

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

**Rozbor hospodaření neziskové organizace
Městské divadlo Mladá Boleslav**

Mariana Skřípková

© 2012 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mariana Skřípková

obor Evropská agrární diplomacie

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Rozbor hospodaření neziskové organizace -
Městské divadlo Mladá Boleslav**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Charakteristika města Mladá Boleslav a jeho městského divadla
5. Rozpočet divadla a rozbor jeho hospodaření
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy



V Praze dne: 17. 1. 2010

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

- BOUKAL, P. (2007): *Ekonomika a financování neziskových organizací*, Praha: Oeconomica, ISBN 978-80-245-1293-8
- ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem EU*. Liberec: Omega, 2003, ISBN 80-902376-4-9
- DRUCKER, P.: *Řízení neziskových organizací*, Management press, Praha, 1994, ISBN : 80-85603-38-1
- HAMERNÍKOVÁ, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Eurolex Bohemia, Praha 2000. ISBN 80-902-7523-0
- HENDL, J. (2006): *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál, 583s.. ISBN 80-7367-123-9.
- HENDL, J. (2008): *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 408 s.. ISBN 978-80-7367-485-4.
- JEGERS, M.: *Managerial Economics of Non-Profit Organizations*, Hardback, Routledge 2008, ISBN: 978-0-415-43382-2
- KIZÁKOVÁ, H.: *Terminologie neziskového sektoru*, ICN, Praha, 1997, MDT :351.85, 36
- KOČÍ, P.; KABELOVÁ, K. *Nevýdělečné organizace 2006*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2006. ISBN 80-7357-169-2
- NOVÁKOVÁ, Š. (2006): *ÚČETNICTVÍ STÁTNÍ SPRÁVY A SAMOSPRÁVY, VŠE PRAHA*, ISBN 80-245-1068-5
- PEKOVÁ, J. a kol. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha. ASPI, a.s. 2005. 2. přepracované vydání. ISBN 80-7357-052-1
- PLAMÍNEK, J., SVATOŠ, V. a kol.: *Řízení neziskových organizací*, Nadace Lotos, Praha, 1996, MDT :061.2, 351.72, 658
- REKTOŘÍK, J.: *Ekonomika a řízení neziskových organizací*, Masarykova univerzita, Brno, 1998, ISBN : 80-210-1810-0
- REKTOŘÍK, J. a kol.: *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*, Ekopress, Praha, 2002,

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Irena Pokorná, Ph.D.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011



Vedoucí katedry





Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rozbor hospodaření neziskové organizace – Městské divadlo Mladá Boleslav" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 2.4.2012

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ireně Benešové, Ph.D. , vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, cenné připomínky, čas a trpělivost a dále také Miladě Najmanové, ekonomce Městského divadla Mladá Boleslav za její vstřícnost a ochotu, jež umožnily vznik této práce.

Rozbor hospodaření neziskové organizace Městské divadlo Mladá Boleslav

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na rozbor hospodaření Městského divadla Mladá Boleslav, které je příspěvkovou organizací statutárního města Mladá Boleslav.

V teoretické části je charakterizován neziskový sektor, popsán jeho vývoj a uvedeny možné způsoby financování neziskových organizací. Zároveň je stručně popsána oblast kultury, včetně státní kulturní politiky a státních i mezinárodních podpor.

V praktické části je nejprve definováno statutární město Mladá Boleslav, popsána jeho kulturní politika a následně je charakterizováno Městské divadlo Mladá Boleslav a způsoby jeho financování. Na základě poskytnutých účetních výkazů je zpracována finanční analýza a zjišťována existence Baumolovy nákladové choroby, která postihuje umělecké organizace. Dále je zhodnoceno hospodaření mladoboleslavského divadla a navrhnuty možné změny pro jeho zlepšení.

Klíčová slova

Nezisková organizace, fundraising, příspěvková organizace, příspěvek zřizovatele, městské divadlo, rozpočet.

Economic analysis of non-profit organization

The municipality theatre Mladá Boleslav

Summary

This diploma thesis is focused on economic analyzing of The municipality theatre Mladá Boleslav, which is an allowance organization of the statutory town of Mladá Boleslav.

In the theoretical part a non-profit sector and its evolution is characterized and possible ways of funding of non-profit organizations are introduced. Furthermore, the issue of culture, the national cultural policy and possibilities of national and international supports are briefly described.

Firstly, in the main part the statutory town of Mladá Boleslav and its cultural policy is characterized. Moreover, much attention is paid to The municipality theatre Mladá Boleslav and ways of its funding. The economic analyses are drew up on the account sheet basis. These were also used to uncover the Baumol cost disease, which afflicts art organizations. Finally, the economy of The municipality theatre Mladá Boleslav is evaluated and some solutions for the improvement are suggested.

Keywords

Non-profit organization, fundraising, allowance organization, allowance from founder, municipality theatre, budget.

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
3	Literární rešerše	11
3.1	Charakteristika neziskového sektoru.....	12
3.2	Vývoj neziskového sektoru	14
3.3	Nezisková organizace.....	16
3.3.1	Znaky neziskových organizací.....	17
3.3.2	Klasifikace a typologie	17
3.3.3	Vize, poslání, funkce a cíle neziskových organizací	19
3.3.4	Konkurenceschopnost	22
3.4	Financování neziskových organizací	22
3.4.1	Fundraising	22
3.4.2	Zdroje financování	24
3.4.3	Vazba neziskového sektoru na veřejné finance	25
3.5	Kultura.....	25
3.5.1	Základní prvky ekonomického systému kultury.....	26
3.5.2	Členění kulturních činností.....	26
3.5.3	Státní kulturní politika v letech 2009 – 2014.....	27
3.5.4	Zdroje financování	28
3.5.5	Formy státní podpory.....	29
3.5.6	Podpora EU.....	31
4	Charakteristika města Mladá Boleslav a jeho městského divadla.....	33
4.1	Charakteristika města Mladá Boleslav	33
4.1.1	Historie města	33
4.1.2	Základní údaje o městě	34
4.1.3	Demografický vývoj	35
4.1.4	Vybrané oblasti veřejných služeb	37
4.1.5	Kulturní politika města	38
4.2	Divadlo v České republice	40
4.3	Charakteristika Městského divadla Mladá Boleslav	41

4.3.1	Historie mladoboleslavského divadla	43
4.3.2	Základní údaje.....	44
4.3.3	Princip fungování.....	45
4.3.4	Dramaturgie	46
5	Rozpočet divadla a rozbor jeho hospodaření.....	49
5.1	Analýza výkazu zisku a ztrát.....	50
5.2	Analýza rozvahy.....	56
5.3	Poměrové ukazatele finanční analýzy	59
5.4	Baumolova nákladová choroba	68
5.5	Zhodnocení hospodaření Městského divadla Mladá Boleslav a návrh možných řešení	70
6	Závěr.....	72
7	Seznam použitých zdrojů	73
8	Přílohy	77

1 Úvod

Pod pojmem nezisková organizace či neziskový sektor si většina lidí představí nadaci či občanské sdružení věnující se zdravotní nebo sociální pomoci. Nezisková organizace však může mít i jiné právní formy a poslání.

Cílem všech neziskových organizací, jak už jejich název napovídá, není tvorba zisku, ale přímé dosažení užitku. Jsou zakládány za účelem produkce statků ve formě veřejných služeb vedoucí k uspokojení určitých potřeb.

Počátky neziskového sektoru sahají hluboko do historie, ale jeho vývoj se v jednotlivých zemích lišil. V minulosti jeho roli plnily nejrůznější církevní organizace, které se věnovaly sociální a zdravotní pomoci či vzdělávání. V českých zemích se dobrovolná činnost začala rozvíjet v 19. století, v době národního obrození. Další období rozkvětu nastalo v meziválečném období a trvalo až do německé okupace roku 1939. Od té doby došlo v tomto směru k výraznému útlumu, který byl přerušen až vznikem obnoveného Československa a nastolením nového konkurenčního prostředí. Neziskové organizace sice dosud nejsou v České republice definovány žádným zvláštním právním předpisem, nicméně nabývají nejrůznějších právních forem a mají rozličná poslání.

V oblasti kultury je převážná většina institucí právě neziskového charakteru. Jejich posláním je uspokojování kulturních potřeb prostřednictvím produkce kulturních hodnot. Jejich nejčastějšími právními formami jsou obecně prospěšná společnost a příspěvková organizace. Každá příspěvková organizace musí mít svého zřizovatele, který jí poskytuje příspěvek na provoz. U městských divadel je tímto zřizovatelem město. Jelikož se veřejnoprávní divadla neustále potýkají s nedostatkem finančních prostředků, musí se stejně jako všechny ostatní neziskové organizace zaměřovat i na zajišťování finančních zdrojů. Získávají je jak ve formě tržeb z vlastní činnosti, tak ve formě dotací z veřejných a neveřejných zdrojů.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této diplomové práce je rozebrat a následně zhodnotit hospodaření příspěvkové organizace Městské divadlo Mladá Boleslav a navrhnout možné postupy pro zlepšení její finanční situace.

Na základě výběru vhodné odborné literatury a po jejím důkladném studiu bude vypracována literární rešerše zahrnující definici všech důležitých pojmů, týkajících se daného tématu. V této části bude pozornost věnována jak charakteristice neziskového sektoru a typologii neziskových organizací, tak i způsobu jejich financování.

Vlastní část diplomové práce se již bude zabývat konkrétní neziskovou organizací a následným rozbořem jejího hospodaření. V této části diplomové práce bude zahrnuta charakteristika Městského divadla Mladá Boleslav a souhrn finančních zdrojů, jenž bude vycházet z výročních zpráv a návrhů rozpočtů a jejich plnění. Dále také bude charakterizováno prostředí, ve kterém organizace působí. Za pomoci Strategického plánu rozvoje města Mladé Boleslavi bude posouzen vývoj chování zřizovatele (města Mladá Boleslav) k celé oblasti kultury a Městskému divadlu především. Na základě vertikální a horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty a rozvahy mladoboleslavského divadla, a na základě vypočtených souvisejících poměrových ukazatelů, bude vypracován rozbor hospodaření daného subjektu. Dále bude pomocí velikosti příjmového deficitu, výše mzdových nákladů, míry inflace a průměrné hrubé mzdy prověřena případná existence Baumolovy nákladové choroby, která postihuje umělecké organizace. Na závěr bude zhodnoceno hospodaření zkoumané příspěvkové organizace a navrhnuty případné změny pro zlepšení její situace.

3 Literární rešerše

3.1 Charakteristika neziskového sektoru

Neziskový sektor lze definovat jako sektor, který seskupuje osoby s právní subjektivitou, jenž produkují netržní služby pro domácnosti, a jejichž přebytky, pokud existují, nepřípadají osobám, které dané instituce zřídili, řídí či financují. [2]

Neziskový sektor je stejně jako sektor ziskový součástí národního hospodářství. Narozdíl od tržního (ziskového) sektoru, jehož hlavní funkcí je zisk, je cílovou funkcí neziskového sektoru přímé dosažení užitku a to zpravidla ve formě veřejné služby.

Dle členění národního hospodářství podle principu financování jsou součástí neziskového sektoru 3 typy sektorů:

- 1) Neziskový veřejný sektor je řízen veřejnou správou, financován z veřejných prostředků a podléhá veřejné kontrole.
- 2) Neziskový soukromý sektor, nebo též třetí sektor, je financován ze soukromých prostředků ať už fyzických či právnických osob s případným příspěvkem z financích veřejných a to bez předpokladu dosažení zisku.
- 3) Sektor domácností je neformálním typem neziskového sektoru jenž se nepřímo podílí na kvalitě neziskových organizací. [15]

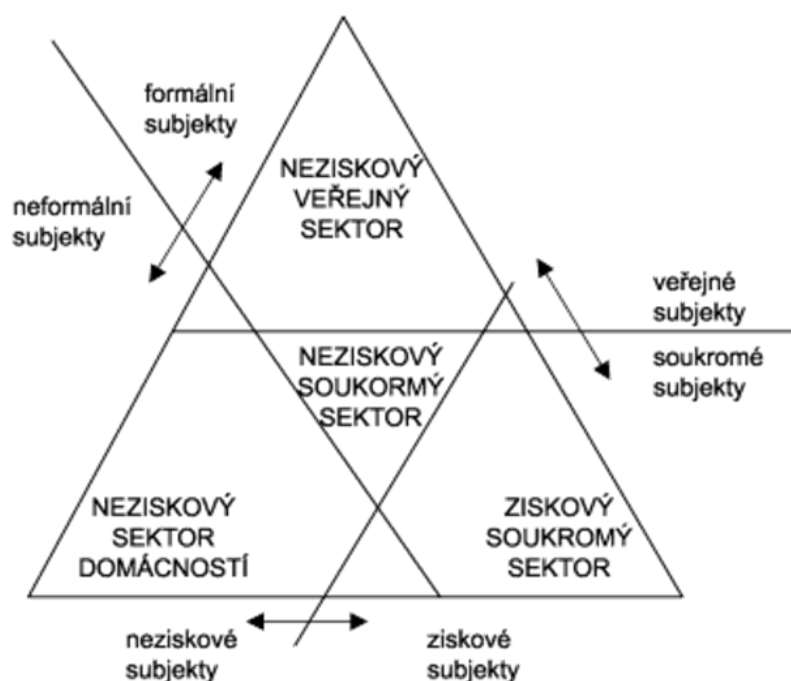
Švédský ekonom Victor A. Pestoff pro znázornění prostoru národního hospodářství, ve kterém se neziskové organizace nachází, využil zobrazení pomocí trojúhelníku. Ten umožňuje vyčíst základní charakteristiky organizací, které v daných sektorech působí.

Soukromý neziskový sektor díky vytváření spolků a seskupení neformálního charakteru pro své realizované činnosti a poslání zasahuje do sektoru domácností. Protože třetí sektor využívá dostupné právní formy, díky kterým může zakládat ať akciové společnosti či společnosti s ručením omezeným pro realizaci svých poslání, zasahuje do sektoru ziskového. Vztahy mezi soukromým sektorem a státem jsou nejčastěji na bázi přesunu finančních prostředků ve formě dotací či grantů, nebo pomocí daňových úlev.

Domácnosti jsou pro organizace neziskového sektoru důležitým zdrojem především

dobrovolníků. Přestože jsou i zdrojem peněžních prostředků, je pro organizace neziskového sektoru v tomto ohledu důležitý soukromý ziskový sektor, který jim poskytuje finance formou sponzoringu. [15]

Schéma č. 1: Členění národního hospodářství dle Pestoffa



Zdroj: REKTORČÍK, J. a kol.: *Organizace neziskového sektoru*

Rozsah neziskového sektoru podle Salamona závisí na konkrétních otázkách, jako je právní rámec, vládní finanční příspěvky, dosažená úroveň ekonomického a sociálního rozvoje a stupeň centralizace. Nejdůležitějším z těchto faktorů je ekonomický rozvoj, protože je doprovázen zvyšujícím se stupněm sociální diferenciace, který vyplývá z dělby práce a specializace. Tyto jevy současně přinášejí vznik velké městské střední vrstvy – a čím větší je střední třída, tím větší ekonomický význam má neziskový sektor. [1]

V současné době neexistuje žádné mezinárodní ustanovení, které by definovalo rozsah, prostředí a uspořádání souboru institucí tvořící neziskový sektor. Objevuje se dokonce spor, zda se má výše zmiňovaná definice týkat jen institucí a organizací jako takových, či do ní zahrnout i samostatné dobrovolníky. Významný rozdíl v definici

neziskového sektoru existuje dokonce i mezi evropskými státy na podobné ekonomické úrovni.

- V Itálii je neziskový sektor brán jako vyrovnávací element mezi církevní a státní mocí na místní úrovni.
- Francouzský pojem „economie sociale“ zdůrazňuje mutualismus a komunální ekonomiku. Řadí nezisková sdružení mezi družstva a vzájemně prospěšné organizace, čímž kombinuje základní pojetí sociální součinnosti, solidarity a vzájemnosti v kontrastu ke kapitalistické ziskové ekonomice.
- Britská tradice dobrovolnictví a charity představována oblastí soukromých institucí a individuální sociální odpovědnosti funguje paralelně se státními organizacemi se stejným posláním.
- Švédský model spočívá v zakládání všestranných sociálních hnutí, jejichž potřeby a požadavky jsou přijímány ze strany státu a následně začleněny do sociální legislativy. [13]

Tvrzení, že neziskový sektor nevzbuzuje velkou pozornost, protože nemá dostatečný vliv, je neopodstatněné. V ekonomických podmínkách má neziskový sektor daleko významnější vliv než je všeobecně vnímáno. Ve Spojených státech amerických tento sektor například disponuje více jak polovinou nemocničních lůžek, polovinou středních a vysokých škol, poskytuje většinu sociálních služeb a také se podílí na kulturních aktivitách. [19]

3.2 Vývoj neziskového sektoru

Počátky neziskového sektoru sahají hluboko do historie, protože pro člověka je přirozené pohybovat se v kolektivu a sdružovat se do skupin nebo komunit. Z toho důvodu se v minulosti tvořily nejrůznější typy církevních organizací, které se věnovaly vzdělání a sociální a zdravotní pomoci, regionální svazy šlechty či řemeslnické cechy. Během sekularizace probíhající v 18. stol. se do veřejně prospěšné činnosti zapojilo i množství mimocírkevních organizací a později dokonce i stát.

Dnes se v neziskovém sektoru setkáváme převážně s občanskými sdruženími či nadacemi, nicméně v minulosti to byli například legie, tovaryšstva, bratrstva, později spolky, měšťanské besedy, kluby, jednoty, kolegia a mnoho dalších. [10]

Velký rozkvět spolkové činnosti a dobrovolného sdružování byl zaznamenán v 19. století, tedy v době národního obrození. Tehdy vznikaly nejrůznější vlastenecké spolky na podporu kultury, umění, nebo vzdělávání a některé z nich jako např. Sokol, spolek Mánes nebo Hlávková nadace dokonce fungují dodnes. [15] V roce 1867 byla charitativní a spolková činnost upravena říšským zákonem o práve spolčovacím, který byl roku 1951 v Československu zrušen a nahrazen zákonem č. 68 / 1951 O dobrovolných organizacích a shromážděních. [10]

Vznik samostatného Československa v roce 1918 umožnil svobodné fungování soukromých dobrovolných spolků ať už v oblasti kultury, péče o děti a mládež, nebo charity. Neziskové organizace v té době nabývaly nejrůznějších organizačních forem – soukromé, obecní, náboženské, národnostní nebo spolky s charakterem polooficiálním. Převážná většina dobrovolných spolků se věnovala sociální oblasti přičemž na celkových nákladech na sociální a humanitární péči se podílela 26 %. Až do německé okupace v roce 1939 se neziskový sektor v Československu plně rozvíjel a jeho činnost se zdokonalovala a získávala na odbornosti. Během protektorátu byla organizacím vymezena činnost v rámci Národního souručenství a pro mládež v rámci Kuratoria. Nejednalo se však o organizace svobodné, nýbrž podporované nacisty, a tedy prosazující nacionálně-socialistické ideologie.

V poválečném období se dobrovolná spolková činnost začala opět pomalu rozvíjet, ale v roce 1948 bylo vše cílevědomě přerušeno, zredukováno a zcela podřízeno komunistickému stranickému vedení. Státní rozpočtové a příspěvkové organizace převzaly veškeré veřejně prospěšné služby provozované neziskovými soukromými organizacemi. Ani organizace které se věnovaly vzájemně prospěšně činnosti jako např. kultura, tělovýchova atd. nesměly zůstat samostatné. Staly se z nich dobrovolné společenské organizace jež musely mít za předsedu člena komunistické strany a byly integrovány do Národní fronty, nad kterou vykonával dozor výbor komunistické strany. I tak ale ojediněle vznikaly režimem pronásledované dobrovolné spolky na dodržování lidských práv, podporu pronásledovaných rodin či vydávání časopisů. Tyto a podobné aktivity v průběhu 80. let zesilovaly a vyvrcholily v roce 1989. [15]

Podmínky pro opětovný rozvoj spolkové činnosti a neziskového sektoru jako takového byly obnoveny v roce 1990, kdy československé Federální shromáždění přijalo zákon č. 83 / 1990 Sb., o sdružování občanů a zákon č. 84 / 1990 Sb., o právu shromažďovacím. [10]

3.3 Nezisková organizace

Pojem nezisková organizace není v České republice definován žádným platným právním předpisem. Uvažovalo se o vytvoření zákona, který by charakterizoval organizace působící v neziskovém sektoru, způsob jejich vzniku, předmět činnosti atd., ale zatím se jen samostatně řeší specifické typy neziskových organizací nově schválenými zvláštními zákony.

Částečně se o neziskových organizacích zmiňuje zákon č. 586 / 1992 Sb., o daních z příjmů. Sice zde není tento pojem uveden ani vysvětlen, nicméně jsou zde vyjmenovány a definovány jako součást jedné skupiny všechny typy neziskových organizací. [18]

Podle § 18 výše jmenovaného zákona jsou u poplatníků, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání předmětem daně vždy příjmy z reklam, z členských příspěvků a příjmy z nájemného. Za tyto poplatníky se považují zájmová sdružení právnických osob, občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, obce, organizační složky státu, kraje, příspěvkové organizace, státní fondy a subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon. [27] V příslušném paragrafu jsou však vyloučeny obchodní společnosti a družstva a to i v případě, že nebyly založeny za účelem podnikání. Přestože má řada zdravotnických zařízení formu neziskové organizace, nejsou ve výčtu uvedena a od roku 2005 pro ně platí samostatný daňový režim. [18]

3.3.1 Znaky neziskových organizací

Všechny neziskové organizace mají několik společných znaků:

- nejsou založeny za účelem podnikání a tvorby zisku,
- produkce statků, kterými jsou v tomto případě většinou služby, je omezena konkrétním výčtem,
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.

Soukromoprávní organizace jsou navíc charakterizovány i těmito společnými znaky:

- mají svoji autonomii zajištěnou zákonem,
- členství v organizacích je výhradně dobrovolné (pokud zákon v konkrétních případech nestanoví jinak)
- vytváří neformální členské struktury v mezích zákona. [20]

3.3.2 Klasifikace a typologie

Výše uvedený výčet organizací je sice vhodný pro výpočet daně z příjmů, ale nenapovídá nic o jednotlivých neziskových organizacích ani o jejich cílech. Z toho důvodu je vhodné uvést některé způsoby klasifikací a typologií.

