

**UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ  
ÚSTAV VEŘEJNÉ SPRÁVY A PRÁVA**

# **FINANCOVÁNÍ DIVADEL V ČR**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**AUTOR PRÁCE:       Jakub Mach**  
**VEDOUCÍ PRÁCE:    PhDr. Miloš Charbuský, CSc.**

**2006**

**UNIVERSITY OF PARDUBICE  
FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATION  
INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION AND LAW**

**FUNDING OF THEATRES IN THE  
CZECH REPUBLIC**

**BACHELOR WORK**

**AUTHOR:           Jakub Mach**  
**SUPERVISOR:     PhDr. Miloš Charbuský, CSc.**

**2006**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 8. 2006

Jakub Mach

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Miloši Charbuskému, CSc.,. Za poskytnuté rady, konzultace a odborné vedení, které mi pomohly k jejímu vypracování. Dále velice děkuji Dominiku Rumpíkovi a Ing. Bohumilu Kosovi, zaměstnancům VČD Pardubice.

Jakub Mach

### ***Anotace***

Tato bakalářská práce pojednává o financování divadel v České republice, především jsem se zajímal o financování Východočeského divadla Pardubice.

***Annotation***

This Bachelor work deals with funding of theatres in the Czech Republic, above all I was interested in funding of East-Bohemian theatre Pardubice.

## **Obsah**

Anotace .....	0
Annotation.....	1
Obsah .....	2
Seznam tabulek .....	3
Seznam grafů .....	3
Úvod.....	4
1. Podíl státu na financování divadel .....	5
1.1 Vývoj po roce 1989 .....	5
1.2 Financování divadel v současnosti.....	7
1.3 Stručný přehled činnosti všech divadel za rok 2004.....	8
Počet představení .....	9
1.4 Činnost divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy .....	10
2. Východočeské divadlo Pardubice .....	16
2.1 Intenzita činnosti .....	17
2.2 Návštěvnost .....	20
2.3 Předplatitelé.....	22
2.4 Zaměstnanci .....	23
2.5 Mzdové prostředky, osobní náklady .....	24
2.6 Výchozí stav a průběh čerpání dotací .....	26
2.7 Rozbor ekonomického zajištění .....	27
2.8 Výsledek hospodaření .....	31
3. Perspektivy ekonomického vývoje .....	35
Závěr .....	37
Přílohy .....	41
Literatura .....	42

### **Seznam tabulek**

tabulka 1 - Činnost divadel a divadelních sdružení v ČR v letech 2000 - 2004 (nejsou zahrnuta divadla bez vlastního profesionálního souboru - stagiony).....	9
tabulka 2 - Počet divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy v roce 2004.....	10
tabulka 3 - Činnost divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy v letech 2000 - 2004.....	10
tabulka 4 - Vývoj počtu divadel, kapacity a počtu zaměstnanců v letech 2000 - 2004 u divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy.....	11
tabulka 5 - Financování divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy v letech 2000 - 2004.....	13
tabulka 6 - Shrnutí činnosti divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy za rok 2004.....	15
tabulka 7 - Použití fondů ve VČD za rok 2005.....	31
tabulka 8 - Hospodářský výsledek VČD za rok 2005 (tis. Kč).....	31
tabulka 9 - Vývoj hlavních hospodářských ukazatelů VČD v letech 2000 - 2005.....	32

### **Seznam grafů**

graf 1 - Činnost divadel a divadelních sdružení v ČR v letech 2000 - 2004 (nejsou zahrnuta divadla bez vlastního profesionálního souboru - stagiony).....	9
graf 2 - Činnost divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy v letech 2000 - 2004.....	11
graf 3 - 1 - Počty všech představení a akcí VČD v letech 2000 - 2005.....	18
graf 4 - 2 - Počty všech představení a akcí VČD v letech 2000 - 2005.....	18
graf 5 - Přehled akcí na vedlejších scénách VČD v letech 2001 - 2005.....	19
graf 6 - Počty zájezdů, dovozových a cizích představení VČD v letech 2001 - 2005.....	19
graf 7 - Počet vlastních představení VČD podle místa za rok 2005.....	20
graf 8 - Počet diváků VČD v letech 2001 - 2005.....	21
graf 9 - Trend vývoje počtu diváků VČD v letech 2001 - 2005.....	21
graf 10 - Průměrný počet diváků na představení VČD v letech 2001 - 2005.....	22
graf 11 - Vývoj počtu předplatitelů VČD v letech 2000 - 2005.....	23
graf 12 - Tržby z předplatného VČD v letech 2000 - 2005.....	23
graf 13 - Počet zaměstnanců VČD v letech 1999 - 2005.....	24
graf 14 - Čerpání prostředků na mzdy ve VČD v letech 1999 - 2005 (tis. Kč).....	25
graf 15 - Porovnání průměrných mezd ve VČD a ČR v letech 1999 - 2005.....	26
graf 16 - Průběh financování rozpočtu VČD z veřejných zdrojů a podíl na financování z rozpočtu města Pardubice v letech 2001 - 2005.....	27
graf 17 - Náklady VČD v letech 2001 - 2005 (tis. Kč).....	28
graf 18 - Vývoj základních ukazatelů ve VČD v letech 2001 - 2005 (tis. Kč).....	29
graf 19 - Celkový obrat smluv na propagaci ve VČD v letech 1999 - 2005.....	30
graf 20 - Vývoj procenta samofinancování ve VČD v letech 2000 - 2005.....	30
graf 21 - Vývoj počtu pracovníků VČD v letech 2000 - 2005.....	32
graf 22 - Vývoj počtu návštěvníků VČD v letech 2000 - 2005.....	33
graf 23 - Vývoj počtu premiér ve VČD v letech 2000 - 2005.....	33
graf 24 - Vývoj průměrného vstupného ve VČD v letech 2000 - 2005.....	34
graf 25 - Vývoj dotací z rozpočtu města (tis. Kč) pro VČD v letech 2000 - 2005.....	34
graf 26 - Vývoj dotací z rozpočtu kraje (tis. Kč) pro VČD v letech 2003 - 2005.....	35
graf 27 - Vývoj hospodářského výsledku VČD v letech 2000 - 2005 (tis. Kč).....	35



## **Úvod**

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit ekonomické zajištění a činnost divadel v ČR a dále pak ve VČD<sup>1</sup>. Určit kladné i záporné stránky činnosti, zjistit příčiny nedostatků a navrhnout potřebná opatření. Vycházím zejména z interních dokumentů a konzultací s pracovníky VČD, z Koncepce účinnější podpory umění 2007–2013 (zpracováno Divadelním ústavem, Institutem umění ve spolupráci s Otevřenou společností o. p. s., ProCultrure a odbornou veřejností) a ze Statistiky kultury 2004 (za rok 2005 ještě není zpracována). Statistika kultury 2004 obsahuje základní statistické údaje o kultuře v České republice. Tento dokument každoročně vydává NIPOS<sup>2</sup>. NIPOS bylo zřízeno Ministerstvem kultury ČR k 1.1.1991.

Práci jsem rozdělil do třech kapitol. První kapitola se zabývá obecně financováním divadel v ČR. Kvůli přesnosti údajů jsem se v této kapitole dále podrobněji zaměřil na divadla financovaná Ministerstvem kultury, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, kraji, obcemi a městy. Zmíněný „druh“ divadel se v ČR vyskytuje nejčastěji a statistické údaje o něm jsou nejspolehlivější. Druhá a třetí kapitola je potom věnována VČD. Pro přehlednost jsem druhou kapitolu rozdělil do celkem velkého počtu podkapitol (8), které pojednávají od návštěvnosti, předplatného, věcí týkajících se zaměstnanců až po ekonomické zajištění divadla. Třetí kapitola je zaměřena na budoucnost VČD. Závěrem bych chtěl podotknout, že veškeré srovnání s ostatními divadly je pouze orientační,

---

<sup>1</sup> VČD – Východočeské divadlo Pardubice

<sup>2</sup> NIPOS - Národní informační a poradenské středisko pro kulturu

protože každé divadlo provádí svoji činnost v naprosto rozdílných podmínkách.

## **1. Podíl státu na financování divadel**

### **1.1 Vývoj po roce 1989**

V oblasti divadla, do roku 1989 monopolně zřizovaného, provozovaného i zrušovaného ministerstvem kultury a krajskými národními výbory, došlo po roce 1990 k poměrně úspěšné první fázi transformace divadelní sítě, která spočívala v převodu divadel i s jejich objekty na města. V této souvislosti je třeba připomenout, že s rušením původních krajů, oproti ostatním kulturním institucím (knihovny, galerie, muzea, památníky), které byly z krajů převáděny pod ministerstvo kultury, byly divadelní soubory - a také orchestry - převáděny přímo na města. V celé následné dekádě bylo zrušeno jen devět příspěvkových organizací s jedenácti soubory, z nichž například Divadlo Archa či Činoherní klub se transformovaly na o. p. s.; další - Divadelní společnost Petra Bezruče a Divadlo Šumperk - dnes fungují jako společnosti s ručením omezeným a jsou nadále podporovány městy. Bez náhrady zaniklo Městské divadlo Kolín a Krušnohorské divadlo Teplice. Uvolněné scény začaly využívat nově vzniklé soukromé subjekty jako například Divadlo Bolka Polívky.

Oblast divadla byla ošetřena tzv. divadelním zákonem (č. 33/1978 Sb.), paradoxně novelizovaným 31. října 1989. Již v roce 1990 však byly další novelou zrušeny jeho restriktivní pasáže. Tento zákon byl s účinností od 1. ledna 1996 zcela zrušen zákonem č. 237/1995 Sb., o hromadné správě autorských práv a práv autorskému právu příbuzných a o změně a doplnění některých zákonů.

Od roku 1990 se v divadelní sféře začala objevovat celá řada soukromých subjektů, a to ve formě občanských sdružení, obchodních společností i skupin provozovaných fyzickými osobami, jež se vedle vlastní divadelní činnosti věnují bezpočtu dalších aktivit: přehlídkám, festivalům, vydávání odborných periodik a publikací o divadle, divadelním dílnám, seminářům, přednáškám... Vznikla řada významných festivalů: Mezinárodní festival Divadlo v Plzni, Divadlo evropských regionů v Hradci Králové, Tanec Praha, Čtyři dny v pohybu atd. Zajímavý rozvoj prožila oblast tzv. performing arts, nazývaná rovněž jako nezávislá scéna - zahrnující nové divadelní formy, novou hudbu a taneční umění. Zejména v oblasti tance a pohybového divadla bylo založeno mnoho subjektů zaměřených na původní tvorbu i mezinárodní rezidence, workshopy a další formy spolupráce. Velkou roli v propagaci současného tance sehrál především v 90. letech již zmíněný festival Tanec Praha. I v oblasti divadla, podobně jako v oblasti hudby, přešla zřizovací působnost divadel ze státu na obce (pouze v pěti případech na okresy). S převodem divadel na obce bylo převedeno i jejich výhradní financování městy, což v následujících letech začalo přinášet i značné problémy. Částečným řešením se mohlo stát otevření Programu podpory českých divadel, zaměřeného na podporu regionální a nadregionální činnosti divadel zřizovaných městy a okresy. Privatizován byl s. p. Divadelní technika a v roce 1994 došlo k přetvoření příspěvkové organizace MK Národní divadlo na Národní divadlo (disponující budovou Národního divadla, Stavovského divadla, Paláce Kolowrat a Nové scény, pronajaté Laterně magie) a na Státní operu Praha. Jednou z patrně nejsledovanějších restitucí majetku přitom byla v 90. letech kauza „Voršilky“, kdy se Komunita

unie řádu sv. Voršily v Praze restitučním řízením stala vlastníkem nemovitosti postavené jako tzv. doplňovací budova Národního divadla s několika patry pod zemí a prodala ji společnosti Themos.

### **1.2 *Financování divadel v současnosti***

Vedle státního rozpočtu a jeho efektivnějšího užívání jsou v současnosti druhým zásadním finančním zdrojem pro oblast umění veřejné územní rozpočty. Vedle toho oblast umění může čerpat z komunitárních programů Evropské unie, především z programu Culture 2000, který je zaměřený na mezinárodní akce ze všech uměleckých oborů a oblasti kulturního dědictví, přičemž nová podoba programu - Culture 2007 se připravuje. Dále z programů zaměřených na podporu audiovizuální kultury MEDIA PLUS, nebo nového programu MEDA určenému pro místní a regionální kulturní aktivity, který je zaměřen na spolupráci členských zemí EU s konkrétními regiony či zeměmi mimo Unii. Dále je možné získávat finanční prostředky ze Strukturálních fondů Evropské unie: v současném programovacím období (2004-2006) to znamená především z Evropského sociálního fondu (Rozvoj lidských zdrojů) a ze Společného regionálního operačního programu (projekty zaměřené na rozvoj turismu). Zcela nově po vstupu do EU se také začaly implementovat finanční mechanismy Evropského hospodářského prostoru a Norska, v nichž je kulturní dědictví jednou z priorit pro programovací období 2005-2009.

Velkou příležitostí pro získání dalších přímých finančních prostředků do oblasti umění v letech 2007-2013 budou právě finanční nástroje Evropské unie, Strukturální fondy, které mají stejné programovací období jako Koncepce účinnější podpory umění. Národní rozvojový plán, který je spolu se Strategií udržitelného rozvoje a Strategií hospodářského

růstu podkladovým materiálem pro Národní strategický referenční rámec, na jehož základě probíhají jednání s Bruselem o konkrétní podobě zaměření programu a čerpání finančních prostředků, zahrnuje na rozdíl od minulého programovacího období oblast kultury jako jeden z rozvojových faktorů.

