
ANALÝZA TRANSFORMACE VYBRANÝCH PŘÍSPĚVKOVÝCH DIVADEL HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY

Jana Švubová*

Úvod

Kultura je důležitou součástí společnosti, tvoří a dále rozvíjí její duchovní základ. Její přínos je však jen obtížně exaktně změřitelný. Důležitá pozice divadla ve společnosti je neoddiskutovatelná. V historii českého národa sehrálo významnou roli, bylo a je živým fórem, komunikačním prostředkem, místem setkání, nositelem zábavy a poučení, za komunistického režimu pak i jedním z mluvčích požadavků na svobodu.

Kultura jakožto hospodářské odvětví bývá často opomíjena, poměrně rozšířené je její zúžené pojetí pouhého příjemce veřejných prostředků netvořícího zdroje nové. S tím souvisí i celý porevoluční vývoj kulturní sféry a její dnešní stav. Na rozdíl od jiných oblastí kultura nepředstavovala sektor prioritního zájmu ekonomů a celá oblast se dodnes potýká s obtížemi.

Hlavní město se po roce 1989 stalo zřizovatelem 13 divadel provozovaných formou příspěvkové organizace.¹ S uvolněním oblasti divadelního podnikání se začaly objevovat i komerční a neziskové subjekty. Příspěvkovým organizacím vznikla nová konkurence. V průběhu 90. let se paralelní existence příspěvkových a nepříspěvkových organizací jevila jako čím dál více neudržitelná. Zejména bylo třeba sblížit podmínky provozu divadel fungujících v režimu příspěvkové organizace s uskupeními, soubory a divadly fungujícími bez stabilního zdroje veřejné podpory.

Cílem příspěvku je pomocí případových studií analyzovat proces první (a po zastavení procesu i zatím jediné) fáze transformace příspěvkových divadel, a to na konkrétních příkladech Dejvického divadla a Divadla Archa. Sledován bude vývoj v transformačním období 2004–2009, tj. v období nejvíce mediálně sledovaném, které je současně obdobím největších změn ve správě, financování i hospodaření těchto divadel. Záměrem je pokusit se poukázat na problematické body transformace, jejichž identifikace by mohla dále napomoci v preciznější přípravě případného pokračování celého procesu. K tomuto účelu je do analýzy zařazena i příspěvková organizace hlavního města Prahy – Městská divadla pražská.

Vývoj finanční situace je nastíněn pomocí modelu KAMF, který nabízí poměrně komplexní pohled na hospodaření subjektu.

* Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta (svubova.jana@gmail.com).

¹ NIPOS, 2009, s. 4.

1. Materiál a metody

Při zpracování příspěvku byla využita analýza pro vyhodnocení výročních zpráv a finančních výkazů sledovaných divadel a dále syntéza pro jejich zasazení do širšího kontextu obecného polistopadového vývoje. V článku je taktéž použita deskripce k popisu před a potransformačního stavu a jeho problematických míst. Pomocí komparace organizací transformovaných a organizace příspěvkové je zprostředkovan náhled na rozdílný způsob jejich financování, hospodaření a správy.

Využit je model KAMF, který je jednou z možností, jak posuzovat otázku efektivnosti hospodaření municipální firmy. Model existuje ve dvou formách – pro společnosti nerealizující vedlejší činnosti a modifikovaný model pro společnosti věnující se i činnosti doplňkové. Ten pak pracuje s následujícími ukazateli – autarkie hlavní činnosti (na bázi výnosově-nákladové), obrat kapitálu, okamžitá likvidita, nákladová rentabilita vedlejší činnosti a míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti.² Ukazatele jsou pozitivně hodnoceny při své maximalizaci.³ V modelu je nejlepším hodnocením známka 1 (velmi dobrý), nejhorším známka 5 (alarmující). Tabulka 1 shrnuje způsob hodnocení jednotlivých ukazatelů.

Tabulka 1
Model KAMF*

ukazatel	stupnice hodnocení				
	1 (velmi dobrý)	2 (dobrý)	3 (střední)	4 (špatný)	5 (alarmující)
	škály				
$(V_{HC}/N_{HC}) * 100$	> 100 %	=100%	> 90 %	> 80 %	< 80 %
$(HV_{DC}/N_{DC}) * 100$	> 30 %	> 15 %	> 5 %	< 5 %	záporná hodnota
$(zisk_{DC}/ztráta_{HC}) * 100$	> 100 %	=100%	> 90 %	> 80 %	< 80 %
$(FM/KCK) * 100$	>40 % et < 60 %	> 20 % et < 40 %	> 60 %	< 20 %	< 15 %
$(V/ØK) * 100$	> 300%	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %

Pramen: Kraftová, 2012, s. 62.

2. Příprava transformace

Transformace je obecně vymezena jako přeměna jedné právnické osoby v jinou. Český právní řád přeměnu příspěvkové organizace na některou z jiných právních forem nezná, o transformaci jako takové tedy hovořit nelze. Původní příspěvková organizace musí být zrušena a následně založena nová nástupnická organizace. Korektní by tak bylo

2 Do modelu je dále řazen ukazatel produktivity práce, který jsem z důvodu nedostatku vstupních informací z analýzy vyloučila.

3 Výjimkou je ukazatel okamžité likvidity, „jehož maximalizace by vedla k nehospodárnému ‚držení‘ krátkodobého finančního majetku ve firmě a maximalizovat autarkii by znamenalo zbytečně vázat v municipální firmě zdroje využitelné jinde a jinak. Tyto skutečnost zohledňují škály hodnocení“ (Kraftová, 2012, s. 61).

označení „transformace“.⁴ V této souvislosti transformací rozumíme „soubor postupně realizovaných kroků směřujících k zániku příspěvkové organizace a založení organizace nové s tím, že právě nová společnost má nadále zajišťovat úkoly do té doby realizované zaniklou příspěvkovou organizací“.⁵ Problematický je zejména převod práv a povinností původní příspěvkové organizace na nově vzniklý subjekt.⁶

Hlavní město za důvody transformace uvádělo zejména svobodnější nakládání se svěřenými prostředky, posílení odpovědnosti za efektivní hospodaření a zodpovědnosti statutárních orgánů za činnost subjektu, zajištění stejného přístupu HMP ke všem divadlům, jejichž činnost je realizována jako tzv. veřejná služba a vytvoření a zlepšení podmínek pro vícezdrojové financování divadel. Záměrem bylo celkové přetvoření divadelní sítě.

