

Vysoká škola ekonomická v Praze
Národohospodářská fakulta

Hlavní specializace: Hospodářská politika

FINANCOVÁNÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH
DIVADEL HL. M. PRAHY

diplomová práce

Autor: Jana Švubová

Vedoucí práce: Doc. Ing. PhDr. Antonie Doležalová, Ph.D.

Rok: 2010

Prohlašuji na svou čest, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně
a s použitím uvedené literatury.

Jana Švubová

V Praze, dne 17. 12. 2010

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce, paní doc. PhDr. Ing. Antonii Doležalové, Ph.D., a to nejen za cenné rady a připomínky, ale především za velmi laskavý a profesionální přístup.

Dále děkuji paní akad. Evě Römerové Homindové, MBA, z Městských divadel pražských za podnětné konzultace a poskytnutí důležitých podkladových materiálů.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá financováním divadel - příspěvkových organizací hl. m. Prahy. Přibližuje vývoj institucionálního prostředí českého divadla, nabízí i přehled právních forem provozu divadel a celá problematika je vztažena do širšího kontextu hospodářské politiky. Cílem je zhodnotit proces transformace na příkladu vybraných transformovaných divadel, do analýzy je zahrnuta i příspěvková organizace hl. m. Prahy. Záměrem práce je nastínit takové mechanismy, jež povedou k utváření systému, který umožní optimální fungování divadla (nejen ve formě neziskové organizace) a zároveň v sobě bude propojovat prvky motivující soukromé dárčovství s formami podpory kultury z veřejných zdrojů. Pro dokreslení celé situace a nalezení případné inspirace pro vylepšení českého systému pak budou v práci představeny systémy financování divadel v Rakousku a Velké Británii. Práce je vedena snahou přiblížit čtenáři analyzovanou otázku v celé její komplexnosti.

Klíčová slova: kulturní politika, veřejné statky, příspěvková organizace, veřejná podpora

Abstract

The diploma thesis deals with the financing of theatres – allowance organizations of the City of Prague. The thesis outlines the development of organisational structures of the Czech theatre as well as offers an overview on how theatres are run and operated in relation to the Czech legislation. Furthermore, the whole issue is examined in depth and placed in a wider context of economic policy. The thesis aims to evaluate the transformation using the example of selected theatres that have been transformed; the analysis also considers allowance organisations. It is intended to outline mechanisms that enable optimal functioning of theatres in general, i. e. not only for non-profit theatres, as well as combine private and public financing at the same time. Systems of financing arts in United Kingdom and in Austria are presented in order to provide inspiration for the improvement of the Czech system. This diploma thesis endeavours an outline of the question analysed in its whole complexity.

Key words: cultural policy, public goods, allowance organization, public subsidy

JEL Classification

L310, L390, H440

OBSAH

ÚVOD	- 1 -
1. Východiska a vývojové tendence divadla	- 4 -
1.1 Dějiny divadla	- 4 -
1.2 Vývoj českého divadla	- 6 -
1.3 Vývoj právního a institucionálního prostředí.....	- 10 -
1.4 Shrnutí	- 19 -
2 Právní formy divadel	- 20 -
2.1 Soukromé organizace	- 20 -
2.2 Fyzická osoba (volná živnost).....	- 21 -
2.3 Nestátní neziskové organizace	- 22 -
2.4 Příspěvková organizace.....	- 24 -
2.5 Shrnutí	- 29 -
3 Kulturní politika v obecném kontextu	- 30 -
3.1 Ekonomická analýza - divadlo jako veřejná služba	- 31 -
3.2 Typy podpory	- 36 -
3.3 Multiplikační efekty kultury.....	- 43 -
3.4 Kreativní průmysly.....	- 46 -
3.5 Vymezení kulturní politiky	- 47 -
3.6 Stěžejní dokumenty kulturní politiky ČR.....	- 49 -
3.7 Kulturní politika hlavního města Prahy.....	- 51 -
3.8 Shrnutí	- 57 -
4 Transformace příspěvkových divadel hl. m. Prahy a vývoj grantového systému	- 58 -
4.1 Situace po roce 1989	- 58 -
4.2 První etapa transformace (období 2001 – 2004)	- 62 -
4.3 Transformace na příkladu konkrétních divadel.....	- 64 -
4.4 Shrnutí	- 87 -
4.5 Utváření podoby grantového systému.....	- 92 -
4.6 Ohlédnutí za celým sporem.....	- 101 -
4.7 Zahraniční inspirace	- 104 -
4.7.1 Rakousko	- 104 -
4.7.2 Velká Británie	- 112 -
4.7.3 Shrnutí	- 120 -
ZÁVĚR	- 122 -
SEZNAM LITERATURY	- 125 -
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT	- 135 -
PŘÍLOHY	- 136 -

ÚVOD

„Národ zbavený kultury je odsouzen k smrti“

Milan Kundera

Slova Milana Kundery pregnančně vyjadřují, jak nezastupitelné místo kultura v životě každého člověka má. Společenská váženost divadla je neoddiskutovatelná, v historii českého národa sehrálo důležitou roli, bylo a je živým fórem, komunikačním prostředkem, místem setkání, nositelem zábavy a poučení, za komunistického režimu pak i mluvčím požadavků na svobodu.

Zmíněné skutečnosti jistě do určité míry přispěly k tomu, že diskuze a spory ohledně financování pražské divadelní scény přerostly v nedávných letech až do fáze peticí, manifestací, urážek, osobního napadání. Výtky se týkaly zejména grantového systému hl. m. Prahy a dále problematických příspěvkových organizací – divadel. Ty jsou v současné době považovány za jeden z posledních relikvů doby komunismu, existence organizací obdobného typu je v Evropě velmi výjimečná. O nezbytnosti jejich transformace panuje ve společnosti shoda, otázky ale vzbuzuje právní řešení celého procesu a následně také role hl. m. Prahy v budoucí transformované organizaci. Pro úspěšnou realizaci transformace je navíc naprosto nezbytnou podmínkou funkční a transparentní grantový systém. V současné době ale více než kdy jindy platí, že stát je a bude nucen šetřit, a to ve všech sférách – tedy i v kultuře. Tím se pomalu dostáváme na tenký led zastánců nejrozumnějších forem veřejných podpor, nejrůznějších pozitivních efekty kultury a v tomto konkrétním případě pak divadlem jakožto „veřejnou službou“, již má dominantně zajišťovat stát. Ale je skutečně pravdou, že neotřelost, důvtip a invence jdou pouze ruku v ruce se štedrou náručí státu, či může být motorem tvůrčí činnosti i svobodnější fungování trhu?

Ve své práci se snažím k celé problematice přistoupit komplexně a na problematiku se podívat z různých úhlů pohledu. Pokud se shodneme na tom, že divadlo má ve společnosti své nezastupitelné místo, je nasnadě otázka, zda mu stát skutečně optimální podmínky pro jeho činnost vytváří. V průběhu čtení nejrůznějších příspěvků a komentářů k utváření podoby pražského grantového systému jsem nabyla dojmu, že se stále diskutuje jen jedna strana mince – ta, jež zastupuje veřejné zdroje. Ovšem ta druhá, neméně důležitá otázka, tj., jak nastavit systém, aby byl dárcovsky motivační a zároveň vhodný pro fungování neziskové organizace, byla často opomíjena. Osobně ji přitom považuji za důležitější, stále navyšování veřejných prostředků lze těžko označit za motivační faktor tvůrčí invence, při současném stavu veřejných financí jde navíc o situaci neudržitelnou.

Cílem mé práce je proto zhodnocení situace příspěvkových divadel v rámci pražské kultury, přičemž jejich transformaci a otázku grantového systému považuji za spojené nádoby, jež nelze než analyzovat společně. Dále chci nastítnit takové mechanismy, jež povedou k utváření systému, který umožní optimální fungování divadla (nejen ve formě neziskové organizace) a zároveň v sobě bude propojovat prvky motivující soukromé dárcovství s formami podpory kultury z veřejných zdrojů. Pro dokreslení celé situace budou v práci představeny konkrétní subjekty a jejich hospodaření, inspiraci pro vylepšení českého systému pak budu čerpat z Rakouska a Velké Británie. Záměrně volím země s odlišnými přístupy - britský sázející na dominantní podporu ze soukromých zdrojů a rakouský, který lpí na kultuře jakožto na národní tradici a tu pak převážně dotuje z veřejných prostředků. Nutno dodat, že český a rakouský systém vyrůstají ze stejné tradice.

Práce je rozdělena do pěti základních kapitol. První kapitola patří historickému exkurzu do světových a následně i českých divadelních dějin se zdůrazněním aspektu finančního zajištění provozu divadel. V této části využívám pro část světového divadla rozsáhlé dílo Dějiny divadla od Oscara G. Brocketta, převládajícím zdrojem pro část věnovanou českým dějinám je pak kniha Františka Černého Kapitoly z dějin českého divadla. S využitím dat a analýz Divadelního ústavu je popsán systém financování a vývoj institucionálního a právního prostředí od doby tzv. Bachovy vyhlášky (1850) po současnost. Zde čerpám informace ze zákonů upravujících divadelní činnost i zákonů zabývajících se veřejným financováním obecně¹. Důležitým zdrojem jsou i analýzy provedené Národním informačním a poradenským střediskem pro kulturu (NIPOS), stejně jako články uveřejňované v odborném dvouměsíčníku Svět a divadlo.

Druhá kapitola stručně shrnuje možné právní formy divadel, větší prostor ponechává právní formě příspěvková organizace. Dominantním zdrojem v dané části mi byly především platné právní normy².

V následující kapitole se zabývám širším kontextem kulturní politiky. Obecným zdůvodněním veřejné podpory kultury jsou povětšinou její pozitivní efekty, proto otázku jejího financování vztahuji do teorie veřejných statků, externalit a tržních selhání, kde využívám např. články P. A. Samuelsona, stejně jako publikace čelných představitelů

¹ Zejména se jedná o zákon č. 32/1948 Sb., o zřizování divadel a divadelní činnosti, zákon č. 33/1978 Sb., o divadelní činnosti (divadelní zákon), zákon č. 279/1949 Sb., o finančním hospodaření národních výborů a zákon č. 367/1990 Sb., zákon o obcích ad.

² Např. zákon č. 44/1964 Sb., občanský zákoník, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, z. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, z. č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, z. č. 227/1997 Sb., o nadačních a nadačních fondech, zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů atd.

rakouské školy³. Nastíněny jsou také jednotlivé možnosti financování, v případě financování z veřejných zdrojů jsou pak diskutovány i možné výhody a nevýhody. Přiblíženy budou i v současnosti hojně diskutovaná témata multiplikačních efektů kultury a kulturních průmyslů, kde využívám např. publikaci M. Cikánka Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku. Závěr kapitoly tvoří nástin stěžejních dokumentů věnujících se kulturní politice v ČR⁴, včetně přiblížení kulturní politiky hl. m. Prahy a jeho grantového systému.

Čtvrtou kapitolu tvoří analýza transformačního procesu vybraných pražských divadel. Po velmi stručném úvodu přibližujícím vstupní podmínky transformace divadel, se již zaměřím na jejich samotný transformační proces. Představena budou konkrétní divadla, která prošla první fází transformace, situace vybraných divadel (Dejvického divadla a Divadla Archa) bude ilustrována i krátkou finanční analýzou jejich hospodaření, k čemuž využívám např. publikaci Finanční analýza municipální firmy od I. Kraftové. Srovnání se zatím netransformovanými Městskými divadly pražskými, příspěvkovou organizací hl. m. Prahy, považuji za zajímavé z pohledu finančních zdrojů a utváření prostoru pro rozvoj tzv. vícedrožového financování. Formování podoby grantového systému bylo v posledních letech předmětem četných diskuzí, dané problematice je proto věnována jedna ze subkapitol. V rámci nestrannosti v celém sporu čerpám informace z řady institucí, které se věnují monitoringu kulturní scény, příp. ekonomice kultury obecně, a to např. Divadelní ústav - Institut umění (www.divadelni-ustav.cz), NIPOS (<http://www.nipos-mk.cz>) nebo ProCulture⁵ (<http://www.proculture.cz/>). Postoj Magistrátu HMP mapuji především pomocí dokumentů zveřejňovaných na jeho úřední desce (<http://kultura.prahamesto.cz>). Jako možnost případné inspirace budou představeny systémy podpory a správy divadel ve vybraných zemích Evropy – Velké Británii a Rakousku. Dominantním zdrojem informací jsou mi v této části kulturní politiky obou států, rozpočty měst, příp. dokumenty uveřejňované stěžejními kulturními institucemi daných zemí⁶. Zároveň využívám i studie teatrologa B. Nekolného k tématu městského financování divadel.

Závěrečná část práce patří především shrnutí získaných poznatků, vyvození závěrů a navržení případných doporučení, která by byla aplikovatelná do české praxe.

³ M. Rothbard, F. A. Hayek, L. von Mises aj.

⁴ Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 – 2013 a Kulturní politika České republiky 2009 – 2014

⁵ Výzkumné, informační a vzdělávací centrum pro umění a kulturu

⁶ Např. server Compendium - Cultural policies and trends in Europe, stránky Arts Council England či Theater-Holding GmbH atd.

1. Východiska a vývojové tendence divadla

1.1 Dějiny divadla

Za kolébku divadla bývá označováno antické Řecko (8. - 6. století př. n. l.). Záznamy o divadelní činnosti z této doby jsou skrovné. Obrat nastává teprve poté, co bylo oficiálně uznáno vládou a ta jej začala podporovat i finančně⁷. K uvedené skutečnosti došlo roku 534 př. n. l., kdy město Athény rozhodlo o pořádání soutěže o nejlepší tragédii, která byla konána v rámci tzv. Městských dionýsií⁸. Vítězem soutěže tragiků byl v daném roce Thespides, který bývá označován za „otce“ dramatu obecně. Nejstarším dochovaným spisem o původu dramatu v antickém Řecku je Aristotelova Poetika, jež vznik dramatu spojuje s improvizacemi doprovázející uvádění dithyrambu. Teorií vzniku je vícero, jiné např. hovoří o odvození dramatu z určitého rituálu či z veřejné recitace veršů. Dílo řeckých dramatiků je známé především z děl Aischyla (Peršané, Oresteia), Euripida (Méděa, Ifigenie v Aulidě) a Sofokla (Antigona, Élektra)⁹. Žánr komedie se k Městským Dionýsiím přidává později (487, příp. 486 př. n. l.). Nejvýznamnějším autorem žánru komedie je Aristofanes (Jezdci, Oblaka). Řecké drama se vyznačovalo několika zákonitostmi – hrou v maskách, skutečností, že i ženské role hráli muži a ve hře také účinkovali pouze dva, později tři herci (zároveň s tím dochází k oddělení osoby herce a dramatika). Z tradic divadla antického Řecka a divadla etruského vyrůstá divadlo římské. Římané vyhranou první punskou válkou získávají některá území Řecka, která byla proslulá dlouhodobým pěstováním performačních aktivit. Oficiálně uváděným rokem zahájení pravidelné divadelní činnosti je rok 240 př. n. l. V římském divadle typicky převládala zábava, mělo sloužit pro potěchu bohů, důležitou roli hrály časté slavnosti (nejstarší byly Ludi Romani), příp. gladiátorské zápasy aj. S tím koresponduje také fakt, že na státěm podporované hry byl volný vstup pro kohokoliv. Úrovně divadla řeckého Římané ovšem nikdy nedosáhli.

Proti dalšímu pěstování divadla se výrazně stavěla křesťanská církev. Herci (používal se pro ně termín *historiones*) se například museli zřeknout svého povolání, jinak jim byly zapovězeny církevní úkony. Povětšinou navíc byly otroky vedoucího daného souboru. S postupujícím rozpadem Říše římské dochází i k úpadku divadelní činnosti. Podle záznamů se poslední hry v Římě uskutečnily v roce 549¹⁰. Tím nastává pro divadelní

⁷ Brockett O. G.: Dějiny divadla, Nakladatelství Lidové noviny, 1999, 948 str., ISBN 80-7106-364-9, str. 24

⁸ Slavnosti na počest Dionýsa (bůh plodnosti a vína), Brockett O. G.: Dějiny divadla, Nakladatelství Lidové noviny, 1999, ISBN 80-7106-364-9, 948 stran, str. 29

⁹ Z cca tisíce her sepsaných v 5. - 4. století př.n.l. se dochovalo pouze 31 her od výše uvedených autorů (Brockett O. G.: Dějiny divadla, Nakladatelství Lidové noviny, 1999, 948 str., ISBN 80-7106-364-9, str. 27)

¹⁰ Brockett O. G.: Dějiny divadla, Nakladatelství Lidové noviny, 1999, ISBN 80-7106-364-9, str.91

umění temná doba. Prvky performačních aktivit ovšem dále přetrvávaly v lidových slavnostech, křesťanských obřadech či v pozůstatcích římského divadla¹¹.

V šesti stoletích své existence prošlo středověké divadlo výraznými změnami a získalo na rozmanitosti. Pro toto období tak charakteristické náboženské divadlo pak končí v 16. století v souvislosti s oslabováním moci církve. Příčin je hned několik. Především byla opuštěna náboženská témata a upřednostňovány světské náměty (znovuobjevení antických ideálů umožnilo později nástup renesance), s čímž také úzce souvisí skutečnost, že každý stát se nyní na rozdíl od nadnárodních náboženských témat snaží rozvíjet svůj vlastní styl. Dalším důležitým momentem je pak ukončení financování nákladných divadelních aktivit ze strany duchovenstva po vyhlášení zákazu realizovat náboženské cykly.

Nejpodstatnější změnou určující charakter divadelní činnosti pro nadcházející staletí byla pak především přeměna vztahu společnosti k divadlu obecně. Nadále již neplnilo ceremoniální a náboženskou funkci, čímž už se divadlo nemohlo nadále spoléhat na podporu ze strany státu a církve. Začátek 16. století je tak počátkem boje divadla o místo ve společnosti. Pro příště je nuceno stavět spíše na komerčním principu a na nezbytném prokazování uměleckých kvalit. Ze středověku se přenáší tradice mecenášství a soukromých plateb ve prospěch divadelního umění ze strany bohaté šlechty¹². Tohoto principu divadlo využívá ke svému šíření napříč celou Evropou. Divadelně plodným obdobím je pak nastupující renesance.

Výčet všech směrů a tendencí, které se následně v divadelním umění prosadily, jde nad rámec této práce. Proto snad jen zbývá uvést, že divadlo přesahovalo svou funkci kulturního centra, bylo zároveň i místem, kde se pravidelně setkávaly početnější skupiny lidí a prostředkem, jehož bylo možno využít k výchově často negramotného obyvatelstva či k šíření politických názorů.

¹¹ Tamtéž, str. 102

¹² Tamtéž, str. 184

1.2 Vývoj českého divadla

Nejrůznější zvyky, obyčeje a rituály, které by mohly vykazovat jisté prvky divadelního umění, lze na českém území vysledovat již v období předslovanského osídlení. Pokud ovšem budeme hovořit o rozvoji divadla v pravém slova smyslu, potom jsou jeho počátky spjaty až s dobou přemyslovskou, zejména ale s životem klášterů ve 13. a 14. století¹³. Zde dochází k rozvoji církevních her, miráklů a dalších útvarů, které se staly základem středověkého divadla. Oblíbeným tématem byl život a zmrtvýchvstání Ježíše Krista. K nejznámějším středověkým hrám je často řazena Hra tří Marií, později s rozvojem světských témat se stává populárním např. Mastičkář aj. V českých zemích se divadelní umění formovalo jako vícejazyčné, čeština o své místo musela bojovat. Zprvu dominovala latina (zejména u středověkého liturgického divadla), později němčina. V 18. století se prosazuje i italština (opera, komedie dell'arte atd.). Rozvoj veřejného profesionálního divadla je neodmyslitelně spjat s kočovnými hereckými skupinami (zpočátku hlavně anglické, italské, později i německé), které k nám cca od poloviny 17. století stále častěji přicházely. Vděčíme jim nejen za rozšíření repertoáru činohry či opery, ale i za model divadelní organizace – tzv. kočovné společnosti. Ten se v českém prostředí udržel minimálně do konce 19. století. Oficiálně jsou zrušeny až vyhláškami ministerstva školství a národní osvěty v roce 1945.

Zlom v celkovém vývoji představuje 18. století. Společnost se mění díky osvícenským ideálům a prochází zásadní reorganizací. Reformy Josefa II. přetváří původní stavovskou společnost na systém, který více respektuje svobodný trh. V dalším vývoji tak sehrálo osvěcenství mimořádně důležitou roli. Podnítilo změnu v nahlížení na společenskou funkci umění – především divadlo začalo být považováno za důležitý prvek výchovy obyvatel¹⁴. Osvícenecké přesvědčení o obecné prospěšnosti divadla ve svém důsledku vedlo k volání po existenci divadla v každém městě¹⁵, po jeho veřejné podpoře a po vytváření odpovídajícího hmotného zázemí. S tím souvisí také zřizování kulturních institucí (tj. nejen divadel) ze strany státu a jeho orgánů. Tato vazba byla dále rozšiřována a „specifickou podobu tomuto vývoji u nás pak dala tylovská generace, když vazbu obce a divadla

¹³ Herman, Chládková, Jungmannová, Nekolný: Studie současného stavu podpory umění, Svazek I. – Definice, historie, transformace, reflexe, vzdělávání a výchova, Institut umění – Divadelní ústav, ISBN 978-80-7008-235-5, 1. vydání, 215 stran, str. 20

¹⁴ Tamtéž, str. 17

¹⁵ Městské divadlo tak např. v roce 1804 vzniklo v Broumově, dále pak v Opavě (1805), Českých Budějovicích (1764, znovu pak v roce 1819), Litoměřicích (1822), Olomouci (1830), Žatci (1849) a tak bychom mohli pokračovat (Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, časopis Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 5, str. 158 – 165, str. 162)

rozšířila na vazbu státu a divadla projektem Národního divadla, jakožto státní kulturně politické instituce. Právě to výrazně posílilo přehnanou vstřícnost vůči zřizování divadla¹⁶. Paternalistické hlasy zaznívají z určité části české společnosti i dnes. Dalším důležitým momentem je také zřizování divadel ze strany „městské honorace“. Na konci 18. století bylo divadlo jevem výrazně městským¹⁷, přičemž platilo za prestižní záležitost jej ve „svém“ městě mít. Zřizování divadel městy tak časově předchází státnímu zřizování. Důvodem byla především koncentrace německé, „státní“, kultury do Vídně. Vlastnictví budovy a samotná divadelní společnost sídlící v něm byly původně striktně oddělené. Sjednocení bylo zpočátku typické jen pro tzv. zámecká divadla. Jeden z prvních mecenášů umění v českých zemích, hrabě František Antonín Špork¹⁸, se např. zasadil o vybudování stálé scény u Kuksu (rok 1698) a dále v pražské Hybernské ulici (rok 1724).

Druhým důležitým aspektem byl vliv umění na formování národního uvědomění. Silný vliv mělo zejména po roce 1800, kdy přispělo k utváření novodobých národů a bylo zároveň i prostředkem boje za udržení českého jazyka. Kočí¹⁹ uvádí, že „české divadlo si po celou dobu v národním hnutí udrželo svou důležitost“. Hroch pak doplňuje, že „kontakt s publikem i sama povaha divadla jako dialogu určily českému divadlu také specifickou funkci ve vývoji jazyka. Přejímáním hovorového jazyka do textu a důrazem na správnou výslovnost plnilo důležitou komunikační funkci ve vztahu mezi rodící se vlasteneckou skupinou a českým publikem, které z velké části ještě nebylo zvyklé číst nebo číst neumělo. Další specifikou divadla byla možnost bezprostředního kontaktu s tímto publikem a zároveň možnost rychlé reakce na aktuální podněty“²⁰.

Ve třech neněmecky hovořících zemích střední Evropy v době konce 18. století pomalu dochází k profesionalizaci divadelního umění. Jak uvádí Černý²¹, roku 1756 se začíná hrát profesionální divadlo na varšavském dvoře v polštině, v roce 1790 jsou prezentována první profesionální představení v maďarštině v Budě. Pro české země pak byl přelomovým datem 20. leden 1785, kdy bylo v tehdejší Nosticově divadle uvedeno představení *Odběhlec z lásky synovské* v českém jazyce²². Divácký zájem si vynutil několik repríz,

¹⁶ Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., 1996, č. 5, str. 158 – 165,

¹⁷ Hroch M.: Na prahu národní existence, Nakl. Mladá fronta, 1999, ISBN 80-204-0809-6, 280 stran, str. 120

¹⁸ Vznik nových divadel a jejich provozování je spjato s celou řadou slavných jmen - hrabě Špork, hrabě Nostic - Rieneck, Benátsčan Antonio Denzio aj.

¹⁹ Kočí J.: České národní obrození, Nakladatelství Svoboda, 1978, ISBN 25-012-78, 456 stran, str. 400

²⁰ Hroch M.: Na prahu národní existence, Nakladatelství Mladá fronta, 1999, ISBN 90-204-0809-6, 280 stran, ISBN 978-0-7287-1494-6, str. 171, str. 73

²¹ Černý F.: Kapitoly z dějin českého divadla, nakladatelství Academia, rok vydání 2000, ISBN 80-200-0780-2, 412 stran, str. 9

²² Ovšem nejednalo se o původní českou hru.

nadále však v Hraběcím Nosticově divadle výrazně převažovala německá představení. I když představení v českém jazyce v Nosticově divadle byla i nadále spíše sporadická, nemělo se ve vývoji českého divadla jednat pouze o jednorázovou záležitost, ale o počátek vytváření svébytného českého divadla. Pro formující se profesionální české divadlo se stal důležitým i 8. červenec 1786 a otevření nové scény Vlasteneckého divadla na Koňském trhu – díky své dřevěné konstrukci často označované jako Bouda²³. Bouda mimo jiné i kvůli finančním potížím v roce 1789 zaniká. V 18. století dochází také k rozkvětu českého loutkářství – pro nás dodnes nejznámější jménem zůstává Matěj Kopecký.

V 90. letech byly otevřením Národního divadla vyslyšeny hlasy volající po vlastním českém divadle²⁴. Finance na stavbu divadla byly zprostředkovány celonárodní sbírkou. Umění v českém prostředí po celou dobu plnilo úlohu mluvčího českých státoprávních požadavků ve vztahu k Vídni. Jeho představitelé však svého cíle dosáhli až s ustanovením republiky v říjnu 1918²⁵. Počátkem 20. století i do české společnosti vstupují moderní nové směry, především impresionismus, symbolismus a expresionismus. Toto údobí je spjato se jmény jako Karel Hugo Hilar, Eduard Vojan nebo Jaroslav Kvapil. Ve 20. letech 20. století se pak rozvíjí i nové avantgardní směry a vzniká Osvobozené divadlo²⁶ či divadlo Dada. V roce 1933 E. F. Burian zakládá avantgardní divadlo D34²⁷, nesoucí styl tzv. poetického divadla. Éra první republiky se nesla ve znamení optimismu a rozkvětu společnosti, ruku v ruce s tím šel rozvoj divadel a to i bez nutnosti státní podpory. Doba přála tvůrčí činnosti, svobodě a aktivitě, s čímž korespondoval i postoj tvůrců k zajišťování financí na provoz. Osvědčeným prostředkem divadelníků byl tzv. sériový způsob uvádění představení. To bylo nastudováno a uváděno tak dlouho, dokud o něj byl divácký zájem²⁸. K vůdčím dramatikům doby patřil bezpochyby Karel Čapek, František Langer a Jaroslav Hašek (dramatizace Švejka). V meziválečném období se také začíná umění členit na „nízké“ a „vysoké“, dochází k rozvoji filmu, hudby, zábavního průmyslu obecně. Vyspělostí své kulturní scény se Praha mohla rovnat evropským metropolím.

Výrazným zlomem a přerušením nadějného vývoje české společnosti vůbec bylo vypuknutí 2. světové války. Z politických či rasových důvodů musela část naší umělecké

²³ Černý F.: Kapitoly z dějin českého divadla, Academia, 2000, 412 stran, ISBN 80-200-0780-2, str. 27

²⁴ Hnutí za vlastní národní divadlo bylo živé již od 50. let. 19. století. Národní divadlo bylo otevřeno 11. června 1881 Smetanovou Libuší, znovuotevřeno pak 18. listopadu 1883 toutéž operou.

²⁵ Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, časopis Svět a divadlo, 7. roč., 1996, č. 5, str. 161

²⁶ Jen pro úplnost - Osvobozené divadlo bylo divadlo soukromé.

²⁷ Černý F.: Kapitoly z dějin českého divadla, Academia, 2000, 412 stran, ISBN 80-200-0780-2, str. 301

²⁸ Císar J.: Přehled dějin českého divadla II, AMU, Praha, 2004, ISBN 80-7331-072-4, str. 128

elity emigrovat (Voskovec, Werich, Ježek), část končí ve věznicích nebo koncentračních táborech (E. F. Burian). Tvorba je omezována, hrají se hry německých autorů, nastupuje cenzura. Jeviště se ale i tak na mnoha místech stala prostředkem boje proti nacistické nadvládě. 1. září 1944 byla zakázána činnost veškerých divadel, slábnoucím Německem pak byli tito lidé nasazeni na nucenou práci do Říše.

Uvolnění a návratu (nejen) umělecké svobody se česká společnost nedočká ani v letech poválečných. Vývoj následujících čtyřiceti let se nesmazatelně podepíše nejen na vývoji českého divadla. Možností svobodné tvorby jsou velmi omezené. Česká společnost znovu přichází o své umělecké elity. Po emigraci před agresí hitlerovského Německa přichází její další vlna – tentokrát ze strachu před nastupujícím komunistickým režimem. Část z těch, kteří zůstali, se pak stává obětí komunistických čistek 50. let. Přijímány jsou další zákony svazující české umění.

S koncem 50. let, ale především pak v letech 60. díky (částečnému) uvolnění poměrů startuje éra celé řady nových experimentálních (a dnes už legendárních) scén, mj. se jedná o Redutu, Divadlo Na Zábřadlí, Semafor, později Činoherní klub nebo slavné (a posléze komunistickou mocí uzavřené) Divadlo za branou. Umění těchto let je označováno souslovím „zlatá éra“, dosahovalo světové úrovně prakticky ve všech oborech. Slibný vývoj násilně přerušila srpnová invaze, následovala opětovná vlna emigrace a přeměna institucionální struktury uměleckých institucí. S utužením poměrů ve společnosti souvisí také přijetí nového divadelního zákona²⁹. Divadlo musí opustit řada z jeho tehdejších veličin, např. Otomar Krejča, Jan Kačer, Vlasta Chramostová ad.

Divadlo vždy plnilo celou řadu úloh v české společnosti, nezastupitelnou roli sehrálo i během sametové revoluce. Odstátnění řady kulturních institucí bylo proto velkým posunem na cestě k demokracii a také primárním cílem vládní politiky v letech 1989-1997. Reforma ovšem nebyla provedena dostatečně důsledně a v systému přetrvala dřívější struktura financování jednotlivých institucí, zejm. se jedná o problematické příspěvkové organizace.

²⁹ Zákon č. 33/1978 Sb., divadelní zákon

1.3 Vývoj právního a institucionálního prostředí

Systém provozování profesionálního divadla tak, jak byl utvářen od konce 18. století, nedoznal až do roku 1945 podstatných změn. V zásadě fungoval na principu udělování koncesí, částečně byla přítomna i cenzura. Divadlo směla provozovat taková fyzická osoba, která vyhověla všem požadavkům pro získání koncese. Dohled nad divadelní produkcí vykonávala místně příslušná policejní ředitelství. Tyto zásady se znovu objevují i v tzv. Divadelním řádu (známý je také jako Bachova vyhláška) z 25. listopadu 1850 (č. 454 ř. z.) a v jeho prováděcím nařízení č. 200 z 26. prosince 1851³⁰. Tato norma obsahovala pravidla, jež měla zabránit konání nevhodných představení, zahrnovala i otázku bezpečnosti stavby a stanovovala podmínky k získání koncesního oprávnění aj. Jak dále uvádí Herman³¹, byly divadelní koncese obdobou živnostenských koncesí. Ty definoval živnostenský řád Rakouska – Uherska z roku 1858. Oficiálně z oblasti svého působení (konkrétně v § 5) sice divadla vyjímá, ve skutečnosti se ovšem provozování divadla řídilo právě zmíněným zákonem. Mezi další zákony, které se nějakým způsobem provozu divadla dotýkaly, se řadily především nejrozličnější obecné vyhlášky (bezpečnostní, stavební, pracovní) a také zákony vymezující základ obchodním vztahům.

Celkově daný systém vycházel ze tří na sobě navzájem nezávislých povolení k provozování divadla – existovaly tzv. reální koncese (ty opravňovaly zřízení divadla jakožto budovy), dále divadelní koncese, které obsahovaly oprávnění ke konání divadelního představení, a každé uváděné představení ještě podléhalo procesu cenzury³². Daný systém se vyznačoval několika znaky³³ – především svou adresností (všechna výše uvedená povolení byla vydávána na konkrétní fyzickou osobu), dále aktuálností (vydávání potvrzení jen na jistou omezenou dobu – zpravidla se jednalo o sezónu) a také tím, že byl decentralistický (o vydání povolení tedy nerozhodovaly centrální orgány). Výše uvedená divadelní legislativa zůstala v platnosti i po celou dobu první republiky.

Veřejná správa sice podporovala nejvýznačnější kulturní instituce, popř. dokonce i zadávala některé zakázky na podstatné veřejné stavby některým umělcům, dominantní roli však stále hrál sektor soukromý³⁴. Rozhodování o výši podpory pak leželo na jednotlivých obcích, které k ní přistupovaly v závislosti na svých finančních možnostech a preferencích.

³⁰ Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 7. roč., 1996, č. 5, str. 161

³¹ Tamtéž, str. 162

³² Tamtéž, str. 159

³³ Tamtéž, str. 163

³⁴ Analýza vývoje decentralizace rozhodování o kultuře po roce 1993, NIPOS, Praha, 2008, ISBN 80-7086-200-0, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: new.nipos-mk.cz/wp.../uvodnitextanalzy-strucnahistorieasoucasnost.pdf](http://www.new.nipos-mk.cz/wp.../uvodnitextanalzy-strucnahistorieasoucasnost.pdf)

Výraznou roli hrálo v podpoře kultury také dobrovolnictví a mecenášství. Své místo zde měl i sektor neziskový. Éra 20. let se nesla ve znamení optimismu a rozkvětu společnosti, s čímž šel ruku v ruce i rozvoj divadel a to i bez nutnosti výraznější státní podpory. Určité tendence ke státnímu/městskému zřizování divadla se sice projevovaly (zejm. pak po zestátnění hlavních reprezentativních scén³⁵), nebyly však úspěšné. I tak ale určité formy podpor a subvencí existovaly. Jednalo se např. o nejruznější státní, ministerskou (přidělování tvůrčích cen, popř. stipendií) a zemskou podporu³⁶. Ta byla udělována na základě přesvědčení, že „země Česká vedle svých povinností k potřebám hmotným má stejně naléhavé povinnosti k hodnotám duchovním“³⁷. Od roku 1931 pak byla zemským výborem pravidelně vyčleňována určitá částka z rozpočtu, která byla na základě předem stanovených kritérií rozdělována divadelní společností. Divadla ale nebyla svými rozpočty bezprostředně navázána na rozpočty měst. Až do roku 1945 zůstává Národní divadlo jediným subjektem, který je přímo provozován některým z orgánů státní správy³⁸. Bachova vyhláška přetrvala i po dobu první republiky, ovšem díky své relativně vysoké volnosti výkladu byla lehce zneužitelná státní mocí a mimo jiné posloužila jako jeden z důvodů pro uzavření Osvobozeného divadla v roce 1938³⁹.

Na základě již zmíněných koncesí bylo divadelní podnikání založeno na podnikatelském principu. Realizován byl různě – divadlo mohlo být postaveno na osobě ředitele (podnikatel vlastní koncesi – např. Osvobozené divadlo) či být provozováno jako družstvo nebo společnost (k tomuto typu se hlásil např. E. F. Burian, nicméně vlastníkem koncese byl on sám). I městská či zemská divadla, která byla provozována družstvy, ke svému provozu potřebovala fyzickou osobu vlastní koncesí – nejčastěji tuto roli plnil ředitel divadla. Míra veřejné finanční účasti (a její případná konkrétní forma) na provozu divadel byla různá, známé jsou i krachy neúspěšných divadel. Celkově lze situaci let 1918 – 1945 shrnout takto. Existovaly tři typy provozu divadel – státní (sem spadalo pouze Národní divadlo), dále divadla stálá městská a zemská (ta již čerpala veřejné prostředky) a divadla soukromá, která fungovala bez nároků na dotace⁴⁰.

V následujících letech již pozvolna začaly sílit hlasy po změně systému a jeho organizace. Výjimečnost divadla měla být stanovena i legislativně a ustanoven orgán, který by se dané

³⁵ Stalo se tak pouze v případě Národního divadla a to až v roce 1930 dle zákona č. 83/1929 Sb.

³⁶ Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 5, str. 164

³⁷ Wilmer S. E.: Decentralizace a kulturní demokracie, Svět a divadlo, 1998, 9. roč., č. 4, str. 163

³⁸ Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 5, str. 165

³⁹ To, že daný zákon nebyl v době první republiky zneužíván, bývá odůvodňováno obecně vysokým morálním kreditem první republiky.

⁴⁰ Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 5, str. 164

problematicke věnoval na centrální úrovni. Volné obchodování s koncesemi i autorskými právy k novým hrám vzbuzovalo mezi divadelníky rozpaky, samostatnou kapitolou se pak stal jejich požadavek sociálních jistot. Herman k tomu podotýká, že „obé bylo v našem prostředí spojováno nejčastěji s představou, že je to jakási morální povinnost společnosti, potažmo tedy státu, a ukázalo se, že to byla otevřená dvířka pro zřizovatelský model organizace divadla“⁴¹. Tyto snahy vyústily v několikero pokusů o formulování nového divadelního zákona, které ovšem vždy skončily neúspěchem. Důvodem byla především neschopnost divadelníků dohodnout se na takovém znění, které by odráželo jejich společné požadavky. Myšlenky výše zmíněné centrální autority v oblasti divadla (vize určitého ministerstva divadelnictví) byly realizovány bezprostředně po skončení druhé světové války. Důležitost divadel pro režim ilustruje i skutečnost, že součástí Košického vládního programu (přijat byl 5. 4. 1945) byly již určité kulturně-politické zásady. Ty se vyslovovaly pro co nejrychlejší zpřístupnění divadel veškerému obyvatelstvu⁴². Pro komunistický režim bylo nesmírně důležité divadlo, potažmo celou oblast umění, kontrolovat, cenzurovat a nezřídka také zneužívat ke své vlastní propagandě. Představovalo pro něj prostředek k „převýchově mas“, který neměl sloužit jen určité úzké skupině osob, ale „lidu a národu“. Toto pojetí s sebou ovšem nese důležitou podmínku – kultura sloužící všem se postupně stává kulturou ideologickou, tj. ovlivněnou vládou stranou. Obecné tendence prosazující se v celé společnosti se promítají i ve sféře kultury – rozhodování je centralizováno pod Ministerstvo školství a osvěty a Ministerstvo informací. Uspořádání a pravidla let předválečných jsou zrušena přijetím vyhlášek tehdejšího ministra školství a národní osvěty Zdeňka Nejedlého v roce 1945. Jednalo se o tzv. ministerský výnos⁴³, kterým se rušily divadelní koncese a produkční licence a správa a provoz divadel pak byly převedeny pod kompetence závodních rad.

Z níže uvedených nařízení daného výnosu je posílení státního vlivu více než zřejmé⁴⁴:

- „Ruší se veškeré existující divadelní koncese a produkční licence (licence koncertní, kabaretní cirkusové a licence pro literární večery)
- Dočasné převedení divadel do rukou tzv. závodních rad
- Ministrem školství a osvěty budou určeny osoby vhodné pro vedení divadel, osoby vhodné pro umělecké vedení budou určeny po konzultaci s divadelní radou existující

⁴¹ Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 5, str. 157

⁴² Černý F.: Kapitoly z dějin českého divadla, Academia, 2000, 412 stran, ISBN 80-200-0780-2,

⁴³ Výnos č. B – 150.001– II z 8. června 1945

⁴⁴ Schmarc V.: Nová skutečnost – fikční světy dramatu socialistického realismu v Sešitech Divadelní Žatvy 1948–1952, diplomová práce FF UK Praha, 2004, 120 stran, str. 28

při MŠO, osoby zodpovědné za hospodářský provoz budou určeny ve spolupráci se závodními výbory

- Všechny divadelní budovy, sály, fundusy⁴⁵ a provozní zařízení jsou označeny za majetek sloužící veřejným kulturním zájmům. Dosavadní majitelé ručí za to, že nebude zcizen ani s ním nebude neoprávněně nakládáno.
- Nájemní smlouvy všech výše uvedených kulturních zařízení musí být schváleny ministerstvem školství a osvěty“.

Daný výnos označuje divadla za prostředek „státně politické výchovy, v důsledku čehož musí stát převzít péči o hospodářské zabezpečení divadel, stejně jako zabezpečuje školy, muzea, nemocnice a obdobná sociální zařízení“⁴⁶.

Týden po prvním výnosu následuje tzv. druhý výnos ministra Nejedlého⁴⁷. Ten (naproti výnosu prvnímu, který se zabýval hlavně materiálním vlastnictvím) představuje spíše zásah do uměleckého a „duševního“ směřování divadel. Výnos zřizuje při ministerstvu tzv. divadelní radu, „která měla sloužit jako umělecký a kulturně - politický poradní sbor pro zásadní otázky divadelnictví“⁴⁸. Jejími členy byli mj. Jaroslav Kvapil, E. F. Burian nebo Miroslav Kouřil (generální referent rady), který se o její zřízení výrazně zasadil. Nedlouho po druhém následuje Nejedlého třetí divadelní výnos, který taxativně vyjmenovává možné provozovatele divadel. Dle tohoto výnosu se mohlo jednat výhradně o „stát, zemi, československou armádu, Ústřední radu odborů, Svaz české mládeže, města, družstva měst a družstva divadelníků a návštěvníků“⁴⁹. Provozování divadla fyzickými osobami bylo zakázáno. Výsledky voleb v roce 1946 zkomplikovaly komunistickou představbu divadelního systému. Ministerstvo školství a národní osvěty přechází pod národní socialisty a ministrem se stává Jaroslav Stránský (1946 – 1948). V návrhu divadelního zákona z roku 1946 se snažil zachovat z bývalého systému především prvek koncesí a licencí, což ale narazilo na komunistický odpor. Návrh už ovšem v souvislosti se zřizováním divadla zmiňuje jako eventuálního zřizovatele pouze stát nebo družstvo. Nicméně stále ještě ponechává možnost i jiného než jen čistě státního řízení a financování divadel⁵⁰. Především zachovává možnost zřizovat divadlo ve formě příspěvkové organizace na všech úrovních státní správy. Tyto kritizované části návrhu v zákoně

⁴⁵ Movité vybavení divadla

⁴⁶ Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 5, str. 160

⁴⁷ Výnos č. B-150.002 – II ze dne 13. 6. 1945

⁴⁸ Tamtéž, str. 165

⁴⁹ Výnos č. B. 152.227/45-II z 27. července 1945

⁵⁰ Pozdější novelizace ruší veškeré liberální prvky obsažené v zákonu.

Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 5, str. 158

zůstávají a 20. března 1948 je přijat zákon č. 32/1948 Sb., o zřizování divadel a divadelní činnosti. Daný zákon uvádí, že „k provozování divadla je vždy třeba předchozího povolení zemského národního výboru, které lze udělit:

- a) okresům, obcím, po případě jejich sdružením;
- b) družstvům, která utvoří původci divadelních děl nebo výkonní divadelní umělci a zaměstnanci;
- c) jiným právnickým osobám a podobným útvarům, které nevýdělečně sledují kulturní cíle“⁵¹.

Dominance státu v kulturní oblasti se stávala stále zjevnější. Prostřednictvím národních výborů a jimi zaštiťovaných aktivit, příp. cestou ROH, byly ze sféry kultury vytlačeny soukromé subjekty, postupně bylo likvidováno i družstevní (skupinové) provozování divadel. Na krajské úrovni přešla správa kulturní činnosti na národní výbory, které byly ustanoveny již ústavním dekretem z roku 1944. Úpravou jejich hospodaření se zabýval zákon č. 279/1949 Sb., o finančním hospodaření národních výborů, dle kterého je „veškerý majetek, se kterým národní výbory hospodaří, majetkem národním a národním výborům je pouze svěřen do správy“⁵². Komunistický režim postupně dostal pod svou kontrolu nejen nabídku, ale i „ideologickou vhodnost“ produkovaných představení. Stát byl výhradním zřizovatelem⁵³ (v jeho kompetenci bylo i divadla uzavírat) a zajišťovatelem finančních prostředků na činnost. Tento přístup bývá označován za do krajnosti dovedený přístup osvícenců a jejich volání po veřejné podpoře umění. Pokud ještě do roku 1947 se mohlo jevit fungování divadel jako relativně svobodné, po tzv. Vítězném únoru 1948 již o nastoleném směru nemohlo být pochyb. Divadelní produkce byla pod drobnohledem režimu, nadále jím nebyla již jen ovlivňována, nýbrž řízena. Částečné uvolnění poměrů přichází v 60. letech, ovšem naději střídá zmar srpna 1968. Následuje jen další utužení komunistické moci a zahájení procesu tzv. „normalizace poměrů ve společnosti“. V divadelní oblasti tento přístup stvrzuje přijetí nového zákona⁵⁴. Zákon, který již je silně poplatný režimu. Uvádí např., že „posláním divadelní činnosti je přispívat v duchu kulturní politiky KSČ ke zvyšování ideové, morální a estetické úrovně lidu a k utváření harmonické

⁵¹ Zákon č. 32/1948 Sb., o zřizování divadel a divadelní činnosti, Paragraf 18.

Původní Stránského návrh vymezoval pod písmenem c) oprávněné subjekty jakožto „jiné nevýdělečné právnické osoby celostátního významu“. Jednalo se tedy o formulaci jednoznačnější.

⁵² Z. č. 279/1949 Sb., o finančním hospodaření národních výborů, Oddíl 7 – Správa majetku, § 29, odst. 1

⁵³ V případě Národního divadla bylo zřizovatelem ministerstvo kultury, ostatní divadla spadala pod ministerstvo vnitra a krajské národní výbory (Herman J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 5, str. 157).

⁵⁴ Zákon č. 33/1978 Sb., o divadelní činnosti

osobnosti socialistického člověka⁵⁵. Zřizování, řízení a zrušování divadel zákon předává výhradně do rukou krajských národních výborů⁵⁶, přičemž divadlo může být zřízeno pouze jako příspěvková nebo rozpočtová organizace⁵⁷. Zákon v šesté části určuje i podmínky nutné pro schválení konání představení („představení, obsah a jeho umělecká úroveň musí odpovídat potřebám kulturního rozvoje socialistické společnosti“⁵⁸), způsob podání žádosti a kontroly. Ministerstvo kultury⁵⁹ je určeno jako ústřední orgán státní správy, národní výbory pak mají státní kulturní politiku realizovat⁶⁰. Nadále tedy mohla být divadelní činnost provozována pouze pod hlavičkou krajských národních výborů a vlády, na Slovensku pak pod ministerstvem kultury. Toto uspořádání způsobilo do budoucna nemalé problémy, s nimiž se nedokázaly vyrovnat ani reformy provedené po roce 1989. Organizace utvářející nabídku kulturních služeb byly svými rozpočty navázány na národní výbory. Metody a postupy týkající se přidělování finančních prostředků, které v dnešní době působí nejvíce problémů, jsou nejčastěji právě dědictvím komunismu⁶¹. Specifiky financování umění se nikdo nezabýval. Divadelníci byli jednoduše státními zaměstnanci a jejich platy se řídily dle tabulek platů státních úředníků⁶². Přidělovaný rozpočet divadlu byl odvozován z jednotlivých ukazatelů, jako např. počet členů souboru, počet technických a administrativních pracovníků, náklady na otop, státně naplánovaný počet představení atd.⁶³

Po roce 1989 byla odstartována transformace divadelního systému. Se zrušením národních výborů⁶⁴ přešlo řízení a také financování většiny divadel na města a samosprávné územní celky⁶⁵. Nejednalo se o vývoj nijak nepřírozený, protože již předtím budovy divadel povětšinou patřily do majetku měst. Častými se staly hlasy po „ochranářství“ divadla⁶⁶. Ty se projevovaly mj. snahou o udržení „rozsahu a kvantity stávající divadelní sítě, stejně jako

⁵⁵ Zákon č. 33/1978 Sb., o divadelní činnosti, část první, § 1

⁵⁶ Zákon č. 33/1978 Sb., o divadelní činnosti, část druhá, § 5, odst. 2

⁵⁷ Zákon č. 33/1978 Sb., o divadelní činnosti, část druhá, § 5, odst. 7

⁵⁸ Zákon č. 33/1978 Sb., o divadelní činnosti, část šestá, § 18

⁵⁹ Zákon č. 33/1978 Sb., o divadelní činnosti, část devátá, § 31

⁶⁰ Zákon č. 33/1978 Sb., o divadelní činnosti v § 32 pak ještě rozlišuje v působnosti krajských, okresních a městských národních výborů

⁶¹ Příspěvkové organizace, přidělování prostředků prostřednictvím příspěvku na činnost, zlepšený hospodářský výsledek aj

⁶² Simek S. S.: Financing of the Czech Theatre/Financování českého divadla, Divadelní ústav, 2005, [online], [cit. 2010-20-10], dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641](http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641)

⁶³ Tamtéž, str. 12

⁶⁴ Zrušeny byly zákonem č. 425/1990 Sb., o okresních úřadech

⁶⁵ Simek S. S.: Financing of the Czech Theatre/Financování českého divadla, Divadelní ústav, 2005, [online], [cit. 2010-20-10], dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641](http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641), str. 7

⁶⁶ Nekolný B.a kol.: Divadelní systémy a kulturní politika, Divadelní ústav, 2006, 154 str., ISBN 80-7008-197-X, str. 113

výjimek, které dosud využívala právě divadelní obec⁶⁷. Zásadním z hlediska financování kultury jako veřejné služby bylo přijetí zákona č. 367/1990 Sb., zákona o obcích, který již „konstituoval obce jako samostatné subjekty práva, odlišné od státu“⁶⁸. Právní úpravu příspěvkových organizací, zejm. jejich zakládání, spravování a financování, řešil nový zákon č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v ČR. Bezprostředně po revoluci byla odstraněna cenzura i přímé ovlivňování divadelních produkcí státem. Jedním z prvních kroků bylo zrušení federálních a národních tvůrčích svazů⁶⁹. V roce 1990 byly z divadelního zákona novelou zrušeny jeho nejspornější části a nově se divadelního podnikání mohl účastnit i soukromý či neziskový sektor.

Kontroverzní divadelní zákon byl jako celek zrušen až zákonem č. 237/1995 Sb., o hromadné správě autorských práv⁷⁰ a o změně a doplnění některých zákonů. Rozhodujícím pak bylo přijetí zákona o sdružování občanů⁷¹, který umožnil znovuoobnovení občanské společnosti a také vznik řady sdružení zabývajících se uměním obecně. V souladu s celkovou atmosférou společnosti se stali prvními ministry kultury právě divadelníci – Milan Lukeš (5. 12. 1989 – 28. 6. 1990) a Milan Uhde (29. 6. 1990 – 25. 6. 1992).

Do té opomíjená autorská práva byla ošetřena zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském. V roce 2006 byl přijat zákon o podpoře kultury⁷². Oblast divadla není v současné době upravena žádným specifickým (oborovým) zákonem. Možnost podnikat v divadelní produkci je otevřena pro každého a to dle obchodního zákoníku⁷³, příp. dle tzv. živnostenského zákona⁷⁴, který ji stanovuje jako volnou živnost. Divadelní systémy Slovenska a České republiky byly vždy v otázce legislativní i správní oddělenými systémy,

⁶⁷ Jednalo se např. o výše nájmu ateliérů, zdanění (autorská daň 3%) nebo důchodové zvýhodnění zasloužilých a národních umělců. Po roce 1990 se navíc objevovaly i až absurdní požadavky umělců – např. na „umělecké penze již od 40 let, umělecké časopisy za státní peníze, zvláštní nájemné z ateliérů, specifické zdanění atd.“ (Herman, Chládková, Jungmannová, Nekolný: Studie současného stavu podpory umění, Svazek I. – Definice, historie, transformace, reflexe, vzdělávání a výchova, Institut umění – Divadelní ústav, ISBN 978-80-7008-235-5, 1. vydání, 215 stran, str. 66)

⁶⁸ Mockovčiaková A.: Analýza vývoje decentralizace rozhodování o kultuře v České republice po roce 1993 se zaměřením na analýzu vlivu reformy veřejné správy na strukturu výdajů veřejných rozpočtů v oblasti kultury, NIPOS, 2006, Praha, ISBN 80-7086-200-0, str. 6, dostupné z [www: http://new.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/uvodnitextanalzy-strucnahistorieasoucasnost.pdf](http://new.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/uvodnitextanalzy-strucnahistorieasoucasnost.pdf)

⁶⁹ Členství v nich bylo pro umělce v oblasti svobodné tvorby povinné a to v případech, kdy nedocházelo k uzavření zaměstnaneckého vztahu. Sloužilo jako podmínka k oficiálnímu přiznání statutu profesionálního umělce (Nekolný B.: Divadlo v České republice po roce 1989, Divadelní ústav, Praha, 2004, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z [www: www.divadlo.cz/koncepceumeni/Analzy/divadlo.doc](http://www.divadlo.cz/koncepceumeni/Analzy/divadlo.doc))

⁷⁰ Ochrana autorských práv se věnuje DILIA - divadelní, literární a audiovizuální agentura (založena v roce 1949), která byla v roce 1996 transformována na občanské sdružení autorů

⁷¹ Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů

⁷² Zákon č. 203/2006 Sb., o podpoře kultury

⁷³ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

⁷⁴ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

a proto se rozdělení republiky na přelomu let 1992/93 na jejich na dalším vývoji výrazněji neprojevovalo. V roce 1992 se rozjel systém státní podpory divadel v podobě grantových systémů, koncem 90. let přistoupily k podpoře profesionálních divadel formou přidělování grantů i města⁷⁵. Management divadel se začal učit pracovat s tzv. vedlejší činností, pomalu dochází k rozvoji fundraisingu. V porevolučních letech v ČR důležitou úlohu sehrály i prostředky ze zahraničních nadací – často zmiňován bývá zejména British Council⁷⁶. Významnou úlohu v systému financování a správy divadel hraje systém veřejné správy. Právní úpravou krajů je zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, hospodaření upravuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. V prvních letech největší potíže působilo tzv. rozpočtové určení daní (jednalo se především o nedostatečně vyřešené přerozdělování zdrojů k financování kultury). Většina krajů si dnes vytváří vlastní kulturní strategie či koncepce atd. Důležitou změnu přinesl i zákon č. 157/2000 Sb., který převádí některá práva a závazky z majetku České republiky do majetku krajů a dále zákon č. 187/2001 Sb., kterým se mění zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech. Ten umožňuje příspěvkovým organizacím samofinancovat se z příjmů z hospodářské činnosti. V případě měst a obcí je situace odlišná. Po roce 1989 na ně byly převedeny vlastnická práva na kulturní střediska, která byla hojně budována především v 70. a 80. letech⁷⁷. Města tak stála před několika možnostmi – budovy podat, pronajmout či zrekonstruovat a dále provozovat a financovat jako své příspěvkové, resp. rozpočtové organizace⁷⁸. Poslední varianta ovšem znamená vysoké zatížení rozpočtu města, navíc tento systém nerozvíjí myšlenku vícezdrojového financování určité kulturní služby, jež je považována za evropský standard⁷⁹. Velká část měst již nyní pracuje s vlastními kulturními fondy, část města má vypracované vlastní dokumenty kulturní politiky. Obecně lze tedy konstatovat, že v období po roce 1989 bylo financování kultury na místní úrovni převedeno do rukou měst, obcí a krajů.

⁷⁵ Nekolný B.: Divadlo v České republice po roce 1989, Divadelní ústav, Praha, 2004, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z www.divadlo.cz/koncepceumeni/Analzy/divadlo.doc

⁷⁶ Herman, Chládková, Jungmannová, Nekolný: Studie současného stavu podpory umění, Svazek I. – Definice, historie, transformace, reflexe, vzdělávání a výchova, Institut umění – Divadelní ústav, ISBN 978-80-7008-235-5, 1. vydání, 215 stran

⁷⁷ Tamtéž, str. 62

⁷⁸ Obavy divadelníků, že města budou z důvodu nedostatků prostředků divadla bez náhrady uzavírat, se ukázaly jako neopodstatněné. Zrušeno bylo jen 9 příspěvkových organizací s 11 soubory, přičemž ale jen minimum z nich zaniklo úplně. Některá divadla byla transformována do nové právní formy, některá po čase obnovila svou činnost, některá změnila svou divadelní strukturu (Herman, Chládková, Jungmannová, Nekolný: Studie současného stavu podpory umění, Svazek I. – Definice, historie, transformace, reflexe, vzdělávání a výchova, Institut umění – Divadelní ústav, 215 stran, ISBN 978-80-7008-235-5, 1. vydání, str. 70).

⁷⁹ Tamtéž, str. 64

České divadlo si s sebou ovšem stále nese mnoho nedořešených úkolů z komunistické minulosti. Jedná se zejména o relikty příspěvkové organizace⁸⁰ a s tím související vztah státu a divadla, resp. míru účasti státu na něm. Rizikem pro budoucnost je i pomalé tempo celkové transformace kultury a jejích institucí, nedostatečnost či dokonce absence potřebné legislativy⁸¹, stejně jako slabá spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Doba vhodná k provádění institucionálních změn nebyla využita. Výrazně zde chybí taková právní forma, která by byla vhodnou pro veřejnoprávní instituce a zároveň zohledňovala specifika kulturní oblasti.

⁸⁰ Podobnou právní formu z evropských států zná jen Řecko, částečně SRN.

⁸¹ Problémem je zejména legislativa pro neziskový sektor, která by umožnila hladký průběh transformace příspěvkových organizací.

1.4 Shrnutí

Nástinu dějin světového i českého divadla, stejně jako základním východiskům a prosazujícím se tendencím, jsem záměrně věnovala poměrně široký prostor. Domnívám se, že pro další pochopení souvislostí českého divadla jsou naprosto nezbytné. Systém financování a provozování tak složitého systému, jakým divadlo bezesporu je, nelze stavět jen na současné situaci, stejně důležitou (ne – li důležitější) roli má i jeho historický vývoj, obecný kontext a především jeho vnímání většinovou společností. Dle mého názoru jsou z předloženého nástinu patrné dvě hlavní tendence, které dokreslují obraz českého divadla dodnes.

Především se jedná o specifickou roli divadla v obrodě české kultury a jazyka. Bylo nástrojem obrozenců k jeho navrácení a rozšíření mezi lid, postupně se stávalo čím dál populárnějším. Z této skutečnosti plyne přímá souvislost s hojným (a leckdy až příliš velkorysým) budováním veřejných divadelních budov, čemuž odpovídá i dnešní hustá divadelní síť. Jak uvádí Simek, divadlo bylo „nástrojem české kulturní, jazykové a vskutku národní renesance. A tak i dnes pokračuje v roli nositele národní kultury a je považováno za integrální součást sociální struktury národa“⁸². V souvislosti s našimi nejnovějšími dějinami sehráli divadelníci důležitou roli i v listopadových událostech roku 1989.

Druhým, neméně důležitým momentem, je tradice organizování divadla (zejména německá a rakouská), která se prosadila i u nás. Ta chápe stát jako „spoluodpovědný“ za chod a zabezpečení kulturních statků. Divadlo bývá ve středoevropském prostoru obvykle definováno jako „veřejná služba“⁸³. Stát pak prostřednictvím veřejných rozpočtů zasahuje do financování divadla, výrazné jsou i jeho zřizovatelské možnosti. Tradice vícesouborových divadel, jež mají reprezentovat daná města (a jako taková jimi mají být také podporována), tento obraz jen dokreslují.

Všeobecná prestiž, letitá tradice i funkce divadla jakožto prostředníka boje za svobodu – to jsou charakteristiky, které po staletí utvářely jeho pozici v české společnosti. Nelze se proto divit převažujícím tendencím a silícím hlasům po zvyšování jeho veřejné podpory. V české společnosti je hluboce zakořeněná.

⁸² Simek S. S.: Financing of the Czech Theatre/Financování českého divadla, Divadelní ústav, 2005, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641](http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641), str. 4

⁸³ V České republice dle zákona č. 203/2006 Sb., o některýchruzích podpory kultury)

2 Právní formy divadel

Právní forma zásadně ovlivňuje „život“ divadla, jeho financování a provoz. Základní dělení vymezuje sféru „komerční“ a „neziskovou“. K neziskovým organizacím, které zatím v České republice v oblasti divadelnictví převládají, řadíme obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení, zvláštním typem jsou příspěvkové organizace. Společnost s ručením omezeným a akciová společnost pak reprezentují oblast „komerční“. Obě zmíněné organizace mohou být na rozdíl od ostatních obchodních společností založeny i za jiným účelem než je podnikání⁸⁴. Zvláštní režim zdanění těchto subjektů se řídí zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Možností je i divadelní podnikání provozované jednotlivcem, fyzickou osobou, nebo jakožto volná živnost dle živnostenského zákona.

