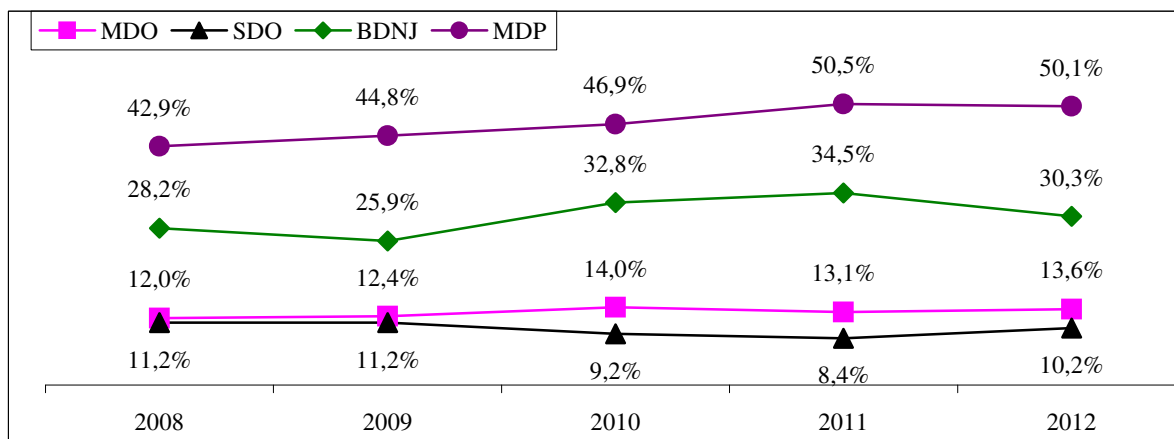


Zdroj: Interní zdroje SDO, MDP a BDNJ, OBCHODNÍ REJSTRÍK. *Moravské divadlo Olomouc. Sbírka listin.* (2013), vlastní zpracování.

Kritérium poměr příspěvků od zřizovatele k celkovým výnosům poměřuje příspěvky od zřizovatele, v tomto případě obec, k celkovým výnosům, viz obr. 5.1. V tomto případě je nejvýhodnější pro zřizovatele, aby divadlo bylo co nejvíce soběstačné, a tedy příspěvek od zřizovatele tvořil co nejmenší část celkových výnosů. Z vybraných divadel je podle tohoto

kriteria pro zřizovatele nejlépe hodnoceným divadlem **Městské divadlo v Prostějově**, které mělo průměr příspěvků od zřizovatele k celkovým výnosům 51 %, zatímco nejhůře na tom bylo Slezské divadlo Opava s průměrem 84,6 %.

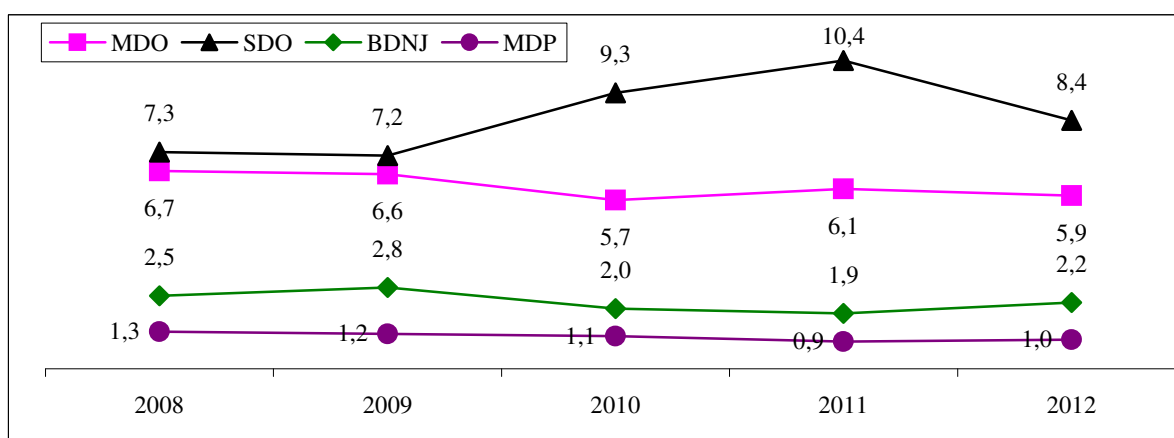
Obr. 5.2 Poměr vlastních výnosů k celkovým výnosům.



Zdroj: Interní zdroje SDO, MDP a BDNJ, OBCHODNÍ REJSTRÍK. *Moravské divadlo Olomouc. Sbírka listin.* (2013), vlastní zpracování.

Kriterium poměr vlastních výnosů k celkovým výnosům, sleduje jak je organizace soběstačná, kolik procent z celkových výnosů tvoří její vlastní výnosy, dosahuje nejvyšší hodnoty **Městské divadlo v Prostějově** (47 %), nejhůře dopadlo Slezské divadlo Opava (10 %). (více obr. 5.2)

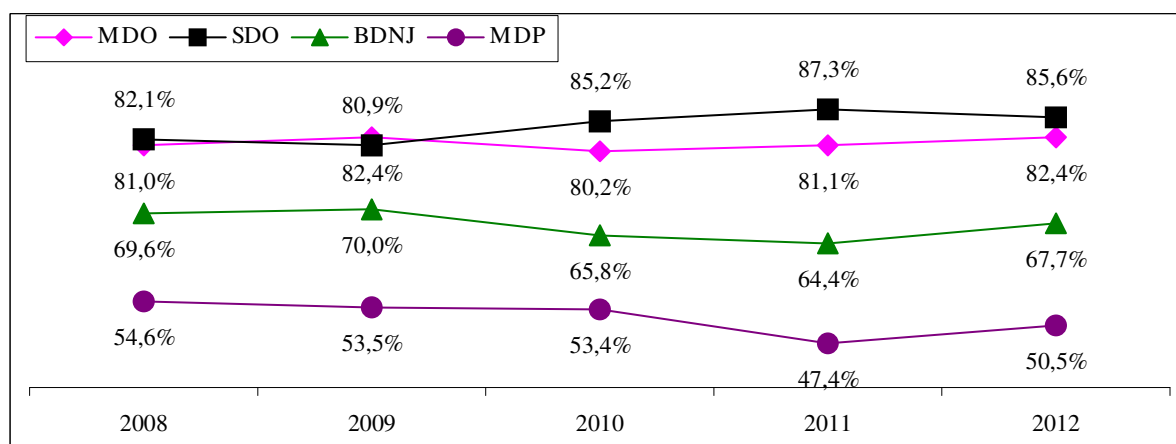
Obr. 5.3 Poměr příspěvků od zřizovatele k vlastním výnosům.



Zdroj: Interní zdroje SDO, MDP a BDNJ, OBCHODNÍ REJSTRÍK. *Moravské divadlo Olomouc. Sbírka listin.* (2013), vlastní zpracování.