Nejčastěji uváděná je **klasifikace dle kritérií**, která rozděluje organizace z pohledu zakladatele, globálního charakteru poslání, financování a charakteristiky realizovaných činností. **Kritérium zakladatele** dělí organizace na **veřejnoprávní**, založené veřejnou správou, **soukromoprávní**, založené soukromou fyzickou či právnickou osobou a **veřejnoprávní instituce**, jejichž výkon účelu veřejné služby je ze zákona povinný (např. veřejná vysoká škola). **Kritérium financování** člení organizace na organizace financované **zcela z veřejných rozpočtů** (organizační složky státu), organizace financované **zčásti z veřejných rozpočtů** (příspěvkové organizace, církve a náboženské společnosti, politické strany a politická hnutí), organizace financované **z různých zdrojů** (dary, sbírky, granty, sponzoring, vlastní činnost) a organizace financované především z **výsledků své činnosti**. [8+12] V neposlední řadě do této kategorie patří i **kritérium charakteristiky realizovaných činností**, dělící organizace dle oblastí činnosti: kultura, mládež,

tělovýchova, volný čas; vzdělání a výzkum včetně vědy; zdraví; sociální služby; životní prostředí; regionální rozvoj; právo, prosazování a obhajoba práv, politika; rozvoj a podpora neziskových aktivit; mezinárodní aktivity; náboženské aktivity; obchodní a profesní komory, svazy, odbory; ostatní. [21]

Neziskové organizace je také možné rozdělit dle typu výrobku, nebo organizační formy. **Dle typu výrobku** se organizace člení na takové, které vyrábí *hmotný výrobek* či reálnou službu a na ty, které se snaží *změnit chování lidí* (např. kampaň proti kouření). **Dle organizační formy** se společnosti dělí na ty s organizační *formou dárcovskou*, u které příjem organizace pochází převážně z darů, s *formou komerční*, kde organizace poskytuje služby za úplatu, *formou vzájemnou*, kdy je organizace převážně řízena svými uživateli a *formu podnikatelskou*, u které je organizace řízena profesionálními managery [5]

Dále se organizace dají členit podle tří hledisek, a to z hlediska členství, typu činnosti či prospěšnosti. **Z hlediska členství** rozlišujeme *organizace členské*, mající členskou základnu a *organizace nečlenské*, jež mají místo členů pracovníky a členy správních orgánů. **Z hlediska typu činnosti** dělíme organizace na *servisní*, poskytující služby členům i nečlenům (např. zdravotní, sociální, vzdělávací), *zájmové*, pro trávení volného času a zájmových aktivit (např. sportovní oddíly, umělecké kroužky) a *advokační*, věnující se veřejné obhajobě zájmů (např. lobbistické skupiny, organizace na ochranu práv zvířat, životního prostředí apod.). [20]

Nelze opomenout ani **rozdělení podle globálního poslání**. Na základě této typologie dělíme organizace na vzájemně prospěšné, veřejně prospěšné, organizace typu obchodních společností a jim podobných a organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků. *Organizace vzájemně prospěšné* jsou soukromoprávní organizace s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti. Tyto organizace poskytující zvýhodněné služby pouze svým členům (např. sportovní oddíly, sběratelské a jiné zájmové spolky). Soukromoprávní organizace s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti jsou *organizace veřejně prospěšné*. Tyto organizace poskytují přímý prospěch veřejnosti (např. nadace a nadační fondy, organizace pečující o bezdomovce, organizace snažící se potlačit korupci). Výjimečným případem

soukromoprávních neziskových organizací s globálním posláním veřejně a vzájemně prospěšné činnosti jsou **organizace typu obchodních společností a jim podobných**. Veřejnoprávní organizace s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost jsou zahrnuty v **organizacích typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků**. [15 + 20]

Příspěvková organizace samosprávných územních celků je podle zákona č. 250 / 2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů zřizována krajem nebo obcí pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. O vzniku příspěvkové organizace vydá zřizovatel zřizovací listinu, ve které je mimo jiné uveden název a sídlo organizace, vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícího předmětu činnosti a vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává k hospodaření. Na základě zřizovací listiny získává příspěvková organizace právní subjektivitu a po podání návrhu zřizovatelem je zapsána do obchodního rejstříku. Vznik nebo zrušení organizace, případně jakékoliv změny ve zřizovací listině se zveřejňují v Ústředním rejstříku České republiky. Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Dále hospodaří s prostředky svých fondů (rezervní fond, investiční fond, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb) s peněžitými dary od fyzických a právnických osob, dotacemi a peněžními prostředky poskytnutými z Národního fondu a ze zahraničí. Kontrolu hospodaření příspěvkové organizace provádí její zřizovatel. Ten také poskytuje příspěvek na činnost v návaznosti na její výkony, zároveň ale může organizaci uložit odvod do svého rozpočtu. Zisk vzniklý z doplňkové činnosti může příspěvková organizace, pokud zřizovatel nepovolí jinak, použít pouze ve prospěch své hlavní činnosti. [26]

3.3.3 Vize, poslání, funkce a cíle neziskových organizací

Jak už bylo řečeno, neziskové organizace nejsou zakládány za účelem produkce statků vedoucí k tvorbě zisku, nýbrž k produkci statků vedoucí k uspokojení určitých potřeb. Každá taková organizace by měla mít formulované své vize a poslání, které právě uspokojování potřeb vymezují.

Vize

Formulace vize je úplně prvním krokem před založením neziskové organizace. Předchází jak formulaci poslání, tak tvorbě strategického plánu.

Vize by měla:

- hledět do daleké budoucnosti,
- být srozumitelná pro každého,
- být definována krátkou definicí,
- popisovat neměnný stav,
- může ji sdílet několik organizací v místě, regionu, státě.

Např. Chceme, aby nemocné děti byli šťastné. [15]

Poslání

Poslání vymezuje důvod proč byla daná organizace založena, a narozdíl od vize je v tomto zcela konkrétní. Samotný pojem „poslání“ naznačuje, že neziskové organizace jsou zřizovány za účelem produkce služeb ať už sociálního, kulturního či politického charakteru. Poslání určité organizace definuje uspokojování určitých potřeb prostřednictvím činností a hodnot produkovaných statků. [21] Posláním veřejnoprávního divadla je uspokojování kulturních potřeb prostřednictvím produkce divadelních představení.

Formulace poslání musí splňovat následující:

- musí být jasně řečeno, které požadavky organizace uspokojuje a jakým způsobem,
- musí umožnit formulovat funkce organizace,
- musí být natolik přesná, aby mohly být formulovány cíle jednotlivých funkcí,
- musí být natolik srozumitelná, aby umožňovala veřejnou kontrolu jeho plnění, na kterou má nárok každý daňový poplatník. [21]

Poslání organizace je obsaženo v základní či zřizovací listině, ale i v jiných organizačních dokumentech jako je např. organizační řád. [21]

Funkce

Funkce zajišťují naplnění poslání organizace pomocí souboru činností, jež vedou buď k produkci statků a služeb (primární funkce), nebo k vytvoření podmínek pro jejich produkci (sekundární funkce).

Primární funkce naplňují samotné poslání organizace a z toho důvodu jsou velmi diferencované. Oproti tomu funkce sekundární jsou téměř ve všech organizacích shodné, neboť plní funkce:

- personální,
- provozní,
- správní,
- komplexního hospodaření. [21]

Cíle

Cíle neziskové organizace jsou odvozeny od jejího poslání a představují stav, kterého má být za určité období dosaženo. Cíle je možné členit podle následujících kritérií:

- **Kritérium funkce**
 - cíle primárních funkcí – následně dle jednotlivých funkcí,
 - cíle sekundárních funkcí – následně dle jednotlivých funkcí.
- **Kritérium času**
 - cíle dlouhodobé (10 – 15 let),
 - cíle střednědobé (3 – 10 let),
 - cíle krátkodobé (méně jak 3 roky),
 - cíle operativní.
- **Kritérium adresnosti**, podle kterého se cíle člení dle jednotlivých organizačních útvarů až po jednotlivé pracovníky.

Tyto cíle jsou zpravidla zahrnuty v koncepci rozvoje nebo ve strategickém plánu dané organizace. [15]

3.3.4 Konkurenceschopnost

Konkurenční síly působí v tržním prostředí nejen na organizace ziskové, ale také na organizace neziskové.

Porterův model 5-ti konkurenčních sil:

- možnost snadného vstupu na trh i výstupu z něj,
- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba substitučních výrobků a služeb,
- rivalita mezi konkurenty

byl sice vytvořen pro sektor ziskový, nicméně podle Tuckmana se dá stejně dobře aplikovat i na sektor neziskový. Neziskové organizace spolu „soutěží“ o příjmy, nové členy, zákazníky, smlouvy, granty, dary, politickou moc a dobrovolníky. Jejich vzájemná konkurence ústí v produkci kvalitnějších výrobků a služeb a snahu o udržení si co nejlepší pověsti. Narozdíl od ziskového sektoru, ve kterém se bojuje s konkurencí převážně rychlostí produkce a cenou, jde v neziskovém sektoru převážně o kvalitu a potřeby klientů. [24]

3.4 Financování neziskových organizací

Ihned po založení neziskové (zejména soukromé) organizace je jediným zdrojem především dobrovolná práce a nadšení. Pokud ale chce organizace fungovat na profesionální úrovni a odvádět svou práci dobře, musí získat finanční prostředky. Tato aktivita se skrývá za pojmem fundraising, který se stal základní součástí práce každé neziskové organizace. [17]

3.4.1 Fundraising

Fundraising lze charakterizovat jako systematické zajišťování peněžních i nepeněžních prostředků na činnost konkrétní neziskové organizace a zabránit tak nedostatku finančních zdrojů, se kterým se organizace potýkají.

Pro úspěšný fundraising je zapotřebí respektovat některé zásady:

- fundraising vychází z poslání organizace,
- fundraiser musí být přesvědčen o správnosti a realizovatelnosti poslání organizace,
- organizace musí důsledně dodržovat etické principy,
- osobní přístup k zaměstnancům oslovených firem,
- vytvářet z potenciálních dárců okruh příznivců organizace,
- fundraiser musí být aktivní,
- fundraising musí být vždy založen na pravdivých informacích,
- poděkování je slušnost a cesta k opětovnému získání daru. [11]

Získávání finančních prostředků je dlouhodobý proces a z toho důvodu by měl být řádně naplánován. K tomu pomáhají následující body.

- V první řadě je zapotřebí stručně a srozumitelně definovat poslání organizace.
- Musí se určit konkrétní a měřitelné cíle, kterých je možné za určitý časový úsek dosáhnout.
- Je zapotřebí zpracovat realizační a časový plán, na jehož základě se vypracuje i roční rozpočet.
- Je dobré do fundraisingových aktivit zapojit i dobrovolníky.
- Důležité je vybrat správnou metodu fundraisingu. Mezi nejběžnější patří osobní návštěva, telefonní fundraising, přímý poštovní styk, veřejné dobročinné akce, písemná žádost o grant, fundraising“ode dveří ke dveřím“ a inzerce ve sdělovacích prostředcích.
- Je dobré sestavit si seznam možných zdrojů. Při optimálním rozložení se celkové získané finance skládají ze dvou třetin z velkých darů a třetina z darů malých.
- Je zapotřebí specifikovat si okruh potenciálních dárců – nejlépe někoho kdo se ztotožňuje s posláním organizace nebo zná někoho z organizace osobně.
- O dar se musí požádat co nejdříve. Je zbytečné žádat z jakýchkoliv nepodstatných důvodů odkládat.
- Organizace by se měli snažit o obnovení s zvýšením daru. [12]

3.4.2 Zdroje financování

Státní instituce a samospráva

Jednotlivá resortní ministerstva mají své grantové systémy a pravidelně vyhlašují soutěže, do kterých se jednotlivé neziskové organizace pro získání dotace přihlašují. Podporu také poskytují města či kraje, ale i státní fondy a Grantová agentura České republiky.

Nadace a nadační fondy

O finanční příspěvek je možné požádat jak české nadace, tak i několik nadací zahraničních, případně ze zahraničních zdrojů zde založených.

Podniky a podnikatelé

Nejen státní instituce, ale i některé podniky mají vybudovaný svůj grantový systém. Nevyhlašují však soutěže, ale nezisková organizace musí napsat písemnou žádost obsahující popis projektu, rozpočet a cíle a poslání organizace.

Menší firmy a podnikatelé jsou také často ochotni se podílet na podpoře neziskového sektoru. V jejich případě ale jde často o nefinanční pomoc ve formě služeb nebo svých výrobků.

Individuální dárci

Individuálními dárci se zejména rozumí členové organizace, dobrovolníci, příbuzní cílových skupin apod. Podle statistických údajů USA tvoří podíl této skupiny na celkovém rozpočtu organizace v USA kolem 80 %.

Vlastní činnost

Do této skupiny patří jak prodej vlastních výrobků či poskytování služeb, tak burzy, plesy, aukce, loterie atd.

Členské příspěvky

Členské příspěvky se sice neplatí u všech typů neziskových organizací, nicméně jsou pravidelným a předem plánovatelným finančním zdrojem. [17]

3.4.3 Vazba neziskového sektoru na veřejné finance

Veřejné finance je možné definovat jako peněžní vztahy, které vznikají na základě tvorby, rozdělování či používání finančních prostředků při činnosti veřejných institucí, kdy na jedné straně onoho vztahu je vždy stát, město nebo obec. Vazbu neziskového sektoru na veřejné finance lze analyzovat za pomoci veřejné rozpočtové soustavy. Ta je souhrnem orgánů, institucí a vztahů podílejících se na rozdělování, užívání a kontrole plnění veřejných rozpočtů na různých úrovních státní či územní správy a samosprávy.

Jelikož je činnost neziskových organizací financována z nejrůznějších finančních zdrojů, existují dva typy vazeb neziskového sektoru na veřejné finance:

- 1) **Přímá**, při které jsou organizacím poskytovány granty, finanční výpomoci, dotace aj. z veřejných rozpočtů.
- 2) **Nepřímá**, při které daňové zákony ovlivňují poskytnuté sponzorské dary a prostředky od ziskových subjektů či jednotlivců, a to ve formě daňových úlev poskytovaných jak sponzorům, tak příjemci.

Obě výše zmíněné vazby mají své klady i zápory a jejich dopady se promítají jak do veřejné rozpočtové soustavy, tak i veřejných institucí. [4]

3.5 Kultura

Podle tzv. antropologického pojetí lze kulturu v širším slova smyslu chápat jako proces kulturní emancipace jedince a lidské společnosti. V užším pojetí se jedná o specifickou sféru společenského života. [22]

Ministerstvo kultury ČR definuje kulturu následovně: „*Kultura je významným faktorem života občanské společnosti, který podstatnou měrou napomáhá její integraci jako celku. Přispívá k rozvoji intelektuální, emocionální i morální úrovně každého občana a plní v tomto smyslu výchovně vzdělávací, socializační, enkulturační (osvojení si kultury), významné kreativní a hodnototvorné funkce. Kultura je prostředkem přenosu informací mezi generacemi a utváří základní identitu jedince. Propojuje Českou republiku s vnějším světem, zároveň ji však z něj i vyděluje; charakterizuje ji v porovnání s ostatními státy.*“¹

¹ Ministerstvo kultury ČR: *Státní kulturní politika 2009 – 2014*, str. 29

3.5.1 Základní prvky ekonomického systému kultury

V kulturním odvětví probíhá ve specifických institucích řada specifických procesů, na jejichž základě dochází ke vzniku specifických statků a služeb. Mezi základní prvky ekonomického systému patří kulturní proces, kulturní instituce a kulturní produkty.

Kulturní procesy jsou podmíněny vstupem základních produkčních faktorů – práce, kapitálové statky, hmotné vstupy. Narozdíl od jiných produkčních procesů, je v tomto případě práce velmi specializovaná, často tvůrčího charakteru.

Kulturní procesy lze rozdělit na fáze tvorby, produkce, zprostředkování a distribuce, spotřeby a ochrany a udržování kulturních hodnot. Právě fáze ochrany a udržování kulturních hodnot a fáze tvorby jsou specifické a odlišují kulturní procesy od produkčních procesů v jiných odvětvích. V případě tvorby se setkáváme s prvky autorství, kreativity a imaginací, které se u jiných procesů nevyskytují. Fáze ochrany a udržování kulturních hodnot je důležitá pro zachování kulturního dědictví národa. [16]

Kulturní produkty jsou statky a služby, které vznikají na základě kulturních procesů. Právě jejich produkce, realizována převážně prostřednictvím kulturních institucí, je hlavní funkcí kulturního odvětví. Mezi tři základní charakteristiky kulturních institucí, které jsou navíc vzájemně podmíněné, patří jejich vlastnictví, řízení a uspořádání. [16]

3.5.2 Členění kulturních činností

1) Dle charakteru vlastnictví a způsobu financování:

- veřejný (municipální) sektor,
- soukromý ziskový sektor,
- soukromý neziskový sektor.

2) Dle způsobu financování:

- statky privátní,
- čistě veřejné statky (např. fasáda renesančního domu),
- smíšené veřejné statky (např. sbírka v muzeu).

3) Dle oblastí kultury a oborů:

- umění – dramatické, literární, výtvarné, hudební,
- ochrana kulturních hodnot – muzejnictví, památková péče,
- kulturně výchovná činnost,
- odborný management odvětví. [22]

3.5.3 Státní kulturní politika v letech 2009 – 2014

Státní kulturní politika České republiky 2009 – 2014 je dokument, který schválila česká vláda 19. listopadu 2008 jako součást svého Programového prohlášení. Vymezuje nejen následující čtyři strategické cíle, ale i úkoly a opatření pro jejich plnění.

- 1) **Ekonomická a společenská dimenze** směřuje k efektivnějšímu využití přínosů kulturního dědictví a umění pro zvýšení konkurenceschopnosti ostatních oborů a činností. Do této oblasti spadají zejména památky, muzea, galerijní sbírky, ale i urbanistické či krajinné celky. Mělo by dojít k rozvoji kulturního průmyslu i na základě mezinárodních zkušeností a posílení role kultury ve vnějších vztazích.
- 2) **Občanská dimenze – rozvoj osobnosti** má za úkol posílit vliv kultury na obyvatele a zvýšit tak jejich zájem o kulturní hodnoty a účast na kulturním dění.
- 3) **Role státu, krajů a obcí při podpoře zachování a tvorby kulturních hodnot** je neodmyslitelná. Tento bod formuluje přímou i nepřímou materiální podporu jak pro zachování stávajících kulturních hodnot, tak tvorbu nových. Patří sem nejen rozpočtová a daňová politika státu, ale i využívání prostředků z podpůrných fondů EU.
- 4) **Role státu při vytváření pravidel** představuje hlavní úlohu státu jako zákonodárce a vykonavatele, protože by měl zajistit transparentní, objektivní a nediskriminační kulturní politiku na státní, krajské a obecní úrovni. [8]

3.5.4 Zdroje financování

Základní zdroje veřejné podpory umění dělíme na přímé a nepřímé. Zdrojem **přímé veřejné podpory** je buď přerozdělení získaných prostředků od ziskových subjektů ve formě dotace z veřejných rozpočtů, nebo získání prostředků ze zdrojů nezávislých na rozpočtovém procesu, kterými jsou daně a poplatky, příjmy z vlastní činnosti, dary a sponzorství, nadace a nadační fondy, apod. **Nepřímé zdroje veřejné podpory**, jako různé sociální podpory nebo daňové úlevy pro umělce a umělecké instituce mají za cíl nejen podpořit umění jako takové, ale také ho lépe zpřístupnit pro širší vrstvy. Vybrané zdroje financování jsou níže popsány podrobněji.

Kulturní instituce mohou uplatnit jisté **daňové úlevy**. Jsou osvobozeny od daně z nemovitosti u pozemků a staveb tvořící jeden funkční celek s objektem sloužícím muzeím, galeriím, knihovnám, státním archivům či památkovým objektům. Mohou si snížit daňový základ o sumu stanovenou zákonem a jsou osvobozeny od darovací a dědické daně u majetku určeného k financování humanitárních akcí a zařízení v oblasti kultury.

V České republice připadá 5 % nákladů ze **sponzoringu** na kulturu, což odpovídá evropské úrovni. Pokud právnická osoba poskytne obci či právnickým osobám sponzorský dar k financování kultury v hodnotě alespoň 2000 Kč, může si ho odečíst do výše 5 % ze základu daně z příjmu. Zákon o dani z příjmu též upravuje situaci, kdy sponzorský dar poskytuje osoba fyzická.

V zahraničí patří **fondy** k velmi rozšířené formě alternativního financování kultury. V roce 1992 byly v České republice schváleny Státní fond kultury a Státní fond ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie. Tyto fondy však nemají redistribuční charakter, ale spíše fungují jako záruční a garanční kapitál v oblasti kultury.

Dále v České republice působí nejrůznější **nadace a nadační fondy** pro ochranu kulturních památek a tradic, dosahování duchovního rozvoje nebo ochranu životního prostředí

Nepříliš rozšířeným způsobem získávání finančních prostředků pro kulturu ať už u nás či v zahraničí jsou **komunální obligace**.

Na podporu kulturní činnosti měl také sloužit výtěžek z **loterie** Česká lotynka či Euroлото. Novela zákona z roku 2005 ukládá provozovatelům loterií povinnost odvádět peníze na veřejně prospěšné účely, ale zároveň je zakazuje odvádět nadacím jejichž

vlastníky jsou provozovatel či akcionáři. V České republice většina loterijních výnosů není odváděna do kultury, ale do sportu.

V neposlední řadě je možnost jak získat finanční prostředky nejen na kulturní účely uspořádání peněžní či nepeněžní **veřejné sbírky**. Jde shromažďování dobrovolných příspěvků na jistý účel, který musí být vždy předem definován. [16]

Zdrojem finančních prostředků pro oblast kultury jsou i **veřejné rozpočty**, konkrétně rozpočtová kapitola č. 344 Ministerstva kultury ČR , rozpočty krajů a rozpočty obcí. [22]

3.5.5 Formy státní podpory

Státní dotační politika v kultuře a umění byla u nás zavedena v roce 1992. Z počátku se týkala jen občanských sdružení, později byla rozšířena i na ostatní právnické i fyzické osoby.

Státní fond kultury České republiky

Státní fond kultury byl založen v roce 1992 jako mimorozpočtový finanční zdroj na podporu umění, který má získávat prostředky především z jiných než státních zdrojů. Počátečním problémem však byla nedostačující výše financí, které měl k dispozici, a tak de facto první dotace mohl poskytnout až v roce 2002, kdy mezi umělecké subjekty rozdělil 5,5 mil. Kč. V roce 2004 obdržel Fond mimořádný dar v hodnotě 20 mil. Kč, jehož polovinu poskytl ještě tentýž rok na podporu 122 projektů a zbylou polovinu rozdělil mezi umělecká tělesa o dva roky později.

Jako příjem Státního fondu slouží mimo jiné i příjmy z nájemného Národního domu na Vinohradech, který Fond obhospodařuje a dále také zisky z výkonu majetkových práv autorů a výkonných umělců, které po jejich smrti připadly státu. [23]

Státní fond poskytuje institucím finanční prostředky formou účelových dotací, půjček nebo návratných finančních výpomocí na: podporu vzniku, realizaci a uvádění umělecky hodnotných děl, propagaci české kultury v zahraničí, pořádání kulturních festivalů, přehlídek a obdobných kulturních akcí, ochranu, údržbu a doplňování knihovního fondu nebo mimo jiné i na podporu vysoce hodnotných neprofesionálních uměleckých aktivit. [8]

Autorské právo

Autorské právo naplňuje klauzuli Světové deklarace duševního vlastnictví a je jak součástí systému právní ochrany duševního vlastnictví, tak zároveň i stimulačním faktorem pro všechny autory. Tato právní ochrana je zároveň i významnou formou podpory jak na státní tak mezinárodní úrovni.