Jako vhodná nástupnická právní forma byla vybrána obecně prospěšná společnost⁷, kterou je možné založit s účastí i bez účasti hlavního města Prahy (dále HMP). Původní příspěvková organizace může být zrušena až po vzniku o.p.s.⁸

Horizont transformace všech stávajících příspěvkových organizací do některé z forem neprofitní právní formy⁹ byl stanoven na 4 až 8 let, tj. transformace všech příspěvkových divadel měla být dokončena nejpozději v roce 2009. Následně však docházelo k posunům v předpokládaném dokončení procesu až na rok 2013. Na podzim 2011 byl proces zcela zastaven.

V kontextu ekonomické teorie je zkoumaná otázka spojena s problematikou veřejných statků a jejich financování. Kulturní oblast pracuje z hlediska typologie statků s celým jejich spektrem. Poskytované služby mohou naplňovat kritéria statků veřejných, smíšených i čistě soukromých.¹⁰ Poměrně často dochází k zaměňování pojmů veřejný statek a veřejně poskytovaný statek, což může ústit k chybným závěrům a interpretacím. Jednoduše přiřadit statek k veřejným statkům nelze jen na základě toho, že je tak v dané ekonomice zajišťován. Jak již plyne z výše zmíněného, do tvorby ceny

4 Pro jednoduchost bude ovšem v textu i nadále užíván tento výraz.

5 Janeček, 2007, s. 6.

6 Více k tématu např. Janeček, J., Několik poznámek k „transformaci“ příspěvkových organizací krajů, Dny veřejného práva, 2007.

7 Případná dále probíhající diskuze k transformaci příspěvkových divadel bude muset zohlednit přijetí nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.), který se věnuje i právní úpravě ústavů (oddíl 4, Ústav, § 402–418). Podle původní právní normy se budou řídit a nadále existovat pouze ty obecně prospěšné společnosti, které vznikly do 31. 12. 2013. Po tomto datu již nebude možné obecně prospěšné společnosti zakládat, k poskytování obecně prospěšných služeb bude možné zakládat ústavy.

8 Postupuje se podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.

9 Pro účely transformace byla zvažována právní forma občanského sdružení. Na rozdíl od obecně prospěšné společnosti může být založeno pro jakoukoliv činnost (o.p.s. pro veřejně prospěšné služby), členové o. s. jsou povětšinou členy orgánů sdružení (pro o.p.s. je charakteristická samosprávnost v řízení). Obecně prospěšná společnost pak podléhá povinnosti zveřejňovat výroční zprávu a za určitých okolností musí být proveden audit, o.p.s. dále nesmí být nečinná déle než šest měsíců (Boukal, Vávrová, 2009, s. 29).

10 Poskytování smíšených a soukromých statků je spojeno se zcela jinými nároky, cenovou politikou, distribucí i samotným získáváním prostředků na provoz daných institucí, čemuž je nutno přizpůsobit i nastavení managementu a marketingu.

smíšených statků nezřídka zasahuje stát (subvence, dotace, limity, odlišné zdaňování apod.).¹¹

3. Diskuze ohledně nastavení grantového systému

Prostředí, do něž transformované organizace vstupují, úzce souvisí s nastavením grantového systému. Transparentní a funkční dotační systém je nejen předpokladem celého procesu, ale i samotného fungování divadelní sítě. Ukázalo se jako nezbytné, aby důsledně odlišil financování subjektů realizujících veřejně prospěšné služby v kultuře od financování subjektů v téže oblasti podnikajících. Zabývat se pouze transformací příspěvkových divadel bez zohlednění vývoje grantového systému nelze, proto bude stručně nastíněn.

První, pouze omezený, grantový systém začal v rámci hl. města Prahy fungovat od roku 1996.¹² Schválen byl Usnesením Rady hlavního města z 12. 12. 1995. Před tímto datem kulturní nabídku zajišťovaly ve většině případů příspěvkové organizace, které byly financovány městem či městskými částmi. Hlavní město Praha používalo hlavně formu finanční spoluúčasti, v případě některých vybraných aktivit pak stále spolupřátelství.¹³

Do původního systému se vkrádaly prvky klientelismu, do rozdělování prostředků netransparentnost, projevovala se korupce, střety zájmů a sílila celková nespokojenost. Magistrát HMP na protesty reagoval řadou opatření, v červnu 2006 byla schválena aktualizovaná verze Koncepce kulturní politiky hl. města a Grantové politiky pro oblast kultury a umění. Upravené složení Komise Rady HMP pro posuzování grantů ale vedlo k dalšímu znejistění divadelní scény, když její nadpoloviční většinu tvořili volení zastupitelé a vlivem voleb na podzim 2006 došlo k výraznému zpoždění v posuzování grantových žádostí.

Situace vyvrcholila, když Petr Kratochvíl jako jednatel společnosti Fantazma, s. r. o., podal dne 11. 9. 2007 stížnost ke Komisi ES na porušení práva společenství (podpora poskytovaná hl. městem vykazovala znaky veřejné podpory). Takto grantový

11 Jádrem sporu o grantování pražských divadel z let 2007 a 2008 se tak stala zejména otázka, zda mají být z veřejných prostředků podporována i soukromá divadla.

12 V tehdejšímu modelu byly granty poskytovány jako forma daru na základě zákona o obcích (zákon č. 367/1990 Sb., o obcích) projektům úspěšným v předchozím veřejném výběrovém řízení. O granty se nemohly ucházet příspěvkové organizace zřizované státem, hl. městem Prahou či městskými částmi. 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 mil. Kč. V roce 1998 došlo k formální změně poskytování grantů – nadále se už nejednalo o formu daru, ale o poskytnutí finančního příspěvku (řídí se občanským zákoníkem – zákon č. 40/1964 Sb., §51). Přidělování grantů bylo v následujících letech dále upravováno, postupně se o grant mohly 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 organizace.

