



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE VEŘEJNÉHO SEKTORU

EVALUATION OF THE ECONOMY OF SELECTED PUBLIC SECTOR ORGANIZATION

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tereza Dubnová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

BRNO 2018

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Tereza Dubnová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Zhodnocení hospodaření vybrané organizace veřejného sektoru**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: příspěvkové organizace

Analýza nákladů a výnosů, zhodnocení hospodaření vybrané příspěvkové organizace

Vlastní návrhy řešení, posouzení jejich přínosu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je na základě teoretických východisek, důkladné analýzy a zhodnocení vývoje nákladů a výnosů ve vybrané příspěvkové organizaci navrhnout taková dílčí opatření, která povedou k jejímu efektivnějšímu hospodaření.

### **Základní literární prameny:**

DOBROZEMSKÝ, V. a J. STEJSKAL. Nevýdělečné organizace v praxi. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN: 978-80-7552-040-1.

KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-778-2.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. 12. vyd. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-825-3.

MORÁVEK, Z. a D. PROKŮPKOVÁ. Příspěvkové organizace 2016 - 2017. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-310-5.

REKTORŤÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-869-2954-5.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá hospodařením příspěvkové organizace z oblasti kultury, konkrétně Horáckým divadlem Jihlava. Práce je rozdělena do tří částí. První část popisuje teoretická východiska, další část analyzuje současné hospodaření organizace. Závěr obsahuje návrhy a doporučení pro optimalizaci nákladů a zlepšení finanční situace sestavené po celkovém zhodnocení hospodaření organizace veřejného sektoru.

## **Abstract**

This bachelor's thesis deals with the economic activities of the state-funded institution, from the cultural area, namely the theatre called Horácké divadlo Jihlava. The work is divided into three parts. The first part describes a theoretical knowledge, the second one acquaints with the current organization's situation. At the end, the work incorporates recommendations for a cost optimization and a financial situation improvement compiled on the basis of the previous analysis of the public sector organization.

## **Klíčová slova**

veřejný sektor, nezisková organizace, příspěvková organizace, divadlo, finanční analýza

## **Keywords**

public sector, non profit-making organization, state-funded institution, theatre, financial analysis

### **Bibliografická citace**

DUBNOVÁ, T. *Zhodnocení hospodaření vybrané organizace veřejného sektoru*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 124 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Děkuji paní doc. Ing. Evě Lajtkepové, Ph.D. za čas, který mi věnovala, za připomínky, kterými mě směřovala k vytyčenému cíli a za pozitivní přístup provázející celou naši spolupráci. Děkuji kolektivu divadla za vstřícné jednání a poskytnutí potřebných podkladů. Děkuji rodině a přátelům za jejich podporu a možnost studovat. Děkuji.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	8
<b>1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ</b> .....	9
1.1 Cíle práce .....	9
1.2 Metody a postupy zpracování .....	10
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE:PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE</b>	<b>11</b>
2.1 Dělení národního hospodářství .....	11
2.2 Neziskový sektor .....	12
2.2.1 Společné znaky a členění neziskových organizací .....	13
2.3 Příspěvkové organizace.....	15
2.3.1 Zřízení, zřizovatel a zřizovací listina příspěvkové organizace .....	15
2.3.2 Finanční hospodaření příspěvkové organizace .....	17
2.3.3 Majetek příspěvkové organizace .....	20
2.3.4 Účetnictví příspěvkové organizace .....	20
2.3.5 Příspěvkové organizace a daně .....	23
2.4 Financování kultury .....	26
2.5 Východiska pro analytickou část .....	29
<b>3 ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ, ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>31</b>
3.1 Základní informace o vybrané příspěvkové organizaci .....	31
3.1.1 Historie divadla.....	32
3.1.2 Předmět podnikání .....	33
3.1.3 Organizační struktura divadla.....	35
3.1.1 Velká scéna, Malá scéna, Jazz club, Foyer Velké scény .....	37
3.1.2 Diváci a předplatitelé .....	38
3.1.3 Vstupné .....	39



3.2	Hospodaření příspěvkové organizace .....	44
3.2.1	Počty diváků, představení a dalších aktivit divadla, a tržeb z nich plynoucích.....	44
3.2.2	Výnosy příspěvkové organizace .....	48
3.2.3	Náklady příspěvkové organizace .....	52
3.2.4	Výsledek hospodaření.....	59
3.3	Finanční analýza příspěvkové organizace.....	62
3.3.1	Horizontální analýza .....	63
3.3.2	Vertikální analýza .....	67
3.3.3	Rentabilita hospodářské činnosti a míra ztrátovosti hlavní činnosti.....	70
3.3.4	Finanční autarkie.....	73
3.3.5	Ukazatele likvidity .....	74
3.3.6	Ukazatele aktivity .....	78
3.3.7	Ukazatele financování.....	80
3.4	SWOT analýza .....	81
3.5	Zhodnocení hospodaření v letech 2012 až 2017 .....	86
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, POSOUZENÍ JEJICH PŘÍNOSU .....</b>	<b>93</b>
4.1	Uspokojování veřejných potřeb a zvýšení návštěvnosti .....	93
4.1.1	Repertoár divadla.....	93
4.1.2	Den otevřených dveří.....	94
4.1.3	Divadlo naslouchá veřejnosti.....	96
4.1.4	Dotazník spokojenost.....	96
4.1.5	Spolupráce s dalšími příspěvkovými organizacemi.....	97
4.1.6	Černé divadlo .....	98
4.2	Zvyšování výnosů .....	99
4.2.1	Termínovaný vklad .....	99

4.2.2	Upomínkové předměty .....	101
4.2.3	De Facto Mimo .....	102
4.2.4	Dramatický kurz .....	102
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>107</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	.....	<b>109</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ</b>	.....	<b>112</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ</b>	.....	<b>113</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ</b>	.....	<b>114</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK</b>	.....	<b>115</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ</b>	.....	<b>117</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	.....	<b>118</b>

# ÚVOD

Tam, kde ziskový sektor selhává, přichází sektor neziskový, jakožto důležitá součást celého národního hospodářství. Jeho cílem není dosažení zisku, ale zabezpečení veřejných statků pro obyvatelstvo a uspokojení jejich potřeb ať už v oblasti zábavy, kde se jedná zejména o sport, kulturu a ochranu kulturních památek, přes oblast vzdělání pomocí škol a školských zařízení, až po oblast pomoci v nepříznivých životních situacích, kam se řadí zejména péče o zdravotně postižené a sociální služby.

Tato bakalářská práce se zabývá hospodařením příspěvkové organizace krajského města ležícího v kraji na pomezí Čech a Moravy. Nahlédneme za oponu Horáckého divadla Jihlava, jehož historie sahá až do roku 1940 a které je jedinou profesionální činoherní scénou v Kraji Vysočina. Vyšší územně samosprávný celek, kraj, jakožto zřizovatel sice poskytuje příspěvek na hlavní činnost organizace, neznamená to ovšem, že tato nemůže vykonávat vedlejší, hospodářskou činnost, jak je dále v textu vysvětleno.

Práce obsahuje jak teoretické poznatky, tak analýzu současného stavu divadla a z ní vycházející doporučení pro zlepšení finanční situace. Jsou v ní vysvětleny základní pojmy související s tématem, poodhalí, co se skrývá pod pojmem veřejný sektor, přiblíží příspěvkové organizace a jejich pravidla, financování, účetnictví a daně. Dále seznámí s analýzou nákladů, výnosů a výsledku hospodaření, SWOT analýzou a s výsledky finanční analýzy účetních výkazů od roku 2012 po rok 2017, včetně z nich vycházejících doporučení pro zvýšení výnosů, návrhů na zpřístupnění kulturního zážitku širšímu okruhu veřejnosti a cest, kterými může divadlo podpořit další příspěvkové organizace ve statutárním městě.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V první části této kapitoly se seznámíme s hlavním cílem práce a dílčími cíli, které k jeho dosažení povedou, a v druhé části budou rozebrány metody a postupy zpracování získaných informací.

## 1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této práce je pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy, analýzy nákladů a výnosů a SWOT analýzy zjistit a posoudit současnou situaci příspěvkové organizace Horáckého divadla Jihlava. Pro výpočet a porovnání jednotlivých ukazatelů budou využity účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) od roku 2012 po rok 2017, neboť kvalita stanovených výsledků roste přímo úměrně s množstvím informací poskytnutých pro jejich dosažení. Pro lepší porovnání vývoje ukazatelů je proto zvoleno časové rozmezí 6 let.

Po stanovení hlavního cíle je nutné vymezit dílčí cíle, které pomohou k jeho splnění. Mezi **dílčí cíle** patří:

- φ v analytické části seznámit s konkrétní vybranou příspěvkovou organizací, uvést základní informace, jako jsou: název, sídlo, stručná historie, zřizovatel organizace, počet zaměstnanců a náplň hlavní a hospodářské činnosti, kterou tato organizace vykonává;
- φ zhodnotit hospodaření organizace pomocí analýzy vybraných ukazatelů finanční analýzy využitelných také pro neziskový sektor;
- φ vypracovat SWOT analýzu, která postihuje jak silné a slabé stránky, tak příležitosti a hrozby organizace;
- φ porovnat podíl dotací zřizovatele na financování činnosti divadla v jednotlivých letech;
- φ na základě poznatků zjištěných z předchozích analýz zhodnotit současnou situaci a definovat návrhy a doporučení, vedoucí k odstranění nedostatků.

## **1.2 Metody a postupy zpracování**

V teoretické a analytické části bakalářské práce je využito několika metod, mezi které patří metoda analýzy, syntézy, indukce, dále komparační metoda a metoda deskripce.

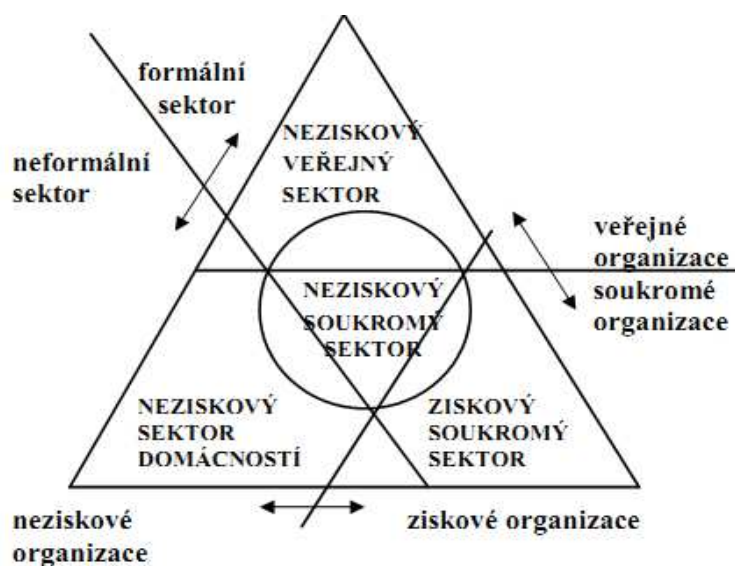
Pomocí metody deskripce bude popisován neziskový a veřejný sektor a příspěvkové organizace v České republice, tedy teoretická část. Další metody budou využity pro část analytickou. Pomocí analýzy budou zkoumány vybrané finanční ukazatele, které budou popsány, a po dosazení do vzorců a výpočtu budou jejich výsledky vyhodnoceny. Po zjištění výsledků bude využita metoda syntézy, která nám umožňuje odhalit vzájemné souvislosti a vztahy mezi jednotlivými ukazateli. Komparační metoda bude využita při porovnávání výkazů v jednotlivých letech a v poslední části budou za pomoci indukce definovány návrhy na zlepšení hospodaření vybrané příspěvkové organizace.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Na začátku je nutné se seznámit se základními pojmy a souvislostmi. V této části bakalářské práce se budeme zabývat dělením národního hospodářství a vznikem, hospodařením, účetnictvím a daněmi příspěvkových organizací, které do veřejného sektoru spadají.