Nestátní neziskový sektor

Nestátní neziskový sektor není v oblasti kultury natolik rozvinutý, jako např. v oblasti sportu nebo sociálních služeb, kde se organizacím daří čerpat finanční prostředky daleko lépe. Na vině je podle Vojíka [23] malý zájem státu o tento segment, ale také velké množství různorodých nevládních organizací s odlišnými cíly, což způsobuje roztržitost této oblasti. Do nestátního neziskového sektoru patří např. středisko Mezinárodního divadelního institutu, jež sdružuje důležité divadelní instituce a které jim poskytuje zázemí na mezinárodních setkáních. Dalšími organizacemi jsou Herecká asociace, Svaz autorů a interpretů, Obec spisovatelů, Obec architektů, Obec překladatelů, Asociace fotografů aj., které jsou zároveň členy Rady uměleckých obcí.

Odborové svazy

Také v oblasti kultury působí v České republice, stejně jako v jiných demokratických státech, odborové svazy. Jde např. o Odborový svaz pracovníků kultury a ochrany přírody, Hereckou asociaci, Unii profesionálních zpěváků, Asociaci maskérů a vlásenkářů, nebo Odborový svaz kulturních zařízení, které jsou sdružené v Českomoravské konfederaci odborových svazů a v Konfederaci umění a kultury. Hlavním úkolem výše zmíněných institucí je hájení a prosazování odborových práv pracovníků v kultuře, umění a další tvůrčí činnosti.

Zahraniční podpora

Od roku 1989 působí v České republice řada zahraničních institutů, které podporují různé umělecké a kulturní projekty či subjekty. Jejich aktivita v této oblasti není v posledních letech tak výrazná jako v počátcích, nicméně Francouzský institut, British Council či Goethe institut mají dodnes svůj význam.

V oblasti mezinárodní umělecké spolupráce či vydávání knih a překladů do češtiny v letech 1993 – 2002 poskytly výraznou pomoc soukromé nadace Nadace Open Society Praha a Nadace a centrum současného umění.

Financování z krajských rozpočtů

Nejen stát, ale i vedení krajů považuje podporu kultury a umění za důležitou a snaží se tak vytvořit nejrůznější programové, grantové a dotační nástroje pro pomoc při jejich financování. Problémem ale je nedostatečná výše finančních prostředků, se kterými krajské samosprávy disponují. Na vině je systém přerozdělování daní, který trápí i obce a malá města.

Ne všichni krajské zastupitelé přikládají umění stejný význam, a tak se na základě tradice a jejich priorit úroveň kultury v jednotlivých městech často velmi liší. Na profesionální divadla provozována městy symbolicky přispívá jen osm krajů, a pouze tři krajská města provozují divadelní scénu. [21]

3.5.6 Podpora EU

Pro podporu kultury lze využít i dotací ze strukturálních fondů EU. Evropský fond pro regionální rozvoj nabízí v rámci cíle Konvergence pro období 2007 – 2013 7 regionálních operačních programů pokrývajících několik tematických oblastí. Co se kultury týče, zmínku o ní nalezneme ve 2 oblastech. Oblast pro rozvoj území, která zahrnuje mimo jiné i výstavby, rekonstrukce a vybavení objektů občanské vybavenosti a objektů pro kulturu a volný čas. Oblast pro rozvoj cestovního ruchu zahrnuje např. rekonstrukce kulturních či technických památek nebo kulturních zajímavostí pro využití v cestovním ruchu. V rámci cíle Evropská územní spolupráce podporuje Evropská unie projekty na rozvoj a výměnu společných strategií pro propagaci kulturního majetku, podporu přeshraniční spolupráce v oblasti rozvoje mezilidských vztahů, společenských, kulturních a volnočasových aktivit nebo správu a řízení kulturního dědictví a propagaci kulturních hodnot. [28]

Pro efektivnější řešení společných problémů členských zemí a zintenzivnění spolupráce zavedla Evropská unie komunitární programy. Tyto programy jsou

dlouhodobějšího charakteru, jsou financovány z přímo z unijního rozpočtu a odpovědnost za ně ve většině případů nese Evropská komise. Pro členské státy představují další možnost získání finančních prostředků a to na podporu vzdělání, výzkumu a technologického vývoje, podnikání, tvorby a ochrany životního prostředí, kultury, aktivit spojených s ochranou spotřebitelů a lidských práv apod. Na období 2007 – 2013 byly schváleny Program Kultura a Program Media.

Evropské státy sdílí společné kulturní základy a cílem prvního zmiňovaného Programu je právě snaha o rozkvět kulturní oblasti a rozvoj kulturní spolupráce mezi tvůrci, umělci a kulturními institucemi zemí, které se Programu účastní. Evropská unie chce podporovat jak společné kulturní dědictví, tak i kulturní rozmanitost jednotlivých členských států a jejich regionů. Mezi specifické cíle patří propagace nadnárodní mobility kulturních aktérů, podpora nadnárodní mobility uměleckých děl a kulturních produktů a podpora mezikulturního dialogu.

Výše uvedený Program Media má za cíl podporovat distribuci a propagaci audiovizuálních děl, ale také činnosti zabezpečující předpoklad jejich vzniku, jako je příslušné vzdělání či vývoj. [8]

4 Charakteristika města Mladá Boleslav a jeho městského divadla

4.1 Charakteristika města Mladá Boleslav

Mladá Boleslav je jedním z významných měst České republiky a to hned z několika důvodů. Díky svému počtu obyvatel i rozloze patří mezi největší města ČR jež nejsou městy krajskými a jako jedno z 23 českých měst je od 1. 1. 2003 městem statutárním. Navíc má velký hospodářský význam díky podniku Škoda Auto a.s., který poskytuje velký počet pracovních míst a je jedním z největších v České republice. [36]

4.1.1 Historie města

V polovině 10. století, za vlády Boleslava II. zvaného Mladého, vzniklo na místě dnešní Mladé Boleslavi přemyslovské hradiště Nový Boleslav. Nynější název města je tedy odvozen od jeho zakladatele, kdy se pomocí jazykové přesmyčky z „Města Boleslava Mladého“ stalo postupem času město Mladá Boleslav.

V 16. století se Mladá Boleslav stala jedním z nejdůležitějších center Jednoty bratrské v celé zemi. Toto období znamenalo pro město velmi významnou a slavnou éru a to nejen proto, že se její působení pozitivně promítlo ve školství a společenském životě, ale i z toho důvodu, že zde vznikly nejrůznější památky v renesančním slohu nebo dokonce první tištěná mapa Čech. Roku 1600 pak císař Rudolf II povýšil Mladou Boleslav na město královské.

Z hlediska rozvoje je pro Mladou Boleslav velice důležité 19. století, kdy byly ve městě a jeho okolí zakládány první továrny a manufaktury. Bezpochyby nejdůležitější z nich byla továrna Laurin & Klement založená roku 1895 turnovským mechanikem Laurinem a mladoboleslavským knihkupcem Klementem původně jako dílna na výrobu jízdních kol. O čtyři roky později začali s výrobou motocyklů a v roce 1905 sestrojili svůj první automobil. V roce 1925 došlo ke sloučení s firmou Škoda Plzeň a původní název Laurin & Klement tak zcela zanikl. Od roku 1991 je značka Škoda součástí nadnárodního koncernu Volkswagen. Automobilová výroba má tedy v Mladé Boleslavi svou tradici a je

pro město velmi důležitá, a to nejen proto, že poskytuje pracovní místa pro více jak 18 000 obyvatel. [29]

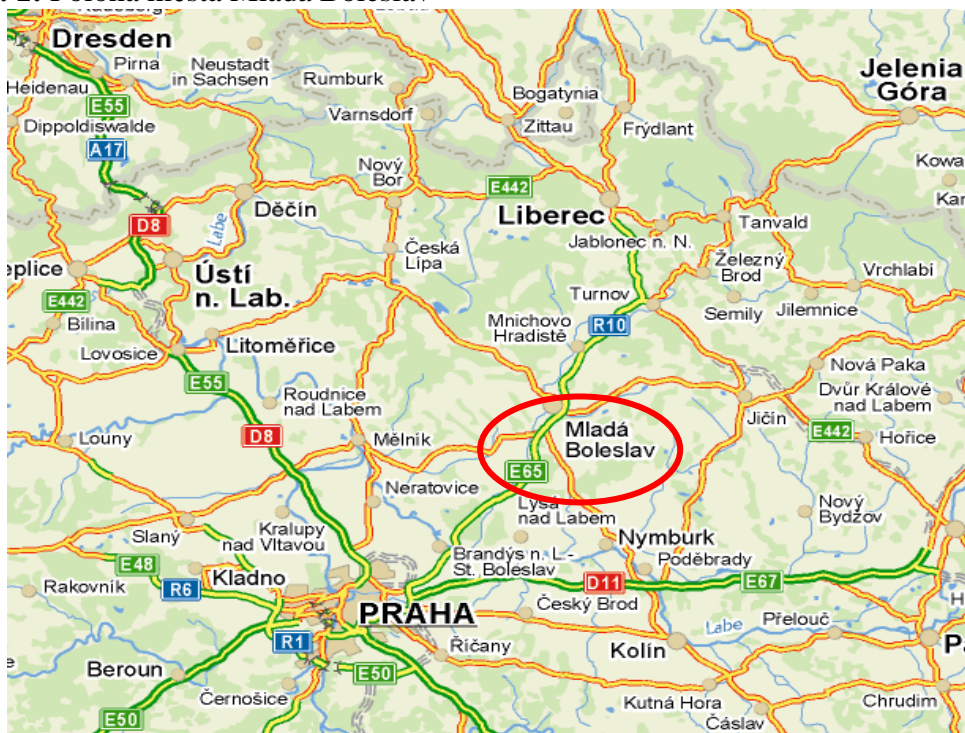
4.1.2 Základní údaje o městě

Jak už bylo výše uvedeno, Mladá Boleslav je městem statutárním. Takováto města se mohou členit na městské obvody nebo městské části s vlastními orgány samosprávy.[25] V České republice je 23 statutárních měst a všechna jsou v § 4 zákona č. 128 / 2000 Sb. o obcích (obecní zřízení) jmenovitě uvedena.

Mladá Boleslav leží ve Středočeském kraji 50 km jižně od města Liberec a 60 km severovýchodně od centra Prahy. Pomyslná osa protínající tato tři města je díky jejich významu považována za jednu z důležitých rozvojových os České republiky. Na mikroregionální úrovni je Mladá Boleslav součástí středního a dolního Pojizeří, ve kterém leží také Benátky nad Jizerou, Mnichovo Hradiště a Turnov. [36]

V současné době má Mladá Boleslav 13 městských částí které se rozkládají na 2487 ha.

Obr. č. 1: Poloha města Mladá Boleslav



Zdroj: seznam.cz
Pozn. měřítko (1:100 000)

Z hlediska dojíždění za prací, službami či do škol je Mladá Boleslav funkčně spjata především s pražskou aglomerací. Jedná se především o dojíždění do vysokých škol, protože v Mladé Boleslavi je pouze jedna, nebo dojíždění za méně frekventovanými službami. Dojezd za prací však v tomto případě funguje oboustranně, což je u středočeských měst výjimkou.

Obyvatelé okolních měst a obcí velmi často dojíždí právě do Mladé Boleslavi. Důvodem je přítomnost společnosti Škoda Auto a.s., která poskytuje velké množství pracovních míst, ale jsou zde také některé významné služby jako obchodní centra, divadlo, či vysoká škola. Nejbližší obce a města jsou tak s Mladou Boleslaví silně funkčně spjata a v důsledku suburbanizace posilují zejména svoji rezidenční funkci.

Především díky Škoda Auto a.s. je Mladá Boleslav veřejností vnímána jako průmyslové město s vysokými příjmy obyvatel a nízkou nezaměstnaností. Díky této společnosti zde funguje i jediná vysoká škola v okolí. [36]

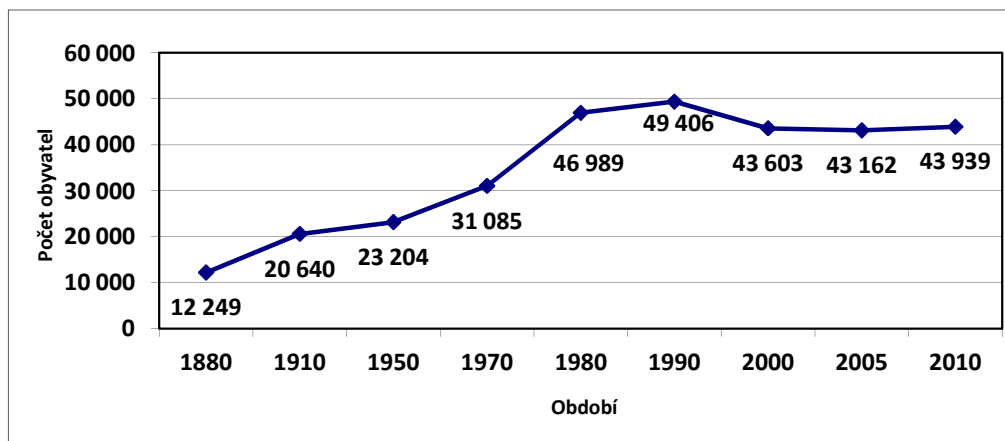
4.1.3 Demografický vývoj

Mladá Boleslav se svými 43 939 obyvateli² patří v počtu obyvatel po Kladně na druhé místo ve Středočeském kraji a je 26. nejlidnatější obec v Česku. Průměrný věk obyvatel dosáhl v roce 2010 výše 40,8 let. Další statistické údaje poukazují na to, že podíl obyvatel starších 65-ti let je o 2 % vyšší než dětí mladších 15-ti let, kterých je 12,7 % z celkového počtu mladoboleslavských občanů. V roce 2010 byl přirozený přírůstek 43 obyvatel. V tom samém roce se z Mladé Boleslavi odstěhovalo 854 obyvatel. [29]

Od druhé poloviny 19. století do konce 20. století byl zaznamenán vysoký nárůst obyvatelstva. V posledních 20 letech se ale tento vývoj nejen díky osamostatnění některých částí obce, které dříve patřily do katastru města, velmi zpomalil. Na vině je také proces suburbanizace, kdy se část obyvatel stěhuje za hranice města a vzniká tak záporné migrační saldo. Lze však očekávat, že statistické údaje se od reálného počtu trochu liší, protože ve městě žijí i lidé s odlišným místem trvalého bydliště, nebo cizinci s dlouhodobým pobytem či pracovním vízem. [36]

² počet obyvatel ke 31. 12. 2010 dle ČSÚ

Graf č. 1: Demografický vývoj obyvatelstva



Zdroj: zpracování dle dat ČSÚ: *Vývoj obyvatelstva města Mladá Boleslav*

Podle statistiky města žilo k 31. 12. 2010 v Mladé Boleslavi 6 066 cizinců, což představuje více než 13 % obyvatel. Přitom ve Středočeském kraji je to necelých 5 % cizinců a v České republice dokonce 4 % cizinců z celkového počtu obyvatel. Nejvíce zastoupena je v Mladé Boleslavi národnost slovenská a ukrajinská. Je však velmi pravděpodobné, že statistika nezaznamenala všechny cizince žijící ve městě, protože např. vietnamští, ukrajinští či ruští občané nebyvají často hlášeni až tak důsledně. [36]

Věková struktura a především její vývojový trend je v Mladé Boleslavi v porovnání se Středočeským krajem nepříznivý. V roce 2010 měl index stáří vyjadřující počet obyvatel starších 60-ti let na více než 100 dětí ve věku 0 – 14 let hodnotu 115,4. Přitom průměr Středočeského kraje je 94,8. [31]

Tabulka č. 1: Index stáří ve vybraných letech v Mladé Boleslavi a Středočeském kraji

	2010	2009	2008	2007	2005	2003	2001
Mladá Boleslav	115,4	114,6	111,0	106,9	96,3	85,5	78,6
Středočeský kraj	94,8	95,4	95,6	95,3	94,5	92,8	90,5

Zdroj: zpracováno dle dat ČSÚ: *Věkové složení obyvatelstva podle jednotek věku- město Mladá Boleslav a : Věkové složení obyvatelstva podle jednotek věku- Středočeský kraj*

Výše zmíněnou situaci dokládá i průměrný věk obyvatelstva, který je pro rok 2010 v Mladé Boleslavi 40,8 let. Přitom průměr Středočeského kraje je 40,1 let. [31] Jedním z důvodů rychlého stárnutí mladoboleslavského obyvatelstva je velký přírůstek zejména rodin s dětmi v 2. polovině 20.století způsobený průmyslovým růstem města, které

v současné době stárnou. Navíc zejména mladší obyvatelstvo se v posledních letech stěhuje do Prahy a ve městě tak zůstávají především starší občané. [36]

Na druhou stranu hodnota indexu ekonomického zatížení vyjadřující počet obyvatel mladších 15-ti let a obyvatel v postproduktivním věku na 100 obyvatel ve věku produktivním je víceméně pozitivní. V roce 2010 byla v Mladé Boleslavi hodnota tohoto indexu 37,8 obyvatel, kdežto průměr Středočeského kraje činil 43,5 obyvatel. Z výše uvedených údajů se dá vyčíst, že ačkoliv mladoboleslavská populace stárne, stále zde žije velké množství ekonomicky aktivních obyvatel. [31]

4.1.4 Vybrané oblasti veřejných služeb

Školství

V Mladé Boleslavi mají obyvatelé na výběr z 13-ti mateřských a 12-ti základních škol. Město je zřizovatelem jen 6-ti MŠ, zbylé jsou buď součástí základní školy, soukromé nebo jsou zřizovány Středočeským krajem či Oblastní nemocnicí. Co se týče základních škol, tak město zřizuje 10 z nich, přičemž zbylé 2 jsou školy pro žáky se speciálními potřebami a zřizuje je Středočeský kraj. Pro školní rok 2010 / 2011 bylo do mladoboleslavských MŠ zapsáno celkem 1 427 dětí a do ZŠ 3 744 žáků.

Ve městě jsou 2 osmiletá gymnázia a 5 státních a 5 soukromých středních škol a učilišť. Díky přítomnosti dvou gymnázií, je nabídka středního školství v Mladé Boleslavi v porovnání s obdobně velkými městy nadstandardní.

Významným subjektem v oblasti školství je i společnost Škoda Auto a.s., která zřizuje Škod Auto a.s. Střední odborné učiliště strojírenské, odštěpný závod a dokonce i jedinou vysokou školu ve městě s názvem Škoda Auto Vysoká škola. Tato VŠ, založena v roce 2000, zahrnuje bakalářskou i navazující magisterskou formu studia a nabízí svým studentům přímou účast odborníků firmy Škoda Auto ve vzdělávacím procesu, jistotu praktikantských pobytů v rámci firmy Škoda Auto i koncernu VW a vysokou pravděpodobnost uplatnění absolventů v rámci firmy Škoda Auto a u jejích dodavatelů.

Vybavenost města ubytováním pro studenty z jiných měst a obcí je však nedostačující, a oni tak musí buď hledat ubytování v podnájmech nebo každodenně dojíždět. [35+32]

Kultura

Město Mladá Boleslav je zřizovatelem tří kulturních institucí. Rozsahem největší je společnost Kultura města Mladá Boleslav a.s., která provozuje a spravuje více kulturních zařízení - Dům kultury, Středisko Svět, Sbor Jednoty bratrské, galerii Templ a také Městské informační centrum. Dům kultury je určen k pořádání nejrůznějších kulturních a společenských akcí, jako jsou plesy, koncerty, přednášky apod. Lehce alternativnější a komornější kulturní akce se pořádají ve Středisku Svět. Sbor Jednoty bratrské je využíván zejména jako prostor pro výstavy, koncerty a slavnostní příležitosti. V Galerii Templ se pořádají nejen výstavy, ale i komornější přednášky nebo koncerty.

Druhou institucí zřizovanou městem je Knihovna města Mladá Boleslav, která má nejen svoji ústřední budovu, ale i 3 pobočky. V neposlední řadě je zapotřebí zmínit i Městské divadlo Mladá Boleslav, jehož zřizovatelem je město a které bude podrobněji popsáno v následujících kapitolách.

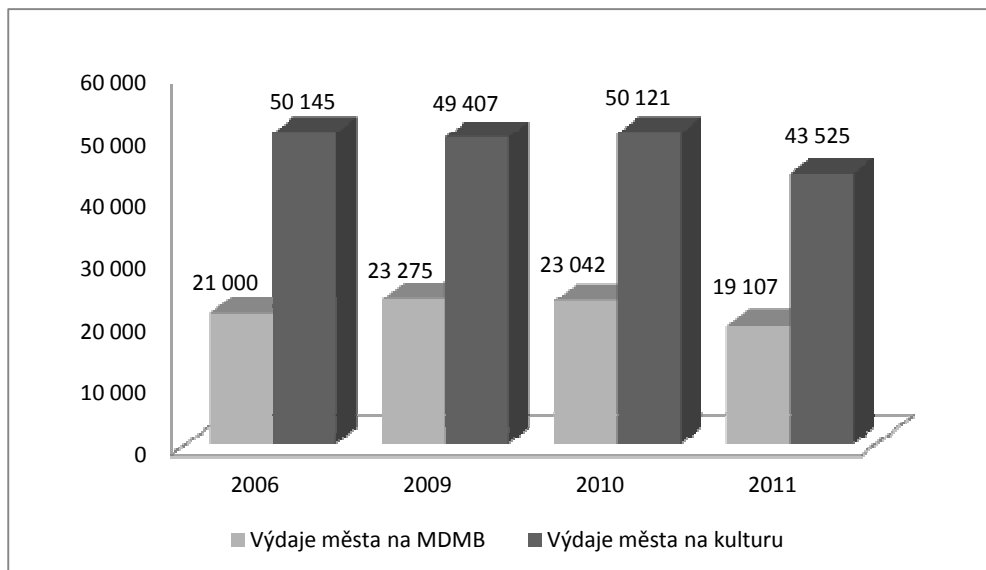
Kromě výše zmíněných institucí fungují ve městě i další kulturní organizace, které však nejsou zřizovány městem. Patří sem 16 organizací dětských a mládežnických, 5 hudebních a divadelních a 18 nezařazených.

Ve městě jsou i muzea, z nichž určitě za zmínku stojí Muzeum Škoda Auto a regionální Muzeum Mladoboleslavska. Dále zde působí i jedno multikino.