13 Spolupřátelství (nově označované jako partnerství) 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. Právě poměrně jednoduché řízení o přiznání podpory bylo častým důvodem kritiky daného schématu.

systém nebyl notifikován a prostředky byly vypláceny protiprávně. Jeho požadavkem bylo zastavení poskytování veřejných peněz soukromým divadlům, a když, tak jen do výše pravidla de minimis¹⁴ stanoveného Evropskou unií, tj. 200 tis. eur během tří let. Ke Kratochvílově kritice se postupně přidali zástupci soukromých divadel (Janek Ledecký z Divadla Kalich, Jan Hrušínský z Divadla 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 některá jiná soukromá divadla ji dostala. Spor vyústil až v rozhodnutí magistrátu ze srpna 2007, kterým pozastavil poskytování grantů na rok 2008. Čtyřleté granty běžely dále, ovšem žadatelé závislí na jednoletých grantech se tímto opatřením dostali téměř na pokraj krachu.¹⁵ Další inovací systému se stala diskutabilní dotace na prodanou vstupenku. Samotný proces od počátku vzbuzoval emoce a zmíněná opatření je ještě více rozjítřila. Časový plán i pravidla byla měněna, vedení dotčených subjektů nevědělo, které transformační fázi bude podléhat. Divadla z první fáze transformace čelila někdy až existenčním potížím. Po protestních a petičních akcích byl grantový systém revidován, dotace na vstupenku zrušena a 2. a 3. vlna transformace příspěvkových divadel pozastavena.

Grantový systém byl dále upravován, jeho konečná podoba (pro období 2010–2015) byla schválena v únoru 2011 usnesením č. 4/25 Zastupitelstva hl. města Prahy. Upravený dotační systém byl notifikován Evropskou komisí 15. 6. 2011.

V září 2011 Magistrát hlavního města Prahy oznámil zastavení procesu transformace příspěvkových organizací. Důvodem uváděným ze strany magistrátu pro toto rozhodnutí se stalo zachování provozu divadel jakožto veřejné služby široké veřejnosti a dále skutečnost, že objem vynakládaných prostředků se snížit nepodařilo a pokračování procesu by stálo další.

4. Případové studie divadel první etapy transformace

Plány transformačních etap byly průběžně měněny, organizace mezi etapami přecházely, časový harmonogram upravován. Jasný klíč, podle kterého do nich byla jednotlivá divadla zařazována, znám nebyl. Časté změny nedodaly odborné veřejnosti jistoty ohledně koncepčnosti a připravenosti celého procesu.

14 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 komisí. Maximální výše podpory (pro jednoho příjemce za dobu tří let) nesmí převýšit částku 200 tis. €, přičemž se jedná o strop zahrnující i všechny ostatní podpory.

15 V rámci grantového systému byly prostředky rozdělovány třemi cestami – šlo o víceletou podporu kontinuální činnosti subjektů sídlících v objektech HMP (čtyřleté granty na činnost), dále o víceletou podporu kontinuální činnosti subjektů nesídlících v objektech HMP (nejčastěji dvou až čtyřleté granty) a poslední možnost představovaly roční granty (chápané jako projektové financování).

Původní plán transformace počítal se třemi etapami procesu a s jeho kompletním dokončením v roce 2009.¹⁶ Do systému páteřní sítě městem zřizovaných a financovaných organizací (tj. vyjmutých z procesu transformace) bylo zařazeno Divadlo v Karlíně¹⁷, Divadlo na Vinohradech (určeno jako reprezentativní scéna města) a Divadlo Minor (zaměřené na dětského diváka).

Následující tabulka 2 zachycuje vývoj výše prostředků vynakládaných Magistrátem HMP na činnost transformovaných divadel.¹⁸

Tabulka 2**Přehled neinvestičních příspěvků a grantů za období 2000–2012 (v tis. Kč)**

	Výše neinv. přísp. PO	Výše neinv. přísp. PO	Výše neinv. přísp. PO Grant	Výše neinv. přísp. PO Grant	Grant	Grant	Grant	Grant	Grant	Grant	Grant	Grant	Grant
Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Činoherní klub, PO	12719	13060	16784										
Činoherní klub, o.p.s.			1278	15346	15346	15346	15346	17000	17000	17000	17000	16492	17900
Semafor, PO	5899	6030	4662										
			sezóna 2002/03	sezóna 2003/04	sezóna 2004/05	sezóna 2005/06	1.7.-31.12.07						
Semafor, o.p.s.			6426	6426	6426	6426	3000	8000	8500	8500	7500	7041	6000
Divadlo Archa, PO	22873	20558	24366	38163*									
Divadlo Archa, o.p.s.				1837	19986	19986	19986	19986	19986	19986	19986	18763	18000
Divadlo Komedie, PO		výše neinvest. příspěvků 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						
			11615	11565	11522	11328	4500	12000	12000	12000	14500	14500	7875***

* 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).

*** Grant krácen vlivem smluvního ukončení činnosti Divadla Komedie k 31. 7. 2012.

Pramen: Magistrát HMP (Schválené víceleté a jednoleté granty v období 2006–2012; Transformační proces PO HMP v oblasti kultury).

Činoherní klub byl transformován v roce 2002. 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. Na následující období (2007–2010)

16 Pro druhou vlnu transformace (nakonec neuskutečněnou) bylo doporučeno 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.

17 Původně bylo zařazeno již do druhé fáze transformace, odložení jeho účasti spojené s přeřazením do třetí fáze transformace bylo zdůvodněno ochranou rozsáhlých investic do objektu po povodních v roce 2002.

18 Dejvické divadlo do srovnání zahrnuto není, protože se původně jednalo o příspěvkovou organizaci Městské části Praha 6. Divadlo tedy čerpá peníze z městské části i z víceletých grantů Magistrátu HMP, uvedení částky pouze z magistrátních prostředků by mohlo zkreslit nástin celé situace.

