

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

Ekonomika divadla

DIPLOMOVÁ PRÁCE

AUTOR PRÁCE: Bc. Tomáš ZÁSMĚTA

VEDOUCÍ PRÁCE: Doc. Ing. Radim ROUDNÝ, CSc.

2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš ZÁSMĚTA**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**

Název tématu: **Ekonomika divadla**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 1) Úvod
- 2) Ekonomika a management veřejného sektoru obecně se zaměřením na kulturu
- 3) Analýza ekonomiky divadla
- 4) Návrhy a doporučení
- 5) Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- 1) REKTOŘÍK, J.: **Ekonomika a řízení neziskových organizací**. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita 1998. ISBN 80-210-1810-0.
- 2) CONNOLLY, S., MUNRO, A.: **Economic Of the Public Sector**. 1. vyd. Harlow: Pearson Education 1999. ISBN 0-13-096641-X.
- 3) MALÝ, I., SIVÁK, R.: **Rozvoj veřejného sektoru v ČR a SR**. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita 2003. ISBN 80-210-3268-5
- 4) OCHRANA, F.: **Veřejný sektor a efektivní rozhodování**. 1. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-018-X
- 5) REKTOŘÍK, J.: **Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru**. 1. vyd. Praha: Ekopress 2002. ISBN 80-86119-60-2
- 6) CÍSAŘ, J., MOHLOVÁ., V.: **Historie divadelní Pardubic a okolí**. 1. vyd. Pardubice: Východočeské divadlo 2002. ISBN 80-238-9325-4
- 7) PEKOVÁ, J., PILNÝ, J.: **Veřejná správa a finance**. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia 1998. ISBN 80-85963-85-X

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Radim Roudný, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **17. června 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. července 2008

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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 27. 04. 2009

Tomáš ZÁSMĚTA

Anotace:

Práce se zabývá ekonomikou divadel v zemích Evropské unie, v České republice a na konkrétním příkladu dokumentuje financování VČD, první část obsahuje vysvětlení pojmů týkající se financování kultury a vliv kulturní politiky státu, ve druhé části pomocí základních ekonomických ukazatelů provádím hodnocení ekonomiky VČD.

Klíčová slova:

ekonomika divadla, Východočeské divadlo, kultura, kulturní politika, hospodaření divadla, financování divadel v EU

Title:

The Theatre Economy

Annotation:

Thesis is divided into three parts in theater economy in European Union countries, in Czech Republic and concrete example is explained on financing of Eastbohemian Theatre, first part contains explanation of some notions about economy of theatre and about influence of culture state policy, in second part I explain evaluation of economy of Eastbohemian theatre thanks basic economy indexes.

Keywords:

The theatre economy, Eastbohemian Theatre, culture, culture policy, management of theatre, financing theater in EU countries

Poděkování

Zároveň bych na tomto místě chtěl poděkovat Doc. Ing. Radimu Roudnému, CSc., který mě při vzniku mé diplomové práce odborně vedl a poskytoval cenné informace, Mgr. Petru Dohnalovi, řediteli Východočeského divadla Pardubice a Ing. Bohumilu Kosovi, náměstkovi ředitele Východočeského divadla Pardubice za poskytnutí potřebných materiálů.

Obsah

OBSAH	7
SEZNAM GRAFŮ	10
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM OBRÁZKŮ	11
SEZNAM ZKRATEK	11
ÚVOD	12
1. EKONOMIKA KULTURY	14
1.1. POJEM KULTURA	14
1.2. EKONOMICKÝ SYSTÉM KULTURY	15
1.3. KULTURA JAKO VEŘEJNÝ STATEK	16
1.4. ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ KULTURNÍCH ČINNOSTÍ A KULTURNÍCH STATKŮ.....	17
1.4.1. <i>Rozdělení kulturních statků podle způsobu financování</i>	17
1.4.2. <i>Rozdělení kulturních statků podle způsobu řízení produkce</i>	18
1.5. PRODUKCE A POSKYTOVÁNÍ VEŘEJNÝCH STATKŮ	18
1.5.1. <i>Argumenty pro veřejné zabezpečení kulturních statků a služeb</i>	19
1.5.2. <i>Argumenty proti veřejnému zabezpečení kulturních statků a služeb</i>	20
1.6. ZDROJE FINANCOVÁNÍ KULTURY PODLE ZPŮSOBU POSKYTOVANÉ PODPORY	20
1.6.1. <i>Konkrétní příklady financování kultury</i>	22
1.7. VÝDAJE NA FINANCOVÁNÍ KULTURY	24
1.7.1. <i>Prostředky z centrálních zdrojů</i>	25
1.7.2. <i>Prostředky z místních zdrojů</i>	28
2. KULTURNÍ POLITIKA STÁTU	30
2.1. DOSAVADNÍ VÝVOJ ODVĚTVÍ KULTURY V ČR.....	32
2.1.1. <i>Před rokem 1989</i>	32
2.1.2. <i>Po roce 1989</i>	32
2.1.3. <i>Bílá kniha</i>	33
2.2. SOUČASNÝ STAV KULTURNÍ POLITIKY V ČR.....	33
2.2.1. <i>Hlavní cíle kulturní politiky</i>	34
2.2.2. <i>Nástroje kulturní politiky</i>	34
2.3. KULTURNĚ-POLITICKÉ PRIORITY EVROPSKÉ INTEGRACE	35
2.3.1. <i>Evropská kulturní konvence</i>	35
2.3.2. <i>Smlouva o Evropské unii</i>	36

3.	FINANCOVÁNÍ DIVADEL V ZEMÍCH EVROPSKÉ UNIE.....	38
3.1.	KULTURNÍ POLITIKA V ZEMÍCH EU	38
3.1.1.	<i>Priority a zásady, z nichž většinou vycházejí grantové systémy</i>	<i>40</i>
3.1.2.	<i>Postupy a metodika správy veřejných zdrojů:</i>	<i>41</i>
3.1.3.	<i>Způsoby grantového financování</i>	<i>42</i>
3.1.4.	<i>Účast měst na správě divadel.....</i>	<i>43</i>
3.2.	SITUACE DIVADEL V ZEMÍCH EVROPSKÉ UNIE.....	44
4.	FINANCOVÁNÍ ČESKÉHO DIVADLA.....	53
4.1.	TYPY ORGANIZACÍ PODÍLEJÍCÍ SE NA DIVADELNÍ KULTUŘE V ČR.....	53
4.1.1.	<i>Divadla jako příspěvkové organizace</i>	<i>53</i>
4.1.2.	<i>Divadla jako neziskové a soukromé organizace</i>	<i>55</i>
4.2.	SOUČASNÁ SITUACE V DIVADELNÍM SYSTÉMU ČR.....	57
4.3.	BUDOUCNOST FINANCOVÁNÍ V ČR	58
5.	VÝCHODOČESKÉ DIVADLO	60
5.1.	CHARAKTERISTIKA VČD.....	60
5.2.	HISTORIE VČD	61
5.3.	VEDENÍ VČD.....	63
5.4.	ZAMĚŠTNANCI	64
5.5.	CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI A PODMÍNEK VČD V ROCE 2008.....	65
6.	HOSPODAŘENÍ VČD	66
6.1.	VÝCHOZÍ STAV PRO ROK 2008	66
6.2.	VÝVOJ EKONOMIKY VČD	66
6.3.	VÝNOSY A NÁKLADY	67
6.4.	DOPLŇKOVÁ ČINNOST	71
6.5.	PRŮBĚH ČERPÁNÍ DOTACÍ VE VČD PARDUBICE V POROVNÁNÍ S CELOREPUBLIKOVÝMI ÚDAJI	73
6.6.	POHLEDÁVKY A ZÁVAZKY.....	75
6.7.	MZDOVÉ PROSTŘEDKY, OSOBNÍ NÁKLADY.....	75
6.8.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ROK 2008	78
7.	SITUACE VÝKONNOSTI VČD A JEJÍ POROVNÁNÍ S CELOREPUBLIKOVÝMI ÚDAJI	79
7.1.	INTENZITA ČINNOSTI	79
7.2.	MÍRA SAMOFINANCOVÁNÍ VČD.....	83
7.3.	NÁVŠTĚVNOST A JEJÍ ZÁVISLOST NA VÝŠI CENY VSTUPENEK	84
7.4.	ABONENTNÍ SKUPINY	86
7.4.1.	<i>Analýza závislosti počtu diváků představení na počtu akcí pořádaných VČD.....</i>	<i>88</i>
7.5.	HODNOCENÍ.....	89

7.6. NÁVRHY, RADY A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝVOJ	91
ZÁVĚR	94
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	98
SEZNAM PŘÍLOH	100

Seznam grafů

graf 1 - Počet zaměstnanců VČD celkem	64
graf 2 - Počet zaměstnanců v uměleckém souboru VČD	65
graf 3 – Porovnání celkových nákladů s celkovými osobními náklady VČD	66
graf 4 – Porovnání příspěvku Magistrátu Pardubic s vlastními výnosy VČD	67
graf 5 - Celkové výnosy VČD	68
graf 6 – Tržby z prodeje služeb VČD	69
graf 7 - Celkové náklady VČD	70
graf 8 - Vývoj základních ukazatelů hospodaření VČD	71
graf 9 – Obrat z doplňkové činnosti VČD	72
graf 10 – Obrat tržeb z propagace firem v rámci VČD	72
graf 11 - Podíl veřejných zdrojů na financování VČD	74
graf 12 - Meziroční nárůst reálné mzdy VČD v %	76
graf 13 - Porovnání průměrných mezd ve VČD a v ČR	77
graf 14 – Vývoj počtu akcí na hlavní scéně VČD	80
graf 15 - Porovnání počtu všech akcí na vedlejších scénách VČD	81
graf 16 - Počet všech představení a akcí	82
graf 17 - Vývoj samofinancování VČD	83
graf 18 - Počty diváků VČD	84
graf 19 - Vývoj počtu předplatitelů ve VČD	87
graf 20 - Vývoj tržeb z předplatného VČD	87

Seznam tabulek

tabulka 1 - Zdroje financování kultury podle způsobu poskytované podpory	21
tabulka 2 - Velikost příjmů a výdajů MK ČR za rok 2008 a 2009	26
tabulka 3 - Velikost příjmů a výdajů Státního fondu kultury ČR za rok 2006 a 2007 ...	27
tabulka 4 - Velikost příjmů a výdajů Státního fondu pro podporu a rozvoj české kinematografie za rok 2006 a 2007	28
tabulka 5 - Faktory ovlivňující kulturní politiku státu	30
tabulka 6 - Příklady vztahu vlády a kultury	31
tabulka 7 – Počty divadel a jednotlivých scén za uplynulé roky pro divadla zřízená MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy	55

tabulka 8 – Počty divadel zřizovaných nestátními subjekty za uplynulé roky	56
tabulka 9 – Počty divadel a jednotlivých scén za uplynulé roky zřizovaná občanskými sdruženími a ostatními soukromými subjekty	57
tabulka 10 – Počty divadel a jednotlivých scén za uplynulé roky	57
tabulka 11 - Přehled přidělování dotací charakteru veřejných zdrojů	73
tabulka 12 – Přehled příspěvků od jednotlivých druhů orgánů veř. správy	75
tabulka 13 - Výsledek hospodaření VČD za rok 2008	78
tabulka 14 – Počty představení odehraných v uplynulých letech na českých a zahraničních scénách v rámci české divadelní tvorby	79
tabulka 15 – Počty titulů a premiér v českých divadlech a členěných dle typu představení	82
tabulka 16 – Porovnání návštěvnosti divadel financovaných veřejným sektorem a ostatními typy divadel vyjádřených v procentech	85
tabulka 17 - Vývoj počtu předplatitelů a tržeb z předplatného ve VČD.....	88
tabulka 18 – Výsledky šetření nejdůležitějších ekonomických ukazatelů pro VČD (v Kč není-li uvedeno jinak)	91

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Vlajka EU	38
Obrázek 2 - Vnitřní organizace VČD	63

Seznam zkratk

- VČD – Východočeské divadlo
- MmP – Magistrát města Pardubic
- MK ČR – Ministerstvo kultury ČR
- ČR – Česká republika
- EU – Evropská unie

Úvod

Divadlo a herectví je považováno za důležitou společenskou oblast v různých formách již několik století, a přestože v moderní době je velký tlak na tuto kulturní instituci kvůli velkému rozmachu ostatních, převážně mediálně propagovaných kulturních možností jako např. multikin, televizních pořadů nebo zvýšené nabídce filmů především zahraniční produkce, stále mu patří nezastupitelná role v kulturním životě každého města. Již několik let se o oblast divadla aktivně zajímám a příležitostně spolupracuji na některých projektech, a proto jsem si i oblast týkající se divadla vybral pro svou diplomovou práci.

Ekonomika divadla má v řadě států různé modifikace a i v ČR existuje mnoho různých forem organizací pořádajících divadelní představení. Ovšem všechny tyto organizace a tím pádem i oblast kultury se v současné době nejvíce potýkají s problémem celosvětové hospodářské krize, protože kultura a bohatší kulturní život není pro většinu občanů chápána jako primární potřeba, a proto část abonentů respektive potencionálních diváků se raději zřeknou tohoto duševního obohacení než např. hmotných statků.

Pro analýzu jsem zvolil Východočeské divadlo, které již několik let navštěvuji jako abonent, a také proto, že je jedním z nejlépe vnímaných divadel veřejností i odborníky. Pokusím se objasnit, jak funguje takové financování divadel v rámci několika různých zemí EU a jaké způsoby jsou obvyklé v ČR a poté tyto informace porovnat právě s konkrétním případem VČD, kdy chci posoudit, zda i jeho hospodaření a způsob vedení by mohlo být pro ostatní srovnatelná divadla příkladem k následování.

Teoretická část mé práce bude věnována definování ekonomiky kultury a jejího postavení ve veřejném sektoru a popisu vývoje kulturní politiky ČR. Hlavní část mé diplomové práce bude věnována analýze financování divadel v zemích Evropské unie, posouzení ekonomiky divadel v ČR a na konkrétním příkladu Východočeského divadla dokázat, nakolik je efektivní příspěvkový způsob financování divadel velmi typický pro českou zemi jako následek postsocialistického režimu.

V první části diplomové práce využiji metody literárního průzkumu, ve druhé použiji induktivní metodu shromáždění dat a její analýzu spojenou s komparací dat.

Cílem mé diplomové práce je obecně popsat ekonomiku kultury a kulturní politiku státu, posoudit různé možnosti financování divadel v rámci několika zemí EU, porovnat se situací v ČR a poté konkrétně analyzovat nejdůležitější ekonomické ukazatele Východočeského divadla.

1. Ekonomika kultury

1.1. Pojem kultura

Vymezení podstaty kultury a její definice je velmi složité a je předmětem odborné diskuse většiny odborníků zabývajících se kulturologií, a dnes už i teorií masové komunikace. Snaha o interpretaci kultury probíhala ve všech dějinných etapách, od antického světa až do nynější doby umělé inteligence.

Nejčastější užívané uplatnění je **antropologické pojetí**, které kulturu definuje v nejširším slova smyslu jako proces kulturní emancipace jedince a lidské společnosti, v užším slova smyslu jako specifickou sféru společenského života. **Širší antropologické pojetí** chápe kulturu jako všechno, co z nás činí bytosti specificky lidské, myslící, kritické a eticky angažované. Prostřednictvím kultury člověk rozlišuje hodnoty, provádí volby, vyjadřuje se, uvědomuje si sám sebe, poznává se jako nedokončený projekt, porovnává svoje dílo, neúnavně hledá nové významy a vytváří díla, která jeho samotného přesahují. Podle tohoto pojetí je vliv kultury na člověka a společnost uskutečňován těmito základními způsoby:

- socializací,
- tvorbou hodnot,
- vzory činností a jednání,
- modely.

Ekonomicky významnější je však **užší pojetí kultury**, kdy je chápána jako zvláštní sféra společenského života, která se vztahuje na oblast umění, péče o kulturní dědictví atd. a v níž se uskutečňují určité procesy a činnosti při kterých vznikají specifické statky.

Nejdůležitější funkcí kulturní sféry je realizace tvorby, vlastní produkce, zprostředkování a ochrana kulturních statků, které uspokojují specifické kulturní potřeby. Další funkce jsou:

- kultivační,
- komunikační,
- vzdělávací,

- reprezentační atd.

1.2. Ekonomický systém kultury

V kulturním systému probíhají specifické procesy, jejichž výsledkem jsou specifické statky. Tyto procesy probíhají většinou ve specializovaných institucích, které jsou k tomuto účelu uspořádány a mají svůj odborný management. Tudíž základními prvky ekonomického systému kultury jsou:

- kulturní procesy,
- kulturní instituce,
- kulturní produkty.

Kulturní procesy jsou závislé jako všechny ostatní ekonomické procesy na vstupech základních produkčních faktorů, tzn. půda, práce, kapitál. Jediným specifickým produkčním faktorem v kultuře je vysoce specializovaná odborná práce, většinou uměleckého rázu. Jednotlivé fáze kulturního procesu jsou:

- tvorba,
- produkce,
- zprostředkování a distribuce,
- spotřeba,
- ochrana a udržování kulturních hodnot.

Odlišnosti kulturních procesů od jiných spočívají ve fázi tvorby, která je ovlivňována prvky autorství, kreativity a imaginací, a ve fázi ochrany a uchování kulturních hodnot, která má nadčasový význam, protože určité kulturní statky se společenským ohodnocením stávají součástí kulturního bohatství dané země a tím pádem si zasluhují přiměřenou péči a ochranu. Kulturní procesy mohou mít formu institucionalizovanou nebo spontánní.

Nejdůležitější funkcí kulturního procesu je produkce a realizace **kulturních produktů**. Tyto produkty vznikají prostřednictvím **kulturních institucí**. Základními charakteristikami institucí jsou:

- charakter vlastnictví,
- charakter uspořádání,

- charakter řízení.

Tyto charakteristiky jsou vzájemně podmíněny a ovlivňují samotnou **organizační strukturu odvětví kultury**. Dalšími významnými vlivy mohou být politické vlivy, kulturní tradice, kulturní infrastruktura atd.

1.3. Kultura jako veřejný statek

Kultura je v nejširším pojetí chápána jako smíšený veřejný statek, protože každý kulturně vyspělý stát má zájem na jeho trvalé produkci a spotřebě, jeho rozsah ale přímo neurčuje. Proto část nákladů na jeho pořízení financuje příslušný občan, který ho spotřebovává, sám a zbylá část je financována v rámci výdajů veřejných rozpočtů (výdaje z rozpočtu státního, rozpočtu krajů a rozpočtů municipalit).

Rozsah produkovaných kulturních činností a dalších kulturních produktů se stále zvětšuje a zkvalitňuje díky technickému pokroku a celkovému rozvoji společnosti, proto je nutné zvýšení objemu vynakládaných finančních prostředků na tuto oblast. Vytváření pokud možno nejlepších podmínek pro realizaci kulturních činností je v zájmu všech úrovní veřejné správy, protože kvalitní kulturní činnosti a kulturní produkty jsou pozitivními externalitami.

Při financování kultury je nejdůležitějším vodítkem společenský zájem o produkci určitých kulturních statků. Při financování kultury z veřejných rozpočtů to je především otázka, kolik je občan ochoten z vlastní vůle dát na umění, vědu, památkovou péči a další významné kulturní složky.

Každý správce příslušné rozpočtové kapitoly na příslušné vládní úrovni musí při uskutečňování finančních toků na základě politického rozhodnutí, např. členů vlády nebo členů městského zastupitelstva, rozhodnout:

- kolik finančních prostředků je potřeba zajistit v daném čase,
- o prioritách použití finančních prostředků na základě druhů produkovaných kulturních statků (podpora divadelního umění, údržba památek, podpora lidových slavností atd.),
- komu, jakým způsobem, jakými mechanismy a za jakých podmínek budou tyto prostředky poskytnuty,
- jakým způsobem bude zajištěna maximální efektivita poskytnutých finančních

prostředků atd.

Jelikož i kultura je statek, o velikosti jeho spotřeby se rozhoduje na trhu, kde občan sám rozhoduje, o tom, jaké množství, kdy, jaké kvality a od kterého producenta bude spotřebovávat. Proto jako čisté veřejné statky mohou mít kulturní statky spotřebu:

- **automatickou:** každý občan využívá bez jeho osobní účasti: např. údržba památek,
- **fakultativní:** občan si svobodně a dobrovolně vybere spotřebu tohoto statku: např. sledování televize atd.

Problémem při financování kultury obecně je zjištění konkrétních preferencí občanů z hlediska jejich zájmu o produkci a spotřebu jednotlivých druhů kulturních statků.

1.4. Základní členění kulturních činností a kulturních statků

Kulturní činnosti dělíme podle mnoha kritérií, z nichž nejdůležitější je dělení **podle charakteru vlastnictví a podle způsobu rozhodování**. Podle těchto kritérií můžeme v kultuře a umění rozeznávat **veřejný (municipální), soukromý ziskový a soukromý neziskový sektor**.

1.4.1. Rozdělení kulturních statků podle způsobu financování

Z hlediska charakteru statků se v rámci kulturního systému produkují všechny základní typy statků vyplývající z teorie veřejné ekonomie:

- **Veřejné statky:** pro jejich spotřebu platí stejné znaky jako pro všechny ostatní veřejné znaky: nevylučitelnost ze spotřeby, nulové mezní náklady na spotřebu každého dalšího spotřebitele a nedělitelnost spotřeby (např.: prohlídka historického náměstí aj.),
- **Smišené veřejné statky:** statky, kdy se občan se podílí na spolufinancování (např.: návštěva divadelního představení, kdy cena vstupného jen částečně kryje náklady na tuto inscenaci). Je možné je členit podle jejich vlivu na počet občanů:
 - Národní: mají velmi široký vliv na nejširší vrstvy národa
 - Lokální: jejich vliv je pouze na omezený okruh obyvatel
- **Privátní statky:** statky, na které nejsou poskytovány finanční ani jiné prostředky z veřejných rozpočtů, protože je o jejich spotřebu velký zájem (např.: pořádání

hudebního koncertu aj.).

- **Poručnické statky:** specifický druh statku, kdy se povahou blíží spíše nečistým tedy polotržním statkům. Tyto statky jsou předmětem státního zájmu z politických, kulturních nebo jiných důvodů, nikoli však z ekonomických (např. procentuální podíl původní české hudby vysílané v českých rádiích aj.).

1.4.2. Rozdělení kulturních statků podle způsobu řízení produkce

Produkcí kulturních statků podle způsobu řízení je možné členit na:

- Neřízenou (přírozenou, spontánní),
 - Řízenou.
- **Neřízená produkce:** jedná se o činnost, která není přímo závislá na přísunu finančních a jiných prostředků. Z ekonomického hlediska nemusíme na ni brát větší zřetel. Neřízenou produkcí kulturních statků rozumíme např. samovolný vznik a šíření lidových zvyků, písní, tanců aj.
 - **Řízená produkce:** jedná se o produkci většiny kulturních statků ve specializovaných kulturních zařízeních, které jsou závislé na přísunu různých prostředků, především finančních. Některá kulturní zařízení se zabývají vysoce specializovanou činností (např. divadelní, filmová a televizní produkce, malířské umění aj.) a tudíž jsou většinou vysoce náročné na kvalitu pracovní síly a materiální vybavení sloužící k realizaci vlastní produkce. Výsledkem těchto činností jsou určité druhy kulturních statků, které jsou ale občany konzumovány nerovnoměrně, protože každý občan dává přednost jinému typu umění. Pro ekonomickou efektivnost těchto specializovaných kulturních zařízení je důležitý marketing, tedy obecná znalost kulturních potřeb obyvatel dané lokality, dále dostatečná informovanost občanů, vhodná propagační kampaň i vhodné čas pro produkci kulturního statku.

1.5. Produkce a poskytování veřejných statků

Kulturní statky a v současné době i masmédiá mají velký vnitřní kapitál, ale i přesto je složité tento potenciální kapitál určitým způsobem zhodnotit, protože kvalitní a umělecky náročná produkce může být velmi nákladná a produkující instituce mají složitou úlohu v soběstačnosti nebo dokonce ziskovosti produkce těchto statků. Pokud

by se do ceny kulturních statků a služeb plně promítly náklady produkce, mohlo by to vést k nedostupnosti kulturních statků pro méně majetné skupiny občanů, naopak pro majetnější občany by se spotřeba těchto statků stala prestižnější záležitostí.

Pokud ale je možná produkce statků pouze na základě tržního procesu, není třeba různých státních zásahů, pokud se nejedná o statky poručnické, kdy je v zájmu společnosti např. zákaz a šíření statků propagujících násilí, rasismus, fašismus atd.

Státní zásahy jsou především na straně polotržních statků, kde dochází ke kvantitativním omezením této produkce, rozpočtovým opatřením jako cenové subvence nebo diskriminačního zdanění. Důvodem státních intervencí je především podpora určitého způsobu chování kulturních subjektů nebo snaha zamezit nežádoucímu chování.

Jedná-li se o statky netržního charakteru, tak se o ceně nerozhoduje formou tržní konfrontace, ale o produkci a alokaci rozhoduje jedině stát, který produkci zajišťuje přímo nebo ji garantuje a financuje.

Pro spotřebitele kulturních statků je důležité, zda jsou produkovány z daní nebo z poplatků. Financování z daní vypadá, že je nespravedlivé pro ty, co tento statek spotřebovávají minimálně nebo vůbec. Pokud by ale tyto statky byly financovány z poplatků a hrozilo by, že kvůli nízkému objemu vybraných peněz nebudou vyprodukovány vůbec, potom je nezbytné tuto produkci dofinancovat z místního rozpočtu. Samozřejmě není možné, aby z daní byla financována veškerá kulturní činnost, která se produkuje, mělo by se jednat především o statky, jejichž spotřeba sebou přináší pozitivní externality.

Při rozhodování o alokaci v systému kultury, umění a masmédií se uvádějí následující argumenty proti a pro veřejné financování některých kulturních statků.

1.5.1. Argumenty pro veřejné zabezpečení kulturních statků a služeb

- Trh při produkci, oceňování a distribuci kulturních statků nerespektuje vnitřní hodnotu statku, kdy kulturní statky přinášejí užitek spotřebitelům i producentům, ale využívá je hlavně k dosažení maximálního zisku: např. potlesk po představení i při malém počtu návštěvníků.
- Trh nedokáže bez státních zásahů v dostatečném množství, kvalitě a čase zabezpečit neziskovou produkci příslušných kulturních statků: např. soukromý

podnikatel bez dotací nezvládne sám provoz galerie nebo muzea.

- V zájmu společnosti je podpora produkce a spotřeby kulturních statků, protože spotřeba většiny kulturních statků vede ke vzniku pozitivních externalit, kdy se zlepšují celkové sociální a ekonomické společenské poměry: např. rekonstrukce zámku přiláká kromě zvětšené návštěvnosti přízeň filmařů, kteří zpopulárněním této lokality přispějí k účtě k této památce ve společnosti a tudíž i menšímu vandalství zde.

1.5.2. Argumenty proti veřejnému zabezpečení kulturních statků a služeb

- Veřejné zabezpečení snižuje možnost svobodné volby a přispívá k uniformitě v produkci a spotřebě kulturních statků, občané preferují statky při volném vstupném nebo pouze symbolickém.
- Vzniká nebezpečí ztráty odpovědnosti za sebe sama, kdy se občan vzdává vlastního rozhodování – tzv. morální hazard.
- Vzniká nebezpečí neefektivnosti z důvodu neoprávněného zařazení do veřejného sektoru nebo z důvodu alokační či produkční neefektivnosti v oblasti kultury: nevhodný kulturní statek na nevhodném místě v nevhodný čas může mít za následek nízkou spotřebu statku.
- Často dochází k efektu přetížení, kdy velká část kulturních statků má charakter smíšených veřejných statků a jsou produkovány za náklady nižší, než jsou náklady skutečné, tudíž je spoluúčast občana na financování nízká. V těchto případech není regulací konzumace statků vhodně volená cena vstupenky, ale například kapacita kulturního zařízení.
- Možnou variantou je i nadspotřeba kulturního statku a ztráta z této nadspotřeby, kdy se občan přestává chovat racionálně, protože selhává vztah mezi placením a spotřebou příslušného kulturního statku.