Předmětem statistického zjišťování jsou výkony divadel v České republice. Nejobsažnější a nejúplnější jsou údaje týkající se divadel zřizovaných orgány státní správy – MK<sup>3</sup> (3) a MŠMT<sup>4</sup> (4) – kraji (2), obcemi, městy nebo městskými částmi (40). Tato divadla zároveň zřizují jeden nebo více divadelních souborů. Divadla zřizovaná podnikateli (30) a podnikatelskými subjekty (9), občanskými sdruženími (25), obecně prospěšnými společnostmi (4), nadacemi aj. pravidelně produkují divadelní a taneční představení. V roce 1999 byla do statistického šetření střediska NIPOS zahrnuta také divadla stagionového typu. Těmito divadly rozumíme taková zařízení, která nemají soubor a sama nutně neprodukují divadelní a taneční představení, ale na svých scénách a ve svých sálech uvedla v roce 2004 nejméně 20 divadelních a tanečních představení.

### **1.3 Stručný přehled činnosti všech divadel za rok 2004**

Celkový počet statisticky šetřených divadel, vč. stagionových v roce 2004 činil 174, počet stálých scén v provozu 226. Divadla (bez stagion.) uvedla na scénu 565 premiér a v ČR bylo odehráno 23 532 představení, která shlédlo přes 5 mil. diváků. V zahraničí bylo odehráno 1272 představení. Na základě údajů získaných ze statistických výkazů jsou uvedena následující orientační čísla: z veřejných rozpočtů do oblasti divadla (vč. stagion)

---

<sup>3</sup> MK – Ministerstvo kultury

<sup>4</sup> MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

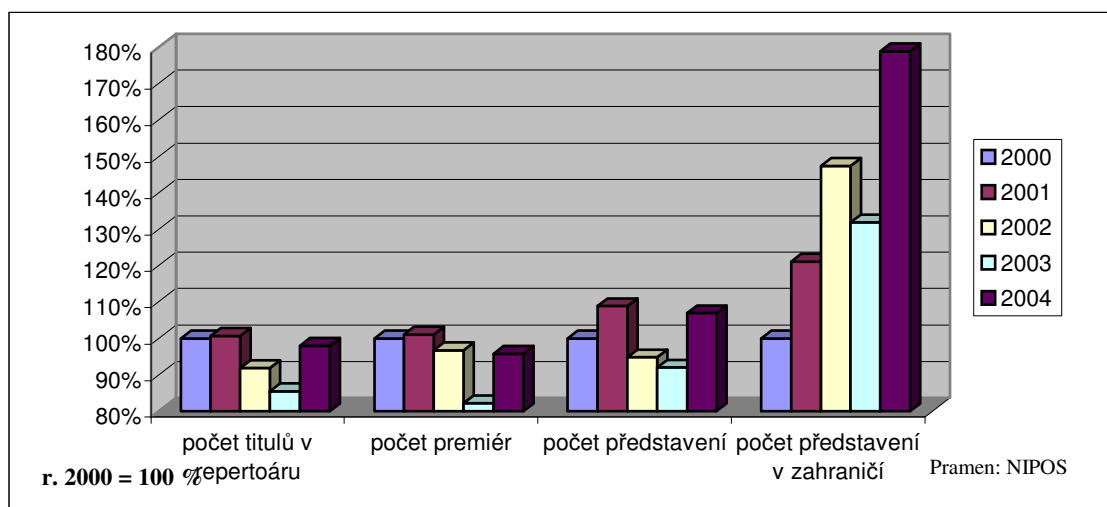
vloženo celkem 2 775 012 001 Kč (z toho ze státního rozpočtu 763 103 884 Kč, z rozpočtů krajů 101 164 390 Kč, z rozpočtů obcí a měst 1 910 743 727 Kč).

**tabulka 1 - Činnost divadel a divadelních sdružení v ČR v letech 2000 - 2004 (nejsou zahrnuta divadla bez vlastního profesionálního souboru - stagiony)**

Činnost divadel a div. sdružení	Rok				
	2000	2001	2002	2003	2004
Počet titulů v repertoáru	1961	1976	1801	1676	1921
Počet premiér	590	596	571	485	565
Počet představení	21997	23950	20857	20247	23532
Počet představení v zahraničí	711	861	1048	938	1272

Pramen: NIPOS

**graf 1 - Činnost divadel a divadelních sdružení v ČR v letech 2000 - 2004 (nejsou zahrnuta divadla bez vlastního profesionálního souboru - stagiony)**



Z předchozí tabulky a grafu vyplývá, že kromě počtu představení v zahraničí, kde je patrný růst, se nedá vypožorovat souvislý vývoj v ostatních sledovaných oblastech.

#### 1.4 Činnost divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy

tabulka 2 - Počet divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy v roce 2004

Divadla zřizovaná	Počet
<b>MK</b>	3
<b>MŠMT</b>	4
<b>Kraji</b>	2
<b>Hl. městem Prahou</b>	10
<b>Statutárními městy</b>	25
<b>Obcemi a městy</b>	5
<b>Celkem</b>	<b>49</b>

Pramen: NIPOS

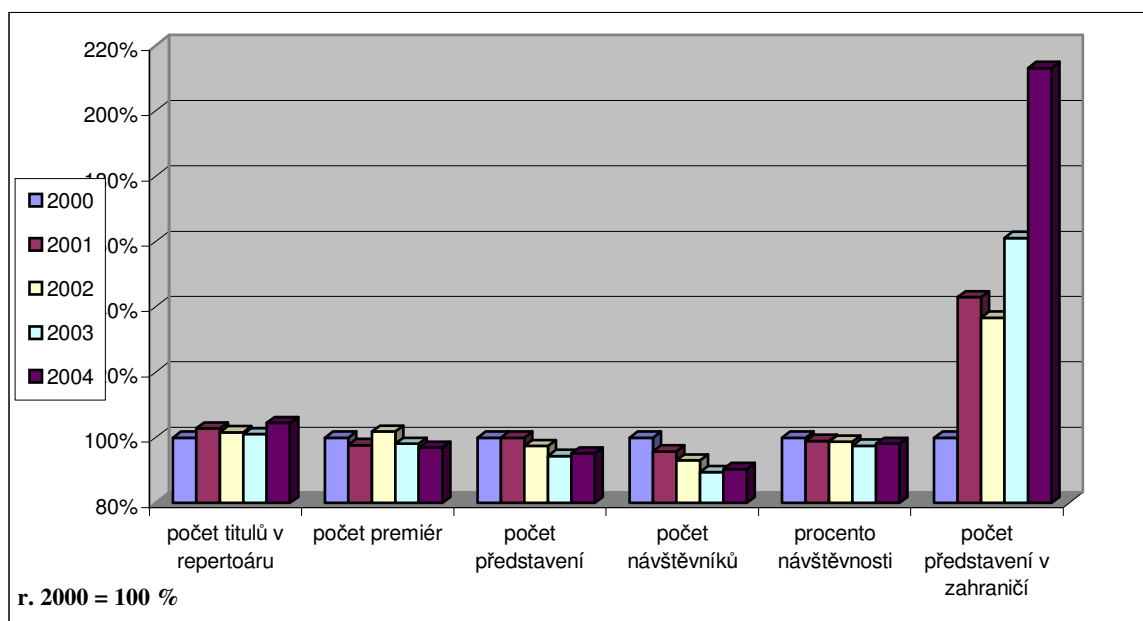
Jak jsem výše uvedl, nejúplnější jsou statistické údaje týkající se divadel zřizovaných orgány státní správy – MK a MŠMT – kraji, obcemi, městy nebo městskými částmi. Proto se dále zaměřím na jejich činnost.

tabulka 3 - Činnost divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy v letech 2000 - 2004

Činnost divadel	Rok				
	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Počet titulů v repertoáru</b>	1215	1250	1235	1228	1269
<b>Počet premiér</b>	430	420	438	422	417
<b>Počet představení</b>	14196	14198	13837	13409	13506
<b>Počet návštěvníků</b>	4288718	4105416	3989210	3837330	3875668
<b>Procento návštěvnosti</b>	81,2	80,4	80,2	79,2	79,7
<b>Počet představení v zahraničí</b>	332	475	454	535	708

Pramen: NIPOS

**graf 2 - Činnost divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy v letech 2000 - 2004**



Pramen: NIPOS

**tabulka 4 - Vývoj počtu divadel, kapacity a počtu zaměstnanců v letech 2000 - 2004 u divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy**

	Rok				
	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Počet divadel</b>	52	52	51	50	49
<b>Kapacita divadel</b>	25211	25576	26905	27546	27386
<b>Počet zaměstnanců</b>	7419	7341	7162	7151	7078
z toho uměleckých pracovníků	3442	3376	3275	3253	3259
ostatních pracovníků	3977	3965	3887	3898	3819

Pramen: NIPOS

Je patrné, že počet divadel zřizovaných orgány státní správy, kraji, obcemi a městy zaznamenal i v roce 2004 mírný pokles. Jedná se o důsledek postupného procesu transformace příspěvkových organizací na jiné právní formy a nikoli o skutečně se snižující počet divadel v ČR. Ze stejných důvodů poklesl i počet stálých scén, počet premiér a počet zaměstnanců. Že v této souvislosti nedošlo k poklesu počtu titulů, odehraných představení i počtu diváků je překvapivé a spolu se zvyšujícím se procentem návštěvnosti svědčí o maximální snaze divadel jak o co největší naplňování veřejné služby, tak o co nejvyšší



procento soběstačnosti. Výrazně se zvýšil i počet představení odehraných v zahraničí - zejména v muzikálové provenienci. Zvýšený počet souborů souvisí se zpřesněním organizační struktury uvnitř již existujících institucí. Bez ohledu na snížený počet divadel se zvýšily celkové neinvestiční výdaje, více se však zvýšily celkové výnosy divadel.

Z tabulek č. 5 a 6 se dá vyčíst, že nejvíce příspěvků plyne divadlům od měst a obcí (cca 66,2 %). Následuje SR (cca 30,1 %) a kraje (cca 3,7 %). Dá se říci, že výše těchto prostředků má vzestupnou tendenci u všech tří zdrojů. Nejlépe lze tuto skutečnost vyzorovat u příspěvků od měst a obcí. Vlastní příjmy z hlavní činnosti stejně jako celkové výnosy rostou. U celkových výnosů se meziroční nárůst pohybuje mezi 3,2 % a 11,2 %, v roce 2004 činí 8,2 %. Vlastní příjmy z hlavní činnosti zaznamenaly meziroční pokles v roce 2002, jinak se jednotlivé meziroční nárůsty pohybují mezi 3,9 % (rok 2004) a 19 %. Za zmínku určitě stojí % soběstačnosti. Zjištěných 33 % je vysoce nad evropským průměrem. Průměrná cena vstupenky byla v roce 2004 137,- Kč a průměrná hodnota vstupenky 867,- Kč. Podíl veřejných rozpočtů na vstupence tedy činil 630,-. „Průměrné divadlo“ uvedlo za rok 2004 zhruba 26 titulů, z toho 8 - 9 premiér. Průměrný počet představení na mateřských i cizích scénách v ČR činil 276, představení v zahraničí 14. Na všechna představení „průměrného“ divadla v ČR přišlo celkem 79 095 návštěvníků. Jednotlivá představení byla vždy téměř ze čtyř pětín zaplněna. Podrobnější údaje uvádí následující tabulka. Průměrné hodnoty jsou získané vydělením celkových údajů číslem 49 (počet divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy).

tabulka 5 - Financování divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy v letech 2000 - 2004

	Rok				
	2000	2001	2002	2003	2004
Celkové výnosy divadel v tis. Kč	773953,2	860721,5	885662	939356,4	1002853,1
Příspěvky ze SR v tis. Kč celkem	569819	544289,2	756259,6	640793,4	753088,4
v tom	523099,2	498571,2	636696,7	530252,7	630853,4
ze SR v tis. Kč (neinvestič.)	46719,8	45718	119562,9	110540,7	122235
Příspěvky od krajů v tis. Kč celkem				58883,9	92294,7
v tom				58483,9	92294,7
od krajů v tis. Kč (neinv.)					400
Příspěvky od měst a obcí v tis. Kč celkem	1211009,7	1312948,3	1445464,7	1561306,2	1652936,9
v tom	1198545,6	1242561,2	1348501,2	1538482,2	1607648,6
od měst a obcí v tis. Kč (n.)	12464,1	70387,1	96963,5	22824	45288,3
od měst a obcí v tis. Kč (i.)	619578,7	712662,5	692959,3	717399,1	741431,4
Vlastní příjmy z hlavní činnosti v tis. Kč	464716,7	500702,1	469539,5	497165,6	531921,1
Z celk. výnosů a vl. příjmů z hl. čin. vybrané vstupné	58578,9	65224,4	66917	75386,2	67033,6
Vlastní příjmy z vedlejší činnosti v tis. Kč	2443682,4	2601255,7	2738299,3	2881313	3038460,5
Celkové neinvestiční náklady v tis. Kč	31,7	33,1	32,3	32,6	33
% soběstačnosti					

údaj včetně okresních úřadů

údaj nebyl v uvedeném roce sledován

Pramen: NIPOS



tabulka 6 - Shrnutí činnosti divadel zřizovaných MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy za rok 2004

	titulů	Počet				procento návštěvnosti	vstupné	
		premiér	představení na mateřských i cizích scénách v ČR	představení v zahraničí	návštěvníků představení na mateřských i cizích scénách v ČR		nejvyšší v Kč	nejnižší v Kč
<b>Celkem</b>	1269	417	13506	708	3875668	79,7	1150	1
Činohra	655	238	7356	135	1936089	79,3	680	1
Opera	168	53	1126	80	536317	73,6	1150	1
Opereta	46	16	457	27	185408	79,2	1150	1
Muzikál	49	16	644	174	295517	90,2	480	1
Balet	69	20	495	76	229128	71,8	800	30
Tanec a pohybové divadlo	10	8	30	3	3178	82,3	170	1
Loutková představení	175	33	2886	202	527446	89,8	240	1
Literární večer	7	6	10	-	475	77,5	90	20
Multimediální představení	6	-	279	7	76213	69,3	635	30
Ostatní	84	27	223	4	58897	80,2	1000	1
Představení pro děti a mládež	392	114	4685	277	1073930	87,2	-	-

Pramen: NIPOS

## **2. Východočeské divadlo Pardubice**

Východočeské divadlo Pardubice je příspěvková organizace Statutárního města Pardubice zřízená k uspokojování kulturních potřeb občanů města v oblasti profesionálního divadelního umění a k činnostem souvisejícím, a to bez účelu dosažení zisku. Hlavního cíle dosahuje organizace zejména:

- tvorbou, výrobou a inscenováním divadelních her na vlastních divadelních scénách,
- provozováním vlastních divadelních inscenací formou zájezdové činnosti,
- tvorbou a organizací dalších divadelních a kulturních pořadů, koncertů, přehlídek a festivalů, včetně uvádění hostujících souborů a jednotlivců,
- zajišťováním provozu divadelních scén, včetně provozu ubytoven pro umělecké pracovníky, údržby a správy majetku,
- ediční, propagační a publikační činností směřující k podpoře hlavní činnosti,
- předprodejem vstupenek na vlastní a cizí programy.

