

**Masarykova univerzita  
Filozofická fakulta  
Ústav hudební vědy**

Management v kultuře

Bc. Tereza Jetelová

**Srovnání vybraných vícesouborových divadel  
v České republice**

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. MgA. Tereza Raabová, Ph.D.

**2019**

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala  
samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.*

V Brně dne ..... ..

Podpis autora práce

### *Poděkování*

Chci poděkovat Ing. MgA. Tereze Raabové, Ph.D. za cenné rady a pomoc při vedení této magisterské diplomové práce. Rovněž děkuji divadlům, jež byla do srovnání zapojena, za jejich ochotu a čas při poskytování potřebných dat.

## Obsah

Úvod .....	6
1 Teoretická část.....	9
1.1 Právní formy divadel .....	11
1.1.1 Divadlo jako příspěvková organizace .....	12
1.1.2 Obecně prospěšná společnost .....	15
1.1.3 Spolek.....	17
1.1.4 Ústav .....	17
1.1.5 Akciová společnost.....	18
1.1.6 Společnosti s ručením omezeným .....	18
1.1.7 Veřejnoprávní kulturní instituce .....	19
1.2 Statistické údaje o divadlech v České republice .....	21
1.3 Zdroje financování příspěvkových organizací .....	24
1.4 Vícesouborové divadlo .....	27
1.4.1 Historie vícesouborového divadla .....	28
1.4.2 Divadelní soubory .....	30
1.5 Výběr srovnávaných divadel .....	32
1.5.1 Národní divadlo v Praze .....	33
1.5.2 Národní divadlo Brno .....	35
1.5.3 Národní divadlo moravskoslezské .....	37
1.5.4 Divadlo J. K. Tyla v Plzni .....	38
1.5.5 Jihočeské divadlo .....	39
1.5.6 Divadlo F. X. Šaldy v Liberci .....	41
1.5.7 Moravské divadlo Olomouc .....	43
1.5.8 Slezské divadlo Opava.....	44
2 Praktická část.....	45
2.1 Podmínky a prostředí, charakteristika měst .....	46
2.1.1 Srovnání výdajů měst na kulturu .....	47
2.1.2 Srovnání městského rozpočtu na kulturu a příspěvku města na vícesouborové divadlo .....	49
2.2 Výkonové ukazatele divadel.....	51
2.2.1 Počet scén, budov a souborů.....	51
2.2.2 Počet zaměstnanců a počet souborů.....	54

2.2.3	Srovnání z hlediska celkové kapacity hledišť a obsazenosti na domácích scénách.....	56
2.2.4	Srovnání z hlediska počtu prodaných vstupenek a počtu představení na vlastní scéně .....	57
2.2.5	Srovnání z hlediska počtu představení na vlastní scéně a počtu představení pro děti a mládež .....	59
2.2.6	Průměrná cena za vstupenku.....	60
2.3	Rozpočty divadel .....	61
2.3.1	Celkové výnosy a celkové náklady v tis. Kč .....	62
2.3.2	Výnosy divadel .....	64
2.3.3	Náklady divadel.....	66
2.4	Srovnání z hlediska soběstačnosti.....	68
2.4.1	Srovnání soběstačnosti divadel podle Ministerstva kultury .....	68
2.4.2	Srovnání soběstačnosti divadel podle Národního divadla.....	70
2.4.3	Srovnání soběstačnosti podle obou metodik .....	71
3	Závěr .....	74
	Resumé .....	77
	Summary .....	78
	Resümee .....	79
	Seznam pramenů a literatury.....	80
	Seznam tabulek .....	86
	Seznam grafů.....	87

## Úvod

Diplomová práce se soustředí na srovnání vybraných vícesouborových divadel v České republice, která jsou zřizována ve formě příspěvkových organizací, s cílem podat vhled do fungování a hospodaření těchto subjektů za rok 2017. Téma diplomové práce vzniklo na základě spolupráce se společností Economic Impact Art s.r.o., jenž se věnuje studiím ekonomických dopadů kulturních institucí. V rámci projektu pro Jihočeské divadlo, který společnost Economic Impact Art s.r.o. započala v roce 2018, došlo k vypracování srovnání osmi vícesouborových divadel, jemuž je věnována praktická část diplomové práce. Divadla byla vybrána tak, aby byla srovnatelná s Jihočeským divadlem, pro něž byla studie primárně vypracována. Srovnání divadel objasňuje postavení jednotlivých divadel z hlediska infrastruktury, výkonnosti, soběstačnosti aj.

Teoretická část diplomové práce analyzuje jednotlivé právní formy divadel, které jsou typické pro české prostředí, a jejich náležitostem s důrazem na příspěvkové organizace. Samostatná kapitola je věnována financování příspěvkových organizací, které se značně liší od vícezdrojového financování divadel uplatňující se zejména v zahraničí. Pro přehled o současném divadelním prostředí je do diplomové práce zahrnuta kapitola o statistických údajích divadel v České republice.

Charakteristika a historie vícesouborových divadel představuje další oblast, do které je nahlíženo pro lepší pochopení existence tohoto typu divadla. Vícesouborová divadla jsou typická zejména pro střední Evropu, najdeme je v Německu, Rakousku, Maďarsku a také na Slovensku a v Polsku. V rámci kapitoly o vícesouborových divadlech je věnována pozornost i jednotlivým uměleckým souborům.

Poslední kapitola teoretické části se zabývá výběrem srovnávaných divadel. Jednotlivá divadla jsou stručně představena z hlediska historie, infrastruktury, provozu a aktuálních problémů, které řeší.

Praktická část diplomové práce se věnuje srovnání podmínek, výkonných ukazatelů a výsledků hospodaření vybraných vícesouborových divadel v České republice za rok 2017. Do porovnávaných divadel bylo zařazeno Národní divadlo v Praze, Národní divadlo Brno, Národní divadlo moravskoslezské, Divadlo J. K. Tyla v Plzni, Jihočeské divadlo, Divadlo F. X. Šaldy v Liberci, Moravské divadlo Olomouc a Slezské divadlo Opava. Ze srovnatelných

vícesouborových divadel nebylo do výběru zahrnuto Severočeské divadlo v Ústí nad Labem, které je sice vícesouborové, ale jedná se o společnost s ručením omezeným, která je zřizována z části krajem, z části městem a z části soukromými subjekty. Pro porovnání byla vybírána divadla z různých měst, která disponují soubory, jakými disponuje Jihočeské divadlo. Do výběru nebylo rovněž zahrnuto Městské divadlo Brno, které je s Jihočeským divadlem nesrovnatelné na základě absence operního souboru. Výše zmiňovaná divadla jsou příspěvkové organizace zřizované městem s výjimkou Národního divadla v Praze, které zřizuje Ministerstvo kultury.

Praktická část diplomové práce zahrnuje celkem 4 kapitoly. První kapitola se věnuje podmínkám, prostředí a charakteristice měst, ve kterých divadla působí. Srovnává výdaje měst na kulturu per capita a dále podíl městského rozpočtu na kulturu a na jedno vícesouborové divadlo.

Druhá kapitola se soustředí na výkonové ukazatele divadel, jako jsou počet scén, budov a souborů, počet zaměstnanců, kapacita hledišť a obsazenost na domácích scénách či průměrná cena vstupenky. V kapitole je dále srovnáván počet prodaných vstupenek a počet představení na vlastní scéně nebo počet představení pro děti a mládež vzhledem k představení, která jsou na vlastní scéně uváděna.

Středem zájmu třetí kapitoly jsou rozpočty divadel. Zprvu je brán zřetel na porovnání celkových výnosů a nákladů jednotlivých divadel a následně jsou porovnány jednotlivé položky výnosů (výnosy z hlavní činnosti, vedlejší činnosti, příspěvek zřizovatele, aj.) a nákladů (náklady investiční a neinvestiční, mezi které spadají náklady na mzdy, nájemné, energie aj).

Poslední kapitola je věnována soběstačnosti vícesouborových divadel. Z hlediska absence jednotného vzorce pro výpočet soběstačnosti je užitá dvojí metodika pro její výpočet. V závěru této kapitoly jsou porovnány výsledky obou metodik.

Potřebná data byla získána z výročních zpráv příspěvkových organizací za rok 2017, ze statistických údajů o kultuře v ČR (*Divadla 2017. Výběr ze základních statistických údajů o kultuře v ČR a Kultura ČR v číslech*) Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS) a prostřednictvím spolupráce s Jihočeským divadlem a se společností Economic Impact Art s.r.o., které jednaly s vybranými vícesouborovými divadly. Získané údaje slouží k vyhodnocení postavení vícesouborových divadel v České republice.

Diplomová práce si klade za cíl shrnout hlavní zjištění, která z porovnávání vícesouborových divadel v ČR vyplynula, a dále se snaží o potvrzení či vyvrácení 3 základních hypotéz. První z nich předpokládá, že čím vyšší je počet obyvatel města, ve kterém se divadlo nachází (a s tím související větší rozpočet, se kterým město hospodaří), tím větší je příspěvek města na kulturu, respektive na divadlo (v našem případě na výše zmiňovaná divadla, mimo Národní divadlo v Praze).

Druhá hypotéza předpokládá, že ve větším městě (vzhledem k počtu obyvatel), je zřízeno větší vícesouborové divadlo. Velikost divadel je zprvu porovnávána z hlediska kapacit hledišť a poté z hlediska počtu zaměstnanců.

Třetí hypotéza se odvíjí od druhé hypotézy a předpokládá, že s velikostí divadla zároveň roste průměrná cena za vstupenku do tohoto divadla. Třetí hypotéza bude moci být potvrzena/vyvrácena pouze za předpokladu, že bude druhá hypotéza potvrzena alespoň v jednom ze zmíněných případů. Tedy pokud se potvrdí, že ve větším (nebo naopak menším) městě je zřizováno divadlo s většími (nebo naopak menšími) kapacitami, nebo, že ve větším (či menším) městě je zřizováno divadlo s více (či méně) zaměstnanci. Velikost měst je stanovena počtem obyvatel v něm žijících, údaje o obyvatelích jsou získávány z informačního portálu Ministerstva financí MONITOR ([www.monitor.statnipokladna.cz](http://www.monitor.statnipokladna.cz)).



## 1 Teoretická část

Jak již bylo zmíněno v úvodu, teoretická část diplomové práce se věnuje právním formám divadel, které nalezneme v České republice, jejich náležitostem a způsobu fungování. Pozornost je obrácena k obecně prospěšné společnosti, spolku, ústavu, nadačnímu fondu, akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným a zejména příspěvkové organizaci. Jelikož se diplomová práce soustředí na divadla mající formu příspěvkové organizace, samostatná kapitola je věnována jejich financování. V rámci přehledu právních forem divadel je zmíněna i veřejnoprávní kulturní instituce, která u nás však stále neprošla legislativním procesem.

Následující kapitola pojednává o statistických údajích o divadlech v ČR, které poskytuje Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS). V kapitole jsou uvedeny počty veřejně i soukromě zřízených divadel, počet stálých scén, počet návštěvníků nebo počet odehraných představení. Část kapitoly patří i ekonomickým ukazatelům divadel, jako jsou celkové výnosy divadel, příspěvky ze státního rozpočtu, příspěvky od krajů, měst a obcí nebo vlastní příjmy divadel z hlavní činnosti.

Poslední kapitola teoretické části práce zohledňuje vícesouborová divadla u nás. Podává stručný vhled do dějin českého divadla a rámcově představuje jednotlivá divadla, která byla do srovnání vícesouborových divadel zařazena. V první řadě je však nezbytné objasnit význam kultury a divadla samotného, a to jak pro člověka, tak pro společnost.

### *Význam kultury a divadla*

Kultura je nedílnou součástí naší společnosti. Tato značně strukturovaná oblast rozvíjí intelektuální, emocionální i morální úroveň každého jedince. Její výchovně-vzdělávací funkce zprostředkovává sebepoznání a tím napomáhá utvářet osobnost. Je významným a mezinárodně uznávaným indikátorem vyspělosti společnosti.

Na významu stále více nabývají veřejné služby kultury, které jsou dotované z veřejných rozpočtů a zpřístupňují tak kulturní pole veřejnosti. Uspokojují kulturní potřeby občanů a vytváří prostor pro jejich zájmy. Veřejné výdaje na kulturu jsou ukazatelem, jak velkou

pozornost věnuje veřejná správa kulturnímu dědictví a zda vytváří podmínky pro tvorbu nových kulturních hodnot.<sup>1</sup>

Divadlo v životě člověka zaujímá významnou kulturní a společenskou roli. Divadelní instituce se na našem území formovaly v etapě národního obrození, vznikaly skupiny amatérské, poloprofesionální i profesionální. Hlavní úlohou českého divadla bylo posílení národního jazyka, který byl upozaděn díky němčině převládající zejména ve městech. Český hraná představení měla posilovat národní sebevědomí a zároveň morálně vzdělávat občany.<sup>2</sup>

Divadlo spadá do tzv. scénického umění, do kterého se mimo jiné řadí i opera, tanec a performanční aktivity. „*Scénická umění v ČR se ocitají, tak jako jinde, ve středu segmentu národního hospodářství, které je definováno jako „kulturní a kreativní průmysly“.*“<sup>3</sup> Scénická umění představují oblast volné tvůrčí činnosti, interpretace, produkce a reprodukce, představení či prezentace. Mimo kultivační a edukativní funkce, může divadlo zastávat funkci politickou, skrze kterou společnost bojuje proti útlaku.

Divadlo (i kultura obecně) představuje nezbytnou podmínku ekonomického růstu. Jedná se o součást kulturního dědictví, která by měla být financována jak z veřejných, tak i soukromých zdrojů. Na našem území chybí definice kooperativního financování divadla, které by probíhalo na úrovni stát – kraj – obec. Problematice financování příspěvkových organizací je věnována samostatná kapitola.

Význam divadel je nemalý, což dokládají i studie a analýzy věnující ekonomickým dopadům kulturních institucí. Investice, které putují do divadel, generují další peníze v jiných oblastech, jako je doprava, občerstvení, ubytování aj. Při produkci kulturních statků a služeb čerpá divadlo převážně z domácích zdrojů. Využívá k tomu kvalifikovanou a kreativní domácí pracovní sílu, poskytuje tedy pracovní místa občanům České republiky. Mimo jiné podporuje kulturní turistiku, což vede k vyšším výnosům veřejných rozpočtů.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> *Systém účtů kultury*. Praha: Národní a informační poradenské středisko pro kulturu, 2017 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2016/05/SYST%C3%89M-%C3%9A%C4%8CTU-KULTURY-metodika-2017-2.pdf>

<sup>2</sup> ČERNÝ, František. *Kapitoly z dějin českého divadla*. Praha: Academia, 2000.

<sup>3</sup> NEKOLNÝ, Bohumil. *Divadlo a kreativní sektor*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2013, s. 20.

<sup>4</sup> NEKOLNÝ, Bohumil. *Divadelní systémy a kulturní politika*. Praha: Divadelní ústav, 2006.

## 1.1 Právní formy divadel

V této kapitole jsou shrnuty jednotlivé právní formy divadel, které se vyskytují na území České republiky. Pokud nahlédneme do historie, mezi léty 1948 a 1989 byla divadla zřizována a kontrolována pouze státem. Vlivem ekonomicko-právních změn na počátku 90. let došlo k rozvoji soukromého sektoru a divadla mohly zakládat i soukromé osoby či na státu nezávislé organizace. Takové počínání umožnilo hlavně zrušení zákonů, které platily, např. zákon č. 33/1978 o divadelní činnosti. Svoboda, která po roce 1989 přišla, s sebou však přinesla i jistá úskalí. Se změnou režimu se najednou pojila nejen větší zodpovědnost, ale i otázka, kterou z právních forem v případě zakládání divadla zvolit.<sup>5</sup>

Právní formy provozování divadel jsou „*způsoby divadelního podnikání a provozování divadla dle stávající legislativy České republiky, která se proměňuje a vyvíjí*“<sup>6</sup>. Mezi aktuální právní formy divadel patří fyzická osoba, jedna z nejjednodušších forem podnikání v oblasti kultury a divadla, fyzická osoba na živnostenské oprávnění a právnická osoba, subjekt zřízený smlouvou nebo zakládací listinou.

Základní vymezení divadel na našem území zahrnuje tři kategorie. Jedná se o divadla veřejná, soukromá a nezávislá nezisková. Veřejné divadlo je zřízeno státem, krajem nebo obcí jako kulturní služba veřejnosti. Zřizovatel tohoto typu divadla se zavazuje k poskytování příspěvku na provoz a odpovídá za jeho hospodářské výsledky.<sup>7</sup> Tento typ divadla je typický pro střední a východní Evropu. Veřejné divadlo je na území České republiky zastoupeno zejména příspěvkovými organizacemi.

Soukromá divadla jsou zakládána z vlastní iniciativy a ze zájmu podnikatele. Podle občanského zákoníku je podnikatel ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“<sup>8</sup>. Soukromé divadlo bývá nejčastěji zřízeno jako

---

<sup>5</sup> KREJČÍ, Hana. *Základní typy právních forem profesionálních divadel v České republice a jejich vliv na proces řízení*. 1. vyd. Brno: Ediční středisko JAMU, 2009.

<sup>6</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. Praha: Pražská scéna, 2005, s. 205.

<sup>7</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla*. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004.

<sup>8</sup> § 420 zákona č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník.

společnost s ručením omezeným, akciová společnost nebo fyzická osoba s živnostenským oprávněním.

V České republice v oblasti kultury a umění převažují neziskové organizace, které se dělí na nestátní (nevládní nebo také soukromé) neziskové organizace a příspěvkové organizace státu a územně samosprávných celků (krajů a obcí). Obecně se neziskový sektor stále rozrůstá, a to v nejrůznějších oblastech jako je zdravotnictví, vzdělání, náboženství a církev, sociální práce, sport, charita, rekreace a kultura.<sup>9</sup>

Divadla jako nestátní neziskové subjekty jsou typická např. pro Nizozemí. Taková divadla jsou vnímána jako divadla existenční, neformální, netrvalá, která vznikají z občanské iniciativy a odmítají byrokracii. Spadají do tzv. třetího sektoru. Nezávislé neziskové divadlo může mít formu obecně prospěšné společnosti, spolku, ústavu nebo nadace.

V České republice se setkáváme s divadly, které mají formu příspěvkové organizace, obecně prospěšné společnosti, spolku, ústavu, akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. Jednotlivé právní formy i s příklady aktuálně fungujících divadel jsou rozebrány níže.

### 1.1.1 Divadlo jako příspěvková organizace

Divadlo jako příspěvková organizace (dále také jako p.o.) je nejobvyklejší právní formou českých vícesouborových divadel (právnických osob). Jedná se o divadlo zřizované z veřejného a kulturního zájmu státem, krajem nebo obcí. Příspěvková organizace je typ kontinuálně subvencovaného divadla.<sup>10</sup> Zřizovatel na sebe bere odpovědnost za hospodářské výsledky divadla, u kterého předpokládá neziskový charakter. Na našem území jsou divadla jako příspěvkové organizace spojena s atributy jako neměnnost, stálost, tradice, stabilita a konzervativnost.<sup>11</sup>

Příspěvkové organizace, jejichž hlavní činnost je vymezena zřizovatelem, hospodaří s prostředky poskytnutými zřizovatelem a dále s financemi získanými vlastní činností. Vztahy mezi p.o. a zřizovatelem jsou z hlediska financování přesně definovány zákonem, který tvoří

---

<sup>9</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. Praha: Pražská scéna, 2005.

<sup>10</sup> PAVIS, Patrice. *Divadelní slovník*. Praha: Divadelní ústav, 2003.

<sup>11</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla*. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004.

legislativní rámec jejich působení. Zřizovatel poskytuje organizaci příspěvek na provoz ze státního rozpočtu, individuální a systémové dotace a návratnou finanční výpomoc (prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu poskytnuté bezúročně právnickým nebo fyzickým osobám na určitý účel, který je příjemce povinen vrátit). Příspěvkové organizace mohou disponovat i dary fyzických a právnických osob nebo prostředky získanými ze zahraničí.<sup>12</sup>

Základním dokumentem p.o. je zřizovací listina, ve které jsou definovány podmínky fungování určitého subjektu. Ve zřizovací listině p.o. je definováno zaměření, poslání a cíle divadla. Pro p.o. to znamená řadu podmínek, které musí plnit v rámci své hlavní činnosti. Vedle hlavní činnosti realizuje i činnosti vedlejší (někdy také doplňkovou nebo hospodářskou), která nesmí být ztrátová a jejíž zisky jsou oproti ziskům z hlavní činnosti daněny. Výnosy z vedlejší činnosti jsou poskytnuty na provoz veřejně prospěšných služeb, které poskytuje divadlo.<sup>13</sup> Zřizovatel zaujímá v rámci p.o. důležitou roli:

- „rozhoduje o založení, sloučení či zrušení p.o.,
- *definuje poslání, cíle a účel existence p.o.,*
- *zásadním způsobem financuje zřizovaný subjekt, a to různou formou (příspěvek na provoz, příspěvek na investice, návratná finanční pomoc),*
- *určuje pravidla hospodaření s jím poskytnutým příspěvkem (stanovuje limity v oblasti osobních nákladů, odpisy atp.),*
- *kontroluje hospodaření, činnost, výsledky p.o.,*
- *v případě, že plánované výnosy organizace překročí plánované náklady, může žádat o vrácení části poskytnutých financí,*
- *povoluje p.o. uzavřít smlouvy o půjčce či úvěru, pořídit věci nákupem na splátky nebo smlouvou o nájmu s právem koupě, přijmout závazek ručitele, a to pouze v případě, že dlužníkem je sám zřizovatel nebo jím zřízený či založený subjekt,*
- *p.o. nesmí nakupovat akcie či jiné cenné papíry.“<sup>14</sup>*

---

<sup>12</sup> *Odpověď na dotaz: Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy.* Praha: Parlament ČR, kancelář poslanecké sněmovny, 2011 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: [https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove\\_organizace\\_v\\_CR\\_a\\_EU.pdf](https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf)

<sup>13</sup> *Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012.* Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014.

<sup>14</sup> KREJČÍ, Hana. *Základní typy právních forem profesionálních divadel v České republice a jejich vliv na proces řízení.* 1.vyd. Brno: Ediční středisko JAMU, 2009.

Mezi další povinnosti p.o. patří zřizování peněžních fondů, patří sem rezervní fond, fond investic, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb. Investiční fond pokrývá investiční výdaje, opravy a údržbu nemovitého majetku, které zřizovatel p.o. svěřil. Zdrojem investičního fondu jsou odpisy z dlouhodobého majetku hmotného i nehmotného, investiční dotace zřizovatele, investiční příspěvky ze státních fondů, dary nebo výnosy z prodeje investičního majetku.<sup>15</sup>

Činnost p.o. podléhá kontrole ze strany zřizovatele, orgánů státní správy a dalších subjektů (finanční úřad, ČSSZ, VZP). P.o. zřizované státem musí každoročně vydávat a zveřejňovat výroční zprávu týkající se hospodaření za uplynulý rok.<sup>16</sup>

U p.o. najdeme řadu výhod i nevýhod. Mezi nevýhody, které se s touto právní formou pojí, patří ekonomický a personální vliv zřizovatele, který zasahuje do oblasti správy, řízení, majetkového hospodaření i do oblasti mezd a účetnictví. Na základě mzdové politiky je omezována např. konkurenceschopnost organizace. Problematikou v divadelní oblasti v rámci řízení je chybějící kompetentní osoba, která má znalosti z oblasti umělecké i ekonomické.

Výhody p.o. tkví naopak v jasném zájmu zřizovatele o činnost konkrétní organizace, které pravidelně poskytuje příspěvek na provoz. P.o. je zárukou pracovních míst a s tím související mzdové politiky.

Mezi státní příspěvkové organizace zřizované Ministerstvem kultury v oblasti profesionálního umění patří například Národní divadlo, Institut umění – Divadelní ústav, Česká filharmonie a Pražský filharmonický sbor.<sup>17</sup>

### ***Výroční zprávy příspěvkových organizací***

Podle zákona 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, jsou povinny určité informace veřejně poskytovat státní orgány, územní samosprávné celky a jejich orgány, veřejné instituce a orgány v oblasti veřejné správy, které vykonávají přenesenou působnost. Do tohoto výčtu subjektů patří i příspěvkové organizace, které jsou ze zákona povinny zpracovávat výroční zprávu o jejich činnosti a hospodaření.

---

<sup>15</sup> KREJČÍ, Hana. *Základní typy právních forem profesionálních divadel v České republice a jejich vliv na proces řízení*. 1. vyd. Brno: Ediční středisko JAMU, 2009, s. 29.

<sup>16</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

<sup>17</sup> Příspěvková organizace – mkcr.cz. *Ministerstvo kultury České republiky* [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/prispevkove-organizace-23.html>

Příspěvkové organizace územně samosprávných celků se kromě zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, řídí i dalšími rozhodnutími, která vydávají příslušné orgány města či kraje. Příkladem mohou být např. *Zásady vztahu orgánů Statutárního města Brno k příspěvkovým organizacím* nebo *Zásady vztahů orgánů Jihomoravského kraje k řízení příspěvkových organizací*. Kontrola ze strany zřizovatele je v *Zásadách* definována a může probíhat několika způsoby. Např. subjekty zřízené městem Brnem jsou povinny předkládat výkazy zisku a ztrát, plnění finančního plánu, plán tvorby a čerpání peněz z fondů nebo výroční zprávu o hospodaření organizace. Náležitosti výroční zprávy jsou uvedeny v dokumentu týkající se zásad nebo pravidel pro řízení příspěvkových organizací. A právě proto, že má každé město či kraj stanoveny jiné podmínky pro zpracování výročních zpráv, jsou odlišné i samotné zprávy vykazující hospodaření za uplynulý rok. Neexistence jednotné formy pro zpracování výroční zprávy příspěvkových organizací přinesla značné problémy při realizaci praktické části diplomové práce. Výroční zprávy vybraných divadel, které byly zkoumány, neobsahovaly vždy stejné informace.

Příspěvkové organizace zřízené státem jsou jako jediné povinny výroční zprávu zveřejnit na svých webových stránkách. Ostatní p.o. tuto povinnost nemají, není-li to stanoveno v podmínkách či zásadách kraje/města. Informace z výročních zpráv však musí poskytnout subjektům, které si o ně požádají.

Divadlům jako příspěvkovým organizacím se budeme věnovat v praktické části.

### 1.1.2 Obecně prospěšná společnost

Podmínky fungování obecně prospěšných společností (dále jen o.p.s.) byly upraveny zákonem č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech, který roku 2014 zrušil nový občanský zákoník. Po roce 2014 už o.p.s. nemohou vznikat. Pokud se však stávající o.p.s. netransformují na ústav, nadaci nebo nadační fond, nadále podléhají zákonu z roku 1995.