2.1 Soukromé organizace

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezením vymezuje Obchodní zákoník⁸⁵. Jak již bylo zmíněno, je možno ji založit i za jiným účelem než je podnikání (tj. i ve sféře divadelní). Nadále ovšem zůstává rozhodující právní úpravou Obchodní zákoník. Základní majetek společnosti je tvořen vklady společníků (minimální výše základního kapitálu je 200 000 Kč, přičemž výše vkladu jednotlivého společníka musí činit alespoň 20 000). Za závazky společnosti společníci ručí společně a nerozdílně a to do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků, tj. po zápisu splacení všech vkladů do obchodního rejstříku ručení zaniká⁸⁶. Společnost může založit i jen jedna osoba, maximální počet společníků je padesát. Zákon dále vymezuje nezbytné náležitosti společenské smlouvy a práva a povinnosti společníků. Nejvyšším orgánem s.r.o. je valná hromada.

Příkladem může být např. Divadlo Na Fidlovačce, s.r.o., Divadlo Bez zábradlí, s.r.o., Divadlo Na Jezerce, s.r.o., Divadlo U Hasičů, s.r.o., Divadlo Bolka Polívky, spol. s r.o. atd.

Akciová společnost

Akciová společnost je typem obchodní společnosti, jejíž „základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Právní úpravou akciové společnosti se zabývá zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, dle něž může být akciová společnost, podobně jako s.r.o., založena i za jiným než podnikatelským účelem⁸⁷.

⁸⁴ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 56

⁸⁵ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 105-153

⁸⁶ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 106

⁸⁷ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 56

Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, přičemž akcionář neručí za závazky společnosti⁸⁸. Akciová společnost může být založena pouze jedním zakladatelem v případě, že je právnickou osobou (pak uzavírá zakladatelskou listinu), v opačném případě dvěma a více zakladateli (uzavírají zakladatelskou smlouvu⁸⁹). V případě společnosti zakládané s veřejnou nabídkou akcií musí základní kapitál činit alespoň 20 000 000 Kč⁹⁰, v případě a.s. bez veřejné nabídky akcií je pak stanovena minimální hranice 2 000 000 Kč.

Studie Divadelního ústavu⁹¹ k tomu dodává, že „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 nebo hudby“. Přesto takové divadlo existuje - příkladem je Divadlo Broadway, a.s.

Ostatní obchodní společnosti

K obchodním společnostem dále řadíme⁹² veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, evropskou společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Poslední dvě jmenované jsou také upraveny právem Evropských společenství a ostatními zvláštními právními předpisy. Právní úpravou je zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, a dále zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník.

Občanský zákoník⁹³ vymezuje i tzv. zájmová sdružení právnických osob. Jedná se o právnickou osobu korporativního typu, která může být zřízena i za jiným účelem, než je podnikání⁹⁴.

2.2 Fyzická osoba (volná živnost)

Živnostenský zákon vymezuje živnost jako „soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“⁹⁵. Zákon zároveň vymezuje živnosti řemeslné, vázané, koncesované a volné. Mezi posledně jmenované patří i „provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů,

⁸⁸ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 154

⁸⁹ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 162, odst. 2

⁹⁰ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 162, odst. 3

⁹¹ Právní formy provozování umělecké činnosti, Divadelní ústav ve spolupráci s NIPOS, Praha, 2004, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z www.culturenet.cz/index.php?cmd=page&id=96

⁹² Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, Hlava I, Díl I: Obecná ustanovení, § 56)

⁹³ Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, § 20, písm. f-j a § 21

⁹⁴ Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, § 20, písm. f

⁹⁵ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

přehlídek, prodejních a obdobných akcí“⁹⁶. Pro provozování dané činnosti musí být splněny zákonem stanovené podmínky⁹⁷ – bezúhonnost (dokladuje se výpisem z rejstříku trestů), dosažení min. 18 let věku a způsobilost k právním úkonům. Vydání živnostenského listu je podmíněno ohlášením u příslušného živnostenského úřadu a splněním stanovených náležitostí. Tato právní forma s sebou pro osobu podnikatele nese finanční rizika, případný neúspěch jej může připravit i o osobní majetek.

2.3 Nestátní neziskové organizace

Občanské sdružení

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ustanovil možnost volného a svobodného sdružování občanů. Umožněno je tedy zakládat „spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby a jiná občanská sdružení, jakož i odborové organizace“⁹⁸.

Občanské sdružení je sdružení fyzických a právnických osob za účelem realizace společného zájmu⁹⁹, přičemž nemá náboženský, politický či podnikatelský charakter. Zakládacím i organizačním dokumentem jsou stanovy, nejvyšším orgánem pak valná hromada. K založení o. s. jsou třeba minimálně tři občané České republiky¹⁰⁰, z nichž aspoň jeden je starší 18 let – jedná se o tzv. přípravný výbor zodpovědný za vypracování stanov. Ty musí obsahovat název sdružení, sídlo, cíl činnosti, orgány sdružení a způsob jejich ustavování, ustanovení o organizačních jednotkách (pokud budou zřízeny) určení funkcionářů a zásady hospodaření sdružení¹⁰¹. Návrh na registraci sdružení se podává na Ministerstvo vnitra, které ji má ze zákona provést do 10 dnů od dne přijetí návrhu¹⁰². Díky relativní jednoduchosti založení občanského sdružení (sdružení nemá ze zákona ani povinnost zveřejňovat výroční zprávy) patří k nejrozšířenější právní formě tzv. třetího sektoru.

Občanské sdružení je v oblasti kultury poměrně rozšířenou právní formou - najdeme jej mezi divadly, galeriemi, hudebními či pěveckými soubory aj. Danou právní forma má např. Divadlo bratří Formanů, Divadlo Litera nebo Divadlo Máj Praha.

⁹⁶ Příloha č. 4 k živnostenskému zákonu (k § 25, odst. 2) – živnost volná, bod 73

⁹⁷ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, § 6 – Všeobecné podmínky provozování živnosti)

⁹⁸ Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, § 2, odst. 1

⁹⁹ Boukal P., Vávrová H.: Ekonomika a financování neziskových organizací, FP VŠE Praha, Oeconomica, 2009, 1. vyd., 110 stran, ISBN 978-80-245-1293-8

¹⁰⁰ Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, § 6, odst. 1

¹⁰¹ Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, § 6, odst. 2, písm. a-f

¹⁰² Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, § 9, odst. 1

Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšná společnost je „právní osobou poskytující obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek a její hospodářský výsledek (zisk) není použit ve prospěch zakladatelů a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena“¹⁰³. Zřizovatelem může být právnická nebo právně způsobilá fyzická osoba. V případě více zřizovatelů je uzavírána smlouva, je – li zřizovatel pouze jeden, vzniká o.p.s. notářským zápisem nebo závětí. Společnost je registrována místě příslušným krajským soudem. Obecně prospěšná společnost vykazuje oproti občanskému sdružení jisté odlišnosti¹⁰⁴:

- o.p.s. musí primárně poskytovat obecně prospěšné služby (o. s. takto limitováno není, může se věnovat jakékoli činnosti, která není zákonem zakázána)
- o.p.s. je po svém založení na svém zakladateli nezávislá (může jím být i cizinec, ale minimálně 2/3 členů správní rady musí být občany České republiky¹⁰⁵)
- pro o.p.s. je charakteristická výrazná samosprávnost řízení („členem správní rady o.p.s. nemůže být osoba, která je sama - nebo osoby jí blízké - s touto o.p.s. v pracovněprávním nebo jiném vztahu“¹⁰⁶). Zakladatelé o. s. jsou naproti tomu povětšinou členy orgánů sdružení.
- o.p.s. je striktně založena na principu neziskovosti¹⁰⁷

Obecně prospěšná společnost má povinnost zveřejňovat výroční zprávu a za jistých podmínek musí být proveden i audit¹⁰⁸. Jedná se tedy o transparentnější organizaci, na rozdíl od o. s. nesmí být nečinná déle než 6 měsíců¹⁰⁹.

Obecně prospěšné společnosti jsou pro kulturní sféru typické, zahrnují např. divadla, orchestry, knihovny, galerie aj. Podobně rozšířené jsou i v oblasti sociální, zdravotnické nebo ve školství. Tuto právní formu zvolilo např. Divadlo v Řeznické, Divadlo Semafor nebo Divadlo Archa.

¹⁰³ Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, § 2, odst. 1, písm. a-c

¹⁰⁴ Boukal P., Vávrová H.: *Ekonomika a financování neziskových organizací*, FP VŠE Praha, Oeconomica, 2009, 1. vyd., 110 stran, ISBN 978-80-245-1293-8, str. 28

¹⁰⁵ Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, § 10, odst. 2

¹⁰⁶ Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, § 10, odst. 5

¹⁰⁷ Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, § 2, odst. 1, písm. c

¹⁰⁸ Audit musí být proveden, pokud nebyla zřízena dozorčí rada nebo výše čistého obrátu přesáhla 10 mil. Kč nebo příspěvky z veřejných rozpočtů dosáhly výše nejméně 1mil. Kč (z. č. 248/1995 Sb., § 19, odst. 2a-c)

¹⁰⁹ Boukal P., Vávrová H.: *Ekonomika a financování neziskových organizací*, FP VŠE Praha, Oeconomica, 2009, 1. vyd., 110 stran, ISBN 978-80-245-1293-8, str. 29

Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy se řídí zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Jedná se o účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá s cílem dosahování obecně prospěšných cílů. Těmi se rozumí především „rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv a humanitárních hodnot, ochrana kulturních památek, rozvoj vědy, sportu, vzdělávání“¹¹⁰. Založení nadace i nadačního fondu je v zásadě velmi podobné. Způsobitým k založení nadace či nadačního fondu je právnická či právně způsobilá fyzická osoba, registraci pak provádí krajský soud. Zásadní odlišnost spočívá v požadavku zákona na existenci určité minimální výše nadačního jmění, která je v případě nadace určena částkou 500 000. U nadačního fondu sice vyžadována není, ale soudy její existenci (alespoň v řádech stokorun) velmi vítají. Nadace i fond se zřizují v případě více zřizovatelů smlouvou, v případě jediného zřizovatele pak zakládací listinou nebo závětí¹¹¹.

Nadace i nadační fond mají jiné poslání než předchozí dvě uvedené právní formy. Jejich cílem není realizace určité činnosti, ale poskytování příspěvků na danou činnost. Mohou tak v zájmu tzv. veřejné prospěšnosti podporovat i divadlo jakožto veřejnou službu.

2.4 Příspěvková organizace

Příspěvkové organizace lze řadit mezi subjekty neziskové sféry. Zároveň ale vykazují jistá specifika – především se jedná o napojení jejich rozpočtu na rozpočet zřizovatele.

Zákonem č. 250/2000 Sb. je dáno, že „příspěvková organizace hospodaří se svěřeným majetkem v rozsahu stanoveném zřizovací listinou“¹¹². Příspěvkové organizace jsou zřizovány územními samosprávnými celky a to zejména pro činnosti „zpravidla neziskové, jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu“¹¹³. V České republice jsou příspěvkové organizace typickou právní formou divadel či galerií. Činnost příspěvkových organizací je dále upravena zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, a zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích ve znění pozdějších předpisů. Příspěvková organizace je zřizována zastupitelstvem obce, o jejím vzniku je povinen zřizovatel vydat zřizovací listinu. Příspěvkové organizace se zapisují do obchodního rejstříku. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů upravuje i finanční hospodaření příspěvkových organizací. Zákon uvádí, že organizace „hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a

¹¹⁰ Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, § 1, odst. 1

¹¹¹ Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, § 3, odst. 1

¹¹² Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27, odst. 3

¹¹³ Přičemž zmíněná samostatnost je více než sporná (zákon. č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27, odst. 2)

s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Dále hospodaří s prostředky svých fondů, s peněžitými dary od fyzických a právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých ze zahraničí¹¹⁴. Jestliže se organizaci podaří ze své vedlejší činnosti vytvořit zisk, musí jej použít k realizaci své hlavní činnosti.

Právní forma příspěvkové organizace byla fakticky jedinou možností provozování divadla od roku 1948 do roku 1989. Nicméně ještě dnes příspěvkové organizace v divadelní oblasti dominují a snahy o jejich transformaci s sebou nesou celou řadu polemik a problémů. V Praze tvoří příspěvkové organizace tzv. páteční síť¹¹⁵. Samotné označení „příspěvková“ není příliš šťastné – zřizovatel neposkytuje pouhý příspěvek na provoz určité nezávislé instituce, nýbrž podstatnou část příjmů dané organizace, která je na svém zřizovateli závislá¹¹⁶. Simek¹¹⁷ rozlišuje dvě skupiny příspěvkových organizací. První tvoří tzv. „národní instituce“. Jejich financování a provoz spadá pod Ministerstvo kultury (Státní opera Praha a Národní divadlo – pod něj přešla i Laterna Magika jako čtvrtý soubor ND). Druhou skupinu pak označuje jako „repertoárová divadla“. V současné době existuje v ČR 48 divadel tohoto typu¹¹⁸. Simek ve své studii¹¹⁹ označuje příspěvkové organizace za typ „státního podnikání“ a jeden z „pozůstatků socialismu“. Vzhledem k tomu, že jsou příspěvkové organizace velmi rozšířenou právní formou mezi českými divadly, uvádím níže přehled jejich hlavních výhod a nevýhod.

Hlavní nevýhody příspěvkových organizací

Převažující nevýhody daného typu právního typu jsou důvodem, proč většina evropských zemí tento právní typ nevyužívá¹²⁰:

¹¹⁴ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 28

¹¹⁵ V současné době jsou příspěvkovými organizacemi HMP následující divadla: Divadlo na Vinohradech, Divadlo Na Zábřahách, Divadlo pod Palmovkou, Divadlo Spejbla a Hurvíňka, Divadlo v Dlouhé, Hudební divadlo v Karlíně, Městská divadla pražská (ABC a Rokoko), divadlo Minor, Studio Ypsilon a Švandovo divadlo na Smíchově (Magistrát HMP, Kultura, Příspěvkové organizace hl. m. Prahy, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/organizace-v-pusobnosti-okp](http://kultura.praha-mesto.cz/organizace-v-pusobnosti-okp))

¹¹⁶ Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, 50 str., [online], [cit. 2010-10-02], str. 40 dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/transformace](http://www.divadlo.cz/transformace),

¹¹⁷ Simek S. S.: Financing of the Czech Theatre/Financování českého divadla, Divadelní ústav, 2005, [online], [cit. 2010-10-10], str. 9, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641](http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641)

¹¹⁸ NIPOS: Statistika kultury 2009, II. díl, Praha, 2010, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika_2009_2dil_final_101102.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika_2009_2dil_final_101102.pdf)

¹¹⁹ Simek S. S.: Financing of the Czech Theatre/Financování českého divadla, Divadelní ústav, 2005, [online], [cit. 2010-10-12], str. 10, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641](http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641)

¹²⁰ Jistou obdobu českých rozpočtových (tj., ne příspěvkových!) organizací lze nalézt ve Švédsku.

Nevýhody příspěvkové organizace zpracovány dle: zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a dále dle Resumé analýzy transformace příspěvkových organizací – divadel – zřizovaných hl. m. Prahou, 15 str., Divadelní ústav, 2001, dostupné z [www: www.divadlo.cz/box/doc/divadelni..transformace...praha/Resume.doc](http://www.divadlo.cz/box/doc/divadelni..transformace...praha/Resume.doc)

1. Zřizovatel má možnost uplatňovat přímý vliv na danou organizaci (ekonomický, personální, zprostředkovaně pak i na program divadla a jeho umělecké zaměření). Samostatné rozhodování je pouze omezené (rozhodovací činnost je vázána zřizovací listinou, konečné rozhodnutí je na zřizovateli)
2. Mechanismus tvorby rozpočtu na jeden rok má na rozvoj a financování organizace negativní dopad. Pro divadelní činnost je typické plánování pro danou sezónu, čemuž úzus plánování a tvorby rozpočtu dle kalendářního roku nevyhovuje.
3. Zaměstnanci divadla jsou de facto zaměstnanci města (včetně uměleckých profesí). Závislost na fixních platových poměrech, tarifních mzdách a mzdových regulacích a limitech pracovních míst¹²¹ může vést ke ztrátě umělecké invence, snížení kvality produkováných představení, odchodu osobností z dané sféry. Důsledkem je pak sázka na odzkoušený, konzervativní repertoár, který může postrádat jakoukoli invenci.
4. Příspěvková organizace může realizovat vedlejší činnost, která je zdaňována. Daňové uplatnění ztrát není možné (zisk z hospodářské činnosti je zdaněn, i když je divadlo ve ztrátě). Příspěvková organizace, stejně jako občanské sdružení nebo obecně prospěšná společnost, ale může využít daňových zvýhodnění¹²²)
5. V případě příspěvkových organizací je problematická otázka hospodaření s majetkem. Tzv. „svěřený majetek“ totiž zůstává majetkem zřizovatele příspěvkové organizace, „jenž zřizovatel předá PO do správy k jejímu vlastnímu hospodářskému využití“¹²³. Navíc musíme ještě „rozlišovat příjem z hospodaření s nemovitým majetkem a příjmy z hospodaření s movitými věcmi. Příjmy z pronájmu nemovitého majetku, popř. z prodeje se vždy odvádějí do státního rozpočtu. Avšak příjmy z prodeje dlouhodobého movitého majetku se stávají zdrojem fondu reprodukce majetku“¹²⁴. Výše uvedené vymezení hospodaření tak vede k oslabení motivace příspěvkových organizací k ekonomicky efektivnímu chování, příp. ke spoléhání se na jeden zavedený zdroj příjmů. Zřizovatel příspěvkové organizaci povoluje oblast její vedlejší činnosti, a to tak, „mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců“¹²⁵.

¹²¹ Platy zaměstnanců příspěvkových organizací byly dříve upraveny zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, od počátku roku 2007 problematiku komplexně upravuje zákoník práce.

¹²² Jurajdová, H., Šelešovský, J. Účetnictví, daně, audit a financování územních samosprávných celků a organizací neziskového sektoru, Olprint Brno, 1. vydání, 2004, ISBN 80-210-3583-8

¹²³ Tamtéž, str. 31

¹²⁴ Tamtéž, str. 22

¹²⁵ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27, odst. 2, písm. g

6. Příspěvkové organizace jsou ve slabší pozici ve vztahu k soukromému sektoru v otázce fundraisingu. Pro ten PO platí za instituce se stabilním zdrojem příjmů z veřejného rozpočtu a často je pro ně atraktivnější spojit své jméno s určitým „nezávislým tvůrcem“. Pro PO je tedy možnost vícezdrojového financování často pouze hypotetická, když nemohou navíc žádat o další doplňkové granty¹²⁶. Příspěvková organizace tak v tomto ohledu může pouze omezeně konkurovat divadlům ostatních právních forem.
7. Zřizovatel může uložit organizaci odvod do svého rozpočtu a to v případě, že „její plánované výnosy překračují její plánované náklady, a to jako závazný ukazatel rozpočtu“¹²⁷. Toto ustanovení lze chápat i jako trest za případný úspěch hospodaření PO, který jen dále sníží motivace managementu k efektivnosti.
8. Celková právní úprava příspěvkových organizací je rigidní a poskytuje jen málo prostoru k ekonomicky účelnému jednání. Zákon např. i stanovuje tvorbu fondu odměn a to maximálně do výše 20% zlepšeného hospodářského výsledku PO, a dále také, že PO smí zažádat o půjčku jen se souhlasem zřizovatele, zřizovatel schvaluje i odpisový plán. V případě zrušení PO přechází práva, závazky, výnosy, ale i závazky a povinnosti na bývalého zřizovatele PO.

Výhody příspěvkových organizací

1. Zaměstnancům poskytuje stabilitu a jistotu. Nemusí se obávat ztráty svého zaměstnaneckého poměru.
2. Zájem města na existenci daného divadla je veřejně deklarovaný, stejně jako závazek jeho kontinuální podpory. Dlouhodobá stabilita je důležitá především pro repertoárová divadla. Garantuje kontinuitu divadelní práce.
3. Není stanovena povinnost provádět audit.

Příspěvkové organizace tvořily po dlouhou dobu základ pražské divadelní sítě. Jejich transformace je poměrně bolestivou záležitostí pro Magistrát i samotná divadla. Jak je ovšem z výše uvedeného přehledu patrné, vykazují výrazně více negativ, než kladných stránek. Z ekonomického pohledu je jejich přetrvávající existence neobhájitelná. Je optimální právní formou pro společnost divadelního monopolu a dnes již zůstávají jen jedním z posledních reliktních komunistické minulosti. Rigidní právní úprava brání jejich dalšímu vývoji a rozvoji umělecké invence.

¹²⁶ Právě skutečnost, že se jedná v podstatě o formu „státního podnikání“ neumožňuje příspěvkovým organizacím žádat o granty z EU.

¹²⁷ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 2, odst. 4, písm. a

Srovnání příspěvkových organizací a o.p.s. a vliv nového občanského zákoníku

Prozatím jsem se věnovala vymezení jednotlivých organizací a jejich charakteristice. Ovšem v souvislosti s transformací pražských příspěvkových divadel považuji za nutné srovnat právní formu příspěvkové organizace a obecně prospěšné společnosti, neboť druhý jmenovaný typ je nejčastější nástupnickou formou bývalých příspěvkových organizací. Hlavní nevýhody příspěvkové organizace jsou shrnuty již výše – jedná se především o strnulost repertoáru a spoléhání se na jeden finanční zdroj. Jde o přežitek minulého režimu. Kamenem úrazu v případě obecně prospěšných společností (resp. celé právní úpravy neziskového sektoru) je pak chybějící vymezení pojmu „veřejná prospěšnost“. Z tohoto faktu následně plynou i zmatky v čerpání veřejných prostředků, kdy „nejsou ani vymezeny přímé výhody, ani není dostatečně vymezena srozumitelnou právní úpravou účast na daňových výhodách“¹²⁸. Přímým důsledkem jsou pak nejasnosti, zda na veřejnou podporu má subjekt nárok jen z titulu své právní formy, či zda je rozhodujícím faktorem poslání organizace a úspěšnost jeho plnění. Navíc stále „není patrné, zda výhod přímých či nepřímých mohou užívat i subjekty účastné na státním rozpočtu z pozice své existence – příspěvkové organizace (zřizované pouze obcí, krajem nebo státem), státní podniky, příp. právnické osoby zřízené zákonem, které buď pro plnění své činnosti (i veřejně prospěšné) obdrží prostředky jinak než z dotací, případně neplní veřejně prospěšné činnosti ve smyslu tohoto zákona“¹²⁹. K zpřehlednění situace nepřispívá ani znění zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, zejm. pak § 7 obsahuje složitý a nepřehledný výčet možných poskytovaných dotací.

V různých právních úpravách se pro obecnou prospěšnost objevují různé pojmy (např. „obecně prospěšné cíle“ v zákoně č. 227/1997 Sb., „obecně prospěšné služby“ v zákoně č. 3/2002 Sb.), zákon č. 83/1990 Sb., naproti tomu pojmy ani nedefinuje a v daňových zákonech pak přesná a jednoznačná definice také chybí¹³⁰.

Situaci by měl změnit nový občanský zákoník, který je připravován již od roku 2001. V jeho rámci by měla být řešena i otázka veřejné prospěšnosti. Návrh věcného záměru zákona o statutu veřejné prospěšnosti schválila vláda letos v květnu. Cílem je vytvoření „nové kvality soukromých právnických osob, které poskytují veřejně prospěšné služby a vykonávají veřejně prospěšné činnosti“¹³¹.

¹²⁸ Věcný záměr zákona o statutu veřejné prospěšnosti, Úřad vlády ČR, Praha, 2010, [online], [cit. 2010-10-19], dostupné z [www: http://evropskyrok.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/vecny_zamer_pro_web.pdf](http://evropskyrok.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/vecny_zamer_pro_web.pdf)

¹²⁹ Tamtéž, str. 12

¹³⁰ Tamtéž, str. 14

¹³¹ Tamtéž, str. 14

Změna by měla přispět ke zvýšení transparentnosti a efektivnosti v hospodaření s veřejnými prostředky, které jsou udělovány k zajištění veřejně prospěšných aktivit prostřednictvím dotací. Na rozdíl od minulého návrhu nynější aktuální záměr nepočítá s vytvářením nových právních forem. Nově by ale statut veřejné prospěšnosti mohly získat všechny právní formy soukromých organizací. Znění zákona o veřejné prospěšnosti má být vládě předloženo do konce roku 2012. Plánované změny obsažené ve věcném záměru zákona lze shrnout takto¹³²:

- „překonat vymezení veřejně prospěšných organizací jejich právními typy, obecně vymezit jejich vlastnosti
- zajištění nové kvality soukromých právnických osob, které poskytují veřejně prospěšné činnosti a služby
- zrovnoprávnit všechny právní typy soukromých společností, které poskytují veřejně prospěšné služby a činnosti (např. soukromé školy)
- zajistit jejich transparentnost a povinnost reinvestovat zisk
- zpřehlednit a lépe kontrolovat veřejné prostředky, které jsou na tyto činnosti poskytovány“

2.5 Shrnutí

V předešlém textu byly stručně představeny možné právní formy provozu divadel. Zvláštní pozornost byla věnována příspěvkové organizaci. Je zřejmé, že její existence je do budoucna neudržitelná, stojí v rozporu se zásadami volného trhu, organizace jí obdobné se v Evropě prakticky nevyskytují. Představuje zátěž nejen pro veřejné rozpočty, ale i pro svého provozovatele, jež je svázán četnými byrokratickými předpisy.

Současná právní úprava neziskového sektoru obecně rozhodně není optimální, problémy působí nevymezený pojem „veřejně prospěšnosti“, stejně jako jeho odlišné vnímání v rámci jednotlivých zákonů. Je otázkou, zda se s (případným) novým občanským zákoníkem podaří učinit celý sektor transparentnějším.

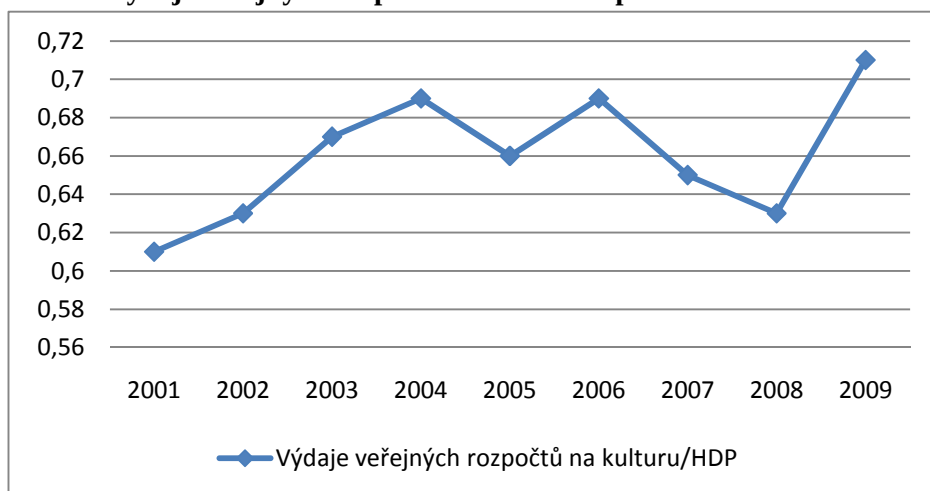
Pro divadelní oblast by pak stěžejním bylo přijetí ustanovení o rovnoprávném postavení všech typů soukromých společností v otázce poskytování veřejně prospěšných služeb

¹³² Aktuality Rady vlády pro NNO, Věcný záměr zákona o statusu veřejné prospěšnosti schválila vláda, 24. 5. 2010, [online], [cit. 2010-10-04], dostupný z [www: http://www.vlada.cz/cz/ppov/zmocnenec-vlady-pro-lidska-prava/aktuality/vecny-zamer-zakona-o-statusu-verejne-prospesnosti-dnes-schvalila-vlada-72399/](http://www.vlada.cz/cz/ppov/zmocnenec-vlady-pro-lidska-prava/aktuality/vecny-zamer-zakona-o-statusu-verejne-prospesnosti-dnes-schvalila-vlada-72399/)

3 Kulturní politika v obecném kontextu

Kulturní politika je součástí hospodářské politiky státu, přičemž hospodářskou politikou¹³³ rozumíme „přístup státu (vlády) k ekonomice své země, kdy vláda využívá svěřené či jinak získané prostředky a pravomoci k dosahování předem určených ekonomických (a v širších souvislostech i společenských) cílů za pomoci celé řady nástrojů“¹³⁴. Kulturní politika je v České republice realizována Ministerstvem kultury (kap. 334 státního rozpočtu¹³⁵) a dále prostřednictvím územních samosprávních celků (kap. 700). Následující graf shrnuje výdaje na dvě zmíněné kapitoly státního rozpočtu v poměru k HDP.

Graf 1: Výdaje veřejných rozpočtů na kulturu v poměru k HDP



Zdroj: Mockovčiaková: Financování kultury z veřejných rozpočtů v letech 2001-2009, str. 4

Veřejné financování kultury je předmětem mnoha sporů. Základní otázkou ekonomie v dané oblasti je, zda se jedná o veřejnou službu, která by měla být financována právě tímto způsobem. V této kapitole se proto budu věnovat zasazení problematiky do souvislostí ekonomie veřejných statků, jednotlivým možnostem financování kultury a také argumentům zastánců a odpůrců veřejného financování. Samostatně bude pojednáno o tzv. multiplikačních efektech kultury, jež se nyní stávají hojně diskutovanou otázkou. Následně se již budu zabývat kulturní politikou, jejími teoretickými modely a stěžejními dokumenty České republiky v oblasti kulturní politiky. V závěru kapitoly bude přiblížen grantový systém hl. m. Prahy, jež by měl být jedním z nástrojů realizace kulturní politiky v hlavním městě.

¹³³ Hospodářská politika je také teoretickou vědní disciplínou, za zakladatele je považován J. M. Keynes (Žák K. a kol.: Velká ekonomická encyklopedie, Linde, Praha, 2002, 888 str., ISBN 80-7201-381-5, str. 604)

¹³⁴ Žák M.: Hospodářská politika, VŠEM, Praha 2007, 1. vydání, ISBN 978-80-86730-04-2, str. 7

¹³⁵ Zahrnuje i výdaje na církve a náboženské společnosti, což údaj může zkreslovat.

3.1 Ekonomická analýza - divadlo jako veřejná služba

Divadlo bývá často označováno jako tzv. veřejná služba¹³⁶ a z tohoto titulu bývá žádána jeho finanční podpora ze strany státu. V tomto duchu mj. hovoří zákon č. 203/2006 Sb., o některých druzích podpory kultury a o změně některých souvisejících zákonů, když uvádí, že „veřejnými kulturními službami jsou služby spočívající ve zpřístupňování umělecké tvorby a kulturního dědictví veřejnosti a v získávání, zpracování, ochraně, uchování a zpřístupňování informací, které slouží k uspokojování kulturních, kulturně výchovných nebo kulturně vzdělávacích potřeb veřejnosti“¹³⁷. Podobnou formulaci využíval i první návrh transformace příspěvkových divadel z roku 2000, v němž je uvedeno, že „umění všeobecně a divadlo zvláště potřebují být definovány jako „veřejná služba“ a jako takové má pak stát povinnost je finančně podporovat“¹³⁸. Pak tedy esenciální je ve zkoumané oblasti otázka, zda je divadlo veřejnou službou, veřejným statkem.

Divadlo bezpochyby plní celou řadu společností prospěšných funkcí, studie se zabývají i jeho tzv. multiplikačními efekty¹³⁹. Pokud divadlo zařadíme spíše ke statkům veřejným, je na místě zkoumat možnosti jeho veřejné podpory, na druhé straně je ovšem zřejmé, že divadelní činnost lze vykonávat i soukromě, tj. čistě na tržním principu. V divadelní sféře jsou častěji zainteresováni stoupenci levicového smýšlení, kteří se jednoznačně kloní k podpoře z veřejných zdrojů, část liberálně smýšlející veřejnosti pak vidí řešení ve vybudování soukromého divadelního podnikání na tržním principu¹⁴⁰.

V souvislosti s divadelním uměním je obvykle analyzována problematika veřejných statků a externalit, obecně tedy tzv. tržních selhání.

Tržní selhání

Situace, kdy prostřednictvím trhu nedochází k optimální alokaci, resp. stabilitě a společenské spravedlnosti, bývají označovány za tržní selhání¹⁴¹.

¹³⁶ Např. v: Analýza veřejných služeb a možnosti jejich standardizace v oblasti nekomerčního profesionálního umění, Divadelní ústav, 2002, [online], [cit. 2010-10-04], str. 2 dostupné z [www: www.divadlo.cz/box/doc/legislativa/analiza_sluzeb.rtf](http://www.divadlo.cz/box/doc/legislativa/analiza_sluzeb.rtf)

¹³⁷ Zákon č. 203/2006 Sb., o některých druzích podpory kultury, § 2

¹³⁸ Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, 50 str., [online], [cit. 2010-10-02], str. 7, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/transformace](http://www.divadlo.cz/transformace),

¹³⁹ Jedná se o „multiplikaci prvotního výdaje návštěvníka“ (Škarabelová Simona, Multiplikační efekty dotací do brněnských divadel, ESF MU, studijní paper, str. 4, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: www.muni.cz/research/publications/719205](http://www.muni.cz/research/publications/719205))

¹⁴⁰ Argumenty obou stran viz dále.

¹⁴¹ Hamerníková B.: Kultura a masmédiá v tržních podmínkách. Veřejná podpora a alternativní zdroje financování, VŠE v Praze FFÚ, 1995, 209 stran, str. 163, ISBN 80-7079-857-2,

Ty standardní ekonomická teorie rozděluje na selhání mikroekonomické a makroekonomické¹⁴². Mezi mikroekonomické příčiny tržních selhání se obvykle řadí nedokonalá konkurence, veřejné statky, asymetrické informace, existence monopolů a externality. V případě makroekonomických selhání pak bývá uváděno „nedostatečné využívání zdrojů a nedostatečné využívání lidského potenciálu“¹⁴³. Poslední skupinou jsou mimoekonomické příčiny, kde je nejčastěji zmiňována potřeba snižovat nerovnost ve společnosti a potřeba chránit životní prostředí.

Veřejné statky

S rozlišením statků na statky soukromé a veřejné se setkáváme i v oblasti kultury. Mezi těmito dvěma skupinami pak osciluje řada statků více či méně se klonících k některé z uvedených skupin (tj. statky smíšené). Obecně při tomto dělení vycházíme z koncepce P. A. Samuelsona¹⁴⁴. Později se toto pojetí prosadilo do většiny učebnic mainstreamové ekonomie. Základní definiční vlastností statku soukromého je svobodné utváření jeho ceny na trhu. Naproti tomu v případě statku veřejného tento neprochází trhem a jeho cena je stanovována některým státním orgánem. Statek veřejné spotřeby je dále charakterizován několika nezbytnými vlastnostmi: jedná se o nedělitelnost spotřeby, nevyloučitelnost ze spotřeby a nulové mezní náklady na každého dalšího spotřebitele¹⁴⁵. Samuelson pak typicky veřejné statky spojuje s určitými obtížemi – především se jedná o nemožnost vyloučit neplaticího ze spotřeby (tzv. „černý pasažér“) a dále o problematiku stanovení optimálního výstupu a ceny. Následující tabulka rozděluje veškeré statky v ekonomice na čtyři typy a to po zodpovězení otázky na jejich vyloučitelnost ze spotřeby, resp. jejich (ne)rivalitnost ve spotřebě.

Tabulka 1: Typy statků

spotřeba	vyloučitelná	nevyloučitelná
rivalitní	A	B
nerivalitní	C	D

Zdroj: Malý I.: Veřejné statky a veřejně poskytované statky, str. 4

¹⁴² Novotný J.: *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*, 2006, FP VŠE, 156 stran, ISBN 80-245-0792-7, str. 9

¹⁴³ Tamtéž, str. 12

¹⁴⁴ Koncept byl představen v článku *The Pure Theory of Public Expenditures* (Samuelson P. A.: *The Pure Theory of Public Expenditures*, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 36, No. 4, Nov. 1954, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://www.jstor.org/stable/1925895](http://www.jstor.org/stable/1925895))

¹⁴⁵ Hamerníková B., *Veřejná podpora neziskovým kulturním a mediálním činnostem – ano či ne?*, *Finance a úvěr*, 3/1996, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: journal.fsv.cuni.cz/storage/185_199603bh.pdf](http://www.journal.fsv.cuni.cz/storage/185_199603bh.pdf)

Jak uvádí Rektořík¹⁴⁶, statky A tvoří čisté soukromé statky, skupina D pak představuje naproti tomu čisté veřejné statky. Mezi těmito dvěma skupinami lze nalézt statky B (statky rivalitní ve spotřebě, ale obtížně vylučitelné, jako příklad uvádí veřejný park) a statky C (technicky lze vyloučit neplatiče ze spotřeby, spotřeba je nerivalitní), kde např. zmiňuje divadelní představení. V souvislosti se statky typu C ale nelze nezmínit tzv. efekt přetížení, po jehož překročení je užitek jednoho subjektu participací dalších subjektů snižován. Řešením je zpoplatnění (v př. často uváděného přejezdu mostu pak mýtné) aj. Podrobnější členění statků včetně příkladů nabízí tabulka č. 2.

Tabulka 2: Podrobnější členění statků

	Vylučitelnost ze spotřeby	Nevylučitelnost ze spotřeby
	Čisté soukromé statky	Smíšené statky
Dělitelnost spotřeby	Nízké náklady na vyloučení	Spotřeb. kolektivně, může ale dojít k naplnění kapacity (přetížení)
	Produkce prostř. soukromých firem	Mohou být produkovány jak státem, tak soukromou firmou
	Poskytování prostřednictvím trhu	Poskytovány veřejně nebo i tržně
	Jejich produkce je financována z jejich prodeje	Financovány buď z prodeje (poplatky), popř. prostř. daní
	Př.: potraviny, oděv, automobily, atd.	Př.: veřejný park, veřejná plovárna, atd.
Nedělitelnost spotřeby	Smíšené statky	Čisté veřejné statky
	Soukromé statky spojené s extenalitami	Vysoké náklady na vyloučení (až nemožnost vyloučení)
	Jsou produkovány soukromými firmami	Produkovány státem, popř. soukromou firmou na základě smlouvy se státem
	Poskytovány prostřednictvím trhu, cena je "deformována" dotací, popř. kolektivním zdaněním	Poskytov. z veřejných rozpočtů
	Financování z příjmů z prodeje	Financovány z daňových příjmů
	Př.: vzdělávání, zdravotnické služby, kabelová televize atd.	Př. : národní obrana, policie, justice

Zdroj: Rektořík J.: Ekonomika veřejného sektoru, ESF MU v Brně, 2001, str. 11

Ve sféře kultury se lze setkat statky veřejnými (např. péče o nemovité památky) i soukromými (kniha, vstupenka na komerční muzikál). Obecně je ale většina statků z dané oblasti považována za statky smíšené (statky typu C), popř. jsou také označovány jako tzv. nečisté tržní statky nebo statky polotržní¹⁴⁷. Jedná se o takový statek, „jehož spotřebovávaná kvantita může být rozdělena mezi individuální spotřebitele a je tedy

¹⁴⁶ Rektořík J.: Ekonomika veřejného sektoru, 2. přepracované vydání, Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, Brno 2001, 258 stran, str. 10, ISBN 80-210-2550-6

¹⁴⁷ Duben R.: Ekonomie veřejného sektoru, FM VŠE, 2000, 325 stran, ISBN 80-245-0049-3, str. 63

dělitelná, zatímco další vlastnost tohoto statku a to kvalita, je nedělitelná¹⁴⁸. U daného statku lze realizovat vyloučení ze spotřeby (uváděn je cenový nebo administrativní způsob). Jak již plyne z výše zmíněného, i do tvorby ceny smíšených statků nezřídka zasahuje stát (subvence, dotace, limity, odlišné zdaňování apod.).

Na tomto místě považuji za důležité od sebe odlišit statky veřejné a statky veřejně poskytované. Často bývají obě skupiny zaměňovány, což může vést k mnoha omylům. Za veřejný statek nelze považovat vzdělání nebo bydlení jen z toho důvodu, že je financováno veřejným sektorem. Podobně je třeba posuzovat i kulturu. Proto tedy jsou „některé statky veřejnými jen z důvodu politického rozhodnutí, ovšem ne na základě své charakteristiky“¹⁴⁹.

Výše nastíněné pojetí veřejných statků najdeme ve všech mainstreamových učebnicích ekonomie. Postoje k jejich existenci a způsobu financování se napříč ekonomickými školami ale různí. V případě rakouské školy se pak jedná o odmítnutí celého konceptu veřejných statků. Její čelný představitel Murray Rothbard existenci veřejných (v jeho mluvě kolektivních) statků nepřijímá a staví se proti jejich financování z veřejných zdrojů. V případech, které jediné dle Rothbarda splňují kritéria tak, jak byly nastaveny Samuelsonem, „se vůbec nejedná o statek, ale o přirozenou podmínku lidského života jako třeba vzduch, jenž je v dispozici v nadbytečném množství pro všechny, a proto je také nikým nevlastněný“¹⁵⁰. Problematika kolektivních statků je povětšinou propojena s existencí pozitivních externalit a jejich subvencováním. Z pohledu rakouské školy tedy vláda nemá k tomuto financování vůbec přistupovat, protože „vláda nemá o nic větší schopnost než jednotlivci vytvořit něco z ničeho. O co víc utratí vláda, o to méně utratí lidé“¹⁵¹. Rothbard ještě poznamenává, že pokud budou spotřebitelé (v našem případě tedy diváci) se způsobem poskytování určité služby nespokojeni a budou-li chtít tuto nabídku rozšířit či zkvalitnit, nabízí se cesta soukromých příspěvků (sponzoring, mecenášství atd.) na bázi dobrovolnosti¹⁵². Financování a podporu divadel neopomíjí ani Frédéric Bastiat ve své knize Co je vidět a co není vidět. Předmětem jeho polemiky je výrok A. M. de Lamartina, „nesubvencovat znamená zrušit, jestliže zrušíte subvenci nějakému divadlu,

¹⁴⁸ Duben R.: *Ekonomie veřejného sektoru*, FM VŠE, 2000, 325 stran, ISBN 80-245-0049-3, str. 82

¹⁴⁹ Holman R.: *Mikroekonomie – středně pokročilý kurz*, C. H. Beck, 2002, 591 stran, ISBN 80-7179-737-5, str. 525

¹⁵⁰ Rothbard M. N.: *Zásady ekonomie – od lidského jednání k harmonii trhů*, Liberální institut, 2005, 758 stran, ISBN 80-86389-8, str. 715

¹⁵¹ Mises L.: *Lidské jednání – pojednání o ekonomii*, Liberální institut, 2006, 962 stran, ISBN 80-86389-45-6, str. 591

¹⁵² Rothbard M. N.: *Zásady ekonomie – od lidského jednání k harmonii trhů*, Liberální institut, 2005, 758 stran ISBN 80-86389-8, str. 720

kde se pak zastavíte na této cestě – nebudete logicky nuceni zrušit i naše univerzitní fakulty, naše muzea, ústavy a knihovny?“¹⁵³ Bastiat zde tomuto široce rozšířenému názoru oponuje tím, že snížení, příp. zrušení subvencí do oblasti umění nebude znamenat jeho zánik či snížení jeho kvality. Otázkou totiž je, zda jsou to opravdu právě subvence, které podněcují rozvoj divadla a dále celé společnosti. Argumentace již dříve zmíněného Lamartina z přelomu 18. a 19. století vychází v podstatě z podobné logiky jako v dnešní době často zmiňované multiplikační efekty kultury¹⁵⁴ – „divadla, jak víte, dávají ve Francii práci a mzdu osmdesáti tisícům dělníků všeho druhu, malířům, zedníkům, dekorátérům, krejčím, stavitelům atd., kteří vnášejí život a pohyb do mnoha čtvrtí tohoto hlavního města, a to je příčinou, proč se dovolávají vašich sympatií. Požitky Paříže zajišťují práci a spotřební statky pro venkov, luxus bohatce je mzdou a chlebem pro 200 000 dělníků. Jsou to právě oni, jejich rodiny a děti, komu dáte těch 60 000 franků“¹⁵⁵. Tuto argumentaci označuje Bastiat jako to, „co je vidět“. Ale jsou tu samozřejmě i skutečnosti, které na první pohled, bez hlubšího zamyšlení, vidět nejsou. Veškeré prostředky, které jsou následně vynaloženy ve formě dotací, musí být odněkud získány. Navíc je velmi pravděpodobné, že bez zásahu vlády/města by pro ně trh našel jiné užití. Poskytnutá dotace nezvýší blahobyt společnosti, pouze realokuje užitek. Částka, která byla prostřednictvím daně uzmuta určitému občanovi, nesníží užitek jen jemu (nemůže o jeho využití svobodně rozhodnout), ale i pracujícímu v odvětví, ve kterém by ji býval utratil. „Když vyrvete 60 000 franků poplatníkům, snížíte mzdy zemědělských dělníků, nádeníků, kopáčů, tesařů, dekorátérů a krejčích. Nic však nedokazuje, že tato třída (tj. lidé činní v oblasti divadla) je důležitější než ta předešlá“¹⁵⁶. Vládní snahy se povětšinou minou účinkem, „všechny dotace totiž musí být někým placeny a zatím nebyl nalezen způsob, kterým by společnost získala něco za nic“¹⁵⁷.

Máme-li tedy uvažovat o produkci divadelních představení čistě na základě kritérií nevylučitelnosti a nerivalit, pak musíme konstatovat, že je svou podstatou statkem soukromým. Není problémem vyloučit neplatiče ze spotřeby a spotřeba divadelního

¹⁵³ Bastiat F.: Co je vidět a co není vidět, Liberální institut Praha a Centrum liberálních studií, 1998 Praha, 184 stran, ISBN 80-902270-6-6, str. 107

¹⁵⁴ Dotace do divadel jsou v současnosti často ospravedlňovány právě tzv. multiplikačními efekty divadel, tj. multiplikací prvotního výdaje návštěvníka, viz dále.

¹⁵⁵ Bastiat F.: Co je vidět a co není vidět, Liberální institut Praha a Centrum liberálních studií, 1998 Praha, 184 stran, ISBN 80-902270-6-6, str. 112

¹⁵⁶ Tamtéž, str. 130

¹⁵⁷ Hazlitt H.: Ekonomie v jedné lekci, Alfa Publishing s.r.o. společně s Liberálním institutem, Praha, 2005, 192 stran, ISBN 80-86389-41-3, str. 102

představení je nerivalitní pouze do dosažení určité hranice (efekt přetížení). Statkem veřejným (resp. veřejnou službou) je pouze na základě politického rozhodnutí. Divadelní umění nepochybně působí pozitivně na rozvoj lidského kapitálu, kultivuje jej a je spjato s vedlejšími pozitivními účinky. Z pohledu liberálních ekonomů toto ovšem nejsou dostatečné a ospravedlnitelné důvody pro jeho veřejnou podporu.

3.2 Typy podpory

Duben¹⁵⁸ rozlišuje dva základní typy podpory – podporu přímou a nepřímou. Pod pojmem přímá podpora rozumíme dotace z veřejných rozpočtů a dále také získání potřebných prostředků od subjektů působících nezávisle na těchto rozpočtech. Veřejné rozpočty přidělují prostředky různými cestami – jednorázovými dotacemi určité instituci, příp. dotacemi poskytovanými na daný umělecký program, možností jsou i víceleté granty. K přímé podpoře řadíme i nejrůznější daně, poplatky, výnosy z loterií aj.¹⁵⁹

Druhou skupinu tvoří příjmy získávané nepřímo. Sem zahrnujeme sociální podpory pro umělce, případná daňová zvýhodnění (slevy na dani, daňové úlevy pro dárce aj.). V českém prostředí mohou o grant či jinou formu veřejné podpory žádat i soukromá divadla. Další možností, v současné době spíše nutností, jsou prostředky získané vlastní činností. V případě neziskových subjektů pak nadto ještě rozlišujeme činnost vedlejší (např. provozování divadelní kavárny nebo půjčování kostýmů). Níže uvedené schéma uvádí zmíněné možnosti v přehledu.

Tabulka 3: Možnosti financování kultury

Kultura	Přímá podpora	Prostředky ze zdrojů nezávislých na rozpočtovém procesu	Poplatky	
			Loterie sázky	
			Nadace	
			Dary	
		Prostředky ze zdrojů závislých na rozpočtovém procesu	Přímá dotace	Státní rozpočet Regionální rozpočty Místní rozpočty
			Dotace ze spoluúčasti	
			Státní fond kultury	
			rozvoj české kinematografie	
	Nepřímá podpora	Daňové zvýhodnění pro neziskové organizace		
		Daňové zvýhodnění pro přispěvatele NO		
		Daňové zvýhodnění pro oblast kultury		
	Vlastní zdroje	Příjmy z vlastní činnosti		
		Příjmy z vedlejší činnosti		
		Vlastní finanční zdroje		

Zdroj: Švecová E.: Analýza poskytování dotací do divadel, str. 21

¹⁵⁸ Duben R.: Neziskový sektor v ekonomice a společnosti, Codex Bohemia, 1996, 376 stran, ISBN 80-85963-19-1, str. 174

¹⁵⁹ Tamtéž, str. 175

Jednotlivé možnosti podpory

1. *Přímá podpora*

Poplatky

V případě divadel se poplatky příliš neuplatňují, spíš se jedná o koncesionářské poplatky za používání TV a rozhlasu¹⁶⁰.

Loterie a sázky

V České republice není metoda financování kultury z výnosů loterií a sázek příliš rozšířená. Úspěch slaví ve Velkou Británii, u nás je část výtěžku Sázky poukazována na podporu amatérského sportu. Pokus o zřízení podobného systému u nás (tzv. kulturní loterie Lotynka) se nesetkal s úspěchem, po zhruba ročním provozu byl ukončen a naopak ještě zatížil Státní fond kultury dalším dluhem¹⁶¹.

Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou zřizovány zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Jedná se o účelové sdružení majetku a představují další možnost financování kultury (např. Nadační fond Cen Alfréda Radoka, Nadace život umělce aj.). Původně obrovský počet nadací (5238 nadací v roce 1997) se výrazně snížil přijetím výše zmíněného zákona¹⁶² (55 nadací v roce 1998). Dle něj již totiž většina nadací neplnila nutné podmínky dané právní formou¹⁶³. K říjnu 2010 u nás působilo 449 nadací a 1199 nadačních fondů¹⁶⁴. Zhruba 10% z registrovaných nadací a nadačních fondů uvádí do svého zaměření i sektor kultury, nicméně dominantně kulturní zaměření vykazuje jen cca sto nadací¹⁶⁵. Především zkraje 90. let byla jedním z nejdůležitějších zdrojů (zejména pro nezávislou scénu) i podpora zahraničních nadací (např. Nadace Open Society Fund Praha, švýcarská nadace ProHelvetia, programy Goethe Institutu či British Councilu atd.). Snaha státu o podporu třetího sektoru se po pádu komunistického režimu mj. projevila zřízením Nadačního investičního fondu (NIF) v roce 1991. Za jeho majetek bylo označeno 1% akcií

¹⁶⁰ Upraveno zákonem č. 348/2005 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích

¹⁶¹ Herman, Chládková, Jungmannová, Nekolný: Studie současného stavu podpory umění, Svazek I. – Definice, historie, transformace, reflexe, vzdělávání a výchova, Institut umění – Divadelní ústav, 215 stran ISBN 978-80-7008-235-5, 1. vydání, str. 60

¹⁶² Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, vstoupil v platnost 1. 1. 1998

¹⁶³ Sloužily spíše jako prostředek k získávání prostředků než jako účelové sdružení majetku

¹⁶⁴ Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2010, Neziskovky.cz, o.p.s., Praha, 2010, [online], [cit.2010-10-10], dostupné z [www: ttp://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/48ef03863112b56e999d2434fe2991f4/stat_NNO_tabulka_1990_2010.pdf](http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/48ef03863112b56e999d2434fe2991f4/stat_NNO_tabulka_1990_2010.pdf)

¹⁶⁵ Herman, Chládková, Jungmannová, Nekolný: Studie současného stavu podpory umění, Svazek I. – Definice, historie, transformace, reflexe, vzdělávání a výchova, Institut umění – Divadelní ústav, 215 stran ISBN 978-80-7008-235-5, 1. vydání, str. 61

z druhé vlny kupónové privatizace. V souhrnu bylo rozděleno 1 882 mil. Kč, z čehož 16,8% putovalo k nadacím činným v oblasti kultury.

Tabulka 4: Kulturní nadace podpořené z NIF (v Kč)

	I. etapa	II. etapa	Celkem	Celková výše nadačního jmění k dubnu 2005
Nadace Český hudební fond	24 158 000	18 871 000	43 029 000	224 452 800
Nadace Český fond umění		17 235 000	17 235 000	151 748 663
Nadace Český literární fond	23 720 000	18 108 000	41 828 000	98 687 511
Nadace české architektury		15 599 000	15 599 000	62 245 390
Nadace Život umělce		17 017 000	17 017 000	46 691 640
Nadace Barokního divadla Zámku Český Krumlov	5 565 000	12 326 000	17 891 000	32 904 000
Nadace pro současné umění		15 272 000	15 272 000	20 861 000
Nadace Pražské komorní filharmonie	1 543 000		1 543 000	3 006 950
Nadace Sdružení knihoven České republiky	1 023 000		1 023 000	1 523 000
CELKEM			170 437 000	642 120 954

Zdroj: Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 – 2013, str. 12

Dary a sponzoring ze strany fyzických a právnických osob

Z pohledu dárců (a jejich motivace přispět) je důležité hlavně ustanovení zákona o dani z příjmů¹⁶⁶, který umožňuje fyzickým i právnickým osobám odečíst si od základu daně dary poskytnuté vymezeným organizacím na některý z taxativně určených účelů. V případě darů fyzických osob musí souhrn darů za dané období činit alespoň 1000 Kč nebo přesáhnout hranici 2 % ze základu daně. Od základu daně si pak fyzické osoby mohou odečíst maximálně 10 % hodnoty základu daně. Právnické osoby¹⁶⁷ si mohou odečíst maximálně 5 % ze základu daně, přičemž hodnota daru (nebo všech darů poskytnutých ovšem pouze jedné organizaci) musí činit alespoň 2000 Kč.

Daňové asignace, jakožto další z možností podpory neziskového sektoru, v České republice navzdory četným diskuzím nikdy nebyly přijaty. Věcný záměr zákona o daňových asignacích i přes několik pokusů neprošel sněmovnou a jejich zavedení není nyní aktuální.

Ze studie Centra pro výzkum neziskového sektoru¹⁶⁸ vyplývá, že veřejnost vnímá činnost neziskových organizací a dárcovství pozitivně (88,6 % respondentů, tj. 318 z 359 dotázaných). Podpora sektoru kultury se ovšem potýká se slabší motivací dárců.

¹⁶⁶ Zákon č. 586/1992 Sb., § 15, odst. 1

¹⁶⁷ Zákon č. 586/1992 Sb., § 15, odst. 1 a § 20, odst. 8

¹⁶⁸ Hladká, M., Šinkyříková T.: Dárcovství v očích veřejnosti, Společnost pro studium neziskového sektoru, Brno, prosinec 2009, ISBN 978-80-904150-4-1

Jak uvádí např. Škarabelová¹⁶⁹, sponzorství kultuře nepřesahuje ani ve vyspělých zemích hranici 5 %. Obrat v chování dárců nelze očekávat ani do budoucna, nadále zůstává pro firemní dárce atraktivnější např. oblast sportu. Škarabelová to zdůvodňuje strukturou publika, které je „celkově starší, vzdělanější a méně početné“ a především pak nižší atraktivností umění pro média (zejm. ve srovnání se zmíněným sportem).

Státní fondy

Zákonem č. 239/1992 Sb. byl zřízen Státní fond kultury (SFK). Prostředky z něj měly být udělovány formou „účelových dotací, půjček nebo návratné finanční výpomoci“¹⁷⁰. Původním cílem bylo prostředky získávat jinak než z daňových výnosů státu. Problematickým se staly zdroje stanovené zákonem jako prostředky fondu – buď byly zcela nedostatečné, příp. Fondem nerealizovatelné¹⁷¹. V souvislosti s neúspěšným projektem loterie EuroLotto a stíracích losů Meloun společnosti EuroLotto, a.s., se SFK dostal do výrazných dluhů¹⁷². Ty měly být částečně kompenzovány z příjmů z pronájmu Národního domu na Vinohradech (od roku 2004), Domu U Hybernů a Domu U Černé matky boží. Jedním ze zdrojů příjmů měly být i příjmy „z výkonu majetkových práv autorů a výkonných umělců, které připadly jako odúmrt' státu“¹⁷³ a to dle zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, ve znění zákona č. 81/2005 Sb., kterým se mění autorský zákon. Současný ministr kultury Jiří Besser plánuje zrušení SFK, protože již léta neplní hlavní funkci, pro kterou byl zřízen (loni ani předloni fond už peníze nerozděloval, protože od roku 2006 nemá radu). Nicméně, podobné návrhy na zrušení proběhly již v minulých letech, zatím však vždy byly neúspěšné¹⁷⁴.

Dotace, granty, programy Ministerstva kultury ČR a Evropské unie

Pro oblast profesionálního umění byly zavedeny grantové programy MK. Ty byly mezi lety 1992 – 1995 vyhlašovány pro občanská sdružení a formou tzv. ostatních příspěvků i pro obce a okresy¹⁷⁵. Rozpočtová pravidla byla upravena novelou¹⁷⁶, která nově umožnila

¹⁶⁹ Škarabelová S.: Divadla sponzory nelákají, 29. září 2007, Rozhovor pro Lidové noviny, [online], [cit. 2010-10-14], dostupné z [www: http://www.e-cvns.cz/soubory/rozhovor_ln_upr.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/rozhovor_ln_upr.pdf)

¹⁷⁰ Zákon č. 239/1992 Sb., o Státním fondu, §8

¹⁷¹ Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 - 2013, Ministerstvo kultury ČR, květen 2006, Praha, 76 stran, str. 13, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=106](http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=106)

¹⁷² Tamtéž, str. 14

¹⁷³ Odúmrt' je „dědictví, jehož nenabyl žádný dědic, a připadá tak jako odúmrt' státu“ (občanský zákoník, § 462). Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 - 2013, Ministerstvo kultury ČR, květen 2006, Praha, 76 stran, str. 13, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=106](http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=106)

¹⁷⁴ ČTK: Besser chce zrušit nefunkční fond, Parlamentní listy, 9.9.2010, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.parlamentnilisty.cz/vlada/174845.aspx](http://www.parlamentnilisty.cz/vlada/174845.aspx)

¹⁷⁵ Dohnalová, L.: Analýza hudebního života 1990 – 2005, [online], [cit. 2010-10-04]

podporovat i jiné fyzické a právnické osoby. Pro česká profesionální divadla byl program podpory vyhlášen v roce 1996. Daného systému se ovšem nesmí účastnit pražský kulturní systém¹⁷⁷. Samotné hl. město Praha je jednak zřizovatelem několika scén (právní forma příspěvkové organizace), které tvoří tzv. páteční systém. Těmto divadlům by mělo město poskytovat prostředky na provoz. Další možností jsou víceleté granty pro podporu dlouhodobé činnosti daných subjektů a dále roční granty určené k podpoře jednotlivých projektů. Z rozpočtu Prahy ročně odchází na podporu kultury cca 5 % rozpočtu¹⁷⁸. Česká republika jako člen Evropské unie může čerpat prostředky z tzv. kulturních programů. Jedná se např. o program Culture Programme 2007 – 2013, který navazuje na původní program Culture 2000¹⁷⁹. Ten umožňuje pouze částečné krytí nákladů projektu – max. 150 tis. €. Další možností je program MEDIA, který se orientuje na propagaci a rozvoj zejm. audiovizuální tvorbu.

Přímá podpora z veřejných zdrojů vzbuzuje mezi divadelníky, ekonomy, politiky i veřejností nejsilnější emoce. Argumenty obou stran proto shrnuji dále:

Argumenty ve prospěch prostředků z veřejných zdrojů

- Nevyrovnané příležitosti a nedostupnost kultury obecně jsou považovány za poškozování základních lidských práv. Některé státy právo občana k účasti na kulturním životě dokonce garantují ústavou¹⁸⁰
- Dalším často skloňovaným argumentem zastánců veřejné podpory je tzv. rovnost příležitostí. Každému by mělo být umožněno, mít minimálně možnost divadelní představení navštívit. V duchu tohoto argumentu má pak vláda za povinnost vytvářet takovou kulturní politiku, která tento stav umožní, a zároveň bude napomáhat odstraňovat překážky účasti občanů na kulturním životě. Obvykle se

dostupné z [www: www.divadlo.cz/koncepceumeni/Analzy/hudba2.doc](http://www.divadlo.cz/koncepceumeni/Analzy/hudba2.doc)

¹⁷⁶ Zákon č. 57/1995 Sb., kterým se mění zákon České národní rady č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice

¹⁷⁷ Herman, Chládková, Jungmannová, Nekolný: Studie současného stavu podpory umění, Svazek I. – Definice, historie, transformace, reflexe, vzdělávání a výchova, Institut umění – Divadelní ústav, ISBN 978-80-7008-235-5, 1. vydání, 215 stran, str. 61

¹⁷⁸ Koncepce kulturní politiky hl. m. Prahy, Magistrát hl. m. Prahy, 2009, [online], [cit. 2010-10-10] dostupné z [www: www.kultura.praha-mesto.cz/68946_Koncepce-kulturni-politiky-hl-m-Prahy_str_8](http://www.kultura.praha-mesto.cz/68946_Koncepce-kulturni-politiky-hl-m-Prahy_str_8)

¹⁷⁹ Culture Programme 2007–13, European Commission, aktualiz. 2010, [online], [cit. 2010-10-10, dostupné z [www: http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc](http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc)

¹⁸⁰ V České republice se přístupu občana ke kulturním hodnotám věnuje Listina základních práv a svobod, Hlava čtvrtá – Hospodářská, sociální a kulturní práva

uvádí, že bez podpory státu by ceny vstupenek dosahovaly takových výšek, že by pro většinovou populaci nebyly dostupné¹⁸¹.