4.1.5 Kulturní politika města

Jak už bylo výše uvedeno, Mladá Boleslav je zřizovatelem tří kulturních institucí. Hlavními výdaji města na kulturu jsou tedy příspěvky na činnost těmto organizacím. Každoročně se však v rozpočtu objevuje i několik především jednorázových akcí jako např. Svatováclavská jízda či Filmový festival, na něž Mladá Boleslav vydaje také plánuje.

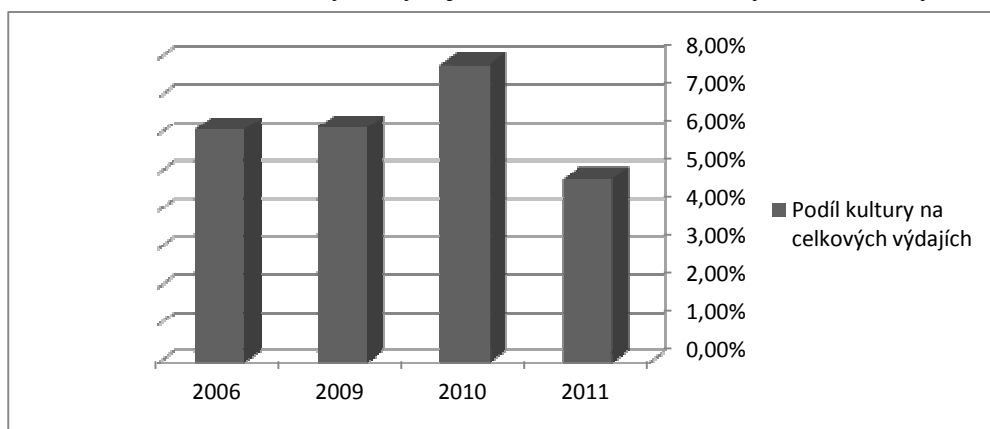
Graf č. 2: Schválené výdaje města Mladá Boleslav na Městské divadlo Mladá Boleslav a kulturu (v tis. Kč)



Zdroj: Zpracováno na základě dat ze *Schválený rozpočet pro rok 2006 - 2011*

Graf č. 2 znázorňuje plánované výdaje schválených rozpočtů na kulturu a divadlo v Mladé Boleslavi. V uvedených letech, kromě roku 2011, se schválené výdaje města Mladá Boleslav na kulturu pohybovaly v rozmezí 49 407 tis. až 50 145 tis. Kč. Pro rok 2011 bylo však naplánováno vydat o zhruba 6 milionů méně – konkrétně 43 525 tis. Kč. Tento rok je zlomový i pro mladoboleslavské divadlo, které poprvé po mnoha letech mělo podle schváleného rozpočtu obdržet příspěvek nižší než 20 mil. Kč, konkrétně 19 107 tis. Kč. Přitom např. v roce 2006 byl schválen výdaj města na divadlo ve výši 21 000 tis. Kč. V grafu č. 2 jsou v letech 2009 a 2010 oproti roku 2006 patrné vyšší příspěvky zřizovatele. Je tomu z toho důvodu, že v roce 2009 se konaly oslavy stoletého výročí budovy divadla a v roce 2010 proběhla její plánovaná rekonstrukce.

Graf č. 3: Podíl schválených výdajů na kulturu na celkových schválených výdajích města



Zdroj: Zpracováno na základě dat ze *Schválený rozpočet pro rok 2006 - 2011*

I z grafu č. 3 je patrné, že schválené výdaje na kulturu jsou pro rok 2011 nižší než v ostatních letech. Zatímco v ostatních uvedených letech byl podíl schválených výdajů na kulturu na celkových schválených výdajích v rozmezí 6 – 8 %, pro rok 2011 klesl na hodnotu 4,84 %. Je to z toho důvodu, že celkové schválené výdaje jsou oproti roku 2009 o 98 998 tis Kč vyšší, ale schválené výdaje na kulturu o 5 882 tis. Kč poklesly.

Pro snadnější pochopení charakteristiky Městského divadla Mladá Boleslav a problematiky jeho hospodaření je uvedena následující kapitola, zaměřená na způsob fungování českých divadel.

4.2 Divadlo v České republice

Současná divadelní scéna je velmi rozmanitá. Zahrnuje nejen činohru, operu a balet, ale i loutkové a černé divadlo, pantomimu nebo muzikál. Pestrost u divadel se objevuje i v právních formách jejich zřizovatelů.

Některá divadla jsou zřizována orgány státní správy, kraji, obcemi, městy nebo městskými částmi. Tato divadla zároveň zřizují jeden nebo více divadelních souborů a často disponují více jak jednou stálou scénou.

Tabulka č. 2: Vybrané údaje ze statistických výkazů o divadlech v roce 2009

	2009	2008	2005
Počet divadel	43	44	49
Počet stálých scén v provozu	84	85	92
Počet divadelních souborů	74	77	82
Celkové výnosy divadel v tis. Kč	1 112 884,0	1 091 404,6	1 053 388,0
Příspěvky ze státního rozpočtu v tis. Kč	758 469,0	748 369,4	708 721,0
Příspěvky od krajů v tis. Kč	108 863,0	117 024,5	106 771,2
Příspěvky od měst a obcí v tis. Kč	1 941 914,0	1 912 974,1	1 747 610,7
Tržby za vlastní výkony v tis. Kč	936 545,0	849 840,5	787 356,3
% soběstačnosti	29,0	30,7	32,8

Zdroj: *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2009 II. díl*

Divadla mohou být také zřizovaná podnikateli a podnikatelskými subjekty nebo občanskými sdruženími a obecně prospěšnými společnostmi. V České republice existuje velké množství divadel tohoto typu. Většina z nich nemá vlastní stálou scénu a představení uvádí buď na zájezdech, nebo je nabízí jiným kulturním zařízením. Často nemají ani stálý umělecký soubor a umělecké pracovníky tak jen najímají prostřednictvím smlouvy o dílo.

K nárůstu těchto forem dochází v posledních letech i z důvodu transformace divadel.

Zapotřebí je zmínit i tzv. stagiony. Divadla toho typu nemají svůj stálý umělecký soubor a sama žádná umělecká představení neprodukují, nicméně objednávají si představení z jiných divadel či agentur. [9]

4.3 Charakteristika Městského divadla Mladá Boleslav

Jak už z názvu divadla vyplývá, jedná se o divadlo městské, čili zřizované městem. Tento fakt je velmi důležitý nejen pro ekonomiku divadla, ale i jeho dramaturgii, protože právě v těchto oblastech se městská divadla liší od soukromých nejvíce.

Hlavním cílem soukromých divadel je tvorba zisku. Toho ale mohou nejlépe dosáhnout pouze ve velkých městech, tedy ve městech se silným diváckým potenciálem. Tato divadla produkují s co nejnižším počtem zaměstnanců velmi efektní představení nejčastěji muzikálového typu, na něž si najímají externisty. V České republice působí soukromá divadla zejména v Praze. Pro soukromá divadla je typické, že mají v danou

chvíli na repertoáru pouze jedinou muzikálovou nebo divadelní hru, která se reprízuje do té doby, než opadne zájem diváků. Tento způsob je velmi vhodný pro úsporu technického personálu, protože scéna se postaví pouze jednou, před uvedením premiéry, a zbourá se až po derniéře. Aby seriálové hraní mohlo bezproblémově fungovat i přes zranění některého z účinkujících či např. v době chřipkových epidemií, je nutné mít pro jednotlivé role alternace. V některých případech se dokonce můžeme setkat s tzv. univerzály, kteří mají nastudováno více rolí, a v případě potřeby jsou schopni zaskočit v kterékoliv z nich. Řada takovýchto her vyprodukovaných v Česku byla velmi úspěšná, ale je i mnoho takových, které nenaplnily očekávání svých tvůrců nebo dokonce svojí ztrátou způsobily bankrot divadla. Soukromé divadlo tedy po ekonomické stránce funguje více méně stejně jako kterákoliv jiná soukromá firma.

Oproti tomu divadla, která jsou příspěvkovými organizacemi města, kraje nebo ministerstva, jsou více či méně závislá na svém zřizovateli. Důraz se v tomto případě klade nejen na ekonomickou stránku, ale i na podíl soběstačnosti, procento návštěvnosti, pestrost repertoáru či reprezentaci města na zájezdech, ke kterým často směřují požadavky zřizovatele. Pro hospodaření divadel tohoto typu je nezbytné přesné plánování. Základní položkou jsou mzdové prostředky, které zahrnují jak mzdy zaměstnanců, tak i honoráře hostujících umělců. Jejich výše je zřizovatelem předem určena a není možné ji příslušnými výdaji překročit. Dalším důležitým bodem v plánování jsou očekávané výnosy. Tato položka zahrnuje především tržby – ať už z domácího vstupného či zájezdové činnosti, ale také příspěvek zřizovatele na provoz. Ročnímu plánování dále podléhá i spotřeba materiálu a energie, opravy a údržba, náklady na reprezentaci či cestovné. Příspěvková organizace je osvobozena od odvádění daně ze své hlavní činnosti, což znamená, že narozdíl od soukromého divadla, je pro ni suma z cen prodaných vstupenek zároveň i příjmem. Vedlejší činnosti se tato úleva však netýká, takže se z pronájmu prostor, reklamní činnosti apod. daň běžně odvádí. Jelikož je příspěvková organizace organizací neziskovou, měl by být její rozpočet stanoven jako vyrovnaný, čehož lze dosáhnout i zapojením rezervního fondu.

Pro produkující veřejnoprávní kulturní instituce, mezi které patří i výše zmíněné příspěvkové organizace, je typickým znakem dotované vstupné. Ona zmíněná dotace je podíl příspěvku zřizovatele na ceně vstupného, kterou lze díky tomu upravit tak, aby byla dosažitelná všem sociálním vrstvám obyvatel. (Nejen z toho důvodu je ve většině případů

stanoveno např. speciální vstupné pro studenty či seniory.) Hodnotu dotace jedné vstupenky lze vyčíslit pomocí podílu celkového příspěvku zřizovatele a počtu prodaných vstupenek za rok. Průměrnou cenu vstupenky získáme podílem celkových tržeb a počtem prodaných vstupenek za rok. Zajímavý je rozdíl ve výši dotací na vstupenku v jednotlivých českých městech. Výše zmiňovaný příspěvek se pohybuje od zhruba 200 Kč u divadel s vysokou návštěvností až po téměř 1000 Kč u divadel málo úspěšných. Čím nižší je tedy návštěvnost divadla, tím vyšší musí být výše zmiňovaná dotace, a naopak, čím je divadlo finančně samostatnější, tím je příspěvek na vstupenku nižší.

4.3.1 Historie mladoboleslavského divadla

Dalo by se říci, že Městské divadlo Mladá Boleslav vděčí za svou výstavbu spolku ochotníků, kteří v Mladé Boleslavi od 40. let 19. století působili. Svá představení původně hráli v místním hostinci, později se po dostavbě nové radnice přesunuli do jejího velkého sálu. Díky ohlasu, který spolek Kolár (nazvaný po významném herci a spisovateli Josefu Jirím Kolárovi) vzbuzoval, začalo město uvažovat o výstavbě reprezentativní divadelní budovy.

Projektu se ujala zkušená vídeňská firma Fellner a Helmer, která je autorem především interiéru, postaveném v neobarokním stylu. Autory secesního exteriéru jsou architekti Jan Kříženecký a Emil Králík. Divadlo má velmi pestrou výzdobu, tvořenou keramickými maskami znázorňujícími jednotlivé druhy dramatického umění, věnci a festony, či sochou bohyně divadla Thálie s heslem „Umění – síla života“. Ve vnějším průčelí budovy jsou český dvouocasý lev a mladoboleslavský lev jednoocasý, dva monogramy MB, či letopočet dokončení stavby umístěný v horní části budovy. Nejvýznamnější jsou však sousoší sochaře Jana Štursy a malovaná opona malíře Theodora Hilšera. Slavnostní otevření nové divadelní budovy proběhlo 21. 11. 1909 hrou Aloise Jiráskova Lucerna, v podání spolku Kolár.

První profesionální soubor se zde vytvořil v roce 1945 a divadlo se tak stalo Městským oblastním divadlem. Začínala zde celá řada umělců, kteří se později prosadili na pražských scénách či ve filmu – za všechny lze jmenovat např. Ludka Munzara či Bronislava Poloczka, jako host zde vystupoval např. Vlasta Burian či Karel Höger.

V sezóně 1966 – 1967 bylo rozhodnuto o spojení mladoboleslavského a kladenského divadla v jednu instituci Divadlo Jaroslava Průchy, které fungovalo pod tímto názvem, později pod názvem Středočeské divadlo Kladno – Mladá Boleslav až do roku 1994, kdy 1.července zahájilo provoz opět osamostatněné Městské divadlo Mladá Boleslav. [3]

Nové vedení vytvořilo nový stálý profesionální herecký soubor a za celkem krátkou éru působnosti se mu podařilo vytvořit respektované divadlo. Jelikož mladoboleslavské divadlo nemá svého „domácího“ režiséra, vystřídalo se zde mnoho režisérů hostujících, v čele s Ladislavem Vymětalem, Jaroslavem Dudkem, Ivo Krobotem či Jaromírem Pleskotem. I řada talentovaných mladých herců, dnes působících na pražských scénách, začínala v tomto divadle – např. Ondřej Sokol, Filip Tomsa, Veronika Kubařová či Miroslav Šimůnek. Zároveň zde hostovalo mnoho významných hereckých osobností, jako např. Simona Stašová, Radoslav Brzobohatý, Květa Fialová či Radovan Lukavský.

4.3.2 Základní údaje

Městské Divadlo Mladá Boleslav je příspěvková organizace Statutárního města Mladá Boleslav, která je zřízena na dobu neurčitou.

Hlavním účelem činnosti a zároveň i **předmětem činnosti** je:

- 1) poskytování umělecké a divadelní činnosti, provozování kulturních a kulturně vzdělávacích zařízení, pořádání výstav, veletrhů, přehlídek a obdobných akcí, vydavatelská a nakladatelská činnost a pořádání kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí;
- 2) poskytování závodního stravování;
- 3) možnost využívání majetku pro potřeby výchovné, vzdělávací, kulturní a jiné.

Příspěvkové organizaci je dále povolena následující **doplňková činnost**:

- 1) výroba, obchod a služby a neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona – obor Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení.

Provozování doplňkové činnosti je však vymezeno níže uvedenými podmínkami:

- 1) doplňková činnost je provozována dle obecně závazných právních předpisů, norem a nařízení;
- 2) doplňková činnost nesmí narušovat hlavní účel činnosti organizace,
- 3) doplňková činnost nebude vykazovat ztrátu,
- 4) doplňkovou činností budou lépe využity hospodářské možnosti organizace,
- 5) účetnictví doplňkové činnosti bude vedeno odděleně od hlavního účelu. [39]

4.3.3 Princip fungování

Stejně jako u jiných divadel mimo hlavní kulturní centra i v mladoboleslavském divadle funguje abonentní systém, který má v Česku dlouholetou tradici a je základem pro fungování divadel právě výše zmíněného typu. Jedná se o divadelní předplatné, které je vyhlašováno buď na divadelní sezónu (září – červen) nebo kalendářní rok. Divák má možnost vybrat si z různých abonentních skupin, které obsahují zpravidla 8 – 10 divadelních představení, ale liší se vybranými tituly. Záleží tedy na člověku, zda má zájem během roku shlédnout spíše náročnější nebo humornější díla. Platnost svého abonmá si většina diváků ráda každoročně prodlužuje, díky čemuž má divadlo zajištěný pravidelný příjem.

Městské divadlo Mladá Boleslav má 24 abonentních skupin s přibližně 5500 diváky. Nejdražší abonentní skupinou je skupina premiérová, dále je zde 10 skupin standardních, 6 skupin pro mládež základních a středních škol, 4 skupiny pro rodiče s dětmi, 2 skupiny pro seniory a 1 skupina operní. Jelikož mladoboleslavské divadlo opery ani dětská představení neprodukuje, je nutné pro tyto skupiny představení dovážet. Pro zbylé skupiny si však divadlo vystačí s repertoárem vlastním, který příležitostně doplňuje dvěma či třemi dovezenými tituly. Dovoz představení v takovémto případě většinou funguje na základě kooperace několika městských divadel, která si mezi sebou představení vyměňují, a to nejlépe vždy přímo v jeden večer.

Systém předplatného má své výhody jak pro diváka, tak pro divadlo. Již při zakoupení abonmá si divák vybere své místo v hledišti, které ho bude provázet po všechna představení z „balíčku“. Každá abonentní skupina má navíc obvykle i svůj konkrétní hrací den v týdnu, což předplatitelům umožňuje si dopředu naplánovat vše potřebné k nerušené

návštěvě divadla. V neposlední řadě je vstupné v rámci předplatného výhodnější než cena při zakoupení jednotlivé vstupenky, a výhodou pro mladoboleslavské abonenty je i přednostní právo na zakoupení vstupenek v předstihu na atraktivní dovezená představení. Pro divadlo jsou příjmy z předplatného základem tržeb ze vstupného. Navíc každé abonentní představení představuje i jistotu uvedení inscenace před zaplněným hledištěm. Z toho důvodu nabízí mladoboleslavské divadlo svým abonentům řadu nadstandardních služeb. Pravidelně zasílá předplatitelům měsíční programy, v předstihu jim nabízí atraktivní dovezená představení, ale také organizuje autobusové svozy venkovských předplatitelů, na kterých se i finančně podílí.

Aby si i ostatní případní zájemci mohli zakoupit individuální vstupenku, nejsou abonentní představení nikdy zcela zadána, ale z tohoto důvodu obsazena zhruba ze dvou třetin. Hlediště Městského divadla Mladá Boleslav je rozděleno na 4 cenová pásma a každé představení je navíc podle výpravnosti a nákladnosti zařazeno do jedné ze šesti cenových kategorií (čím vyšší kategorie tím dražší vstupné). Po kombinaci těchto dvou kritérií se cenový rozsah vstupenek pohybuje od 90 Kč u nejlevnějších míst u první cenové kategorie až do 350 Kč u nejdražších míst u šesté cenové kategorie.

Tabulka č. 3: Cenové kategorie vstupenek v roce 2011

	sedadel	I. kat.	II. kat.	III. kat.	IV. kat.	V. kat.	VI. kat.
1. pásmo	117	120 Kč	160 Kč	200 Kč	250 Kč	300 Kč	350 Kč
2. pásmo	142	110 Kč	150 Kč	180 Kč	230 Kč	260 Kč	330 Kč
3. pásmo	49	100 Kč	140 Kč	160 Kč	210 Kč	240 Kč	310 Kč
4. pásmo	36	90 Kč	130 Kč	140 Kč	190 Kč	220 Kč	290 Kč
celkem	344	37 800 Kč	51 560 Kč	61 840 Kč	79 040 Kč	91 700 Kč	113 440 Kč

Zdroj: Městské divadlo Mladá Boleslav

Samostatné vstupné nekupují jen individuální návštěvníci, kterých je v Mladé Boleslavi celá řada, ale i někteří abonenti, které určité představení natolik zaujalo, že ho chtějí vidět znovu.

4.3.4 Dramaturgie

Každé produkuje divadlo by mělo svůj dramaturgický plán tvořit s ohledem na svoji diváckou obec. Znamená to, že např. ve větším městě s několika vysokými školami se může uvažovat o dramaturgii odvážnějšího charakteru a jevištní zpracování může být

avantgardnějšího rázu. Divadlo Husa na provázku Brno či Klicperovo divadlo Hradec Králové mohou tedy svoji dramaturgii směřovat jiným směrem než např. divadla na malém městě, kde žijí převážně starší obyvatelé

Jak už bylo uvedeno v předchozích kapitolách, v Mladé Boleslavi funguje jedna vysoká škola, nicméně vzhledem k absenci ubytovacích kapacit pro studenty zde chybí „studentský život“. S ohledem na tento fakt a skutečnost, že je ve městě vysoký podíl obyvatel v produktivním věku a mladoboleslavské divadlo je jediným produkujícím divadlem v okruhu zhruba 60 km, může být výběr divadelních titulů pestrý, nicméně ne příliš vyhraněný. Přesto se na repertoáru objevují i tituly s kontroverzním tématem (P.Shaffer: *Equus*³, M.Gelardi: *Zlomatka*⁴) které vzbuzují ve městě velký rozruch a rozdělují diváky na příznivce a odpůrce. V Mladé Boleslavi jsou divácky velmi oblíbené především klasické české hry s pohádkovými prvky (J.K.Tyl: *Tvrdohlavá žena*, *Strakonický dudák*, A. Jirásek: *Lucerna*), které jsou zároveň velmi vhodné jako dopolední představení pro základní a střední školy, kterých je, jak už bylo uvedeno, v Mladé Boleslavi dostatek. Jelikož je ve městě vysoký počet mateřských škol, nabízí divadlo také dopolední představení pro školky a odpolední pro rodiče s dětmi, která však nemá na svém stálém repertoáru, ale nakupuje je jako zájezdová představení jiných divadelních souborů. Divácky velmi úspěšné jsou muzikály s komediálními prvky (V.Vančura: *Josefina*, M.Stewart a J.Herman: *Hello, Dolly*, M.Vačkář: *Zločin v Posázavském pacifiku*), které jsou v některých případech zpracovány podle knižní předlohy pro mladoboleslavské divadlo na zakázku (K.Poláček: *Muži v offsidu*, A.Branald, R.Balaš, G.Gershwin: *Dědeček automobil*). Vekou prestiží je pro Městské divadlo Mladá Boleslav produkce nových, původních her. Na jeho prknech tak měly světovou premiéru např. hry Vlastimila Venclíka či Markéty Zinnerové.

Vedení divadla vnímá jako svou povinnost snahu o kultivaci svých diváků prostřednictvím repertoáru, a to i za cenu občasného překonávání prvotního diváckého nezájmu. I díky tomuto úsilí se podařilo zprovoznit Malou scénu, jejíž prostory diváci původně odmítali, ale nyní dokonce bojují za její rekonstrukci a dostavbu. Díky komorní atmosféře daného prostoru zde mohly vzniknout zajímavé a náročné inscenace hrané

³ Kriminální drama o lidském a sexuálním dozrávání chlapce z nábožensky bigotního prostředí.

⁴ Silný příběh o vztahu matky a syna, který se ve vteřině změní přiznáním syna k homosexualitě.

netradičním způsobem např. v arénovém prostoru (V.Nezval: *Manon Lescaut*, L.N.Tolstoj: *Příběh koně*).

Mladoboleslavské divadlo každoročně vyprodukuje 5-6 premiér. Alespoň 3 z těchto inscenací je možné uvádět jako dopolední představení pro základní a střední školy, 2 bývají komediální a 1 intelektuálně náročnějšího charakteru.

5 Rozpočet divadla a rozbor jeho hospodaření

V České republice nefunguje vícezdrojové financování kultury, jež je běžné např. ve Velké Británii, Francii nebo Německu. Hlavní „tíha“ tedy spočívá na zřizovateli. Praxe je taková, že organizace na začátku sezóny⁵ připraví svoji představu rozpočtu na další rok a čeká na vyjádření zřizovatele, který oznámí výši příspěvku. (V Mladé Boleslavi obvykle až v prosinci.) Vzhledem k tomu, že výše příspěvku je často nižší než požadovaná částka, musí vedení divadla urychleně korigovat dramaturgický plán, v krajním případě kvůli nedostatku peněz i zrušit plánovanou premiéru.