1.6. Zdroje financování kultury podle způsobu poskytované podpory

V rámci základních zdrojů financování kultury se veřejná podpora umění dělí na podporu přímou a nepřímou.

Závislé zdroje veřejné podpory

- prostředky od ziskových subjektů, které projdou procesem přerozdělení směrem k subjektům, a to formou dotací z veřejných rozpočtů. Je důležité, jakou formou budou tyto dotace na kulturu poskytnuty. Na jedné straně mnoho evropských institucí obdrží přímé dotace na provoz a jejich umělci jsou tudíž regulárními státními zaměstnanci (např. pařížská Comédie Française, milánská La Scala atd.), na straně druhé země typu Spojených států amerických poskytují dotace konkrétním uměleckým projektům,
- prostředky ze zdrojů, které jsou nezávislé na rozpočtech.

Nezávislé zdroje přímé veřejné podpory

- daně a poplatky (např. koncesionářské poplatky za televizní a rozhlasové vysílání, zvláštní daně atd.)
- příjmy z vlastní činnosti závislé na konkrétní právní formě kulturních institucí,
- příspěvky z nadací, nadačních fondů, jiných fondů (např. státní, zahraniční atd.),
- výnosy z komunálních obligací, veřejných sbírek, loterií,
- dary a sponzorství.

Zdroje nepřímé veřejné podpory

- daňové úlevy a zproštění daní pro charitativní dárce a příjemce těchto darů,
- daňové úlevy pro umělce a umělecké instituce,
- různé druhy sociálních podpor (např. podpora v nezaměstnanosti poskytované umělcům aj.).

tabulka 1 - Zdroje financování kultury podle způsobu poskytované podpory

Přímé		Nepřímé
Příjmy z veřejných rozpočtů	Příjmy nezávislé na rozpočtech	
Dotace	Daně	Daňové úlevy poskytovatele
Dotace se spoluúčastí	Poplatky	Daňové úlevy příjemce
	Příjmy z vlastní činnosti	Sociální podpory
	Nadace a nadační fondy	

	Jiné fondy	
	Komunální obligace	
	Dary a sponzorství	
	Loterie a sázky	
	Veřejné sbírky	

Zdroj: vlastní

Konkrétní podmínky v dané zemi a cíle vládní politiky jsou určující pro kombinaci těchto forem financování: např. v Nizozemí mají největší význam sociální podpory umělcům, v USA jsou nejdůležitějším zdrojem daňové úlevy.

Z šetření Informačního a poradenského střediska pro místní kulturu je zřejmé, že:

- výdaje z veřejných rozpočtů jsou nejméně ze 30% užity na pořízení, opravu nebo rekonstrukci majetku obce nebo státu,
- na náklady veřejných služeb kultury přispívají veřejné rozpočty pouze nezbytnou mírou ve srovnání s celkovými výdaji,
- z rozpočtů krajských úřadů jsou financovány především náklady na krajská muzea a zbylé knihovny.

1.6.1. Konkrétní příklady financování kultury

Daňová opatření

Legislativa v ČR umožňuje organizacím pohybujícím se v oblasti kultury:

Specifickou daňovou úlevu u daně z příjmů, kdy kulturní instituce může snížit daňový základ zákonem stanovenou sumu. Podmínkou uplatnění této úlevy je, že organizace použije takto získané prostředky na krytí nákladů hlavní činnosti.¹

Osvobození od daně z nemovitostí u pozemků a staveb, které tvoří jeden funkční celek se stavbou sloužící muzeím, galeriím, knihovnám, státním archivům a se stavbou památkových objektů stanovených vyhláškou Ministerstva financí ČR.²

Daň z přidané hodnoty má kulturní instituce povinnosti odvádět pouze tehdy, jestliže její obrat za nejbližší nejvýše tři předcházející po sobě jdoucí kalendářní měsíce

¹ Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů

² Zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitostí ve znění pozdějších předpisů

přesáhne zákonem stanovenou částku. Do obratu nezahrnují příjmy podléhající dani z příjmu, tedy příjmy z hospodářské činnosti.³

Osvobození od daně dědické a darovací u bezúplatného nabytí majetku určeného na financování zařízení a humanitárních akcí v oblasti kultury, pokud je majetek nabyt právníky osobami, které byly zřízeny k zabezpečování těchto úkolů a které mají sídlo na území v ČR.⁴

Fondy

Fondy patří v zahraničí k velmi často užívaným formám alternativního financování umělecké činnosti. V ČR jsou od roku 1992 schváleny dva fondy: Státní fond kultury a Státní fond ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie, o těch fondech se zmiňuji v jiné části mé práce.

Nadace a nadační fondy

Nadace jsou účelová sdružení majetku s cílem dosažení obecně prospěšných cílů, kterými jsou zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. Nadace a nadační fondy jsou řízeny podle zákona č. 227/1997 Sb.

Loterie

V ČR je základním právním předpisem pro loterii zákon č. 202/1990 Sb. o loteriích ve znění pozdějších předpisů.

Veřejné sbírky

Veřejné sbírky jsou určeny účelově na předem dané potřeby a jsou upraveny zákonem č. 37/1973 Sb. o veřejných sbírkách a o loteriích a jiných podobných hrách a prováděcími předpisy. Nemusí se jednat pouze o sbírky peněžní.

Sponzoring

V ČR si právnická osoba může odečíst sponzorský dar poskytnutý obcím a právnickým osobám k financování kultury max. ve výši 5 % ze základu daně z příjmů, pokud úhrnná hodnota daru činí alespoň 2 000 Kč, fyzická osoba pak 10 % ze základu

³ Zákon č. 588/1992 Sb. o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů

⁴ Zákon č. 375/1992 Sb. o dani dědické a darovací ve znění pozdějších předpisů

daně z příjmů, pokud hodnota sponzorského daru přesahuje 2 % ze základu daně anebo činí alespoň 1 000 Kč.⁵

Sponzoring se v ČR pohybuje kolem 5% nákladů na kulturu, což je obvyklá evropská úroveň.

Komunální obligace

Tento způsob zdroje finančních prostředků není v ČR a ani v Evropě příliš rozšířený. Největší význam má pro USA, kde se používá již více než 150 let a celková úroveň emisí komunálních obligací přesahuje částku 400 mld. amerických dolarů.

1.7. Výdaje na financování kultury

Většinou je kulturní produkce ztrátová, ať ji zajišťuje jakýkoli subjekt. Výjimkou je např. užití některých typů autorských děl na hudebních akcích atd. Z hlediska efektivnosti jde o to, aby tato ztráta byla minimální. V současnosti je kultura v ČR financována způsobem, že kulturní statky jsou produkovány různými ekonomickými subjekty hospodařící jako **příspěvkové organizace**, typickým příkladem jsou divadla. Zřizovatelem příslušných příspěvkových organizací, který přispívá určitou finanční částkou do rozpočtu této organizace, je nejčastěji příslušný obecní úřad, městský úřad nebo magistrát. Příspěvková organizace hospodaří podle zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech, zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a podle dalších předpisů týkajících se hospodaření s rozpočtovými prostředky státního rozpočtu ČR a hospodaření organizačních složek státu, krajů a municipalit a příspěvkových organizací.

Pokud není kulturní organizace schopná uhradit svou provozní činnost, výdaje na opravy a údržbu základních prostředků vlastními příjmy, pak zřizovatel poskytuje této organizaci příspěvek k úhradě. Základní rozdělení prostředků poskytovaných na produkci kulturních statků je podle:

- místa zdroje: centrum, regionální a místní orgány,
- způsobu rozdělování: přímá a nepřímá podpora

⁵ Zákon č. 86/1992 Sb. o dani z příjmů ve znění pozdějších předpisů

1.7.1. Prostředky z centrálních zdrojů

Centrálním zdrojem financující výdaje na kulturu je státní rozpočet, zastoupený Ministerstvem kultury a příslušné fondy, tedy Státní fond kultury ČR a Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie.

Ministerstvo kultury se svým rozpočtem

Ministerstvo kultury podle § 8 zákona č. 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, je ústředním orgánem státní správy pro:

- umění,
- kulturně výchovnou činnost,
- kulturní památky,
- pro věci církví a náboženských společností,
- pro věci tisku, včetně vydávání neperiodického tisku a jiných informačních prostředků,
- pro přípravu návrhů zákonů a jiných právních předpisů pro oblast rozhlasového a televizního vysílání,
- pro provádění autorského zákona,
- pro výrobu a obchod v oblasti kultury.

Finanční prostředky rozpočtované ve státním rozpočtu v resortu Ministerstva kultury ČR kap. 334 jsou využívány především na:

- provoz příspěvkových organizací: jedná se o ústavy památkové péče v jednotlivých regionech, státní vědecké knihovny (postupně přecházející do správy krajů), Národní divadlo, Národní muzeum, Národní knihovna atd.,
- poskytování příspěvku na památkovou péči podle zákona č. 20/1987 Sb. o památkové péči,
- příspěvky občanským sdružením na financování grantů,
- dotace municipálním rozpočtům (obcím a krajům) na regionální kulturu, záchranu a ochranu nemovitého a movitého kulturního dědictví atd.,

- financování činnosti muzeí a knihoven zřizovaných krajem,
- výdaje na vědu a výzkum: financování grantů v oblasti kultury,
- financování speciálních fondů: např. Fond na záchranu architektonického dědictví atd.,
- zajištění vlastního provozu ministerstva aj.⁶

tabulka 2 - Velikost příjmů a výdajů MK ČR za rok 2008 a 2009

Rok	Příjmy celkem (v tis. Kč)	Výdaje celkem (v tis. Kč)
2008	1 645 542	8 844 329
2009	1 059 610	8 411 947

Zdroj: Státní rozpočet ČR na r. 2008 a 2009

Státní fond kultury ČR

Prostředky fondu se poskytují jako účelové dotace, půjčky nebo návratné finanční výpomocce na konkrétní kulturní projekty, a to na:

- podporu vzniku, realizaci a uvádění umělecky hodnotných děl,
- ediční počiny v oblasti neperiodických i periodických publikací,
- získávání, obnovu a udržování kulturních památek a sbírkových předmětů,
- výstavní a přednáškovou činnost,
- propagaci české kultury v zahraničí,
- pořádání kulturních festivalů, přehlídek a obdobných kulturních akcí,
- podporu kulturních projektů sloužících k uchování a rozvíjení kultury národnostních menšin v České republice,
- podporu vysoce hodnotných neprofesionálních uměleckých aktivit,
- ochranu, údržbu a doplňování knihovního fondu.

Finančními zdroji fondu jsou:

- výnosy z majetkových účastí České republiky na podnikání právnických osob v kultuře s výjimkou filmového průmyslu,

⁶ www.mkcr.cz

- výnosy z cenných papírů nabytých fondem od jiných subjektů,
- úvěry od právnických osob,
- úroky z návratných finančních výpomocí a půjček, poskytnutých fondem žadatelům, a úroky z prostředků fondu uložených v bance,
- splátky půjček a návratných finančních výpomocí poskytnutých fondem žadatelům,
- smluvní pokuty placené žadateli v případech, ve kterých prostředky fondu nebyly použity podle stanovených podmínek,
- dary a dědictví pro fond,
- výnosy z veřejných sbírek a loterií organizovaných fondem,
- sjednané podíly na příjmech z projektů, na které byly poskytnuty prostředky fondu,
- 50 % podíly z výnosů nájmu předmětů kulturní hodnoty a movitých a nemovitých kulturních památek, ke kterým vykonává právo hospodaření správce fondu,
- výnosy z pohlednic, plakátů a dalších příležitostních tisků, vydávaných správcem fondu,
- dotace ze státního rozpočtu,
- další zdroje stanovené zvláštními právními předpisy.⁷

tabulka 3 - Velikost příjmů a výdajů Státního fondu kultury ČR za rok 2006 a 2007

Rok	Příjmy celkem (v tis. Kč)	Výdaje celkem (v tis. Kč)
2006	34 234	41 725
2007	33 574	28 657

Zdroj: Státní rozpočet ČR na r. 2006 a 2007

Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie ČR

Prostředky fondu se poskytují jako účelové dotace, půjčky nebo návratné finanční výpomocce a lze je poskytnout na tyto projekty:

- tvorbu českého kinematografického díla,

⁷ zákon č. 239/1992 Sb. o Státním fondu kultury České republiky

- výrobu českého kinematografického díla,
- distribuci hodnotného kinematografického díla,
- propagaci české kinematografie,
- technický rozvoj a modernizaci české kinematografie,
- výrobu, distribuci a propagaci kinematografických děl národnostních a etnických menšin, žijících na území České republiky.⁸

Finanční zdroje fondu jsou podobné jako zdroje Státního fondu kultury ČR, pouze nejdůležitějším příjmem tohoto fondu je příplatek k ceně vstupného na filmová představení.

tabulka 4 - Velikost příjmů a výdajů Státního fondu pro podporu a rozvoj české kinematografie za rok 2006 a 2007

Rok	Příjmy celkem (v tis. Kč)	Výdaje celkem (v tis. Kč)
2006	83 000	207 500
2007	83 000	227 500

Zdroj: Státní rozpočet ČR na r. 2006 a 2007

1.7.2. Prostředky z místních zdrojů

Financování kulturních organizací se stále více decentralizuje do krajů, regionů, měst a obcí, ale velkým problémem je stále nepoměr mezi příjmy a výdaji, které obce na činnost kulturních organizací mají.

Finanční prostředky pro místní kulturu se rozdělují do těchto základních skupin:

- prostředky rozpočtů municipalit,
- prostředky rozpočtů krajských úřadů,
- prostředky státního rozpočtu,
- příjmy z hospodářské činnosti kulturních organizací,
- tržby od spotřebitelů kulturních statků,
- ostatní zdroje: sponzorské dary, příspěvky atd.

Financování z rozpočtů municipalit se řídí především zákonem č. 128/2000 Sb. o

⁸ zákon č. 241/1992 Sb. o Státním fondu České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie

obcích a jeho novel, kdy obec při výkonu samostatné působnosti zabezpečuje také kulturní rozvoj občanů svého územního obvodu, zřizuje, spravuje a provozuje kulturní zařízení, např.: provoz místních knihoven, muzeí, galerií, kulturních středisek a dalších spolků a sdružení poskytující kulturní nebo vzdělávací činnost, které jsou většinou státními nebo soukromými neziskovými organizacemi. Základním předpokladem provozu municipální kultury je potřeba občanů místní kultury a také přiměřené množství finančních prostředků těchto uživatelů kultury pro spolupodílení se na úhradě výdajů za realizaci místních kulturních činností.

Základním úkolem municipálních vlád je při sestavování a schvalování každoročního obecního rozpočtu určit, které kulturní činnosti, v jakém rozsahu a především s jakou finanční účastí bude obec provozovat. Kvůli velkým rozdílům ve vybavenosti různými kulturními zařízeními a existenci kulturních objektů a památek nejsou jasně dána pravidla, podle kterých obec určuje, které kulturní zařízení nebo kulturní akce by měly být podporovány více a které méně.

2. Kulturní politika státu

Kulturní politika státu z ekonomického hlediska vyjadřuje jakousi obecnou představu o tom, jakou roli by měl stát v kultuře plnit, tedy míru jeho vlivu při zajišťování a ovlivňování produkce a spotřeby kulturních statků. Základní faktory mající vliv na kulturní politiku státu jsou uvedeny v následující tabulce:

tabulka 5 - Faktory ovlivňující kulturní politiku státu

Pojetí kultury	Vztah tvůrců ke kultuře
<i>Vnitřní faktory</i>	
A. krátkodobé	Politické klima
	Politický program a cíle vlády
	Hospodářská situace země
B. dlouhodobé	Kulturní úroveň obyvatelstva
	Rozvinutost kulturních zájmů a potřeb
	Síla kulturní tradice dané země
	Model kulturní politiky státu
<i>Vnější faktory</i>	Globální politická situace
	Příslušnost země do určitého kulturního regionu
Kolektivní potřeby obyvatelstva	

Zdroj: Bílá kniha, Ministerstvo kultury, Praha, 1996

V Evropské unii se nejčastěji používá typologie představující pozici vlády při realizaci podpory kultury a umění, kterou vypracovali ekonomové H. Hilman-Chartrand a C. McCaughey a rozlišili následující 4 modely:

- stát Zlehčovatel
- stát Patron
- stát Architekt
- stát Konstruktor

V modelu **Ulehčovatel** vláda sleduje podporu především amatérských uměleckých organizací, méně profesionálních, kdy se snaží klást důraz především na proces tvorby než na podporu konkrétního vyhraněného stylu produkce. Ekonomickými příjmy těchto organizací jsou v tomto modelu nejenom vlastní příjmy, tedy tržby za vstupné, služby

nebo statky, ale i dary od sponzorů. Jako kompenzaci za sponzorování kultury stát poskytuje individuálním i firemním donátorům daňové úlevy. Výhodou tohoto modelu je rozmanitost finančních příjmů, nevýhodou je rozhodující vliv sponzorů a státu na fungování kulturních organizací.

V modelu **Patron** jsou nejdůležitějšími účastníky procesu přerozdělování veřejných prostředků nezávislé umělecké rady, jejichž členy jmenuje vláda. Tyto rady jsou naprosto nezávislé na státu. Nerozhodují sice o objemu finančních prostředků, zde stále rozhoduje stát, ale jejich úlohou je rozhodnutí, kterým umělcům a uměleckým organizacím budou tyto prostředky poskytnuty a za jakých podmínek. Jejich cílem je podpora umělecké tvorby a především vynikající umělecké kvality kulturních statků. Tento cíl může být chápán ale zároveň i jako nevýhoda, protože velmi často vede k elitářství.

V modelu **Architekt** rozhodují o přidělení veřejných prostředků pro kulturní organizace instituce vládní úrovně (typu ministerstva kultury nebo jiných spřízněných ministerstev) nebo nižší orgány veřejné správy (typu odboru kultury regionálních a místních vlád). Umělecké organizace jsou tím pádem téměř odkázány na veřejnou podporu, protože podíl příjmů z vlastní činnosti nebo ze sponzorských darů je malý. Existenční zajištění umělců a uměleckých organizací má ale i stinnou stránku, protože přímé financování může vést k umělecké stagnaci.

Model **Konstruktér** je považován za extrémní model, protože vláda je zde vlastníkem všech prostředků k umělecké produkci a politické instituce (např. zastupitelské sbory) rozhodují o veškeré finanční podpoře kulturních organizací. Ekonomické postavení umělců a uměleckých organizací je podmíněno členstvím v oficiálních uměleckých svazech, které jsou tím pádem politicky naprosto loajální. Tento model je uplatňován především v totalitních režimech, kdy umělecká tvorba je podřízena politickým cílům příslušné vlády.

V následující tabulce jsou uvedeny konkrétní příklady států podle využití jednotlivých modelů ve vztahu vlády a kultury:

tabulka 6 - Příklady vztahu vlády a kultury

Typ vztahu vlády a státu	Příklady jednotlivých zemí
Ulehčovatel a Patron	Velká Británie, Švýcarsko
Ulehčovatel a Architekt	Itálie, Polsko, Nizozemí

Patron	Finsko
Patron a Architekt	Dánsko, Švédsko, Lucembursko
Architekt	Estonsko, Portugalsko, Francie
Ulehčovatel, Architekt a Patron	SRN (Bádensko-Württenbersko)

Zdroj: vlastní

2.1. Dosavadní vývoj odvětví kultury v ČR

2.1.1. Před rokem 1989

- Z důvodu státního monopolu v oblasti vlastnictví, kompetencí, rozhodování, neexistence pluralitních forem kulturní produkce, uspokojování kulturních potřeb občanů i neefektivností státního managementu v kulturní oblasti byl efektivní rozvoj kultury, jakožto i základních cílů a funkcí kulturní politiky, téměř znemožněn.
- Kulturní statky byly významně ovlivňovány ideologickými a politickými tlaky.
- Kulturní systém spadal do tzv. nevýrobní sféry, kde nebyl důvod a zájem o efektivní chování, a proto nebyl žádný zájem o zlepšování vlastních ekonomických výsledků.

2.1.2. Po roce 1989

- Kvůli nedostatečné přizpůsobivosti kulturních systémů v reakcích na změny ekonomického prostředí, došlo k poklesu ekonomické výkonnosti mnoha kulturních institucí, což u některých vedlo až k ukončení činnosti.
- Cenová liberalizace vedla ke zvýšení neinvestičních výdajů, tedy zvýšení cen nájemného, energie, paliv, nedostatek financí na rekonstrukce kulturních zařízení atd.
- Snížili se finanční příjmy kulturních zařízení v důsledku působení některých vnějších vlivů, jako např. snížení výdajů ze státního rozpočtu, pokles návštěvnosti některých kulturních zařízení atd.

První ministři kultury po sametové revoluci se příliš nezabývali problémem kulturní politiky. Změnu učinil až ministr Talíř, kdy se pokusil o první (i když neúspěšný) pokus o formulování kulturní politiky. Ministr Stropnický zpracoval návrh, který sloužil jako výchozí dokument, ze kterého ministr Dostál vyšel a díky němu byl v roce 1999 vydán

a uložen k realizaci pod názvem „Strategie účinnější státní podpory kultury“. Vláda tento dokument přijala v lednu 2001 jako „Kulturní politika: Funkce kultury, hlavní cíle a nástroje kulturní politiky“.

2.1.3. Bílá kniha

Pavel Tigrid v roce 1996 při odchodu z ministerstva kultury ČR předložil materiál s názvem Bílá kniha, což byl první psaný koncepční materiál, který byl podkladem pro další práce sloužící k formování kulturní politiky v ČR a který sledoval oblast vztahů mezi státem a kulturou v Evropě, jejich postupný vývoj a zhodnocení kladů i záporů kulturních politik ostatních evropských zemí. Cílem tohoto materiálu bylo, aby česká kulturní politika dokázala vhodné zkušenosti využít a nevhodné zavrhnout. Zde pro příklad uvádím několik předpokladů kulturní politiky citované z Bílé knihy:

- Výše dotací ze státního rozpočtu na kulturu by se v ČR měla pohybovat okolo 1%.
- Prioritou kulturní politiky by měly být i nadále památková péče, národní kulturní instituce s nutností omezení jejich počtu, knihovny, při zachování kulturní identity, decentralizace a podpory místních iniciativ.
- Zaměření kulturní politiky by mělo být „převážně doporučující“ a opírající se o realizaci jednotlivých programů.
- Ze způsobů financování je nejlépe vyhovující smíšený způsob financování, tedy částečně teritoriální a zčásti prostřednictvím nestátních organizací. V evropských zemích je podíl sponzorství na kultuře poměrně malý, pohybuje se kolem 1-4%.
- Z typů vztahů státu vůči kultuře a umění se podle vzoru Velké Británie doporučuje tzv. úloha patrona.

2.2. Současný stav kulturní politiky v ČR

Teprve po deseti letech, kdy v ČR chyběla vládou deklarovaná kulturní politika, se vláda ČR 10. ledna 2001 dohodla na účinnější státní podpoře kultury v dokumentu „Kulturní politika: Funkce kultury, hlavní cíle a nástroje kulturní politiky“. Tento dokument ukládá povinnost orgánům státní správy a samosprávy se více zabývat kulturními záležitostmi, tedy především vytvářením finančních, koncepčních, legislativních a organizačně-institucionálních předpokladů pro podílení se občanů na kultuře státu. Ti figurují v pozicích jak tvůrců, tak příjemců i ochránců kultury u nás.

2.2.1. Hlavní cíle kulturní politiky

- Garance ochrany svobodné tvorby umělců a vytváření vhodných podmínek k využívání této svobody,
- Vytváření podmínek pro realizaci kulturních aktivit občanů především prostřednictvím různých typů občanských sdružení,
- Vytváření podmínek pro decentralizaci a přenesení rozhodování o kulturním systému mimo tento systém,
- Garance rovnosti přístupu ke kulturním statkům a bohatství a usnadnění tohoto přístupu znevýhodněným společenským skupinám jako jsou osoby zdravotně postižené, menšiny a další,
- Garance ochrany a péče o kulturní dědictví,
- Snaha o pozastavení negativních vlivů komercializace kultury,
- Podpora výchovy a osvěty v systému produkce i spotřeby kulturních statků,
- Garance svobodného přístupu občanů k informacím a podpory výměny těchto informací uvnitř kulturního systému nebo mezi kulturním systémem a vnějším prostředím, a to bez jakéhokoli ohledu na jazykové, administrativní nebo jiné omezení.

2.2.2. Nástroje kulturní politiky

- **Legislativní:** státní moc lze uplatňovat pouze v případech a v mezích stanovených zákonem, a to způsobem, který zákon stanoví, proto je nutno v právním řádu definovat veřejné služby státu v oblasti kultury jako zákonné zmocnění (a stanovení povinnosti) státu zabezpečovat kulturní služby jako služby veřejně prospěšné,⁹
- **Ekonomické:** ekonomická státní podpora může mít podobu přímou, kdy je dotována ze státního nebo municipálního rozpočtu, nebo podobu nepřímou, formou daňových úlev, podporou ekonomické soběstačnosti kulturních neziskových organizací aj. Chtěné je posílení fondového financování kulturních aktivit bez zásahů orgánů státní správy a zajistit rozpočtové rozhodování těchto

⁹ Podle článku 2, odstavce 2 Listiny základních práv a svobod

orgánů především o dotacích, které by měly být náhradou za nucené omezování vlastnických práv kulturního dědictví vy smyslu článku 11, odstavce 4 Listiny základních práv a svobod,

- **Institucionální:** v kulturním systému vždy zůstanou důležitým článkem státní kulturní organizace a jejich systém především v přístupu k informacím a v péči o kulturní bohatství,
- **Řídící:** postoje orgánů státní správy v kulturním systému jsou jedním ze základních předpokladů pro udržení rovného přístupu občanů ke kulturním statkům,
- **Metodické:** metodickým a osvětovým působením motivovat kulturní chování subjektů, které jsou nezávislé na orgánech státní správy: např.: kraje, obce, církve, neziskové kulturní organizace, amatérské umělecké spolky aj.

2.3. Kulturně-politické priority evropské integrace

Pro kulturní politiku ČR se začleněním do Evropské unie staly klíčové především dva dokumenty: Evropská kulturní konvence z roku 1954 a Smlouva o Evropské unii, tedy tzv. Maastrichtská smlouva z roku 1992. Podmínky obou těchto dokumentů jsou pro Českou republiku přijatelné a při koncipování kulturní politiky na ně ministerstvo bere ohled. Kultura je v rámci Evropské unie pokládána za:

- autonomní a oprávněný prvek společenského života vyžadující podporu státu,
- instrument sociálního a ekonomického rozvoje,
- významnou součást evropské spolupráce,
- projev identity a integrity Evropy.

2.3.1. Evropská kulturní konvence

Tato konvence je platná pro všechny evropské státy, žádost předkládají národní vlády. Předpokladem přijetí je respektování Evropské kulturní konvence a poskytování příspěvků do Kulturního fondu.

Všechny další aktivity v oblasti kulturní spolupráce v následujících letech se odvíjely od Evropské kulturní konvence. Příslušná doporučení a rozhodnutí jsou v kompetenci Evropského parlamentu a jeho orgánů, a to jak na úrovni příslušných ministrů národních vlád, tak i vládních expertů, kteří zasedají ve stálých komisích.

Ministři národních vlád se scházejí na pravidelných schůzkách konaných každé dva roky.

Kulturní spolupráce v oblasti vzdělávání, sportu a kultury je formulována v Konvencích (např. Konvence o vzájemném uznávání univerzitního studia, Konvence o ochraně archeologických nalezišť atd.), ale jeho přijetí je podmíněno souhlasným stanoviskem národní vlády.

Z materiálu Evropského parlamentu je zřejmé, že každý ze států podepsaných pod touto koncepcí vytváří vlastní kulturní politiku a k tomuto účelu má zřízeno příslušné ministerstvo. Rozdíl je v rozsahu činnosti ministerstva (školství, věda, kultura, mládež apod.).

ČR je přidruženým členem, do této doby však vyvinula minimální aktivitu.