- Další výtky směřuje k eventuálnímu příklonu k produkci divadelních představení dle převládajícího masového vkusu. Duben¹⁸² mluví o tzv. „přílišné kulturní diferenciaci“, pod kterou rozumí takový stav, kdy jsou produkovány a dále rozvíjeny jen ty kulturní statky, které trh považuje za výnosné. Pro produkci neziskovou by to znamenalo zánik. Problematickou by byla také tvorba mladých začínajících umělců, kteří by jednoduše kvůli nedostatku prostředků ani nedostali příležitost.
- Kultura přispívá k rozvoji lidského kapitálu, kultivuje jej, je nositelem funkce výchovné, reprezentuje vyspělost naší společnosti a jak taková je chápána jakožto pozitivní externalita, což s sebou nese nárok na její finanční podporu ze strany veřejného sektoru.

Argumenty proti veřejné podpoře

- Existuje zde nebezpečí morálního hazardu, veřejně podporovaná divadla by mohla ztrácet zodpovědnost za své jednání.
- Pokud je divadlo dotováno, ceny nemohou plnit své základní funkce (alokační, informační) a vzhledem k omezeným kapacitám scén může docházet k efektu přetížení.
- Hrozí, že divadla budou s prostředky nakládat neefektivně, veřejná podpora deformuje trh. Nebezpečím je i uniformita v nabízené produkci, ztráta zájmu o inovaci a upoutání diváka, příp. nadspotřeba¹⁸³.

¹⁸¹ Nedotovaná cena vstupenky do Divadla Rokoko by např. činila 866,-Kč, do Divadla ABC pak 569,-Kč (Römerová E.: Financování příspěvkové organizace hl. m. Prahy – Městských divadel Pražských, 16.11.2009, Přednáška k předmětu 3PE371 – Finanční plánování nestátní neziskové organizace)

¹⁸² Duben R.: Ekonomie veřejného sektoru, FM VŠE, 2000, ISBN 80-245-0049-3, 325 stran

¹⁸³ Rektořík J.: Ekonomika veřejného sektoru, 2. přepracované vydání, Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, Brno 2001, 258 stran, ISBN 80-210-2550-6, str. 107

2. *Nepřímá podpora*

Daňová zvýhodnění kulturních subjektů

V České republice v současnosti neexistuje systém daňových výhod či úlev, který by byl určen vyloženě pro kulturní oblast. Veškeré zvýhodnění jsou společná celému neziskovému sektoru, přičemž oblast působení jednotlivých organizací není rozhodující. V daňové oblasti se jedná především o ustanovení zákona o dani z příjmů, zákona o dani dědické a darovací a zákona o dani z přidané hodnoty.

Od daně z nemovitostí jsou osvobozeny „pozemky tvořící jeden funkční celek se stavbou sloužící školám, muzeím a galeriím, knihovnám, státním archivům, zdravotnickým zařízením, zařízením sociální péče, nadacím a se stavbou památkových objektů stanovených vyhláškou Ministerstva financí ČR v dohodě s Ministerstvem kultury ČR“¹⁸⁴. Organizace, jejichž obrat nepřesáhne za 12 kalendářních měsíců předcházejících výběr daně částku 1 milion Kč, nemusí odvádět DPH¹⁸⁵. Ustanovení je všeobecně účinné, tj. platné nejen pro oblast kultury. Úlevu organizacím činným ve vymezených oblastech¹⁸⁶ poskytuje i zákon o dani dědické a darovací, který od daně osvobozuje „bezúplatné nabytí majetku právnickou osobou se sídlem v tuzemsku, pokud je tento majetek určen na zabezpečování dané činnosti“¹⁸⁷. Daňovou úlevu umožňuje i ustanovení daně z příjmů. Podmínkou je, aby prostředky byly použity na předem stanovený účel¹⁸⁸ a subjekt nebyl založen za účelem podnikání.

3. *Vlastní zdroje*

Do této kategorie spadají především příjmy z vlastní činnosti (v případě neziskových subjektů také příjmy z činnosti hospodářské), příp. vlastní finanční fondy. U neziskových organizací by ideálně zisk z činnosti vedlejší měl dokrývat (případnou) ztrátu z činnosti hlavní. Vedlejší činností¹⁸⁹ může být např. provozování divadelní kavárny, marketingová činnost, půjčování kostýmů, pronájem atd. Zároveň by management divadla měl aktivně rozvíjet fundraising, vztahy se sponzory atd. V zemích západní Evropy se příjmy ze

¹⁸⁴ Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, § 4

¹⁸⁵ Zákon č. 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 6

¹⁸⁶ Zákon o oblasti působení taxativně vymezuje, jedná se o oblast „kultury, školství, výchovy a ochrany dětí a mládeže, vědy, výzkumu, vývoje, vzdělávání, zdravotnictví, sociální péče, ekologie, ochrany opuštěných zvířat nebo ohrožených druhů zvířat, sportu a požární ochrany (z. č. 375/1992 Sb., § 20, odst. 4, písm. a

¹⁸⁷ Zákon č. 375/1992 Sb., o dani dědické a darovací, § 19-20

¹⁸⁸ Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, § 20

¹⁸⁹ Česká nezisková divadla svou hospodářskou činnost zatím plně nerozvíjí, ideálně má zisk vedlejší činnosti 100 % dokrývat ztrátu z hlavní činnosti.

sponzoringu standardně pohybují kolem 4% celkových nákladů¹⁹⁰, rozhoduje samozřejmě i prestiž a věhlas dané instituce (některé operní domy proto dosahují až 10%).

V současné době je poměrně živá diskuze o tzv. multiplikačních efektech kultury, které slouží jako jeden z argumentů zastánců veřejné podpory. Protože se jedná o poměrně rozsáhlé téma, je mu věnována následující subkapitola. Krátce je také nastíněn koncept kreativních průmyslů, který s tématem multiplikačních efektů úzce souvisí.

3.3 Multiplikační efekty kultury

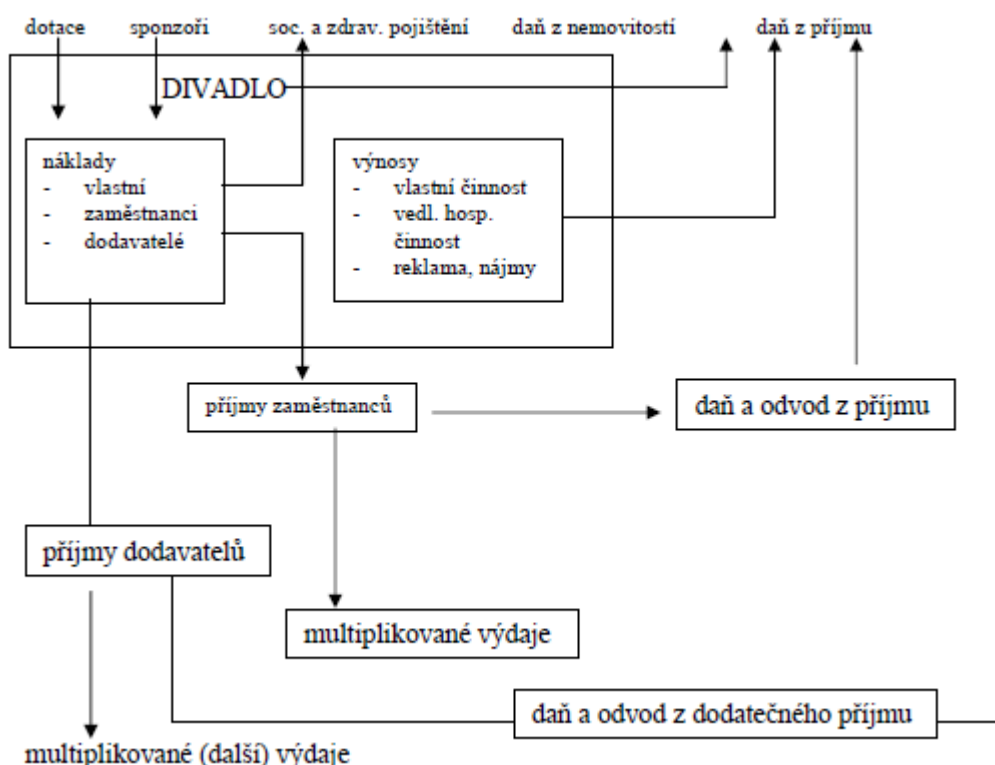
Multiplikační efekty kultury se v poslední době stávají velmi diskutovanou otázkou¹⁹¹. Teoretickými východisky konceptu multiplikačních efektů je teorie veřejných statků a pozitivních externalit. Koncept multiplikačních efektů akcentuje poptávkovou stranu, tj. spotřebitele divadelní (potažmo tedy obecně kulturní) produkce. Jsou definovány jako „multiplikace prvotního výdaje návštěvníka divadla“¹⁹². Vychází z toho, že návštěvník divadla nezaplatí jen cenu vstupenky, ale má s návštěvou spjatý ještě další, vedlejší náklady – cenu jízdného z a do divadla, úpravu účesu u kadeřníka, nové šaty, posezení v divadelní kavárně atp. Na nabídkové straně pak zdůrazňují, že vyplacené mzdy zaměstnancům divadla, příp. externím firmám za dodané služby, se pak budou dále šířit ekonomikou a multiplikovat se. V daném pojetí je přínos z veřejného financování divadla chápán jako silnější než jak je tomu u tradičního pohledu (s čímž ovšem pak také souvisí volání po vyšší podpoře ze strany veřejného sektoru).

¹⁹⁰ Pracovní materiál Divadelního ústavu: Srovnání modelů financování divadla, se zvláštním zřetelem ke grantovým systémům, v evropských metropolích, především v zemích EU, 2005, Divadelní ústav, [online], [cit. 2010-12-01], dostupné z www.divadlo.cz/box/doc/divadelni.../opravene%20financovani.doc, str. 12

¹⁹¹ Koncept multiplikačních efektů je mj. obsažen i v dokumentu Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 - 2013.

¹⁹² Škarabelová Simona, Multiplikační efekty dotací do brněnských divadel, ESF MU, studijní paper, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www.muni.cz/research/publications/719205, str. 4

Schéma 1: Finanční toky při analýze multiplikačních efektů (příklad divadla)



Zdroj: Škarabelová S., Multiplikační efekty dotací do brněnských divadel, str. 6

Podle Škarabelové staví celý koncept na základní hypotéze, že „divadlem vyvolané vlivy na hospodářství a přímé (i zprostředkované) daňové odvody převyšují komunální dotace, přičemž podíl indukovaného efektu zůstává jednak ve městě přímo, jednak plyne jinam. Tedy, divadlem vyvolané externí vlivy na hospodářství, a přímé i zprostředkované daňové odvody, převyšují komunální subvence“¹⁹³. K tématu multiplikačních efektů byla v ČR i v zahraničí provedena řada studií. Dle českých výsledků jedna Kč investovaná do divadelní činnosti generuje další dvě Kč, švýcarské studie pak multiplikační efekt vyčíslují ve výši 292%, což odpovídá cca poměru 1 : 3¹⁹⁴.

V prostředí brněnských divadel byly realizovány podobné výzkumy, které sledovaly výdaje návštěvníků Městského divadla Brno a brněnského Národního divadla. Ty dochází k podobným závěrům, bez zahrnutí dopravného návštěvníka divadla uvádí 1,70 Kč na další výdaje, se zahrnutím výdajů na dopravu jej pak zvyšují na takřka dvojnásobek - 1,90 Kč¹⁹⁵.

¹⁹³ Škarabelová Simona, Multiplikační efekty dotací do brněnských divadel, ESF MU, studijní paper, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www.muni.cz/research/publications/719205, str. 5

¹⁹⁴ Tamtéž, str. 6

¹⁹⁵ Pávišová L.: Multiplikační efekty v kultuře, Brno, duben 2007, ESF MU, diplomová práce, ved. práce S. Škarabelová, str. 53

V oblasti statistického sledování patří hodnoty multiplikátorů k poměrně oblíbeným ukazatelům. V roce 2000 vykazoval např. stavební průmysl hodnotu 2,54 (z odvětví sledovaných ČSÚ vůbec nejvyšší hodnota), peněžnictví a pojišťovnictví 1,80 a např. zemědělství 1,93¹⁹⁶. Kultura jako samostatný sektor sledována není, její multiplikační efekt je obvykle odhadován (resp. vyplývá i z provedených analýz) mezi 1,7 – 2¹⁹⁷.

Částí ekonomů je koncept multiplikačních efektů odmítán. Vychází přitom z přesvědčení, že daňový poplatník by sám měl rozhodnout, kam chce své peníze směřovat, tedy že rozhodování o přidělení či nepřidělení veřejných prostředků, příp. o jejich výši, veřejnému sektoru nepřísluší. Národní hospodářství tvoří systém vzájemně provázaných vztahů, kde příjem jednoho sektoru je zároveň výdajem sektoru jiného atd. To, že návštěvník divadla ke svému transportu do divadla zaplatí jízdné, je věcí přirozenou¹⁹⁸. Navíc je velmi problematické, co všechno do dodatečného výdaje návštěvníka zahrnout a také jak stanovit, čím je to následný příjem.

Koncept zdůrazňuje pozitivní efekty kultury, kam řadí např. sociální kohesi, rozvoj vzdělanosti, urbanizační funkci divadla, rozvoj svobodné tvorby či argument tzv. kulturních průmyslů (viz dále). Všechny tyto a řadu dalších funkcí a úkolů sektor kultury bezpochyby plní, ale přesto se domnívám, že odůvodňování jeho podpory pouze z pozice této koncepce není nejideálnější cestou. Zvyšovat veřejnou podporu z titulu toho, že předpokládáme, že návštěvník/nice divadla si předtím zajde ke kadeřnici¹⁹⁹ či použije k dopravě taxi, se mi jeví jako nedostatečná a nepromyšlená argumentace.

¹⁹⁶ Rojíček M.: Klíčová odvětví v české ekonomice z pohledu input-output analýzy, Centrum ekonomických studií VŠEM, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://panda.hyperlink.cz/cestapdf/pdf07c2/rojicek.pdf](http://panda.hyperlink.cz/cestapdf/pdf07c2/rojicek.pdf)

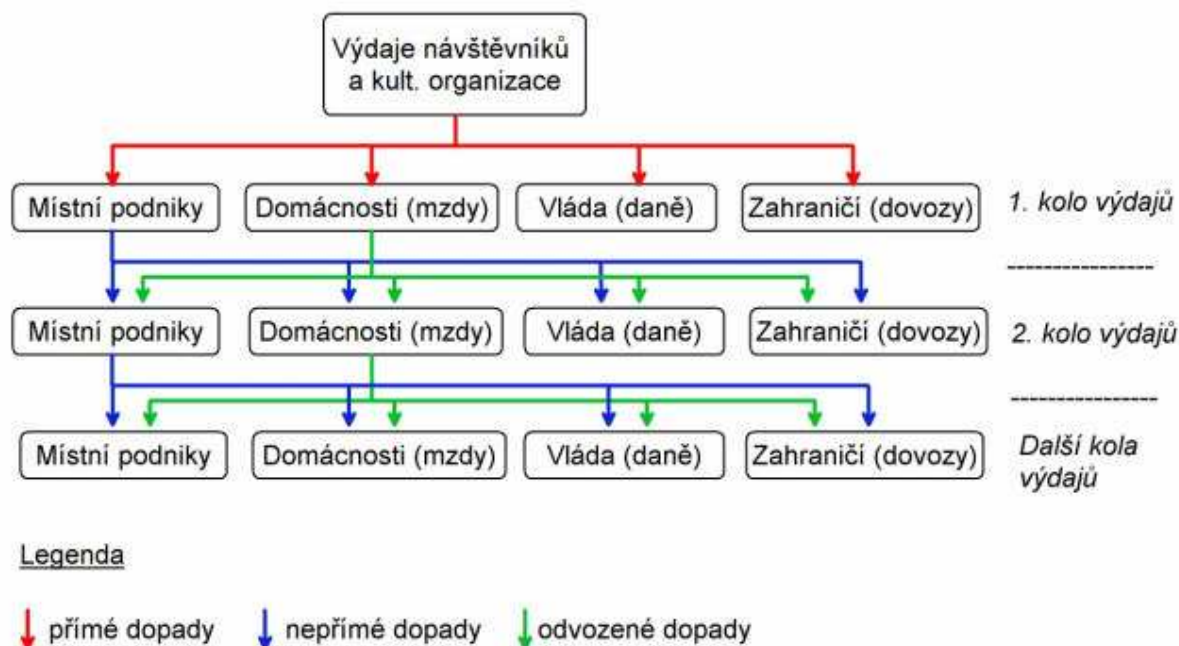
¹⁹⁷ Raabová T.: Multiplikační efekty kultury v České republice, Praha, 2010, Culturnet.cz, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.culturenet.cz/res/data/013/001466.pdf](http://www.culturenet.cz/res/data/013/001466.pdf)

¹⁹⁸ Multiplikační efekty byly mj. používány na obranu pořádání olympijských her v Praze (diskutované téma roku 2007). Společnost PWC tehdy vyčíslila náklady dané akce na 135 mld., výnosy na cca 65 mld., zbytek měly zajistit právě zmiňované multiplikační efekty. Petr Mach k tomu tenkrát uvedl, že „seriózní ekonomie by ale s žádnými „multiplikačními efekty“ pracovat neměla. Tvrzení, že se koruna daňového poplatníka využítá na postavení stadionů a olympijské vesničky multiplikuje, znamená nepochopení ekonomie. Co se to stane s našimi korunami, když nám je stát vezme a dá je na olympiádu, že se najednou zázrakem začnou "multiplikovat" a vytvářet "pozitivní efekty"“

(Mach P.: Olympiáda se nevyplatí, 26. 3. 2007, Lidové noviny, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://neviditelnypes.lidovky.cz/p_spolecnost.asp?c=A070327_111218_p_spolecnost_wag](http://neviditelnypes.lidovky.cz/p_spolecnost.asp?c=A070327_111218_p_spolecnost_wag))

¹⁹⁹ Je totiž otázkou, jestli se skutečně všichni diváci takto na návštěvu divadla připravují. Česká agentura STEM vypracovala v roce 2006 pro pražský Magistrát studii na téma „Kulturní potřeby Pražanů“, obdobný průzkum proběhl i v Rakousku na objednávku tamního Ministerstva pro vzdělávání, umění a kulturu (Studie pod názvem Kultur - Monitoring, Bevölkerungsbefragung). Oba průzkumy se v jedné ze svých částí zaměřovaly i na otázku hodnocení divadel. Byť oba průzkumy dávají obdobné výsledky - tj. shodují se např. v tom, že participace na kulturním životě nejvíce souvisí se stupněm dosaženého vzdělání, obdobně hodnotí cenovou dostupnost divadel i kulturní nabídku metropolí, přesto lze mezi českými a rakouskými návštěvníky divadel i pouhým laickým pozorováním najít značné rozdíly a to např. již ve stylu oblékání návštěvníka českého Národního divadla a vídeňské Staatsoper.

Schéma 2: Přímé, nepřímé a odvozené dopady



Zdroj: Raabová T.: Multiplikační efekty kulturních odvětví v české ekonomice, str. 9

3.4 Kreativní průmysly

Častěji diskutovanými se tzv. kreativní průmysly stávají sice až v poslední době, ovšem prvopočátky celého konceptu spadají již do období druhé světové války²⁰⁰. Danou problematikou se dnes zabývá celá řada autorů. Mezi prvními, kteří přispěli do debaty o kreativní ekonomice, byli J. Howkins a R. Florida²⁰¹. Howkins ve své knize *The Creative Economy*²⁰² z roku 2001 nabídl vůbec první ucelený pohled na téma kreativních průmyslů.

²⁰⁰ V této době se zejména jednalo o představitele Frankfurtské školy Theodora Adorna a Maxe Horkheimera. Později se během 70. a 80. let kulturní průmysly prosadily i do výzkumných projektů UNESCO (jejich závěry byly prezentovány v letech 1979, 1980 a 1982). Postupně se kulturní průmysly šířily do kulturních politik států. Velkou roli měl přitom nástup britských labouristů k moci v roce 1997. Z jejich popudu vznikl tým pracující na zanalyzování celého fenoménu kreativního průmyslu (tzv. Creative Industries Taskforce) s cílem formulovat doporučení pro jejich další vývoj. Zastánci konceptu kreativních průmyslů hovoří o jejich pozitivním vlivu na růst HDP, důkazem má být ukazatel tzv. všeobecného blahobytu (GWB-general well-being), jehož konstrukce má souvislost s přechodem na tzv. znalostní ekonomiku. Dalším zmiňovaným ukazatelem je ukazatel hrubé přidané hodnoty (HPH), který bere v potaz i „výši dotací a jiné podpory určitému sektoru při výpočtu jeho podílu na růstu ekonomiky“ (Cikánek M.: *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku*, Divadelní ústav, 2009, ISBN 978-80-7008-231-7, 1. Vydání, 86 stran)

²⁰¹ Kloudová J. a kol.: *Kreativní ekonomika – Trendy, výzvy, příležitosti*, Eurokodex – Grada Publishing 2010, 1. Vydání, 223 stran, ISBN 978-80-247-3608-2, str. 21

²⁰² V rámci konceptu kreativních průmyslů Howkins zdůrazňuje stěžejní roli duševního vlastnictví, které se promítá do čtyř základních norem – autorské právo, patentové právo, ochranná známka a design. Dle Howkinse pak na těchto formách vyrůstají čtyři odvětví průmyslu – autorskoprávní průmysly, patentové průmysly, průmysly ochranných známek a desénové průmysly (Cikánek M.: *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku*, Institut umění – Divadelní ústav, 2009, ISBN 978-80-7008-231-7, 1. vyd., 86 stran)

Richard Florida pak s bestsellerem *Creative Class*²⁰³ otevírá fenomén kreativních tříd²⁰⁴. Dále se tématem zabývá např. Ch. Throsby, D. Hesmondhalgh, J. Hartley aj. Velká Británie se stala prvním státem světa, kde byla definice kreativního průmyslu²⁰⁵ začleněna i do vládní strategie na nejvyšší politické úrovni. Koncept se pomalu prosazuje i do politik ČR²⁰⁶.

Většina stoupenců konceptu pak považuje užití veřejných prostředků v zájmu vývoje kreativních průmyslů za nezbytnou, jak např. dodává Holden, „kreativní vzestup Londýna²⁰⁷ po roce 2000 je dokladem toho, že umění podporované z veřejných rozpočtů a širší oblast kreativních průmyslů sdílají stejné zájmy a je pro obě složky kreativní ekonomiky dobře, rostou – li ruku v ruce“²⁰⁸.

3.5 Vymezení kulturní politiky

Kulturní politikou lze obecně chápat určitou snahu či záměr státu v oblasti kultury, klíčové je ustanovení o jeho roli a velikosti v daném sektoru. Jiné definice hovoří o „stanovení priorit státu v oblasti kultury“²⁰⁹. Vzhledem k tomu, že se v následující subkapitole budu věnovat konkrétním dokumentům upravujícím kulturní politiku České republiky, resp. hl.

²⁰³ Celým názvem *The Rise of the Creative Class... and how it's transforming work, leisure, community & everyday life*.

²⁰⁴ Florida se kreativním průmyslům vůbec nevěnuje, pouze okrajově pak kreativní ekonomice. Jeho doménou je otázka kreativních tříd. Některými autory jsou jeho texty považovány za nedostatečně vědecké, ale vzhledem k tomu, že vychází z tradice americké (na rozdíl od britské již zmíněného Howkinse), je jeho příspěvek do diskuze podnětný (Cikánek M.: *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku*, Institut umění – Divadelní ústav, 2009, ISBN 978-80-7008-231-7, 1. vyd., 86 stran).

²⁰⁵ „Kreativní průmysly jsou průmyslová odvětví, jejichž základem je individuální lidská kreativita, lidské dovednosti a talent. Zároveň jsou odvětvími s potenciálem vytvářet bohatství a pracovní místa zejména prostřednictvím využití duševního vlastnictví. Mezi kreativní průmysly jsou řazeny i tzv. průmyslová odvětví – reklamní průmysl, architektura, trhy s uměním a starožitnostmi, počítačové hry, řemesla, design, módní návrhářství, filmový a videoprůmysl, hudební průmysl, scénická umění, nakladatelský průmysl, software a televizní vysílání“ (Creative Industries Mapping Document, Department for culture, media and sport, Londýn, 2000 [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/NR/rdonlyres/338EFCBC-F706-4191-A1A4-CCB7EFF7EDAE/0/foreword.pdf>, str. 8). Velmi obdobné definice používá i Singapur či Austrálie. Další definice nabízí Evropská komise, UNESCO nebo organizace WIPO (vykonává dozor v oblasti duševních práv)

²⁰⁶ Ministerstvo kultury např. publikovalo „Studii pro potřeby vytvoření Programu zmapování a analýzy potřeb umění, kulturních a kreativních průmyslů v ČR a transferu mezinárodních zkušeností (prosinec 2008, Ministerstvo kultury).

²⁰⁷ V Londýně bylo v dané době zrušeno vstupné do všech národních muzeí a galerií, došlo k rozšíření pouličních festivalů různých žánrů a uměleckých forem, všechny byly zdarma (Cikánek M.: *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku*, Institut umění – Divadelní ústav, 2009, ISBN 978-80-7008-231-7, 1. vyd., 86 stran, str. 78).

²⁰⁸ Holden J.: *Capturing Cultural Value – How Culture Has become a Tool of Government Policy*, Demos, London 2004, 65 stran, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z <http://www.ontariomcp.ca/files/Capturing%20Cultural%20Value%202004-Holden.pdf>

²⁰⁹ Kozáková S.: *Kultura – učební text*, ESF MU v Brně, 2002, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z <http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/ekonomika/text.html#kultura>

m. Prahy, pokládám a vhodné na začátek přiblížit obecné modely kulturní politiky tak, jak je uvádí literatura²¹⁰.

V zásadě rozlišujeme dva základní modely kulturní politiky. První spoléhá na aktivitu soukromého sektoru, mecenáše a milovníky umění, na individuální aktivitu a činnost každého jedince. Tento model aplikovala ve Velké Británii Margaret Thatcherová. V praxi tedy každý, kdo má zájem nějaký kulturní statek tvořit, či naopak „spotřebovat“, si jej jednoduše musí v plné výši uhradit, příp. najít již zmiňovaného donátora²¹¹.

Druhá metoda je protipólem první a do hlavní role staví stát. Ten má rozhodovat, co a jak dlouho bude podporovat, ale z jeho pravomocí vyplývá i možnost zrušovat či cenzurovat. Iniciativa soukromých subjektů není vítána.

K často zmiňovaným patří členění kulturních modelů dle H. Hillman-Chartranda a C. McCaughey, kteří jej staví na několika základních charakteristikách. Jedná se o²¹²:

- „mechanismus poskytování podpory kultury a umění,
- cíle, které jsou politikou podpory sledovány
- kritéria uplatňovaná při rozhodování o podpoře
- ekonomické postavení umělců a uměleckých institucí v tom kterém modelu“

Na základě těchto čtyř kritérií pak rozlišujeme model státu ulehčovatele, patrona, architekta nebo extrémní případ konstruktéra.

Pozice státu jako **ulehčovatele** (typická např. pro USA) spočívá v podpoře amatérských i již profesionálních umělců především v procesu tvorby, nejde tedy o podporu některého vyhraněného stylu. Stát plní pouze okrajovou funkci, umění podporuje daňovými úlevami – nejen pro samotné umělce ale i pro jejich donátory, přičemž jeho podpora cílí hlavně na tvorbu neziskovou či tvorbu mladých začínajících umělců. V systému je podstatná role mecenášů.

V modelu **patrona** (Např. Finsko, Dánsko, Velká Británie) plní důležitou úlohu tzv. umělecké rady²¹³, které rozhodují o tom, kterým institucím bude veřejná podpora přiznána. Stát tak má pouze doplňkovou funkci, když určuje „jen“ výši poskytnutých prostředků.

²¹⁰ Např. Hamerníková B., Veřejná podpora neziskovým kulturním a mediálním činnostem – ano či ne?, Finance a úvěr, 3/1996, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: journal.fsv.cuni.cz/storage/185_199603bh.pdf](http://www.journal.fsv.cuni.cz/storage/185_199603bh.pdf)

²¹¹ Rektořík J.: Organizace neziskového sektoru (Základy ekonomiky, teorie a řízení), Ekopress, 2. Aktualizované vydání, 2007, ISBN 978-80-86929-25-5, 188 stran

²¹² Hamerníková B., Veřejná podpora neziskovým kulturním a mediálním činnostem – ano či ne?, Finance a úvěr, 3/1996, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: journal.fsv.cuni.cz/storage/185_199603bh.pdf](http://www.journal.fsv.cuni.cz/storage/185_199603bh.pdf)

²¹³ Ty jsou sice zřizovány státními institucemi, ale pracují na principu tzv. dlouhé ruky (arm's – length principle), viz kapitola věnovaná financování umění ve Velké Británii.

Dalším přístupem je stát jakožto **architekt** (typicky např. Francie), kde již dominanci přebírá stát, resp. jeho instituce – nejčastěji ministerstvo kultury. To pak rozhoduje nejen o tom kolik, ale i komu finance přidělí. Jednotlivé umělecké organizace již nejsou hlavní měrou závislé na prostředcích získaných vlastní činností, ale povětšinou spoléhají na státní dotace. Systém tedy nepodporuje rozvoj tvořivosti, spíš může vést k jeho strnulosti.

Stát v pozici **konstruktéra** je posledním a extrémním případem. V tomto uspořádání, které je lákavé především pro totalitní režimy, je rozhodování o kultuře a o množství prostředků na její podporu vynaložených, činěno výhradně politickými institucemi²¹⁴. Povětšinou je možnost tvorby, resp. získání finanční podpory na tvorbu, podmíněno členstvím v daném státním svazu a očekávána je loajalita k vládnoucímu režimu.

3.6 Stěžejní dokumenty kulturní politiky ČR

První komplexní pohled na problematiku kulturní politiky nabídl bývalý ministr kultury Pavel Tigrid v roce 1996 ve své Bílé knize. Podává přehled o vymezení a fungování kulturních politik v evropských státech, jejichž zkušenosti by mohly posloužit jako inspirace pro české prostředí. Soustředí se zejména na v té době ještě stále silný vliv státního dirigismu a možné kroky vedoucí k příklonu k modelu státu jako partnera sektoru kultury. Na Bílou knihu následně navázalo v roce 1999 vydání dokumentu Kulturní politika, která byla upravena v roce 2001. Ta vymezovala základní cíle, nástroje a funkce kultury. Z hlediska dalšího vývoje zkoumaného sektoru je důležitý zejména článek 10, který se vyslovuje pro „zefektivnění podpory neziskovým nevládním organizacím zdokonalením zásad grantového řízení jako základního nástroje pro financování kultury z veřejných rozpočtů“²¹⁵ a dále článek 9, který předpokládá pokračování transformace příspěvkových organizací v souvislosti s reformou veřejné správy. Specifikaci úkolů v oblasti kulturní politiky se věnovala vládou přijatá Strategie účinnější státní podpory kultury, která implementaci dané strategie dávala za úkol ministru kultury. Vypracované dokumenty a strategie měly sloužit k aktivnímu zapojení do mezinárodní spolupráce v kulturních otázkách a ke kompatibilitě českých právních předpisů s pojetím kulturní politiky v evropském právu. Kulturní spolupráce byla do společných programů Evropské unie zařazena v roce 1992²¹⁶.

²¹⁴ Rektořík J.: Organizace neziskového sektoru (Základy ekonomiky, teorie a řízení), Ekopress, 2. Aktualizované vydání, 2007, ISBN 978-80-86929-25-5, 188 stran

²¹⁵ Dokumentace ke kulturní a divadelní politice v České republice po roce 1989, Divadelní ústav, Praha, 2002, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z: www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=5429

²¹⁶ Maastrichtská smlouva, článek 15

Evropským standardem v otázce výše příspěvku tomuto sektoru je 1 % státního rozpočtu. V ČR se amplituda tohoto ukazatele přiblížila v průběhu posledních deseti let až k 0,6 % státního rozpočtu²¹⁷.

Nejdůležitějšími dokumenty ČR v otázce kulturní politiky je Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 – 2013 a dále Kulturní politika České republiky 2009 – 2014. Oba dokumenty jsou níže stručně přiblíženy.

Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 – 2013

Jde o dokument obecně shrnující postavení umění v české společnosti a východiska jeho dalšího rozvoje. V úvodní analýze současného stavu vychází z předlistopadového dědictví české kultury, dále se věnuje transformačnímu vývoji a hodnocení silných slabých stránek, rizikům a příležitostem současného stavu (SWOT analýza). Druhá část Koncepce je zacílena především na otázku podpory a finančního zajištění umění v ČR. Opět stanovuje základní definice, pojmosloví, následně uvádí přehled nástrojů k realizaci podpory umění (institucionální, ekonomické, legislativní, řídicí, metodické, společenské²¹⁸). Vymezuje pět základních úkolů pro období let 2007 – 2013, kterými jsou „posílení role umění ve společnosti, zachování a rozvoj umělecké různorodosti s důrazem na podporu kreativity a s ohledem na vyvažování vlivů konzumní společnosti, zajištění dostupnosti umění pro občana, posilování infrastruktury včetně investiční podpory kulturních institucí a posledním je pak prezentace českého umění v zahraničí a s tím spojená mezinárodní spolupráce“²¹⁹. K těmto „hlavním“ úkolům je dále řazeno 29 dílčích úkolů. Koncepce je zakončena kapitolou o finančních nárocích daných prostředků na státní rozpočet.

K analyzovanému tématu financování příspěvkových divadel MHP neposkytuje Koncepce žádné další rozšiřující informace, často zůstává spíše v obecné rovině, navíc se zabývá uměním jako celkem, ne jeho dílčími částmi.

Kulturní politika České republiky 2009 - 2014

Dokument se věnuje kulturní politice jako celku a zdůrazňuje nezbytnost její konkrétní formulace po roce 1989, která se pak ještě zvýšila přístupem ČR do Evropské unie. Hned v úvodu jsou zdůrazněny ekonomické přínosy kultury (na zaměstnanost, růst ekonomiky atd.). Jedním ze čtyř základních cílů je vytváření transparentního a nediskriminačního

²¹⁷ Toto procento v sobě navíc zahrnuje i prostředky určené k financování církví a náboženských společností

²¹⁸ Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 -2013, Ministerstvo kultury ČR, květen 2006, Praha, 76 stran, str. 55-58, [online],[cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=106](http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=106)

²¹⁹ Tamtéž, str. 55-64

prostředí pro kulturní aktivity a jejich podporu z úrovně státu, krajů i obcí. V rámci tohoto cíle pak jako jeden z dílčích úkolů stanovuje péči o nemateriální kulturní dědictví (mj. divadlo), jehož ochranu a právní rámec by do budoucna mělo zajistit přijetí Úmluvy o zachování nemateriálního kulturního dědictví. Hlavní část dokumentu ale tvoří Podkladová studie ke státní kulturní politice. Ta obsahuje SWOT analýzu současné pozice umění ve společnosti, zhodnocuje účinnost kulturních politik minulých období, podává přehled o možných zdrojích financování, stejně jako vymezení evropské legislativy pro sféru kultury.

Problematika kulturní politiky ale není zpracovávána jen na úrovni státní. I hlavní město Praha, jakožto přirozené a tradiční centrum kulturního života celé republiky, vytváří svou vlastní koncepci kulturní politiky. Té je věnována následující subkapitola a to včetně představení současné podoby grantového systému, jenž představuje jeden z nástrojů její realizace.

3.7 Kulturní politika hlavního města Prahy

Dokument Kulturní politika hlavního města Prahy zahrnuje především obecná východiska rozvoje kultury v hlavním městě. Seznamuje se základními principy, nástroji, cíli, záměry a prioritami města v dané oblasti. Kulturní politika zdůrazňuje výjimečné postavení hlavního města v rámci celé České republiky a uvádí, že z rozpočtu města každý rok putuje cca 5 % na podporu kultury (jde o částku převyšující jednu miliardu korun). Tyto prostředky jsou vynakládány formou neinvestičních a investičních příspěvků kulturním organizacím zřizovaným městem, dále prostřednictvím grantového systému, na partnerství hl. m. Prahy při pořádání kulturních akcí, jako finanční příspěvky městským částem a mj. sem patří také dary²²⁰. Prioritami hl. m. Prahy v oblasti kulturní politiky je především ochrana kulturního dědictví, dokončení transformace příspěvkových organizací HMP, podpora a rozvoj vícezdrojového financování kultury a podpora kulturních služeb určených pro děti či mládež, příp. zacílené na integraci menšin²²¹. Otázkou, kterou se Koncepce dále zabývá, je vymezení a funkce nástrojů kulturní politiky. K politickým nástrojům realizujícím kulturní politiku²²² řadí Zastupitelstvo hl. m. Prahy (rozhoduje o transformaci příspěvkových organizací, schvaluje granty přesahující částku 200 tis. Kč, stanovuje cíle v oblasti kulturní politiky aj.), Radu hl. m. Prahy (zpracovává návrh transformace

²²⁰ Koncepce kulturní politiky hl. m. Prahy, Magistrát hl. m. Prahy, 2009, [online], [cit. 2010-10-10], str. 4, dostupné z [www: kultura.praha-mesto.cz/68946-Koncepce-kulturni-politiky-hl-m-Prahy](http://www.kultura.praha-mesto.cz/68946-Koncepce-kulturni-politiky-hl-m-Prahy)

²²¹ Tamtéž, str. 10

²²² Tamtéž, str. 11

příspěvkových organizací, navrhuje Zastupitelstvu základní cíle kulturní politiky), Výbor pro kulturu a volný čas ZHMP (vyhlašuje grantová témata, vydává doporučení ke složení grantových komisí, částečně řeší i postup transformace příspěvkových organizací) a Výbor ochrany památek a cestovního ruchu ZHMP (doporučení v otázkách schvalování grantů v oblasti památkové péče aj.). Expertními orgány je Komise Rady hl. m. Prahy pro udělování grantů v oblasti kultury a umění a Poradní sbor primátora hl. m. Prahy pro oblast kultury. Poslední skupinu tvoří finanční nástroje, přičemž struktura výdajů byla zmíněna již u forem podpory kultury.

Grantový systém hl. m. Prahy (na léta 2010 – 2015)

Grantový systém je jedním z nástrojů realizace kulturní politiky hl. m. Prahy²²³. V preambuli dokumentu je mj. stanoveno, že cílem města je vytvářet takové prostředí, v němž mohou subjekty „nejen vznikat, tvořit a rozvíjet se, ale kde by vyčerpání jejich tvořivého potenciálu znamenalo i jejich zánik“²²⁴. Grantový systém vymezuje pojem grant jakožto určitou formu dotace. V případě grantového řízení jsou pak prostředky rozdělovány třemi cestami – jedná se o víceletou podporu kontinuální činnosti subjektů sídlících v objektech HMP, dále o víceletou podporu kontinuální činnosti subjektů nesídlících v objektech HMP a poslední možnost představují tzv. roční granty (chápané jako tzv. projektové financování). Do grantového řízení se mohou přihlásit všechny subjekty a to bez ohledu na jejich právní formu. Pro udělení grantu platí určité podmínky stanovené Grantovým systémem. Jedná se zejména o tyto²²⁵ - o grant nemohou žádat organizační složky státu a jimi zřízené příspěvkové organizace a dále ani územní samosprávné celky a jimi zřízené příspěvkové organizace. Subjekty, které žádají o dotaci na podporu dlouhodobější činnosti či o grant převyšující 1 milion korun, mohou být požádáni o účast na jednání Rady, kde pak musí svůj požadavek odůvodnit. Granty jsou přidělovány výlučně na neinvestiční výdaje vzniklé v souvislosti s realizací projektu. Zároveň platí, že hospodaření s grantem je hospodařením s veřejnými prostředky, a jako takové podléhá veřejné kontrole²²⁶.

²²³ Pro detailní přehled podmínek pro udělení grantu viz přílohy

²²⁴ Grantový systém v oblasti kultury a umění 2010-2015, Preambule návrhu, Magistrát HMP, Praha, 2009, [online], [cit. 2001-10-12], dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015](http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015)

²²⁵ Tamtéž, str. 4

²²⁶ Dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě

Principy grantového systému HMP²²⁷ :

- „ na poskytnutí grantu není právní nárok
- grant může být poskytnut maximálně do výše vyrovnaného rozpočtu projektu
- grantový systém je otevřený všem subjektům bez ohledu na právní formu
- víceletý grantový systém pracuje se stejnými hodnotícími kritérii při posuzování žádosti jak jednoletý model, jen s adekvátně detailnější strukturou hodnotících parametrů
- grantové přihlášky ve všech kategoriích posuzuje jedna grantová komise
- systém hodnocení je bodový
- rozhodnutí Grantové komise jsou zdůvodňována
- oznámení o výsledcích grantového řízení je konečné a nelze se proti němu odvolat“

Víceletý grantový model pak na rozdíl od modelu jednoletého vykazuje i některé další prvky, které by měly posílit transparentnost celého modelu²²⁸:

- Změnou je především aplikace bodového systému
- Žádosti jsou hodnoceny ve dvou kolech
- Počet nezávislých externích hodnotitelů je vyšší
- Jsou uvedeny věcné důvody vedoucí ke konkrétnímu rozhodnutí grantové komise

Grantová komise je patnáctičlenná, přičemž čtrnáct odborníků reprezentuje sedm oblastí kultury. Patnáctým členem je její předseda²²⁹. Grantová komise je jmenována Radou HMP a to na návrh Výboru pro kulturu a volný čas. Doporučení na návrh členů Rady podává Poradní sbor primátora HMP pro oblast kulturní a grantové politiky, dále odborná

²²⁷ Grantový systém v oblasti kultury a umění 2010-2015, Magistrát HMP, Praha, 2009, [online], [cit. 2001-10-12], dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015](http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015), str. 5

²²⁸ Tamtéž, str. 6

²²⁹ Tím je v současné době Bc. Ondřej Pecha, který je zároveň radním pro kulturu. Pro oblast divadla jsou členy Zdeněk A. Tichý a Jan Hančil, za oblast hudby Petr Dorůžka a Jan Simon, za sféru nonverbálního umění a tance Noemi Zárubová – Pfeffermannová a Renata Milgromová, pro oblast výtvarného umění, fotografie a nových médií jsou členy Věra Jirousová a Petr Vrána, za literaturu Jiří Peňás a Jan Lukeš a v oblasti audiovizuálního umění Eva Zaoralová a Jan Foll. Poslední oblast je označena jako „ostatní“ a reprezentují ji Petr Vlasák a Marek Gregor Po volbách z října 2010 dojde k obměně členů komise, konkrétní jména zatím nejsou známá (2. 12. 2010); Členové komise RHMP pro udělování grantů v oblasti kultury a umění, 10. 10. 2010, dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/VYBOR-ZHMP-KOMISE-RHMP-PORADNI-SBOR/Komise-Rady-HMP-pro-udelovani-grantu-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni/Clenove-komise-RHMP-pro-udelovani-grantu-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni](http://kultura.praha-mesto.cz/VYBOR-ZHMP-KOMISE-RHMP-PORADNI-SBOR/Komise-Rady-HMP-pro-udelovani-grantu-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni/Clenove-komise-RHMP-pro-udelovani-grantu-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni)

veřejnost, zástupci odborných oborových institucí a členové Výboru pro kulturu²³⁰. Volební období je tříleté, možné je opětovné zvolení na jedno volební období. Ke dvojici příslušné k jednotlivému oboru náleží ještě pět externích hodnotitelů, kteří se podílí na rozhodování komise v prvním kole hodnocení žádostí. Grantový systém HMP dále stanoví, že na hodnocení každého předloženého projektu se bude podílet dohromady pět osob – dva členové komise za daný obor a tři externí hodnotitelé²³¹. Grantový systém HMP rozlišuje dvě kategorie podpory – víceletou na podporu kontinuální a periodické činnosti a dále podporu formou jednoletých grantů.

A) Víceleté granty

I. Kategorie podpory subjektů sídlících v objektech ve vlastnictví HMP

Koncepce kulturní politiky HMP hovoří o tzv. „páteřním systému“, do kterého by do budoucna z oblasti divadel mělo patřit již jen Divadlo na Vinohradech, Hudební divadlo v Karlíně a dětské divadlo Minor (zbytek původních příspěvkových organizací má být transformován). Jde o organizace, na jejichž existenci má HMP největší zájem (zdůraznění jejich „reprezentativní funkce“), subjekty mají poskytovat služby na úrovni dostupné všem (technicky, sociálně a ekonomicky). Stanoveným požadavkům odpovídá i napojení subjektu na rozpočet HMP, přičemž „náklady na zajištění jejich činnosti patří k tzv. mandatorním výdajům na kulturu a jsou valorizovány s ohledem na vývoj inflace a HMP vůči těmto subjektům uplatňuje své zřizovatelské funkce“²³². Dále do této skupiny řadíme i subjekty, které nejsou přímo řízeny a financovány HMP, ale HMP jim poskytuje prostory ve svém majetku (majetek je provozovateli pouze pronajímán, nadále však zůstává v majetku města).

Obecné ustanovení grantového systému uvádí, že „na základě výběrového řízení HMP poskytuje prostory ve svém majetku vždy spolu se čtyřletým grantem na činnost, jehož výši posuzuje Grantová komise“²³³. Prostor je svěřen nájemci trvale, nové výběrové řízení je vypisováno jen v případech, kdy původnímu provozovateli nebyl na další čtyřleté období přiznán grant. Udělení grantu chápe grantový systém jako nezbytnou podmínku,

²³⁰ Grantový systém v oblasti kultury a umění 2010-2015, Magistrát HMP, Praha, 2009, [online], [cit. 2010-10-12], str. 6, dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015](http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015)

²³¹ Tamtéž, str. 7

²³² Transformační proces příspěvkových organizací hl. m. Prahy v oblasti kultury, Magistrát HMP, Poradní sbor primátora pro oblast kulturní a grantové politiky, 31. 8. 2009, poskytnuto vedením MDP vč. pozn., str. 4

²³³ Grantový systém v oblasti kultury a umění 2010-2015, Magistrát HMP, Praha, 2009, [online], [cit. 2010-10-12], str. 7, dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015](http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015)

kteřá prokazuje způsobilost provozovatele vyvíjet činnost v městském prostoru. Propůjčený movitý i nemovitý majetek zůstává ve vlastnictví města. V případě těchto subjektů je stanoveno, že výsledek grantového řízení musí být znám „na konci třetího roku působení provozovatele v dotčeném prostoru“²³⁴.

II. Podpora subjektů sídlících v ostatních objektech

Opět se jedná o podporu kontinuální činnosti subjektů. Subjekty z dané kategorie jsou vymezeny jako „subjekty, které jsou z minulosti uznávanou významnou součástí pražské kultury a zpravidla nesídlí v prostorech města, subjekty, které se takovou součástí staly v průběhu posledních let, ale i subjekty nově etablované“²³⁵.

Grantový systém jako podmínku přidělení grantu (v tomto případě je možnost grantů dvou až čtyřletých) stanovuje „hledisko výrazného rozšíření nabídky takových kulturních služeb, které město poskytnout a nabídnout chce, ale vlastními silami je zajistit nemůže“²³⁶.

Kritéria posuzování žadatele i podmínky pro přidělení grantu jsou totožné jako u subjektů sídlících v prostorách HMP – tj. kontinuální činnost, průhledné hospodaření a zveřejňování výročních zpráv. Stejně, jako je tomu i u předchozí kategorie subjektů, i v tomto případě je grant poskytován maximálně do výše 70% rozpočtových nákladů a kryje deficit rozpočtu. Žádosti jsou pak posuzovány v několika rovinách²³⁷. Především se jedná o dosavadní činnost žadatele o grant a ohlas jeho činnosti (odborný a společenský ohlas, návštěvnost, tržebnost, ceny vstupenek), druhá skupina sestává z kritérií hodnocení kvality předkládaného projektu (původnost, nezaměnitelnost, význam) a poslední třetí skupina slouží k hodnocení ekonomických aspektů projektu (přiměřenost nákladů, účelnost, transparentnost atd.). Žádosti jsou posuzovány z hlediska ekonomického auditorem a odbornost hodnocení mají zajistit oborově příslušní členové komise a externí hodnotitelé.

Grantová komise pak na svém jednání stanoví pořadí a bodovou hranici nutnou pro přidělení grantu v jednotlivých oborech. Rozhodnutí o poskytnutí grantu vydává Rada hlavního města Prahy v případě grantů nepřesahujících částku 200 tis. Kč, resp. Zastupitelstvo hl. města Prahy u grantů nad uvedenou částku.

²³⁴ Zde se jedná o jednu z nejdůležitějších otázek, které jsou s celým procesem transformace vůbec spjaté. V minulosti opakovaně docházelo k opoždění vydání rozhodnutí, což může mít samo o sobě existenční důsledky (nejistota se dotkla zejména divadla Archa, Činoherního klubu a Divadla Komedie).

²³⁵ Transformační proces příspěvkových organizací hl. m. Prahy v oblasti kultury, Magistrát HMP, Poradní sbor primátora pro oblast kulturní a grantové politiky, 31. 8. 2009, poskytnuto vedením MDP vč. pozn., str. 8

²³⁶ Grantový systém v oblasti kultury a umění 2010-2015, Magistrát HMP, Praha, 2009, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015](http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015)

²³⁷ Tamtéž, str. 10

B) Jednoleté granty

Systém přidělování jednoletých grantů v zásadě vychází z grantového modelu vyhlášeného pro rok 2009. Kategorie jednoletých grantů zahrnuje i podporu začínajícím umělcům, projekty jednorázového charakteru a také prezentaci hl. m. Prahy v zahraničí²³⁸. Obdobně jako u víceletých grantů i v případě grantů jednoletých platí podmínka transparentního hospodaření a zveřejňování výročních zpráv (u žádostí nad 1 mil. Kč). Grant je poskytován maximálně do výše 70% rozpočtových nákladů, přičemž stejně jako u předchozí kategorie pokrývá deficit rozpočtu.

O grant mohou žádat pořadatelé tzv. veřejných kulturních akcí, přičemž právní forma žadatele není rozhodující. Hodnotící kritéria i způsob jejich posuzování jsou obdobné jako u skupiny víceletých grantů. Obdobně jako u víceletých grantů stanovuje Grantový systém orgány kompetentní k vydání rozhodnutí o (ne)přidělení grantu. U grantů nepřesahující částku 200 tis. Kč je jím Rada hl. m. Prahy, nad 200 tis. Kč pak Zastupitelstvo hl. m. Prahy.

²³⁸ Grantový systém v oblasti kultury a umění 2010-2015, Magistrát HMP, Praha, 2009, [online], [cit. 2010-10-12], str. 17, dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015](http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015)

3.8 Shrnutí

Kapitola věnovaná kulturní politice představila daný fenomén v kontextu ekonomie veřejného sektoru, přiblížila možné formy financování a s nimi spojené výhody a nevýhody. Nastíněn byl i koncept multiplikačních efektů a kulturních průmyslů, jež jsou v současné době předmětem mnoha diskuzí.

Nahlížíme – li na danou problematiku optikou ekonomie, je jasné, že divadelní představení lze provozovat na čistě soukromé bázi. Na druhé straně je pravdou, že s divadly (potažmo uměním obecně) je spojena řada pozitivních efektů, které působí na společnost jako celek. Zároveň, jak bylo již zdůrazněno v první kapitole, český systém staví na středoevropské tradici silně ovlivněné habsburskou monarchií, kde veřejná podpora kultury je naprosto běžná. Je ale otázkou, zda právě ona veřejná podpora se paradoxně nemůže stát brzdicím faktorem umělecké invence a způsobit celkové ustrnutí se spoléháním se na jeden zavedený a stabilní zdroj příjmů.

Obecně jsou možnosti podpory kultury v České republice poměrně bohaté, ale stále v systému chybí takové mechanismy, jež by představovaly dostatečný podnět k trvalejšímu rozvíjení soukromého dárcovství či sponzorství. Domnívám se, že jedině takový model, jenž bude na jedné straně motivovat dárce k participaci na fungování kulturních institucí, a na straně druhé podněcovat samotné organizace k rozvíjení metod fundraisingu, bude životaschopný pro budoucí léta. V takto nastavených podmínkách by se pak mohla uživit i divadla žánrově spíše alternativní, zároveň však přispívající k rozvoji divadelnictví obecně. Netřeba jistě připomínat, že nezbytnou podmínkou fungování daného systému by byla naprostá transparentnost a efektivnost hospodaření organizace, včetně její pravidelná evaluace. V současné době si snad více než kdy jindy uvědomujeme, že stát musí šetřit. Zmiňované alternativní možnosti financování by se tak mohly stát jednou z cest, jíž se vydat. Daný krok by samozřejmě vyžadoval součinnost celé řady státních orgánů, včetně implementace strategie do kulturních politik a to na úrovni jak národní, tak městské (v tomto zkoumaném případě pak promítnutí do koncepce kulturní politiky hl. m. Prahy).

4 Transformace příspěvkových divadel hl. m. Prahy a vývoj grantového systému

Domnívám se, že proces transformace příspěvkových organizací a vývoj grantového systému HMP jsou dvě spojené nádoby, které nelze než analyzovat současně. Na následujících stránkách chci proto přiblížit vývoj diskuzí o podobě grantové a kulturní politiky HMP a to včetně názorů obou (leckdy znesvářených) stran – tj. divadelníků a zástupců Magistrátu. Pokládám za důležité představit i vývoj diskuzí o grantovém systému, jež vedly k vykrytí jeho současné podoby, a dále také postup transformace příspěvkových organizací. Z již přetransformovaných organizací jsem si z důvodu jeho netypické dramaturgie vybrala Divadlo Archa a dále Dejvické divadlo, oceňované kritikou a zároveň vyhledávané diváky. U těchto organizací detailněji nastíním průběh transformace²³⁹ a zároveň zhodnotím jejich „finanční zdraví“ pomocí jednoduché finanční analýzy. Ta bude sledovat vývoj základních ukazatelů od doby transformace, přičemž výsledky shrnu do komplexního modelu KAMF. Podobně se hodlám zaměřit i na zhodnocení finanční situace Městských divadel pražských. Jde o příspěvkovou organizaci HMP, která má projít transformací v tzv. poslední vlně, tj. v roce 2013. Porovnání financování „transformované“ a „netransformované“ organizace pokládám za zajímavé především s ohledem na složení zdrojů společnosti, tj. zda skutečně došlo k deklarovanému posílení vícezdrojového financování. Poslední subkapitola patří inspirativním možnostem ze zahraničí – nastíněny budou dva naprosto odlišné systémy a to měst Vídně a Londýna.

4.1 Situace po roce 1989

Po roce 1989 se hl. m. Praha stalo zřizovatelem 13 divadel s právní formou příspěvková organizace²⁴⁰. S uvolněním oblasti divadelního podnikání se začaly nově objevovat i komerční a neziskové subjekty. Příspěvkovým organizacím tak vznikla nová konkurence, ovšem jejich strnulá právní forma jim neumožňovala na nové výzvy dostatečně flexibilně reagovat. V průběhu 90. let se situace paralelní existence příspěvkových a nepříspěvkových organizací jevila jako čím dál více neudržitelná. Bylo jen přirozené, že inspiraci pro transformaci problematických příspěvkových organizací (tj. nejen divadel) HMP hledalo v zahraničí.

²³⁹ Obě divadla jsou nyní obecně prospěšné společnosti.

²⁴⁰ Statistika kultury 2009, NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Praha 2010, ISBN 978-80-7068-232-6, str. 4

Jednou z možností bylo poučit se z modelu typického po Rakousko, Německo, částečně Francii. Ten je do velké míry založen na štědrém financování divadel městy, podpora sektoru kultury je také ukotvena v legislativě spolu se závazkem udělovat sektoru umění nejméně 1 % ze státního rozpočtu²⁴¹. Alternativu ovšem nabízí britský model, potlačující vliv státu v dané oblasti, který primárně staví na utváření rad²⁴² tvořících pomyslný „nárazník“ mezi státem a jednotlivými divadelními společnostmi²⁴³. K tématu byla provedena řada studií, jež se shodují na několika následujících principech²⁴⁴:

- „umění (zvláště to divadelní) by mělo být definováno jako veřejná služba, čímž bude zdůvodněn a zdůrazněn požadavek jeho veřejné podpory
- stát by sice měl zajistit financování, nesmí ale uplatňovat přímý vliv na rozdělování prostředků a nesmí také řídit umělecké organizace
- aby byla zaručena nezávislost uměleckých organizací, je třeba vytvořit takové prostředí, ve kterém existuje rozmanitost finančních zdrojů, k nimž mají přístup veškerá divadla, s konkurenčními podmínkami a distribuce zdrojů je navázána na řadu kritérií, která musí divadla plnit“

První, zatím pouze omezený, grantový systém začal v rámci hl. m. Prahy fungovat od roku 1996²⁴⁵. V tehdejšímu modelu byly granty poskytovány jako forma daru na základě zákona o obcích²⁴⁶ projektům úspěšným v předchozím veřejném výběrovém řízení. O granty se nemohly ucházet příspěvkové organizace zřizované státem, hl. městem Prahou či městskými částmi²⁴⁷. O grant bylo možno žádat v následujících hlavních kategoriích: příspěvek na uměleckou činnost pro divadla působící na území HMP, podpora kulturní činnosti cílená na děti a mládež a zahraniční reprezentace divadel. V prvním roce udílení grantů, tj. v roce 1996, bylo rozděleno 31 milionů Kč²⁴⁸. V roce 1998 došlo k formální změně poskytování grantů – nadále se už nejednalo o formu daru, ale o poskytnutí

²⁴¹ Simek S. S.: *Financing of the Czech Theatre/Financování českého divadla*, Divadelní ústav, 2005, [online], [cit. 2010-10-10], str. 13, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641](http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641)

²⁴² V případě Velké Británie se jedná nevládní nezávislý Arts Council

²⁴³ Lukeš M.: *Anglické nárazníky*, Svět a divadlo, roč. 7, 1996, č. 4, 136

²⁴⁴ Simek S. S.: *Financing of the Czech Theatre/Financování českého divadla*, Divadelní ústav, 2005, [online], [cit. 2010-10-10], str. 14, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641](http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641)

²⁴⁵ Schválen byl Usnesením rady z 12. 12. 1995. Před tímto datem používalo hl. m. Praha formu finanční spoluúčasti, v případě některých vybraných aktivit pak stále spoluprádelsství.

²⁴⁶ Zákon. č. 367/1990 Sb., o obcích

²⁴⁷ Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, 50 str., [online], [cit. 2010-10-10], str. 15, dostupné z <http://www.divadlo.cz/transformace/>

²⁴⁸ Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, 50 str., [online], [cit. 2010-10-10], str. 17, dostupné z <http://www.divadlo.cz/transformace/>

finančního příspěvku²⁴⁹. Přidělování grantů bylo v následujících letech dále upravováno²⁵⁰, postupně se o grant mohli ucházet i fyzické a právnické osoby dle platného právního řádu. Novinkou bylo vyhlášení tzv. čtyřletých grantů s podmínkou kontinuální profesionální činnosti v minimální délce dva roky. Nadále nemohly předkládat projekty s finanční žádostí příspěvkové a rozpočtové organizace²⁵¹. Zachována byla podpora formou tzv. „spolupořadatelství“²⁵².

Postupně sílily hlasy volající po provedení transformace, především se jednalo o snahu „začít zmenšovat propast mezi 16 divadly provozovanými jako příspěvkové organizace HMP (nebo Městskými částmi hl. m. Prahy) a více než 50 nezávislými divadelními a tanečními soubory bez stabilního zdroje podpory“²⁵³. V roce 2000 byl Radou hl. m. Prahy uložen Divadelnímu ústavu úkol zpracovat návrh transformace. Ten studii předložil s koncem roku 2001 a to pod názvem Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace pražských divadel. Studie²⁵⁴ komplexním způsobem pokrývala celou problematiku, shrnovala možné cesty transformace a představila také odborný návrh postupu. Divadelní ústav za základní východisko transformace stanovoval jednoznačné rozhodnutí zřizovatele o transformaci stávající příspěvkové organizace a určení, jakým způsobem bude vypořádán majetek. Zákon obecně transformaci vymezuje jako přeměnu jedné právnické osoby v jinou, což ale v tomto případě možné není. Původní příspěvková organizace musí být zrušena a následně založena nová nástupnická organizace²⁵⁵. Jako

²⁴⁹ Řídí se občanským zákoníkem (zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, §51)

²⁵⁰ Grantovému řízení pro rok 2001 se věnovalo Usnesení rady ZHMP č. 0909

²⁵¹ Divadelní ústav: Analýza transformace příspěvkových organizací, Divadelní ústav, Praha 2001, 78 str., [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=5520](http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=5520)

²⁵² Partnerství HMP (dříve označované jako Spolupořadatelství) stojí mimo grantový systém. Dle tzv. Zásad Partnerství pro hl.m. Prahu jde o nástroj podpory pořádání akcí v sektoru „kultury, volného času, sportu, cestovního ruchu a volného času dětí a mládeže“. Žádost o prostředky z partnerství posuzuje pouze výbor pro kulturu a volný čas, resp. výbor ochrany památek a cestovního ruchu v případě žádosti z oblasti cestovního ruchu. Právě poměrně jednoduché řízení o přiznání podpory bylo častým důvodem kritiky daného institutu (viz dále). Např. v roce 2010 šlo na Partnerství HMP 91 900 tis. Kč (Kultura hl. m. Praha – Přijetí Partnerství HMP v oblasti kultury a volného času v roce 2010, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/uvod/Partnerstvi-2010](http://kultura.praha-mesto.cz/uvod/Partnerstvi-2010)).