Kriterium, jehož výsledky jsou uvedeny v obr. 5.3, poměřuje příspěvek od zřizovatele k vlastním výnosům z hlavní činnosti organizace, jedná se o tržby z prodeje vstupenek, kolikrát větší jsou příspěvky od zřizovatele oproti vlastním výnosům. Je vidět, že **Městské divadlo v Prostějově** má v průměru pouze 1,1 krát vyšší příspěvek od zřizovatele vůči svým vlastním výnosům. Největší nepoměr je v Slezském divadle Opava, jedná se o cca 8,5 násobek.

Obr. 5.4 Poměr příspěvků od zřizovatele k celkovým nákladům.

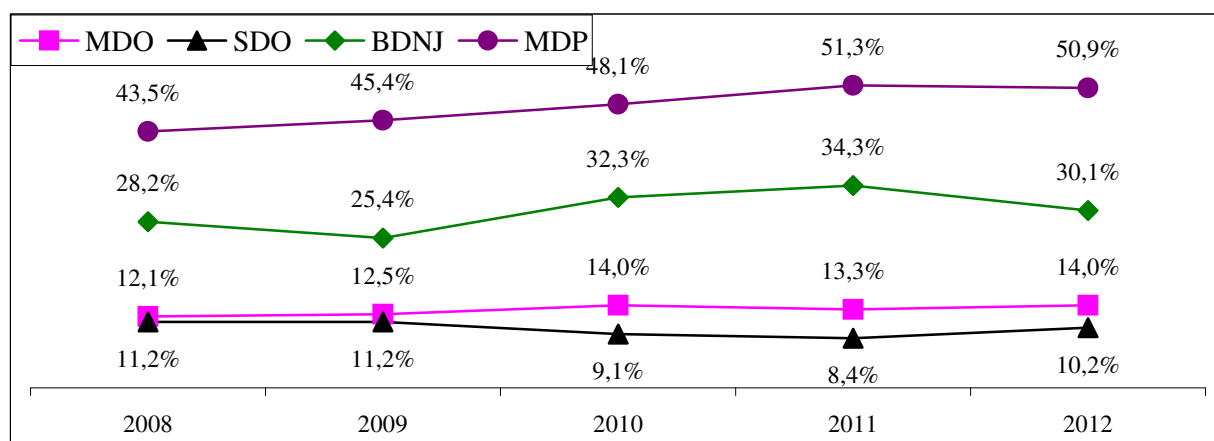


Zdroj: Interní zdroje SDO, MDP a BDNJ, OBCHODNÍ REJSTRÍK. *Moravské divadlo Olomouc. Sběrka listin.* (2013), vlastní zpracování.

Kriterium poměr příspěvků od zřizovatele ukazuje, kolik procent celkových nákladů z hlavní činnosti divadla je pokryto právě příspěvkem. Z obr. 5.4 vyplývá, že podle tohoto kriteria, je nejúspěšnější **Slezské divadlo Opava**, které příspěvkem od zřizovatele pokrylo v průměru 84 % celkových nákladů ze své hlavní činnosti, zatímco Městské divadlo v Prostějově pouze 52 % celkových nákladů z hlavní činnosti.

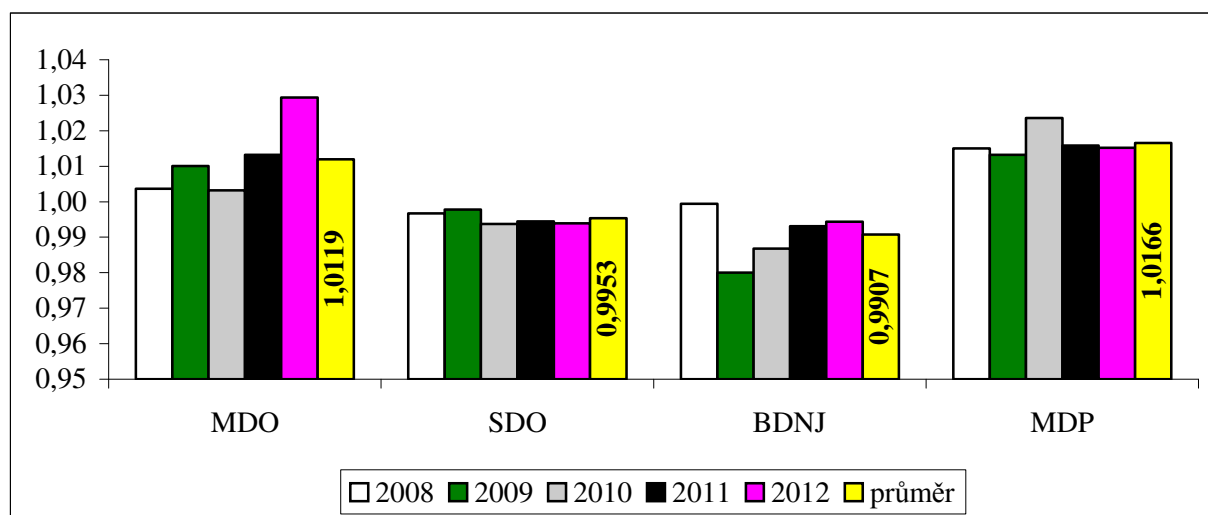
Následující kriterium (více obr. 5.5) ukazuje jak je divadlo schopno ze svých vlastních zdrojů financovat náklady z hlavní činnosti. Jde vlastně o doplněk k předchozímu ukazateli, který porovnával schopnost divadel pokrýt náklady z příspěvku zřizovatele, a tedy výsledek bude opačný od předchozího. Nejlépe na tom je **Městské divadlo v Prostějově**, které z vlastních výnosů pokryje téměř 49 % svých nákladů, nejhůře opět Slezské divadlo Opava, které náklady pokryje pouze z 10 %.

Obr. 5.5 Poměr vlastních výnosů k celkovým nákladům.



Zdroj: Interní zdroje SDO, MDP a BDNJ, OBCHODNÍ REJSTRÍK. *Moravské divadlo Olomouc. Sbírka listin.* (2013), vlastní zpracování.

Obr. 5.6 Metoda CBA (výnosy/náklady).



Zdroj: Interní zdroje SDO, MDP a BDNJ, OBCHODNÍ REJSTRÍK. *Moravské divadlo Olomouc. Sbírka listin.* (2013), vlastní zpracování.

Posledním zvoleným kritériem je metoda CBA, která poměruje výnosy s náklady. Pro hodnocení používá buď jejich rozdíl nebo poměr. Rozdíl výnosů a nákladů je ve své podstatě hospodářský výsledek. Z tohoto hlediska je nejvhodnější **Moravské divadlo Olomouc**, které vykazuje v celém sledovaném období nejvyšší hodnoty. Do výrazné ztráty se dostávalo Slezské divadlo Opava (více v kapitole 4.3.3). Poměr mezi výnosy a náklady, což ukazuje obr. 5.6, je vidět, že všechny výsledky se pohybují těsně kolem úrovně 1. Z hlediska efektivnosti je výhodnější zvolit takovou možnost, která má největší hodnotu poměru, v tomto případě s jedná o **Městské divadlo v Prostějově**.