2.3.2. Smlouva o Evropské unii

Maastrichtská smlouva z roku 1992 a poté Amsterdamská smlouva z roku 1998, která ale zachovala základní principy Maastrichtské smlouvy, obsahují následující principy týkající se kultury a kulturní politiky:

- přispívat k rozvoji kultury členských států s ohledem na jejich národní a regionální rozdíly a přihlédnutím na společné kulturní dědictví,
- podporovat současnou kulturní produkci,
- podporovat spolupráci v kulturním systému prostřednictvím osobních kontaktů, oběhu děl a využívání moderních komunikačních technologií,
- zasahovat do lepšího poznání, šíření a poznání historie kultury jednotlivých evropských národů,
- uchovávat a ochrana kulturního bohatství evropského významu,
- kulturní výměna umělecké produkce v rámci nekomerční sféry,
- kulturní spolupráce s třetími zeměmi a příslušnými mezinárodními organizacemi.

Výsledkem základních principů Smlouvy o Evropské unii bylo zavedení programu „Culture 2000“. Tento program přispěl k rozšíření společného kulturního prostoru evropských národů a byl koncipován na období 2000-2004 pro všechny plnoprávné členy EU s cílem částečně financovat projekty, které měly mezinárodní význam.

Tímto programem tato podpora kultury a ochrana kulturního dědictví neskončila, je nadále prosazována v souladu se společným evropským trhem s předpokladem, že nebude odporovat společnému zájmu všech zemí EU. S postupným rozšiřováním EU navíc význam podpory kultury v rámci členských států roste a bude i nadále velmi významným faktorem v kulturním systému každé členské země.

3. Financování divadel v zemích Evropské unie



Obrázek 1 – Vlajka EU

3.1. Kulturní politika v zemích EU

Po 2. světové válce se ve většině evropských států řešila tvorba právních instrumentů na ochranu kulturního dědictví a kulturního prostředí, postupně prošla etapou přímého financování, až došla k vybudování současné kulturní infrastruktury. Do konce 20. století se ve většině těchto zemí zformulovala kulturní politika do následujících obecných cílů:

- podpora kulturní identity
- podpora kulturní rozmanitosti
- podpora tvořivosti
- podpora účasti občanů na kultuře.

V současné době převládá především princip vícezdrojového financování divadel, a to prostřednictvím grantových systémů na různých úrovních státní sféry (od státu až po obec) a pro různé sektory a obory na principu víceletých grantů. Jako další zdroje financování slouží kromě národních loterií i opatření, která napomáhají propojovat finance soukromého sektoru a kulturní sféry, díky daňovým úlevám a daňovým povinnostem (např. daň z turismu), kdy jsou investoři smluvně zavázáni k podpoře veřejných kulturních projektů. Cílené obchodní plány musejí vytvářet i všechny umělecké instituce. Současným trendem je tzv. *metoda kulturního plánování*, snažící se přeformulovat výše uvedené cíle kulturní politiky do měřitelných kritérií pro efektivnější přerozdělování veřejných prostředků.

Velký význam a postavení v kulturní politice získávají regiony a obce, protože v některých zemích EU regiony a především města nesou na svých bedrech převážnou

většinu nákladů vynakládaných z veřejných zdrojů na kulturu a umění. Již v historii evropských zemích byla města centrem tvořivosti a místem kulturních institucí a uměleckých ústav, podporovala budování kulturních příležitostí a vytvářela prostor pro uměleckou svobodu a tvorbu. Tyto funkce byly vždy posíleny v metropolích. K tomuto trendu přistupuje i mnoho současných evropských měst s dynamickou rolí kultury v jejich ekonomickém rozvoji se snahou znovupřebudování svých městských center jako prostoru veřejného společenského a kulturního života.

V zemích Evropské unie můžeme divadla podporovaná z veřejných zdrojů rozdělit do následujících základních modelů:

- divadla jako síť institucí se stálými uměleckými pracovníky a vztahem k divadelní budově (Německo, Rakousko, Francie, severské země a také Česká republika)
- divadla jako nezávislé divadelní společnosti bez vazby na budovu a stálých pracovních smluv (jižní země, Velká Británie, Holandsko atd.)

Počtem divadelních budov, souborů, diváků, počtem premiér a představení patří Česká republika vzhledem k počtu obyvatel a velikosti území k rozvinutým evropským divadelním kulturám. Počtem stálých divadelních scén, počítáme-li taktéž zvýšený počet scén v metropoli, patříme k evropskému standardu, kromě jedné oblasti, kterou je deset operních scén, z nichž osm působí mimo hlavní město, což je na evropský standard velký nadprůměr. 5 milionů diváků na 10 milionů obyvatel představuje slušný evropský průměr počtu diváků, kteří navštíví ročně divadlo.

Chceme-li srovnávat ale ekonomické ukazatele, největší zaostalost zastáváme především ve výdajích státní rozpočtové kapitoly *kultura* do oblasti profesionálního divadla. Ve většině evropských zemí se totiž výdaje na kulturu pohybují kolem 0,7% HDP a 1% státního rozpočtu, Česká republika je ale v současné době na svém historickém minimu, kdy MK ČR naplánovalo na rok 2009 kolem 0,75% státního rozpočtu. Hlavní město Praha uvolňuje na kulturu přitom kolem 5% svého ročního rozpočtu, podobně jsou na tom i ostatní naše statutární města jako je Ostrava, Brno, Plzeň. Pochopitelně je rozhodující, jak velký podíl z toho objemu financí zaujímá oblast sportu, výchovně vzdělávací programy a konkrétní podíl směřující do oblasti živého umění. V evropských zemích veřejné výdaje na kulturu rostou, u nás výdaje státu mají naopak sestupný trend, avšak metropole Praha má vzestupný trend a její rozpočet pro kulturu v posledních letech se téměř zdvojnásobil. Ovšem v Praze je v současné době

velký problém s grantovými programy, které se začaly nerovnoměrně vyplácet.

V řadě zemí EU je důležitým sponzorem divadelní kultury stát, případně spolkové země (Belgie, Německo, Rakousko, Švýcarsko), toto sponzorování dosahuje až 50%. Ve většině zemí se ale na financování divadel podílí více veřejných rozpočtů (stát, země, provincie, kraje, regiony, okresy, města a obce). Poměr těchto výdajů odpovídá tomu, zda jde o stát federativního či unitárního typu. Divadelní kultura je většinou součástí veřejného sektoru, proto je nezbytná účast veřejných financí na všech úrovních státní správy divadel, tudíž divadelní instituce poskytují kulturní služby ve veřejném zájmu. V mnoha zemích je tento obecný přístup zakotven v zákonech.

Obce, potažmo občané sami, nedávají dostatečně najevo, že pokládají kulturu a divadla za svůj identifikační znak, proto zatím ani zákonodárci nejsou v této oblasti nijak rychlí nebo štedří, přestože kultura mívá v EU svoji vlastní legislativu i na úrovni spolkových zemí či regionech srovnatelných s Prahou. Ačkoli je většina divadel spravována městy a tato veřejná kulturní služba je rozšířena po celém území našeho státu, jejich finanční spoluúčast na provozování divadel je téměř nulová. Správa divadel a jejich financování se i v jiných zemích často odvíjí od regionů či přímo měst, pochopitelně za účasti státu, spolkové či zemské vlády, příslušného ministerstva. Dotace a subvence bývají nenárokové a nestálé. Současný trend v Evropě ukazuje omezování stálých (kontinuálních) subvencí (např. v Dánsku již tento model nefunguje už řadu let) a přechází se na grantové programy či financování prostřednictvím fondů, tzv. anglosaský model. Také samotné dotace stálých divadel a financování městy bývá časově omezené a to většinou na dobu 3 – 5 let a podmíněné řadou vstupních kritérií, různě definovaných programů a cílů, které bývají v souladu s kulturní politikou státu, regionu, či aglomerace, a které jsou každým rokem znovu vyměřovány. Obvyklou podmínkou bývá ekonomické a umělecké ohodnocení efektivit vynakládaných veřejných prostředků, dále transparentnost rozhodovacího procesu včetně veřejných slyšení a zveřejnění expertních hodnocení.

3.1.1. Priority a zásady, z nichž většinou vycházejí grantové systémy

Granty jsou přidělovány divadlům s následujícími cíly:

- demokratizace, decentralizace, internacionalizace, profesionalizace a restrukturalizace mající za cíl samostatnost kulturních institucí
- prosazují se v nich demokratické principy, včetně transparentnosti rozhodování

- podpora umělců, kvalitních děl a tvorby bývá chápána jako rozvoj a obnova kulturního dědictví každé země, regionu, města
- podpora umělecké tvorby posilující občanskou společnost
- vychází se z konceptu otevřené kultury, nikoliv z tradice
- chrání se autonomie umělců a jejich tvorby
- zvýrazňuje se ekonomická a sociální hodnota a funkce kultury i umění
- cílem je podpora komunitního života a pocitu sounáležitosti občanů s tvorbou, ochranou a kultivací kulturních hodnot
- předpokládá se nejlepší možný kulturní servis pro všechny občany
- je akceptován koncept kulturního pluralismu i jako působení proti negativním vlivům komercializace
- kultura je chápána jako dialog, jako otevřený systém, schopný stálé reakce na změny
- podporující nové estetiky, tzn. alternativní, experimentální, nezávislá tvorba¹⁰

3.1.2. Postupy a metodika správy veřejných zdrojů:

- kvalita děl a umělecké tvorby posuzují nezávislá grémia, která stanovují kritéria a navrhují alokaci prostředků
- v rámci decentralizace jsou zakládány na všech stupních správy umělecké rady, nadace a fondy
- pokud mají tyto orgány právní subjektivitu, rozhodují i distribuují přidělené prostředky
- jinak fungují jako poradní orgány a komise, které doporučují a rozhoduje exekutiva nebo samospráva
- pro divadlo jsou vytvářeny divadelní rady už na úrovni měst
- způsob ustavování členů rad je vždy specifický (od přímé volby přes jmenování až po delegování), stejně jako předkládání návrhů a doporučení. I zastoupení veřejnosti v těchto radách je řešeno různě. Ve složení však vždy převažuje

¹⁰ Pracovní materiály Divadelního ústavu z roku 2005

jednoznačně odbornost, kompetence a autorita.

- prosazuje se metoda kulturního plánování, většinou ve čtyřletých cyklech
- zisky u podnikajících subjektů se vrací do fondů a grantů, u neziskových organizací a veřejně právních subjektů je samozřejmostí, že případný zisk se vrací do předmětu své činnosti
- samozřejmostí je kontrola prostřednictvím výročních zpráv, auditů a hodnocení
- v uměleckých radách jednotlivých divadelních subjektů je někdy samospráva zastoupena, jinde jsou zcela autonomní¹¹

3.1.3. Způsoby grantového financování

Financování divadel pomocí grantů probíhá především za těchto podmínek a pravidel:

- komu, jakým způsobem, jakými mechanismy a za jakých podmínek budou tyto prostředky poskytnuty
- jakým způsobem, či jakou kombinací zdrojů, bude zajištěna maximální efektivita poskytnutých finančních prostředků: stát, země, region, město, soukromý sektor
- mezi městem a divadelním subjektem se používá smluvní vztah na dobu určitou
- smlouvy obvykle rozlišují divadla podle kategorií
- divadlo pro děti a mládež mívá specifické podmínky
- smlouvy mohou určovat i minimální mzdu, omezit výši odměn managementu, stanovit povinnost realizace původní tvorby atd.
- granty bývají propláceny předem, víceleté ve splátkách se zvláštním režimem
- existuje i možnost subvenci kapitalizovat a dozorčí rady bývají hodnoceni i podle této schopnosti
- někde je podmínkou pro získání grantu přímá podpora projektu soukromým sektorem
- funguje systém pojistek, že poslední splátku grantu obdrží subjekt až po realizaci projektu, za předpokladu, že dodržel všechny podmínky kontraktu

¹¹ Pracovní materiály Divadelního ústavu z roku 2005

- před poslední splátkou prochází organizace obyčejně kontrolou, nebo ji může zastoupit audit či finanční úřad
- pro veškeré čerpání veřejných prostředků z grantů je vždy budován systém nejrůznějších záruk
- jen výjimečně se používá adresné určení grantů na scénografii, nájem, energie atd.
- jednotlivci dostávají granty, často osvobozené od daně, většinou v měsíčních platbách
- granty pro instituce mají většinou jiný režim a bývají odděleny od grantů pro jednotlivce
- v mnoha městech je důsledně odděleno financování budov od souborů
- grantové systémy umožňují i dotaci divadelních prostor bez souboru
- grantové modely, pokud jsou založeny městem jako fondy či nadace, mohou přijímat dary od veřejných i soukromých společností¹²

3.1.4. Účast měst na správě divadel

- během posledních dekad se posiluje účast měst, a zvláště evropských metropolí, na financování divadel
- jejich zakládání, správa a provozování mají dva základní typy: soukromý subjekt a veřejný subjekt
- města pro financování budují systém grantů, např. Vídeň, Brusel, Helsinky
- rozhodování o výši a přidělení prostředků jen zřídka náleží pouze místní samosprávě
- výrazně se prosazuje alokace prostřednictvím odborných grémií
- divadelní budovy (často historický majetek města či jeho investice) zůstávají někdy v jeho přímé správě, jinde města pro tento majetek zakládají specializované útvary (někde jako soukromé společnosti), jen výjimečně převádějí majetek na divadelní subjekt, spíše je uplatňován režim nájmu
- města, a zvláště ve střední Evropě, zohledňují princip repertoárových souborových

¹² Pracovní materiály Divadelního ústavu z roku 2005

divadel

- trendem je zakládání s.r.o. či akciových společností, jejichž 100% vlastníkem či jediným akcionářem je samo město
- města získávají do grantových rozpočtů i jiné než městské zdroje
- města na svých grantových či uměleckých radách vyžadují i zpracování kulturní strategie či kulturního plánování
- pokud mají profesionální divadla právní subjektivitu nadace, o.p.s. či veřejnoprávní korporace, bývá obec rovněž často zakladatelem. Divadla bývají spravována radami, nikoli místními úřady, jejich zástupci jsou však v nich zastoupeni.
- osvědčil se také model, kdy ve městě působí jen jedno divadelní sdružení jako právní osoba a v rámci tohoto sdružení divadelní subjekty spolupracují. Správa kulturních institucí i činností se od exekutivy, administrativy a byrokracie, ale i od politiky, přesouvá do kompetentních a expertních orgánů, kulturních, uměleckých, divadelních rad a výborů, které mají často nejen poradní, ale přímo i rozhodovací pravomoci, včetně odpovědnosti za finanční prostředky.¹³

3.2. Situace divadel v zemích Evropské unie

- **Belgie:** Obě její země – Vlámsko i Valonsko mají úplnou autonomii ve vztahu ke kultuře a od roku 1997 působí jejich divadla v odlišném legislativním prostředí.
- **Vlámsko:** Divadelní dekret stanoví 4 kategorie divadel (repertoárová, distribuční, komorní, experimentální). Čím vyšší kategorie, tím vyšší podpora, dotace je poskytována obvykle na 4 roky a má tři části (základní dotaci, provozní a personální dotaci). Jsou stanovena také minima výkonových ukazatelů a podpora je otevřena i pro oblast performing arts, tanec, umělecká centra. Mezi podmínky pro přijetí dotace patří kolektivní pracovní smlouva, uzavřený kontrakt s intendantem, výkonová a ekonomická kritéria (např. soběstačnost min. 12%) a povinnost během čtyř let smlouvy vytvářet pracovní příležitosti pro domácí autory, skladatele, choreografy atd. V *divadelní radě*, založené kulturní dohodou, jsou zastoupeny všechny divadelní asociace, politické i ideologické směry i

¹³ Pracovní materiály Divadelního ústavu z roku 2005

kompetentní instituce. Tato instituce má čtyři podvýbory (pro každou kategorii divadel). Její rozhodování je transparentní, protože její dokumenty stanoví závazné podmínky jednotlivých kontraktů. Nevýhoda tohoto systému začala být pocíťována v jeho malé pružnosti, kdy je divadelní situace zafixována na dobu právě čtyř let.

➤ **Valonsko:** Většina divadel zde působí jako soukromé společnosti se statutem neziskové organizace. Ministr kultury uzavírá smlouvy s konkrétními divadelními producenty. Tyto kontrakty mají tři úrovně: první stanoví trvání smlouvy, druhá podmínky, kritéria a ukazatele, třetí pak kontrolní mechanismy. Pro jednotlivé obory a žánry ustanovuje ministr k tomuto účelu konzultační komise a *radu expert*. Dotace jsou nenárokové, výběrové a jsou nástrojem aktivní kulturní politiky. Mají dva základní aspekty: zaměstnanost a kvalitu. I kvalitativní kritéria jsou vytýčena smluvně (orientace repertoáru, druh publika, národnost autorů), tím je řízena výše dotace, např. za podporu mladých umělců. Časové období dotace se pohybuje mezi 3 – 5 roky. Při stanovení výše dotace se hledá kompromis mezi objektivními (ekonomickými a výkonovými) a subjektivními (uměleckými) ukazateli. Jednotlivé smlouvy vznikají dohodou mezi managementem, ministerstvem a příslušným městem. Dohoda musí být stvrzena souhlasem všech zodpovědných divadelních organizací. Při roční dotaci se uvolňuje 1/3 schváleného rozpočtu v prvním čtvrtletí, při víceleté dotaci se uvolňuje 75% rozpočtu v prvním roce čerpání. 50% dotace tvoří podpora zaměstnanosti, tzn. mzdy a honoráře. Nutnou podmínkou pro čerpání je vyrovnaný finanční plán, při jakémkoli problému nastává pozastavení dotace.

➤ **Dánsko:** Od roku 1961 spravuje kulturní záležitosti *Kulturní fond*, který má základní zdroj příjmu v loterii (podobně jako v Anglii, Irsku, Lucembursku či Finsku). Úředníci a politici přenechávají veškeré úkony spjaté s kulturou expertním orgánům na základě kritéria kompetence, takže rozhodují také o tom, kdo a v jaké výši získá dotace. Tento princip se využívá také ve Velké Británii, Holandsku a ve skandinávských zemích. Rozhodujícím kritériem dotací je kvalita, tím podporují i politiku zaměstnanosti a přímé investice do kultury se stávají výhodou pro místní samosprávy. Od roku 1996 neexistuje v Dánsku žádná forma automatických přidělování dotací. Divadla fungují jako nezávislé instituce a řídí je správní rady, kde ve velkých městech bývá jediná taková instituce, v níž

všechny divadelní subjekty spolupracují. V regionech je uplatňován princip ekonomické solidarity, tzn., že deficit jednoho divadla znamená pro ostatní divadla, že svůj případný zisk nemohou přenést do další sezóny, protože při čtyřletých dotacích je možné převádět případný deficit i zisk do příštího roku. O přerozdělování celkového rozpočtu na jednotlivé typy programů, dotací a grantů rozhoduje *Divadelní rada*, která má pět členů: dva jmenují významné divadelní organizace a tři ministerstvo kultury. Provozování divadla nemá stanovené žádné formální podmínky. Stát podporuje z 50% i regionální a městská divadla.

- **Finsko:** Na přibližně 5 mil. obyvatel připadá 63 stálých profesionálních divadel, které jsou téměř všechny zřizovány městy. Zásadní vliv podpory kultury spočívá v čerpání příjmů ze zdrojů loterií a odvodů ze sázkových her. Od roku 1967 funguje *Ústřední umělecká rada*, s devíti radami pro jednotlivé druhy umění působící jako závazně doporučující orgán, na kterou navazuje 11 provinčních rad. Divadelní rada spravuje rozpočet pro hostující režiséry a scénografy, pro první uvedení autorů, pro divadelní školy, pro promotion divadelní kultury (včetně odborných časopisů), atd. Státní podpora je definována podle počtu úvazků, větší podpora divadel jde ale přímo od měst. Komerční sektor je v divadelním podnikání minimalizován a sponzorství téměř neexistuje.
- **Francie:** Důležitým faktorem kultury je zde decentralizace, včetně kulturního rozvoje regionů. Kulturní správa je v jednotlivých departmentech dekoncentrátem ministerstva kultury, spravují a přerozdělují zde určené fondy tohoto ministerstva. Důležitou roli hraje i nový způsob kooperace státu a regionů. Rozpočet *Ředitelství divadel a představení* při ministerstvu kultury je konzultován s divadelními spolky, s dalšími vládními institucemi a předkládán veřejnosti. Veřejná podpora divadla, veřejného i soukromého, probíhá přímo podle možností veřejných rozpočtů, a také nepřímo zvýhodněným daňovým režimem. Existuje zde síť *Národních dramatických center*, uzavírající tříletý kontrakt se státem za podpory regionálních a městských správ. Zároveň existují také *Regionální dramatická centra*, která podporují malé divadelní skupiny a stát se podílí na financování z 50%. V posledních letech se v systému začínají uplatňovat i výkonnostní ukazatele, např. 10% rozpočtu musí pokrýt příjem ze vstupného. V soukromém sektoru se uplatňují čtyři typy grantů, mj. dotace 1,5 ECU na jednu prodanou vstupenku.

- **Holandsko:** Od roku 1946 probíhá dohoda o výši podílu subvencí ministerstva kultury a měst. Vysoký podíl dotací do umění umožňují z poloviny výnosy rozhlasových a televizních licencí. Holandsko se stalo optimálním modelem země se správou kultury na „dlouhou ruku“. *Rada pro kulturu* odpovídá za koncepční, legislativní i plánovací procesy, ale také za přerozdělení veřejných prostředků. Soubory a skupiny pracují většinou na základě čtyřletých smluv. V Holandsku vyřešili problémy s kategorizací divadel, a tím i s určením výše podpor tak, že jako zásadní kritérium se začala uplatňovat kvalita, později i péče o nezávislost umění, vícezdrojové financování a rozmanitost. Kontrolní mechanismy jsou třístupňové, prvně je hodnocena kvalita, podíly a kooperace veřejných zdrojů, později vlastní příjmy. Podmínkou dotací je 15% soběstačnost. Města s provinciemi hradí investice, provoz i správu budov včetně mezd, kdy většina měst (např. Amsterdam) postupuje podle vládního programu a granty či dotace souborům přidělují prostřednictvím kulturních rad či nadací na čtyři roky. V některých případech divadelní soubory fungují jako akciové společnosti nebo společnosti s r.o., kde jediným akcionářem je město. Od roku 2000 platí *Umělecký plán*, který je dohodou mezi vládou, regiony a městy a platí pro celou zemi.

- **Island:** Tato země je brána jako příklad pro kooperaci města a vlády. Při ministerstvu funguje *Divadelní rada* se silnými pozicemi uměleckých asociací, která koncipuje moderní divadelní politiku s celou řadou doporučení, z nichž nejvýznamnější je delegování rozhodovacích procesů a odpovědnosti na menší sociální skupiny s neobvyklým heslem: „Ne divadlo pro lidi, ale divadlo s lidmi“. Už v roce 1922 byla využita zvláštní daň ze zábavy sloužící pro stavbu Národního divadla.

- **Irsko:** Od roku 1951 je vrcholným nezávislým orgánem *Rada pro umění* odpovídající přímo za přerozdělení státních prostředků. Rada pracuje na základě analýz, koncepcí a strategií a její umělecký plán je vypracován na období pěti let. Až o 15% mohou být navýšeny výdaje na kulturu díky loterii. Ekonomické postavení místních samospráv je slabé, proto jejich dotace na činnost divadla je pouze 2%, investují však do budov a infrastruktury divadelního systému.

- **Itálie:** Zákonem z roku 1967 byla kategorizací definována divadelní síť v Itálii, kde kategorie A znamená stálá veřejná divadla (Milán, Janov, Řím, Turín).

Stálých rezidentních divadel se základní právní formou družstva je 14 (např. Piccolo Teatro di Milano), dalších 11 rezidentních divadel existovalo jako privátní s.r.o. a zbylých 24 divadel je staggionového typu. Od roku 1985 zajišťuje činnost divadel *Ústřední fond umění*, sloužící všem formám divadla, který je kooperativním systémem různých úrovní státní správy a samosprávy. Po roce 1990 přechází z regionů více pravomocí na města, v nichž hrají rozhodující roli *umělecké či kulturní rad*, kraje v nich mají přímé zastoupení. Divadla s veřejnou podporou mají povinnost vyrovnaných rozpočtů, mají příznány daňové úlevy a současně mají povinnost investovat zisk do předmětu své činnosti. Podmínkami dotací a grantů může být např. relativní stabilita souboru, tedy že do příští sezóny přejde alespoň jedna jeho polovina. *Výbor pro umění* má pět divizí, každá má devět členů, vysoce kvalifikovaných expertů.

- **Lucembursko:** Netypický příklad aktivní kulturní politiky s mezinárodním přesahem (soused čtyř zemí, pěti regionů a tří jazyků) díky své neobvyklé poloze a rozloze. V roce 2007 byl ale tomuto sídelnímu městu přidělen titul „evropské město kultury“. Rozhodující roli při financování divadel má *Národní kulturní fond* (FOCUNA), jehož zdrojem je národní loterie, státní rozpočet, příspěvky bank a dalších sponzorů z obchodní sféry. Ročně uvolňuje přes 1 miliardu ECU, na divadlo asi 37%.
- **Německo:** Divadelní kultura je zde tradičně polycentrická, kdy hlavní roli v ní vždy zastávaly velké aglomerace (Mnichov, Hamburk, Berlín, Kolín, Frankfurt, Drážďany atd.). Na financování divadla se podílejí přibližně rovnou měrou města se spolkovými zeměmi a nepatrnou částí přispívá spolková vláda. Každá spolková země jinou kulturní tradici a tudíž i různé divadelní systémy. Podobný problém, se kterým jsme se potýkali také my po revoluci, bylo převedení 65 stálých divadel na města nebo na země. Městské divadlo se stalo fenoménem německé divadelní kultury, kterou tvoří divadla svobodných hansovních měst nebo někdejší dvorská divadla, ze kterých byly zřízeny operní domy či třísouborová divadla. Města provozují 84 divadel, spolkové země 31 a společně spravují 41 divadel. Veřejná divadla, vedle nich existující soukromá divadla převážně statutu s.r.o. a výrazná skupina nezávislých skupin), spravují města i země na způsob našich příspěvkových organizací, ale je stále větší tlak na zrušení tohoto systému. Od poválečné rekonstrukce je na sto divadel provozováno jako

veřejná kulturní služba. Města a země jsou držiteli divadelních licencí. Spolkové země se v důsledku formování kulturní politiky předcházejících let a hesel jako kultura pro každého, kultura jako způsob lidského života, kultura jako kvalita života, dostaly pod tlak měst, aby se spolupodílely i na dalších divadelních aktivitách, včetně alternativní scény.