²⁵³ Simek S. S.: Financing of the Czech Theatre/Financování českého divadla, Divadelní ústav, 2005, [online], [cit. 2010-10-10], str. 12, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=864\\$1](http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=864$1)

²⁵⁴ Studie Divadelního ústavu hojně pracuje s pojmy veřejná služba kultury a kulturní průmysl, přičemž zdůrazňuje i princip tzv. širokospektrální obslužnosti (dostatečné pokrytí poptávky a dostupnost kulturní nabídky). S tím jde ruku v ruce požadavek na podporu kultury z veřejných prostředků. Dále se zde objevuje tzv. veřejný zájem - „za prostředky, které město na kulturní službu vynakládá, má veřejnost nárok na nejlepší možnou hodnotu“ (Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, [online], [cit. 2010-10-10], str. 50, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/transformace](http://www.divadlo.cz/transformace))

²⁵⁵ V zemích západní Evropy, kde podobná transformace také probíhala, byla nejčastěji za nástupnickou organizaci zvolena některá z forem veřejně právní instituce, někdy se prosadila i nadace či forma s.r.o. V případě soukromého podniku pak neřídka jde o model, v němž si stát ponechává 100 % majetkovou účast a spravuje jej pomocí rad atd. (Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových

vhodná právní forma této organizace byla vybrána obecně prospěšná společnost²⁵⁶, kterou je možné založit s nebo bez účasti HMP. Za další nutný krok bylo stanoveno rozhodnutí zastupitelstva HMP o převodu majetku a to buď darem, nebo vkladem při založení o.p.s., a to v případě, že se na založení HMP podílí²⁵⁷. Až po vzniku o.p.s.²⁵⁸ může být zrušena původní příspěvková organizace. Před ukončením činnosti příspěvková organizace musí ocenit a inventarizovat svůj majetek, posoudit své závazky, smluvní vztahy atd. Založení o.p.s. přitom postupuje dle zákona o obecně prospěšných společnostech²⁵⁹. Po jejím vzniku je třeba učinit celou řadu nezbytných právních kroků – převody majetku, pracovněprávních vztahů (stanovuje zákoník práce), řešit otázku nájmu prostor, vztahy s orgány daňové a finanční kontroly, zdravotními pojišťovnami atd. Další fungování systému měl jistit (a zároveň být jeho hlavním předpokladem) transparentní a funkční dotační systém. V rámci něj byly pro posuzování žádostí nastaveny čtyři kategorie kritérií – tzv. vstupní kritéria, kritéria kvality, hodnotová kritéria a výkonnostní kritéria. Hlavní funkce v otázce posuzování a přidělování grantů byly přiděleny grantové radě. Projekt počítal s rozřazením divadel do tří základních skupin²⁶⁰. Divadelní ústav jako optimální formu financování navrhl systém víceletých grantů na podporu kontinuální činnosti i jednotlivých projektů²⁶¹. Možnost požádat o grant na projekt měla být otevřena fyzickým i právnickým osobám. Divadla se statutem metropolitní scény (tak bylo definováno Divadlo na Vinohradech), měla i nadále podléhat svou příslušností městu. Návrh zdůrazňoval, že během prvních čtyř let, která měla prověřit funkčnost modelu, by transformovaným divadlům byla ze strany města zaručena 100 % výše stávajícího příspěvku z rozpočtu města pro každý rok. Fakticky tak návrh nepočítal s tím, že by transformace divadel představovala bezprostřední úlevu pro rozpočet města.

divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, [online], [cit. 2010-10-10], str. 50, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/transformace](http://www.divadlo.cz/transformace)

²⁵⁶ Návrh se poměrně detailně věnuje rozborům různých typů právních forem, jejich výhodám, nevýhodám a vhodnosti pro nástupnickou formu bývalých příspěvkových organizací. Podrobněji byla analyzována právní forma obecně prospěšné společnosti, občanského sdružení, společnosti s ručením omezeným a nadace. U každé z nich byly uvedeny podmínky založení, vztah k vlastnictví, způsob řízení, daňový režim, režim účetnictví a financování (tj. možnost vícezdrojového financování).

²⁵⁷ Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, [online], [cit. 2010-10-10], str. 50, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/transformace](http://www.divadlo.cz/transformace)

²⁵⁸ Po zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností

²⁵⁹ Jde o zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

²⁶⁰ Metropolitní – reprezentativní městské instituce, statutární – divadla mající statut prioritního veřejného zájmu a tzv. divadla podporovaná - sem byly zahrnuty divadla různého zaměření, příp. i zájmová sdružení s kontinuální činností, působící v různých prostorech atd.).

²⁶¹ Navržený systém počítal se zachováním veškerých doposud existujících způsobů financování divadel (tj. zachovat dotace pro příspěvkové organizace, granty i prostředky pro spolupořadatelské aktivity)

Horizont transformace všech stávajících příspěvkových organizací do některé z forem neprofitní právní formy byl stanoven na 4 až 8 let²⁶².

4.2 První etapa transformace (období 2001 – 2004)

První etapy transformace se účastnilo Divadlo Archa Praha, Činoherní klub Praha, Divadlo Semafor a Divadlo Komedie. Vzhledem k tomu, že právně není možné původní příspěvkovou organizaci transformovat v nový právní subjekt, musely být v každém z těchto případů založeny nové subjekty²⁶³ a následně zrušena stávající příspěvková organizace. Všechny transformované příspěvkové organizace byly převedeny na právní formu obecně prospěšné společnosti. Výjimkou bylo divadlo Semafor, které bylo zprvu transformováno na s.r.o. (převedeno bylo k 1. 7. 2002), nicméně později došlo ke změně právní formy na o.p.s.²⁶⁴. HMP důvody transformace deklarovalo takto²⁶⁵:

1. Svobodnější nakládání se svěřenými prostředky, zároveň ovšem posílení odpovědnosti za efektivní hospodaření
2. V případě transformovaných subjektů mají být jejich statutární orgány zodpovědné za činnost subjektu²⁶⁶
3. Transformace by měla zajistit stejný přístup HMP ke všem divadlům, jejichž činnost je realizována jako tzv. „veřejná služba“
4. Vytvořit a zlepšit podmínky pro vícezdrojové financování divadel²⁶⁷
5. Mělo dojít k celkovému přetvoření divadelní sítě, která by se do budoucna měla skládat z těchto kategorií²⁶⁸
 - Divadla - příspěvkové organizace
 - Transformovaná divadla
 - Divadla založená jinými (soukromoprávními) subjekty

²⁶² Tj. kompletní dokončení transformace všech příspěvkových divadel nejpozději v roce 2009.

²⁶³ Nesoucí název původní příspěvkové organizace

²⁶⁴ Zápis do rejstříku obecně prospěšných společností proběhl 6. 10. 2008.

²⁶⁵ Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, [online], [cit. 2010-10-10], str. 50, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/transformace](http://www.divadlo.cz/transformace)

²⁶⁶ Zde je možné vidět jistý rozpor, protože podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (§ 10, odst. 5) „členům orgánů (tj. správní rady) nepřísluší odměna za výkon funkce člena“, což není motivačním faktorem k přebírání zodpovědnosti za činnost organizace.

²⁶⁷ Zůstává otázkou, jestli samotná transformace vícezdrojové financování umožní.

²⁶⁸ Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, [online], [cit. 2010-10-10], str. 50, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/transformace](http://www.divadlo.cz/transformace)

Dokument Transformační proces příspěvkových organizací²⁶⁹ shrnuje hlavní důsledky transformace takto:

- Flexibilnější hospodaření se svěřeným grantem (svobodně mohou nakládat se svěřenými prostředky, nejsou svázány přísnými pravidly jako PO)
- Nejvhodnější nástupnickou právní formou PO vyhodnocena i přes některé nedostatky forma obecně prospěšné společnosti²⁷⁰, o.p.s. pak již nemá možnost zřizovat nebo zakládat další právnické osoby, ani mít majetkovou účast v právnických osobách, které byly zřízeny za účelem podnikání²⁷¹
- Zvažovanou možností je i společnost s ručením omezeným (zde ale přetrvává určitá psychologická bariéra ve smyslu fundraisingu)²⁷²
- Otázkou zůstává, odkud budou získávány nezbytné prostředky na opravy, obnovu dlouhodobého hmotného majetku atd.²⁷³
- Problematické je uzavírání nových nájemních smluv u subjektů, které sídlí v prostorách jiných vlastníků, než HMP
- Transformované organizace se mohou ucházet o doplňkové granty a fondy (včetně kulturních grantů MK, EU atd.)

Největší potíže v první vlně transformace bezpochyby způsobil Magistrát svým rozhodnutím pozastavit přidělování grantů v roce 2008, čímž některé subjekty dovedl téměř k pokraji krachu²⁷⁴. Oznámení o přidělení čtyřletého grantu pro následující období nejpozději v polovině třetího roku čerpání současného grantu, se jeví jako nezbytné. Další nutným bodem je dořešení otázky získávání investičních projektů pro transformované subjekty.

Pro druhou vlnu transformace byly doporučeny následující divadla: Divadlo Na zábradlí, Divadlo v Dlouhé, Divadlo Minor, Divadlo Pod Palmovkou, Divadlo Spejbla a Hurvínka, Městská divadla pražská, Studio Ypsilon a Švandovo divadlo na Smíchově. Transformace

²⁶⁹ Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, [online], [cit. 2010-10-10], 50 str., dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/transformace](http://www.divadlo.cz/transformace)

²⁷⁰ Zakladatelem je HMP, o.p.s. je stejného jména jako předchozí příspěvková organizace

²⁷¹ Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, [online], [cit. 2010-10-10], 50 str., dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/transformace](http://www.divadlo.cz/transformace)

²⁷² Pro velké divadelní domy (v rámci pražské divadelní sítě by připadalo do úvahy pouze Hudební divadlo v Karlíně) byla původně zvažována i forma a.s. Minimálně sporným by ale v daném případě byl fakt, že Rada hl. m. Prahy by ze své funkce valné hromady žádala grant po hl. m. Praze (přičemž nejvyšším výkonným orgánem HMP je právě Rada hl. m. Prahy).

²⁷³ Podle MDP se jedná o klíčovou otázku, přičemž řešení investic a jejich zdrojů je zásadním problémem především transformovaných o.p.s.

²⁷⁴ Detailněji se výkladu průběhu celého sporu věnuje subkapitola č. 4.4. Vývoj sporu.

by měla být dokončena do roku 2013. Ovšem nyní, v povolební době, je otázkou, do jaké míry bude transformace prioritou nových zastupitelů, resp. v jakém horizontu bude realizována. Hudební divadlo Karlín mělo původně také procházet transformací ve třetí etapě²⁷⁵, v současné době ale Magistrát zvažuje ponechání si tohoto divadla (spolu s Divadlem na Vinohradech a s dětským divadlem Minor) mezi „vlastními“, tj. netransformovanými, organizacemi.

Transformace příspěvkových organizací má napomoci ústupu města z pozice zřizovatele subjektů činných v kultuře a podpořit samostatnost bývalých příspěvkových organizací. Za tímto účelem byl Poradním sborem primátora vytvořen systém čtyř vzájemně prostupných kategorií, které mají vyjadřovat míru zájmu města na činnosti konkrétního subjektu. Jedná se o subjekty přímo městem zřizované, dále jde o kategorii podpory kontinuální a periodické činnosti subjektů ve vlastnictví HMP, následuje kategorie víceleté podpory kontinuální a periodické činnosti v ostatních subjektech a poslední je kategorie ročních grantů – projektového financování. V případě žadatele nerozhoduje právní forma, důležitý je pouze typ jejich činnosti. Daný model je součástí Grantového systému HMP na léta 2010 – 2015, který byl již blíže představen v kapitole věnované kulturní politice, proto se mu nebudu již dále věnovat.

4.3 Transformace na příkladu konkrétních divadel

První vlnou transformace prošla následující divadla: Činoherní klub Praha, Divadlo Semafor, Divadlo Komedie, Divadlo Archa a Dejvické divadlo. V krátkém úvodu bude konkrétní divadlo představeno, stručně zmíněna jeho historie a popsán proces jeho transformace. V případě dvou posledně zmíněných pak bude součástí i krátká finanční analýza (ukazatele likvidity, autarkie, efektivnost vedlejší činnosti atd.), přičemž údaje budou shrnuty do modelu KAMF, který nabízí poměrně komplexní pohled na vývoj hospodaření subjektu. Konkrétní údaje pak budou doplněny daty o návštěvnosti. Do provedení výše zmíněné analýzy jsou zahrnuta i Městská divadla pražská jakožto zástupce příspěvkových organizací hl. m. Prahy.

²⁷⁵ Odložení jeho účasti ve druhé etapě transformace bylo zdůvodněno ochranou rozsáhlých investic do objektu po povodních v roce 2002.

Na úvod považuji za vhodné uvést vývoj výše příspěvků, resp. grantů na činnost divadel z tzv. první vlny transformace. Dejvické divadlo do srovnání nezahrnuji, čerpá totiž prostředky z Městské části Praha 6 i z víceletých grantů Magistrátu HMP, takže by uvedení částky z pouze magistrátních peněz mohlo zkreslit nástin celé situace. Následující tabulka podává přehled výše prostředků vynakládaných Magistrátem na analyzovaná divadla.

Tabulka 5: Přehled neinvestičních příspěvků a grantů za období 2000 – 2010 (v tis. Kč)

Subjekt	Výše neinvest. příspěvku PO	Výše neinvest. příspěvku PO	Výše neinvest. příspěvku PO	Výše neinvest. příspěvku PO	Grant	Grant	Grant	Grant	Grant	Grant	Grant
			Grant	Grant							
Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Činoherní klub, PO	12 719	13 060	16 784								
Činoherní klub, o.p.s.	--	--	1 278	15 346	15 346	15 346	15 346	17 000	17 000	17 000	17 000
Semafor, PO	5 889	6 030	4 662								
Semafor, s.r.o.	--	--	sezona 2002/03	sezona 2003/04	sezona 2004/05	sezona 2005/06	1.7. - 31.12.07				
			6 426	6 426	6 426	6 426	3 000	8 000	8 500	8 500	7 500
Divadlo Archa, PO	22 873	20 558	24 366	38 163*							
Divadlo Archa, o.p.s.	--	--	--	1 837	19 986	19 986	19 986	19 986	19 986	19 986	13 500
Divadlo Komedie, PO	výše neinvest. přisp. není k dispozici**										
Pražské komorní divadlo s.r.o.	--		sezóna 2002/03	sezóna 2003/04	sezóna 2004/05	sezóna 2005/06	1.8.-31.12.06				
			11 615	11 565	11 522	11 328	4 500	12 000	12 000	12 000	14 500

*Údaj zahrnuje i plnění za pojistné za povodňové škody

** Údaj není k dispozici, protože Divadlo Komedie bylo do 31.7.2002 součástí Městských divadel pražských (spolu s ABC a divadlem Rokoko)

Zdroj: data z Magistrátu HMP (Schválené víceleté granty za roky 2007 – 2011) a dokumentu Transformační proces PO HMP v oblasti kultury, str. 27

Divadlo Komedie, s.r.o.

Divadlo Komedie patří v současnosti mezi naše nejúspěšnější divadla, oceňovaná doma i v zahraničí²⁷⁶. Přesto je ale jeho fungování negativně ovlivňováno kulturní politikou Magistrátu. O transformaci Divadla Komedie bylo rozhodnuto v roce 2001, kdy bylo divadlo ještě součástí Městských divadel pražských²⁷⁷. Divadlo bylo odděleno a proběhlo výběrové řízení na nového provozovatele, jímž se stal Dušan Pařízek a jeho Pražské

²⁷⁶ V letech 2007 a 2009 oceněno Nadačním fondem Cen Alfreda Radoka Divadlem roku, na danou cenu nadto navíc 2x nominováno, inscenace Divadla Komedie jsou opakovaně vyhlašovány jako Hry roku. Divadlo se těší i mezinárodnímu ohlasu (hodnoceno jako nejlepší české divadlo), je častým hostem mezinárodních přehlídek (Vídeň, Berlín, Helsinky Londýn), festivalů atd.

²⁷⁷ Načasování transformace není povětšinou hodnoceno jako nejvhodnější, neboť v té době z Komedie odcházel její ředitel Michal Dočekal (stal se šéfem činohry Národního divadla), což vedlo k otázkám ohledně dalšího směřování divadla a nejistotě v souboru.

komorní divadlo, s.r.o. Přidělený grant na činnost subjektu pro období září 2002 až červen 2006 byl nižší než v době, kdy divadlo disponovalo společným servisem MDP²⁷⁸.

Divadlo ve srovnání s obdobnými pražskými divadly disponuje o 33 – 200 % nižší dotací, v nynějším řízení žádal Pařízek pro divadlo 17 mil. Kč/rok²⁷⁹. Navíc díky nekoncepčnímu rozdělování prostředků, zejména díky opožděnému vydávání rozhodnutí o přidělení grantu, divadlo nemůže dostatečně plánovat sezónu (ještě v červenci 2009 vedení nevědělo, zda bude moci od ledna 2010 pokračovat²⁸⁰), uzavírat smlouvy, sjednávat účast na festivalech a v důsledku ani aktivně vyhledávat sponzory a nadace²⁸¹, pokud neví, zda příští rok bude ještě existovat²⁸². Pařízek opakovaně žádal o navýšení grantu na úroveň Činoherního klubu nebo Divadla Na zábradlí, ovšem neúspěšně. Dotace zůstala na původní úrovni, při zohlednění inflace pak její výše dokonce klesá. Celá situace pramení z doby, kdy Komedie byla součástí Městských divadel pražských, tj. měla s nimi společnou administrativu, technický servis apod., což samozřejmě znamenalo nižší náklady pro samotné Divadlo Komedie. Pařízek dodává, že „v sezoně 2001/2002 pracovala Komedie s příspěvkem zhruba 12 a půl milionu korun, měla však k dispozici servis administrativy, účtáren či dílen MDP, což jsou další nákladové položky, které musíme pokrýt ze současného grantu ve výši 12

²⁷⁸ Hulec V: Spílání grantového systému, Divadelní noviny, 18. 10. 2010, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=562](http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=562)

²⁷⁹ Ale pro první období 2006 – 2009 obdržel 12 mil. Kč. Pro srovnání: grant Činohernímu klubu (17 mil. Kč/rok), Divadlu Na zábradlí (19 mil. Kč/rok), Divadlu pod Palmovkou (21 mil. Kč/rok), Divadlu v Dlouhé (36 mil. Kč/rok, z toho 9 mil. na pronájem), Švandovo divadlo 42 mil. Kč. Všechna uvedená divadla tedy hospodaří s granty výrazně vyššími než Divadlo Komedie (Oficiální stanovisko Divadla Komedie ke grantové politice, Divadlo Komedie, Praha, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné [www: http://divadlokomedie.cz/Clanek.aspx?id=475](http://divadlokomedie.cz/Clanek.aspx?id=475)).

²⁸⁰ Tato situace pramenila z „nešikovného“ uzavření grantu na období od 1. 8. 2006 do 31.12.2009, tj. grant končil uprostřed sezóny. Rozhodnutí o přidělení dalšího grantu bylo ponecháno až na 17. 12. 2009, což divadlo přimělo k inscenování her jakožto derniér – chyběla záruka činnosti pro další období. Následující výběrové řízení pak probíhalo ve velkém spěchu a ohrozilo další pokračování divadla (Peňás J.: Po Goebbelsovi možná skončíme (rozhovor s D. Pařízkem), Týden, 7. 9. 2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=470](http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=470)). Děnírování her bylo v tisku označeno za „psychický nátlak a vydírání“ (Sikora R.: Tak trochu Komedie?, Deník referendum, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=470](http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=470)).

²⁸¹ Divadlo Komedie tak např. přišlo o 150 tis. eur od Spolkové kulturní nadace Kulturstiftung des Bundes, která chtěla finančně vypomoci s realizací projektu Austerlitz v rámci Pražského divadelního festivalu německého jazyka (Machalická J.: Nemůžu už ztrácet čas (rozhovor s D. Pařízkem), Lidové noviny, 3. 12. 2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=563](http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=563))

²⁸² Ředitel divadla, Dušan Pařízek, nedostatky v kulturní politice Magistrátu shrnu takto: „Sním o politickém establishmentu, jenž se odvážně rozhodne pro systematické řešení, které přežije přinejmenším jedno volební období. Mám ještě jeden sen: předložení kvalitního projektu a poskytnutí víceletého grantu se stane začátkem procesu, který zároveň znamená pečlivou průběžnou kontrolu podporovaného subjektu. Nejpozději v průběhu třetí sezóny by mělo dojít ke zhodnocení činnosti a vypsání výběrového řízení na další čtyřleté období. Jenom tak se získá potřebný čas a profesionální podmínky pro přípravu případné páté sezóny dotyčného divadla nebo budoucí první pod novým vedením. Hraje se o čas, ne o peníze (Reslová M.: Vidina krachu neinspiruje, součást článku Šest mužů, kteří hýbou divadlem, Hospodářské noviny, 7. 9. 2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=485](http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=485))

milionů korun²⁸³. Pro období 2010 – 2013 žádalo divadlo o prostředky ve výši 17,5 milionu Kč (to odpovídalo 70 % rozpočtu). Obdrželo ale pouze 14, 5 milionu Kč, následně pro další dva roky 15,5 milionu Kč. Náklady byly vyčísleny na 25 až 29 milionů Kč, ale vzhledem k tomu, že ale spolufinancování dvou projektů ze zahraničí bylo díky opožděnému rozhodnutí o přidělení grantu zrušeno, došlo k dalšímu navýšení o cca 2 miliony Kč²⁸⁴. Pařízek tak zvažuje dřívější ukončení činnosti divadla a to k 31. 7. 2012²⁸⁵. Vedení divadla navrhlo Magistrátu vypsání výběrového řízení na nového provozovatele na červen 2011, který by se pak divadla měl ujmout od 1. 8. 2012. Pařízek tím chce vytvořit precedens pro budoucí rozhodování Magistrátu²⁸⁶.

Činoherní klub, o.p.s.

Činoherní klub byl transformován v roce 2002. Do rejstříku obecně prospěšných společností byl zapsán k 21. 8. 2002, původní příspěvková organizace byla zrušena k 28. 2. 2003. Pod hlavičkou nové právní formou pak zahájil činnost 1. 12. 2002²⁸⁷. Během své přes čtyřicet let trvající umělecké historie se divadlu podařilo etablovat se mezi vyhledávané a oceňované pražské scény²⁸⁸. Hlavní činností je „veřejné scénické předvádění dramatických či jiných uměleckých děl výkonnými umělci, a to formou pořádání divadelních představení“²⁸⁹.

²⁸³ Peňás J.: Po Goebbelsovi možná skončíme, rozhovor s D. Pařízkem, Týden, 7. 10. 2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=470](http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=470)

²⁸⁴ Prokop D: Je bolavé bořit mýty, říká divadelní režisér Dušan D. Pařízek, Rozhovor pro Právo, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=517](http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=517)

²⁸⁵ Hulec V: Spílání grantového systému, Divadelní noviny, 18. 10. 2010, [online], [cit. 2010-10-10], <http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=562>

²⁸⁶ Machalická J.: Nemůžu už ztrácet čas (rozhovor s D. Pařízkem), Lidové noviny, 3. 12. 2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=563](http://www.prakomdiv.cz/Clanek.aspx?id=563)

²⁸⁷ Magistrát hl. m. Prahy: Transformační proces příspěvkových organizací hl. m. Prahy v oblasti kultury, Praha 2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: kultura.praha-mesto.cz/zdroj.aspx?typ=4&Id=68679&sh...](http://www.kultura.praha-mesto.cz/zdroj.aspx?typ=4&Id=68679&sh...)

²⁸⁸ Vznik Činoherního klubu se datuje do roku 1965, tehdy byl součástí Státního divadelního studia. Se vznikem divadla jsou spjata dvě dnes už slavná jména - Ladislav Smoček a Jaroslav Vostrý. Podařilo se jim vybudovat jedno z nejkvalitnějších a nejpobulárnějších pražských divadel, v němž hráli ti nejlepší herci – namátkou P. Čepk, J. Abrhám, J. Somr, N. Divíšková, J. Hrzán ad. Divadelní odborníci za největší vklad divadla považují jeho styl tzv. „režirovaného herectví“ ([www stránky Činoherního klubu, sekce O divadle](http://www.cinoherniklub.cz/forum.php), dostupné z [www: http://www.cinoherniklub.cz/forum.php](http://www.cinoherniklub.cz/forum.php)). Po utužení poměrů v 70. letech a vynuceném odchodu stěžejních osobností divadla došlo k tvůrčí krizi divadla, která ustoupila až příchodem Jiřího Daňka. Od roku 1999 je šéfem divadla Vladimír Procházka. Význam a kvalitu divadla potvrzují četná národní i mezinárodní ocenění. Činoherní klub byl oceněn jako Divadlo roku 2002 a 2008, Osířelý západ byl Inscenací roku 2002, režisér Ondřej Sokol Talentem roku 2002, hra Hrdina západu pak byla Inscenací roku 2007, herci a tvůrci Činoherního klubu jsou nositeli i Cen Sazky a Divadelních novin, cen Thálie atd. Divadlo dlouhodobě podporuje i činnost amatérských souborů, které mají možnost prezentovat se na jevišti ČK ([webové stránky Činoherního klubu – sekce O divadle](http://www.cinoherniklub.cz/divadlo.php), [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.cinoherniklub.cz/divadlo.php](http://www.cinoherniklub.cz/divadlo.php)).

²⁸⁹ Výroční zpráva Činoherního klubu za rok 2007, Činoherní klub, Praha 2008, str. 14

V doplňkové činnosti pak divadlo realizuje příjmy z „reklam, z pronájmu prostor ve foyeru divadla a z prodeje knihy Činoherní klub 1965 – 2005“²⁹⁰. Pro období 1. 12. 2002 až 31. 12. 2002 obdrželo divadlo příspěvek na provoz ve výši 1 278 tis. Kč, na další čtyřleté období (2003 až 2006) pak 15 346 tis. Kč ročně. Poskytnutí této dotace bylo navázáno na splnění stanovených ukazatelů²⁹¹. Na následující období (2007 – 2010) byl grant navýšen na 17 milionů Kč ročně. V roce 2010 divadlo požádalo o přidělení čtyřletého grantu na období 2011 až 2014, který byl schválen ve výši 17,5 mil pro rok 2011, 17,9 mil. Kč na rok 2012, 18,3 mil. Kč na rok 2013 a 18,7mil. Kč na rok 2014²⁹². Činoherní klub tedy po transformaci získává zhruba stejné prostředky jako v době, kdy byl příspěvkovou organizací. Jedná se o jednu z „vlajkových lodí“ pražské divadelní scény, proto není příliš pravděpodobné, že by Magistrát její grantové žádosti odmítl.

Divadlo Semafor, o.p.s.

Divadlo Semafor bylo zprvu transformováno na společnost s ručením omezeným²⁹³ (zápis byl proveden k 1. 7. 2002), původní příspěvková organizace byla zrušena k 31. 10. 2002. Později nicméně došlo ke změně právní formy na o.p.s. (zápis k 6. 10. 2008). Celý proces ale provázely komplikace a spory, divadlu bylo přiděleno méně prostředků, než původně Magistrát anoncoval.

Komplikovaná situace po povodních 2002 (divadlo se muselo ze zničených prostor přestěhovat), navíc ještě umocněná nekoncepčním rozhodováním Magistrátu v oblasti kulturní politiky, málem způsobila, že se legendární divadlo²⁹⁴ málem nedočkalo své 50.

²⁹⁰ Výroční zpráva Činoherního klubu za rok 2007, Činoherní klub, Praha, 2008, str. 5

²⁹¹ Pro období 1. – 31. 12. 2002 platila kritéria 80 % návštěvnosti a 15 představení na vlastní scéně. Pro období 2003 - 2006) byla kritéria samozřejmě upravena, jednalo se o „180 představení na vlastní scéně, realizace min. 2 premiér a průměrnou návštěvnost minimálně 80 %“ (Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, [online], [cit. 2010-10-10], str. 50, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/transformace](http://www.divadlo.cz/transformace)).

²⁹² Příloha č. 1 k usnesení ZHMP č.33/61, 12. 9. 2009

²⁹³ Sám pan Suchý na transformaci na s.r.o. přistoupil možná spíše z neznalosti konkrétních podmínek a povinností jednotlivých právních forem, když sám uvádí: „Já jsem se nešťastně transformoval na společnost s. r. o., protože mi bylo mi řečeno, že pokud nebudeme vydělávat, tak nebudeme moci získávat podporu“ (Rozhovor pro Hospodářské noviny, Konzervativní divadlo má právo na existenci, 18. 7. 2008, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://kultura.ihned.cz/c1-26018370-jiri-suchy-konzervativni-divadlo-ma-pravo-na-existenci](http://kultura.ihned.cz/c1-26018370-jiri-suchy-konzervativni-divadlo-ma-pravo-na-existenci))

²⁹⁴ Divadlo Semafor vzniklo v roce 1959, název je složeninou slov Sedm Malých Forem, což mělo asociovat širokou žánrovou pestrost divadla. Poetiku divadla určovali především jeho zakladatelé – Suchý a Šlitr. V 60. letech si divadlo získalo velkou popularitu, hry a písně z dané éry jsou dnes legendární. V roce 1961 je divadlo donuceno vystěhovat se z původních prostor (dnešní působiště Činoherního klubu v ulici Ve Smečkách) a přesunout se do pasáže Alfa. S divadlem je dále spjata dvojice Šimka s Grossmannem, která v divadle představila vlastní repertoár. Po smrti Jiřího Šlitra (1969) se Suchého divadelní partnerkou stala Jitka Molavcová. V roce 1993 se divadlo muselo znovu přestěhovat, útočištěm se jim staly podzemní sály Hudebního divadla Karlín. Ty byly v roce 2002 povodní kompletně zničeny. Původní zaměření divadla na

sezóny (tj. roku 2009). HMP přidělilo Semaforu na každou ze sezón 2002/03 až 2005/06 částku 6 426 tis. Kč, jejich poskytnutí bylo vázáno na splnění výkonových ukazatelů²⁹⁵. Problémem se ale stalo následné zpoždování grantů²⁹⁶, což vedlo k zadlužování divadla. Do sporu se znovu dostala i otázka dotace na vstupenku a také původně přidělené částky grantů, jež nestačily potřebám divadla. Např. Divadlo na Jezerce, které mj. pro Semafor zorganizovalo benefiční představení, dostalo v rámci dané dotace 1,6 milionu Kč, zatímco Semafor 824 tis. Kč²⁹⁷. Tím se ale opět dostáváme k jádru sporu, tzn., zda by měla být dotovaná soukromá divadla.

Zastupitelstvo HMP v lednu 2006 přidělilo divadlu grant 3 mil. Kč pro období 1. 7. 2006 – 31. 12. 2006 a 7,5 milionu pro rok 2007 (ten byl později navýšen o dalších 500 tis. Kč). Pro rok 2008 byla divadlu udělena dotace ve výši 3, 5mil. Kč. Po protestech ze strany divadelní obce bylo Usnesením ZHMP rozhodnuto o dofinancování grantu. Nakonec tedy divadlo obdrželo v roce 2008 i 2009 8,5 milionu Kč. V loňském roce se divadlo ucházelo o přidělení čtyřletého grantu (na období 2010 - 2013) ale schválen mu byl pouze grant dvouletý a to ve výši 7,5 mil. Kč/rok²⁹⁸.

tzv. malé formy už dnes není diváckým tahounem, jak dodává sám Suchý, že, ačkoliv je „Semafor průkopníkem divadla malých forem, před několika lety jsem vycítil, že zájem publika o tento druh umění upadá, a obrátil se k "divadlu středních forem"

(Jiří Suchý online: Stále věřím, že Semafor neskončí, 7. 5. 2008, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://aktualne.centrum.cz/kultura/umeni/clanek.phtml?id=604556&online](http://aktualne.centrum.cz/kultura/umeni/clanek.phtml?id=604556&online)).

²⁹⁵ Minimálně 180 představení za sezónu, min. 1 premiéra, min. průměrná návštěvnost 60 %, min. 16 tis. diváků. Kvůli povodním byly následně ukazatele upraveny (Transformační proces příspěvkových organizací hl. m. Prahy v oblasti kultury, Magistrát HMP, Poradní sbor primátora pro oblast kulturní a grantové politiky, 31. 8. 2009, poskytnuto vedením MDP).

²⁹⁶ Prostředky slíbené v únoru 2008 dorazily až v červnu 2008 atd.

(Suchý J.: Kultura: Semafor aneb Jednou jsi dole, jednou nahoře, 14. 5. 2008, [online], [cit. 2010-10-10], dostupný z [www: http://neviditelnypes.lidovky.cz/kultura-semafor-aneb-jednou-jsi-dole-jednou-nahore-fsx-p_kultura.asp?c=A080513_105513_p_kultura_wag](http://neviditelnypes.lidovky.cz/kultura-semafor-aneb-jednou-jsi-dole-jednou-nahore-fsx-p_kultura.asp?c=A080513_105513_p_kultura_wag)).

²⁹⁷ ČTK: Divadlo na Jezerce uvede benefici ve prospěch Semaforu, 2. 6. 2008, Týden, [online], [cit. 2010-10-04], Týden, dostupné z [www: http://www.tyden.cz/rubriky/kultura/divadlo/divadlo-na-jezerce-uvede-benefici-ve-prospech-semaforu_63100.html?showTab=nejnovejsi](http://www.tyden.cz/rubriky/kultura/divadlo/divadlo-na-jezerce-uvede-benefici-ve-prospech-semaforu_63100.html?showTab=nejnovejsi)

²⁹⁸ Víceleté granty 2010 - 2013 v oblasti kultury a umění, Příloha č. 1 k Usnesení ZHMP č.36/61, 25. 11. 2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z: <http://kultura.praha-mesto.cz/granty>).

Divadlo Archa, o.p.s.

Divadlo Archa bylo zahrnuto již do první vlny transformace příspěvkových organizací (jako obecně prospěšná společnost bylo zapsáno k 11. září 2002). Celou situaci divadlu výrazně zkomplikovala katastrofální povodeň ze srpna 2002 a pro daný rok mu fungování kompletně znemožnila. Rekonstrukce divadla si vyžádala částku cca 70 milionů Kč²⁹⁹. Pod hlavičkou nové právní formy divadlo zahájilo svou činnost až 1. prosinci 2003. Předmětem činnosti obecně prospěšné společnosti je realizace „obecně prospěšných služeb v oblasti umělecké a divadelní činnosti“³⁰⁰. S vedlejší činností, kterou rozumí „propagační a reklamní služby, hostinskou činnost, specializovaný maloobchod, pronájmy prostor a pronájem a půjčování věcí movitých“³⁰¹, divadlo započalo od ledna roku 2004 (již v roce 2003 ale probíhaly některé přípravné práce). Prostory Divadla Archa (velký i malý sál) nabízí celkovou kapacitu 1200 lidí. Proto srovnání s ostatními transformovanými příspěvkovými organizacemi (např. s Činoherním klubem s kapacitou 150 míst) může být obtížné. Dramaturgie Divadla Archa směřuje k multižánrovosti, divadlo samotné chce být centrem soudobého umění, prostorem k tvorbě zkušených umělců, ale zároveň i těch, kteří přichází tak říkajíc z ulice. Divadlo nemá stálý soubor, pracuje na principu tzv. produkčního domu. Sídlí v původních prostorách divadla D34 (později Divadla E. F. Buriana). Současným ředitelem je Ing. Ondřej Hrab³⁰². V podmínkách pražské divadelní scény se Archa vymyká obvyklému průměru, spolu s divadlem Alfred ve dvoře a Palácem Akropolis je jedním z pražských center alternativy, zaměřuje se i na soudobý tanec. Standardem je účast umělců a skupin z celého světa, část představení je hrána v angličtině, což umožňuje návštěvu i zahraničním návštěvníkům Prahy. V roce 2008 na sebe divadlo připoutalo pozornost uvedením Havlovy hry *Odcházení*³⁰³. Díky svému mezinárodnímu přesahu se divadlo těší i mezinárodní odezvě, jeho projekty tak už byly např. uvedeny

²⁹⁹ Výroční zpráva Divadla Archa za rok 2002, Divadlo Archa Praha, 2003, [online], [cit. 2010-10-10], str. 2, dostupné z www: s <http://www.archatheatre.cz/cz/menu/o-nas/vyrocní-zpravy/>

³⁰⁰ Výroční zpráva Divadla Archa za rok 2009, Divadlo Archa, Praha, 2010, [online], [cit. 2010-10-10], str. 4, dostupné z www: s <http://www.archatheatre.cz/cz/menu/o-nas/vyrocní-zpravy/>

³⁰¹ Výroční zpráva Divadla Archa za rok 2004, Divadlo Archa, Praha 2005, [online], [cit. 2010-10-10], str. 5, dostupné z www: s <http://www.archatheatre.cz/cz/menu/o-nas/vyrocní-zpravy/>

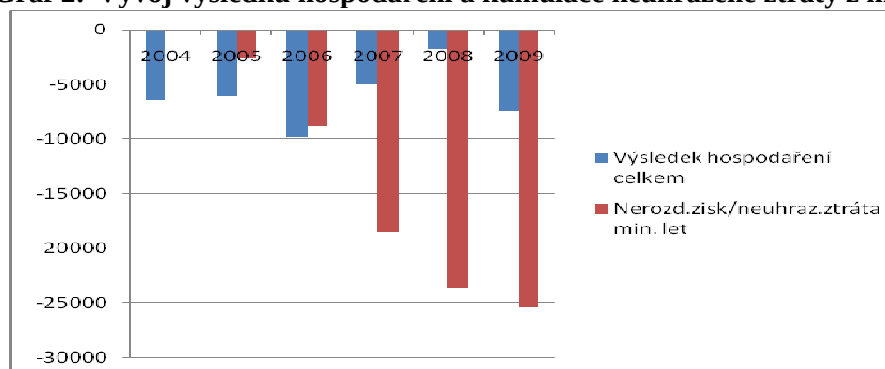
³⁰² Hrab konkurs vyhrál se svou ideou kompletní přestavby divadla a vytvoření specifického multifunkčního prostoru. Svou vizí výrazně přispěl ke vnímání a spoluutváření divadelní scény po pádu komunistického režimu a k navazování cenných mezinárodních kontaktů (Herman, Chládková, Jungmannová, Nekolný: Studie současného stavu podpory umění, Svazek I. – Definice, historie, transformace, reflexe, vzdělávání a výchova, Institut umění – Divadelní ústav, ISBN 978-80-7008-235-5, 1. vydání, 215 stran)

³⁰³ Hra byla spojena s vysokými náklady (mj. jeden z důvodů, proč hru neuvedlo Národní divadlo ani Divadlo na Vinohradech). Divadlu se ale podařilo sehnat na něj prostředky ze soukromých zdrojů (Hrab: Byl to jeden z mých nejhorších roků, Hospodářské noviny, 5. 9. 2008, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: <http://hn.ihned.cz/c1-27109140-ondrej-hrab-tohle-byl-jeden-z-mych-nejhorsich-roku>).

v Londýně, Tokiu, Bruselu nebo Johannesburgu³⁰⁴. Jak již bylo zmíněno, celý proces transformace příspěvkové organizace Divadla Archa Praha výrazně zkomplikovala srpnová povodeň roku 2002. Voda zatopila divadlo do výšky 4,5 m a vzniklé škody nebylo možné ponechat k úhradě nově vznikající obecně prospěšné společnosti. Proto byl začátek činnosti posunut na 1. prosinec 2003 a původní příspěvková organizace byla zrušena až 29. února 2004³⁰⁵.

Nejen povodeň, ale především špatná grantová politika HMP pak finanční situaci divadla ještě zhoršila. Na katastrofální situaci divadla se podepsaly tři základní faktory: „pětinasobně vyšší nájemné prostor, výše ročního grantu HMP pro léta 2004 – 2007, která byla o 12,62 % nižší oproti příspěvku v roce 2000 a dále výše odpisovaného majetku po renovaci divadla“³⁰⁶. Následkem toho postupně docházelo ke kumulaci deficitu, s nímž je nyní obtížné se vyrovnat, což dokumentuje následující graf (vývoj za roky 2004 až 2009):

Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření a kumulace neuhrazené ztráty z minulých let



Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv Divadla Archa za roky 2004 – 2009

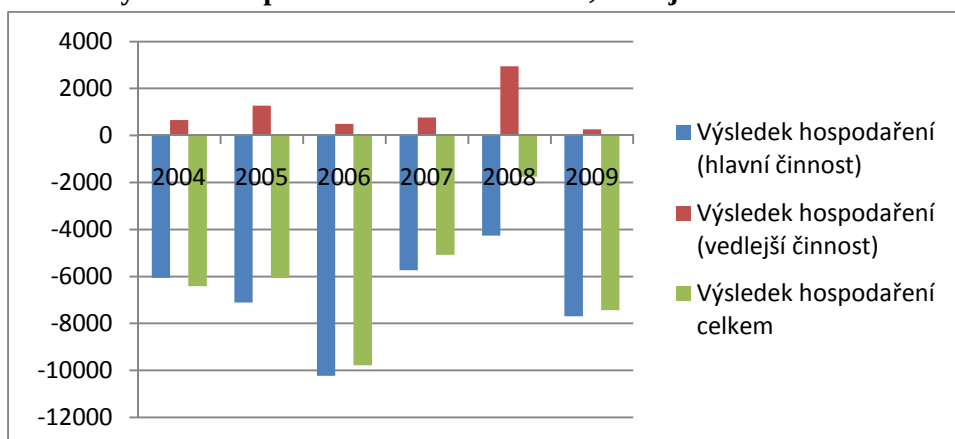
Pozitivem divadla je fakt, že se snaží rozvíjet hospodářskou činnost. V roce 2008 se mu tak podařilo dokrýt ztrátu z hlavní činnosti 69,59 %, v roce 2009 ale následoval propad – ztrátu z hlavní činnosti se podařilo dokrýt pouze z 3,34 %³⁰⁷. Management divadla se snaží o rozvoj fundraisingu a vztahů se sponzory.

³⁰⁴ Divadlo je taktéž zapojeno do evropské divadelní sítě IETM (Informal European Theatre Meeting), partnerské organizace má i v USA – Dance Theatre Workshop a Arst International New York (webové stránky Divadla Archa Praha, sekce O nás – historie, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.archatheatre.cz/](http://www.archatheatre.cz/)).

³⁰⁵ Transformační proces příspěvkových organizací hl. m. Prahy v oblasti kultury, Magistrát HMP, Poradní sbor primátora pro oblast kulturní a grantové politiky, 31. 8. 2009, poskytnuto vedením MDP)

³⁰⁶ Výroční zpráva Divadla Archa za rok 2007, Divadlo Archa, Praha, 2008, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.archatheatre.cz/cz/menu/o-nas/vyrocní-zpravy/](http://www.archatheatre.cz/cz/menu/o-nas/vyrocní-zpravy/)

³⁰⁷ Za ideální se v případě neziskové organizace považuje, pokud zisk z činnosti vedlejší dokáže pokrýt ztrátu hlavní činnosti ze 100 % (Kraftová I.: Finanční analýza municipální firmy, C.H.Beck pro praxi, 2002, 206 stran, 1. Vydání, ISBN 80-7179-778-2, str. 112)

Graf 3: Výsledek hospodaření v činnosti hlavní, vedlejší a celkem

Zdroj: sestaveno z výročních zpráv Divadla Archa za roky 2004 - 2009

Na činnost roku 2003 (od 1. 12. 2003 do 31. 12. 2003) byl divadlu poskytnut grant ve výši 1 837 000 Kč, na období od 1. 12. 2003 do 31. 12. 2009 pak byla divadlu hl. městem Prahou poskytnuta účelová dotace ve výši 19.986 tis. Kč³⁰⁸. K přidělení dotace se váže podmínka splnění některých ukazatelů³⁰⁹. V případě Archy byly stanoveny pro léta 2004 – 2007 na uskutečnění minimálně 180 představení na vlastní scéně, realizace minimálně 8 premiér a minimální hranici návštěvnosti na 80 %³¹⁰. Přehled plnění zadaných kritérií ilustruje následující tabulka.

Tabulka 6: Počet diváků a procento návštěvnosti za období 2004 – 2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet diváků	41 211	43 714	37 549	42 239	37 424	42 590
Procento návštěvnosti	91,86%	93,23%	90,77%	90,99%	90,23%	89,75%
Počet premiér	16	11	11	10	10	7
Počet představení na vlastní scéně	192	214	216	186	169	205

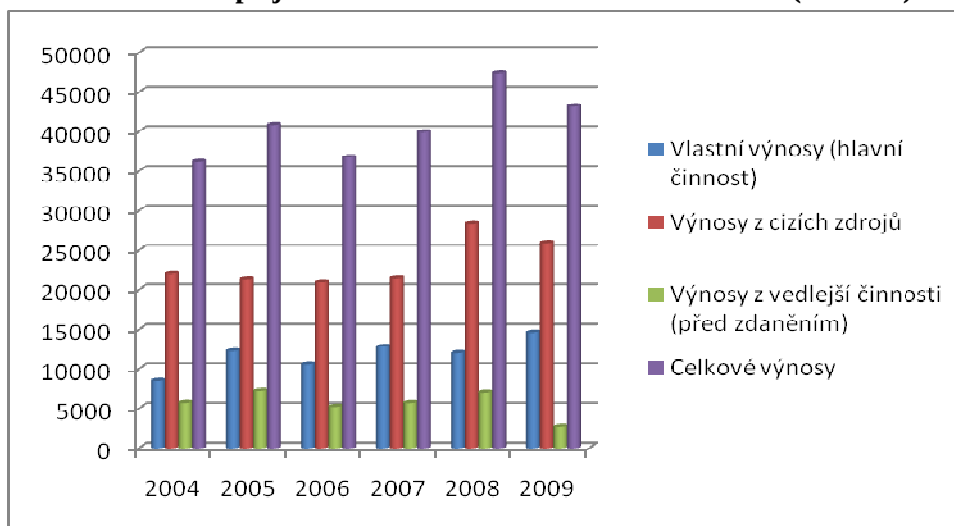
Zdroj: sestaveno z výročních zpráv Divadla Archa za roky 2004 - 2009

Graf č. 3 ilustruje složení zdrojů divadla. V průměru cca 55 % všech výnosů tvoří prostředky z cizích zdrojů, tj. nejrozumnějších dotací, grantů atd. Největší část po celé sledované období tvořil grant poskytnutý HMP formou účelové dotace na činnost ve výši 19.986 tis. Kč. Zbytek cizích zdrojů zahrnují dotace ze státního rozpočtu rozdělované prostřednictvím ministerstva kultury ČR, dary a granty od některých českých i zahraničních institucí směřované na konkrétní projekty.

³⁰⁸ Výroční zpráva Divadla Archa za rok 2004, Divadlo Archa, Praha, 2005, str. 16,[online], [cit. 2010-10-10], dostupné z <http://www.archatheatre.cz/cz/menu/o-nas/vyrocní-zpravy/>

³⁰⁹ Splnění různě nastavených ukazatelů je podmínkou u všech divadel.

³¹⁰ Transformační proces příspěvkových organizací hl. m. Prahy v oblasti kultury, Magistrát HMP, Poradní sbor primátora pro oblast kulturní a grantové politiky, 31.8.2009, poskytnuto vedením MDP

Graf 4: Struktura příjmů Divadla Archa v období 2004 – 2009 (v tis. Kč)

Zdroj: sestaveno z výročních zpráv Divadla Archa za roky 2004 - 2009

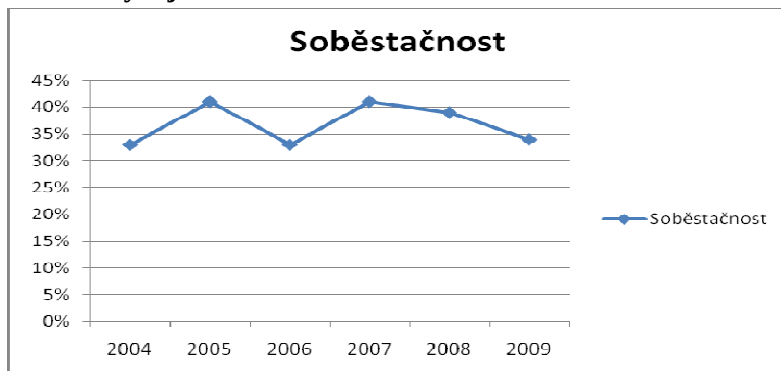
Právě poskytování, resp. rozhodování o poskytnutí grantů, provází velké problémy a místo stimulace rozvoje divadla jsou spíše jeho brzdou. V roce 2008 bylo divadlo nuceno přistoupit k převzetí úvěru. Důvodem bylo zpožděné rozhodování o přidělení grantových prostředků pro nadcházející období. Celá situace byla důsledkem narůstajících konfliktů ohledně fungování grantového systému, funkce a kompetence grantové komise, obecně o směřování kulturní politiky hl. m. Prahy. Magistrát se snažil poměry stabilizovat, ale v důsledku jen docházelo k dalšímu opožďování posuzování grantových žádostí. Rozhodnutí o přidělení grantu mělo být provedeno v lednu, ovšem až v polovině května divadlo obdrželo první část grantu, zbytek pak v září³¹¹. Divadlo bylo nuceno z části omezit provoz, přijmout půjčky od soukromých osob, spřátelených institucí (mj. divadlu vypomohlo Národní divadlo) a také bankovní úvěr. Podobně pak grantová politika negativně zasáhla do chodu divadla v roce 2009, kdy divadlo obdrželo druhou splátku grantu až v prosinci 2009³¹². Jakékoliv efektivní plánování činnosti je v těchto podmínkách mimořádně komplikované.

³¹¹ Výroční zpráva Divadla Archa za rok 2008, Divadlo Archa, Praha, 2009, str. 4, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z <http://www.archatheatre.cz/cz/menu/o-nas/vyrocní-zpravy/>

³¹² Výroční zpráva Divadla Archa za rok 2009, Divadlo Archa, Praha, 2010, str. 3, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z <http://www.archatheatre.cz/cz/menu/o-nas/vyrocní-zpravy/>

Graf č. 5 dokumentuje vývoj soběstačnosti divadla. Ta ve sledovaném období kolísá mezi 33 až 41%. Divadlo tedy není soběstačné ani z poloviny, přičemž od roku 2007 dochází ke stálému zhoršování daného ukazatele.

Graf 5: Vývoj soběstačnosti Divadla Archa za období 2004 – 2009



Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv Divadla Archa za roky 2004 - 2009

Z přehledu ukazatelů zadluženosti je zřejmé silné zhoršení ukazatele míry zadluženosti vlastního kapitálu (tzv. síla finanční páky). Také ukazatel equity ratio (ukazatel finanční nezávislosti), který se ideálně má pohybovat na úrovni 70 %, se v roce 2009 výrazně vzdálil této ideální hodnotě. Podobný je i vývoj posledně sledovaného ukazatele zadlužení – debt ratio (míra věřitelského rizika). Jedná se o ukazatel hodnotící „míru účasti cizího kapitálu na finančních zdrojích a který také ukazuje na provázanost oblasti hodnocení financování dané organizace s otázkami finanční rentability“³¹³. Po celé sledované období dochází ke zhoršování daného ukazatele, přičemž nepříznivý je zejména výsledek roku 2009.

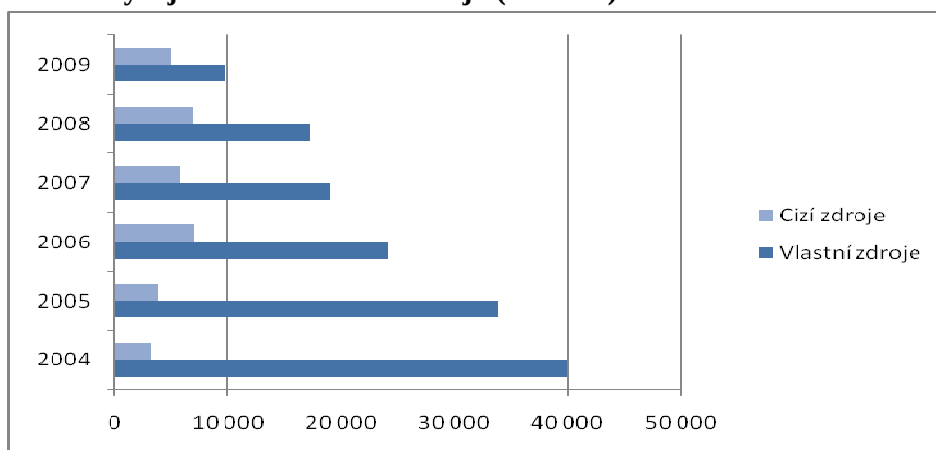
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti Divadla Archa za období 2004 – 2009

	2004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Finanční páka (CK/VK)	0,077	0,112	0,289	0,305	0,399	1,947
Equity ratio (VK/AKT)	0,928	0,899	0,775	0,766	0,714	0,339
Debt ratio I. (CK/AKT)	0,072	0,101	0,225	0,234	0,286	0,661

Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv Divadla Archa za roky 2004 - 2009

Negativní vývoj sledovaných ukazatelů lze ilustrovat výrazným snížením vlastních zdrojů, nárůstem (byť jen mírným) zdrojů cizích a celkových snížením bilanční sumy.

³¹³ Kraftová I.: Finanční analýza municipální firmy, C.H.Beck pro praxi, 2002, 206 stran, 1. vydání, ISBN 80-7179-778-2, str. 128

Graf 6: Vývoj cizích a vlastních zdrojů (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv Divadla Archa za roky 2004 - 2009

Pro posouzení finančního zdraví divadla využívám sadu poměrových ukazatelů, které shrnuji do modelu KAMF, resp. KAMF*, pro organizace realizující vedlejší činnost. Jedná se o komplexní model, který pohlíží na danou situaci vyhodnocením příslušných sledovaných ukazatelů³¹⁴. Těmi jsou autarkie na bázi výnosově – nákladové, ukazatel obratu kapitálu a okamžitá likvidita. V případě modifikace KAMF* se zahrnutím vedlejší činnosti organizace je pak model rozšířen ještě o ukazatele rentability – nákladovou rentabilitu hospodářské činnosti a míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z činnosti vedlejší. Ukazatel autarkie je pak omezen pouze na hlavní činnost. Daný model jsem použila pro zhodnocení let 2004 – 2009. Model už jen potvrzuje výše zmiňované výsledky. Kritická byla situace roku 2006, ovšem ani nyní není finanční situace divadla o mnoho lepší. Čelí výraznému nárůstu cizích zdrojů, poklesu krátkodobého finančního majetku a nárůstu zadluženosti.

Tabulka 8: Model KAMF (Divadlo Archa 2004 – 2009)

	2004	hodnocení	2005	hodnocení	2006	hodnocení
Autarkie (vý/ná)	84,95	špatný	84,24	špatný	75,17	alarmující
Okamžitá likvidita	46,49	velmi dobrý	9,62	alarmující	2,79	alarmující
Obrat kapitálu	84,3	špatný	108,6	střední	50,6	alarmující
Celkové hodnocení	3	střední	4	špatný	5	alarmující

	2007	hodnocení	2008	hodnocení	2009	hodnocení
Autarkie (vý/ná)	85,52	špatný	90,61	střední	86,11	špatný
Okamžitá likvidita	4,09	alarmující	103,46	střední	3,88	alarmující
Obrat kapitálu	161,5	střední	196,9	střední	292,5	dobrý
Celkové hodnocení	4	špatný	3	střední	4	špatný

Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv Divadla Archa za roky 2004 - 2009

³¹⁴ Veškeré ukazatele jsou pozitivně hodnoceny při své maximalizaci (Kraftová I.: Finanční analýza municipální firmy, C.H.Beck pro praxi, 2002, 206 stran, 1. vydání, ISBN 80-7179-778-2, str. 185)

Následující tabulka shrnuje výsledky v případě zahrnutí vedlejší činnosti. Ukazatelem, který stav vylepšuje, je rentabilita nákladů doplňkové činnosti (obecně v literatuře označován jako jeden z „nejpřísnějších“ ukazatelů efektivity³¹⁵). V roce 2008 se divadlu podařilo vedlejší činností dokrýt z téměř 70 % ztrátu z činnosti hlavní, bohužel v roce 2009 došlo k hlubokému propadu. Modifikovaný model nabízí shodné výsledky jako model zkoumající pouze hlavní činnost. Rok 2006 znamenal téměř krach divadla, na jeho pokraji ovšem divadlo balancuje i nyní.

Tabulka 9: Modifikovaný model KAMF*(Divadlo Archa 2004 – 2009)

	2004	hodnocení	2005	hodnocení	2006	hodnocení
Autarkie (vý/ná z hl.činnosti)	81,55%	špatný	82,55%	špatný	75,51%	alarmující
Rentabilita nákladů doplňk.činnosti	13,10%	dobrý	20,61%	dobrý	10,31%	dobrý
Míra pokrytí ztráty	7,68%	alarmující	14,66%	alarmující	4,33%	alarmující
Obrat kapitálu	84,3	špatný	108,6	střední	50,6	alarmující
Okamžitá likvidita	46,49	velmi dobrý	9,62	alarmující	2,79	alarmující
Celkové hodnocení	3	střední	4	špatný	5	alarmující

	2007	hodnocení	2008	hodnocení	2009	hodnocení
Autarkie (vý/ná z hl.činnosti)	85,67%	špatný	90,45%	střední	84,06%	špatný
Rentabilita nákladů doplňk.činnosti	15,62%	dobrý	72,89%	velmi dobrý	11,29%	dobrý
Míra pokrytí ztráty	11,39%	alarmující	58,89%	alarmující	3,34%	alarmující
Obrat kapitálu	161,5	střední	196,9	střední	292,5	dobrý
Okamžitá likvidita	4,09	alarmující	103,46	střední	3,88	alarmující
Celkové hodnocení	4	špatný	3	střední	4	špatný

Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv Divadla Archa za roky 2004 – 2009

Divadlo Archa, jakožto původní příspěvková organizace nyní hospodaří pod hlavičkou obecně prospěšné společnosti. Z nastíněných výsledků provedené analýzy ale vyplývá, že se divadlo nachází v dlouhodobě neudržitelné situaci. Sledované ukazatele vykazují zhoršující se trend. Je opět zcela nejasné, jaký je zájem hl. m. Prahy na existenci právě této scény. Současná politika přidělování grantů se pro divadlo jeví spíše jako likvidační. Zůstává tedy otázkou, koho a co chce Praha podporovat, jaké jsou její kulturní priority, zda Divadlo Archa, které je na mezinárodním poli dobře hodnoceno, je jednou z nich. Naakumulováním negativních faktorů se divadlo ocitlo na pokraji krachu. Rozhodně pozitivně lze hodnotit snahu divadla o vedlejší činnost a poměrně vysoké procento soběstačnosti. V případě Divadla Archa ale transformace neznamenal nastartování trendu vícezdrojového financování, hodnocené období bylo pro divadlo spíše kritické.

³¹⁵ Ukazatel poměruje „tzv. užitný efekt v podobě zisku, který je odrazem uznané užitečnosti produktu pro spotřebitele po stránce kvantity, kvality i ceny, s prostředky (vstupy), které byly na jeho produkci vynaloženy (Kraftová I.: Finanční analýza municipální firmy, C.H.Beck pro praxi, 2002, 206 stran, 1. vydání, ISBN 80-7179-778-2, str. 107).

Dejvické divadlo, o.p.s.

Dejvické divadlo zahájilo svou činnost v roce 1992 s příchodem nové generace umělců – čerstvých absolventů Katedry alternativního a loutkového divadla DAMU. V tuto dobu divadlo ještě působilo jako součást Obvodního domu Prahy 6, později označované jako Spektrum K – sdružení kulturních zařízení Prahy 6³¹⁶. Od roku 1993 pak divadlo působí již se statutem profesionálního divadla³¹⁷. Divadlo bylo k 1. 7. 2004 přetransformováno na obecně prospěšnou společnost, jejímž zakladatelem se stala Městská část Praha 6. Předmětem činnosti je „vykonávání umělecké a divadelní činnosti vlastním uměleckým souborem, přičemž dosažení zisku není účelem založení společnosti“³¹⁸. Dejvické divadlo realizuje i vedlejší činnost, která je vedena odděleně od činnosti hlavní. Do vedlejší činnosti je zahrnuto „pořádání výstav, veletrhů a přehlídek, vydavatelská a nakladatelská činnost, reklamní činnost a marketing, agenturní činnost v oblasti kultury a umění, pronájem nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb, specializovaný maloobchod a výroba, rozmnožování a nahrávání zvukových a zvukově obrazových záznamů“³¹⁹. K uvolnění vztahu divadla a městské části došlo v červenci roku 2008 z iniciativy MČ Prahy 6 (tzn. zakladatele) změnou zakládací listiny. Volba řídicích orgánů (tj. dozorčí a správní rady, které jsou nejvyššími orgány společnosti) tak přešla do rukou uměleckého souboru divadla³²⁰.