Obecně prospěšné společnosti jsou právnické osoby poskytující obecně prospěšné služby veřejnosti za předem stanovených podmínek a pro všechny uživatele stejných podmínek. V případě kladného hospodářského výsledku nesmí tato forma organizace užít zisk ve prospěch svých členů, ale pouze na poskytování služeb, ke kterým byla organizace založena. Jednotlivé o.p.s. vznikaly na základě zakládací smlouvy (v případě více členů) nebo zakládací

listiny (v případě 1 člena) a zápisem do rejstříku o.p.s. Dokumenty musí obsahovat náležitosti, které ukládá výše zmiňovaný zákon. Patří sem např. identifikace zakladatele a organizace, úprava vnitřního uspořádání společnosti a její činnost. Vedle hlavní činnosti může o.p.s. vykonávat i doplňkovou činnost, jejíž cílem je získání prostředků na provoz hlavní činnosti. Doplňková činnost nesmí ohrožovat kvalitu činnosti hlavní nebo její rozsah či dostupnost služeb. Ze zákona je dána povinnost vést oddělené účetnictví v rámci hlavní a vedlejší činnosti, aby tak nedošlo k přerodu o.p.s. v podnikatelský subjekt, jehož cílem je maximalizace zisku. Oddělené účetnictví poskytuje přehled o nákladech a výnosech obou činností.

Orgány o.p.s. jsou správní rada, dozorčí rada a ředitel. Správní rada jako statutární zástupce organizace musí mít nejméně 3 členy, které volí zakladatelé, a jejich funkční období je tříleté. Správní rada je mj. i rozhodovací a správní orgán o.p.s., schvaluje rozpočet, účetní uzávěrku a výroční zprávu, rozhoduje o zásadních otázkách. Dozorčí rada je kontrolním orgánem o.p.s., který dohlíží na to, aby organizace plnila své poslání a nejednala v rozporu se zákonem. Ředitel přímo podřízen správní radě je výkonným orgánem organizace. Jeho pravomoci a odpovědnost je stanovena v zakládacích dokumentech a s o.p.s. uzavírá pracovně-právní vztah.<sup>18</sup>

O.p.s. jsou ze zákona povinny vydat každý rok účetní uzávěrku a výroční zprávu, která musí být zveřejněna nejpozději do 6 měsíců od skončení zúčtovacího období. Výroční zpráva musí být veřejně přístupná a její nevydání či nezveřejnění je trestáno odejmutím daňových výhod, které pro o.p.s. plynou. Zdrojem financování jsou příjmy z hlavní a vedlejší činnosti, dotace z veřejných rozpočtů (státní, krajské, obecní), sponzorské a nadační příspěvky a jiné dary nebo dědictví.

Na rozdíl od p.o. může o.p.s. nakládat se svým majetkem, jak uzná za vhodné. Co se týče zisku, je limitována pouze tím, že je povinna odvést po zdanění zisk do rezervního fondu. U p.o. zřizovatel svěruje majetek p.o., která s ním musí nakládat podle vymezeného rozsahu.

Mezi o.p.s. patří např. Divadelní studio Neklid, Divadlo v Celetné, Dejvické divadlo nebo Divadlo Archa a Divadlo Kampa.

---

<sup>18</sup> *Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012.* Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014.



### 1.1.3 Spolek

Pojem spolek byl do českého právního řádu zaveden zákonem č. 89/2012 Sb., který nabyl účinnosti 1. ledna 2014, a nahradil označení občanské sdružení. Spolek sdružuje osoby stejného zájmu, jejichž cílem jsou společné aktivity členů spolku nebo obecně prospěšné služby veřejnosti. Spolek mohou založit nejméně 3 fyzické nebo právnické osoby a musí být zapsán do spolkového rejstříku.

Ve stanovách spolku musí být uveden název a sídlo spolku, jeho účel, práva a povinnosti členů, popřípadě výše a splatnost členského příspěvku. Za dluhy spolku členové neručí. Orgány spolku tvoří statutární orgán (výbor, předseda), nejvyšší orgán (členská schůze), popřípadě kontrolní komise. Názvy orgánů spolku jsou libovolné.<sup>19</sup>

Spolek je ideální právní forma pro menší divadelní společnosti. Příkladem spolku je např. Divadelní spolek Kašpar z Prahy, Divadelní spolek bratří Mrštíků Boleradice nebo Divadelní spolek Dialog z Brna.

### 1.1.4 Ústav

Ústavem se rozumí právnická osoba založená na účelem provozu společensky nebo hospodářsky prospěšné činnosti, která je dostupná všem za předem stanovených podmínek. Ústav může provozovat i vedlejší činnost za účelem zisku, ten však musí vložit do hlavní činnosti, kvůli které byl zřízen, nebo na úhradu nákladů spojených s vlastní správou. Je založen zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti. Ústav je tvořen jak osobní složkou (lidé), tak složkou majetkovou (kapitál) a je určen k poskytování veřejně prospěšných služeb. Na ústav se mohou přeměnit dosavadní o.p.s.

Hlavní orgán ústavu tvoří ředitel a správní rada, kteří jsou dáni ze zákona (na rozdíl od spolku). Ředitel je statutárním orgánem a nemůže být zároveň členem správní rady. Správní rada je jmenována zakladatelem. Mezi její práva patří volba a odvolání ředitele, schvalování rozpočtu, účetní uzávěrky a výroční zprávy. Fungování ústavu upravuje statut, který správní rada vydává.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> SVEJKOVSKÝ, Jaroslav; DEVEROVÁ, Lenka, a kol. *Právnické osoby v novém občanském zákoníku. Komentář*. Praha: C. H. Beck, 2013.

<sup>20</sup> *Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, s. 50.

Mezi ústavy v oblasti kultury patří např. Divadlo Bolka Polívky v Brně, Divadlo Tramtarie v Olomouci nebo Jatka 78 v Praze.

### 1.1.5 Akciová společnost

Akciová společnost (dále jen a.s.) je obchodní společnost, upravena zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Základní kapitál akciové společnosti je tvořen akciemi (cennými papíry) o určité hodnotě, které představují podíly ve společnosti. Vlastníci akcií disponují právem podílet se na zisku a na řízení společnosti. *„Tato právní forma svou strukturou a složitostí se v případě provozování kulturní činnosti jeví možná jen pro případ silných kapitálových partnerů a komerčního typu divadla či hudby.“<sup>21</sup>*

A.s. je spolu se společností s ručením omezeným obchodní společností, která je zakládána jak za účelem podnikání, tedy tvorby zisku, tak za jiným účelem, např. divadelní činnosti. Jedná se o právnickou osobu, jejíž statutárním orgánem je představenstvo. Jednotlivé akcie představují majetek a.s. a jejich hodnota se mění v závislosti na poptávce a nabídce na burze. A.s. může založit 1 i více zakladatelů přijetím stanov (veřejná listina). Základní kapitál musí být minimálně 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR a společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Organizace s touto právní formou ručí celým svým majetkem, akcionář ručí pouze do výše svých akcií.

V rámci organizace a.s. rozlišujeme 2 systémy, monistický a dualistický. Monistický systém zahrnuje valnou hromadu, nejvyšší orgán společnosti, správní radu, kontrolní orgán, a statutárního ředitele, pod kterého spadá obchodní vedení. Dualistický systém je založen na valné hromadě, představenstvu a dozorčí radě.

Mezi divadla jako akciové společnosti patří např. Divadlo Broadway nebo divadlo Hybernia sídlící v Praze.

### 1.1.6 Společnosti s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným (dále jen s.r.o.) je spolu s akciovou společností obchodní společností a může být rovněž zřízena z důvodu divadelní činnosti. Stoprocentním či

---

<sup>21</sup> Divadelní ústav Praha. *Základní informace o možných právních formách provozování profesionální umělecké činnosti v ČR*. Praha: Divadelní ústav Praha, 2004, s. 10.

majoritním vlastníkem divadelní společnosti s ručením omezeným může být obec nebo soukromé osoby.

S.r.o., upravena zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, vzniká na základě uzavření společenské smlouvy (zakladatelské listiny u jednotlivce) formou notářského zápisu. Následně je třeba složit základní jmění, získat živnostenské oprávnění, zapsat společnost do obchodního rejstříku a registrovat ji u finančního úřadu. S.r.o. může založit jak fyzická, tak právnická osoba.

Na výši základního jmění se domlouvají společníci, minimum je však 1,-. Vklad může být peněžitý i nepeněžitý. Za závazky společnosti ručí jednatelé společně. Mezi orgány s.r.o. patří valná hromada, což je nejvyšší orgán společnosti. Valná hromada má na starosti např. jmenování či odvolávání jednatelů nebo členů dozorčí rady, změny ve společenské smlouvě a stanovách, schvalování účetní uzávěrky a rozdělování zisku. S.r.o. je povinna vydávat účetní uzávěrku a výroční zprávu, které jsou součástí sbírky listin v rámci obchodního rejstříku. I když je s.r.o. založena za jiným účelem, než je podnikání, podléhá pouze některým daňovým úlevám (daň dědická, darovací, z nabytí nemovitých věcí). Na s.r.o. se nevztahuje daňová úleva v rámci daně z příjmu, jako je to u obecně prospěšné společnosti, spolku nebo příspěvkové organizace. Společníci ve společnosti vlastní podíl podle výše vkladu, který jde do základního kapitálu.

Divadla s touto právní formou si mohou zažádat o prostředky z veřejných rozpočtů v rámci grantového řízení obcí a měst. Hlavním zdrojem financování jsou příjmy z podnikání.<sup>22</sup>

Mezi divadla jako společnosti s ručením omezeným patří např. Divadlo Na Fidlovačce, Divadlo Bez zábradlí, Divadlo Ungelt nebo Divadlo Šumperk. Výjimkou mezi vícesouborovými divadly je Severočeské divadlo v Ústí nad Labem, které je zřizováno z části krajem, z části městem a také dalšími soukromými subjekty.

### 1.1.7 Veřejnoprávní kulturní instituce

S novou právní formou příspěvkových organizací přišel návrh zákona o veřejnoprávních institucích v kultuře (v.k.i.), který však doposud spolu s novým památkovým zákonem nebyl schválen.

---

<sup>22</sup> KREJČÍ, Hana. *Základní typy právních forem profesionálních divadel v České republice a jejich vliv na proces řízení*. 1.vyd. Brno: Ediční středisko JAMU, 2009.

Návrh zákona o veřejnoprávních kulturních institucích podala Asociace profesionálních divadel Ministerstvu kultury v roce 2014, to však nepodniklo žádné další kroky. Návrh zákona měl projít připomínkovým řízením, k čemuž nedošlo. Návrh později přebral senát, vláda jej však odmítla.

Veřejnoprávní kulturní instituce by měly zajistit lepší hospodaření příspěvkových organizací Ministerstva kultury, krajů a obcí. Hlavním cílem je zmírnění přímého vlivu politických představitelů, kteří mohou doposud jmenovat a odvolávat ředitele těchto institucí. U veřejnoprávních institucí rozhoduje o řediteli a dalších změnách rada prostřednictvím hlasování. Správní rady veřejnoprávních institucí v kultuře by měly být tvořeny občany, odborníky a politiky, což by vedlo k jejich odpolitizování.<sup>23</sup>

Nová právní forma by přinesla i větší autonomii v oblasti financování. Doposud musí příspěvková organizace sestavovat roční vyrovnaný rozpočet, což jí znemožňuje dlouhodobější finanční plánování. Nový zákon měl také umožnit vícezdrojové financování, tzn., že by instituce nezískávaly příspěvek pouze od zřizovatele, ale od více subjektů (stát, kraj, město, soukromé subjekty).

Zákon o veřejnoprávních institucích v kultuře nebyl přijat kvůli rozdílnosti institucí státních a regionálních, ale také rozdílnosti druhové (divadla, galerie, muzea aj.), pro které je velmi těžké najít jednotný vzorec upravující veškeré náležitosti (způsob zřízení, zrušení či zánik, vztah mezi hlavní a doplňkovou činností instituce, rozsah oprávnění zřizovatele a instituce aj.).

Zákon o v.k.i. by měl pomoci zejména divadlům, která jsou jako příspěvkové organizace vázány zejména na příspěvek od města. Města tak vynakládají nemalé peníze na divadla, která se sama dají jen těžko ufinancovat. V.k.i. by umožnilo rozložit financování do více úrovní, což by městům i divadelním institucím značně ulevilo.

---

<sup>23</sup> PLOCEK, Jiří. Veřejnoprávní kulturní instituce? Ano, ano. Ale opatrně. *Kulturní noviny* [online]. 2014, č. 8 [cit. 2019-02-26]. Dostupný z: <https://www.kulturni-noviny.cz/nezavisle-vydavatelске-a-medialni-druzstvo/archiv/online/2014/08-2014/verejnopravni-kulturni-institute>

## 1.2 Statistické údaje o divadlech v České republice

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu neboli NIPOS uvádí každý rok statistické údaje divadelního systému v České republice, který je tvořen divadly veřejnými, soukromými a neziskovými subjekty. V rámci sledování stálých scén v roce 2017 si vzhledem k počtu výkonů drží prvenství Národní divadlo. Návštěvnost českých divadel se drží v průměru v rámci evropských divadel, do českého divadla během kalendářního roku přijde téměř 6,5 mil. diváků.<sup>24</sup> Většina veřejných divadel je provozována městy, kraje zřizují jen Horácké divadlo v Jihlavě a polsko-českou scénu v Českém Těšíně.

Do statistik roku 2017 zahrnul NIPOS celkem 243 divadel (včetně stagion)<sup>25</sup>. Divadla bez stagion zahrnovala celkem 190 souborů, bylo uvedeno 3 193 titulů a odehrálo se celkem 31 072 představení.<sup>26</sup>

Tabulka 1 Zřizovatelé veřejných divadel

<b>Veřejná divadla – zřizovatel</b>	<b>Počet zřizovaných subjektů</b>
Ministerstvo kultury	1
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	4
Kraje	2
Obce, města	32
<b>Celkem</b>	<b>39</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací ze statistik NIPOS

V tabulce 1 (Tabulka 1) je znázorněn počet veřejných divadel a jejich zřizovatelé. Jak již bylo zmíněno výše, nejvíce divadel provozují obce, města a městské části. Ministerstvo kultury zřizuje pouze Národní divadlo v Praze a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy je zřizovatelem celkem 4 divadelních institucí.

<sup>24</sup> *Kultura České republiky v číslech. Vybrané údaje ze statistických šetření.* Praha: Národní a informační poradenské středisko pro kulturu, 2018 [online]. [cit. 2019-02-26] Dostupné z: [https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/04/Kultura\\_v\\_cislech\\_2018\\_web.pdf](https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/04/Kultura_v_cislech_2018_web.pdf)

<sup>25</sup> Stagionová divadla jsou divadla bez vlastního souboru, která na vlastních scénách uvádí divadelní či taneční představení profesionálních souborů.

<sup>26</sup> *Divadla 2017. Výběr ze základních statistických údajů o kultuře v České republice.* Praha: NIPOS, 2018 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z [https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/11/Statistika\\_2017\\_divadla.pdf](https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/11/Statistika_2017_divadla.pdf)

Tabulka 2 Zřizovatelé soukromých divadel

Soukromá divadla – zřizovatel	Počet zřizovaných subjektů
Fyzické osoby	27
Podnikatelské subjekty	28
Spolky	62
Obecně prospěšné společnosti	19
<b>Celkem</b>	<b>136</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací ze statistik NIPOS

Tabulka 2 udává počet a zřizovatele soukromých divadel. Nejčastější právní formou divadelních subjektů v soukromé sféře jsou spolky. Podnikatelské subjekty, nejčastěji společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, dále také fyzické osoby zakládají divadla v podobném poměru (27 a 28). Obecně prospěšných společností, které přijetím nového občanského zákoníku již nemohou vznikat, je v divadelní oblasti pouze 19.

Tabulka 3 Údaje o divadlech ze statistik NIPOS

Ukazatel	Rok		
	2015	2016	2017
Počet stálých scén	180	189	171
Počet návštěvníků v tis.	6 269	6 437	6 477
Počet představení v ČR	28 519	30 891	31 072

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací ze statistik NIPOS

Počet stálých scén v České republice za rok 2017 ve srovnání s předchozími dvěma lety klesl. V roce 2017 byla pro rekonstrukci zavřena např. Státní opera Praha a Janáčkovo divadlo v Brně. Počet návštěvníků mírně vzrostl spolu s celkovým počtem uvedených představení.

Tabulka 4 Ekonomické ukazatele divadel

Ekonomické ukazatele (tis. Kč)	2015	2016	2017
Celkové výnosy divadel	1 220 528	1 215 873	1 242 356
Příspěvky ze státního rozpočtu	795 563	1 150 449	1 055 935
Příspěvky od krajů	194 041	209 366	242 797
Příspěvky od měst a obcí	1 840 310	2 039 798	2 152 410
Vlastní příjmy z hlavní činnosti	1 108 439	1 120 453	1 134 328

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací ze statistik NIPOS

Veřejná divadla zřizovaná Ministerstvem kultury, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, kraji, obcemi a městy získala ze státního rozpočtu více než 1 mld.

(1 055 934 tis. Kč podle NIPOS, 1 097 510 tis. Kč podle MONITOR<sup>27</sup>). Celkovou soběstačnost veřejně zřizovaných divadel uvádí NIPOS 27,9 %, z čehož plyne, že jsou tato divadla z velké části závislá na příspěvku zřizovatele.

Z uvedené tabulky je patrné, že celkové výnosy divadel za rok 2017 vzhledem k předchozímu roku vzrostly, ale příspěvky ze státního rozpočtu se snížily. Příspěvky krajů, měst a obcí mají tendenci stoupající. Stoupají i vlastní příjmy divadel z hlavní činnosti. Příspěvky měst a obcí tvoří největší část finančních prostředků pro veřejná divadla. Výše příspěvku, který plyne na divadla z veřejného rozpočtu, ovlivňuje několik faktorů. Příkladem je velikost a počet souborů, počet zaměstnanců a politické okolnosti dané oblasti.

---

<sup>27</sup> MONITOR je informační portál Ministerstva financí dostupný na [www.monitor.statnipokladna.cz](http://www.monitor.statnipokladna.cz).

### 1.3 Zdroje financování příspěvkových organizací

Předmětem této diplomové práce je srovnání vícesouborových divadel v ČR, jejichž právní forma je příspěvková organizace. V kapitole pojednávající o právních formách byly zmíněny veškeré náležitosti p.o., její výhody i nevýhody a problematika výročních zpráv. V podkapitole o veřejnoprávních kulturních institucích byl nastíněn problém jednozdrojového financování divadel jako p.o. a nyní se blíže podíváme na celkové financování uvedeného typu organizace.

Financování v oblasti umění a kultury probíhá na úrovni veřejné, tedy z veřejných rozpočtů přímo nebo prostřednictvím daňových výhod nepřímo, a rovněž na úrovni soukromé. V české republice se na poskytování finančních prostředků kulturním a uměleckým institucím podílí zejména města jako zřizovatelé největšího počtu subjektů, v menší míře pak také kraje a stát. Stát financuje národní instituce jako jejich zřizovatel a v rámci dotačních programů, které každoročně vyhlašuje, podporuje i ostatní kulturní a umělecké činnosti.

Zdroje financování kultury se dělí na veřejné a soukromé. Mezi veřejné patří státní rozpočet, ze kterého plynou příspěvky, dotace, granty a stipendia, rozpočty samosprávních celků (krajů a obcí), rozpočty jiné – fondy, nadace, veřejnoprávní instituce, vlastní zdroje z poskytování služeb, pronájmů, doplňkového prodeje, členských příspěvků, sbírek a charitativních akcí, a také půjčky. Mezi neveřejné neboli soukromé zdroje patří sponzoring, reklama, příspěvky z nadací, od individuálních dárců, mecenášů a partnerů.<sup>28</sup>

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS) spadá pod Ministerstvo kultury a jeho odborná činnost se soustředí na analýzu dat v oblasti veřejných služeb kultury. V roce 2017 NIPOS zpracoval dokument *Systém účtů kultury*, ve kterém jsou shrnuty zdroje financování kulturní oblasti v ČR. NIPOS uvádí rozlišení zdrojů podle původu na veřejné (vládní instituce – státní správa a samospráva), soukromé (domácnosti, tržní nefinanční a finanční subjekty) a zdroje nerezidentů (instituce se sídlem v zahraničí).<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla*. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004.

<sup>29</sup> *Systém účtů kultury*. Praha: Národní a informační poradenské středisko pro kulturu, 2017 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2016/05/SYST%C3%89M-%C3%9A%C4%8CTU-KULTURY-metodika-2017-2.pdf>



V oblasti kultury a umění jsou častými právními formami neziskových organizací příspěvkové organizace, tedy organizace veřejnoprávní neziskové. Ty může zřídit stát nebo územně samosprávný celek. Příspěvkovým organizacím tak vzniká nárok na každoroční příspěvek zřizovatele. Výše příspěvku je stanovena s ohledem na plán činností, výsledky činnosti za uplynulý rok a návrh rozpočtu na rok následující.

Dalším zdrojem příspěvkových organizací jsou výnosy z hlavní činnosti, která je definována ve zřizovací listině, anebo prostředky z peněžních fondů. Organizace si dále mohou zažádat o dotace z jiných veřejných rozpočtů, musí ale splňovat určité podmínky a pravidla.

Příspěvková organizace může provozovat také vedlejší činnost, ta však musí být vymezena ve zřizovací listině. Zisky z doplňkové činnosti pak musí být užity ve prospěch činnosti hlavní. S financováním pomáhají i soukromé zdroje, tedy dary právnických a fyzických osob.

Jak již bylo zmíněno, příspěvky na veřejná divadla jsou zajištěny na úrovni stát – kraje – obce a města. NIPOS uvádí, že nejvyšší příspěvky na veřejné divadlo plynou z rozpočtů obcí a měst. Obce a města každoročně poskytují finanční podporu na provoz regionálních divadel, avšak velikost příspěvku může být z jakéhokoliv důvodu snížena a tím dochází k ohrožení fungování divadla. Problémem je realizace vícezdrojového financování, jelikož spolu jednotlivé stupně státní správy nemusí komunikovat. Připravovaný zákon o veřejnoprávních institucích v kultuře umožňuje zřídit organizaci prostřednictvím více subjektů. Vícezdrojové financování je blízké spíše obchodním společnostem, které jsou založeny pro veřejně prospěšný účel a kde společníky mohou být i subjekty státní správy.<sup>30</sup> Příkladem je Severočeské divadlo v Ústí nad Labem s.r.o. vlastněné krajem, městem a soukromými subjekty.

Bohumil Nekolný zmiňuje, že pro rozvoj divadelního systému je důležité vícezdrojové financování na základě programů, grantů a fondů. Výdaje by měly být podřízeny odborné správě, jejíž počínání by bylo transparentní a využití veřejných zdrojů by podléhalo evaluaci. Divadelní systém v ČR by měl splňovat:

1. „*Kooperativní financování divadelních aktivit státem, kraji a městy*

---

<sup>30</sup> KLIŠOVÁ, Markéta. *Vliv právní formy na financování divadel z veřejných zdrojů*. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Filozofická fakulta. Vedoucí práce Simona Škarabelová. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/oivdw/Vliv\\_pravni\\_formy\\_na\\_financovani\\_divadel\\_z\\_veřejnych\\_zdroju.pdf](https://is.muni.cz/th/oivdw/Vliv_pravni_formy_na_financovani_divadel_z_veřejnych_zdroju.pdf)

2. *Organizovat další rozpočtové i mimorozpočtové zdroje veřejných rozpočtů, např. výnosy kulturních fondů, loterií, poplatky ze vstupenek, příjmy z turistického ruchu, aj.*
3. *Najít účinné mechanismy, které by zajistily účast komerčního sektoru na financování veřejných kulturních statků a služeb.*
4. *Účinněji využívat rozvojové fondy EU.*<sup>31</sup>

U p.o. není hlavním cílem kladný hospodářský výsledek. Jiří Šesták ve svém díle *Divadlo – kultura – podmínky* zmiňuje, že kulturní instituce může být jen těžko soběstačná, protože nemůže primárně produkovat spotřební zboží. Vytváří díla či události, které mají intelektuálně-emocionální potenciál, a proto je závislá na dotacích a vlastní výnosy tvoří jen malou část zdrojů. Šesták situaci označuje za paradoxní, protože čím více kulturní instituce vydělá, tím méně dostane na dotacích.<sup>32</sup>

System každoročních příspěvků z veřejných rozpočtů zajišťuje divadlům jistou stabilitu, na druhou stranu jsou na nich divadla závislá, sama se dají jen těžko ufinancovat. Jednozdrojové financování se odráží i na nízkých mzdách umělců a zaměstnanců. Díky tomu dochází v kulturní oblasti k jakémusi ustrnutí a zastavení vývoje. Divadelní budovy stárnou a je třeba získat prostředky na jejich rekonstrukci, divadla investují zejména do nezbytných oprav, které zajistí elementární stav pro provoz.

---

<sup>31</sup> NEKOLNÝ, Bohumil: *Divadelní systémy a kulturní politika*. Praha: Divadelní ústav, 2006, s. 44.

<sup>32</sup> ŠESTÁK, Jiří. *Divadlo-kultura-podmínky (Osobní zkušenost)*. Praha: KANT, 2012, s. 170.

## 1.4 Vícesouborové divadlo

Následující kapitola osvětluje význam vícesouborového divadla, podává stručný vhled do dějin českého divadla vůbec a opírá se i o divadelní soubory, které jsou typické pro zkoumaná vícesouborové divadla.

Ve svazku *Divadelní systémy a kulturní politika* rozlišuje Bohumil Nekolný jako autor příspěvku *Divadlo mezi státem a společností* Národní divadlo a divadla vícesouborová. Národní divadlo se od ostatních divadel vyděluje zejména svou velikostí, stářím, historií a tradicí, stát se skrze něj reprezentoval a identifikoval s dobovými režimy.

Vícesouborová divadla jsou druhem divadelního provozu, který je nejnákladnější (nejčastěji činohra, balet, opera). Situace je způsobena zejména existencí sborových těles, tedy orchestrů v opeře, baletu i operetě. Vícesouborová divadla jsou specifikem naší divadelní tradice.<sup>33</sup> Jedná se o divadla repertoárová, která jsou typická zejména pro německy mluvící země a státy bývalé rakousko-uherské monarchie.<sup>34</sup>

Problém vícesouborových divadel spočívá v tom, že v České republice jsou vedle operních orchestrů vícesouborových divadel zřizovány samostatné symfonické orchestry. Města tedy přispívají nemalé částky na tato dvě velká tělesa, což pro ně představuje větší finanční zátěž.<sup>35</sup>

Vícesouborové divadlo je instituce, pod kterou spadá více než jeden umělecký soubor. Uměleckým souborem rozumíme činohru, operu, balet, operetu, muzikál, pantomimu, klunérii nebo loutky. V čele organizační struktury stojí ředitel, pod kterým se nachází veškeré umělecké soubory a náměstci v oblasti provozní, technické a obchodně ekonomické. V čele souborů jsou umělečtí šéfové a každý ze souborů má svou správu.<sup>36</sup>

Vícesouborové divadlo hraje zpravidla na více scénách. Oproti jednosouborovému divadlu zde může vyvstat problém s organizací a provozem na jednotlivých jevištích, mezi

---

<sup>33</sup> NEKOLNÝ, Bohumil. *Divadelní systémy a kulturní politika*. Praha: Divadelní ústav, 2006.