- **Norsko:** V roce 1972 se státní a místní úřady ujaly divadel, která do té doby působila jako soukromé společnosti. Parlament schválil principy podpory divadel, přitom vycházel ze zásad kulturní demokracie a vytvořil podmínky pro místní kulturní aktivity. Zároveň byly parlamentem v roce 1985 přijaty principy divadelní politiky: decentralizace, podpora všech forem divadelního umění, kooperace amatérů a profesionálů, využití místních podmínek. Soukromý sektor divadelního podnikání je v této zemi zcela zanedbatelný. V Norsku existuje více divadelních budov než souborů. Divadla jsou spravována správními radami, které zásadním způsobem do činnosti divadelního managementu nezasahují. Kromě národní instituce jsou divadla financována ze 70% státem a z 30% místní správou. Je zde ale nespravedlnost v dotacích pro repertoárová divadla a nezávislou scénu, kdy za stejný výkon srovnatelné kvality získávají repertoárová divadla až 4x více peněz než alternativní scéna.
- **Maďarsko:** Kulturní instituce včetně divadel se postupně přeměnily na veřejně prospěšné společnosti, vznikly veřejné nadace. Na základě smlouvy s místní či státní správou mohou být na veřejně prospěšné organizace přeměněny také soukromé společnosti. Financování divadel probíhá prostřednictvím kulturních fondů.
- **Portugalsko:** Klíčovou roli má *Konzultační výbor pro divadelní aktivity*. Portugalský systém rozlišuje pět typů divadel s pravidelnou či příležitostnou finanční podporou: státní, městská (dotovaná obvykle na základě dvouleté smlouvy s povinností výroční zprávy), komerční (včetně bulvárního a revuálního žánru) a „jiné“ (alternativní divadla). Na všech úrovních vyjma Národního divadla se uplatňuje grantová politika s každoroční aktualizací kritérií a preferencí. Využívá se objektivních (např. výkonnostních) kritérií a arbitrážního (uměleckého) hodnocení.
- **Rakousko:** Většina spolkových zemí má své vlastní zákony o podpoře kultury a

- **Řecko:** Decentralizace je základní principem řecké kulturní politiky. Ministerstvo kultury má uzavřenou smlouvu s místními samosprávami o podpoře divadel s 50% účastí státu a s 50% místních rozpočtů. Základní podmínky dotací jsou soubor s více než 10 herci, uvádění moderní řecké dramatiky, umělecká kvalita, decentralizace, dosavadní umělecké výsledky a zájezdy po regionu. Je zde vybudována celostátní síť *Městského kulturního systému*. Stát podporuje také asi 50 nezávislých divadelních skupin za podmínky, že skupiny musí zaměstnávat jen členy Herecké unie, která má výrazné zastoupení ve výkonných i poradních orgánech.
- **Španělsko:** Na celkovém objemu výdajů na kulturu se ve Španělsku podílí stát 20%, města 26% a provincie 54%. Provincie investují do měst a poskytují granty pro městská divadla a tento podíl je ve srovnání s dotacemi státu na oblast divadla a tance až 3x vyšší. *Národní institut pro divadlo a hudbu* je autonomním orgánem ministerstva vykonávající veškerou centrální administrativu, tedy přímo řídí některá divadla, poskytuje granty pro soubory, festivaly, prezentaci v zahraničí, distribuci divadelní kultury i výchovu a vzdělávání. Města spravují divadelní budovy, také podporují festivaly, divadlo pro děti a provoz výchovných a kulturních center. Divadelní soubory mají právnickou formu jako družstva, s.r.o. nebo jako NGO – nestátní nezisková organizace. Některá divadla pracují na základě licence vlastníci fyzická osoba, např. protagonista souboru.
- **Švédsko:** Od roku 1974 působí *Státní rada pro kulturní záležitosti*, která má na starost i rozdělení dotací do divadel. V městech působí národní divadla (Královské dramatické a Královská opera), městská divadla a divadla se statutem regionálním. Častým jevem je spolupráce regionálních divadel a nezávislých skupin. Nejvíce jsou z městského rozpočtu podporována divadla pro děti a mládež. Ceny vstupenek divadel, díky podpoře z veřejných rozpočtů, jsou ve srovnání se soukromými divadly až 3x levnější. Tato podpora je ale celkem vzácná, protože ji dostává pouze přibližně jedna třetina produkcí. Švédsko si nechalo udělat audit svého divadelního systému zahraničními experty a z výsledku vyplývá, že subvence by měla být vázána na kritéria kvality. Po této kontrole byly zavedeny dvě rozdílné kategorie dotací z veřejných rozpočtů: stálé

➤ **Švýcarsko:** Přestože je Švýcarsko federální vícejazyčný spolkový stát, divadelní systém má velmi podobný systém zemím německého jazyka. Na 26 kantonů připadá 23 stálých divadelních scén, kdy přes 50% jejich rozpočtů je hrazeno městy. Jako v jednom z mála evropských států (dále např. Velká Británie), je zde soukromý sektor co do objemu vkládaných finančních prostředků rovnoprávným partnerem veřejných rozpočtů při financování veřejné kulturní služby. Nadace *Pro Helvetia*, která má soukromý statut podporuje umění a distribuuje veřejné i soukromé zdroje. Neziskový sektor se díky 25% finanční soběstačnosti stal základem divadelní sítě Švýcarska. Ze zajímavé studie švýcarské ekonomiky kultury vyplývá, že se státu ze státní podpory divadel vrací až 38% na daních a poplatcích, multiplikační efekt byl vyčíslen indexem 3, tzn., že 1 švýcarský frank vynaložený na kulturu, přispěje k tvorbě dalších 3 franků. Z této studie také vyplývá, že kantony a města s bohatými kulturními událostmi (např. festivaly, operní domy atd.) prosperují také ekonomicky. Kulturní legislativa je v jednotlivých kantonech různá. Města jsou držiteli licencí a tím utvářejí stabilitu celého divadelního systému. Divadlo je veřejná instituce a má právní formu podílové společnosti, družstva či nadace. Divadla spravují *rady*, volené většinou na období čtyř let a zastoupení v nich bývá značně rozmanité, přítomni jsou také členové politických stran. Pouze pár divadel má uzavřené pracovní kontrakty na dobu 3-5 let, ostatní divadla, soubory a skupiny mají pracovní smlouvy pouze roční. Mají zde stanovenou minimální uměleckou mzdu. Přestože je hlášána podpora alternativní scéně, úměrná významu a zájmu těšící se zájmu publika, přesto dochází k velkým nerovnostem mezi podporou z městských rozpočtů stálých scén a nezávislých skupin.

➤ **Velká Británie:** Vrcholným kompetentním orgánem pro oblast živého umění je od roku 1946 *Rada pro umění*, která je dotována ze státního rozpočtu a z dalších zdrojů. Politici a exekutiva zde delegují své pravomoci na nezávislé rady přímo rozhodující o distribuci finančních prostředků do umění, takto je přerozděleno kolem 93% všech grantů. Rada rozhoduje také o přerozdělení financí z velmi

úspěšné Národní loterie fungující od roku 1994, kdy na umění připadá 5,6% výnosu z této loterie. Založení regionálních rad pro umění, financovaných z 85% z Rady pro umění, představovalo trend decentralizace. Jejich výkonné rady mají věcnou a odbornou odpovědnost a jsou kompetentní ve věcech finančního dozoru. Londýn, jako hlavní město, má svou vlastní uměleckou radu působící jako s.r.o., která je registrována jako „dobročinná organizace“. Tato rada má 15 členů, pět z nich nominuje *Fórum londýnských samosprávných úřadů* a 10 členů je vybíráno z oblasti umění, financí, vzdělávání, médií a managementu. Členství v této radě je bez nároku na finanční odměnu. Od svého vzniku tato rada vypracovala řadu koncepčních dokumentů, např. Divadelní politika dotačního systému anglického umění z roku 1996. V Británii existují dva na sobě nezávislé divadelní okruhy: komerční divadelní průmysl, který není dotován z veřejných rozpočtů a dotovaný sektor, který má charakter neziskových organizací. Tyto okruhy jsou dány také svojí polohou (např. v Londýně West End a zbývající část Londýna), způsobem organizace práce a účelem založení. Kromě těchto okruhů jsou rozděleny divadla do 3 kategorií podle kapacity: komorní, střední pro 250-600 míst a velké scény nad 600 sedadel. Městská divadla musí být ze zákona z 50% soběstačná, 25% jejich rozpočtu tvoří dotace z rady pro umění a zbylých 25% z místní správy. Jejich právní forma je s.r.o. s výhodami neziskových organizací, kde obec může být jejich zakladatelem. Na jejich výkon dohlíží správní rady mající 8-10 členů, jednu jejich polovinu tvoří členové jmenovaní samosprávou a druhou polovinu mohou tvořit osobnosti jmenované významnými sponzory. Divadelní budovy jsou provozovány na nezávislé soukromé bázi, tudíž je možnost v nich podnikat. V devadesátých letech ve spolupráci s ministerstvem kultury vznikla sponzorská síť pro podporu umění (BSIS), která je schopna získat až 50% všech potřebných rozpočtových výdajů. Výraznou podporu má v Británii nezávislá alternativní scéna, protože je zde kladen důraz na svobodný divadelní pohyb, a proto je také výrazně grantově dotována.

4. Financování českého divadla

4.1. Typy organizací podílející se na divadelní kultuře v ČR

4.1.1. Divadla jako příspěvkové organizace

Největšími příjemci přímé veřejné podpory jsou příspěvkové organizace, které jsou nejobvyklejším modelem repertoárového divadla v ČR, a v zemi je v současné době 53 takových divadel. V praxi je příspěvkové divadlo organizací *jediného zdroje*, tzn. je spravována a financována státem či městem. Finanční příspěvky pro takováto divadla jsou přidělovány z jednotlivých státních či městských rozpočtů v ročním intervalu podle potřeb divadla a ekonomického stavu jednotlivých samospráv. Organizačně, příspěvková divadla jsou typem *státního podnikání*, kde MK či městský úřad má právo jmenovat či vyměnit umělecké ředitele, zvýšit či snížit roční příspěvky, a především může uzavřít divadlo, jestliže ekonomická či politická situace se dramaticky změní. Výhodou stávajícího systému je relativní finanční stabilita takových divadel a obzvláště oblastní divadelní sítě mimo Prahu. Takto nastavený systém vyhovuje většině uměleckých šéfů a ředitelů. Na druhé straně, spolehnutí na jediný zdroj financí (příspěvkovým divadlům není umožněno žádat o doplňkové granty a korporativní podpora kultury skoro žádná v ČR neexistuje), a závislost na politické vůli města nebo ministerských úředníků často vede k nedostatku pružnosti v rámci platů umělců a zaměstnanců, k pronikavému konservatismu repertoáru, a všeobecnému pocitu stagnace v mnoha oblastních repertoárových souborech. Takto pokračující nepřetržitá státní a městská finanční podpora příspěvkovým organizacím, vede také ale k mnoha nepokojům mezi českými divadelníky, kteří často neradi vidí finanční zvýhodňování zavedené sítě příspěvkových divadel.

Existují dva typy příspěvkových organizací:

➤ **národní instituce** jsou provozovány a plně financovány ministerstvem kultury.

Sem patří Národní divadlo, Státní opera a Laterna magika. Jako oficiálně určená *národní instituce* Národní divadlo dostává každoročně téměř 380 milionů Kč na svůj provozní rozpočet. Tato suma nezahrnuje prostředky na péči o jeho dvě velké budovy, které jsou zapsané do seznamu národních památek, a jejichž údržba je financována prostřednictvím zvláštního rozpočtu MK. Národní divadlo je vícesouborové divadlo se třemi velkými stálými soubory činohry, opery a

baletu, dvěma stálými orchestry, značným počtem režisérů, výtvarníků, dramaturgů, dirigentů, mistrů sborů atd. a armádou technických a administrativních zaměstnanců. Oficiálně je Národní divadlo *příspěvkovou organizací Ministerstva kultury*, stát tedy zůstává zakladatelem a provozovatelem divadla. Ačkoli od r. 1992 má divadlo vlastní správní radu, její funkce je výhradně poradní, a za sebou jdoucí ministři kultury měli bezpočet příležitostí ignorovat doporučení Rady, nejvíce patrné to bylo při jmenování úřadujícího ředitele ND v r. 1990. Řízení Národního divadla zůstává pevně v rukou ministerstva, které zachovává tradiční přístup. Kromě toho, že ministerstvo kultury přímo podporuje Národní divadlo, přiděluje okolo 125 milionů Kč Státní opěře v Praze, tedy funguje zde duplicitní financování operního souboru Národního divadla, nýbrž velmi často se repertoár obou souborů překrývá.

- **53 repertoárových divadel** fungující jako příspěvkové organizace měst a v případě Prahy i městských částí. Tato divadla jsou financována z jednotlivých rozpočtů měst a samosprávných územních celků. Organizačně jsou tato divadla provozována jednotlivými městskými úřady nebo magistráty, které rovněž jmenují umělecké šéfy a správní ředitele. Samotný rozpočet městských divadel se liší dle velikostí jejich stálého souboru a zaměstnanců, počtu souborů pod jednou střechou (14 z nich jsou vícesouborová divadla s vlastními operními a baletními soubory, stejně tak jako orchestry) a finančních a politických okolností v jednotlivých městech. Např. hlavní město Praha si může dovolit přidělovat více než 5 procent svého ročního rozpočtu na kulturu, z toho jedna třetina činí asi 480 milionů korun jde příspěvkovým divadlům a na různé divadelní granty.¹⁴

Pražský Magistrát podporuje i kontroverzních práce, zatímco menší oblastní města, která bývají chudší a jejichž městští zastupitelé inklinují k větší konzervativnosti, uvádějí na svých divadelních prknech střídmejší a bezpečný repertoár. Oblastní divadla (s výjimkou Prahy a několika dalších měst) tak poskytují smíšený obraz: na jedné straně se těší z relativně finančního zabezpečení ve smyslu automatické roční subvence od města, ale na druhé straně se cítí být vydána na milost jednotlivým městským úřadům. Praha je díky své grantové politice specifickým městem v oblasti financování divadla a její současné problémy by vydali na samostatnou diplomovou práci.

¹⁴ Pracovní materiály Divadelního ústavu

tabulka 7 – Počty divadel a jednotlivých scén za uplynulé roky pro divadla zřízená MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy

	2004	2005	2006	2007
Počet divadel	49	49	48	45
Počet stálých scén v provozu	92	92	95	88
Kapacita divadla (počet sedadel)	27 386	26 534	26 699	25 501
Počet divadelních souborů	82	82	80	76

Zdroj: www.nipos-mk.cz

4.1.2. Divadla jako neziskové a soukromé organizace

Do roku 2002 příspěvkové organizace spotřebovaly 98 % celkové státní a městské podpory divadel v ČR a jsou vlastně takovým *státním podnikem*, založený a spravovaný státní správou či městskou samosprávou. Kromě příspěvkových divadel existuje v ČR téměř 150 dalších nezávislých divadel a tanečních společností, které jsou schopny fungovat jako profesionální soubory různých forem. Nepříspěvková divadla v ČR mohou být rozdělena na čistě ziskové podniky (podnikající subjekty) a hybridní tvar neziskových divadel.

Zisková soukromá divadla se rozprostírají od jednorázových muzikálových produkcí přes divadla, zaměřená zejména na zahraniční turisty až k uznávaným malým repertoárovým domům, které zakládají svůj repertoár na úspěšných, zejména zahraničních hrách s malým obsazením a na přitažlivosti herecké hvězdy mezi představiteli. Zisková divadla běžně účtují vyšší ceny vstupenek nežli příspěvková a nezisková divadla a většinou bývají 100% soběstačná.

Organizační struktura neziskových divadel v ČR je komplikovaná. Obecně jsou zde dva organizační modely pro nezávislé divadelní společnosti, které se zdánlivě jeví bližší anglo-americkému systému.

- **občanská sdružení** mohou být popsána jako neziskové organizace osvobozené od daní.
- divadla organizovaná jako **společnosti s ručením omezeným**. Takováto společnost může žádat o granty a vládní subvence. Jejich daňová struktura se řídí komplikovaným modelem zisku a prodělku, navrženým tak, že končí v podstatě osvobozením od daně stejně.

tabulka 8 – Počty divadel zřizovaných nestátními subjekty za uplynulé roky

Zřizovatelé divadel a divadelních seskupení v roce 2007	
Občanská sdružení	36
Obecně prospěšná společnost	8
Nadace	-
Veřejná obchodní společnost	1
Komanditní společnost	-
Společnost s r.o.	13
Akciová společnost	1
Družstvo	-
Živnostenské oprávnění – fyzická osoba	26
Jiné	-

Zdroj: www.nipos-mk.cz

Nekonečně diskutovaná legislativa o neziskových organizacích stále ještě nebyla projednána, a proto označení *občanské sdružení* nebo *společnost s r.o.* jsou víceméně libovolná v rámci daní a způsobilosti žádat o granty a jiné formy podpor. Rozdíl spočívá, zda je společnost spojená s konkrétním umělcem, nebo vedená silným uměleckým ředitelem, jakými jsou např. Jiří Suchý v Divadle Semafor či Jakub Špalek v Divadle Kašpar, pak většinou je organizována jako *s r.o.* vlastněná touto vedoucí osobností a postrádající správní radu. Vlastník a provozovatel takovéto společnosti má rozhodující výkonnou moc nad všemi uměleckými a finančními záležitostmi divadla. Jiné společnosti, založené vícesouborově, bývají povětšinou občanského sdružení, doplněné správní radou, ročními valnými shromážděními, a naprostou finanční a organizační transparentností. V rámci financování, daňových zákonů a oprávněnosti k veřejným finančním dotacím fungují ale oba modely víceméně stejně. Jejich financování se pohybuje od různých vládních a nevládních grantů a příspěvků až k hybridní formě korporativní podpory. Hlavním zdrojem jejich příjmů přesto zůstává prodej lístků a vedlejší činnosti, jako provoz divadelních barů a restaurací, pronájem prostor a pohostinská vystoupení na zájezdech. Na rozdíl od příspěvkových divadel jejich ekonomický zdraví není diktováno představami státu či města, ale spíše jejich vlastní finanční a uměleckou tvořivostí.

tabulka 9 – Počty divadel a jednotlivých scén za uplynulé roky zřizovaná občanskými sdruženími a ostatními soukromými subjekty

	2004	2005	2006	2007
Počet divadel	31	34	39	44
Počet stálých scén v provozu	17	22	20	23
Kapacita divadla (počet sedadel)	2 154	2 268	2 071	3 226
Počet divadelních souborů	26	29	30	33

Zdroj: www.nipos-mk.cz

Nepříspěvková divadla se dnes v ČR považují za jediný životaschopný model divadelní organizace, a jejich umělecké a finanční úspěchy se odráží v průměrném počtu návštěvníků od 90 do 95 %, stejně jako v jejich soběstačnosti, která často dosahuje více než 90 %. Na druhé straně, kromě 150 nepříspěvkových divadel dostávajících necelá 2 procenta ze 2 miliard Kč celkové státní a městské podpory, zbylých 98 procent je rozděleno mezi 53 příspěvkových divadel a různé jiné, státem podporované, divadelní aktivity, např. vybrané divadelní časopisy, provoz Divadelního ústavu, cesty na mezinárodní divadelní festivaly aj.¹⁵

4.2. Současná situace v divadelním systému ČR

Předmětem statistického zjišťování, které provádí Ministerstvo kultury, jsou výkony divadel v České republice zřizovaných orgány státní správy, kraji, obcemi a městy, občanskými sdruženími, obecně prospěšnými společnostmi, nadacemi a podnikatelskými subjekty.

tabulka 10 – Počty divadel a jednotlivých scén za uplynulé roky

	2004	2005	2006	2007
Počet divadel	119	121	126	130
Počet stálých scén v provozu	134	143	145	144
Kapacita divadla (počet sedadel)	34 115	34 863	34 929	35 796
Počet divadelních souborů	138	141	137	141

Zdroj: www.nipos-mk.cz

¹⁵ Pracovní materiály Divadelního ústavu

Celkový počet statisticky šetřených divadel, vč. stagion v roce 2007 činil 190, počet souborů 141, počet stálých scén a sálů v provozu 250. Divadla (bez stagion) uvedla na scénu 582 premiér a v ČR bylo odehráno 25 785 představení, která shlédlo téměř 5,5 mil. diváků. V zahraničí bylo odehráno 845 představení. Počet divadel zřizovaných orgány státní správy, kraji, obcemi a městy se snížil oproti roku 2006 o 3 subjekty, které se transformovaly na obecně prospěšné společnosti (2) a společnost s ručením omezeným (1). Počet stálých scén poklesl o 1 scénu. Počet premiér nedosáhl úrovně minulého roku, ale pokračuje vzestupný trend počtu představení uvedených v ČR. U zahraničních představení je tomu ale naopak, bylo jich o 158 méně než o rok dříve. Podobný vývoj jako u představení v ČR vykazuje i počet návštěvníků těchto představení.

Divadla zřizovaná podnikateli (26) a podnikatelskými subjekty (15), občanskými sdruženími (36) a obecně prospěšnými společnostmi (8) také pravidelně produkují divadelní a taneční představení. U těchto divadel došlo v posledním sledovaném roce k výraznému nárůstu téměř ve všech ukazatelích (zčásti vlivem transformovaných divadel). Součet celkového počtu sledovaných divadel je 85. V porovnání s jinými průzkumy se předpokládá, že v České republice pravidelně pracuje více než 150 divadelních uskupení. Postupně se do těchto skupin budou i nadále zařazovat další transformovaná divadla – stávající příspěvkové organizace.

V roce 1999 byla do statistického šetření 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 2007 nejméně 20 divadelních a tanečních představení. Divadla stagionového typu vykazují pokles počtu diváků i nabízených míst, který je nejnižší za sledované období. Také počet představení se od roku 2004 mírně snižuje. Hodnoty ostatních výkonových ukazatelů však přesahují úroveň minulého roku.

Co se týká údajů o hospodaření, na základě údajů získaných ze statistických výkazů, lze konstatovat, že z veřejných rozpočtů bylo do oblasti divadel vynaloženo celkem téměř 3 090 203 tis. Kč (ze státního rozpočtu 752 807 tis. Kč, z rozpočtů krajů 241 679 tis. Kč, z rozpočtů obcí a měst 2 095 717 tis. Kč).

4.3. Budoucnost financování v ČR

Nedávný velký otřes v narušení transformačních aktivit v Praze a na menším stupni

také v oblastních divadlech otrásl existencí sítí příspěvkových a jejich výstupů (celkový počet statisticky šetřených divadel, vč. stagion v roce 2007 činil 190, počet souborů 141, počet stálých scén a sálů v provozu 250, uvedeno bylo na scénu 582 premiér a v ČR bylo odehráno 25 785 představení, která shlédlo téměř 5, 5 mil. diváků. V zahraničí bylo odehráno 845 představení.) a nepřetržitou zaměstnaností kvalifikovaných umělců a zaměstnanců (7162 zaměstnanců na plný úvazek, včetně 3275 umělců). Pro města je stále těžší financovat městská divadla z důvodu velikosti jejich rozpočtu. Více-souborová divadla s vlastními operními a baletními soubory, kde průměrná dotace na jeden lístek je někde mezi 500 a 700 Kč, jsou obzvláště drahá pro radnice a magistráty.

Dle B. Nekolného z Divadelního ústavu, autora mnoha článků a studií o financování a organizování v ČR, je prioritou pro nadcházejících několik let: *definovat cíle a strategie kulturní a divadelní politiky prostřednictvím legislativního aktu, který by měl výslovně uvést „právní, ekonomické a daňové prostředí pro adekvátní a univerzální dosažitelnost financování kultury a divadla“*. Dále považuje za neúnosné nerovnoměrnosti mezi finanční podporou měst, které přispívají okolo 5 % jejich ročního rozpočtu na kulturu (většina těchto příspěvků jde městským divadlům) a státem, který přiděluje pouze 0,6 % státního rozpočtu ministerstvu kultury, ze kterého ale pouze nepatrná částka jde přímo divadlům (většina je poté přidělena Národnímu divadlu). Dále by legislativně zakotvil státní finanční podporu kultury na úroveň ostatních zemí EU (tj. 1 % státního rozpočtu) a zavedl více-zdrojové financování pro divadla dle existujících modelů v zemích EU.

Některé z výše uvedených priorit již byly vysloveny v pražské transformaci a oblastní divadla studují možnosti finančního rozlišení. Povinnost je od r. 2004 nadále na státě a ministerstvu kultury, ale ve srovnání s příspěvkem jednotlivých měst, a od r. 2003 také krajů, je podpora ministerstva kultury minimální. Ovšem v současné době vzhledem k současnému stavu stagnující ekonomiky, velkému státnímu zadlužení a především celosvětové finanční krizi bude zřejmě toto otázkou daleké budoucnosti. Ovšem nic nenasvědčuje tomu, že by měl divadelní systém padnout a to především do té doby, jak uvádějí odborníci, dokud bude české publikum naplňovat divadelní sály z 90 % kapacity, a to i bez ohledu na jeho financování.

5. Východočeské divadlo

5.1. Charakteristika VČD

Východočeské divadlo Pardubice (VČD) je příspěvková organizace Statutárního města Pardubice založená za účelem uspokojování kulturních potřeb občanů města Pardubice a jeho blízkého okolí v oblasti profesionálního divadelního umění a k činnostem souvisejícím, aniž by jeho primárním cílem bylo dosažení zisku. Organizace dosahuje hlavního účelu zejména:

- tvorbou, výrobou a inscenováním divadelních her na vlastních divadelních scénách, a to živým provozováním díla ve smyslu § 19 zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění,
- provozováním 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 zákona č. 37/1995 Sb. o neperiodických publikacích, v platném znění,
- 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, která je realizována většinou pomocí vlastního uměleckého souboru, a to převážně na území města Pardubic.

V rámci svého kulturního charakteru vykonává VČD doplňkovou činnost, a to především v oblasti reklamní a propagační, půjčování kostýmů a divadelní techniky a některé doprovodné a doplňkové akce. Významnou činností se stává výroba jevištních

scén, dekorací a kostýmů pro jiná, především pražská divadla.

Nadále je doplňková činnost organizována a prováděna na podporu činnosti hlavní. Vymezení doplňkové činnosti a její provádění je uvedeno ve vnitřní směrnici o doplňkové činnosti. Z ekonomického hlediska je významná především činnost v oblasti reklamních a propagačních služeb. Tato oblast zabezpečuje převážnou část výnosů z doplňkové činnosti.

Činnost VČD je kryta z příspěvku zřizovatele, tedy magistrátu, a dalších veřejných zdrojů, které kryjí asi 62 % nákladů hlavní činnosti. Zbýlých 38 % potřebných finančních prostředků získává VČD z tržeb ze vstupného a dalších příjmů z hlavní činnosti. Pro podporu hlavní činnosti je prováděna také činnost doplňková.

Činnost VČD v roce 2008 probíhala převážně na scéně Městského divadla. Na scéně Sv. Anežky České uvádí VČD spolu s Českým rozhlasem Pardubice pravidelné literární večery.

V letních měsících účinkuje VČD v exteriéru hradu Kunětická Hora. Představení již neprobíhají na nádvoří hradu, ale na nové scéně na vyhlídce pod hradem, která byla vytvořena z iniciativy a na náklady divadla. V roce 2008 zde byly odehrány 4 reprízy hry Malované na skle a dále zde měla premiéru hra Cikáni jdou do nebe. Na Kunětické hoře bylo odehráno 13 repríz a v září byl tento titul přenesen na scénu Městského divadla. VČD hraje také na dalších scénách v České republice v rámci své zájezdové činnosti.

5.2. Historie VČD

Historie divadelnictví v Pardubicích sahá do druhé poloviny 19. stol., konkrétně roku 1880 vznikl **Spolek pro zřízení divadelního domu**, v němž se nejvíce angažoval JUDr. Josef Štolba. **Divadlo sdružených měst českého východu** (Chrudim, Hradec Králové, Pardubice, Dvůr Králové a Mladá Boleslav) vzniklo v dubnu 1905, ale samostatné divadlo v Pardubicích bylo otevřeno až 11. prosince 1909. Veškerý kulturní život, divadelní představení, koncerty, přednášky a jiné aktivity se do té doby pořádaly v Odeonu hotelu Veselky.

Pozemek, na kterém je VČD vybudováno, byl zakoupen roku 1884. Pod návrhy divadla je podepsán architekt Balšánek a za celkovou stavbu zodpovídal Josef Döller. 16. května 1907 byl položen základní kámen divadla, celá stavba byla dokončena za

téměř tři roky. Mozaiky vedle vchodu divadla, které zobrazují Libušin soud a Žižku před Prahou, stejně tak jako oponu a vlysy na průčelí vytvořil F. Urban, socha Génia nad průčelím je prací B. Kafka, sedm hlavních dekorací poskytl F. Patránka, malbu hlediště, foyeru a schodišť zajistila pražská firma A. Fröhlich. Při slavnostním otevření nebyl omylem pozván jeden z nejvýznamnějších mecenášů stavby, baron Artur Kraus. Zajímavostí je, že do divadla se nepodíval do konce svého života.

Díky vhodnému výběru umístění divadla v centru města a ve své době velice modernímu řešení divadelní budovy se VČD stalo středem kulturního života celých Pardubic. V rozmezí let 1925 - 26 bylo hlediště rozšířeno o 300 sedadel podle plánů architekta H. Hellmera. VČD bylo vždy vnímáno jako velmi důležité místo Pardubic, proto se schodiště před divadlem stalo v listopadu 1989 tribunou revoluce a v lednu 1990 promluvil z balkonu divadla k občanům Pardubic i tehdy nově jmenovaný prezident Václav Havel.

Rekonstrukce hlediště VČD roku 2002 navázala na úpravy divadelního zázemí a jeviště z předchozích let, které byly nejvýznamnějším ekonomickým zásahem do rozpočtu divadla za uplynulých pár desítek let. Nebylo možné divadlu navrátit zcela původní podobu, která byla narušena požárem a následnou přestavbou, ale i přesto se realizátoři rekonstrukce pokusili prostorově i v architektonických detailech tomu přiblížit. Ovšem do rekonstrukce vnesli i současné moderní prvky, jako např. pohodlná divadelní křesla, nové scénické osvětlení, zvukové aparatury nebo vzduchotechnika. Všechny tyto možnosti zkvalitnily celkový umělecký zážitek z představení a současně přineslo návštěvníkům patřičný komfort v hledišti a společenských prostorách.