Transformace byla pečlivě připravována, divadlo mj. uzavřelo s Městskou částí Praha 6 smlouvy³²¹ zaručující podíl MČ na financování i v budoucí době³²².

³¹⁶ Webové stránky Dejvického divadla, O nás – sekce Historie [online], [cit.2010-10-25], dostupné z [www: http://www.dejvickedivadlo.cz/historie-divadla](http://www.dejvickedivadlo.cz/historie-divadla)

³¹⁷ Období prvních čtyř let svým působením výrazně ovlivnil režisér Jan Borna, kterého následně vystřídal Miroslav Krobot a stal se uměleckým šéfem divadla. Současně také došlo ke kompletní obměně uměleckého souboru. Dejvické divadlo dnes patří mezi špičku současného českého divadla (v roce 1995, 2002 a 2006 bylo oceněno nadací A. Radoka jako Divadlo roku). Členové jeho uměleckého souboru jsou laureáty prestižních cen (I. Trojan, K. Melíšková, T. Vilhelmová aj. – ceny Český lev, Thálie, Cena Divadelních novin), hra Příběhy obyčejného šílenství pak byla Hrou roku 2001 atp.

³¹⁸ Příloha k účetní závěrce za rok 2004, Účetní závěrka Dejvického divadla 2004, Praha, 2005, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy](http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy)

³¹⁹ Příloha k účetní závěrce Dejvického divadla za rok 2004, Účetní závěrka Dejvického divadla 2004, Praha, 2005, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy](http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy)

³²⁰ Do té doby byli jejich členové jmenováni zakladatelem - Městskou částí Praha 6

³²¹ Jednalo se o dokumenty „Deklarace městské části o podpoře kulturních aktivit“ a o „Zásady podpory Dejvického divadla Městskou částí Praha 6 po jeho transformaci z příspěvkové organizace na obecně prospěšnou společnost“ (Výroční zpráva Dejvického divadla za rok 2003, Dejvické divadlo, Praha 2004, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy](http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy)). Garantována jimi byla nesnížená výše příspěvku MČ Praha 6 na období prvních čtyř let provozu divadla.

³²² Výroční zpráva Dejvického divadla za rok 2004, Dejvické divadlo, Praha, 2005, [online], [cit. 2010-10-25], str. 3, dostupné z [www: http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy](http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy),

Přidělení grantu bylo přitom podmíněno splněním několika kritérií³²³ – minimálně sto odehraných představeními na vlastní scéně, minimálně dvě premiéry ročně, minimálně 1200 návštěvníků a minimálně 80 % návštěvnost. Divadlo podmínky bez problémů splnilo. Následující tabulka dokumentuje vývoj jednotlivých zdrojů divadla za období 2004 - 2009:

Tabulka 10: Vývoj zdrojů Dejvického divadla za období 2004 – 2009 (v tis. Kč)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Veřejné zdroje	7419	13506	14813	12608	12008	12450
Příspěvek MČ Praha 6	6210	12600	10731	6761	5298	1674
Neinvestiční dotace MK ČR ze SR	1209	906	2312	2037	1590	1545
Grant HMP (2006 - 2009)	0	0	1770	3810	4169	9231
Provozní grant HMP - dotace na vstupenku	0	0	0	0	951	0
Ostatní zdroje	3047	6097	9417	10067	12807	13690
Tržby z hlavní činnosti	2743	5408	7173	7270	9694	9776
Úroky	1	3	2	4	0	0
Jiné ostatní výnosy	0	28	48	39	0	973
Dary, granty	0	174	1195	1878	1948	1651
Čerpání rezervního fondu DD	0	0	0	53	66	72
Příjmy z vedlejší činnosti	303	484	999	823	1099	1218
Celkové příjmy DD, o.p.s.	10466	19603	24230	22675	24815	26140

Zdroj: sestaveno z výročních zpráv Dejvického divadla za roky 2004 až 2009

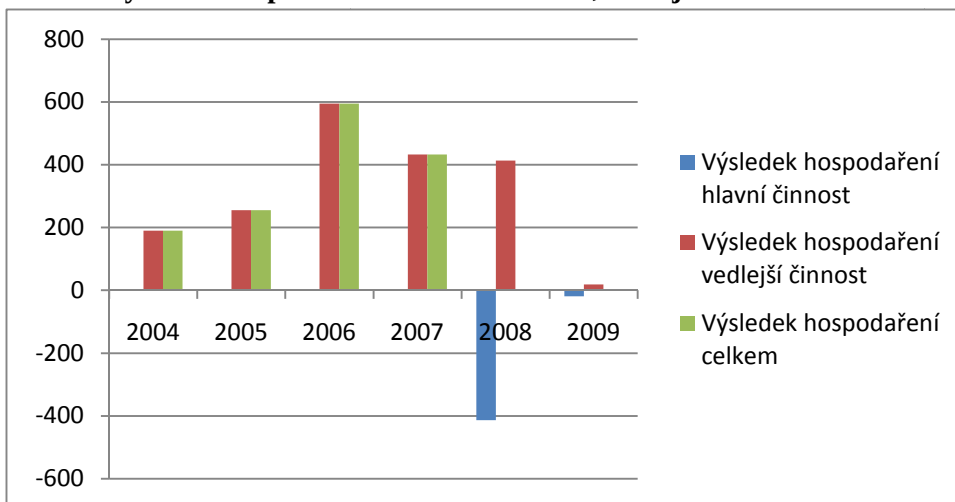
Pro období druhé poloviny roku 2004 byly divadlu přiděleny prostředky ve výši 6 210 tis. Kč (tj. jednalo se o čtyři měsíce aktivního divadelního provozu). Od roku 2006 je pak dle smlouvy s MČ Praha 6 dohodnut klesající trend finančního příspěvku. Tento fakt má být krokem k posílení vícezdrojového financování, přičemž divadlo se na danou situaci připravilo získáním ČSOB jakožto hlavního partnera divadla pro rok 2006³²⁴. Pro rok 2005 divadlo neobdrželo žádné prostředky od HMP, nicméně divadlu byl přiznán grant MK ČR. V roce 2006 Dejvické divadlo vzhledem ke snižujícímu se příspěvku od MČ Praha 6 požádalo o čtyřletý grant HMP (na období 2006 až 2009), který měl dorovnat tuto sníženou částku. Žádost byla úspěšná a divadlo grant obdrželo. V roce 2006 pak započala spolupráce s ČSOB v pozici tzv. hlavního sponzora. Příjmy roku 2007 byly vyšší, než předpokládal plán, proto uspořené prostředky z grantu MČ Praha 6 byly převedeny na činnost organizace v následujícím období (celková částka grantu 11 400 tis. Kč, uspořeno bylo 669 tis. Kč). ČSOB se stala v roce 2008 generálním partnerem divadla (předtím měla statut hlavního partnera). Zároveň v daném roce divadlo obdrželo prostředky rozdělované formou tzv. dotace na vstupenku (951 tis. Kč).

³²³ Následující kritéria platila pro rok 2004, kdy divadlo ve formě o.p.s. fungovalo jen půl roku, pro další roky byla modifikována (Výroční zpráva Dejvického divadla za rok 2004, Dejvické divadlo, Praha, 2005, [online], [cit. 2010-10-25], str. 4, dostupné z [www: http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy](http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy))

³²⁴ Výroční zpráva Dejvického divadla za rok 2006, Dejvické divadlo, Praha, 2007, [online], [2010-10-25], str. 2, dostupné z [www: http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy](http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy)

Vedení divadla se dále daří rozvíjet vztahy se sponzory a zvyšovat prostředky plynoucí z pronájmů a reklam. ČSOB zůstalo generálním partnerem divadla i v roce 2010, nově navíc byla uzavřena smlouva se společností ŠKOFIN. Od HMP získalo Dejvické divadlo na období 2010 – 2013 čtyřletý grant (ve výši 41,5 milionu Kč), přičemž v roce 2010 bude čerpáno 9 mil. Kč³²⁵. Dále pokračuje i podpora divadla ze strany Městské části Praha 6 a to částkou 5 mil. Kč (jde o pětiletý grant).

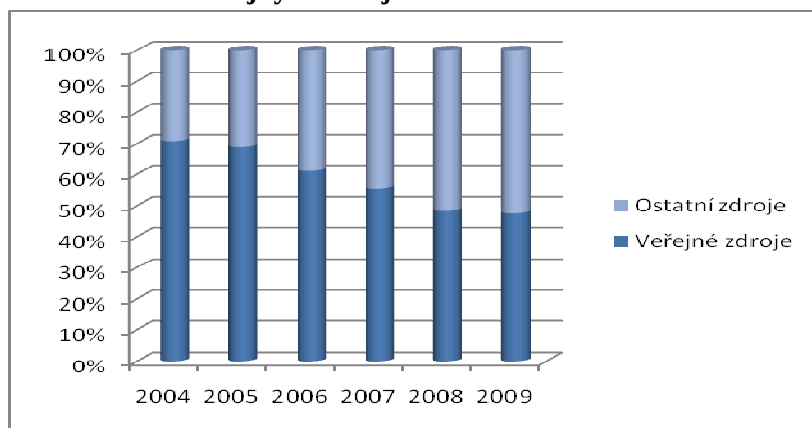
Graf 7: Výsledek hospodaření v činnosti hlavní, vedlejší a celkem



Zdroj: sestaveno z výročních zpráv Dejvického divadla za roky 2004 až 2009

Je patrné, že do divadla proudí obrovské částky z veřejných zdrojů (ať již od města nebo ze strany Ministerstva kultury). Pozitivně lze ovšem hodnotit, že se divadlu daří navyšovat podíl prostředků získávaných z jiných, než veřejných zdrojů (viz následující graf) a aktivně rozvíjet fundraising.

Graf 8: Poměr veřejných zdrojů na financování v letech 2004 - 2009

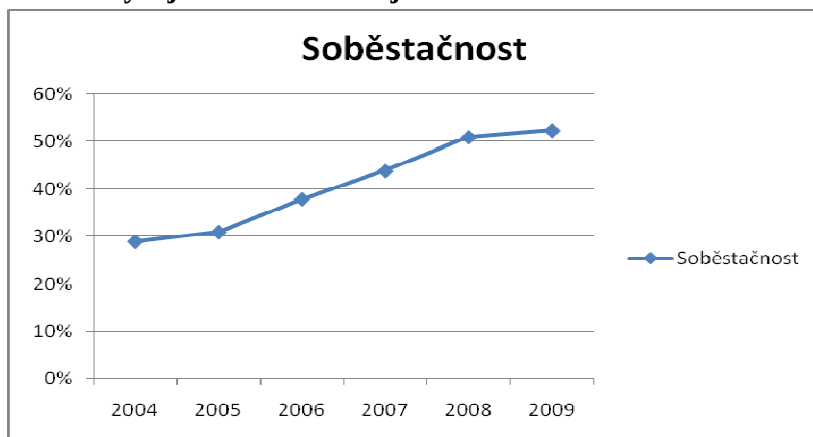


Zdroj: sestaveno z výročních zpráv Dejvického divadla za roky 2004 až 2009

³²⁵ Výroční zpráva Dejvického divadla za rok 2009, Dejvické divadlo, Praha, 2010, [online], [cit. 2010-10-25], dostupné z [www: http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy](http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy)

Soběstačnost divadla se od roku 2004 kontinuálně zvyšuje, z původních 29 % v roce 2004 až k 52 % v roce 2009. Hlavním důvodem je navazování vztahů se sponzory, zvyšování příjmů ze vstupného a rozvíjení vedlejší činnosti (viz graf).

Graf 9: Vývoj soběstačnosti Dejvického divadla za období 2004 až 2009



Zdroj: sestaveno z dat výročních zpráv Dejvického divadla za roky 2004 až 2009

Divadlo je mimořádně divácky oblíbené, návštěvnost směřuje až k výši 100 %, čemuž odpovídá i stálý nárůst počtu diváků. Tyto skutečnosti dokumentuje následující tabulka, přičemž data jsou ještě doplněna o průměrnou cenu vstupenky (údaje za roky 2004 a 2005 nejsou zveřejněny). Divadlo zahájilo svou činnost pod hlavičkou nové právní formy od července 2004 (tj. divadelní provoz září až prosinec), což odpovídajícím způsobem zkrusluje počet návštěvníků daného roku.

Tabulka 11: Vývoj počtu diváků, návštěvnosti a průměrné ceny vstupenky (2004 – 2009)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet diváků	8843	19772	23097	20257	25008	26111
Procento návštěvnosti	99,70%	98,90%	100%	100%	89,30%	95,20%
Průměrná cena vstupenky	x	x	235	264	269	306
Počet premiér	1	2	3	2	4	3

Zdroj: sestaveno z výročních zpráv Dejvického divadla za roky 2004 až 2009

Podobně jako u Divadla Archa i u Dejvického divadla zahrnují do hodnocení i ukazatele zadluženosti. Sledované ukazatele sice nevykazují v posledních třech letech ideální hodnoty, ale je nutno je pojímat komplexně a zohlednit celkový vývoj organizace³²⁶.

³²⁶ V roce 2008 Dejvické divadlo obdrželo dle finančního plánu nečekanou dotaci na vstupenku a navíc nedočerpal čtyřletý grant pro období 2004 -2008. Prostředky byly převedeny k využití na rok 2009, což zpříčinilo přechodné zvýšení, o čemž příspěvková organizace účtuje na účet Závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávných celků. To vedlo ke skokovému navýšení krátkodobých závazků (jedna ze složek cizích zdrojů).

Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti Dejvického divadla za roky 2004 - 2009

	2004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Finanční páka (CK/VK)	0,36	0,45	0,68	1,11	5,33	5,22
Equity ratio (VK/AKT)	0,73	0,68	0,59	0,47	0,16	0,16
Debt ratio I. (CK/AKT)	0,27	0,31	0,41	0,53	0,84	0,84

Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv Dejvického divadla za roky 2004 – 2009

Komplexně zdraví Dejvického divadla posuzuje model KAMF. Stěžejní ukazatel autarkie (míra soběstačnosti organizace) vykazuje ve sledovaném období velmi dobré výsledky. Pokud by daný ukazatel vykazoval hodnoty výrazně převyšující hranici 100%, nabízel by se prostor pro jiné využití volných prostředků³²⁷. Do této fáze ale zatím Dejvické divadlo nedospělo. Na střední úrovni je pak hodnocen obrat kapitálu - ukazatel výkonnosti vložených zdrojů do produkce³²⁸, stejně jako ukazatel okamžité likvidity. Vyjma roku 2008 je sledované období hodnoceno stupněm 2, což je velmi dobrý výsledek.

Tabulka 13: Model KAMF (Dejvické divadlo 2004 – 2009)

	2004	hodnocení	2005	hodnocení	2006	hodnocení
Autarkie (vý/ná)	101,8	velmi dobrý	101,3	velmi dobrý	102,7	velmi dobrý
Okamžitá likvidita	112,1	střední	294,3	střední	223,1	střední
Obrat kapitálu	147,0	střední	247,3	dobry	239,7	dobry
Celkové hodnocení	2	dobry	2	dobry	2	dobry

	2007	hodnocení	2008	hodnocení	2009	hodnocení
Autarkie (vý/ná)	101,9	velmi dobrý	100,0	dobry	100,6	velmi dobrý
Okamžitá likvidita	168,1	střední	111,8	střední	112,6	střední
Obrat kapitálu	171,2	střední	95,6	střední	90,3	střední
Celkové hodnocení	2	dobry	3	střední	2	dobry

Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv Dejvického divadla za roky 2004 až 2009

Následující tabulka shrnuje výsledky modifikace modelu o doplňkovou činnost. Dochází k téměř identickému závěrečnému hodnocení. Rentabilita nákladů vedlejší činnosti je v letech 2004 až 2008 na skvělé úrovni, zhoršení přichází v roce 2009. Hodnoty ukazatele míry krytí ztráty z činnosti hlavní činnosti vedlejší nebylo možno v prvních čtyřech letech hodnotit - důvodem bylo vyrovnané hospodaření v hlavní činnosti (tj. nulový hospodářský výsledek hlavní činnosti).

³²⁷ Boukal P., Vávrová H.: Ekonomika a financování neziskových organizací, FP VŠE Praha, Oeconomica, 2009, 1. vyd., 110 stran, str. 54, ISBN 978-80-245-1293-8, str. 54.

³²⁸ Kraftová I.: Finanční analýza municipální firmy, C.H.Beck pro praxi, 2002, 206 stran, 1. vyd., str. 120, ISBN 80-7179-778-2

Tabulka 14: Model KAMF* (Dejvické divadlo 2004 – 2009)

	2004	hodnocení	2005	hodnocení	2006	hodnocení
Autarkie (vý/ná z hl.činnosti)	100,00%	dobrý	100,00%	dobrý	100,00%	dobrý
Rentabilita nákladů doplňk.činnosti	168,00%	velmi dobrý	111,00%	velmi dobrý	163,00%	velmi dobrý
Míra pokrytí ztráty	n/a	nelze	n/a	nelze	n/a	nelze
Obrat kapitálu	147,0	střední	247,3	dobrý	239,7	dobrý
Okamžitá likvidita	112,1	střední	294,3	střední	223,1	střední
Celkové hodnocení	2	dobrý	2	dobrý	2	dobrý

	2007	hodnocení	2008	hodnocení	2009	hodnocení
Autarkie (vý/ná z hl.činnosti)	100,00%	dobrý	98,33%	střední	100,60%	velmi dobrý
Rentabilita nákladů doplňk.činnosti	111,02%	velmi dobrý	60,21%	velmi dobrý	5,27%	střední
Míra pokrytí ztráty	n/a	nelze	100,00%	dobrý	100,00%	dobrý
Obrat kapitálu	171,2	střední	95,6	střední	90,3	střední
Okamžitá likvidita	168,1	střední	111,8	střední	112,6	střední
Celkové hodnocení	2	dobrý	2	dobrý	2	dobrý

Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv Dejvického divadla za roky 2004 až 2009

Z předložených výsledků základních ukazatelů je zřejmé, že Dejvické divadlo prošlo po finanční stránce transformací úspěšně. Divadlu se daří budovat vztahy se sponzory, významný je také růst tržeb. K dalším pozitivům patří kontinuální nárůst prostředků získávaných z vedlejší činnosti. Všechny tyto faktory pomáhají budovat dobrou výchozí pozici i do dalších let. Divadlo se těší přízni publika (návštěvnost 95% za rok 2009), zároveň je oceňováno i kritikou (třikrát Divadlem roku).

Městská divadla pražská, příspěvková organizace hl. m. Prahy

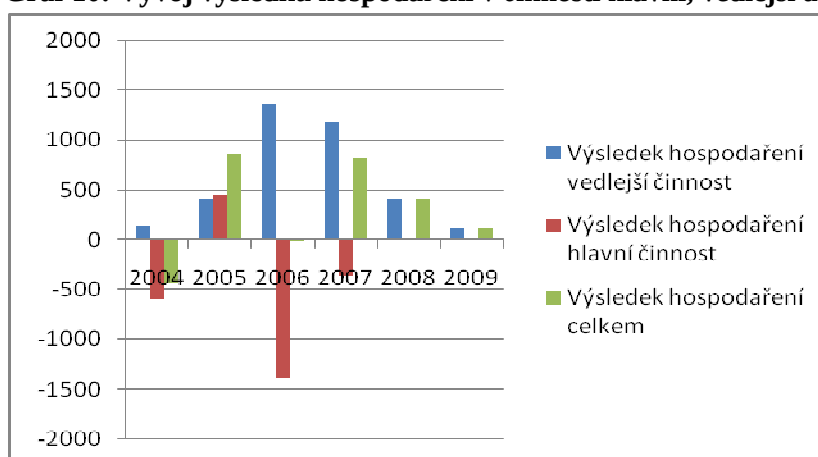
Městská divadla pražská³²⁹ (MDP) jsou příspěvkovou organizací hl. m. Prahy. Sdružují tři scény – Divadlo Rokoko a Divadlo ABC, na němž působí ještě Abíčko (malá scéna). Velkou změnou v celkové koncepci divadel byl rok 2005 a nástup Ondřeje Zajíce do pozice ředitele MDP, kdy došlo k sjednocení obou doposud oddělených scén – Divadla Rokoka a Divadla ABC. Zakládacím dokumentem MDP je Zřizovací listina, která je vymezuje jakožto divadlo „veřejné kulturní služby“. Dle něj tedy není primárním cílem

³²⁹ Historie Divadla ABC se začíná psát rokem 1929, kdy zde svou činnost zahájilo Osvobozené divadlo Voskovce a Wericha. Ten se do divadla znovu vrátil v 50. letech. Tehdejší název – Divadlo Satiry – nevyhovoval představám vládnoucí moci a divadlo tak bylo v roce 1958 přejmenováno na Divadlo ABC. V roce 1962 bylo divadlo jako samostatný subjekt zrušeno a následně převedeno pod hlavičku MDP. Počátky Divadla Rokoko spadají již do let 1915 -1916 a působení Kabaretu Rokoko. Tato éra je spjata především se jménem Karla Hašlera. Historie divadla je slavnými jmény protknutá - Hašlera ve funkci ředitele vystřídal Eduard Bass, vedení divadla náleželo i Járu Kohoutovi, později Ferenci Futuristovi. Divadlo je spjata s tradicí kabaretu, zároveň také se slavnou érou 60. let, kdy jím prošly téměř všechny začínající hvězdy dané doby. Soubor Rokoka byl „administrativně zrušen k 30. 6. 1974 a v roce 1975 přešlo Rokoko do svazku MDP (Römerová E.: Financování příspěvkové organizace hl. m. Prahy – Městských divadel Pražských, 16.11.2009, Přednáška k předmětu 3PE371 – Finanční plánování nestátní neziskové organizace

divadla generovat zisk, ale „generovat hodnoty“³³⁰. Deklarovanému cíli tedy odpovídá i podmínka poskytování finančně dostupných kulturních služeb širokému spektru diváků. Divadlo realizuje i doplňkovou činnost, kam spadá výroba a nahrávání zvukových záznamů, vydavatelská a nakladatelská činnost, výroba oděvů, pronájem a půjčování movitých věcí, reklamní a hostinská činnost. Jak uvádí vedení divadla, dle zřizovatelské smlouvy se soustředí především na svou hlavní činnost. Podle nejnovějších záměrů Magistrátu HMP by divadlo mělo být transformováno v tzv. třetí (a poslední) vlně v roce 2013. Nástupnickou právní formou by se měla stát obecně prospěšná společnost. Je jistě výhodou, že v dané době již město i transformovaná divadla budou mít dostatek zkušeností, které MDP bude moci využít. Největším rizikem z pohledu divadla zůstává otázka, zda a v jaké výši budou s příp. novou organizací uzavírány nájemní smlouvy. Zároveň ovšem platí, že stávající právní forma příspěvkové organizace je velmi rigidní, neumožňuje svobodné a flexivní nakládání s poskytnutými prostředky, celkově je zde výrazná administrativní zátěž. Vedení divadla proto transformaci neodmítá, ale samozřejmě jen za podmínky pregnantně připravených smluv a jasně stanovených podmínek.

Divadlu daří generovat zisk, od propadu v roce 2004 (ztráta ve výši 592 tis. Kč) byl v daném směru nastartován pozitivní trend. Významné zdroje generovala vedlejší činnost především v letech 2006 (1369 tis. Kč) a 2007 (1182 tis. Kč). MDP uvádí, že pokles příjmů z vedlejší činnosti byl zapříčiněn zejména snížením tržeb v oblasti reklamy. Celkově však lze hospodaření hodnotit jako vyrovnané.

Graf 10: Vývoj výsledku hospodaření v činnosti hlavní, vedlejší a celkem (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv MDP za roky 2004-2009

³³⁰ Römerová E.: Financování příspěvkové organizace hl. m. Prahy – Městských divadel Pražských, 16.11.2009, Přednáška k předmětu 3PE371 – Finanční plánování nestátní neziskové organizace

V přehledu výnosů divadla lze pozitivně hodnotit především nárůst prostředků z hlavní činnosti³³¹ divadla. S tím jde ruku v ruce zvyšování návštěvnosti divadla. Zvyšující se tržby navíc dokrývají snižování příspěvku HMP na provoz divadla. Tento vývoj je jedinečně správný, protože umožňuje snižovat závislost divadla na externích zdrojích, a divadlo zároveň i přes to dosáhlo pozitivního hospodářského výsledku³³².

Tabulka 15: Vývoj zdrojů MDP za období 2004-2009 (v tis. Kč)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Výnosy hlavní činnosti	72393	71933	73171	73351	75953	79749
Tržby z prodeje vstupenek	16338	15630	15295	17287	21204	23214
Tržby z prodeje zájezdů	2901	1735	1211	1640	2788	2001
Tržby spolupořadatelství	580	1006	983	1129	515	288
Provozní dotace	51816	52645	54129	51840	48779	53032
Ostatní	758	917	1553	1455	2667	1214
Výnosy vedlejší činnosti	1392	1047	1439	2642	958	1445
Tržby z pronájmů	299	188	250	1789	567	736
Příjmy z reklamy	447	769	756	693	68	424
Ostatní	646	40	432	150	310	284
VÝNOSY CELKEM	73785	72980	74609	75993	76912	81193

Zdroj: sestaveno z dat z výročních zpráv MDP za roky 2004 – 2009

Vývoj provozní dotace dokumentuje následující tabulka. Dotace divadlu v roce 2008 odpovídala úrovni 83 % příspěvku z roku 2003.

Tabulka 16: Vývoj provozní dotace HMP za roky 2003-2008 (v tis. Kč)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Provozní dotace MDP	49 810	51 816	52 645	54 129	51 840	48 779
Meziroční inflace		2,8	1,9	2,5	2,8	6,3
provozní dotace HMP (v cenách roku 2003)	49 810	50 405	50 257	50 413	46 966	41 574
Změna výše dotace (nominálně)		2 006	2 836	4 319	2 033	-1 030
Změna výše dotace (v cenách roku 2003)		595	447	603	-2 844	-8 236
Vývoj dotace HMP (v cenách roku 2003 v %)	100%	101%	101%	101%	94%	83%

Zdroj: Závěrečná zpráva KPMG po zapracování připomínek MDP, 2010³³³

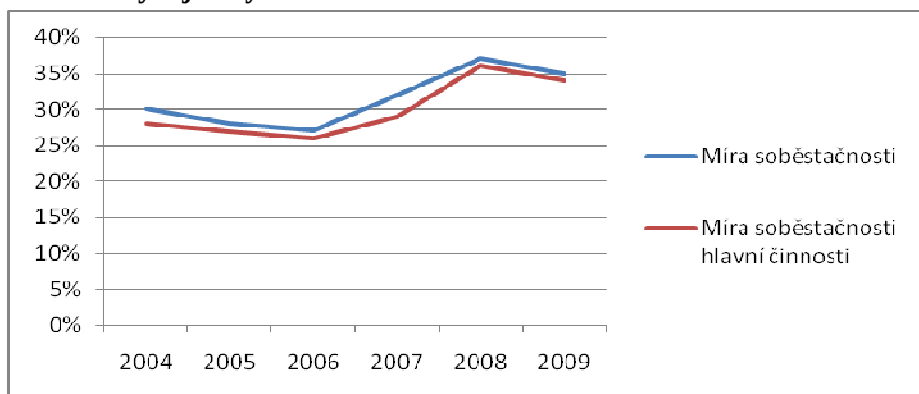
Celková míra soběstačnosti divadla se pohybuje v rozmezí 28 – 37 %, pozitivní změna nastala v roce 2007, kdy došlo ke změně v systému řízení organizace. Míra soběstačnosti divadla počítaná pouze pro hlavní činnost v zásadě kopíruje průběh celkové míry soběstačnosti, doplňková pak přispívá cca 2 až 3 p. b.³³⁴

³³¹ Výnosy z HČ se na celk. výnosech podílí 96 – 99 % (vlastní výpočet z VZ MDP za období 2004 - 09)

³³² Resp. výsledek hospodaření z hlavní činnosti byl roven nula, ale divadlo dosáhlo pozitivního výsledku hospodaření z vedlejší činnosti.

³³³ Součást dokumentu: Ekonomická, věcná, právní, organizační a personální analýza vybraných příspěvkových organizací hlavního města Prahy, Městská divadla pražská, Závěrečná zpráva po zapracování připomínek, KPMG, 29. ledna 2010, PPT prezentace, poskytnuto vedením MDP pouze k účelům zpracování diplomové práce

³³⁴ Ekonomická, věcná, právní, organizační a personální analýza vybraných příspěvkových organizací hlavního města Prahy, Městská divadla pražská, Závěrečná zpráva po zapracování připomínek, KPMG, 29. ledna 2010, PPT prezentace, poskytnuto vedením MDP pouze k účelům zpracování DP, slide č. 53

Graf 11: Vývoj míry soběstačnosti MDP

Zdroj: vlastní výpočet z výročních zpráv MDP za roky 2004 – 2009

Podobně, jako u předchozích subjektů sleduji i v případě MDP vývoj ukazatelů zadluženosti. Výsledky lze hodnotit jako nadprůměrné (viz následující tabulka).

Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti MDP za roky 2004 – 2009

	2004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
Finanční páka (CK/VK)	0,093	0,079	0,087	0,087	0,149	0,125
Equity ratio (VK/AKT)	0,91	0,926	0,921	0,919	0,869	0,866
Debt ratio I. (CK/AKT)	0,085	0,073	0,079	0,081	0,131	0,108

Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv MDP za roky 2004 – 2009

Vedení divadla v souladu s posláním hlavní činnosti jakožto veřejné kulturní služby stanovuje i svou cenovou politiku tak, aby byla návštěva dostupná široké veřejnosti³³⁵. Nabízena je tak široká škála slev. V roce 2008 došlo k nárůstu průměrné ceny vstupenky o 40 Kč. Vzhledem ke snižující se dotaci od HMP a zároveň (byť lehkému) nárůstu počtu diváků došlo ke snížení průměrné dotace HMP na diváka. Celkové tržby ze vstupného vykazovaly ve sledovaném období růst.

Tabulka 18: Vývoj návštěvnosti a tržeb MDP za období 2006 - 2009

	2006	2007	2008
Počet diváků celkově	110 335	117 912	116 649
Počet představení celkem	495	509	513
Počet premiér (vlastní soubor)	13	10	9
Průměrná obsazenost hlediště	70,2%	73,0%	80,0%
Výnos na vstupenku (v Kč)	156	162	187
Dotace HMP na diváka (v Kč)	551	485	431
Průměrná cena za vstupenku (v Kč)	197	184	224
Nedotovaná cena vstupenky (v Kč)	706	646	618
Tržby ze vstupného (v Kč)	15 294 931	17 286 926	21 204 161

Zdroj: sestaveno z výročních zpráv MDP

³³⁵ Cenová politika dále zohledňuje sociální aspekty, divácký zájem a návštěvnost. Ceny jsou diferencované pro jednotlivá představení (Osobní rozhovor s ekonomicko – správní ředitelkou MDP, Mag. Eva Römerová – Homindová, MDP, V Jámě 10, Praha 18. 11. 2010).

Závěrečné zhodnocení situace divadla opět zachycuje model KAMF, resp. KAMF*. Ve sledovaném období je situace hodnocena stupněm 2 až 3 (s výjimkou roku 2004). Divadlu se i přes pokles dotace od HMP daří dosahovat zisku. Výborného hodnocení dosahuje autarkie konstruovaná na bázi výnosově – nákladové.

Tabulka 19: Model KAMF (MDP za období 2004 -2009)

	2004	hodnocení	2005	hodnocení	2006	hodnocení
Autarkie (vý/ná)	99,4	střední	101,2	velmi dobrý	99,9	dobrá
Okamžitá likvidita	150,0	střední	250,0	střední	233,0	střední
Obrat kapitálu	79,4	špatný	80,1	špatný	83,1	špatný
Celkové hodnocení	3	střední	3	střední	3	střední

	2007	hodnocení	2008	hodnocení	2009	hodnocení
Autarkie (vý/ná)	101,2	velmi dobrý	100,5	velmi dobrý	100,1	velmi dobrý
Okamžitá likvidita	187,0	střední	136,0	střední	131,0	střední
Obrat kapitálu	83,2	špatný	78,1	špatný	84,3	špatný
Celkové hodnocení	3	střední	3	střední	3	střední

Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv MDP 2004-2009

Vedlejší činnost má na chod divadla významný pozitivní vliv, pomáhá pokrývat ztrátu, resp. nyní navyšovat zisk z hlavní činnosti.

Tabulka 20: Modifikovaný model KAMF* (MDP za období 2004-2009)

	2004	hodnocení	2005	hodnocení	2006	hodnocení
Autarkie (vý/ná z hl.činnosti)	99,2	střední	100,6	velmi dobrý	98,1	dobrá
Rentabilita nákladů doplňk.činnosti	12%	dobrá	66%	velmi dobrý	1974%	velmi dobrý
Míra pokrytí ztráty	25,85%	alarmující	n/a	nelze	98,92%	dobrá
Obrat kapitálu	79,4	špatný	80,1	špatný	83,1	špatný
Okamžitá likvidita	150,0	střední	250,0	střední	233,0	střední
Celkové hodnocení	4	špatný	2	dobrá	2	dobrá

	2007	hodnocení	2008	hodnocení	2009	hodnocení
Autarkie (vý/ná z hl.činnosti)	99,5	střední	100,1	velmi dobrý	100,2	velmi dobrý
Rentabilita nákladů doplňk.činnosti	81%	velmi dobrý	76%	velmi dobrý	9%	střední
Míra pokrytí ztráty	330,20%	velmi dobrý	n/a	nelze	n/a	nelze
Obrat kapitálu	83,2	špatný	78,1	špatný	84,3	špatný
Okamžitá likvidita	187,0	střední	136,0	střední	131,0	střední
Celkové hodnocení	2	dobrá	2	dobrá	3	střední

Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv MDP 2004-2009

Celkově lze hospodaření divadla hodnotit jako vyvážené, snahou by mělo být zvyšovat prostředky získávané od soukromého sektoru a tím omezovat závislost na provozních dotacích od HMP. Podobně mluví i závěry auditu KPMG, které v hospodaření divadla neshledalo žádné pochybení a navrhlo jen dílčí úpravy. Z nejvýznamnějších z nich je např. zavedení částečných úvazků pro herce dle jejich vytíženosti, pravidelné provádění analýzy efektivnosti outsourcovaných služeb a ve spolupráci s příspěvkovými organizacemi HMP

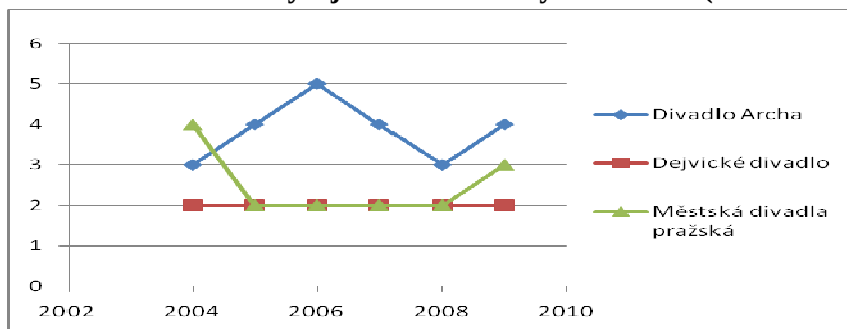
podobného zaměření pak zavést jednotnou metodiku sledování některých ukazatelů (zejm. v otázce nákladů na inscenaci nebo sledování rentability představení). Dále KPMG doporučilo zvážit nastavení organizační struktury divadla.

Osobně ale za nejdůležitější považuji závěr, že v „analýze nákladů MDP nebyly identifikovány žádné neobvyklé položky nákladů či výrazné rozdíly v jednotlivých analyzovaných letech (období 2006 - 2008)³³⁶. Z obsáhlé analýzy plyne, že MDP hospodaří se svěřenými prostředky dobře a prostor pro zvýšení efektivity je malý.

4.4 Shrnutí

V předcházející kapitole byly blížeji představeny subjekty, které prošly první fází transformace, pro srovnání byla do analýzy zahrnuta i Městská divadla pražská. Na příkladu Divadla Archa a Dejvického divadla lze ilustrovat dva zcela odlišné průběhy transformačního procesu. Dejvickému divadlu se podařilo stabilizovat situaci a jeho finanční činnost od sledovaného (transformačního) roku 2004 byla hodnocena stupněm 2³³⁷. Považuji za správné, že divadlo uzavřelo s Městskou částí Praha 6 jasné smlouvy a pro první čtyři roky po transformaci zůstala výše příspěvku zachována. V následujícím období pak divadlo získalo generálního partnera v podobě společnosti ČSOB a bylo úspěšné v grantovém řízení HMP. Naproti tomu transformaci Divadla Archa hned v počátku výrazně poznamenaly následky povodní z roku 2002 a zejména pak nekoncepční rozhodování Magistrátu, které ve svém důsledku mohlo divadlo dovést až k zániku. Divadlo Archa bylo ve sledovaném období hodnoceno stupněm 3 až 5. MDP se drží kolem úrovně 2. Přehledně výsledky shrnuje následující graf:

Graf 12: Zhodnocení vývoje divadel za roky 2004 -2009 (dle modelu KAMF*)



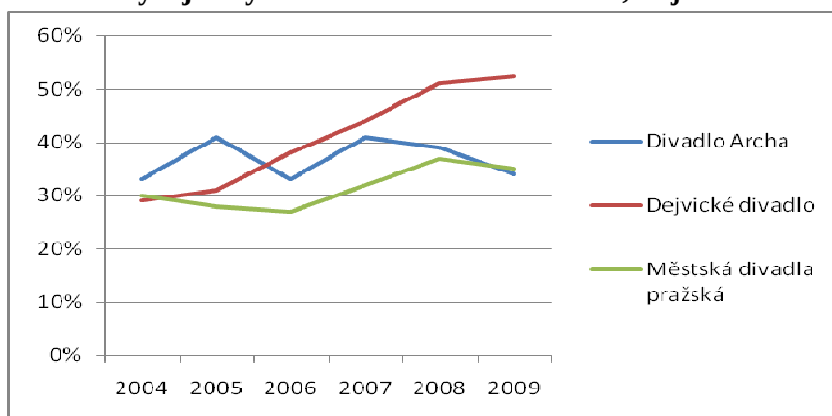
Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv Dejvického divadla, Divadla Archa a MDP

³³⁶ Ekonomická, věcná, právní, organizační a personální analýza vybraných příspěvkových organizací hlavního města Prahy, Městská divadla pražská, Závěrečná zpráva po zapracování připomínek, KPMG, 29. ledna 2010, PPT prezentace, poskytnuto vedením MDP pouze k účelům zpracování diplomové práce,

³³⁷ Více viz kap. Transformace na příkladu konkrétních divadel. V modelu je nejlepším hodnocením známka 1 (velmi dobrý), nejhorším známka 5 (alarmující), tj., škála odpovídá školnímu hodnocení.

Myslím si, že hlavním problémem v celé situaci bylo, že hl. m. Praha jasně nedeklarovalo, jaké jsou jeho kulturní priority a potažmo i cíle a to nejen v otázce transformačního procesu, ale i dalšího směřování kulturní politiky celého města. Transformace příspěvkových organizací by měla nastartovat trend vícezdrojového financování organizace a posilování její soběstačnosti. Následující graf ukazuje, že se cíl daří naplňovat v případě Dejvického divadla, naopak Divadlo Archa vykazuje zhoršující se trend. Ovšem je zajímavé sledovat, že k posilování soběstačnosti dochází i u Městských divadel pražských – příspěvkové organizace.

Graf 13: Vývoj míry soběstačnosti Divadla Archa, Dejvického divadla a MDP



Zdroj: vlastní výpočty z výročních zpráv Divadla Archa, Dejvického divadla a MDP za roky 2004-2009

V případě MDP je zřejmě důvodem snížení provozního příspěvku od Magistrátu, což divadlo nutí hledat zdroje i jinde. Nabízí se tedy hypotéza, že příspěvková organizace i organizace již transformovaná mohou pracovat stejně efektivně. Podobnou otázku řešil Magistrát HMP v roce 2009, kdy si nechal zpracovat firmou KPMG kompletní audit svých příspěvkových organizací i některých organizací, které čerpají tzv. kulturní granty³³⁸. I přesto, že provedení auditu bylo financováno z veřejných peněz³³⁹, není dostupná kompletní zpráva KPMG a na stránkách Magistrátu je umístěna jen stručná powerpointová prezentace s hlavními závěry³⁴⁰. Dle mého názoru tímto krokem Magistrát

³³⁸ Audit se týkal celkem 20 subjektů: Studia Ypsilon, Divadla v Dlouhé, Divadla pod Palmovkou, Městských divadel pražských, Divadla Na Zábradlí, Švandova divadla na Smíchově, Divadla Spejbla a Hurvínka, Divadla na Vinohradech, Divadla Minor, Symfonického orchestru hlavního města Prahy FOK a dále společností, které dostávají prostředky z tzv. víceletých grantů, tj. Divadlo Bez zábradlí, Divadelní spolek Kašpar, Divadlo Semafor, Dejvické divadlo, Divadlo Archa, DEAI/setkání - Roxy NoD, Rock Café, Motus a Pražské komorní filharmonie.

³³⁹ Audit rozhodně nebyl levnou záležitostí. Původně měly být prověřeny jen přísp. org. (za 15,3 milionů Kč), následně byl záměr rozšířen i na organizace, které jsou příjemci grantů HMP (cena auditu 13,6 milionu) a 1,5 milionu za audit Hudebního divadla Karlín. Celkové náklady se tedy vyšplhaly až k 30 mil. Kč (ČTK: Praha dala 29 milionů za audity divadel, k šetření ale nevedou, Divadelní ústav, 7. 5. 2010, [online], [cit. 2010-10-14], dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/art/clanek.asp?id=21763](http://www.divadlo.cz/art/clanek.asp?id=21763))

³⁴⁰ Ani vedení divadel, jež byla auditu podrobena, pak nemají oprávnění výsledky dalšímu šíření zveřejňovat.

diskredituje sám sebe, když tím beze slov přiznává, že očekával odlišné závěry. Audit byl totiž zadán s cílem odhalit případné ne hospodárné a neefektivní hospodaření s přidělenými prostředky, výsledek ale překvapil. U sledovaných institucí neodhalil žádné závažnější pochybení a závěrem bylo pouze navržení dílčích úprav. Z výsledků auditu plyne, že soukromé organizace vykazují vyšší míru soběstačnosti (cca 40 – 80 %), naproti tomu u příspěvkových organizací je tomu tak jen z 15 – 40 %. Vzhledem k rozdílnému způsobu financování daných typů organizací, právní podobě, částečně skladbě repertoáru aj. se ale nejedná o překvapivou informaci.

Tabulka 21: Vývoj soběstačnosti sledovaných organizací (data za rok 2008)

Ukazatel \ Divadlo	Studio Ypsilon	Divadlo v Dlouhé	Divadlo pod Palmovkou	Divadlo Na zábradlí	Městská divadla pražská	Švandovo divadlo na Smíchově	Divadlo Spejbla a Hurvínka	Divadlo na Vinohradech	Minor	Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK
Celkové náklady (v tis. Kč)	27 993	57 068	35 462	25 607	76 497	53 655	18 383	98 161	33 504	97 245
Výše příspěvku HMP (v tis. Kč)	19 378	37 310	21 251	19 103	48 779	40 040	13 055	58 408	28 298	77 401
Míra soběstačnosti (bez přís. HMP)	27,5%	36,8%	40,5%	24,5%	36,8%	28,9%	27,4%	40,2%	15,5%	20,7%

Zdroj: Shrnutí závěrečných doporučení KPMG pro Magistrát HMP³⁴¹

Pro Magistrát tak z auditu plyne v zásadě jediné závažnější zjištění – neodkládat již dále transformaci příspěvkových organizací. Celý proces ovšem musí být dostatečně připraven po stránce organizační i právní. Dílčím doporučením je pak cenově diferencovat různé fáze divadelního roku – vyšší vstupné v divácky atraktivnějších zimních měsících, apod.

KPMG celkově vyvozuje devět doporučení pro Magistrát HMP³⁴²:

- 1) Uložit ředitelům divadel realizovat změny organizační struktury dle závěrečné zprávy
- 2) Uložit ředitelům divadel realizovat doporučení zpracovaná pro analyzované subjekty
- 3) Vypracovat metodiku pro sledování celkových nákladů na jednotlivé inscenace, aby bylo možno sledovat jejich rentabilitu, a aby bylo možno jednoduše srovnávat jednotlivé typy nákladů
- 4) Vytvořit standardizovanou elektronickou podobu plánu oprav a investic do budov a zařízení PO

³⁴¹ Výsledky ekonomických, věcných, právních, organizačních a personálních analýz vybraných příspěvkových organizací hlavního města Prahy a příjemců navýšených grantů hlavního města Prahy, provedených společností KPMG Česká republika, s.r.o., hl. m. Praha – odbor Kultury, [online], 7. 6. 2010, [citace 2010-12-12], slide č. 13, dostupné z <http://kultura.praha-mesto.cz/DOKUMENTY/Vysledky-ekonomickych-vecnich-pravnich-organizacnich-a-personalnich-analyz-vybranych-prispevkovych-organizaci-hlavniho-mesta-Prahy-a-prijemcu-navysenych-grantu-hlavniho-mesta-Prahy-provedenych-spolecn>

³⁴² Tamtéž, slide č. 10

- 5) Zpracovat metodiku k nastavení formy a způsobu zpracování analýz hospodaření, tržebnosti a návštěvnosti tak, aby byly tyto kategorie lépe porovnatelné mezi jednotlivými organizacemi a zároveň, aby došlo ke zvýšení jejich vypovídací schopnosti
- 6) U subjektů, kde je předpokládána transformace, důsledně uplatňovat individuální přístup³⁴³
- 7) V případě transformace organizace na jiný právní subjekt zajistit vyšší prioritu těchto nástupnických subjektů oproti komerčním subjektům při rozhodování o přidělení finančních prostředků
- 8) V určité periodě opakovat provádění externích posudků
- 9) Propojit účetní systémy a systémy pro rezervaci a prodej vstupenek, záměrem je snížení chybovosti při přenášení dat³⁴⁴

Následuje i doporučení pro auditované organizace³⁴⁵:

- 1) Flexibilnější využívání částečných úvazků
- 2) Tvorba dramaturgického plánu s ohledem na rentabilitu inscenací a návštěvnost
- 3) Zkvalitnění provádění cenové politiky (podložit průzkumy, analýzami atd.)
- 4) Flexibilněji pracovat s cenami (odlišení vstupného v závislosti na průběhu divadelní sezóny)
- 5) Realizovat nabídku představení i během tzv. divadelních prázdnin
- 6) Standardizovat metodiku vykazování sledovaných ukazatelů a zpracovávat je tak, aby tyto pak zřizovateli poskytovaly dostatek informací

Nelze se ubránit dojmu, že audit jen shrnuje stále opakované poznatky - snížit závislost na veřejných zdrojích, posílit soběstačnost. Jeho výsledky hovoří o obecných doporučeních, tedy, že je třeba něco udělat, není už ovšem specifikováno jak. Ředitelé divadel navíc ke stanoveným doporučením dodávají, že jsou dávno známou pravdou - není divadla, které by netvořilo pro diváka, či které by nebralo návštěvnost za jedno z hlavních měřítek³⁴⁶.

³⁴³ KPMG jako nejvhodnější právní formu navrhuje obecně prospěšnou společnost

³⁴⁴ Nevýhodou jsou další náklady, které by město v souvislosti s propojováním systémů muselo nést.

³⁴⁵ Výsledky ekonomických, věcných, právních, organizačních a personálních analýz vybraných příspěvkových organizací hlavního města Prahy a příjemců navýšených grantů hlavního města Prahy, provedených společností KPMG Česká republika, s.r.o., hl. m. Praha – odbor Kultury, 7. 6. 2010, [citace 2010-12-12], slide. č. 13, dostupné z <http://kultura.praha-mesto.cz/DOKUMENTY/Vysledky-ekonomickych-vecnych-pravnich-organizacnich-a-personalnich-analyz-vybranych-prispevkovych-organizaci-hlavniho-mesta-Prahy-a-prijemcu-navysenych-grantu-hlavniho-mesta-Prahy-provedenych-spolecn>

³⁴⁶ Bohutínská J.: Nejsme přece pitomí – divadelní zápisník, A2 – časopis kultury s oddechu, č. 26, rok 2009, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z <http://www.advojka.cz/archiv/2009/26/nejsme-prece-pitomi-divadelni-zapisnik>

Dále je třeba připomenout, že audit sledoval hledisko čistě kvantitativní - rozpočty, tržby, návštěvnost atd. Divadelní činnost s sebou nese určitá specifika, která by měla být při jejich hodnocení také zohledňována. Zde se ovšem znovu dostáváme k problému, kdo by měl být arbitrem v hodnocení kvality, příp. zda a jakým způsobem by se tak mělo dít.

Transformací sice doposud prošlo jen několik subjektů, ovšem i to nám umožňuje vyhodnotit problematičtější místa procesu a naopak také klady, která jsou s ním spojená. Níže uvádím jejich přehled³⁴⁷:

- Pozitivem nově vzniklých o.p.s. je bezpochyby možnost flexibilnějšího hospodaření s přiděleným grantem, s čímž souhlasí i divadelníci. Příspěvková organizace s sebou nese velkou byrokratickou zátěž a povinnost neustálého vykazování využití prostředků. Obecně prospěšná společnost funguje v jednodušším režimu. Na druhou stranu je třeba uvést, že čerpání grantů je navázáno na splnění podmínek určených smlouvou a i ono tak zahrnuje povinné výkaznictví.
- Zcela zásadní je v otázce transformace problém uzavírání nových nájemních smluv (pokud tedy divadlo sídlí v objektu cizího vlastníka). Přeměnit jednoduše příspěvkovou organizaci v jiný právní subjekt nelze. Nově vzniklý subjekt tedy není právním nástupcem subjektu předešlého a dochází k novému uzavírání smluv. Situaci lze ilustrovat na příkladu Městských divadel pražských³⁴⁸. Divadla tak stojí před rizikem neuzavření těchto smluv, příp. výrazného navýšení nájemného. Tyto skutečnosti mohou zapříčinit zánik divadel³⁴⁹. Předseda Poradního sboru primátora hl. města pro kulturu k tomu uvedl, že „město si je těchto rizik vědomo a zvláštní okolnosti, třeba pronájem, se budou řešit individuálně³⁵⁰“.
- Další potíže působilo opožděné rozhodování o přidělení grantů. Grantový systém HMP sice stanoví, že již v polovině třetího roku čerpání čtyřletého grantu musí být zřejmé, zda žadatel obdrží grant i pro další období, v minulosti se tak ovšem často

³⁴⁷ Uvedený přehled zahrnuje i názory ekonomicko – správní ředitelky Městských divadel pražských, paní Römerové – Homindové (ústní sdělení, Mag. Eva Römerová – Homindová, MBA; MDP, V Jámě 10, Praha, 18. 11. 2010)

³⁴⁸ Ty mají uzavřeny velmi výhodné nájemní smlouvy pro své scény, výhodnost těchto smluv je ovšem podmíněna faktem, že na druhé straně stojí příspěvková organizace zřizovaná hl. m. Prahou a také jejich dlouhodobostí. Současné smlouvy jsou uzavřeny pro Divadlo ABC do roku 2030 a pro Divadlo Rokoko do roku 2018 (data z interních materiálů MDP). V roce 1996 byla navíc uskutečněna investice do Divadla ABC ve výši cca 90 milionů Kč. MDP navíc sídlí na lukrativním místě v centru Prahy.

³⁴⁹ Daný problém se dotýká také Studia Ypsilon, Divadla v Dlouhé nebo Divadla S+H.

³⁵⁰ Herman J.: Ukočírovat vyhocené názory je obtížné (rozhovor s D. Sobotkou), Divadelní noviny, 20. 10. 2009, [online],[citace 2010-12-12], dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/noviny/clanek.asp?id=20343](http://www.divadlo.cz/noviny/clanek.asp?id=20343)

nedělo. Tento přístup HMP by pro divadla mohl být likvidační, nese s sebou nestabilitu, znemožňuje plánování a celkově ohrožuje existenci daného divadla³⁵¹.

- Transformační proces počítá s vytvořením konkurenčního prostředí. Pokud si ale transformovaná divadla i nadále ve svých zřizovacích smlouvách ponese závazek veřejného zájmu a plnění tzv. veřejné služby, lze je jen obtížně postavit navenek divadlům soukromým. Tento prvek bude muset být zohledněn minimálně v cenových politikách daných divadel³⁵².
- Transformace PO vychází z jejich obecné kategorizace³⁵³, přičemž vedení divadel není jasné, proč by HMP nemohlo mít stejnou míru zájmu na existenci a kulturních službách subjektů, které sídlí v objektech vlastněných jinými subjekty.
- Sporným bodem je i otázka nezávislosti divadel³⁵⁴. Vzhledem k míře podpory z veřejných zdrojů nelze hovořit o nezávislých subjektech, byť pražská divadla dosahují poměrně vysoké míry soběstačnosti.

4.5 Utváření podoby grantového systému

Od roku 1996 začíná v Praze fungovat grantový systém. Což ale neznamená, že by do té doby existovala pražská divadelní síť bez jakýchkoliv dotací z veřejných rozpočtů. Kulturní nabídku zajišťovaly ve většině případů příspěvkové organizace, které byly financovány městem či městskými částmi³⁵⁵. Postupně se do systému vkrádaly prvky klientelismu, do rozdělování prostředků netransparentnost, projevovala se korupce, střety zájmů³⁵⁶ a sílila celková nespokojenost.

³⁵¹ Do zmiňované situace se dostalo např. Divadlo Archa, Divadlo Komédie nebo Činoherní klub.

³⁵² Jak již bylo zmíněno, audit KPMG doporučuje HMP, aby „v případě transformace organizací na jiný právní subjekt MHMP zajistil vyšší prioritu nástupnických subjektů příspěvkových organizací oproti komerčním soukromým subjektům při rozhodování o poskytnutí finančního příspěvku“.

(Výsledky ekonomických, věcných, právních, organizačních a personálních analýz vybraných příspěvkových organizací hlavního města Prahy a příjemců navýšených grantů hlavního města Prahy, provedených společností KPMG Česká republika, s.r.o., hl. m. Praha – odbor Kultury, 2010, [online], [citace 2010-12-12], slide. č. 11, dostupné z <http://kultura.praha-mesto.cz/DOKUMENTY/Vysledky-ekonomickych-vecnych-pravnich-organizacnich-a-personalnich-analyz-vybranych-prispevkovych-organizaci-hlavniho-mesta-Prahy-a-prijemcu-navysenych-grantu-hlavniho-mesta-Prahy-provedenych-spolecn>)

³⁵³ Jde o subjekty přímo městem zřizované a financované, dále subjekty v objektech ve vlastnictví HMP a o subjekty sídlící v ostatních objektech).

³⁵⁴ Preambule návrhu Transformačního procesu hovoří o „posilování postavení nezávislých kulturních subjektů“ (Černý O.: Analýza transformace příspěvkových organizací, Divadelní ústav, Praha 2001, 78 s., [online], [cit. 2010-11-04], dostupné z www.divadlo.cz/box/doc/divadelni...transformace.../Analiza-komplet.doc)

³⁵⁵ Tedy pozdější argumenty, které zaznívaly především z úst radního pro kulturu M. Richtera, tj. že „do roku 1996 město nedávalo na divadla ani korunu“, celou situaci výrazně zkreslují (Richter M. v pořadu Otázky Václava Moravce, Česká televize 1, 4. 5. 2008).

³⁵⁶ Kritikové poukazovali na dotace pro Palác Akropolis (15 mil. Kč), který patřil p. Hurdovi - zastupiteli za ODS, přičemž rockové kluby by si na sebe měly být soběstačné. Dále docházelo k politickému rozhodování o

K eskalaci situace došlo v listopadu 2004, kdy byla vydána tisková zpráva Iniciativy čtyři body pro kulturu³⁵⁷. Ta byla reakcí na neuspokojivý stav a způsob rozdělování grantů v hlavním městě. Iniciativa mj. zpracovala návrh na změnu grantového řízení hl. m. Prahy (navrhovala např. vytvořit expertní hodnotící komisi a při udílení grantů nad půl milionu Kč a u všech čtyřletých grantů stanovit jako podmínku veřejné slyšení žadatelů). Iniciativa byla i realizátorkou akce „Čtyři body pod stromeček“ (z 16. 12. 2004), která měla znovu poukázat na liknavý přístup k ze strany divadelníků vzneseným námitkám. Následovaly akce typu „horké brambory“³⁵⁸ apod. Magistrát HMP na svých stránkách uvádí celou řadu opatření a jednání, jimiž se snažil danou záležitost urovnat³⁵⁹. V červnu 2006 byla schválena aktualizovaná verze Koncepce kulturní politiky hl. města a Grantové politiky pro oblast kultury a umění. Novinkou pak od října 2005 byla účast odborníků v Komisi Rady HMP pro posuzování grantů (v 13 členné komisi zasedalo 6 odborníků a sedm zastupitelů). Toto její složení se ale do budoucna ukázalo být dalším problémem. Kvůli volbám na podzim 2006 totiž došlo ke značnému zpoždění v posuzování grantových žádostí³⁶⁰, když se čekalo, kteří ze zástupců Magistrátu budou (znovu) zvoleni. To vedlo jen k dalšímu znejistění divadelní scény a nespokojenost mezi provozovateli divadel dále rostla. V srpnu 2007 podal Petr Kratochvíl³⁶¹ žalobu na Českou republiku k mezinárodnímu arbitrážnímu soudu a zároveň stížnost k Evropské komisi na porušování hospodářské soutěže. Předmětem jeho žaloby se stalo „neochránění jeho investic ze strany

přidělení grantu bez posuzování odborných kritérií atd. (Rekapitulace vývoje transformace divadel a grantového systému HMP, Švandovo divadlo, [online], [cit. 2010-12-12],

dostupné z [www: http://www.svandovodivadlo.cz/res/data/103/011365.pdf](http://www.svandovodivadlo.cz/res/data/103/011365.pdf)

³⁵⁷ Iniciativa si kladla za cíl „zdokonalit grantový systém (posílit demokratické principy, transparentnost, antikorupčnost), prosazovat vstup odborníků do rozhodovacích procesů, omezit střet zájmů a politického lobby, veřejné prostředky napříště udělovat pouze subjektům ochotným zveřejňovat informace o své činnosti a hospodaření, definovat kritéria pro posuzování žádostí o granty, analyzovat rozpočty žadatelů ve vztahu k reálným výsledkům hospodaření v minulosti, pokračovat v transformaci pražské divadelní sítě z důvodu zrovnoprávnění podmínek pro živé umění“ (Divadelní ústav: Iniciativa 4 body pro kulturu, Divadelní ústav, 2001, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/4body/cojsou.asp](http://www.divadlo.cz/4body/cojsou.asp)

³⁵⁸ Divadelníci na konci roku 2004 rozdávali zastupitelům „horké brambory“ před jednáním o grantové politice (Smolíková M.: Popis jednoho zápasu, 3.4.2009, Literární noviny, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z [www: http://www.literarninoviny.cz/index_o.php?p=clanek&id=5173](http://www.literarninoviny.cz/index_o.php?p=clanek&id=5173)

³⁵⁹ Mj. z podnětu primátora vznikla zkraye roku 2005 nová sdružení Iniciativa pro kulturu a Future Culture

³⁶⁰ Přesto, že uzávěrka přihlášek byla 18. 10. 2006, o grantových žádostech se rozhodovalo až o tři měsíce později a navíc ve velkém spěchu (Kulatý stůl k tématu financování soukromých a nesoukromých divadel z veřejných zdrojů, příloha Divadelních novin, 12/2007, [online], [2010-12-12], dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/noviny/clanek.asp?id=13935](http://www.divadlo.cz/noviny/clanek.asp?id=13935)).

³⁶¹ Petr Kratochvíl byl v této době jednatelem a spolunajatelem společnosti Fantazma, s.r.o., která provozuje divadlo Ta Fantastika. V listopadu 2008 pak Kratochvíl prodal svůj podíl Juliu Hirschovi (výkonný ředitel divadla).

státu“. Jak v celé záležitosti zdůrazňoval, nešlo mu o zisk dalších peněz, ale „o princip zlikvidovat tento systém, který je hloupý, diskriminační, nekontrolovatelný“³⁶².

