

Vysoká škola ekonomická v Praze

## **Bakalářská práce**

2017

Gabriela Matysová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Obor: Arts management



Název bakalářské práce:

**Provoz a financování Divadla Drak a Divadla Minor**

Autor bakalářské práce: Gabriela Matysová

Vedoucí bakalářské práce: prof. Václav Riedlbauch

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Provoz a financování Divadla Drak a Divadla Minor*“  
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací, na něž odkazuji.

V Praze dne 15.5. 2017

Gabriela Matysová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce prof. Václavu Riedlbauchovi za podnětné připomínky, cenné rady a čas, který mi věnoval. Dále bych ráda poděkovala ředitelce Divadla Drak Ing. Elišce Finkové a řediteli Divadla Minor Ing. Zdenku Pecháčkovi za poskytnuté materiály a informace. Poděkování patří i mé rodině a přátelům za poskytnutou oporu.

## **Název bakalářské práce**

Provoz a financování Divadla Drak a Divadla Minor

### **Abstrakt**

Předmětem práce je problematika provozu a financování dvou předních českých loutkových divadel, Divadla Drak a Divadla Minor. Úvodní teoretická část se zabývá historickým vývojem českého loutkového divadla od jeho počátků až do dnešních dní, dále pak současnou divadelní sítí České republiky se zaměřením na divadla orientovaná na dětského diváka a následně možnostmi financování divadel z veřejných, soukromých a vlastních zdrojů. Praktická část se pak věnuje případové studii dvou konkrétních divadel s ohledem na jejich odlišné zázemí v Praze a Královéhradeckém kraji. Práce se zaměřuje především na finanční zdroje divadel a následnou efektivitu využívání získaných finančních prostředků.

### **Klíčová slova**

financování divadel, Divadlo Drak, Divadlo Minor, loutkové divadlo

## **Title of the Bachelor's Thesis**

The Operation and Funding of Theatre Drak and Theatre Minor

### **Abstract**

The bachelor's thesis focuses on the topic of funding and operation of two important scenes of puppet theatre, Theatre Drak and Theatre Minor. The theoretical part is about history and development of Czech puppet theatre since its beginnings until today, current network of theatres that specialize in production for children and about options of funding theatre in the Czech Republic. The practical part is written as a case study of two specific theatres with regard to their different background in the capital city Prague or in Hradec Králové city. This part focuses mainly on funding of theatres and subsequent efficiency of using those financial resources.

### **Keywords**

financing of theatres, Theatre Drak, Theatre Minor, puppet theatre

# Obsah

1. Úvod .....	8
2. Historie loutkářství v českých zemích.....	10
3. Divadelní infrastruktura ČR .....	15
4. Typologie divadel.....	18
4.1 Veřejné divadlo.....	18
4.2 Soukromé divadlo.....	19
4.3 Nezávislé neziskové divadlo .....	19
5. Financování divadel.....	21
5.1 Veřejné financování.....	21
5.2 Financování z neveřejných zdrojů .....	22
5.3 Financování z vlastních zdrojů.....	24
6. Porovnávaná divadla .....	25
6.1 Divadlo Drak .....	25
6.1.1 Divadlo Drak v rámci města a kraje .....	26
6.2 Divadlo Minor .....	26
6.2.1 Divadlo Minor v rámci města Prahy .....	27
6.3 Hlavní a vedlejší činnost divadel.....	28
6.3.1 Hlavní a vedlejší činnost Divadla Drak.....	28
6.3.2 Hlavní a vedlejší činnost Divadla Minor.....	28
6.4 Financování Divadla Drak .....	29
6.5 Financování Divadla Minor .....	33
6.6 Náklady a výsledek hospodaření Divadla Drak.....	35
6.7 Náklady a výsledek hospodaření Divadla Minor .....	36
6.8 Cenová politika .....	37
6.9 Zaměstnanci a organizační struktura .....	37
6.10 Výkonové ukazatele.....	40
7. Závěr .....	45

Použitá literatura, internetové a další zdroje.....	47
Seznam grafů a tabulek.....	51
Přílohy.....	52



## 1. Úvod

Divadlo pro děti je velmi specifickým divadelním žánrem, který však často bývá opomíjen. Jak široká veřejnost, tak samotní herci jej velmi často považují za mírně podřadný typ práce, pro mnohé herce jsou divadelní představení pro děti téměř na hraně důstojnosti. Zdá se pak, že skutečné vysoké umění je někde jinde. Leckterý člověk však první a možná jediný kontakt s divadlem zažije právě na školním divadelním představení. Jedná se tak o jedinečnou příležitost malé a mladé diváky nějak ovlivnit, zasáhnout a třeba je nalákat k divadlu i ve volném čase a starším věku.

Divadlo pro děti by tak nemělo být opomíjeno, naopak právě zde je možnost formovat budoucí generace divadelních diváků a zároveň se jedná o jednu z forem vzdělávání mladých lidí v oblasti kultury. Zatímco k filmovému průmyslu má zpravidla dětský divák velmi blízko, divadlo pro mnohé diváky (dětské, ale i dospělé) zůstává na okraji zájmu. Proto je důležité nadále tuto uměleckou sféru podporovat v rozvoji a modernizaci, aby se současnému divákovi přibližovala a byla pro něj atraktivní.

Loutkové divadlo je pak velmi specifickým divadelním žánrem, který se v posledních desetiletích vymaňuje z představy zastaralé formy divadla pro děti. Dnes se loutky používají v různých divadelních projektech pro děti, mládež i dospělé a díky jejich zapojení v alternativních formách divadla také přestávají být vnímány jako nmoderní divadelní prostředek.

České loutkářství je navíc dlouholetým fenoménem v české kultuře, který má dodnes své zastoupení v profesionální sféře i široké amatérské základně loutkářských souborů. Význam českého loutkářství a jeho dlouholetou tradici na našem území dokládá i skutečnost, že v prosinci 2016 bylo zapsáno do Reprezentativního seznamu nehmotného kulturního dědictví lidstva UNESCO.

Bakalářská práce se věnuje dvěma významným profesionálním loutkovým scénám v ČR – Divadlu Drak v Hradci Králové a pražskému Divadlu Minor. Obě scény patří mezi loutkovými divadly k těm nejvýraznějším, svou působností přesahují nejen hranice svého kraje, ale prosazují se i na mezinárodní scéně.

Cílem práce je vzájemné porovnání divadel s ohledem na různé zázemí, které jim poskytuje jejich geografická lokalita. Praha je jednoznačné kulturní centrum s bohatou diváckou základnou, oproti Hradci Králové, který má výrazně nižší počet obyvatel a celý Královéhradecký kraj nedosahuje ani poloviny počtu obyvatel hlavního města. Do jaké míry však u loutkových divadel, která ve svém oboru

patří mezi nejznámější u nás a české loutkářství reprezentují i v zahraničí, záleží právě na jejich umístění?

V úvodu se práce zabývá historickým vývojem loutkářství u nás od jeho počátků až do současnosti, dále pak divadelní sítě ČR s ohledem na divadlo zaměřené na dětského diváka. Následují kapitoly věnované typologii českých divadel v našem právním prostředí a možnostem, odkud lze čerpat finanční prostředky pro divadelní provoz.

Praktická část je zaměřena na provoz a financování dvou zmiňovaných divadel. Je zde vymezen okruh jejich činnosti, dále zmíněny zdroje financování divadel a rozložení jednotlivých položek nákladů v celkovém rozpočtu organizace. Významnou část pak tvoří analýza výkonových ukazatelů obou divadel s úmyslem zhodnotit efektivitu fungování s ohledem na jejich zdroje.

## 2. Historie loutkářství v českých zemích

V českých zemích je loutkářství již mnohaletým fenoménem, který provází vývoj českého divadla a kultury obecně několik posledních století. Loutkářství unikátním způsobem spojuje prvky performativního umění (divadlo) a zároveň má velký vliv na hmotné kulturní dědictví (výtvarná podoba loutek). Toto propojení dvou významných stránek loutkového divadla z něj dělá performanci velmi atraktivní nejen pro děti.

Z dnešního pohledu je historie českého loutkářství členěna do tří základních etap. První etapou začínající ve druhé polovině 18. století je období původních kočovných marionetářů, tzv. tradičních lidových loutkářů. Druhá etapa zahrnuje amatérské loutkářské hnutí, které se začalo utvářet v první polovině století dvacátého, a poslední třetí etapou loutkářství je éra profesionálních loutkových divadel, která se etablovala po roce 1948 a s mnoha změnami se vyvíjí až do současnosti. Toto členění však samozřejmě není zcela přesné, neboť jednotlivé etapy se vzájemně velmi překrývají. Vychází však z převažujícího charakteru loutkového divadla dané doby, tedy jaká složka měla největší vliv na další vývoj loutkářství (Bartoš, 1963).

Jen těžko lze určit jednoznačný počátek loutkářského hnutí na našem území. Nálezy prvních figurek s pohyblivými končetinami z jižní Moravy (předchůdce loutek) jsou však datovány již do období před 30 – 35 tisíci lety. O těchto primitivních loutkách toho ovšem mnoho nevíme. Více se pak dnešnímu pojetí loutek blížila mechanická loutková divadla, která se v Evropě začala vyvíjet ve 14. - 16. století, hrály se v nich především hry s náboženskými a biblickými tématy. Ve středověku pak loutkáři zřejmě běžně působili jako komedianti na trzích a jarmarcích (Dubská, 2004).

První marionety<sup>1</sup> se v českých zemích začaly vyskytovat v 17. století, kdy na naše území začaly pronikat herecké skupiny ze západních zemí (Anglie, Holandska, později Německa). Současně s loutkářstvím byly v této době populární i jiné druhy vizuálního divadla, jako jsou např. stínohry (Bartoš, 1963).

Během 18. století se výrazně zvyšoval počet loutkářských skupin, které přijížděly se svými vystoupeními, a některé společnosti se pro velký úspěch začaly dlouhodoběji nebo dokonce trvale usídlit na našem území. Od druhé poloviny 18. století pak můžeme považovat vývoj loutkového divadla za kontinuální až do současnosti (Dubská, 2012).

---

<sup>1</sup> Loutky vedené shora, zavěšené na drátkách nebo nitích.

Ve druhé polovině 18. století dochází nejen k rozmachu divadelnictví v habsburské monarchii, ale také sílí trend hraní v národním jazyce. Do tohoto období pak pravděpodobně lze datovat i první loutkáře české národnosti, hrající v českém jazyce. Dle dochovaných pramenů mezi nejstarší loutkáře patřili předkové Jana Václava Bittera z Mělníka nebo Matěje Vavrouše z Haber, kteří se oba v žádosti o loutkářskou licenci odkazovali na loutkářskou tradici své rodiny. Nejvýraznější osobností mezi prvními loutkáři, o nichž máme dochované zmínky, je však Jan Jiří Brát, o kterém se dochovalo nejvíce faktů včetně informace, že hrál německy i česky. Jan Jiří Brát si zakoupil domek v Náchodě nedaleko náměstí a přímo v něm provozoval divadlo, ovšem po úspěchu, jakého se mu dostalo, Náchod i se svým divadlem opustil a dále kočoval (Dubská, 2004).

Taktéž historie asi nejznámějšího českého loutkářského rodu, rodu Kopeckých, se datuje již do 80. let 18. století. Jan Kopecký v roce 1779 žádal o povolení loutkových her. Janův syn Matěj Kopecký byl později jedním z nejvýraznějších obrozeneckých marionetářů, ve svých hrách se věnoval historickým námětům z českých dějin nebo námětům z lidové slovesnosti. I další významné loutkářské rody, jako byli Finkové, Kočkové, Kludští nebo Maiznerové podle dochovaných zmínek působili ve svém oboru už od konce 18. století (Bartoš, 1963).

Na začátku 19. století pak začíná rozmach loutkového divadla, kdy se postupně výrazně navyšuje počet loutkářů. Zejména ve vesnicích a venkovských městech působí místní loutkáři, kteří hrají především po hospodách, příležitostně na trzích. A to vše i přes restriktce státu, který se kvůli obavám z volně se potulujících kočovníků rozhodl přistoupit k různým omezením, kupř. získání loutkářské koncese bylo stále těžší, o udělení od r. 1806 rozhodoval dokonce nejvyšší zemský úřad (Dubská, 2004).

Koncem 19. století se pak projevují rozdíly mezi projevem lidových loutkářů a posunem nároků a vkusu diváků, který se v souladu s vývojem společnosti ubírá stále více k realistickému zobrazení, jehož tehdejší loutkáři nebyli příliš schopni. Nejednalo se jen o realismus ve výtvarné složce, ale také herecký projev se postupně stával stále civilnějším (Dubská, 2004).

Rostl však zájem o rodinná loutková divadla. Už z konce 19. století pocházejí první záznamy o amatérských představeních pro veřejnost. Jsou zakládána také školní a spolková loutková divadla, která mají plnit nejen funkci zábavnou, ale také výchovnou. Počátkem 20. století pak amatérské loutkářství přebírá dominantní roli v loutkářském hnutí. Někdy bývá toto období označováno jako loutkářská renesance pro svůj nový rozmach po letech, kdy loutkářství spíše stagnovalo. Do druhého desetiletí 20. století se také datuje založení Českého svazu přátel loutkového divadla, který inicioval založení časopisu Český loutkář v roce 1912. Ten pod názvem Loutkář vychází dodnes (Dubská, 2004).

Začátkem 20. století tak souběžně působí dvě větve loutkářského divadla – jednou je větev profesionálních kočovných loutkářů, druhou je amatérské hnutí spolkového a rodinného divadla. V první třetině 20. století nastává doslova boom amatérského loutkářství (Malíková & Pavlovský, 2013).

Třetí a poslední etapou ve vývoji loutkového divadla je etapa profesionálních loutkových divadel. Tato fáze začíná v roce 1948, kdy vstoupil v platnost Předpis č. 32/1948 Sb., tzv. divadelní zákon. Zákon na jednu stranu loutkovému divadlu pomohl – konečně došlo k oficiálnímu zrovnoprávnění loutkového divadla s ostatními typy divadel. Předtím bylo loutkové divadlo často vnímáno jako méněcenné vůči ostatním divadelním druhům, někde na úrovni pouťové atrakce. S divadelním zákonem však souvisí i potíže, kterou přinesl naopak pro amatérskou loutkovou scénu. Divadelní zákon vymezil sektor soukromého podnikání, který zahrnoval taktéž kočovné loutkářské společnosti. Tím došlo prakticky k jejich vymizení, s čímž se česká amatérská loutkářská scéna těžce vyrovnávala i po roce 1990, kdy byly možnosti kočovných loutkářských společností znovu obnoveny. Mezi lety 1948 až 1990 tak prakticky v oblasti loutkářství fungovala pouze statutární profesionální loutková divadla zřizovaná státem (Malíková, 2012).

Jako úplně první profesionální loutkové divadlo je však možno označit Skupovo loutkové divadlo, založené Josefem Skupou roku 1930 v Plzni. Divadlo až do roku 1943 působilo jako zájezdové, roku 1945 po válce pak přesídlilo pod názvem Divadlo Spejbla a Hurvínka do Prahy, kde je pod tímto jménem v provozu dodnes (Divadlo S&H, 2017).