Činnost prováděná podle výše uvedených bodů je považována za činnost hlavní s důrazem na uměleckou tvorbu především v oblasti dramatického umění realizovanou většinou účastí vlastního uměleckého souboru, a to převážně na území města Pardubic. Hlavní činnost je důkladněji popsána v příloze č. 1.

V souladu se svým kulturním charakterem vykonává VČD doplňkovou činnost, a to především v oblasti reklamy a propagace, pronájmů divadelní techniky a kostýmů.

Činnost VČD je financována z příspěvku zřizovatele a dalších veřejných zdrojů, které kryjí cca 65 % nákladů hlavní činnosti, zbylých 35 % zdrojů získává VČD z tržeb za vstupné a dalších příjmů z hlavní činnosti. Pro podporu hlavní činnosti je prováděna činnost doplňková.

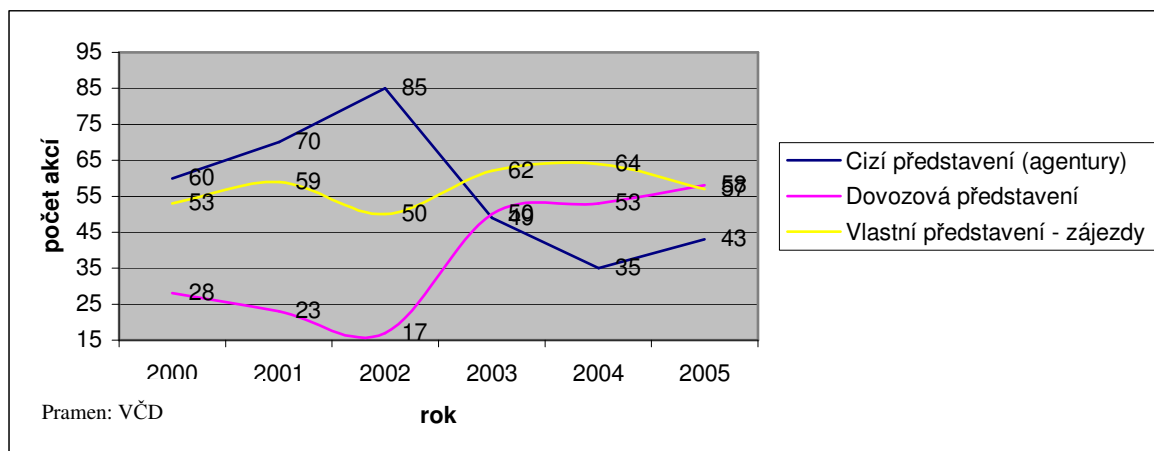
Činnost VČD v roce 2005 probíhala především na scéně Městského divadla a dále pak na scéně Sv. Anežky České pro menší a komornější inscenace. VČD pravidelně uvádí v letních měsících představení v exteriéru hradu Kunětická Hora a zámku v Pardubicích. Při zájezdové činnosti hostovalo VČD na dalších scénách v České republice, převážně však v Pardubickém, Hradeckém a Středočeském kraji.

VČD je řízeno ředitelem, který je do funkce jmenován Radou města Pardubic. Ředitel je zodpovědný Radě města Pardubic za uměleckou i hospodářskou činnost divadla. Jako pomocný orgán si město zřizuje Komisi pro činnost VČD, která je za tuto oblast zodpovědná Radě města Pardubic. Vnitřní organizace VČD stanovená Organizačním řádem VČD je znázorněna v příloze č. 2.

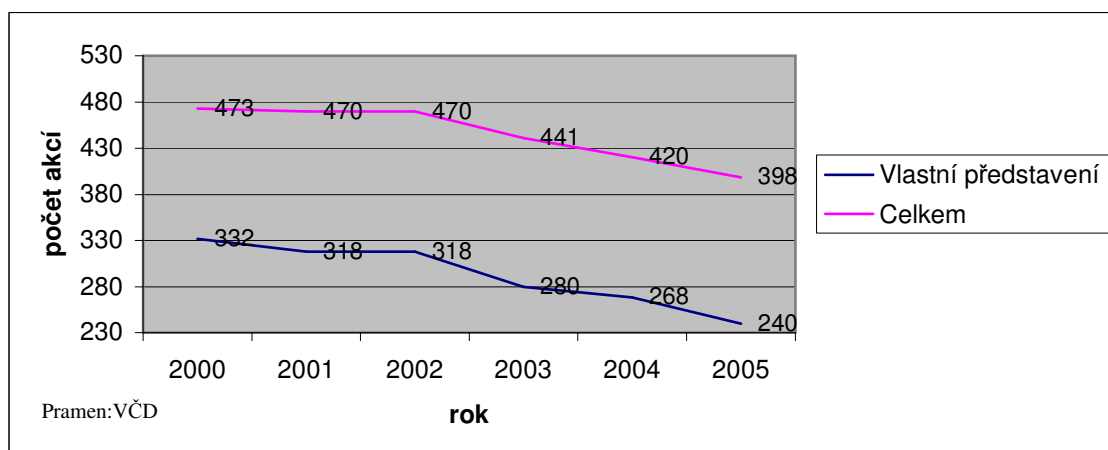
### **2.1 Intenzita činnosti**

Převážná část činnosti se uskutečňuje na scéně Městského divadla. Ať se jedná o představení, zkoušky nebo tvorbu nových inscenací. Využití a vytížení scény Městského divadla je maximální. Dokladem o vysoké intenzitě využití této scény je celkový počet akcí, které se zde v roce 2005 uskutečnily. Za 303 dní divadelní sezóny včetně sobot, nedělí a svátků proběhlo jen v budově VČD 254 představení. Počty všech představení a akcí v letech 2000 – 2005 uvádějí následující dva grafy.

graf 3 - 1 - Počty všech představení a akcí VČD v letech 2000 - 2005

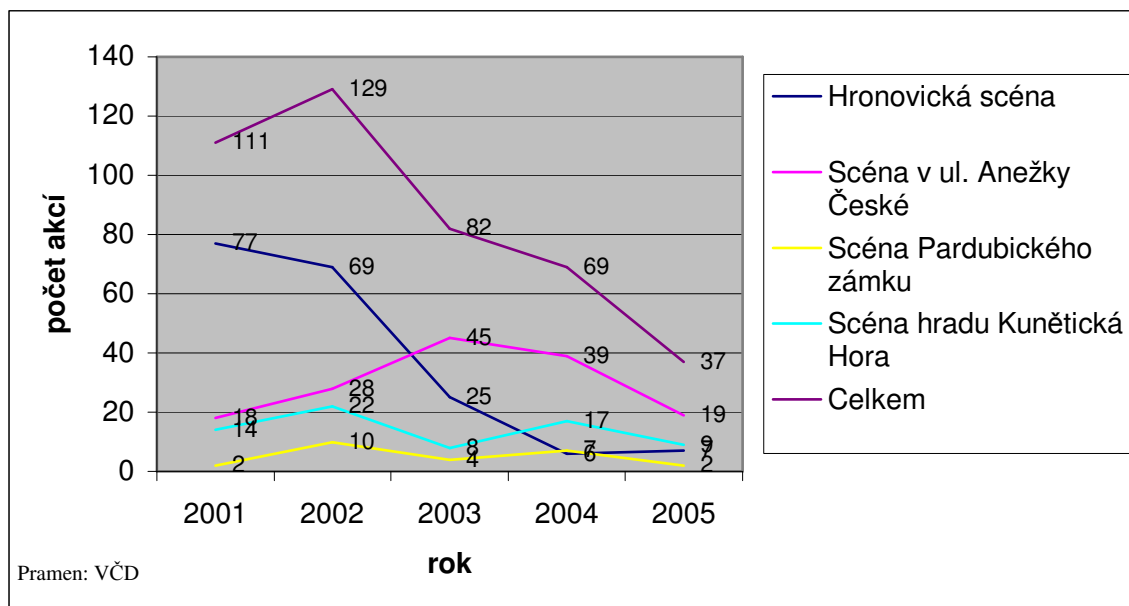


graf 4 - 2 - Počty všech představení a akcí VČD v letech 2000 - 2005



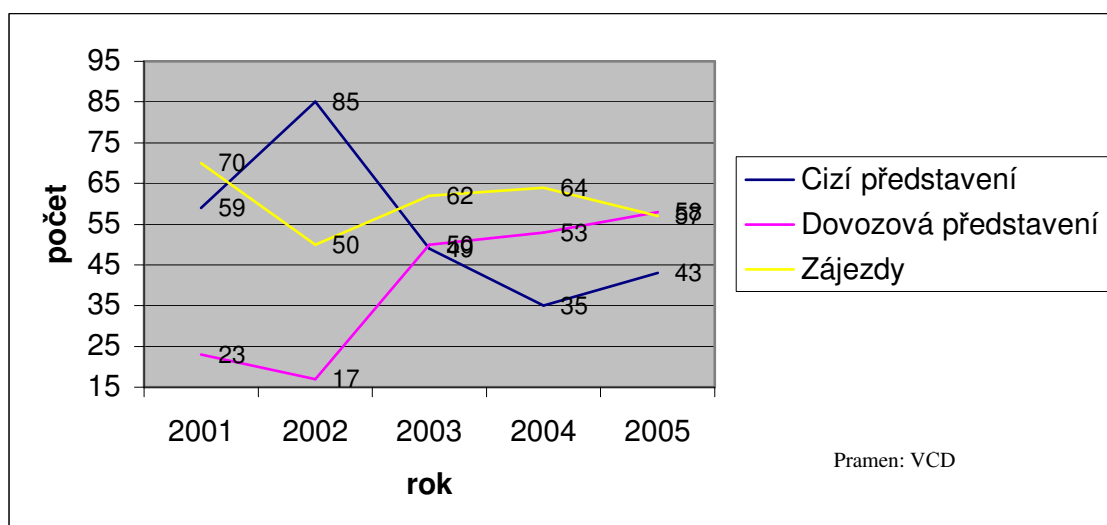
Z grafu č. 5 vyplývá, že VČD omezuje počty akcí na vedlejších scénách. Děje se tak z ekonomických a organizačních důvodů. Počet představení a zkoušek na Hronovické scéně a na scéně v ulici Sv. Anežky České má sestupnou tendenci. Za velmi dobrý nápad považuji využití foyer Městského divadla. Tento netradiční prostor je pro diváky atraktivní a pro divadlo ekonomicky výhodný. Přehled akcí na vedlejších scénách za posledních pět let je uveden v následujícím grafu.

graf 5 - Přehled akcí na vedlejších scénách VČD v letech 2001 - 2005



Z grafu č. 6 je zřejmé, že počet dovozových představení zajišťovaných VČD a cizích představení dovezených agenturami stoupl oproti roku 2004. Naproti tomu mírně poklesl počet zájezdů. Z dlouhodobějšího hlediska však roste pouze počet dovozových představení.

graf 6 - Počty zájezdů, dovozových a cizích představení VČD v letech 2001 - 2005

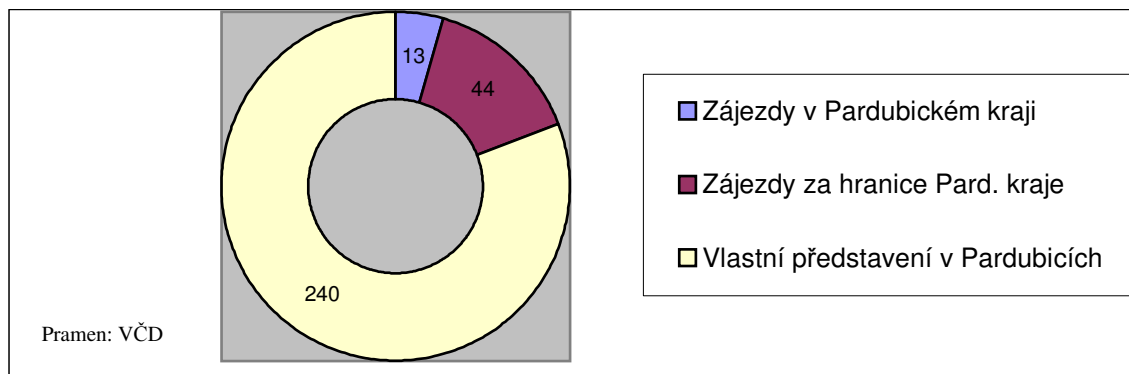


V roce 2005 odehrálo VČD celkem 57 zájezdových představení. Nejvíce se jich uskutečnilo ve Středočeském kraji (19),



dále v kraji Pardubickém a Královéhradeckém (13). Rozdělení vlastních představení podle místa zobrazuje graf č. 7.