### 2.1 Dělení národního hospodářství

Národní hospodářství je široký pojem, který se dělí na sektory. Švédský ekonom Victor Alexis Pestoff jej rozčlenil pomocí trojúhelníku sestaveného ve čtyřech fázích, díky kterým lze z jeho konečné podoby vyčíst základní charakteristiky organizací působících v jednotlivých sektorech (Rektořík et al., 2010, s. 14-16).



**Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rektořík et al., 2010, s. 14-16)

V **první fázi** vytváření trojúhelníku se sektor vodorovnou čarou k základně rozdělí na veřejné a soukromé organizace, neboli veřejný a soukromý sektor. V **druhé fázi** konstrukce je objekt rozdělen na sektor, jehož hlavním cílem je dosažení zisku (ziskové organizace) a organizace neziskové. **Třetí fázi** získáváme dělení na sektor formální, který je upravován legislativním rámcem, a neformální, který tvoří domácnosti. Ke spojení těchto částí dochází ve **čtvrté fázi** a tím získáváme dělení národního

hospodářství na *soukromý ziskový sektor* a *neziskový sektor tvořený veřejným sektorem, soukromým sektorem* a *sektorem domácností* (Rektořík et al., 2010, s. 14-16).

**Ziskový (tržní) sektor** tvoří organizace, jejichž cílem je vytvářet zisk. Kladného výsledku hospodaření dosahují prodejem statků, které jsou na trhu prodávány za tržní cenu vytvářenou působením sil nabídky a poptávky (Rektořík et al., 2010, s. 14).

**Neziskový (netržní) sektor** tvoří subjekty, jejichž cílem je uspokojování potřeb, zabezpečení veřejných statků pro obyvatelstvo, kdy o ceně, kvalitě a kvantitě se nerozhoduje na trhu, nýbrž nepřímou veřejnou volbou. Náklady těchto subjektů jsou (spolu)financovány z prostředků veřejných rozpočtů, zejména z výnosů z vybíraných daní. Sektor bude rozebrán v následujícím textu (Peková Pilný a Jetmar, 2011, s. 55).

## 2.2 Neziskový sektor

Ačkoliv se pojem „nezisková organizace“ běžně používá, jeho definici neobsahuje žádný v České republice platný právní předpis (Merlíčková Růžičková, 2013, s. 8-9). Podle uvedené autorky (tamtéž) jsou to organizace, které nebyly založeny za účelem podnikání, jejichž činnost představuje jiný zájem a příjmy z ní získané stojí až na druhém místě.

Oblast neziskového sektoru se po schválení nového občanského zákoníku stala jeho součástí (Stuchlíková a Komrsková, 2012, s. 10). Organizace tohoto sektoru mohou být zakládány státní správou i samosprávou, mohou uspokojovat potřeby celé společnosti (vzdělávání, zdravotnictví) nebo jen skupiny lidí vázané společnými zájmy, mohou být financovány zcela nebo z části z veřejných rozpočtů, z různých zdrojů (dary, sbírky) nebo z výsledků realizace svého poslání (Rektořík et al., 2010, s. 40-41).

Výše uvedená kritéria způsobují různorodost tohoto sektoru, což přináší zásadní otázku. Existují znaky, které organizace neziskového sektoru spojují a odlišují od organizací, jejichž hlavním cílem je dosažení zisku (Rektořík et al. 2010, s. 41)?

### 2.2.1 Společné znaky a členění neziskových organizací

Jak již bylo řečeno výše v textu, existují kritéria, která neziskový sektor rozčleňují a pro rovnováhu musí existovat i taková, která umožní, aby do něj bylo možné jednotlivé organizace s jistotou začlenit (Rektořík et al., 2010, s. 41). Dle Rektoříka et al. (2010, s. 41) jsou to tyto **společné znaky**:

- φ s výjimkou organizačních složek jsou právníckými osobami,
- φ organizace nejsou založeny za účelem podnikání,
- φ nejsou založeny s cílem dosažení zisku,
- φ uspokojují konkrétní potřeby občanů,
- φ mohou (ale i nemusí) být financovány z veřejných rozpočtů (Rektořík et al., 2010, s. 41).

Dle autorů Kočího et al. (2011, s. 3-86) a Merlíčkové Růžičkové (2013, s. 11) se mezi **neziskové organizace** řadí zejména politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy a veřejné výzkumné instituce, obce a kraje, organizační složky státu a **příspěvkové organizace**.

Pro pochopení poslání a cílů neziskových organizací však tento přehled není dostačující (Rektořík et al., 2010, 40). Náhled do systematizace nám poskytuje Rektořík et al. (2010, s. 40-41) a jeho členění, které pro přehlednost uvádím v následující tabulce.



**Tabulka č. 1: Členění neziskových organizací podle kritérií**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rektořík et al., 2010, s. 40-41)

<b>Kritérium</b>	<b>Dílčí členění</b>	<b>Stručná charakteristika</b>
<b>Zakladatel</b>	Organizace založené veřejnou správou	Založené státní správou (ministerstvo) či samosprávou (obec, magistrát, kraj).
	Organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou	Mohou zakládat organizaci i společně, jiný název: soukromoprávní organizace.
	Organizace vznikající jako veřejnoprávní instituce	Výkon účelu veřejné služby je dán ze zákona, např. veřejná vysoká škola.
<b>Globální charakter poslání</b>	Organizace veřejně prospěšné	Uspokojují potřeby společnosti, např. charita, ekologie, zdravotnictví.
	Organizace vzájemně prospěšné	Skupiny občanů se společným zájmem uspokojující vlastní potřeby, např. kultura.
<b>Financování</b>	Zcela z veřejných rozpočtů	Organizační složky státu a územní celky.
	Zčásti z veřejných rozpočtů	Legislativní nárok na příspěvek, např. příspěvkové organizace, politické strany a hnutí.
	Z různých zdrojů	Například dary, sbírky, vlastní činnost.
	Z výsledků realizace svého poslání	

## 2.3 Příspěvkové organizace

Veřejné statky jsou v České republice zajišťovány organizacemi veřejného neziskového sektoru, kam patří kromě organizačních složek a obecně prospěšných společností také příspěvkové organizace. Na náležitosti zřizovací listiny, finanční zdroje, účetnictví a daně příspěvkových organizací územních samosprávných celků se nyní podíváme v následujícím textu (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 42-43).

### 2.3.1 Zřízení, zřizovatel a zřizovací listina příspěvkové organizace

Zřizování a hospodaření příspěvkových organizací (dále také „PO“) upravují zákony o rozpočtových pravidlech a to: **Zákon č. 218/2000 Sb.**, o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (tzv. velká rozpočtová pravidla) a **Zákon č. 250/2000 Sb.**, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (tzv. malá rozpočtová pravidla) (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 46). Je tedy patrné, že **zřizovatelem** příspěvkových organizací mohou být jak státem zřízené organizační složky, tak územně samosprávné celky (obce, kraje), které tyto organizace zřizují pro činnosti, jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu (Merlíčková Růžičková, 2013, s. 41).

Příspěvkové organizace jsou zřizovány zejména pro zabezpečení smíšených veřejných statků, které jsou poskytovány občanům za uživatelský poplatek, který se stává součástí jejich tržeb (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 46). **Smíšené statky** jsou takové, u kterých lze určit podíl jednotlivce na spotřebě, kvalita je nedělitelná (např. pohodlí cestování ve veřejné dopravě se bude s přeplněností snižovat), a pokud uživatel nechce platit uživatelský poplatek, je možné jej ze spotřeby vyloučit. Příkladem jsou zejména služby divadla, muzea a městské hromadné dopravy (Tetřevová, 2008, s. 75).

Příspěvkové organizace mají samostatnou právní subjektivitu, kterou **Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník** (Eliáš, 2012, § 15) nazývá „právní osobnost“ a znamená způsobilost mít v mezích právního řádu práva a povinnosti. Proto se na návrh zřizovatele zapisuje do obchodního rejstříku (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 46).

**Zřizovací listina** příspěvkové organizace, jak uvádí Peková, Pilný a Jetmar (2012, s. 46-47) musí obsahovat tyto náležitosti:

- **úplný název zřizovatele** (název kraje, zařazení do správního obvodu okresu);
- **název, sídlo a identifikační číslo** příspěvkové organizace;
- vymezení hlavního **účelu** organizace a **předmětu činnosti**;
- **označení statutárních orgánů** osob a způsob, jakým vystupují jménem organizace, většinou ředitel/ředitelka, jejichž funkce je obsazována jmenováním ve smyslu a podle § 33 Zákona č. 262/2006 Sb.;
- **vymezení majetku**, který vlastník – zřizovatel předává do správy příspěvkové organizace, která jej využívá k hospodaření a zabezpečování veřejných statků;
- **vymezení majetkových práv** tak, aby mohla organizace řádně spravovat majetek svěřený i získaný;
- **vymezení pravidel pro výrobu a prodej zboží**, pokud jsou předmětem činnosti této organizace, například v rámci hospodářské činnosti;
- vymezení práv a povinností spojených s případným **pronajímáním svěřeného majetku** dalším subjektům;
- **druhy zřizovatelem povolené hospodářské činnosti** navazující na hlavní účel činnosti příspěvkové organizace (nesmí narušovat plnění hlavní činnosti a sleduje se odděleně, nesmí být ztrátová, jinak musí být zrušena);
- **vymezení doby**, na kterou je PO zřízena.

Po založení vydávají příspěvkové organizace další potřebné listiny – **vnitřní předpisy**, mezi které podle Stejskala, Kuvíkové a Mařátkové (2012, s. 50) patří organizační řád, pravidla hospodaření, odpisový řád, statut podléhající schválení zřizovatelem a pravidla pro oběh účetních dokladů a další.

Zřizovatel vede o jím zřízených PO evidenci, která dle § 27 **Zákona č. 250/2000 Sb.**, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, obsahuje tyto **údaje**:

- název,
- identifikační číslo osoby poskytnuté správcem základního registru právnických osob, podnikajících fyzických osob a orgánů veřejné moci,
- datum vzniku,
- datum zániku,
- statutární orgán a údaje o něm (jméno, příjmení, datum narození, adresa místa pobytu, případně údaj o identifikačním čísle, názvu a adrese sídla),
- adresa sídla (Zákon č. 250/2000 Sb., § 27).

### 2.3.2 Finanční hospodaření příspěvkové organizace

Financování příspěvkových organizací se řídí efektivností neboli absencí plýtvání. Její analýza probíhá pomocí **metodologie 3E**, která je založena na sledování hospodárnosti (Economy), produktivity (Efficiency) a účinnosti (Effectiveness). **Hospodárnost** sleduje a porovnává, s jakými vstupy je možné sledovaného cíle dosáhnout, a zároveň podporuje minimalizaci jejich objemu a ceny. **Produktivita** sleduje výstup na jednotku vstupu. Cílem je maximalizace výstupů z daného množství vstupů, nebo naopak minimalizace vstupů na požadované množství výstupů. **Účinnost** neboli užitečnost posuzuje, zda jsou výstupy žádoucí, naplňují daný cíl a zda ve srovnání s objemem vynaložených prostředků bylo dosaženo nejvýše možného rozsahu a kvality (Tetřevová, 2008, s. 163; Zákona č. 320/2001 Sb., § 2).