Dobré je jasné nastavení pravidel, např. že příspěvek zřizovatele kryje mzdový fond s povinnými odvody a všechny ostatní náklady kryje divadlo ze svých výnosů. Takový stav umožňuje zodpovědné plánování činnosti.

Následující analýza výkazu zisku a ztrát a analýza rozvahy Městského divadla Mladá Boleslav je popsána jak z hlediska absolutního, tak i pomocí vertikální a horizontální analýzy. **Vertikální analýza** se zabývá stupňovitým rozbořem a zobrazuje podíl jednotlivých položek na celkové sumě. Zjištěný údaj tedy zachycuje procentuální hodnotu na celkových aktivech či pasivech v daném roce. **Horizontální analýza** oproti tomu ukazuje vývoj jednotlivých položek v čase. Srovnává hodnoty v aktuálním roce s hodnotami roku předchozího.

⁵ divadelní sezóna je v období září - červen

5.1 Analýza výkazu zisku a ztrát

Analýza výkazu zisku a ztrát zahrnuje analýzu výnosů a nákladů za pětileté období, konkrétně v letech 2006 - 2010. Obě tyto položky budou hodnoceny separátně a to jak z hlediska absolutního, tak pomocí vertikální a horizontální analýzy.

Tabulka č. 4: Výnosy Městského divadla Mladá Boleslav v tis. Kč

Výnosy	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby z prodeje služeb	7 681	8 123	8 782	10 384	10 303
Tržby za prodané zboží	156	148	153	250	173
Úroky	3	3	146	60	6
Zúčtování fondů	1 731	313	510	2 373	858
Jiné ostatní výnosy- doplňková činnost	502	388	671	717	460
Příspěvky a dotace na provoz celkem	20 852	21 780	24 289	26 211	24 497
z toho:					
příspěvek zřizovatele	19 000	20 000	22 299	24 086	23 042
dotace FK SK	887	900	925	1 080	500
dotace MK ČR	965	880	1 065	1 045	955
Výnosy celkem	30 925	30 755	34 563	40 271	36 764

Zdroj: vlastní zpracování dle Zpráva o činnosti MDMB za rok 2006 – 2010

Pozn. FK SK – Fond kultury Středočeského kraje
MK ČR – Ministerstvo kultury České republiky

Tabulka č. 5: Vertikální a horizontální analýza výnosů MDMB v %

Výnosy	Vertikální analýza					Horizontální analýza				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2006/10
Tržby z prodeje služeb	26,41	24,84	25,41	25,79	28,02	5,75	8,11	18,24	-0,78	34,14
Tržby za prodané zboží	0,48	0,50	0,44	0,62	0,47	-5,13	3,38	63,40	-30,80	10,90
Úroky	0,01	0,01	0,42	0,15	0,02	0,00	4 766,67	-58,90	-90,00	100,00
Zúčtování fondů	1,02	5,60	1,48	5,89	2,33	-81,92	62,94	365,29	-63,84	-50,43
Jiné ostatní výnosy- doplňková činnost	1,26	1,62	1,94	1,78	1,25	-22,71	72,94	6,86	-35,84	-8,37
Příspěvky a dotace na provoz celkem	70,82	67,43	70,27	65,09	66,63	4,45	11,52	7,91	-6,54	17,48
z toho:										
příspěvek zřizovatele	65,03	61,44	64,52	59,81	62,68	5,26	11,50	8,01	-4,33	21,27
dotace FK SK	2,93	2,87	2,68	2,68	1,36	1,47	2,78	16,76	-53,70	-43,63
dotace MK ČR	2,86	3,12	3,08	2,59	2,60	-8,81	21,02	-1,88	-8,61	-1,04
Výnosy celkem	100	100	100	100	100	-0,55	12,38	16,51	-8,71	18,88

Zdroj: vlastní zpracování dle Zpráva o činnosti MDMB za rok 2006 – 2010

Dosažené **tržby za prodané zboží**, kterým jsou v případě mladoboelsavského divadla vstupenky byly v roce 2006 z pozorovaných let nejnižší. V tomto roce navíc kvůli pronájmu divadla na Týden slovenského humoru a také kvůli menšímu počtu zájezdových představení z důvodu onemocnění herců byly tyto tržby o 3,5 % nižší než bylo plánováno. V roce 2007 došlo k mírnému zvýšení vstupného u muzikálů, náročnějších her a předplatného, což spolu s vysokou návštěvností vyvolalo meziroční nárůst o 5,75 %. V roce 2008 byly sice tržby z prodeje vstupenek i nadále nižší než v následujících letech, nicméně byly o 4,5 % vyšší než činil plánovaný rozpočet, a to i přesto, že se z důvodu onemocnění herců v závěru roku některá představení neuskutečnila. Zároveň došlo opět k mírnému zvýšení vstupného u muzikálů, náročnějších her a předplatného, které se projevilo i ve výnosech následujícího roku. V roce 2009 bylo navíc zvýšeno vstupné při oslavách 100. výročí mladoboelsavského divadla, což dokazují nejvyšší výnosy z tržeb z prodeje služeb ve sledovaných letech. V roce 2010 sice probíhala rekonstrukce divadla, nicméně díky vyššímu počtu uskutečněných zájezdových představení a vyšším tržbám za uvádění muzikálů, které byly vytvořeny v minulých obdobích, se tento fakt do výnosů za prodej vstupenek nijak zásadně nepromítl. Zároveň opět došlo k mírnému zvýšení cen předplatného a vstupenek. Horizontální analýzou byl zjištěn růst tržeb z prodeje služeb, který byl způsoben především každoročním zdražováním vstupného. Přestože tyto tržby v roce 2010 poklesly oproti roku 2009 0,78 %, v porovnání s rokem 2006 vzrostly o 34,14 %.

Tržby za prodané zboží, kterým jsou divadelní programy, se v roce 2009 oproti předchozím letům téměř zdvojnásobily. Stalo se tak zejména díky již zmiňovaným oslavám 100 let divadla. V roce 2010 bylo uskutečněno více zájezdových divadelních představení než v letech 2006 - 2009, díky čemuž došlo k mírnému zvýšení prodeje divadelních programů. V porovnání s rokem 2006 je tento nárůst necelých 11 %.

Od roku 2008 je v provozu speciální internetový bankovní program k získávání úroků z běžného účtu, který způsobil viditelný razantní nárůst výnosů **z úroků**. Do té doby byly úroky získávány jen z depozitních směnek. Výrazný pokles v roce 2009 oproti roku 2008 vysvětluje prudký pokles úrokových sazeb z 3,8 % až na postupných 0,35 %. V roce 2010 se úrokové sazby nadále snižovaly a zároveň i postupně klesaly finanční prostředky na daném účtě.

Pro dosažení vyrovnaného hospodářského výsledku jsou v případě potřeby do hospodaření divadla zapojovány **finanční fondy** – rezervní, investiční a fond odměn. V tab. č.5 je patrné jejich velké využití v letech 2007 a 2009. V roce 2007 byl investiční fond využit k neplánovanému krytí faktury za opravu a úpravu nemovitého majetku, který je ve vlastnictví města. V roce 2009 probíhaly nákladné oslavy 100 let Městského divadla Mladá Boleslav, na jejichž pokrytí byly čerpány prostředky z rezervního fondu. V tomto roce také došlo k pořízení investic ve formě nemovitého majetku z prostředků investičního fondu.

Jiné ostatní výnosy zobrazují výnosy z doplňkové činnosti⁶. Do 31. 8. 2009 do této kategorie spadaly nejen výnosy z reklamní činnosti, ale i výnosy z pronájmu divadla (od 1.9.2009 se tyto příjmy dle nové zřizovací listiny zahrnují do výnosů z hlavní činnosti). Z toho důvodu jsou v tab. č.5 výnosy z doplňkové činnosti za rok 2008 podstatně vyšší než za rok 2010 a to i přesto, že v roce 2010 došlo k uzavření 2 nových smluv o reklamě. Rok 2009 se v tomto směru lehce vymyká, protože kromě běžných smluv o reklamě byly navíc získány mimořádné smlouvy o reklamě ke 100. výročí MDMB. V roce 2006 bylo divadlo kromě Týdne slovenského humoru pronajímáno na běžné akce. Zároveň byly na základě požadavku zřizovatele poskytnuty slevy u pronájmu akce Centra pro zdravotně postižené akce pěveckého sboru Boleslav. V roce 2007 je viditelný 22,71 % pokles, který byl způsoben pronájmem divadla pouze k běžným účelům. Žádný větší pronájem ani televizní natáčení se nekonalo. Výrazný nárůst ve výši 72,94 % byl v roce 2008 způsoben novým sponzorem mladoboleslavského divadla, firmou DOBA Bakov n/J , se kterým byla uzavřena smlouva na reklamu ve výši 300 tis. Kč.

Příspěvky a dotace na provoz se skládají z příspěvku zřizovatele, který je použit na mzdové prostředky, dotace z Fondu kultury Středočeského kraje a z Ministerstva kultury České republiky. Vertikální analýzou bylo zjištěno, že celkové příspěvky a dotace tvoří 65,09 % - 70,82 % celkových výnosů. Příspěvek zřizovatele se na celkových výnosech podílí 59,81 % - 65,03 %. Přestože došlo od roku 2006 k 21,27 % nárůstu příspěvku zřizovatele a k 17,84 % nárůstu celkový příspěvku a dotací, je jejich podíl na celkových výnosech v roce 2010 oproti roku 2006 nižší. U příspěvku zřizovatele tento pokles činí 2,35 % , u celkových příspěvků a dotací je to dokonce 4,19 %.

⁶ Výnosy z doplňkové činnosti jsou součástí vlastních výnosů divadla a tím i výsledku hospodaření. Náklady se samostatně nesledují, nelze je oddělit v rámci jednotlivých nákladových druhů.

Celkové výnosy byly viditelně nejvyšší v roce 2009. Bylo tomu především z toho důvodu, že se v tento rok konaly oslavy ke 100-letému výročí Městského divadla Mladá Boleslav. Od roku 2006 do roku 2010 vzrostly celkové výnosy o 18,88 %, a to především díky vyšším tržbám z prodeje služeb a vyšší příspěvkům a dotacím.

Tabulka č. 6: Náklady Městského divadla Mladá Boleslav v tis. Kč

Náklady	2006	2007	2008	2009	2010
Spotřeba energie	1 197	1 190	1 140	1 299	1 304
Srážková voda	16	17	18	20	21
Opravy a udržování	591	845	827	1 030	855
Cestovné	92	92	90	112	124
Náklady na reprezentaci	18	27	20	23	14
Ostatní služby	7 055	6 585	7 182	8 793	6 719
Mzdové náklady	13 817	14 383	16 773	18 891	18 260
Zákonné sociální pojištění	4 471	4 662	5 273	5 572	5 846
Zákonné sociální náklady	242	253	287	324	330
Ostatní sociální náklady	323	305	314	439	414
Jiné ostatní náklady a aut.ppl. proúčt. v dotacích	801	957	869	1 214	1 085
Odpisy movitého majetku	991	926	667	639	692
Náklady celkem	30 925	31 677	34 563	40 271	36 764

Zdroj: vlastní zpracování dle Zpráva o činnosti MDMB za rok 2006 – 2010

Pozn. aut. ppl. – autorské poplatky

Tabulka č. 7: Vertikální a horizontální analýza nákladů MDMB v %

Náklady	Vertikální analýza					Horizontální analýza				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2006/10
Spotřeba energie	3,87	3,76	3,30	3,23	3,55	-0,58	-4,20	13,95	0,38	8,94
Srážková voda	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	6,25	5,88	11,11	5,00	31,25
Opravy a udržování	1,91	2,67	2,39	2,56	2,33	42,98	-2,13	24,55	-16,99	44,67
Cestovné	0,30	0,29	0,26	0,28	0,34	0,00	-2,17	24,44	10,71	34,78
Náklady na reprezentaci	0,06	0,09	0,06	0,06	0,04	50,00	-25,93	15,00	-39,13	-22,22
Ostatní služby	22,81	20,79	20,78	21,83	18,28	-6,66	9,07	22,43	-23,59	-4,76
Mzdové náklady	44,68	45,41	48,53	46,91	49,67	4,10	16,62	12,63	-3,34	32,16
Zákonné sociální pojištění	14,46	14,72	15,26	13,84	15,90	4,27	13,11	5,67	4,92	30,75
Zákonné sociální náklady	0,78	0,80	0,83	0,80	0,90	4,55	13,44	12,89	1,85	36,36
Ostatní sociální náklady	1,04	0,96	0,91	1,09	1,13	-5,57	2,95	39,81	-5,69	28,17
Jiné ostatní náklady a aut.ppl. proúčt. v dotacích	2,59	3,02	2,51	3,01	2,95	19,48	-9,20	39,70	-10,63	35,46
Odpisy movitého majetku	3,20	2,92	1,93	1,59	1,88	-6,56	-27,97	-4,20	8,29	-30,17
Náklady celkem	100	100	100	100	100	2,43	9,11	16,51	-8,71	18,88

Zdroj: vlastní zpracování dle Zpráva o činnosti MDMB za rok 2006 – 2010

Náklady na **spotřebu energie** jsou v uvedených letech (tab. č. 7) rostoucí. Je tomu tak z několika důvodů. V první řadě byla v roce 2008 díky mírné zimě nižší spotřeba plynu, obyčejné žárovky byly vyměněny za úsporné a díky nové práci s úsporným programem vody došlo k nižší spotřebě vody. Zároveň došlo k vyšší spotřebě energie v roce 2009 z důvodu intenzivních zkoušek muzikálu Dědeček automobil a pořádání oslav 100 let divadla. V neposlední řadě došlo v roce 2010 ke zvýšeným nákladům za tepelnou energii a při rekonstrukci divadla došlo v červnu rozhodnutím zřizovatele ke změně topného média. Bohužel ale z důvodu chybějících finančních prostředků už nedošlo při rekonstrukci k zapojení vzduchotechniky jeviště a přízemí a nedošlo ani k napojení centrální automatizace.

Náklady na **opravy a udržování** se převážně týkají oprav minibusu, nákladního vozu, či automobilu ve vlastnictví divadla. V roce 2007 došlo neplánovanému krytí faktury za opravu a úpravu nemovitého majetku, který je ve vlastnictví města. Tato částka musela být čerpána z investičního fondu divadla.

Výše **cestovného** závisí na počtu odehraných představení na zájezdech. Jak už bylo uvedeno, v roce 2010 mladoboleslavský soubor z důvodu rekonstrukce divadla uskutečnil více zájezdových představení než v minulých letech a z toho důvodu jsou i náklady na cestovné podstatně vyšší.

Reprezentace divadla většinou spočívá pouze v běžné reprezentaci na premiérách, derniérách ve formě květinových darů účinkujícím či při akcích divadelního klubu. Do budoucna by však bylo dobré uvažovat i o lepší spolupráci s médii, která by divadlu mohla zajistit lepší prezentaci.

Pokles nákladů za **ostatní služby** ve výši 6,66 % v roce 2007 byl způsoben nižšími náklady za nakupovaná představení, která byla nahrazena domácími. K další úspoře došlo díky tvorbě méně nákladných inscenací a zejména díky přesunu jedné nákladnější inscenace na červen 2008. Zvýšené náklady za ostatní služby v roce 2009 oproti roku 2008 spočívaly ve zvýšení nákladů na výpravy premiér, které reprezentovaly divadlo při jeho oslavách 100 let. Zároveň byl uveden muzikál Dědeček automobil, který byl do té doby po finanční stránce nejnáročnějším projektem MDMB. V roce 2010 byly z důvodu rekonstrukce divadla nové premiéry komornější a s nižšími náklady na výpravu a kostýmy, což vysvětluje, proč jsou náklady na ostatní služby v roce 2010 v porovnání s ostatními uvedenými roky druhé nejnižší.

Mzdové náklady zahrnují nejen mzdy všech zaměstnanců divadla, ale i autorské honoráře. U komornějšího zpracování her nejsou náklady na výrobu hudby a choreografickou spolupráci tak vysoké, což vede k úspoře autorských honorářů a tedy i úspoře mzdových nákladů. Na druhou stranu, takto zpracovaná představení mají sice své kouzlo, nicméně divácky přitažlivější jsou výpravnější inscenace muzikálového typu. V tab. č. 8 je zaznamenán meziroční nárůst mzdových nákladů v roce 2009 oproti roku 2008 ve výši 12,63 %. Je tomu z toho důvodu, že na základě vládního nařízení došlo od 1.6.2009 k navýšení tabulkových platů ve státním sektoru o 244 tis. Kč. I přesto byl schválený mzdový limit zřizovatelem navýšen pouze o 122 tis. Kč, a to s tím, že případné překročení limitu bude kryto z fondu odměn divadla.

Položka **ostatní náklady** zahrnuje autorské poplatky, které vycházejí z výše hrubých tržeb, ale také např. pojistné mikrobusu.

Díky oslavám výročí 100 let Městského divadla Mladá Boleslav byly **celkové náklady** v roce 2009 z uvedených let nejvyšší. Horizontální analýzou (tab. č. 8) byl zjištěn nárůst celkových nákladů od roku 2006 do roku 2010 ve výši 18,88 %. Na tomto faktu se především podílí vyšší mzdové náklady, které vzrostli o 32,16 %, a s nimi spojené vyšší výdaje za zákonné sociální pojištění a sociální náklady.

Tabulka č. 8: Hospodářský výsledek Městského divadla Mladá Boleslav v tis. Kč

Položky	2008	2009	2010
hlavní činnost - před čerpáním RF	-1181	-3088	-1318
zapojení RF divadla do hospodaření	510	2373	858
hlavní činnost včetně zapojení RF	-671	-715	-460
doplňková činnost	671	717	460
Hospodářský výsledek	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle Zpráva o činnosti MDMB za rok 2008 – 2010⁷

Pozn. RF – rezervní fond

Hospodářský výsledek Městského divadla Mladá Boleslav má končit jako vyrovnaný. Jelikož divadlo většinou vykazuje spíše ztrátový provoz, zapojuje následně do hospodaření své finanční a peněžní fondy. V roce 2008 bylo k vyrovnanému výsledku hospodaření použito 510 tis. Kč z rezervního fondu divadla. Jak už bylo uvedeno, v roce 2009 došlo na základě nařízení vlády k navýšení základních platů o 244 tis. Kč, nicméně

⁷ Za rok 2007 a 2008 nejsou údaje ohledně zapojování fondů do činnosti divadla dostupné.

zřizovatelem schválený mzdový limit byl navýšen pouze o 122 tis. Kč, a tak překročení platů zaměstnanců (o 344 tis. Kč) muselo být kryto z fondu odměn divadla. K vyrovnanému výsledku HV bylo použito čerpání finančních fondů divadla, a to 1 705 tis. Kč z rezervního fondu divadla, 324 tis. Kč z investičního fondu a 344 tis. z fondu odměn. K vyrovnanému hospodářskému výsledku roku 2010 bylo použito 784 tis. Kč z rezervního fondu a 74 tis. Kč z investičního fondu.

5.2 Analýza rozvahy

Analýza rozvahy zahrnuje analýzu aktiv, jež vyjadřují majetek organizace a pasiv, která představují zdroje financování. Analýza bude provedena za pětileté období, konkrétně v letech 2006 – 2010. Obě tyto položky budou hodnoceny separátně a to jak z hlediska absolutního, tak na základě vertikální a horizontální analýzy.

Tabulka č. 9: Struktura aktiv Městského divadla Mladá Boleslav

Aktiva	2006	2007	2008	2009	2010
Stálá aktiva	4 606 589,5	4 279 989,0	4 133 616,0	4 468 642,0	4 339 404,0
nehmotný DM	35 938,4	79 798,4	90 423,4	90 413,4	90 413,4
oprávky NDM	-35 938,4	-79 798,4	-90 413,4	-90 413,4	-90 413,4
hmotný DM	14 577 121,9	15 235 317,0	15 854 181,0	16 158 796,0	16 237 456,0
oprávky HDM	-9 970 532,3	-10 955 328,0	-11 720 565,0	-11 690 154,0	-11 898 052,0
finanční DM	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oběžná aktiva	10 720 614,4	10 649 533,6	11 936 484,6	10 824 997,7	11 425 886,0
zásoby	45 288,0	42 328,0	42 328,0	147 270,0	138 736,0
pohledávky	970 065,8	840 164,9	346 024,5	445 557,0	975 717,0
finanční majetek	9 687 476,5	9 767 040,7	11 521 061,1	10 232 170,7	10 311 433,0
přechodné účty aktivní	17 784,1	0,0	27 071,0	0,0	0,0
AKTIVA CELKEM	15 327 203,9	14 929 522,6	16 070 100,6	15 293 639,7	15 765 290,0

Zdroj: vlastní zpracování dle Rozvahy MDMB za rok 2006 – 2010

Pozn. DM – dlouhodobý majetek

Tabulka č. 10: Vertikální a horizontální analýza aktiv MDMB v %

Aktiva	Vertikální analýza					Horizontální analýza				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2008/10
Stálá aktiva	30,1	28,7	25,7	29,2	27,5	-7,1	-3,4	8,1	-2,9	-5,8
nehmotný DM	0,2	0,5	0,6	0,6	0,6	122,0	13,3	0,0	0,0	151,6
oprávky NDM	-0,2	-0,5	-0,6	-0,6	-0,6	122,0	13,3	0,0	0,0	151,6
hmotný DM	95,1	102,0	98,7	105,7	103,0	4,5	4,1	1,9	0,5	11,4
oprávky HDM	-65,1	-73,4	-72,9	-76,4	-75,5	9,9	7,0	-0,3	1,8	19,3
finanční DM	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oběžná aktiva	69,9	71,3	74,3	70,8	72,5	-0,7	12,1	-9,3	5,6	6,6
zásoby	0,3	0,3	0,3	1,0	0,9	-6,5	0,0	247,9	-5,8	206,3
pohledávky	6,3	5,6	2,2	2,9	6,2	-13,4	-58,8	28,8	119,0	0,6
finanční majetek	63,2	65,4	71,7	66,9	65,4	0,8	18,0	-11,2	0,8	6,4
přechodné účty aktivní	0,1	0,0	0,2	0,0	0,0	-100,0	0,0	-100,0	0,0	-100,0
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100	-2,6	7,6	-4,8	3,1	2,9

Zdroj: vlastní zpracování dle Rozvaha MDMB za rok 2006 – 2010

Pozn. DM – dlouhodobý majetek

Vertikální analýzou bylo zjištěno, že podíl **stálých aktiv** se pohybuje kolem 28 % a jejich nejvýznamnější položkou je hmotný dlouhodobý majetek, který v případě mladoboleslavského divadla představují osobní a nákladní automobil a 2 mikrobusey. Z horizontální analýzy je patrné, že oprávky dlouhodobého hmotného majetku v roce 2009 oproti roku 2008 poklesly o 0,3%. Toto bylo způsobeno prodejem mikrobuse a tím dřívějšího ukončení odpisů. Zároveň byl pořízen mikrobuse nový, což se projevilo v 1,9 % nárůstu dlouhodobého hmotného majetku a zároveň i ve výše zmíněném poklesu opravek, protože v 1. roce odepisování jsou odpisy nižší než v následných letech.