Na Štědrý den roku 2002 měli návštěvníci divadla možnost vidět novou malovanou oponu, kterou na motivy původní opony Františka Urbana, která byla zničena při požáru divadla v roce 1931, namaloval akademický malíř Václav Špale se svým týmem. Slavnostní odhalení pro zvané hosty a sponzory se konalo 11. ledna 2003.

Scéna VČD seznamuje diváky nejen s českou a světovou dramatikou, ale také jim představuje řadu vynikajících osobností českého herectví. V Pardubicích byl vždy umělecký soubor velmi profesionální, dokonce už roku 1920 herci VČD vytvořili základ nově vznikajícího slovenského Národního divadla v Bratislavě. Na prknech pardubického jeviště postupem času účinkovali takoví umělci jako Anna Ferencová, Milan Sandhaus, Svatava Hubeňáková, Blanka Bohdanová, Petr Haničinec, Jana

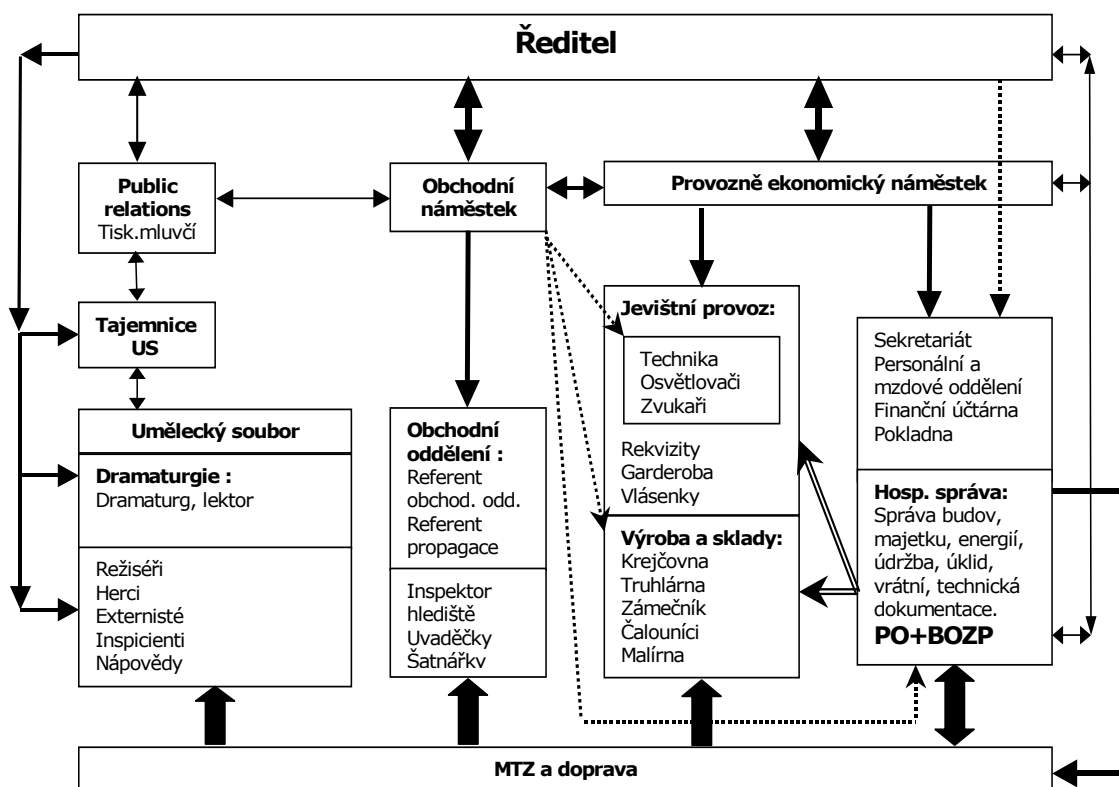
Štěpánková, Karel Urbánek, Josef Somr, Věra Galatíková, Josef Vinklář, Jiří Hrzán a další.

5.3. Vedení VČD

VČD je řízeno ředitelem, který je do funkce jmenován Radou města Pardubic, a které je zodpovědný za uměleckou i hospodářskou činnost divadla. Radě města Pardubic je zodpovědná taktéž Komise pro činnost VČD, která je zřízena městem jako pomocný orgán.

Ředitelem VČD byl v hodnoceném období Mgr. Petr Dohnal, který byl do funkce jmenován Radou města Pardubic na základě výběrového řízení 1. listopadu 1999. Celé hodnocené období byl ve funkci provozně ekonomického náměstka Ing. Bohumil Kos jmenovaný do této funkce 1. září 2000 ředitelem VČD jako statutární zástupce VČD. Funkci obchodního náměstka zastávala do 11. září 2007 Ludmila Konvalinová jako zástup za mateřskou dovolenou Ing. Lenky Moravcové. Po jejím odchodu na mateřskou dovolenou je tato funkce neobsazená.

Organizační řád VČD stanovuje vnitřní organizaci divadla, která je znázorněna na následujícím schématu:

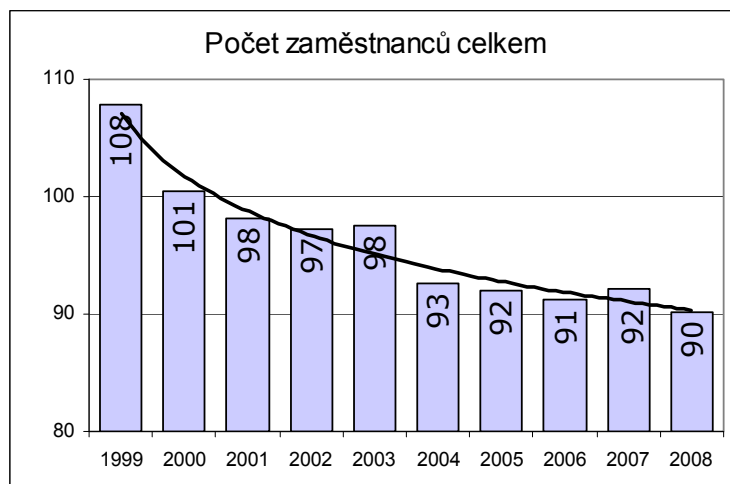


Obrázek 2 - Vnitřní organizace VČD

5.4. Zaměstnanci

Průměrný evidenční (přepočtený) počet pracovníků v roce 2008 byl 90,0866, což je o 16,9134 pracovníků nižší, než plánovaný stav 107 pracovníků. Snížený stav nebylo možno doplnit z obavy před nedostatkem finančních prostředků na platy.

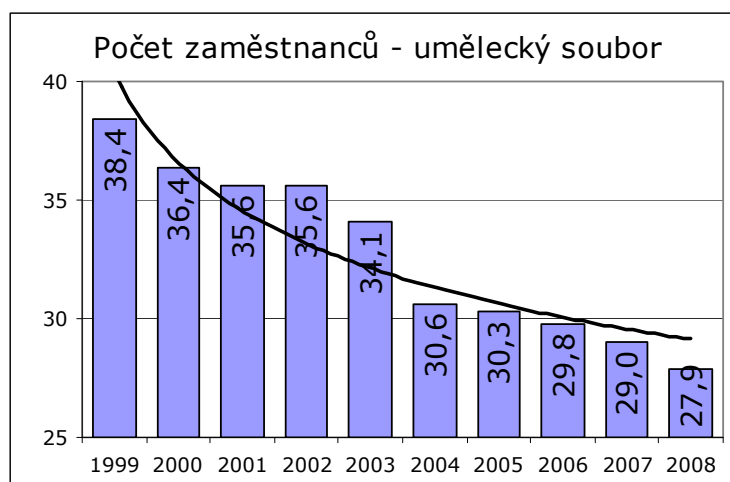
Plný stav pracovníků by znamenal zvýšení nákladů na platy o zhruba 5 600 tisíc korun (včetně sociálního pojištění).



graf 1 - Počet zaměstnanců VČD celkem

Zdroj: interní materiály VČD

Pokles stavu zaměstnanců je velmi citelný především v uměleckém souboru, kde není možné „pojistit“ představení alternacemi v obsazení a umělecký soubor je trvale přetěžován. S daným počtem herců lze jen výjimečně uvádět současně dvě inscenace (tzv. dvojáky), které mají značné ekonomické i organizační výhody. Pokles stavu zaměstnanců v uměleckém souboru se nepodařilo zastavit, ani v roce 2008.



graf 2 - Počet zaměstnanců v uměleckém souboru VČD

Zdroj: interní materiály VČD

5.5. Charakteristika činnosti a podmínek VČD v roce 2008

- V roce 2008 je uvedeno sedm premiér na scéně VČD a jedna premiéra v exteriéru hradu Kunětická Hora, která byla následně přenesena na scénu VČD.
- Proběhla realizace osmého ročníku divadelního Festivalu smíchu a ihned po skončení je připravován ročník devátý.
- Proběhl společenský ples Magistrátu města Pardubic v programové režii VČD.
- Intenzivní činnost v oblasti P.R. zviditelnila VČD téměř ve všech sdělovacích prostředcích ve stovkách článků, rozhlasových a televizních vysíláních.
- Do roku 2008 VČD vstupovalo se zlepšeným hospodářským výsledkem 22 697,75 korun.

6. Hospodaření VČD

6.1. Výchozí stav pro rok 2008

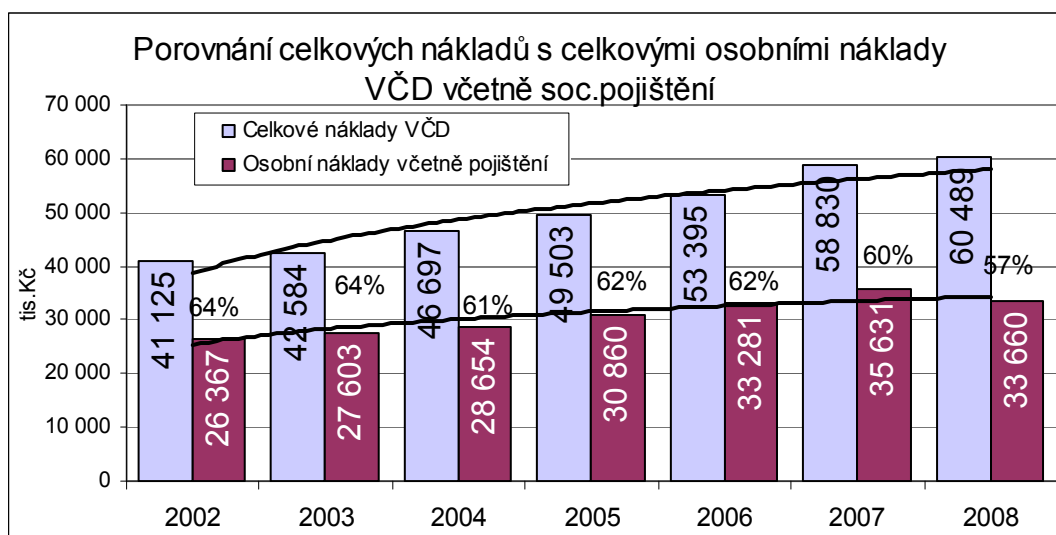
Hospodaření roku 2008 začalo VČD s celkovým stavem volných peněžních prostředků ve výši 8 976 627,03 korun, který v sobě zahrnuje osobní náklady prosince 2007 (cca 3 288 tis.), se ztrátou v hlavní činnosti 106 245,18 korun v hlavní činnosti a se zlepšeným hospodářským výsledkem 128 942,75 korun v doplňkové činnosti.

6.2. Vývoj ekonomiky VČD

Ekonomická situace VČD je ovlivňována několika základními ukazateli a trendem jejich vývoje. V nákladové oblasti jsou rozhodující osobní náklady včetně zákonného pojištění, nakoupené služby a spotřeba materiálu a energií. V oblasti výnosů jsou rozhodující veřejné zdroje tvořené především příspěvkem MmP na provoz, dále pak tržbami za vlastní výrobky, kde převažují tržby za vstupenky a v neposlední řadě pak tržbami z prodeje služeb.

Porovnání těchto ukazatelů zobrazuje základní trend ekonomického vývoje VČD.

Celkové osobní náklady (včetně zákonného sociálního pojištění) tvoří největší objem celkových nákladů a pohybují se okolo 60 %. Z následujícího grafu je zřejmé, že podíl osobních nákladů na celkových nákladech se každoročně nepatrně snižuje.



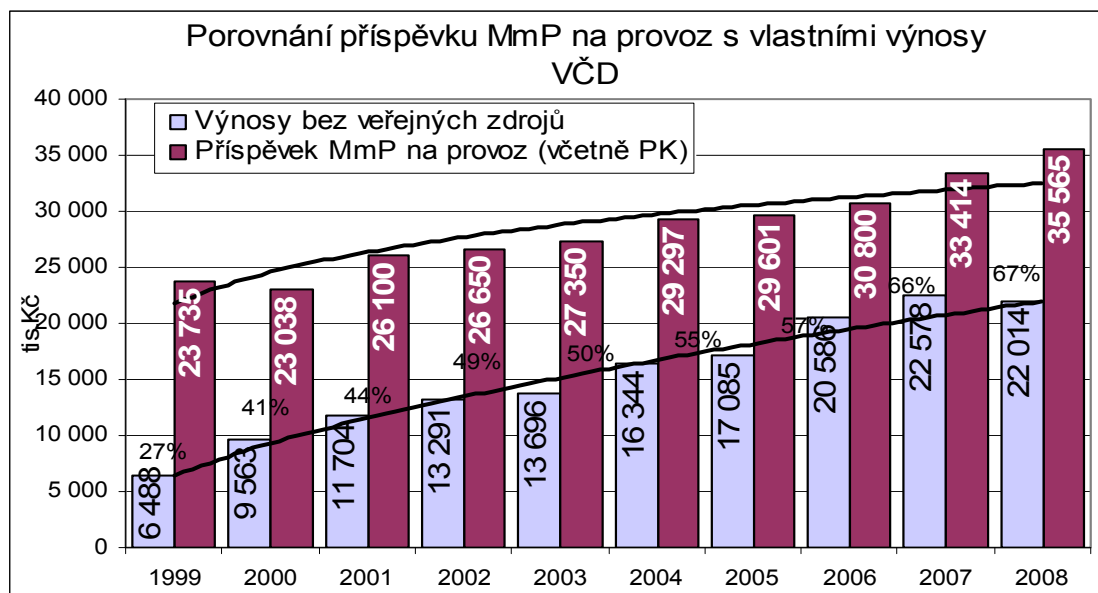
graf 3 – Porovnání celkových nákladů s celkovými osobními náklady VČD

Zdroj: interní materiály VČD

Z dlouhodobého hlediska není nutno vývoj tohoto trendu považovat za alarmující, i když rozdíl sedmi procentních bodů v roce 2008 oproti roku 2002 znamená nižší osobní náklady o 4 133 tis. Kč. Z pohledu inflačních vlivů by měl poměr těchto ukazatelů zůstat zhruba konstantní.

Trend vývoje nákladů na nakoupené služby a spotřebovaný materiál je ovlivněn především inflačním vývojem a rovněž zvýšeným objemem nakupovaných služeb a spotřeby materiálu pro dodávky scén v rámci doplňkové činnosti dílen.

Na straně výnosů lze za dlouhodobě příznivý považovat trend vývoje vlastních výnosů, který je strmější, než vývoj příspěvku MmP na provoz, jak vyplývá z následujícího grafu.



graf 4 – Porovnání příspěvku Magistrátu Pardubic s vlastními výnosy VČD

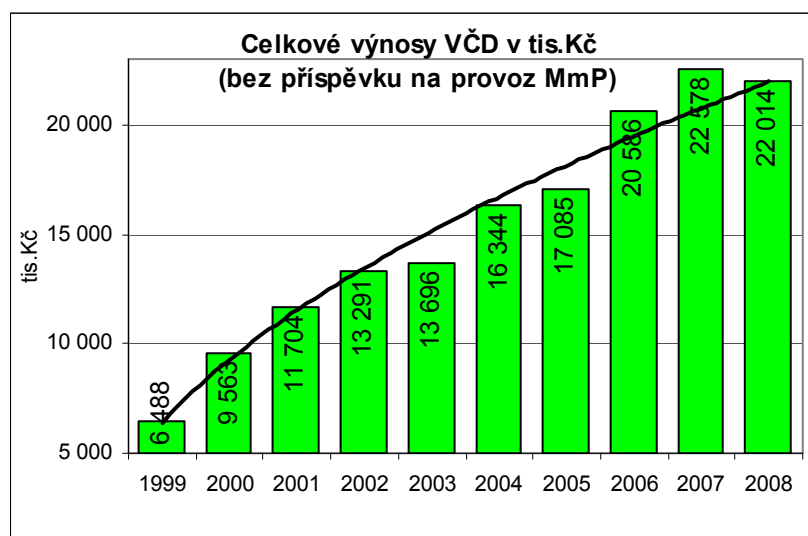
Zdroj: interní materiály VČD

Od roku 1999 se podíl vlastních výnosů na příspěvku MmP na provoz vyšplhal z 27 % na 67 %, což svědčí o stále se zvyšující míře samofinancování. Příspěvek na provoz roste pomalejším tempem, a pokud by mělo být dosaženo obvyklé míry samofinancování cca 25 %, pohybovala by se výše příspěvku na provoz na úrovni osmdesáti miliónů.

6.3. Výnosy a náklady

Celkové výnosy se ve VČD vyvíjely za poslední roky velice dynamicky a v roce 2008 byl zaznamenán první pokles, a to o 2,50 % oproti roku 2007. Přesto jen za

posledních pět let byl průměrný meziroční nárůst 12,14 %.

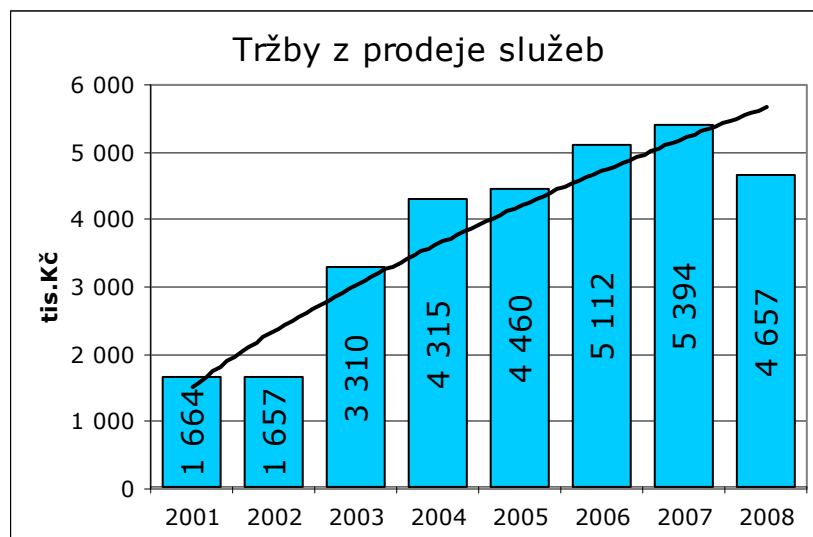


graf 5 - Celkové výnosy VČD

Zdroj: interní materiály VČD

Výnosy z hlavní činnosti, které zahrnují především tržby za vlastní výrobky, tj. tržby za vstupné na vlastní představení, tržby ze zájezdů a tržby za dovozová představení se podílejí na celkových výnosech rozhodující měrou. Vývoj v roce 2008 znamenal nárůst těchto tržeb o 2,42 % oproti roku 2007. Vyšší nárůst je již limitován kapacitními možnostmi divadla jak v počtu diváků, tak v ceně vstupného. Dosahované tržby za vstupné se pohybují na horní hranici reálných možností.

Pokles celkových výnosů byl způsoben nižším objemem doplňkové činnosti, a to jak smluv na propagaci, tak nižším objemem zakázek na scény pro cizí divadla. Přechodně došlo i k poklesu tržeb za pronájem divadelního klubu. Celkový pokles tržeb z prodeje služeb byl v roce 2008 oproti roku 2007 v objemu 737 tis. Kč.



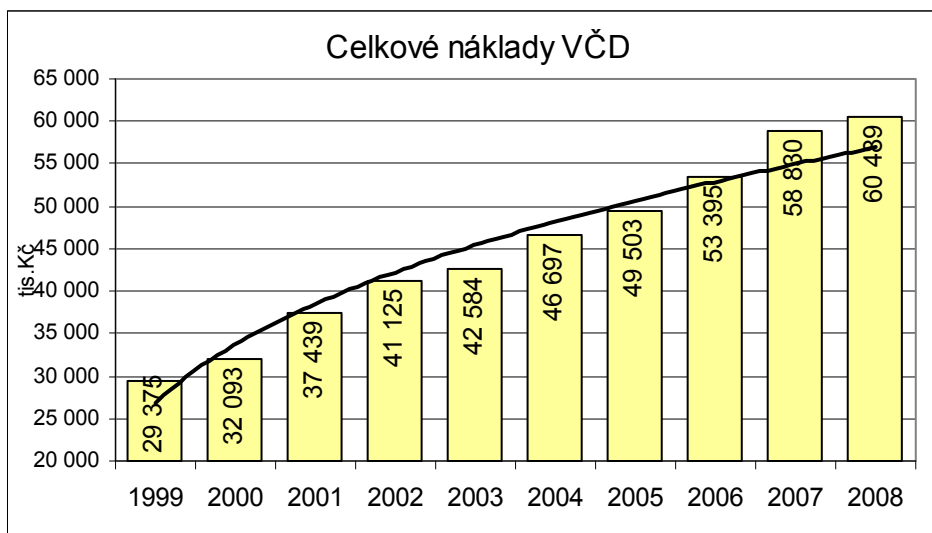
graf 6 – Tržby z prodeje služeb VČD

Zdroj: interní materiály VČD

V doplňkové činnosti jsou rozhodující svým objemem reklamní a propagační služby, dále pak výroba výprav inscenací pro jiná divadla, půjčování kostýmů a pronájmy.

Získávání finančních prostředků doplňkovou činností v tomto rozsahu je u českých divadel neobvyklý a nestandardní způsob. Je pro VČD velkým přínosem a do jisté míry doplňuje dotace od zřizovatele a z vícezdrojového financování. S ohledem na současný vývoj je nutno předpokládat útlum této činnosti především v oblasti reklamních smluv. V rozpočtech příštích let by měla být doplňková činnost plánována velmi opatrně a s větší rezervou.

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. Vývoj celkových nákladů VČD je znázorněn v následujícím grafu.



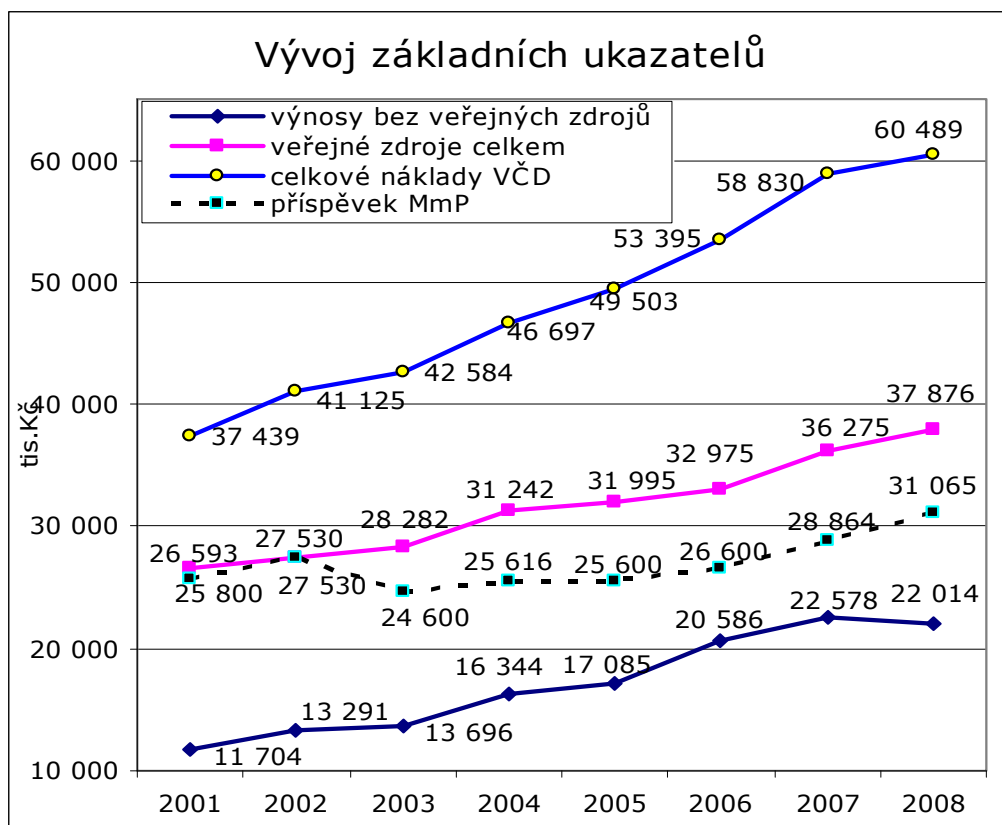
graf 7 - Celkové náklady VČD

Zdroj: interní materiály VČD

V roce 2008 vzrostly celkové náklady oproti roku 2007 o 2,82 %, což lze s ohledem na nárůst v předchozím roce o 10,17 % a inflaci 6,3 % v roce 2008 považovat za dobrý výsledek.

V nákladech na služby a materiál došlo v roce 2008 oproti roku 2007 ke zvýšení o 10,51 % u materiálu a 8,11 % u služeb. Díky úsporným opatřením se podařilo zastavit nepříznivý vývoj z minulého roku, kdy byl meziroční nárůst u materiálu 16,05 % a u služeb 15,29 %.

Celkové náklady v roce 2008 vzrostly oproti roku 2007 o 2,82 % (v roce 2007 o 10,17 %). Vlastní výnosy VČD bez veřejných zdrojů poklesly o 2,50 % (v roce 2007 vzrostly o 9,68 %) a veřejné zdroje vzrostly o 4,41 % (v roce 2007 vzrostly o 10,01 %). Příspěvek MmP vzrostl v roce 2008 o 7,76 % (v roce 2007 vzrostl o 8,49 %).



graf 8 - Vývoj základních ukazatelů hospodaření VČD

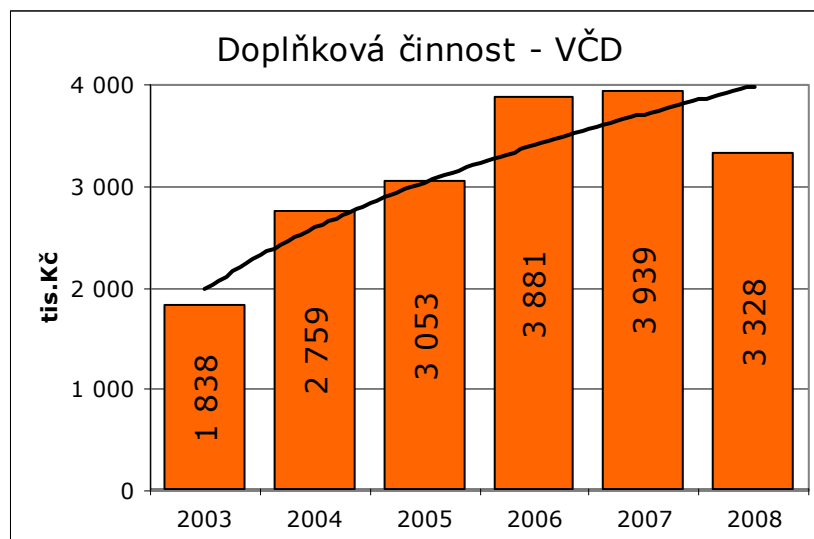
Zdroj: interní materiály VČD

6.4. Doplnková činnost

Doplnková činnost je prováděna především v oblasti reklamní a propagační, půjčování kostýmů a divadelní techniky a některé doprovodné a doplňkové akce.