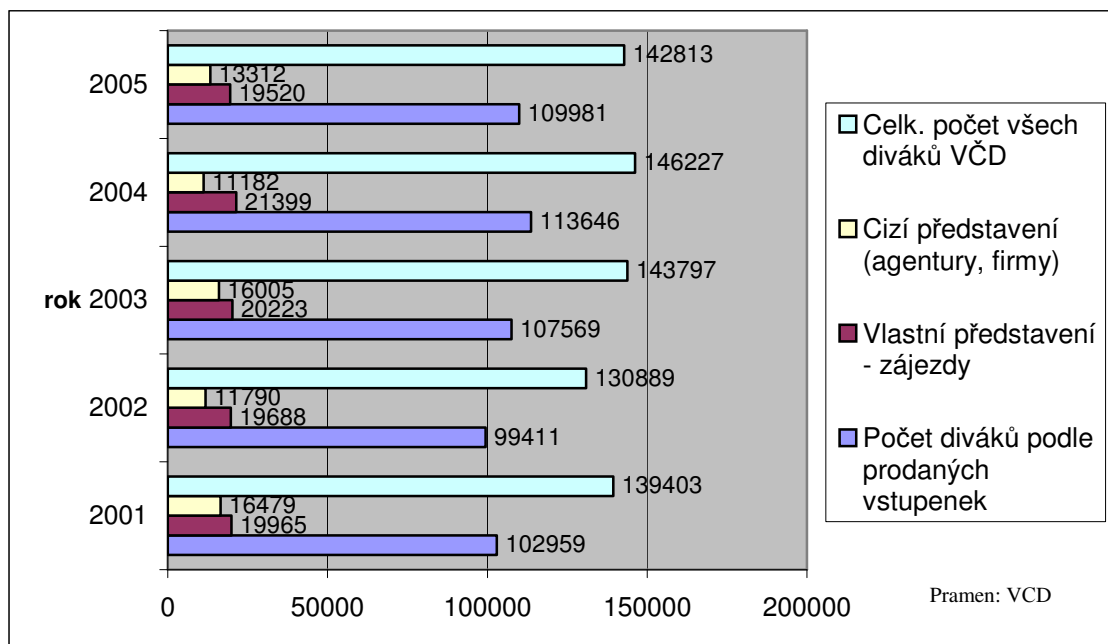
**graf 7 - Počet vlastních představení VČD podle místa za rok 2005**



## **2.2 Návštěvnost**

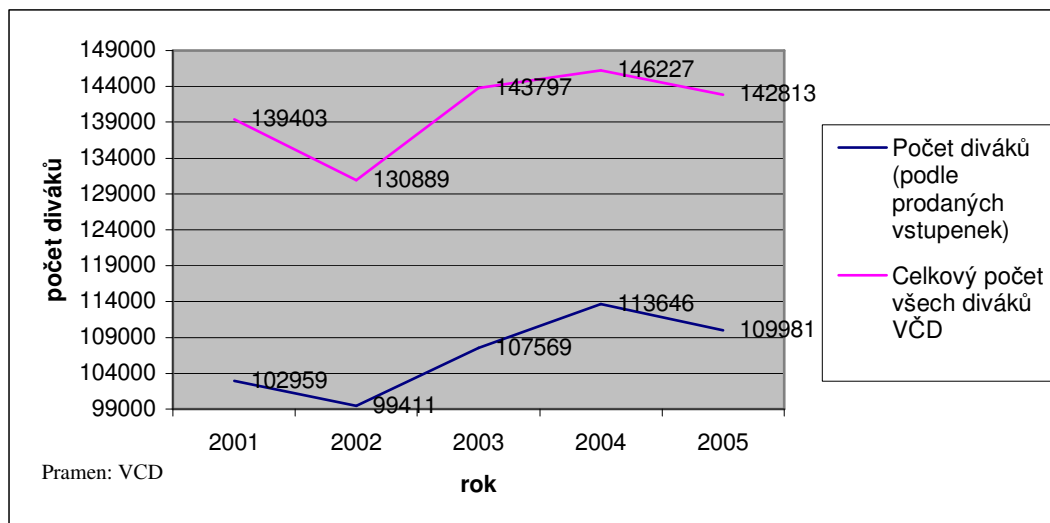
Návštěvnost ve VČD je vykazována ve dvou úrovních. První úrovní je návštěvnost podle počtu prodaných vstupenek na vlastní a dovozová představení. Díky tomu, že má tento výkaz vazbu na tržby za prodané vstupenky, ho lze použít pro výpočet dalších ukazatelů. Má tedy především ekonomický význam. Druhou úrovní je ukazatel celkového počtu všech diváků, který má spíše statistický význam. Zahrnuje počty diváků na zájezdech a cizích akcích, kde není tržba za vstupenky příjmem pro VČD. Počty diváků na těchto akcích se stanovují odhadem průměru podle metodiky MK ČR a Divadelního ústavu. Vývoj počtu diváků v letech 2001 - 2005 je uveden v následujícím grafu.

graf 8 - Počet diváků VČD v letech 2001 - 2005



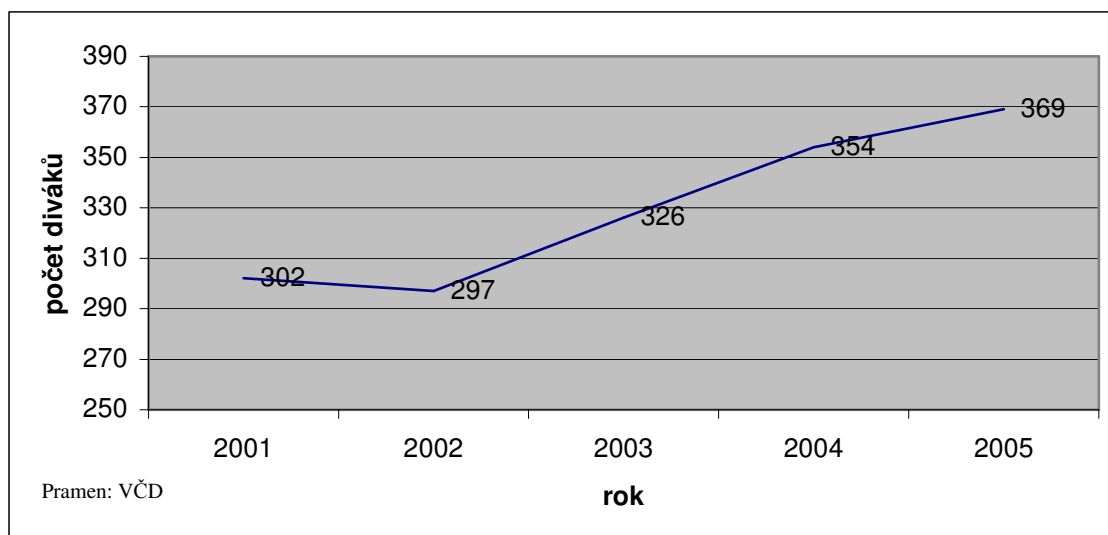
Trend vývoje počtu diváků od roku 2001 znázorňuje následující graf. Na růst počtu diváků v letech 2002 - 2004 mělo hlavní vliv vysoké množství uskutečněných akcí. Vedení VČD se rozhodlo tento počet v roce 2005 snížit, protože pracovní vytížení zaměstnanců (zejména uměleckého souboru) bylo již na hranici únosnosti.

graf 9 - Trend vývoje počtu diváků VČD v letech 2001 - 2005



Směrodatným ukazatelem však je především průměrná návštěvnost na jedno představení. Ta se již od roku 2002 neustále zvyšuje. Každé představení vlastní a dovozové navštívilo v roce 2005 v průměru o 15 diváků více nežli v roce 2004, což činí 4,2 %. Průměrný počet diváků na jedno představení od roku 2001 do roku 2005 je uveden v grafu č. 10. Nárůst průměrného počtu diváků v letech 2004 a 2005 i při menším množství akcí je správným směrem pro využití kapacity scén.

**graf 10 - Průměrný počet diváků na představení VČD v letech 2001 - 2005**

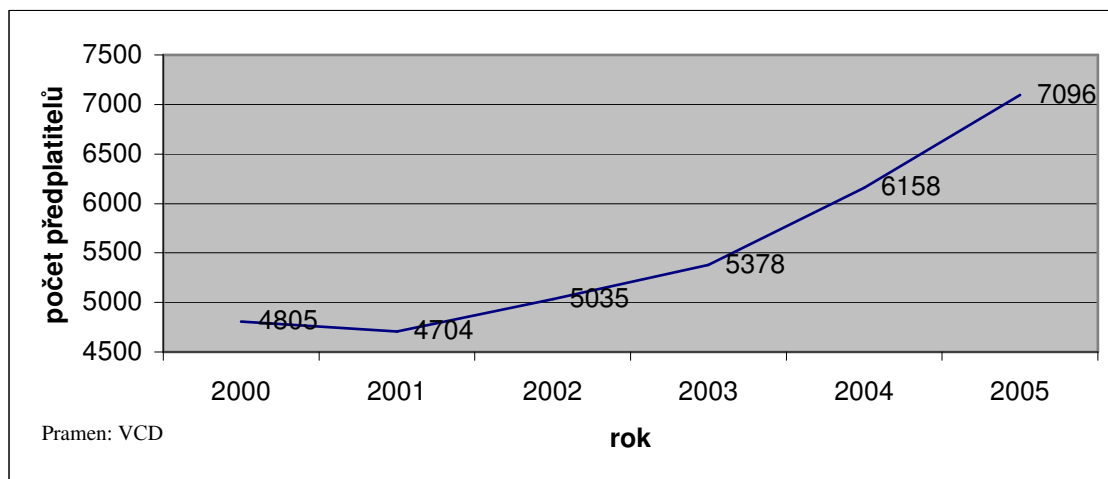


### **2.3 Předplatitelé**

Významnou diváckou základnu tvoří předplatitelé. V zásadě jsou předplatitelské cykly časově rozděleny na klasické roční, probíhající v jednom kalendářním roce, a premiérové a studentské, probíhající v jedné divadelní sezóně. Dále je prodáváno kupónové předplatné, které umožňuje volný výběr jednotlivých představení. Kromě těchto „běžných“ předplatných zavedlo VČD v sezóně 2004/2005 tzv. „pohádkové“ předplatné pro děti s rodiči. Toto předplatné se setkalo s výborným ohlasem u dětí i rodičů. Z následujících grafů je patrný jak nárůst počtu

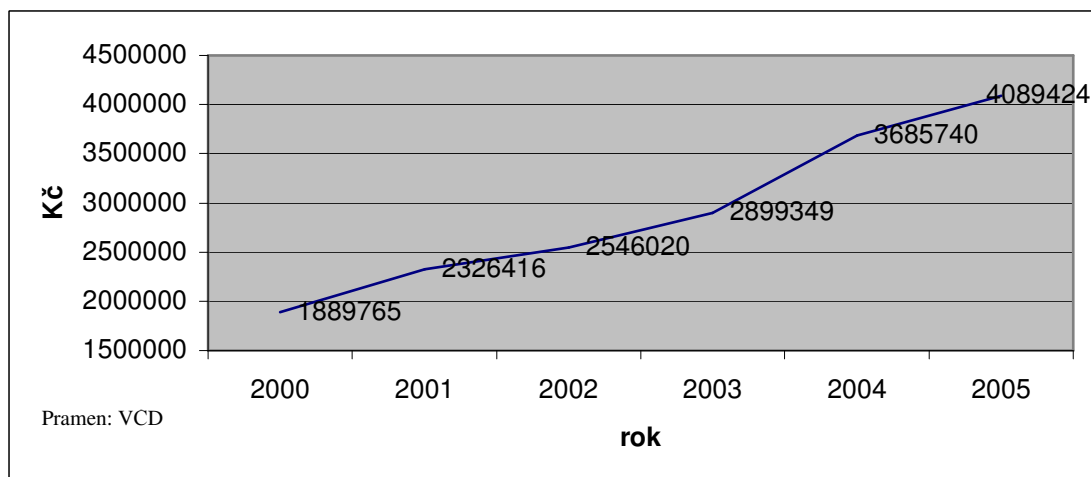
předplatitelů celkově o 15,2 %, tak nárůst tržeb celkově o 10,9 %. Údaje jsou pouze orientační, protože dochází k překrývání ročních a sezónních abonentních cyklů. Vývoj počtu předplatitelů od roku 2000 uvádí následující graf.

**graf 11 - Vývoj počtu předplatitelů VČD v letech 2000 - 2005**



Přehled tržeb z předplatného ve VČD zobrazuje graf č. 12.