Jak už bylo uvedeno, v roce 2009 probíhaly oslavy 100 let budovy divadla. Pro tyto účely byla vyhotovena pamětní medaile, DVD, grafické listy a další upomínkové výroční předměty. Tento fakt vysvětluje zhruba 248 % nárůst **zásob** v roce 2009 v porovnání s rokem 2008. I přesto, že je tento nárůst značný a v roce 2010 toto zboží na skladě pokleslo jen o necelých 6 %, na celkových aktivech se podílí jen 1 %.

V roce 2010 jsou významnou položkou **oběžných aktiv** krátkodobé pohledávky, jejichž nárůst oproti roku 2009 činil 119 %. Tento rozdíl nastal proto, že v tomto roce jsou krátkodobé pohledávky tvořeny nejen pohledávkami vůči odběratelům jako v ostatních letech, ale také pohledávkami za rozpočtem územních samosprávních celků ve výši 375 tis. Kč. V letech 2006 a 2007 je hodnota pohledávek také velmi vysoká. V tomto případě je to způsobeno poskytnutými provozními zálohami v hodnotě 687 tis. Kč v roce 2006 a 507 tis. Kč v roce 2007.

Tabulka č. 11: Struktura pasiv Městského divadla Mladá Boleslav

Pasiva	2006	2007	2008	2009	2010
Vlastní zdroje	9 733 858,7	9 609 866,0	10 230 288,0	9 212 715,0	9 404 534,0
majetkové fondy	5 136 153,0	4 809 553,0	4 663 180,0	4 998 206,0	4 868 968,0
finanční a peněžní fondy	4 597 705,8	5 722 322,7	5 567 104,0	4 214 509,0	4 535 566,0
Cizí zdroje	5 593 345,2	5 319 656,6	5 839 816,6	6 080 924,7	6 360 756,0
krátkodobé závazky	4 803 658,2	4 549 156,6	5 839 816,6	6 080 924,7	6 360 756,0
bankovní úvěry	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PASIVA CELKEM	15 327 203,9	14 929 522,6	16 070 100,6	15 293 639,7	15 765 290,0

Zdroj: vlastní zpracování dle Rozvaha MDMB za rok 2006 – 2010

Tabulka č. 12: Vertikální a horizontální analýza pasiv MDMB v %

Pasiva	Vertikální analýza					Horizontální analýza				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2008/10
Vlastní zdroje	63,5	64,4	63,7	60,2	59,7	-1,3	6,5	-9,9	2,1	-3,4
majetkové fondy	33,5	32,2	29,0	32,7	30,9	-6,4	-3,0	7,2	-2,6	-5,2
finanční a peněžní fondy	30,0	38,3	34,6	27,6	28,8	24,5	-2,7	-24,3	7,6	-1,4
Cizí zdroje	36,5	35,6	36,3	39,8	40,3	-4,9	9,8	4,1	4,6	13,7
krátkodobé závazky	31,3	30,5	36,3	39,8	40,3	-5,3	28,4	4,1	4,6	32,4
bankovní úvěry	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100	-2,6	7,6	-4,8	3,1	2,9

Zdroj: vlastní zpracování dle Rozvaha MDMB za rok 2006 – 2010

Do **vlastních zdrojů** Městského divadla Mladá Boleslav patří majetkové, finanční a peněžní fondy. Finanční a peněžní fondy zahrnují jak fond odměn, tak rezervní fond, který divadlo používá pro dosažení vyrovnaného rozpočtu.

Nejvýznamnějšími položkami u **krátkodobých závazků** jsou závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům a především výnosy příštích období. Výnosy příštích období tvoří skoro polovinu celkových krátkodobých závazků, a tudíž jsou i příčinou 32,4 % nárůstu krátkodobých závazků v roce 2010 v porovnání s rokem 2006. Jejich vysoká hodnota je dána především specifičností divadelního provozu, kdy divadelní sezona nekoresponduje s běžným účetním obdobím. Výnosy příštích období zahrnují skutečně příjmy za výkony, které budou poskytnuty v budoucnosti. V tomto případě se jedná o tržby z předplatného dospělých, předplatného dětí a mládeže ale i tržby z prodeje vstupenek zakoupených zejména ke konci roku na představení, která se odehrají až v novém roce.

Bankovní úvěry Městské divadlo Mladá Boleslav nečerpá. Je tomu tak i z toho důvodu, že se jedná o příspěvkovou organizaci a ty to mají ze zákona zakázáno.

5.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Jedním ze základních ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele poměrové. Tato metoda se nejčastěji používá v soukromých ziskových firmách pro hodnocení likvidity, rentability, cash flow či kapitálového trhu. Pro potřebu neziskových organizací však musí být tyto ukazatele lehce modifikovány. Stále se však jedná o analýzu ex post na základě účetních dat. Mezi základní poměrové ukazatele patří:

- ukazatel autarkie,
- ukazatel financování,
- ukazatel aktivity,
- ukazatel produktivity,
- ukazatel likvidity,
- ukazatel rentability. [7]

Ukazatel autarkie

Míra autarkie je důležitým ukazatelem pro firmy hospodařící s veřejnými prostředky, protože vyjadřuje míru jejich soběstačnosti. Jedná se o modifikovaný ukazatel rentability. [7]

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů ukazuje, z kolika procent je organizace soběstačná pokrýt náklady na hlavní činnost dosaženými výnosy z hlavní činnosti.

$$A = \frac{\text{výnosy z hlavní činnosti}}{\text{náklady hlavní činnosti}} \times 100$$

Celková autarkie na bázi příjmů a výdajů ukazuje, do jaké míry bylo dosaženo dostatečných příjmů k pokrytí výdajů. Do tohoto ukazatele lze dosadit jak příjmy a výdaje celkové, tak pouze neinvestičního charakteru.

$$A = \frac{\text{(neinvestiční) příjmy}}{\text{(neinvestiční) výdaje}} \times 100$$

Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech vyjadřuje podíl rozpočtových prostředků na financování produkce firmy.

$$A = \frac{\text{neinvestiční dotace}}{\text{neinvestiční příjmy}} \times 100$$

Všechny výše uvedené ukazatele vyjadřují procentuální míru soběstačnosti. Pokud daný ukazatel dosáhne hodnoty 100 %, je organizace v této oblasti zcela soběstačná. V případě míry pokrytí provozních příjmů provozní dotací představují zbytek příjmů do 100 % příjmy z doplňkové činnosti a nahodilé příjmy. [7]

Pro potřeby městských divadel se nejčastěji používá ukazatel vyjadřující nezávislost divadla na zřizovateli. Tento **ukazatel soběstačnosti** porovnává výši tržeb s výší příspěvku zřizovatele a tedy vyjadřuje, do jaké míry je divadlo na svém zřizovateli závislé.

$$\text{soběstačnost} = \frac{\text{tržby}}{(\text{tržby} + \text{příspěvek zřizovatele})} \times 100$$

Tabulka č. 13: Hodnoty ukazatelů autarkie Městského divadla Mladá Boleslav

míra autarkie	2006	2007	2008	2009	2010
výnosově nákladová	100	97,08	100	100	100
soběstačnost	29,20	29,25	28,60	30,62	31,25

Zdroj: vlastní výpočty

Z důvodu absence údajů týkajících se příjmů a výdajů organizace nemohly být vyčísleny příjmově výdajový ani dotačně příjmový ukazatel autarkie.

Výnosově nákladový ukazatel až na výjimku v roce 2007 vypovídá o absolutní soběstačnosti divadla spočívající v 100 % pokrytí nákladů hlavní činnosti jejími výnosy.

Nezávislost mladoboleslavského divadla na městě Mladá Boleslav v letech 2006 – 2010 narůstá. V roce 2010 je divadlo soběstačné z 31,25 %, přičemž běžná městská divadla obvykle považují za úspěch, když dosáhnou 25 % soběstačnosti.

Ukazatele financování

Ukazatel zadluženosti, neboli míra věřitelského rizika, zobrazuje procentuální podíl cizího kapitálu na finančních zdrojích.

$$\text{míra věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Míra finanční nezávislosti vyjadřuje samofinancování organizace, tedy schopnost financování z vlastních zdrojů.

$$\text{míra finanční nezávislosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad [7]$$

Tabulka č. 14: Hodnoty ukazatelů financování Městského divadla Mladá Boleslav v %

ukazatele financování	2006	2007	2008	2009	2010
zadluženost	36,49	35,63	36,34	39,76	40,35
finanční nezávislost	63,51	64,37	63,66	60,24	59,65

Zdroj: vlastní výpočty

Výrazná finanční nezávislost s sebou přináší i nízké věřitelské riziko. V případě Městského divadla Mladá Boleslav je však ukazatel zadluženosti poměrně vysoký a míra finanční nezávislosti naopak vcelku nízká. Ukazatel zadluženosti v uvedených letech je rostoucí, stejně tak, jako je rostoucí i podíl cizích zdrojů na celkových pasivech (tab.č 11). Cizí zdroje tvoří více než polovinu celkových pasiv, což se projevuje i na výši finanční nezávislosti. Je však třeba brát v úvahu specifičnost fungování divadla a průběh divadelní sezóny, která je při účetních závěrkách v plném proudu a z toho důvodu je skoro polovina cizích zdrojů tvořena výnosy příštích období.

Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity se využívají k hodnocení schopnosti firmy využívat vložené prostředky a hodnotí míru jejich transformace. Ukazuje tedy, jak rychle je daná společnost schopna měnit formu pohledávek, zásob a krátkodobých závazků. [7]

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho se pohledávky vrátí v tržbách. Jde tedy o průměrnou dobu splatnosti odběratelských faktur a platební morálku odběratelů. Snahou firmy je minimalizace této hodnoty, protože pohledávky představují poskytnutý bezúročný dodavatelský úvěr odběratelům a mimo jiné se z této hodnoty dá vyčíst i síla vyjednávací pozice firmy vůči odběratelům.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{(\text{tržby} / 360)}$$

Doba obratu zásob ukazuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva držena v podobě zásob. Opět je snaha o minimalizaci této hodnoty, protože čím větší je obrátkovost zásob, tím efektivněji řídí firma svůj sklad.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby} / 360)}$$

Doba splatnosti závazků vyjadřuje, za jak dlouho daná společnost hradí dodavatelské faktury a jiné závazky, a jak dlouho tedy čerpá dodavatelský úvěr od svých dodavatelů. Je vhodné, aby tato hodnota byla vyšší než hodnota obratu pohledávek, a firma tak mohla využít výhod bezúročného dodavatelského úvěru.

$$\text{doba splatnosti závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby} / 360)}$$

Obrat aktiv ukazuje schopnost firmy efektivně využít celková aktiva a zhodnotit kapitál. Říká totiž, kolik jednotek tržeb připadá na jednu jednotku firemních aktiv.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} [7+33]$$

Tabulka č. 15: Hodnoty ukazatelů aktivity Městského divadla Mladá Boleslav

ukazatele aktivity	2006	2007	2008	2009	2010
doba obratu pohledávek	37,13	30,47	11,62	12,57	27,94
doba obratu zásob	1,73	1,54	1,42	4,15	3,97
doba splatnosti závazků	183,88	165,00	196,08	171,55	182,15
obrat aktiv	0,51	0,55	0,53	0,70	0,66

Zdroj: vlastní výpočty

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti závazků odběrateli. Mladoboleslavské divadlo vykazuje v letech 2008 a 2009 podobnou dobu obratu pohledávek, lišící se pouze o jeden den. V roce 2010 však tato hodnota oproti předchozímu roku vzrostla o 15,37 na 27,94 dne. V roce 2010 je totiž hodnota pohledávek oproti roku 2009 dvojnásobná a oproti roku 2008 dokonce skoro trojnásobná. Je tomu tak z toho důvodu, že v tomto roce nejsou krátkodobé pohledávky tvořeny jen pohledávkami vůči odběratelům jako v předchozích letech, ale i pohledávkami za rozpočtem územních samosprávních celků v hodnotě 375 tis. Kč. Nejdelší doba splatnosti pohledávek byla v letech 2006 a 2007, kdy přesáhla hodnotu 30 dní. V těchto letech se výše pohledávek vůči odběratelům nijak zásadně neliší od hodnot v následujících letech, nicméně v tomto případě jsou krátkodobé závazky více jak z poloviny tvořeny poskytnutými provozními zálohami. Z toho důvodu je hodnota obratu pohledávek velmi vysoká.

Doba obratu zásob v roce 2009 vzrostla z 1,42 dne vykazovaném v roce 2008 na 4,15 dny. Jak už bylo výše uvedeno, v roce 2009 probíhaly v mladoboleslavském divadle oslavy výročí 100 let od jeho založení a divadlo nechalo k této příležitosti vydat upomínkové předměty. Nárůst zásob v této podobě byl natolik veliký (248 %, viz. tab. č.11), že i přes 19 % nárůst celkových tržeb oproti předchozímu roku vzrostla doba obratu zásob o 2,73 dny.

Doba splatnosti závazků je u této organizace poměrně vysoká. Ve všech uvedených letech se pohybuje v rozmezí 165 – 196,08 dní. Není to ovšem tím, že by divadlo své závazky platilo s takovým zpožděním či vůbec, ale tím, že skoro polovinu krátkodobých závazků tvoří výnosy příštích období. Jak už bylo výše vysvětleno, tato forma krátkodobých závazků vzniká zejména díky předplatnému, které si diváci zakoupí na celou divadelní sezónu či kalendářní rok. Tím, že většina představení je odehrána až v novém kalendářním roce, musí být část tržeb z předplatného brána jako výnosy příštích období.

Ukazatel obratu aktiv ukazuje, jak efektivně organizace využívá celková aktiva a to pomocí vyjádření, kolik jednotek tržeb připadá na jednotku celkových aktiv. Nejvyšší hodnoty dosáhl tento ukazatel v roce 2009, kdy na 10 Kč celkových aktiv připadalo 7 Kč tržeb.

Ukazatel produktivity

Pomocí produktivity se měří produkční schopnosti a výkonnosti vázané na práci či kapitál. Nejběžněji používaný je ukazatel *produktivity práce*, který měří rozsah práce na jednoho pracovníka či vyjadřuje podíl přidané hodnoty na jednoho pracovníka. Pro potřeby rozboru hospodaření divadla však tento ukazatel není zcela vhodný.

Kromě hodnocení produktivity práce a míry zhodnocení kapitálu se pro měření produktivity dají ve specifických oborech použít i *jiné charakteristiky*. Jelikož divadlo je v tomto směru specifickým subjektem, nebude pro hodnocení jeho produktivity použit klasický ukazatel finanční analýzy, nýbrž ukazatele pro tento obor vhodnější. [7]

Velmi důležitým ukazatelem pro všechna veřejnoprávní divadla je **dotace na vstupenku**, která vyjadřuje, o kolik by se musela zdražit průměrná cena vstupenky, aby bylo divadlo soběstačné.

$$\text{dotace na vstupenku} = \frac{\text{příspěvek zřizovatele}}{\text{počet prodaných vstupenek za rok}}$$

Tabulka č. 16: Hodnoty dotace na vstupenku Městského divadla Mladá Boleslav Kč

	2006	2007	2008	2009	2010
dotace na vstupenku	196,27	210,72	233,57	248,10	232,27

Zdroj: vlastní výpočty

U Městského divadla Mladá Boleslav se díky jeho vysoké návštěvnosti pohybuje v uvedených letech dotace na vstupenku jen v rozmezí 196 – 248 Kč. Takováto hodnota je více než pozitivní, protože mnoho českých divadel vykazuje hodnotu kolem 600 Kč. I přes rostoucí počet diváků není vývoj dotace na vstupenku klesající. Je to ovlivněno výší příspěvku zřizovatele, který byl navíc v roce 2009 kvůli oslavám výročí 100 let divadla vyšší než v ostatních uvedených letech.

Dalšími zajímavými charakteristikami je procento návštěvnosti, průměrný počet představení odehraných souborem za měsíc či počet představení odehraných na zájezdech.

Tabulka č. 17: Hodnoty charakteristik produktivity Městského divadla Mladá Boleslav

charakteristiky produktivity	2006	2007	2008	2009	2010
návštěvnost divadla	91,00 %	94,40 %	94,50 %	93,25 %	91,04 %
průměrný počet představení na domácí scéně za měsíc	27,0	25,9	25,9	26,7	25,8
průměrný počet představení souboru za měsíc	23,2	24,2	24,4	24,0	25,4
představení souboru na zájezdech	28,45 %	26,86 %	27,05 %	26,25 %	29,92 %
představení souboru na domácí scéně oproti hostujícím	61,48 %	68,34 %	66,73 %	66,29 %	68,99 %

Zdroj: vlastní výpočty

Procento návštěvnosti vypovídá o tom, jak divácky zajímavá představení divadlo produkuje, ale zároveň také souvisí s kulturností obyvatel. Městské divadlo Mladá Boleslav vykazuje velmi vysoké a relativně stabilní procento návštěvnosti, za které vděčí jak své dramaturgii a jevištnímu zpracování, tak také rozsáhlé divácké obci, kterou si ve městě a přilehlém okolí dlouhodobě kultivuje. Celoroční návštěvnost divadla neklesá pod 91 %, což je mimořádný úspěch.

Na domácí scéně mají mladoboleslavští diváci možnost zhlédnout v průměru kolem 26 **představení měsíčně**, přičemž zhruba 67 % z nich je odehráno mladoboleslavským souborem, část představení je uváděna v dopoledních hodinách pro žáky základních a středních škol. Stejně tak i některá z přibližně 8 inscenací za měsíc přivážených hostujícími soubory jsou dopolední, v tomto případě většinou pohádková pro mateřské školy.

O produktivitě divadla nepřímo vypovídá i **počet zájezdových představení** souboru. Aby divadlo na zájezdy mohlo jezdit, musí být i v jiných městech žádané a jeho inscenace všeobecně divácky přitažlivé. Mladoboleslavský soubor si vybudoval dobrou pověst v řadě měst, a odehraje tak více jak 26 % svých představení na zájezdech, kde sklízí divácké úspěchy.

Ukazatel likvidity

Likviditou rozumíme schopnost podniku přeměňovat svůj majetek na peníze a těmi následně v krátkodobém horizontu hradit své závazky. Ukazatele likvidity se používají k popisu krátkodobé finanční rovnováhy firmy, protože hodnotí schopnost podniku dostát svým závazkům.

Navíc by se dalo říci, že krátkodobé závazky jsou z ekonomického hlediska nejlevnější cizí zdroje, protože jsou úročeny minimálně (krátkodobé bankovní úvěry) nebo vůbec (závazky vůči dodavatelům či zaměstnancům). Pokud je tedy firma schopna v rámci jednotlivých lhůt splatnosti své závazky vyrovnávat, nemusí se jich nijak obávat. [7]

Okamžitá likvidita, týkající se peněžních prostředků, by se měla pohybovat kolem hodnoty 0,2. Znamená to, že zhruba 1/5 finančních závazků je ve formě peněz.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita se používá k rychlému testu finančního zdraví společnosti zejména u firem s významnou hodnotou pohledávek. Pokud se její hodnota pohybuje kolem 1, představuje vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pracovní kapitál je také ukazatelem likvidity, jenž se používá pro stanovení disponibilních operačních prostředků. Jedná se o prostředky, které má organizace k dispozici pro svou běžnou provozní činnost.

$$\text{pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad [7]$$

Tabulka č. 18: Hodnoty ukazatelů likvidity Městského divadla Mladá Boleslav

ukazatele likvidity	2006	2007	2008	2009	2010
okamžitá likvidita	2,02	2,15	1,97	1,68	1,62
pohotová likvidita	2,22	2,33	2,03	1,76	1,77
pracovní kapitál	5 917 tis.	6 100 tis.	6 096 tis.	4 744 tis.	5 065 tis.

Zdroj: vlastní výpočty

Jelikož se likvidita vypočítává na základě krátkodobých závazků, které jsou u mladoboleslavského divadla poměrně vysoké, je zřejmé, že se tento fakt projeví i u daných ukazatelů.

Ukazatel okamžité likvidity je velmi vysoký. V roce 2007 dokonce na 1 Kč krátkodobých závazků připadlo 2,15 Kč finančního majetku. Jelikož je v tomto roce velmi vysoká hodnota krátkodobých pohledávek a nízká hodnota krátkodobých závazků (viz. tab. č. 10), je i ukazatel pohotovosti likvidity nejvyšší.

Díky ukazateli pracovního kapitálu bylo možné stanovit disponibilní prostředky pro běžnou činnost mladoboleslavského divadla ve výši 4.744 tis. – 6.100 tis. Kč.

Ukazatel rentability

Ukazatel rentability se tradičně používá u finanční analýzy ziskových firem, protože vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu. Neziskové organizace však nejsou založeny za účelem tvorby zisku a rentabilita tak pro ně není určujícím faktorem. Některé neziskové organizace ale drobného zisku dosahují a v takovém případě může být analýza rentability orientačně vypracována.[7] Městské divadlo Mladá Boleslav však zisku nedosahuje a z toho důvodu nemá výpočet daného ukazatele smysl.

Zhodnocení

U některých poměrových ukazatelů dosahuje Městské divadlo Mladá Boleslav nelichotivých hodnot. Jedná se zejména o ukazatele využívající pro své hodnocení krátkodobé závazky, které má organizace velmi vysoké. Jak už bylo výše vysvětleno, problémem divadla je velká část krátkodobých závazků ve formě výnosů příštích období, které se však vzhledem ke specifčnosti fungování divadla nedají nijak zredukovat.

Na druhé straně, charakteristiky, které byly použity k hodnocení produktivity, nabývají velmi pozitivních hodnot. Dotace na vstupenku jsou relativně nízké, návštěvnost naopak velmi vysoká a i počet odehraných představení je velmi příznivý.