Tab. 5.1 Pořadí vybraných divadel podle zvolených kritérií.

	MDO	SDO	BDNJ	MDP
poměr příspěvků od zřizovatele k celkovým výnosům	3	4	2	1
poměr vlastních výnosů k celkovým výnosům	3	4	2	1
poměr příspěvků od zřizovatele k vlastním výnosům	3	4	2	1
poměr příspěvků od zřizovatele k celkovým nákladům	2	1	3	4
poměr vlastních výnosů k celkovým nákladům	3	4	2	1
metoda CBA (výnosy - náklady)	1	4	2	3
metoda CBA (výnosy / náklady)	2	3	4	1
Celkové pořadí	3	4	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

V Tab. 5.1 je uveden přehled pořadí divadel podle zvolených kritérií. Celkově nejlépe dopadlo **Městské divadlo v Prostějově**, následované Beskydským divadlem Nový Jičín, na pomyslném třetím místě skončilo Moravské divadlo Olomouc a poslední bylo Slezské divadlo Opava.

Podle daných kritérií lépe hospodaří divadla bez souborů. Která sice mají oproti klasickým divadlům nižší jak veškeré výnosy, tak i náklady, ale z hlediska zvolených kritérií, která ve většině případů dělala poměry mezi výnosy a náklady, byla stagionová divadla výrazně hospodárnější.

5.2 Návrhy a doporučení

Pro každé divadlo by mělo být tím nejdůležitějším realizace kvalitních kulturních statků a tím i zážitků pro diváky. Pro fungování jsou ovšem důležité finance. Proto musí volit takové představení, která nejen uspokojí diváky, ale zároveň jich přiláká co nejvíce, aby se zvedaly vlastní příjmy divadla. Musí proto volit kompromis mezi tím, co je důležité pro kvalitní umělecký zážitek, a co pro získání co nejvíce počtu diváků.

Důležitá pro získávání diváků je také **reklama**. V dnešní době jsou velmi rozšířené **sociální sítě**, které jsou vlastně „reklamou zdarma“. Z vybraných divadel má dostatečně propracovanou stránku Moravské divadlo Olomouc a Slezské divadlo v Opavě (na Facebooku). Pomocí těchto stránek lze nejen informovat o programech a aktuálních změnách v divadlech, ale existují také aplikace, pomocí kterých jdou pořádat různé soutěže. Vhodné je také požívat originální a neokoukanou formu reklamy, příkladem může být Slezské divadlo

Opava, které zvolilo velmi **originální propagaci** v prostorách obchodního centra Breda & Weinstein, kdy zahráli „scénku“ přímo mezi nic netušícími zákazníky nebo propagace před zahájením sezóny na náměstní před budovou divadla, kde se hrály ukázky s her připravených na nadcházející sezónu.

Při hledání správné formy reklamy, je potřeba se zamyslet nad **cílovou skupinou** dané propagace. Zmiňované sociální sítě jsou vhodnou volbou pro mladé diváky. Zatímco starší generace diváků mohou být získávány pomocí osobních setkání, posíláním osobních dopisů nebo pořádáním seminářů v domovech důchodců či podobných institucí, kde se senioři sdružují.

Pro snadnější získání diváků je výhodné mít možnost **rezervace** či přímo **prodeje** vstupenek prostřednictvím **webových stránek** divadla. Toto nevyužívá Beskydské divadlo Nový Jičín.

Také by bylo vhodné snažit se získat již **dětské diváky**, kteří by si svou lásku k divadlu přenesli i do dospělosti, jednou z možností by bylo spojení divadelních představení určených pro děti a pro rodiče, kdyby se zvolil vhodný čas, v jednom sále by se odehrálo představení pro děti a v jiném prostoru zábavné představení pro děti. Další možností by bylo zajištění hlídání pro děti v době, kdy jejich rodiče budou na divadelním představení, v této době by se děti mohly dozvědět něco o divadle, popř. si i zkusit zahrát nějakou scénku.

Častými návštěvníky divadla jsou **starší osoby**, pro které nemusí být jednoduché dostat se včas na představení a pak zpět domů, zvláště pokud nebydlí v místě divadla, proto by bylo vhodné zajistit dopravu z místa bydliště do divadla, samozřejmě za nějaký poplatek, který by pokryl výlohy na dopravu.

Nové diváky by mohla přilákat možnost **volit** si sami mezi několika alternativy **představení**, kdy by byl seznam představení a diváci by hlasovali, kterou hru by viděli raději. Nevýhodou je, že představení se plánují ještě před začátkem sezóny a toto by se muselo dít ještě před sestavením hracího plánu.

To samé by se dalo realizovat i třeba s **výběrem** nějakého **umělce**. Pro diváky by bylo jistě zajímavé také **soutěžit** přímo během představení popř. o přestávkách během hry či možnost zasáhnout do děje.

Další problémem je obstarávání financí prostřednictvím **darů a sponzoringu**, ovšem s tímto si divadla sama neporadí, zde se musí zamyslet naši zákonodárci a upravit právní normy tak, aby pro fyzické i právnické osoby bylo opravdu výhodné nějaký příspěvek nebo věcný dar poskytnout. Z hlediska poskytování provozních dotací od krajů je také nevýhodné, aby krajskou dotaci dostali jen divadla zřizující soubory, když i divadla bez souboru poskytují stejně kvalitní umělecký zážitek jako jakékoliv jiné divadlo.

6 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá problematikou hospodaření divadel zřizovaných obcí jako svých příspěvkových organizací. V praktické části diplomové práce je daná problematika zkoumána na příkladu Beskydského divadla Nový Jičín, Městského divadla v Prostějově, Moravského divadla Olomouc a Slezského divadla Opava, kde se hodnotí jejich hospodaření v letech 2008 – 2012.

Pomocí metod uvedených v úvodu, kterými je metoda odborné rešerše, deskriptivní analýza, analýza časových řad, komparace a syntéza, se cíle podařilo dosáhnout. Ze zvolených kritérií (poměr příspěvků od zřizovatele k celkovým výnosům z hlavní činnosti, poměr vlastních výnosů k celkovým výnosům z hlavní činnosti, poměr příspěvků od zřizovatele k vlastním výnosům organizace z hlavní činnosti, poměr příspěvků od zřizovatele k celkovým nákladům z hlavní činnosti, poměr vlastních výnosů k celkovým nákladům z hlavní činnosti a metoda CBA) vyplývá, že z vybraných divadel nejlépe hospodaří **Městské divadlo v Prostějově**.