Příspěvkové organizace sestavují **rozpočet** a **střednědobý výhled rozpočtu**, které schvaluje a vystavuje na svých internetových stránkách zřizovatel. Rozpočet se sestavuje jako vyrovnaný a zahrnuje pouze náklady a výnosy souvisejícími s poskytovanými službami, které jsou předmětem hlavní činnosti (Zákon č. 250/2000 Sb., § 28-28a; Merlíčková Růžičková, 2013, s. 43).

*„Rozpočet příspěvkové organizace je plán výnosů a nákladů na rozpočtový rok, jímž se řídí financování činnosti příspěvkové organizace. Rozpočtový rok je shodný s kalendářním rokem. Střednědobý výhled rozpočtu příspěvkové organizace je plán*

*výnosů a nákladů na nejméně 2 roky následující po roce, na který je sestavován rozpočet. Obsahuje předpokládané náklady a výnosy v jednotlivých letech.“ (Zákon č. 250/2000 Sb., § 28)*

**Financování příspěvkových organizací** zřízených územně samosprávnými celky může probíhat několika způsoby. Prvním z nich jsou prostředky získané vlastní činností, pro kterou byla organizace zřízena, dále hospodaří s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu zřizovatele, s prostředky svých fondů, ale také s peněžními dary přijatými od fyzických a právnických osob či ze zahraničí. Dále hospodaří s dotací na úhradu provozních výdajů poskytnutou z rozpočtu Evropské unie (Rektořík et al., 2010, s. 59-60; Hejduková, 2015, s. 218).

#### φ **Fondy příspěvkové organizace**

Mezi fondy příspěvkových organizací patří rezervní fond, fond investic, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb (Zákon č. 250/2000 Sb., § 29).

**Rezervní fond** upravuje § 30 Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Tvoří se ze zlepšeného výsledku hospodaření na základě schválení jeho výše zřizovatelem po skončení roku, sníženého o případné převody do fondu odměn, popřípadě z darů. PO používá rezervní fond k dalšímu rozvoji své činnosti, k překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady, k úhradě sankcí za porušení rozpočtové kázně a k úhradě ztráty za předchozí léta (Zákon č. 250/2000 Sb., § 30).

**Fond investic** se používá na pořízení a technické zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, k úhradě investičních úvěrů a půjček, k odvodu do rozpočtu zřizovatele a navýšení peněžních prostředků určených na financování údržby a oprav majetku. Zdroji jsou peněžní prostředky ve výši odpisů hmotného a nehmotného majetku, investiční příspěvek z rozpočtu zřizovatele, investiční dotace ze státních fondů a jiných veřejných rozpočtů, příjmy z prodeje svěřeného či vlastního majetku PO, peněžní dary a převody z rezervního fondu (Zákon č. 250/2000 Sb., § 30 a § 31).

**Fond odměn** je, dle § 32 téhož zákona, tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření PO, a to do výše jeho 80 %, nejvýše však do výše 80 % objemu prostředků na platy stanoveného zřizovatelem nebo zvláštním právním předpisem. Převod peněžních prostředků do fondu odměn schvaluje zřizovatel a užívá se k úhradě odměny zaměstnancům (Zákon č. 250/2000 Sb., § 32).

**Fond kulturních a sociálních potřeb** (FKSP) je tvořen základním přidělem na vrub nákladů organizace z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě mzdy a náhrady za mzdy a odměny za pracovní pohotovost a ostatní plnění. Naplňuje se zálohově z roční plánované výše v souladu s rozpočtem. Jeho účelem je zabezpečit kulturní, sociální a další potřeby a je určen zejména zaměstnancům v pracovním poměru k PO (Zákon č. 250/2000 Sb., § 33).

Zůstatky fondů vytvářených příspěvkovou organizací se po ukončení rozpočtového období převádějí do následujícího roku (Hejduková, 2015, s. 218).

Dalším druhem příjmu jsou prostředky získané z *hospodářské činnosti*, které může PO použít jen ve prospěch hlavní činnosti, pokud zřizovatel nepovolí jiné užití. Nyní si hlavní a hospodářskou činnost teoreticky oddělíme (Zákon č. 250/2000 Sb., § 28).

**Hlavní činností** se rozumí veškeré činnosti, pro které byla účetní jednotka zřízena zřizovací listinou či jiným dokumentem. **Hospodářskou činností** se rozumí činnosti stanovené ve zřizovací listině, například doplňková, vedlejší, podnikatelská nebo jiná činnost (Vyhláška č. 410/2009 Sb., § 5). Musí navazovat na hlavní účel příspěvkové organizace a nesmí jej narušovat. Sleduje se odděleně. Slouží zejména k lepšímu využití všech hospodářských možností organizace a odbornosti jejích zaměstnanců (Zákon č. 250/2000 Sb., § 27).

Zdroje se dle Pekové (2011, s. 383) dají členit podle toho, na které výdaje jsou získané finanční prostředky určeny, a člení je na **příspěvek na provoz** (určen na financování běžných neinvestičních potřeb, např. opravy a údržba) a **příspěvek na investice** (tzv. kapitálové, investiční dotace).

Kromě toho, že příspěvková organizace zdroje získává, může se stát též odvodovou (své přebytky odvádí do rozpočtu zřizovatele) a to v situaci, kdy plánované výnosy překračují plánované náklady, nebo kdy investiční zdroje jsou větší, než je jejich potřeba užití podle rozhodnutí zřizovatele. PO se mohou dopustit porušení rozpočtové kázně. Příkladem je užití finančních prostředků z rozpočtu zřizovatele v rozporu se stanoveným účelem (Zákon č. 250/2000 Sb., § 28).

### 2.3.3 Majetek příspěvkové organizace

Každá nezisková organizace může nabývat a používat majetek různou formou. U příspěvkových organizací zřízených územně samosprávnými celky záleží na rozhodnutí kraje či obce, které určuje, jakým způsobem a s jakým majetkem budou PO hospodařit. Práva a povinnosti spojené s jeho plným efektivním a ekonomicky účelným využitím, s péčí o jeho ochranu, rozvoj a zvelebení, a další podmínky, práva a povinnosti musí být uvedeny ve zřizovací listině (Merlíčková Růžičková, 2013, s. 72-79).

Majetek těchto organizací je upraven v § 27 Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. *„Příspěvková organizace hospodáří se svěřeným majetkem v rozsahu stanoveném zřizovací listinou. Příspěvková organizace nabývá majetek pro svého zřizovatele, nestanoví-li tento zákon jinak. Zřizovatel může stanovit, ve kterých případech je k nabytí takového majetku třeba jeho předchozí písemný souhlas.“* (Zákon č. 250/2000 Sb., § 27)

Do svého vlastnictví může organizace nabýt pouze majetek, který je potřebný pro výkon činnosti, pro kterou byla zřízena. Jedná se o nabytí bezúplatným převodem od zřizovatele, darem a děděním (se souhlasem zřizovatele) nebo jiným způsobem na základě rozhodnutí zřizovatele (Zákon č. 250/2000 Sb., § 27).

Přestože může organizace majetek pořizovat či vytvářet vlastní činností, a přestože je hrazen z jejích zdrojů, majetek je ve vlastnictví zřizovatele, pokud zřizovací listina neupravuje vlastnické vztahy jinak (Merlíčková Růžičková, 2013, s. 88).

Majetek PO se pro ni může stát trvale nepotřebným. V takovém případě ho přednostně bezúplatně nabídne zřizovateli. Pokud zřizovatel nabídku nepřijme, může ho organizace převést do vlastnictví jiné osoby za podmínek, které zřizovatel stanoví a po jeho předchozím souhlasu (Zákon č. 250/2000 Sb., § 27).

### 2.3.4 Účetnictví příspěvkové organizace

Přestože základní principy se v účetnictví uchovávají, účetnictví příspěvkových organizací je nositelem specifických znaků, což vyplývá z jejich zvláštního způsobu financování a finančního hospodaření. O právní úpravě a specifikách účetnictví PO pojednává následující text (Morávek a Prokúpková, 2016, s. 165).

## **Právní úprava účetnictví PO**

Účetnictví PO je, podle Merlíčkové Růžičkové (2013, s. 92), upraveno následujícími předpisy:

- **Zákon č. 563/1991 Sb.**, o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů;
- **vyhláška 410/2009 Sb.**, kterou se provádějí některá ustanovení Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů;
- **České účetní standardy (ČÚS)** pro příspěvkové organizace č. 701-708.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, uvádí výčet vybraných ÚJ, mezi které patří OSS, státní fondy, ÚSC, dobrovolné svazky obcí, regionální rady regionů soudržnosti, PO, zdravotní pojišťovny. Dále také provádí kategorizaci účetních jednotek, a to v závislosti na objemu celkových aktiv, ročním úhrnu čistého obratu a průměrného počtu zaměstnanců. Důležité je však vědět, že vybrané účetní jednotky a subjekty veřejného zájmu jsou vždy velkými účetními jednotkami (Morávek a Prokúpková, 2016, s. 208; Zákon č. 563/1991 Sb., § 1b).

České účetní standardy stanoví zejména bližší popis účetních metod a postupů účtování, který musí účetní jednotka povinně dodržovat. Pokud zde postup ke konkrétnímu účetnímu případu není uveden, zaúčtuje účetní jednotka případ v souladu s Vyhláškou č. 410/2009 Sb., a pokud ani tato Vyhláška nepomůže jednotce nalézt řešení, využije ustanovení zákona o účetnictví. Z uvedeného je zřejmé, že vybrané účetní jednotky postupují opačným směrem než ostatní účetní jednotky (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 47-48).

### **Konsolidace dat**

Jedním z cílů účetní reformy bylo také vytvoření účetnictví státu v analogii s účetnictvím podnikatelských subjektů, aby bylo možno zajistit relevantní informace o hospodářské a finanční situaci státu. Informace jsou shromažďovány v Centrálním systému účetních informací státu (CSUIS). Konsolidující účetní jednotkou je stát a všechny podřízené účetní jednotky (např. příspěvková organizace) jsou povinny zjišťovat a předávat určené účetní záznamy v závazné stanovené struktuře a termínech (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 29-37).



## **Transfery**

Další odlišností je účtování o transferech, které představují poskytnutí peněžních prostředků z veřejných rozpočtů i jejich přijetí veřejnými rozpočty. Mezi transfery se řadí dotace, granty, příspěvky, subvence, dávky, nenávratné finanční výpomoci, podpory či peněžité dary. Východiskem pro účtování transferů je Vyhláška č. 410/2009 Sb., ve které je uvedeno, že příjemce rozlišuje mezi provozní a investiční dotací, dotace nesnižuje ocenění dlouhodobého majetku a potenciální pohledávky a závazky z ní plynoucí jsou sledovány na podrozvaze (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 49-51).

Kromě poskytovatele a příjemce zde může figurovat i zprostředkovatel u tzv. „Průtokových transferů“, kdy vybraná účetní jednotka přijímá transfer za účelem jeho poskytnutí příjemci, a tento vykazuje rozvahově, kdežto skutečný příjemce výsledkově. Zprostředkovatelem může být například obec, a to u projektů spolufinancovaných ze státních fondů či fondů Evropské unie (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 61).

Pro účtování o transferu je nutné, aby byla naplněna „nezpochybnitelnost důvodu transferu“, což znamená, že je nutné znát jeho výši a okamžik nebo lhůtu poskytnutí. Pokud ze smlouvy vyplývá povinnost vypořádání, poskytují se nejprve zálohy, a až na konci projektu se účtuje skutečný nárok na dotaci (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 51-54).