Nadále je doplnková činnost organizována a prováděna na podporu činnosti hlavní. Vymezení doplňkové činnosti a její provádění je uvedeno ve vnitřní směrnici o doplňkové činnosti.

Z ekonomického hlediska je významná činnost v oblasti reklamních a propagačních služeb. Tato oblast zabezpečuje převážnou část výnosů z doplňkové činnosti.

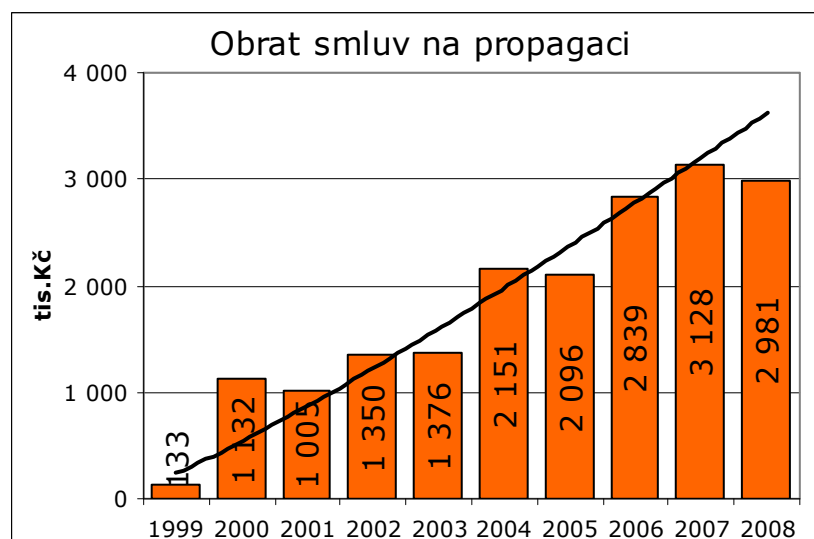


graf 9 – Obrat z doplňkové činnosti VČD

Zdroj: interní materiály VČD

V doplňkové činnosti došlo v roce 2008 k poklesu o 611 tis. Kč oproti roku 2007. Tento pokles je způsoben zejména nižší tržbou za pronájem klubu z důvodu jeho přechodného uzavření o 241 tis. Kč a nižším objemem zakázek na scény pro cizí divadla.

V roce 2008 se již projeví omezené možnosti sponzorujících firem plynoucí ze současného ekonomického prostředí a došlo k poklesu tržeb za propagaci o 147 tis. Kč.



graf 10 – Obrat tržeb z propagace firem v rámci VČD

Zdroj: interní materiály VČD

6.5. Průběh čerpání dotací ve VČD Pardubice v porovnání s celorepublikovými údaji

V roce 2008 čerpalo VČD dotace od zřizovatele jako příspěvek na provoz ve výši 31 065 000 korun, dále pak dotace na jednotlivé akce ve výši 770 000 korun. Od Pardubického kraje obdrželo VČD příspěvek na provoz celkem 4 200 000 korun.

Dále byla z Pardubického kraje poskytnuta dotace 100 000 korun na Festival smíchu a 200 000 korun na uvedení inscenace „Cikáni jdou do nebe“ na Kunětické hoře.

Z Ministerstva kultury ČR obdrželo VČD v rámci programu podpory divadel částku 1 420 000 korun.

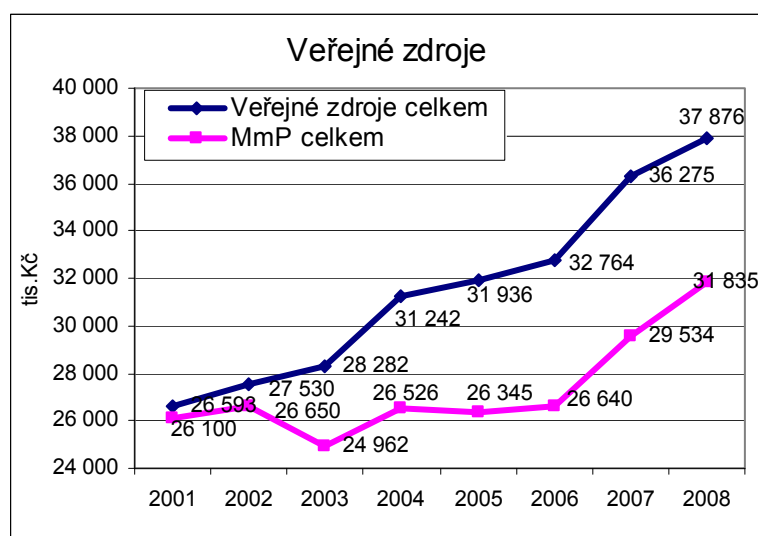
tabulka 11 - Přehled přidělování dotací charakteru veřejných zdrojů

Příspěvek a dotace MmP			Dotace z Pardubického kraje			
Položka		Výše příspěvku:	Položka		Výše dotace:	
příspěvek na provoz	01	příspěvek na provoz	2 405 000	04	Festival smíchu	100 000
	02	příspěvek na provoz	2 405 000	07	příspěvek na provoz	2 100 000
	03	příspěvek na provoz	2 405 000	09	Cikáni jdou...- K.Hora	200 000
	04	příspěvek na provoz	2 405 000	10	příspěvek na provoz	2 100 000
	04	1.změna rozpočtu	1 781 000			
	05	příspěvek na provoz	2 405 000		Celkem:	4 500 000
	06	příspěvek na provoz	2 405 000	Ministerstvo kultury ČR		
	07	příspěvek na provoz	4 810 000			
	09	příspěvek na provoz	2 405 000		Položka	Výše dotace:
	10	příspěvek na provoz	2 405 000		podpora divadel	1 420 000
	11	příspěvek na provoz	2 405 000			
	12	příspěvek na provoz	2 405 000		Celkem:	1 420 000
	12	2.změna rozpočtu	424 000	MÚO1 - Pardubice		
		Celkem:	31 065 000			
dotace	02	Pardubický ples	170 000		Položka	Výše dotace:
	02	Festival smíchu rozp.	400 000	08	CD-Cikáni jdou do nebe	100 000
	04	Festival smíchu kult.f.	200 000			
	08				Celkem:	100 000
	06	Celkem:	770 000	Veřejné zdroje (Ostatní)		
					Položka	Výše dotace:
				04	Prac.úřad prac.místo	21 000
					Celkem:	21 000
		MmP celkem:	31 835 000	Veřejné zdroje celkem		
						37 876 000

Zdroj: interní materiály VČD

Průběh financování rozpočtu VČD z veřejných zdrojů a podíl na financování z rozpočtu města Pardubice je uveden v následujícím grafu. Nárůst veřejných zdrojů v letech 2007 a 2008 je kompenzací propadů a stagnace příspěvků v předchozích letech. Od roku 2001 došlo k nárůstu příspěvků a dotací MmP v průměru o 3,139 % ročně.

Na financování VČD se podílí město Pardubice jako zřizovatel rozhodující měrou, a to 84,05 procenty z veřejných zdrojů



graf 11 - Podíl veřejných zdrojů na financování VČD

Zdroj: interní materiály VČD

Následující tabulka uvádí přehled příspěvků od organizací veřejné správy, kde je vidět rostoucí trend v celkových výnosech příspěvkových divadel, kromě roku 2006, který byl z hlediska výnosů mimořádně podprůměrný. Je také patrné, že největší měrou se na financování podílejí jednotlivé obce a města, přímo ze státního rozpočtu jsou financovány pouze 2 organizace – Národní divadlo a Státní opera. Potěšující zprávou jsou rostoucí vlastní příjmy divadel z hlavní činnosti. Z vedlejší činnosti jsou tyto výnosy nepravidelné, ale přesto je znát velký nadprůměr příjmů z této činnosti VČD, kdy zaujímá téměř 5 % veškerých příjmů z vedlejší činnosti všech divadel.

Další zajímavou statistikou je míra samofinancování neboli soběstačnosti. Jak vyplývá z kapitoly v další části mé práce, procento samofinancování VČD je vysoce nadprůměrné a v roce 2007 dosáhlo 38,38 % při celorepublikové hodnotě 31,8. V současné době tato hodnota klesla u VČD na 36,39 %, ale z důvodu menší návštěvnosti i všech ostatních divadel lze předpokládat, že klesne i celorepublikový

průměr. Potěšující zprávou je ale rostoucí trend samofinancování, kdy se divadla snaží osamostatňovat od veřejných zdrojů. Současná krize ale tento trend pozastavila.

tabulka 12 – Přehled příspěvků od jednotlivých druhů orgánů veř. správy

	2004	2005	2006	2007
Celkové výnosy divadel v tis. Kč	1002853	1053388	983714	1080063
Příspěvky ze státního rozpočtu v tis. Kč celkem	753088	708721	764198	730544
- Příspěvky ze SR. v tis. Kč (neinvest.)	630853	661998	686877	700629
- Příspěvky ze SR. v tis. Kč (invest.)	122235	46724	77321	29914
Příspěvky od krajů v tis. Kč celkem	92294	106771	104913	163367
- Příspěvky od krajů v tis. Kč (neinvestiční)	92294	103766	101333	156717
- Příspěvky od krajů v tis. Kč (investiční)	-	3005	3580	6650
Příspěvky od měst a obcí v tis. Kč celkem	1652937	1747611	1830585	1861507
- Příspěvky od měst a obcí v tis. Kč (neinv.)	1607649	1699300	1781509	1747858
- Příspěvky od měst a obcí v tis. Kč (invest.)	45288	48311	48076	113649
Vlastní příjmy z hlavní činnosti v tis. Kč	741431	787356	779265	858332
Z celkových výnosů a vlastních příjmů z hlavní činnosti - vybrané vstupné	531921	536241	576814	626894
Vlastní příjmy z vedlejší činnosti v tis. Kč	67033	98319	82841	79539
Celkové neinvestiční náklady v tis. Kč	3038461	3213859	3303035	3391391
% soběstačnosti	33,0	32,8	29,8	31,8

Zdroj: www.nipos-mk.cz

6.6. Pohledávky a závazky

Pohledávky za odběrateli ke dni 1. 1. 2008 činily celkem 1 655 tis. Kč. Ke dni 31. 12. 2008 byl stav pohledávek celkem 896 tis. Kč. Pohledávky po lhůtě splatnosti do 30 dní jsou v objemu 90 tis. Kč, po lhůtě 31 až 90 dní nejsou žádné, po lhůtě 91 až 180 dnů pak v objemu 83 tis. Kč a po lhůtě delší než 180 dnů pak v objemu 40 tis. Kč. Ostatní pohledávky jsou ve lhůtě splatnosti.

Krátkodobé závazky ke dni 31. 12. 2008 za dodavatele činí 192 tis. Kč a žádné nejsou po lhůtě splatnosti.

6.7. Mzdové prostředky, osobní náklady

Mzdová strategie VČD je plně závislá na mzdové politice vlády realizované vládními

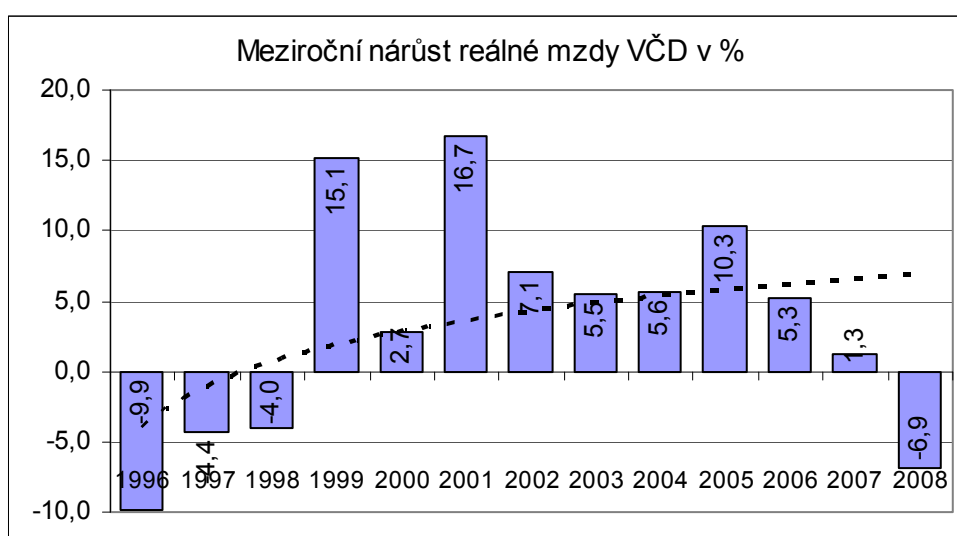
nařízenými o tarifních platech. Nařízení vlády tlačí základní tarify prakticky u všech pracovníků VČD vzhůru na úkor pohyblivé složky mzdy a zbývá pak velmi malý prostor pro motivaci pracovníků.

Limit mzdových prostředků byl pro rok 2008 stanoven rozpočtem ve výši 23 060 tis. korun a nebyl vyčerpán s přebytkem 1 209 844 Kč.

V roce 2008 došlo k poklesu čerpání mzdových prostředků oproti roku 2007 o 3,46 %. K tomuto poklesu došlo poprvé v historii současného vedení a byl vynucen opatřením proti překročení celkových nákladů. Celkové osobní náklady (včetně honorářů a OON) zůstaly v téměř nezměněné úrovni roku 2007 (nárůst pouze o 0,03 % tj. 11 tis. Kč). K většímu nárůstu tak došlo u nákladů na honoráře hostujících umělců (508 tis. Kč oproti roku 2007) a u ostatních osobních nákladů (513 tis. Kč oproti roku 2007).

Nejvýstižnější přehled o dlouhodobém vývoji mezd podává graf meziročního nárůstu reálné mzdy, ze kterého je zřejmý obrat nepříznivého vývoje před rokem 2000. Zároveň je v grafu viditelný pokles reálné mzdy za poslední roky a pokles v roce 2008, který znamená, že zaměstnanci VČD obdrželi nižší reálnou mzdu v roce 2008 než v roce 2007. Přestože velký podíl na poklesu meziročního nárůstu má nárůst inflace, je tento trend ve VČD alarmující pro vývoj roku 2009.

Dosažení vyššího nárůstu reálné mzdy o 6,9 % (nulový meziroční nárůst reálné mzdy) v roce 2008 by znamenalo celkový nárůst osobních nákladů o cca 2 550 tis. Kč.

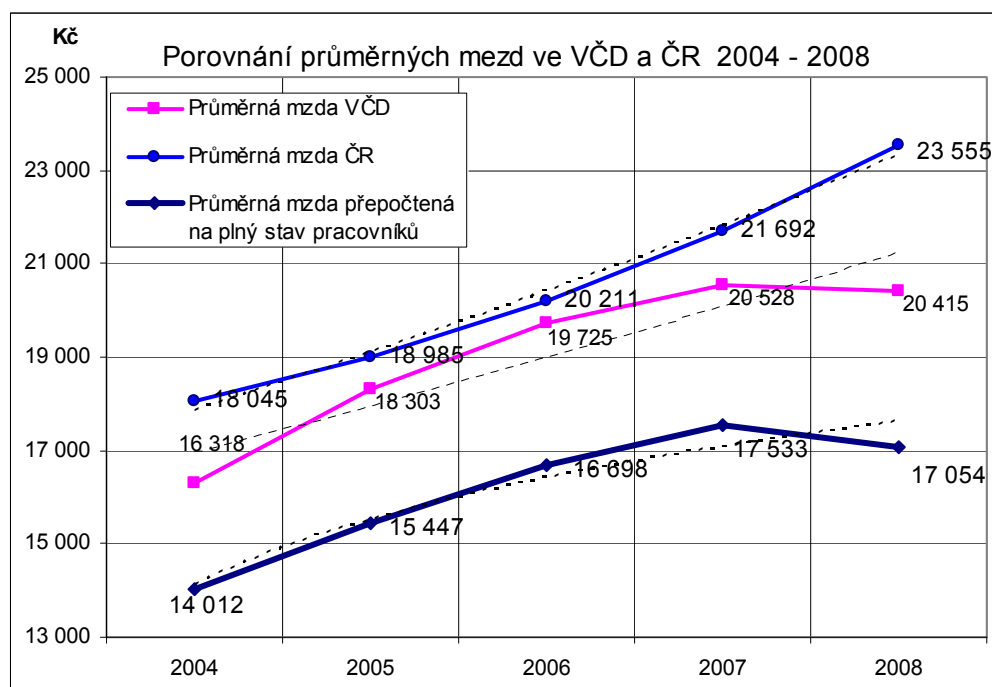


graf 12 - Meziroční nárůst reálné mzdy VČD v %

Zdroj: interní materiály VČD

Zaměstnanci VČD jsou rozděleni v souladu s platnými předpisy pro příspěvkové organizace do 16 platových tříd a 12 stupňů.

Porovnání průměrné mzdy ve VČD s celorepublikovým průměrem uvádí následující graf. Průměrná mzda je stanovena ve vztahu ke skutečnému průměrnému přepočtenému počtu pracovníků. Pro porovnání je uveden přepočet průměrné mzdy na plánovaný stav zaměstnanců.



graf 13 - Porovnání průměrných mezd ve VČD a v ČR

Zdroj: interní materiály VČD

Pokles v čerpání prostředků na mzdy znamenal i pokles průměrné měsíční mzdy ve VČD na hodnotu 20 415 korun. Jak vyplývá z předchozího grafu, dochází k výraznému odklonu od celorepublikového trendu a tento odklon je ještě markantnější při přepočtu průměrné mzdy na plánovaný plný stav zaměstnanců.

Ve srovnání se statisticky uváděnou celorepublikovou průměrnou mzdou se průměrná mzda ve VČD stále pohybuje hluboce pod celorepublikovým průměrem a příznivý trend z let 2005 a 2006 se nepodařilo udržet. Udržení tohoto trendu by znamenalo průměrnou mzdu okolo 22 000 korun a celkový nárůst osobních nákladů o cca 2 300 tis. Kč.

Ke zkreslení tohoto trendu však dochází zajišťováním provozu VČD s nižším stavem zaměstnanců, proto je v grafu uveden vývoj průměrné mzdy na plánovaný stav

pracovníků, ze kterého je zřejmé, že průměrná mzda vychází podstatně nižší a celorepublikovému průměru se přibližuje téměř nezatelně.

6.8. Výsledek hospodaření za rok 2008

V hospodářském výsledku roku 2008 vykazuje Východočeské divadlo Pardubice ztrátu v hlavní činnosti 647 796,02 korun a zlepšený hospodářský výsledek v doplňkové činnosti ve výši 48 601,33 korun. Celkem tedy ztráta ve výši 599 194,69 korun, která bude pokryta z peněz rezervního fondu.

tabulka 13 - Výsledek hospodaření VČD za rok 2008

Hospodářský výsledek (v tis. Kč)	Plán 2008 (pro MK ČR)	Skutečnost 2008	Rozdíl
Hlavní činnost	- 107 000	- 647 796,02	- 540 796,02
Doplňková činnost	125 000	48 601,33	- 76 398,67
Celkový hospodářský výsledek	18 000	- 599 194,69	- 617 194,69

Zdroj: vlastní

V loňském roce byla ztráta způsobena především ztrátou v hospodářském výsledku hlavní činnosti, vzhledem ale k současné celosvětové krizi ve všech odvětvích, není podle mého názoru současná situace nutná radikálnějších zásahů do ekonomiky VČD a bude nutné počkat na výsledky za letošní rok.

7. Situace výkonnosti VČD a její porovnání s celorepublikovými údaji

7.1. Intenzita činnosti

Převážná část činnosti probíhá na scéně Městského divadla, a to jak představení, tak zkoušky a tvorba nových inscenací. Využití a vytížení scény Městského divadla je maximální.

Částečným řešením je využívání části prostoru dílenského dvora jako zkušebny. Na scéně Městského divadla by pak mohlo být uváděno více představení, především v dopoledních hodinách pro děti a mládež, což má i příznivý ekonomický dopad.

Dokladem o vysoké intenzitě využití scény v budově Městského divadla je celkový počet akcí, který se zde během roku uskuteční. V roce 2008 proběhlo v budově VČD 306 představení a akcí na hlavní scéně a k tomu 7 představení ve foyer VČD. V posledních letech se počet akcí na hlavní scéně ustálil okolo 310 za rok, což je v průměru 1,02 akce každý den (nepočítáme-li prázdniny, kdy je divadlo zavřené). Navíc se hraje také na Kunětické hoře, jezdí se na zájezdy a podílí se na pořádání literárních večerů v Divadle 29, celkem se tedy uskuteční okolo 400 akcí za 303 dní „divadelního roku“ (= odečteme-li 2 měsíce divadelních prázdnin).

tabulka 14 – Počty představení odehraných v uplynulých letech na českých a zahraničních scénách v rámci české divadelní tvorby

	Počet představení na českých scénách				Počet představení v zahraničí			
	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
Celkem	23532	24563	24888	25785	1272	1128	1003	845
- Činohra	12088	12532	12560	12902	262	167	188	181
- Opera	1318	1228	1286	1266	83	163	69	75
- Opereta	457	380	381	396	27	9	23	-
- Muzikál	1211	1550	1478	1697	174	127	142	69
- Balet	547	548	531	566	88	33	52	30
- Tanec a pohyb. divadlo	882	826	955	786	301	269	247	168

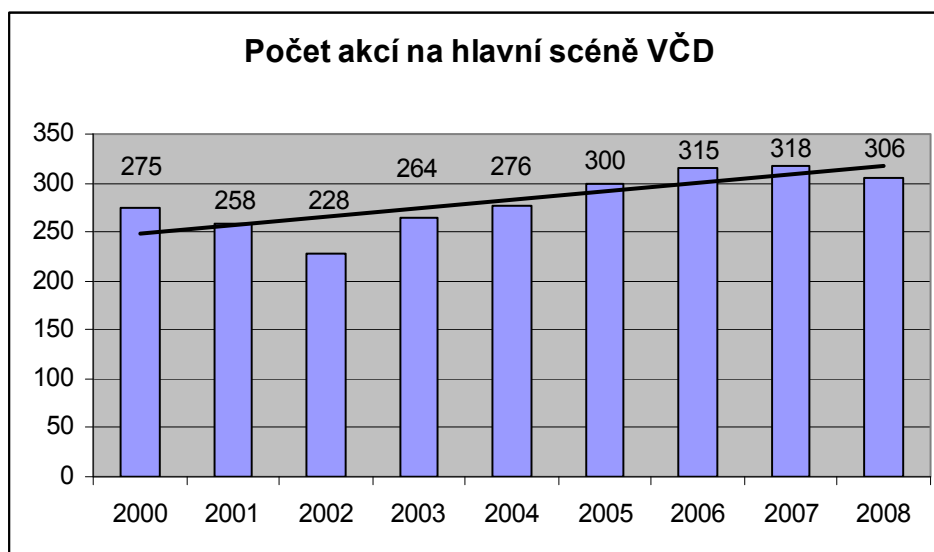
- Loutková představení	4631	4891	5144	5225	277	304	218	220
- Literární večery	19	34	57	81	-	-	1	1
- Multimediální představení	1189	1329	1316	1320	7	22	22	1
- Ostatní	1190	1245	1180	1546	53	34	41	100
Z toho pro děti a mládež	7847	8131	8106	8248	358	313	309	303

Zdroj: www.nipos-mk.cz

Z předchozí tabulky jasně vyplývá pomalý, ale přesto rostoucí trend vývoje počtu představení v ČR, týká se to téměř všech žánrů kromě tanečních divadelních představení. Znepokojivé čísla ale vykazují statistiky zobrazující počty představení v zahraničí, která každým rokem klesají. Mohlo by to být vysvětlováno současnou ekonomickou celosvětovou krizí, ale tento trend je bohužel dlouhodobější a je patrný především u tak oblíbených žánrů jako je muzikál nebo pohybová představení.

V celorepublikovém porovnání vychází na VČD přibližně 1,5 % všech představení odehraných v ČR, což v porovnání s počtem divadel – 130 je velmi slušný výsledek, který zobrazuje dlouhodobý trend, kdy VČD patří mezi nejkvalitnější a nejnavštěvovanější oblastní divadla v ČR.

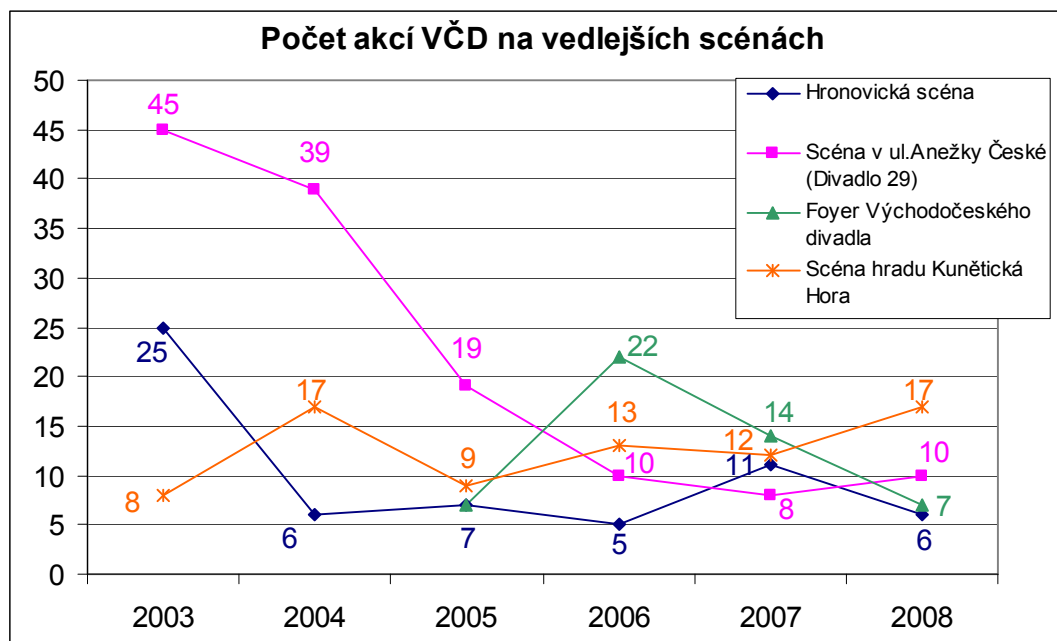
Porovnání počtu akcí na hlavní scéně v budově divadla od roku 2000 je uvedeno v následujícím grafu, ze kterého je patrný celkový nárůst počtu akcí za posledních 6 let.



graf 14 – Vývoj počtu akcí na hlavní scéně VČD

Zdroj: interní materiály VČD

Scéna v Hronovické ulici a scéna Sv. Anežky České jsou divadlem v posledních letech využívány pouze na dovozové akce v době Festivalu smíchu a na scéně Sv. Anežky České jsou pořádány literární večery S knížkou v ruce. Další „vedlejší“ scénou, kterou VČD využívá od roku 2005 je Foyer Východočeského divadla. Zde se v roce 2008 uváděl titul Mississippi Blues Ben. Tato hra měla 14. 5. 2008 derniéru. V závěru roku se zde začalo připravovat nové představení – Janík, hojahoj, zbojník, které mělo premiéru 17. ledna 2009. Jedinou venkovní scénou v roce 2008 byla Kunětická hora.