V roce 1950 pak českou loutkovou divadelní scénu ovládlo především Ústřední loutkové divadlo, které se stalo druhou pražskou scénou loutkového divadla. Za úspěchem tohoto divadla patrně stálo hned několik faktorů. Jedním z nich mohlo být používání nového typu loutek – javajek,<sup>2</sup> na místo do té doby běžně užívaných marionet. Úspěchu patrně taktéž prospělo hostování tehdejšího Obrazcovova Ústředního loutkového divadla, které přivezlo desítky loutkoherců, velké množství loutek a také velmi realistických dekorací, jaké do té doby nebyly v Čechách tolik rozšířené (Malíková, 2012).

Ústřední loutkové divadlo svou profesionalizací ovlivnilo i další profesionální loutková divadla, která po roce 1949 postupně vznikala zejména přeměnou z původních amatérských souborů, např. v Liberci, Českých Budějovicích, Brně nebo na Kladně. Hraní s klasickými marionetami zůstalo věrné jen jedno divadlo, které je tím však dodnes pověstné, a to zmiňované Divadlo Spejbla a Hurvínka.

---

<sup>2</sup> Loutky na tyčce nebo drátku, vedené zespoda.

V druhé polovině 50. let postupně dochází k narušení centralizace, způsobené dominantním vlivem Ústředního loutkového divadla. K tomu přispívají zejména nové osobnosti nastupující na scénu - jako jsou Jan Švankmajer, Jiří Středa, Jiří Procházka nebo Juraj Herz. S tím souvisí také založení Katedry loutkového divadla na AMU; jednalo se o první vysokoškolské pracoviště svého druhu na světě.

V 60. letech také v Divadle Spejbla a Hurvínka dochází ke změnám pod vlivem nově vzniklé divadelní skupiny Salamandr. Ta přináší do divadla nového impulzy pod vlivem zahraničních cest, jež vykrystalizují v novou formu divadla, tzv. „černé divadlo“. Zároveň dále slábne vliv Ústředního loutkového divadla a dochází k dalšímu vývoji loutkového divadla. Nejenže se objevují nové druhy loutek nebo se vrací ty dávno nepoužívané, také dochází ke zcela novému jevu, kdy se stále častěji na jevišti vedle loutky objevuje nezakrytý herec-manipulátor (Malíková, 2012).

Postupný návrat k marionetám a tradičním hrám kočovného loutkového divadla lze spatřovat v Divadle Drak pod vedením Jana Dvořáka. Ten se rád uchyluje ke hrám tradičních lidových loutkářů. V Divadle Drak se však snoubí také originální výtvarné řešení pod vedením Františka Vítka a v neposlední řadě i návaznost na hlubokou tradici loutkového divadla Matěje Kopeckého. S příchodem režiséra Josefa Krofky pak začíná asi nejslavnější éra tohoto divadla. V roce 1968 dochází k přejmenování z původního Východočeského loutkového divadla na název Divadlo DRÁK (jméno je zkratkou pro Divadlo rozmanitostí, atrakcí a komedie).

V 70. a 80. letech se loutkové divadlo začíná orientovat i na nejmenší diváky a v libereckém Naivním divadle byl v roce 1973 založen festival Mateřinka určený pro předškoláky. Vznikají zde výtvarně hravé a poetické inscenace pro nejmenší. Zároveň se však také v tomto období české loutkové divadlo snaží o inscenování her, jež byly do té doby uváděny pouze činoherně. Jednalo se kupříkladu o Shakespearovu hru *Sen noci svatojánské*, kterou v roce 1984 uvedlo Divadlo Drak nebo hru bratří Čapků *Ze života hmyzu*, kterou hrálo Naivní divadlo Liberec v roce 1989. V roce 1987 se loutkářská scéna rozšiřuje o Divadlo rozmanitostí v Mostě. Nastává trend malých divadelních skupin a vytváření generačních divadelních souborů (Malíková, 2012).

Po roce 1989 se vznikem nové legislativy dochází k uvolňování podmínek pro vznik nových nezávislých divadel a jako první byl roku 1991 založen soubor Buchty a loutky, složený ze studentů loutkářské katedry DAMU. Ten vyniká především originální kombinací všech druhů loutek (včetně užití plyšáků), hravým avšak také provokujícím přístupem k vážným tématům a v neposlední řadě i moderní hudební složkou.

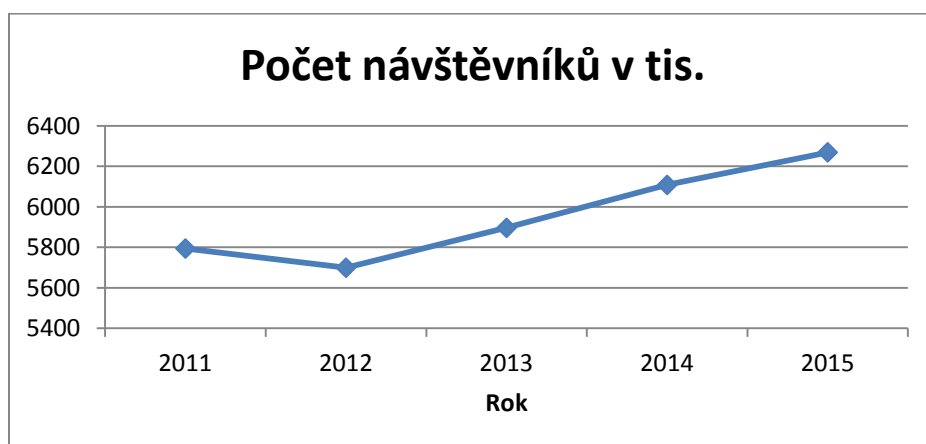
V nové společenské etapě po roce 1989 také mnoho z původních statutárních loutkových divadel mění své názvy a vypouští z nich slovo „loutkové“. Tento jev souvisí se současným odklonem od klasického loutkového divadla, které je částečně nahrazováno pohybovým divadlem, novým cirkusem nebo jinými site-specific projekty. Sami divadelníci se také často místo pojmu „loutkové divadlo“ kloní spíše k novějším názvům, jako figurativní divadlo nebo divadlo předmětů, což zahrnuje širší pole divadelních prostředků. Taktéž loutkářská katedra DAMU se v roce 1993 přejmenovala na Katedru alternativního a loutkového divadla, s tím že výrazně ubylo předmětů, které by se věnovaly výhradně loutkové tvorbě. Avšak i nadále dochází k zakládání nových loutkářských skupin, jednou z nich může být brněnské Divadlo Líšeň, které se v poslední době zaměřuje na propojení herců a loutek.

### 3. Divadelní infrastruktura ČR

Divadelní síť České republiky je v současné době velmi rozvinutá, čemuž napomáhají vhodné podmínky politické a právní, zároveň také dostatečně odborné umělecké personální zázemí, početné zastoupení diváků zvyklých chodit do divadel a v neposlední řadě také množství vhodně prostorově řešených budov. Mezi problémy českých divadel se řadí nedostatek finanční podpory ze strany podnikatelských subjektů, které stále nejsou příliš připraveny podporovat neziskový sektor, a dále jen malé zapojení českých divadel do mezinárodního prostředí, jako jsou zahraniční koprodukce a spolupráce na projektech nebo hostování (Dvořák, 2004).

Dle šetření Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (dále jen NIPOS) bylo v ČR za rok 2015 v provozu 155 divadel bez stagion, počet stálých divadelních scén pak byl 180. Počet návštěvníků divadel v roce 2015 přesáhl již druhým rokem po sobě hranici šesti milionů diváků, statisticky vzato tak více než polovina obyvatel ČR alespoň jednou ročně navštíví divadlo. Od roku 1990 se počet profesionálních divadel v České republice zvýšil trojnásobně. Tento vývoj je způsoben uvolněním režimu provozování divadel po roce 1989. Síť divadel zůstává dlouhodobě poměrně stabilní, dle údajů z roku 2015 stále setrvává v růstové trajektorii. Mezi lety 2014 a 2015 se zvýšily všechny ukazatele sledované ve statistickém šetření NIPOSu, jako je počet divadel, počet divadelních scén, počet sedadel stálých scén, počet návštěvníků nebo počet odehraných představení v ČR. Podle počtu návštěvníků divadel vzhledem k počtu obyvatel země zůstává Česká republika na velmi dobré úrovni v celoevropském měřítku.

Graf 1 Počet návštěvníků divadel ČR v letech 2011 - 2015



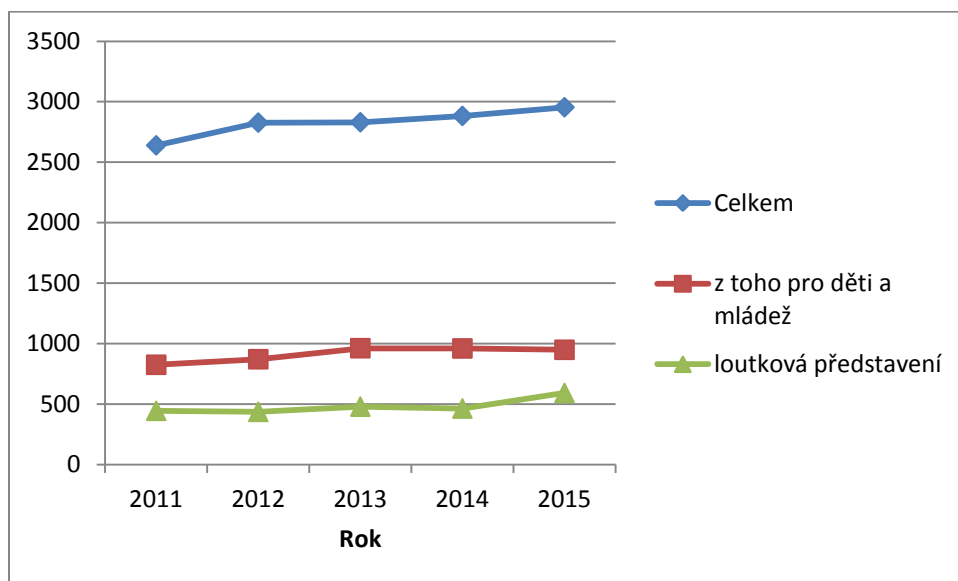
Zdroj: vlastní zpracování na základě publikace *ZÁKLADNÍ STATISTICKÉ ÚDAJE O KULTUŘE V České republice 2015*, NIPOS



Z výše uvedeného grafu je patrné, že kromě drobného výkyvu v roce 2012 v posledních letech stále stoupá počet návštěvníků divadel, což koresponduje s rostoucím počtem divadelních scén, zároveň to také poukazuje na skutečnost, že návštěva divadel u obyvatel ČR stoupá v oblíbě jako způsob trávení volného času.

Následující graf zobrazuje počty divadelních her v repertoáru českých divadel. Stejně jako můžeme pozorovat růst celkového počtu diváků mezi lety 2011 a 2015, tak i celkový počet titulů v repertoáru divadel v souladu s tímto jevem stoupá. Celkový počet všech divadelních her v repertoáru divadel v roce 2015 se pohyboval těsně pod hranicí 3000, z toho asi třetina inscenací je určena dětem a mládeži. Jedná se o poměrně velký podíl na celkovém počtu her, ještě překvapivější se může jevit skutečnost, že počet loutkových děl v repertoáru se roku 2015 dostal přes hranici 500 her, a jedná se tak po činohře o druhý nejčastěji zastoupený divadelní žánr. Loutkové hry se tak v počtu her dostaly před operu, balet nebo také muzikál, což může být vzhledem k popularitě jednotlivých divadelních žánrů nečekané. Otázkou pak samozřejmě zůstává počet repríz jednotlivých her v repertoáru divadel, kde se loutkové divadlo oproti např. muzikálu zřejmě propadne.

Graf 2 Počet titulů v repertoáru divadel



Zdroj: vlastní zpracování na základě publikace *ZÁKLADNÍ STATISTICKÉ ÚDAJE O KULTUŘE V České republice 2015*, NIPOS

V oblasti loutkářství zůstávají do dnešních dní v provozu statutární profesionální loutková divadla založená v mezi lety 1945 až 1987. Jedná se o Divadlo Spejbla a Hurvínka, Divadlo Radost v Brně, Naivní divadlo Liberec, Malé Divadlo České Budějovice, Divadlo Lampion Kladno, Divadlo Minor v Praze, Divadlo Alfa v Plzni, Divadlo loutek v Ostravě, Divadlo DRAK v Hradci Králové a Divadlo

Rozmanitostí v Mostě. Celkem se jedná o deset profesionálních stálých loutkových scén rozmístěných takřka po celém území ČR.

Rozvíjí se i amatérská loutková scéna ČR, která tvoří jeden ze základních pilířů loutkářské tradice naší země. Dle údajů webu Loutkarna.cz je počet amatérských loutkových souborů vyšší než 220, ovšem odhady se pohybují až okolo 300 souborů působících po celé ČR. V každém kraji se vyskytuje hned několik souborů. Otázkou pak je, nakolik jsou jednotlivé amatérské soubory reálně aktivní, kolik představení ročně odehrají apod. Jisté však je, že upevňují roli loutkového divadla v české kultuře.

Na území ČR se odehrávají čtyři festivaly loutkového divadla. Festival Skupova Plzeň se koná sudé roky v červnu a prezentují se zde převážně profesionální loutková a alternativní divadla nebo nezávislé divadelní skupiny. Další festival, který se koná ob jeden rok, je festival Mateřinka v Liberci, který je věnován výhradně tvorbě pro nejmenší. Posledním festivalem, který je pořádán jednou za dva roky, je festival Spectaculo Interesse v Ostravě. Jedná se o mezinárodní soutěžní přehlídku. Čtvrtým festivalem, který se koná každoročně, je Přelet nad loutkářským hnízdem. Tento festival se koná vždy v listopadu a účastní se ho profesionální divadla i amatérské divadelní soubory.

## 4. Typologie divadel

Divadla v České republice lze dle Dvořáka (2004) rozdělit do tří základních typů a těmi jsou:

- veřejné divadlo
- soukromé divadlo
- nezávislé neziskové divadlo

### 4.1 Veřejné divadlo

Jedná se o základní způsob, jak bývá divadlo v ČR provozováno. Tento model zohledňuje zejména kulturní službu veřejnosti, tedy veřejně prospěšný zájem veřejnosti, který by mnohdy bez veřejných dotací nemohl existovat. Divadla tohoto typu jsou nejčastěji provozována jako příspěvkové organizace státu, kraje či obce nebo jako obecně prospěšné společnosti (Dvořák, 2004).

Hospodaření příspěvkových organizací státu se řídí zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, a hospodaření příspěvkových organizací zřizovaných samosprávnými celky se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Zde je podrobně popsáno hospodaření příspěvkových organizací s peněžními prostředky získanými z hlavní činnosti, peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu, s prostředky získanými jinou činností, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, s peněžními prostředky poskytnutými ze zahraničí a s peněžními prostředky poskytnutými z rozpočtů územních samosprávných celků a státních fondů, včetně prostředků poskytnutých České republice z rozpočtu Evropské unie z jejích finančních mechanismů a přijatých dotací příspěvkovými organizacemi z Národního fondu. Hospodaření příspěvkové organizace se řídí jejím rozpočtem, který po zahrnutí příspěvku ze státního rozpočtu nebo stanovení odvodu do státního rozpočtu musí být sestaven jako vyrovnaný. Rozpočet příspěvkové organizace může zahrnovat pouze náklady a výnosy související jen s jí poskytovanými službami, které jsou předmětem její hlavní činnosti.