## **Reálná hodnota**

Dalším pojmem, se kterým se při účtování ve vybraných účetních jednotkách setkáme, je „**reálná hodnota**“. Jedná se o oceňovací metodu, která se používá pro zrealnění hodnot majetku vykazovaných v rozvaze – cenných papírů a podílů (určených k obchodování), pohledávek nabytých za účelem obchodování a majetku určeného k prodeji (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 76; Morávek a Prokúpková, 2016, s. 239).

Reálná hodnota může být stanovena za pomoci tržní hodnoty, hodnoty stanovené kvalifikovaným odhadem nebo posudkem znalce, dle zvláštních předpisů (nelze-li užít způsoby předchozí), popřípadě se za reálnou hodnotu považuje pořizovací cena, pokud ji nelze stanovit způsoby předchozími (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 76).

## **Účtování na podrozvaze**

V případech, kdy nejsou splněny všechny podmínky pro účtování v hlavní knize, ale skutečnost je předmětem účetnictví, uvádí účetní jednotka tyto skutečnosti na podrozvahových účtech, pokud náklady na získání informace nepřeváží přínosy z ní plynoucí a informace se nepovažuje za podstatnou, do té doby, dokud splňuje podmínky pro účtování v knize podrozvahových účtů (Morávek a Prokúpková, 2016, s. 320).

Pro podrozvahové účty je určena třída 9 a účtuje se zde o podmíněných pohledávkách a závazcích (krátkodobých i dlouhodobých). Příkladem je účtování o nároku na plnění v případě, že již zanikl nárok na vymáhání, ale lze předpokládat, že dlužník svoji povinnost splní. Dalším případem je účtování o drobném dlouhodobém hmotném a nehmotném majetku, tedy o majetku, který nesplňuje hranici hodnoty a doby použitelnosti, který se při nákupu účtuje přímo do nákladů (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 74-75).

### **2.3.5 Příspěvkové organizace a daně**

Od svých počátků prošla daňová soustava ČR dlouhým historickým vývojem, v jehož průběhu došlo a dochází ke změnám v podobě tzv. daňových reforem. Podstatné změny proběhly v těchto etapách: implementace legislativy EU, zvýšení progresivity daňového systému a konsolidace veřejných rozpočtů. Mezi zásadní změny patří vznik nového zákona o dani z přidané hodnoty a spotřebních daních (způsobeno vstupem do EU), u daně z příjmu došlo k přechodu z odčitatelných položek od základu daně ke slevám na dani, bylo zavedeno daňové zvýhodnění na vyživované dítě a institut superhrubé mzdy, a díky platnosti nového občanského zákoníku došlo i ke změnám v terminologii a zrušení dědické a darovací daně, které byly zahrnuty do daně z příjmů (Hejduková, 2015, s. 96-98; Stuchlíková a Komrsková, 2012, s. 28-29)

V této kapitole si představíme daně, se kterými se nezisková organizace může ve své praxi setkat nejčastěji (Hejduková, 2015, s. 97).

#### **Daně příspěvkových organizace**

Mezi daně, se kterými se příspěvkové organizace mohou setkat, patří:

- daň z nabytí nemovitých věcí,

- daň z nemovitých věcí,
- daň z příjmů,
- daň z přidané hodnoty,
- silniční daň (Morávek a Prokúpková, 2016, s. 5).

### **Daň z příjmu**

Daň z příjmů právnických osob (stejně tak daň z příjmů fyzických osob) je upravena Zákonem č. 586/1992 Sb. v platném znění (Rektořík et al., 2010, s. 158).

V souvislosti s daní z příjmů právnických osob se v zákoně vyskytuje pojem **veřejně prospěšný poplatník** (dále také „VPP“) (Zákon č. 586/1992 Sb., §17a). Zákon ho definuje následovně:

*„Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním.“* (Zákon č. 586/1992 Sb., §17a)

Každý VPP musí ještě před určováním základu daně posoudit, zda bude jako organizace zdaňovat tzv. úzký či široký základ daně. Poplatníci se **širokým základem daně** nemusejí v rámci účetnictví dělit činnosti na hlavní a vedlejší, neboť všechny jejich příjmy jsou předmětem daně. Ve výčtu těchto poplatníků se příspěvkové organizace nenacházejí, proto zdaňují **úzký základ daně**, a v účetnictví vedou hlavní a vedlejší činnosti odděleně. U těchto poplatníků podléhají dani pouze příjmy z vedlejší činnosti (pokud převyšují náklady), příjmy z reklamy, z členského příspěvku a úrok z nájemného (Dobrozemský a Stejskal, 2016, s. 127-128; Zákon č. 586/1992 Sb., §18a).

Pro zjištění výsledku hospodaření (dále také „VH“) je nutné vytvořit **rozbor výsledku hospodaření** zvláště pro hospodářskou a hlavní činnost. Obsahem jsou výnosy, náklady a VH, u hlavní činnosti také výše členských příspěvků, dotací státu a samospráv a darů, výše ostatních provozních výnosů a úroků. Výsledek hospodaření, se pomocí vyloučení nákladů, které nejsou daňově uznatelné a výnosů, které nejsou zdanitelnými příjmy, upravuje na **základ daně**. PO mohou tento základ snížit o výdaje vynaložené na realizaci projektů výzkumu a vývoje a o odpočet na podporu odborného

vzdělávání, maximálně do základu daně. Upravený základ dále mohou snížit až o **30 %** (maximálně o 1 000 000 Kč, minimálně o 300 000 Kč), a prostředky získané touto úsporou použijí ke krytí nákladů hlavní činnosti (Zákon č. 586/1992 Sb., §20; Dobrozemský a Stejskal, 2016, s. 128-129).

Dle § 38mb Zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, **daňové přiznání** k dani z příjmů právnických osob není povinen podat veřejně prospěšný poplatník, který má pouze příjmy, které nejsou předmětem daně, příjmy od daně osvobozené nebo příjmy z nichž je daň vybírána srážkou podle zvláštní sazby daně. Daňové přiznání se podává nejpozději do **tří**, popřípadě **šesti** (audit, daňový poradce) **měsíců** po uplynutí zdaňovacího období (Zákon č. 280/2009 Sb., § 136).

### **Daň z přidané hodnoty**

Príspevkových organizací se DPH bude dotýkat v případech, kdy budou plátcí daně či identifikovanými osobami (Morávek a Prokúpková, 2016, s. 100).

Príspevková organizace se stává **osobou povinnou k dani** v případě, že vykonává ekonomickou činnost. Příkladem ekonomické činnosti je poskytování služeb (např. knihovny, muzea a galerie), vykonávání vědecké či umělecké činnosti (např. divadla) nebo činnosti učitelské (školství a vzdělávání). Aby se stala **plátcem**, musí její obrat za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhnout 1 000 000 Kč. **Identifikovanou osobou** se může stát, pokud bude přijímat přeshraniční plnění či poskytovat přeshraniční služby v rámci EU (Zákon č. 235/2004 Sb., § 5 a § 6; Morávek a Prokúpková, 2016, s. 100).

**Předmět daně** je vymezen v § 2 a z pohledu PO je jím zejména:

- **dodání zboží** za úplatu osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti s místem plnění v tuzemsku,
- **poskytnutí služby** za úplatu osobou povinnou k dani v rámci uskutečňování ekonomické činnosti s místem plnění v tuzemsku (Morávek a Prokúpková, 2016, s. 100).

**Zdaňovacím obdobím** je kalendářní měsíc, ale při splnění podmínek uvedených v § 99a Zákona č. 235/2004 Sb. jím může být i kalendářní čtvrtletí. **Daňové přiznání** je podáváno do 20 dnů po jeho skončení (Zákon č. 235/2004 Sb., § 99a a § 110r).

## **Daň z nabytí nemovitých věcí, daň z nemovitých věcí a silniční daň**

Príspevkové organizace nabývají majetek od svých zřizovatelů. Pokud kraj nebo obec převádí (úplatně i bezúplatně) nemovitou věc na svou PO, je tento převod od **daně z nabytí nemovitých věcí** osvobozen (Morávek a Prokúpková, 2016, s. 29).

**Daň z nemovitých věcí** by se PO týkala pouze v případě, kdy by byla nemovitá věc v jejich vlastnictví. Organizace většinou hospodaří se svěřeným majetkem, poplatníkem je tedy kraj nebo obec – vlastník (Morávek a Prokúpková, 2016, s. 41).

**Silniční daň** se bude těchto organizací týkat pouze v případě, že silniční motorové vozidlo bude používáno k jiné než nepodnikatelské činnosti, z níž plynoucí příjmy nejsou předmětem daně. Vozidlo by tedy muselo být používáno k hospodářské nebo k ziskové nepodnikatelské činnosti (Morávek a Prokúpková, 2016, s. 152).

## **2.4 Financování kultury**

Dle dokumentu UNESCO s názvem UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity (2001) představuje kultura společné dědictví lidstva, je identifikačními rysy charakterizujícími skupiny či společnost, z nichž se lidstvo skládá, a proto musí být uznána a uplatňována ve prospěch dnešních a budoucích generací.

**Kultura** je významným faktorem pro život společnosti, přispívá k rozvoji intelektuální, emocionální i morální úrovně občanů a plní tedy nejen funkci edukativní, ale také integrační (spojuje občany se společenstvím, ve kterém žijí) a reprezentační. Kultura přispívá k lepšímu pochopení mezi občany a bojuje proti rasismu a vyčlenění osob se zdravotním postižením. Tyto, a další důvody, přispívají k tomu, aby se orgány veřejné správy kulturou zabývaly, a vytvářely finanční a legislativní předpoklady pro to, aby umožnily občanům na kultuře se podílet (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 296).

**Ekonomická hodnota kulturních statků** se měří podle vzácnosti a užitné hodnoty, kterou není snadné stanovit, neboť každý spotřebitel ji vnímá jinak, a je tedy obtížné stanovit cenu příslušného statku. K posouzení užitné hodnoty je potřeba vysoká kvalifikace, proto dochází k situacím, kdy některé statky jsou nedoceňovány a jiné naopak přeceňovány (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 297).

Co se týče vztahu mezi kulturními statky a veřejným rozpočtem, lze říci, že je různý. Propagovány mohou být jak myšlenka zvýšeného podílu veřejných rozpočtů na financování těchto statků, tak i myšlenka podpory financování konkrétními spotřebiteli. O konkrétním rozsahu rozhoduje zejména společenský zájem o konzumaci těchto statků. O tom, kolik prostředků je třeba zajistit, jaké jsou priority jejich využití z hlediska produkováných kulturních statků, jak bude zajištěna maximální efektivita a o dalších souvisejících otázkách, je rozhodováno na základě politického rozhodnutí. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 297).

Někteří autoři (Hejduková, 2015, s. 227-228; Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 301) uvádějí jako model pro řízení státní kulturní politiky **Hillman-Chartrandův model**, jež představuje 4 základní modely, kdy v každém z nich může stát stimulovat dva základní cíle, a to buď kreativní proces umělecké tvorby, nebo určitý styl umělecké produkce. Modely jsou představeny v následující tabulce.