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 18,7 mil. Kč na rok 2014.¹⁹

Divadlo Komédie bylo původně součástí Městských divadel pražských, tj. mělo s nimi společnou administrativu, technický servis apod., což znamenalo nižší náklady pro samotné divadlo. Pro období 2010–2013 žádalo divadlo o prostředky ve výši 17,5 milionu Kč (to odpovídalo 70% rozpočtu). Obdrželo ale 14,5 milionu Kč pro roky 2010 a 2011, pro roky 2012 a 2013 pak 15,5 milionu Kč. V důsledku protestů a postupně se vyhrocující situace v květnu 2011 Zastupitelstvo HMP odsouhlasilo navýšení grantu Pražskému komornímu divadlu o 1.200 tis. Kč (tj. 300 tis. Kč ročně). Z pohledu vedení divadla to ale situaci neřešilo a k 31. 7. 2012 ukončilo svoji činnost.

Divadlo Semafor bylo v roce 2002 transformováno na společnost s ručením omezeným, původní příspěvková organizace byla zrušena k 31. 10. 2002. Později (zápis k 6. 10. 2008) nicméně došlo ke změně právní formy na o.p.s. Hlavní město přidělilo Semaforu na každou ze sezón 2002/03 až 2005/06 částku 6 426 tis. Kč. Problémem se ale stalo následné zpoždění grantů²⁰, což vedlo k zadlužování 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 3,5 mil. 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 roce 2009 mu byl přidělen dvouletý grant ve výši 7,5 mil. Kč/rok.²¹

Dále se v textu budu podrobněji věnovat Divadlu Archa, Dejvickému divadlu a zástupci příspěvkových organizací – Městským divadlům pražským. Výběr analyzovaných divadel byl podřízen několika faktorům. Jedním z cílů bylo zaměřit se na divadla, jejichž tvorba přesahuje současný standard – Divadlo Archa představuje jedno z center alternativy, zaměřuje se i na současný tanec a díky řadě mezinárodních projektů je příznivě hodnoceno i v zahraničí. Dejvické divadlo pak patří mezi špičku současného českého divadla, vyhledávané je diváky, oceňované kritikou.²² Důležitá dále byla dostupnost výročních zpráv obou zmíněných divadel na webových stránkách. Výchozí situace daných divadel byla odlišná. Divadlo Archa bylo příspěvkovou organizací hl. města Prahy, Dejvické divadlo příspěvkovou organizací Městské části Praha 6 (z tohoto důvodu divadlo nefiguruje v magistrátních dokumentech mezi divadly určenými k transformaci). Srovnáním s Městskými divadly pražskými se budu snažit ilustrovat problematické body společné netransformované i transformované organizaci.

Divadlo Komédie nebylo zařazeno do analýzy z důvodu odlišnosti výchozí situace. Divadlo působilo pod vedením Michala Dočekala jakožto součást Městských divadel pražských. Po jeho odchodu do Národního divadla byl původní záměr transformovat

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

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

21 Víceleté granty 2010–2013 v oblasti kultury a umění, Příloha č. 1 k Usnesení ZHMP č. 36/61.

22 V roce 1995, 2002, 2006 a 2010 oceněno nadací Alfreda Radoka jako Divadlo roku.

divadlo urychlen. Magistrát vypsál výběrové řízení nejen na nového uměleckého ředitele, ale na celý umělecký soubor.²³ V roce 2002 tak divadlo opouští celek Městských divadel pražských a novým provozovatelem se stává Dušan Pařízek a jeho Pražské komorní divadlo, s.r.o.

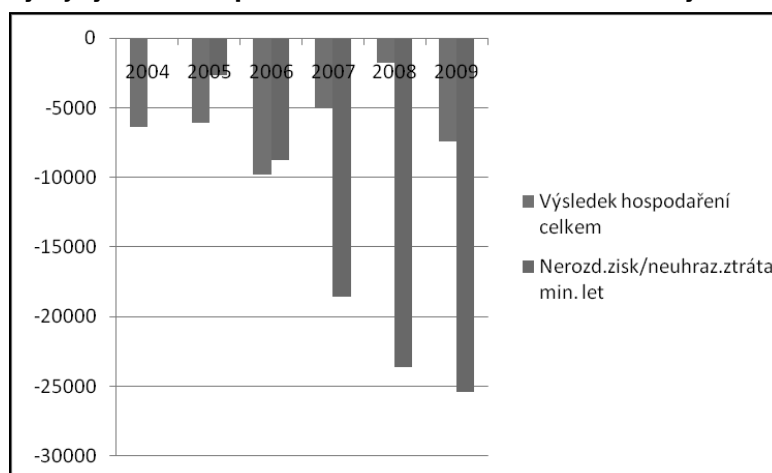
Komplikovaná pak byla situace i v případě Divadla Semafor díky první transformaci na s.r.o. a později na o.p.s. Činoherní klub nebyl do analýzy zařazen z důvodu nedostupnosti výročních zpráv.

4.1 Divadlo Archa, o.p.s.

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 Kč). Pod hlavičkou nové právní formy divadlo zahájilo svou činnost až k 1. prosinci 2003. Dramaturgie Divadla Archa směřuje k multižánrovosti, 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. Nejen povodeň, ale především grantová politika hl. města pak finanční situaci divadla ještě zhoršila. Na katastrofální situaci divadla se podepsalo zejména pětinašobné zvýšení nájmu za prostory divadla, snížení výše ročního grantu HMP na období 2004–2007 o 12,62% (ve srovnání s rokem 2000) a dále výše odpisovaného majetku po renovaci divadla. Následkem toho postupně docházelo ke kumulaci deficitu.

Graf 1

Vývoj výsledku hospodaření a kumulace neuhrazené ztráty z minulých let



Pramen: Vlastní zpracování z výročních zpráv Divadla Archa za roky 2004–2009.

23 Usnesením Rady HMP č. 1842 z listopadu 2001 bylo stanoveno, že si město objekt pronajme od ministerstva financí (vlastníka prostor) a nadále služby divadla budou zajišťovány na principu podnájemních a grantových smluv, přičemž se tak bude dít vždy ve čtyřletých cyklech s vybraným provozovatelem.

Rozhodování o poskytnutí grantů provázely ve sledovaném období velké problémy. Namísto stimulace rozvoje divadla se staly 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. města Prahy.²⁴ Magistrát se snažil poměry stabilizovat, pozastavením poskytování grantů v roce 2008 ale vyvolal jen další problémy. Rozhodnutí o přidělení grantu mělo být provedeno v lednu, ovšem až v polovině května divadlo obdrželo první část grantu, zbytek pak v září. 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 2009. Jakékoliv efektivní plánování činnosti je v těchto podmínkách mimořádně komplikované.