Podle informací NIPOSu za rok 2015 bylo Národní divadlo v Praze posledním divadlem, které zůstávalo zřizované jako příspěvková organizace státu (prostřednictvím Ministerstva kultury). Krajskými příspěvkovými organizacemi zůstávaly Horácké divadlo v Jihlavě zřizované Krajem Vysočina a Těšínské divadlo v Českém Těšíně zřizované Moravskoslezským krajem. Většinu divadel ve formě příspěvkových organizací pak zřizují města.

Základní charakteristikou divadel veřejné služby je, že jsou to divadla repertoárová (uvádějí více titulů), ansámblová (mají svůj stálý soubor) a mají stálé působiště. Jinými slovy lze veřejné

divadlo nazvat také jako statutární (zřizovatel je odpovědný nejen za hospodářské výsledky, ale také nepřímou za uměleckou hodnotu divadla) nebo stálé. Divadla veřejné služby se často potýkají s tím, že jsou považována za konzervativní, neměnná a nepružná, to však zároveň zajišťuje jejich stálost, trvalost a mnohdy dlouholetou tradici (Dvořák, 2004).

Příkladem tohoto typu divadla může být například Divadlo loutek Ostrava nebo Divadlo Spejbla a Hurvínka v Praze. V obou případech se jedná o příspěvkové organizace zřízené městem, v němž se nachází.

## **4.2 Soukromé divadlo**

Soukromé (nestatutární) divadlo je zřízeno jako podnikatelský subjekt z vůle zakladatele (jednotlivec nebo sdružení osob) za účelem dosahování zisku. Tento typ divadel bývá provozován jako akciová společnost, společnost s ručením omezeným nebo na živnostenský list. Z uměleckého hlediska bývá někdy tomuto typu divadla vyčítána přílišná komerčnost, umělecká podbízivost divákovi a využívání standardizace a stereotypů (Dvořák, 2004).

Typově se často jedná o velká muzikálová divadla, zájezdové skupiny nebo malé, seriálové divadelní produkce. Jako příklad lze uvést např. Divadlo Kalich, jedno z nejúspěšnějších soukromých divadel v ČR zaměřené především na muzikálovou tvorbu. V českém prostředí soukromé divadlo není častou formou zřízení divadla.

## **4.3 Nezávislé neziskové divadlo**

Poslední ze tří základních možností provozování divadel v ČR je provoz v rámci nestátního neziskového sektoru. Tato divadla jsou shodně jako první typ divadel založena z vyššího kulturního zájmu, zakladatelem však je subjekt občanské společnosti. Jakožto možná alternativa ostatním dvěma typům divadel je tento typ také někdy nazýván třetí divadlo. Právní formou nezávislých neziskových divadel je zejména zapsaný spolek (dříve občanské sdružení, zčásti také jako obecně prospěšné společnosti nebo na živnostenský list) (Dvořák, 2004).

Výhodou tohoto modelu provozu je zejména samostatnost členů bez dozoru zřizovatele. V tomto typu divadel vznikají nejsvobodnější umělecké počiny zcela bez konvencí, často se pro ně používá také termínu alternativní divadlo. Potíží však může být nestálost působiště a nestabilizovanost. Divadlo nemá zaručenou finanční jistotu, často se jedná spíše o neformální a impulzivní spolky bez pevné struktury řízení (Dvořák, 2004).

Mezi zástupce tohoto typu divadel patří např. loutkářský soubor Říše loutek Kroměříž, soubor založený již roku 1902 a od roku 1968 fungující nepřetržitě. V současnosti se věnuje zejména představením pro děti mateřských škol a pro první stupeň ZŠ. Dalším představitelem nezávislého alternativního divadla je kupříkladu spolek Buchtý a loutky založený r. 1991 absolventy Katedry alternativního a loutkového divadla DAMU. V současnosti tento soubor hraje často ve Studiu Švandova divadla nebo na zájezdech po celé ČR.

## 5. Financování divadel

Pro vzhled do problematiky financování českých divadel je třeba nejprve obecně představit možnosti financování nestátních neziskových organizací (dále NNO) v České republice. Dlouhodobě udržitelné financování a jeho strategické plánování patří mezi základní úkoly provozování NNO. Důležitý je vícezdrojový charakter financování, který zabrání potížím v případě, kdy jeden ze zdrojů financí je náhle oslaben nebo zcela vyřazen.

Financování je možné zabezpečit z veřejných nebo neveřejných zdrojů. V rámci veřejného financování lze získat prostředky od institucí státní správy, nebo od samosprávy. Z neveřejných zdrojů pak mohou být poskytovateli finančních prostředků soukromí nebo firemní dárci, případně pak nadace. V obou případech se může jednat o poskytovatele tuzemské i zahraniční (Boukal, 2009).

### 5.1 Veřejné financování

V rámci státní dotační politiky jsou Vládou ČR každoročně vymezeny hlavní oblasti, které mají přednost v přijímání finančních zdrojů ze státního rozpočtu. V letech 2010 až 2015 mezi oblastmi s prioritou v přidělování dotací vždy figurovala kultura. Dále se pak podpora týká oblastí např. tělesné výchovy a sportu, životního prostředí, sociálních služeb, zahraničních aktivit, národnostních menšin, rizikového chování atd. Neziskové organizace, které mají ve svém poslání vymezeny cíle spadající mezi vybrané prioritní oblasti státní dotační politiky, se mohou ucházet o příspěvky (Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2010 - 2015).

Ze státního rozpočtu jsou dotace v oblasti kultury rozdělovány především prostřednictvím kapitoly 334, jejímž správcem je Ministerstvo kultury. Ministerstvo kultury má zpracován dlouhodobý plán Státní kulturní politiky a Koncepti podpory umění a v souladu s pravidly a principy této koncepce a s ročním státním rozpočtem každoročně provádí výběrová dotační řízení v jednotlivých kulturních oborech. Pro oblast divadel je pak dále určen Program státní podpory profesionálních divadel, symfonických orchestrů a pěveckých sborů (dále jen Program). Tento Program je zaměřen na právnické i fyzické osoby, v rámci divadel pak mohou žádat o příspěvky z tohoto Programu příspěvkové organizace, nestátní neziskové organizace a další právnické i fyzické osoby s pravidelnou vlastní uměleckou činností. Výjimku tvoří příspěvkové organizace zřizované státem nebo hl. městem Prahou, které nemají nárok na dotace v rámci tohoto Programu.

Pro možnost vstoupit do Programu jsou předem stanovena kritéria, kterým musí subjekt vyhovět. Jedná se o základní ukazatele, jako je procento finanční soběstačnosti daného subjektu v předcházejícím roce (např. v roce 2016 byla požadována 13% soběstačnost pro příspěvkové

organizace v podobě loutkových divadel a divadel s celkovým počtem zaměstnanců nad 150, z toho alespoň 80 uměleckých, 15% soběstačnost pak byla vyžadována u příspěvkových organizací, obecně prospěšných organizací a zapsaných spolků fungujících jako divadla s minimálním počtem 30 zaměstnanců, z toho alespoň 10 uměleckých). Dalšími kritérii je pak minimální počet odehraných představení vlastním souborem, finanční participace samosprávného orgánu (u příspěvkových organizací se jedná o příspěvek jiného orgánu, nežli je zřizovatel) a nakonec stálá činnost po nejméně 3 po sobě jdoucí roky.

Další formou veřejného financování neziskových organizací vyjma státních dotací mohou být *„zdroje související se zadáním veřejné zakázky, zdroje vyplývající ze smluv o poskytování služeb, zdroje poskytované na základě zákona a ostatní zdroje“* (Boukal, 2009, str. 73).“

Veřejné financování NNO je dále možné z rozpočtů krajů, měst a obcí. Zejména organizace regionálního významu často využívají možnosti financování od územních samosprávných celků.

## **5.2 Financování z neveřejných zdrojů**

Jednou z forem financování NNO z neveřejných zdrojů je individuální dárcovství, a to jak od soukromých, tak od firemních dárců. V českém prostředí však ve financování divadel obvykle zaujímají příspěvky od dárců, soukromých i firemních, spíše jen malou část celkového rozpočtu organizace. Ačkoliv v posledních letech se i tento zdroj financování začíná rozvíjet, a to zejména se zavedením fundraisingu.

Fundraising je relativně novým termínem vzniklým v posledních několika letech zejména v americkém prostředí. Je používán ve smyslu získávání prostředků na různé projekty, nedá se tedy říci, že by byl omezen pouze na kulturní organizace. Jedná se o průběžnou plánovanou činnost naplňující finančně ekonomickou strategii neziskové organizace s cílem zajistit zdroje v potřebné výši a struktuře primárně ze soukromých zdrojů (Dostál & Kislingerová, 2012).

Pokud je fundraising kulturními organizacemi poučeně využíván, může do značné míry zmírnit finanční tenzi při provozování divadla. Fundraiser vyhledává příspěvek na svoji aktivitu de facto od jakéhokoliv přispěvatele, obvykle se zaměřuje především na oslovování soukromých dárců, avšak může se snažit o získání dotací i z veřejných zdrojů. Ideální fundraising vyžaduje činnost vykonávanou nikoliv nahodile a nesoustavně, nýbrž systematickou činnost, která je podporována organizační strukturou organizace, má jasně stanovené zdroje personální, technické, finanční, a zejména má stanovenou strategii marketingovou, tzn. zná odpovědi na otázky na koho cílit, jakými

kanály cílit, co komu může poskytnout a co od koho chtít. Fundraising nemusí totiž být prosté získávání zdrojů finančních, může se jednat také o získání zdrojů personálních nebo technických.

Fundraising může v neziskové organizaci zajišťovat buď „specialista fundraiser na plný nebo částečný úvazek, ředitel organizace, členové statutárních orgánů, všichni členové organizace, externě najatý specialista, dobrovolník nebo najatá agentura“ (Šedivý & Medlíková, 2011, s.70). V praxi si však málokterá nestátní nezisková organizace může dovolit najmout profesionálního fundraisera na plný úvazek nebo najmout externí agenturu. Pokud se však fundraisingem zabývá např. ředitel organizace v rámci všech svých povinností, nebo dobrovolník, pravděpodobně nebudou dosahovat takových výnosů, jakých by mohl dosáhnout fundraiser specialista.

Pro úspěšné vykonávání fundraisingu je třeba dodržování několika zásad:

- „při opatřování potřebných prostředků nejde primárně o tyto prostředky, ale především o naplnění poslání neziskové organizace;
- okolí neziskové organizace, tj. potenciální dárce je nutno průběžně vzdělávat a vysvětlovat jim poslání a náplň činnosti neziskové organizace;
- nezisková organizace musí při fundraisingu a při veškeré činnosti důsledně dodržovat etické principy;
- fundraising musí být zaměřen na lidi, nikoliv neosobní instituce;
- z oslovených lidí a potenciálních dárců je třeba systematicky vytvářet okruh stálých příznivců neziskové organizace;
- fundraising musí být aktivní, protože o co nezisková organizace nepožádá, to nedostane;
- fundraising musí být založen na pravdivých informacích;
- klíčový význam má pro fundraising poděkování (Boukal, 2009, s. 104 – 105).“

Je tak patrné, že fundraising je náročný proces, který klade důraz na proaktivní přístup, který ovšem zároveň musí být velmi zdvořilý. Důležité je také sepjetí všech členů organizace s posláním a veškerými dalšími cíli organizace, neboť jenom tak je NNO schopna vytvořit profesionální obraz, který může oslovit potenciální dárce nebo partnery.

Další variantou financování z neveřejných zdrojů je pak sponzoring. Tato forma podpory přichází zpravidla od firem či podnikatelů, kteří pak obdrží od dané NNO výměnou za finanční prostředky jinou službu. Touto službou bývá zpravidla marketingové zviditelnění jména podporovatele, to vše se uskutečňuje na základě sponzorských smluv (Boukal, 2009).



### **5.3 Financování z vlastních zdrojů**

Samofinancování je významnou příležitostí pro NNO, jak získávat finanční prostředky. Tento proces vychází z vlastní činnosti organizace a to buď v rámci plnění poslání, nebo jako doplňková podnikatelská činnost.

U divadel hraje podíl samofinancování vůči ostatním přijatým zdrojům velkou roli. Míra finanční soběstačnosti divadel může poukazovat na jejich výkonnost a od toho se pak do budoucna může odvíjet výše finančních prostředků, které jim budou přiděleny z veřejných zdrojů.

Kromě primárních příjmů z prodeje vstupenek mohou divadla zajišťovat své příjmy také prodejem propagačních předmětů, dále pak pronájemem vlastních prostor (jednorázově pronájmy pro účel konferencí apod. nebo dlouhodobé pronájmy pro účely divadelní kavárny), případně majetku (divadelní kostýmy ap).

## 6. Porovnávání divadla

### 6.1 Divadlo Drak

Divadlo Drak je obecně prospěšnou společností sídlící v Hradební ulici v Hradci Králové a s městem ho pojí historie překračující 50 let. Divadlo bylo založeno roku 1958 pod názvem Východočeské loutkové divadlo a prvním ředitelem se stal Vladimír Matoušek. V průběhu prvních let fungování divadla se zde vystřídali mnozí umělci jako např. autor a režisér Jiří Středa, výtvarník František Vítek nebo hudebník a herec Jiří Vyšohlíd. Roku 1966 uspěla inscenace *Pohádky z kufru* na světovém festivalu UNIMA (Union Internationale de la Marionette), čímž se divadlo proslavilo na mezinárodním poli (Historie Divadla DRAK, 2016). Nejslavnější a nejvýraznější érou divadla je období po příchodu Josefa Krofta, který do divadla nastoupil v roce 1971 jako režisér. V té době měl již zkušenosti z Malého divadla v Českých Budějovicích. Od roku 1981 pak v Draku působil jako umělecký šéf. Mezi jeho nejproslulejší inscenace v hradeckém divadle patří *Enšpígl*, *Šípková Růženka* nebo *Sen noci svatojánské* (Cena ASSITEJ 2014 - Prof. Josef Krofta, 2016).

Po příchodu režiséra Jakuba Krofta a scénografa Marka Zákosteleckého v roce 1995 začíná divadlo novou etapu. Tvůrčí duo Krofta-Zákostelecký do divadla zapojuje kromě loutek také klaunské, vizuální nebo hudební divadlo, to vše ve svých autorských inscenacích. Svou tvorbu rozšiřují o díla pro dospívající publikum. Ve stejném roce také Divadlo Drak společně s hradeckým Klicperovým divadlem začíná spolupořádat festival Divadlo evropských regionů (Theatre European Regions). Tento festival se každoročně koná až do současnosti a jedná se o největší divadelní festival ve střední Evropě (Historie Divadla DRAK, 2016).