**Tabulka č. 2: Hillman-Chartrandův model kulturní politiky státu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 301; Hejduková, 2015, s. 228)

Model Ulehčovatel	Model Patron	Model Architekt	Model Konstruktor
Podpora zejména amatérské umělecké organizace tím, že klade důraz hlavně na proces tvorby, ne na podporu určitého vybraného stylu produkce.	Vláda uplatňuje svůj vliv prostřednictvím různých typů tzv. nezávislých uměleckých rad. Slabinou je tendence k elitářství a nemožnost státu rozhodovat o množství a příjemci prostředků.	Organizace jsou podporovány skrze instituce typu ministerstva kultury a jím příbuzných (např. vzdělání). Podpora umění zde sleduje dosažení společenského blahobytu.	Tento model je označován za extrém, jelikož vlády v něm vystupují jako vlastníci všech prostředků.
Příjmy z vlastní činnosti, z darů od sponzorů a úlev na daních.	Finanční podpora státu je zaměřena na vynikající kulturní produkty vybrané na doporučení profesionálních umělců.	Příjmy kulturních organizací jsou poskytovány z veřejných rozpočtů, rozhodují o nich ministerstva a jejich zaměstnanci.	Kulturní organizace musí být členem oficiálního uměleckého svazu.
Předností je různorodost příjmů, nevýhodou je rozhodující vliv státu	Slabinou je vedení k elitářství.	Výhodou je existenční zajištění umělců. Nevýhodou nebezpečí umělecké stagnace v tvořivosti.	Je uplatňován hlavně v totalitních režimech, neboť umožňuje podřídit tvořivou aktivitu umělců.

**Financování kulturního sektoru** v České republice ošetřuje zejména Zákon České národní rady o Státním fondu kultury České republiky č. 239/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů (Ministerstvo kultury ČR, [b.r.]). Jako kulturní organizace převážně působí příspěvkové organizace, jejich zřizovatelem jsou Ministerstvo kultury, kraje, obce nebo dobrovolné svazky obcí (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 302-303).

Dělení zdrojů financování se provádí podle povahy zdrojů. Dle **právní formy** jsou zdroje děleny na *veřejné* (s dominantním postavením) a *soukromé*, dle **způsobu rozdělování prostředků** mohou být děleny na *přímé* a *nepřímé* a podle **lokalizace** rozlišujeme na zdroje *místní* (regionální, kdy se financování stále více posouvá směrem k bydlištěm občanů, tzn. do krajů, regionů, měst a obcí) a zdroje *centrální* (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 302-303).

*„Finanční prostředky pro místní kulturu se rámcově rozdělují do těchto základních skupin: prostředky rozpočtů municipalit, prostředky rozpočtů krajů, prostředky státního rozpočtu (centrální zdroje), příjmy z hospodářské činnosti kulturních organizací, tržby od obyvatel – spotřebitelů kulturních statků (příjmy za vstupné), ostatní zdroje: sponzorské dary, příspěvky aj.“* (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 303)

**Municipality** podporují zejména provoz místních knihoven, muzeí, galerií a kulturních středisek. Municipální vlády proto musí do obecního rozpočtu zahrnout také předpokládanou finanční účast na činnostech, o kterých předem rozhodnou jako o podporovaných aktivitách. Produkci kulturních statků mohou podporovat také **dobrovolné svazky obcí** a **odbor kultury kraje** skládající se z oddělení kultury a oddělení památkové péče. Kraje podporují zejména péči o kulturní památky a jejich vyhlásování, zajištění chodu muzeí a galerií, činnosti kin, divadelní, hudební a knihovnické činnosti a další. Mezi centrální zdroje financování patří státní rozpočet s kapitolou MK, Státní fond kultury ČR a Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 303).

## 2.5 Východiska pro analytickou část

Předpokladem efektivního využívání svěřených zdrojů je takové řízení příspěvkové organizace, které se opírá o znalost její úrovně hospodaření. Nástrojem tohoto poznání je **finanční analýza**, která je sice tradičně spojována s podnikatelskými subjekty operujícími na ziskovém principu, avšak modifikací jejích ukazatelů je možné ji použít i pro organizace, které nebyly zřízeny za účelem podnikání. Pomocí ní je možné odhalit slabá místa, porovnávat výsledky s podobnými subjekty a hledat cesty, které lépe uspokojí potřeby občanů (Kraftová, 2002, s. IX).



V této práci bude použita modifikovaná finanční analýza, u níž budou zkoumány:

- φ **rentabilita** hospodářské činnosti a **míra ztrátovosti** u hlavní činnosti pomocí
  - rentability nákladů hospodářské činnosti,
  - míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti;
- φ souvislosti mezi financováním, rentabilitou a tokem hotovosti budou hodnoceny pomocí **finanční autarkie** (soběstačnost)
  - hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů;
- φ ukazatele **likvidity okamžité** a **pohotové** a **čistý pracovní kapitál**;
- φ ukazatele **aktivity** pomocí
  - obratu kapitálu,
  - míry vázanosti fixních aktiv na výnosech;
- φ ukazatele **financování** pomocí
  - míry finanční nezávislosti (stability) (Kraftová, 2002, s. 99-139).

Zkoumanou oblastí bude dále počet diváků, představení a tržeb z nich plynoucích, a jejich změny v čase, celkově i zvláště pro Velkou scénu a Malou scénu.

V poslední části týkající se analýzy bude provedena SWOT analýza, která zkoumá vnitřní a vnější faktory efektivnosti organizace. Mezi vnitřní faktory se řadí silné a slabé stránky, které organizace může ovlivnit, a mezi vnější faktory patří příležitosti a hrozby, organizací neovlivnitelné (Rektořík et al., 2010, s. 75).

### 3 ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ, ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Tato část bakalářské práce bude věnována vybrané příspěvkové organizaci, základním údajům o ní a jejímu hospodaření. Pro zhodnocení hospodaření bude využita modifikovaná finanční analýza a SWOT analýza.

#### 3.1 Základní informace o vybrané příspěvkové organizaci

Horácké divadlo Jihlava, příspěvková organizace Kraje Vysočina, se nachází ve statutárním městě tohoto kraje, v Jihlavě. Nalézá se v blízkosti Masarykova náměstí v centru města. Níže jsou uvedeny základní informace (www.hdj.cz, c2018).

<b>Název organizace:</b>	Horácké divadlo Jihlava (zkratka HDJ)
<b>Sídlo organizace:</b>	Komenského 1359/22, 586 47 Jihlava
<b>Statutární orgán:</b>	ředitel divadla Ondřej Remiáš
<b>Zřizovatel organizace:</b>	Kraj Vysočina
<b>IČO organizace:</b>	00094811
<b>Webové stránky:</b>	www.hdj.cz



Obrázek č. 2: Horácké divadlo Jihlava  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Horácké divadlo bylo zřízeno Zřizovací listinou Okresního úřadu v Jihlavě ze dne 24. 11. 1990 jako příspěvková organizace Okresního úřadu v Jihlavě a dne 1. 1. 2003 se na základě ustanovení § 2 zákona č. 290/2002 Sb. stalo příspěvkovou organizací kraje Vysočina ([www.justice.cz](http://www.justice.cz), c2012-2015).

### **3.1.1 Historie divadla**

Historie divadla sahá až do roku 1939. V tomto roce se uskutečňují první porady skupiny nadšenců, které v následujících měsících pokračují v dalších městech (Německý Brod, Velké Meziříčí), a stávají se impulsem ke vzniku české divadelní scény na Vysočině. Prvním ředitelem je Rudolf Nádhera. Činnost je oficiálně zahájena premiérou Vrchlického hry Soud lásky v Národním domě v Třebíči v roce 1940 ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz), c2018).

V roce 1945 se divadlo natrvalo stěhuje do budovy Městského divadla v Jihlavě. O 44 let později jsou zahájeny přípravy plánované rekonstrukce. V listopadu téhož roku však divadlo vstupuje do stávky a těžiště svého působení přenáší do náhradního prostoru v divadle Na Kopečku (v současnosti areál psychiatrické léčebny) ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz), c2018).

V roce 1992 se uskutečňuje položení základního kamene a začíná výstavba komplexu divadelních budov. Generálním investorem stavby je Okresní úřad v Jihlavě, tehdejší zřizovatel divadla. O rok později vyhláší ředitel divadla Miloš Stránský první ročník divácké ankety „Horác“ a umělecký soubor divadla odjíždí do Holandska, kde se představuje místnímu publiku hudební komedií Nejkrásnější válka ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz), c2018).

V roce 1995 se soubor stěhuje z náhradního prostoru v divadle Na Kopečku do nové budovy. Celkové náklady na výstavbu divadla dosáhly částky 141 milionů korun. V říjnu tohoto roku proběhlo první představení podle divadelní hry dramatika Josefa Boučka Smrt v císařském domě. Hlavní roli Císaře Zikmunda si zahrál hostující herec Bořivoj Navrátil. K 55 letům trvání divadla proběhla akce s názvem Setkání generací, která se konala také o 5 let později ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz), c2018).

V roce 2007 převzalo divadlo diplom Českého divadla za divácky nejúspěšnější hudební inscenaci Na skle malované ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz), c2018).

V roce 2010 se konal v pořadí již třetí slavnostní večer, tentokrát pod názvem GALAVEČER 70 LET DHJ současně s vyhlášením výsledků divácké ankety Horác. Slavnostní večer se konal také o 5 let později s názvem 75 LET HDJ ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz), c2018).

### **3.1.2 Předmět podnikání**

*„Organizace je regionální uměleckou institucí a zřizuje se za účelem šíření divadelní kultury formou inscenování literárně dramatických, hudebně dramatických a jiných děl bez žánrového omezení. Své poslání naplňuje prostřednictvím jednotlivých inscenací a v rámci obecného působení jako svébytné kulturní centrum.“* (Zřizovací listina)

Divadlo, jako příspěvková organizace, může kromě hlavní činnosti provozovat i činnost hospodářskou, a jejich vymezení bude následovat.

#### **Hlavní činnost**

Organizace vytváří na základě dramaturgického plánu činoherní a hudebně dramatické divadelní inscenace, které prezentuje formou veřejných představení. Zabezpečuje užití autorských děl ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, ve znění pozdějších předpisů, zejména jejich sdělování veřejnosti živým provozováním díla. Hlavní činností je tedy šíření divadelní kultury ([www.justice.cz](http://www.justice.cz), c2012-2015).

Divadelní představení pořádá v místě svého působení nebo je nabízí na scéně jiných divadel v České republice i v zahraničí. V posledním sledovaném roce se tak mohli s divadelním souborem setkat i diváci v Pardubicích a Táboře se hrou Romeo a Julie, v Kolíně vystoupil soubor s představeními Splašené nůžky a Zvonokosy, dalším zájezdním místem bylo Velké Meziříčí se hrou Vrátila se jednou v noci, a soubor vystupoval i na Slovensku s představením Adéla ještě nevečeřela.

Divadlo nejen výjezdy pořádá, ale také přijímá hostující herecká představení jiných divadel z České republiky nebo ze zahraničí. Příkladem v tomtéž roce jsou: Pražský komorní balet s představením Mystérium času, HaDivadlo Brno a představení Doma u Hitlerů, Divadlo Na zábradlí zde vystupovalo se hrou Korespondence V+W, DAB Nitra zvolali pro Jihlavské obecnstvo hru Testosteron, a další (Výroční zprávy organizace).

Divadlo dále poskytuje metodickou pomoc a podporu sdružením občanů působícím v oboru činnosti divadla. Co se informační funkce týče, organizace provozuje vlastní webové stránky a vydává periodické i neperiodické publikace (Výroční zprávy organizace).

Kromě divadelních představení organizuje a pořádá kulturní a kulturně společenské akce pro veřejnost, včetně koncertů a výstav (Výroční zprávy organizace).

Divadlo má vlastní půjčovnu kostýmů, která je otevřena každý čtvrtek v odpoledních hodinách. V době divadelních prázdnin je půjčovna uzavřena. Je možné si zde zapůjčit běžné (civilní) kostýmy, dobové zdobené kostýmy a doplňky, jako jsou klobouky, šerpy a další (Výroční zprávy organizace; [www.hdj.cz](http://www.hdj.cz)).