Tabulka 3**Modifikovaný model KAMF* (Divadlo Archa 2004–2009)**

	2004	hodnocení	2005	hodnocení	2006	hodnocení
Autarkie (vý/ná z hlavní činnosti)	81,55%	špatný	82,55%	špatný	75,51%	alarmující
Rentabilita nákladů doplňkové 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 hlavní činnosti)	85,67%	špatný	90,45%	střední	84,06%	špatný
Rentabilita nákladů doplňkové 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

Pramen: Vlastní výpočty z výročních zpráv Divadla Archa za roky 2004–2009.

Model KAMF hodnotí hospodaření divadla ve sledovaném období 2004–2009. Kritická byla zejména situace roku 2006, i dále ale divadlo čelilo výraznému nárůstu cizích zdrojů, poklesu krátkodobého finančního majetku a nárůstu zadluženosti. Naakumulováním negativních faktorů se divadlo ocitlo na pokraji krachu. Rozhodně pozitivně lze hodnotit snahu divadla o vedlejší činnost a poměrně vysoké procento

²⁴ Svůj vliv měly také neustálé úpravy grantového systému a zavedení dotace na vstupenku – Divadlo Archa obdrželo dotaci o 30 % nižší.

soběstačnosti.²⁵ V případě Divadla Archa ale transformace neznamena nastartování trendu vícezdrojového financování, hodnocené období bylo pro divadlo spíše kritické.

4.2 Dejvické divadlo, o.p.s.

Dejvické divadlo bylo původně příspěvkovou organizací Městské části Praha 6. K 1. 7. 2004 bylo přetransformováno na obecně prospěšnou společnost, jejímž zakladatelem se stala Městská část Praha 6.²⁶ Vedle hlavní činnosti – umělecké tvorby – divadlo realizuje i činnost vedlejší. 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 divadla.²⁷

Transformace byla připravována, divadlo mj. uzavřelo s Městskou částí Praha 6 smlouvy²⁸ zaručující podíl MČ na financování i v budoucí době. Od roku 2006 byl dle smlouvy s MČ Praha 6 dohodnut klesající trend finančního příspěvku. Tento fakt měl být krokem k posílení vícezdrojového financování, přičemž divadlo se na danou situaci připravilo získáním ČSOB jakožto hlavního partnera divadla pro rok 2006, o dva roky později se ČSOB stává partnerem generálním. Pro rok 2005 divadlo neobdrželo žádné prostředky od HMP, nicméně divadlu byl přiznán grant Ministerstva kultury ČR.

Následující tabulka 4 shrnuje výsledky modelu KAMF pro organizace realizující doplňkovou činnost. 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 činností vedlejší nebylo možno v prvních čtyřech letech hodnotit – důvodem bylo vyrovnané hospodaření v hlavní činnosti (tj. nulový hospodářský výsledek hlavní činnosti).

25 Srovnání soběstačnosti všech sledovaných divadel je obsaženo v závěru příspěvku.

26 V létě 2008 kulturní komise Městské části Praha 6 navrhla vedení divadla naprostou samostatnost – privatizaci divadla za symbolickou 1 Kč, a to včetně hmotného a nehmotného majetku (s výjimkou budovy, v níž divadlo sídlí). Dále divadlu mělo být vyplaceno 25 mil. Kč, čímž by skončily příspěvky městské části divadlu. Městská část tento krok zdůvodňovala vytvořením stejných podmínek pro divadla sídlící v Praze 6 – Semafor a Divadlo Spejbla a Hurvínka. Nicméně obě tyto organizace byly svými rozpočty přímo navázané na rozpočet hl. města. Pro vedení divadla tento krok představoval riziko – soběstačnost divadla se pohybuje kolem 40 %, navíc má jedno z nejvyšších vstupních v Praze, získat rychle sponzora za výpadek zdrojů by bylo obtížné (roční dotace dosahují cca 15 milionů, zbylých cca 8 milionů na provoz si divadlo zajišťuje samo). Dofinancovat chybějící zdroje z grantů městské části by bylo problematické, protože se jeho granty pohybují do výše jednoho milionu korun. Po protestech a medializaci celého případu byl plán odvolán.

27 Do té doby byli jejich členové jmenováni zakladatelem – Městskou částí Praha 6.

28 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). Garantována jimi byla nesnížená výše příspěvku MČ Praha 6 na období prvních čtyř let provozu divadla.

Tabulka 4
Model KAMF* (Dejvické divadlo 2004–2009)

	2004	hodnocení	2005	hodnocení	2006	hodnocení
Autarkie (vý/ná z hlavní činnosti)	100,00%	dobrý	100,00%	dobrý	100,00%	dobrý
Rentabilita nákladů doplňkové 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 hlavní činnosti)	100,00%	dobrý	98,33%	střední	100,60%	velmi dobrý
Rentabilita nákladů doplňkové 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

Pramen: Vlastní výpočty z výročních zpráv Dejvického divadla za roky 2004–2009.

Z předložených výsledků základních ukazatelů je zřejmé, že Dejvické divadlo prošlo po finanční stránce transformací úspěšně a daří se mu naplňovat princip vícezdrojového financování. Divadlo úspěšně buduje 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.

4.3 Městská divadla pražská, příspěvková organizace hlavního města Prahy

Městská divadla pražská (dále jen MDP) jsou příspěvkovou organizací hl. města Prahy. Sdružují tři scény – Divadlo Rokoko a Divadlo ABC, na němž působí ještě Abíčko (malá scéna). Zakládacím dokumentem MDP je zřizovací listina, která je vymezuje jakožto divadlo veřejné kulturní služby. Primárním cílem divadla tak není zisk, ale „*generovat hodnoty*“.²⁹ Deklarovanému cíli odpovídá i podmínka poskytování finančně dostupných kulturních služeb širokému spektru diváků. Vedení divadla v souladu s tímto posláním takto přistupuje k tvorbě cenové politiky. Divadlo realizuje i doplňkovou činnost. MDP měla být původně transformována v druhé vlně, následně byla přesunuta do vlny třetí (předpokládán byl rok 2013). S nynějším pozastavením celého procesu zůstává transformace MDP otázkou. Vedení divadla ji neodmítá, protože stávající právní forma příspěvkové organizace neumožňuje flexibilní nakládání s poskytnutými prostředky, celkově je administrativně náročná. Nejdůležitější zůstává otázka, zda a v jaké výši budou s příp. novou organizací uzavírány nájemní smlouvy.