<sup>34</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. Praha: Pražská scéna, 2005, s. 250.

<sup>35</sup> NEKOLNÝ, Bohumil. *Divadelní systémy a kulturní politika*. Praha: Divadelní ústav, 2006.

<sup>36</sup> PAVIS, Patrice. *Divadelní slovník*. Praha: Divadelní ústav, 2003.

kterými se soubory střídají. Nejčastěji jsou u vícesouborového divadla zastoupeny soubory činohry, opery a baletu, populárnější je i opereta či muzikál.<sup>37</sup>

Pro český divadelní systém jsou souborová divadla typická, značně se liší např. od britského divadelního systému. Rozdíl můžeme spatřit i ve velikosti inscenačních týmů. V českém prostředí obsahují více aktérů, inscenace jsou pak uváděny s velkým počtem obsazení.

### 1.4.1 Historie vícesouborového divadla

Pro ozřejmění existence vícesouborového divadla je podán krátký vhled do dějin českého divadla. Vícesouborová divadla jsou charakteristická pro střední Evropu, český systém založený na provozu více souborů je převážně ovlivněn německým prostředím.

České divadelní instituce na významu získávaly zejména v éře národního obrození, kdy amatérské a poloprofesionální soubory herců nahrazovaly profesionální divadelní společnosti (příkladem může být Kajetánské divadlo). Proces profesionalizace probíhal mnohem déle u loutkového divadla, které se ostatním divadelním druhům vyrovnal až po 2. světové válce.<sup>38</sup>

České profesionální divadlo se začalo vyvíjet až v 2. polovině 18. století a je spojeno se zrušením feudálního systému, jenž souvisí s nástupem buržoazie. Nejen české, ale i polské a maďarské profesionální divadlo se oproti ostatním evropským zemím vyvíjelo s podstatným zpožděním. Německy hrané divadlo působilo už v době třicetileté války ve formě kočovných trupů, nicméně 2. polovina 18. století pro něj znamenala proces vedoucí ke stálému profesionálnímu a reprezentativnímu divadlu národa (tzv. Nationaltheater). Ačkoliv neexistovalo profesionální české divadlo, Praha byla v období baroka v 18. století významným divadelním centrem, do kterého přijížděly italské a německé operní i činoherní společnosti.

Zhruba od 80. let 18. století docházelo ve střední Evropě k významné proměně divadla. Od improvizované podívané se přecházelo k pravidelné formě představení, která počítala s předem připravenými a pevnými texty. V tomhle období vznikají soubory účinkující na jedné stálé scéně. Rozmach divadla v habsburské monarchii v 18. století je spojen s vládou Marie

---

<sup>37</sup> KONVICOVÁ, Petra. *Technická příprava inscenace*. Brno, 2016. Bakalářská práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně. Divadelní fakulta. Vedoucí práce Jan Kolegar. Dostupné z: [https://is.jamu.cz/th/r5bsn/BP\\_KonvicovaPetra.pdf](https://is.jamu.cz/th/r5bsn/BP_KonvicovaPetra.pdf)

<sup>38</sup> ŠORMOVÁ, Eva a Josef HERMAN, ed. *Česká divadla: encyklopedie divadelních souborů*. Praha: Divadelní ústav, 2000.

Terezie a jejího syna Josefa II., kteří divadelní aktivity velmi rádi podporovali. Praha se stala významnou evropskou divadelní metropolí, kam přicházely soubory operní i činoherní. Vznikala veřejně přístupná divadla (např. Divadlo v Kotcích), která již nebyla záležitostí pouze úzkého okruhu lidí.<sup>39</sup>

Až do konce 2. sv. války vedle sebe musely fungovat jak soubory české, tak soubory německé (dva soubory v jednom divadle existovaly např. ve Stavovském divadle). Profesionální české soubory se formovaly vedle již existujících německy hovořících souborů. Od 2. poloviny 18. století do počátku 20. století vznikala v Evropě Národní divadla, která představovala reprezentativní scény jednotlivých zemí. Po počátečním neúspěchu Národního divadla v Hamburku, jež bylo založeno měšťanstvem, které mělo potíže divadlo ufinancovat, zakládali veřejně přístupná divadla zejména aristokraté, dokud se střední třída společnosti zcela nerozvinula. Umělecké soubory hrály zejména činohru a zpěvohru.

Mezi společné rysy střeoevropského divadelního prostoru patří soužití mnoha národů a jejich vzájemné ovlivňování v rámci provozu či výběru her. Česká divadla se inspirovala zejména u divadel z Vídně, Paříže, Berlína a Drážďan. Provoz divadla postupně přestával být záležitostí soukromého obchodního podnikání a spadal pod správu státu, obce či sněmu. V 19. století do českých měst proudily profesionální soubory přinášející repertoár činoherní, operní, operetní a loutkohry. Během národního obrození měli Češi vlastní profesionální činoherní a operní soubor jen v Praze.

Hustá síť českých profesionálních divadel na evropské úrovni se zformovala až během Československé republiky. Systém divadel se však zhroutil s příchodem okupace během 2. republiky. Příchodem nacistů byla divadla zavírána nebo předána německým hercům. České soubory hledaly nová místa pro svá představení a hrály všude, kde to bylo možné (v tělocvičnách, foyerech, bývalých biografech aj.).

Po 2. světové válce vznikaly nové scény profesionálního divadla, jiné naopak zase zanikaly. Divadla byla centrálně řízena v souvislosti s přechodem od společnosti kapitalistické ke společnosti socialistické.<sup>40</sup>

Divadelní instituce měly pro naši kulturu význam reprezentativní, jednalo se o instituce osvětové a během období útisku i o instituce politické. Veřejná divadla sloužila jako nástroj

---

<sup>39</sup> ČERNÝ, František. *Kapitoly z dějin českého divadla*. Praha: Academia, 2000.

<sup>40</sup> ČERNÝ, František. *Kapitoly z dějin českého divadla*. Praha: Academia, 2000.

politických mocností, oproti kterým stála malá neformální divadla. V těch se diváci, herci a divadelníci pojili za účelem sdílet a demonstrovat myšlenky, které se dotýkaly něčeho zakázaného, nedovoleného, cenzurovaného. Divadlo se tak stalo společenským centrem v době upozadění jazykových práv Čechů během 19. století v rakouské a později rakousko-uherské monarchii, během Protektorátu Čechy a Morava v letech 1939–1945 a poté během období komunismu v letech 1948–1989.

Divadelní systém prošel po událostech v roce 1989 transformací, divadla mohla být mj. zřizována soukromými subjekty či na státu nezávislými organizacemi. Na počátku 90. let přešla řada divadel do správy měst, která se stala zodpovědná za jejich financování. Divadlo mohlo být zřízeno také ve formě společnosti s ručením omezeným, občanského sdružení nebo ve formě obecně prospěšné společnosti. S přijetím nového občanského zákoníku, jenž nabyl účinnosti roku 2014, došlo ke změnám dotýkajících se právních forem a jejich náležitostí. Této problematice jsme se věnovali výše (viz kapitola *Právní formy divadel*).

#### 1.4.2 Divadelní soubory

Divadelní soubory jsou tvůrčími subjekty divadelního dění, které jsou tvořeny zpravidla umělci. Pro vícesouborová divadla v České republice jsou typické soubory činohry, opery a baletu. Vybraná vícesouborová divadla zmíněnými soubory disponují.

Pojem činohra může nabývat vícero významů. Je chápána jako umělecký soubor nebo také jako dramatický žánr, ve kterém dominuje literární a dramatická složka, na rozdíl od opery, kde převládá složka hudební, nebo baletu, kde je významná složka taneční. Z výročních zpráv vícesouborových divadel za rok 2017 vyplynulo, že většina divadel uvádí hlavně činoherní představení. Činohra tak přináší do rozpočtu nejvyšší tržby a je zároveň nejnavštěvovanějším žánrem. Druhým nejnavštěvovanějším žánrem je opera a na třetím místě se nachází balet. Naopak divadla v Ostravě a Plzni odehrála mnohem více hudebních představení (opera, opereta, muzikál) než představení činoherních. Výjimku tvoří i Jihočeské divadlo, které po činohře uvedlo vysoký počet loutkových her, a Slezské divadlo Opava, kde je produkce operního souboru větší než produkce činohry. Pod operní soubor Slezského divadla totiž spadá opera/balet, opereta a muzikál.

Národní divadlo má zájem o vytvoření kulturního holdingu, ve kterém by činohra, opera a balet tvořily právně a ekonomicky samostatné jednotky. Tato proměna však závisí na přijetí nového zákona o veřejných kulturních institucích.<sup>41</sup>

Ze statistik NIPOS vyplývá, že divadla zřízena ministerstvy, kraji a obcemi uvádí zejména činoherní představení, dále pak představení opery a na třetím místě stojí loutková představení.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Národní divadlo, p.o. *Výroční zpráva 2017*. Praha: Národní divadlo, p.o., 2018 [online]. [cit. 2019-02-27] Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/nd-vz2017.pdf>

<sup>42</sup> *Divadla 2017. Výběr ze základních statistických údajů o kultuře v České republice*. Praha: NIPOS, 2018 [online]. [cit. 2019-02-27] Dostupné z [https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/11/Statistika\\_2017\\_divadla.pdf](https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/11/Statistika_2017_divadla.pdf)

## 1.5 Výběr srovnávaných divadel

V rámci diplomové práce je srovnáváno celkem 8 vícesouborových divadel v České republice, která jsou zřízena formou příspěvkových organizací. Do porovnávaných divadel byla zařazena divadla srovnatelná s Jihočeským divadlem, pro něž bylo srovnání vypracováno v rámci projektu společnosti Economic Impact Art s.r.o.

Do porovnání byla vybrána divadla:

Národní divadlo v Praze,

Národní divadlo Brno,

Národní divadlo moravskoslezské,

Divadlo J. K. Tyla v Plzni,

Jihočeské divadlo,

Divadlo F. X. Šaldy v Liberci,

Moravské divadlo Olomouc,

Slezské divadlo Opava.

Ve srovnání naopak chybí Severočeské divadlo v Ústí nad Labem, které je sice vícesouborové, ale jedná se o společnost s ručením omezeným, nikoliv příspěvkovou organizaci. Do výběru nebylo zařazeno ani Městské divadlo Brno, i když se jedná o příspěvkovou organizaci a zároveň divadlo vícesouborové. Mezi soubory Městského divadla Brno patří činohra, muzikál, zpěvohra a balet. Do výběru srovnávaných divadel nebylo zařazeno z důvodu absence operetního souboru. Navíc byla vybírána divadla z různých míst republiky, přičemž Brno zastoupilo Národní divadlo Brno.

Jak již bylo zmíněno, pro srovnání byla vybrána divadla, která jsou porovnatelná vzhledem k Jihočeskému divadlu, pro něž bylo primárně srovnání vícesouborových divadel v ČR vypracováno. Praktická část diplomové práce nezohledňuje pouze vztah k Jihočeskému divadlu, ale snaží se podat vhled do prostředí vybraných vícesouborových divadel a ukázat, jak si jednotlivá divadla stojí.

Následující podkapitola je věnována rámcovému představení vybraných vícesouborových divadel z hlediska historie, infrastruktury a provozu včetně nastínění problémů, se kterými se divadla aktuálně potýkají.



### 1.5.1 Národní divadlo v Praze

Ministerstvo kultury České republiky je zřizovatelem Národního divadla v Praze, pod které spadají celkem 4 budovy. Jedná se o Národní divadlo, Stavovské divadlo, Státní operu a Novou scénu.

Národní divadlo na rohu Národní třídy a Masarykova nábřeží je z historického i architektonického hlediska jedna z nejvýznamnějších budov na našem území. Součástí stavby je i původní Prozatímní divadlo, které tvořilo předchůdce Národního divadla. Prozatímní divadlo bylo vystavěno v letech 1862 a slavnostně otevřeno hrou od Vítězslava Háška Král Vukašín. Stavba nového divadla začala v roce 1868 a otevřeno bylo roku 1881, zároveň byl plánován konec provozu v Prozatímním divadle. Téhož roku ale novou budovu zachvátil požár, a tak se nadále hrálo v Prozatímním divadle. To bylo později přestavěno a připojeno k nově vystavené budově Národního divadla, které bylo po druhé slavnostně otevřeno 18. listopadu 1883. Budova je vybudována v novorenesančním stylu a podíleli se na ní architekti Josef Zítka a Josef Schulz.<sup>43</sup>

Stavovské divadlo, které neslo původně název Hraběcí Nosticovo divadlo a Tylovo divadlo, se nachází na Starém městě na Praze 1 a jeho provoz byl zahájen v roce 1783 tragédií Emilia Galotti od G. E. Lessinga. Kapacita hlediště je kolem 660 míst a budova je vystavěna v klasicistním stylu. Během 80. a 90. let 20. století prošlo divadlo rozsáhlou rekonstrukcí, během které byla změněna barva interiéru divadla z klasické bílo-zlato-červené na neobvyklou bílo-zlato-modrou. Technické zázemí divadla je uloženo hluboko pod zemí a sahá až pod Ovocný trh. Ve Stavovském divadle jsou primárně uváděna činoherní a operní představení.<sup>44</sup>

Budova Státní opery prochází od roku 2017 rekonstrukcí, jejíž znovuotevření je plánováno na únor 2020. Baletní a operní představení tak byla přesunuta na jiné scény Národního divadla, do Hudebního divadla Karlín nebo také do Forum Karlín. Budova v novorenesančním stylu se nachází v městské památkové zóně Vinohrady, Žižkov, Vršovice na Praze 1 a původně se jednalo o německou operní scénu – Nové německé divadlo. To bylo otevřeno v roce 1888 a představovalo nový divadelní prostor pro německy hovořící herce, kteří koncem 19. století těžko hledali uplatnění v pražských divadlech, jelikož do divadelního

---

<sup>43</sup> PACOVSKÝ, Jaroslav. *Historie budovy Národního divadla*. Praha: Panorama, 1983.

<sup>44</sup> ŠORMOVÁ, Eva a Josef HERMAN, ed. *Česká divadla: encyklopedie divadelních souborů*. Praha: Divadelní ústav, 2000.

prostředí pronikal český repertoár spolu s českými herci. Divadlo se před 2. sv. válkou stalo i jakýmsi centrem antifašistů, jehož pokračování bylo později nemožné. Název divadla se během let několikrát změnil, mezi léty 1939-1944 neslo divadlo název Německá opera, 1945-1949 Divadlo 5. května, 1949-1992 Smetanovo divadlo, 1992-2012 Státní opera Praha a nyní Státní opera.<sup>45</sup> Státní opera byla v roce 2012 sloučena s Národním divadlem a došlo tak ke spojení baletních souborů a sólistů oper. Cílem takovéto transformace mělo být posílení mezd uměleckých složek a zároveň úspory v oblasti administrativní, marketingové a ekonomické. Nejvyšší kontrolní úřad však v roce 2017 uvedl, že k plánovaným úsporám nedošlo a náklady naopak stále rostou.

Nová scéna vystavěná ve stylu brutalismu byla otevřena roku 1983 a nachází se na Národní třídě. Jsou na ní uváděna představení Laterny magiky, činohry, baletu, opery a jiných projektů. Moderní koncept divadelní budovy stojí mezi Národním divadlem a voršilským klášterem, kde měla původně stát provozní budova Národního divadla, restaurace a budova se společenským sálem. Během výstavby byl ale projekt přehodnocen a došlo k výstavbě Nové scény, která od roku 2010 spadá pod správu Národního divadla. Mimo divadelní činnost je budova využívána jako veřejný umělecký prostor pro pořádání akcí, výstav, konferencí či matiné.<sup>46</sup>

V čele Národního divadla stojí ředitel, při kterém se sdružuje Rada Národního divadla tvořena 11 členy. V radě působí zástupci zřizovatele a významné osobnosti, patří sem např. JUDr. Pavel Smutný, Ing. Petr Dvořák, JUDr. Vlasta Formánková nebo Pavel Kohout. Ve vedení Národního divadla dále stojí umělečtí ředitelé činohry, opery, baletu a Laterny magiky, správní ředitel, ředitel technicko – provozní správy, umělecký ředitel sekce výroby a vedoucí Kanceláře ředitele.<sup>47</sup>

Národní divadlo má 4 soubory, činoherní, baletní, operní a soubor Laterna magika. V roce 2017 baletní umělecký soubor uvedl premiéry Chvění, Sólo pro nás dva a Timeless,

---

<sup>45</sup> BENEŠOVÁ, Zdeňka, SOUČKOVÁ, Taťána, FLÍDROVÁ, Dana. *Národní divadlo – historie a současnost budovy*. Praha: Národní divadlo v Praze, 1999.

<sup>46</sup> ŠNEJDAR, Josef. *Národní divadlo 1983: rekonstrukce a dostavba okolí*. České Budějovice: Pozemní stavby, 1983.

<sup>47</sup> *Organizační schéma ND*. Praha: Národní divadlo p.o., 2015 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/organizacni-rad-od-1-1-2015-schema.pdf>  
Národní divadlo, p.o. *Výroční zpráva 2017*. Praha: Národní divadlo, p.o., 2018 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/nd-vz2017.pdf>

činoherní soubor uvedl např. Krvavou svatbu, Noční sezónu nebo Maryšu a v rámci operního souboru byly inscenovány opery Tosca, Faustovo prokletí, Krakatit nebo Orfeus v podsvětí. Na repertoáru Národního divadla jsou zejména klasické hry, které se drží již několik let. Příkladem je opera Turandot, která měla premiéru v roce 1995, opera Aida s premiérou v roce 1994 nebo opera La Traviata z roku 2006. Činohra v letošní sezóně láká zejména na díla českých autorů – Erbenovu Kytici nebo Topolovu Noční práci. V rámci baletu jsou uvedeny premiéry Labutí jezero, Valmont nebo Kafkův Proces.

Divadlo v současnosti požaduje transformaci v moderní typ organizace, který se uplatňuje zejména v zahraničí. Tedy o změnu příspěvkové organizace na kulturní holding, tedy společnost, pod kterou spadá několik nezávislých dceřiných společností. Vznikly by tak právně a ekonomicky samostatné útvary baletu, činohry, opery a servisní organizace. Přerod v kulturní holding je závislý na přijetí zákona o veřejných kulturních institucích, o kterých jsme se zmiňovali výše.

Vedení Národního divadla se stále snaží o navýšení platů v uměleckých souborech a technické oblasti, k čemuž postupně dochází. Z důvodu rekonstrukce Státní opery znamenal pro divadlo rok 2017 menší počet realizovaných představení a s tím spojené nižší tržby.

### **1.5.2 Národní divadlo Brno**

Národní divadlo Brno je třísouborové divadlo zřizováno Magistrátem města Brna. Dnešní Národní divadlo v Brně se skládá ze tří uměleckých souborů – činohry, opery a baletu. Do roku 2004 byl součástí Národního divadla Brno taktéž soubor zpěvohry (nebo také operety). Ten byl však 1. ledna roku 2004 převeden pod Městské divadlo Brno. Soubory Národního divadla Brno užívají celkem tři budovy. Jedná se o Mahenovo divadlo, Janáčkovovo divadlo a Divadlo Reduta. Operní a baletní soubor využívá všechny scény Národního divadla Brno. Činoherní soubor užívá v poslední dekádě pouze Mahenovo divadlo a Divadlo Reduta.

Historie Brněnského Národního divadla sahá do konce 19. století, a to konkrétně do roku 1881, kdy 3. dubna bylo založeno „Družstvo českého Národního divadla v Brně“ a které následně dostalo téhož roku povolení k provozování divadelních her. V prosinci 1884 Družstvo zahájilo pravidelný provoz v prostorách vlastního divadelního domu na rohu ulice Veveří s tehdejším Radvitovým náměstím. Od počátku založení Družstva se Národní divadlo potýkalo s

komplikovaným financováním, které bylo řešeno formou sbírek, věcných loterií a bazarů. V roce 1904 vydala Národní banka na podporu Národního divadla v Brně kolek a v roce 1905 byl založen Stavební fond Družstva. Jedno z významných řešení finanční situace divadla proběhlo i na počátku 20. let 20. století, kdy došlo k jednání o pozemštění divadla a vedení převzalo Kuratorium složené ze zástupců státu, města a družstva. Později Brno divadlu přiřadilo budovu německého Divadla Na hradbách, dnešní Mahenovo divadlo, a některá představení byla hrána i v Redutě.

Národní divadlo Brno neslo dříve názvy Zemské divadlo v Brně nebo Státní divadlo v Brně. V roce 1952 došlo ke zbourání budovy na Veveří z bezpečnostních důvodů a v roce 1965 bylo otevřeno nové divadlo v Rooseveltově ulici, dnešní Janáčkovo divadlo.<sup>48</sup>

Během historie byly pod Národním divadlem vedeny i další soubory jako Divadlo na Provázku v letech 1978-1991, nebo HaDivadlo v letech 1980-1991.

Národní divadlo Brno uvedlo v roce 2017 operní premiéry *La Gioconda*, *Hrabě Ory*, *Láska na dálku* nebo *Faust a Markéta*. Činoherní soubor pak představil inscenace *Paní z moře*, *Kmeny*, *Želary*, *Strach jíst duši*, *Něco za něco* nebo *Odyssea*. V repertoáru Národního divadla Brno se drží činoherní inscenace *Králova řeč*, *Saturnin*, *Jak zabít Sekala* nebo *Ostrov pokladů*. V rámci opery jsou to inscenace *La Dafne*, *Carmen*, *La Traviata* nebo *Nabucco* a na baletní scéně *Labutí jezero*, *Romeo a Julie*, *Louskáček* nebo *Sněhurka a sedm trpaslíků*.

Nejcitelnějšími událostmi v roce 2017 bylo pro Národní divadlo v Brně účinkování operního a baletního souboru v Čínské lidové republice. S Čínskou lidovou republikou byla navázána a realizována spolupráce i v rámci baletního souboru, který po výběru čínského Ministerstva kultury na základě vypsání projektu kulturní sezóny v ČLR pro země střední a východní Evropy absolvoval turné s baletním dílem *Black and White*. Vrcholem tuzemských představení byl Bernsteinův muzikál *WEST SIDE STORY*, který byl uveden historicky poprvé v tanečním provedení. Baletní soubor byl také prvním účinkujícím v novém prostoru brněnského výstaviště, které nahrazoval scénu uzavřeného Janáčkova divadla.

Rekonstrukce Janáčkova divadla s sebou přinesla tlak zejména v oblasti umělecko-technického provozu. Situace si vyžádala intenzivnější nasazení pracovníků během ztížených podmínek. Na druhou stranu měly divadelní soubory příležitost hrát i na jiných scénách, než

---

<sup>48</sup> O divadle, Národní divadlo Brno. *Národní divadlo Brno* [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: <http://www.ndbrno.cz/o-divadle>

je zvykem. Dalším benefitem bylo odhalení nedostatků v personální oblasti, které přivedlo nové zaměstnance schopné pracovat i v takto nekomfortních podmínkách. Národní divadlo Brno díky rekonstrukci skončilo se schodkovým rozpočtem – 7,1 mil. Kč, ačkoliv tržby na domácích scénách byly větší, než divadlo přepokládalo.<sup>49</sup>

### 1.5.3 Národní divadlo moravskoslezské

Národní divadlo moravskoslezské bylo založeno roku 1919 a jejím zřizovatelem je statutární město Ostrava. Divadlo působí celkem na třech scénách, a to v Divadle Antonína Dvořáka, Divadle Jiřího Myrona a od roku 2017 také na malé scéně nesoucí název Divadlo „12“ (Divadlo dvanáctka). Mezi jeho umělecké soubory patří opera, činohra, balet a opereta/muzikál. Divadlo neslo názvy např. Národní divadlo moravsko-slezské, České divadlo moravskoslezské, Zemské divadlo v Moravské Ostravě nebo Státní divadlo v Ostravě.

Národní divadlo moravskoslezské původně působilo v Městském divadle (nyní Divadle Antonína Dvořáka), kde se střídalo s německým souborem, a později i v Národním domě (od 50. let Divadlo Jiřího Myrona), který byl ve 40. letech přestaven na divadlo a kde započala éra českých představení. Během 2. světové války byla budova Městského divadla poničena při bombardování Ostravy (1944) a znovuotevřena byla až roku 1946.

Na scéně Divadla Antonína Dvořáka působí soubory opery, činohry a baletu. Kapacita hlediště je 517 míst a divadlo bylo vystavěno v novobarokním stylu. Poslední rekonstrukce budovy byla provedena na přelomu tisíciletí. K divadlu bylo přistavěno nové křídlo, díky kterému se rozšířilo technické zázemí divadla. *„Během oprav se navíc zvedla konstrukce střechy o tři metry, aby se mohly výše zvedat kulisy a nebyly tak z hlediště v provazišti vidět; dříve se při scénických proměnách, ke kterým docházelo v průběhu představení, musela při výměnách kulis zatahovat opona či přidávat přestávka.“*<sup>50</sup>

Budova Národního domu byla vystavěna za účelem provozování českých her, avšak ne po celou dobu byla využívána jako divadelní prostor, např. ve 20. letech sloužila jako společenské centrum. V roce 1976 budovu zachvátil požár, který jej vyřadil z provozu až do

---

<sup>49</sup> Národní divadlo Brno, p.o. *Zpráva o činnosti příspěvkové organizace Národní divadlo Brno za rok 2017*. Brno: Národní divadlo, p.o., 2018 [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: <http://www.ndbrno.cz/file/6691>

<sup>50</sup> Podrobná historie Divadla Antonína Dvořáka. *Národní divadlo moravskoslezské* [online]. [cit. 2019-03-17] Dostupné z: <https://www.ndm.cz/cz/stranka/729-podrobna-historie-divadla-antonina-dvoraka.html?mode=test>

roku 1986, kdy došlo ke znovuotevření po rozsáhlé rekonstrukci. Na scéně Divadla Jiřího Myrona působí zejména soubor operety/muzikálu a hlediště pojme až 623 diváků. Právě proto se scéna řadí mezi největší v republice.