Kratochvíl žalobou poukázal na zcela nerovné rozdělování prostředků a zvýhodňování některých subjektů na úkor jiných³⁶³, vyjádřil protest proti tomu, aby z veřejných zdrojů byla dotována některá soukromá divadla. Kratochvíl ovšem nepřišel jen s kritikou, ale nabídl i řešení, v němž vycházel z amerického systému financování³⁶⁴. Jeho požadavkem bylo zastavení poskytování veřejných peněz soukromým divadlům a když už, tak jen do výše de minimis³⁶⁵ stanoveného EU, tj. 200 tis. eur během tří let³⁶⁶. Dále vidí jako nutnost oddělení ziskových a neziskových divadel. U nich by sice podporu zachoval, ovšem s podmínkou, že si na sebe divadla z 51 % vydělají sama (zbylých 49 % by zajišťoval stát, resp. město). Divadla by měla být nadále podporována buď prostřednictvím tzv. matching grants³⁶⁷ nebo projektů (výše dotace by závisela na jeho obtížnosti). Činnost grantové komise by nahradil poradním sborem tak, aby za nakládání s veřejnými prostředky byli zodpovědní politické volení občany, ne skupina divadelních odborníků³⁶⁸. Kratochvíl navíc poukazyval na opakované porušování zmíněného pravidla de minimis. Ke Kratochvílově kritice se záhy přidal Janek Ledecký (Divadlo Kalich), Jan Hrušínský

³⁶² Kratochvíl P.: Rozhovor na ČT24, 12. 6. 2008, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z [www: http://www.ct24.cz/kultura/18542-petr-kratochvil-chce-rovne-podminky-pro-vsechna-divadla/](http://www.ct24.cz/kultura/18542-petr-kratochvil-chce-rovne-podminky-pro-vsechna-divadla/)

³⁶³ Konkrétně šlo o situaci, kdy soukromému Divadlu na Fidlovačce byla přiznána dotace 9 milionů Kč, ale divadlo Ta Fantastika neobdrželo nic.

³⁶⁴ Ten dobře zná, protože v USA řadu let žil a provozoval nonverbální divadlo. V současné době mají USA nej kvalitnější alternativní divadlo na světě (Kratochvíl P.: Rozhovor na ČT 24, 12. 6. 2008, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.ct24.cz/kultura/18542-petr-kratochvil-chce-rovne-podminky-pro-vsechna-divadla/](http://www.ct24.cz/kultura/18542-petr-kratochvil-chce-rovne-podminky-pro-vsechna-divadla/))

³⁶⁵ Pravidlo de minimis je obsaženo v nařízení Evropské komise č. 69/2001 (článek 87 a 88). Jedná se ve své podstatě o tzv. „blokové výjimky“ (nebo také o podporu malého rozsahu). Z právního hlediska se nejedná o veřejnou podporu, protože není splněna podmínka vlivu na obchod mezi jednotlivými členskými státy EU, což je také důvodem, proč tato podpora nemusí být ohlašována Evropské komisi. Maximální výše podpory (pro jednoho příjemce za dobu tří let) nesmí převýšit částku 200tis. €, přičemž se jedná o strop zahrnující i všechny ostatní podpory (Fondy Evropské unie, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/D/De-minimis](http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/D/De-minimis)).

³⁶⁶ Kratochvíl P.: Rozhovor na ČT 24, 12. 6. 2008, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z [www: http://www.ct24.cz/kultura/18542-petr-kratochvil-chce-rovne-podminky-pro-vsechna-divadla/](http://www.ct24.cz/kultura/18542-petr-kratochvil-chce-rovne-podminky-pro-vsechna-divadla/)

³⁶⁷ Matching grants představují „výzvu“ pro vedení konkrétní (neziskové) organizace z hlediska zdrojů financování, resp. fundraisingu. Pokud nějaká nadace, resp. donor obecně, nabídne financování prostřednictvím matching grants znamená to, že přijímající organizace, aby získala tento nabízený grant, musí získat někde navíc další prostředky, které budou odpovídat výši této (případně) poskytnuté částky (Spencer A. M.: What are Matching Grants? I'll explain, 23. 3. 2008, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://thegrantplant.blogspot.com/2008/03/matching-grants.html](http://thegrantplant.blogspot.com/2008/03/matching-grants.html)). Obdobnou definici lze nalézt ve slovníku Answers.com, který říká, že se jedná se o tzv. „případný grant, který je udělen pouze v případě, pokud je daná organizace schopna sehnat stejný (nebo samozřejmě i vyšší) objem prostředků z jiných zdrojů“ (Answers.com, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z [www: http://www.answers.com/topic/matching-grant](http://www.answers.com/topic/matching-grant)). Petr Kratochvíl pak jejich fungování objasňoval na principu zisku – kdo vydělá (např. 50 tis. Kč), dostane příští rok 50 tis. Kč, kdo víc, dostane víc. Tímto schématem chtěl nahradit kritizovanou dotací na vstupenku (Kratochvíl P.: Rozhovor na ČT 24, 12. 6. 2008[online], [cit. 2010-10-12], dostupné z [www: http://www.ct24.cz/kultura/18542-petr-kratochvil-chce-rovne-podminky-pro-vsechna-divadla](http://www.ct24.cz/kultura/18542-petr-kratochvil-chce-rovne-podminky-pro-vsechna-divadla/)).

³⁶⁸ Navíc je vždy riziko korupce, v prostředí pražských divadel zná opravdu každý každého.

(Divadlo na Jezerce) a zástupci Divadla Radka Brzobohatého. Ve všech případech se jednalo o soukromá divadla, která od města neobdržela žádnou podporu na svou činnost, přičemž ale jiná soukromá divadla ji dostala (např. Divadlo na Fidlovačce obdrželo čtyřletý grant ve výši 9 milionů Kč ročně). Rozpaky budila i skutečnost, že v soukromých i divadlech neziskových (příspěvkových) byla uváděna stejná představení, ovšem jednou pod hlavičkou „veřejné služby“, jež si zaslouží podporu a ve druhém případě jakožto „komerční kus“³⁶⁹. Tyto skutečnosti vyústily až v podezření z nekalé soutěže. Na daném sporu má mj. vinu i nejasná legislativa, která připouští vznik akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným i za jiným účelem než je podnikání. Předmětem kritiky ze strany zbytku divadelní obce se posléze stalo i tzv. Spolupořadatelství HMP³⁷⁰, později označované jako Partnerství HMP, kde byly rozdělovány téměř stejné prostředky, jaké proudily na granty, a to formou darů. Daný systém³⁷¹ ostře napadl např. divadelní kritik a člen grantové komise Vladimír Just, který uvedl, že „zde tečou peníze naprosto nekontrolovatelně“³⁷². Právě z daného partnerství dostal i Petr Kratochvíl 2 mil. Kč na realizaci muzikálu *Obraz Doriana Graye*. Ten ale všechna nařčení odmítl s tím, že se jedná

³⁶⁹ Svého času se hrála *Mandragora* Niccola Machiavelliho paralelně ve Švandově divadle i v Divadle na Jezerce. Nutno podotknout, že obě nastudování byla kritikou hodnocena dobře (např.: Musilová M.: *Mandragora ve Švandově divadle*, *Mozaika*, Český rozhlas, 5. 11. 2007, [online], [cit.2010-10-10], dostupné z <http://w.rozhlas.cz/mozaika/divadlo/zprava/mandragora-ve-svandove-divadle--392308> a pro srovnání i recenze stejné hry uváděné v Divadle na Jezerce - Kříž J. P.: *Mandragora nalezená v časech duceho*, 13. 6. 2006, *deník Právo*, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z <http://www.divadlonajezerce.cz/Ohlasy>). Podobně tomu bylo u nastudování her Woodyho Allena (opět souběžně v Divadle pod Palmovkou a v Divadle na Jezerce) nebo Charleyovy tety (Divadlo na Jezerce a 12 let uváděno v Divadle ABC).

³⁷⁰ Je faktem, že z Partnerství byly podporovány často kontroverzní záležitosti. Podporu Pražského jara, o. p. s., na pořádání Mezinárodního hudebního festivalu Pražské jaro zpochybňuje málokdo (9500 tis. Kč v roce 2007 a 9000 tis. Kč v roce 2008). Ovšem, z daného systému byla opakovaně podporována i např. akce *Elite Model Look* a to nemalými částkami (1500 tis. Kč v roce 2007 a 1900 tis. Kč v roce 2008) apod. (Magistrát hl. m. Prahy – odbor Kultury, Magistrát HMP: *Projekty podpořené v roce 2007 formou Partnerství HMP*, [online], [citace 2010-10-10], dostupné z http://kultura.praha-mesto.cz/71598_Projekty-podporene-v-roce-2007-formou-partnerstvi-hl-m-Prahy a dále Magistrát hl. m. Prahy – odbor Kultury, Magistrát HMP: *Projekty podpořené v roce 2008 formou Partnerství HMP*, [online], [citace 2010-10-10], dostupné z http://kultura.praha-mesto.cz/78213_Prijata-partnerstvi-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-volneho-casu-rok-2008).

³⁷¹ Partnerství HMP stojí mimo tolik diskutovaný grantový systém. A právě poměrně jednoduché (ve srovnání s grantovým systémem určitě) řízení o přiznání podpory bylo častým důvodem kritiky daného institutu. Žadatel neprocházel grantovým řízením, nebyla ustavována komise ani neproběhlo veřejné slyšení, celkově tedy budil podezření z korupce a netransparentnosti. Celý systém spolupořadatelství navrhovala zrušit i členka Zastupitelstva HMP a členka Výboru pro kulturu a volný čas ZHMP Jana Ryšlinková (záznam workshopu č. 1 na Magistrátu HMP ze dne 18. 4. 2007)

³⁷² Just V.: *V partnerství tečou peníze nekontrolovaně*, *Lidové noviny*, 30. 8. 2007, [online], [cit. 2010-12-04], dostupné z http://www.lidovky.cz/v-partnerstvi-tecou-penize-nekontrolovane-fkh-/ln_noviny.asp?c=A070830_000082_ln_noviny_sko&klic=221145&mes=070830_0

o formu koproducenství, nikoliv dotaci ze strany města³⁷³. Magistrát ve své grantové politice ziskové a neziskové subjekty nerozlišoval, přidružila se navíc problematika příspěvkových organizací (a podobnosti repertoáru, jak bylo již zmíněno). Na narůstající nespokojenost a stížnosti zareagoval Magistrát poměrně nešťastně – usnesením Rady HMP z 28. 8. 2007 bylo pozastaveno přidělování grantů na rok 2008. Navíc tento krok ani neodpovídal logice Kratochvílovy stížnosti – ta byla totiž kritikou dotování soukromých divadel. Rozhodnutím Magistrátu bylo tedy napřed vytvořit nový systém s jasně stanovenými podmínkami a až poté začít znovu peníze rozdělovat. Tehdejší radní pro kulturu Milan Richter rozhodnutí zdůvodnil tím, že „v situaci, kdy České republice hrozí arbitráž, si nemůžeme dovolit pokračovat v rozdělování grantů dosavadním způsobem“³⁷⁴. Systém Partnerství hl. m. Prahy pozastaven nebyl. Město si následně také nechalo zpracovat právní posudky celé situace, které měly rozhodnout, zda na podporu ze strany města mají nárok i soukromé podnikatelské subjekty³⁷⁵. V každém případě toto pozastavení grantů odstartovalo celou řadu protestů, manifestací a vzájemného obviňování divadelníků (i navzájem mezi sebou) a zástupců Magistrátu. Pro externího hodnotitele není jednoduché se v celé záležitosti orientovat, situace nabyla postupem času na nepřehlednosti a jen těžko lze soudit, kdo má v případech typu - tvrzení proti tvrzení - pravdu.

Je třeba připomenout, že čtyřleté granty běžely dále, tzv. činnost velkých a vyhlášených institucí ohrožena nebyla. Ovšem žadatelé závislí na jednoročních grantech (často např. zástupci alternativních směrů pracujících s nižším rozpočtem), se dostali na pokraj krachu³⁷⁶. Inovací nového grantového systému se měla stát tzv. dotace na prodanou vstupenku³⁷⁷. Ta představuje ryze ekonomický přístup, je prostá subjektivního hodnocení a

³⁷³ Události, komentáře, Česká televize 1, 30. 8. 2007, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z <http://www.ceskatelive.cz/ivysilani/207411000370830-udalosti-komentare/obsah/37256-kongresman-o-smyslu-protiraketove-obrany/>

³⁷⁴ ČTK: Kratochvíl zvažuje kvůli grantům žalobu, 23.6.2008, Lidové noviny, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné [www: http://www.lidovky.cz/kratochvil-zvazuje-kvuli-grantum-zalobu-fps-/ln_domov.asp?c=A080623_183021_ln_praha_svo](http://www.lidovky.cz/kratochvil-zvazuje-kvuli-grantum-zalobu-fps-/ln_domov.asp?c=A080623_183021_ln_praha_svo)

³⁷⁵ ČTK: Praha po kritice financování divadel zastavila granty, Týden, 30.8.2007, [online], [cit. 2010-10-13], dostupné z [www: http://www.tyden.cz/rubriky/kultura/divadlo/praha-po-kritice-financovani-divadel-zastavila-granty_20687.html](http://www.tyden.cz/rubriky/kultura/divadlo/praha-po-kritice-financovani-divadel-zastavila-granty_20687.html)

³⁷⁶ Do velkých problémů se ale dostalo i např. Divadlo Archa, jež mělo v daném roce uvádět hru Václava Havla Odcházení.

³⁷⁷ Dotace na prodanou vstupenku se stala nejproblematictější bodem grantového systému, považují však za nutné zmínit, že byla pouze jedním z jeho 4 tzv. pilířů (tvořila 25 % všech prostředků). Magistrát HMP výpočet dotace prováděl jako „podíl celkových tržeb a průměrné ceny za vstupenku žadatele, přičemž minimální průměrná cena vstupenky nesmí být nižší než 150 Kč. Druhou část grantového systému v roce 2008 (Granty 2008 – Přehled poskytovaných grantů) tvořila podpora umělecké činnosti subjektů a prezentace pražské kultury v zahraničí (25 % z celkové částky), třetí skupinou pak byla podpora začínajícím umělcům (20 %) a poslední skupinu tvořily tzv. víceleté granty (30 % prostředků). (Granty 2008 – Vyhlášení grantů hl. m. Prahy v oblasti kultury a umění na rok 2008, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/GRANTY/Granty-2008](http://kultura.praha-mesto.cz/GRANTY/Granty-2008)).

do grantového systému měla vnést prvek transparentnosti a spravedlnosti. V roce 2008 nakonec vstoupila do praxe, ovšem po velkých protestech byl Magistrát donucen dotaci na vstupenku odvolat (tj. pro rok 2009 se již prostředky tímto systémem nerozdělovaly).

Velmi problematickou se ukázala i skutečnost, že prostředky, které měly být poskytovány na tzv. čtyřleté granty, jsou přečerpány závazky z minulosti. I přesto, že bylo deklarováno, že pro rok 2008 došlo k navýšení prostředků na granty o 40 milionů Kč (procentuálně o 25 %), realita byla jiná. Jak uvedla Ivona Kreuzmannová³⁷⁸ - celková částka na granty sice byla 208 milionů Kč, ovšem z této částky už bylo 68 milionů Kč rozděleno předchozími komisemi na víceleté granty (přičemž na danou skupinu bylo pro rok 2008 vyčleněno právě 60 milionů – tzn., že rozpočet víceletých grantů byl mínus 8 milionů Kč), což se komise dozvěděla až na svém prvním zasedání. Členům grantové komise se dále nelíbilo, že po odečtení dotace na vstupenku (50 milionů Kč) zbylo k rozdělování 90 milionů Kč (pro všechny skupiny). To odpovídá částce v roce 2003. Navíc s vypsáním nové grantové skupiny – pro mladé umělce do 35 let – došlo k nárůstu žádostí, se kterými už ovšem rozpočet nepočítal³⁷⁹. Dále bylo veřejně deklarováno zvýšení prostředků pro kulturu o 5 % pro rok 2008. Ve skutečnosti ale došlo ke snížení o 4,1 %³⁸⁰, přičemž se o něm ředitelé příspěvkových divadel dozvěděli až v prosinci 2007, kdy už byla plně naplánována sezóna na následující rok včetně uzavřených smluv atd. Tyto a další zmatečné a často nepravdivé informace přispěly k dalšímu vyostření vztahů obou táborů. Město přelévalo kritiku na grantovou komisi s tím, že odborníci, kteří v ní zasedají, o nesrovnalostech museli vědět a že hlavní doporučení ke schválení grantů vydávají právě oni (konečné schvalování pak přísluší Zastupitelstvu HMP a Radě HMP). Navíc věděli o porušování pravidla de minimis, na nějž dokonce v roce 2006 upozorňovali. Ti se ale nařčení bránili s tím, že z celkového počtu 13 členů komise pouze 6 tvoří odborníci, 7 členů jsou zástupci Magistrátu, tzn., že vždy tvořili přehlasovatelnou menšinu. Spory se následně vedly i o pozdní vyhlášení výběrových řízení na posty ředitelů pražských divadel³⁸¹. Podle ředitelky Divadla Na zábradlí, Doubravky Svobodové, radnímu Milanu Richterovi nutnost vyhlásit výběrové

³⁷⁸ Yvona Kreuzmannová je předsedkyní občanského sdružení Tanec Praha, které provozuje mj. taneční divadlo Ponec). Otázky Václava Moravce, ČT 1, 4. 5. 2008, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208411030510504-otazky-vaclava-moravce/](http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208411030510504-otazky-vaclava-moravce/)

³⁷⁹ Rekapitulace vývoje transformace divadel a grantového systému HMP, Švandovo divadlo, [online], [cit. 2010-10-12], str. 5, dostupné z [www: http://www.svandovodivadlo.cz/res/data/103/011365.pdf](http://www.svandovodivadlo.cz/res/data/103/011365.pdf)

³⁸⁰ Snížení rozpočtu kapitoly č. 06 – kultura HMP, Výroční zprávy hl. m. Praha, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/DOKUMENTY/Kultura-v-Praze-vyrocní-zpravy](http://kultura.praha-mesto.cz/DOKUMENTY/Kultura-v-Praze-vyrocní-zpravy)

³⁸¹ Smlouvy ředitelů Divadla Na zábradlí, Divadla v Dlouhé, Divadla Na Vinohradech a Divadla Spejbla a Hurvínka končily k červnu 2008.

řízení³⁸² s dostatečným předstihem oznámily (společně s Danielou Šálkovou – ředitelkou Divadla v Dlouhé) již v březnu 2007 a opakovaně potom v lednu 2008³⁸³. Vyhlášení výběrového řízení mělo proběhnout až v květnu 2008, což je ale vzhledem k minimálně půlroční lhůtě nutné k přípravě další sezóny šibeniční termín.

V únoru roku 2008 Kratochvíl po dohodě s ministrem financí Kalouskem žalobu stáhl (ten v rámci dohody s Kratochvílem kontaktoval tehdejšího primátora Béma s prosbou, aby se věnoval grantové politice s větším zaujetím a aby byla grantová pravidla jasněji nastavena). Od 21. dubna do 24. června 2008 probíhala podpisová akce pod dokument „Chceme Prahu kulturní“. Za tuto dobu ji podpořilo přes dva tisíce občanů. Na formulaci textu výzvy spolupracovalo ProCulture³⁸⁴ a Rada uměleckých obcí, později je podpořila i Evropská rada umělců³⁸⁵. Obě organizace přitom vycházely z ustanovení zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, které uvádí, že „občan hl. m. Prahy, který dosáhl 18 let věku, má právo požadovat projednání určité záležitosti v oblasti samostatné působnosti radou hlavního města Prahy nebo zastupitelstvem hlavního města Prahy; je-li žádost podepsána nejméně 1 000 občanů hlavního města Prahy, musí být projednána na jejich zasedání nejpozději do 60 dnů“³⁸⁶. Petice vyjadřovala obavu z „likvidace kulturního života nejen v centru Prahy“³⁸⁷ a v rámci toho navrhla 12 bodů ke zlepšení:

- 1) „odložit transformaci kulturních organizací, dokud není jasný právní rámec
- 2) poskytnout veřejnou garanci, že nemovitosti v majetku města, ve kterých sídlí městské kulturní organizace, nebudou pronajaty ke komerčním účelům nebo prodány
- 3) definovat síť veřejných kulturních organizací, které zajišťují uchování, prezentaci i tvorbu kulturního dědictví
- 4) znovu zavést dotační systém pouze pro neziskové projekty kulturního významu
- 5) ustanovit poradní sbor pro kulturu s úkolem vyhodnotit kulturní politiku HMP a grantový systém za posledních 5 let

³⁸² Především pak s ohledem na nezbytné plánování ekonomické i umělecké činnosti divadla

³⁸³ Otázky Václava Moravce, ČT 1, 4. 5. 2008, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208411030510504-otazky-vaclava-moravce/](http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208411030510504-otazky-vaclava-moravce/)

³⁸⁴ Výzkumné, informační a poradenské středisko pro kulturu

³⁸⁵ ČTK: Evropská rada umělců podpořila návrh „Chceme Prahu kulturní“, 27. 5. 2008, [online], [cit. 2010-10-10] dostupné z [www: http://www.proculture.cz/ruo/evropska-rada-umelcu-podporila-navrh-chceme-prahu-kulturni-1881.html](http://www.proculture.cz/ruo/evropska-rada-umelcu-podporila-navrh-chceme-prahu-kulturni-1881.html)

³⁸⁶ Zákon č. 131/2000Sb., o hlavním městě Praze, § 7, písm. a), [online], [cit. 2010-12-08], dostupné z [www: http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb00131&cd=76&typ=r](http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb00131&cd=76&typ=r)

³⁸⁷ Proculture (Výzkumné, poradenské a informační středisko pro kulturu): Návrh občanů k projednání - Chceme Prahu kulturní, duben 2008, [online], [cit. 2010-12-09], dostupné z [www: www.proculture.cz/navrh-praze/downloadfile.php?id=325](http://www.proculture.cz/navrh-praze/downloadfile.php?id=325)

- 6) oddělit podporu neziskového sektoru a podporu podnikání v kultuře
- 7) dotace z rozpočtu Odboru kultury a památek HMP poskytovat pouze kulturním subjektům, nikoli reklamním, modelingovým či cestovním agenturám apod.
- 8) finanční prostředky určené na kulturu udělované prostřednictvím partnerství (dříve spolupřadatelství) nevyplácet formou darů, ale dotací
- 9) zveřejňovat veškeré podkladové i hodnotící studie či analýzy, které si MHMP nechává zpracovávat v souvislosti s prováděním kulturní politiky
- 10) upravit a dodržovat harmonogram grantového systému v návaznosti na obecnou praxi kulturních organizací a zamezit, aby se o podpoře rozhodovalo až po zahájení projektů
- 11) zrušit tzv. dotace na vstupenky
- 12) pojmenovat manažerská pochybení“

Tato výzva byla dalším impulsem pro Magistrát, na který reagoval primátor Bém společným prohlášením s radním pro kulturu Milanem Richterm. V něm zdůraznil nutnost „zklidnění současné situace, poskytnutí nezbytných finančních garancí a vytvoření prostoru pro seriózní a věcnou diskuzi“³⁸⁸. Společné prohlášení obsahovalo sedm bodů, které se zavázal Magistrát zrealizovat:

- 1) Bude zřízen poradní sbor primátora (jedním z jeho úkolů bude hodnocení projektů žadatelů o prostředky HMP)
- 2) Ředitelé divadel Na Vinohradech, Divadla Spejbla a Hurvínka, Divadla v Dlouhé a Divadla Na zábradlí budou pověřeni vedením divadel o dobu delší o jeden rok (tj. do 30. 6. 2009), již vyhlášená výběrová řízení na tyto posty budou zrušena
- 3) Transformace příspěvkových divadel (její II. a III. vlna) bude pozastavena do zhodnocení proběhnuvší I. etapy transformace a to včetně provedení auditů
- 4) Držitelé čtyřletých grantů podstoupí personální i organizační audit (ten bude napříště sloužit jako podmínka pro podání žádosti o grant na další období)
- 5) Víceleté granty schválené v roce 2007 na rok 2008 budou dofinancovány (podmínkou je opět audit), přičemž těm, kteří obdrželi méně peněz, bude rozdíl dorovnán, a ti, kteří obdrželi vyšší částku, ji nebudou muset vrátit
- 6) Grantový systém bude revidován, dotace na vstupenku zrušena

³⁸⁸ Proculture (výzkumné, poradenské a informační středisko pro kulturu): Společné tiskové prohlášení primátora Pavla Béma a radního pro kulturu Milana Richtera, 9. 6. 2008, [online], [cit. 2001-12-13], dostupné z: <http://www.proculture.cz/root/prazsky-primator-a-radni-1886.html>

- 7) Čtyřleté granty budou s účinností od 1. 1. 2009 srovnány a budou specifikovány mandatorní nároky k rozpočtu HMP, vyhlašované budou ve čtyřletých intervalech

Vydané prohlášení přispělo k uklidnění celé situace. Magistrát nespokojené divadelní obci ustoupil, zrušil původní plány a na rok 2009 představil i upravený grantový systém (došlo k zavedení bodového hodnocení žádostí). V průběhu roku 2009 systém prošel dalšími změnami, nynější aktualizovaná podoba je platná pro období 2010 - 2015. Grantové komise je nově 15 členná, tvořená 14 odborníky (vždy po dvou za konkrétní uměleckou oblast) a předsedou, který je zástupcem Magistrátu HMP. V červnu 2008 pak vznikl Poradní sbor primátora hl. m. Prahy pro oblast kulturní a grantové politiky, jehož složení ale bylo kritizováno bezprostředně po jeho prvním zasedání (červenec 2008). Mezi odborníky se totiž objevili zástupci divadel, o jejichž prostředcích měl rozhodovat právě Poradní sbor³⁸⁹ (např. Tomáš Töpfer za Divadlo na Fidlovačce nebo Jan Hrušínský za Divadlo na Jezerce). Petr Kratochvíl to označil za „bezprecedentní střet zájmů“³⁹⁰. Jan Hrušínský spolu Michalem Kocourkem³⁹¹ nakonec již na podzim 2008 Poradní sbor opustili, protože nebyli spokojeni s vývojem grantového systému³⁹². Sbor měli podle původních představ Magistrátu opustit v září 2008 lidé z divadel, které budou později podávat žádosti o granty, a dál již by se skupina scházela jen několikrát do roka³⁹³. Následně primátor přislíbil další zvýšení prostředků pro divadla (o 80 milionů Kč). Je ale třeba si uvědomit, že částky putující na kulturu v Praze jsou opravdu nemalé³⁹⁴. V roce 2009 vydalo hl. m. Praha na kulturu³⁹⁵ celkově 1 774 362 197 Kč³⁹⁶ z čehož 541 825 tis. Kč směřovalo jen na divadlo (partnerství 14 375 tis. Kč; granty 107 614 tis. Kč; neinvestiční příspěvky 377 236 tis. Kč; investiční transfery organizacím 42 600 tis. Kč). A

³⁸⁹ Poradní sbor primátora pro kulturu vznikl v roce 2008 jakožto jeden z prostředků, jimiž se Magistrát snažil čelit kritice své činnosti.

³⁹⁰ ČTK: Poradní sbor primátora poprvé zasedá, už je terčem kritiky, Týden, 10. 7. 2008, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z http://www.tyden.cz/rubriky/kultura/poradni-sbor-primatora-poprve-zaseda-uz-jetercem-kritiky_70084.html

³⁹¹ Ředitel Divadla Kalich

³⁹² Jak k celé situaci uvedl sám Hrušínský, „jednání poradního sboru se vrátila o pár let dozadu a při přidělování peněz nerozhoduje, zda je žadatel o granty obecně prospěšnou společností nebo společností s ručením omezeným“ (Eisenhammerová, Pražský deník, 8. 10. 2008, [online], [cit. 2010-10-10] <http://prazsky.denik.cz/boj-o-granty/z-poradniho-sboru-pro-kulturu-odchazeji20081008.html>). V současnosti je jediným zástupcem soukromých divadel Tomáš Töpfer, ředitel Divadla na Fidlovačce (Členové poradního sboru primátora HMP pro kulturu, Magistrát HMP, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/](http://kultura.praha-mesto.cz/))

³⁹³ ČTK: Dotacím na vstupenku odzvonilo, Praha bude financovat kulturu, online zprávy Hospodářských novin, 23.5.2009, [online], [cit. 2010-12-09], dostupné z [www: http://kultura.ihned.cz/c1-37214130-dotacim-na-vstupenku-odzvonilo-praha-bude-financovat](http://kultura.ihned.cz/c1-37214130-dotacim-na-vstupenku-odzvonilo-praha-bude-financovat)

³⁹⁴ Spíše se nabízí domněnka, že jsou špatně rozdělované.

³⁹⁵ Celkový přehled výdajů viz přílohy DP

³⁹⁶ Výroční zpráva HMP, Kultura v Praze v roce 2009, Magistrát HMP, [online], [cit. 2010-10-10], str. 2 [www: http://kultura.praha-mesto.cz/DOKUMENTY/Kultura-v-Praze-vyrocnizpravy](http://kultura.praha-mesto.cz/DOKUMENTY/Kultura-v-Praze-vyrocnizpravy)

jen pro srovnání - v hl. m. Praze existuje 98 divadel (a má cca milion obyvatel), v Paříži pak 108 divadel a to na 3 miliony obyvatel³⁹⁷. Je otázkou, jaký by byl počet pražských divadel, pokud by město od dotací plně ustoupilo, což byl mj. návrh Tomáše Töpfera³⁹⁸. V umění totiž bohužel neplatí úměra – víc peněz – lepší divadlo.

4.6 Ohlédnutí za celým sporem

V současné chvíli není grantový systém ani otázka transformace příspěvkových organizací zdaleka tak výbušným tématem, jako tomu bylo v roce 2008. Po proběhnuvších volbách (říjen 2010) dojde k obměně zastupitelů na pražském Magistrátu a zatím není zcela jasné, jakou prioritu pro ně budou představovat daná témata.

Z mého pohledu jsou pohnutky Petra Kratochvíla, jež jej vedly k podání arbitrážní žaloby, víc než pochopitelné, byť mezi divadelníky vyvolaly řadu nevole. Je třeba si uvědomit, že nezpochybňoval podporu subjektů neziskových, pouze žádal o narovnání podmínek na trhu divadelního podnikání. Jak je totiž z nastíněné situace zřejmé, selektivní podpora vybraných subjektů deformuje trh a pro nepodporované divadlo je velmi obtížné zachovat si konkurenceschopnost³⁹⁹. Je sice otázkou, do jaké míry žalobou vyvolané diskuze posunuly grantový systém kupředu, jedno je však jisté – žaloba minimálně poukázala na jeho slabiny. Následné vzájemné obviňování a handrkování se o to, co „je“ umění a co už umění „není“, příp. jak jej vymezit (což je dle mého názoru vždy silně subjektivní záležitost), vedly až ke kritice repertoáru dnešních tzv. komerčních divadel. Těm byla částí divadelníků vytýkána bulvární dramaturgie a snaha přitáhnout diváka do hlediště se „zavrženíhodným“ cílem zisku. Ovšem je minimálně diskutabilní, zda právě na tomto počínání je něco špatného. Dějiny umění nabízí řadu příkladů, které dokazují opak - tj. že to, co se nám nyní může zdát uměním nejvyšším, může být za pár desítek let hodnoceno jako umění pokleslé. Nemohu na tomto místě nezmínit (z mého pohledu) velmi zajímavý článek The Shakespearian Guide to Entrepreneurship od Marka McGuinnessa. Ten popisuje nejslavnějšího dramatika všech dob především jako velmi obratného a schopného

³⁹⁷ Události, komentáře, ČT 1, 4. 5. 2008, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208411030510504-otazky-vaclava-moravce/>](http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208411030510504-otazky-vaclava-moravce/)

³⁹⁸ Töpfer T.: A co nedat nikomu nic?, 8. 9. 2007, MF Dnes, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: <http://www.virtually.cz/art.php?art=15056>](http://www.virtually.cz/art.php?art=15056)

³⁹⁹ Petr Macháček z Divadla Kámen, o. s., to shrnul takto: „Je tolik podpory, že bez ní nelze fungovat. Když většina divadel dostává dotace ve výši stokorun na vstupenku, pak kdo grant nedostane, nemá kde hrát, nemůže konkurovat“ (Workshop radního Ing. Richtera z 18. 4. 2007, Magistrát HMP, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: \[http://kultura.praha-mesto.cz/73309_Workshopy-radniho-Ing-Milana-Richtera\]\(http://kultura.praha-mesto.cz/73309_Workshopy-radniho-Ing-Milana-Richtera\)](http://kultura.praha-mesto.cz/73309_Workshopy-radniho-Ing-Milana-Richtera)).

podnikatele⁴⁰⁰ a tvrdí, že jeho podnikatelské schopnosti nebyly jen doplňkem jeho literárního nadání, ale že dokonce rozvoji jeho talentu výrazně pomohly. Shakespeare si totiž především velmi dobře uvědomoval, kdo tvoří jeho publikum. Za svého života sice slavil úspěch s básní Venuše a Adonís, dnešními kritiky je ovšem hodnocena jako zcela průměrná a pokud by zůstalo pouze u ní, jméno Shakespeare by v současnosti nikomu nic neříkalo⁴⁰¹. Shakespeare na dané básni pracoval v době, kdy bylo jeho divadlo uzavřeno – šlo o „zakázku“ pod tzv. patronátem (jeho mecenášem byl Henry Wriothesley). Ruku v ruce se změnou jeho tehdejšího „podnikatelského modelu“⁴⁰² dochází i ke zvýšení kvality jeho tvorby. Shakespeare se nezdráhal k „nalákání“ diváka⁴⁰³ použít právě to, co obecnost samotná chtělo, co bylo populární⁴⁰⁴. Excelentně vybalancoval hry na takové úrovni, aby si na své přišlo ngramotné i vysoce vzdělané publikum, což mu zajišťovalo vyprodané hlediště. Je nezbytné zdůraznit, že tato „lákadla“ jsou dodnes hrána doslova po celém světě a Shakespearovi zajistily slávu přetrvávající již čtyři staletí⁴⁰⁵.

Dalším sporným bodem diskuzí se stala otázka, které z právních forem divadel by měly mít vůbec nárok žádat o veřejnou podporu. Poměrně jasné oddělení ziskových (for profit) a neziskových (non – profit)⁴⁰⁶ divadel, jak je běžné např. v USA⁴⁰⁷ v ČR zatím nefunguje.

⁴⁰⁰ Pro dokreslení Shakespearovy osobnosti ještě krátká citace od znalce jeho díla i života T. Hughese: „Je velmi dobře známo, že tento dramatik, jenž půjčoval peníze, obchodoval s kukuřicí, spekuloval s nemovitostmi a věnoval se všelijakému jinému kšeftaření, projevoval po celý svůj život nanejvýš přizpůsobivý oportunismus a vytříbený čich na pohyby tržních sil.“ (Drobek A.: Podnikajte jako Shakespeare, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://navolnenoze.cz/blog/podnikajte-jako-shakespeare/](http://navolnenoze.cz/blog/podnikajte-jako-shakespeare/))

⁴⁰¹ Čtení básně navíc nebylo v tehdejší době záležitostí nijak masovou. McGuinness dodává, že čtenář musel splňovat několik (na danou dobu těžce dosažitelných) podmínek, aby se do dané básně mohl vůbec začít: „především být gramotný, mít alespoň určité vzdělání, čas, chuť číst a především peníze na koupi dané knihy“ (ty v alžbětinské době platily za luxusní statek). Dané podmínky splňoval málokdo, spíše pak vzdělaná šlechta než široká čtenářská základna

(McGuinness M.: The Shakespearean Guide to Entrepreneurship, 23.2.2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://lateralaction.com/articles/shakespeare-entrepreneurship](http://lateralaction.com/articles/shakespeare-entrepreneurship)).

⁴⁰² Shakespeare se stává samostatným podnikatelem a přestává se spoléhat na zajištěné prostředky od svých mecenášů

⁴⁰³ Divadlo Globe, v němž Shakespeare působil, poskytovalo místo až pro 3000 návštěvníků, jednalo se tedy o masovou zábavu se vším všudy, kdy vyprodané hlediště už mohlo přinést slušný zisk.

⁴⁰⁴ Např. v případě slavného Hamleta bratrovraždy, existenci duchů, vraždu jedem atd.

⁴⁰⁵ Shakespeare také prozíravě investoval do svého – ve společnosti Služebníci lorda kancléře byli herci současně podílíky. Bylo tomu tak vůbec poprvé v historii anglického divadla. Navíc se daná společnost velmi úspěšně prosadila v tehdejší poměrně ostré konkurenci divadelních společností. Tímto tahem si zaručil dostatek příjmů a zajištěné stáří s přiznaným titulem anglického džentlemana.

(Vlach R.: William „Podnikatel“ Shakespeare, 13. 8. 2010, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/robert-vlach.php?itemid=10536](http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/robert-vlach.php?itemid=10536))

⁴⁰⁶ Nezbytnou podmínkou pro přidělení podpory by se měla stát naprostá transparentnost hospodaření, zveřejňování výročních zpráv a to soukromými i neziskovými subjekty. Jedná se o základní podmínku pro rozvíjení fundraisingu, protože v dané oblasti hraje důvěra (ať už soukromého nebo firemního donátora) v daný subjekt a jeho efektivní hospodaření zásadní roli. Proto mi přijde přinejmenším podivné, když mnohá pražská divadla, ať už příspěvkové organizace či divadla soukromá (ovšem požívající veřejnou podporu) tyto zprávy nezveřejňují a na dotazy po jejich existenci ani neodpovídají. Může potom příspěvkový sektor volat

Jako nejvhodnější nástupnická forma příspěvkových organizací byla sice vyhodnocena obecně prospěšná společnost, ovšem ani ona není úplně optimální a nese s sebou některé nevýhody. Divadla kritizují např. to, že funkce člena správní rady je bezplatná⁴⁰⁸, což ztěžuje získávání erudovaných osobností pro danou funkci. Členové správní rady pak navíc ručí za případné dluhy divadla a přejímají zodpovědnost v případě úpadku o.p.s.⁴⁰⁹. Řešením je tedy přijetí takové právní úpravy (resp. právní formy) neziskového sektoru, jež by odpovídala nárokům transformovaných organizací. Od roku 2001 připravovaný občanský zákoník změnu zatím stále nepřinesl. Osobně si ale nemyslím, že dramaturgie divadla nesoucího si „známku“ s.r.o. musí být automaticky řazena do skupiny komerčního, plytkého umění, zatímco příspěvková či nezisková divadla produkují jen nejvyšší kvalitu. Pro srovnání ostatně nemusíme chodit daleko – např. repertoár Městských divadel pražských, příspěvkové organizace HMP, stojí převážně na lehkých konverzačních komediích, jež by bez problémů měly uživit i divadlo soukromé⁴¹⁰ (přitom se ale roční dotace MDP pohybuje okolo 50 milionů Kč). Naproti tomu Divadlo Komedie, s.r.o., sází na náročné hry německých a rakouských dramatiků, našemu obecenstvu téměř neznámé, pouští se do riskantních projektů, realizuje to, čemu se ve vědě říká základní výzkum. Situace Divadla Komedie již byla nastíněna v předchozí subkapitole, na tomto místě tedy snad jen zbývá dodat, že zachování existence MDP je spíše politickým rozhodnutím. Sláva divadla z dob Hašlera či Voskovce s Werichem již zřejmě nenávratně minula. Myslím, že pregnantně celou otázku právní subjektivity shrnul Janek Ledecký z Divadla Kalich, když podotkl, že „divák nevnímá právní subjektivitu divadla. Do Divadla Kalich zaplatí za činohru cca 200 Kč, za muzikál 400Kč. Ale vedle v ABC to dá taky, jenže tento lístek už si jednou z daní zaplatil“⁴¹¹. Transformovat příspěvkové organizace je dle mého názoru nezbytné a je velkou škodou, že se celý proces „zvrtnul“ do úrovně osočování a osobního napadání⁴¹², kdy se nelze ubránit dojmu, že „o peníze jde až v první řadě“. Pro

po daňových asignacích, když již tímto svým chováním podkopává důvěru případných budoucích dárců? Odpověď je nasnadě.

⁴⁰⁷ Simek S. S.: Financing of the Czech Theatre/Financování českého divadla, Divadelní ústav, 2005, citace 10.10.2010, dostupné z [www: http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641](http://www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=8641)

⁴⁰⁸ Zákon č. 248/1995 Sb., § 10, odst. 5

⁴⁰⁹ Divadelní ústav: Analýza transformace příspěvkových organizací, Divadelní ústav, Praha 2001, 78 s., [online], [cit. 2010-11-04],

dostupné z [www: www: www: http://www.divadlo.cz/box/doc/divadelni...transformace.../Analyza-komplet.doc](http://www.divadlo.cz/box/doc/divadelni...transformace.../Analyza-komplet.doc)

⁴¹⁰

⁴¹¹ Otázky Václava Moravce, Česká televize 1, 4. 5. 2008, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z [www: http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208411030510504-otazky-vaclava-moravce/](http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208411030510504-otazky-vaclava-moravce/)

⁴¹² Např. Marta Smolíková, ředitelka Proculture – otevřená společnost, o.p.s., k diskuzi o budoucím směřování kulturní politiky konané na půdě Liberálního institutu pronesla, že se „jedná o známý think tank

transformovaná divadla představuje příležitost alespoň částečně se osvobodit od nadměrné byrokratické zátěže spojené se správou příspěvkové organizace. Po provedení první vlny transformace by patřičným krokem bylo hloubkové zhodnocení celého procesu a především pak identifikace problematických bodů, jichž je třeba se v případě dalších subjektů vyvarovat. Velmi vhodné by bylo jasné a srozumitelné prohlášení hl. m. Prahy, jaké jsou jeho priority v rámci kulturní politiky, jak a v jakém horizontu jich chce dosáhnout. Dle mého názoru není třeba celý systém tvořit tzv. „u zeleného stolu“, ale je víc než vhodné inspirovat se odzkoušenými systémy ze zahraničí a to i v tom smyslu, že „takhle to dělat nebudeme“. Následující subkapitola je krátkým exkurzem do systémů financování měst Vídně a Londýna, které by případně mohly sloužit jako inspirace Praze.

4.7 Zahraniční inspirace

4.7.1 Rakousko

Rakousko je spolkovou zemí, tudíž se zde silně prosazuje decentralizace moci na jednotlivé země a města⁴¹³. Základními zákony upravujícími divadelní činnost je Zákon o podpoře umění z roku 1988, Herecký zákon z roku 1992 a Služební instrukce (1976). Spolkové země mají své vlastní zákony o podpoře umění, v jejichž kompetenci je i formulace konkrétních kulturních politik⁴¹⁴. Mezi divadly a spolkovými zeměmi jsou následně uzavírány smlouvy o financování divadel⁴¹⁵. Oblast kultury spadá celkově pod čtyři ministerstva a navíc ještě pod Úřad spolkové kanceláře, což vede k nepřehlednosti. Rakousko sektor kultury vysoce podporuje⁴¹⁶, obecně jej lze řadit ke státům vynakládajícím na jeho podporu jedny z největších objemů veřejných prostředků vůbec⁴¹⁷. Na výdajích na kulturu se z 33 % podílí stát (720 mil. eur), z 36 % spolkové země (786

takzvaných vyznavačů neviditelné prácičky trhu“ (Smolíková M.: Popis jednoho zápasu, Literární noviny, 3. 4. 2009, [online], [cit. 2010-12-12],

dostupné z www: http://www.literarninoviny.cz/index_o.php?p=clanek&id=5173). Naproti tomu Jan Hrušínský, ředitel Divadla na Jezerce a zástupce tzv. komerčních divadel, k situaci okolo kulturní politiky řekl, že „nás obklopuje Bratrstvo kočičí pracky“ (Udělování kulturních grantů zůstává problematické, Dobré ráno, Česká televize 1, 13. 2. 2008, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z www: <http://www.ct24.cz/kultura/5526-udelovani-kulturnich-grantu-zustava-problematicke/video/3/>)

⁴¹³ Obecně tedy uspořádání divadelního systému odpovídá rozdělení Rakouska do devíti spolkových zemí.

⁴¹⁴ Nekolný B. a kol.: Divadelní systémy a kulturní politika, Div. ústav, 2006, 154 str., ISBN 80-7008-197-X

⁴¹⁵ Opět v kooperaci státu, zemí a měst.

⁴¹⁶ Rakousko má nejvyšší podíl veřejných výdajů na kulturu na obyvatele v Evropě vůbec, např. v roce 2005 šlo o částku 235 eur/obyv.) Embassy of Austria, Austrian Press and informatik service, Austria and culture, [online], [cit. 2010_12-12], dostupné z www: <http://www.austria.org/content/view/112/129>

⁴¹⁷ Prostředky jsou přitom především směřovány ke spíše tradičním žánrům – tj. operě, činohře, operetě a baletu

mil. eur) a zbylých 31 % (663 mil. eur) pak plyne z rozpočtů měst⁴¹⁸. V roce 2008 bylo na kulturu celkově na všech úrovních odvedeno 2,1 miliard eur (tj. 1,3 % veřejných výdajů). V roce 2009 pak výdaje státního rozpočtu pro sektor kultury dosahovaly 1,26 % veřejných výdajů a tvořily 0,66 % HDP⁴¹⁹. Na provoz spolkových muzeí, divadel atd. směřuje cca 50 % federálních výdajů, přičemž většina z daných institucí sídlí ve Vídni. Prostředky na podporu „netradičních“ kulturních odvětví (zejména moderna a alternativa) jsou získávány prostřednictvím některých nepřímých daní, např. na rádiové licence⁴²⁰. Podobné schéma zavedly i některé spolkové země, čímž došlo k navýšení rozpočtu některých veřejných institucí na podporu kultury až o 15 %⁴²¹. V Rakousku od roku 1997 sice existují daňové úlevy pro sponzoring kulturních aktivit, přesto ale dle odhadů je pouze 1,94 % z celkových prostředků proudících do sektoru kultury zprostředkováno soukromým sektorem. Donátor totiž dle daného zákona musí splnit řadu povinností, aby na dané zvýhodnění měl vůbec nárok (např. se sponzorství musí odehrávat formou reklamy atd.). Daná právní úprava tedy umožňuje daňovou odečitatelnost jen u velmi malého procenta případných výdajů. Již dlouhou dobu je zvažována změna legislativy, v letošním roce bylo veřejně ohlášeno zahájení jejích příprav⁴²².

Tabulka 22: Výdaje spolkových zemí na jednotlivé druhy kultury (v mil. Eur)

Förderbereich	Zusammen ¹⁾	Burgenland	Kärnten	Niederösterreich	Oberösterreich	Salzburg	Steiermark	Tirol	Vorarlberg	Wien
Mio. EUR										
Insgesamt	765,90	20,35	32,77	124,98	154,69	62,73	63,09	83,01	16,55	207,74
Museen, Archive, Wissenschaft	90,45	0,77	5,93	8,94	-	25,87	-	20,61	5,54	22,79
Baukulturelles Erbe	34,73	1,38	0,31	9,69	-	8,18	-	6,72	1,13	7,31
Volkskultur, Heimat- und Brauchtumpflege	10,87	0,25	1,29	3,00	-	0,42	-	0,29	0,17	5,44
Literatur	4,21	0,07	0,10	0,46	-	0,31	-	0,50	0,27	2,50
Bibliothekswesen	1,94	0,14	0,04	0,32	-	0,27	-	0,18	-	1,00
Presse	0,00	-	-	-	-	0,00	-	-	-	-
Musik	57,67	0,80	4,66	15,87	-	11,34	-	3,93	1,35	19,71
Darstellende Kunst	143,12	0,08	9,83	18,56	-	7,77	-	12,05	3,04	91,79
Bildende Kunst, Foto, Architektur, Design	21,96	0,21	2,76	6,74	-	1,70	-	1,72	0,66	8,17
Film, Kino, Video	16,40	0,03	0,10	2,91	-	0,51	-	0,28	0,14	12,43
Hörfunk und Fernsehen	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kulturinitiativen, Zentren	17,45	1,79	0,14	9,46	-	1,55	-	1,35	1,73	1,42
Ausbildung, Weiterbildung	96,11	13,17	3,83	48,50	-	0,04	-	32,39	-	0,16
Erwachsenenbildung	4,96	0,18	0,16	1,16	-	1,37	-	2,07	-	-
Internationaler Kulturaustausch	1,17	0,04	0,05	0,10	-	-	-	0,09	-	0,90
Großveranstaltungen	24,67	1,42	2,42	0,86	-	3,40	-	0,57	1,92	14,09
Sonstiges	22,41	-	1,15	0,40	-	-	-	0,24	0,61	20,00

⁴¹⁸ Údaje za rok 2008 (Council of Europe: Compendium – cultural policies and trends in Europe, Austria, 11th edition, 2010,[online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net), str. 42)

⁴¹⁹ Od roku 2001 byl nastartován trend, kdy jsou vyšší prostředky vynakládány jednotlivými spolkovými zeměmi než ty, které jsou rozdělovány na federální úrovni

(Staatsausgaben nach Aufgabenbereichen, Statistik Austria, [online], [cit. 2010-12-12], dostupný z [www: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/oeffentliche_finanzen_und_steuern/oeffentliche_finanzen/staatsausgaben_nach_aufgabenbereichen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/oeffentliche_finanzen_und_steuern/oeffentliche_finanzen/staatsausgaben_nach_aufgabenbereichen/index.html))

⁴²⁰ Council of Europe: Compendium – cultural policies and trends in Europe, Austria, 11th edition, 2010,[online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net), str. 37

⁴²¹ Tamtéž, str. 39.

⁴²² K tématu již byla provedena řada studií, které případné výnosy od soukromých donátorů odhaduje mezi 50 a 70 miliony eur (Council of Europe: Compendium – cultural policies and trends in Europe, Austria, 11th edition, 2010,[online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net), str. 49)

Zdroj: Kulturstatistik 2008/2009, Statistik Austria, str. 226

Obecně ale kultura požívá v Rakousku mnoha daňových výhod, podpora poskytovaná z veřejných rozpočtů je kompletně osvobozena od daní, stejně jako některé granty, příplatky, ceny atd.⁴²³ Umělci a tvůrci mají možnost odečíst si z daní až 12 % jejich ročního příjmu (maximálně ale 8 725 eur), daňové zvýhodnění platí i pro zahraniční umělce s pobytem v Rakousku (pokud je jejich práce „ve veřejném zájmu“). Nižší, tj. 10 % sazba DPH, platí pro vstupenky do divadel, muzeí, botanických zahrad, knihy, časopisy, CD atd. Od roku 1997 se přijetím novely zákona o zaměstnanosti a sociálním pojištění změnilo sociální pojištění výkonných umělců a tvůrců⁴²⁴. Daný zákon zavádí regulace pracovních podmínek a nově upravuje i pracovní smlouvy tzv. freelance (tj. „umělců na volné noze“)⁴²⁵.

Divadelní systém města Vídně

Vídeň vynaložila v roce 2009 ze svého rozpočtu na oblast kultury 343 mil. euro, což představuje 3,03 % celkových výdajů města⁴²⁶ (tj. cca 203 eur na obyvatele). Daná částka ovšem ještě nezahrnuje výdaje spolkové země Vídeň na tzv. Sdružení spolkových divadel, na spolková muzea atd.

Do oblasti tzv. nezávislé scény, která je ve většině států spatřována jako motor invence, ovšem z daných prostředků odchází jen 2,5 % celkových výdajů, tj. 8,6 mil. eur⁴²⁷. Výrazná veřejná podpora a státní paternalismus lze považovat za dědictví Habsburské monarchie⁴²⁸.

⁴²³ Nekolný B. akol.: Divadelní systémy a kulturní politika, Div. ústav, 2006, 154 str., ISBN80-7008-197-X

⁴²⁴ Council of Europe: Compendium – cultural policies and trends in Europe, Austria, 11th edition, 2010, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net), str. 28

⁴²⁵ Ti mohou být nadále zaměstnávání na základě tzv. smlouvy o provedení práce (Werkvertrag), příp. jako „samozaměstnanci“ (freier Dienstvertrag). Druhá skupina požívá oproti první vyšší sociální jistění, nicméně stále nižší než klasický zaměstnanec. Obecně platí, že tzv. freelance vydělávající více než 6453 eur ročně si musí platit sociální pojištění, umělci ovšem ze zmíněného zákona byli do roku 2000 vyjmuti. I v současnosti si mohou požádat o krytí daných výdajů z některého fondu zřízeného speciálně pro umělce. Zejména se jedná o Fond sociálního pojištění pro umělce, který zřizuje ministerstvo kultury

(Schelepa, S. a kol.: Zur sozialen Lage der Künstler und Künstlerinnen in Österreich, Endbericht, L&R Sozialforschung, Wien, 2008, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z [www: http://www.bmukk.gv.at/medienpool/17401/studie_soz_lage_kuenstler_en.pdf](http://www.bmukk.gv.at/medienpool/17401/studie_soz_lage_kuenstler_en.pdf))

⁴²⁶ Konrad C.: Kunst und Geld : Eine Analyse der Kulturausgaben der Stadt Wien, IG Kultur Wien und Kultur- und Wissenschaftsabteilung der Stadt Wien, 2010, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://www.igkulturwien.net/fileadmin/userfiles/Studien/Konrad_KulturundGeld_Studie.pdf](http://www.igkulturwien.net/fileadmin/userfiles/Studien/Konrad_KulturundGeld_Studie.pdf))

⁴²⁷ Tamtéž, str. 23

⁴²⁸ K této skutečnosti přispěla i snaha o centralizaci moci do Vídně. Tehdejší sdružení Hoftheater (tj. dvorské divadlo), pod které spadalo Hofburgtheater a Hofoper, mělo sloužit k propagaci rakouského dvora, ke zvýšení jeho vážnosti. V té době bylo součástí majetku dvora a podléhalo císařem stanovenému generálnímu intendantovi. Po rozpadu monarchie ožila otázka uspořádání a organizace spolkových divadel. Požadavkem byla umělecká svoboda, zároveň ovšem finanční stabilita. Péči o divadla převzala vzniklá

Tabulka 23: Hospodaření stěžejních rakouských divadel (v tis. Eur)

Theater	Betriebs- einnahmen ¹⁾	Ausgaben insgesamt	Saldo (Abgang)	Öffentliche Zuwendungen ²⁾	Einspiel- ergebnis in %
	1.000 EUR				
Zusammen	139.084	466.286	-327.202	319.032	29,8
Staatsoper	46.304	97.250	-50.946	51.486	47,6
Volksoper	10.582	47.048	-36.466	36.320	22,5
Burgtheater und Akademietheater	11.869	60.333	-48.464	45.930	19,7
Theater in der Josefstadt	10.750	23.326	-12.576	13.215	46,1
Volkstheater	3.768	15.329	-11.561	11.622	24,6
Vereinigte Bühnen Wien (2009)	23.019	68.085	-45.066	37.300	33,8
Theater der Jugend (2009)	3.954	9.573	-5.619	5.786	41,3
Stadtheater Klagenfurt	3.206	18.195	-14.989	15.069	17,6
Stadtheater Baden (2008) ³⁾	3.166	7.482	-4.315	4.315	42,3
Landestheater Niederösterreich (2008)	638	3.933	-3.295	3.420	16,2
Landestheater Linz	6.515	37.034	-30.519	30.518	17,6
Salzburger Landestheater	2.756	15.090	-12.334	12.962	18,3
Opernhaus Graz	6.484	26.340	-19.856	19.856	24,6
Schauspielhaus Graz	1.330	8.690	-7.360	7.360	15,3
Next Liberty	772	2.647	-1.875	1.875	29,2
Tiroler Landestheater	3.580	22.972	-19.392	19.598	15,6
Vorarlberger Landestheater (2008)	391	2.960	-2.569	2.400	13,2

Zdroj: Kulturstatistik 2008/2009, Statistik Austria, str. 89

Ve vídeňském systému můžeme v zásadě rozlišit několik základních skupin, přičemž výrazně převažují divadla zřizovaná státem či městem, příp. jimi podporovaná⁴²⁹.

1) Divadla zřizovaná městem či státem

Bundestheater – Holding, GmbH

Páteří vídeňského divadelního systému je tzv. Bundestheater – Holding, GmbH⁴³⁰, který je ve 100 % vlastnictví Rakouské republiky⁴³¹. Jedná se organizaci zastřešující tři hlavní vídeňské scény⁴³², jejichž je také jediným vlastníkem. Patří sem vyhlášená Staatsoper Wien (Vídeňská státní opera), dále Volksoper (dle překladu Lidová nebo Národní opera) a dále Burgtheater (činoherní divadlo plnící funkci divadla národního). Ve čtvrté organizaci

republika, bývalé Hoftheater bylo nově definováno jako národní divadlo. Finanční zodpovědnost přitom zůstávala na straně státu. V době po první světové válce se opět naplno rozjely úvahy o způsobu organizace těchto divadel. Ve 20. letech pak převážně cílily k otázce vytvoření hospodářsky samostatné organizace, jejíž ředitelé by nesli odpovědnost nejen za její umělecké, ale i za její ekonomické směřování. S nástupem 21. století se pak sdružení rakouských spolkových divadel (Bundestheater – Verband, který nahradil v roce 1971 Správu spolkových divadel – tzv. Bundestheateverwaltung) jevílo jako čím dál více nevyhovující nárokům moderní společnosti. Proto padlo rozhodnutí přeměnit jej na flexibilnější organizační systém. Všechny tyto snahy podnítily celkovou strukturální reformu (rok 1996), která vyústila v přijetí nového Spolkového zákona o divadelní činnosti. Ten již ve svém prvním paragrafu definuje tzv. Bundestheater – Holding, viz dále (Bundestheater-Holding, Geschichte der Holding, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/holding/60.php](http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/holding/60.php))

⁴²⁹ Hollaender A., Tettinek H.: Bühnenrecht, 2009, Manz'sche Verlags- u. Universitätsbuchhandlung

Vídeň, 138stran, ISBN 978-32-141-76785, str. 16

⁴³⁰ GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung, tj. společnost s ručením omezeným. V současnosti je Theater-Holding GmbH největším divadelním koncernem světa (Bundestheater – Holding, über uns, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z [www: http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/](http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/))

⁴³¹ Základní jmění bylo zákonem stanoveno na 2 miliony šilinků.

⁴³² Jeho dceřiné společnosti

– Theaterservice GmbH – je holding většinovým vlastníkem (51,1 %) ⁴³³. Ročně holding pracuje s rozpočtem v řádu 210 milionů eur, zaměstnává cca 2,5 tisíce lidí ⁴³⁴. Význam předních vídeňských scén pro celou rakouskou scénu dokumentuje zákon o organizaci divadelní činnosti ⁴³⁵ a smlouva o založení holdingu z června 1999 tzv. Gesellschaftsvertrag. Výkon práv nad holdingem přísluší Ministerstvu pro výuku, umění a kulturu, přičemž 1. září 2004 byly na společnost daným ministerstvem převedeny veškeré obchodní podíly (po předchozím souhlasu ministerstva financí) ⁴³⁶. Roční subvence holdingu čítá 142 milionů eur. Tato částka má sloužit k plnění cílů tak, jak je stanovuje § 2 Spolkového zákona o organizaci divadelní činnosti ⁴³⁷. V roce 2009 investoval holding téměř 2 miliony eur do údržby historických budov, ve kterých jeho jednotlivé dceřiné společnosti sídlí ⁴³⁸.

Vereinigte Bühnen Wien

Dalším z nástrojů kulturní politiky města Vídně je divadelní holding Vereinigte Bühnen Wien, GmbH ⁴³⁹. Ta patří z 97,34 % Vídeňskému holdingu ⁴⁴⁰ (Wien Holding GmbH), zbylých 2,66 % vlastní podnikatel v médiích Rudolf Klausnitzer. Samotné „Spojené scény města Vídně“, jejichž úkolem je podpora a řízení tří divadelních domů (Theater an der

⁴³³ Zbývajících 48,9 % je rozděleno rovným dílem (16,3 %) mezi tři divadelní společnosti - Burgtheater GmbH, Wiener Staatsoper GmbH a Volksoper Wien GmbH.

⁴³⁴ Vlastníkem společnosti ART FOR ART Kreativ – Werkstätten, GmbH (zahrnuje kostýmní dílny, dekorace, předprodej vstupenek pro Bundestheater, technické vybavení budov, technickou správu světel, zvukové techniky aj.) je společnost Theaterservice, GmbH. Dále k holdingu patří Das Ballett. Jde o samostatnou organizaci, která zastřešuje balet Staatsoper a Volksoper. Oba zmíněné balety jsou sdruženy v tzv. (volně přeloženo) pracovní společnosti (zkratka ARGE).

⁴³⁵ Jde o tzv. Bundestheaterorganisationsgesetz. Zákon definuje Burgtheater jako národní divadlo Rakouska, které je určeno především pro činohru, Wiener Staatsoper jako jeviště reprezentující operu a balet a Volksoper pak zastupuje žánry opery, operety, muzikálu, baletu a moderního tance (§ 2 BThOG, Kulturpolitischer Auftrag). Zákon hned v § č. 1 (cíl zákona) stanovuje, že Wiener Staatsoper, Wiener Volksoper a Burg – und Akademietheater jsou reprezentativními scénami Rakouské republiky a hrají důležitou roli v rakouském kulturním životě. K posílení této jejich funkce a zesílení jejich mezinárodního vlivu má posloužit jejich organizace formou holdingu (Bundestheaterorganisationsgesetz, § 1 BThOG, Ziel des Gesetzes, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.jusline.at/Bundestheaterorganisationsgesetz_\(BThOG\).html](http://www.jusline.at/Bundestheaterorganisationsgesetz_(BThOG).html))

⁴³⁶ Dle §8 BThOG (Abgabenbefreiung) jsou všechny postupy spojené s touto reorganizací (založení nových společností, přechody majetku, převody práv, závazků a pohledávek) byly osvobozeny od veškerých poplatků, daní a dávek, vyjma daně z přidané hodnoty (Bundestheaterorganisationsgesetz, § 1 BThOG, Ziel des Gesetzes, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.jusline.at/Bundestheaterorganisationsgesetz_\(BThOG\).html](http://www.jusline.at/Bundestheaterorganisationsgesetz_(BThOG).html))

⁴³⁷ Tj., jde zejm. strategické řízení dceřiných společností, controlling, finanční zajištění jednotlivých scén, jednotné vedení holdingu, vyjednávání a uzavírání kolektivních smluv v rámci koncernu atd.