**graf 12 - Tržby z předplatného VČD v letech 2000 - 2005**

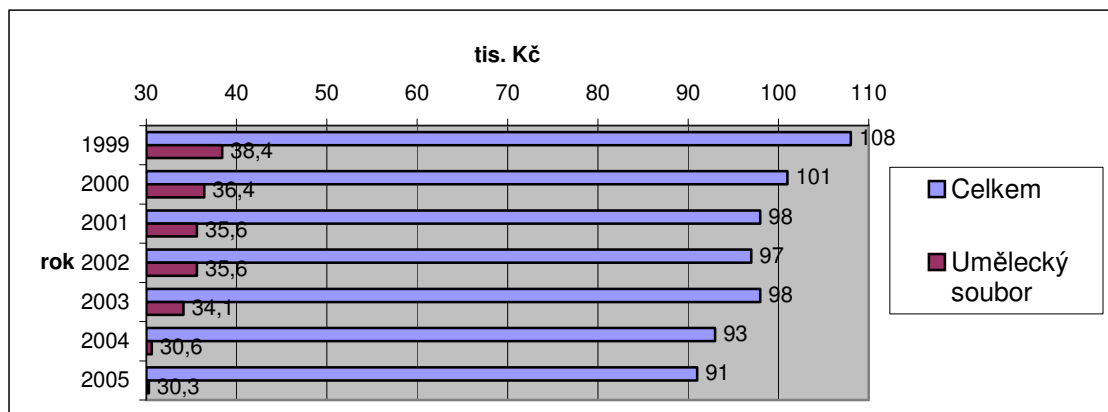


## 2.4 Zaměstnanci

Průměrný evidenční (přepočtený) počet pracovníků činil v roce 2005 91,0135, což je o 14,94 pracovníků méně než plánovaný stav. Snížený stav nebylo možno doplnit kvůli obavě z nedostatku finančních prostředků na platy. Plný

stav pracovníků by znamenal zvýšení nákladů na platy o zhruba 4 000 tisíc korun (včetně sociálního pojištění). Průměrný počet zaměstnanců od roku 1999 je uveden v grafu č. 13.

**graf 13 - Počet zaměstnanců VČD v letech 1999 - 2005**

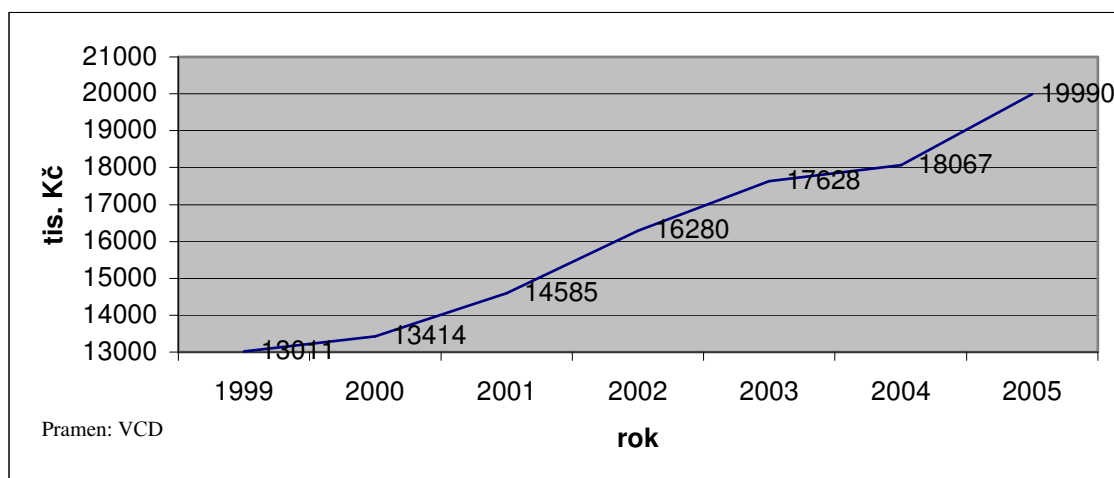


Pramen: VČD

### **2.5 Mzdové prostředky, osobní náklady**

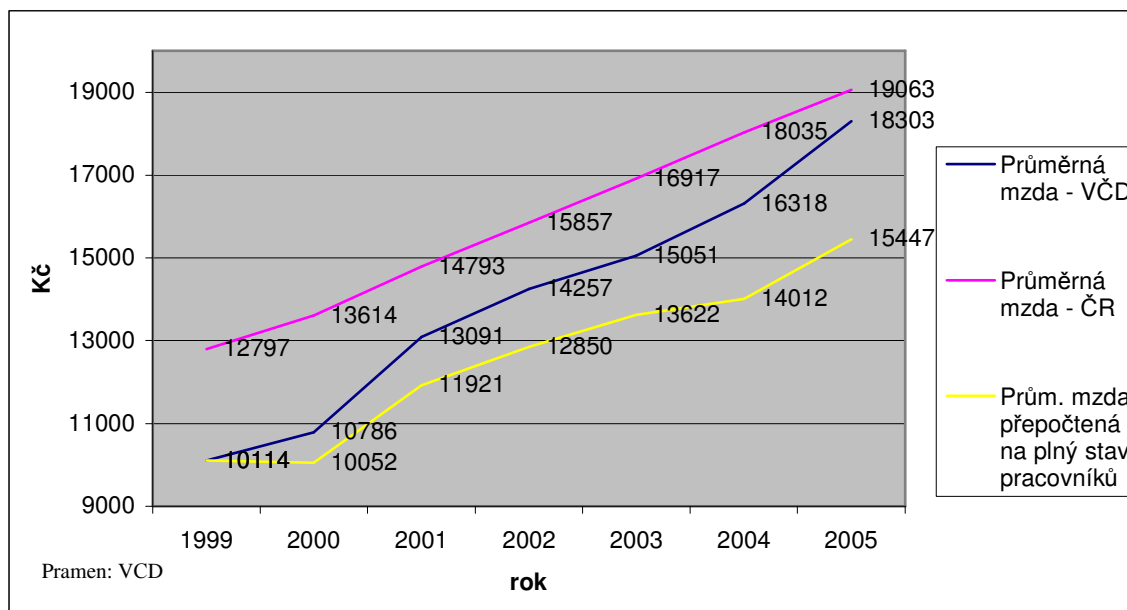
Mzdová strategie VČD je plně závislá na mzdové politice vlády ČR realizované vládními nařízeními o tarifních platech. Skutečné čerpání mzdových prostředků v letech 1999 až 2005 je uvedeno v následujícím grafu. Je zřejmé, že byl částečně zastaven klesající (reálný) trend čerpání mzdových prostředků v roce 2004. K tomuto navýšení však mohlo dojít jen díky úspoře finančních prostředků v oblasti honorářů o 389 tisíc Kč oproti roku 2004.

graf 14 - Čerpání prostředků na mzdy ve VČD v letech 1999 - 2005 (tis. Kč)



Limit mzdových prostředků byl pro rok 2005 stanoven ve výši 20 000 tis. Kč a byl vyčerpán z 99,73 % (19 945 838 Kč). Nedočerpaný limit tedy činí 54 162 Kč. Zaměstnanci VČD jsou rozdělení v souladu s platnými předpisy pro příspěvkové organizace do 16 platových tříd a 12 stupňů. Porovnání průměrné mzdy ve VČD s celorepublikovým průměrem uvádí graf č. 15. Průměrná mzda je stanovena ve vztahu k průměrnému přepočtenému počtu pracovníků. Pro porovnání je uveden přepočet průměrné mzdy na plný stav zaměstnanců.

**graf 15 - Porovnání průměrných mezd ve VČD a ČR v letech 1999 - 2005**



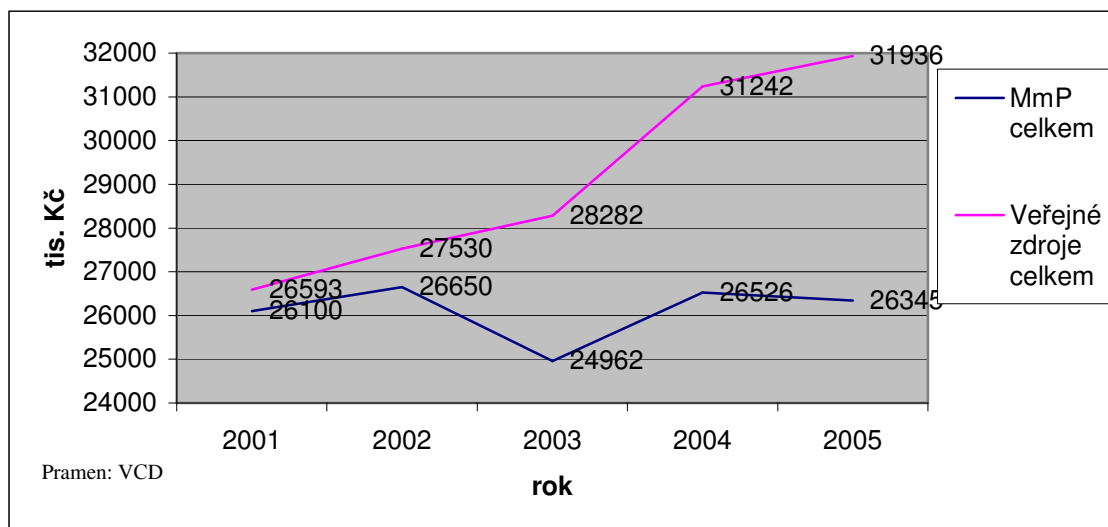
Průměrná mzda ve VČD se ve srovnání se statisticky uváděnou celorepublikovou průměrnou mzdou pohybuje pod celorepublikovým průměrem. Došlo však k přiblížení k celorepublikovému průměru. Zajišťování provozu VČD nižším stavem zaměstnanců však tento průměr zkresluje.

## **2.6 Výchozí stav a průběh čerpání dotací**

VČD začalo v roce 2005 hospodařit s celkovým stavem volných peněžních prostředků ve výši 7 894 454,71 Kč, který v sobě zahrnuje osobní náklady za prosinec 2004 (cca 3 000 tis. Kč), a se zlepšeným hospodářským výsledkem z minulého roku ve výši 889 251,23 Kč. V roce 2005 čerpalo VČD dotace od zřizovatele jako příspěvek na provoz ve výši 25 600 000 Kč (tj. o 16 000 Kč méně než v roce 2004), dále pak dotace na jednotlivé akce ve výši 745 000 Kč (tj. o 165 000 Kč méně než v roce 2004). Od Pardubického kraje obdrželo VČD dotaci na provoz, která činila 4 001 000 Kč (tj. o 321 000 Kč více než v roce 2004). Dále byla z Pardubického kraje poskytnuta dotace 80 000 Kč na Festival smíchu a 50 000 Kč

na inscenaci „Na miskách vah“. Z Ministerstva kultury ČR obdrželo VČD v rámci programu podpory divadel částku 1 260 000 Kč. Průběh financování rozpočtu VČD z veřejných zdrojů a podíl na financování z rozpočtu města Pardubice je uveden v následujícím grafu. Pokles financování ze zdrojů MmP v roce 2003 je způsoben převodem části příspěvku prostřednictvím Pardubického kraje. Celkový meziroční nárůst veřejných zdrojů v roce 2005 oproti roku 2004 je 2,22 %, naproti tomu zdroje financování z rozpočtu MmP poklesly o 0,68 %. Na financování VČD se však nadále podílí město Pardubice jako zřizovatel rozhodující měrou a to 82,49 procenty.

**graf 16 - Průběh financování rozpočtu VČD z veřejných zdrojů a podíl na financování z rozpočtu města Pardubice v letech 2001 - 2005**



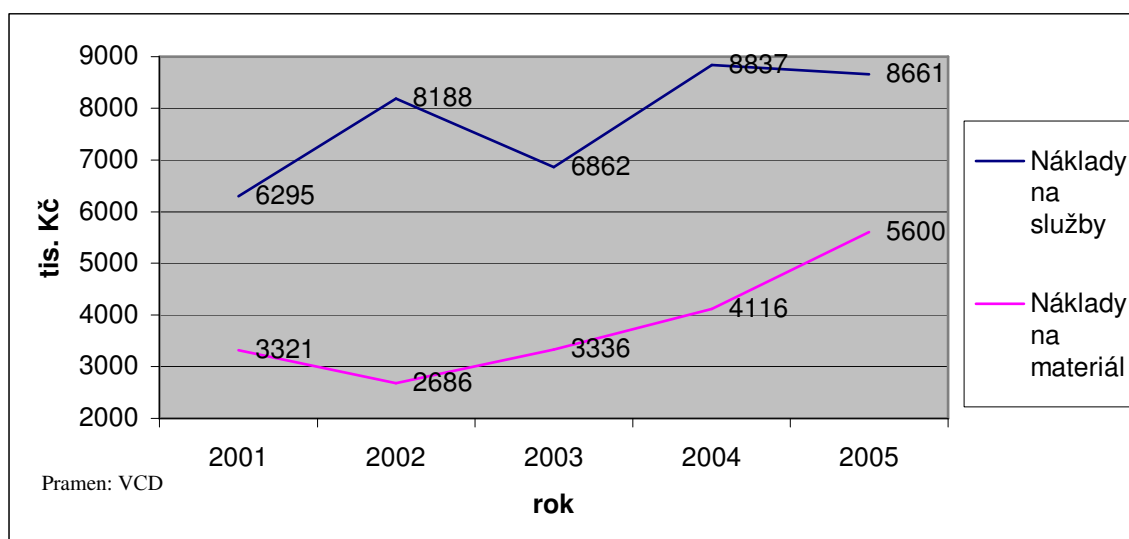
## 2.7 Rozbor ekonomického zajištění

Ekonomická situace VČD v roce 2005 byla poznamenána především mzdovou politikou uplatňovanou u státních zaměstnanců, tedy i zaměstnanců příspěvkových organizací. Vydaná vládní nařízení upravovala základní mzdy zaměstnanců vyšším tempem, nežli bylo v rozpočtových možnostech VČD. Tato situace byla hlavním problémem již v roce 2004. V roce 2005 se stal tento problém pro VČD neřešitelným. Zákonné



navýšení tarifních platů znamenalo přímý dopad ve výši cca 1 600 tisíc Kč. Takto vysoký se očekával i záporný výsledek hospodaření. Úspornými opatřeními především v oblasti služeb a koncem roku se podařilo hrozící ztrátu eliminovat v hlavní činnosti na „pouhých“ 688 tisíc korun. VČD se stalo od května 2005 plátcem DPH. DPH se rovněž negativně promítla do nákladů VČD vzniklou daňovou povinností za tři čtvrtletí celkem ve výši 110 956 Kč.