Malá scéna zvaná Divadlo „12“ představuje prostor pouze pro 60 diváků a slouží souborům činohry, opery, muzikálu a dalším experimentálním divadelním aktivitám. Komorní scéna je tvořena jen dvěma částmi, a to divadelním barem a hledištěm v sálu.

Na repertoáru Národního divadla moravskoslezského se nachází opery jako Prodaná nevěsta, Otello, Lazebník Sevillský!!!, La Traviata nebo Tajemství od Bedřicha Smetany. Činoherní soubor uvádí Paní Bovaryová, Peer Gynt, Podivný případ se psem, Rok na vsi, Teror nebo grotesky Kuřačky a Král umírá. Program baletu zahrnuje inscenace Don Quijote, Labutí jezero, Nebezpečné známosti nebo Tři mušketýři.

V roce 2018 došlo k otevření nových prostorů Ateliéru představující centrum pro setkávání a vzdělávání. Národní divadlo moravskoslezské již několik let spolupracuje s Ateliérem pro děti a mládež, se kterým se podílí na nejrůznějších besedách, diskuzích, workshopech, přednáškách či komorních představení.

Národní divadlo moravskoslezské spolu s Komorní scénou Aréna, Divadlem Petra Bezruče aj. pořádá každoročně OST-RA-VAR, festival ostravských činoherních divadel. Letos proběhne 23. ročník.

Divadlo spolu s Fakultou umění Ostravské univerzity v únoru 2019 založilo Operní akademii Ostrava, která představuje prostor pro práci studentů univerzity, kteří se tak mohou v každé sezóně podílet na tvorbě alespoň jedné operní inscenace. Vystupovat budou moci samostatně nebo po boku operního souboru Národního divadla moravskoslezského.

Od roku 2011 v divadle funguje poradní orgán ředitele divadla Umělecká rada, která pomáhá rozvíjet divadelní aktivity a reflektovat jeho působení. Členové rady jsou osobnosti odborné kulturní veřejnosti a schází se dvakrát do roka.

#### **1.5.4 Divadlo J. K. Tyla v Plzni**

Divadlo J. K. Tyla (DJKT) je čtyřsouborové plzeňské divadlo se třemi scénami, zahrnující Velké divadlo, Nové divadlo a Malou scénu, která se nachází v budově Nového divadla. Mezi umělecké soubory působící v plzeňském divadle patří činohra, opera, muzikál a balet.

Velké divadlo bylo postaveno a slavnostně otevřeno v roce 1902. Malé divadlo bylo původně postaveno pro německé obyvatelstvo roku 1869, které bylo 1977 zbouráno. V roce 1965 bylo otevřeno Komorní divadlo, které vzniklo adaptací kinosálu, což se později ukázalo jako nedostačující pro divadelní aktivity. V letech 1981-1985 došlo k rekonstrukci a přístavbě Velkého divadla. Protože Komorní divadlo nevyhovovalo tehdejšími potřebám a bylo nutné jej zrekonstruovat, začala se rodit myšlenka postavení nové budovy. Plán schválilo zastupitelstvo města Plzeň v roce 2012 a Nové divadlo bylo otevřeno v roce 2014.<sup>51</sup>

Repertoár divadla v Plzni zahrnuje opery Libuše, Nabucco, O Rusalce, Prodaná nevěsta nebo Veselá vdova, činohry Alenka v říši divů, Antigona, Drahomíra a její synové, Sluha dvou pánů, Past na myši a Modrovous, dále potom baletní inscenace Červený a černý, Chaplin, Dům Bernardy Alby, Labutí jezero nebo Romeo a Julie.

Divadlo J. K. Tyla se pyšní rekordním počtem abonentů, kterých má více než Národní divadlo v Praze (téměř 10 000). „Kromě samotných inscenací nabízí Divadlo J. K. Tyla další zajímavé akce, např. prohlídky divadelních budov, výstavy, besedy, autogramiády, zapojuje se také do evropského projektu Noc divadel. Do kulturní mapy Evropy se DJKT zapsalo jako dějiště každoročního Mezinárodního festivalu Divadlo, jehož první ročník se uskutečnil v r. 1993.“<sup>52</sup> Významnou součástí divadla je Literární kavárna, projekt, který podporuje tvůrčí činnost mládeže v rámci autorského psaní. Divadlo J. K. Tyla rovněž spolupracuje s Hudebním divadlem Karlín v rámci určitých muzikálových a operetních představení.

DJKT nyní řeší vybavení interiéru Velkého divadla, jako je sedací nábytek nebo vybavení diváckých šaten, který je ve velmi špatném stavu. Snaží se tedy posilovat mecenášský klub divadla a získat tak peníze na rekonstrukci.

### 1.5.5 Jihočeské divadlo

Jihočeské divadlo je příspěvková organizace statutárního města České Budějovice, které má 4 soubory – činohru, operu, balet a loutkohru. Jihočeské divadlo hraje na 5 scénách,

---

<sup>51</sup> Historie divadelnictví v Plzni, Divadlo J. K. Tyla v Plzni. *DJKT – Divadlo J. K. Tyla v Plzni* [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: <https://www.djkt.eu/historie-divadelnictvi-v-plzni>

<sup>52</sup> Současnost, Divadlo J. K. Tyla v Plzni. *DJKT – Divadlo J. K. Tyla v Plzni* [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: <https://www.djkt.eu/soucasnost>

a to v historické budově Jihočeského divadla, v divadelním sálu DK Metropol, v Malém divadle, na studiové scéně Na Půdě a během letních měsíců i na Otáčivém hledišti v Českém Krumlově.

Na místě Jihočeského divadla stálo původně skladiště piva pro městský pivovar. Provoz v divadle byl zahájen roku 1819 a budova prodělala řadu přestaveb. Česká profesionální scéna zde vznikla až po 1. sv. válce, tehdy neslo divadlo název Jihočeské národní divadlo. V době Protektorátu Čechy a Morava se český soubor přesídlil do města Tábor, protože divadelní budovu v Českých Budějovicích zabral německý soubor z Lince. Po roce 1945 se do divadla opět navrátil český soubor. Po 2. sv. válce se utvářely i nové soubory, mimo činohry byl zde i soubor operní a baletní. Od roku 2004 v divadle funguje i soubor loutkohry, který působí v Malém divadle. V roce 2015 byl k Jihočeskému divadlu připojen Ateliér 3D představující vzdělávací a kreativní centrum, ve kterém jsou uváděny inscenace, přednášky nebo prováděny různé divadelní experimenty podporující uměleckou tvořivost. Téhož roku začalo divadlo hrát i na studiové scéně Na Půdě, které má kapacitu pouze pro 90 diváků.<sup>53</sup>

Velkou dominantou Jihočeského divadla je Otáčivé hlediště v Českém Krumlově, které je v provozu během letních měsíců a svojí atraktivitou láká tuzemského i zahraničního diváka. V zámeckém parku se před otáčivým hledištěm hrálo už od konce 50. let 20. století. Točna prošla poslední rekonstrukcí v letech 1989-1993, její celková kapacita je 644 míst a hmotnost kolem 650 tun. Hlediště je zasazeno do místa, kde se nachází rokokový zámek Bellarie. Jevištní prostor představuje rozlehlý park, díky kterému je návštěva představení neobvyklým zážitkem. Umístění otáčivého hlediště se dlouhodobě nelíbí památkářům, podle kterých točna narušuje ráz zámecké zahrady. Stávající situaci negativně hodnotí také organizace UNESCO, která Český Krumlov vede na svém seznamu světového dědictví. Nedostatečná je také kapacita hlediště a hercům i divákům chybí kvalitní zázemí. Vedení divadla proto usiluje o postavení nového většího hlediště vedle zámecké zahrady, jehož celková kapacita by měla být navýšena z 644 na 1000 míst.

Repertoár Jihočeského divadla zahrnuje komedie *Je úchvatná!*, *Kati*, *Kreutzerova sonáta*, *Pane, vy jste vdova!* a *Saturnin*. Na otáčivém hledišti jsou uváděny činoherní inscenace *Dekameron*, *Dracula* nebo *Ženy Jindřicha VIII*, muzikál *Divotvorný hrnec* a opery *Rusalka* a

---

<sup>53</sup> Historie a současnost, Jihočeské divadlo. *Jihočeské divadlo* [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: <https://www.jihoceskedivadlo.cz/divadlo/o-divadle>



Turandot. Mezi baletní inscenace se řadí Kráska a zvíře, Tramvaj do stanice Touha a také Šípková Růženka, která se letos dostane i na otáčivé hlediště.

Jihočeské divadlo dlouhodobě řeší nedostatečnou a zastaralou infrastrukturu většiny svých scén. Kromě Otáčivého hlediště pracuje také na přípravě investic do svých scén v Českých Budějovicích. V současné době se hraje na čtyřech scénách, avšak svou největší scénu si divadlo musí pronajímat v DK Metropol, což má několik nevýhod: domluva o termínech brzdí dlouhodobé plánování divadla, budova nevyhovuje divadlu svojí dispozicí, nemá dostatečnou estetickou úroveň hodnou opery a baletu, navíc pronájem scény neřeší nedostatek stálých zkušeben, šaten, skladů a dalšího nezbytného zázemí čtyřsouborového divadla. Proto vedení divadla usiluje o postavení nové budovy, která by měla sloužit také místní filharmonii. Aktuálně byla zadána studie proveditelnosti, která by měla stanovit vhodnou kapacitu sálu a další parametry.

V plánu je také rekonstrukce historického sálu divadla, kde se nyní hrají činoherní představení, ovšem z celkových 250 míst je přibližně 70 téměř neprodejných pro špatný výhled na jeviště. Nová rekonstrukce by měla do sálu vrátit historický tvar hlediště (podkova) a navýšit kapacitu.<sup>54</sup>

Ačkoliv vykazuje Jihočeské divadlo vysokou míru návštěvnosti, přispívá k ní zejména návštěvnost Otáčivého hlediště anebo malých scén (Na Půdě, Malé divadlo), které mají nízkou kapacitu hledišť a snáz se zaplní. Další oblast, kterou divadlo dlouhodobě řeší, je získání peněz ze strany kraje.

### 1.5.6 Divadlo F. X. Šaldy v Liberci

Divadlo F. X. Šaldy je příspěvková organizace, kterou zřizuje Magistrát města Liberec. Stojí na místě dřívějšího Soukenického divadla, které roku 1879 vyhořelo. Na výstavbě nového divadla se podíleli vídeňští architekti Ferdinand Fellner a Hermana Helmer, kteří pracovali na významných evropských divadlech např. ve Vídni, Curychu, Bratislavě, Karlových Varech nebo Brně. Novorenesanční stavba byla poprvé otevřena v roce 1883 hrou Vilém Tell od Friedricha Schillera.

---

<sup>54</sup> RAABOVÁ Tereza a kol. *Ekonomické dopady Jihočeského divadla a jeho návštěvníků*. Economic Impact Art s.r.o., 2019.

Liberecké divadlo neslo názvy Zemské oblastní divadlo v Liberci nebo Severočeské národní divadlo, od roku 1957 Divadlo F. X. Šaldy. Původně německé divadlo mělo od svého otevření až do roku 1945 tři soubory, činohru, operu a operetu. Po 2. sv. válce byl zrušen operetní soubor a divadlo disponovalo profesionálními soubory činohry, opery a baletu. Činohra je uváděna v Malém divadle, kde probíhá studiová tvorba, a v budově Divadla F. X. Šaldy, kde jsou uváděna i operní a baletní představení.<sup>55</sup>

Divadlo pravidelně hostuje po celé České republice i v zahraničí a pořádá symfonické koncerty, které obohacují kulturní život Liberce. Činoherní soubor spolupracuje s německým divadlem v Žitavě a velmi často podniká zájezdovou činnost. Divadlo realizuje i vzdělávací program pro děti a mládež spolu s Libereckým krajem. Jedná se o kulturní program pro mateřské, základní a střední školy (odpolední i večerní představení, prohlídky divadla, studentský klub pro mladé diváky). Největší návštěvnosti na domácích scénách se těší činoherní představení, téměř 53 %. Operu za rok 2017 navštívilo 34 % lidí a balet 13 %.<sup>56</sup>

Repertoár libereckého divadla zahrnuje činohry Běsi, Králova řeč, Mnoho povyku pro nic, Škola žen, Podivný případ se psem nebo Ujetá ruka, opery Aida, Bohéma, Kouzelná flétna, Nabucco, Rigoletto, Rusalka a baletní inscenace Bouře, Malý princ, Romeo a Julie a také Jekyll a Hyde.

Za problémovou oblast divadla je považováno technické zázemí divadla, jak je uvedeno ve Strategickém rozvoji Divadla F. X. Šaldy na léta 2017-2027. Jedná se o nedostatek místa v zázemí, chybějící moderní jevištní technologie, klimatizace, bezbariérový přístup aj. Chybí zde více místa pro umělce a techniky, např. tanečníci se při zkoušce musí rozcvičovat ve foyer. Divadlu chybí peníze na dostavbu tří pater, která zasahují do podzemí divadla. Jedna z možností, která by stávající situaci řešila, je i propojení divadla s jiným objektem podzemní chodbou.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Historie – Divadlo F. X. Šaldy Liberec. *Divadlo F. X. Šaldy Liberec* [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: <https://www.saldovo-divadlo.cz/divadlo/historie>

<sup>56</sup> Divadlo F. X. Šaldy, p.o. *Rozbor činnosti 2017*. Liberec: Divadlo F. X. Šaldy, p.o., 2018 [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: [https://www.saldovo-divadlo.cz/IS/pu\\_data/send\\_files/File/saldovo\\_divadlo\\_cz/VEREJNE\\_INFORMACE/rozbor\\_INNOSTI\\_2017.pdf](https://www.saldovo-divadlo.cz/IS/pu_data/send_files/File/saldovo_divadlo_cz/VEREJNE_INFORMACE/rozbor_INNOSTI_2017.pdf)

<sup>57</sup> Strategie rozvoje Divadla F. X. Šaldy Liberec 2017-2027. *Divadlo F. X. Šaldy Liberec* [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: [https://www.saldovo-divadlo.cz/IS/pu\\_data/send\\_files/File/saldovo\\_divadlo\\_cz/Strategie\\_rozvoje\\_DFX\\_2017\\_-\\_2027.pdf](https://www.saldovo-divadlo.cz/IS/pu_data/send_files/File/saldovo_divadlo_cz/Strategie_rozvoje_DFX_2017_-_2027.pdf)

## 1.5.7 Moravské divadlo Olomouc

Na Horním náměstí v Olomouci stojí Moravské divadlo, které od roku 1920 představuje stálou českou divadelní scénu. Dříve se jednalo o německé městské divadlo. Budova divadla byla poprvé otevřena roku 1830 a je jednou z nejstarších divadelních budov v České republice. Součástí je i původně společenský sál, který je nyní využíván jako koncertní síň pro Moravskou filharmonii.<sup>58</sup>

Během 2. sv. války byla budova obsazena německým souborem a v roce 1944 byla divadelní činnost pozastavena a herci, kteří hráli v tzv. Novém divadle, byli nasazeni do výroby. Hrát se začalo až po roce 1945 a podnikala se zejména zájezdová činnost, kvůli které vzniknul další činoherní soubor. Ten následně tvořil základ nově vzniklého divadla v Šumperku. V 80. letech se uvažovalo o stavbě nové divadelní budovy, ke které nakonec nedošlo. V roce 1993 došlo k ukončení provozu v Novém divadle a ke sloučení souboru operního a operetního. Olomoucké divadlo stálo u zrodu festivalu Divadelní flora, která původně představovala přehlídku vícesouborových moravských divadel.<sup>59</sup>

Moravské divadlo Olomouc je třísouborové divadlo, pod které spadá činohra, balet a opera spolu s operetou. Na činoherním repertoáru najdeme např. Evžena Oněgina, Starce na chmelu, Nebezpečné známosti, Petra a Lucii a rovněž Cyrana z Bergeracu. Olomoucké divadlo uvádí opery Její pastorkyňa, Don Pasquale, Kouzelná flétna nebo operety Zvonokosy a Orfeus v podsvětí. Co se týče baletu, na scéně divadla je možné shlédnout inscenace Bajadéra, Don Quijote, Broučci, Labutí jezero nebo Louskáček.

Divadlo má za sebou několik rekonstrukcí divadelní budovy a nachází se ve velmi dobře dostupné lokalitě. Problémem, se kterým se divadlo potýká, je tlak na snižování nákladů ze strany zřizovatele. Na základě zmíněného faktu nedochází k rozvoji scénických technologií, divadlo se spíše snaží stávající situaci udržet a řešit jen nezbytně nutné záležitosti. Vzhledem k tomu, jak je historická budova stará, je problémů se zázemím čím dál více.

---

<sup>58</sup> TICHÁK, Milan. *Příběhy olomouckých pomníků a hřbitovů*. Olomouc: Burian a Tichák, 2016.

<sup>59</sup> ŠORMOVÁ, Eva a Josef HERMAN, ed. *Česká divadla: encyklopedie divadelních souborů*. Praha: Divadelní ústav, 2000.

### 1.5.8 Slezské divadlo Opava

Slezské divadlo Opava je dvousouborové divadlo, které zřizuje Statutární město Opava. Mezi soubory patří činohra a opera, pod kterou spadá soubor baletní. Ten uvádí i samostatná představení.

Základní kámen Slezského divadla Opava (tehdy Zemského divadlo) byl položen v roce 1804 a už o rok později byl zahájen provoz. Významnými rekonstrukcemi prošlo divadlo v letech 1882 a 1948, kdy došlo k rekonstrukci fasády. Ta byla z novorenesančního stylu přestavěna v duchu socialistického realismu. V 50. letech byla k divadlu přistavěna správní budova. Před rokem 1989 byl navržen projekt pro celkovou rekonstrukci divadelní budovy včetně interiéru, jelikož to stav divadla vyžadoval. Vlivem událostí doby a nátlaku veřejnosti po listopadu téhož roku z původní koncepce pro rekonstrukci sešlo. Budova byla nakonec přestavena do původní podoby, kterou měla před rokem 1945. Interiér, jeviště a hlediště byly rekonstruovány v letech 2010-11. Divadelní budova je zapsána na seznamu nemovitých kulturních památek.<sup>60</sup> V čele organizační struktury stojí ředitel, pod něhož spadá tajemnice, asistentka, šéf činohry, opery a dále ekonomický úsek, obchodní úsek a úsek technický.

Nejvíce návštěvníků přišlo v roce 2017 na operní, operetní a baletní představení. Divadlo v Opavě spolupracuje s ostatními okolními institucemi, což jsou baletní škola, dětské Operní studio, základní umělecké školy, konzervatoře a univerzity. Co se týče repertoáru, v rámci činohry jsou uváděny inscenace Kurt a Sid, Jak je důležité míti Filipa, Kytice, Saturnin, nebo třeba Žebrácká opera. Z oper se v programu Slezského divadla nachází Čarostřelec, Prodaná nevěsta a Příhody lišky Bystroušky, z muzikálů je uváděna např. Noc na Karlštejně.

Divadlo se snaží komunikovat na sociálních sítích a zvýšit tak návštěvnost svých představení spolu se zachováním provozních nákladů. Problematickou oblastí divadla jsou mzdové náklady, které byly v důsledku vládního jednání zvýšeny a přinesly divadlům o starost navíc. V současnosti se tedy hledají zdroje (Ministerstvo kultury, kraj, město), které mzdové náklady pokryjí.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> ZBAVITEL, Miloš. *Divadlo v Opavě: 200 let = Theater in Troppau: 200 Jahre: 1805-2005*. Ostrava: Montanex, 2005.

<sup>61</sup> Slezské divadlo Opava, p.o. *Výroční zpráva 2017*. Opava: Slezské divadlo Opava, p.o., 2018 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <http://www.divadlo-opava.cz/divadlo/vyrocní-zpravy/>

## 2 Praktická část

Praktická část diplomové práce se soustředí na srovnání vybraných vícesouborových divadel v České republice. Data byla získána z výročních zpráv o hospodaření příspěvkových organizací za rok 2017, ze statistik uvedených NIPOS a díky spolupráci s Economic Impact Art s.r.o., která je autorem několika studií pro Jihočeské divadlo. Jelikož neexistuje jednotná forma výročních zpráv příspěvkových organizací, každé divadlo své výsledky o hospodaření zpracovává jiným způsobem. Dochází tak k tomu, že některá divadla poskytují hlubší vhled do své činnosti a některá naopak uvádí jen základní informace. Potřebná data byla tedy získána rovněž prostřednictvím komunikace s vybranými divadly.

V první části práce jsou srovnávána divadla z hlediska podmínek prostředí, ve kterých se nachází, jako je počet obyvatel měst, výdaje měst na kulturu a na vybrané vícesouborové divadlo a výdaje měst na kulturu per capita (v rámci Národního divadla jsou uvedeny výdaje Ministerstva kultury). Následující kapitola se věnuje výkonovým ukazatelům divadel, což je počet scén, budov a souborů, počet zaměstnanců a také kapacita i obsazenost hledišť. Divadla jsou dále srovnávána podle počtu prodaných vstupenek a počtu představení na vlastní scéně, nebo dále podle poměru představení uvedených na vlastní scéně k počtu představení určených pro děti a mládež. V této části je porovnávána i průměrná cena vstupenek zmíněných vícesouborových divadel. Třetí oddíl praktické části je zaměřen na rozpočty divadel a jejich strukturu. Zájem poslední části je srovnání z hlediska soběstačnosti, při jejímž výpočtu byla užita dvojí metodika.

V následujících tabulkách a grafech jsou srovnávána divadla seřazena sestupně podle velikosti měst, ve kterých se nachází. Praktická část diplomové práce se soustředí na vzájemné porovnání vybraných vícesouborových divadel podle výše uvedených parametrů. V závěru jsou uvedena zjištění, která ze zkoumaných dat vyplynula a která objasňují, jak si jednotlivá divadla stojí.

Divadla nejsou porovnávána z hlediska dramaturgie, jelikož se práce soustředí na srovnání divadel zejména z ekonomického hlediska. Analýza dramaturgie jednotlivých divadel vyžaduje dlouhodobější sledování dramaturgických plánů a jejich případné ovlivňování, což se jeví jako vhodné téma pro samostatnou písemnou práci.

Cílem praktické části je potvrdit či vyvrátit hypotézy stanovené v úvodu diplomové práce. První z nich předpokládá, že s vyšším počtem obyvatel města, ve kterém se vícesouborové divadlo nachází, (a tím i větším rozpočtem města) roste i příspěvek města na kulturu, respektive na divadlo, které zřizuje (s výjimkou Národního divadla Praha, které zřizuje Ministerstvo kultury).

Druhá hypotéza předpokládá, že s rostoucím počtem obyvatel ve městě (tzn. s větším městem), roste i velikost divadla v něm působící. Velikost divadla je posuzována ze dvou hledisek, z hlediska kapacity hledišť a z hlediska počtu zaměstnanců.

Třetí hypotéza je brána v úvahu pouze v případě, že je potvrzena druhá hypotéza alespoň v jednom ze dvou zmíněných případů, tedy že ve větším městě je zřízeno větší divadlo co do kapacity hledišť nebo do počtu zaměstnanců. Pokud je druhá hypotéza potvrzena, třetí hypotéza předpokládá, že s velikostí divadla zároveň roste průměrná cena za vstupenku do tohoto divadla.

Vícesouborová divadla jsou v tabulkách a grafech zaznamenána sestupně podle velikosti měst, ve kterých působí.

## 2.1 Podmínky a prostředí, charakteristika měst

Divadlo jako tradiční kulturní statek je fenoménem veřejné prospěšnosti, ale i významný městotvorný prvek. Divadlo lze považovat za nejvhodnější a nejsamozřejmější společenské fórum obce, které hraje významnou roli v oblasti všeobecného vzdělání.<sup>62</sup>

Tato kapitola se zaměřuje na srovnání měst (velikost, výdaje na kulturu, výdaje na vícesouborové divadlo), ve kterém výše zmíněná divadla působí. Do následujících dvou srovnání nebylo zahrnuto hlavní město Praha, protože Národní divadlo v Praze je zřizováno Ministerstvem kultury, nikoli Magistrátem hlavního města Prahy. Aby bylo srovnávání relevantní, zahrnula jsem pouze ta divadla, jejichž zřizovatelem je město. Město Praha je do tabulky (Tabulka 5) i grafu (Graf 1) zařazeno pouze pro představu. Hodnoty pak odpovídají výdajům Ministerstva kultury.

---

<sup>62</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. Praha: Pražská scéna, 2005.

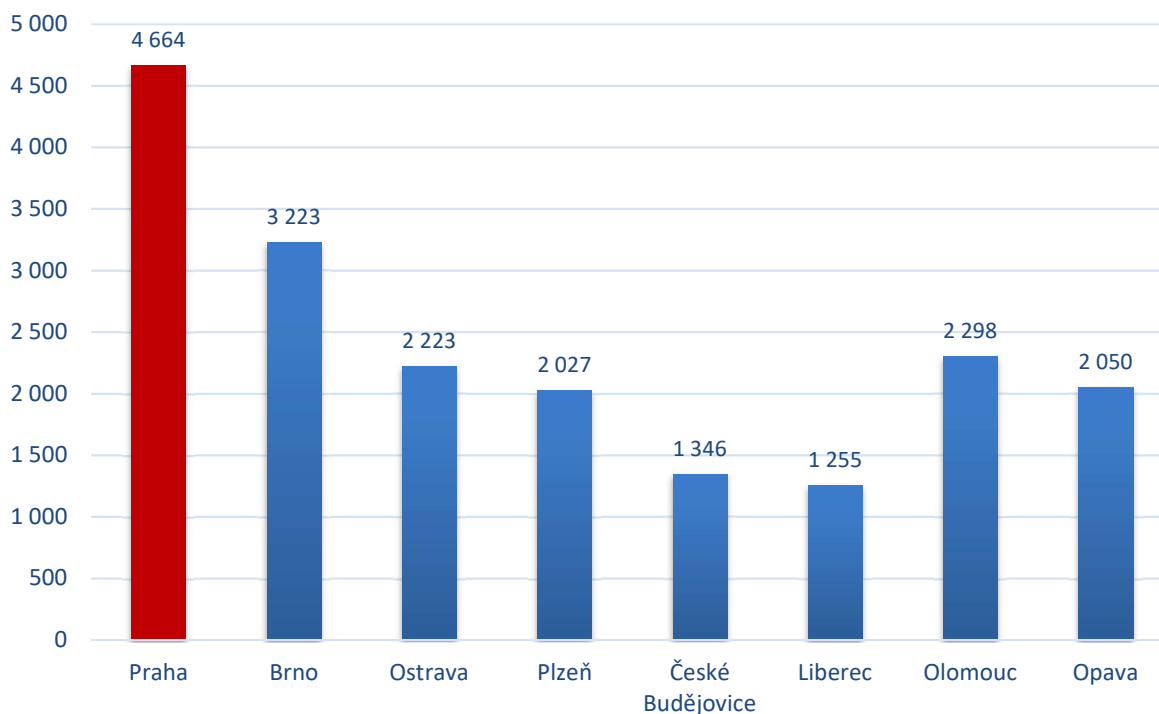
## 2.1.1 Srovnání výdajů měst na kulturu

V následujících grafech jsou znázorněny výdaje města na kulturu per capita a podíl výdajů na kulturu k celkovému rozpočtu města. Ukazatel výdajů města na kulturu per capita je jedním z mála ukazatelů, kterým můžeme srovnávat různě velká města a jejich výdaje na kulturní činnosti. Pro srovnání potřebných dat slouží následující tabulka a grafy.