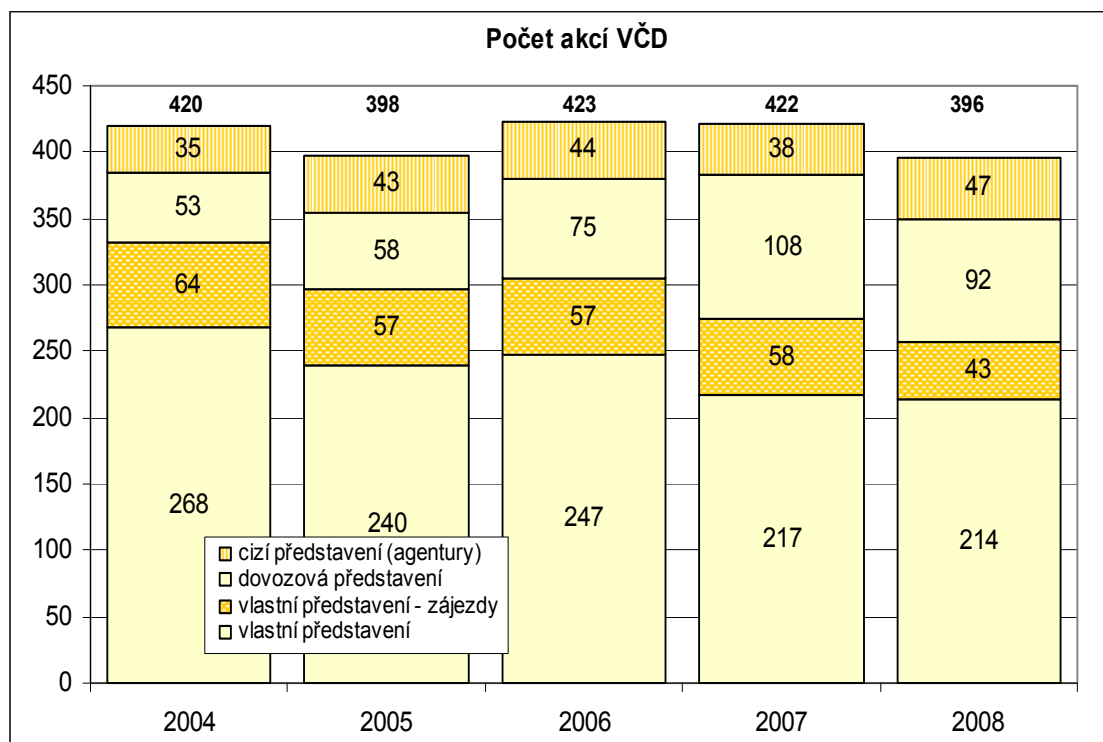


graf 15 - Porovnání počtu všech akcí na vedlejších scénách VČD

Zdroj: interní materiály VČD

Rozdělení akcí podle typu představení uvádí následující graf, ze kterého vyplývá výraznější nárůst dovozových představení. VČD prostřednictvím dovozových představení zpestřuje nabídku titulů pro své diváky. Počet cizích představení dovezených agenturami a ostatních akcí pořádaných v rámci pronájmů se v posledních 5 letech drží na přibližně stejné úrovni – kolísá mezi 35 a 47 akcemi. Počet zájezdů VČD v posledních 5 letech klesl. Je to způsobeno mimo jiné menší poptávkou kulturních zařízení po představeních regionálních divadel.

VČD se svým počtem akcí konaných na všech scénách je v současné době na maximum svých personálních možností, proto by se pro konání více akcí na více scénách současně muselo poohlédnout po dalších zaměstnancích.



graf 16 - Počet všech představení a akcí

Zdroj: interní materiály VČD

Při zájezdové činnosti hostovalo VČD na dalších scénách v České republice, převážně však v Pardubickém, Královéhradeckém a Středočeském kraji. Již pravidelně se VČD zúčastňuje s několika inscenacemi festivalu Poláčkovovo léto v Rychnově nad Kněžnou.

V roce 2008 odehrálo VČD celkem 43 zájezdových představení, přičemž 83 % vlastních představení se odehrálo v budově VČD, 5 % v kulturních domech a divadlech Pardubického kraje a 12 % mimo náš kraj.

tabulka 15 – Počty titulů a premiér v českých divadlech a členěných dle typu představení

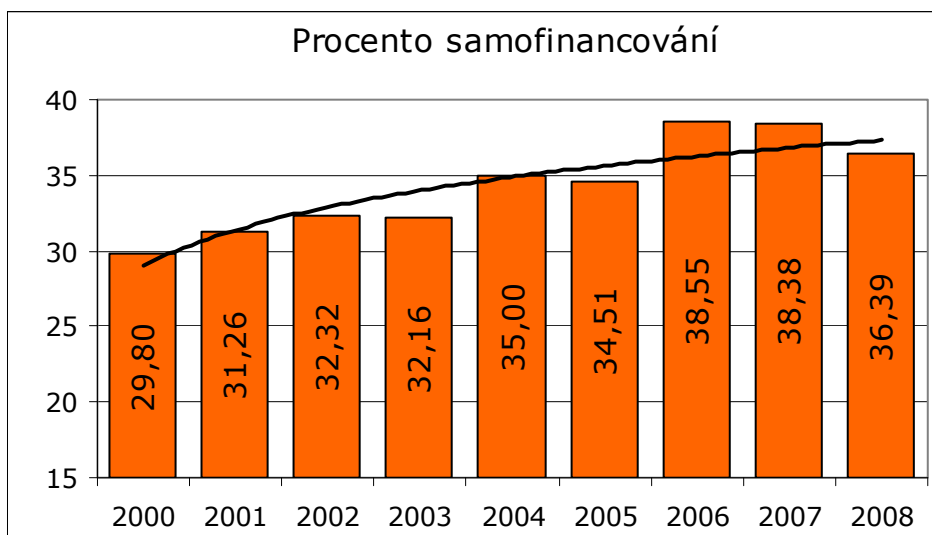
	Počet titulů v repertoáru				Počet premiér			
	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
Celkem	1 921	2 011	2 076	2 116	565	624	604	582
- Činohra	956	1 021	1 066	1 095	309	323	326	323
- Opera	178	171	161	164	56	57	53	43
- Opereta	46	46	43	43	16	14	17	16
- Muzikál	64	82	91	105	21	25	29	26
- Balet	77	80	79	83	23	21	21	19

- Tanec a pohyb. divadlo	76	49	73	65	17	19	28	28
- Loutková představení	284	294	302	317	49	54	55	55
- Literární večery	11	26	25	26	7	13	15	12
- Multimediální představení	17	24	20	12	4	7	4	3
- Ostatní	212	218	216	206	63	91	56	57
Z toho pro děti a mládež	601	629	647	676	157	148	154	146

Zdroj: www.nipos-mk.cz

7.2. Míra samofinancování VČD

Porovnání výnosů z vlastní činnosti s celkovým objemem veřejných zdrojů pro pokrytí nákladů je důležitým ukazatelem vyjadřujícím míru samofinancování.



graf 17 - Vývoj samofinancování VČD

Zdroj: interní materiály VČD

Míra samofinancování je i přes pokles v roce 2008 stále velmi vysoká a u divadel typu Východočeského divadla (repertoárová, příspěvková) velmi ojedinělá. Porovnání s ostatními divadly je velmi problematické bez znalosti dalších ekonomických ukazatelů. Běžně dosahovaná míra samofinancování je okolo 20 % a může být ovlivněna nižší výkonností divadel, ale i vyšším příspěvkem na provoz tedy vyššími veřejnými zdroji.

Tato míra držící rostoucí trend je pro VČD velmi důležitá, kdy se může VCD pouštět

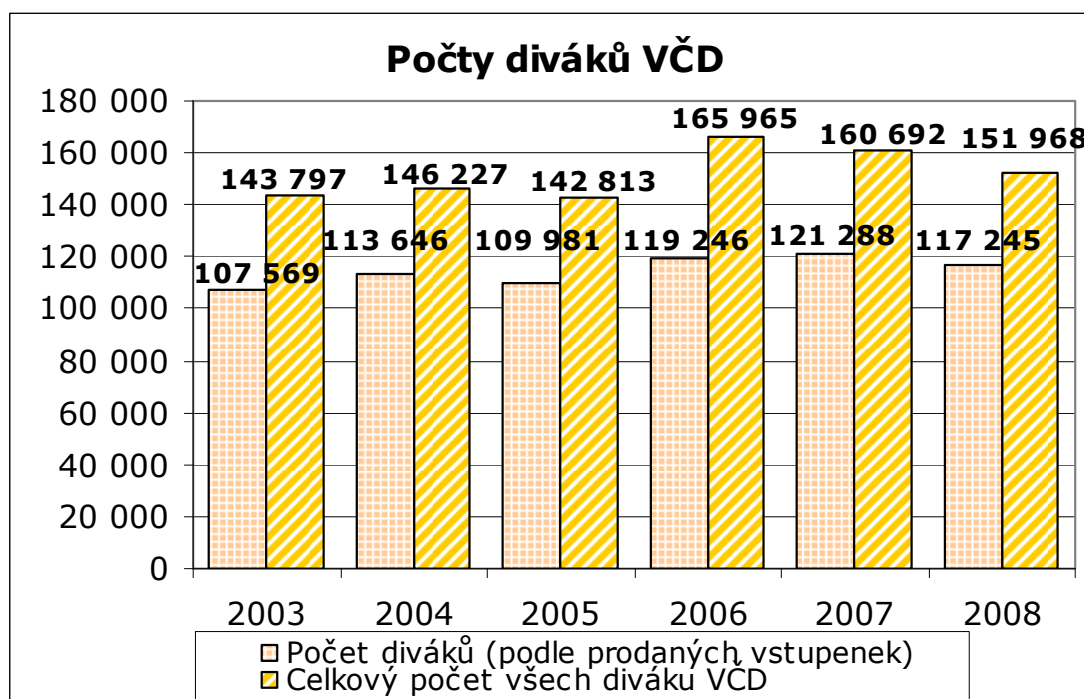
i do náročnějších a dražších projektů, které většinou přilákají nové diváky. Pro VČD je 2x vyšší míra samofinancování než u ostatních srovnatelných divadel velmi pozitivní a snahou by mělo být nadále udržovat její míru na této úrovni.

7.3. Návštěvnost a její závislost na výši ceny vstupenek

Návštěvnost ve VČD je vykazována ve dvou úrovních. Jednak podle počtu prodaných vstupenek na vlastní a dovozová představení. Tento výkaz má především ekonomický význam pro propočet dalších ukazatelů, protože má vazbu na tržby za prodané vstupenky.

Druhou úrovní je ukazatel celkového počtu všech diváků, který má spíše statistický význam a zahrnuje počty diváků na zájezdech a cizích akcích, kde není tržba za vstupenky příjmem pro VČD.

Počet diváků za roky 2003 - 2008 jak podle počtu prodaných vstupenek, tak celkový počet všech diváků je uveden v následujícím grafu.



graf 18 - Počty diváků VČD

Zdroj: interní materiály VČD

Možnosti jak zvýšit počet diváků jsou dvě: jednak snížení cen vstupenek a tím pádem i mírné snížení kvality představení, za druhé snížit nabídku premiér v roce. Podle výzkumu by snížení premiér přineslo opačný efekt, tedy snížení diváků, proto by tedy

bylo na místě snížit náklady na představení např. používáním již vyrobených dekorací, snížením počtu vedlejších tanečníků atd.

Pro představu udávám tabulku celorepublikových statistik, kde je patrné mírně vyšší procento návštěvnosti divadel financovaných z rozpočtů MK, MŠMT, měst, krajů a obcí. Tato skutečnost je dána především faktem, že většina oblastních divadel, tedy divadel pro majoritní většinu obyvatel ČR, je právě příspěvková, tedy mají větší návštěvnost. Obecně platí, že nejdražší vstupenky v obou typech divadla jsou na opery, operety. U příspěvkových divadel se nejdražší vstupenky na operu vyšplhaly k částce 2 000 Kč, u ostatních typů divadel většinou v intervalu 500 – 700 Kč za vstupenku. Nejlevnější vstupenky lze pořídit na loutková představení a literární večery, které navštěvují především milovníci náročných uměleckých děl. Vstupenky z příspěvkových divadel se zde pohybují kolem 200 Kč, ostatní typy nabízejí za cenu kolem 150 Kč.

Průměrná cena vstupenek v příspěvkových divadlech je 164 Kč, ale její skutečná hodnota je 889 Kč. Z této skutečnosti vyplývá, že se částkou 629 Kč podílí na jedné vstupence veřejný sektor. Přestože je cena vstupenek u jiných typů divadel zpravidla na podobné úrovni kvůli konkurenci s dotovanými divadly, musí na každé představení vynaložit až 4x menší výdaje, než mohou vynaložit dotovaná divadla. Z tohoto důvodu jsou představení v divadlech financovaných z veřejných zdrojů bohatší na choreografii, počet účinkujících, kulisy a dekorace atd., a tudíž i přitažlivější pro diváky.

Nejdražší cena vstupenek u činohry se bez ohledu na typ divadla pohybuje kolem 650 Kč za vstupenku, tato cena ale nebývá častá a záleží na místě konání představení a také, zda se jedná o premiéru či reprízu. U občanských sdružení tyto ceny vstupenek bývají až o polovinu levnější z důvodu snahy přilákat co největší počet diváků.

tabulka 16 – Porovnání návštěvnosti divadel financovaných veřejným sektorem a ostatními typy divadel vyjádřených v procentech

	Procento návštěvnosti v příspěvkových divadlech				Procento návštěvnosti divadel financovaných z neveřejných zdrojů			
	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
Celkem	79,7	78,7	79,9	79,7	71,8	69,9	68,6	72,0
- Činohra	79,3	77,7	79,2	78,3	73,1	73,4	70,7	70,5
- Opera	73,6	73,5	74,1	76,6	61,7	64,1	62,4	51,3

- Opereta	79,2	76,8	80,1	82,3	76,5	66,5	49,6	46,0
- Muzikál	90,2	87,3	88,0	88,3	79,2	71,8	79,7	90,2
- Balet	71,8	74,7	73,5	77,7	61,2	56,1	63,7	72,7
- Tanec a pohyb. divadlo	82,3	78,5	91,7	89,6	76,5	68,8	69,2	69,2
- Loutková představení	89,8	88,6	91,1	86,6	63,4	67,7	75,9	70,3
- Literární večery	77,5	67,4	73,8	69,9	65,9	60,9	68,3	56,6
- Multimed. předst.	69,3	63,8	59,0	55,0	81,1	55,0	45,7	60,2
- Ostatní	80,2	78,2	82,3	82,0	63,5	52,8	75,3	71,5
Z toho pro děti a mládež	87,2	85,6	87,2	84,0	68,9	67,4	69,0	66,7

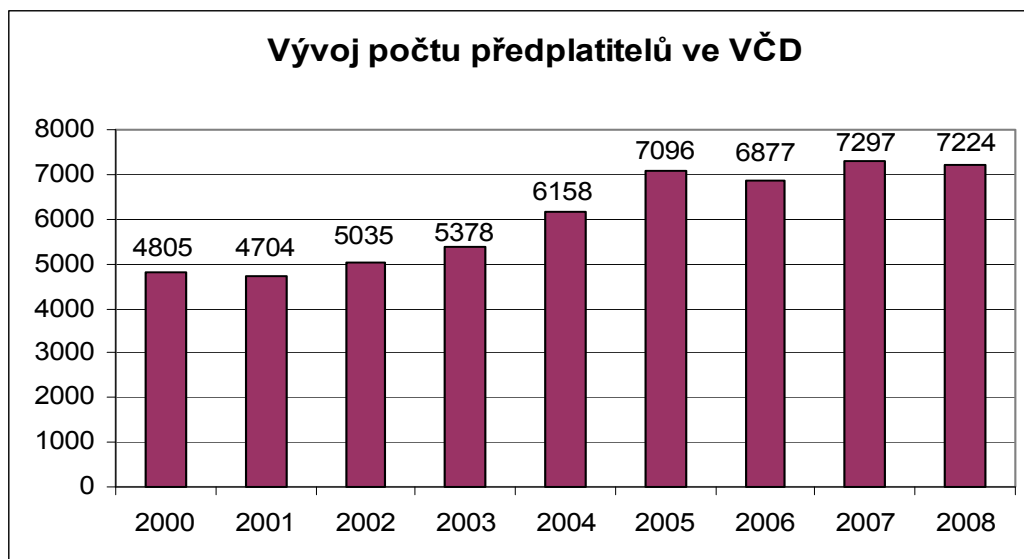
Zdroj: www.nipos-mk.cz

7.4. Abonentní skupiny

Abonentní skupiny tvoří významnou diváckou základnu pro hlavní činnost VČD. V zásadě jsou časově abonentní cykly rozděleny na klasické roční probíhající v jednom kalendářním roce a premiérové, studentské a dětské probíhající v jedné divadelní sezóně. V roce 2007 byla navíc nově otevřena skupina G, která by se dala časově zařadit mezi roční předplatné. Neobsahuje však celý repertoár VČD, ale pouze 4 vybrané tituly. Je určena novým předplatitelům, kteří si díky ní mohou předplatné vyzkoušet a od dalšího roku si již zakoupit předplatné klasické, které obsahuje veškeré tituly nasazované do repertoáru VČD. Dále je prodáváno kupónové předplatné s možností volného výběru jednotlivých představení.

Z následujících grafů je patrné, že VČD má v posledních letech velmi silnou předplatitelskou základnu, v současné době máme více než sedm tisíc předplatitelů. Dále je zde patrný dlouhodobý nárůst tržeb z předplatného. V posledním roce je tento nárůst způsoben mírným navýšením cen předplatného.

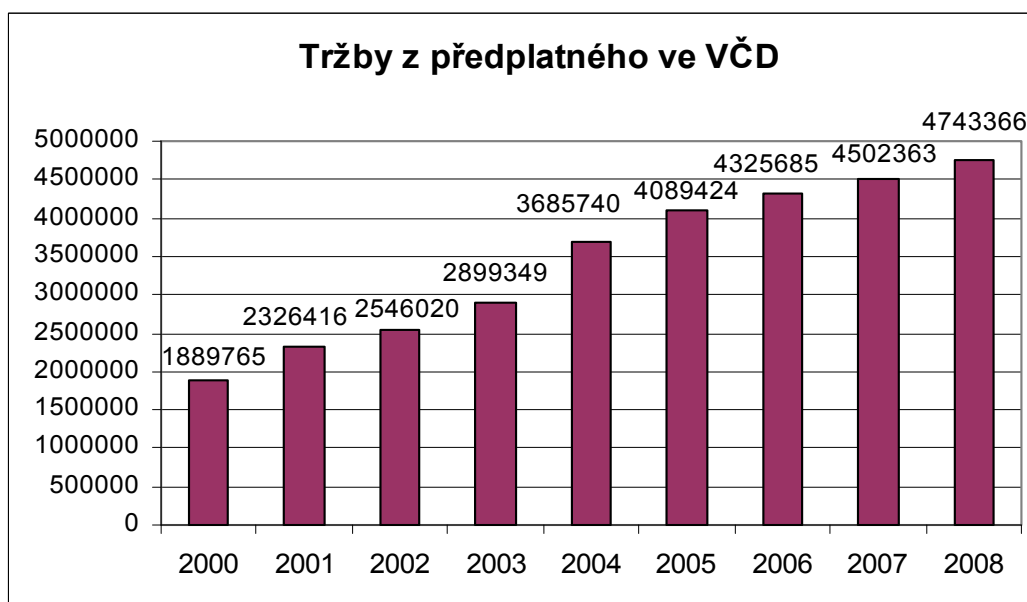
Údaje v grafech jsou pouze orientační, protože dochází k překrývání ročních a sezónních abonentních cyklů.



graf 19 - Vývoj počtu předplatitelů ve VČD

Zdroj: interní materiály VČD

Z grafů je patrný pokles počtu předplatitelů v roce 2006 oproti roku 2005 o 219 předplatitelů. Ovšem v dalším roce již došlo k opětovnému růstu počtu předplatitelů, což je dlouhodobý trend VČD. V počtu předplatitelů není znatelná ani nastupující ekonomická krize v loňském roce a proto i tržby z předplatného mají vzestupnou tendenci. Například tržby v loňském roce jsou vyšší o více než dvojnásobek oproti roku 2000.



graf 20 - Vývoj tržeb z předplatného VČD

Zdroj: interní materiály VČD

Podle mého názoru by mohlo VČD více spolupracovat se školními zařízeními i zařízeními určenými pro volný čas a různé věkové skupiny. Např. by se mohly pořádat představení určená pouze pro důchodce nebo pouze pro maminky s malými dětmi, kdy by se zvýšil počet abonentů a tudíž také tržby.

7.4.1. Analýza závislosti počtu diváků představení na počtu akcí pořádaných VČD

Následujícím statistickým výpočtem - Spearmanovým korelačním koeficientem chci zjistit, zda existuje korelace mezi počtem diváků, kteří navštívili v daném roce VČD a počtem akcí konaných na všech scénách VČD. Tyto údaje budu testovat na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Testujeme nulovou hypotézu, že korelační vztah neexistuje.

tabulka 17 - Vývoj počtu předplatitelů a tržeb z předplatného ve VČD

Rok	Počet diváků VČD (hodnota x_i)	Počet akcí konaných ve VČD (hodnota y_i)	Pořadí x_i	Pořadí y_i	$(x_i - y_i)^2$
2004	146 227	420	2	3	1
2005	142 813	398	1	2	1
2006	165 965	423	5	5	0
2007	160 692	422	4	4	0
2008	151 968	396	3	1	4
Celkem	767 665	2 059			

Zdroj: vlastní

Z předchozí tabulky a na základě pomocných výpočtů na kalkulačce s dvojezměrnými statistickými hodnotami jsem zjistil tyto výsledky:

$$R_s = 1 - \frac{6}{n(n^2 - 1)} \sum_{i=1}^n (x_i - y_i)^2 = 1 - \frac{6}{5(5^2 - 1)} * 6 = \frac{7}{10} = 0,7$$

V tabulkách jsem našel kritickou hodnotu $r_{0,05} = 0,9$

Kritická oblast je množinou těch hodnot testovacího kritéria R_s , pro které platí:

$$W = \{R_s, |R_s| > r_\alpha\}$$

Protože hodnota testovacího kritéria padla do oblasti přípustných hodnot, není důvod hypotézu zamítnout a můžeme tvrdit, že neexistuje korelační závislost mezi počtem diváků a počtem akcí konaných na všech scénách VČD.

7.5. Hodnocení

Mezi pozitiva přispívající k vysoké úrovni Východočeského divadla patří především:

- Dlouholetá tradice divadla a jeho významné postavení mezi ostatními divadelními společnostmi oblasti ale i v rámci celé ČR.
- Vhodné umístění přímo v centru významného města.
- Značná podpora Magistrátu města Pardubic, který se významně podílel i na nákladné rekonstrukci divadla v uplynulých letech.
- Vysoká návštěvnost plynoucí z velmi rozsáhlého repertoáru vlastních, dovozových nebo cizích akcí sestavující se z různých typů představení (dramata, komedie, muzikály, pohádky, klasické tragedie atd.) a spolupráce s významnými hereckými, režisérskými i ostatními osobnostmi divadelní oblasti České republiky i zahraničí, jako např. Marián Labuda – Krejčovský salon, Radoslav Brzobohatý – Noc na Karlštejně, režiséři Roman Štolpa – Sugar, Viktor Polesný – Mistr a Markétka, Ivan Wernisch – Její pastorkyňa, Marián Pecko – Ondina ad.
- Snaha o přiblížení herců a divadla veřejnosti: pravidelný každoroční Den otevřených dveří (letos konaný ve třech jarních termínech), slosovateľná anketa o nejoblíbenějšího herce, herečku a inscenaci divadla zjišťující oblibu u diváků (poněkolkáté tuto anketu vyhrála Petra Janečková, na druhém místě se umístila Kristina Jelínková a na třetím Martina Sikorová. V mužské kategorii dominoval Ladislav Špiner, který za sebou na druhé a třetí příčce zanechal Josefa Pejchala a Martina Mejzlíka. Mezi inscenacemi dominují muzikály a situační komedie), pořádání Divadelního plesu ve spolupráci s MmP, kterého se samozřejmě mohou zúčastnit i diváci, na Štědrý den se koná Půlnoční zpívání v divadle a další.
- Konání Grand Festival smíchu, letos se konal již 9. ročník, který byl velmi kladně přijat diváky i odbornou veřejností a kterého se za celou dobu konání účastnily takové osobnosti jako Jiřina Jirásková, Stela Zázvorková, Jiří Bartoška, Ljuba Skořepová a mnoho dalších.
- Vysoká míra samofinancování a tím menší závislost na dotacích z veřejných

rozpočtů.

- Zajišťování dekorací a kulis i pro mimopardubická divadla.
- Zisky jdoucí z pronájmu divadla na soukromé akce, protože nově zrekonstruovaná budova je chápána i jako velmi reprezentativní místo pro akce firem nebo setkávání se zaměstnanci.

Mezi nežádoucí vlivy, které snižují výsledky hospodaření, jsou především:

- Největším problémem je financování pracovníků v kulturní sféře (ale týká se i jiných sfér veřejného sektoru) týkající se herců, administrativních pracovníků, pracovníků techniky ale i managementu. Tento problém je významný, protože zaměstnanci VČD pracující i o sobotách, nedělích a svátcích mají mzdu menší než je celorepublikový průměr. Tento problém však není řešitelný vedením VČD, nýbrž zřizovatelem MmP, potažmo vládou ČR. Nařízení vlády totiž zvyšuje základní tarify prakticky u všech pracovníků VČD na úkor pohyblivé složky mzdy.
- Rozšiřující se nabídka kulturních možností, jako např. rozrůstající se síť multikin ve městě, bohatší nabídka televizních pořadů, větší možnost cestování atd.
- Nedostatečná možnost ovlivňovat vývoj divadla, které je stále odkázáno na příspěvky z rozpočtu MmP.
- Aktuální celosvětová finanční krize, která přispívá k menším výdajům diváků za kulturu a tedy větší potřebě financování z jiných zdrojů než z prodeje vstupenek.

Na základě informací, které jsem získal z vedení VČD a které jsem v této kapitole popsal, hodnotím současnou činnost i celkovou ekonomickou situaci VČD pozitivně.

VČD při své činnosti využívá svých silných stránek. Uspokojivý je zvyšující se počet diváků a předplatitelů, kteří VČD navštěvují a rovněž zvyšování výnosů z hlavní činnosti. Na ekonomický vývoj v dalších sezonách bude mít především vliv rozpočtová politika MmP, mzdová politika vlády, atraktivita představení a další. S mnoha těmito faktory vedení VČD není samo schopno nějakých změn, především s celosvětovou hospodářskou krizí, nýbrž mohou pouze pasivně přihlížet vývoji, ale pokud v oblastech, které mají v kompetenci, budou pokračovat v nastaveném vývoji, bude hospodaření VČD i nadále růst a zvyšovat se její především užitková hodnota. Otázkou však zůstává, nakolik bude VČD zasaženo ekonomickým stavem společnosti a zda tuto fázi přečká

bez vážnějších problémů.

7.6. Návrhy, rady a doporučení pro další vývoj

Z dosavadního šetření plynou tyto závěry:

tabulka 18 – Výsledky šetření nejdůležitějších ekonomických ukazatelů pro VČD (v Kč není-li uvedeno jinak)

Výsledky šetření pro VČD	Rok 2007	Rok 2008
Příspěvek Magistrátu města Pardubic na provoz VČD	33 144 000	35 565 000
Celkové vlastní výnosy VČD	22 578 000	22 014 000
Tržby z prodeje služeb VČD	5 394 000	4 657 000
Tržby z doplňkové činnosti VČD	3 939 000	3 328 000
Celkové náklady VCD	58 880 000	60 489 000
Míra samofinancování VČD	38,38 %	36,39 %
Tržby z předplatného VČD	4 502 363	4 743 366
Počty předplatitelů VČD	7 297	7 224
Počty diváků podle prodaných vstupenek VČD	121 288	117 245
Celkový počet všech diváků VČD	160 692	151 968
Počty akcí na všech scénách VČD	422	396
Počty akcí na hlavní scéně VČD	318	306
Počet zaměstnanců v uměleckém souboru VČD (zprůměrováno)	29,0 lidí	27,9 lidí

Zdroj: vlastní

Z analýzy stavu VČD a jeho dlouhodobějšího vývoje jsem sestavil následující doporučení pro další roky, aby se nezastavil pozitivní trend zlepšování nejen

hospodářských výsledků, ale aby své postavení v rámci ostatních srovnatelných divadel zároveň upevnili:

- Za nejdůležitější nástroje ovlivňující návštěvnost divadla považují širokou politiku trvalých abonentů, kvalitní dramaturgické zázemí, snahu přiblížit divadlo běžnému občanovi a spolupráci s významnými osobnostmi českého a zahraničního divadla.
- VČD by mělo pro následující rok připravit na každý rok minimálně 8 vlastních premiér v rámci několika různých žánrů, aby si stále mohlo co nejvíce diváků najít své oblíbené představení. Divácky oblíbenější žánry jako jsou komedie a muzikály by se měli odehrávat častěji do měsíce než inscenace typu historických dramát, fantastických příběhů a literárních večerů. Tato představení jsou pro VČD finančně náročnější, protože se na nich vždy podílí většina umělců divadla a jsou zároveň dražší z hlediska autorských práv, které se pohybují kolem 100 000 Kč za daný muzikálový titul, ale zároveň jsou tato představení z více než 80 % obsazena. Pokud se tato představení navíc odehrávají na divácky atraktivnějších scénách, jako je Kunětická hora nebo Zámecká scéna, většinou dosahuje obsazenost až 100 %, proto by se měla tato představení odehrávat na venkovních scénách už od jara a efektivněji reagovat na venkovní počasí, kdy např. v tomto roce by se mohla vzhledem k dobrému počasí hrát představení již od konce března. Počet repríz je nejefektivnější u komedií a muzikálů dosahující 80-100 repríz, v případě mimořádného zájmu možnost až 120 repríz, pokud by daná představení nedosahovala dlouhodoběji menší obsazenosti než je 80%. U náročnějších žánrů a titulů je podle mého názoru nejefektivnější počet představení kolem 25 repríz, kdy se vystřídají na představení všechny abonentské skupiny a zároveň je několik představení určeno pouze pro nepředplatitele.
- Management VCD by měl více rozesílat své nabídky představení firemním zákazníkům především větších firem zaměstnávající celkově více než 500 zaměstnanců, kdy tyto úspěšné firmy dopřávají svým zaměstnancům kulturní zážitek a pronajmou si celé divadlo na konkrétní divadelní titul.
- Ze své vedlejší činnosti by mohli nabízet veškeré své prostory pro pořádání soukromých akcí, kdy by se nemuselo pronajímat celé divadlo, ale v rámci rautů větších firem pronajímat například pouze foyer. Také by měli zasílat více nabídek

s možností pronájmu Divadelního klubu patřící do majetku VČD a s možností pořádání firemních večírků, abiturientských srazů i např. maturitních oslav.