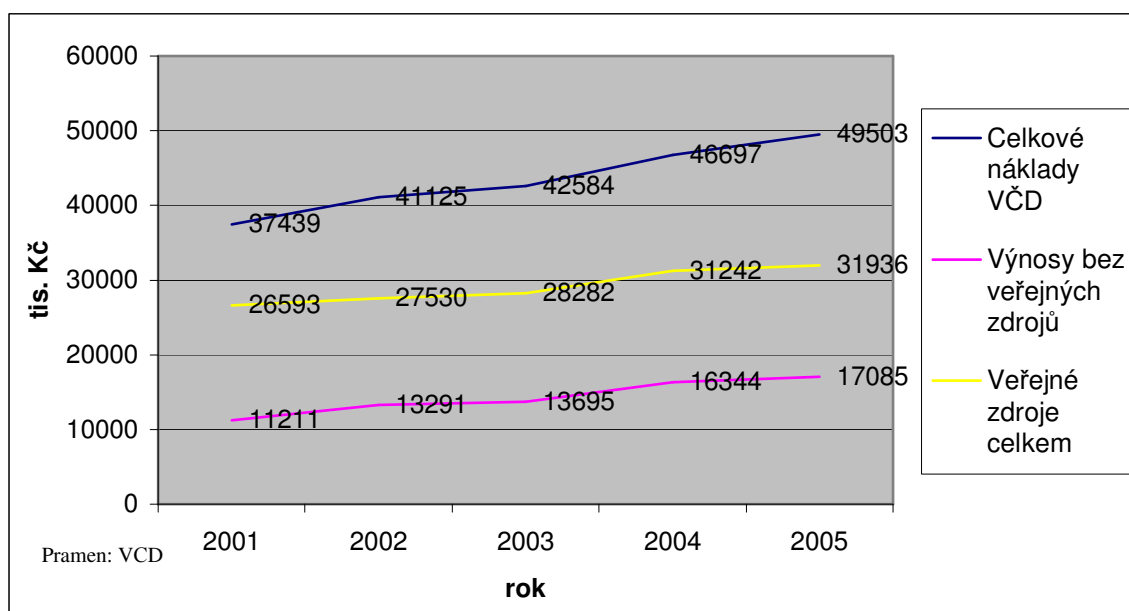
**graf 17 - Náklady VČD v letech 2001 - 2005 (tis. Kč)**



Výnosy z hlavní činnosti zahrnují především tržby z vlastních představení včetně dovozových. Snižuje se objem tržeb za služby při realizaci představení cizích agentur a firem. V doplňkové činnosti jsou rozhodující svou velikostí reklamní a propagační služby, půjčování kostýmů a divadelní techniky a stále se zvyšující zakázková výroba scén pro jiná divadla. V nákladové oblasti jsou pro hlavní činnost rozhodující jednoznačně osobní náklady (včetně pojištění), dále pak náklady na služby a materiál. V doplňkové činnosti jsou to pak především služby a materiálové náklady. Ve službách byla dosažena úspora

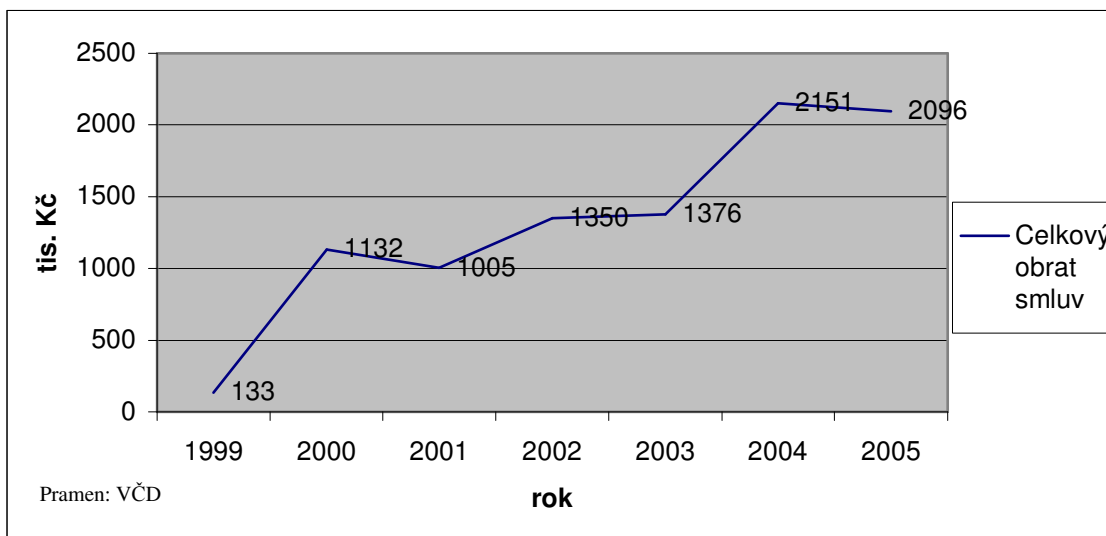
oproti roku 2004, v materiálu došlo k nárůstu nákladů. Celkové náklady v roce 2005 vzrostly oproti roku 2004 o 6,02 % (v roce 2004 o 9,66 %), proti tomu výnosy včetně příspěvků a dotací vzrostly celkem o 2,80 % (v roce 2004 o 13,36 %). Větší podíl na vyšším růstu výnosů měla opět vlastní činnost VČD (nárůst 3,89 %) nežli příspěvky a dotace (meziroční nárůst 2,22 %). Trend vývoje základních ukazatelů je zřejmý z následujícího grafu.

**graf 18 - Vývoj základních ukazatelů ve VČD v letech 2001 - 2005 (tis. Kč)**



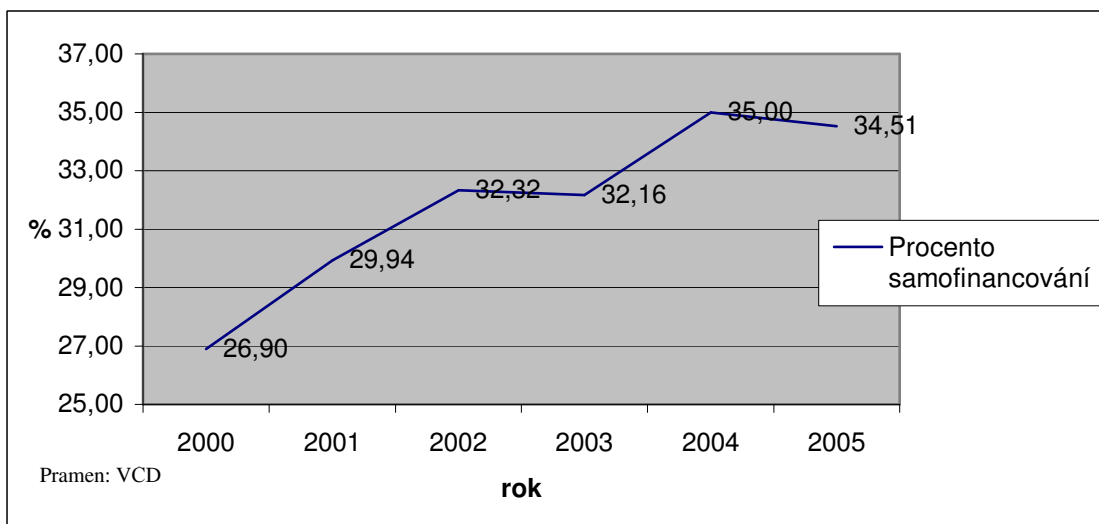
Nemalý podíl na vyšších výnosech má doplňková činnost v oblasti reklamních a propagačních služeb. V grafu č. 19 je znázorněn vývoj obratu reklamních a propagačních služeb od roku 1999. Úroveň dosažená v roce 2004 a 2005 se jeví jako určité maximum odpovídající možnostem regionu (cca 35 partnerů).

**graf 19 - Celkový obrat smluv na propagaci ve VČD v letech 1999 - 2005**



Porovnání výnosů z vlastní činnosti s celkovým objemem veřejných zdrojů pro pokrytí nákladů je důležitým ukazatelem vyjadřujícím míru samofinancování. Vývoj tohoto ukazatele od roku 2000 je znázorněn v následujícím grafu.

**graf 20 - Vývoj procenta samofinancování ve VČD v letech 2000 - 2005**



Míra samofinancování okolo 35 % dosahovaná u divadel repertoárového typu, kterým je i VČD, může být hodnocena jako zcela výjimečná a nelze předpokládat její dlouhodobý růst. Pohledávky za odběrateli ke dni 1. 1. 2005 činily celkem 956 tis. Kč. Ke dni 31. 12. 2005 byl stav pohledávek

celkem 929 tis. Kč. Pohledávky ve lhůtě splatnosti jsou v objemu 329 tis. Kč, po lhůtě splatnosti do 30 dní jsou pohledávky v objemu 331 tis. Kč, po lhůtě 31 až 90 dní v objemu 20 tis. Kč a po lhůtě delší než 90 dnů pak v objemu 249 tis. Kč. Nedobytné pohledávky budou navrženy k odepsání v roce 2006. Krátkodobé závazky za dodavateli k 31. 12. 2005 činí 544 tis. Kč a žádné nejsou po lhůtě splatnosti. Výjimkou je pouze záporný závazek firmy Kam na Pardubicku ve výši 78 tis. Kč.<sup>5</sup> Použití fondů za rok 2005 přehledně zobrazuje následující tabulka.

**tabulka 7 - Použití fondů ve VČD za rok 2005**

	PS k 1. 1.	KS k 31. 12.	Navýšení Snížení
<b>Fond dlouhodobého majetku</b>	5510976,68	4615711,38	-895265,30
<b>Investiční fond</b>	1050041,92	1945307,22	895265,30
<b>Rezervní fond</b>	73176,67	699451,45	626274,78
<b>Fond kulturních a sociálních potřeb</b>	178595,40	190568,36	11927,96
<b>Fond odměn</b>	443009,00	499009,00	56000,00

Pramen: VCD

## **2.8 Výsledek hospodaření**

V hospodářském výsledku roku 2005 vykazuje VČD ztrátu v hlavní činnosti 688 500,17 Kč a zlepšený hospodářský výsledek v doplňkové činnosti ve výši 206 195,77 Kč. Celkem pak ztrátu 482 304,40 Kč. Očekávanou ztrátu z důvodu zvyšování tarifních platů se podařilo eliminovat díky úsporným opatřením v oblasti služeb, honorářů a díky zvýšeným výnosům.

**tabulka 8 - Hospodářský výsledek VČD za rok 2005 (tis. Kč)**

	Plán	Skutečnost	Rozdíl
<b>Hlavní činnost</b>	0,00	-688500,17	-688500,17
<b>Doplňková činnost</b>	45000,00	206195,77	161195,77
<b>Celkový hospodářský výsledek</b>	45000,00	-482304,40	-527304,40

Pramen: VCD

<sup>5</sup>Díky zápornému závazku firmy Kam na Pardubicku je i počáteční stav záporný

V tabulce č. 9 uvádím pro celkové shrnutí vývoj hlavních hospodářských ukazatelů VČD v letech 2000 - 2005.

**tabulka 9 - Vývoj hlavních hospodářských ukazatelů VČD v letech 2000 - 2005**

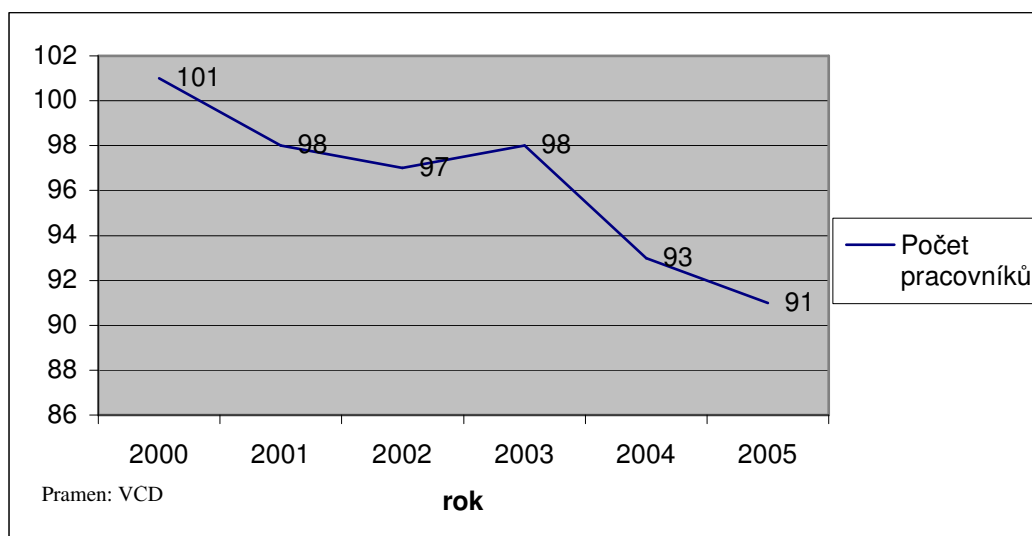
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Počet pracovníků</b>	101	98	97	98	93	91
<b>Počet návštěvníků</b>	119307	139403	130889	143797	146227	142813
<b>Počet premiér</b>	11	8	10	7	8	8
<b>Průměrné vstupné (Kč)*</b>	47,29	69,59	68,25	70,32	84,17	89,98
<b>Dotace z rozpočtu města (tis. Kč)</b>	23038	26100	26650	24962	26526	26345
<b>Dotace z rozpočtu kraje (tis. Kč)</b>	-	-	-	2600	3831	4131
<b>Hospodářský výsledek (tis. Kč)</b>	+412	+365	-304	-606	+889	-482

\* Průměrné vstupné vypočteno jako podíl celkových tržeb a celkového počtu diváků.