Tabulka 5 Výdaje měst celkem, z toho výdaje na kulturu, počet obyvatel měst

	Praha <sup>63</sup>	Brno	Ostrava	Plzeň	České Budějovice	Liberec	Olomouc	Opava
Celkové výdaje města (tis. Kč)	12 106 184	12 753 694	9 061 551	5 693 380	1 995 197	1 762 705	2 338 084	1 073 713
Výdaje města na kulturu (tis. Kč)	6 037 919	1 218 169	645 839	345 743	125 786	130 494	230 640	117 633
Počet obyvatel	1 294 513	377 973	290 450	170 548	93 470	103 979	100 378	57 387
Výdaje města na kulturu per capita (Kč)	4 664	3 223	2 223	2 027	1 346	1 255	2 298	2 050

Graf 1 Výdaje města na kulturu per capita (Kč)

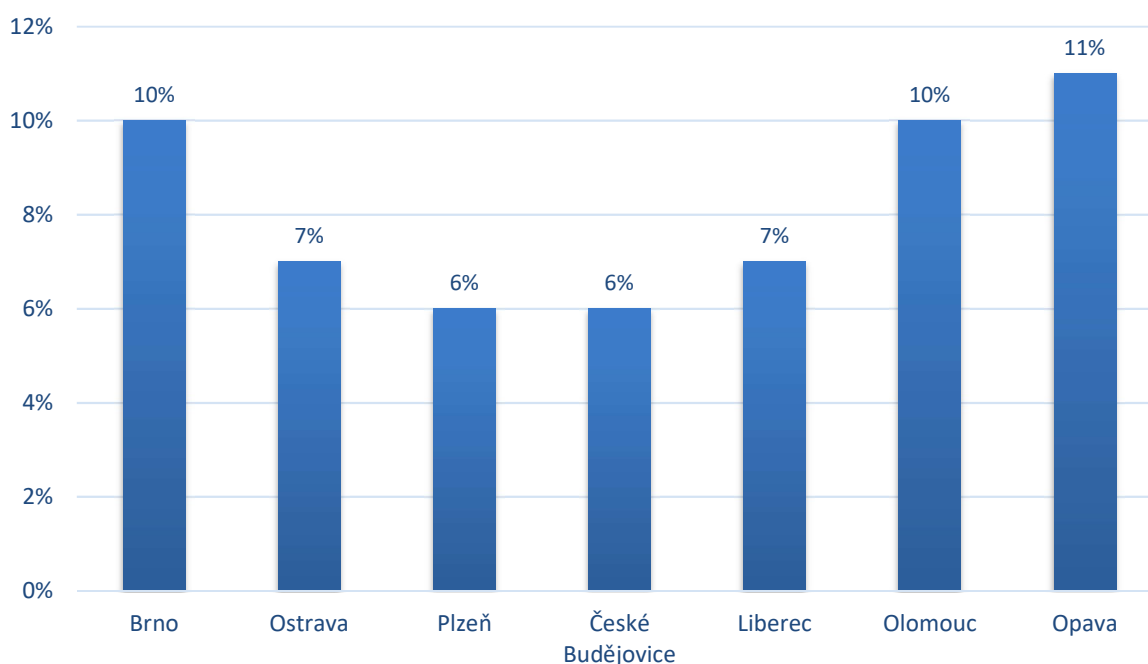


<sup>63</sup> Hodnoty odpovídají výdajům Ministerstva kultury, které je zřizovatelem Národního divadla.

Výdaje města na kulturu per capita (Kč) ukazuje srovnání výdajů měst na kulturu ve vztahu k počtu obyvatel (per capita). Tento graf vyvrací hypotézu, že čím více má město obyvatel a hospodaří tak s větším rozpočtem, tím více peněz vydává na kulturu. Pokud srovnáme města České Budějovice, Liberec a Olomouc, která mají přibližně stejný počet obyvatel, je patrné, že výdaje na kulturu se shodují pouze v případě měst Liberec a České Budějovice. Důkazem je i město Opava, které je ze srovnávaných měst nejmenší, přesto její výdaje na kulturu per capita jsou relativně vysoké (2050 Kč/obyvatele za rok), srovnatelné s výdaji Ostravy, Plzně či Olomouce. České Budějovice a Liberec mají nejnižší výdaje na kulturu per capita.

V tabulce 5 jsou u města Praha uvedeny výdaje Ministerstva kultury, a to jak celkové, tak výdaje pouze na kulturu (tj. divadlo, hudba, film, knihovnictví, muzea a galerie, vydavatelství, výstavy aj.). Do celkových výdajů Ministerstva kultury se dále řadí výdaje na registrované církve, správu, výzkum a vývoj v oblasti kultury.<sup>64</sup>

Graf 2 Podíl výdajů na kulturu k celkovému rozpočtu města (%)



Graf 2 ukazuje, kolik peněz bylo vynaloženo na kulturní činnosti z rozpočtu daného města. Z grafu vyplývá, že Ostrava a Plzeň vynakládají na kulturu přibližně stejný podíl jako města České Budějovice a Liberec, která jsou podstatně menší. Ze zkoumaných měst se jedná

<sup>64</sup> MONITOR [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/2017/statni-rozpocet/oss-sf/00023671#rozpocet-vydaje-odvetvovy>



o menší podíl, než jaký na kulturu věnují ostatní města jako Brno, Olomouc nebo Opava. Olomouc a Opava patří k nejmenším městům v rámci našeho porovnávání, přesto na kulturní aktivity vyčleňují ze svého rozpočtu podstatně větší část.

Ministerstvo kultury ze svého rozpočtu vyčleňuje na kulturu 49,9 % prostředků.

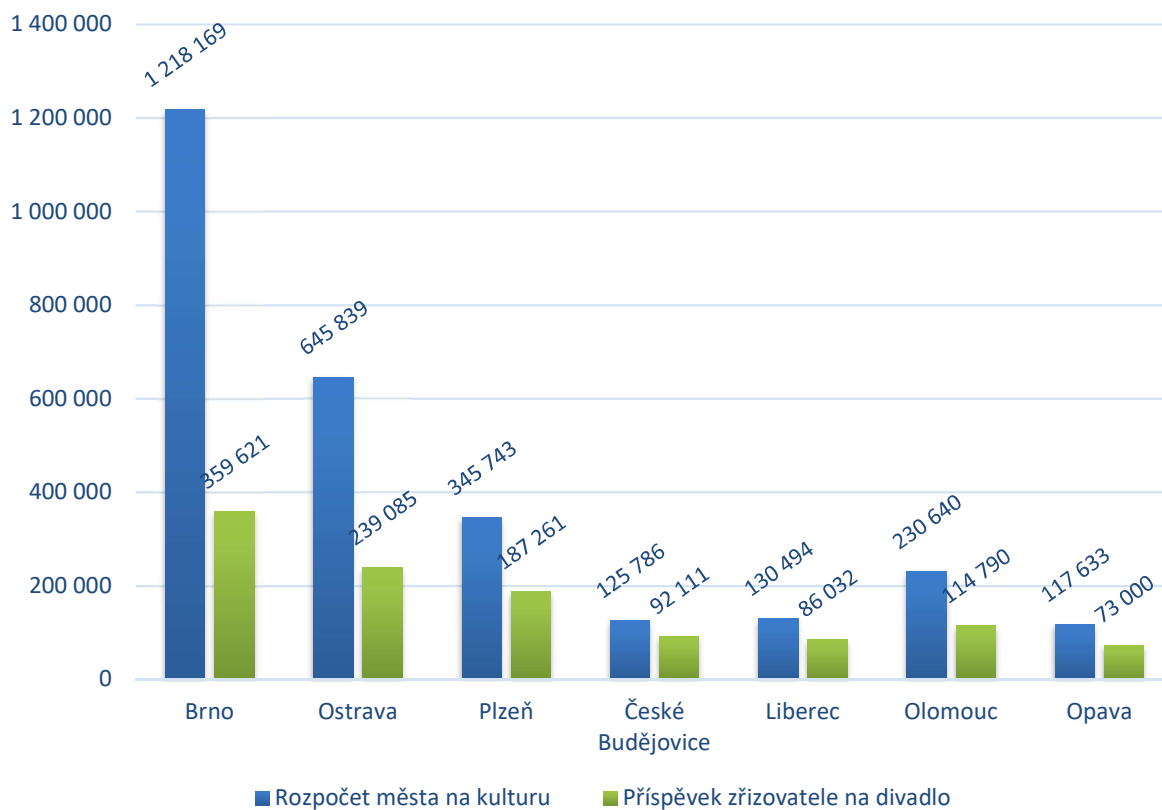
## 2.1.2 Srovnání městského rozpočtu na kulturu a příspěvku města na vícesouborové divadlo

Divadlo je pro městskou kulturu důležité a jako její součást je symbolem prestiže. Svědčí o tom i fakt, kolik peněz z městského rozpočtu na kulturu plyne právě divadlům. Následující grafy srovnávají, kolik peněz město poskytuje na kulturu samotnou a kolik je z městského rozpočtu na kulturu věnováno na jedno vícesouborové divadlo, v našem případě na výše zmiňovaná divadla. V případě města Praha jsou uvedeny výdaje Ministerstva kultury pouze na kulturu a dále příspěvek pro Národní divadlo.

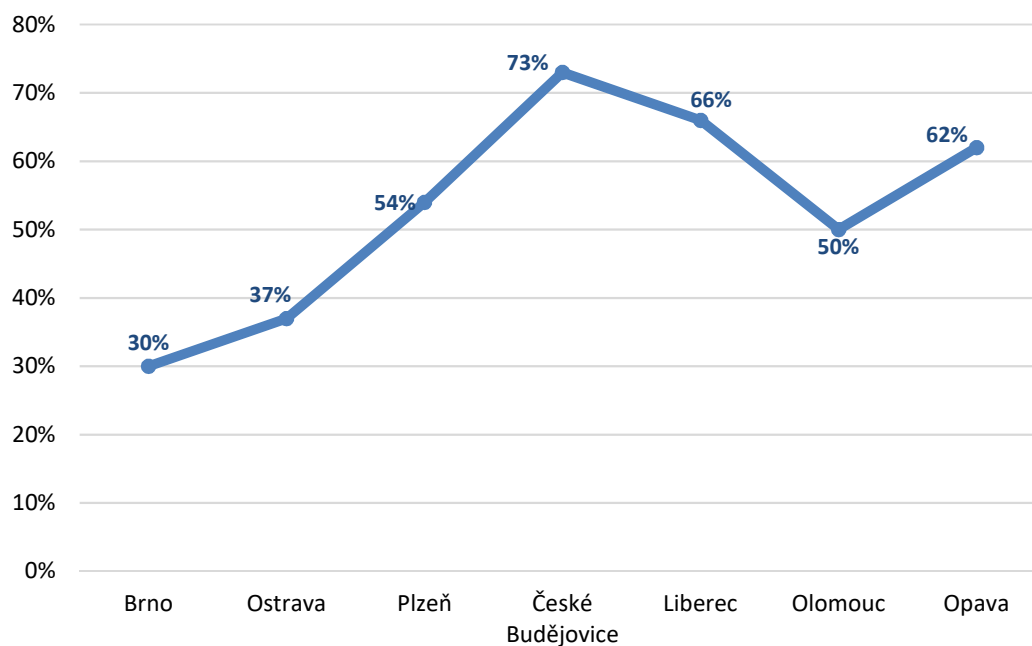
Tabulka 6 Rozpočet města na kulturu a příspěvek na vícesouborové divadlo (v tis. Kč)

	Praha	Brno	Ostrava	Plzeň	České Budějovice	Liberec	Olomouc	Opava
Rozpočet města na kulturu	6 037 919	1 218 169	645 839	345 743	125 786	130 494	230 640	117 633
Příspěvek zřizovatele na divadlo	742 021	359 621	239 085	187 261	92 111	86 032	114 790	73 000

Graf 3 Rozpočet města na kulturu a příspěvek na vícesouborové divadlo (v tis. Kč)



Graf 4 Podíl příspěvku zřizovatele divadla



Graf 3 znázorňuje, jaký podíl financí z městského rozpočtu plyne na kulturu a jaký podíl na vícesouborové divadlo (konkrétně na porovnávaná divadla). Je patrné, že podstatná část rozpočtu měst na kulturu putuje do divadel, zbylá část je vynaložena na ostatní kulturní činnosti.

Na Jihočeské divadlo je vynaloženo 73 % z městského rozpočtu na kulturu. U ostatních divadel tvoří příspěvek města 50-66 %. Výjimkou je Národní divadlo v Brně, kterému město posílá 30 % rozpočtu na kulturu. Důvodem je velikost města a s tím související větší počet příspěvkových organizací, do kterých putují peníze z městského rozpočtu. Brno je zřizovatelem celkem 4 divadel – Centrum experimentálního divadla, Divadlo Radost, Městské divadlo Brno a Národní divadlo Brno, které je z nich největší. Město Ostrava na divadlo poskytuje 37 % z rozpočtu na kulturu, což představuje druhý nejnižší příspěvek v rámci porovnávaných divadel.

Ministerstvo kultury poskytuje Národnímu divadlu v Praze zhruba 12 % z výdajů určených na kulturu (definováno výše).

## **2.2 Výkonové ukazatele divadel**

V této části práce jsou divadla srovnána z hlediska počtu souborů, scén a budov a dále podle počtu zaměstnanců a počtu souborů. Poté jsou srovnány celkové kapacity hledišť a obsazenost na domácích scénách, dále počet prodaných vstupenek a počet představení na vlastní scéně a na závěr je uvedeno porovnání z hlediska počtu představení na vlastní scéně a počtu představení pro děti a mládež.

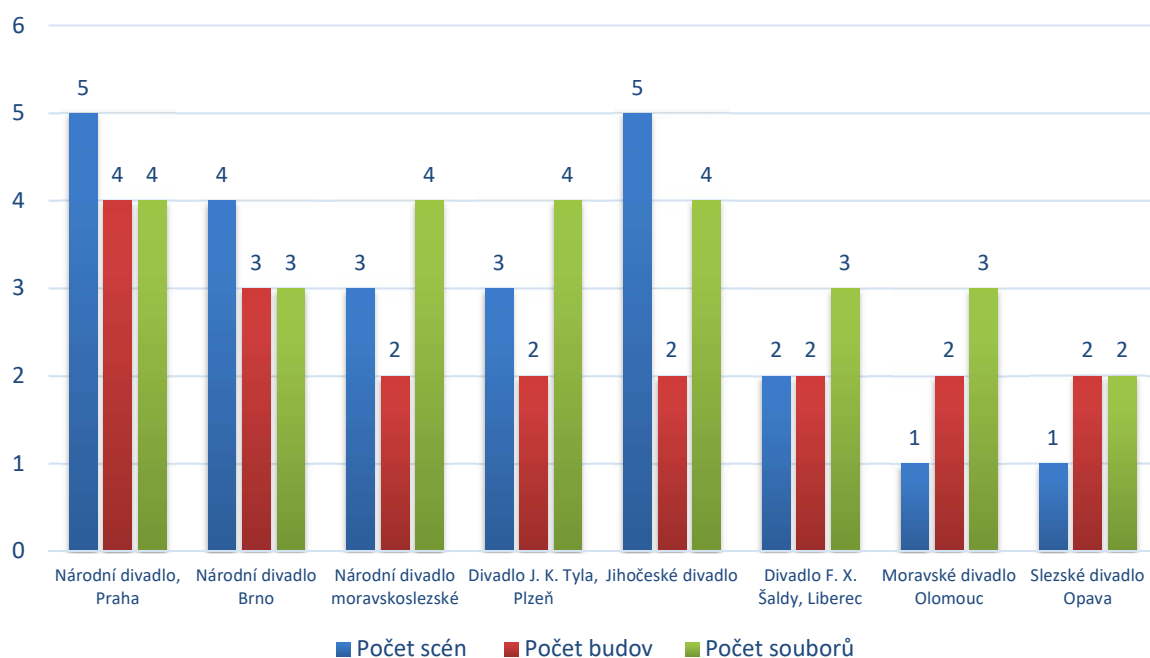
### **2.2.1 Počet scén, budov a souborů**

Pro lepší pochopení náročnosti provozu divadel jsou zprvu srovnány počty scén, budov a souborů. Přehled uvádí Tabulka 7 a Graf 5.

Tabulka 7 Počet scén, budov a souborů

	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravskoslezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
Počet scén	5	4	3	3	5	2	1	1
Počet budov	4	3	2	2	2	2	2	2
Počet souborů	4	3	4	4	4	3	3	2

Graf 5 Počet scén, budov, souborů



Počtem budov jako jediné dominuje Národní divadlo v Praze. Jihočeské divadlo má stejný počet budov jako divadlo ostravské, plzeňské, liberecké, olomoucké a opavské. Na rozdíl od zmíněných divadel hraje Jihočeské divadlo na 5 scénách, což je nejvíce spolu s ND v Praze. Mezi scény Jihočeského divadla patří sál v historické budově Jihočeského divadla, studiová scéna Na Půdě, divadelní sál v DK Metropol, sál v Malém divadle a Otáčivé hlediště v Českém Krumlově. Scény Národního divadla jsou Národní divadlo, Stavovské divadlo, Nová scéna a Státní opera (v době rekonstrukce Hudební divadlo Karlín a Forum Karlín). Divadla ostravské a plzeňské mají stejný počet scén, budov a souborů.

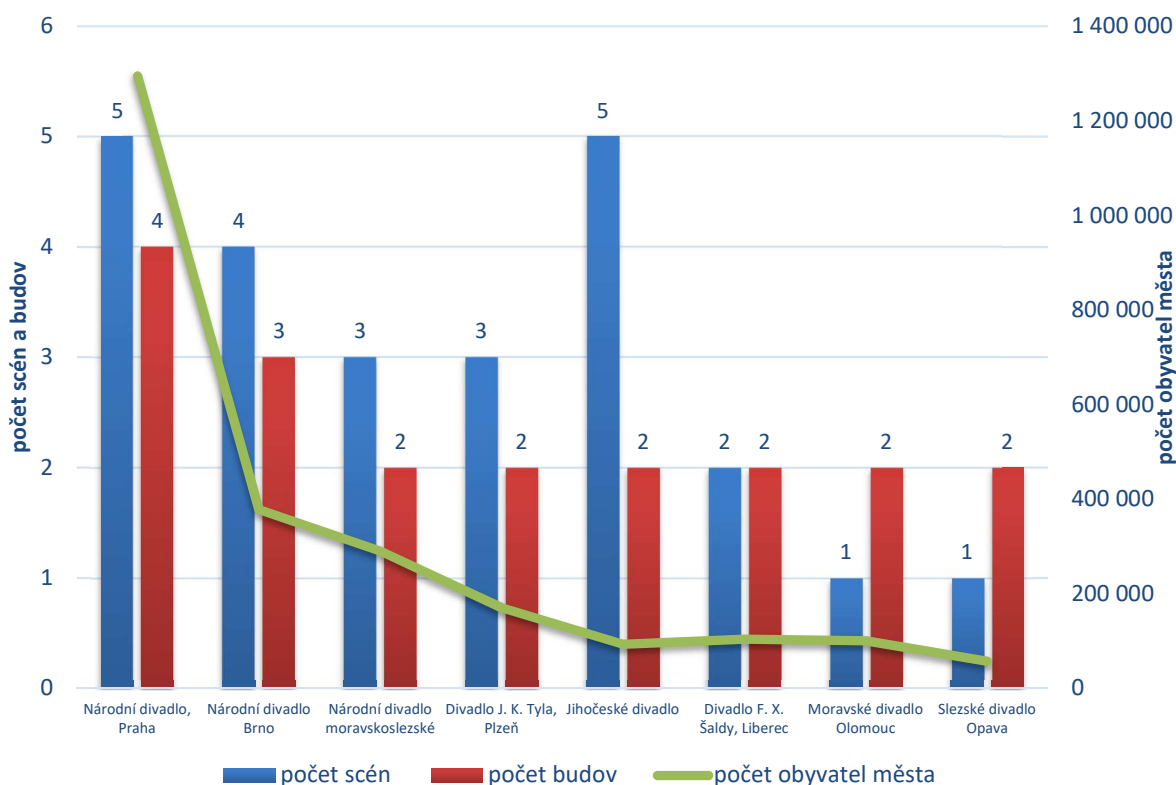
Většina z uvedených divadel jsou čtyřsouborová, liberecké a olomoucké divadlo je třísouborové a opavské divadlo uvádí pouze dva soubory.

Dále je zajímavé srovnat velikost divadel s velikostí měst, ve kterých působí. V následující tabulce (Tabulka 8) a grafu (Graf 6) jsou uvedeny údaje o počtu scén a budov, celková kapacita hledišť a počet obyvatel města.

Tabulka 8 Počet scén, budov, kapacita hledišť<sup>65</sup>, počet obyvatel měst

	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravskoslezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
počet scén	5	4	3	3	5	2	1	1
počet budov	4	3	2	2	2	2	2	2
kapacita hledišť	2 928	2 232	1 200	964	1 612	631	418	357
počet obyvatel města	1 294 513	377 973	290 450	170 548	106 610 <sup>66</sup>	103 979	100 378	57 387

Graf 6 Počet scén, budov a obyvatel města, ve kterém se divadlo nachází



Tabulka 8 znázorňuje srovnání divadel z hlediska počtu scén, budov a obyvatel města, ve kterém se dané divadlo nachází. Praha díky vysokému počtu obyvatel vybočuje, má nejvyšší počet budov i scén.

<sup>65</sup> Národní divadlo Brno do kapacity hledišť zahrnuje Janáčkovovo divadlo, které v té době procházelo rekonstrukcí. Přesná kapacita hledišť v sezóně 16/17 není známa, hrálo se na více scénách.

<sup>66</sup> Jihočeské divadlo působí v Českých Budějovicích (93 470 obyvatel) a Českém Krumlově (13 140 obyvatel).

Ve srovnání s divadly v Liberci a Olomouci, kde žije téměř stejný počet obyvatel jako v Č. Budějovicích, má Jihočeské divadlo nejvíce scén s čímž se pojí i vyšší kapacita hledišť. Jihočeské divadlo se svými 1 612 místy má oproti divadlu v Liberci (631 míst) a Olomouci (418 míst) největší kapacitu.

Divadlo J. K. Tyla se nachází ve městě Plzni, které má téměř o 77 000 obyvatel víc než České Budějovice, přesto je kapacita všech hledišť nižší než v Jihočeském divadle. Pokud bychom podle počtu obyvatel porovnávali města Plzeň, ve kterém se nachází Divadlo J. K. Tyla, a České Budějovice spolu s Českým Krumlovem, ve kterých působí Jihočeské divadlo, Plzeň by stále co do počtu obyvatel vedla. Při součtu obyvatel Českých Budějovic a Českého Krumlova dostaneme něco málo přes 106 000 obyvatel, což je oproti Plzni o 64 000 obyvatel méně. Na druhou stranu, pokud bychom Jihočeskému divadlu odečetli z celkové kapacity hledišť kapacitu Otáčivého hlediště v Českém Krumlově, což je 644 míst, dostali bychom celkovou kapacitu hledišť Jihočeského divadla přibližně stejnou, jakou má Divadlo J. K. Tyla v Plzni. Při srovnatelné kapacitě ale Plzeň dominuje vyšším počtem obyvatel. Následující zjištění vyvrací hypotézu předpokládající větší divadlo a jeho kapacitu při vyšším počtu obyvatel (větším městě). Porovnání zbývajících měst (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň, Liberec, Olomouc a Opava) hypotézu naopak potvrzují. U těchto měst tedy platí, čím vyšší počet obyvatel, tím větším divadlem město disponuje. V kapitole níže jsou zjištěná data porovnána s celkovou obsazeností hledišť.

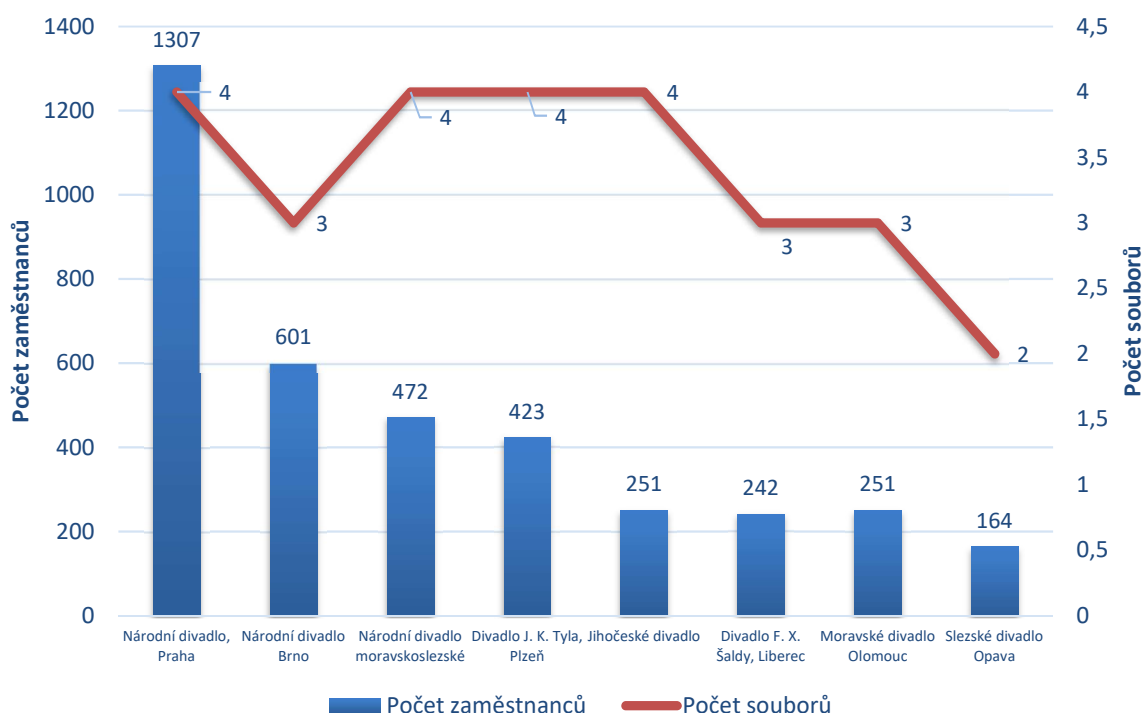
## 2.2.2 Počet zaměstnanců a počet souborů

Následující tabulka a graf srovnává počet zaměstnanců a počet souborů zkoumaných divadel.