- Ve své vedlejší činnosti by mohlo vedení VČD nabídnout výrobu kulís a dekorací i pro zahraniční divadla, protože je zde velký potenciál expanze za nižší ceny při větší výrobě.
- Kontaktovat více divadel a více kulturních domů ve městech a obcích a nabídnout jim pardubická představení i za nižší ceny, pokud by byla možná dlouhodobější spolupráce.
- Pořádání dalšího tematického festivalu, jako je Grand festival smíchu, tentokrát zaměřený např. na muzikálovou tvorbu, protože muzikály vedle komedií, patří k nejnavštěvovanějším a i přes složité přípravné akce by mohlo zvýšit povědomí o VČD a také zvýšit zájem diváků o divadlo.
- Konání např. tematických víkendů pro důchodce, děti, studenty s cílem seznámit potenciální diváky s možnostmi VČD.
- VČD již zavedlo a podle mého názoru by mělo i nadále pokračovat v nabídce speciálních divadelních balíčků, kdy za nízké ceny nabízejí v balíčku vstupenky na 3 představení a tím si zajistí vyšší obsazenost i méně navštěvovaných představení.
- Snaha o větší hostování i mimopardubických umělců, kdy populární jméno známé např. z televize může zvýšit poptávku po vstupenkách.
- Největší problém VČD, tedy financování pracovníků v divadle, by se mohlo vyřešit následujícím způsobem: tabulkové ohodnocení nelze nijak změnit, za dobré výsledky VČD ale rozšířit možnosti vedlejších odměn zaměstnanců, např. prostřednictvím dárkových kuponů do obchodních domů, stravenkami za symbolickou cenu nebo dárky dle vlastního výběru.
- Udržení celkových nákladů na nízké míře blížící se míře inflace daného roku.
- Pro VČD by nebylo výhodné stát se společností a.s. nebo s r.o., protože nyní jako příspěvkové organizaci města Pardubice jí nehrozí téměř žádná hrozba konkurzu.
- Větší zapojení do systému EU a získání grantů na představení nebo v rámci spolupráce s ostatními evropskými divadly.

Závěr

V první části své diplomové práce jsem se soustředil na vysvětlení pojmu kultura, proč se zahrnuje mezi veřejné statky, základní členění, produkce a poskytování kulturních statků. Hlavní část jsem věnoval představení různých možností a forem financování jak v rámci EU, tak v České republice. V rámci evropské unie platí většinou pravidlo, že čím má daná země větší kulturní historii, tím více je financována z veřejných zdrojů. V současné době ale převládá představa tzv. grantové politiky, tedy získávání financí na základě konkrétních divadelních představení nebo na zamýšlené akce týkající se divadla. Obecně ale platí, že pokud je divadlo financováno z veřejných rozpočtů, tak je jeho postavení jistější, nicméně mají omezenou možnost rozhodovat sami o sobě, kdy je tato rozhodovací schopnost delegována na veřejný sektor. Jelikož veřejný sektor všeobecně tíhne ke konzervativnosti, i představení produkovaná těmito příspěvkovými divadly jsou zaměřena převážně na klasickou formu. Pouze alternativní divadla pobírající dotace či jiné finanční prostředky, mají možnost v rámci smlouvy větší volnosti v repertoáru.

Při studiu literatury ohledně této problematiky, jsem však dospěl k závěru, že není možné vyjádřit nějaký ideální model financování kultury, protože každá země, každá oblast je velmi specifická a má také různé přístupy ke své kulturní politice. V podstatě je i téměř nemožné objektivně posoudit a porovnat užitečnost jednotlivých divadel. Na rozdíl od institucí a firem, kde je hlavním cílem zisk, u těchto organizací je to především užitek pro spotřebitele i přes svou relativní ztrátovost, relativní v tom smyslu, že sice nikdy nebude dosahovat zisků, ale navždy uchová nehmotné zážitky, v případě budov a památek i hmotné statky.

Dále jsem se zabýval financováním kultury, konkrétně jsem se zaměřil na prostředky z centrálních fondů, a to Ministerstvo kultury a jeho rozpočet, Státní fond kultury ČR a Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie ČR. Pro VČD jako neziskovou organizaci je velmi důležitá kulturní politika státu, proto jsem se snažil tuto politiku pojmut ve vývoji před rokem 1989 a její změny po sametové revoluci. Současný stav kulturní politiky se výrazněji začal vyvíjet především od roku 2001 a v současné době je ovlivňován evropskou integrací.

Česká divadla mají dvě formy financování, jednak to jsou příspěvková divadla čerpající finanční prostředky z veřejných zdrojů, a jednak to jsou ostatní formy

organizací, jako např. soukromá divadla, divadla zřizovaná občanskými sdruženími atd. Většina oblastních divadel je zřizována městy a obcemi a převážná část jiných typů financovaných divadel jsou koncentrovány do hlavního města Prahy, kde je větší pravděpodobnost, že se tato, většinou cílená na konkrétního diváka, divadla dokážou udržet díky samofinancování. Díky své ekonomické politice se snaží držet s příspěvkovými divadly krok v ceně vstupenek a atraktivnosti představení, nicméně příspěvková divadla bývají pro diváka atraktivnější díky své bohatší choreografii a celkovému pojetí nabízených představení.

V další části své práce jsem se snažil zhodnotit současnou činnost a ekonomickou situaci Východočeského divadla a díky celorepublikovým údajům porovnat i její stav v rámci celé České republiky.

Největším problémem pro VČD je oblast mzdové politiky, která není ale téměř ovlivnitelná samotným vedením divadla, protože VČD je závislé na svém zřizovateli, tedy Magistrátu města Pardubic a potažmo i na vládě. Zde vidím velmi mnoho problémů, protože jak jsem dokázal, počet zaměstnanců musí být díky této politice korigován na téměř kritické hranici, a například počet zaměstnanců v uměleckém souboru se důsledkem těchto opatření snižuje, což vyvolává zvýšený tlak na ostatní umělce, kteří větší vytížeností nemusí odvádět takové výkony, jaké divák očekává a z nějž by měl maximální užitek. Určitou pomocí by bylo alespoň dorovnání platů k celorepublikovému průměru, pod kterým se platy zaměstnanců VČD dlouhodobě pohybují. Podle interních informací se snaží vedení divadla celou věc řešit díky výhodám, které se nepromítají přímo do platů zaměstnanců, jsou to např. mimořádně výhodné stravenky pro zaměstnance, kdy v ceně stravenky 70 Kč zaplatí za každou pouze 5 Kč.

Na druhé straně je VČD jedním z divadel, které je úspěšné ve svém samofinancování. I přes svůj pokles v roce 2008 je ale stále velmi vysoká – 36,39 % a u repertoárových příspěvkových divadel typu Východočeského divadla velmi ojedinělá. Běžně dosahovaná míra samofinancování je kolem 20 % a může být ovlivněna nižší výkonností divadel, ale i vyšším příspěvkem na provoz (tedy veřejnými zdroji). V roce 2008 vzrostly celkové náklady oproti roku 2007 o 2,82 %, což lze s ohledem na nárůst v předchozím roce o 10,17 % a inflaci 6,3 % v roce 2008 považovat za dobrý výsledek. Celkové výnosy se ve VČD vyvíjely za poslední roky velice dynamicky a v roce 2008 byl zaznamenán první pokles, a to o 2,50 % oproti roku 2007. Přesto jen za posledních

pět let byl průměrný meziroční nárůst 12,14 %. Od roku 1999 se podíl vlastních výnosů na příspěvku MmP na provoz vyšplhal z 27 % na 67 %, což svědčí o stále se zvyšující míře samofinancování. Příspěvek na provoz roste pomalejším tempem, a pokud by mělo být dosaženo obvyklé míry samofinancování cca 25 % pohybovala by se výše příspěvku na provoz na úrovni osmdesáti miliónů. Nárůst veřejných zdrojů v letech 2007 a 2008 je kompenzací propadů a stagnace příspěvků v předchozích letech. Od roku 2001 došlo k nárůstu příspěvků a dotací MmP v průměru o 3,139 % ročně. Na financování VČD se podílí město Pardubice jako zřizovatel rozhodující měrou, a to 84,05 procenty z veřejných zdrojů.

Celkově finanční spolupráci s Magistrátem města Pardubic hodnotím pozitivně, protože jako jedno z mála měst si patřičně váží nejvýznamnějšího kulturního stánku města a investuje do něj každoročně významné částky. Navíc se v nedávné době společně s Krajským úřadem Pardubického kraje podílel na rekonstrukci divadla, které se tímto momentem opět stalo reprezentativní budovou celého města, která je v současné době také vyhledávaným místem firemních oslav.

Výrazných úspěchů VČD dosahuje především v oblasti návštěvnosti, která v loňském roce přesáhla 150 000 diváků. Pozitivně hodnotím i trend zvyšujícího se počtu abonentních diváků, tím pádem se zvyšující i tržby z předplatného.

Z mé analýzy jasně vyplývá, že Východočeské divadlo je vedeno kvalitním managementem, kdy otázky související s oblastí financí zajišťuje fundovaný ekonom a otázky ohledně představení vykonává ředitel, aktivně se podílející v umělecké sféře. Vývoj VČD má rostoucí charakter, což je povzbudivé především pro budoucí existenci této organizace. Pro lepší stav kultury všeobecně bych ale doporučil vládě ČR se více zabývat kulturní politikou, která byla ještě donedávné doby dosti přehlíženou oblastí a je potřeba se efektivností zabývat především na této úrovni. Velkou otázkou ale zůstává, v jaké míře postihne česká a evropská divadla světová finanční krize a bude velmi zajímavé sledovat, zda tato krize více dolehne na divadla příspěvková nebo spíše na divadla soukromá a zřizovaná jinými organizacemi.

Cíl mé práce byl splněn v plném rozsahu. První část práce „Ekonomika kultury“ a „Kulturní politika státu“ je zaměřena na vysvětlení a definování pojmu kultura a hospodaření neziskových organizací pohybující se v kulturním systému.

Ve druhé části věnované ekonomice divadla jsem charakterizoval jednotlivé divadelní systémy v zemích EU, vymezil jsem divadelní organizace v České republice a typy jejich financování a poté jsem na konkrétním příkladu Východočeského divadla analyzoval nejdůležitější ekonomické ukazatele a vyhodnotil, které oblasti by měly být zlepšeny a ve kterých by se měla udržovat rostoucí tendence.

Seznam použité literatury

- 1) Rektořík, J. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-60-2
- 2) Ochrana, F. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-018-X
- 3) Mohylová, V., Císař, J. *Historie divadelní Pardubic a okolí*. Pardubice: Východočeské divadlo Pardubice, 2002. ISBN 80-238-9325-4
- 4) Pilný, J. *Ekonomika veřejného sektoru*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-728-8
- 5) Tetřevová, L. *Veřejná ekonomie. Úvod do problému*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-544-7
- 6) Peková, J., Pilný, J. *Veřejná správa a finance*. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-85-X
- 7) Kubanová, J. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Bratislava: Statis, 2004. ISBN 80-85659-37-9
- 8) Rektořík, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1810-0
- 9) Hudeček, J. *Proč a jak veřejně i soukromě financovat zachování památek a rezervací chráněných území*. Praha: Ministerstvo kultury, 1995.
- 10) Zákon o daních z příjmů 586/1992 Sb.
- 11) Zákon o dani z nemovitostí 338/1992 Sb.
- 12) Zákon o dani z přidané hodnoty 588/1992 Sb.
- 13) Zákon o dani dědické a darovací 375/1992 Sb.
- 14) Zákon o dani z příjmů 86/1992 Sb.

Internetové stránky:

- 15) *Internetové stránky Ministerstva kultury ČR* [online]. [2009] [cit. 2009-02-22].
Dostupný z WWW: <<http://www.mkcr.cz>>.
- 16) *Internetové stránky Východočeského divadla* [online]. [2009] [cit. 2009-03-08].
Dostupný z WWW: <<http://www.vcd.cz>>.
- 17) *Internetové stránky Magistrátu města Pardubic* [online]. [2009] [cit. 2009-02-26].
Dostupný z WWW: <<http://www.mesto-pardubice.cz>>.
- 18) *Internetové stránky Divadelního ústavu ČR* [online]. [2009] [cit. 2009-03-07].
Dostupný z WWW: <<http://www.divadlo.cz>>.
- 19) *Internetové stránky statistických údajů Ministerstva kultury* [online]. [2009] [cit. 2009-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.nipos-mk.cz>>.

Seznam příloh

Příloha A – Budova městského divadla VČD krátce po dostavbě

Náměstí Republiky s budovou VČD před druhou světovou válkou

Současná podoba Městského divadla

Hronovická scéna

Komorní scéna Anežky České

Zámecká scéna

Kunětická hora

Příloha B – Scény VČD v Pardubicích

Příloha C – Rozpočet VČD za rok 2008

Příloha D – Graf vývoje počtu zájezdů, dovozových a cizích představení

Graf počtu vlastních představení podle místa konání

Graf celkových osobních nákladů VČD včetně soc. pojištění

Graf čerpání prostředků na mzdy

Graf celkových osobních nákladů VČD

Graf vývoje tržeb za vlastní výroby

Graf nákladů na služby

Graf nákladů na materiál

Příloha E – Zřizovatelé VČD

Generální partner VČD

Mediální partner VČD

Hlavní partner VČD

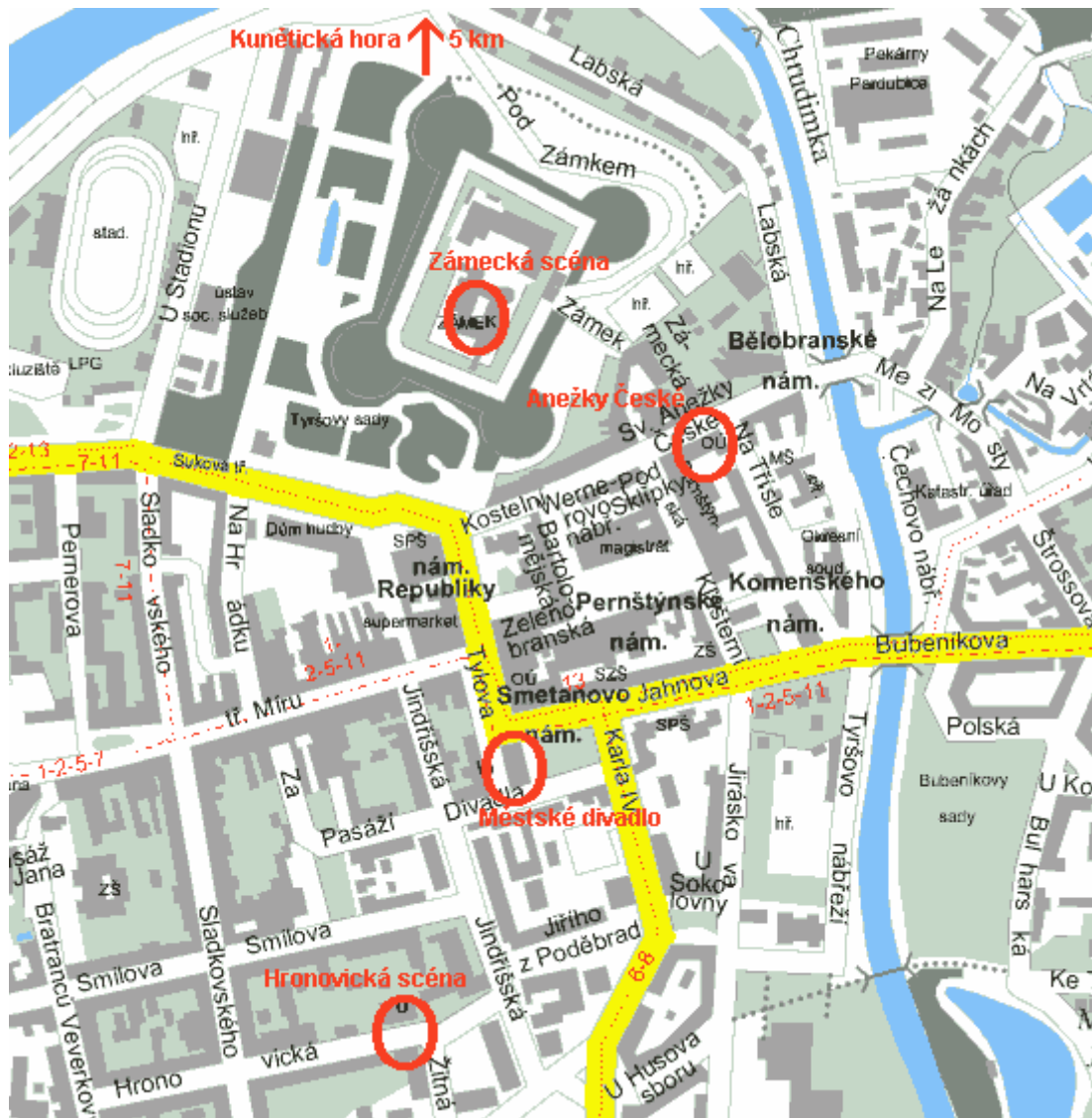
Významní partneři VČD

Partneři VČD

Příloha A



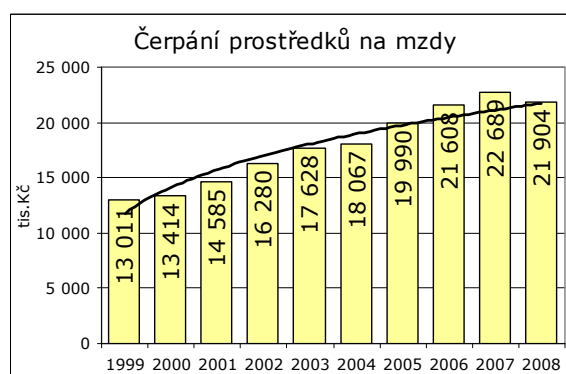
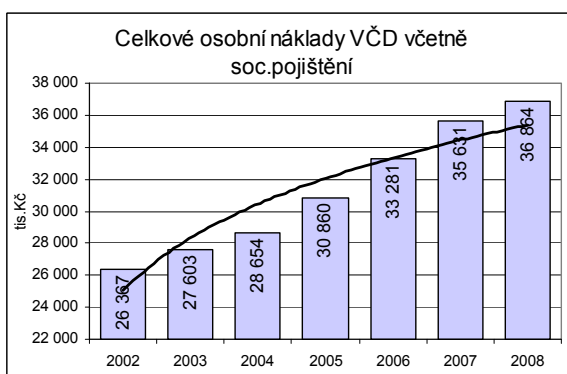
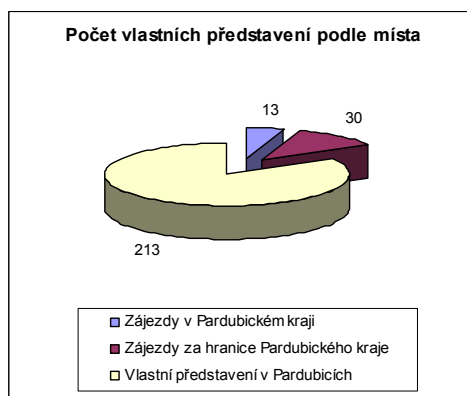
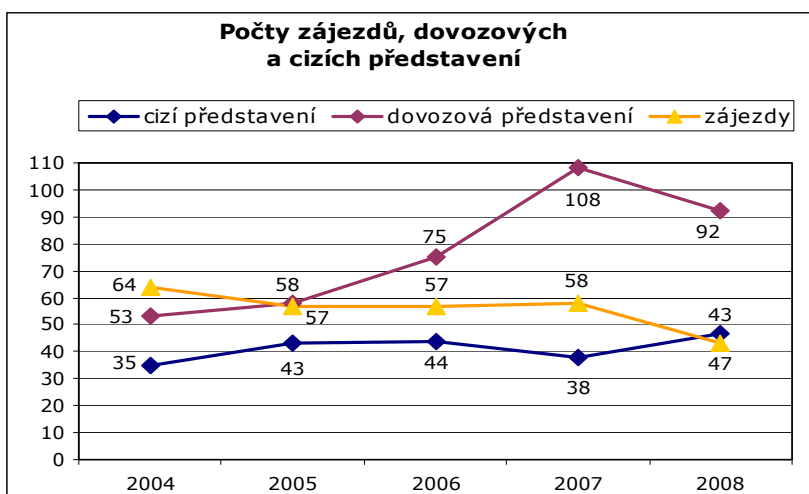
Příloha B

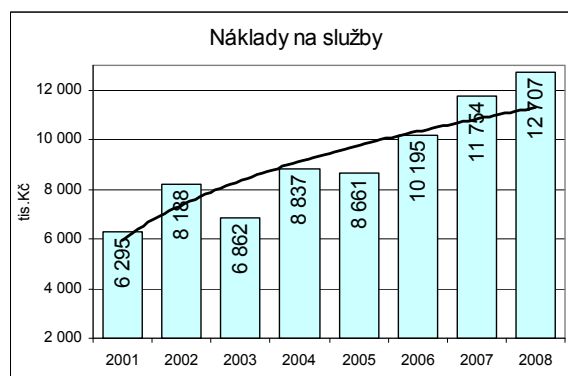
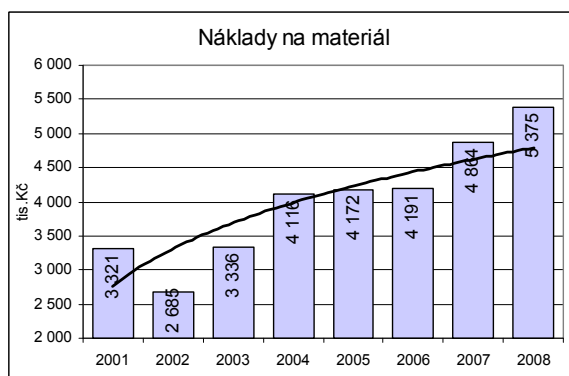
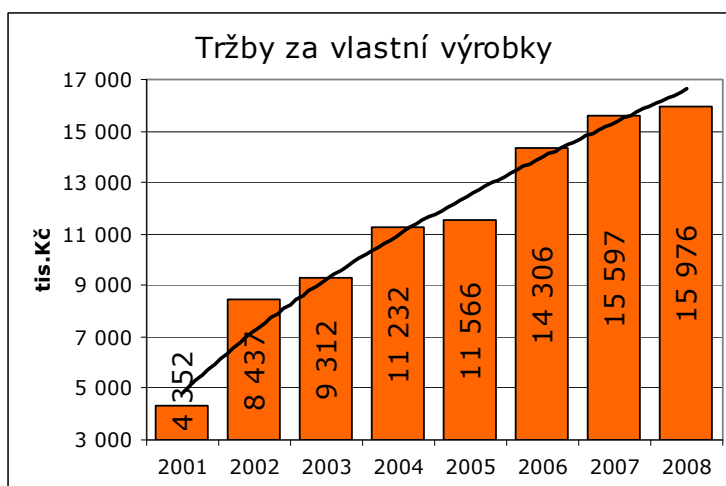
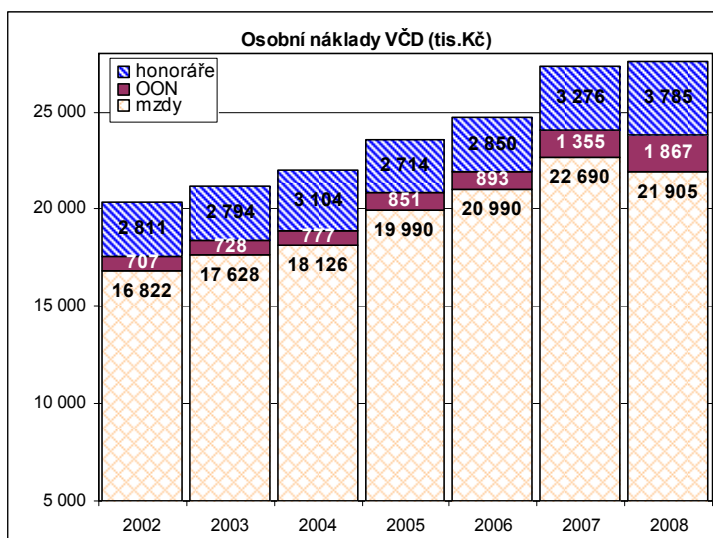


Příloha C

Ukazatele	Rozpočet na rok 2008 (tis. Kč)			Procento plnění
	Hlavní	Doplňková	celkem	
50 – spotřební nákupy celkem:	5 120	1 480	6 600	96,94
501 – spotřeba materiálu	3 570	1 230	4 800	97,71
502 – spotřeba energie	1 200	250	1 450	117,54
503 – prodané zboží	350	0	350	76,67
51 – služby celkem:	12 280	1 000	13 280	109,12
511 – opravy a udržování	800	0	800	40,62
512 – cestovné	310	0	310	56,29
513 – náklady na reprezentaci	370	0	370	151,60
518 – ostatní služby	10 800	1 000	11 800	112,61
52 – osobní náklady celkem:	37 260	635	37 895	105,00
521 – mzdové náklady	27 850	600	28 450	105,62
- mzdy zaměstnanců	23 600	100	23 700	101,63
- OON	1 350	150	1 500	135,89
- honoráře hostujících umělců	2 900	350	3 250	113,94
524 – zákonné sociální pojištění	8 260	35	8 295	103,55
527 – zákonné sociální náklady	1 150	0	1 150	100,66
53 – daně a poplatky celkem	8	0	8	266,67
54 – ostatní náklady celkem	900	360	1 260	92,68
55 – odpisy celkem	650	250	900	124,26
NÁKLADY CELKEM	56 218	3 725	59 943	105,21
Veřejné zdroje	37 011	0	37 011	94,09
Provozní příspěvek MmP	30 641	0	30 641	107,77
Dotace Pardubického kraje	4 300	0	4 300	4,26
Dotace MmP	770	0	770	100,00
Ostatní neinvestiční dotace	1 300	0	1 300	140,00
Další zdroje	0	0	0	
Nadace, dary, EU, zahraničí	0	0	0	
Vlastní výnosy	19 100	3 850	22 950	99,78
Tržby za vlastní výrobky	16 100	0	16 100	103,55
Tržby z prodeje služeb	1 400	3 800	5 200	92,95
Tržby za prodané zboží	350	0	350	120,30
Jiné ostatní výnosy	1 250	50	1 300	84,65
VÝNOSY CELKEM	56 111	3 850	59 961	96,50
Hospodářský výsledek	-107	125	18	-67,40

Příloha D





Příloha E