5.4 Baumolova nákladová choroba

V 60. letech 20. století ekonomové William J. Baumol a William G. Bowen zaznamenali, že velkou část nákladů v divadlech a orchestrech tvoří náklady mzdové. Přesto, že jsou nejvýznamnější položkou nákladů a bylo by tedy vhodné je snížit, není snížení počtu pracovníků v uměleckých souborech stejně snadné jako v jakékoliv běžné firmě. [14] Problematiku nesnadné redukce mzdových nákladů v uměleckých souborech spojených s redukcí počtu pracovníků vysvětlují Baumol s Bowenem následovně: „Zatímco počet pracovníků potřebných k vyrobení manufakturního produktu se od počátku průmyslové revoluce neustále snižoval, Richardovi II. trvá stále zhruba stejně dlouho odříkat smutné příběhy o mrtvých králích dnes, stejně jako v dobách, kdy ho Shakespeare uváděl v Globe. Lidská důmyslnost nachází způsoby, jak snížit počet dělníků potřebných k výrobě auta, ale ještě nikdo neuspěl ve snížení lidské námahy vydané na 45 minutový Schubertův kvartet pod 3 „mans-hours“.⁸

Tito ekonomové dále zaznamenali, že vlastní tržby uměleckých těles nedokáží pokrýt celkové výdaje a vytváří se tak příjmový deficit. Z toho důvodu jsou pro umělecké organizace velmi důležité dotace, které dokáží tento deficit pokrýt. Baumol navíc na základě svého modelu předpovídá rychlejší růst příjmového deficitu než inflace, což vede k jeho neustálému zvyšování. [14]

Náklady divadla se podle charakteru dají rozdělit na mzdové náklady pro umělce v angažmá, na technický personál a náklady na provoz divadla. Tyto náklady jsou bez ohledu na počet odehraných představení fixní. Variabilní náklady, které má divadlo při přípravě nové premiéry možnost ovlivnit, jsou náklady na hostující umělce a výpravu (scénu a kostýmy).

Jev, který popsali, ze začal nazývat **Baumolova nákladová nemoc**. „Náklady rostoucí bez omezení zde mají podobu viru, který zabíjí sektor živého umění, jenž v sobě nemá zabudovaný žádný mechanismus, kterým by úspěšně bojoval proti nekontrolovatelnému růstu nákladů. Příčinou finančních obtíží jsou tedy rostoucí mzdy, které nemají odezvu ve zvyšování produktivity.“⁹ Baumol-Bowenův model předpokládá specifickou uměleckého sektoru v podobě problematické redukce počtu pracovníků,

⁸ POLÁČEK, Jiří. *Baumolova nákladová choroba v českých regionálních divadlech s operním provozem*, str. 8

⁹ POLÁČEK, Jiří. *Baumolova nákladová choroba v českých regionálních divadlech s operním provozem*, str. 11

zanedbání veškerých nákladů mimo mzdové prostředky, stejnou výši mezd v uměleckém a „produkčním sektoru“ a nulovou inflaci. [14]

Pro zjištění existence Baumolovy nákladové choroby v Městském divadle Mladá Boleslav budou použity následující ukazatele:

- velikost příjmového deficitu;
- výše mzdových nákladů;
- míra inflace;
- průměrná hrubá mzda ve Středočeském kraji;
- průměrná hrubá mzda v Městském divadle Mladá Boleslav.

Tabulka č. 19: Hodnoty ukazatelů Městského divadla Mladá Boleslav

Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010	Horizontální analýza v %				
						2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2006/10
Příjmový deficit	23 088	23 406	25 628	29 637	26 288	1,38	9,49	15,64	-11,30	13,86
Mzdové náklady	13 817	14 383	16 773	18 891	18 260	4,10	16,62	12,63	-3,34	32,16
Inflace	2,5%	2,8%	6,3%	1%	1,5%					12,0
Hrubá mzda v MDMB	15 710	15 800	18 013	20 460	21 151	0,57	14,01	13,58	3,38	34,63
Hrubá mzda ve SK	22 811	25 035	26 445	26 671	27 001	9,75	5,63	0,85	1,24	18,37

Zdroj: vlastní výpočty a vlastní zpracování dle Zpráva o činnosti MDMB za rok 2006 – 2010 a dle dat ČSÚ

Pozn. Hrubá mzda = průměrná hrubá mzda

SK - Středočeský kraj

Z tabulky č. 16 je od roku 2006 do roku 2010 patrný vyšší nárůst příjmového deficitu než inflace. Tento fakt se shoduje s Baumolovým zjištěním, že příjmový deficit poroste rychleji než inflace a dokazuje tak v Městském divadle Mladá Boleslav existenci Baumolovy nákladové choroby.

Tabulka č. 20: Personální náklady Městského divadla Mladá Boleslav

Položky	2006	2007	2008	2009	2010	Vertikální analýza v %				
						2006	2007	2008	2009	2010
Mzdové náklady	13 817	14 383	16 773	18 891	18 260	44,68	45,41	48,53	46,91	49,67
Celkové personální náklady	18 853	19 603	22 647	25 226	24 850	60,96	61,88	65,52	62,64	67,59
Náklady celkem	30 925	31 677	34 563	40 271	36 764	100	100	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování a výpočty dle Zpráva o činnosti MDMB za rok 2006 – 2010

Pozn. Celkové personální náklady jsou tvořeny mzdovými náklady, zákonným sociálním pojištěním, zákonnými sociálními náklady a ostatními sociálními náklady.

Mzdové náklady vzrostly za toto období o 32,16 %. Z tab. č. 17 je viditelný nárůst jejich podílu na celkových nákladech. Celkové personální náklady tvoří nadpoloviční

většinu celkových nákladů a v roce 2010 se jejich podíl dostal na 67,59 % celkových nákladů divadla. Divadelní provoz je tedy skutečně zatížen rostoucími personálními náklady, které musí být kompenzovány úsporami v jiných oblastech.

Tíha nákladové choroby překvapivě nedopadá na oblast platů. Průměrná hrubá mzda v mladoboleslavském divadle je podle tab. č. 16 sice nižší než průměrná hrubá mzda ve Středočeském kraji, nicméně za dané období vzrostla rychleji. Je to dáno jednak celostátním nárůstem tabulkových platů ve státním sektoru v roce 2009 i novým nařízením zřizovatele Městského divadla Mladá Boleslav jednorázově v roce 2010 zvýšit nízké mzdy.

Zhodnocení

Přestože Městské divadlo Mladá Boleslav za účelem zvýšení tržeb každoročně zvyšuje ceny vstupného, které je pro toto divadlo hlavním vlastním příjmem, je příjmový deficit rostoucí. Aby divadlo nemuselo přistoupit k úsporám, které by ovlivnily výslednou kvalitu představení, bylo by vhodné dosáhnout zvýšení příspěvků a dotací. Z toho důvodu by se mladoboleslavské divadlo mělo více zaměřit na oblast fundraisingu, které se v současné chvíli nevěnuje. Přispělo by to k získání dalších finančních prostředků a zlepšila by se i finanční situace divadla.

5.5 Zhodnocení hospodaření Městského divadla Mladá Boleslav a návrh možných řešení

Rozbor hospodaření Městského divadla Mladá Boleslav v letech 2006 – 2010 nevykázal až na rok 2009, kdy proběhly oslavy stoletého výročí divadla, žádné výrazné odchylky.

Hlavním příjmem divadla jsou příspěvky a dotace, které se pohybují v rozmezí 65,09 % – 70,82 % celkových výnosů. Jelikož je mladoboleslavské divadlo příspěvkovou organizací, je pro něj velmi důležitý příspěvek zřizovatele, který tvoří více jak 91 % přijatých příspěvků a dotací.

Druhou nejvýznamnější položkou jsou tržby z prodeje služeb, které byly v pozorovaných letech na úrovni 24,84 % – 28,08 % celkových výnosů. I přes relativně vysoké příspěvky a dotace je Městské divadlo Mladá Boleslav průměrně soběstačné z 30 %, přičemž běžná městská divadla považují za úspěch, když dosáhnou 25 %

soběstačnosti. Stejně tak lze velmi kladně hodnotit i dotaci na vstupenku, která v průměru v uvedených letech dosahovala 224 Kč, protože mnoho českých divadel vykazuje hodnotu kolem 600 Kč.

Zásadním nákladem jsou pro mladoboleslavské divadlo náklady personální, které v uvedených letech tvoří 60,96 % – 67,59 % celkových nákladů. Přitom náklady na reprezentaci jsou pouze ve výši 0,04 % – 0,09 % celkových nákladů.

Ukazatele financování, aktivity a likvidity upozornily na vysoký podíl cizích zdrojů, které jsou tvořeny především krátkodobými závazky. Jejich velká část je ve formě výnosů příštích období, které zahrnují uskutečněné příjmy za výkony, které budou poskytnuty v budoucnosti. V případě mladoboleslavského divadla se jedná o tržby z předplatného dospělých, předplatného dětí a mládeže ale i tržby z prodeje vstupenek zakoupených zejména ke konci roku na představení, která se odehrají až v novém roce. Z toho důvodu není možná jejich redukce a výše zmíněné ukazatele budou i nadále dosahovat nelichotivých hodnot.

Pro snížení příjmového deficitu a zvýšení vlastních tržeb by bylo vhodné nejen zvyšovat ceny vstupného, ale také se aktivně podílet na získání nových diváků. Na základě osobního přístupu k obyvatelům z příměstského regionu Mladé Boleslavi a jejich aktivního oslovování by bylo možné získat nejen nové příležitostné diváky, ale i abonenty. Dále by bylo možné zvýšit příjmy z prodeje služeb za pomoci rozšíření hracích dní, a to zařazením exteriérového letního hraní, ke kterému by mohl být využit např. nedaleký hrad Kost.

Jak už bylo výše uvedeno, Městské divadlo Mladá Boleslav nevynakládá téměř žádné finance na reprezentaci. Až na běžnou reprezentaci na premiérách a derniérách v podobě květinových darů či při akcích divadelního klubu divadlo žádné větší kroky nepodniká. Bylo by tedy vhodné uvažovat např. o výrobě drobných propagačních předmětů. Lepší prezentaci divadla by zároveň pomohla výraznější spolupráce s médii.

V neposlední řadě by se mladoboleslavské divadlo mělo více zaměřit na oblast fundraisingu, díky které by mohlo získat další finanční prostředky. Nejen že by tím přispělo ke zlepšení své finanční situace, ale zároveň by snížilo i svoji míru závislosti na příspěvku zřizovatele.

6 Závěr

Společným znakem neziskových organizací je fakt, že nejsou založeny za účelem podnikání a tvorby zisku. Pro své fungování však stejně jako organizace ziskové potřebují finanční prostředky, které získávají prostřednictvím fundraisingu. Jde o systematické získávání peněžních i nepeněžních prostředků na činnost dané neziskové organizace od státních institucí a samosprávy, nadací a nadačních fondů, podniků a podnikatelů, ale také od individuálních dárců, z členských příspěvků či z vlastní činnosti. Díky tomu se daří mírnit nedostatek finančních zdrojů, se kterým se neziskové organizace potýkají.

Významným faktorem společenského života je kultura, která ovlivňuje každého z nás. Má vliv na intelektuální, emocionální a morální vývoj člověka a díky tomu plní výchovně vzdělávací, socializační, kreativní a hodnototvorné funkce. Nejen že napomáhá utvářet základní identitu člověka, ale je i prostředkem přenosu informací mezi generacemi. Produkční proces je u kulturních organizací specifický. Důraz je kladen především na faktor práce, protože práce je v tomto případě často tvůrčího charakteru a velmi specializovaná. Zároveň je v dlouhém období velmi nesnadné redukovat mzdové náklady prostřednictvím snižování počtu pracovníků, protože např. technologický pokrok nemá na výsledný výstup téměř žádný vliv.

Česká divadelní scéna je pestrá jak z pohledu žánrů a inscenačních stylů, tak z pohledu právních forem. Soukromá divadla jsou zřizována především s cílem tvorby zisku a odpovídají tomu i vyprodukovaná představení. Na ta je najímán co nejnižší počet externistů a reprizují se až do té doby, než opadne zájem diváků. Většina těchto divadel nemá vlastní scénu a svá představení nabízí jako zájezdová po celé České republice. Oproti tomu veřejnoprávní divadla mají svou stálou scénu i umělecký soubor. Jejich typickým znakem je dotované vstupné. Jedná se o podíl příspěvku zřizovatele na ceně vstupného, kterou lze díky tomu upravit tak, aby byla dosažitelná všem sociálním vrstvám obyvatel. Zároveň musí při výběru repertoáru brát ohled na svoji diváckou obec, jejíž šíře a pestrost je u městských divadel omezena.

Městské divadlo Mladá Boleslav je příspěvkovou organizací statutárního města Mladá Boleslav, která hospodaří s peněžními prostředky získanými jak z vlastní činnosti,

tak z rozpočtu svého zřizovatele. Stejně jako každá jiná organizace má i mladoboleslavské divadlo své silné a slabé stránky.

Výhodou tohoto divadla je jeho poloha. Nachází se nedaleko od Prahy, ve městě, které má díky společnosti Škoda Auto a.s. vysokou životní úroveň svých obyvatel. Navíc je jediným produkujícím divadlem v okruhu zhruba 60 km. Přestože je v Mladé Boleslavi velké množství základních a středních škol a jedna škola vysoká, chybí zde „studentský život“. Je to způsobeno absencí ubytovacích kapacit pro studenty. Z těchto důvodů má Městské divadlo Mladá Boleslav velký počet potenciálních diváků, ale zároveň musí v otázce dramaturgie brát ohled na svoji standardní diváckou obec. Výběr divadelních titulů tedy může být pestrý, nicméně ne příliš vyhraněný. Díky abonentnímu systému, který zde má již svoji tradici, je zabezpečena převážná část tržeb z vlastní činnosti a zároveň je i pravidelně naplněné hlediště diváky. Toto divadlo má navíc velmi kvalitní herecký soubor a produkuje hodnotná představení, o která je v jiných městech velký zájem.

Hlavním problémem ekonomiky divadla je vyšší stanovený limit mzdových prostředků než je příspěvek zřizovatele. Město Mladá Boleslav tedy stanovuje výši mzdových nákladů, na které však divadlu neposkytuje dostatečné finanční prostředky. Mladoboleslavské divadlo by se především mělo důkladněji zaměřit na oblast fundraisingu. Nejen že by tím snížilo míru závislosti na zřizovateli, ale především by tím zvýšilo své celkové výnosy. Díky tomu by nemuselo uvažovat o úsporách ovlivňujících výslednou kvalitu inscenací, ale naopak by mohlo vyprodukovat inscenace daleko působivější či se zajímavými uměleckými hosty.

7 Seznam použitých zdrojů

- [1] ARDITI, Benjamín: *¿ Democracia post-liberal ? : el espacio político de las asociaciones*. Anthropos Editorial, 2005, ISBN 84-7658-748-1
- [2] BAREA, José: PULIDO, Antonio: *El sector de instituciones sin fines de lucro España*, CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 2001. ISSN 0213-8093
- [3] BENEŠ, Luděk...: *Městské divadlo Mladá Boleslav 1909-1999*, Mladá Boleslav : Městské divadlo : Státní okresní archiv : Okresní muzeum, 1999. ISBN 80-238-4158-0
- [4] HAMERNÍKOVÁ, B.: *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Eurolex Bohemia, Praha 2000. ISBN 80-902-7523-0
- [5] HANNAGAN, Tim J.: *Marketing pro neziskový sektor*, Praha : Management Press, 1996, ISBN 80-85943-07-7
- [6] KIZÁKOVÁ, H.: *Terminologie neziskového sektoru*, ICN, Praha, 1997, ISBN 80-902284-0-2
- [7] KRAFTOVÁ, Ivana: *Finanční analýza municipální firmy*, Praha : C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2
- [8] Ministerstvo kultury ČR: *Státní kulturní politika 2009 – 2014*, Praha: Ministerstvo kultury ČR, 2009. ISBN 978-80-86310-83-1
- [9] Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2009 II. díl*, Centrum informací a statistik kultury, 2010. ISBN 978-80-7068-247-0
- [10] NOVOTNÝ, Jiří a kolektiv.: *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0792-7
- [11] OTRUSINOVÁ, Milana.: *Hospodaření nepodnikatelských organizací: studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vydání. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 132 s. ISBN 978-80-7318-789-7
- [12] PLAMÍNEK, J., SVATOŠ, V. a kol.: *Řízení neziskových organizací*, Nadace Lotos, Praha, 1996. ISBN 80-238-0442-1
- [13] POWELL, Walter W.; STEINBERG, Richard: *The nonprofit sector: a research handbook*, 2. vydání, Yale University Press, 2006. ISBN-10: 0300109032
- [14] POLÁČEK, Jiří. *Baumolova nákladová choroba v českých regionálních divadlech*

s operním provozem. Praha 2011. X s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií.

[15] REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*, Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 80-86119-41-6

[16] REKTOŘÍK, J. a kol.: *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*, Ekopress, Praha, 2002, ISBN : 80-86119-60-2

[17] REKTOŘÍK, J.: *Ekonomika a řízení neziskových organizací*, Masarykova univerzita, Brno, 1998, ISBN : 80-210-1810-0

[18] RŮŽIČKOVÁ, Růžena.: *Neziskové organizace - vznik, účetnictví, daně*. 10. aktual. vyd. Olomouc : Anag, 2009. 247 s. ISBN 978-80-7263-538-2

[19] SALOMAN Lester M., ANHEIER Helmut K.: *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*, Manchester University Press, 1997. ISBN 0-7190-4901-6

[20] SKOVAJSA, Marek a kol.: *Občanský sektor : organizovaná občanská společnost v České republice*, Praha : Portál, 2010, ISBN 978-80-7367-681-0

[21] STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. a kol. *Veřejná ekonomika pro školu i praxi*. Computer press, Praha, 1998, ISBN 80-7226-112-6

[22] ŠKARABELOVÁ, Simona.: *Ekonomika kultury a masmédií*. Brno : Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4267-4

[23] Vojík, Vladimír.: *Podnikání v kultuře a umění*, Praha : ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-402-4

[24] WEISBROD, Burton Allen: *To profit or not to profit: the commercial transformation of the nonprofit sector*, Cambridge University Press, 2000. ISBN 0-521-78506-5

[25] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) ve znění pozdějších předpisů

[26] Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ve znění pozdějších předpisů

[27] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje:

[28] *Fondy Evropské unie* [online], Programy 2007 - 2013 [cit. 2011-07-20].

Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/>

- [29] *Statutární město Mladá Boleslav* [online], historie města [cit. 2011-09-08].
Dostupné z: <http://www.mb-net.cz/?page=cz,dejiny-mesta-automobilu>
- [30] *Český statistický úřad* [online], krajská správa ČSÚ pro Středočeský kraj - mzdy [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xs>
- [31] *Český statistický úřad* [online], vývoj obyvatelstva města Mladá Boleslav [cit. 2011-09-10]. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/vyvoj_obyvatelstva_mesta_mlada_boleslav/\\$File/Mlada_Boleslav.pdf](http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/vyvoj_obyvatelstva_mesta_mlada_boleslav/$File/Mlada_Boleslav.pdf)
- [32] *Škoda Auto Vysoká škola* [online], základní informace [cit. 2011-09-14].
Dostupné z: http://savs.cz/cvs/Pages/hp_tabstrips.aspx
- [33] *Business Vize* [online], ukazatele aktivity [cit. 2011-11-09].
Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>

Dokumenty:

- [34] Rozpočet města Mladá Boleslav pro rok 2006 – 2011
- [35] Rozvaha MDMB 2006 – 2010
- [36] Strategický plán rozvoje města Mladé Boleslavi, prosinec 2010
- [37] Výkaz zisku a ztráty MDMB 2006 – 2010
- [38] Zpráva o činnosti MDMB 2006 – 2010
- [39] Zřizovací listina Městského divadla Mladá Boleslav

8 Přílohy

Příloha č. 1: Zřizovací listina Městského divadla Mladá Boleslav

Příloha č. 2: Dodatek ke zřizovací listině

Příloha č. 3: Žádost o dotaci ministerstva kultury 2011

Příloha č. 4: Organizační schéma Městského divadla Mladá Boleslav k 1.9.2011

Příloha č. 5: Budova Městské divadla Mladá Boleslav

Příloha č. 6: Znak statutárního města Mladá Boleslav

Příloha č. 1: Zřizovací listina Městského divadla Mladá Boleslav



Statutární město Mladá Boleslav

ZŘIZOVACÍ LISTINA

příspěvkové organizace **Městské divadlo Mladá Boleslav**

I. Zřizovatel

Statutární město Mladá Boleslav vydává tuto zřizovací listinu podle § 84 odst. 2 písm. e) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, podle § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů a na základě usnesení Zastupitelstva města Mladá Boleslav č. 3876 ze dne 25. června 2009.

Název: Statutární město Mladá Boleslav
Sídlo: Mladá Boleslav, Komenského nám. 61, PSČ 293 49
Okres: Mladá Boleslav
Identifikační číslo: 00238295

II. Název a sídlo příspěvkové organizace

Název: Městské divadlo Mladá Boleslav
Sídlo: Mladá Boleslav, Palackého 263, PSČ 293 80
Identifikační číslo: 48683035

III. Vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti

1. Vymezení hlavního účelu činnosti

Příspěvková organizace je zřízena:

a) k poskytování umělecké a divadelní činnosti, provozování kulturních a kulturně vzdělávacích zařízení, pořádání výstav, veletrhů, přehlídek a obdobných akcí, k vydavatelské a nakladatelské činnosti a k pořádání kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí

b) k poskytování závodního stravování v souladu s vyhláškou č. 84/2005 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky, ve znění pozdějších předpisů

c) k možnosti využívání majetku pro potřeby výchovné, vzdělávací, kulturní a jiné

2. Vymezení předmětu činnosti

Předmětem činnosti příspěvkové organizace je:

a) poskytování umělecké a divadelní činnosti, provozování kulturních a kulturně vzdělávacích zařízení, pořádání výstav, veletrhů, přehlídek a obdobných akcí, vydavatelská a nakladatelská činnost a pořádání kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí

b) poskytování závodního stravování v souladu s vyhláškou č. 84/2005 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky, ve znění pozdějších předpisů

c) možnost využívání majetku pro potřeby výchovné, vzdělávací, kulturní a jiné

IV.

Statutární orgán organizace

1. Statutárním orgánem příspěvkové organizace je ředitel. Ředitel je do funkce jmenován a může být z funkce odvolán radou města.
2. Ředitel příspěvkové organizace jmenuje a odvolává v souladu se zněním organizačního řádu svého zástupce, kterým je zastupován v době nepřítomnosti.
3. Ředitel příspěvkové organizace plní úkoly vedoucího a je oprávněn jednat jménem této organizace ve všech věcech.
4. Ředitel organizace řídí příspěvkovou organizaci v souladu se závaznými právními předpisy.
5. Ředitel organizace je povinen dbát na to, aby organizace plnila určené úkoly a dodržovala stanovené finanční vztahy k rozpočtu zřizovatele.
6. Jako svůj poradní orgán zřizovatel ustanovuje Správní radu Městského divadla Mladá Boleslav. Činnost správní rady se řídí jejím statutem.

V.