Organizace umožňuje za úplatu i bezúplatně návštěvu divadelních představení a dalších kulturních akcí. Umožňuje za sjednanou cenu fotografování, filmování a pořizování videozáznamů, pořizování kopií dokumentů, poskytování fotografií, negativů, diapozitivů. Prodává publikace, katalogy, upomínkové předměty a nosiče audio a videonahrávek propagující předmět činnosti (Výroční zprávy organizace).

Jednou za zajímavostí divadla je svozová doprava návštěvníků divadla, která je součástí předplatného, ale mohou ji využít i návštěvníci, kteří abonenty nejsou. Pro svoz využívá své tři autobusy a sváží návštěvníky v rámci svozových tras a skupin především z Kraje Vysočina. Cena je stanovena dle počtu km ujetých z centra Jihlavy do daného města či vesnice, a její výše se stanovuje pro obě cesty najednou (Výroční zprávy organizace).

Pro členy uměleckého souboru a hostující umělce zajišťuje ubytování. Ubytovat může ve třech objektech. Prvním je Ubytovna Divadelní 4, Jihlava, kterou pronajímá Magistrát města Jihlavy od roku 1997. Její kapacita je 9 míst a v současné době je zde ubytováno 6 členů uměleckého souboru. Druhým objektem je dům na ulici Palackého 26, Jihlava, který je ve vlastnictví zřizovatele Kraje Vysočina. Objekt se skládá ze dvou poschodí, která jsou určena především pro hostující režiséry, a z podkroví, které je pronajato dvěma členkám hereckého souboru. Třetím objektem je byt 1+1 na ulici Wolkerova 24, Jihlava, taktéž ve vlastnictví zřizovatele. Zde je ubytována jedna členka hereckého souboru (Výroční zprávy organizace).

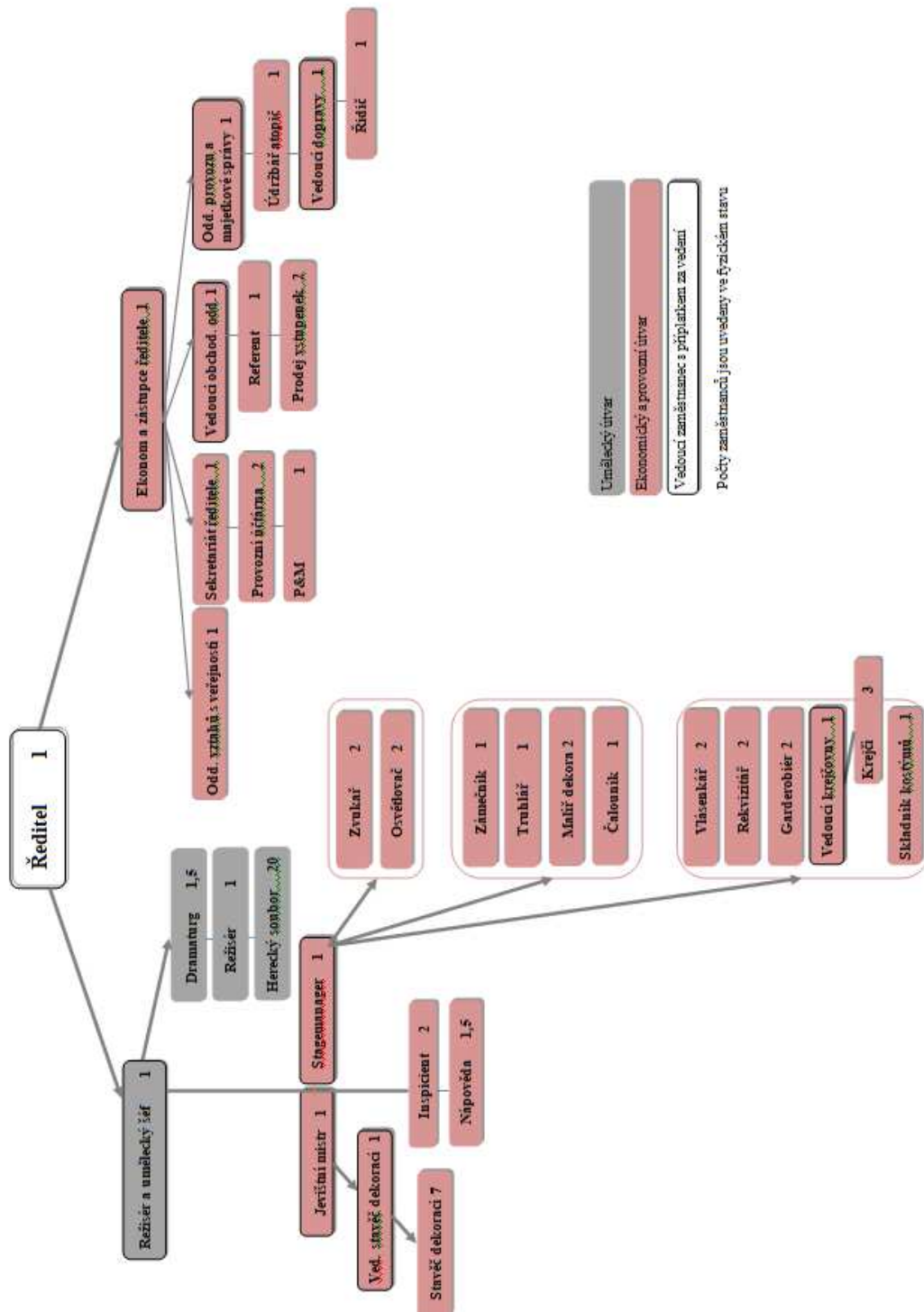
## **Hospodářská činnost**

Jak je uvedeno ve zřizovací listině divadla, hospodářská činnost se skládá z reklamní činnosti divadla, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a jeho prodej, a z pronájmu nebytových prostor (Zřizovací listina).

Tržby z hospodářské činnosti tvoří především pronájmy nebytových prostor a anténní systémy. Divadlo pronajímá Divadelní klub na základě smlouvy vždy po ročním přehodnocení a dalším prodloužení. Kromě toho také pronajímá Velkou a Malou scénu. Dále pronajímá část střechy nad jevištěm Českému mobilu (Výroční zpráva organizace).

### **3.1.3 Organizační struktura divadla**

Divadlo má členitou organizační strukturu, kterou je možné rozdělit na umělecký a ekonomický a provozní útvar. V současné době má 67 zaměstnanců. Organizační strukturu zobrazuje obrázek na následující straně (Organizační struktura divadla).



**Obrázek č. 3: Organizační schéma divadla**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Organizační struktura divadla)

### **3.1.1 Velká scéna, Malá scéna, Jazz club, Foyer Velké scény**

Příspěvková organizace pořádá divadelní představení pro předplatitele (dále také jako „abonmá“) i mimo předplatné, dále také představení dováží. Divadelní sezóna HDJ probíhá souběžně se začátkem a koncem školního roku, zbylé měsíce jsou určeny pro divadelní prázdniny. Představení probíhají od pondělí do soboty a konají se na Velké a Malé scéně (Výroční zpráva organizace).

#### **Velká scéna**

Velká scéna je vybavena moderní jevištní technologií. Tato technologie umožňuje vytvářet inscenační koncepce včetně výprav splňující režijní, výtvarné a technické představy realizačních týmů. Po roce 2000 byly stávající technologie doplněny o moderní prvky scénického osvětlení, ozvučení a dataprojektor. Jevištní technologie a velký prostor mají pouze jednu nevýhodu – neumožňují hostování divadla na menších a hůře vybavených scénách kulturních zařízení v kraji Vysočina. Divadlo proto nabízí svoz diváků i mimo předplatné ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz), Výroční zpráva organizace).

Dominantním znakem je zejména rozměr jeviště, které bylo při výstavbě divadelní budovy v letech 1992 – 1995 projektováno včetně točny o průměru 8 metrů. Šířka hracího prostoru je 17,45 m mezi provazišti a 10,40 m od levé k pravé zdi jeviště. Výška stropu je 18,00 m a jeho hloubka 9,20 m. Podlaha je tvořena olšovou deskou s péry a zátěžovým kobercem ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz)).

Hlediště Velké scény je v přízemí vybaveno indukční smyčkou pro sluchově postižené, také se zde nachází 2 místa pro invalidní vozík. Kapacita přízemí je 200 míst, 8 míst dále tvoří přístavky v přízemí, a zbylou kapacitu tvoří 35 lóží o celkovém počtu 105 míst. Celková kapacita sálu je tedy 315 míst ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz)).

#### **Foyer Velké scény**

Pro děti a jejich rodiče připravuje divadlo 1x měsíčně, vždy v sobotu odpoledne, akci s názvem Pohádkové čtení na schodech, kde herci čtou pohádky z různých koutů světa a klasické večerníckové pohádky. Kromě herců se ve čtení aktivně zapojují i prarodiče.



### **Malá scéna**

Na Malé scéně se konají technicky méně náročná představení, pro menší počet diváků, zejména pak pohádky pro děti. Šířka hracího prostoru je 9 m, délka 14 m a výška stropu činí 9 m. Celková kapacita malého sálu je 80 míst ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz)).

### **Jazz Club**

Kromě Velké a Malé scény je možné navštívit také Divadelní klub HDJ, kde jsou 1x měsíčně pořádány Jazzové večery. Hrací prostor je v porovnání s Velkou a Malou scénou nejmenší, jeho velikost je 3 x 5 m, a kapacita klubu je 60 míst. Cena vstupenky je 150 Kč ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz)).

### **3.1.2 Diváci a předplatitelé**

Vstupenky do divadla lze rezervovat či zakoupit buď osobně ve volném prodeji, v Prodeji vstupenek, nebo přes internetové stránky [www.hdj.cz](http://www.hdj.cz). Kromě zakoupení vstupenek na představení jednotlivě se mohou diváci stát **divadelními předplatiteli** ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz)).

V současné době nabízí divadlo místa v 19 předplatitelských skupinách, jejichž představení začínají, kromě skupiny M určené studentům a seniorům (17:00 hod.), v 19:00 hod. Předplatitelé si vyberou den v týdnu, a jsou zařazeni do příslušné skupiny. Výjimku tvoří skupina X, která je pro hostující představení, která se konají nepravidelně. Další speciální skupinou je skupina P, skupina premiérová ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz), Výroční zprávy organizace).

Přihlášku lze vyplnit elektronicky prostřednictvím odkazu na internetových stránkách divadla, lze ji zaslat poštou či případně donést do Prodeje vstupenek v pasáži divadla. Po zpracování přihlášky je abonentovi zaslána faktura, kterou zaplatí převodem, hotově nebo kartou na tomtéž místě. Přihlášku je nutné doručit do divadla od 1. 4. do 30. 4. daného roku, předplatné je třeba uhradit nejpozději do 30. června ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz)).

Předplatitelé, kteří si předplatné obnovili či zakoupili, se poté zúčastní 6 představení z repertoáru divadla, nebo 5 představení hostujících divadel v případě

skupiny X. Informace o připravovaných titulech lze nalézt na internetových stránkách a v brožuře vydávané divadlem ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz)).

V obcích, kde je větší koncentrace předplatitelů, má divadlo své garanty (dříve důvěrníky), kteří podávají předplatitelům informace o divadle, termínech představení i odjezdech autobusů, zabezpečují nábor nových předplatitelů a starají se o stávající (Výroční zprávy organizace).

Výhodou abonentních legitimací je, že jsou přenosné, lze je tedy půjčovat či někomu věnovat. Předplatitelé mohou také využít svozové činnosti divadla, která byla zmíněna v předmětu činnosti ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz)).