29 Výroční zpráva Městských divadel pražských, rok 2004.

Provozní dotace HMP je v průběhu let snižována (dotace divadlu v roce 2008 odpovídala úrovni 83% příspěvku z roku 2003), divadlu se i přesto ve sledovaném období dařilo dosahovat zisku.

Tabulka 5
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%

Pramen: Závěrečná zpráva KPMG po zpracování připomínek MDP, 2010.³⁰

Zhodnocení situace divadla zachycuje model KAMF*. Dobrého hodnocení dosahuje autarkie konstruovaná na bázi výnosově-nákladové. Vedlejší činnost má na chod divadla významný pozitivní vliv, pomáhá dokrývat ztrátu, resp. nyní navyšovat zisk z hlavní činnosti. 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.

Tabulka 6
Modifikovaný model KAMF* (MDP za období 2004–2009)

	2004	hodnocení	2005	hodnocení	2006	hodnocení
Autarkie (vý/ná z hlavní činnosti)	99,2	střední	100,6	velmi dobrý	98,1	dobry
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti	12%	dobry	66%	velmi dobrý	1974%	velmi dobrý
Míra pokrytí ztráty	25,85%	alarmující	n/a	nelze	98,92%	dobry
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	dobry	2	dobry

	2007	hodnocení	2008	hodnocení	2009	hodnocení
Autarkie (vý/ná z hlavní činnosti)	99,5	střední	100,1	velmi dobrý	100,2	velmi dobrý
Rentabilita nákladů doplňkové 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	dobry	2	dobry	3	střední

Pramen: Vlastní výpočty z výročních zpráv MDP 2004–2009.

30 Součástí dokumentu: Ekonomická, věcná, právní, organizační a personální analýza vybraných příspěvkových organizací hlavního města Prahy, PPT prezentace.

Otázkou efektivnosti hospodaření příspěvkových organizací se zabýval Magistrát HMP v roce 2009, kdy si nechal zpracovat firmou KPMG kompletní audity svých příspěvkových organizací i některých organizací, které čerpají tzv. kulturní granty.³¹ Audit byl zadán s cílem odhalit případné ne hospodárné a neefektivní hospodaření s přidělenými prostředky, výsledek ale překvapil.³² U sledovaných institucí neodhalil žádné závažnější pochybení a závěrem bylo pouze navrženo dílčích úprav. Z výsledků auditu plyne, že soukromé organizace vykazují vyšší míru soběstačnosti³³ (cca 40–80 %), naproti tomu u příspěvkových organizací je tomu tak jen z 15–40 %. To je do značné míry způsobeno rozdílným způsobem financování daných typů organizací, právní formou, částečně skladbou repertoáru atd.³⁴

5. Zhodnocení transformačního procesu

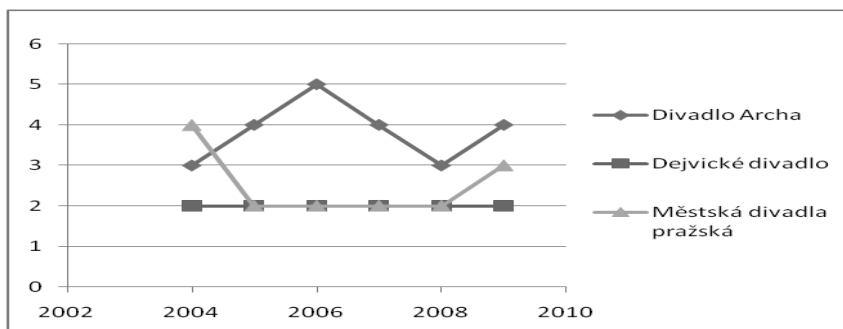
Případové studie Divadla Archa a Dejvického divadla ilustrují dva odlišné průběhy transformačního procesu. Dejvickému divadlu se podařilo stabilizovat situaci a jeho finanční činnost od sledovaného (transformačního) roku 2004 byla hodnocena stupněm 2. Naproti tomu transformaci Divadla Archa hned v počátku výrazně poznamenaly následky povodní z roku 2002 a zejména pak nekoncepční rozhodování magistrátu – ve sledovaném období hodnoceno stupněm 3 až 5. MDP se drží kolem úrovně 2. Jedním z hlavních problémů v celém procesu bylo, že hlavní město jasně nedeklarovalo, jaké jsou jeho priority a cíle, a to nejen v otázce transformačního procesu, ale i dalšího směřování kulturní politiky celého města. Přehledně výsledky shrnuje graf 2.

31 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 společnosti, 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 (tj. nejedná se o příspěvkové organizace, pouze o organizace čerpající grant od HMP).

32 Původně měly být prověřeny jen příspěvkové organizace (za 15,3 mil. Kč), následně byl záměr rozšířen i na organizace, které jsou příjemci grantů HMP (cena auditu 13,6 milionu) a 1,5 milionu MHMP zaplatil 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 [online].)

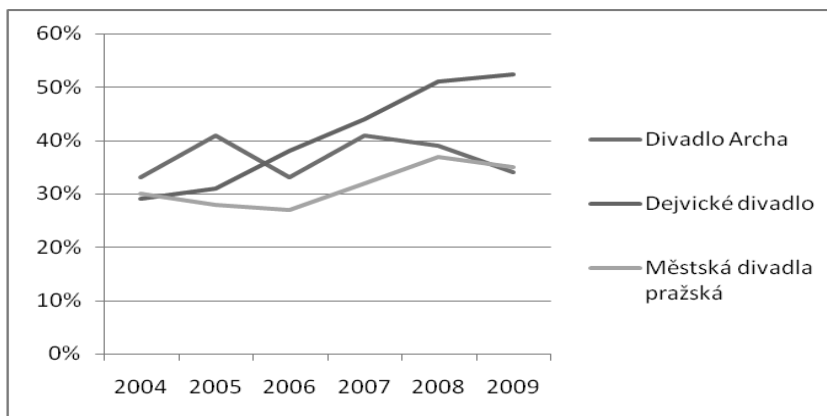
33 V případě míry soběstačnosti vycházíme z podílu součtu realizovaných výnosů z hlavní a vedlejší činnosti k celkovým nákladům subjektu.