Majetek, majetková práva a finanční hospodaření

1. Organizace se při hospodaření s finančními prostředky řídí ustanoveními zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.
2. Příspěvková organizace užívá nemovitý majetek ve vlastnictví zřizovatele na základě smlouvy o výpůjčce ze dne 1. 9. 2004, v platném znění. Zřizovatel předal příspěvkové organizaci tento nemovitý majetek
 - budova č.p. 263/II na st.p. 1091/1 v k.ú. Mladá Boleslav (LV 10001)
 - budova č.p. 214/II na st.p. 965/1 v k.ú. Mladá Boleslav (LV 10001)
 - dílna na st.p. 965/2 v k.ú. Mladá Boleslav (LV 10001)
 - náborová kancelář na st.p. 965/3 v k.ú. Mladá Boleslav (LV 10001)
 - pozemek st. p. 1091/1 v k.ú. Mladá Boleslav (LV 10001)
 - pozemek st.p. 965/1 v k.ú. Mladá Boleslav (LV 10001)
 - pozemek st.p. 965/2 v k.ú. Mladá Boleslav (LV 10001)
 - pozemek st.p. 965/3 v k.ú. Mladá Boleslav (LV 10001)
3. Příspěvková organizace hospodáří s movitým majetkem, který byl organizaci převeden na základě předávacího protokolu, který vychází z inventarizace provedené při rozdělení majetku Středočeského divadla Kladno a Mladá Boleslav k 30.6.1994.
4. Převedení movitého majetku bylo provedeno bezúplatně. Příspěvková organizace se řídí platnými právními předpisy a nařízeními zřizovatele. Organizace je oprávněna používat svěřený majetek pro hlavní účel, ke kterému byla zřízena.

- a) organizace smí nakládat s majetkem pouze dle platných předpisů pro příspěvkové organizace
 - b) organizace je povinna o tento majetek řádně pečovat, vést o něm evidenci, udržovat jej a opravovat, provádět zákonné revize
 - c) organizace využívá majetek účelně, efektivně a hospodárně
 - d) organizace je povinna řídit se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a provádět odpisy podle odpisového plánu
5. Nemovitý majetek se organizaci světuje s omezením majetkových práv
- a) nelze jej prodávat, ručit jím a zastavovat jej
 - b) nebytové prostory lze krátkodobě podnajívat k výchovně vzdělávacím akcím, kulturním a jiným účelům tak, aby nebyl narušen chod organizace a hlavní účel, ke kterému byla organizace zřízena. Nemovitost (včetně nebytových prostor) nebo její část lze dlouhodobě podnajívat, při dodržení stejných podmínek, výhradně se souhlasem zřizovatele. Za dlouhodobý podnájem se považuje podnájem na dobu delší než 1 rok
 - c) příjmy z pronájmu movitého majetku a příjmy z podnájmu nemovitého majetku zahrne příspěvková organizace do svých výnosů z hlavní činnosti
6. Organizace nabývá do svého vlastnictví
- a) veškerá oběžná aktiva pořízená v běžném roce a drobný dlouhodobý majetek pořízený v běžném roce, a to:
 - na základě ročního plánu nákladů a výnosů
 - na základě tvorby a použití fondů a zřizovatelem schválených přidělů do fondů při vypořádání výsledku hospodaření
 - na základě usnesení zřizovatele
 - b) dlouhodobý majetek mimo nemovitého
7. Organizace může přijímat do svého vlastnictví peněžité dary účelově neurčené do hodnoty 40 tis. Kč v jednotlivém případě.
8. Organizace může přijímat do svého vlastnictví peněžité a věcné účelově určené dary, dary věcné účelově neurčené a dary peněžité účelově neurčené nad hodnotu 40 tis. Kč v jednotlivém případě po předchozím souhlasu zřizovatele. Souhlas zřizovatele bude vydán na základě předloženého soupisu přislíbených darů. Soupis bude zřizovateli předložen k rozhodnutí 1x za čtvrtletí.

VI. Doplňková činnost

1. Příspěvkové organizaci se povoluje doplňková činnost za těchto podmínek:
 - a) doplňková činnost je provozována dle obecně závazných právních předpisů, norem a nařízení
 - b) doplňková činnost nesmí narušovat hlavní účel činnosti organizace
 - c) doplňková činnost nebude vykazovat ztrátu
 - d) doplňkovou činností budou lépe využity hospodářské možnosti organizace
 - e) zisk dosažený v doplňkové činnosti bude využit pro hlavní účel činnosti organizace
 - f) účetnictví doplňkové činnosti bude vedeno odděleně od hlavního účelu
2. Příspěvkové organizaci se povoluje v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, tato doplňková činnost:
 - a) výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – obor Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení

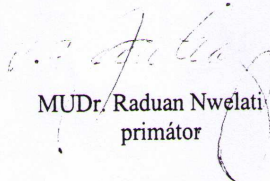
VII.
Finanční hospodaření organizace

1. Finanční vztahy mezi zřizovatelem a organizací stanoví zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a k tomu vydanými vnitřními předpisy zřizovatele.
2. Příspěvková organizace je jako samostatná účetní jednotka povinna postupovat v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a veškerými právními normami, které se vztahují k její činnosti.
3. Organizace hospodáří s poskytnutými příspěvky stanovenými dle zásad vnitřních předpisů zřizovatele a zásad vnitřních předpisů příspěvkové organizace. Organizace plní všechny povinnosti stanovené příspěvkové organizaci obecně závaznými právními předpisy. Výsledky hospodaření předkládá zřizovateli ve stanovených termínech a rozsahu.
4. Organizace nesmí bez souhlasu zřizovatele uzavírat půjčky, úvěr, převzít na sebe závazky a pořizovat věci na splátky.
5. Organizace má právo zhodnocovat volné finanční prostředky v peněžním ústavu, ve kterém vede běžný účet.

VIII.
Závěrečná ustanovení

1. Příspěvková organizace se zřizuje na dobu neurčitou.
2. Touto zřizovací listinou se ruší zřizovací listina vydaná dne 4. prosince 2002 na základě usnesení zastupitelstva města č. 71 ze dne 3. prosince 2002 ve znění dodatku č. 1 vydaného 28. července 2003, dodatku č. 2 vydaného 19. prosince 2003 na základě usnesení zastupitelstva č. 1089 ze dne 18. prosince 2003 a dodatku č. 3 vydaného 31. srpna 2004 na základě usnesení zastupitelstva města č. 1737 ze dne 27. srpna 2004.
3. Tato zřizovací listina byla schválena usnesením zastupitelstva města č. 3876 ze dne 25. června 2009 a nabyvá účinnosti dne 1. září 2009.

V Mladé Boleslavi dne


MUDr. Raduan Nwelati
primátor

Příloha č. 2: Dodatek ke zřizovací listině



Statutární město Mladá Boleslav

Dodatek č. 1 ke zřizovací listině

príspevkové organizace **Městské divadlo Mladá Boleslav**

I.

Statutární město Mladá Boleslav vydalo na základě usnesení Zastupitelstva města Mladá Boleslav č. 3876 ze dne 25. června 2009 zřizovací listinu příspěvkové organizace

Název: Městské divadlo Mladá Boleslav
Sídlo: Mladá Boleslav, Palackého 263, PSČ 293 80
IČ: 48683035

Podle ustanovení § 84 odst. 2 písm. d) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, vydává statutární město Mladá Boleslav na základě usnesení Zastupitelstva města Mladá Boleslav č. 5287 ze dne 20. května 2010 tento dodatek č. 1 ke zřizovací listině.

II.

A/ V článku V. – Majetek, majetková práva a finanční hospodaření se v odstavcích 7 a 8 dosavadní text ruší a odstavce 7 a 8 nově zní:

7. Organizace může přijímat do svého vlastnictví peněžité dary účelově neurčené.
8. Organizace může přijímat do svého vlastnictví peněžité a věcné účelově určené dary a dary věcné účelově neurčené v jednotlivém případě po předchozím souhlasu zřizovatele. Souhlas zřizovatele bude vydán na základě předloženého soupisu přislíbených darů. Soupis bude zřizovateli předložen k rozhodnutí 1x za čtvrtletí.

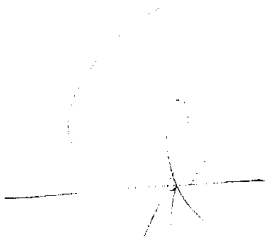
III.

Ostatní ustanovení zřizovací listiny zůstávají v platnosti.

IV.

1. Dodatek č. 1 je nedílnou součástí zřizovací listiny ze dne 1. 7. 2009.
2. Dodatek č. 1 byl schválen usnesením zastupitelstva města č. 5287 ze dne 20. května 2010 a nabývá účinnosti dnem 1. 6. 2010.

V Mladé Boleslavi dne 21. května 2010
Čj.: 13750/2010/OŠKT/adha


MUDr. Raduan Nwelati
primátor

Příloha č.3: Žádost o dotaci ministerstva kultury 2011

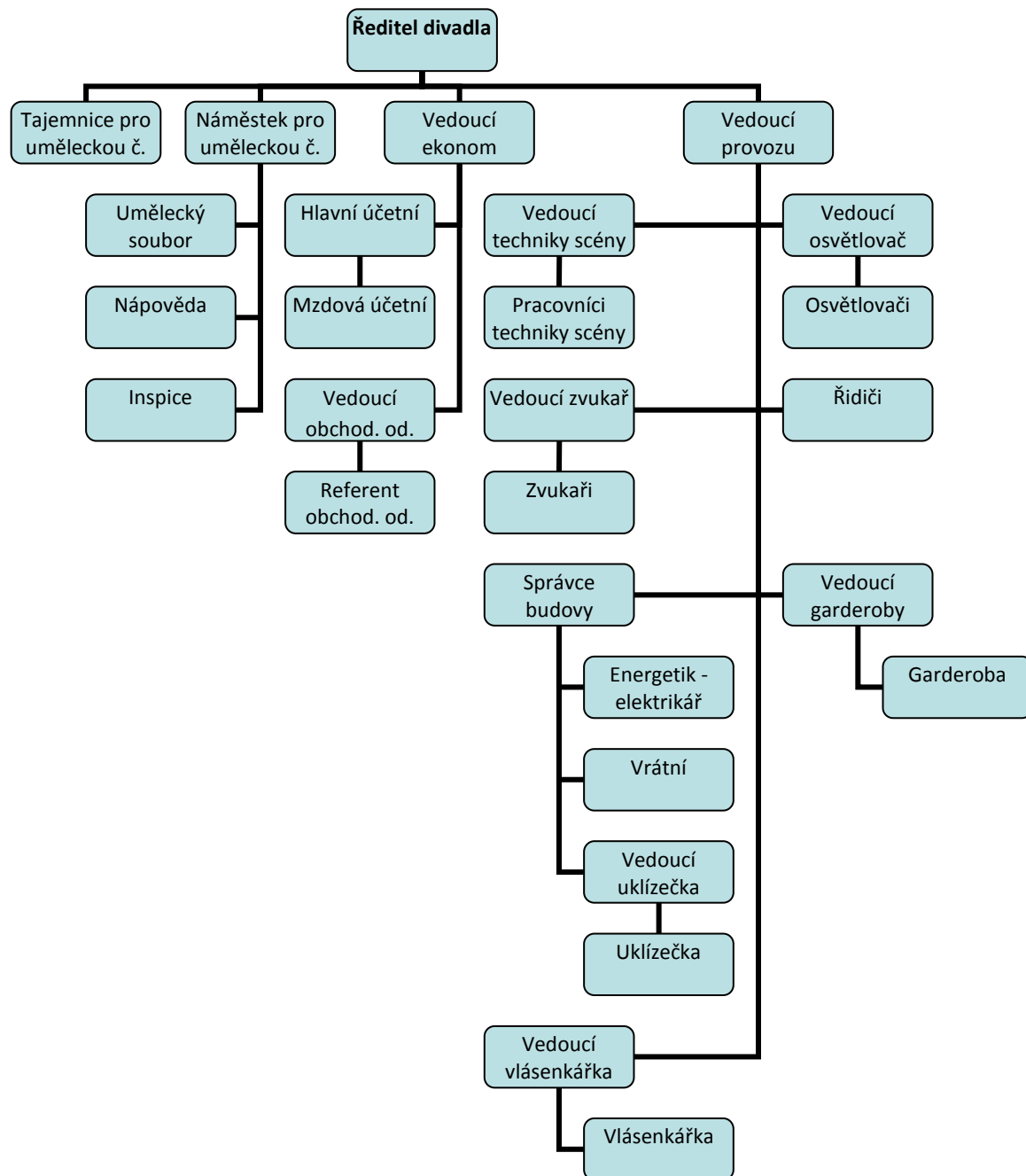
Formulář žádosti o dotaci Ministerstva kultury			
DIVADLO 2011			
Program státní podpory profesionálních divadel a profesionálních symfonických orchestrů a pěveckých sborů			
I. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE			
1.	Název žadatele:	Městské divadlo Mladá Boleslav	
2.	Forma právní subjektivity:	příspěvková organizace	
	zřizovatel (příspěvkové organizace):	Statutární město Mladá Boleslav	
	zakladatelé (ostatní):	0	
3.	Adresa: ulice:	Palackého	č. popisné: 263 č. orientační:
	PSČ:	293 80	obec: Mladá Boleslav
	tel./fax:	326 328 553, 326 331 071	e-mail: ekonom@mdmb.cz
	kraj:	Středočeský	kód kraje: doplní MK
4.	IČ:	48 68 30 35	DIČ: CZ48683035 Č. registrace (OS, OPS):
5.	Č. účtu u peněž. ústavu (vč. specifického symbolu a kódu banky):	2521850237/0100	
6.	Adresa finančního (daňového) úřadu:	Finanční úřad Mladá Boleslav, Štefánikova 1304	
7.	Statutární zástupce - jméno:	Mgr. František Skřípek	tel.: 326 721 738
8.	Počet zaměstnanců: fyzických:	73	přepočtených: 66
II. PLÁNOVANÉ NÁKLADY A VÝNOSY V ROCE 2011			
<i>(veškeré údaje jsou předpokládány, jejich výše nemá vliv na rozhodování o dotaci)</i>			
1.	Neinvestiční náklady celkem: bez odpisů		35 203 000
	nájemné za dlouhodobě užívané prostory:		26 400
2.	Vlastní výnosy:		11 404 000
3.	Veřejné zdroje (stát, kraj, obec) - celkem: příspěvek zřizovatele, dotace MK ČR, FK SK		20 900 000
4.	Další zdroje (např. zahraniční-EU, nadace, dary) - celkem: fin. dary sponzorů-čerpání fin. fondů divadla		3 556 000
III. VÝKONNOSTNÍ ÚDAJE ZA ROK 2010			
A. Počet akcí			
1.	Počet premiér:		5
	1a) vlastních:		5
	1b) v koprodukcí:		0
	<i>Pozn.: Neuvádět koncerty, obnovené premiéry a jednorázové pořady.</i>		
	<i>1b) doložit soupisem premiérováných titulů s uvedením koproducentů.</i>		
2.	Počet všech představení celkem (2a + 2ca):		334
	2a) počet vlastních představení (včetně všech zájezdů):		254
	2b) počet koprodukčních představení (včetně všech zájezdů):		0
	2c) počet představení na mateřské scéně celkem:		258
	2ca) z toho hostujících:		80
	<i>Pozn.: 2b) doložit soupisem jednotlivých titulů s uvedením koproducentů a počtu uvedených představení</i>		
3.	Počet operních představení celkem:		0
	3a) vlastních		0
	3b) koprodukčních		0
	<i>Pozn.: Uvádět pouze operní představení, nikoli operetní a muzikálová představení nastudovaná operním souborem.</i>		
4.	Počet baletních/tanečních představení celkem:		0
	4a) vlastních		0
	4b) koprodukčních		0
5.	Počet všech představení pro děti:		118
6.	Počet představení za hranicemi kraje v ČR:		42
7.	Počet představení v zahraničí:		0
8.	Počet festivalů v ČR, kterých se subjekt zúčastnil:		3
9.	Počet festivalů v zahraničí, kterých se subjekt zúčastnil:		0
	9a) počet inscenací či projektů na těchto festivalech:		0

B. Kapacita scén, počet souborů, návštěvnost		
1.	Kapacita všech scén:	426
2.	Počet souborů (dle zřizovací listiny):	1
3.	Počet scén s pravidelným provozem:	2
<i>Pozn.: Pravidelným provozem se rozumí scéna, kde divadlo odehraje min. 40 vlastních představení za dobu více než 4 měsíců v roce, a to včetně scén klubových, studiových, v exteriéru.</i>		
4.	Procento návštěvnosti (100 x 4b/4a):	90,76
	4a) nabídnutá místa na hlavních hracích scénách:	77 352
	4b) počet prodaných vstupenek:	70 206
C. Celkové náklady		
<i>(uvádějte číselně, zaokrouhlo na celé koruny)</i>		
1.	Neinvestiční náklady – celkem: bez odpisů!!!	35 991 432
	1a) z toho náklady na mzdy a pojištění celkem:	24 389 367
	1b) z toho nájemné za dlouhodobě užívané prostory:	26 400
2.	Investiční náklady – celkem:	772 217
D. Celkové výnosy		
<i>(uvádějte číselně, zaokrouhlo na celé koruny)</i>		
1.	Vlastní výnosy - celkem:	11 408 819
	1a) výnosy z hlavní činnosti:	10 948 819
	1b) výnosy z vedlejší činnosti:	460 000
2.	Veřejné zdroje - celkem:	24 497 000
	2a) neinvestiční příspěvek zřizovatele:	23 042 000
	2b) neinvestiční dotace – celkem:	1 455 000
	2ba) státní: MK ČR	955 000
	* 2bb) krajské: FK SK	500 000
	* 2bc) obcí, městských částí :	0
<i>* uveďte konkrétní zdroje pro každou částku</i>		
3.	Další zdroje (např. zahraniční-EU, nadace, dary): sponz.dary-čerpání fin.fondů divadla	857 830
4.	Celkové výnosy (1 + 2 + 3):	36 763 649
5.	Procento soběstačnosti [100 x (D1 + D3) / C1]:	34,08
E. Podíl veřejných rozpočtů na celkových neinvestičních nákladech *, **, ***		
1.	Průměrná hodnota vstupenky:	389,09
	1a) celková tržba na domácí scéně:	7 808 383
	1b) celková tržba + honoráře za zájezdy:	10 288 008
	1c) průměrná cena vstupenky:	111,22
<i>* 1. průměrná hodnota vstupenky se vypočítá: C1/(E1b/(E1a/B4b)</i>		
POPIS POSTUPU:		
<i>celková tržba (1a) se vydělí počtem prodaných vstupenek (B4b) a výsledkem je průměrná cena vstupenky (1c) tržby + honoráře (1b) se vydělí průměrnou cenou vstupenky (1c) a vyjde počet „přepočtených“ diváků celkové neinvestiční náklady (C 1) se vydělí počtem „přepočtených“ diváků a výsledkem je průměrná hodnota vstupenky (E 1)</i>		
<i>1a) uveďte se celková tržba z prodeje vstupenek na domácí scéně</i>		
<i>1b) uveďte se celková tržba z prodeje vstupenek na domácí scéně + honoráře za zájezdy</i>		
2.	Podíl veřejných rozpočtů na průměrné hodnotě vstupenky v % celkem:	66,63
	2a) podíl státu na průměrné hodnotě vstupenky v %:	2,60
	2b) podíl kraje na průměrné hodnotě vstupenky v %:	1,36
	2c) podíl obce na průměrné hodnotě vstupenky v %:	62,67
<i>** 2. vypočítáme jako podíl (v %) celkového neinvestičního příspěvku ze všech veřejných rozpočtů (D 2) na celkových výnosech (D4)</i>		
	2a) vypočítáme jako podíl (v %) neinvestičního příspěvku státu na celkových výnosech (D4)	
	2b) vypočítáme jako podíl (v %) neinvestičního příspěvku kraje na celkových výnosech (D4)	
	2c) vypočítáme jako podíl (v %) neinvestičního příspěvku obce na celkových výnosech (D4)	
3.	Podíl kraje / obce / městské části na celkových neinvestičních nákladech v procentech:	1,39
<i>*** 3. údaj se vztahuje k tomu zdroji / těm zdrojům, který není / které nejsou zřizovatelem</i>		
<i>vypočítá se: 100 x D2bb (nebo D2bc) / C1</i>		

IV. ÚDAJE O UMĚLECKÉ ČINNOSTI (kalendářní rok - 2010)			
V přílohách uveďte:*			
1.	Soupis premiér za 2 roky (2009, 2010) s uvedením data, autorů a inscenačního týmu		
2.	Soupis repertoáru s uvedením data premiéry, počtem repríz v roce 2010+E29 a celkovým počtem repríz		
3.	recenze v tisku – kopie <u>významných</u> recenzí (max. 10 za jeden soubor)		
4.	nominace na ceny a ocenění		
5.	ceny a tituly		
6.	záznamy (TV, CD, DVD, internet atd.) - výhradně záznamy určené pro veřejné užití		
7.	nadstandardní kulturní činnost (vlastní festivaly či přehlídky, účast na festivalech, výstavy, publikace, koncerty, časopis atd.)		
8.	původní tvorba		
9.	příležitosti pro absolventy uměleckých škol do tří let praxe		
10.	realizované koprodukce - stručná charakteristika včetně údajů o koproducentovi		
11.	soupis k bodům III.A.1.1b) a III.A.2.2b)		
* Přílohy označte: Příloha č. 1 – Příloha č. 11			
Další vyžádané přílohy:			
>	doklad o právní subjektivitě + doklad o oprávnění osoby zastupovat organizaci navenek (netýká se subjektů, které obdržely v předchozím roce dotaci, s výjimkou případů, kdy došlo ke změně v dokladu o právní subjektivitě či změně statutárního orgánu);		
>	zpráva o využití dotace za předchozí rok (jasně formulovat, jak byla dotace použita, vyhodnotit účelnost jejího využití, popsat přínos dotace pro činnost divadla).		
Projekt zpracoval:		tel.:	e-mail:
Milada Najmanová		326 328 553	ekonom@mdmb.cz
Potvrzuji, že žadatel nemá splatné závazky vůči státnímu rozpočtu, státním fondům, zdravotní pojišťovně, Správě sociálního zabezpečení.			
Prohlašuji, že údaje uvedené ve formuláři žádosti a ve vyžádaných přílohách jsou správné, pravdivé a v souladu s Ročním výkazem o divadle za rok 2010.			
Podáním této žádosti dávám Ministerstvu kultury se sídlem v Praze 1, Maltézské nám. 471/1, IČO 00023671, v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, souhlas se zpracováním osobních údajů o své osobě uvedených v této žádosti a jejich zveřejněním ve veřejně přístupném informačním systému Ministerstva kultury a Ministerstva financí - CEDR, za účelem poskytnutí dotace z rozpočtu Ministerstva kultury, a to na dobu nezbytně nutnou, nejdéle však do 31.12.2015.			
V	Mladé Boleslavi	dne	17.2.2011

Zdroj: Městské divadlo Mladá Boleslav

Příloha č. 4: Organizační schéma Městského divadla Mladá Boleslav k 1.9.2011



Zdroj: Městské divadlo Mladá Boleslav

Příloha č. 5: Budova Městské divadla Mladá Boleslav



Zdroj: portalmladaboleslav.cz

Příloha č. 6: Znak statutárního města Mladá Boleslav



Zdroj: kulturamb.eu