Nynější éra divadla započíná už v roce 2010, kdy se novou ředitelkou divadla stala Eliška Finková. Ve stejném roce došlo také k rozšíření divadelní činnosti o další, především edukační, aktivity. Provoz zahájily Labyrint, Laboratoř a Studio Divadla Drak. Jedná se o výstavní prostory, místo pro pořádání workshopů a dalších akcí pro děti a variabilní divadelní sál. Divadlo také navázalo přímou spolupráci s pražskou DAMU v rámci projektu Gaudeamus a navíc se otevřelo pro hostující režiséry. Nejúspěšnější inscenací z posledních let se stal *Poslední trik Georgese Mélièse* režiséra Jiřího Havelky z roku 2013. Tato inscenace posbírala mnohá ocenění v ČR i v zahraničí (Výroční cena Divadelních novin, cena ERIK za nejlepší loutkářskou inscenaci sezony nebo hlavní cena festivalu Spotkanie v polské Toruni) (Historie Divadla DRAK, 2016).

### 6.1.1 Divadlo Drak v rámci města a kraje

V Hradci Králové se kromě Divadla Drak nachází také Klicperovo divadlo, o.p.s. Jedná se o jediná dvě profesionální divadla s vlastním souborem v tomto městě s více než 90 000 obyvateli. Obě společnosti byly po vyhlášené transformaci hradeckých městských příspěvkových organizací založeny městem Hradec Králové a Královéhradeckým krajem a nadále je jimi divadelní provoz z části financován. Obě divadla mají význam přesahující hranice města i regionu, nejenže pravidelně na zájezdech vystupují se svými inscenacemi po celé České republice, ale též za svou činnost pravidelně získávají divadelní ceny. Klicperovo divadlo se již čtyřikrát stalo Divadlem roku České republiky na základě celorepublikové ankety Nadace Alfréda Radoka. Divadlo Drak se zase pravidelně umísťuje se svými inscenacemi v rámci Ceny Divadelních novin v kategorii Loutkové a výtvarné divadlo.

Divadlo Drak je oproti Klicperovu divadlu unikátní především svým zaměřením na dětského diváka. Díky této skutečnosti bylo také zařazeno do *Koncepční studie cestovního ruchu pro město Hradec Králové* z roku 2012 jako jeden z nejvýznamnějších turistických a kulturních cílů nadregionálního významu. Speciální význam nemá jen divadelní scéna jako taková, ale také připojené muzeum loutek a tzv. Divadelní laboratoř, experimentální prostor pro děti. V rámci zmíněné studie byl dokonce fenomén loutkářství jako takový zvolen jako jeden z asociačních produktů pro marketingovou komunikaci města (Kratochvíl, 2012).

### 6.2 Divadlo Minor

Divadlo Minor je příspěvkovou organizací hlavního města Prahy sídlící ve Vodičkově ulici na Praze 1. Tvorba divadla je zaměřena především na děti a mládež. Provoz divadla byl zahájen 26.2. 1950, tehdy pod názvem Ústřední loutkové divadlo. Ve svých počátcích hrálo divadlo především sovětské tituly a při ztvárnění her se snažilo o jevištní realismus. V menší míře byly v divadle uváděny také původní české loutkové hry – např. *Zlatovláska* autora Josefa Kainara. V průběhu 60. a 70. let se divadlo dále vyvíjelo a částečně ustupovalo od striktní formy jevištního realismu a experimentovalo s technikou černého divadla nebo s inscenacemi s odkrytými vodiči loutek. V 70. letech také došlo k rekonstrukci budovy divadla a zároveň změně názvu na Divadlo Loutka. Divadlo změnilo název ještě několikrát na jména, jako Divadlo U Věže (po upřesnění Divadlo U Jindřišské věže), a až v roce 1991 získalo název Minor – Divadlo herce a loutky (Minor včera a dnes, 2016).

Na přelomu tisíciletí začala nová etapa divadla. Nejprve se v roce 1998 stal ředitelem Zdenek Pecháček, který divadlo vede až do dnešních dní, a poté v roce 2001 divadlo přesídlilo z původního umístění na Senovážném náměstí do současné budovy ve Vodičkově ulici, kde dříve sídlilo kino Skaut. V divadle působilo mnoho současných významných osobností české divadelní scény, jako jsou bratři

Petr a Matěj Formanovi, režiséři Jiří Adámek, David Drábek (současný umělecký šéf Klicperova divadla v Hradci Králové) nebo Petr Vodička. V roce 2005 bylo divadlo rozšířeno o Malou scénu, nacházející se v 1. patře, a dále v roce 2011 byly prostory divadla rozšířeny o Pasáž Minor, divadelní foyer s obchodem divadla, pokladnou, občerstvením Mamacoffee a Galerií Minor s interaktivními výstavami. Pasáž má vícero využití a probíhají zde například také tvůrčí dílny pro děti (Minor včera a dnes, 2016).

Divadlo získalo mnohá ocenění za svou činnost v České republice i v zahraničí. V posledních letech byly oceněny inscenace *Moje první encyklopedie* (2011) a *Zlatovláska* (2013) na festivalu Mateřinka, a to za hudbu, režii či výpravu. V roce 2013 získala inscenace *Z knihy džunglí* Cenu dětského diváka na festivalu World Puppet Carnival v Jakartě. V loňském roce na přehlídce Přelet nad loutkářským hnízdem byla inscenaci *Mami, už tam budem?* udělena cena Erik za nejinspirativnější počin v oblasti loutkového a alternativního divadla (Minor včera a dnes, 2016).

### **6.2.1 Divadlo Minor v rámci města Prahy**

Divadlo Minor je zřízeno hlavním městem Prahou jako její příspěvková organizace. Dalšími nedivadelními příspěvkovými organizacemi hl. m. Prahy, které spadají pod Odbor kultury, zahraničních vztahů a cestovního ruchu, jsou Národní kulturní památka Vyšehrad, Botanická zahrada hl. m. Prahy, Galerie hl. m. Prahy, Muzeum hl. m. Prahy, Pražská informační služba, Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK, Zoologická zahrada hl. m. Prahy, Městská knihovna v Praze a Hvězdárna a planetárium hl. m. Prahy. Z divadel se pak jedná o Divadlo Spejbla a Hurvínka, Městská divadla pražská, Švandovo divadlo na Smíchově, Divadlo Na Vinohradech, Divadlo Na zábradlí, Divadlo pod Palmovkou, Studio Ypsilon, Divadlo v Dlouhé a Hudební divadlo v Karlíně (Příspěvkové organizace hl. m. Prahy, 2016).

Z pražských divadel zřizovaných hlavním městem je tak největší konkurencí Divadla Minor Divadlo Spejbla a Hurvínka, které je rovněž orientované především na dětského diváka, avšak je velmi úzce zaměřené svým repertoárem, v němž jsou, jak název napovídá, všechny hry o ústředních postavách divadla, Spejblovi a Hurvínkovi. Druhým divadlem z pražských příspěvkových organizací, které se věnuje mimo jiné tvorbě pro děti, je Divadlo v Dlouhé. Divadlo v Dlouhé se svou pestrou dramaturgií a prací s výtvarnou stránkou inscenací, přesahem k alternativní, někdy i loutkové tvorbě, věnuje velmi různorodé tvorbě včetně představení pro děti. V tomto divadle je také pravidelně organizován festival *Dítě v Dlouhé* a pro mládež festival *13+*.

## 6.3 Hlavní a vedlejší činnost divadel

### 6.3.1 Hlavní a vedlejší činnost Divadla Drak

Do hlavní činnosti divadla patří:

- výroba a inscenování divadelních představení a projektů vznikajících v rámci umělecké činnosti a jejich provozování ve vlastních objektech a divadelních scénách,
- pořádání a zabezpečení divadelních představení a koncertů,
- studijně vzdělávací činnost, organizování kurzů, stáží a divadelních projektů,
- provozování vlastních divadelních inscenací formou zájezdové činnosti v ČR i v zahraničí,
- výstavní činnost,
- ediční propagační a publikační činnost směřující k podpoře hlavní činnosti,
- pořizování databází a jejich využití (Výroční zpráva Divadla Drak 2015, 2016).

Doplňkovou činností tvoří:

- ubytovací služby (penzion Amátka),<sup>3</sup>
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- realitní činnost, pronájem a půjčování věcí movitých,
- reklamní činnost a marketing (Výroční zpráva Divadla Drak 2015, 2016).

### 6.3.2 Hlavní a vedlejší činnost Divadla Minor

Předmětem hlavní činnosti divadla je:

- *„veřejné scénické předvádění dramatických či jiných děl výkonnými umělci, a to formou pořádání či spolupořádání divadelních představení nebo jiných kulturních produkcí nebo pohostinskými představeními pro jiné pořadatele v tuzemsku či zahraničí,*
- *pořádání výstav v prostorách divadla,*
- *poskytování dalších služeb v souvislosti s plněním předmětu činnosti,*
- *propagace činností souvisejících s plněním předmětu činnosti organizace (Zřizovací listina příspěvkové organizace Minor, 2007).“*

Doplňkovou činností tvoří:

- *„specializovaný maloobchod,*

---

<sup>3</sup> Penzion Amátka poskytuje možnost ubytování v Hradci Králové v průběhu celého roku a jedná se o významný zdroj příjmů pro divadlo.

- *vydavatelské a nakladatelské činnosti,*
- *pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí, včetně lektorské činnosti,*
- *reklamní činnost a marketing,*
- *výroba her, hraček a dětských kočárků,*
- *výroba oděvů a oděvních doplňků,*
- *hostinská činnost,*
- *pronájem a půjčování věcí movitých (Zřizovací listina příspěvkové organizace Minor, 2007).“*

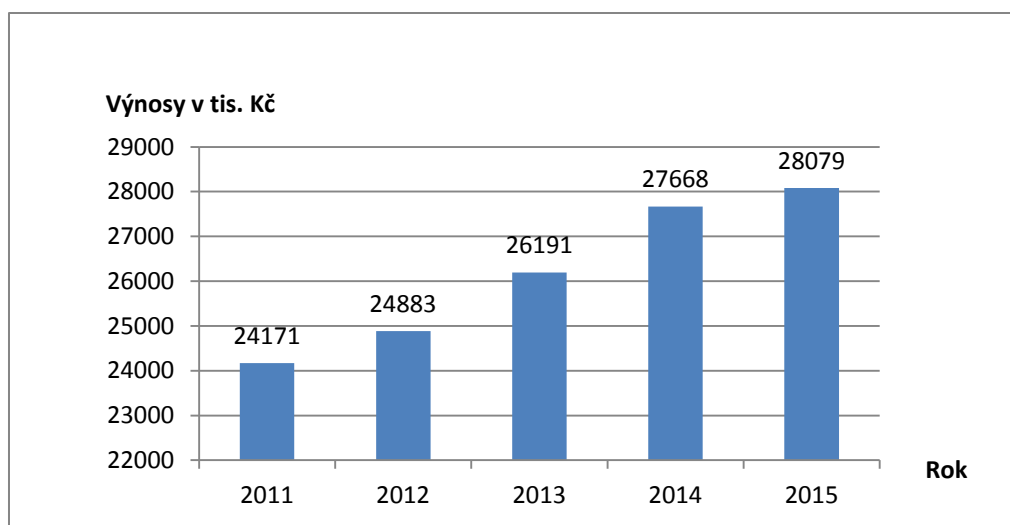
Základním posláním obou organizací je především umělecká a divadelní činnost, v tom se obě instituce shodují. Rozdílný je však počet činností, které mají divadla uvedené v rámci hlavní/doplňkové činnosti. Zatímco u Divadla Drak jednoznačně převažují činnosti uvedené jako hlavní, u Divadla Minor je tomu přímo naopak. Tato skutečnost je pro hospodaření Divadla Minor spíše nevýhodou, jelikož neziskové organizace ze zisku z doplňkové činnosti odvádějí daň, což se zisku z činnosti hlavní netýká.

V zaměření jednotlivých činností jsou však obě divadla obdobná – jde především o výrobu a inscenování divadelních představení, výstavní činnost, pořádání školení a jiných vzdělávacích akcí a propagace. Divadlo Drak je odlišné zejména poskytováním ubytovacích služeb ve svém penzionu Amátka.

## **6.4 Financování Divadla Drak**

Divadlo Drak získává finanční prostředky z veřejných zdrojů, prostřednictvím vlastní činnosti a z malé části také od soukromých dárců. V průběhu let 2011 až 2015 divadlo hospodařilo s celkovou výší rozpočtu od 24 do 28 mil. Kč. Celková dosahovaná výše výnosů každým rokem rostla, v roce 2015 již výnosy překročily 28 mil. Kč. Růst výnosů je zapříčiněný především stále vyššími dotacemi od města Hradec Králové, také vlastní tržby meziročně spíše rostou.

Graf 3 Výnosy divadla Drak v letech 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv Divadla Drak 2011 - 2015

Divadlo je z převážné většiny financováno z dotací z veřejných zdrojů, a to zejména přijatých od statutárního města Hradec Králové na základě smlouvy o závazku veřejné služby a vyrovnávací platbě za jeho výkon. Další dotace divadlu poskytují Královéhradecký kraj a Ministerstvo kultury. Ministerstvo kultury přispívá na provoz Divadla Drak z *Programu státní podpory profesionálních divadel, symfonických orchestrů a pěveckých sborů*, výše podpory se v jednotlivých letech liší. Ministerstvo dále v rámci *Programu mezinárodní kulturní spolupráce* uděluje dotace, které umožňují divadlu účastnit se zahraničních festivalů. Přijaté dary se v rozpočtu také objevují každoročně, ale v souhrnu tvoří téměř zanedbatelnou část celkových výnosů.

Tabulka 1 Přehled přijatých dotací a darů v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015
dotace město Hradec Králové	16151	16136	18584	17182	17741
dotace Královéhradecký kraj	1350	1350	1350	1350	1350
dotace Ministerstvo kultury	615	670	720	878	944
dary	300	80	75	95	200
celkem	18416	18236	20729	19505	20235

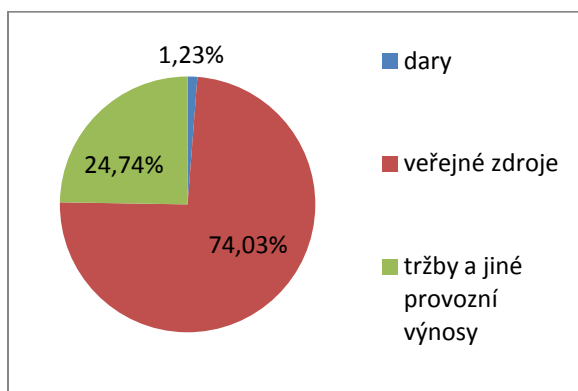
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv Divadla Drak z let 2011 - 2015

Nejvyšší dotace divadlo získává od města Hradec Králové, provozní dotace meziročně stále stoupají. V roce 2013 se jednalo o mimořádné investiční dotace na nákup nákladního automobilu (1 021 829 Kč) a investiční finanční podporu z *Fondu na podporu veřejně prospěšných projektů* na úpravu vnitřních prostor divadla Drak (300 000 Kč), což zapříčinilo rekordní souhrnnou výši dotací. Kraj podporuje divadlo ve sledovaném období každoročně stále stejnou částkou 1 350 tis. Kč na

základě smlouvy o poskytnutí dotace z rozpočtu Královéhradeckého kraje na činnost v oblasti profesionálního umění pro děti a mládež.