34 Pro magistrát z auditu vyplynulo v zásadě jediné závažnější zjištění – neodkládat již dále transformaci příspěvkových organizací a celý proces dostatečně připravit po stránce organizační i právní.

Graf 2**Zhodnocení vývoje divadel za roky 2004–2009 (dle modelu KAMF*)**

Pramen: Vlastní výpočty z výročních zpráv Dejvického divadla, Divadla Archa a MDP.

Od provedení transformace si hlavní město slibovalo efektivnější a flexibilnější hospodaření s grantovými prostředky, vytvoření podmínek pro vícezdrojové financování divadel a posílení zodpovědnosti statutárních orgánů za činnost subjektu.³⁵ To bylo v podmínkách původního ustanovení zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, kdy „členům orgánů (tj. správní rady) nepřísluší odměna za výkon funkce člena“³⁶, obtížné. Novela zákona o obecně prospěšných společnostech (č. 231/2010 Sb.) tento zákaz odměňování členů správní a dozorčí rady ruší.³⁷

Graf 3**Vývoj míry soběstačnosti Divadla Archa, Dejvického divadla a MDP**

Pramen: Vlastní výpočty z výročních zpráv Divadla Archa, Dejvického divadla a MDP za roky 2004–2009.

35 Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel, 2001, s. 50.

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

37 Nově tak zakladatel může odměňování upravit a stanovit je již v zakládací listině o.p.s.

Cíl rozvinout vícezdrojové financování organizace a posilování soběstačnosti se do jisté míry daří naplňovat v případě Dejvického divadla, které postupně zvyšuje procento soběstačnosti, naopak Divadlo Archa vykazuje zhoršující se trend. Ovšem je zajímavé sledovat, že k posilování soběstačnosti dochází i u Městských divadel pražských – příspěvkové organizace.

Závěr

Transformací sice doposud prošlo jen několik subjektů, ovšem i to nám umožňuje vyhodnotit jak některá problematičtější místa procesu, tak také jeho klady. Jako nejvhodnější nástupnická právní forma původní příspěvkové organizace byla vyhodnocena i přes některé nedostatky forma obecně prospěšné společnosti. Případné budoucí pokračování transformace bude muset zohlednit přijetí nového občanského zákoníku a právní úpravu ústavů.

Pozitivem nově vzniklých o.p.s. je bezpochyby možnost flexibilnějšího hospodaření s přiděleným grantem, s čímž souhlasí i divadelníci. Příspěvková organizace s sebou nese vysokou byrokratickou zátěž. Obecně prospěšná společnost funguje v jednodušším režimu. I zde je čerpání grantů navázáno na splnění podmínek určených smlouvou a zahrnuje povinné výkaznictví. Transformované organizace se ale mohou ucházet o doplňkové granty a fondy (včetně kulturních grantů ministerstva kultury, EU atd.)

Zcela zásadní je v otázce transformace problém uzavírání nových nájemních smluv (pokud divadlo sídlí v objektu cizího vlastníka). Přeměnit jednoduše příspěvkovou organizaci v jiný právní subjekt nelze. Nově vzniklý subjekt není právním nástupcem subjektu předešlého a dochází k novému uzavírání smluv. Otázkou zůstává, odkud budou získávány nezbytné prostředky na opravy, obnovu dlouhodobého hmotného majetku atd.³⁸

Transformace je dále podmíněna precizně vypracovaným a transparentním grantovým systémem, který výrazně ovlivňuje podobu prostředí, do něž transformované organizace vstupují.³⁹ Nezbytné je stanovení priorit kulturní politiky HMP, opožděné rozhodování o přidělení grantů působilo dotčeným subjektům výrazně potíže, nese s sebou nestabilitu, znemožňuje plánování a celkově ohrožuje existenci daného divadla.⁴⁰

Transformační proces počítá s vytvořením konkurenčního prostředí. Pokud si transformovaná divadla i nadále ve svých zřizovacích smlouvách ponosou závazek veřejného zájmu, plnění veřejné služby a široké dostupnosti, lze je jen obtížně postavit naroveň divadlům soukromým. Tento prvek bude muset být zohledněn minimálně v cenových politikách daných divadel, které by měly návštěvu umožňovat široké

38 Obtíže působí zejména získávání prostředků na nutné opravy, technické zhodnocení a na pořízení dlouhodobého hmotného majetku transformovanými divadly. V Usnesení Zastupitelstva HMP č. 35/35 se hl. město zabývalo otázkou „technického postupu“ poskytnutí prostředků na investice, dostatečně vyřešena ale není otázka jejich zdrojů (Transformační proces příspěvkových organizací hl. m. Prahy v oblasti kultury, s. 10).

39 Viz diskuze k nastavení grantového systému.

40 Do budoucna je nezbytné, aby se nejpozději v polovině třetího roku (v případě čerpání čtyřletého grantu) subjekty dozvěděly, zda jim hl. město poskytne grant i na další období. Jedná se o nutnost zejména s ohledem na vypovězení veškerých smluv, plánování další činnosti atd.

veřejnosti. Sporným bodem je i otázka nezávislosti divadel. Vzhledem k míře podpory z veřejných zdrojů nelze hovořit o nezávislých subjektech, byť pražská divadla dosahují poměrně vysoké míry soběstačnosti.

Transformace příspěvkových organizací vychází z jejich obecné kategorizace⁴¹, 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.