V České republice je kultura považována za významný faktor občanského života, který má výchovně vzdělávací, socializační, enkulturační, kreativní a hodnototvorné funkce. Po roce 1989 prodělal kultura v českých zemích výrazných změn, kdy začaly vznikat především soukromé kulturní instituce. V České republice je kulturní politika koncipováno do strategie Státní kulturní politika České republiky na léta 2009 – 2014. Stanoví také cíle na dané období, a to cíl z oblasti ekonomické a společenské dimenze, občanské dimenze, role státu, krajů a obcí při podpoře zachování a tvorby kulturních hodnot, role státu při tvorbě pravidel (vytváření transparentního a nediskriminujícího prostředí pro kulturní aktivity a podporu z úrovně státu, krajů a obcí). Jednotlivé cíle, které se nepodařilo zcela naplnit budou převedeny do dalšího období. V roce 2012 fungovalo v našem státě cca 220 divadel, z nich 140 bylo soukromých a 80 veřejných. Cca 60 divadel jsou tzv. stagiony (nezřizují soubor) a cca 160 ansámblové divadla. Pro správné fungování divadla využívají strategické, marketingové, finanční a ekonomické, legislativní nástroje a personalistiku a lidské zdroje. Legislativní nástroje jsou v podmínkách divadel nevyhovující, neexistuje žádný právní předpis, který by oblast divadel upravoval uceleně, každé divadlo se tak řídí těmi předpisy, podle kterých vzniklo. Nutno podotknout, že nezisková divadla se řídí stejnými pravidly jako zisková oblast, pouze je potřeba tyto pravidla upravit na neziskovou sféru. V České republice jsou divadla financována především z veřejných rozpočtů, jak státního (prostřednictvím

kapitoly Ministerstva kultury České republiky) tak i krajského a obecního. Vlastní zdroje divadel jsou tvořeny především ziskem ze vstupenek, v průměru jde o 20 % celkových zdrojů. Své vlastní příjmy si divadla zvyšují provozováním doplňkové činnosti. V literatuře se jako další zdroj objevuje poskytování darů a sponzoring, což se v praxi příliš neobjevuje. Pro firmy i fyzické osoby není až tak výhodné poskytnout dar.

V praktické části jsou hodnocena hospodaření vybraných divadlech. Nejprve srovnává Moravské divadlo Olomouc a Slezské divadlo Opava, která jsou ansámblová divadla a zřizují balet, činohru a operu. Co se týká zaměstnanců, v MDO pracuje o téměř 50 uměleckých pracovníků a o cca 30 ostatních pracovníků více než SDO, toto souvisí také s mzdovými náklady, které jsou v MDO sice na první pohled vyšší, ale při přepočtu na jednoho zaměstnance jsou mzdové náklady vyšší v SDO, a to o 2 921,7 Kč více na jednoho zaměstnance ročně. V obou divadlech bylo nejvíce odehraných představení žánru činohra, každá rok se jednalo o cca 50% všech představení, nejméně bylo odehráno baletních představení. Návštěvnost má nepatrně vyšší SDO, a to o 4,1 procentního bodu. Vývoj celkových hospodářských výsledků dává najevo, že obě divadla byla zisková nebo měla nulový zisk, ovšem nebyla ve ztrátě. Ztrátu z hlavní činnosti SDO krylo ziskem z doplňkové činnosti. Nejvyšší dotace jsou od zřizovatele, jedná se průměrně o cca 95 % celkových dotací. Zbytek je tvořen dotacemi od kraje (cca 1 %) a ze státního rozpočtu (cca 4 %).

Dále diplomová práce porovnávala tzv. stagiony na příkladu Beskydského divadla Nový Jičín a Městského divadla v Prostějově. V těchto divadlech je velmi časté, že zaměstnanci jsou přijímáni buď na zkrácený pracovní úvazek, nebo formou pracovní dohody. V Beskydském divadle je tímto způsobem zaměstnáno cca 25 % zaměstnanců v Městském divadle jde o 60 %. V organizační struktuře si tyto divadla zaznamenávají vazby i na pracovníky na těch nejnižších pozicích. Výsledek hospodaření byl v MDP vždy ziskový, zatímco v BDNJ mělo v roce 2009 ztrátu, i když nepatrnou. Divadla dostávají provozní příspěvky jen od svého zřizovatele. Celkově jsou provozní dotace o cca 50 % vyšší v BDNJ.

Při hodnocení bylo použito sedm kritérií (poměr příspěvků od zřizovatele k celkovým výnosům z hlavní činnosti, poměr vlastních výnosů k celkovým výnosům z hlavní činnosti, poměr příspěvků od zřizovatele k vlastním výnosům organizace z hlavní činnosti, poměr příspěvků od zřizovatele k celkovým nákladům z hlavní činnosti, poměr vlastních výnosů k celkovým nákladům z hlavní činnosti a metoda CBA). **Městské divadlo v Prostějově** bylo

v pěti ukazatelích na prvním místě, jednou bylo poslední a jednou předposlední. Celkově podle daných kritérií lépe hospodařila divadla bez souborů.

V diplomové práci je navrženo několik **návrhů a doporučení**, které by mohly divadlu přinést nové diváky a tím zvětšení svých vlastních příjmů, jedná se o propagaci na sociálních sítích, které nabízejí nejen reklamu zdarma, ale také možnost poskytování aktuálních informací či pořádání soutěží. Další možností je zvolit neotřelou a originální formu propagace (např. sehrání ukázek z her umělci divadla v prostorách obchodních center), zajištění dopravy pro diváky ze vzdálenějších nebo špatně odstupných míst, možnost rezervace a prodeje vstupenek on-line, volby her samotnými diváky, možnost diváků zasáhnout do hry či během ní soutěžit, sehrání dětských a „dospělých“ představení v jeden čas nebo možnost hlídání dětí během představení.

Musí se řešit také financování divadel, a to nejen z veřejných rozpočtů, kde existuje určitá nespravedlnost v tom, že divadla se soubory dostávají dotace i z krajů a státního rozpočtu, divadlům bez souboru tyto dotace poskytovány nejsou. Měla by se vyřešit také otázka výhodnosti poskytování darů a sponzoringu, které v dnešní době není pro společnosti a fyzické osoby výhodné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1) Knižní zdroje

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: Divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2012. 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0

DOSTÁL, Petr a Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Ekonomika kultury. Efektivní metody a nástroje podnikání v sektoru kultury*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2012. 174 s. ISBN 978-80-245-1886-2

DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. 1. vyd. Praha: Pražská scéna, 2005. 311 s. ISBN 80-86102-49-1

DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak. Kapitoly k tématu realizace divadla*. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004. 337 s. ISBN 80-86102-53-X

HALÁSKOVÁ, Martina. *Veřejná správa a veřejné služby v zemích Evropské unie*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2012. 198 s. ISBN 978-80-248-2808-4

KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009. 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2

KRBOVÁ, Jana. *Vybrané obory kultury a masmédií (organizace, právní prostředí a financování)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0287-9

NEKOLNÝ, Bohumil a Eva ŽÁKOVÁ a kol. *Studie současného stavu podpory umění. Svazek II*. 1. vyd. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2011. 223 s. ISBN 978-80-7008-266-9

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5

ŠKARABELOVÁ, Simona a Jarmila NESHYBOVÁ a Jaroslav REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 1. vyd. Brno: PATRIA PLUS, 2007. 211 s. ISBN 978-80-210-4267-4

2) Internetové zdroje

BESKYDSKÉ DIVADLO NOVÝ JIČÍN. *Logo divadla*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.beskydskedivadlo.cz/>>.