Tabulka 9 Počet zaměstnanců, počet souborů

	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravsko-slezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
Počet zaměstnanců	1307	601	472	423	251	242	251	164
Počet souborů	4	3	4	4	4	3	3	2

Graf 7 Počet zaměstnanců, počet souborů



Z grafu 7 (Graf 7) vyplývá, že divadla mají umělecké soubory různě velké. Důkazem je stejný počet souborů u divadla brněnského, libereckého a olomouckého. Národní divadlo Brno má však téměř 2,5x více zaměstnanců.

Z výše uvedené tabulky (Tabulka 9) je patrné, že Jihočeské divadlo mezi porovnávanými divadly zaujímá 4. místo co do počtu zaměstnanců. Zároveň v něm působí 4 umělecké soubory stejně jako v divadle pražském, ostravském a plzeňském, kde je zaměstnanců podstatně více. Jihočeské divadlo má přibližně stejný počet zaměstnanců jako divadlo v Liberci a v Olomouci. Zmiňovaná divadla však mají o jeden umělecký soubor méně. Jihočeské divadlo tedy vyniká poměrně nízkým počtem zaměstnanců ve vztahu k vysokému počtu souborů a scén. Jeví se tedy jako velmi efektivní i vzhledem k tomu, že na poměrně nízký počet zaměstnanců navíc provozuje během letních měsíců Otáčivé hlediště v Českém Krumlově.

Divadla jsou ve všech grafech a tabulkách seřazena podle velikosti měst, ve kterých působí. Pokud určujeme velikost divadla podle počtu zaměstnanců, můžeme tvrdit, že čím větší je město (čím má vyšší počet obyvatel), tím větší divadlo se v něm nachází. Toto zjištění je použito jako předpoklad pro hypotézu č. 3 v podkapitole věnující se srovnání průměrné ceny vstupenky vícesouborového divadla.

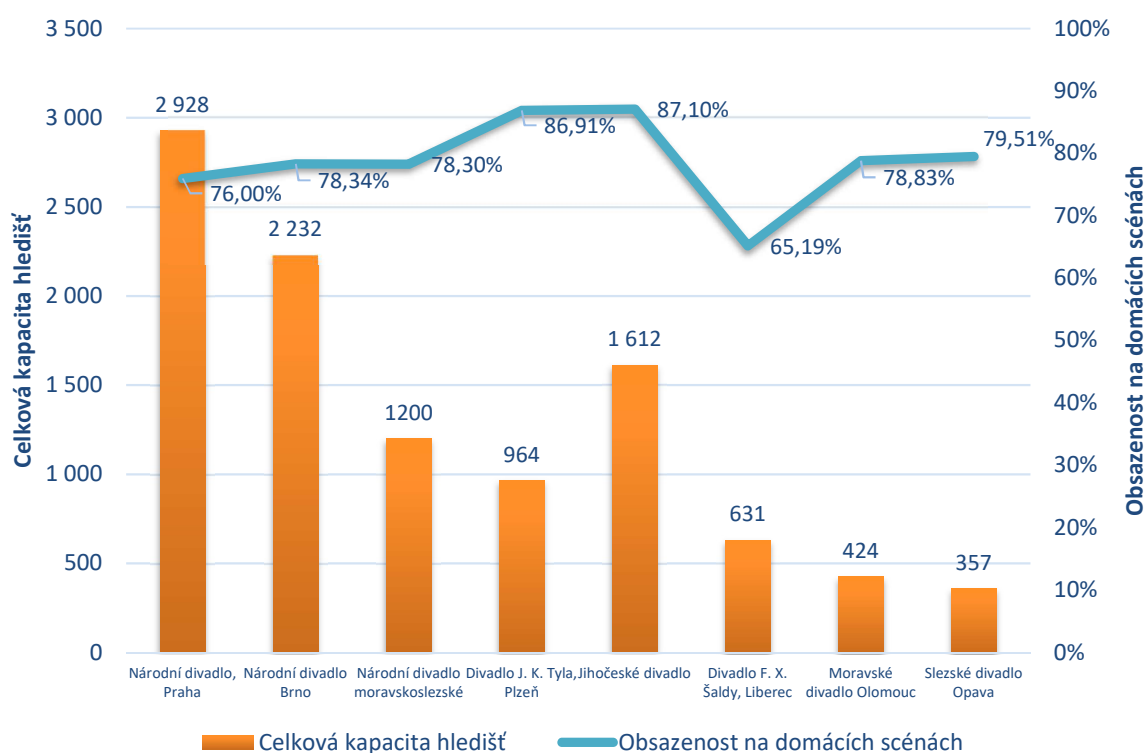
## 2.2.3 Srovnání z hlediska celkové kapacity hledišť a obsazenosti na domácích scénách

Níže je srovnána celková kapacita hledišť a míra obsazenosti jednotlivých divadel.

Tabulka 10 Celková kapacita hledišť, obsazenost na domácích scénách

	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravsko-slezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
Celková kapacita hledišť	2 928	2 232	1200	964	1 612	631	424	357
Obsazenost na domácích scénách	76,00 %	78,34 %	78,30 %	86,91 %	87,10 %	65,19 %	78,83 %	79,51 %

Graf 8 Celková kapacita hledišť, obsazenost na domácích scénách



Podle výše uvedeného grafu (Graf 8) má nejvyšší obsazenost na domácích scénách Jihočeské divadlo a hned v závěsu stojí Divadlo J. K. Tyla v Plzni. Jihočeské divadlo má přitom mnohem větší kapacitu hledišť, a to téměř o 650 míst. K vysoké obsazenosti Jihočeského divadla přispívá Otáčivé jeviště v Českém Krumlově, které má kolem 644 míst.



Národní divadlo v Praze uvedlo kapacitu hledišť zahrnující Hudební divadlo Karlín místo Státní opery, jelikož se do Karlína po dobu rekonstrukce Státní opery v sezóně 2016/2017 přesunula baletní a operní představení. V rámci srovnávaných divadel se jedná o divadlo s největší kapacitou hledišť, ale zároveň s jednou z nejnižších obsazeností. Důvodem může být právě velikost scén, které je obtížnější naplnit. Plzeňské divadlo naopak může dosahovat vysoké obsazenosti nejen díky menší kapacitě hledišť, ale i vyššímu počtu obyvatel ve městě. Jihočeské divadlo pak vyniká schopností naplnit hlediště i přes menší počet obyvatel ve městech (České Budějovice, Český Krumlov) a vyšší kapacitu hledišť.

Plzeňské divadlo má poměrně vysokou míru obsazenosti na rozdíl od divadla ostravského, které je o něco málo větší. Ostravské divadlo se však nachází ve větším městě (zhruba o 120 000 obyvatel) než divadlo plzeňské, tudíž by se dalo předpokládat, že se mu hlediště podaří zaplnit snáze.

Národní divadla v Brně a Ostravě dosahují téměř stejné obsazenosti (kolem 78 %) jako divadlo olomoucké, které je však podstatně menší a nachází se v mnohem menším městě.

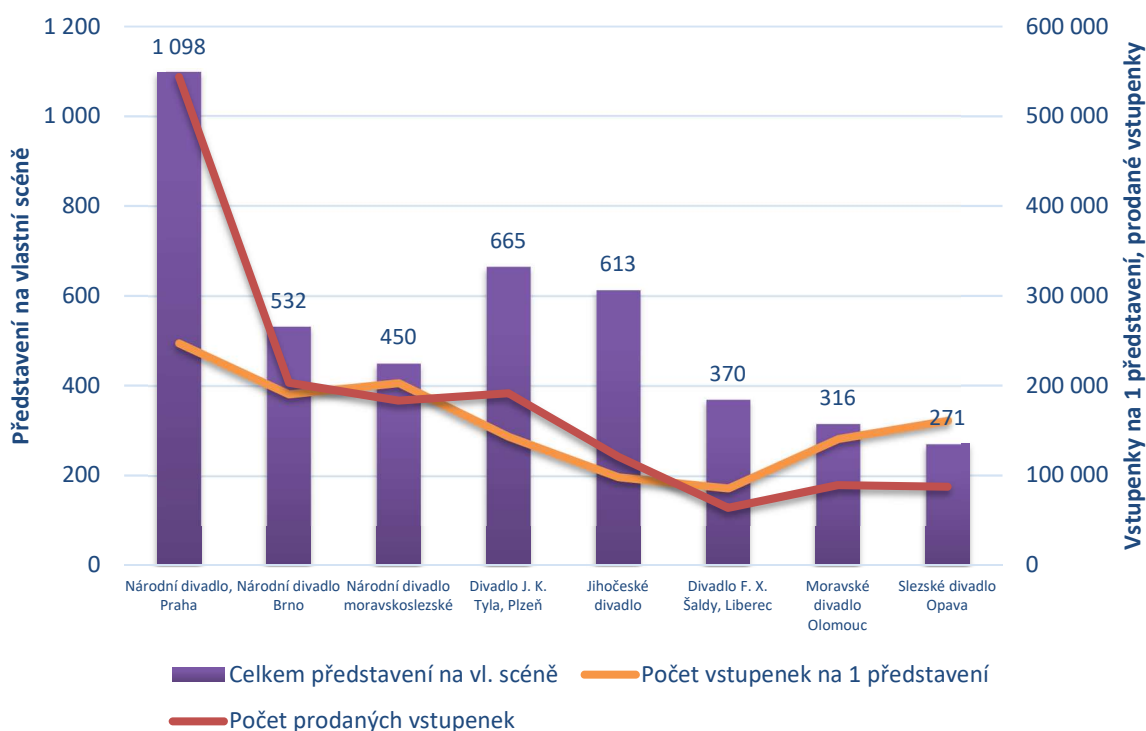
## 2.2.4 Srovnání z hlediska počtu prodaných vstupenek a počtu představení na vlastní scéně

Následující tabulka a graf srovnávají divadla z hlediska počtu prodaných vstupenek a celkem odehraných představení na vlastní scéně.

Tabulka 11 Počet prodaných vstupenek, počet představení na vlastní scéně

	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravsko-slezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
Počet prodaných vstupenek	543 692	203 487	183 336	191 725	121 191	63 974	89 368	87 552
Celkem představení na vl. scéně	1 098	532	450	665	613	370	316	271
Počet vstupenek na 1 představení	495	382	407	288	198	173	283	323

Graf 9 Počet prodaných vstupenek, počet představení na vlastní scéně



Nejvíce představení na vlastní scéně odehrálo Národní divadlo v Praze, ani ne o polovinu méně představení odehrálo Divadlo J. K. Tyla v Plzni a na 3. místě stojí Jihočeské divadlo. To odehrálo pouze o 50 představení méně než plzeňské divadlo. Národní divadlo Brno se umístilo v počtu odehraných představení na vlastní scéně až na čtvrtém místě, což je zřejmě i důsledek rekonstrukce Janáčkova divadla.

Jihočeské divadlo prodalo značně více vstupenek než liberecké a olomoucké divadlo, přitom se všechna tři divadla nachází ve městech s přibližně stejným počtem obyvatel.

Divadlo J. K. Tyla v Plzni odehrálo více představení na vlastní scéně a zároveň prodalo vyšší počet vstupenek než Národní divadlo moravskoslezské, které je větší a nachází se ve větším městě. Plzeňskému divadlu se tedy v roce 2017 dařilo, což potvrzuje i vysoká míra obsazenosti hledišť, která je uvedena výše.

Tabulka 11 uvádí také počet vstupenek na jedno představení (poslední řádek). Z něj vyplývá, že Jihočeské divadlo má druhý nejnižší počet prodaných vstupenek na jedno představení (nejméně má liberecké divadlo). Je to dáno především tím, že Jihočeské divadlo hraje na 5 scénách, z nichž mají některá malou kapacitu hledišť (sál Malého divadla, studiová scéna Na Půdě) a bývají často zaplněny.

Slezské divadlo v Opavě má srovnatelný počet prodaných vstupenek na 1 představení s Národním divadlem Brno, které je však mnohem větší. Tento údaj může být poněkud zavádějící, protože do počtu prodaných vstupenek u opavského divadla jsou zahrnuty i vstupenky na představení mimo domácí scénu (divadlo neposkytlo jiný údaj).

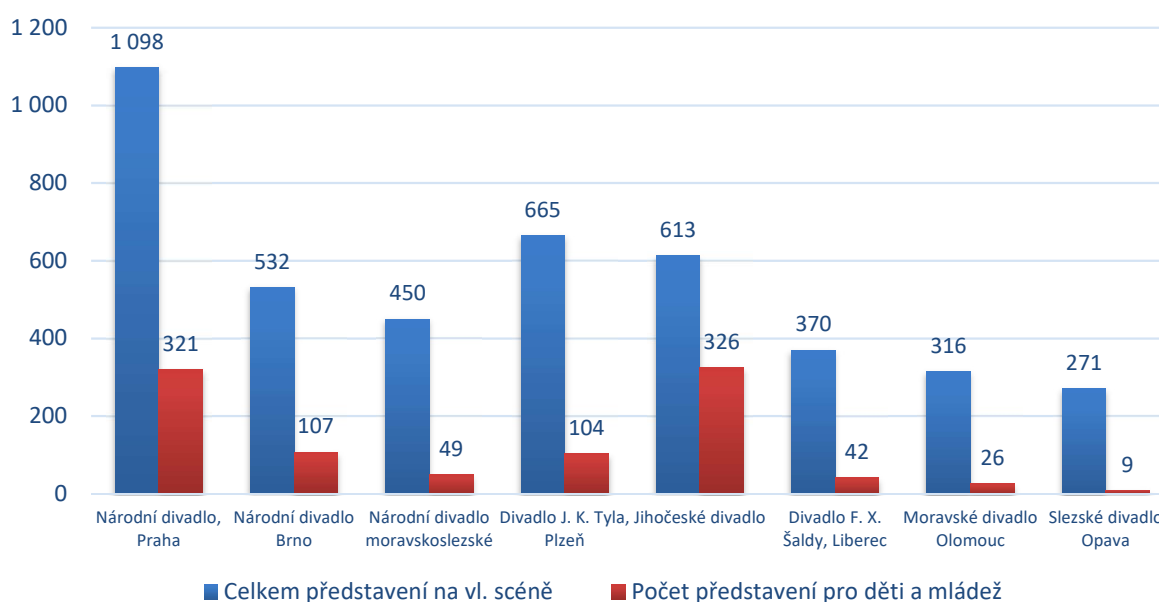
## 2.2.5 Srovnání z hlediska počtu představení na vlastní scéně a počtu představení pro děti a mládež

Počet představení na vlastní scéně a počet představení pro děti a mládež jsou veřejně dostupné údaje uváděné ve všech výročních zprávách divadel. Divadla jako příspěvkové organizace plní požadavky zřizovatele a dalších podporovatelů (např. Ministerstva kultury ČR). Jedním z požadavků může být i uvedení určitého počtu představení pro děti a mládež.

Tabulka 12 Počet představení na vlastní scéně, počet představení pro děti a mládež

	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravsko-slezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
Celkem představení na vl. scéně	1 098	532	450	665	613	370	316	271
Počet představení pro děti a mládež	321	107	49	104	326	42	26	9

Graf 10 Počet představení na vlastní scéně, počet představení pro děti a mládež



Z grafu (Graf 10) je patrné, že Jihočeské divadlo z celkových představení na vlastní scéně uvádí téměř polovinu představení určených pro děti a mládež. Počet představení pro tuto cílovou skupinu je srovnatelný s počtem představení Národního divadla v Praze, jehož celkový počet představení na vlastní scéně je téměř dvojnásobný. Je ovšem diskutabilní, jak jednotlivá divadla definují, co jsou představení pro děti a mládež a co ne, přesto můžeme říct, že Jihočeské divadlo ze srovnávaných divadel jako jediné nejvíce cílí na mladého diváka.

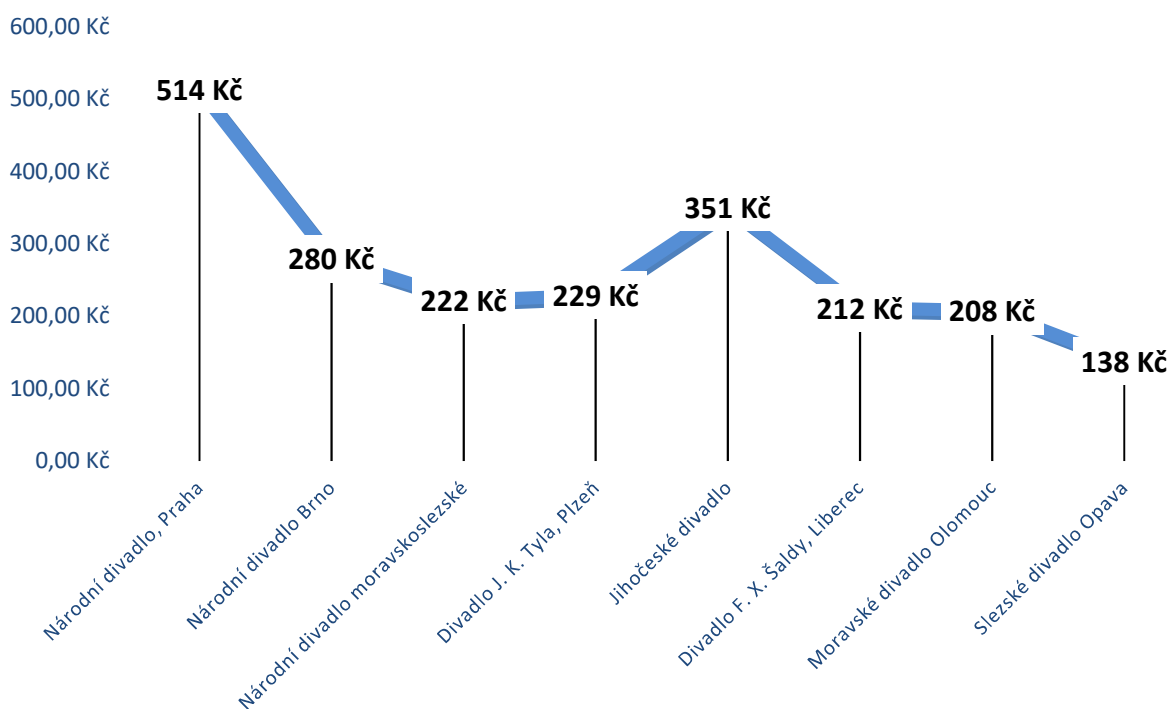
## 2.2.6 Průměrná cena za vstupenku

Následující tabulka a graf srovnávají průměrné ceny za vstupenky divadel.

Tabulka 13 Průměrná cena za vstupenku

	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravskoslezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
Průměrná cena za vstupenku	514,00 Kč	280,00 Kč	222,00 Kč	229,00 Kč	351,00 Kč	212,00 Kč	208,00 Kč	138,00 Kč

Graf 11 Průměrná cena za vstupenku



Na začátku diplomové práce byla stanovena hypotéza, která předpokládala, že vstupné do divadla se odvíjí od velikosti města, ve kterém se nachází. Hypotéza předpokládala, že čím větší je město, tím větší divadlo se v něm nachází, a tím vyšší je průměrná cena vstupenky. Výše uvedená tabulka i graf dokazují, že v rámci vybraných vícesouborových divadel toto tvrzení neplatí.

Dalo by se předpokládat, že nejvyšší průměrnou cenu vstupenky bude mít Národní divadlo v Praze, jelikož je největší nejen v rámci srovnávaných divadel, ale i v rámci všech divadel v ČR. Zároveň se nachází v hlavním městě, jež představuje jednu z nejdražších oblastí u nás. Nejvyšší průměrnou cenu vstupenky má sice Národní divadlo v Praze, nicméně druhou nejvyšší průměrnou cenu za vstupné nalezneme u podstatně menšího Jihočeského divadla. Hlavním důvodem je atraktivita Otáčivého hlediště v Českém Krumlově, díky kterému se průměrná cena vstupenky zvedá.

Hypotézu vyvrací i hodnoty uvedené u divadla ostravského a plzeňského. Průměrná cena vstupenek je téměř stejná, přitom Národní divadlo moravskoslezské je na rozdíl od Divadla J. K. Tyla větší (co do kapacity hledišť i co do počtu zaměstnanců) a zároveň se nachází ve větším městě.

Cena vstupného do divadel se odvíjí od příspěvku zřizovatele, který svým příspěvkem divadla zpřístupňuje a činí je levnějším, než kdyby byla závislá pouze na vlastních zdrojích. Dalo by se předpokládat, že výrazně dotovaná divadla ze strany zřizovatele by nemusela mít vysoké vstupné. Z výše uvedeného grafu vyplývá, že cena vstupenky u divadel v Ostravě, Plzni, Liberci a Olomouci se pohybuje něco málo přes dvě stě korun. Jak se dozvíme níže, u těchto divadel tvoří příspěvek zřizovatele kolem 70–76 % zdrojů. Divadlo v Opavě nabízí vstupenky za nejnižší cenu (138 Kč), příspěvek zřizovatele je však procentuálně nejvyšší (až 77 %). Vstupenka do Jihočeského divadla je naopak druhá nejvyšší v rámci porovnávaných divadel, příspěvek zřizovatele pak tvoří pouze 56 % celkových výnosů (zdrojů) divadla.

## 2.3 Rozpočty divadel

*„Vícesouborová regionální divadla existující v podobě příspěvkové organizace, hospodaří s prostředky získanými vlastní činností a příspěvkem přijatým z rozpočtu zřizovatele,*

který je závislý na výkonech organizace, příp. jiných kritériích a bývá ve většině případů doplněn subvencí územně samosprávných celků a případně státu.“<sup>67</sup>

Následující kapitola se věnuje rozpočtům divadel. Data byla sbírána z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou výroční zprávy divadel a statistiky Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS). Určitá data poskytla i jednotlivá divadla, která jsou do srovnávání zahrnuta. V celém dokumentu jsou použita data za rok 2017 jako poslední uzavřený rok.

### 2.3.1 Celkové výnosy a celkové náklady v tis. Kč

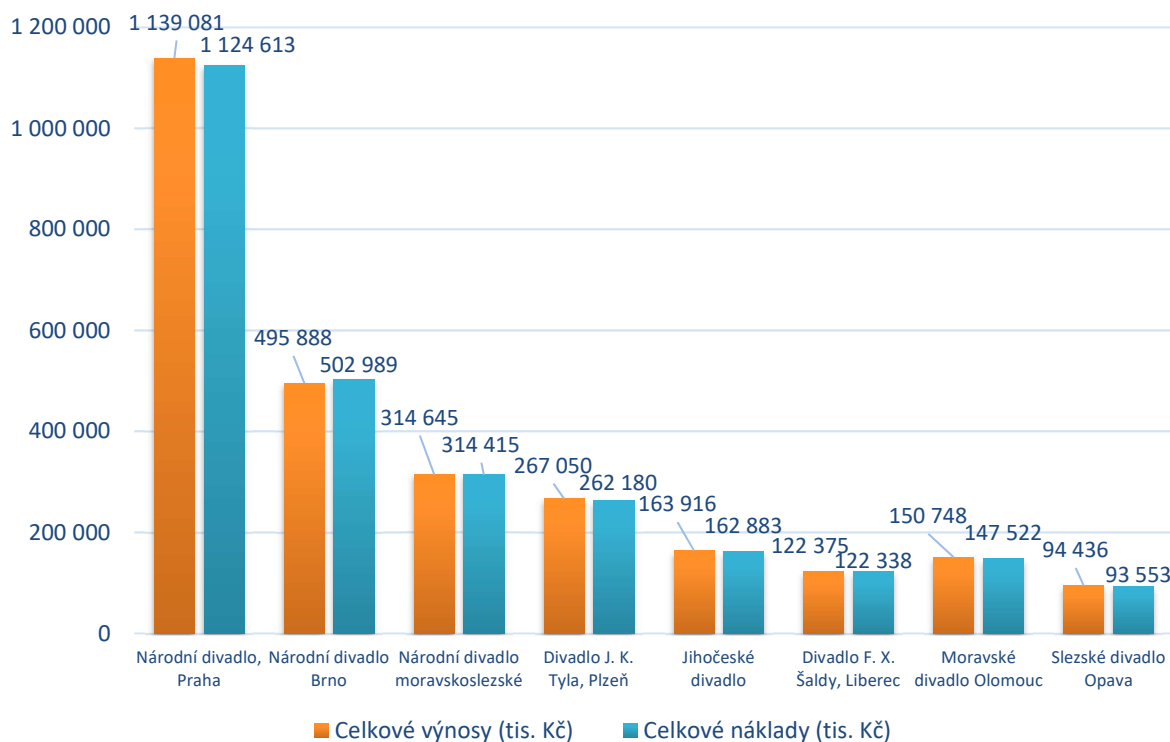
Celkové výnosy a celkové náklady podávají přehled o tom, s jakým rozpočtem jednotlivá divadla hospodaří.

Tabulka 14 Celkové výnosy, celkové náklady v roce 2017 (tis. Kč)

	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravsko-slezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
Celkové výnosy (tis. Kč)	1 139 081	495 888	314 645	267 050	163 916	122 375	150 748	94 436
Celkové náklady (tis. Kč)	1 124 613	502 989	314 415	262 180	162 883	122 338	147 522	93 553

<sup>67</sup> DVOŘÁKOVÁ, Jana. Financování příspěvkových organizací v kultuře a dopady změn zákonných parametrů na reálné zobrazení ekonomiky organizací tohoto typu. In *Ekonomika a management 2014/1* [online]. [cit. 2019-02-20] Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/220>

Graf 12 Celkové výnosy, celkové náklady (tis. Kč)



Hospodářský výsledek všech sledovaných divadel za rok 2017 skončil v kladných číslech s výjimkou Národního divadla Brno, které mělo vyšší náklady z důvodu rekonstrukce Janáčkova divadla (největší scéna NdB).

Pokud z porovnávaných divadel vyřadíme Národní divadlo v Praze, které vede výši nákladů i výnosů, je patrné, že druhý nejvyšší rozpočet má Národní divadlo v Brně a následně Národní divadlo moravskoslezské.