⁴³⁸ V součtu s víceletými investicemi realizovanými holdingem se průměrná roční suma investic pohybuje kolem 5 milionů eur (Bundestheater – Holding, GmbH, Struktur, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z [www: http://www.bundestheater-holding.at](http://www.bundestheater-holding.at)).

⁴³⁹ Přeložit lze jako Spojené scény (města) Vídně, s.r.o.

⁴⁴⁰ Město Vídeň je tak v podstatě „zřizovatelem, provozovatelem i donátorem (Nekolný B. a kol.: Divadelní systémy a kulturní politika, Divadelní ústav, 2006, 154 str., ISBN80-7008-197-X, str. 112)

Wien⁴⁴¹, Raimundtheater a Ronacher), jsou jen jednou z několika dceřiných společností Vídeňského Holdingu. Ten byl založen v roce 1974⁴⁴², je plně ve vlastnictví města Vídně a spolu s „podnikatelskými“ aktivitami vídeňského Magistrátu a holdingem Wiener Stadtwerke⁴⁴³, AG, tvoří jeden z ekonomických pilířů městské samosprávy. V roce 2009 byly finančním úřadem zjištěny vážené pochybení ve správě holdingu⁴⁴⁴. Do holdingu přitom proudí nemalé částky peněz. Jen pro ilustraci na příkladu divadel - v roce 2008 představovala subvence na jeden prodaný lístek do Theater an der Wien 213,81 €, v případě operních představení pak až 257,65 €. Soběstačnost se pohybuje kolem 12 % a tržby za představení tvoří jen 56,3 %⁴⁴⁵.

2) Mitgliedsbühnen des Wiener Bühnenvereins („Vídeňská soukromá divadla“)

Do této skupiny patří Theater in der Josefstadt, Volkstheater a Theater der Jugend. Oficiálně jsou divadla označována jako soukromá, ale i ony jsou převážně financovány z veřejných zdrojů – dvě třetiny dotace poskytuje město a jednu třetinu spolková země. Pro poskytnutí podpory stanovuje město nutnost splnění určitých podmínek, jednou z nich je dosažení alespoň 20 % soběstačnost, dále jsou stanovena omezení výše dotace na jednu vstupenku aj⁴⁴⁶.

3) Malé a střední scény, nezávislé divadelní skupiny

Mimo velká a štědře subvencovaná divadla existují ve Vídni i malé a střední scény, které doplňují nezávislé skupiny věnující se nejčastěji alternativnímu umění. Právě na změnu postavení této skupiny a její podpory z veřejných zdrojů byla zaměřena divadelní reforma započatá v roce 2004. I jejich existence je závislá na veřejných subvencích⁴⁴⁷.

⁴⁴¹ Od roku 2006 Das neue Opernhaus (Hollaender A., Tettinek H.: Bühnenrecht, 2009, Manz'sche Verlags- u. Universitätsbuchhandlung, Vídeň, 138stran, ISBN 978-32-141-76785, str. 18)

⁴⁴² Geschäftsbericht Wien Holding 2009, Wien 2010, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://www.wienholding.at/files/wienholding_gb_2009.pdf](http://www.wienholding.at/files/wienholding_gb_2009.pdf)

⁴⁴³ Akciová společnost, opět ve 100 % vlastnictví města, která poskytuje služby v oblasti infrastruktury. Zahrnuje dceřiné společnosti Wiener Linien (vídeňská MHD), Wiener Energie (poskytovatel elektřiny, plynu apod.), Friedhöfe Wien (správa hřbitovů), Wiener Lokalbahnen (lokální linky vlaků) aj.

⁴⁴⁴ Bývalý ředitel Franz Häussler zneužíval veřejné prostředky, přiděloval sobě a svým poradcům neúměrně vysoké odměny (měsíčně 9450 €) a dokonce byly „vylepšovány“ data o návštěvnosti atd.

⁴⁴⁵ Kontrollamt kritisiert scharf, Standard, 5. 5. 2009, [online], [cit. 2010-09-09], dostupné z [www: http://derstandard.at/1240550557914](http://derstandard.at/1240550557914)

⁴⁴⁶ Nekolný B. a kol.: Divadelní systémy a kulturní politika, Div. ústav, 2006, 154 str., ISBN 80-7008-197-X

⁴⁴⁷ Hollaender A., Tettinek H.: Bühnenrecht, 2009, Manz'sche Verlags- u. Universitätsbuchhandlung Vídeň, 138stran, ISBN 978-32-141-76785, str. 18

Vídeňská divadelní reforma

V souvislosti s neuspokojivým stavem divadelního systému a jeho financování probíhaly diskuze o možné reformě systému. Ze strany IG Theaterarbeit⁴⁴⁸ byly tyto snahy vítány. Divadelníci byli se systémem rozdělování prostředků nespokojeni, systém hodnotili jako nestabilní a netransparentní, poukazovali na nedostatek peněz pro malé a střední scény, klientelismus a korupci v rozdělování prostředků, chybějící průběžnou evaluaci atd.⁴⁴⁹ Rakouská nezávislá scéna byla označována jako stagnující⁴⁵⁰. V roce 2002 byla proto sestavena tříčlenná odborná skupina mající za úkol zhodnotit postavení tzv. svobodného (nezávislého) divadla. Reforma cílila především na reorganizaci dotování právě tohoto žánru a dále na postavení tzv. divadelní jury. V květnu 2003 byla představena studie „Freies Theater in Wien – Reformvorschläge zur Förderung Freier Gruppen im Bereich des Darstellenden Kunst“. Dokument na 45 stranách shrnuje situaci nezávislého divadla ve Vídni, podává statistický přehled a nabízí srovnání s modely podpory divadla v Německu, Švýcarsku, Belgii a v Nizozemí. Cílem bylo jasně ukázat na takové možnosti podpory a prvky systému, které by pomohly překonat stávající stagnaci tzv. „volné scény“. Dokument dělil vídeňskou divadelní obec do tří kategorií: „velké scény“⁴⁵¹, malé a střední divadla, nezávislé skupiny⁴⁵². Reforma odstartovala v roce 2004⁴⁵³. Základní principy financování⁴⁵⁴ vidí v transparentnosti a jednotnosti grantového řízení, poskytování podpory výhradně na základě smlouvy, pravidelné a průběžné evaluaci odbornými grémii, omezené době smluv o pronájmech budov a smluv o poskytnutí podpory. Podpora může být poskytnuta buď na daný konkrétní projekt nebo na podporu kontinuální činnosti daného subjektu. Obdobně jako v Praze, funguje i ve Vídni systém přidělování podpor na činnost či jednotlivé projekty. Žadatelem může být jakákoliv právnická osoba, která je činná v oblasti divadelního umění, loutkového, hudebního či tanečního divadla se sídlem ve

⁴⁴⁸ Zájmová skupina zástupců volného umění a volných spolků

⁴⁴⁹ Feimer, I. : Die Wiener Theaterreform – Veränderung und Umstrukturierung der Wiener Theaterlandschaft 2003 -2006, Diplomarbeit, Universität Wien, 2007

⁴⁵⁰ I přesto, že podpora nezávislé scény ve Vídni byla větší, než např. podpora v Německu, scéna stagnovala a některé produkce byly uzavírány.

⁴⁵¹ Produkční domy tzv. vysoké kultury, nespojované se středními divadly ani s nezávislou scénou

⁴⁵² Freies Theater in Wien – Reformvorschläge zur Förderung Freier Gruppen im Bereich des Darstellenden Kunst, Vídeň, 2003, [online], [cit.2010-12-10],

dostupné z [www: www.wien.gv.at/kultur/abteilung/pdf/konzeptfoerderung.pdf](http://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/pdf/konzeptfoerderung.pdf)

⁴⁵³ Smlouvy uzavřené do této doby měly zůstat nedotčeny. Předlohou reformy se stal dokument Leitbild zur Wiener Theaterreform, který chápe především vyhlášené vídeňské domy – Staatsoper, Volksoper a Bundestheater jako nositele tradic rakouského divadla a zároveň jako příslib jeho dalšího budoucího vývoje (Leitbild zur Wiener Theaterreform, Magistrat der Stadt Wien, 2010, Vídeň, [online], [cit. 2010-12-03], dostupné z [www: www.wien.gv.at/kultur/abteilung/pdf/leitbild-theaterreform.pdf](http://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/pdf/leitbild-theaterreform.pdf))

⁴⁵⁴ Leitfaden für Subventionen – Kulturabteilung, Magistrat der Stadt Wien, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z [www: www.wien.gv.at/kultur/abteilung/foerderungen/leitfaden](http://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/foerderungen/leitfaden)

Vídni, kde také musí realizovat svou činnost. Důležitou roli v posuzování projektů hraje pětičlenná Vídeňská divadelní rada. Ta je jmenována městskou radou a její odborné expertízy předkládaných projektů slouží jako hlavní podklad pro rozhodnutí městské rady o přiznání podpory (jde o formu tzv. koncepční podpory – jednoletého příspěvku, který je vyplácen formou splátek). V rámci celkové změny koncepce došlo ke zrušení tříletých grantů a jejich nahrazení granty čtyřletými⁴⁵⁵, vnesen byl i požadavek na zvýšení sociálního jistění umělců.

Podobně jako u nás byla snaha provést určitou reorganizaci systému mnohými vnímána v osobní rovině, docházelo k hádkám a vzájemnému obviňování. Od počátku vzbuzovala rozpaky skutečnost, že o podobě nového systému měli rozhodovat tři lidé. Leitmotivem celého procesu měla být transparentnost, resp. její posílení v rámci grantového systému. Je ale otázkou, zda fakt, že z dané reformy byly vyjmuty velká divadla⁴⁵⁶, která jsou největšími spotřebiteli veřejných prostředků, je s tímto postojem v souladu. Evaluační procesy hospodaření se dále nevztahovaly na žádnou z kabaretních scén a to přesto, že město do jejich investiční a stavební obnovy vložilo nemalé prostředky⁴⁵⁷. Zdůvodněním pro vyjmutí z reformy pak bylo, že vychází z jiné historické tradice a vykazuje napojení i na jiné sektory – např. gastronomii⁴⁵⁸. Za stagnující tak byla označena jen tzv. nezávislá scéna, která byla restrukturalizována a zavedeny byly i jisté úsporné prvky. V souvislosti s tím vzbudilo nevoli i další navýšení prostředků pro Spojené scény města Vídně⁴⁵⁹ na přestavbu Theater an der Wien a divadla Ronacher (šlo o zdvojnásobení dotace od roku 2007 z 20 na 40 milionů eur). Ve srovnání s těmito částkami jde z rozpočtu jen zlomek na nezávislá divadla (5,6 milionů eur) a střední scény (10 milionů euro⁴⁶⁰). Tedy i přes deklarovaný záměr reformy reorganizovat celý systém tak, aby na prostředky dosáhla nejen velká a zavedená divadla, ale aby se dostaly i k tvůrcům v divadlech malých a

⁴⁵⁵ Stüwe B.: *Schleichender Ausstieg aus der Konzeptförderung*, Gift 1/2009, [online], [cit. 2010-10-14], dostupné z [www: ttp://www.freitheater.at/?page=service&subpage=gift&detail=37481&id_text=3](http://www.freitheater.at/?page=service&subpage=gift&detail=37481&id_text=3)

⁴⁵⁶ Reforma se tak nedotkla např. divadel Theater an der Wien, Ronacher, Theater in der Josefstadt, Volkstheater Wien a Theater der Jugend. Z reformy byly vyjmuty i Festwochen Wien (Týdny oslav města Vídně).

⁴⁵⁷ Zdůvodněním Kulturní rady města bylo, že kabaret pro Vídeň v posledních letech mnoho vykonal (Feimer, I.: *Die Wiener Theaterreform – Veränderung und Umstrukturierung der Wiener Theaterlandschaft 2003 -2006*, Diplomarbeit, Universität Wien, 2007, str. 87)

⁴⁵⁸ Feimer, I. : *Die Wiener Theaterreform – Veränderung und Umstrukturierung der Wiener Theaterlandschaft 2003 -2006*, Diplomarbeit, Universität Wien, 2007, str. 59

⁴⁵⁹ Je nutné zohlednit, že na repertoáru Spojených scén převládá muzikálová produkce, která by si na sebe měla vydělat sama. Feimer, I.: *Die Wiener Theaterreform – Veränderung und Umstrukturierung der Wiener Theaterlandschaft 2003 -2006*, Diplomarbeit, Universität Wien, 2007, str. 62

⁴⁶⁰ Částky roku 2006

středních⁴⁶¹, zatím většina zdrojů plyne do prvně zmíněné skupiny (zejména z důvodů kulturně – politických). Prostředky přidělované tzv. nezávislému divadlu jsou ve srovnání s velkými státními scénami minimální (2,5 % výdajů města na kulturu⁴⁶²). Z pohledu tzv. nezávislého divadla se pak objevilo riziko tzv. selekce a to ve smyslu přizpůsobování projektů, příp. celé činnosti, představám schválené kulturní koncepce. Skupiny, které na dotaci nedosáhly, musely svou činnost přerušit nebo ukončit. Reformou tolik žádaná žánrová pestrost tak způsobila spíše opak – koncentraci jen na schválené projekty, kterou ovšem kulturní rada nazvala „koncentrovanou kvalitou, která dříve chyběla“⁴⁶³. Pozitivně je ale hodnoceno větší namíření tvorby směrem k mezinárodnímu přesahu. Zároveň byli tvůrci vystaveni nutnosti určité sebereflexe a zhodnocení své práce.

Rakousko je zemí s rozsáhlým státním vlastnictvím divadel. Stát si v dané oblasti ponechává výrazné pravomoci, divadlo bohatě dotuje, ovšem nezávislá scéna je na okraji zájmu, peníze na její projekty nezbývají. Jak dodává Nekolný, „rakouský kancléř musí intendanta Burgtheatru projednat v parlamentu, takže toto jmenování bývalo nejen předmětem parlamentních debat, ale přirozeně i politických a stranických půtek. Nemyslím si, že bychom podobné standardy měli přejímat“⁴⁶⁴. Morke pak k rakouskému pojetí kulturní politiky podotýká, že byla „koncipována pod heslem „Kultura pro všechny“ jako součást orientace na obecný blahobyt“⁴⁶⁵.

4.7.2 Velká Británie

Před tím, než se budu věnovat financování divadel v Londýně, chci nastínit obecné schéma financování kultury ve Velké Británii. Na utváření systému financování tak, jak jej ve Velké Británii známe dnes, měla velký podíl vláda Margaret Thatcherové, které prosazovala přijetí ekonomických hledisek i do poměrně svébytného oboru, jakým je kultura. Řada umělců se samozřejmě snižování zdrojů z veřejných rozpočtů bránila⁴⁶⁶, ale

⁴⁶¹ Stüwe B.: *Schleichender Ausstieg aus der Konzeptförderung*, Gift 1/2009, [online], [cit. 2010-10-14], dostupné z [www: ttp://www.freitheater.at/?page=service&subpage=gift&detail=37481&id_text=3](http://www.freitheater.at/?page=service&subpage=gift&detail=37481&id_text=3)

⁴⁶² Hennerfehr Ch.: *Eine Studie untersucht die Kulturausgaben der Stadt Wien*, Das Kulturmanagementblog, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://kulturmanagement.wordpress.com/2010/10/13/eine-studie-untersucht-die-kulturausgaben-der-stadt-wien/](http://kulturmanagement.wordpress.com/2010/10/13/eine-studie-untersucht-die-kulturausgaben-der-stadt-wien/)

⁴⁶³ Spolu s tím se objevila otázka po nezávislosti umělců, kteří jsou ale závislí na veřejných zdrojích, jimž mohou přizpůsobovat svou tvorbu (Feimer, I.: *Die Wiener Theaterreform – Veränderung und Umstrukturierung der Wiener Theaterlandschaft 2003 -2006*, Diplomarbeit, Universität Wien, 2007, str. 128)

⁴⁶⁴ Nekolný B. a kol.: *Divadelní systémy a kulturní politika*, Divadelní ústav, 2006, 154 str., ISBN80-7008-197-X str. 113

⁴⁶⁵ Morke M.: *Kulturní národ bez kulturní politiky*, Umělec 2/2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: www.divus.cz/umelec/article_page.php?item=1542](http://www.divus.cz/umelec/article_page.php?item=1542) - Archiv

⁴⁶⁶ Často bývá období vlády M. Thatcherové označováno za období „krize anglického divadla“ (Nekolný B. a kol.: *Divadelní systémy a kulturní politika*, Divadelní ústav, 2006, 154 str., ISBN80-7008-197-X, str. 118)

z dnešního pohledu je zřejmé, že se podařilo vytvořit další mechanismy generující doplňkové zdroje peněz a větší zapojení soukromého sektoru. I v současné době vlivem finanční krize a rostoucího zadlužení dochází k omezování veřejných prostředků na kulturu. V příštím roce by tak do sektoru kultury mělo odejít o 25 – 30 % méně, přičemž organizace jsou ochotny akceptovat maximálně 10 % snížení a na celou záležitost reagují protesty⁴⁶⁷. Šetření je ale (nejen v Británii) nezbytné, proto se pokusím nastínit britský systém především s ohledem na mechanismy podporující financování neziskového⁴⁶⁸ sektoru ze soukromých zdrojů, jež se v průběhu let vyvinuly.

Britský systém financování kultury je zcela odlišný od systému rakouského i českého. Charakteristický je snahou o decentralizaci a dekoncentraci správy v oblasti umění, což je označováno jako princip tzv. dlouhé ruky („on arm's length basis“), kdy vláda sice upravuje celkový systém financování, ale v důsledku nezasahuje do rozdělování prostředků, které ponechává na specializovaných radách⁴⁶⁹. Do popředí staví rozhodování veřejnosti o směřování prostředků, stát zde nemá zdaleka tak dominantní roli jako v případě Rakouska.

Existují tři základní způsoby financování⁴⁷⁰ – veřejné zdroje (zahrnuje i část výtěžku z Národní loterie), prostředky od soukromých dárců a vlastní zdroje organizace⁴⁷¹. Důležitost úlohy umění ve společnosti byla podnětem ke zřízení Rady pro umění (The Arts Council). Vznik spadá už do období druhé světové války, kdy byl založen její předchůdce - Rada pro podporu hudby a umění⁴⁷² (The Council for the Encouragement of Music and the

V současnosti je např. na Ministerstvo kultury vynakládáno zhruba 1 % státního rozpočtu, ale při přepočtu do stálých cen je zřejmý pokles prostředků pro rok 2011.

⁴⁶⁷ Přes 60 tisíc podpisů je tak např. připojeno pod petici Save the Arts z 19. 8. 2010 (Save the Arts, petice z 19.8.2010, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z [www: http://savethearts-uk.blogspot.com/](http://savethearts-uk.blogspot.com/)). Ta požaduje mírnější krácení výdajů na kulturu, což zdůvodňuje pozitivními efekty kultury na společnost, zaměstnanost atd. Dle signatářů petice může skokové snížení prostředků zapříčinit uzavření menších uměleckých organizací a příp. také paralyzovat vývoj velkých stěžejních institucí britské kultury.

⁴⁶⁸ Ve Velké Británii jsou podporovány z veřejných zdrojů pouze nezisková divadla, tj. obecné principy financování třetího sektoru, jimž se budu věnovat, jsou platné i pro zkoumanou oblast divadel.

⁴⁶⁹ Tyto orgány pak mají zastupovat jak regionální zájmy, tak zároveň i zájmy daných sektorů kultury Council of Europe: Compendium – cultural policies and trends in Europe, Great Britain, 11th edition, 2010, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net), str. 46)

⁴⁷⁰ Arts Council England: Endowment in the arts, prosinec 2010, Arts Council England, 48 stran, ISBN 978-0-7287-1494-6, str. 10

⁴⁷¹ Je třeba připomenout, že ve většině zbylých států Evropy je veřejná podpora vyšší než v Británii, naopak v USA hrají podstatně větší roli vlastní příjmy organizace a prostředky ze soukromých zdrojů. Nutnost rozvíjet soukromé dárcovství v kontextu britské tradice shrnul bývalý britský předseda vlády Gordon Brown (Private giving for the public, str. 15): „One of our great British qualities has always been - and is today - our strong sense of personal and civic responsibility and reciprocity - an understanding that those who benefit from citizenship have also an obligation to give something back in return. This is what defines us at our best.”

⁴⁷² Šlo o The Council for the Encouragement of Music and the Arts. Poprvé byla podpora kultury parlamentem odhlasována v dubnu 1940 (Lukeš M.: Anglické nárazníky, Svět a divadlo, 1996, č. 4, str. 136-

Arts). V jejím čele stál předseda nezávislý na vládě, přičemž stojí za poznámku, že prvního předsedu Rady, lorda Macmillana, vystřídal v roce 1942 ve funkci J. M. Keynes. Ten je označován za „architekta státní podpory umění ve Velké Británii“⁴⁷³. Už v roce 1945 bylo původní Radou založeno 46 uměleckých organizací. Krátce předtím, než byla v roce 1946 původní rada transformována do Rady pro umění (Arts Council), tak jak ji známe dnes, Keynes umírá⁴⁷⁴. Jeho vliv na utváření Rady je ale víc než patrný. Za dobu jeho působení došlo k ustanovení tří poradních výborů a z jeho iniciativy také Arts Council začal dostávat prostředky přímo z ministerstva financí⁴⁷⁵. Rada ale i přesto, že je svým rozpočtem na ministerstvo napojena, má plnou právní subjektivitu. Základní cíl Rady není stanoven sám o sobě jako podpora umění, ale je zdůrazněno rozšiřování a posilování dostupnosti umění, čímž stát deklaruje, že jeho zájmem není (minimálně primárně) umění, ale veřejnost. Organizace, které obdrží od Arts Council prostředky, prochází náročným evaluačním procesem. Zástupce Rady má např. právo účastnit se zasedání správní rady dané organizace, samozřejmostí je přístup k veškerým finančním podkladům a v krajním případě může Rada rozhodnout o obměně ve vedení organizace⁴⁷⁶. Z českého pohledu se může zdát, že se jedná jen o orgán s přenesenou působností některého z ústředních orgánů státní správy. Jak ale Lukeš dodává, „principiálně je to pravda, až na to, že v Británii by si žádný ústřední orgán státní správy takové závazky neosoboval. A obráceně, nezávislá a nevládní organizace, jako je Arts Council, si mohla své povinnosti tak definovat jen proto, že od vlády dostala nejenom peníze, ale také volnou ruku, jak s nimi naloží. Taková je logika a psychologie britské institucionality“⁴⁷⁷. Divadelní odborníci radu charakterizují jako tzv. „nárazník“ (buffers) mezi vládou a uměním. Silně se prosazuje decentralizace, proto jednotlivé regiony mají své Regionální rady pro umění⁴⁷⁸. Po zřízení Ministerstva národního dědictví v roce 1993 (Department of National Heritage), byl v roce 1994 přijat

146). Např. v roce 1945 rozdělila Rada jen 175 tis. liber, podpora jejím prostřednictvím tedy nebyla velká, důležitý byl ale způsob, jakým to činila. Namísto rozdělování prostředků přímo přes orgány státní správy byla zvolena metoda zprostředkovatele, tj. Rady.

⁴⁷³ Lukeš M.: Anglické nárazníky, Svět a divadlo, 1996, č. 4, str. 136-146.

Keynes, jakožto stoupenec státních zásahů do ekonomiky, takto přistupoval i ke kulturní politice, když např. uvádí, že „utilitární a ekonomický - takřkajíc finanční – ideál jakožto jediný respektabilní cíl komunity je ten nejhroznější blud, jaký kdy došel sluchu lidstva“ (Moggridge D. E: Keynes, the Arts, and the State, History of Political Economy, 2005, [online], [cit. 2010-09-09], dostupné z [www: http://hope.dukejournals.org/cgi/pdf_extract/37/3/535](http://hope.dukejournals.org/cgi/pdf_extract/37/3/535))

⁴⁷⁴ Jen pro zajímavost – po smrti Keynesa působila dva roky v Arts Council jeho manželka, bývalá tanečnice v Ďagileově ruském baletu (Lukeš M.: Anglické nárazníky, Svět a divadlo, 1996, č. 4, str. 136-146)

⁴⁷⁵ Ministr financí za volbu členů rady nesl zodpovědnost, v roce 1965 ale tato pravomoc přešla zpět na ministerstvo výchovy a vědy (Lukeš M.: Anglické nárazníky, Svět a divadlo, 1996, č. 4, str. 136-146)

⁴⁷⁶ Lukeš M.: Anglické nárazníky, Svět a divadlo, 7. roč., 1996, č. 4, str. 138

⁴⁷⁷ tamtéž

⁴⁷⁸ 85% zdrojů získávají z Arts Councilu (Nekolný B. a kol.: Divadelní systémy a kulturní politika, Divadelní ústav, 2006, 154 str., ISBN80-7008-197-X, str. 113)

zákon o Národní loterii⁴⁷⁹. Provozovatelem loterie je společnost Camelot, z výtěžku si může ponechat maximálně 5 % na krytí svých nákladů⁴⁸⁰, je zodpovědná za chod loterie, včetně maximalizace výnosů, granty ale nerozděluje. Národní loterie je centrálně spravována, kontrolována Parlamentem (loterii dozoruje ministerstvo kultury, médií a sportu⁴⁸¹), její fungování je upraveno zákonem (Lottery Acts of Parliament⁴⁸²).

Prostředky směřují na pět základních oblastí⁴⁸³: dobročinnost, vzdělání, zdraví a životní prostředí (50 %), sport (16,67 %), umění (16,67 %) a tradice a památky (16,67 %). Projekt se ukázal být velmi úspěšným. Od roku 1994 odešlo celkově na dobročinné účely 25 miliard liber (každý týden loterie generuje v průměru 28 milionů liber), z čehož 2 miliardy liber pak přímo do oblasti kultury prostřednictvím Rady pro umění. Z loterie bylo za dobu její existence uděleno přes 350 tis. grantů⁴⁸⁴. V rámci Arts Council se celkové investice do pravidelně podporovaných organizací zvýšily o 130 % ze 149 mil. liber z přelomu let 1996/97 na 334 milionů liber v 2009/10⁴⁸⁵, přičemž jen v roce 2009 bylo uděleno 2795 grantů⁴⁸⁶. V rámci Arts Council je používán tzv. princip matching – funds⁴⁸⁷. Jde o další možnost, jak zvýšit dárcovství soukromého sektoru, který napomáhá rozvoji vztahu

⁴⁷⁹ Arts Council England, The history of the Arts Council, [online], [cit. 2010-12-03], dostupné z [www: http://www.artscouncil.org.uk/about-us/history-arts-council/](http://www.artscouncil.org.uk/about-us/history-arts-council/)

Okolo 70% dospělých Britů se někdy loterie účastní. Jak již bylo zmíněno v teoretické kapitole věnované kulturní politice, obdobný český pokus skončil nezdarem. Je namístě uvědomit si rozdíly mezi pravidly britské loterie a základními listinami upravujícími např. činnost Sazky. Někdo dodává, že „je to značně sofistikovaný zákon, reglementuje kdeco, schází v něm však jedna maličkost – stanovení výše nákladů. Korektnost tohoto podnikání je přitom licenčně či ze zákona dána právě stanovením závazného limitu vlastních nákladů“ (Nekolný B. a kol.: Divadelní systémy a kulturní politika, Divadelní ústav, 2006, 154 str., ISBN80-7008-197-X, str. 120).

⁴⁸⁰ Camelot, About Camelot, [online], [cit. 2010-12-04], dostupné z [www: www.camelotgroup.co.uk](http://www.camelotgroup.co.uk)

⁴⁸¹ Zajímavostí je, že dané ministerstvo bylo zřízeno až v roce 1997.

⁴⁸² Zákon byl novelizován v roce 2006, novelizace měla zajistit větší efektivitu při nakládání s prostředky loterie. Jednodušší pravidla mají zajistit, že loterijní peníze půjdou na vymezené dobročinné účely a zároveň, že zjednoduší podávání žádostí (Council of Europe: Compendium – cultural policies and trends in Europe, Great Britain, 11th edition, 2010, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net))

⁴⁸³ The National Lottery, About Lottery Grants, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z [www: http://www.lotterygoodcauses.org.uk/lottery-grants/](http://www.lotterygoodcauses.org.uk/lottery-grants/)

⁴⁸⁴ National Lottery, Good Causes fact sheet, [online], [cit. 2010-12-08], dostupné z [www: http://www.lotterygoodcauses.org.uk/media-centre/factsheets/](http://www.lotterygoodcauses.org.uk/media-centre/factsheets/)

⁴⁸⁵ Arts Council England: Endowment in the arts, prosinec 2010, Arts Council England, 48 stran, ISBN 978-0-7287-1494-6, str. 28

⁴⁸⁶ Arts Council England každoročně rozdělují přes 100 milionů liber do divadel, která jsou pravidelně podporována, a více než 11 milionů Kč do všech typů divadel pomocí tzv. uměleckých grantů. Subvencovaná divadla tak existují vedle komerčních divadel (jejich roční příspěvek do britské ekonomiky je odhadován na 2,5 miliardy liber) a amatérské divadlo. Podobně jako v ostatních státech je budoucnost umění spatřována v činnosti tzv. fringe groups (repertoárová divadla jsou pokládána za tradiční soubory, bez další invence do budoucna), které se věnují spíše netradičním žánrům a alternativnímu umění, což je jeden z důvodů jejich státní podpory (Arts Council, Theatre, [online], [cit. 2010-12-09], dostupné z [www: http://www.artscouncil.org.uk/artforms/theatre/](http://www.artscouncil.org.uk/artforms/theatre/)).

⁴⁸⁷ Britský systém se inspiroval u kanadského Programu na podporu umění a kulturního dědictví (rok 2001). Jedná se o podobný princip, jež pro české podmínky navrhoval Petr Kratochvíl, tj. motivovat subjekt k získání dalších veřejných prostředků, pokud organizace sežene peníze na svůj chod i jinde.

organizace, donora a ostatních dárců. Systém má nabídnout podněty, jež přispějí ke zkvalitnění fundraisingu organizace a v konečném důsledku tedy dojde ke zvýšení prostředků k rozvoji subjektu⁴⁸⁸. Rizikem je, že pozitiva daného systému často trvají jen krátkodobě, nevedou k pěstování trvalejších vztahů.

Další možnost financování byla představena v 90. letech – tzv. Sponzorská motivační síť (Business Sponsorship Incentive Scheme⁴⁸⁹). Jedná se o kooperaci soukromého a veřejného sektoru ve financování umění. Tato možnost je otevřena všem druhům umění, tj. nejen divadlu. Daný systém je pobídkou pro subjekty činné v umění, aby nominovaly svého sponzora z řad podnikatelských subjektů (speciálně – pokud tedy mají – nového sponzora) na oficiální ocenění ministrem kultury. Získat ocenění je výhodné i pro organizaci, obdrží totiž dodatečné prostředky úměrné původní výši daru sponzora⁴⁹⁰. Systém má opět za cíl posílit financování ze soukromých zdrojů. Vedlejší pozitivním efektem je, že jsou subjekty nuceny zapracovat na svém marketingu a PR, rozvíjet fundraising apod. Během prvních 9 let fungování systému (zahájen byl v říjnu roku 1984) tak do systému přiteklo dodatečných 48 mil. liber, z toho 16 mil. z veřejných prostředků jako forma ocenění (BSIS Awards)⁴⁹¹ a 32 mil. od sponzorů⁴⁹². Daňové asignace ve Velké Británii neexistují, ovšem země má poměrně rozvinutou tradici dárcovství. Dle odhadů tímto způsobem proudí do kulturních institucí ročně cca 452 mil. liber⁴⁹³.

Další možnost představuje tzv. Gift Aid. Vztahuje se na dary jednotlivců, kteří platí ve Velké Británii daně. Na dary formou Gift Aid⁴⁹⁴ je pohlíženo, jakoby z nich již dárcé odvedl základní daňovou sazbu, která je poskytnuta obdarovávané organizaci, která si navíc může zažádat o navýšení prostředků⁴⁹⁵. Slevu na dani tak může uplatnit jak dárcé,

⁴⁸⁸ Arts Council England: Endowment in the arts, prosinec 2010, Arts Council England, 48 stran, ISBN 978-0-7287-1494-6, str. 32

⁴⁸⁹ V roce 1995 došlo k přejmenování na Pairing Scheme

⁴⁹⁰ Maanen H., Wilmer S.E.: Theatre Worlds in Motion – Structures, Politics and development in the Western Europe, Amsterdam, 2000, 6. vyd., ISBN 90-420-07621-1

⁴⁹¹ Sponzor i zástupce dané organizace byli oficiálně přijati ministrem a bylo jim poděkováno. Pro sponzory daná oficialita znamenala zviditelnění a jen samotný akt této prezentace se často stal motivem pro opakování sponzoringu v dalším roce.

⁴⁹² Maanen H., Wilmer S.E.: Theatre Worlds in Motion – Structures, Politics and development in the Western Europe, Amsterdam, 2000, 6. vyd., ISBN 90-420-07621-1, str. 691

⁴⁹³ Private Sector Sponsorship: Laws, schemes and targets, Compendium the cultural policies and trends, [online], [cit. 2010-12-08], dostupné z [www: http://www.culturalpolicies.net/web/comparisons-tables.php?aid=41&cid=46&lid=en](http://www.culturalpolicies.net/web/comparisons-tables.php?aid=41&cid=46&lid=en)

⁴⁹⁴ Giving to charity through Gift Aid, HM Revenue & Customs, [online], [cit. 2010-12-06], dostupný z [www: http://www.hmrc.gov.uk](http://www.hmrc.gov.uk)

⁴⁹⁵ Základní sazba ve VB je 20%, tzn., pokud dárcé daruje 10 liber prostřednictvím Gift Aid, odchází 12,50 liber neziskové organizaci. V době od 6. dubna 2008 do 5. dubna 2011 platí, že na jednotlivé dary bude ještě navíc poskytnuta státní podpora ve výši tři pence na jednu darovanou libru (Giving to charity through Gift Aid [online], [cit. 2010-10-12], How gift Aid works, <http://www.hmrc.gov.uk>)

tak obdarovaná organizace. Britský daňový systém na rozdíl od českého „chápe dar jako srážku z příjmu ještě před výpočtem daně, což vede ke snížení přiznávaných příjmů i daní“⁴⁹⁶.

Zcela ojedinělý je pak koncept tzv. Charity Bank. Ta je zároveň bankou i charitou, zřízena byla v roce 1995 a to k nekomerčním účelům⁴⁹⁷. Veškeré peníze uložené u Charity Bank (a jejich výnosy) jsou poskytovány pouze neziskovým organizacím, které mají často ztížený přístup k běžným půjčkám komerčních bank. I když banka ve své výroční zprávě uvádí, že primárním cílem je podpora organizací se sociálním zaměřením, významné částky proudí i do oblasti umění. V roce 2002 se banka stala nezávislou charitativní organizací s garantovanou bankovní licencí od FSA (Financial Services Authority). Od té doby banka půjčila více než 111 milionů liber na dobročinné a jiné neziskové účely⁴⁹⁸.

Obecným možností financování třetího sektoru jsem se věnovala záměrně, protože se domnívám, že představují jednu z cest, jak kompenzovat pokles příjmů ze zdrojů veřejných. Britský model bývá připodobňován k americkému modelu, v něm je ale role státu ještě více umenšena⁴⁹⁹. Příklad Velké Británie dle mého názoru nabízí celou řadu inspirativních možností, jejichž zavedení by bylo možné i v českém prostředí a které by mohli napomoci řešit neustálé naříkání na nedodatečné financování z veřejných zdrojů. Ty totiž nejsou bezedné, jak se zejména v poslední době ukazuje. Přichází nutnost šetřit a tím spíš je tedy třeba akcentovat mechanismy získávání prostředků z jiných zdrojů. Jedná se o

⁴⁹⁶ Projektová a rozvojová agentura: Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy, 12/2008, Praha, [online], [cit. 2010-10-14], dostupné z [www: www.mkcr.cz/.../Komparace-systemu-financni-podpory-kultury-v-CR-s-vybranymi-vyspelymi-stat.pdf](http://www.mkcr.cz/.../Komparace-systemu-financni-podpory-kultury-v-CR-s-vybranymi-vyspelymi-stat.pdf)

⁴⁹⁷ Motto banky zní: A different bank for people who want a different Word. Původně vznikla jako fond, jehož záměrem bylo testovat, jak mohou neziskové organizace benefitovat z příp. půjček (Charity Bank, About us, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.charitybank.org/about](http://www.charitybank.org/about)).

⁴⁹⁸ Odhaduje se, že banka svým působením ovlivnila přes tři miliony lidí (The Charity Bank Ltd., Annual report 2009, [online], [cit. 2010-12-09], dostupné z [www: http://www.charitybank.org/sites/default/files/pdf/Annual%20Review%202009_0.pdf](http://www.charitybank.org/sites/default/files/pdf/Annual%20Review%202009_0.pdf), str. 8).

⁴⁹⁹ V USA existují jasné hranice mezi komerční sférou a sférou neziskovou. Neziskové divadla jsou pak de facto charity. V Británii je tato stejná skupina divadel označována jako „dobročinná nebo podporovaná“ divadla. V některých ohledech se daná divadla od sebe v USA ani v Británii neliší (např. otázka navyšování zisku, reinvestice případného zisku do hlavní činnosti, tj. ten není rozdělen společníkům, práce s diváky atd.). Rozdílný je ale způsob financování. V USA je většina neziskových divadel závislých na zdrojích od veřejnosti, které tvoří většinu jejich příjmů (k tomu samozřejmě příjmy z tržeb, vedlejší činnosti atd.). V USA sice existují určité regionální organizací podporujících umění, ale obecně platí, že většina prostředků je získávána první zmíněnou cestou. Významnou roli přitom hraje, že jakákoliv částka poskytnutá kterékoli registrované neziskové organizaci je odečitatelnou položkou z daní. USA jsou první na světě v otázce soukromých příspěvků neziskovým organizacím (1,67 % HDP v roce 2009), druhé místo zaujímá právě Velká Británie s 0,73 % HDP

(Ferguson J: How is London theatre funded?, 2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.thatdamnyankee.com/2009/10/how-is-london-theatre-funded.html>).

možnost, jak i v (z hlediska donátorů) opatrné „pokrizové“ době zajistit dostatek prostředků pro třetí sektor.

Divadelní systém Londýna

Koncepci kulturní politiky města⁵⁰⁰ vypracovává Skupina pro kulturní strategii Londýna, která také dohlíží na její zapracování do víceletých plánů města a její následné plnění. Při přípravě koncepce kooperuje se Společenstvím pro kulturní strategii. Jedná se o poradní sbor, který sdružuje zástupce nejdůležitějších kulturních institucí, vládních úřadů atd.⁵⁰¹ V současné době jsou veškeré kulturní plány města ovlivněny přípravami letní olympiády v roce 2012⁵⁰². Obecně lze rozlišit dvě hlavní, na sobě nezávislé, oblasti divadla⁵⁰³:

1) Komerční divadla

- založeny s cílem generovat zisk
- nemají nárok na veřejnou podporu

2) Neziskový sektor

- fungující s podporou z veřejných zdrojů

Rovněž se uplatňuje definování divadel dle jejich geografické polohy - West End of London platí za synonymum komerčního divadla (převažuje hlavně muzikálová produkce) a The rest of London. Jak dále uvádí Nekolný, lze divadla rozdělit i podle „organizace práce, podle účelu založení a podle kapacity divadla (komorní divadla, střední, tj. 250 - 600 míst, a velké scény nad 600 sedadel)“⁵⁰⁴. Na financování kulturních institucí a projektů dohlíží Umělecká rada Londýna (London Arts Council). Jde o jednu z regionálních rad, které jsou financovány přes výše zmíněný Arts Council. Rada je patnáctičlenná a je registrována jako nezisková organizace. Členství v Radě je neplacené. Rozpočet umělecké rady Londýna se pohybuje okolo 30 milionů liber ročně⁵⁰⁵. Prostředky jsou přidělovány následujícími formami⁵⁰⁶:

⁵⁰⁰ Dalšími stěžejními dokumenty je např. *Achieving great art for everyone* (2010, publikuje Arts Council), *Private investment in the cultural sector* (studie Arts&Business), pro oblast divadla pak *Theatre Policy* a *Theatre Assessment* (oboje Arts Council).

⁵⁰¹ Nekolný B. a kol.: *Divadelní systémy a kulturní politika*, Divadelní ústav, 2006, 154 str., ISBN80-7008-197-X, str. 113

⁵⁰² V rámci Arts Council pro ně vznikl samostatný výbor, část prostředků byla nasměrována na její přípravy atd.

⁵⁰³ Mimo tyto dvě zmíněné oblasti samozřejmě existuje i amatérské divadlo. Nekolný B. a kol.: *Divadelní systémy a kulturní politika*, Divadelní ústav, 2006, 154 str., ISBN80-7008-197-X, str. 114

⁵⁰⁴ Nekolný B. a kol.: *Divadelní systémy a kulturní politika*, Divadelní ústav, 2006, 154 str., ISBN80-7008-197-X, str. 114

⁵⁰⁵ tamtéž

⁵⁰⁶ Čadek J.: *Grantování pražských divadel*, Diplomová práce, Filosofická fakulta MU v Brně, 2009, vedoucí práce Mgr. Simona Škarabelová, PhD.

Strategické investice

- Zahrnujeme sem především granty na dobu určitou (ty tvoří až 90 % všech výdajů), cca 40 % je určeno jen na divadelní instituce

Rozvojové granty

- Jsou určeny nadacím, divadlům i jednotlivcům (v této kategorii je ročně podpořeno cca 400 právnických i fyzických osob)

„Lottery grants“

- Rozdělování daného typu grantu probíhá dle priorit kulturní politiky města (ta zahrnuje otázky dostupnosti umění veřejnosti, podporu tvůrčích aktivit, míru investic do vývoje uměleckých organizací atd.)

V následujícím období má dojít k redefinování kritérií pro poskytování podpory a to především z důvodů škrtnů v rozpočtu Rady⁵⁰⁷. Změny se týkají zejména skupiny pravidelné a dlouhodobé podpory. Ta má být nově upravena dvěma skupinami kritérií⁵⁰⁸. První skupina se dotýká samotné organizace, druhá pak zahrnuje celkové umělecké směřování organizace, na jehož dalším pokračování má Rada zájem. V první skupině kritérií tak figuruje vynikající kvalita a inovativnost programu, jeho přesah, a interakce s okolím organizace, finanční udržitelnost (organizace musí být schopna získávat prostředky i z jiných zdrojů, než je Arts Council) a dále schopné a efektivní vedení a správa organizace. Druhá skupina kritérií hodnotí kompatibilitu organizace s prioritami Arts Councilu – např. repertoárová a žánrová rozmanitost, velikost a typ organizace, její geografický záběr atd.

Dalším důležitým faktorem v hodnocení je, zda byla organizace kofinancována i z jiných zdrojů, a jak s nimi v minulém období hospodařila. Užití veřejných prostředků znamená pro organizaci povinnost poskytnout Arts Council své obchodní plány, výroční zprávy atd. Tvůrci nových kritérií zdůrazňují, že není záměrem udělovat podporu na základě prostého matematického výpočtu, ale podpořit rozvoj různých žánrů a uměleckých skupin při akcentování jejich odlišnosti.

⁵⁰⁷ Ministerstvu kultury byl snížen rozpočet o 4,1 % (88 milionů liber). Toto snížení prostředků se následně promítlo do rozpočtu Arts Council a jeho rozpočet byl snížen o 23 milionů liber.

⁵⁰⁸ Arts Council England: The Criteria for Arts Council England Regular funding, Londýn 2009, ISBN 978-0-7287-1474-8, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z www.artscouncil.org.uk/media/uploads/.../criteria_for_regular_funding.rtf,

4.7.3 Shrnutí

Domnívám se, z výše nastíněného náhledu situací ve Velké Británii a Rakousku je zřejmé, jak odlišné jsou systémy financování kultury v daných zemích. Obecně je mezinárodní srovnávání výdajů na kulturu, příp. pak ještě vztažené jen na hlavní město, velice ošidnou záležitostí. Každá země statistiku sektoru kultury zpracovává rozdílně, některé do výdajů zachycují i výdaje na sport či vzdělání, což může vést ke zkreslení celé situace, dále rozhoduje i správní uspořádání té které země⁵⁰⁹.

Cestu, po níž se vydala Velká Británie a již ještě posílila tzv. „Thatcherovská revoluce“, se nyní (i vzhledem k situaci, v níž se nachází veřejné rozpočty⁵¹⁰), jeví jako jediný udržitelný způsob financování kultury pro budoucnost. Další úspory jsou nevyhnutelné, výrazné škrty ohlásila na podzim Velká Británie⁵¹¹. Zabývat se financováním kultury určitého města bez vztáhnutí do obecného kontextu dané země nemá smysl. Ve Velké Británii se podařilo do systému financování (obecně celého třetího sektoru) prosadit takové prvky, jež motivují

⁵⁰⁹ V Rakousku se prosadil systém, kdy jsou prostředky distribuovány mimo federální úroveň i spolkovými zeměmi, a dále prostřednictvím měst a obcí. Ve Velké Británii prostředky nerozděluje jen ministerstvo kultury, důležitá je i činnost Arts Councilu England a zejména pak příspěvky od soukromých donátorů. V České republice jsou pak v kap. 334 Ministerstva kultury zahrnuty i výdaje na církve a náboženské společnosti (rozpočet MK ČR pro rok 2009 tvořil 0,61 % státního rozpočtu bez výdajů na CNS a 0,73 % státního rozpočtu s jejich zahrnutím). Naopak je třeba přičíst ještě i výdaje územních samosprávných celků, celkově tedy v roce 2009 odešlo v ČR 0,71 % HDP do oblasti kultury (Mockovčiaková A.: Financování kultury z veřejných rozpočtů v roce 2009, NIPOS, str. 2, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2010/06/%C3%9A%20v%20inancov%C3%A1n%C3%AD-20091.pdf>).

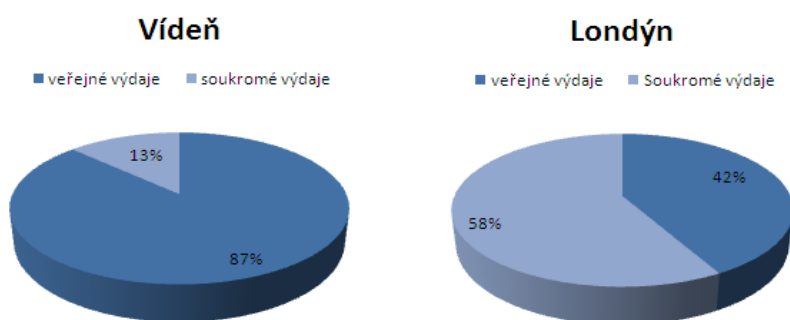
⁵¹⁰ Např. rozpočtový deficit Velké Británie je na úrovni 11,5 % HDP, veřejný dluh 57,1 % HDP (Office for National Statistics, 18. 11. 2010, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z <http://www.statistics.gov.uk/cci/nugget.asp?id=206>). Rakouský veřejný dluh čítá 66,5 % HDP a rozpočtový deficit je na úrovni 3,5 % HDP (Statistik Austria, Maastricht-Kriterien, 17. 11. 2010, [online], [cit. 2010-12-12], http://www.statistik.at/web_de/statistiken/oeffentliche_finanzen_und_steuern/maastricht-indikatoren/index.html). Česká republika se potýká s veřejným dluhem na úrovni 35,3 % HDP a vládním deficitem ve výši 5,8 % HDP (ČSÚ – Makroekonomické údaje ČR 2009, 30. 6. 2010, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>).

⁵¹¹ Velká Británie vzhledem k narůstajícímu dluhu vyhlásila v říjnu 2010 poměrně razantní škrty v rozpočtových výdajích. Zrušeno má být 490 tis. pracovních míst, strukturální deficit má být eliminován do roku 2015, 7 miliard liber má být ušetřeno v oblasti sociálních výdajů, zvýšení věku pro odchod do důchodu z 65 na 66 let, zavedená bankovní daň zůstane i nadále v platnosti, rozpočet policie bude snížen o 4 % atd. Šetření se bezpochyby dotkne i kulturního sektoru. Rozpočet britského ministerstva bude během čtyř let snížen o 25% (tj. ze 1,6 mld. liber v letošním roce na 1,1 mld. liber v roce 2014/15). Prostředky poskytované Arts Council England budou během čtyř let sníženy o 29,6 % (z letošních 450 mil. liber na 350 mil. liber v roce 2014/15), přičemž prostředky přidělované tzv. „pravidelně podporovaným institucím“ musí být sníženy o 15 %. V příští sezóně (2011/2012) tak The Royal Opera House, English National Opera, National Theatre, Royal Shakespeare Company a Southbank, tj. pět největších příjemců prostředků v dané kategorii, bude čerpat dohromady o 7,1 mil. liber méně. Rozpočet Arts Council England pro tzv. speciální příležitosti, tj. nyní zejm. olympiádu 2012, bude snížen o 21 mil. liber v období 2011/12. Výčet výdajových škrťů je opravdu bohatý, některé ekonomy vede až k otázce, zda takový zásah nemůže podvázat růst britské ekonomiky v dalším období

(Spending review, HM Treasury, Chancellor of the Exchequer by Command of Her Majesty, October 2010, London, United Kingdom, [online], [cit. 2010-12-12], 106 stran, ISBN 978-010-179-4220, dostupné z http://www.direct.gov.uk/prod_consum_dg/groups/dg_digitalassets/@dg/@en/documents/digitalasset/dg_191696.pdf)

soukromé dárce⁵¹², přičemž soukromým investicím do oblasti kultury dominují dary jednotlivců (tvoří cca polovinu všech takto získaných prostředků), až poté následují příjmy získané z nadací a firem (obě skupiny se podílí cca 25 %⁵¹³). Naproti tomu rakouská kultura je dominantně financována z veřejných rozpočtů⁵¹⁴. Situaci zachycuje následující graf – ve Vídni je pouze cca 13 % z celkové částky poskytováno soukromým sektorem. Myslím si, že důvod je zřejmý – rakouský systém není pro dárce dostatečně motivační, svou roli ale jistě hraje i odlišný historický vývoj a tradice obou zemí. Spoléhání se na štědrý náruč státu ale není řešením.

Graf 14: Soukromé a veřejné výdaje do sektoru kultury, rok 2009



Zdroj: Kunstbericht der Stadt Wien 2009 (str. 23) a The Mayor's Cultural Strategy, 2010, (str. 54)⁵¹⁵

⁵¹² Zde je zcela zřejmá paralela s obecným vztahem obyvatel USA. Zde je tradice dárcovství velmi rozšířená – z domácností, jejichž roční příjem je pod 100 tis. USD, poskytuje prostředky neziskovému sektoru zhruba 65 %. Z celkových 295 mld. USD, které Američané v průměru ročně darují, jde 12,5 mld. do kultury, přičemž dárcovství tomuto sektoru vykazuje rostoucí tendenci. Naproti tomu státem financovaný program podpory kultury „National Endowment for the Arts“, poskytl v roce 2008 cca 145 milionů USD⁵¹². Čtvrtina soukromých prostředků proudí z firem a nadací, zbytek poskytují jednotlivci. Většina prostředků jde na podporu organizací se zaměřením církevním, sociálním, příp. vědeckým. V USA je podílení se na rozvoji občanské společnosti naprosto běžné. Zejména úspěšní lidé se cítí zavázáni, společnosti také něco splatit. Typický postoj většiny Američanů shrnuje vyjádření Davida Rockefellera, jednoho z nejbohatších Američanů, který mj. věnoval Harvardské universitě 100 mil. USD na podporu umění. „Nebudu žít věčně, ale doufám, že ještě chvíli ano, abych se mohl těšit z jejich výsledků“. (Kultur-Sponsoring in den USA: Die eigenwillige Welt der Mäzene, NZ Netzeitung GmbH, 21. 5. 2008, [online], [cit. 2010-12-03], dostupné z www: <http://www.netzeitung.de/kultur/1026120.html>).

⁵¹³ V období 2008/09 bylo toto cestou získáno 654,9 mil. liber, přičemž 69 % směřuje přímo do Londýna - cca 448 mil liber (Private investment in culture 2008/00, Arts & Business, Londýn 2010, 94 stran, ISBN 978-0-9565380, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z www: http://www.artsandbusiness.org.uk/Media%20library/Files/Research/pics0809/pics0809_fullreport.pdf)

⁵¹⁴ Celkové veřejné výdaje se od roku 1998 zvýšily o 47,94 %, přes městský rozpočet odchází do kultury 257 mil. eur, po přičtení kompletních výdajů dalších organizací pak cca 340 mil eur. Dle odhadů přispívá soukromý sektor pouze 43 mil. eur, z čehož cca 36 mil eur směřuje do Vídně. Private Sector Sponsorship: laws, schemes and targets, Compendium the cultural policies and trends, [online], [cit. 2010-12-08], dostupné z www: <http://www.culturalpolicies.net/web/comparisons-tables.php?aid=41&cid=46&lid=en>

⁵¹⁵ Kunstbericht der Stadt Wien 2009, BMUKK [online], [cit. 2010-12-12], 218 stran, dostupné z www: www.bmukk.gv.at/medienpool/19411/kunstbericht2009.pdf;

The Mayor's Cultural Strategy, 2010, Greater London Authority, London [online], [cit. 2010-12-12], ISBN 978-1-84781-370-1, dostupné z www: <http://www.london.gov.uk/sites/default/files/Culture%20Strategy%20final%202.pdf>

ZÁVĚR

Na podobu českého divadla měla nesporný vliv rakouská a německá tradice, pojímající divadlo jakožto veřejnou službu, za jehož fungování je spoluodpovědný stát. Vezmeme – li do úvahy výsadní postavení divadla při formulaci českých národních požadavků v osvětské době či roli divadelníků v listopadových událostech 1989, je zřejmé, že divadlo je většinovou společností vnímáno za prestižní záležitost zasluhující si veřejnou podporu. Pokud ale budeme na otázku financování divadla pohlížet čistě ekonomickou optikou, lze konstatovat, že se jedná o statek soukromý, jeho přiřazení k statkům veřejně poskytovaným je pak pouze politickým rozhodnutím.

Na podobě současné divadelní sítě zanechalo nesmazatelnou stopu období let komunismu, kdy příspěvkové organizace nejlépe odpovídaly modelu státního monopolu. První pokusy vyrovnat se s tímto přežitkem se objevily až po roce 2000, pro transformaci ideální porevoluční doba byla v daném smyslu promarněna. Příspěvková organizace jakožto rigidní právní forma svazuje tvůrcům ruce, znemožňuje žádat o příspěvky z jiných veřejných zdrojů (granty Ministerstva kultury atd.), je spojena s nadměrnou byrokratickou zátěží atd. Za nástupnickou právní formu byla zvolena obecně prospěšná společnost, jež ovšem také není zcela optimální a nese s sebou řadu nedostatků. Zcela zásadní v dané otázce je chybějící novela občanského zákoníku, od roku 2000 sice diskutovaná, zatím však stále nerealizovaná. Zvažována je možnost přijetí zcela nové právní formy veřejnoprávní instituce a zároveň také otázka vymezení tzv. „veřejné prospěšnosti“. České právo sice pojmy jí podobné v různých zákonech v různých obměnách zmiňuje⁵¹⁶, přesná definice chybí a je na zvážení, zda ji lze vůbec objektivně definovat. Domnívám se, že udělovat daný statut pouze na základě vykazované činnosti či právní formy by nebyl krok dobrým směrem. Právní prostředí je přitom jedním z nejvýraznějších faktorů, které provozování divadla ovlivňují.

Rozhodnutí transformovat příspěvkové organizace je jednoznačně krokem správným směrem. Vztáhneme-li na daný proces čistě finanční hledisko, změnilo se zatím málo.

⁵¹⁶ V různých právních úpravách se pro obecnou prospěšnost objevují různé pojmy - např. „obecně prospěšné cíle“ – z. č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, „obecně prospěšné služby“ v zákoně č. 3/2002 Sb. o svobodě náboženského vyznání a postavení církví náboženských společností, v zákoně č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, pak definice chybí, stejně jako není jednoznačně vymezena ani v daňových zákonech.

Zavedená divadla požívají stejné granty jako před transformací, pro veřejnost by bylo nepřípustné, aby je Magistrát HMP nechal bez podpory. To, že by divadlům v období prvních čtyř let měla být Magistrátem garantována stejná podpora, jakou požívaly před transformací, považuji za logický krok. Po čtyřiceti letech v marasmu komunismu a následných dvaceti, kdy se ovšem systém financování měnil jen velmi zvolna, by skoková změna mohla napáchat více škody než užitku. Divadla mají díky transformaci možnost svobodnějšího hospodaření, volnější ruce v otázce využití grantových prostředků, právní forma neziskové organizace pak také působí jako pozitivní psychologický moment v oblasti fundraisingu. Jak ukázaly případové studie a audity zpracované pro pražský Magistrát, právní forma příspěvkové organizace nemusí nutně znamenat, že divadlo hospodářsky neefektivně. Struktura zdrojů i procento soběstačnosti vykazovaly u sledovaných Městských divadel pražských i Dejvického divadla obdobné výsledky. Výrazně odlišný trend byl prokázán u Divadla Archa, na vině je ovšem především nerozhodnost Magistrátu ohledně stanovení priorit kulturní politiky a jeho následné nekonceptní rozhodování. Např. je s podivem, že si město hodlá mezi „svými organizacemi“, jež nebudou procházet transformací, ponechat Hudební divadlo Karlín. To totiž sází na čistě muzikálovou produkci, jež by si na sebe měla být schopna vydělat sama, a jeho ceny jsou srovnatelné se standardním divadlem založeným na podnikatelském principu. Zde vidím pochybení Magistrátu, protože tak zásadní rozhodnutí, jakým je přiřazení určité instituce k „rodinnému stříbru“, jež bude stálým poživitelem veřejné podpory, by mělo být podloženo pádnými argumenty. Tím se pomalu dostáváme k jádru sporu o financování pražské kultury, zejm. pak k tématu, jaká divadla mají být vůbec podporována a zda právní forma je skutečně určujícím faktorem obsahu a kvality repertoáru. Osobně se domnívám, že tomu tak není, situaci lze ilustrovat na případě Divadla Komedie, s.r.o., a Městských divadel pražských – příspěvkové organizaci. K danému problému se navíc ještě přidržuje otázka, jak „skutečné“ umění vymezit. Nabízí se proto, zda bychom od systému, v němž jsou nemalé prostředky udělovány na kontinuální podporu subjektů, neměli přejít k modelu, ve kterém budou prostředky rozdělovány pouze na tvůrčí a inovativní projekty, jež mají šanci obohatit divadlo v budoucnosti. Myslím si totiž, že právě pro případy nezávislých skupin, či zatím neznámých začínajících umělců, je nutné v systému ponechat i prvky veřejné podpory. Spoléhání se čistě na trh by dle mého soudu mohlo vést až k tomu, že by dané skupiny ani nedostali příležitost svůj nápad realizovat.

Pokud navíc bude systém nastaven transparentně a efektivně, mělo by dojít k selekci i v této skupině – nekvalitní projekt by zkrátka v dalším období podpořen nebyl.

Zmiňované projekty by sice měli posuzovat odborníci, tvořící důležitý poradní orgán, ovšem konečné rozhodnutí musí být na politicích. Ten, kdo byl občany zvolen, musí pak také před nimi nést zodpovědnost za hospodaření s veřejnými penězi. Jak řekla Margaret Thatcherová, „není veřejných peněz, jsou jen peníze daňových poplatníků“. Divadla již zavedená by pak mohla své méně tradiční projekty dokrývat příjmy z kusů komerčnějších, u kterých očekávají vyšší návštěvnost. V případě aplikování daného principu by odpadlo zbytečné handrkování o tom, kdo si na svůj provoz kolik zaslouží. Umění je totiž věc subjektivní a 100 % rozhodnout – tohle „ještě je“ umění, tohle „už ne“ – je dle mého soudu nemožné. Samozřejmě v případě, kdy se sčítají hlasy odborníků, se subjektivnost daným poměrem umenšuje a rozhodnutí nabývá na relevantnosti. Nezbytnou by se u všech projektů měla stát průběžná i následná evaluace a také naprostá transparentnost systému. Je až s podivem, že v současnosti řada organizací hospodařících s veřejnými prostředky odmítá zveřejnit svou výroční zprávu či jakékoliv podklady o hospodaření

Otázka, kterou bychom pak měli především diskutovat, zní, jak a jaké prvky do českého systému zavést tak, aby byl co nejvíce dárcovsky motivační. Daňové asignace se v řadě zemí neosvědčily a některé od nich pomalu ustupují (např. Slovensko), český pokus o loterii podobné britské Národní loterii skončil neúspěchem. Navíc je třeba si uvědomit, že Česká republika vychází z jiné tradice než britská, proto nelze očekávat masivní příspěvky jednotlivců bez patřičné motivace. Přesto by ale dle mého názoru za další rozpracování stála otázka britské „sponzorské motivační sítě“ (BSIS), konceptu Gift Aid či banky pracující na neziskovém principu - britské Charity Bank. Naopak čerpat inspiraci z rakouského systému je při současném stavu veřejných financí, a to nejen České republiky, přinejmenším problematické.