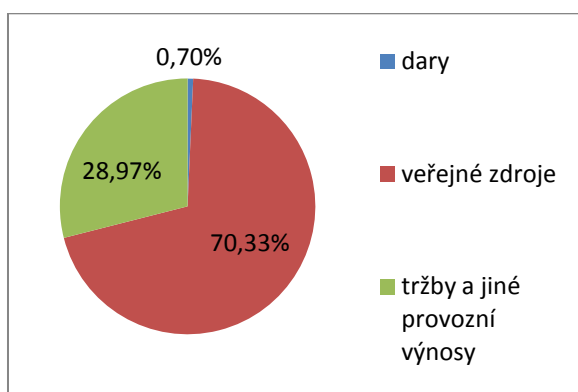
Získané dary ze soukromých zdrojů se na přijatých příspěvcích i celkovém rozpočtu divadla podílejí jen malou částí. Nejvyšší podíl na celkových výnosech ve sledovaném období dosáhly v roce 2011, kdy dary tvořily 1,23 % celkových výnosů. V absolutních číslech získalo divadlo nejvyšší souhrnnou částku darů 300 tis. Kč, nejméně pak v roce 2013 pouhých 75 tis. Kč. Dary byly získány od společností IZOLPROTAN s.r.o., Královéhradecká provozní a.s., Nadace ČEZ, TappyTaps s.r.o., Veolia Voda Česká republika, a.s., Elektrárny Opatovice, a.s., od Velvyslanectví státu Izrael a od pana Antonína Suchánka. Někteří z dárců přispívají divadlu opakovaně, u některých se jednalo pouze o jednorázové dary. Nadace ČEZ byla dokonce zařazena mezi partnery Divadla Drak.

Graf 4 Zdroje financování Divadla Drak v roce 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě výroční zprávy Divadla Drak 2011

Graf 5 Zdroje financování Divadla Drak v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě výroční zprávy Divadla Drak 2015

Na základě výše uvedených grafů je patrné, že nejvyšší díl na financování divadla mají veřejné zdroje, což jsou především dotace od města Hradec Králové. Zhruba čtvrtinu výnosů tvoří vlastní tržby a dary se pohybují okolo jednoprocenního podílu na celkové výši rozpočtu. Struktura zdrojů se



mezi lety 2011 a 2015 příliš nezměnila. Mírně stoupl poměr tržeb vůči veřejným zdrojům, což lze hodnotit kladně jako krok k větší míře finanční soběstačnosti divadla.

Fundraising divadla zajišťuje ředitelka divadla, což se může jevit jako dobré řešení s ohledem na skutečnost, že má nejlepší přehled o chodu organizace, potíží pak nejspíše bude nedostatek času v rámci celkové pracovní náplně, kdy bude zbývat jen omezený čas na hledání vhodných fundraisingových příležitostí. Dle vyjádření ředitelky Elišky Finkové nemá divadlo písemně zpracován fundraisingový plán, který by mohl napomoci efektivitě fundraisingu a jeho strategickému rozvoji. Fundraisingový plán je tak spíše utvořen v hlavě, kdy mezi stěžejní body patří dodržení termínů žádostí o příspěvky nutných pro chod divadla a dále snaha o aktivní vyhledávání potenciálních partnerů.

Z hlediska fundraisingových metod divadlo využívá zejména písemné žádosti o dotace a granty, kterými se obrací na své zakladatele (Královéhradecký kraj a Město Hradec Králové), jimž předkládá žádost o příspěvek, který divadlu přísluší na základě *Smlouvy o závazku veřejné služby a vyrovnávací platbě za její výkon*. Městu musí divadlo předkládat žádost každý rok, kraji pak jedenkrát za čtyři roky. Dále se Divadlo Drak zaměřuje na další možnosti, jako je získání grantů Ministerstva kultury, nebo se písemně obrací na nadace (např. Nadace ČEZ). Při oslovování individuálních soukromých dárců nebo místních firem je pak užívanou fundraisingovou metodou také osobní návštěva.

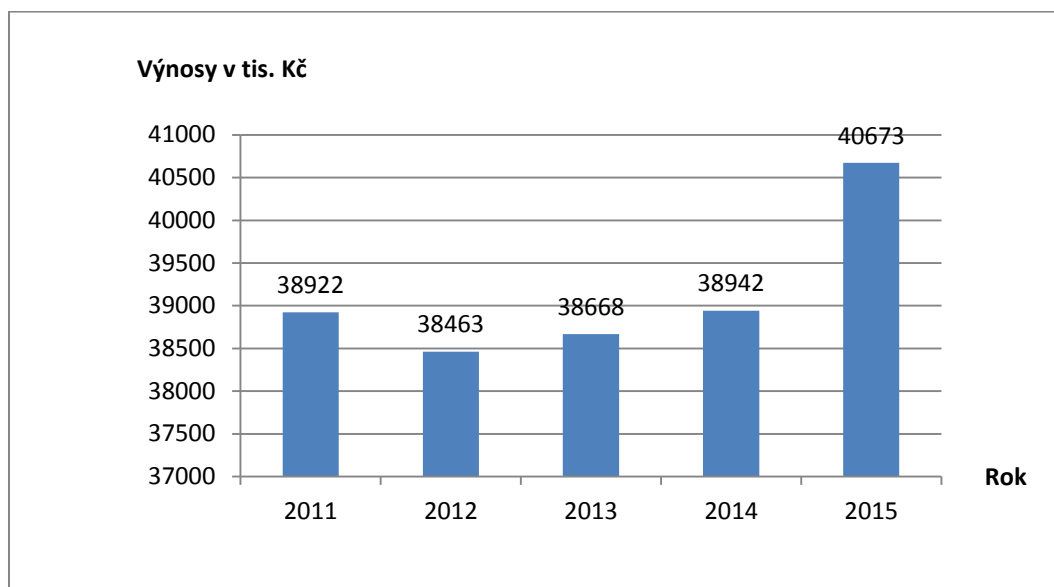
S výjimkou financí z veřejných zdrojů se celkové výsledky fundraisingu pohybují mezi 100 – 300 tisíci Kč ročně. Divadlu se nedaří sehnat dlouhodobého partnera, který by organizaci podporoval, a to zejména kvůli nereálným požadavkům potenciálních partnerů, kteří požadují téměř zaměstnanecké benefity, což by pro divadlo již nebylo tolik přínosné.

Pro Divadlo Drak by tak mohlo být výrazně prospěšné, pokud by se mu podařilo zajistit fundraisera, pro něhož by vyhledávání nových dárců a dalších fundraisingových příležitostí bylo hlavním úkolem. Nelze pravděpodobně předpokládat, že by divadlo mohlo zaměstnávat přímo profesionálního fundraisera na hlavní pracovní poměr, což ani u jiných divadel v ČR není nikterak běžné, možná by tak mohlo být variantou prozatímní zabezpečení fundraisera jako dobrovolníka. Dalším dobrým krokem by mohlo být písemné sestavení fundraisingového plánu se stanovením jasných cílů a priorit, kterých by divadlo chtělo dosáhnout.

## 6.5 Financování Divadla Minor

Jakožto příspěvková organizace hlavního města Prahy má Divadlo Minor výnosy především z neinvestičních příspěvků na provoz od svého zřizovatele. Ty jsou dále podpořeny tržbami z vlastní činnosti a částečně také dary od soukromých subjektů. Divadlo každoročně hospodaří s rozpočtem ve výši 38 – 40 mil. Kč (viz Graf 6).

Graf 6 Výnosy Divadla Minor v letech 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv Divadla Minor z let 2011 – 2015

Divadlo Minor dosahuje výnosů vyšších zhruba o jednu čtvrtinu (tj. rozdíl asi 12 mil. Kč ročně) než Divadlo Drak, to je však způsobeno pouze vyššími dotacemi z veřejných zdrojů, které Divadlo Minor získává. Obě divadla dosahují ze své činnosti podobných celkových tržeb 6 až 8 mil. Kč.

Tabulka 2 Výnosy Divadla Minor v letech 2011 - 2015

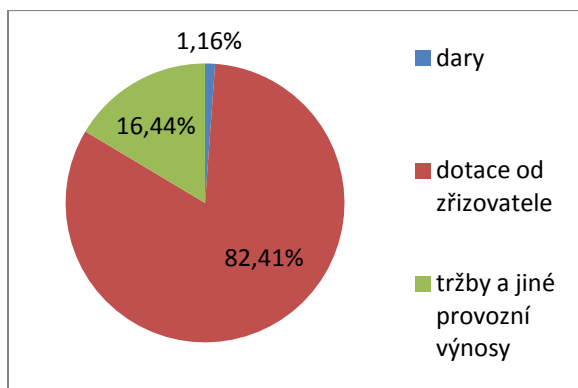
	2011	2012	2013	2014	2015
dary	450	450	450	450	450
dotace od zřizovatele	32075	30936	31500	31563	32338
tržby a jiné provozní výnosy	6397	7077	6718	6929	7885
celkem	38922	38463	38668	38942	40673

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv Divadla Minor z let 2011 – 2015

Výhodu Divadla Drak lze spatřovat ve více zdrojích financování oproti Divadlu Minor. Divadlo Drak je částečně financováno také z dotací kraje a Ministerstva kultury, tyto finanční příspěvky Minor nezískává. Pro obě divadla je však stěžejní částí rozpočtů stejně dotace od města. V případě příspěvkové organizace Prahy, jakou je Divadlo Minor, tomu ani nemůže být jinak. Minor získává také

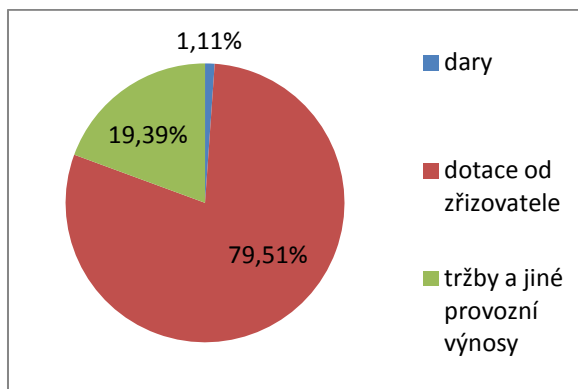
dary na výrobu dekorací a kostýmů nových inscenací od svého generálního partnera, společnosti Allianz a.s. Ta divadlu ve sledovaném období věnuje každý rok 450 000 Kč.

Graf 7 Zdroje financování Divadla Minor v roce 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy Divadla Minor 2011

Graf 8 Zdroje financování Divadla Minor v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy Divadla Minor 2015

Je patrné, že struktura financování Divadla Minor se v průběhu let 2011 až 2015 příliš nezměnila. Mírně stoupl podíl vlastních tržeb na celkovém objemu rozpočtu, dary se drží stále kolem 1% podílu na celkovém rozpočtu. Dotace od hl. m. Prahy pak tvoří zdroje divadla z tří čtvrtin.

Ve srovnání Divadla Drak vůči Divadlu Minor je výhodou Divadla Drak vyšší finanční soběstačnost divadla. Ani jedno z divadel však není příliš úspěšné v získávání financí ze soukromých zdrojů, dary tvoří spíše mizivou část rozpočtu, okolo 1 %. Divadlo Minor má ovšem velkou výhodu v podobě stálého generálního partnera, společnosti Allianz a.s., která divadlo pravidelně podporuje stabilní částkou.

Fundraising Divadla Minor je zajišťován vedením organizace. Vztahy s potencionálními dárci a stávajícími partnery jsou navazovány a udržovány především prostřednictvím osobního

kontaktu. Stálé partnerství se společností Allianz a.s. již od roku 2004 je velkým úspěchem, taktéž částka 450 tis. ročně je relativně vysokým obnosem. Aby však financování ze soukromých zdrojů mělo větší podíl na celkovém rozpočtu divadla, bylo by třeba získávat více darů.

Užívané fundraisingové metody divadla jsou především písemné žádosti o granty a dotace a dále udržování osobních kontaktů se stálými partnery divadla. Minor se s žádostmi obrací především na svého zřizovatele hl. m. Prahu a dále také na podnikatelské subjekty, nadace a jednotlivce.

Divadlo má kromě partnerů, jako je pojišťovna Allianz, kteří chod divadla podporují přímo finančními dary, také několik dalších partnerů, jako jsou např. United Bakeries, které dodávají pečivo na vybraná představení divadla nebo společnost Zásobování kanceláří s.r.o., která divadlu poskytuje zvýhodněné ceny na kancelářské potřeby.

## 6.6 Náklady a výsledek hospodaření Divadla Drak

Nejvyšší nákladovou položkou tvoří v divadle osobní náklady (mzdy, sociální a zdravotní pojištění), které zaujímají více než 50 % celkových nákladů a každoročně se zvyšují. Dalšími vysokými nákladovými položkami jsou odpisy, spotřeba materiálu a ostatní služby.

Tabulka 3 Přehled vynaložených nákladů Divadla Drak v letech 2011 – 2015 v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015
spotřeba materiálu	969	985	1130	1497	1323
spotřeba energie	910	986	1136	884	793
opravy a udržování	521	823	492	439	415
ostatní služby	3413	3676	4664	4353	4733
osobní náklady	13371	14606	14784	15850	17171
cestovné	302	300	302	453	315
odpisy	3443	2391	2374	2463	2572
ostatní náklady	411	434	420	521	615
celkem	23340	24201	25302	26460	27937

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv Divadla Drak z let 2011 až 2015

Tabulka 4 Výsledek hospodaření Divadla Drak v letech 2011 – 2015 v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015
výnosy	24171	24883	26191	27668	28079
náklady	23340	24201	25302	26460	27937
VH	831	682	889	1208	142
VH po zdanění	733	592	754	129	41

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv Divadla Drak z let 2011 až 2015

Z tabulky je patrné, že divadlo každoročně dosahuje zisku, což je základní podmínkou funkčního hospodaření neziskové organizace. Obvykle se zisk pohybuje v řádu statisíců Kč, pouze v posledním roce 2015 je celkový výsledek hospodaření po zdanění pouhých 41 tis. Kč. To je zapříčiněno zejména nárůstem osobních nákladů, které vzrostly o více než milion díky přijetí čtyř nových zaměstnanců (viz dále kapitola Zaměstnanci).

## 6.7 Náklady a výsledek hospodaření Divadla Minor

Stejně jako v Divadle Drak i v Divadle Minor tvoří nejvyšší nákladovou položku osobní náklady, převážně tedy prostředky na platy zaměstnanců a náklady na pojištění. Další položkou, jež se na celkových nákladech podílí velkou měrou, jsou služby. To je však způsobeno primárně tím, že do této položky spadají dle členění nákladů Minoru také honoráře externích umělců, které např. v roce 2015 dosahovaly výše téměř 10 mil. Kč, a celkové náklady na služby ve výši 15,9 mil. Kč. Platí tedy, že náklady vynaložené na umělce, ať už přímo zaměstnané v divadle, nebo pouze externě spolupracující, spotřebovávají jednoznačně nejvýznamnější část rozpočtu divadel.