CULTURAL POLICIES. *Cultural Access and Participation - Elements in European Constitutions*. [online]. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.culturalpolicies.net/web/comparisons-tables.php?aid=248&cid=47>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2013. Charakteristika Moravskoslezského kraje*. [online]. 2014 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/DD002985B6/\\$File/80101113chcz.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/DD002985B6/$File/80101113chcz.pdf)>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Olomouckého kraje 2013. Charakteristika kraje*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3E00369121/\\$File/71101113chcz.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3E00369121/$File/71101113chcz.pdf)>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický lexikon obcí 2013. Olomoucký kraj. Okres Prostějov*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/0D0040E7EE/\\$File/4116130565.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/0D0040E7EE/$File/4116130565.pdf)>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický lexikon obcí 2013. Vybrané ukazatele v krajích a v okresech*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3D001ECB73/\\$File/130213001.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3D001ECB73/$File/130213001.pdf)>

DIVADLO. *Slezské divadlo Opava*. [online]. 2013 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.divadlo.cz/slezske-divadlo-opava-uvede-v-ceske-premiere-hru-k>>.

FIRMY.CZ. *Městské divadlo v Prostějově*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://img.firmy.cz/photo/big/201307/0420/58/51d5d64158e4b20cee330800>>.

HILLMAN-CHARTRAND, Harry and Claire McCAUGHEY. *The Arm's Length Principle and the Arts: an international perspective – past, present and future*. [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.compilerpress.ca/Cultural%20Economics/Works/Arm%201%201989.htm>>.

MAPY GOOGLE. *Mapa České republiky*. [online]. [cit. 2014-02-04]. Dostupné z WWW: <<https://maps.google.com/maps?f=q&source=embed&hl=en&geocode=&q=czech+republic&sl=37.0625,-95.677068&ssp=34.671324,79.013672&ie=UTF8&hq=&hnear=Czech+Republic&ll=49.759978,15.402832&spn=2.838943,5.482178&z=7>>.

MĚSTSKÉ DIVADLO PROSTĚJOV. *Logo*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.divadloprostejov.cz/>>.

MĚSTO NOVÝ JIČÍN. *Fotogalerie: Beskydské divadlo Nový Jičín*. [online]. 2006 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.novy-jicin.cz/cz/mesto/informace-o-meste/fotogalerie/21/beskydske-divadlo.html>>.

MĚSTO NOVÝ JIČÍN. *Kulturní organizace, zařízení a sdružení*. [online]. 2011 [cit. 2014-01-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.novyjicin.cz/cz/mesto/kultura/kulturni-organizace-zarizeni-sdruzeni/>>.

MĚSTO NOVÝ JIČÍN. *Základní údaje o městě*. [online]. 2011 [cit. 2014-01-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.novyjicin.cz/cz/mesto/informace-o-meste/zakladni-udaje-o-obci/>>.

MĚSTO OLOMOUC. *O městě*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.olomouc.eu/o-meste>>.

MĚSTO OLOMOUC. *Městské organizace*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.olomouc.eu/o-meste/mestske-organizace>>.

MĚSTO OPAVA. *Demografické údaje*. [online]. 2013 [cit. 2014-01-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.opava-city.cz/scripts/detail.php?id=14204>>.

MĚSTO OPAVA. *Geografické údaje*. [online]. 2007 [cit. 2014-01-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.opava-city.cz/scripts/detail.php?id=14209>>.

MĚSTO OPAVA. *Slezské divadlo Opava*. [online]. 2007 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.opava-city.cz/scripts/detail.php?id=190>>

MĚSTO OPAVA. *Zajištění kultury na Magistrátu města Opavy*. [online]. 2007 [cit. 2014-01-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.opava-city.cz/scripts/detail.php?id=14234>>

MĚSTO OPAVA. *Závěrečný účet 2008*. [online]. 2009 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.op4u.cz/pub/mmo/faro/zucet2008/>>.

MĚSTO OPAVA. *Závěrečný účet 2009*. [online]. 2010 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.op4u.cz/pub/mmo/faro/zucet2009/>>.

MĚSTO OPAVA. *Závěrečný účet 2010*. [online]. 2011 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.op4u.cz/pub/mmo/faro/zucet2010/ZAVERECNY_UCET_SMO_ZA_ROK_2010_tabulky.htm>.

MĚSTO OPAVA. *Závěrečný účet 2011*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <http://www.op4u.cz/pub/mmo/faro/zucet2011/ZU_2011_seznam_priloh.htm>.

MĚSTO OPAVA. *Závěrečný účet 2012*. [online]. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.op4u.cz/pub/mmo/faro/zucet2012/>>.

MĚSTO PROSTĚJOV. *Poloha města Prostějov*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.mestopv.cz/cz/turista/o_meste/poloha/>.

MĚSTO PROSTĚJOV. *Instituce a úřady*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.prostějov.eu/cz/kontakty-odkazy/instituce-urady/>>.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY. *Program státní podpory profesionálních divadel, orchestrů a sborů. Dotace na rok 2013 – oblast divadla a hudby*. [online]. 2013 [cit. 2014-01-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.mkcr.cz/cz/professionalni->

umeni/granty-a-dotace/program-statni-podpory-profesionalnich-divadel-a-profesionalnich-symfonickych-orchestru-a-peveckych-sboru-2330/>.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY. *Státní kulturní politika na léta 2009 – 2014*. [online]. 2009 [cit. 2013-12-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/kulturni-politika-fresh.pdf>>. ISBN 978-80-86310-83-1

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY. *Výběrová dotační řízení na rok 2014. Oblast divadla*. [online]. 2013 [cit. 2014-01-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.mkcr.cz/cz/profesionalni-umeni/granty-a-dotace/vyberova-dotacni-rizeni-na-rok-2014-187859/>>.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY. *Výroční zpráva 2011*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.mkcr.cz/assets/ministerstvo/vyrocnizpravy/Vyrocnizprava-Ministerstva-kultury-za-rok-2011.pdf>>.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY. *Výroční zpráva 2012*. [online]. 2013 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z WWW: <http://www.mkcr.cz/assets/ministerstvo/vyrocnizpravy/mkcr_vz2012_1.pdf>.

MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY. *Vztah státu ke kultuře, kulturní politika států evropských zemí*. [online]. 2004 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z WWW: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_kultury_2012_II.UMENI_web.pdf>. >.

MINISTERSTVO KULTÚRY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Štatistika kultúry za rok 2012*. [online]. 2013 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.culture.gov.sk/vdoc/424/sumare-2012-215.html>>.

MORAVSKÉ DIVADLO OLOMOUC. *Výroční zpráva 2012*. [online]. 2013 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.moravskedivadlo.cz/moravske-divadlo/informace-o-divadle/>>.