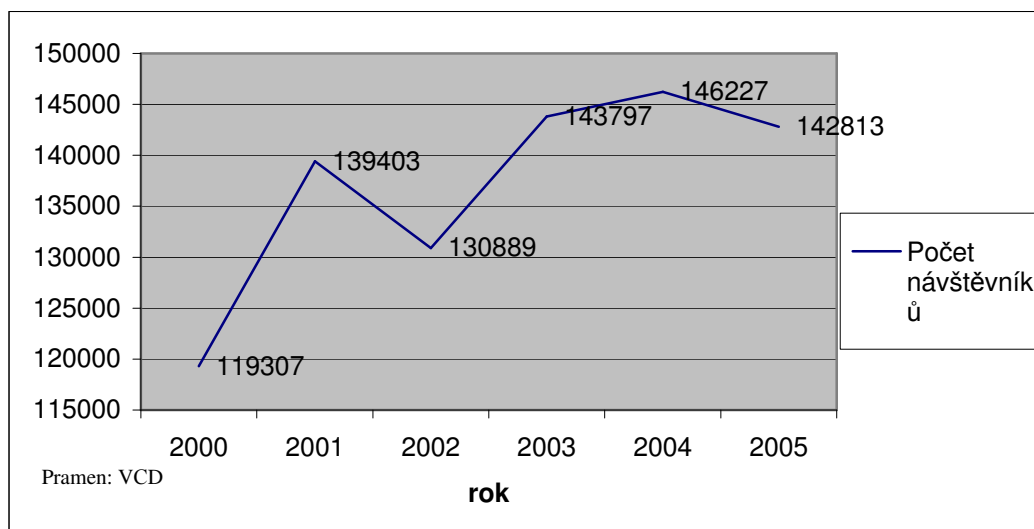
Pramen: VCD

Následuje grafické zobrazení jednotlivých ukazatelů.

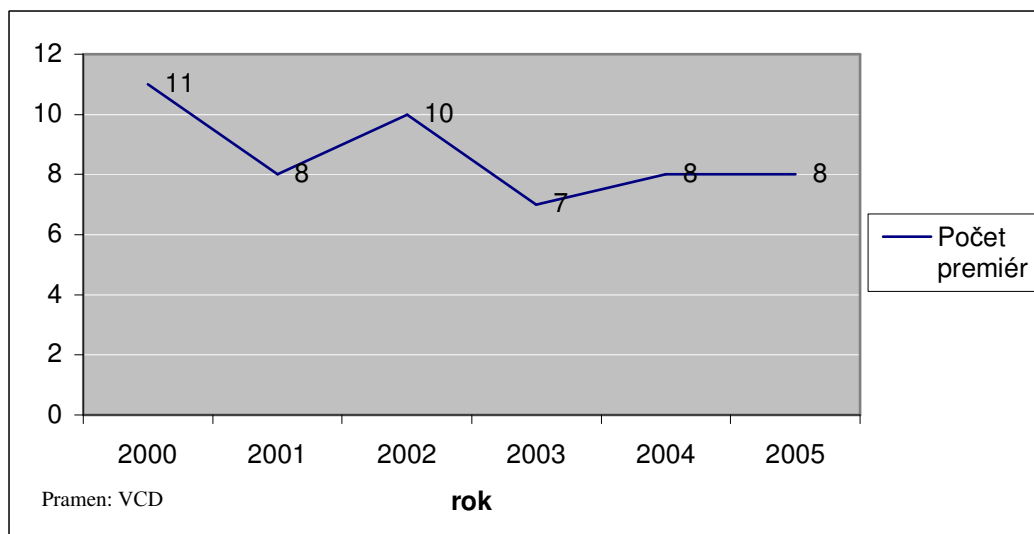
**graf 21 - Vývoj počtu pracovníků VČD v letech 2000 - 2005**



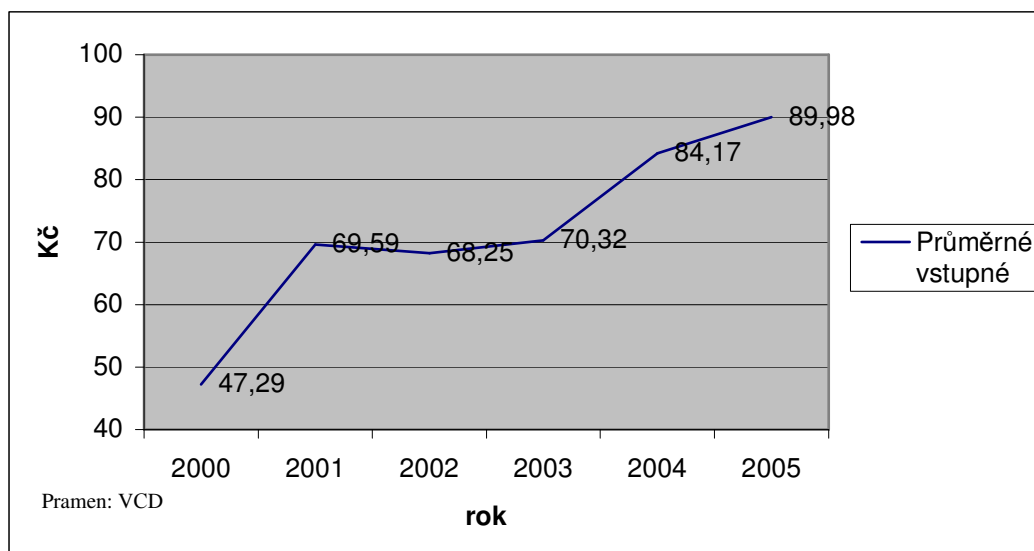
**graf 22 - Vývoj počtu návštěvníků VČD v letech 2000 - 2005**



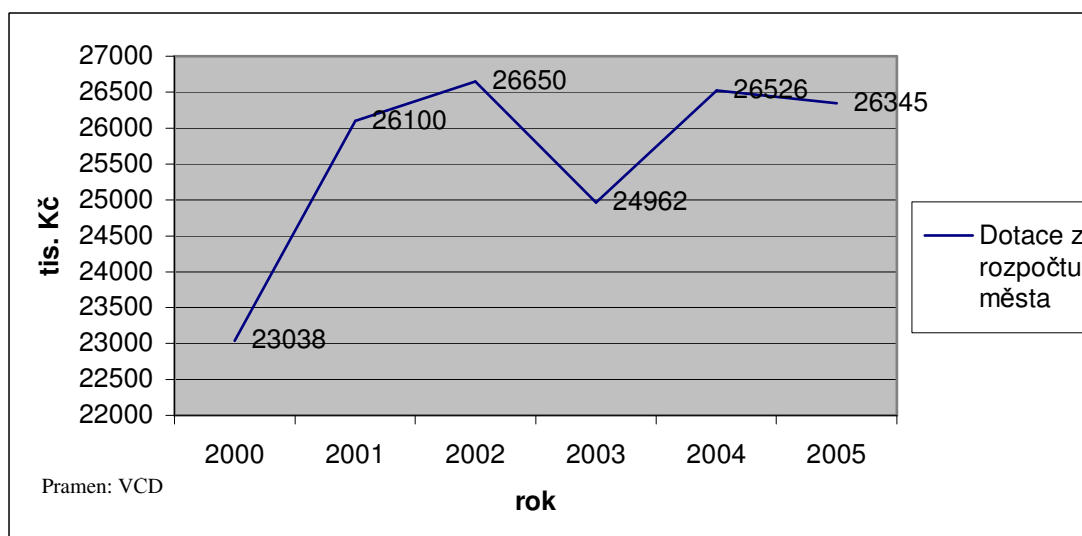
**graf 23 - Vývoj počtu premiér ve VČD v letech 2000 - 2005**



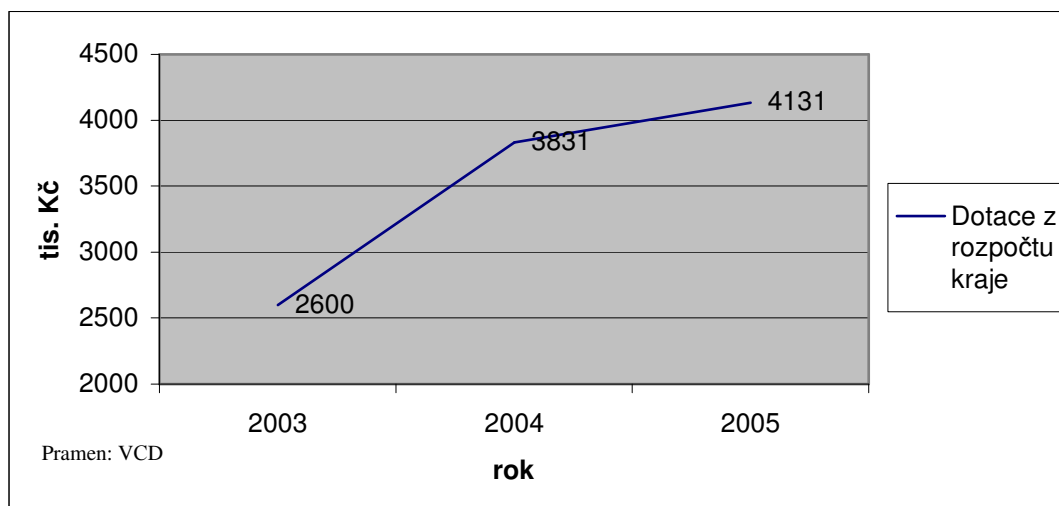
graf 24 - Vývoj průměrného vstupného ve VČD v letech 2000 - 2005



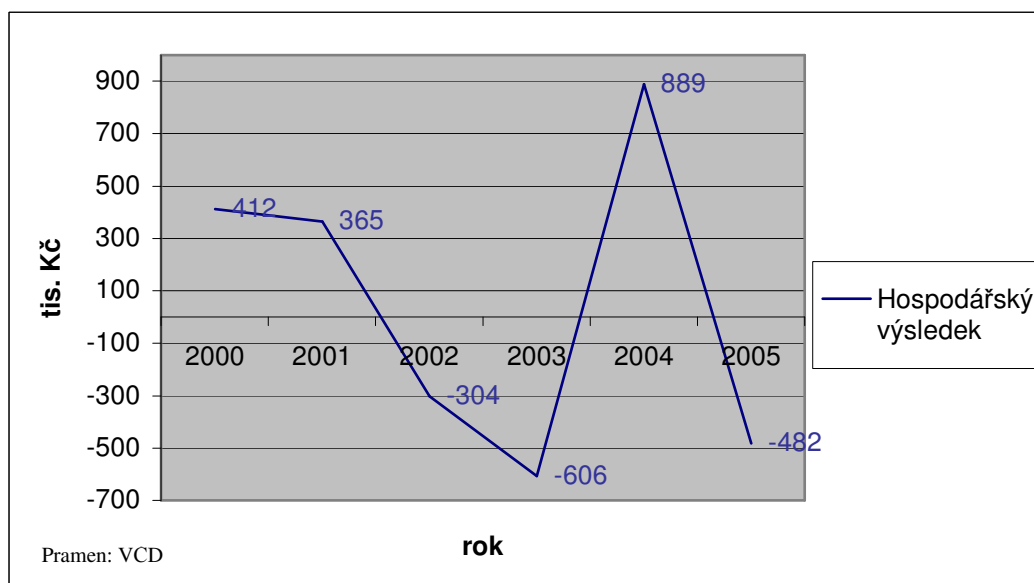
graf 25 - Vývoj dotací z rozpočtu města (tis. Kč) pro VČD v letech 2000 - 2005



graf 26 - Vývoj dotací z rozpočtu kraje (tis. Kč) pro VČD v letech 2003 - 2005



graf 27 - Vývoj hospodářského výsledku VČD v letech 2000 - 2005 (tis. Kč)