Tabulka 5 Přehled vynaložených nákladů Divadla Minor v letech 2011 – 2015 v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015
spotřebované nákupy	5898	6721	5505	4100	4309
služby	14267	14234	14843	12101	15852
osobní náklady	15897	15083	16141	16535	18396
daně a poplatky	12	0	0	0	0
ostatní náklady	399	553	0	0	0
odpisy	2221	1380	1153	3890	2593

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv Divadla Minor z let 2011 až 2015

Spotřebované nákupy (tzn. spotřeba materiálu a energie) v Divadle Minor představují zhruba dvojnásobně vysokou položku oproti Divadlu Drak. Další podrobnější částky v nákladech obou divadel se přibližně shodují (např. náklady na opravy a údržby), jiné se liší přiměřeně vykonávané činnosti. Kupříkladu náklady na cestovné vynaložené Divadlem Drak jsou asi třikrát vyšší, což však odpovídá skutečnosti, že Divadlo Drak podniká více zájezdů oproti Divadlu Minor.

Tabulka 6 Výsledek hospodaření Divadla Minor v letech 2011 – 2015 v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014	2015
výnosy	38922	38463	38668	38941	40673
náklady	38694	37971	38529	38926	41373
VH	228	492	139	15	-700

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv Divadla Minor z let 2011 až 2015

Divadlo Minor často dosahuje ztráty ve své hlavní činnosti, tu se mu ale většinou daří pokrýt z výnosů z činnosti vedlejší a celkově tak uzavírá kalendářní rok s kladným výsledkem hospodaření. Problémem byl až rok 2015, kdy divadlo v rámci hlavní činnosti dosáhlo ztráty převyšující 1 mil. Kč a zisk z vedlejší činnosti byl pouhých 303 tis. Kč. Zbýlých 700 tis. Kč ztráty bylo uhrazeno z rezervního fondu divadla, kam byly v předchozích letech ukládány dosahované zisky divadla.

## 6.8 Cenová politika

Divadlo Drak nabízí dopolední představení pro školy, víkendová odpolední představení pro děti od 16:00 a večerní představení od 19:00. Na školní představení (kterých je v divadle převažující většina) je stanovena výše vstupenky na 60 Kč, pro odpolední představení určená pro děti je zavedena jednotná cena vstupenky 80 Kč, na vlastní večerní představení platí cena v rozmezí 110 – 150 Kč a na představení hostujících souborů je cena určena jejich vlastními finančními podmínkami a individuálními podmínkami v rozmezí 150 – 300 Kč. Vstupenky jsou v prodeji přímo v pokladně Divadla Drak, nebo se dají zakoupit či rezervovat on-line přes Informační, prodejní a rezervační portál města Hradec Králové <http://www.hkpoint.cz>.

Divadlo Minor prodává lístky ve třech cenových pásmech pro děti, pro studenty a seniory a pro dospělé. Ceny se dále liší podle toho, zda se jedná o představení ve Velkém sále nebo na Malé scéně a také podle typu představení (normální/speciální).

Tabulka 7 Vstupné divadlo Minor

	Děti	Dospělí	Senioři a studenti
<b>Velký sál</b>			
– normální představení	100	150	100
– speciální představení	150	250	150
<b>Malá scéna</b>			
– normální představení	80	120	80
– speciální představení		150	80

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z webu divadla <http://www.minor.cz/program-a-vstupenky/>

Divadlo Minor má více cenových pásem a větší rozdíly v ceně vstupenek. V průměru jsou vstupenky Divadla Minor dražší než vstupenky Divadla Drak, což plně odpovídá umístění divadel, kdy v Praze lze očekávat vyšší průměrnou cenovou hladinu.

## 6.9 Zaměstnanci a organizační struktura

Základní divadelní organizační struktura je stanovena u příspěvkových organizací statutem nebo zřizovací listinou, u obecně prospěšných společností zakládací listinou. Prvotní dělení je na

divadla jednosouborová a vícesouborová. Toto dělení v souvislosti s dalšími hledisky, např. s počtem scén divadla, podílem zájezdových představení, se výrazně podílí na tom, jak bude organizační struktura stanovena a jak bude realizován dramaturgický plán divadla. Organizační řád divadla zpravidla sestavuje statutární orgán (nejčastěji ředitel), pakliže je k tomu zmocněn v zakládacím dokumentu divadla (Gregorini, Gregorini, & Srstka, 2007).

Organizační schéma přehledně, nejčastěji v grafické podobě, zobrazuje vnitřní uspořádání divadla. Ve schématu by mělo být vymezeno dělení na jednotlivé umělecké soubory a ostatní útvary uvnitř divadla s vyznačením podřízenosti. Úkolem organizačního řádu divadla je především zabezpečit jasnou strukturu zaměstnanců divadla ve vztahu k činnosti divadla s cílem zajištění provozu (Gregorini, Gregorini, & Srstka, 2007).

Divadlo Drak je jednosouborové divadlo, které je centrálně řízeno osobou ředitele, v současnosti divadlo vede ředitelka Eliška Finková. Dále jsou zaměstnanci divadla rozčleněni do dvou úseků, jedná se o umělecko-technický úsek a úsek ekonomicko-provozní (viz Příloha 1 Organizační schéma Divadla Drak). Umělecko-technický úsek vede umělecký šéf, nyní je jím umělecká ředitelka Dominika Špalková.

Ekonomicko-provozní úsek se dále dělí do tří částí. První z nich je ekonomická část (vedoucí ekonom, účetní, pokladna atd.), druhou tvoří správa budov a třetí je obchodní oddělení, které zajišťuje také public relations.

Počet zaměstnanců Divadla Drak ve sledovaném období stoupl asi o jednu čtvrtinu z původních 30 zaměstnanců na nyníjších 38. Penzion Amátka a Labyrint Divadla Drak mají stále pouze po jednom zaměstnanci, umělecký soubor i správa divadla se rozrostly o čtyři nové zaměstnance. To zároveň způsobuje také růst celkových osobních nákladů vynaložených na zaměstnance.

**Tabulka 8 Vývoj počtu zaměstnanců Divadla Drak**

	2011	2012	2013	2014	2015
umělecký soubor	23	25	26	26	27
správa	5	5	6	6	9
penzion Amátka	1	1	1	1	1
Labyrint Divadla Drak	1	1	1	1	1
<b>celkem</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>38</b>
osobní náklady (v tis. Kč)	13371	14606	14784	15850	17171
průměrné měsíční náklady na zaměstnance (v tis. Kč)	37,14167	38,03646	36,23529	38,84804	37,6557

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv Divadla Drak z let 2011 až 2015

Divadlo Minor je jednosouborovým divadlem. Hlavou divadla je v současnosti ředitel Zdeněk Pecháček, jemu jsou podřízeni ekonomický a provozní náměstek. Pod ekonomického náměstka pak spadá oddělení vedené hlavním účetním, taktéž marketing a produkce mají zvláštního vedoucího. Provozní oddělení se dále člení do tří úseků spadajících pod vedoucího hospodářské správy, vedoucího dílen a vedoucího umělecko-technického provozu.

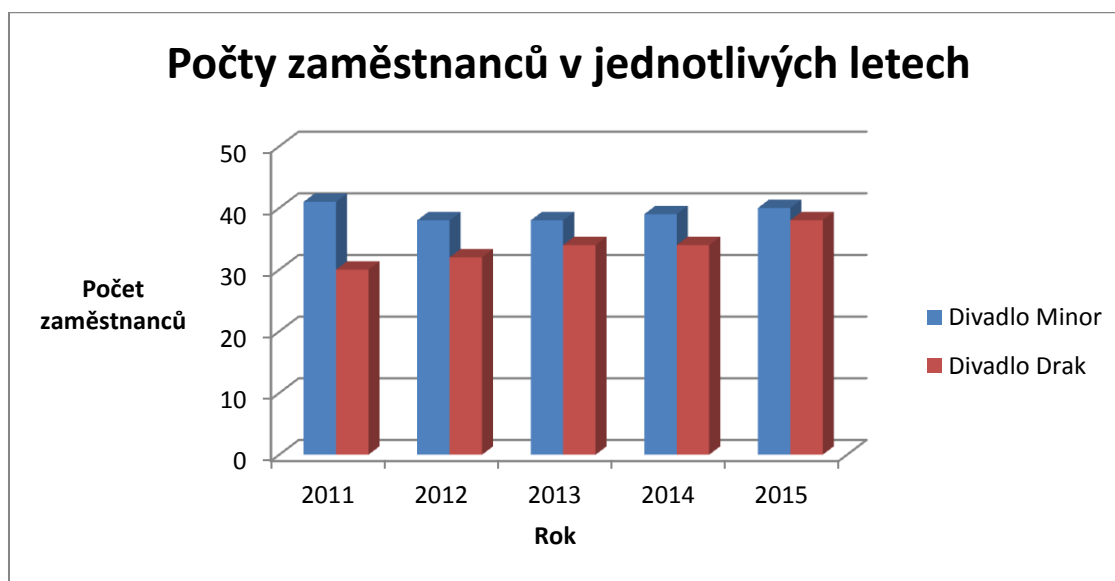
Tabulka 9 Vývoj počtu zaměstnanců Divadla Minor

	2011	2012	2013	2014	2015
počet zaměstnanců	41	38	38	39	40
mzdové prostředky	10798	10240	10854	10987	12019
průměrný měsíční plat (v tis. Kč)	21,94715	22,45614	23,80263	23,4765	25,03958
osobní náklady (v tis. Kč)	15897	15083	16141	16535	18396
průměrné měsíční náklady na zaměstnance (v tis. Kč)	32,31098	33,07675	35,39693	35,3312	38,325

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv Divadla Minor z let 2011 až 2015

Divadlo Minor si udržuje stálý počet zaměstnanců okolo 40 osob s průměrnou mzdou kolem 23 tis. Kč měsíčně.

Graf 9 Počty zaměstnanců v letech 2011 - 2015

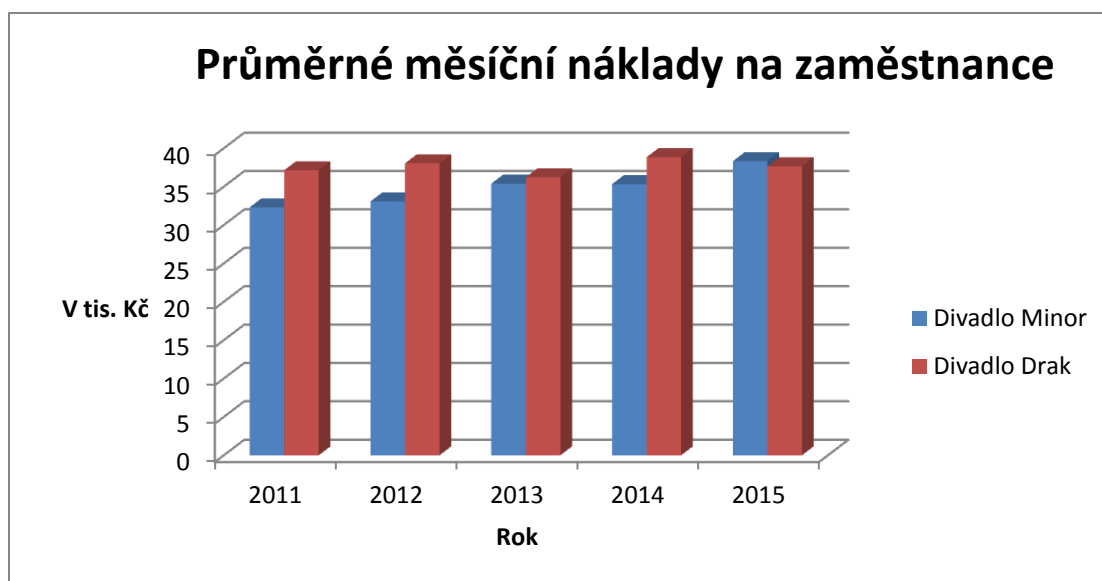


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv divadel z let 2011 - 2012

Divadlo Drak postupně dohání Divadlo Minor v počtu zaměstnanců, který mu stále roste, což se odráží v přiměřeně vyšších vynaložených osobních nákladech, které jsou v obou divadlech asi 35 tis. Kč měsíčně na jednoho zaměstnance. Zatímco v roce 2011 Divadlo Drak začínalo s náklady na zaměstnance vyššími o 5 tisíc měsíčně, v roce 2015 Divadlo Minor v tomto ukazateli Divadlo Drak předstihlo o více než 600 Kč/měsíc.



Graf 10 Průměrné měsíční náklady na zaměstnance v letech 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv divadel z let 2011 - 2015

## 6.10 Výkonové ukazatele

Následující kapitola se věnuje efektivitě provozu divadel ve vztahu k jejich výkonovým ukazatelům.

Tabulka 10 Výkonové ukazatele Divadla Drak

	2011	2012	2013	2014	2015
počet odehraných představení	271	331	279	285	289
– z toho na vlastní scéně	108	144	142	116	145
– z toho na oblasti	154	168	127	154	130
– z toho v cizině	9	19	10	15	14
počet představení hostujících souborů	52	52	53	70	69
počet premiér	3	3	3	4	4
počet her na repertoáru		18	18	18	18

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv Divadla Drak z let 2011 až 2015

Celkový počet představení odehraných souborem Divadla Drak se ve sledovaném období každý rok pohybuje okolo hranice 300 představení za rok. Především díky účasti na zahraničních festivalech získává divadlo příležitosti představit se v zahraničí, průměrně je odehráno v cizině asi 15 představení za rok. Nejvyšší počet představení divadlo odehraje na oblasti mimo Hradec Králové, a to až 150 ročně, přes 100 je každoročně odehráno i na vlastní scéně. Divadlo Drak si drží stálý počet 3 – 4 premiéry ročně, taktéž celkový počet her na repertoáru je stále na téže úrovni 18 her.