MORAVSKÉ DIVADLO OLOMOUC. *Logo divadla*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.moravskedivadlo.cz/?PHPSESSID=dfat3li2idfc00gqf001n3leu5>>.

NÁRODNÍ DIVADLO. *Zřizovací listina*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/statut-nd-novela06032013.pdf>>.

NIPOS. *Statistika kultury 2012 II. UMĚNÍ*. [online]. 2013 [cit. 2013-11-06]. Dostupné z WWW: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_kultury_2012_II.UMENI_web.pdf>.

OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Moravské divadlo Olomouc. Sběrka listin*. [online]. 2013 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a800005632&klic=4gd28x>>.

OTEVŘENÝ KULTURNÍ PROSTOR. *Divadla v Moravskoslezském kraji*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.informuji.cz/divadla/msz/>>.

OTEVŘENÝ KULTURNÍ PROSTOR. *Divadla v Olomouckém kraji*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.informuji.cz/divadla/o/>>.

PORTÁL OLOMOUC. *Moravské divadlo Olomouc*. [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://spqo.cz/content/moravske-divadlo>>.

SLEZSKÉ DIVADLO OPAVA. *Kontakty*. [online]. 2011 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.divadlo-opava.cz/kontakty/>>.

SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ. *Vývoj české kulturní politiky ve vztahu k ekonomickým modelům řízení a financování kultury*. [online]. 2013 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-3-2013/Novakova.pdf>>.

TANĚČNÍ DIVADLO BÍLA VELRYBA. *Vize*. [online]. 2013 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.bilavelryba.cz/Vize.aspx>>.

3) Interní zdroje

Ročenka Slezského divadla Opava za roky 2008 až 2012

Roční výkaz o divadle Moravského divadla Olomouc za roky 2008 až 2012

Rozbor hospodaření Beskydského divadla Nový Jičín za roky 2008 až 2012

Výkaz zisků a ztrát Městského divadla v Prostějově za roky 2008 až 2012

SEZNAM ZKRATEK

a.s. - akciová společnost

BDNJ – Beskydské divadlo Nový Jičín

ČR – Česká republika

DČ – doplňková činnost

HČ – hlavní činnost

MDO – Moravské divadlo Olomouc

MDP – Městské divadlo v Prostějově

MKČR - ministerstvo kultury České republiky

SDO – Slezské divadlo Opava

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 Fyzické a právnické osoby působící v kultuře.	13
Obr. 2.2 Počet divadel zřizovaných soukromými subjekty v roce 2012.	15
Obr. 2.3 Zřizovatelé divadel v České republice.	15
Obr. 2.4 Počet návštěvníků na jedno představení.	16
Obr. 2.5 Počet hostujících profesionálních divadelních a tanečních souborů.	18
Obr. 2.6 Vybrané ukazatele divadel Slovenské republiky v roce 2012.	19
Obr. 3.1 Počet představení odehraných na českých a zahraničních scénách v roce 2012.	23
Obr. 3.2 Program státní podpory profesionálních divadel, symfonických orchestrů a pěveckých sborů pro rok 2013. (v tis. Kč).	30
Obr. 4.1 Mapa vybraných měst.	33
Obr. 4.2 Spádovost divadel podle rozlohy v Moravskoslezském kraji.	35
Obr. 4.3 Spádovost divadel podle rozlohy v Olomouckém kraji.	36
Obr. 4.4 Moravské divadlo Olomouc.	37
Obr. 4.5 Organizační struktura MDO.	38
Obr. 4.6 Slezské divadlo Opava.	40
Obr. 4.7 Organizační struktura SDO.	41
Obr. 4.8 Počty zaměstnanců.	43
Obr. 4.9 Mzdové náklady. (v tis. Kč).	44
Obr. 4.10 Průměrná návštěva za celé sledované období. (v %)	44
Obr. 4.11 Výsledek hospodaření. (v tis. Kč).	45
Obr. 4.12 Provozní dotace. (v tis. Kč).	45
Obr. 4.13 Beskydské divadlo Nový Jičín.	46
Obr. 4.14 Organizační struktura BDNJ.	47
Obr. 4.15 Městské divadlo v Prostějově.	48
Obr. 4.16 Organizační struktura MDP.	49
Obr. 4.17 Výsledek hospodaření. (v tis. Kč).	51
Obr. 4.18 Provozní dotace.	51
Obr. 5.1 Poměr příspěvků od zřizovatele k celkovým výnosům.	52
Obr. 5.2 Poměr vlastních výnosů k celkovým výnosům.	53
Obr. 5.3 Poměr příspěvků od zřizovatele k vlastním výnosům.	53
Obr. 5.4 Poměr příspěvků od zřizovatele k celkovým nákladům.	54
Obr. 5.5 Poměr vlastních výnosů k celkovým nákladům.	55
Obr. 5.6 Metoda CBA (výnosy/náklady).	55

SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1 Základní členění kultury.	8
Tab. 2.2 Komparace kulturních politik vybraných států Evropské unie.	11
Tab. 2.3 Cíle kulturní politiky České republiky.	12
Tab. 2.4 Vybrané ukazatele divadel s vlastními soubory.	16
Tab. 2.5 Divadla zřizovaná veřejnými institucemi.	17
Tab. 2.6 Divadla zřizovaná občanskými sdruženími a obecně prospěšnými společnostmi.	17
Tab. 2.7 Divadla zřizovaná podnikatelskými subjekty.	17
Tab. 2.8 Vybrané ukazatele divadel bez vlastního souboru.	18
Tab. 3.1 Struktura divadelního provozu.	27
Tab. 4.1 Počet odehraných představení v MDO v letech 2008 - 2012.	38
Tab. 4.2 Průměrná návštěvnost v letech 2008 - 2012. (v %)	39
Tab. 4.3 Výnosy a náklady MDO. (v tis. Kč)	40
Tab. 4.4 Počet odehraných představení v SDO v letech 2008 -2012.	41
Tab. 4.5 Průměrná návštěvnost v letech 2008 - 2012. (v %)	42
Tab. 4.6 Výnosy a náklady SDO. (v tis. Kč).....	42
Tab. 4.7 Výnosy a náklady BDNJ. (v tis. Kč).....	48
Tab. 4.8 Výnosy a náklady MDP. (v tis. Kč)	49
Tab. 5.1 Pořadí vybraných divadel podle zvolených kritérií.	56

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a §60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Barbora Šedáková

.....

V Ostravě 25. dubna 2014

Bc. Barbora Sládečková

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1 SWOT analýza kultury v České republice.

PŘÍLOHA Č. 2 Dotace, granty a příspěvky krajů vyhlášené v letech 2013 a 2014.

PŘÍLOHA Č. 3 Loga porovnávaných divadel – Nový Jičín, Olomouc, Opava, Prostějov.

PŘÍLOHA Č. 4 Výkaz zisků a ztrát v Moravském divadle Olomouc.

PŘÍLOHA Č. 5 Výkaz zisků a ztrát v Slezském divadle Opava.

PŘÍLOHA Č. 6 Výkaz zisků a ztrát v Beskydském divadle Nový Jičín.