### 3. Perspektivy ekonomického vývoje

VČD má podle mého názoru tyto dva nejzávažnější problémy. Prvním je počet zaměstnanců a způsob jejich odměňování, druhým nedostatek prostoru pro zkoušení a přípravu inscenací. První z problémů může VČD jen těžko ovlivnit, protože jeho mzdová strategie je plně závislá na mzdové



politice vlády realizované vládními nařízeními o tarifních platech. Nařízení vlády „tlačí“ základní tarify prakticky u všech pracovníků VČD vzhůru na úkor pohyblivé složky mzdy a zbývá pak velmi malý prostor pro motivaci pracovníků. I přesto ve srovnání se statisticky uváděnou celorepublikovou průměrnou mzdou se průměrná mzda ve VČD stále pohybuje pod celorepublikovým průměrem. VČD je hlavně z ekonomických důvodů nuceno stále snižovat počty zaměstnanců. Proto může nastat a také již nastal problém s alternacemi v obsazení při představeních. Z tohoto důvodu bylo v roce 2005 několik představení zrušeno. Je tedy třeba zvýšit stav zaměstnanců. Za částečný úspěch lze považovat přijetí nového pracovníka v ekonomickém úseku. Vedení se nemusí obávat nezájmu o práci ve VČD, protože Pardubice leží mezi Prahou a Brnem, tedy dvěma největšími divadelními městy u nás. Z důvodu „tabulkových“ platů řeší VČD také otázku: „Jak odměnit zaměstnance za větší zásluhy, lepší herecké výkony?“. Jak jsem výše zmínil, druhým problémem je nedostatek prostoru pro zkoušení a přípravu inscenací. Proto je snahou VČD zajistit náhradní prostor pro zkoušení a přípravu inscenací. Řešením může být realizace plánované rekonstrukce dílen ve dvoře, kde by potřebný prostor vznikl. VČD by pak mělo možnost uvádět na scéně Městského divadla více představení, především v dopoledních hodinách pro děti a mládež. Samozřejmostí je i zvýšený příjem ze vstupného. Dalším zdrojem příjmů mohou být strukturální fondy a jiné finanční nástroje Evropské unie. VČD zatím z těchto zdrojů žádné finanční prostředky nezískává. První kroky v této oblasti již ale byly, ve spolupráci s jinými divadly, podstoupeny. VČD vydává díky svému nahrávacímu studiu CD k muzikálům a vidí své možnosti v budoucnosti např. i v dabingu. Svou měrou může přispět ke zlepšení

ekonomické situace už zavedený zákaz tzv. „melouchů“ a prodeje „volňásků“. Pro své zviditelnění spolupracuje VČD s řadou organizací a firem (Pardubické noviny, MF Dnes, Český rozhlas, rádio Hej-Profil, rádio Kiss atd.). Prezentuje se na Dostihovém závodišti v Pardubicích, v různých převážně regionálních televizích a na internetu. K obecnému povědomí o VČD přispívá i vydávaný měsíční zpravodaj, měsíční plakáty, premiérové plakáty a divadelní diář. VČD se snaží vybudovat si stálou diváckou základnu, což se mu daří. Počet předplatitelů různého věku neustále přibývá. Ti mají možnost využít několik druhů předplatného a různých balíčků lístků. Pozitivní je, že i mladí lidé se znovu naučili chodit do divadla. Vyzdvihl bych tzv. „pohádkové“ předplatné, kterým si VČD hledá budoucí diváky již v nejmladším věku. Pro usnadnění nákupu lístků dnes existuje možnost koupě přes internet či placení platební kartou. Diváci tak nejsou nuceni čekat ve frontách. O dobrých vztazích se svými diváky svědčí ve veřejné sbírce vybrané 2 miliony Kč na oponu a slavnostní lustr.

### **Závěr**

Když bych měl shrnout činnost divadel obecně, je dobré, že po roce 1990 výrazně neklesl počet divadel, naopak se v divadelní sféře začala objevovat celá řada soukromých subjektů a vzniklo mnoho významných festivalů. Jedním z nich je i Festival smíchu pořádaný VČD. Tvorbu divadel jistě obohatil i rozvoj nezávislé scény. Počet divadel, stálých scén a premiér se sice snižuje, ale tyto skutečnosti jsou způsobené převodem divadel, jako příspěvkových organizací, na jiné právní formy a nikoli reálným snížením. Procento jejich návštěvnosti se neustále zvyšuje (divadla bývají zaplněná ze čtyř pětin). Ve VČD se

opět výrazně zvýšila průměrná návštěvnost na jedno představení, kdy každé představení vlastní a dovozové navštívilo v průměru o 15 diváků více nežli v roce 2004, což činí 4,2 %. O návštěvníky se tedy VČD jistě bát nemusí, jak dokazuje i vysoký počet předplatitelů. Dobrým zpestřením je např. využití exteriéru hradu Kunětická Hora a zámku v Pardubicích nebo prostor foyer Městského divadla. Velký úspěch provází již několik let Festival smíchu. To vše má kladný ekonomický efekt. Celkově v ČR neklesá počet odehraných představení ani počet diváků. Stejný vývoj lze vypočítat i ve VČD. Výjimkou byl rok 2005, kdy byl zaznamenán mírný pokles odehraných představení a s tím související pokles počtu diváků. VČD se snaží omezit počet uskutečněných akcí z důvodu velkého vytížení svých zaměstnanců. Za dobré rozhodnutí vedení divadla považují snižování počtu zájezdů a představení na vedlejších scénách. Tato představení nebyla pro divadlo příliš výdělečná. Takto ušlé zisky nahrazuje růstem počtu cizích a především dovozových představení. Celkem výrazný růst v poslední době zaznamenala česká divadla v počtu představení odehraných v zahraničí. Pro VČD nejsou cesty do zahraničí rentabilní, proto jsou v jeho repertoáru spíše raritou. Celkové výnosy divadel rostou rychleji než neinvestiční výdaje. Větší podíl na růstu výnosů ve VČD měla vlastní činnost (nárůst 3,89 %) nežli příspěvky a dotace (meziroční nárůst 2,22 %). Nemalý podíl na vyšších výnosech má i doplňková činnost v oblasti reklamních a propagačních služeb. Dotace z veřejných zdrojů mají vzestupnou tendenci. Ta je nejrazantnější u dotací poskytovaných městy a obcemi. Oproti tomu VČD získalo od svého zřizovatele (MmP) méně finančních prostředků ve formě dotací, zvýšili se ale dotace od kraje, a tak byl

zaznamenán celkový nárůst dotací z veřejných zdrojů. Přesto se domnívám, že by dotace od MmP měly kopírovat celorepublikový vývoj. Důležitým ekonomickým ukazatelem je míra soběstačnosti. Celorepublikový průměr činí 33 % a VČD ho dokonce převyšuje se svými 35 %, což svědčí o potřebné snaze divadla si na sebe „vydělat“. VČD si drží průměrnou cenu vstupenky těsně pod devadesátikorunovou hranicí. Průměr ČR činí 137 Kč. Možností, jak vylepšit příjmy divadla, by bylo zvýšení vstupného. VČD si to, podle mého názoru, může dovolit díky vysoké návštěvnosti, ke které přispívá dobrá propagace divadla. V návštěvnosti patřilo VČD v roce 2004 11. místo v ČR a 3. místo mezi jednosouborovými divadly. Klicperovo divadlo Hradec Králové se umístilo v počtu návštěvníků na 34. místě. VČD jsem si dovolil srovnat s Klicperovým kvůli podobné velikosti města, divadla i regionu. VČD předčí Klicperovo i v počtu uváděných titulů - 22. místo (v jednosouborových divadlech 5. místo) a v počtu představení na mateřských i cizích scénách v ČR - 17. místo (v jednosouborových divadlech 5. místo). I přesto, že se podařilo VČD zvýšit tržby z předplatného o 10,9 % a snížit náklady na služby, vykázalo za rok 2005 ztrátu. VČD lze pochválit za to, že se podařilo snížit hrozící ztrátu způsobenou navýšením tarifních platů. Ty nešlo pokrýt z přijatých dotací. Domnívám se, že by mzdová strategie divadel neměla být plně závislá na mzdové politice vlády ČR. Řešením problému s nedostatkem dotací může být zapojení i jiných měst kraje do financování divadla. VČD je nyní financováno hlavně z dotací od MmP, přitom ho navštěvují lidé i z jiných obcí. VČD si však dokáže sehnat peníze i jinak než „běžnou“ cestou, např. prostřednictvím veřejných sbírek. Jak je patrné z možnosti placení lístků platební kartou a jejich

nákupu přes Internet, jde VČD s dobou, což je pozitivní. Z konzultací v divadle jsem se dozvěděl o probíraném nápadu s nahrazením uvaděček čipovými kartami. S tímto nesouhlasím. Myslím, že by tím divadlo přišlo o jakousi romantiku. Vytknout se VČD dá snad jen dosavadní nevyužívání strukturálních fondů a jiných finančních nástrojů Evropské unie. Za velké negativum v ČR považují klesající výdaje na kulturu jako takovou. Tímto snižujícím se trendem objemu finančních prostředků z veřejných zdrojů se ČR liší od většiny vyspělých států EU.

## **Přílohy**

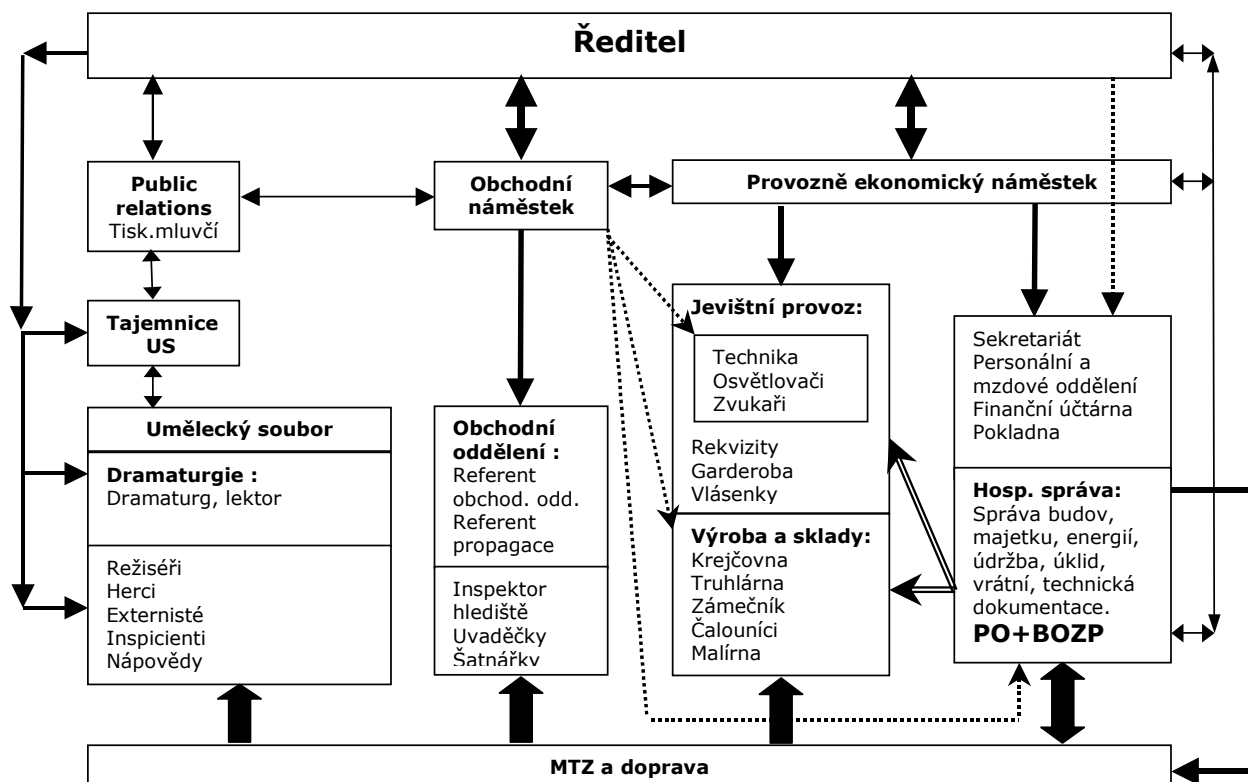
Příloha č. 1:

Hlavního účelu dosahuje organizace zejména:

- tvorbou, výrobou a inscenováním divadelních her na vlastních divadelních scénách, a to živým provozováním díla ve smyslu § 19 Zák. č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), v platném znění,
- provozování vlastních divadelních inscenací formou zájezdové činnosti pro pořadatele v Pardubickém kraji, na území České republiky i v zahraničí,
- tvorbou a organizací dalších divadelních a kulturních pořadů, koncertů, přehlídek a festivalů, včetně uvádění hostujících souborů a jednotlivců dle Zákona č. 121/2000 Sb., v platném znění,
- zajišťováním provozu divadelních scén, včetně provozu ubytoven pro umělecké pracovníky, údržby a správy majetku,
- ediční, propagační a publikační činností směřující k podpoře hlavní činnosti, vydáváním, veřejným šířením a prodejem neperiodických a nahraných nosičů ve smyslu Zák. č. 37/1995 Sb., v platném znění,
- předprodejem vstupenek na vlastní a cizí programy.

## Příloha č. 2

Vnitřní organizace VČD stanovená organizačním řádem VČD je znázorněna na následujícím schématu.



Pramen: VCD

## Literatura

Divadelní ústav. Celetná 17, 110 00, Praha 1. Návrh koncepce účinnější podpory umění 2007 - 2013. 2005. 75 s.

Dostál, P. Výroční zpráva Ministerstva kultury za rok 2004 [online]. Praha: MKCR, 2005 [cit 2005-10-28]. MKCR.

Kolektiv NIPOS. Statistika kultury 2004 [online]. Praha: NIPOS, 2005 [cit 2005-10-28]. NIPOS.

Kos, B. Rozbor hospodaření VČD 2003

Kos, B. Rozbor hospodaření VČD 2004

Kos, B. Rozbor hospodaření VČD 2005

## ÚDAJE PRO KNIHOVNICKOU DATABÁZI

Název práce	Financování divadel v ČR
Autor práce	Jakub Mach
Obor	Veřejná ekonomika a správa
Rok obhajoby	2006
Vedoucí práce	PhDr. Miloš Charbuský, CSc.
Anotace	Tato bakalářská práce pojednává o financování divadel v České republice, především jsem se zajímal o financování Východočeského divadla Pardubice.
Klíčová slova	Divadlo, kultura, financování, veřejná správa.