Další možností, jak získat vstupenky za výhodnější cenu, je **kuponové předplatné**. Jedná se o blok šesti kuponů, které lze libovolně vyměnit za vstupenky na činoherní představení z repertoáru Horáckého divadla. Kuponové předplatné je možné zakoupit v průběhu celé divadelní sezóny ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz)).

Ceny legitimací, nároky na slevy a související údaje budou uvedeny v následující kapitole zabývající se cenou vstupného.

### **3.1.3 Vstupné**

Cena vstupného na jednotlivá představení se liší dle toho, zda se jedná o Velkou nebo Malou scénu. Vlastní cenu má kuponové předplatné, a také předplatné abonentních skupin. U vstupenek na vybraná představení je možné také uplatnit slevy pro studenty, seniory a zdravotně tělesně postižené. Dále je možné zakoupit také dárkové kupony. Následující text bude pojednávat o cenách vstupného ve sledovaných sezonách ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz)).

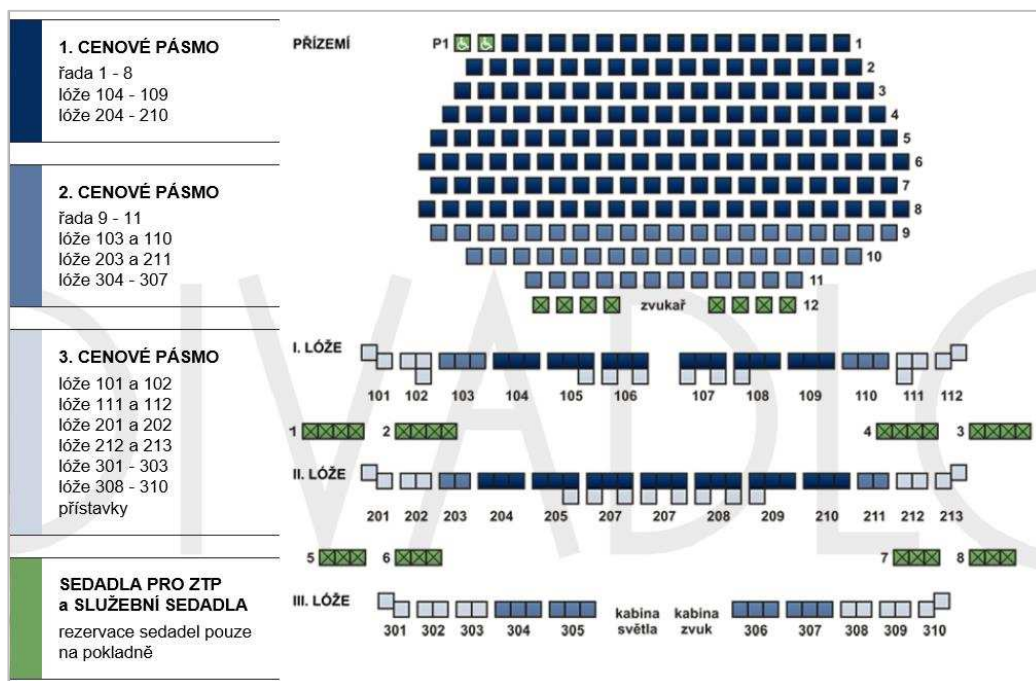
#### **Kuponové předplatné a dárkové kupony**

Cena kuponového předplatného se od roku 2015, kdy byla 840 Kč, vyšplhala na 1 020 Kč. Po zakoupení získává divák 6 kuponů, které může využít na 6 představení Horáckého divadla.

Dárkové kupony se nejprve prodávaly pouze za 190 Kč, od roku 2017 je však možné zakoupit kupony ve dvou různých hodnotách: 340 Kč a 170 Kč.

## Velká scéna

Výše ceny vstupenek je na Velké scéně rozdělena do cenových pásem, členění je uvedeno na následujícím obrázku ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz)).



**Obrázek č. 4: Cenová pásma HDJ**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [www.hdj.cz](http://www.hdj.cz))

Dále je také nutno rozlišovat, zda se jedná o premiéru, reprízu činohry či muzikálu, nebo pohádku HDJ. Liší se nejen výše ceny, ale také možnosti uplatnění slev. Výše vstupného na jednotlivé typy představení v divadelní sezóně 2017/2018 a předchozích letech je uvedena v tabulkách níže ([www.hdj.cz](http://www.hdj.cz)).

**Tabulka č. 3: Výše vstupného ve volném prodeji v jednotlivých cenových pásmech v Kč za rok 2017**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: www.hdj.cz)

Představení	Vstupné v jednotlivých pásmech v Kč			Slevy
	1. pásmo	2. pásmo	3. pásmo	
<b>Premiéra</b>	230/240	220/230	210/220	Senior pas, Rodinný pas
<b>Repríza činohra</b>	190/200	180/190	170/180	Senior pas, Rodinný pas, 15% pro studenty a seniory, 30% pro ZTP
<b>Repríza muzikál</b>	220	210	200	
<b>Pohádka HDJ</b>	95	90	80	Rodinný pas, 30% pro ZTP
<b>Pohádka hostů</b>	120	110	100	

Kromě uvedeného je možné také zakoupit lístky na představení hostujících divadel. Cena pro 1. pásmo je 450 Kč, pro 2. pásmo 430 Kč a pro 3. pásmo 400 Kč.

### Malá scéna

Malý sál je klubového charakteru s variabilním uspořádáním sedadel, neexistuje zde tedy žádné rozdělení hlediště do cenových pásem. Vstupné na Malé scéně je rozděleno dle toho, zda se jedná o pohádku nebo inscenaci HDJ. Cena **pohádky** v zatím poslední odehrané sezóně je 60/70 Kč a lze uplatnit slevu 30 % pro ZTP a Rodinný pas (20 Kč/vstup, minimálně 1 dospělý a 1 dítě, maximálně 2 dospělí). Cena **inscenace** je 160 Kč a lze uplatnit následující slevy: Senior pas, Rodinný pas, 15 % pro studenty a seniory, 30 % pro ZTP (www.hdj.cz).

### Předplatitelská legitimace

Cena abonentní legitimace je vypočtena ze základního vstupného stanoveného pro reprízu činohry. Představení se konají na Velké scéně, i zde je proto cena předplatného stanovena dle cenových pásem. Je stanoveno základní předplatné, dále předplatné pro seniory, studenty a ZTP, a speciální pro premiérovou skupinu P a skupinu X pro hostující soubory. Jejich výši v roce 2017 zobrazuje následující tabulka (www.hdj.cz).

**Tabulka č. 4: Výše vstupného pro předplatitele v jednotlivých cenových pásmech v Kč za rok 2017**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: www.hdj.cz)

<b>Předplatné</b>	<b>Vstupné v jednotlivých pásmech v Kč</b>		
	<b>1. pásmo</b>	<b>2. pásmo</b>	<b>3. pásmo</b>
<b>Základní</b>	1 044	990	936
<b>Senior</b>	928	880	832
<b>Student a ZTP</b>	812	770	728
<b>Skupina P</b>	1 400	1 340	1 280
<b>Skupina X</b>	2 250	2 150	2 000

Nejvyšší cenou jsou obsazena místo nejbližší scéně. Nejvyšších výhod se pak dostává studentům a zdravotně tělesně postiženým, pro něž je cena předplatného v jednotlivých pásmech nejnižší. Výše vstupného se v jednotlivých letech měnila. Na to, jakým způsobem, se podíváme v následující tabulce, která dává přehled o výši předplatného v jednotlivých letech.

**Tabulka č. 5: Výše předplatného v jednotlivých letech v Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy organizace)

Předplatné		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Premiéra	1. pásmo	1 020	1 080	1 140	1 200	1 320	1 400
	2. pásmo	990	1 050	1 110	1 170	1 290	1 340
	3. pásmo	930	990	1 050	1 110	1 230	1 280
Repríza základní	1. pásmo	756	810	864	918	972	1 044
	2. pásmo	729	783	837	891	945	990
	3. pásmo	675	729	783	837	891	936
Repríza senior	1. pásmo	672	720	768	816	864	928
	2. pásmo	648	696	744	792	840	880
	3. pásmo	600	648	696	744	792	832
Repríza student a ZTP	1. pásmo	588	630	672	714	756	812
	2. pásmo	567	609	651	693	735	770
	3. pásmo	525	567	609	651	693	728
Skupina X	1. pásmo	1 800	1 850	1 900	1 950	2 250	2 250
	2. pásmo	1 700	1 750	1 800	1 850	2 150	2 150
	3. pásmo	1 550	1 600	1 650	1 700	2 000	2 000

Premiérová skupina jako jediná není zvýhodněna slevami. Ostatní reprízové skupiny uplatňují slevy pro běžného předplatitele 10 %, pro seniory 20 % a pro žáky, studenty a ZTP 30 % ze základního vstupného.

Cena předplatného se v jednotlivých letech zvyšovala. Například u premiéry činí rozdíl mezi rokem 2012 a 2017 ve finančních jednotkách 380 Kč, což je zhruba 37 %. V jednotlivých letech byla cena zvyšována zhruba o 6 %, mezi lety 2015 a 2016 o 10 %, a v dalším roce opět o 6 %.

U repríz se cena předplatného zvyšovala zhruba o 7 % ve všech sledovaných obdobích.

Výjimku tvoří skupina X, kde se výše předplatitelského vstupného do roku 2015 zvyšovala o 2 %. Meziroční změna let 2015 a 2016 je 15 %, a vstupné v posledních dvou letech zůstává ve stejné výši.

## 3.2 Hospodaření příspěvkové organizace

Jak již bylo uvedeno výše, zřizovatelem příspěvkové organizace je Kraj Vysočina, který poskytuje organizaci příspěvky a dotace na provoz. Na to, jaká je jejich výše v letech 2012-2017, jaké jsou náklady a výnosy z hlavní i hospodářské činnosti, a jaká je návštěvnost divadla v jednotlivých letech, se zaměříme v následujícím textu.

### 3.2.1 Počty diváků, představení a dalších aktivit divadla, a tržeb z nich plynoucích

Jak již bylo uvedeno výše, příspěvková organizace pořádá divadelní představení na Velké a Malé scéně. Jejich počet, návštěvnost a tržby jsou uvedeny v tabulkách níže v pořadí: Velká scéna, Malá scéna, údaje celkem a ostatní aktivity divadla (Výroční zpráva organizace).

**Tabulka č. 6: Plnění plánovaných výkonů Velké scény**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva organizace)

Ukazatel	Počet představení	Nabídnutá místa	Návštěvníci celkem	Průměrná návštěvnost	Tržby z představení (v Kč)	Procento návštěvnosti	
2012	plán	190	-	48500	250	5 800 000	-
	skutečnost	185	55 205	49610	274	5 837 495	90
2013	plán	170	-	46 000	280	5 700 000	-
	skutečnost	170	51 850	45 138	274	5 652 942	87
2014	plán	170	-	48 000	280	6 300 000	-
	skutečnost	174	53 070	48 810	281	6 371 362	92
2015	plán	185	-	55 000	270	7 000 000	-
	skutečnost	191	58 255	52 271	274	7 345 395	89
2016	plán	200	-	59 000	270	8 800 000	-
	skutečnost	218	67 100	59 472	273	9 001 496	89
2017	plán	210	-	58 000	276	9 200 000	-
	skutečnost	218	66 490	58 020	266	9 469 764	87

Od poklesu v roce 2013 se v jednotlivých sledovaných letech počty představení na Velké scéně i počty návštěvníků začaly opět navyšovat až do posledního sledovaného období, roku 2017, poslední 78. sezóny. I přestože bylo v tomto roce nabídnuto menší

množství míst (celkový počet sedadel, která mohla být za celou sezónu obsazena), než v předchozím, procento návštěvnosti pokleslo o další 2 procentní body.