PŘÍLOHA Č. 7 Výkaz zisků a ztrát v Městském divadle v Prostějově.

PŘÍLOHA Č. 1 SWOT analýza kultury v České republice.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
způsoby financování a ekonomické podpory kulturní aktivity a zlepšující se infrastruktura kulturních organizací využívání informačních technologií spolupráce s dalšími kulturními organizacemi vzdělávací instituce	nedostatek finančních zdrojů zastaralé technického vybavení digitalizace nízká úroveň modernizace nedostatečné množství kulturních aktivit nedostačující infrastruktura management kultury nízké povědomí o kultuře chybějící nebo nedostatečná legislativa
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
kvalitní lidské zdroje vhodná geografická poloha infrastruktura a kulturní aktivita kulturní bohatství zlepšení povědomí o kultuře financování a ekonomické nástroje možnost spolupráce	nedostatek fondů nedostatek dotačních titulů a finančních prostředků nekvalitně nastavený systém státní památkové péče a obnovy památkové fondy nastavení hodnotového žebříčku obyvatel proces globalizace

Zdroj: MKČR. *Státní kulturní politika na léta 2009 – 2014*. (2009, s. 46-50), vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 2 Dotace, granty a příspěvky krajů vyhlášené v letech 2013 a 2014.

	2013	2014
Moravskoslezský kraj	Podpora aktivit v oblasti kultury	Podpora aktivit v oblasti kultury
Olomoucký kraj	Program podpory kultury a památkové péče v Olomouckém kraji – Podpora kulturních aktivit v Olomouckém kraji	
Zlínský kraj	Program podpory kultury ve Zlínském kraji	
Jihomoravského kraje	Podpora rozvoje v oblasti kultury a památkové péče	
Kraj Vysočina	Dotace v oblasti neprofesionálního umění	
Pardubický kraj	Program podpory kulturních aktivit v Pardubickém kraji	
Královehradecký kraj		Podpora a rozvoj profesionálních i neprofesionálních kulturních aktivit
Jihočeský kraj	Podpora živé kultury Dotační program Jihočeského kraje pro poskytování příspěvků v oblasti kultury	Podpora kultury
Plzeňský kraj	Dotace z Programu podpory kultury v Plzeňském kraji	
Karlovarský kraj	Příspěvky pro oblast kultury	
Ústecký kraj	Program podpory aktivit stálých profesionálních divadelních souborů a hudebních těles působících v Ústeckém kraji	Program podpory aktivit stálých profesionálních divadelních souborů a hudebních těles působících v Ústeckém kraji
Liberecký kraj	Dotační program resortu cestovního ruchu, památkové péče a kultury	
Středočeský	Podpora divadla	
Praha	Jednoleté granty/projektové financování celoroční činnosti/jednotlivé umělecké projekty Víceleté granty/podpora kontinuální víceleté činnosti uměleckých a kulturních subjektů/akcí pro léta 2014 – 2017	Jednoleté granty/projektové financování celoroční činnosti/jednotlivé umělecké projekty Víceleté granty/podpora kontinuální víceleté činnosti uměleckých a kulturních subjektů/akcí pro léta 2015 – 2018

Zdroj: Webové stránky krajů, vlastní zpracování.

PŘÍLOHA Č. 3 Loga porovnávaných divadel – Nový Jičín, Olomouc, Opava, Prostějov.



Zdroj: BDNJ. *Logo divadla*. (2014); MDO. *Logo divadla*. (2014); DIVADLO. *Slezské divadlo Opava*. (2013); MDP. *Logo*. (2014)

PŘÍLOHA Č. 4 Výkaz zisků a ztrát v Moravském divadle Olomouc.

Výnosy	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
	2008		2009		2010		2011		2012	
Tržby z prodeje služeb a zboží	13646,2		14191,7		16760		16437,8		17318,9	
Tržby z pronájmu								1026		805,8
Úroky	6,9		7,9		6		6,1		7,2	
Čerpání fondů			2,3				0,7		3,2	
Zúčtování fondů			314,3		1823		1378,5		1,226,6	
Jiné ostatní výnosy	77,9	3084,6	546,2	2112,7	542	2142	1663,	16,5	1073,6	870,2
Tržby z prodeje DHM	80		1,8				1		4,8	
Provozní dotace	99425,6		99554		100842		105510		107416	
Výnosy celkem	113378,4	3084,6	114762,1	2112,7	119958	2142	125302,4	1747,6	127050,4	1676
HV po zdanění	417,7	1384,7	1150,5	795,	386	802	1626,6	663,6	3632,6	996,8

Náklady	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
	2008		2009		2010		2011		2012	
Spotřeba materiálu	4393,7	33,6	4303,2	24,1	4264	71	4282,4	16,3	366,8	19,6
Spotřeba energie	2815,5	576	3357,7	536,2	3483	626	3359,4	496,2	3674,9	186,5
Prodané zboží	416,2		444,9		355		329,7		264,2	
Opravy a udržování	760,	68,6	1415,9	89,9	1949		1680,9	10,6	1727,5	14
Cestovné	703,3		169,3		546		728,		532,8	
Náklady na repre.	246,8		142,1		147		132,5		180,4	
Ostatní služby	16454,6	365,1	14849,3	300	15264	338	17710,6	268,5	19164	165,9
Mzdové náklady	56693,1	280,	58746,6	167,5	60302	138	59509,2	157,5	58754,4	111,2
Zák. soc. pojištění	19833,1	98,1	19015,4	38,6	20294	39	20245,1	48,2	19848,2	29,3
Zák. soc. náklady	2141,5		2216,6	0,8	1273		751,8		1623,6	

Daně a poplatky	2,3		7,9		21		8		29,5	
Ostatní pokuty a penále	0,1									
Kurzové ztráty	0,3		13,5		11		28,2		30,5	
Ostatní náklady	1811,8	40	1899,4		2125		2043,6	1,2	1770,3	
Odpisy	6672		6998		8357		11599		11729,7	
ZC prod. DM	6,6									
Náklady celkem	112960,7	1461,3	113611,6	1194,	119572	1 223	123675,8	998,5	123417,8	679,3

Zdroj: OBCHODNÍ REJSTŘÍK. *Moravské divadlo Olomouc. Sběrka listin.* (2013), vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 5 Výkaz zisků a ztrát v Slezském divadle Opava.