V rámci českých podmínek by mělo především jít o změnu prostředí, v němž kulturní instituce fungují, prostředí, které motivuje k dalšímu rozvoji. Požadavek předstupovat v periodických cyklech před komisí, obhajovat svůj projekt, podrobovat se kontrolám hospodaření a budovat vztahy se sponzory je cestou k prosperující a udržitelné divadelní síti. Jejím předpokladem a zároveň nezbytnou podmínkou je odpovídající právní prostředí (do něž do velké míry zasáhne i nový občanský zákoník) a precizní připravení celého transformačního procesu, na jehož funkčnosti se shodne odborná veřejnost, zástupci dotčených institucí i představitelé magistrátu.

Literatura

- BOUKAL, P.; VÁVROVÁ, H. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. FP VŠE. 1. vyd. Praha : VŠE, Nakladatelství Oeconomica, 2009. 110 s. ISBN 978-80-245-1293-8.
- ČAPEK, K. *Praha dala 29 milionů za audity divadel, k šetření ale nevedou*. Divadelní ústav [online], 7. 5. 2010. [cit. 2012-06-12]. http://db.divadelni-ustav.cz/fdb_biblio/zaznam.php?detail_num=207552&vers=9&lang=cze&PHPSESSID=snhupolfj0jrvnr5uqj802vb56.
- DIVADELNÍ ÚSTAV. Pracovní materiál k veřejné diskuzi o přípravě transformace příspěvkových divadel. Praha : Divadelní ústav, 2001. www.divadlo.cz/transformace.
- FONDY EVROPSKÉ UNIE. Strukturální fondy [online]. [cit. 2012-06-12]. www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/D/De-minimis.
- HAMERNÍKOVÁ, B. *Kultura a masmédiá v tržních podmínkách*. Veřejná podpora a alternativní zdroje financování. FFÚ VŠE. Praha : VŠE, Nakladatelství Oeconomica, 1995. 209 s. ISBN 80-7079-857-2.
- HERMAN, J.; CHLÁDKOVÁ, B.; JUNGMANNOVÁ, L. et al. *Studie současného stavu podpory umění*. 1. vyd. Praha : Divadelní ústav, 2009. 215 s. ISBN 978-80-7008-235-5.
- JANEČEK, J. Několik poznámek k „transformaci“ příspěvkových organizací krajů. In *Dny veřejného práva*. 2007. ISBN 978-80-210-4430-2.
- KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- KRAFTOVÁ, I. *Model KAMF pro hodnocení bonity municipální firmy*. Pardubice : Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní [online]. [cit. 2012-06-15]. www.space.upce.cz/bitstream/10195/32312/1/CL231.pdf.
- KRATOCHVÍL, P. Rozhovor na ČT 24. 12. 6. 2008 [online]. www.ct24.cz/kultura/18542-petr-kratochvil-chce-rovne-podminky-pro-vsechna-divadla.
- MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. Praha v číslech 2010. <http://kultura.praha-mesto.cz/DOKUMENTY/PRAHA-V-CISLECH-2010>.
- MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. Příloha č. 1 k usnesení ZHMP č. 33/61, 12. 9. 2009.
- MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. Transformační proces příspěvkových organizací hl. m. Prahy v oblasti kultury. Poradní sbor primátora pro oblast kulturní a grantové politiky. 31. 8. 2009.

41 Viz Grantový systém hl. města Prahy na léta 2010–2015.

- MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. 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]. <http://kultura.praha-mesto.cz/granty>
- MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY Výsledky ekonomických, věcných, právních, organizačních a personálních analýz vybraných příspěvkových organizací hlavního města Prahy a příjemců navýšených grantů hlavního města Prahy. Odbor kultury [online]. [cit. 2012-10-12]. <http://kultura.praha-mesto.cz/DOKUMENTY>.
- NEKOLNÝ, B. Divadlo v České republice po roce 1989. Praha : Divadelní ústav, 2004 [online]. [cit. 2010-10-12]. www.divadlo.cz/koncepceumeni/Analzy/divadlo.doc.
- NIPOS. Kultura České republiky v číslech. Praha, 2010 [online]. [cit. 2012-10-12]. www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/.../kultura-cr-v-cislech-2010.pdf.
- NIPOS. Statistika kultury. Tabulková část. 2001–2010 [online]. [cit. 2012-10-10]. www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2010/06/Tabulkova-cest-2001-2010.pdf.
- NIPOS. Statistika kultury 2009. Praha : NIPOS, 2010. www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika_2009_2dil_final_101102.pdf.
- Příloha k účetní závěrce Dejvického divadla za rok 2004. Účetní závěrka Dejvického divadla 2004 [online]. Praha. 2005 [cit. 2012-10-10]. www.dejvickedivadlo.cz/vyrocnizpravy.
- Resumé analýzy transformace příspěvkových organizací. Praha : Divadelní ústav, 2001 [online]. [cit. 2012-07-12]. www.divadlo.cz/box/doc/divadelni...transformace...praha/Resume.doc.
- Výroční zprávy Divadla Archa, období 2004–2009. Praha : Divadlo Archa [online]. [cit. 2012-10-10]. www.archatheatre.cz/cs/vyrocnizpravy/?part=docs.
- Výroční zprávy Dejvického divadla, období 2004–2009. Praha : Dejvické divadlo [online]. [cit. 2012-10-10]. www.dejvickedivadlo.cz/vyrocnizpravy.
- Výroční zprávy Městských divadel pražských, období 2004–2009. Poskytnuto vedením MDP.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- Zákon č. 231/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.

ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF SELECTED THEATRES – ALLOWANCE ORGANISATIONS OF THE CITY OF PRAGUE

Abstract: This paper deals with the transformation of theatres - allowance organisations of the City of Prague. The whole issue is placed in a wider context of economic policy. The paper aims to evaluate the transformation using the example of selected theatres that have been transformed; the analysis also considers allowance organisations (The Municipal Theatres of Prague). The Grant System of the City of Prague was modified several times in the years 2007-2009; because of its importance for the functioning of (not only) the transformed organisations, the paper will shortly deal with its changes and successive forming too. The transformation was highly monitored by the mass media and the process was stopped after long disputes in September 2011. The goal of this paper is to summarise findings from the first (and currently last) phase of the transformation process, which could be used later in its potential completion. The “KAMF” model is used to analyse the financial situation of the theatres.

Keywords: cultural policy, allowance organisation, public subsidy

JEL Classification: L32, L33, L38, H40, H44