Tabulka 11 Výkonové ukazatele Divadla Minor

	2011	2012	2013	2014	2015
počet odehraných představení	427	370	396	428	502
– z toho vlastním souborem	300	276	321	339	392
– z toho spolupořadatelství- hostování	91	75	60	66	86
– z toho na zájezdech	36	19	15	23	24
počet představení hostujících souborů	0	0	0	0	0
počet premiér	5	4	3	5	3

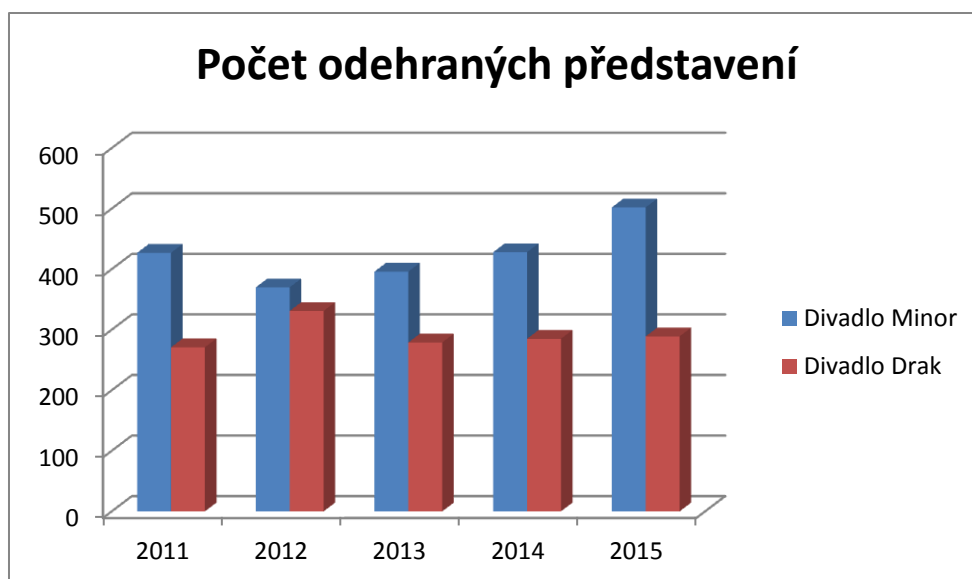
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv Divadla Minor z let 2011 až 2015

Divadlo Minor ročně odehraje v průměru kolem 425 představení. Z toho je valná část odehrána na vlastní scéně divadla vlastním souborem a zhruba čtvrtina je ztvárněna v rámci spolupořadatelství s hostujícími umělci. Kolem 20 představení ročně také Divadlo Minor odehraje na zájezdech mimo svou domovskou scénu, oproti tomu ve sledovaném období ani jednou nebyly pronajaty vlastní prostory divadla hostujícímu souboru. Počet premiér se drží okolo čtyř ročně.

Při porovnání obou divadelních scén je patrné, že Divadlo Minor ročně odehraje o 100 až 200 představení ročně více, což odpovídá cca jedné čtvrtině z celkového počtu představení. Významně nižší počet odehraných představení na zájezdech Divadla Minor odpovídá lokaci divadel. Pražské divadlo má v místě svého působení větší množství potenciálních diváků oproti menšímu Hradci Králové. Roční počet premiér v obou divadlech je srovnatelný.

Z hlediska trendů Divadlo Minor od roku 2012 vykazuje stálý růst počtu odehraných představení, v rekordním roce 2015 divadlo odehrálo 501 představení. Mezitím Divadlo Drak, naopak, vykazuje spíše stagnaci, co se tohoto ukazatele týče (také shodou okolností s výjimkou v roce 2012 – ovšem s opačným znaménkem, tehdy odehrálo divadlo 331 představení).

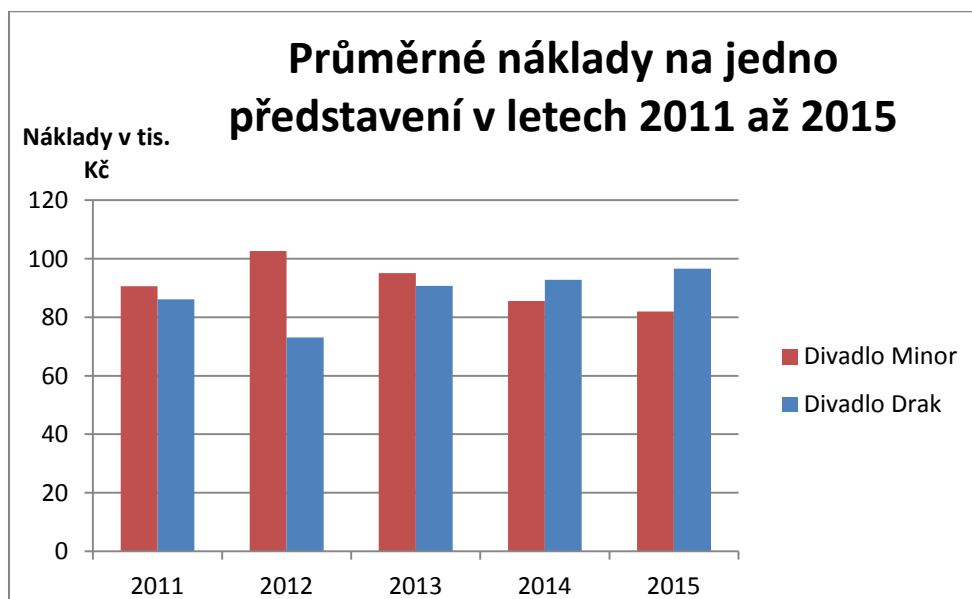
Graf 11 Počet odehraných představení v letech 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv divadel z let 2011 - 2015

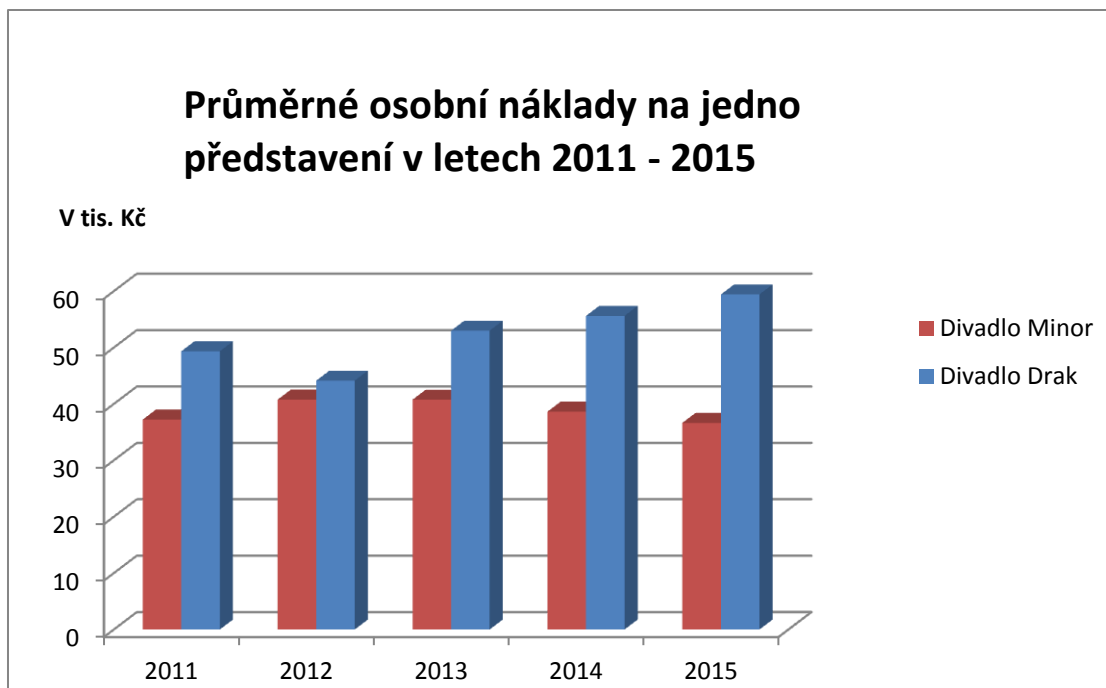
Následující graf (viz Graf 12) porovnává průměrné náklady na představení v jednotlivých letech v obou divadlech. Zdá se, že obě divadla dosahují zhruba stejných nákladů, mírně kolísají spíše ale v závislosti na počtu odehraných představení než v nákladech, dá se tedy předpokládat, že náklady obou divadel jsou spíše fixní než variabilní (s počtem představení se příliš nemění). Divadlo Minor náklady na představení v průběhu let spíše snižuje, u Divadla Drak naopak s růstem nákladů a stagnací počtu odehraných představení náklady na představení rostou.

Graf 12 Průměrné náklady na jedno představení v letech 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv divadel z let 2011 - 2015

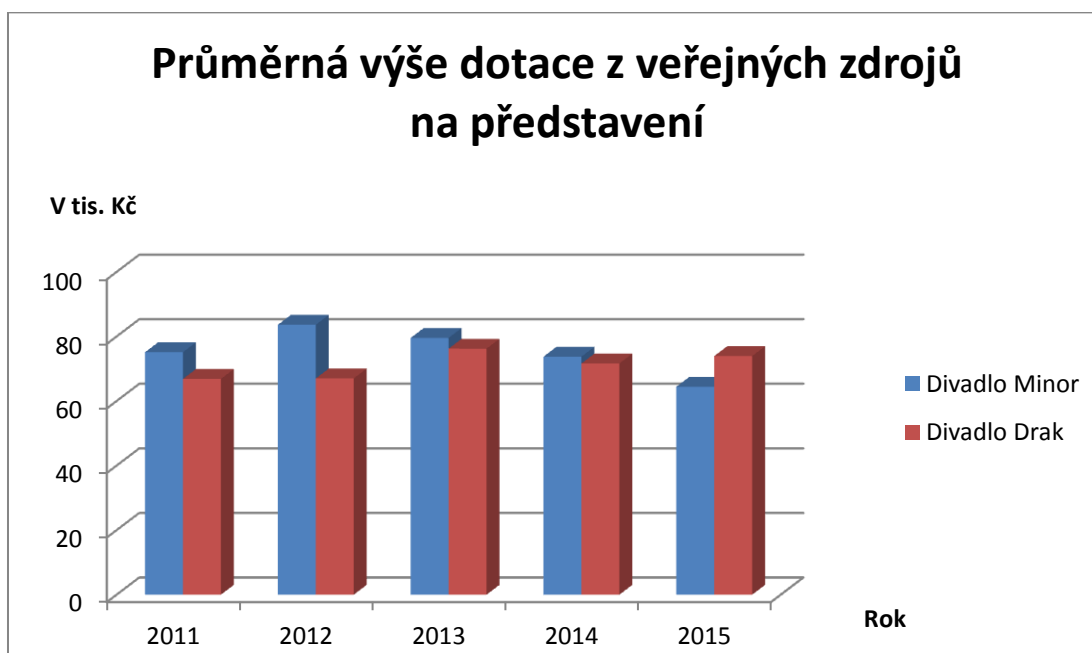
Graf 13 Průměrné osobní náklady na jedno představení v letech 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv divadel z let 2011 - 2015

Při porovnání osobních nákladů na jedno představení se ukazuje Divadlo Minor jako efektivnější, protože dosahuje nižších osobních nákladů na jedno představení, přestože má více zaměstnanců (odehraje více představení za rok).

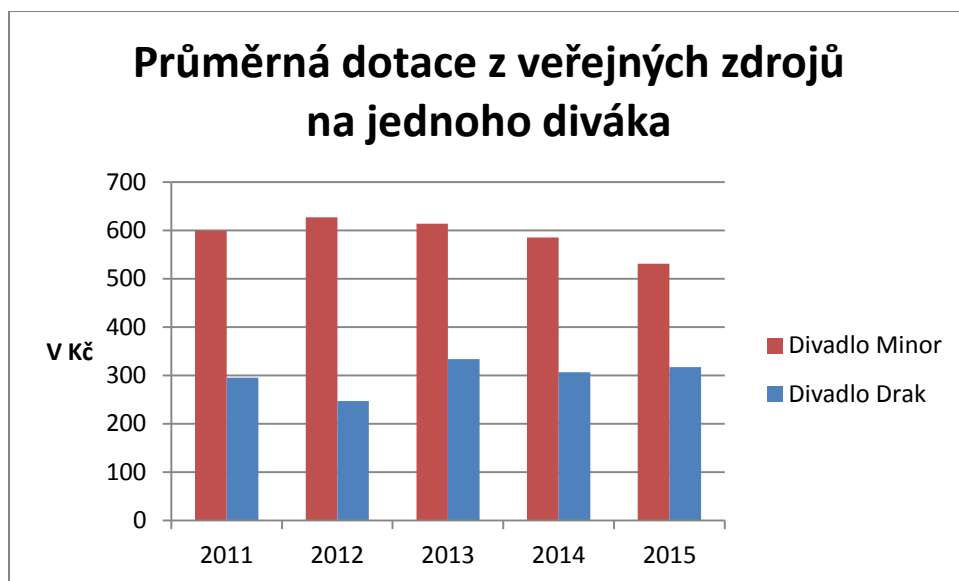
Graf 14 Průměrná výše dotace z veřejných zdrojů na jedno představení v letech 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv divadel z let 2011 - 2015

Mezi lety 2011 až 2015 se výše obdržené dotace z veřejných zdrojů na jedno představení změnila tak, že „dražší,, Divadlo Minor postupně svůj náskok ztrácelo, až v roce 2015 je z tohoto pohledu levnější než Divadlo Drak. Divadlo Minor totiž získává přibližně stejnou dotaci každý rok a s růstem počtu odehraných představení samozřejmě průměrná dotace na jedno představení klesá, zatímco v Divadle Drak dochází sice k mírnému, ale přece jen růstu dotace z veřejných zdrojů. Z tohoto pohledu je efektivnější Divadlo Minor ve srovnání s Divadlem Drak.

Graf 15 Průměrná výše dotace z veřejných zdrojů na jednoho diváka v letech 2011 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv divadel z let 2011 - 2015

Při porovnání Grafu 15 a Grafu 16 je možné si povšimnout výrazného rozdílu mezi oběma divadly. Při pohledu na dotace z veřejných zdrojů se zaměřením na odvedený počet výkonů divadla (tzn. celkový počet odehraných představení) zjišťujeme, že se obě divadla pohybují ve srovnatelné hladině, v roce 2015 pak dokonce Divadlo Drak v tomto ukazateli předstihne Divadlo Minor. V ohledu na celkový počet „obsloužených“ diváků divadla však jednoznačně vítězí Divadlo Drak jako levnější pro zřizovatele. V Divadle Minor se průměrná výše dotace z veřejných zdrojů na jednu vstupenku pohybuje mezi 500 – 600 Kč, v Divadle Drak je průměrná dotace z veřejných zdrojů na jednu vstupenku takřka o polovinu menší. Pohybuje se v rozmezí 250 – 350 Kč. Ačkoliv totiž Divadlo Minor odehraje více představení v průběhu roku, celkový počet diváků Divadla Minor je např. v roce 2015 téměř stejný jako počet návštěvníků Divadla Drak. Vzhledem ke skutečnosti, že Divadlo Drak získává výrazně menší celkovou sumu dotací z veřejných zdrojů, tak se v tomto ohledu zdá, že hospodaří se získanými dotacemi z pohledu zřizovatele efektivněji než Divadlo Minor.

## 7. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vzájemné porovnání dvou významných loutkářských scén ČR s ohledem na jejich různé geografické umístění v rámci ČR a zhodnocení jejich fungování. Při srovnání je třeba mít na paměti, že Divadlo Drak se sídlem v Hradci Králové, který má zhruba 90 000 obyvatel, má o poznání menší potenciální diváckou základnu než Divadlo Minor v hlavním městě. I v souladu s tím ve sledovaném období mezi lety 2011 a 2015 Divadlo Drak hospodařilo s výrazně menším rozpočtem nežli Divadlo Minor, jedná se asi o jednu čtvrtinu menší částku. U obou divadel však dochází k postupnému nárůstu celkových výnosů.