Divadlo, potažmo kulturní oblast obecně, je velmi specifická. Samotní umělci většinou jakékoli pokusy o vnesení prvku racionality do systému odmítají, specificky českou tradicí je pak nařikání na škudlilství státu a nedostatečnou podporu. Situace, kdy lístek do kina a na operu do Národního divadla stojí srovnatelně, ale není udržitelná. Pokud se má naše společnost zbavit prvků přetrvávajících ještě z dob komunismu a stát se skutečně svobodnou, musí být svobodné i umění.

Zárukou jeho zkvalitnění není navyšování rozpočtů daného sektoru, naopak se často spíše ukazuje, že pohodlné spoléhání se na zavedený zdroj příjmů je známkou stagnace tvorby. V dané oblasti přímá úměra – čím více peněz, tím kvalitnější divadlo – opravdu neplatí.

SEZNAM LITERATURY

Tištěné zdroje

- ARTS COUNCIL ENGLAND: Endowment in the Arts, prosinec 2010, Arts Council England, 48 stran, ISBN 978-0-7287-1494-6
- BASTIAT F.: Co je vidět a co není vidět, Liberální institut Praha a Centrum liberálních studií, 1998 Praha, 184 stran, ISBN 80-902270-6-6
- BOUKAL P., VÁVROVÁ H.: Ekonomika a financování neziskových organizací, FP VŠE Praha, Oeconomica, 2009, 1. vyd., 110 stran, ISBN 978-80-245-1293-8,
- BROCKETT O. G.: Dějiny divadla, Nakladatelství Lidové noviny, 1999, 948 stran, ISBN 80-7106-364-9
- CIKÁNEK M.: Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku, Institut umění – Divadelní ústav, 2009, 86 stran, 1. vyd., ISBN 978-80-7008-231-7
- CÍSAŘ J.: Přehled dějin českého divadla I, AMU, Praha, 2004, 316 str., ISBN 80-7331-072-4
- CÍSAŘ, J.: Přehled dějin českého divadla II, AMU, Praha, 2004, 320 str., ISBN 80-7331-072-4
- ČADEK J.: Grantování pražských divadel, Diplomová práce, Filosofická fakulta MU v Brně, 2009, vedoucí práce Mgr. Simona Škarabelová, PhD.
- ČERNÝ F.: Kapitoly z dějin českého divadla, nakladatelství Academia, rok vydání 2000, 412 stran, ISBN 80-200-0780-2
- ČERNÝ O., SCHUMACHER R., KLEIJN T. W. E.: Holandský systém financování divadla, Svět a divadlo, 7. roč., 1996, č. 3, str. 118 – 124
- DUBEN R.: Ekonomie veřejného sektoru, FM VŠE, 2000, 325 stran, ISBN 80-245-0049-3
- DUBEN R.: Neziskový sektor v ekonomice a společnosti, Codex Bohemia, 1996, 376 str., ISBN 80-85963-19-1
- FEIMER, I. : Die Wiener Theaterreform – Veränderung und Umstrukturierung der Wiener Theaterlandschaft 2003 -2006, Diplomarbeit, Universität Wien, 2007
- HAMERNÍKOVÁ B.: Kultura a masmédiá v tržních podmínkách. Veřejná podpora a alternativní zdroje financování, VŠE v Praze FFÚ, 1995, 209 stran, ISBN 80-7079-857-2
- HAZLITT H.: Ekonomie v jedné lekci, Alfa Publishing s.r.o. společně s Liberálním institutem, Praha, 2005, ISBN 80-86389-41-3, 192 stran
- HERMAN J.: O zřizování divadel v Čechách, Svět a divadlo, 7. roč., 1996, č. 5, str. 158 – 165,
- HERMAN, CHLÁDKOVÁ, JUNGMANNOVÁ, NEKOLNÝ: Studie současného stavu podpory umění, Svazek I. – Definice, historie, transformace, reflexe, vzdělávání a výchova, Institut umění – Divadelní ústav, 1. vydání, 215 stran, ISBN 978-80-7008-235-5
- HLADKÁ M., ŠINKYŘÍKOVÁ T.: Dárcovství v očích veřejnosti, Společnost pro studium neziskového sektoru, Brno, prosinec 2009, ISBN 978-80-904150-4-1
- HOLDEN J.: Capturing Cultural Value – How Culture Has become a Tool of Government Policy, Demos, London 2004, 65 stran,
- Hollaender A. E., Tettinek H.: Ratgeber zum Bühnen- und Vertragsrecht im Bereich der Darstellenden Kunst, MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, Wien 2009, 135 stran, ISBN 978-3-214-17678-5,
- HOLMAN R.: Mikroekonomie – středně pokročilý kurz, C. H. Beck 2002, 591 stran, ISBN 80-7179-737-5
- HROCH M.: Na prahu národní existence, Nakladatelství Mladá fronta, 1999, 280 stran, ISBN 90-204-0809-6
- JURAJDOVÁ, H., ŠELEŠOVSKÝ, J. Účetnictví, daně, audit a financování územních samosprávných celků a organizací neziskového sektoru, Olprint Brno, 1. vydání, 2004, ISBN 80-210-3583-8
- JUST V.: Česká divadelní kultura 1945-1989 v datech a souvislostech, Praha, Divadelní ústav, 1995
- KLIMEŠ L., Slovník cizích slov, SPN Praha 1993, 829 stran, 7.vyd., ISBN 80-7235-275-5,

- KLOUDOVÁ J. a kol.: Kreativní ekonomika – Trendy, výzvy, příležitosti, Eurokodex – Grada Publishing 2010, 1. Vydání, 223 stran, ISBN 978-80-247-3608-2
- KLUMAIER M.: Aspekte eines wirtschaftlichen Theatermanagements, dizertační práce, Universität Graz, 1999
- KOČÍ J.: České národní obrození, Nakladatelství Svoboda, 1978, 456 stran, ISBN 25-012-78
- KRAFTOVÁ I.: Finanční analýza municipální firmy, C.H.Beck pro praxi, 2002, 206 stran, 1. Vydání, ISBN 80-7179-778-2
- KRBOVÁ J.: Vybrané obory kultury a masmédií (organizace, právní prostředí a financování), Fakulta managementu v Jindřichově Hradci, VŠE v Praze, 2002, 140 stran, ISBN 80-245-0287-9, 140 stran
- LUKEŠ M.: Anglické nárazníky, Svět a divadlo, 1996, 7. roč., č. 4, 136 – 146
- MAANEN H., WILMER S. E.: Theatre Works in motion: structures, politics and developments in the countries of Western Europe, Rodopi, 1998, 778 stran, ISBN 90-420-0554-8.
- MISES L.: Lidské jednání – pojednání o ekonomii, Liberální institut, 2006, , 962 stran, ISBN 80-86389-45-6
- NEKOLNÝ B., a kol.: Divadelní systémy a kulturní politika, Divadelní ústav, 2006, 1. vydání, 154 stran, ISBN 80-7008-197-X
- NOVOTNÝ J.: Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací), 2006, FP VŠE, 156 stran, ISBN 80-245-0792-7
- PÁVIŠOVÁ L.: Multiplikační efekty v kultuře, Brno, duben 2007, ESF MU, diplomová práce, vedoucí práce S. Škarabelová
- PUBLIC SPENDING PRIORITIES IN LONDON, Mayor of London, Květen 2010, Glaeconomics, 49 stran, ISBN 978-1-84781-361-9
- REKTOŘÍK J.: Ekonomika veřejného sektoru, 2. přepracované vydání, Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, Brno 2001, 258 stran, ISBN 80-210-2550-6
- REKTOŘÍK J.: Organizace neziskového sektoru (Základy ekonomiky, teorie a řízení), Ekopress, 2. Aktualizované vydání, 2007, 188 stran, ISBN 978-80-86929-25-5
- ROTHBARD M. N.: Zásady ekonomie – od lidského jednání k harmonii trhů, Liberální institut, 2005, 758 stran, ISBN 80-86389-8
- SAMUELSON, P.A., NORDHAUS, W.D.: Ekonomie, 1989, McGraw-Hill Book Comp., New York, 13. vydání
- SELWOOD S.: The UK Cultural sector: Profile and policy issues, 624 stran, ISBN 0-85374-789-1
- SCHMARC, Vít: Nová skutečnost – fikční světy dramatu socialistického realismu v Sešitech Divadelní Žatvy 1948–1952. (část diplomové práce z FF UK, 2004, 120 stran)
- ŠVECOVÁ E. : Analýza poskytování dotací do divadel, bakalářská práce, FFÚ VŠE, vedoucí práce B. Slintáková
- VOJÍK V.: Podnikání v kultuře a umění, Arts management, ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 184 stran, 1. Vydání, ISBN 978-80-7357-356-0
- VORLÍČEK J.: Úvod do ekonomie veřejného sektoru, NF VŠE, 2008, Nakladatelství Oeconomica, ISBN 978-80-245-1419-2, 384 stran
- WILMER S.E.: Decentralizace a kulturní demokracie, Svět a divadlo, 8. roč., 1998, č. 4, str. 158 – 167
- ŽÁK K. a kol.: Velká ekonomická encyklopedie, Linde, Praha, 2002, 888 str., ISBN 80-7201-381-5
- ŽÁK M.: Hospodářská politika, VŠEM, Praha 2007, 1. vydání, ISBN 978-80-86730-04-2

České online zdroje

Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2010, Neziskovky.cz, o.p.s., Praha, 2010, [online], [cit.2010-10-10], dostupné z http://neziskovky.cz/dataPublic/attachments/48ef03863112b56e999d2434fe2991f4/stat_NNO_tabulka_1990_2010.pdf

- Aktuální problémy grantového systému MHMP v oblasti kultury a umění, Studie Divadla Archa, 2008, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z www.archatheatre.cz/Aktuální%20problémy%20grantového%20systému%20MHMP2_.doc
- Aktuality Rady vlády pro NNO, Věcný záměr zákona o statusu veřejné prospěšnosti schválila vláda, 24. 5. 2010, [online], [cit. 2010-10-04], dostupný z <http://www.vlada.cz/cz/ppov/zmocnenec-vlady-pro-lidska-prava/aktuality/vecny-zamer-zakona-o-statusu-verejne-prospesnosti-dnes-schvalila-vlada-72399/>
- Analýza veřejných služeb a možnosti jejich standardizace v oblasti nekomerčního profesionálního umění, Divadelní ústav, 2002, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z www.divadlo.cz/box/doc/legislativa/analiza_sluzeb.rtf
- Bohutínská J.: Nejsme přece pitomí – divadelní zápisník, č. 26, rok 2009, časopis A2, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z <http://www.advojka.cz/archiv/2009/26/nejsme-prece-pitomi-divadelni-zapisnik>
- Černý O. a kol.: Analýza transformace příspěvkových organizací – divadel – zřizovaných hl. m. Prahou, Divadelní ústav, 2001, 83 str., [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z www.divadlo.cz/box/doc/divadelni...transformace.../Analiza-komplet.doc
- ČTK: Besser chce zrušit nefunkční fond, Parlamentní listy, 9. 9. 2010, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z <http://www.parlamentnilisty.cz/vlada/174845.aspx>
- ČTK: Divadla se bouří. Přijdou o peníze a zaniknou, 7. 4. 2008, Kavárna online, [online], [cit. 2010-10-04], dostupný z http://zpravy.idnes.cz/divadla-se-bouri-prijdou-o-penize-a-zaniknou-fzs-/kavarna.asp?c=A080406_221411_kavarna_bos
- ČTK: Divadlo na Jezerce uvede benefici ve prospěch Semaforu, 2. 6. 2008, Týden, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z http://www.tyden.cz/rubriky/kultura/divadlo/divadlo-na-jezerce-uvede-benefici-ve-prospech-semaforu_63100.html?showTab=nejnovejsi
- ČTK: Kratochvíl zvažuje kvůli grantům žalobu, 23. 6. 2008, Lidové noviny, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z http://www.lidovky.cz/kratochvil-zvazuje-kvuli-grantum-zalobu-fps-/ln_domov.asp?c=A080623_183021_ln_praha_svo
- ČTK: Petr Kratochvíl: vyřešení kulturních grantů bude začátkem konce života v socialismu, 29. 5. 2008, ČT 24, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z <http://master.ct24.cz/domaci/16831-petr-kratochvil-vyreseni-kulturnich-grantu-bude-zacatek-konce-zivota-v-socialismu/>
- ČTK: Praha dala za 29 milionů za audit divadel, k šetření ale nepovedou, ČT24, 4. 5. 2010, dostupné z <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/207411000370830-udalosti-komentare/>
- ČTK: Praha po kritice financování divadel zastavila granty, 30. 8. 2007, [online], [cit. 2010-10-13] Týden, dostupné z http://www.tyden.cz/rubriky/kultura/divadlo/praha-po-kritice-financovani-divadel-zastavila-granty_20687.html
- ČTK: Poradní sbor primátora poprvé zasedá, už je terčem kritiky, Týden, 10. 7. 2008, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z http://www.tyden.cz/rubriky/kultura/poradni-sbor-primatora-poprve-zaseda-uz-je-tercem-kritiky_70084.html
- ČTK: Ředitelé divadel nesouhlasí s návrhem Magistrátu, pořad k tématu na ČT 24, 11. 3. 2008, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/207411000370830-udalosti-komentare/>
- Der Selbstbedienungsladen: Kontrollamt kritisiert scharf, Standard – Kultur (Bühne), 5. 5. 2009, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z <http://derstandard.at/1240550557914>
- Diskuze okolo pražských grantů na kulturu, ProCulture – výzkumné, informační a poradenské středisko pro kulturu, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z <http://www.proculture.cz/cultureinfo/kulturni-politika-v-cr/praha/diskuze-okolo-prazskych-grantu-na-kulturu-1399.html>
- Divadelní ústav: Iniciativa 4 body pro kulturu, Divadelní ústav, 2001, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z <http://www.divadlo.cz/4body/cojsou.asp>
- Dohnalová, L.: Analýza hudebního života 1990 – 2005, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z www.divadlo.cz/koncepcuemeni/Analzy/hudba2.doc
- Dokumentace ke kulturní a divadelní politice v České republice po roce 1989, Divadelní ústav, Praha, 2002, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z: www.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=5429

- Eisenhammerová : Z poradního sboru pro kulturu odcházejí Hrušínský s Kocourkem, Pražský deník, 8. 10. 2008, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z www: <http://prazsky.denik.cz/boj-o-granty/z-poradniho-sboru-pro-kulturu-odchazeji20081008.html>
- Ekonomika kultury v Evropě, říjen 2006, Studie pro Evropskou komisi, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z www: www.mkcr.cz/assets/evropska...komise/cz_ekonomika_kultury.doc
- Ekonomická, věcná, právní, organizační a personální analýza vybraných příspěvkových organizací hlavního města Prahy, Městská divadla pražská, Závěrečná zpráva po zapracování připomínek, 29. ledna 2010, poskytnuto vedením MDP pouze k účelům zpracování diplomové práce
- Erml M.: Kulatý stůl k tématu financování soukromých a nesoukromých divadel z veřejných zdrojů: Cesta do pekla, Příloha Divadelních novin, 12/2007, [online], [cit. 2010-10-04] dostupné z www: <http://www.divadlo.cz/noviny/clanek.asp?id=13935>
- Evropská rada umělců podpořila návrh Chceme Prahu kulturní, 27. 5. 2008, Proculture, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: www.proculture.cz/.../evropska-rada-umelcu-podporila-navrh-chceme-prahu-kulturni-1881.html
- Grantový systém v oblasti kultury a umění 2010-2015, Magistrát HMP, Praha, 2009, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z www: http://kultura.praha-mesto.cz/parent/81056_Grantovy-system-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-2015
- Hamerníková B., Veřejná podpora neziskovým kulturním a mediálním činnostem – ano či ne?, Finance a úvěr, 3/1996, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: journal.fsv.cuni.cz/storage/185_199603bh.pdf
- Häfele E., Lehner A., Ratzenböck V.: Die wirtschaftliche Bedeutung von Kultur und creative Industries: Wien im Städtevergleich, Archiv für Kulturanalysen, Vídeň, 2005, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z www: www.kulturdokumentation.org/download/ci_vergleich_wien.pdf
- Herman J.: Ukočirovat vyhocené názory je obtížné (rozhovor s D. Sobotkou), Divadelní noviny, 20.10.2009, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z www: <http://www.divadlo.cz/noviny/clanek.asp?id=20343>
- Historie českého divadla (www stránky Českého předsednictví Evropské unie, EU2009.cz), [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: <http://www.eu2009.cz/cz/czech-republic/theatre/history/historie-ceskeho-divadla-2382>
- Hrab O.: Tohle byl jeden z mých nejhorších roků, Hospodářské noviny, 5.9.2008, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-27109140-ondrej-hrab-tohle-byl-jeden-z-mych-nejhorsich-roku>
- Jonášová M.: Italská opera 18. století v Praze - První stálá operní scéna a Benátčan Antonio Alvisi Denzio, 1.8.2009, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z www: <http://www.muzikus.cz/klasicka-hudba-jazz-clanky/Italska-opera-18-stoleti-vPraze-Prvni-stala-operni-scena-aBenatcan-Antonio-Alvisi-Denzio~01~srpen~2009/>
- Just V.: V partnerství tečou peníze nekontrolovaně, Lidové noviny, 30.8.2007, [online], [cit. 2010-10-04] dostupné z www: http://www.lidovky.cz/v-partnerstvi-tecou-penize-nekontrolovane-fkh-/ln_noviny.asp?c=A070830_000082_ln_noviny_sko&klic=221145&mcs=070830_0
- Jůzová M.: Jiří Suchý: Konzervativní divadlo má právo na existenci, publikováno 18. 7. 2008, [online], [cit. 2010-10-04], Hospodářské noviny, dostupné z www: <http://kultura.ihned.cz/c1-26018370-jiri-suchy-konzervativni-divadlo-ma-pravo-na-existenci>
- Jůzová M.: Ředitelka Divadla Na zábradlí: Grantový systém poškodil řadu organizací, 29.7.2008, Hospodářské noviny, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z www: <http://kultura.ihned.cz/c1-26113350-reditelka-divadla-na-zabradli-grantovy-system-poskodil-radu-organizaci>
- Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy, 12/2008, Praha, [online], [cit. 2010-10-14], dostupné z www: www.mkcr.cz/.../Komparace-systemu-financni-podpory-kultury-v-CR-s-vybranymi-vyspelymi-stat.pdf
- Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 -2013, Ministerstvo kultury ČR, květen 2006, Praha, 76 stran, str. 13, [online],[cit. 2010-10-10], dostupné z www: <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=106>
- Kozáková S.: Kultura – učební text, ESF MU v Brně, 2002, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: <http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/ekonomika/text.html#kultura>
- Koncepce kulturní politiky hl. m. Prahy, Magistrát hl. m. Prahy, 2009, [online], [cit. 2010-10-10] dostupné z www: kultura.praha-mesto.cz/68946_Koncepce-kulturni-politiky-hl-m-Prahy

- Kol. aut.: Resumé analýzy transformace příspěvkových organizací – divadel – zřizovaných hl. m. Prahou, Divadelní ústav, 2001, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www](http://www.divadlo.cz/box/doc/divadelni...transformace...praha/Resume.doc): www.divadlo.cz/box/doc/divadelni...transformace...praha/Resume.doc
- Kultura České republiky v číslech, NIPOS, Praha, 2010, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/.../kultura-cr-v-cislech-2010.pdf): www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/.../kultura-cr-v-cislech-2010.pdf
- Kulturní zájmy a potřeby obyvatel hl. m. Prahy, Závěrečná zpráva z kvantitativního výzkumu STEM pro Magistrát hl. m. Prahy, 2004, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www](http://www.proculture.cz/cultureinfo/analyzy-a-zpravy/stem-vyzkum-kulturni-zajmy-a-potreby-obyvatel-hl-mesta-prahy-609.html): <http://www.proculture.cz/cultureinfo/analyzy-a-zpravy/stem-vyzkum-kulturni-zajmy-a-potreby-obyvatel-hl-mesta-prahy-609.html>
- Kreuzmannová Y., Töpfer T.: Kategorizace kulturních činností na území HMP, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www](http://magistrat.praha-mesto.cz/default.aspx?id=77275&sh=-1362518440): <http://magistrat.praha-mesto.cz/default.aspx?id=77275&sh=-1362518440>
- Mach P.: Olympiáda se nevyplatí, 26.3.2007, Lidové noviny, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www](http://neviditelnypes.lidovky.cz/p_spolecnost.asp?c=A070327_111218_p_spolecnost_wag): http://neviditelnypes.lidovky.cz/p_spolecnost.asp?c=A070327_111218_p_spolecnost_wag
- Machalická J.: Nezbyvá než stahovat inscenace, Lidové noviny, 3.12.2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www](http://divadlokomedie.cz/Clanek.aspx?id=473): <http://divadlokomedie.cz/Clanek.aspx?id=473>
- Magistrát hl. m. Prahy – odbor Kultury, Magistrát HMP: Projekty podpořené v roce 2007 formou Partnerství HMP, [online], [citace 2010-10-10], dostupné z: http://kultura.praha-mesto.cz/71598_Projekty-podporene-v-roce-2007-formou-partnerstvi-hl-m-Prahy
- Magistrát hl. m. Prahy – odbor Kultury, Magistrát HMP: Projekty podpořené v roce 2008 formou Partnerství HMP, [online], [citace 2010-10-10], dostupné z [www](http://kultura.praha-mesto.cz/78213_Prijata-partnerstvi-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-volneho-casu-rok-2008): http://kultura.praha-mesto.cz/78213_Prijata-partnerstvi-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-volneho-casu-rok-2008
- Malý I.: Veřejné statky a veřejně poskytované statky, ESF MU, Brno, 2008, [online], [cit. 2010-10-04] dostupné z [www](http://www.econ.muni.cz/~ivan/xxx/subjects/ver_econ/statky2.doc): www.econ.muni.cz/~ivan/xxx/subjects/ver_econ/statky2.doc
- Mockovčiaková A.: Analýza vývoje decentralizace rozhodování o kultuře v České republice po roce 1993 se zaměřením na analýzu vlivu reformy veřejné správy na strukturu výdajů veřejných rozpočtů v oblasti kultury, NIPOS, 2006, Praha, ISBN 80-7086-200-0, dostupné z [www](http://new.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/uvodnitextanalzy-strucnahistorieasoucasnost.pdf): <http://new.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/uvodnitextanalzy-strucnahistorieasoucasnost.pdf>
- Mockovčiaková: Financování kultury z veřejných rozpočtů v letech 2001-2009, NIPOS, Praha, 2010, [online], [cit. 2010-12-13], dostupné z [www](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2010/06/Úvodní-text-financování-20091.pdf): <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2010/06/Úvodní-text-financování-20091.pdf>
- Právní formy provozování umělecké činnosti, Divadelní ústav ve spolupráci s NIPOS, Praha, 2004, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z [www](http://www.culturenet.cz/index.php?cmd=page&id=96): <http://www.culturenet.cz/index.php?cmd=page&id=96>
- Návrh úpravy zdaňování příjmů neziskových organizací, CVNS - Centrum pro výzkum neziskového sektoru, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www](http://www.e-cvns.cz/soubory/1Navrh_dane_z_prijmu.pdf): www.e-cvns.cz/soubory/1Navrh_dane_z_prijmu.pdf
- Návrh systému financování pražské kultury, Poradní sbor primátora pro oblast kulturní a grantové politiky, 4.5. 2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www](http://magistrat.praha-mesto.cz/default.aspx?id=77275&sh=-1362518440): <http://magistrat.praha-mesto.cz/default.aspx?id=77275&sh=-1362518440>
- Nekolný B.: Divadlo v České republice po roce 1989, Divadelní ústav, Praha, 2004, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z [www](http://www.divadlo.cz/koncepceumeni/Analyzy/divadlo.doc): www.divadlo.cz/koncepceumeni/Analyzy/divadlo.doc
- NIPOS: Statistika kultury 2009, II. díl, Praha, 2010, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika_2009_2dil_final_101102.pdf): http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika_2009_2dil_final_101102.pdf
- Otázky Václava Moravce – hlavním tématem financování pražských divadel, 4. 5. 2008, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www](http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208411030510504-otazky-vaclava-moravce/): <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/208411030510504-otazky-vaclava-moravce/>
- Peňás J., Po Goebbelsovi možná skončíme, Rozhovor s D. Pařízkem, Týden, září 2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www](http://divadlokomedie.cz/Clanek.aspx?id=470): <http://divadlokomedie.cz/Clanek.aspx?id=470>
- Podkladový materiál pro panelovou diskusi „Stát pro umění 21. století“, Komparace kulturních systémů 15 zemí Evropské unie, Magistrát hl. m. Prahy, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www](http://kultura.praha-mesto.cz/zdroj.aspx?typ=4&Id=60410&sh): kultura.praha-mesto.cz/zdroj.aspx?typ=4&Id=60410&sh

- Pracovní materiál Divadelního ústavu: Srovnání modelů financování divadla, se zvláštním zřetelem ke grantovým systémům, v evropských metropolích, především v zemích EU, 2005, Divadelní ústav, [online], [cit. 2010-12-01], dostupné z www: www.divadlo.cz/box/doc/divadelni.../opravene%20financovani.doc
- Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, Divadelní ústav, 2001, Praha, 50 str., [online], [cit. 2010-10-02], dostupné z www: <http://www.divadlo.cz/transformace>
- Praha po kritice financování divadel zastavila granty, Týden, 30. 7. 2008, [online], [cit. 2010-10-10], dostupný z www: http://www.tyden.cz/rubriky/kultura/divadlo/praha-po-kritice-financovani-divadel-zastavila-granty_20687.html
- Proculture: Evropská rada umělců podpořila návrh Chceme Prahu kulturní, 28.5.2008, Proculture, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: <http://www.proculture.cz/ruo/evropska-rada-umelcu-podporila-navrh-chceme-prahu-kulturni-1881.html>
- Prokop D.: Je bolavé bořit mýty, říká divadelní režisér Dušan D. Pařízek, Rozhovor pro Právo, 14. 1. 2010, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z www: <http://divadlokomedie.cz/Clanek.aspx?id=517>
- Příloha č. 1 důvodové zprávy Rady HMP ze dne 9. 6. 2009, Magistrát HMP, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z www: <http://magistrat.praha-mesto.cz/default.aspx?id=77275&sh=-1362518440>
- Příloha č. 1 k usnesení ZHMP č.33/61, 12. 9. 2009, Přehled přidělených víceletých grantů, magistrát hl. m. Prahy, [online], [cit. 2010-12-12]dostupné z www: <http://kultura.praha-mesto.cz/GRANTY/Granty-2010/Schvalene-vicelete-granty-hl-m-Prahy-pro-oblast-kultury-a-umeni-2010-2013>
- Raabová T.: Multiplikační efekty kultury v České republice, Praha, 2010, Culturnet.cz, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: <http://www.culturenet.cz/res/data/013/001466.pdf>
- Rekapitulace vývoje transformace divadel a grantového systému HMP, Švandovo divadlo, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z www: <http://www.svandovodivadlo.cz/res/data/103/011365.pdf>
- Reslová M.: Šest mužů, kteří hýbou českým divadlem, Hospodářské noviny, 7. 9. 2009, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z www: <http://divadlokomedie.cz/Clanek.aspx?id=485>
- Rojíček M.: Klíčová odvětví v české ekonomice z pohledu input-output analýzy, Centrum ekonomických studií VŠEM, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: <http://panda.hyperlink.cz/cestapdf/pdf07c2/rojicek.pdf>
- Römerová E.: Financování příspěvkové organizace hl. m. Prahy – Městských divadel Pražských, 16.11.2009, Přednáška k předmětu 3PE371 – Finanční plánování nestátní neziskové organizace
- Rozhovor na ČT 24, Petr Kratochvíl chce rovné podmínky pro všechna divadla, Rozhovor s D. Drtinovou na ČT 24, 12. 6. 2008, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: <http://www.ct24.cz/kultura/18542-petr-kratochvil-chce-rovne-podminky-pro-vsechna-divadla/>
- Sikora R.: Tak trochu komedie? Deník Referendum, 15. 12. 2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: <http://divadlokomedie.cz/Clanek.aspx?id=494>
- Simek S.S.: Financing of the Czech Theatre/Financování českého divadla, Divadelní ústav, 2005, [online], [cit. 2010-10-12], dostupné z www: <http://www.divadlo.cz/box/clanek.aspx?id=8641>
- Smolíková M.: Návrh financování systému, publikován 8. 8. 2008, Magistrát HMP, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: <http://magistrat.praha-mesto.cz/default.aspx?id=77275&sh=-1362518440>
- Smolíková M.: Popis jednoho zápasu, Literární noviny, 3. 4. 2009, [online],[cit. 2010-12-12], dostupné z www: http://www.literarninoviny.cz/index_o.php?p=clanek&id=5173
- Strukturální fondy EU, Pravidlo de minimis, [online], [cit. 2010-10-09], dostupné z www: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/D/De-minimis>
- Suchý J.: Kultura: Semafor aneb Jednou jsi dole, jednou nahoře, 14. 5. 2008, Neviditelný pes – lidovky.cz, [online], [cit. 2010-10-09], dostupné z www: http://neviditelnypes.lidovky.cz/kultura-semafor-aneb-jednou-jsi-dole-jednou-nahore-fsx-/p_kultura.asp?c=A080513_105513_p_kultura_wag
- Suchý J.: Stále věřím, že Semafor neskončí, online rozhovor, 7.5.2008, [online], [cit. 2010-10-09], dostupné z www: <http://aktualne.centrum.cz/kultura/umeni/clanek.phtml?id=604556&online>

- Škarabelová S.: Koncept kulturní politiky na municipální úrovni, ESF MU, [online], [cit. 2010-10-09], dostupné z [www: www.e-cvns.cz/soubory/skarabelova.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/skarabelova.pdf)
- Škarabelová S.: Divadla sponzory nelákají, 29. září 2007, Rozhovor pro Lidové noviny,[online], [cit. 2010-10-14], dostupné z [www: http://www.e-cvns.cz/soubory/ROZHOVOR_LN_UPR.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/ROZHOVOR_LN_UPR.pdf)
- Škarabelová Simona: Multiplikační efekty dotací do brněnských divadel, ESF MU, studijní paper, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: www.muni.cz/research/publications/719205](http://www.muni.cz/research/publications/719205)
- Töpfer T.: A co nedat nikomu nic?, MF Dnes, 8. 9.2007, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.virtually.cz/art.php?art=15056](http://www.virtually.cz/art.php?art=15056)
- Transformační proces příspěvkových organizací hl. m. Prahy v oblasti kultury, Magistrát HMP, Poradní sbor primátora pro oblast kulturní a grantové politiky, 31.8.2009, poskytnuto vedením MDP vč. pozn..
- Udělování kulturních grantů zůstává problematické, Dobré ráno, Česká televize 1, 13. 2. 2008, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z [www: http://www.ct24.cz/kultura/5526-udelovani-kulturnich-grantu-zustava-problematicke/video/3/](http://www.ct24.cz/kultura/5526-udelovani-kulturnich-grantu-zustava-problematicke/video/3/)
- Věcný záměr zákona o statutu veřejné prospěšnosti, Úřad vlády ČR, Praha, 2010, [online], [cit. 2010-10-19], dostupné z [www: http://evropskyrok.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/vecny_zamer_pro_web.pdf](http://evropskyrok.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/vecny_zamer_pro_web.pdf)
- Vlach R.: William „podnikatel“ Shakespeare, 13. 8. 2010, [online], [cit. 2010-12-02], dostupné z [www: http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/robert-vlach.php?itemid=10536](http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/robert-vlach.php?itemid=10536)
- Výroční zprávy Činoherního klubu za roky 2007 – 2009, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z [www: http://www.cinoherniklub.cz/audit.php](http://www.cinoherniklub.cz/audit.php)
- Výroční zprávy Dejvického divadla za roky 2004 – 2009, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z: [www: http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy](http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocní-zpravy)
- Výroční zprávy Divadla Archa za roky 2002 – 2009, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z: [www: http://www.archatheatre.cz/cz/menu/o-nas/vyrocní-zpravy/](http://www.archatheatre.cz/cz/menu/o-nas/vyrocní-zpravy/)
- Výsledky ekonomických, věcných, právních, organizačních a personálních analýz vybraných příspěvkových organizací hlavního města Prahy a příjemců navýšených grantů hlavního města Prahy, provedených společností KPMG Česká republika, s.r.o., hl. m. Praha – odbor Kultury, 7. 6. 2010, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/DOKUMENTY/Vysledky-ekonomickych-vecnych-pravnych-organizacnich-a-personalnich-analyz-vybranych-prispevkovych-organizaci-hlavniho-mesta-Prahy-a-prijemcu-navysenych-grantu-hlavniho-mesta-Prahy-provedenych-spolecn](http://kultura.praha-mesto.cz/DOKUMENTY/Vysledky-ekonomickych-vecnych-pravnych-organizacnich-a-personalnich-analyz-vybranych-prispevkovych-organizaci-hlavniho-mesta-Prahy-a-prijemcu-navysenych-grantu-hlavniho-mesta-Prahy-provedenych-spolecn)
- Zápis z workshopu Magistrátu HMP na téma financování pražské kultury, 18. duben 2007, [online], [cit. 2010-12-10] dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/73309_Workshopy-radniho-Ing-Milana-Richtera](http://kultura.praha-mesto.cz/73309_Workshopy-radniho-Ing-Milana-Richtera)
- Zápis z workshopu Magistrátu HMP na téma financování pražské kultury, 25. červen 2007, [online], [cit. 2010-12-10] dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/73309_Workshopy-radniho-Ing-Milana-Richtera](http://kultura.praha-mesto.cz/73309_Workshopy-radniho-Ing-Milana-Richtera)
- Zastupitelstvo HMP schválilo navýšit letošní kulturní granty o dalších 14 milionů korun, Magistrát HMP, 19.6.2008, [online], [cit. 2010-12-10] dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/77009_TISKOVA-ZPRAVA-Zastupitelstvo-HMP-schvalilo-navysit-letosni-kulturni-granty-o-dalsich-14-milionu-korun](http://kultura.praha-mesto.cz/77009_TISKOVA-ZPRAVA-Zastupitelstvo-HMP-schvalilo-navysit-letosni-kulturni-granty-o-dalsich-14-milionu-korun)
- Zvukové záznamy workshopu Magistrátu HMP z 18. dubna 2007 (část 1 – část 13), [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/73309_Workshopy-radniho-Ing-Milana-Richtera](http://kultura.praha-mesto.cz/73309_Workshopy-radniho-Ing-Milana-Richtera)
- Zvukové záznamy workshopu Magistrátu HMP z 25. června 2007 (část 1 – část 8), [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://kultura.praha-mesto.cz/73309_Workshopy-radniho-Ing-Milana-Richtera](http://kultura.praha-mesto.cz/73309_Workshopy-radniho-Ing-Milana-Richtera)

Zahraniční online zdroje

- Bevölkerungsbefragung 2007, BM für Unterricht, Kunst und Kultur, Kultur - Monitoring, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z [www: www.bmukk.gv.at/medienpool/15575/23800007berichtkultur.pdf](http://www.bmukk.gv.at/medienpool/15575/23800007berichtkultur.pdf)
- Council of Europe: Compendium – cultural policies and trends in Europe, Austria, 11th edition, 2010,[online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net)
- Council of Europe: Compendium – cultural policies and trends in Europe, Czech republic, 11th edition, 2010,[online], [cit. 2010-12-10], dostupné z [www: http://www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net)

- Council of Europe: Compendium – cultural policies and trends in Europe, Great Britain, 11th edition, 2010,[online], [cit. 2010-12-10], dostupné z www: <http://www.culturalpolicies.net>
- Creative Industries Mapping Document, Department for culture, media and sport, Londýn, 2000 [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.culture.gov.uk/nr/rdonlyres/338efcbc-f706-4191-a1a4-ccb7eff7edae/0/foreword.pdf>
- Culture Programme 2007–13, European Commission, aktualit. 2010, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: <http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc>
- Embassy of Austria, Austrian Press and informatik service, Austria and culture, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z www: <http://www.austria.org/content/view/112/129>
- Ferguson J.: How is London theater funded?, 10.2.2009, Blog divadelního producenta J. Fergusona, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: www.thatdamnyankee.com/2009/10/how-is-london-theatre-funded.html
- Giving to charity through Gift Aid, HM Revenue & Customs, [online], [cit. 2010-12-06], dostupný z www: <http://www.hmrc.gov.uk>
- Giving to charity through Gift Aid [online], [cit. 2010-10-12], How gift Aid works, <http://www.hmrc.gov.uk>
- Hennerfehr Ch.: Kultur in Wien: gegen Kommerz und Ökonomisierung, Das Kulturmanagementblog, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z www: <http://kulturmanagement.wordpress.com/2010/05/06/kunst-und-kultur-in-wien-gegen-kommerz-und-okonomisierung/>
- Hennerfehr Ch.: Eine Studie untersucht die Kulturausgaben der Stadt Wien, Das Kulturmanagementblog, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z www: <http://kulturmanagement.wordpress.com/2010/10/13/eine-studie-untersucht-die-kulturausgaben-der-stadt-wien/>
- Kock, S.: Prekäre Freiheiten, Arbeit im freien Theaterbereich in Österreich, Wien 2009, [online], [cit. 2010-10-04], dostupné z www: http://culturebase.org/home/igft-ftp/Prekaere_Freiheiten_IGFT.pdf
- Konrad C.: Kunst und Geld : Eine Analyse der Kulturausgaben der Stadt Wien, IG Kultur Wien und Kultur- und Wissenschaftsabteilung der Stadt Wien, 2010, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z www: http://www.igkulturwien.net/fileadmin/userfiles/Studien/Konrad_KulturundGeld_Studie.pdf
- Kunstbericht der Stadt Wien 2009, Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, [online], [cit. 2010-12-12], 218str, dostupné z www: www.bmukk.gv.at/medienpool/19411/kunstbericht2009.pdf;
- Kultrastatistik Österreich 2008/2009, Statistik Austria, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: http://www.statistik.at/web_de/dynamic/statistiken/bildung_und_kultur/kultur/kulturfinanzierung/publikation/en?id=5&webcat=148&nodeId=305&frag=3&listid=148
- Kultur-Sponsoring in den USA: Die eigenwillige Welt der Mäzene, NZ Netzeitung GmbH 21. 5. 2008, [online], [cit. 2010-12-03], dostupné z www: <http://www.netzeitung.de/kultur/1026120.html>
- Leibild zur Wiener Theaterreform, Magistrát města Vídně, Vídeň, 2004, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z: www.wien.gv.at/kultur/abteilung/pdf/leitbild-theaterreform.pdf
- McGuinness M.: The Shakespearean Guide to Entrepreneurship, 23.2.2009, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z www: <http://lateralaction.com/articles/shakespeare-entrepreneurship>
- Moggridge D.E: Keynes, the Arts, and the State, History of Political Economy, 2005, [online], [cit. 2010-09-09], dostupné z www: http://hope.dukejournals.org/cgi/pdf_extract/37/3/535
- Private Sector Sponsorship: laws, schemes and targets, Compendium the cultural policies and trends, [online], [cit. 2010-12-08], dostupné z www: <http://www.culturalpolicies.net/web/comparisons-tables.php?aid=41&cid=46&lid=en>
- Reference Answers, Matching grants, Answers.com, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z www: <http://www.answers.com/topic/matching-grant>
- Samuelson P.A.: The Pure Theory of Public Expenditures, The Review of Economics and Statistics, vol. 36, No. 4, Nov. 1954, [online], [cit. 2010-12-10], dostupné z www: <http://www.jstor.org/stable/1925895>
- Save the Arts, petice z 19. 8. 2010, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z www: <http://savethearts-uk.blogspot.com>

- Schelepa, S.a kol.: Zur sozialen Lage der Künstler und Künstlerinnen in Österreich, Endbericht, L&R Sozialforschung, Wien, 2008, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z [www: http://www.bmukk.gv.at/medienpool/17401/studie_soz_lage_kuenstler_en.pdf](http://www.bmukk.gv.at/medienpool/17401/studie_soz_lage_kuenstler_en.pdf)
- Spencer A. M.: What are Matching Grants? 'I' ll explain, 23. 3. 2008, [online], [cit. 2010-12-10] dostupné z [www: http://thegrantplant.blogspot.com/2008/03/matching-grants.html](http://thegrantplant.blogspot.com/2008/03/matching-grants.html)
- Spending review, HM Treasury, Chancellor of the Exchequer by Command of Her Majesty, October 2010, London, United Kingdom, [online], [cit. 2010-12-12], 106 stran, ISBN 978-010-179-4220, dostupné z [www: http://www.direct.gov.uk/prod_consum_dg/groups/dg_digitalassets/@dg/@en/documents/digitalasset/dg_191696.pdf](http://www.direct.gov.uk/prod_consum_dg/groups/dg_digitalassets/@dg/@en/documents/digitalasset/dg_191696.pdf)
- Stüwe-Eß B.: Theaterreform Wien Schleichender Ausstieg aus der Konzeptförderung, Gift Jänner - März 09, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.freitheater.at/?page=service&subpage=gift&detail=37481&id_text=3](http://www.freitheater.at/?page=service&subpage=gift&detail=37481&id_text=3)
- The Charity Bank Ltd., Annual report 2009, [online], [cit. 2010-12-09], dostupné z [www: http://www.charitybank.org/sites/default/files/pdf/Annual%20Review%202009_0.pdf](http://www.charitybank.org/sites/default/files/pdf/Annual%20Review%202009_0.pdf)
- The Mayor of London's Capital Spending Plan for 2010-2011, únor 2011, 30 stran, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://legacy.london.gov.uk/gla/budget/docs/1011cap-spend-final.pdf](http://legacy.london.gov.uk/gla/budget/docs/1011cap-spend-final.pdf)
- The Mayor's Cultural Strategy, 2010, Greater London Authority, London [online], [cit. 2010-12-12], ISBN 978-1-84781-370-1, dostupné z [www: http://www.london.gov.uk/sites/default/files/Culture%20Strategy%20final%202.pdf](http://www.london.gov.uk/sites/default/files/Culture%20Strategy%20final%202.pdf)
- The National Lottery – the first 15 years, 14. 12. 2009, Research paper, House of Commons, 64 stran, [online], [cit. 2010-10-10], dostupné z [www: http://www.parliament.uk/documents/commons/lib/research/rp2009/rp09-093.pdf](http://www.parliament.uk/documents/commons/lib/research/rp2009/rp09-093.pdf)
- The National Lottery, About Lottery Grants, [online], [cit. 2010-12-12], dostupné z [www: http://www.lotterygoodcauses.org.uk/lottery-grants/](http://www.lotterygoodcauses.org.uk/lottery-grants/)
- National Lottery, Good Causes fact sheet, [online], [cit. 2010-12-08], dostupné z [www: http://www.lotterygoodcauses.org.uk/media-centre/factsheets](http://www.lotterygoodcauses.org.uk/media-centre/factsheets)

Internetové stránky:

- Arts Council England, <http://www.artscouncil.org.uk>
- Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur: <http://www.bmukk.gv.at/kultur/index.xml>
- Bundestheater – Holding, GmbH, <http://www.bundestheater-holding.at>
- Camelot Group : <http://www.camelotgroup.co.uk/>
- Centrum pro výzkum neziskového sektoru : <http://www.e-cvns.cz/>
- Compendium – cultural policies and trends in Europe: <http://www.culturalpolicies.net/web/index.php>
- Cultural statistics: www.culture.ino
- Český statistický úřad: www.czso.cz
- Činoherní klub, www.cinoherniklub.cz
- Dejvické divadlo: www.dejvickedivadlo.cz
- Department for Culture, Media and Sport: <http://www.culture.gov.uk/>
- Divadelní noviny, <http://www.divadlo.cz>
- Divadelní ústav: www.divadelni-ustav.cz
- Divadlo Archa, www.divadloarcha.cz
- Divadlo na Fidlovačce, www.fidlovacka.cz
- Divadlo na Jezerce, www.divadlonajezerce.cz
- Charity Bank: <http://www.charitybank.org/>
- Informační centrum českého divadla na internetu: www.divadlo.cz
- Iniciativa pro kulturu: www.iniciativaprokulturu.cz
- Institut umění: www.culturnet.cz
- Kulturplattform des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur, <http://www.kulturleben.at>

Ministerstvo kultury ČR: www.mkcr.cz

Městská divadla pražská: www.mestskadivadlaprazska.cz

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, www.nipos.cz

National Lottery Good Causes: <http://www.lotterygoodcauses.org.uk>

Neziskovky. cz, o.p.s.: <http://www.neziskovky.cz/>

Proculture: výzkumné, informační a vzdělávací centrum pro umění a kulturu: www.proculture.cz

Statistik Österreich: <http://www.statistik.at>

UK Fundraising: <http://www.fundraising.co.uk/page/2007/10/18/about-us>

Zákony

Bundesgesetz über die Neuorganisation der Bundestheater, BGBl. I Nr.108/1998,

Zákon č. 114/2002 Sb., FKSP, ve znění platných předpisů

Zákon č. 121/2000 Sb., autorské právo a práva související, ve znění platných předpisů

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze

Zákon č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku ČR do majetku krajů

Zákon č. 187/2001 Sb., kterým se mění zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění z. č. 493/2000 Sb. a zákona č. 141/2001 Sb.

zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,

zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,

Zákon č. 279/1949 Sb., o finančním hospodaření národních výborů

Zákon č. 279/1949 Sb., o finančním hospodaření národních výborů

Zákon č. 32/1948 Sb., o zřizování divadel a divadelní činnosti

Zákon č. 33/1978 Sb., o divadelní činnosti (divadelní zákon)

Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí

Zákon č. 367/1990 Sb., o obcích

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

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších zákonů

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění platných předpisů

Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT

Graf 1: Výdaje veřejných rozpočtů na kulturu v poměru k HDP	- 30 -
Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření a kumulace neuhrazené ztráty z minulých let	- 71 -
Graf 3: Výsledek hospodaření v činnosti hlavní, vedlejší a celkem	- 72 -
Graf 4: Struktura příjmů Divadla Archa v období 2004 – 2009 (v tis. Kč)	- 73 -
Graf 5: Vývoj soběstačnosti Divadla Archa za období 2004 – 2009	- 74 -
Graf 6: Vývoj cizích a vlastních zdrojů (v tis. Kč)	- 75 -
Graf 7: Výsledek hospodaření v činnosti hlavní, vedlejší a celkem	- 79 -
Graf 8: Poměr veřejných zdrojů na financování v letech 2004 - 2009	- 79 -
Graf 9: Vývoj soběstačnosti Dejvického divadla za období 2004 až 2009	- 80 -
Graf 10: Vývoj výsledku hospodaření v činnosti hlavní, vedlejší a celkem (v tis. Kč)	- 83 -
Graf 11: Vývoj míry soběstačnosti MDP	- 85 -
Graf 12: Zhodnocení vývoje divadel za roky 2004 -2009 (dle modelu KAMF*)	- 87 -
Graf 13: Vývoj míry soběstačnosti Divadla Archa, Dejvického divadla a MDP	- 88 -
Graf 14: Soukromé a veřejné výdaje do sektoru kultury, rok 2009	- 121 -
Graf 15: Prostředky na jednotlivé typy kultury (mil. Kč)	- 136 -
Tabulka 1: Typy statků	- 32 -
Tabulka 2: Podrobnější členění statků	- 33 -
Tabulka 3: Možnosti financování kultury	- 36 -
Tabulka 4: Kulturní nadace podpořené z NIF (v Kč)	- 38 -
Tabulka 5: Přehled neinvestičních příspěvků a grantů za období 2000 – 2010	- 65 -
Tabulka 6: Počet diváků a procento návštěvnosti za období 2004 – 2009	- 72 -
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti Divadla Archa za období 2004 – 2009	- 74 -
Tabulka 8: Model KAMF (Divadlo Archa)	- 75 -
Tabulka 9: Modifikovaný model KAMF* (Divadlo Archa)	- 76 -
Tabulka 10: Vývoj zdrojů Dejvického divadla za období 2004 – 2009 (v tis. Kč)	- 78 -
Tabulka 11: Vývoj počtu diváků, návštěvnosti a průměrné ceny vstupenky	- 80 -
Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti Dejvického divadla za roky 2004 - 2009	- 81 -
Tabulka 13: Model KAMF (Dejvické divadlo)	- 81 -
Tabulka 14: Model KAMF* (Dejvické divadlo)	- 82 -
Tabulka 15: Vývoj zdrojů MDP za období 2004-2009 (v tis. Kč)	- 84 -
Tabulka 16: Vývoj provozní dotace HMP za roky 2003-2008 (v tis. Kč)	- 84 -
Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti MDP za roky 2004 – 2009	- 85 -
Tabulka 18: Vývoj návštěvnosti a tržeb MDP za období 2006 - 2009	- 85 -
Tabulka 19: Model KAMF (MDP za období 2004 -2009)	- 86 -
Tabulka 20: Modifikovaný model KAMF* (MDP za období 2004-2009)	- 86 -
Tabulka 21: Vývoj soběstačnosti sledovaných organizací (data za rok 2008)	- 89 -
Tabulka 22: Výdaje spolkových zemí na jednotlivé druhy kultury (v mil. Eur)	- 105 -
Tabulka 23: Hospodaření stěžejních rakouských divadel (v tis. Eur)	- 107 -
Tabulka 24: Divadla zřizovaná hl. městem Prahou, údaje za rok 2009	- 136 -
Tabulka 25: Financování jednotlivých oblastí kultury hl. m. Prahou v roce 2009	- 136 -
Tabulka 26: Podmínky udělení grantu – tři roviny hodnocení projektu	- 137 -
Tabulka 27: Porovnání postavení příspěvkové organizace a o.p.s.	- 138 -
Schéma 1: Finanční toky při analýze multiplikačních efektů (příklad divadla)	- 44 -
Schéma 2: Přímé, nepřímé a odvozené dopady	- 46 -

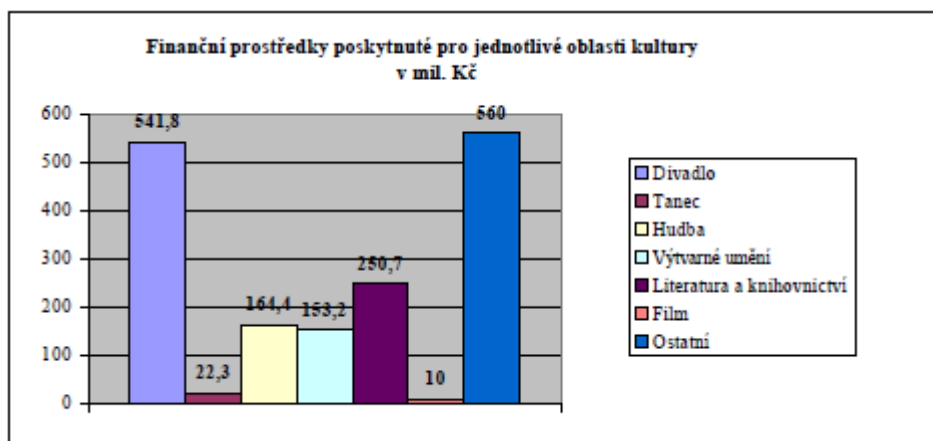
PŘÍLOHY

Tabulka 24: Divadla zřizovaná hl. městem Prahou, údaje za rok 2009

	Počet premiér	Počet představení	Počet diváků	Příspěvek města na vstupenku (Kč)
Divadlo na Vinohradech	6	291	122 399	442
Hudební divadlo v Karlíně	1	189	165 568	395
Městská divadla pražská	8	469	127 747	484
Divadlo v Dlouhé	6	314	87 072	414
Divadlo Na zábradlí	8	284	32 990	515
Divadlo pod Palmovkou	3	203	48 909	457
Švandovo divadlo na Smíchově	5	398	50 780	602
Minor	5	399	54 598	477
Studio Ypsilon	2	235	31 086	665
Divadlo S + H	0	188	34 832	349

Zdroj: Praha v číslech 2009, Magistrát HMP, str. 26

Graf 15: Prostředky na jednotlivé typy kultury (mil. Kč)



Zdroj: Výroční zpráva HMP (Kultura v Praze v roce 2009), str. 4

Tabulka 25: Financování jednotlivých oblastí kultury hl. m. Prahou v roce 2009

	Partnerství	Granty	Dary	Neinvestiční příspěvky organizacím	Investiční transfer organizacím	Příspěvky Městským částem	Celkem
Divadlo	14 375 000	107 614 000	0	377 236 200	42 600 000	0	541 825 200
Tanec	2 615 000	19 659 000	0	0	0	0	22 274 000
Hudba	38 330 000	34 940 000	1 200 000	89 962 000	0	0	164 432 000
Výtvarné umění	15 390 000	23 136 000	2 800 000	59 800 000	49 999 000	2 066 400	153 191 400
Literatura a knihovny	5 020 000	2 135 000	65 000	223 251 400	18 504 800	1 097 500	250 073 700
Film	4 930 000	5 093 000	0	0	0	0	10 023 000
Ostatní	14 445 000	28 581 000	3 000 000	351 736 000	162 231 400	12 500	560 005 900
OMI MHMP	0	0	0	0	33 800 000	0	33 800 000
Celkem	95 105 000	221 158 000	7 065 000	1 101 985 600	307 135 200	3 176 400	1 735 625 200
Produkce kulturních akcí se zahraničními městy							6 824 430
Ostatní služby - překlady, inzerce, právní služby, posudky, analýzy, vydání publikací, zakoup. představení							31 327 567
CELKEM							1 774 362 197

Zdroj: Výroční zpráva HMP (Kultura v Praze v roce 2009), str. 2, upraveno

Tabulka 26: Podmínky udělení grantu – tři roviny hodnocení projektu

	Oblast	Max. počet bodů	Jak se hodnotí?
Hodnocení dosavadní činnosti žadatele	Umělecká (odborná) kvalita	16	původní nezaměnitelná činnost a tvorba rozvíjející umělecký obor nebo činnost, která na vysoké úrovni reflektuje, spojuje a rozvíjí oborově / žánrově/ různorodou kulturní nabídku na území hl. m. Prahy, pravidelná tuzemská odborná reflexe, účast vysoce uznávaných mezinárodních i tuzemských umělců na činnosti a tvorbě, výjimečné postavení v tuzemském kontextu nebo výjimečné postavení v kontextu kulturní nabídky na území hl. m. Prahy koprodukcce s významnými zahraničními partnery
	Vzdělávací a společensko-sociální význam činnosti	8	programové zacílení tvorby a činnosti na minoritní skupiny obyvatel (děti, mládež, důchodci, národnostní menšiny, nemocní či postižení apod.), osvětové, preventivní a vzdělávací aspekty projektu/činnosti
	Společenský ohlas dosavadní činnosti	16	vynikající návštěvnost (71 – 100%) nebo vysoký počet účastníků projektu, četný publicistický ohlas tvorby a činnosti v médiích
Kvalita předkládaného projektu	Odborné a umělecké cíle projektu	22	původní jedinečný cíl činnosti a tvorby s možným přesahem do mezinárodního kontextu , rozvoj oboru či oborový přesah projektu, účast vysoce uznávaných umělců na činnosti a tvorbě, koprodukcce s významnými zahraničními partnery , výjimečný projekt v kontextu kulturní nabídky na území hl. m. Prahy
	Vzdělávací a společensko-sociální zacílení	8	programové zacílení tvorby a činnosti na minoritní skupiny obyvatel (děti, důchodci, národnostní menšiny, nemocní či postižení apod.), vzdělávací aspekty projektu
Ekonomické parametry projektu	Hodnocení dosavadního hospodaření žadatele	20	plnění rozpočtu nevykazující výraznou ztrátu, transparentní a účelné vynakládání prostředků, ostatní zdroje financování, alespoň 25% míra soběstačnosti s ohledem na typ aktivit, pravidelný audit a zveřejněné výroční zprávy se všemi náležitostmi
	Přiměřenost a užitelnost nákladů, reálnost uskutečnění projektu	10	návrh rozpočtu je přiměřený cílům a způsobu zpracování projektu, projekt je uskutečnitelný podle uvedeného rozpočtu a harmonogramu, navrhované náklady jsou užitelné a reálná výše odpovídá kvalifikovanému odhadu
		100	

Zdroj: Grantový systém HMP, upraveno dle pozn. MDP

Tabulka 27: Porovnání postavení příspěvkové organizace a o.p.s.

	Příspěvková organizace	Obecně prospěšná společnost
Právní zodpovědnost	Ředitel + Zřizovatel (za případné dluhy)	Statutární orgán = členové správní rady
Právní postavení	Veřejnoprávní subjekt	Soukromoprávní subjekt
Postavení z hlediska přístupu k informacím	Povinný subjekt podle zákona 106	Nejsou povinné poskytovat informace podle zákona 106, pokud zakladatelem není HMP, či jiný povinný subjekt, který současně jmenuje více než polovinu členů do správní i dozorčí rady, či vykonává dohled prostřednictvím vlivu v orgánech
Zásadní otázky řeší (roční plán/strategii, schvalování a změny rozpočtu, organizační strukturu, plat ředitele)	Zřizovatel	Statutární orgán = správní rada
Rozhodovací a kontrolní orgány	Placení zaměstnanci zřizovatele, radní a zastupitele	Správní a dozorčí rada, jejíž členové vykonávají svou funkci bez nároku na odměnu
Ředitele jmenuje	Zřizovatel	Správní rada
Jmenování/odvolání ředitele	Plně v kompetenci zřizovatele + platí politická odpovědnost	Plně v kompetenci správní rady, která rozhoduje s konečnou platností a není již dál zodpovědná
Zakladatel/zřizovatel	Není povinen poskytovat finanční podporu	Není povinen poskytovat finanční podporu
Za případné dluhy ručí	Zřizovatel	Členové správní rady
Za půjčky se může zaručit	Zřizovatel (viz zákon o HMP)	Členové správní rady, případně ředitel - každý osobně, svým majetkem; v případě, že zakladatelem je HMP tak nesmí poskytnout záruku za půjčku, může však poskytnout návratnou dotaci
Činnost organizace je kryta	Příjmy tj. příspěvek zřizovatele, dotace dalších státních a veřejných institucí, dary nadací, nadačních fondů, a dalších právnických i fyzických osob, příjmy z vlastní činnosti)	Příjmy tj. dotace (státní a veřejné), dary nadací, nadačních fondů, a dalších právnických i fyzických osob, příjmy z vlastní činnosti)
O použití zisku	Rozhoduje zřizovatel	Správní rada, resp. Rozhoduje, zda se „utrátí“ v kalendářním roce nebo převede do rezervního fondu, který může být použit na ztráty v příštích obdobích, přičemž rezervní fond je povinný ze zákona
Možnost tvorby fondů	Rezervní fond, Investiční fond FKSP, fond odměn	Rezervní fond

V případě, že organizace navýší plánované příjmy ze své činnosti	Zřizovatel rozhodne o použití; může napříště snížit příspěvek a tím ušetřit	O použití rozhodne správní rada. V případě, že dojde k zisku v rámci podpořeného projektu či činnosti, musí být snížena/vrácena dotace či nadační příspěvek a to v plné výši zisku za účelem dosažení vyrovnaného rozpočtu, tj. v případě zisku je povinnost ušetřit vždy dotace i nadační příspěvky
Motivace navyšovat vlastní příjmy	Lepší pozice pro vyjednávání se zřizovatelem, větší suverenita a stabilita organizace.	Větší nezávislost, stabilita a možnost akceschopně využít vlastních příjmů. V praxi je prioritní, aby příjmy pokryly výdaje dosažené v kalendářním roce - zisk nelze převádět z doplňkové činnosti do hlavní činnosti před zdaněním! Zpravidla se posiluje činnost a výdaje, např. technické vybavení, včetně navýšení platů či odměn zaměstnancům
Změny rozpočtu a aktivit v průběhu roku	Schvaluje zřizovatel a poskytovatelé dotací či nadačních příspěvků pro jednotlivé podpořené projekty či činnosti	Schvaluje správní rada a poskytovatelé dotací či nadačních příspěvků pro jednotlivé podpořené projekty či činnosti
Mzdy zaměstnanců	Podléhají platovým třídám, tarifům	Jsou smluvní. Správní rada schvaluje plat i odměny ředitele a zpravidla pouze celkové personální výdaje organizace.
Vztah k nemovitému majetku	PO za daným účelem užívá, případně i spravuje nemovitost, která zůstává v majetku zřizovatele. Může být i v pronájmu soukromého majetku.	Vzhledem k tomu, že svůj zisk vkládá do rezervního fondu, ze kterého hradí ztráty z činnosti v minulých obdobích je vlastnictví, případně nákup (investice) i správa (např. rekonstrukce) nemovitého majetku obtížná a z daňového hlediska nevýhodná.
V případě, že činnost souvisí s konkrétním prostorem či nemovitostí	I. Nemovitost v majetku zřizovatele: a) svěřeno zřizovací listinou příspěvkové organizaci, která ji spravuje a užívá k tomu i své fondy, b) je pronajata, PO platí netržní nájemné II. Nemovitost není v majetku zřizovatele: je pronajata, PO platí smluvní nájemné	Nájemní, či podnájemní smlouva je významným nástrojem jak společnost ovládat - po ukončení/vypovězení smlouvy může být činnost subjektu zásadně poznamenána i zaniknout. Lidské zdroje převedeny (transformace-privatizace) na jiný subjekt, který smlouvu získá – bez právní kontinuity. Smluvní nájem „odčerpává“ dotace.

Zdroj: Transformační proces příspěvkových organizací hl. m. Prahy v oblasti kultury, str. 17