Celkové výnosy a celkové náklady má Jihočeské divadlo srovnatelné s Moravským divadlem Olomouc, zároveň mají i stejný počet zaměstnanců. Liberecké divadlo má taktéž přibližně stejný počet zaměstnanců jako tyto dvě divadla, avšak operuje s mnohem menším rozpočtem. Důvodem je nízká obsazenost (kolem 65 %, viz Graf 8), tudíž se dají předpokládat i nižší výnosy z hlavní činnosti. Jihočeské divadlo oproti Divadlu J. K. Tyla v Plzni hospodaří s rozpočtem nižším téměř o 100 000 Kč, přitom disponuje vyšším počtem scén i budov a zároveň větší kapacitou hledišť. Nižší rozpočet u Jihočeského divadla může být dán např. i tím, že sál v DK Metropol, jedna z největších scén divadla, si Jihočeské divadlo pronajímá, budova tedy není pod jeho správou. Jihočeské divadlo tedy vyniká poměrně nízkým rozpočtem i počtem zaměstnanců ve vztahu k vysokému počtu souborů a scén (a s tím související vysoké kapacitě hledišť).

## 2.3.2 Výnosy divadel

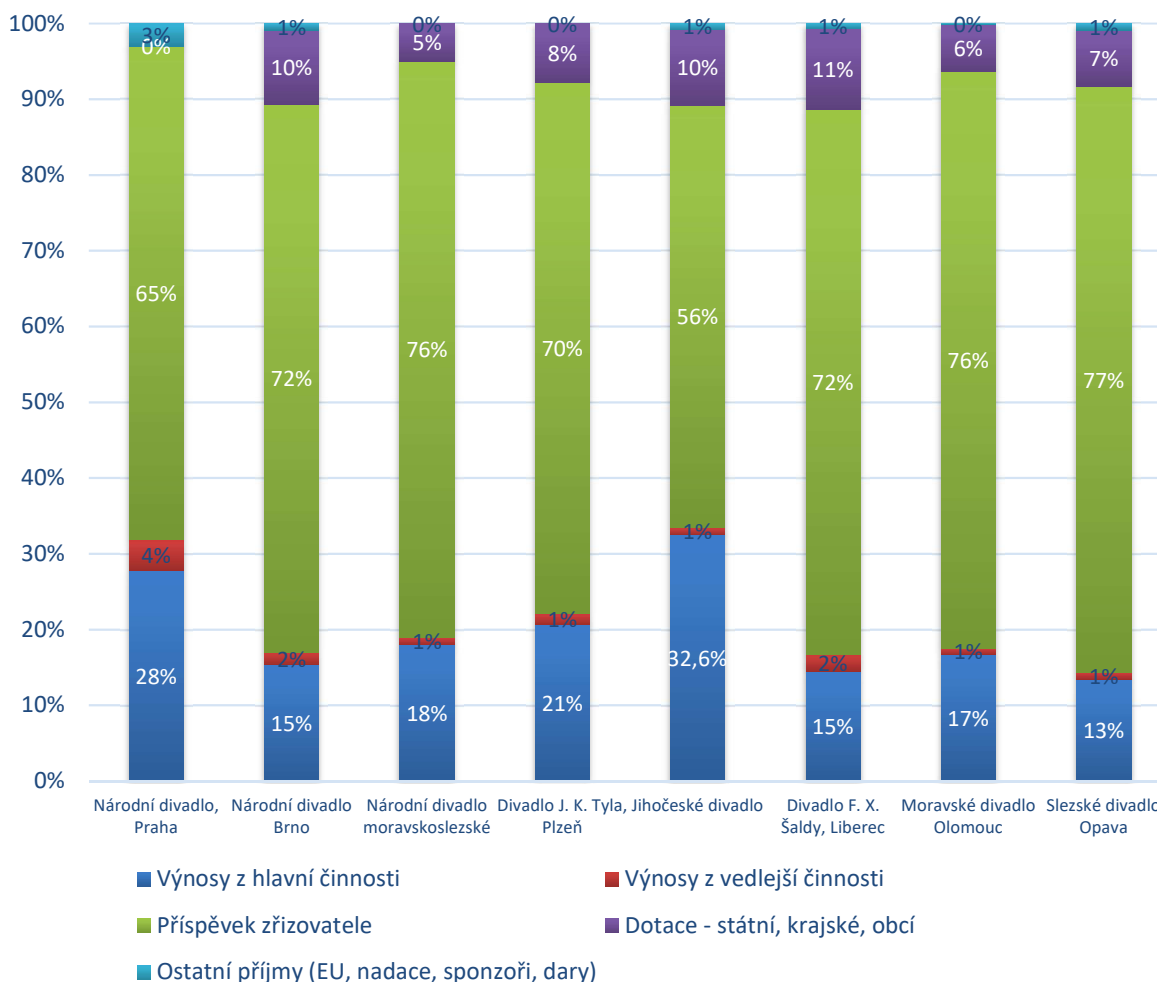
V následující tabulce (Tabulka 15) najdeme porovnání jednotlivých výnosů divadel v %. Mezi výnosy se řadí výnosy z hlavní činnosti, vedlejší činnosti, příspěvek zřizovatele, dotace (státní, krajské, obcí) a ostatní příjmy zahrnující dary, příspěvky nadací, sponzoring aj.

Tabulka 15 Výnosy v %

	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravsko-slezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
Výnosy z hlavní činnosti	28 %	15 %	18 %	21 %	32,6 %	15 %	17 %	13 %
Výnosy z vedlejší činnosti	4 %	2 %	1 %	1 %	1 %	2 %	1 %	1 %
Příspěvek zřizovatele	65 %	72 %	76 %	70 %	56 %	72 %	76 %	77 %
Dotace – státní, krajské, obcí	0 %	10 %	5 %	8 %	10 %	11 %	6 %	7 %
Ostatní příjmy (EU, nadace, sponzoři, dary)	3 %	1 %	0 %	0 %	1 %	1 %	0 %	1 %



Graf 13 Struktura výnosů (zdrojů) v %



Graf 13 ukazuje, že Jihočeské divadlo získává 33 % výnosů z hlavní a vedlejší činnosti a stojí tak těsně před Národním divadlem v Praze, kde výnosy z hlavní a vedlejší činnosti tvoří celkem 32 % celkových zdrojů. Příspěvek zřizovatele u Jihočeského divadla tvoří 56 % celkových zdrojů, což je v poměru k ostatním divadlům nejméně. U ostatních divadel zaujímá příspěvek zřizovatele 65-77 %.

Za rok 2017 měla divadla J. K. Tyla a Jihočeské divadlo srovnatelné výnosy z hlavní činnosti – kolem 53-55 000 tis. Kč. Plzeňské divadlo však hospodaří s mnohem větším rozpočtem, příspěvek zřizovatele je téměř dvojnásobný než u Jihočeského divadla.

Jak již bylo zmíněno výše, Jihočeské divadlo spolu s divadlem v Olomouci nakládá s podobným rozpočtem. Moravské divadlo Olomouc ale od zřizovatele získává téměř 76 % zdrojů a pouze 17,8 % je schopno zajistit hlavní a hospodářskou činností, oproti 33 % u Jihočeského divadla.

Příspěvek zřizovatele zaujímá největší část výnosů u divadla ostravského a olomouckého.

### 2.3.3 Náklady divadel

Celkové náklady již byly uvedeny v kapitole 2.3.1 věnující se celkovým nákladům a výnosům divadel. Níže uvádím podrobné členění nákladů na investiční a neinvestiční a dále se zabývám především náklady neinvestičními (tj. mzdy, nájemné, spotřeba energie, opravy a udržování).

Tabulka 16 Náklady v %

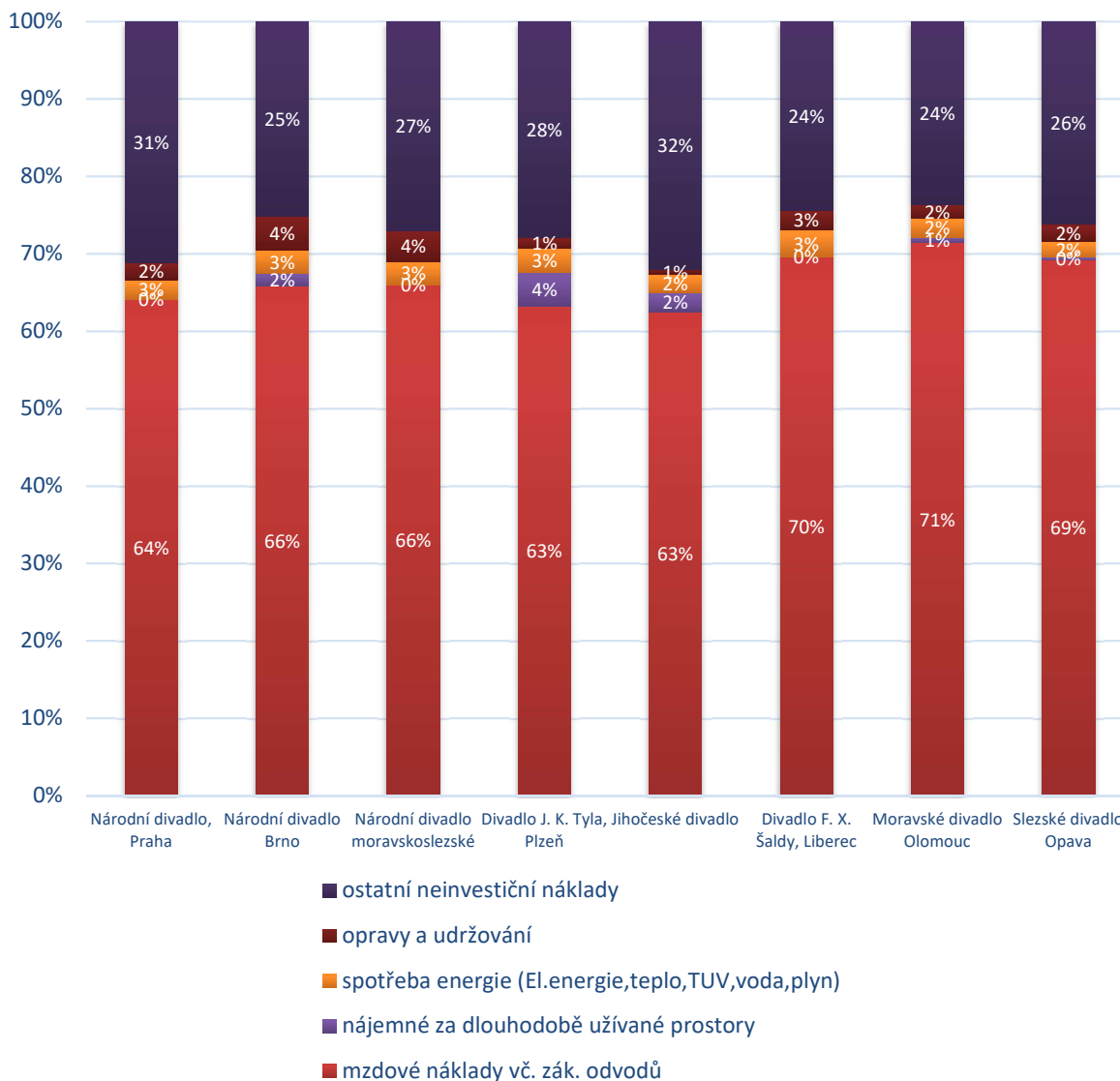
	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravsko-slezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
Investiční náklady (odpisy)	7,0 %	15,5 %	5,0 %	2,5 %	4,0 %	3,0 %	7,0 %	3,3 %
Neinvestiční náklady celkem BEZ odpisů	93,0 %	84,5 %	95,0 %	97,5 %	96,0 %	97,0 %	93,0 %	96,7 %

Další tabulka uvádí strukturu neinvestičních nákladů.

Tabulka 17 Neinvestiční náklady v %

	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravsko-slezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
mzdové náklady vč. zák. odvodů	64 %	66 %	66 %	63 %	63 %	70 %	71 %	69 %
nájemné za dlouhodobě užívané prostory	0 %	2 %	0 %	4 %	2 %	0 %	1 %	0 %
spotřeba energie (el. energie, teplo, TUV, voda, plyn)	3 %	3 %	3 %	3 %	2 %	3 %	2 %	2 %
opravy a udržování	2 %	4 %	4 %	1 %	1 %	3 %	2 %	2 %
ostatní neinvestiční náklady	31 %	25 %	27 %	28 %	32 %	24 %	24 %	26 %

Graf 14 Neinvestiční náklady v %



U všech zmiňovaných divadel byly nejvyšší náklady vynaloženy na mzdy včetně zákonných odvodů. Nejvyšší poměr je patrný u divadla v Olomouci, nejnižší u Jihočeského divadla a divadla v Plzni. Poměr nákladů na energie je u divadel podobný. Náklady na opravy a udržování mělo Jihočeské divadlo a Divadlo J. K. Tyla v roce 2017 nejnižší, naopak nejvyšší byly v brněnském a ostravském divadle. Celkově je však struktura nákladů ve všech divadlech podobná.

## 2.4 Srovnání z hlediska soběstačnosti

Jednotný vzorec pro výpočet míry soběstačnosti divadel není definovaný, proto byla pro výpočet soběstačnosti užitá dvojí metodika. Jednou z nich je výpočet podle způsobu, který používá Ministerstvo kultury ve formuláři žádosti divadel o dotace. Druhý byl převzat z výročních zpráv Národního divadla v Praze. NIPOS ve statistikách o kultuře v ČR uvádí pouze souhrnné číslo za všechna divadla jako příspěvkové organizace a způsob výpočtu není znám. Výroční zprávy divadel mnohdy údaj o soběstačnosti neobsahují vůbec.

### 2.4.1 Srovnání soběstačnosti divadel podle Ministerstva kultury

První způsob výpočtu soběstačnosti jsme získali ze zadání žádosti o dotace Ministerstva kultury v *Programu státní podpory profesionálních divadel a profesionálních symfonických orchestrů a pěveckých sborů*. Při výpočtu se zohledňují celkové výnosy divadla z hlavní a vedlejší činnosti, další zdroje jako dary, fondy EU (mimo příspěvek zřizovatele a dotace ze státního, krajského či městského rozpočtu) a neinvestiční náklady. Údaje o neinvestičních nákladech dodala jednotlivá divadla, jelikož nejsou z výročních zpráv zřejmé. Soběstačnost podle Ministerstva kultury se vypočítává následovně:

**[100 x (A1 + A2) / B1]**, přičemž:

A1 – vlastní výnosy celkem (z hlavní i vedlejší činnosti)

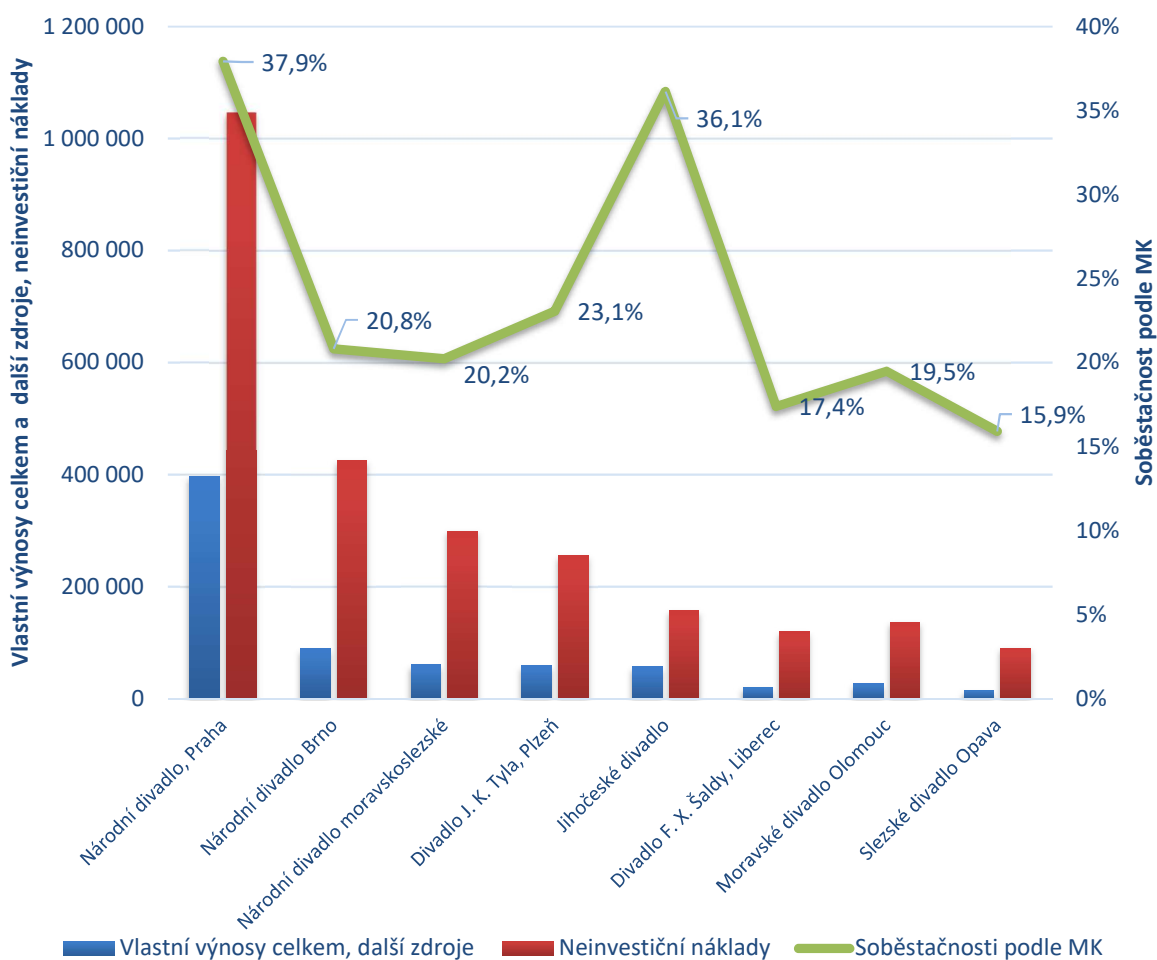
A2 – další zdroje (např. zahraniční – EU, nadace, dary)

B1 – neinvestiční náklady celkem (mzdové náklady včetně pojištění, umělecká činnost, nájemné za dlouhodobě užívané prostory)

Tabulka 18 Soběstačnost divadel podle MK

	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravsko-slezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
Vlastní výnosy celkem, další zdroje	397 060	88 487	60 460	58 989	56 600	20 805	26 629	14 387
Neinvestiční náklady	1 046 863	425 080	298 842	255 680	156 657	119 614	136 633	90 428
Soběstačnosti podle MK	37,9 %	20,8 %	20,2 %	23,1 %	36,1 %	17,4 %	19,5 %	15,9 %

Graf 15 Soběstačnost divadel podle MK



Podle metodiky výpočtu soběstačnosti Ministerstva kultury je nejsoběstačnější vícesouborové divadlo v České republice Národní divadlo v Praze, jehož soběstačnost míří k 37,93 %. Jihočeské divadlo je druhé nejsoběstačnější divadlo v ČR a se svými 36,13 % tak stojí těsně za Národním divadlem.

Soběstačnost brněnského, ostravského a olomouckého divadla se pohybuje kolem 20 %.

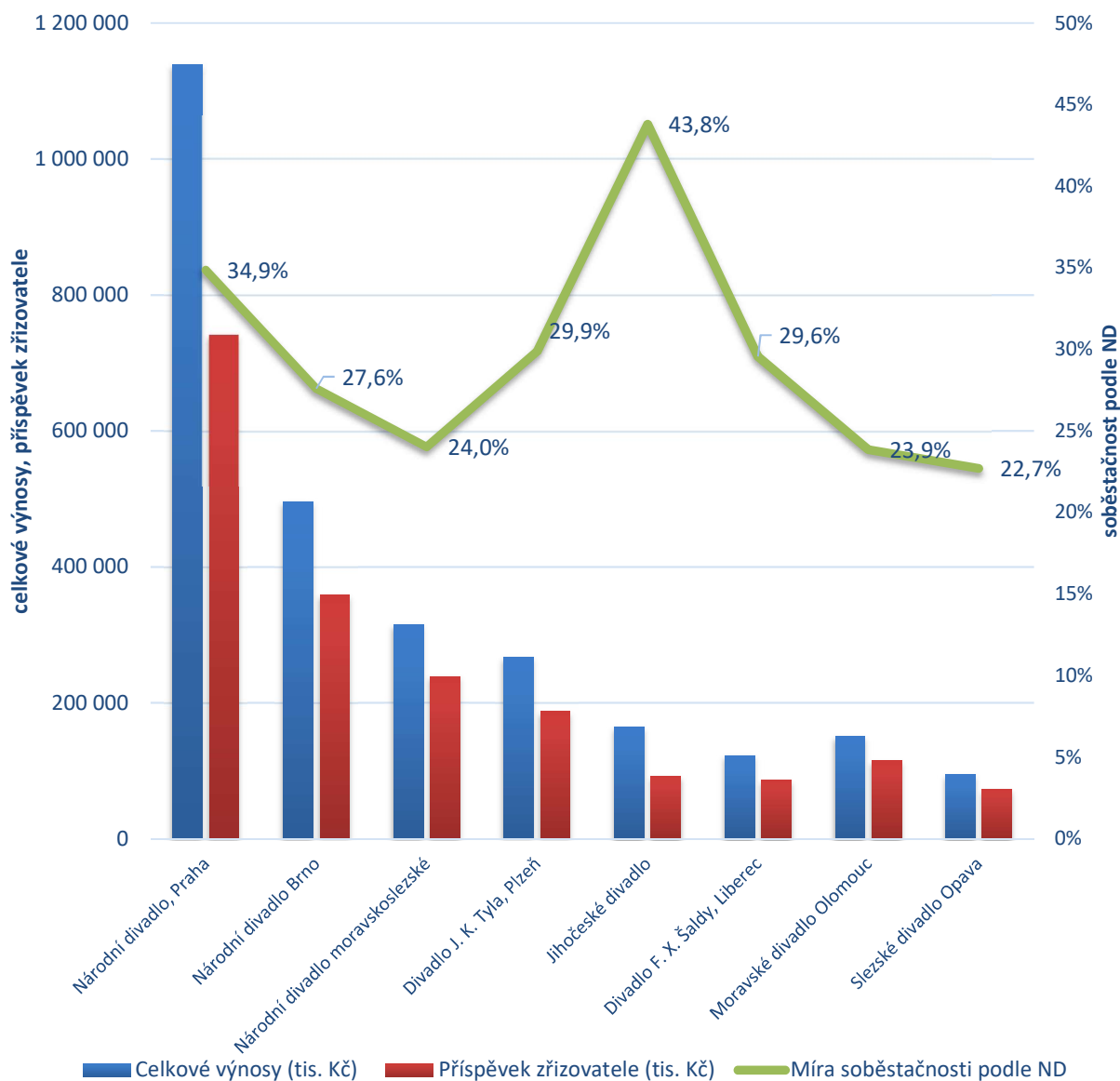
## 2.4.2 Srovnání soběstačnosti divadel podle Národního divadla

Podle Národního divadla se při výpočtu soběstačnosti nezapočítávají neinvestiční náklady bez odpisů, výpočet zohledňuje pouze celkové výnosy (celkové zdroje) a příspěvek zřizovatele. Soběstačnost je vypočítána jako: (celkové výnosy – příspěvek zřizovatele) / celkové výnosy.

Tabulka 19 Soběstačnost divadel podle ND

	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravsko-slezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
Celkové výnosy (tis. Kč)	1 139 081	495 888	314 645	267 050	163 916	122 375	150 748	94 436
Příspěvek zřizovatele (tis. Kč)	742 021	359 035	239 085	187 261	92 111	86 188	114 790	73 000
Míra soběstačnosti podle ND	34,9 %	27,6 %	24,0 %	29,9 %	43,8 %	29,6 %	23,9 %	22,7 %

Graf 16 Soběstačnost divadel podle ND



Soběstačnost vypočítaná podle metodiky Národního divadla v Praze se liší od soběstačnosti vypočítané podle Ministerstva kultury. Z výše uvedeného grafu je patrné, že dle této metodiky je prvním nejsoběstačnějším divadlem Jihočeské divadlo, následuje Národní divadlo v Praze a Divadlo J. K. Tyla v Plzni.

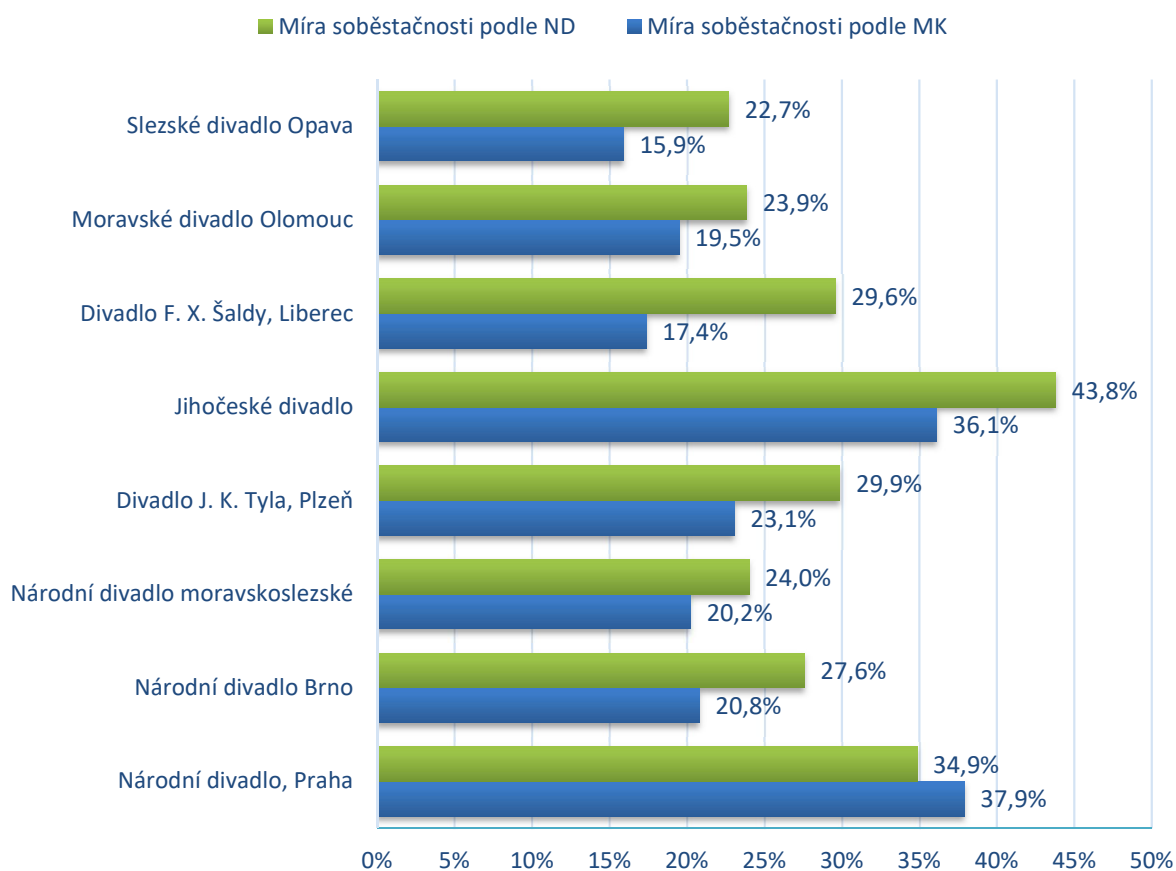
### 2.4.3 Srovnání soběstačnosti podle obou metodik

V následující podkapitole se věnuji srovnání soběstačnosti podle obou metodik, tedy podle Ministerstva kultury a podle Národního divadla v Praze.