Z hlediska hospodaření pak lze hodnotit kladně vyšší soběstačnost Divadla Drak, která se pohybuje kolem 30 %. Finanční soběstačnost Divadla Minor je asi 20 %, u obou divadel se však s postupem let dále zvyšuje. Domnívám se, že pro obě divadla je zde ještě velký prostor pro navýšení rozpočtu prostřednictvím darů od soukromých dárců. Nejedná se samozřejmě o lehký úkol, jelikož v českém prostředí nejsou firmy (ani soukromníci) tolik přivykli západnímu modelu spolupodílení se na kulturních aktivitách. Přesto však lze předpokládat, že užitím cílené fundraisingové strategie by mohlo dojít k nalezení nových sponzorů.

Divadlo Minor umístěné v Praze má snazší svou pozici z pohledu velkého diváckého zájmu. Pražské divadlo je z pochopitelných důvodů snadno dostupnější než divadlo v Hradci Králové. Tomu odpovídají následně také vyšší ceny vstupenek v rámci cenové strategie Divadla Minor.

Zatímco Divadlo Drak mělo v roce 2011 asi o čtvrtinu nižší počet zaměstnanců než Divadlo Minor, s postupujícími lety se postupně na Minor téměř dotáhlo. V oblasti výkonových ukazatelů (zejm. celkový počet odehraných představení) Divadlo Minor v souladu s celkově větším rozpočtem a mírně vyšším počtem zaměstnanců předčí Divadlo Drak. Divadla však v průběhu jednoho roku uvádějí téměř stejný počet premiér.

Souhrnně vzato se dá říci, že fungování Divadla Drak i Divadla Minor je takřka srovnatelné. Divadlo Minor s vyšším rozpočtem a částečně vyšším počtem zaměstnanců v průběhu roku odehraje přiměřeně vyšší počet představení. Rozdílem je také počet představení odehraných na zájezdech, což je pro Divadlo Drak asi polovina z celkového počtu představení, zatímco Minor na zájezdech odehraje ani ne desetinu z celkového počtu představení.

Z pohledu efektivity čerpání veřejných zdrojů na počet výkonů divadla lze hodnotit jako efektivnější Divadlo Drak, u kterého je průměrná výše dotace z veřejných zdrojů na jednoho diváka

značně nižší než u Divadla Minor. Při porovnání efektivity využití veřejných zdrojů s ohledem na počet odehraných představení se jeví jako efektivnější Divadlo Minor, avšak s výrazně menším rozdílem.

Hlavním doporučením pro obě divadla je snaha o posílení vícezdrojového charakteru financování. Přitom je však nutné zohlednit fakt, že divadlo pro děti, které velkou část představení odehraje pro školy za speciální snížené vstupné, pravděpodobně nikdy nebude z vlastních tržeb z hlavní činnosti moci financovat převážnou většinu provozu.

## Použitá literatura, internetové a další zdroje

### Použitá literatura

- Bartoš, J. (1963). *Loutkářská kronika*. Praha, Česká republika: Orbis.
- Boukal, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha, Česká republika: Nakladatelství Oeconomica.
- Dostál, P., & Kislingerová, E. (2012). *Ekonomika kultury*. Praha, Česká republika: Oeconomica.
- Dubská, A. (2004). *Dvě století českého loutkářství*. Praha, Česká republika: Akademie múzických umění v Praze, divadelní fakulta, katedra alternativního a loutkového divadla.
- Dubská, A. (2012). *Když lidoví loutkáři putovali českým venkovem*. In: *Obrazy z dějin českého loutkářství*. Řevnice, Česká republika: Arbor Vitae.
- Dvořák, J. (2004). *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. Praha, Česká republika: Pražská scéna.
- Gregorini, B., Gregorini, J., & Srstka, J. (2007). *Základy divadelní činnosti*. Praha, Česká republika: Akademie múzických umění.
- Malíková, N. (2012). Moderní české loutkářství a jeho ohlasy v muzeu loutkářských kultur. In: *Obrazy z dějin českého loutkářství*. Praha: Arbor Vitae a Muzeum loutkářských kultur Chrudim.
- Malíková, N., & Pavlovský, P. (2013). *Živé dědictví loutkářství*. Chrudim, Praha: Akademie múzických umění v Praze a Muzeum loutkářských kultur Chrudim.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha, Česká republika: Grada Publishing.

### Internetové zdroje

- Divadlo Drak a Mezinárodní institut figurálního divadla. (květen 2012) *Výroční zpráva 2011*. Dostupné z: [http://draktheatre.cz/wp-content/uploads/2014/11/DRAK\\_-\\_Vyrocni\\_zprava\\_2011.pdf](http://draktheatre.cz/wp-content/uploads/2014/11/DRAK_-_Vyrocni_zprava_2011.pdf)



- Divadlo Drak a Mezinárodní institut figurálního divadla. (březen 2013) *Výroční zpráva 2012*. Dostupné z: [http://draktheatre.cz/wp-content/uploads/2014/11/DRAK\\_-\\_Vyrocni\\_zprava\\_2012.pdf](http://draktheatre.cz/wp-content/uploads/2014/11/DRAK_-_Vyrocni_zprava_2012.pdf)
- Divadlo Drak a Mezinárodní institut figurálního divadla. (březen 2014) *Výroční zpráva 2013*. Dostupné z: [http://draktheatre.cz/wp-content/uploads/2014/11/DRAK\\_-\\_Vyrocni\\_zprava\\_2013.pdf](http://draktheatre.cz/wp-content/uploads/2014/11/DRAK_-_Vyrocni_zprava_2013.pdf)
- Divadlo Drak a Mezinárodní institut figurálního divadla. (duben 2015) *Výroční zpráva 2014*. Dostupné z: <http://draktheatre.cz/wp-content/uploads/2014/10/Drak-V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2014.pdf>
- Divadlo Drak a Mezinárodní institut figurálního divadla. (duben 2016) *Výroční zpráva 2015*. Dostupné z: <http://draktheatre.cz/wp-content/uploads/2014/10/DRAK-V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2015-barevn%C3%A1.pdf>
- Divadlo Minor. (2012) *Zpráva o činnosti a rozbor hospodaření za rok 2011*. Dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/minor.cz/uploads/2015/01/zprava-o-cinnosti-a-vysledek-hospodareni-2011.pdf>
- Divadlo Minor. (2013) *Zpráva o činnosti a rozbor hospodaření za rok 2012*. Dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/minor.cz/uploads/2015/01/zprava-o-cinnosti-a-vysledek-hospodareni-2012.pdf>
- Divadlo Minor. (2014). *Zpráva o činnosti a rozbor hospodaření za rok 2013* Dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/minor.cz/uploads/2015/01/zprava-o-cinnosti-a-vysledek-hospodareni-2013.pdf>
- Divadlo Minor. (2015) *Výroční zpráva za rok 2014*. Dostupné z: [https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/minor.cz/uploads/2017/04/Zaverecna\\_zprava\\_Minor\\_2014.pdf](https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/minor.cz/uploads/2017/04/Zaverecna_zprava_Minor_2014.pdf)

- Divadlo Minor. (2016) *Výroční zpráva za rok 2015*. Dostupné z: [https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/minor.cz/uploads/2016/04/Vyrocní\\_zprava\\_2015.pdf](https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/minor.cz/uploads/2016/04/Vyrocní_zprava_2015.pdf)
- Divadlo S&H. (n.d.). *Historie - Divadlo S+H*. divadlo Spejbla a Hurvínka [vid. 2017-04-20] Dostupné z: <http://www.spejbl-hurvinek.cz/o-nas/historie>
- *Historie Divadla DRAK*. (n.d.). Divadlo Drak [vid. 2016-07-07] Dostupné z: <http://draktheatre.cz/historie-divadla-drak/>
- *Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2015*. (16.6.2014) Vláda České republiky. [vid. 2017-04-15] Dostupné z: <https://apps.odok.cz/attachment/-/down/VPRA9L9BRR9S>
- Kratochvíl, P. (Prosinec 2012). *Koncepční studie cestovního ruchu pro město Hradec Králové na období 2013 - 2020*. Hradec Králové Oficiální stránky statutárního města [vid. 2016-07-15] Dostupné z: <http://www.hradeckralove.org/urad/koncepcni-studie-cestovniho-ruchu-pro-mesto-hradec-kralove>
- Divadlo Minor. *Minor včera a dnes*. (n.d.). Minor [vid. 2016-07-08] Dostupné z: <http://www.minor.cz/o-divadle/minor-vcera-a-dnes/>
- Loutkárna. *Amatérské soubory*. (n.d.) [vid. 2017-05-02] Loutkárna Dostupné z: [http://www.loutkarna.cz/soubory\\_a.htm](http://www.loutkarna.cz/soubory_a.htm)
- NIPOS. (2016) *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2015 II. Umění*. NIPOS Centrum informací a statistik kultury [vid. 2017-04-25] Dostupné z: [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika\\_2015\\_II.UMENI\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_2015_II.UMENI_web.pdf)
- Odbor kultury, zahraničních vztahů a cestovního ruchu. (n.d.). *Příspěvkové organizace hl. m. Prahy (Odbor kultury)*. Odbor kultury, zahraničních vztahů a cestovního ruchu [vid. 2016-07-07] Dostupné z: [http://kultura.praha.eu/jnp/cz/prispevkove\\_organizace/prispevkove\\_organizace\\_hl\\_m\\_prahy/](http://kultura.praha.eu/jnp/cz/prispevkove_organizace/prispevkove_organizace_hl_m_prahy/)
- *Program a vstupenky*. Minor [vid. 2017-04-15] Dostupné z: <https://www.minor.cz/program-a-vstupenky/>

- UNIMA. (20.3. 2014). *Cena ASSITEJ 2014 - Prof. Josef Krofta*. Mezinárodní loutkářská unie [vid. 2017-04-15] Dostupné z: <http://unima.idu.cz/cs/cena-assitej-2014-prof-josef-krofta>

## **Další**

- Předpis č. 32/1948 Sb., Zákon, kterým se vydávají základní ustanovení o zřizování divadel a o divadelní činnosti (divadelní zákon)
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- Zřizovací listina příspěvkové organizace Minor. (2007)

## Seznam grafů a tabulek

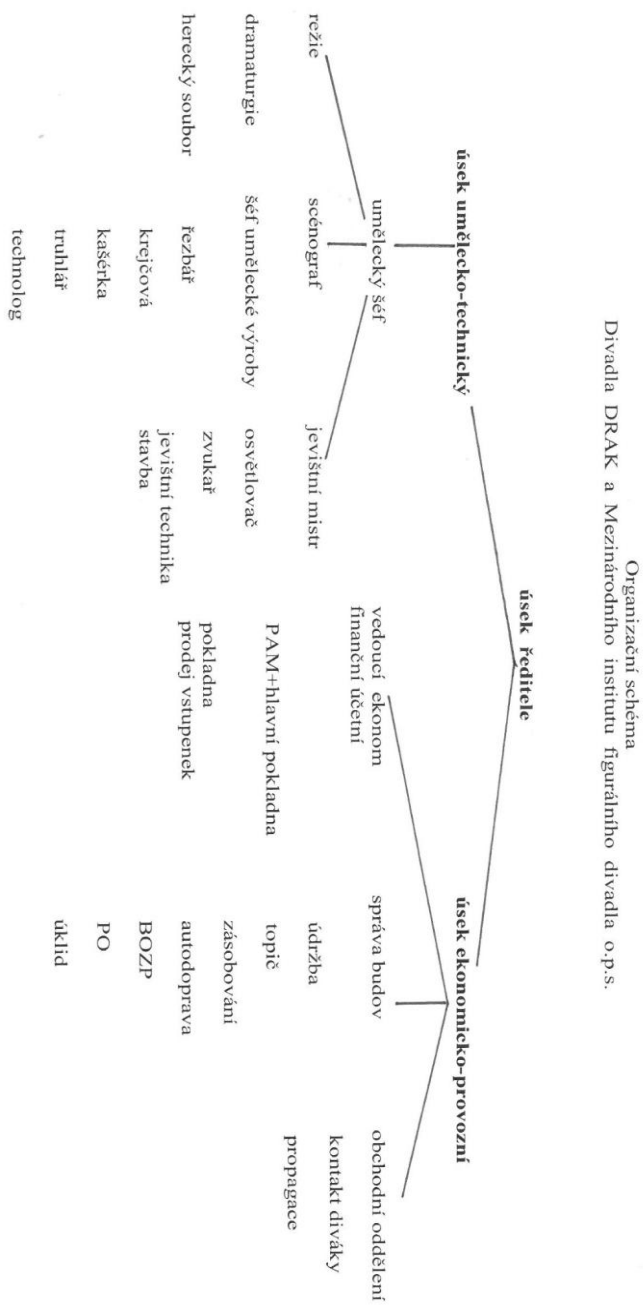
Graf 1 Počet návštěvníků divadel ČR v letech 2011 - 2015 .....	15
Graf 2 Počet titulů v repertoáru divadel .....	16
Graf 3 Výnosy divadla Drak v letech 2011 - 2015.....	30
Graf 4 Zdroje financování Divadla Drak v roce 2011.....	31
Graf 5 Zdroje financování Divadla Drak v roce 2015.....	31
Graf 6 Výnosy Divadla Minor v letech 2011 - 2015 .....	33
Graf 7 Zdroje financování Divadla Minor v roce 2011.....	34
Graf 8 Zdroje financování Divadla Minor v roce 2015.....	34
Graf 9 Počty zaměstnanců v letech 2011 - 2015 .....	39
Graf 10 Průměrné měsíční náklady na zaměstnance v letech 2011 - 2015 .....	40
Graf 11 Počet odehraných představení v letech 2011 - 2015.....	42
Graf 12 Průměrné náklady na jedno představení v letech 2011 - 2015.....	42
Graf 13 Průměrné osobní náklady na jedno představení v letech 2011 - 2015.....	43
Graf 14 Průměrná výše dotace z veřejných zdrojů na jedno představení v letech 2011 - 2015.....	43
Graf 15 Průměrná výše dotace z veřejných zdrojů na jednoho diváka v letech 2011 - 2015 .....	44
Tabulka 1 Přehled přijatých dotací a darů v tis. Kč.....	30
Tabulka 2 Výnosy Divadla Minor v letech 2011 - 2015 .....	33
Tabulka 3 Přehled vynaložených nákladů Divadla Drak v letech 2011 – 2015 v tis. Kč.....	35
Tabulka 4 Výsledek hospodaření Divadla Drak v letech 2011 – 2015 v tis. Kč.....	35
Tabulka 5 Přehled vynaložených nákladů Divadla Minor v letech 2011 – 2015 v tis. Kč .....	36
Tabulka 6 Výsledek hospodaření Divadla Minor v letech 2011 – 2015 v tis. Kč.....	36
Tabulka 7 Vstupné divadlo Minor .....	37
Tabulka 8 Vývoj počtu zaměstnanců Divadla Drak.....	38
Tabulka 9 Vývoj počtu zaměstnanců Divadla Minor .....	39
Tabulka 10 Výkonové ukazatele Divadla Drak.....	40
Tabulka 11 Výkonové ukazatele Divadla Minor .....	41

## **Přílohy**

Příloha č. 1 Organizační schéma Divadla Drak

Příloha č. 2 Organizační schéma Divadla Minor

**Příloha č. 1 Organizační schéma Divadla Drak**



## Příloha č. 2 Organizační schéma Divadla Minor