Výnosy	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
	2008		2009		2010		2011		2012	
Tržby za vlast. výrobky						3		97		
Tržby z prodeje služeb a zboží	8922,4	785,59	9518,6	771	6546,8	321,7	6607	515,4	8071,4	506,3
Tržby z pronájmu						588,82		372,2		419,3
Úroky	77,2		72,4		45,45		30,6		41,8	
Kurzové zisky	16,7		7,7		14,93		5,5		6,	
Čerpání fondů	981,4		10,8				366,3		18,1	
Jiné ostatní výnosy	369		1625,2		27,68		49,4		270,6	
Tržby z prodeje DHM	180						1			
Provozní dotace	69000		73540		64716		71584		70543	
Výnosy celkem	79546,7	785,59	84774,7	771	71350,9	913,5	78643,8	984,1	78950,9	925,6
HV po zdanění	-264,4	264,4	-186,1	343,7	-453	463,1	-434,6	434,6	-488,3	488,3

Náklady	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
	2008		2009		2010		2011		2012	
Spotřeba materiálu	5008,5	0	5091,5	0	3149,6	1,02	4190,2		4,376,3	
Spotřeba energie	2135,3	227,2	2489,3	146,2	1576,6	189,5	2610,1	53,3	2709	52
Opravy a udržování	980,5	4,93	595,49	7,04	530,75	4,81	2308,2	4,9	485,5	5
Cestovné	165,2	0	1306,4	0	280,5		405		214,3	
Náklady na repre.	33,7	0	21,10	0	21		13,6		28,9	
Ostatní služby	11865,2	85,96	14751,7	84,9	7595,2	84,6	9264	150	10550,1	151
Mzdové náklady	40726,7	121,17	42635,4	111,7	41025,8	98,8	41910	217,88	42162,8	135,6
Zák. soc. pojištění	14210,7	42,41	13800,6	38	13894,3	32,6	14284,8	74,08	13884,8	44,8

Zák. soc. náklady	1626,8	2,12	1792,6	2,1	1224,7	1,7	1192,8	2,12	1202,3	1,2
Daně a poplatky	10,7		20,5		19,1		21,8		17	
Ostatní pokuty a penále			180,1		24,9				0,5	
Kurzové ztráty	18,1		26,6		7,7		10,3		7,9	
Ostatní náklady	604,6		331,8		522,7		360,9		686,6	
Odpisy	2143,3	37,4	1917,8	37,44	1909,4	37,4	2542,7	47,7	3036,4	47,4
ZC prod. DM	281,7									
Náklady celkem	79811,1	521,2	84960,8	427,34	71803,9	450,4	79078,4	550	79,439,3	437,3

Zdroj: MĚSTO OPAVA. *Závěrečný účet 2008. Závěrečný účet 2009. Závěrečný účet 2010. Závěrečný účet 2011. Závěrečný účet 2012, vlastní zpracování.*

PŘÍLOHA Č. 6 Výkaz zisků a ztrát v Beskydském divadle Nový Jičín.

Výnosy	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
	2008		2009		2010		2011		2012	
Tržby z prodeje služeb a zboží	4151,5		3792		4435,3		4821,9		3885	
Tržby z pronájmu		565,9		510,6		500,7		483,2		478,1
Úroky	0,3		0,4		0,4		0,5		0,4	
Čerpání fondů	323,2		452,2		72,8		75		212,3	
Ostatní výnosy	1,1		0,5		1,2		0,9			
Provozní dotace	10258		10441,8		9030		9059,8		8730,8	
Výnosy celkem	14734,2	565,9	14613,7	510,6	13539,7	500,7	13966,5	483,2	12828,5	478,1
HV po zdanění	-9,5	248,5	-297,7	286,3	-181,4	300,5	-97,2	220,9	-72,556	478,1

Náklady	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
	2008		2009		2010		2011		2012	
Spotřeba materiálů	216,3		464,1		357,1	1,4	551	5,2	310,5	0,6
Spotřeba energie	1659,3	124,7	1812,2	99,3	2001,5	91,9	1883,3	88,4	2088,2	96,2
Opravy a udržování	2367,1		2081,7	4,7	230,6	13	499,3	85,4	464	9,7
Cestovné	47,7		45,6		25,5		21,4		15,1	
Náklady na repre.	12,1		9,6		10,4		9,8		3	
Ostatní služby	4961,2	7,6	4932,1	17,6	5154,9	8,9	5858,2	8,5	4835,6	7,9
Mzdové náklady	3324,8	135,6	3681,6	80,7	4030,4	67,4	3606,7	60,3	3581,7	57,7
Zák. soc. pojištění	1194,7	47,5	1210,8	20,6	1343,8	17,4	1198,3	14	1176	14,1
Zák. soc.náklady	153,2	2	157,7	1,2	182,7	1	142,4	0,4	141,1	0,4
Fondy	91		126		15	0,1	5			
Ostatní daně a poplatky			1,2		36,7		44,9		1,5	
Ostatní náklady	116,6		121,1	0,2	78,7	0,1	85,8	115	153	37,5
Odpisy	279,2		267,6		249,4		145,9		121,6	
Náklady celkem	14743,7	317,4	14911,4	224,3	13721,2	200,3	14063,6	262,3	12901,1	224,1

Zdroj: Interní zdroj BDNJ, vlastní zpracování.

PŘÍLOHA Č. 7 Výkaz zisků a ztrát v Městském divadle v Prostějově.

Výnosy	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
	2008		2009		2010		2011		2012	
Tržby z prodeje služeb a zboží	3904,9	788,2	4854,7	700,2	4639,4		5499,7		5178	
Tržby z pronájmu						718,1		862,7		730,8
Úroky	56,1		27,5		16,6		12,7		9,5	
Fondy	250		225		67,7		294			
Ostatní výnosy	2,8	152,3	6,7	76,4	8	62,8	8	75,4		
Provozní dotace	4896		5726		5153		5085		5136,5	
Výnosy celkem	9109,8	940,5	10839,9	776,5	9881,7	780,9	10899,3	938,1	10327,6	816
HV po zdanění	135	95,1	140,9	208,3	227,6	232,6	169,3	223,9	154,4	229,5

Náklady	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
	2008		2009		2010		2011		2012	
Spotřeba materiálu	269,2	168,4	271,9	50,9	310,2	41,6	293,6	85,1	445,6	67,3
Spotřeba energie	926,6	56	900,9	64,2	867,9	47,8	1007,1	68,3	1058,3	62,1
Opravy a udržování	94,5	76,9	179,6	34,4	63,9	21,1	122,3	98,1	44	25,7
Cestovné	4	1,5	6,1		7,3		8,2		7,1	
Náklady na repre.	19,2		31,8		9,8		6,6		11,5	
Ostatní služby	4025,8	202,6	5077,9	79,8	4639,7	76,8	5577,7	97,9	4967,7	110,8
Mzdové náklady	2452,7	259	2651,2	232,2	2603,1	234,1	2579,4	252,1	2575,6	199,8
Zák.soc.pojištění	857,2	65,7	819,9	82,4	109,1	19,9	853	68,2	823,1	67,9
Zák.soc.náklady	38,5		43				81,7	13,6	81,8	1,5
Fondy										
Daně a poplatky			630		1,7		1,4		1,7	
Ostatní náklady	140,8	9,6	152,4	4,7	84,5	5	112,2	5,4	67,9	29,3
Odpisy	146,4	5,7	563,9	6,6	100,5	5	86,7	2,6	89	2,4
Náklady celkem	8974,8	845,4	10699	555,3	9654	520	10730	686	10173,2	566,7

Zdroj: Interní zdroj MDP, vlastní zpracování.