Tabulka 20 Soběstačnost podle Ministerstva kultury a podle Národního divadla v Praze (%)

	Národní divadlo, Praha	Národní divadlo Brno	Národní divadlo moravskoslezské	Divadlo J. K. Tyla, Plzeň	Jihočeské divadlo	Divadlo F. X. Šaldy, Liberec	Moravské divadlo Olomouc	Slezské divadlo Opava
Soběstačnost podle MK	37,9 %	20,8 %	20,2 %	23,1 %	36,1 %	17,4 %	19,5 %	15,9 %
Soběstačnost podle ND	34,9 %	27,6 %	24,0 %	29,9 %	43,8 %	29,6 %	23,9 %	22,7 %

Graf 17 Soběstačnost podle Ministerstva kultury a podle Národního divadla v Praze (%)



Při porovnání výsledků výpočtu soběstačnosti podle dílčích metodik zjistíme, že se míra soběstačnosti u jednotlivých divadel značně odlišuje.

Podle výpočtu soběstačnosti podle Ministerstva kultury je nejsoběstačnějším divadlem Národní divadlo v Praze a hned po něm Jihočeské divadlo. Při výpočtu soběstačnosti podle Národního divadla je tomu naopak. Soběstačnost podle Národního divadla dosahuje vyšších procent u všech porovnávaných divadel kromě Národního divadla v Praze.



Pořadí divadel (od nejsoběstačnějšího) při výpočtu soběstačnosti podle Národního divadla je následovný: Jihočeské divadlo, Národní divadlo, Divadlo J. K. Tyla, Divadlo F. X. Šaldy, Národní divadlo Brno, Národní divadlo moravskoslezské, Moravské divadlo Olomouc a Slezské divadlo Opava.

Pořadí divadel při výpočtu soběstačnosti podle Ministerstva kultury: Národní divadlo, Jihočeské divadlo, Divadlo J. K. Tyla, Národní divadlo Brno, Národní divadlo moravskoslezské, Moravské divadlo Olomouc, Divadlo F. X. Šaldy a Slezské divadlo Opava.

### 3 Závěr

Cílem diplomové práce je porovnání vybraných vícesouborových divadel v České republice na základě dat z dostupných výročních zpráv, statistik kultury NIPOS a spolupráce se společnostmi Economic Impact Art s.r.o. a Jihočeského divadla, kteří jednali s vybranými vícesouborovými divadly.

Na počátku byly stanoveny tři hypotézy. První z nich předpokládala, že s větším městem (s více obyvateli v něm žijícími) roste rozpočet, se kterým město hospodaří, a tedy i prostředky putující z městského rozpočtu na kulturní aktivity v něm. Hypotézu vyvrátilo porovnání výdajů měst na kulturu per capita, ve kterých se vybraná divadla nachází. Opava, jako nejmenší z porovnávaných měst, věnuje na kulturu per capita podobný obnos peněz jako města Olomouc a Plzeň, která jsou podstatně větší. České Budějovice, Liberec a Olomouc mají přibližně stejnou velikost, Olomouc však na kulturu per capita vynaloží více prostředků. Z městského rozpočtu plyne nejvíce peněz na kulturní činnosti v Brně, Olomouci a Opavě. Neplatí tedy předpoklad, čím větší město, tím větší finanční podpora kultury v něm ze strany města. Z dostupných dat se podařilo zjistit, že největší podíl z městského rozpočtu na kulturu je věnováno právě vícesouborovým divadlům (např. na Jihočeskému divadlu jde až 73 % z městského rozpočtu na kulturu).

V následující kapitole o výkonových ukazatelích divadel jsme se zabývali počtem budov, scén, souborů a kapacitou hledišť ve vztahu k počtu obyvatel měst, ve kterých vícesouborová divadla působí. Nejvyšší počet budov a scén má Národní divadlo v Praze, které se nachází v největším městě ČR. Zajímavostí je Jihočeské divadlo, které má vyšší počet scén a souborů v porovnání s divadly v Liberci a Olomouci, všechna tři divadla přitom působí v přibližně stejně velkých městech. V této kapitole jsme se zabývali druhou hypotézou, která předpokládala: čím větší město, ve kterém je divadlo situováno, tím větší divadlo a jeho kapacity. Hypotéza je potvrzena v případě divadel v Praze, Brně, Ostravě, Plzni, Liberci, Olomouci a Opavě, pro něž platí, že větší město disponuje divadlem s větší kapacitou hledišť. Jihočeské divadlo vybočuje poměrně velkou kapacitou hledišť ve vztahu k počtu obyvatel měst, ve kterých působí. K vysoké kapacitě hledišť jistě přispívá Otáčivé hlediště v Českém Krumlově. Pokud jej však pomineme, stále má srovnatelné kapacity hledišť s plzeňským

divadlem, které se nachází ve městě s vyšším počtem obyvatel (až o 77 000). Jihočeské divadlo tedy výše zmíněnou hypotézu vyvrací.

V kapitole srovnávající počet souborů a zaměstnanců divadel vyniká Jihočeské divadlo, a to díky poměrně nízkému počtu zaměstnanců ve vztahu k vysokému počtu souborů. Vzhledem k tomu, že je divadlo v provozu i přes letní měsíce (Otáčivé hlediště), jeví se s poměrně nízkým počtem zaměstnanců a vysokým počtem souborů a scén jako velmi efektivní. Srovnání velikosti divadel podle počtu zaměstnanců potvrdilo druhou hypotézu diplomové práce a tedy, že ve větším městě (s vyšším počtem obyvatel) je zřízeno vícesouborové divadlo s více zaměstnanci.

S velikostí měst a divadel souvisí třetí hypotéza. Ta předpokládala, že pokud s rostoucím počtem obyvatel měst roste i velikost vícesouborového divadla, zřízeného jako příspěvková organizace v něm, potom zároveň roste i průměrná cena vstupenky. Jak bylo již zmíněno, první část hypotézy byla potvrzena v rámci srovnání velikosti divadel podle počtu zaměstnanců. Druhá část hypotézy byla však vyvrácena, jelikož průměrná cena vstupenky a velikost města navzájem nekorelovaly. Výrazně vybočovalo zejména Jihočeské divadlo, jehož průměrná cena za vstupné byla druhá nejvyšší, přičemž co do velikosti stojí mezi porovnávanými divadly až na 5. místě.

Kapitola srovnávající kapacitu hledišť a obsazenost na domácích scénách přinesla zjištění, že nejvyšší obsazenost má Jihočeské divadlo a Divadlo J. K. Tyla v Plzni. Jihočeské divadlo ale disponuje více místy v hledištích a zároveň působí ve městech, kde žije méně obyvatel. K vysoké obsazenosti přispívá zejména Otáčivé hlediště. Plzni se naopak může dařit divadlo zaplnit díky vyššímu počtu lidí, kteří zde žijí.

Národní divadlo v Praze zaujalo přední pozici v mnoha porovnávaných aspektech. Uvedlo nejvyšší počet představení na vlastní scéně, prodalo nejvyšší počet vstupenek, jeho hlediště mají nejvyšší kapacity a průměrná cena za vstupné je rovněž nejvyšší z porovnávaných divadel. Jihočeské divadlo naopak dominovalo v počtu představení pro děti a mládež. Téměř polovina uvedených titulů na vlastní scéně byla věnována mladému divákovi.

V kapitole věnované srovnání rozpočtů divadel zaujalo přední pozici co do velikosti rozpočtu Národní divadlo v Praze. Z porovnávaných divadel dopadlo nejlépe Jihočeské divadlo, jež vyniká poměrně nízkým rozpočtem i počtem zaměstnanců ve vztahu k vysokému počtu souborů a scén. Národní divadlo v Praze a Jihočeské divadlo jsou schopny podstatnou

část výnosů zajistit vlastní činností. U Jihočeského divadla zároveň příspěvek zřizovatele tvoří nejnižší část výnosů (zdrojů).

Poslední kapitola praktické části se soustředí na soběstačnost a její výpočet podle dvou metodik. Podle metodiky výpočtu soběstačnosti podle Ministerstva kultury je nejsoběstačnějším divadlem Národní divadlo v Praze, za kterým stojí těsně Jihočeské divadlo disponující vysokou mírou soběstačnosti. Na základě výpočtu soběstačnosti podle Národního divadla v Praze se jako nejsoběstačnější divadlo jeví Jihočeské divadlo.

Obecně z dostupných dat vyplynulo, že Jihočeské divadlo se jeví jako efektivní vzhledem k poměrně nízkému počtu zaměstnanců, vyššímu počtu scén a zároveň poměrně nízkému rozpočtu, se kterým hospodaří. V rámci srovnávaných divadel je Jihočeské divadlo schopno i přes menší počet obyvatel ve městech, kde působí, zajistit vysokou obsazenost všech hledišť (nejvyšší z porovnávaných divadel). Navíc jako jediné ze srovnávaných divadel hraje bez přestávky po celý rok, tzn. i v letních měsících.

Ze všech porovnávaných divadel je patrné, že Národní divadlo v Praze vybočuje svou velikostí. Ačkoliv dominuje počtem budov, zaměstnanců, představení, prodaných vstupenek či celkovou kapacitou míst k sezení, Jihočeské divadlo dosahuje srovnatelné míry soběstačnosti.

V rámci srovnávaných divadel je fungování Jihočeského divadla nejefektivnější, a to zejména díky Otáčivému hledišti, které bývá často vyprodané. Otáčivé hlediště zvedá průměrnou cenu vstupenky, značně přispívá k obsazenosti a celkové kapacitě hledišť a významnou mírou se podílí na výnosech z hlavní činnosti divadla, a tudíž i na vysoké míře soběstačnosti. Ostatní divadla v rámci vzájemného srovnávání nevykazují žádné anomálie.

## Resumé

Diplomová práce s názvem *Srovnání vybraných vícesouborových divadel v České republice* podává vhled do fungování a provozu divadelních příspěvkových organizací na území České republiky. Srovnání vícesouborových divadel se stalo součástí studie společnosti Economic Impact Art s.r.o. vypracované pro Jihočeské divadlo, jejíž cílem je objasnit, jak si jednotlivá divadla stojí z hlediska infrastruktury, výkonnosti, finančního hospodaření a soběstačnosti. Na základě porovnávání vícesouborových divadel jsou položeny tři hypotézy, které jsou potvrzeny/vyvráceny v praktické části diplomové práce.

Teoretická část práce se dotýká právních forem divadel na našem území s důrazem na příspěvkové organizace a objasňuje význam vícesouborových divadel s představením zkoumaných divadelních organizací.

## Summary

The diploma thesis "*A comparison of selected multi-ensemble theatres in the Czech Republic*" gives insights into the operations and processes the Czech theatres that have the legal form of the contributory organization. The comparison became a part of a study carried out by the Economic Impact Art, s.r.o that aimed at an investigation of the organisation's infrastructure, economic performance, financial health and self-sufficiency. Based on the comparison among the multi-ensemble theatres we have formulated three hypotheses that are either confirmed or disproved in the practical part of the thesis.

The theoretical part deals with the legal forms of the theatres in our country and clarifies the significance of the multi-ensemble theatres together with an introduction of selected theatre organisations.

## Resümee

Die Diplomarbeit mit dem Titel *Vergleich ausgewählter Multi-Ensembles-Theatern in der Tschechischen Republik* gibt einen Einblick in die Funktionsweise und den Betrieb von Theatergemischtwirtschaftlichorganisationen in der Tschechischen Republik. Ein Vergleich von Multi-Ensembles-Theatern ist der Teil der Studie von der Gesellschaft Economic Impact Art s.r.o., die für Jihočeské divadlo erstellt wurde. Das Ziel dieser Studie war, wie die einzelnen Theater in Beziehung zu Infrastruktur, Leistung, Finanzmanagement und Selbstversorgung stehen, zu erklären. Auf der Grundlage dieses Vergleichs von Multi-Ensembles-Theatern werden drei Hypothesen aufgestellt, die im praktischen Teil der Arbeit bestätigt bzw. widerlegt werden.

Der theoretische Teil der Arbeit behandelt die Rechtsformen von Theatern in unserem Gebiet mit Schwerpunkt auf gemischtwirtschaftlichen Organisationen und erklärt die Bedeutung von Theatern mit mehreren Ensembles und beschreibt die untersuchten Theaterorganisationen.

## Seznam pramenů a literatury

BENEŠOVÁ, Zdeňka, SOUČKOVÁ, Taťána, FLÍDROVÁ, Dana. *Národní divadlo – historie a současnost budovy*. Praha: Národní divadlo v Praze, 1999.

ČERNÝ, O., HERMAN, J., JINDROVÁ, Z., MOCKOVČIAKOVÁ, A., NÁPRAVNÍKOVÁ, D., NEKOLNÝ, B.: *Transformace divadelního systému v České republice*. Praha: Divadelní ústav, 2004.

DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla*. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004.

DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. Praha: Pražská scéna, 2005.

KAZDA, Jaromír. *Czech theatre: a guide to the history of Czech theatre*. Praha: Divadelní akademie múzických umění, 1994.

KREJČÍ, Hana. *Základní typy právních forem profesionálních divadel v České republice a jejich vliv na proces řízení*. 1.vyd. Brno: Ediční středisko JAMU, 2009.

LAVICKÝ, Petr. *Občanský zákoník: Komentář*. 1. vydání. vyd. Praha: C. G. Beck, 2014.

NEKOLNÝ, Bohumil. *Divadelní systémy a kulturní politika*. Praha: Divadelní ústav, 2006.

NEKOLNÝ, Bohumil. *Divadelní systémy v zemích evropské unie*. Svět a divadlo, 2002, č. 3, s. 145.

NEKOLNÝ, Bohumil. *Divadlo a kreativní sektor*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2013.

PACOVSKÝ, Jaroslav. *Historie budovy Národního divadla*. Praha: Panorama, 1983.



PAVIS, Patrice. *Divadelní slovník*. Praha: Divadelní ústav, 2003.

POKORNÝ, Jaroslav. *Složky divadelního výrazu*. V Praze: Ústav pro učebné pomůcky průmyslových a odborných škol, 1946.

RAABOVÁ, Tereza a kol. *Ekonomické dopady Jihočeského divadla a jeho návštěvníků*. Economic Impact Art, 2019.

REGORINI, Bedřich, GREGORINI, Jindřich, SRSTKA, Jiří. *Základy divadelní činnosti*. Praha: Akademie múzických umění, 2007.

SVEJKOVSKÝ, Jaroslav; DEVEROVÁ, Lenka, a kol. *Právnícké osoby v novém občanském zákoníku. Komentář*. Praha: C. H. Beck, 2013.

ŠESTÁK, Jiří. *Divadlo-kultura-podmínky (Osobní zkušenost)*. Praha: KANT, 2012.

ŠNEJDAR, Josef. *Národní divadlo 1983: rekonstrukce a dostavba okolí*. České Budějovice: Pozemní stavby, 1983.

VOJÍK, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění: Arts management*. Praha: ASPI, 2008.  
*Základní informace o možných právních formách provozování profesionální umělecké činnosti v ČR*. Praha: Divadelní ústav, 2004.

ZBAVITEL, Miloš. *Divadlo v Opavě: 200 let = Theater in Troppau: 200 Jahre: 1805-2005*. Ostrava: Montanex, 2005.

### **Online zdroje:**

*Divadla 2017. Výběr ze základních statistických údajů o kultuře v České republice.* Praha: NIPOS, 2018 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z [https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/11/Statistika\\_2017\\_divadla.pdf](https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/11/Statistika_2017_divadla.pdf)

Divadlo F. X. Šaldy, p.o. *Rozbor činnosti 2017.* Liberec: Divadlo F. X. Šaldy, p.o., 2018 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: [https://www.saldovo-divadlo.cz/IS/pu\\_data/send\\_files/File/saldovo\\_divadlo\\_cz/VEREJNE\\_INFORMACE/rozbor\\_INNOSTI\\_2017.pdf](https://www.saldovo-divadlo.cz/IS/pu_data/send_files/File/saldovo_divadlo_cz/VEREJNE_INFORMACE/rozbor_INNOSTI_2017.pdf)

Divadlo J. K. Tyla, p.o. *Výroční zpráva o činnosti a hospodaření za rok 2017.* Plzeň: Divadlo J. K. Tyla, p.o., 2018 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <https://www.djkt.eu/vyrocnizpravy>

DVOŘÁKOVÁ, Jana. Financování příspěvkových organizací v kultuře a dopady změn zákonných parametrů na reálné zobrazení ekonomiky organizací tohoto typu. In *Ekonomika a management* 2014/1 [online]. [cit. 2019-02-20] Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/220>

Historie – Divadlo F. X. Šaldy Liberec. *Divadlo F. X. Šaldy Liberec* [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: <https://www.saldovo-divadlo.cz/divadlo/historie>

Historie a současnost, Jihočeské divadlo. *Jihočeské divadlo* [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: <https://www.jihoceskedivadlo.cz/divadlo/o-divadle>

Historie divadelnictví v Plzni, Divadlo J. K. Tyla v Plzni. *DJKT – Divadlo J. K. Tyla v Plzni* [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: <https://www.djkt.eu/historie-divadelnictvi-v-plzni>

Jihočeské divadlo, p.o. *Jihočeské divadlo, p.o. Rozbor činnosti a hospodaření za 2017.* České Budějovice: Jihočeské divadlo, p.o., 2018 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: [https://img.jihoceskedivadlo.cz/download/pdf\\_151861778310.pdf](https://img.jihoceskedivadlo.cz/download/pdf_151861778310.pdf)

KLIŠOVÁ, Markéta. *Vliv právní formy na financování divadel z veřejných zdrojů*. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Filozofická fakulta. Vedoucí práce Simona Škarabelová. Dostupné z:

[https://is.muni.cz/th/oivdw/Vliv\\_pravni\\_formy\\_na\\_financovani\\_divadel\\_z\\_veřejnych\\_zdroju.pdf](https://is.muni.cz/th/oivdw/Vliv_pravni_formy_na_financovani_divadel_z_veřejnych_zdroju.pdf)

KONVICOVÁ, Petra. *Technická příprava inscenace*. Brno, 2016. Bakalářská práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně. Divadelní fakulta. Vedoucí práce Jan Kolegar. Dostupné z:

[https://is.jamu.cz/th/r5bsn/BP\\_KonvicovaPetra.pdf](https://is.jamu.cz/th/r5bsn/BP_KonvicovaPetra.pdf)

*Kultura České republiky v číslech. Vybrané údaje ze statistických šetření*. Praha: Národní a informační poradenské středisko pro kulturu, 2018 [online]. [cit. 2019-02-26] Dostupné z:

[https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/04/Kultura\\_v\\_cislech\\_2018\\_web.pdf](https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/04/Kultura_v_cislech_2018_web.pdf)

MONITOR [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z:

<https://monitor.statnipokladna.cz/2017/statni-rozpocet/oss-sf/00023671#rozpocet-vydaje-odvetvovy>

Moravské divadlo Olomouc, p.o. *Výroční zpráva o činnosti příspěvkové organizace Moravské divadlo Olomouc za rok 2017*. Olomouc: Moravské divadlo Olomouc, p.o., 2018. [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <http://www.moravskedivadlo.cz/moravske-divadlo/povinne-udaje/>

Národní divadlo Brno, p.o. *Zpráva o činnosti příspěvkové organizace Národní divadlo Brno za rok 2017*. Brno: Národní divadlo, p.o., 2018 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z:

<http://www.ndbrno.cz/file/6691>

Národní divadlo, p.o. *Výroční zpráva 2015 o činnosti hospodaření*. Praha: Národní divadlo, p.o., 2016 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/vyrocní-zprava-narodni-divadlo-2015.pdf>

Národní divadlo, p.o. *Výroční zpráva 2017*. Praha: Národní divadlo, p.o., 2018. [online] [cit. 10.2.2019] Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/nd-vz2017.pdf>

O divadle, Národní divadlo Brno. *Národní divadlo Brno* [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: <http://www.ndbrno.cz/o-divadle>

*Odpověď na dotaz: Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy*. Praha: Parlament ČR, kancelář poslanecké sněmovny, 2011 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: [https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove\\_organizace\\_v\\_CR\\_a\\_EU.pdf](https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf)

*Organizační schéma ND*. Praha: Národní divadlo p.o., 2015 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/organizacni-rad-od-1-1-2015-schema.pdf>

PLOCEK, Jiří. Veřejnoprávní kulturní instituce? Ano, ano. Ale opatrně. *Kulturní noviny* [online]. 2014, č. 8 [cit. 2019-02-26]. Dostupný z: <https://www.kulturni-noviny.cz/nezavisle-vydavatelске-a-medialni-druzstvo/archiv/online/2014/08-2014/verejnopravni-kulturni-instituce>

Podle NKÚ sloučení Národního divadla a Státní opery Praha očekávané úspory nepřineslo. Národní divadlo mělo i dílčí nedostatky v hospodaření. *Nejvyšší kontrolní úřad Česká republika* [online]. [cit. 2019-02-26] Dostupné z: <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/podle-nku-sloucení-narodního-divadla-a-statní-opery-praha-očekávané-úspory-nepřineslo--narodni-divadlo-melo-i-dilci-nedostatky-v-hospodareni--id8543/>

Podrobná historie Divadla Antonína Dvořáka. *Národní divadlo moravskoslezské* [online]. [cit. 2019-03-17] Dostupné z: <https://www.ndm.cz/cz/stranka/729-podrobna-historie-divadla-antonina-dvoraka.html?mode=test>

Příspěvkové organizace JMK. *Jihomoravský kraj* [online]. [cit. 2019-04-25] Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=1178&TypeID=1>

Příspěvková organizace – mkcr.cz. *Ministerstvo kultury České republiky* [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/prispevkove-organizace-23.html>

Slezské divadlo Opava, p.o. *Výroční zpráva 2017*. Opava: Slezské divadlo Opava, p.o., 2018. [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <http://www.divadlo-opava.cz/divadlo/vyrocní-zpravy/>

Současnost, Divadlo J. K. Tyla v Plzni. *DJKT – Divadlo J. K. Tyla v Plzni* [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: <https://www.djkt.eu/soucasnost>

*Statistika kultury České republiky* [online]. [cit. 2019-02-26] Dostupné z: <https://statistikakultury.cz/poskytovatele-kulturnich-sluzeb/#divadla>

Strategie rozvoje Divadla F. X. Šaldy Liberec 2017-2027. *Divadlo F. X. Šaldy Liberec* [online]. [cit. 2019-02-17] Dostupné z: [https://www.saldovo-divadlo.cz/IS/pu\\_data/send\\_files/File/saldovo\\_divadlo\\_cz/Strategie\\_rozvoje\\_DFX\\_2017\\_-\\_2027.pdf](https://www.saldovo-divadlo.cz/IS/pu_data/send_files/File/saldovo_divadlo_cz/Strategie_rozvoje_DFX_2017_-_2027.pdf)

*Systém účtů kultury*. Praha: Národní a informační poradenské středisko pro kulturu, 2017 [online]. [cit. 2019-02-10] Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2016/05/SYST%C3%89M-%C3%9A%C4%8CTU-KULTURY-metodika-2017-2.pdf>

Zásady vztahu k příspěvkovým organizacím. *Brno* [online]. [cit. 2019-04-25] Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/urady-a-institute-v-brne/mestske-organizace-a-spolecnosti/zasady-vztahu-k-prispevkovym-organizacim/>

## Seznam tabulek

Tabulka 1	Veřejná divadla.....	21
Tabulka 2	Soukromá divadla.....	22
Tabulka 3	Údaje o divadlech ze statistik NIPOS.....	22
Tabulka 4	Ekonomické ukazatele divadel .....	22
Tabulka 5	Výdaje měst celkem, z toho výdaje na kulturu, počet obyvatel měst .....	47
Tabulka 6	Rozpočet města na kulturu a příspěvek na vícesouborové divadlo (v tis. Kč) .....	49
Tabulka 7	Počet scén, budov a souborů .....	52
Tabulka 8	Počet scén, budov, kapacita hledišť, počet obyvatel měst .....	53
Tabulka 9	Počet zaměstnanců, počet souborů .....	54
Tabulka 10	Celková kapacita hledišť, obsazenost na domácích scénách .....	56
Tabulka 11	Počet prodaných vstupenek, počet představení na vlastní scéně .....	57
Tabulka 12	Počet představení na vlastní scéně, počet představení pro děti a mládež.....	59
Tabulka 13	Průměrná cena za vstupenku .....	60
Tabulka 14	Celkové výnosy, celkové náklady v roce 2017 (tis. Kč).....	62
Tabulka 15	Výnosy v %.....	64
Tabulka 16	Náklady v % .....	66
Tabulka 17	Neinvestiční náklady v % .....	66
Tabulka 18	Soběstačnost divadel podle MK .....	69
Tabulka 19	Soběstačnost divadel podle ND .....	70
Tabulka 20	Soběstačnost podle Ministerstva kultury a podle Národního divadla v Praze (%) .....	72

## Seznam grafů

Graf 1	Výdaje města na kulturu per capita (Kč).....	47
Graf 2	Podíl výdajů na kulturu k celkovému rozpočtu města (%).....	48
Graf 3	Rozpočet města na kulturu a příspěvek na vícesouborové divadlo (v tis. Kč).....	50
Graf 4	Podíl příspěvku zřizovatele divadla.....	50
Graf 5	Počet scén, budov, souborů.....	52
Graf 6	Počet scén, budov a obyvatel města, ve kterém se divadlo nachází.....	53
Graf 7	Počet zaměstnanců, počet souborů.....	55
Graf 8	Celková kapacita hledišť, obsazenost na domácích scénách.....	56
Graf 9	Počet prodaných vstupenek, počet představení na vlastní scéně.....	58
Graf 10	Počet představení na vlastní scéně, počet představení pro děti a mládež.....	59
Graf 11	Průměrná cena za vstupenku.....	60
Graf 12	Celkové výnosy, celkové náklady (tis. Kč).....	63
Graf 13	Struktura výnosů (zdrojů) v %.....	65
Graf 14	Neinvestiční náklady v %.....	67
Graf 15	Soběstačnost divadel podle MK.....	69
Graf 16	Soběstačnost divadel podle ND.....	71
Graf 17	Soběstačnost podle Ministerstva kultury a podle Národního divadla v Praze (%).....	72