Zvýšení tržeb připisují zejména navýšení cen předplatného a vstupného ve volném prodeji. Z důvodu dvou technicky náročnějších představení byly tyto navýšeny o 20 Kč, ostatní o 10 Kč. Stejného navýšení se dočkalo i vstupné ve volném prodeji.

**Tabulka č. 7: Plnění plánovaných výkonů Malé scény**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy organizace)

Ukazatel		Počet představení	Nabídnutá místa	Návštěvníci celkem	Průměrná návštěvnost	Tržby z představení (v Kč)	Procento návštěvnosti
2012	plán	20	-	1 700	60	118 000	-
	skutečnost	20	1 766	1 644	57	80 350	93
2013	plán	60	-	4 600	60	290 000	-
	skutečnost	57	4 810	4 550	57	289 945	95
2014	plán	60	-	5 600	80	300 000	-
	skutečnost	62	5 166	4 762	83	313 209	92
2015	plán	60	-	-	80	300 000	-
	skutečnost	55	4 770	4 078	85	284 560	90
2016	plán	60	-	-	80	300 000	-
	skutečnost	54	4 760	4 388	81	289 436	92
2017	plán	65	-	-	68	300 000	-
	skutečnost	67	5 490	4 573	68	304 672	84

Dle údajů v tabulce byl nejméně úspěšným rokem rok 2014. Počet skutečně odehraných představení byl vyšší než plán, Malou scénu navštívilo nejvíce návštěvníků a bylo dosahováno nejvyšších tržeb, které v následujících letech poklesly, přestože cena vstupného na večerní inscenaci vzrostla o 30 Kč. Po poklesu v letech 2015 a 2016 byl v roce 2017 nabídnut nejvyšší počet představení. Počet návštěvníků, kteří si zakoupili vstupenku na představení na Malé scéně, byl druhý nejvyšší.

I přes tyto skutečnosti je však z nejnižšího procenta návštěvnosti patrné, že divadlo očekávalo vyšší počet návštěvníků, ale tato místa nebyla zaplněna. I přesto však divadlo dosáhlo vyšších tržeb, než jaké byly plánované.



**Tabulka č. 8: Celkový počet představení, diváků a tržeb v letech 2012-2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy organizace)

Rok	Představení	Diváci	Abonentí	% abonentů	Tržby (v Kč)
2012	205	52 321	4 714	9	5 918 000
2013	229	50 336	4 665	9	5 942 887
2014	240	54 658	4 759	9	6 684 571
2015	247	56 801	4 754	8	7 629 955
2016	272	63 860	4 637	7	9 290 932
2017	285	62 593	4 384	7	9 774 436

Z tabulky týkající se představení celkem je zřejmé, že ukazatele počtu představení a tržeb, na rozdíl od počtu diváků, respektive abonentů, měly stoupající tendenci. Zároveň se také snižovalo procento abonentů mezi diváky.

Jedním z faktorů u tržeb bylo zvyšování ceny vstupenek. Na obou scénách byly zrušeny příplatky pro dospělé diváky, namísto čehož byla zvýšena cena rodinných pohádek o 20 Kč. Reprízové skupiny jsou zvýhodněny slevami pro běžného předplatitele, pro seniory a pro žáky, studenty a držitele průkazů ZTP.

Rozdílem oproti předchozím sledovaným rokům je rok 2017. Počet diváků oproti roku 2016 poklesl o 1 267, přestože od roku 2013 stoupal. U abonentů se v tomto roce objevuje nejvyšší procento meziročního poklesu za sledované roky (5,46 %), ve fyzických jednotkách je to 253 abonentů, kteří své předplatné pro další sezónu neprodloužili.

Snižování se počtu předplatitelů není pro divadlo přínosem, neboť předplatitelé představují určitý stabilní příjem. Přestože po zaplacení předplatného, které se liší dle skupiny, má předplatitel právo předplatné zrušit, bude mu v takovémto případě vrácena jen poměrná část za neproběhlá představení.

Následující tabulka zobrazuje počet představení na Velké a Malé scéně, zájezdů a premiér.

**Tabulka č. 9: Počet představení celkem, premiéry**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy organizace)

Představení	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Velká scéna</b>	159	170	174	191	218	218
z toho premiér	7	6	7	6	7	6
<b>Malá scéna</b>	94	57	62	55	54	67
z toho premiér	7	4	1	1	1	3
<b>Zájezdy</b>	1	2	4	1	6	11
<b>Celkem</b>	253	229	240	247	278	296

Velká scéna představuje stěžejní prostor pro realizace představení. Jejich počet je vyšší než na Malé scéně, a od prvního sledovaného období narostl až do výše 218, kde zůstává v posledních dvou letech konstantní. Premiéry kolísají mezi 6 a 7 za rok.

Poměr mezi počtem představení na Velké a Malé scéně se od roku 2012 výrazně změnil. V tomto roce tvořil počet představení na Malé scéně zhruba 37 %, kdežto v posledním sledovaném období pouze necelých 23 %. Zvýšení ve prospěch Velké scény připisují zejména modernizaci a lepšímu technickému vybavení, kterých se Velké scéně v průběhu sledovaného období dostalo.

Kromě počtu představení na Velké scéně vzrostl také počet zájezdů, které divadlo pořádá. V posledním roce jejich výše dosahuje hodnoty 11, což znamená, že od prvního sledovaného roku se jejich počet zvýšil o 10 zájezdů.

Divadlo nabízí také další aktivity, na které se podíváme v tabulce níže.

**Tabulka č. 10: Ostatní aktivity divadla**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy organizace)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Klubové pořady - jazz</b>	1	1	1	3	8	10
<b>Pohádkové čtení na schodech</b>	–	–	–	8	12	7
<b>Poprvé v divadle</b>	–	–	–	–	–	10

Kromě Jazzových večerů v divadelním klubu, jejichž počet se zvyšuje, nabízí divadlo aktivity i pro mladší diváky. Kromě již zmíněného Pohádkového čtení na schodech je v roce 2017 novinkou interaktivní prohlídka s názvem **Poprvé v divadle aneb Jak se dělá divadlo.**

Poprvé v divadle je určeno pro 1. stupeň základní školy, a již v prvním roce bylo těchto prohlídek pořádáno celkem 10. Každý z žáků dostane na začátku prohlídky zápisník – knížku o 42 stranách, ve které jsou uvedeny všechny divadelní profese, které tvoří divadelní představení. Děti si pak samy vymyslí svého hrdinu, navrhnou mu kostým, vymyslí příběh, a ten si poté zahrají. Děti si tak mohou vyzkoušet práci režiséra, dramaturga, herce, osvětlovače, rekvizitáře, kostýmního výtvarníka a dalších profesí, což jim může pomoci s výběrem své budoucí kariéry.

Na všechny své aktivity musí divadlo vynakládat prostředky, a naopak z proběhlých akcí peněžní prostředky zase získává. Na to, jaké jsou náklady, výnosy, a jaký je výsledek hospodaření, se podíváme v následujících podkapitolách.

### **3.2.2 Výnosy příspěvkové organizace**

Příspěvková organizace hospodář s dotacemi od zřizovatele, statutárního města Jihlavy a Ministerstva kultury České republiky. Kromě dotací má také výnosy z vlastní činnosti. Přehled celkových **výnosů z hlavní činnosti** a jejich jednotlivých položek ve finančních jednotkách i procentech ukazují následující tabulky.

## Výnosy z hlavní činnosti

Tabulka zobrazuje výši jednotlivých položek výnosů v období 2012-2017.

**Tabulka č. 11: Výnosy z hlavní činnosti v tisících Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztrát organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Výnosy celkem</b>	35 798	35 816	37 416	40 037	43 313	47 170
<b>Výnosy z transferů</b>	<b>26 942</b>	<b>28 038</b>	<b>29 132</b>	<b>30 807</b>	<b>32 075</b>	<b>35 919</b>
<b>Vlastní tržby a výnosy</b>	<b>8 856</b>	<b>7 778</b>	<b>8 284</b>	<b>9 230</b>	<b>11 238</b>	<b>11 251</b>
Úroky	49	26	13	9	1	1
Výnosy z prodeje služeb	<b>6 802</b>	<b>6 868</b>	<b>7 772</b>	<b>8 691</b>	<b>10 525</b>	<b>10 829</b>
Výnosy z pronájmu	97	105	95	98	143	275
Čerpání fondů	1 882	700	386	405	552	130
Ostatní výnosy z činnosti	26	79	18	27	17	16

Celkové výnosy organizace se v jednotlivých letech zvyšovaly. Výnosy z transferů se oproti prvnímu sledovanému období navýšily o necelých 9 milionů korun, vlastní tržby a výnosy o zhruba 2,3 miliony korun. Nejvyššími poklesy jsou položky Úroky, z důvodu nízké úrokové sazby banky, a Čerpání fondů. V důsledku nedostatku finančních prostředků bylo vedením divadla a Odborovými asociacemi odsouhlaseno pozastavení přidělování půjček z fondu kulturních a sociálních potřeb. Čerpáno bylo tedy v roce 2017 pouze z důvodu poskytnutí příspěvku na stravování, v minimálním množství na rekreace a zájezdy, dále na kulturu a tělovýchovu, vitamíny a dary (životní jubilea, výročí). Oproti plánovanému čerpání bylo v tomto roce dosaženo úspory.

Hlavní položkou výnosů, kterou organizace přímo ovlivňuje plněním hlavního účelu, šířením divadelní kultury, jsou výnosy z prodeje služeb. Tržby hlavní činnosti jsou souhrnnou položkou obsahující jak tržby za představení, tak tržby z prodeje publikací.

Prodej publikací je zařazen do hlavní činnosti a jedná se také o prodej divadelních programů a ostatních brožur. Divadelní program vychází ke každé nové inscenaci, příležitostně vychází různé výroční brožury. Divadelní programy a měsíční informační materiály je možné zakoupit v průběhu každého představení u uvaděček nebo

v pokladně, kde mohou diváci zakoupit také odznaky k jednotlivým představením a fotografie herců.

Dalším plněním tržeb hlavní činnosti je nájem ubytoven a bytu pro členy uměleckého souboru. Údaje o prostorách určených k nájmu byly uvedeny v předmětu podnikání organizace.

**Tabulka č. 12: Vertikální analýza výnosů z hlavní činnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztrát organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Výnosy celkem</b>	100	100	100	100	100	100
<b>Výnosy z transferů</b>	<b>75,26</b>	<b>78,28</b>	<b>77,86</b>	<b>76,95</b>	<b>74,05</b>	<b>76,15</b>
<b>Vlastní tržby a výnosy</b>	<b>24,74</b>	<b>21,72</b>	<b>22,14</b>	<b>23,05</b>	<b>25,95</b>	<b>23,85</b>
Úroky	0,14	0,07	0,03	0,02	0	0
Výnosy z prodeje služeb	<b>19,00</b>	<b>19,18</b>	<b>20,77</b>	<b>21,71</b>	<b>24,30</b>	<b>22,95</b>
Výnosy z pronájmu	0,27	0,29	0,25	0,24	0,33	0,59
Čerpání fondů	5,26	1,95	1,03	1,01	1,27	0,28
Ostatní výnosy z činnosti	0,07	0,22	0,05	0,07	0,04	0,03

Transfery tvoří největší část výnosů organizace. V jednotlivých letech se jejich výše pohybuje vždy nad 74 % celkových výnosů. Druhou nejvyšší hodnotu představují výnosy z prodeje služeb a zbylé výnosy se v procentuelním vyjádření objevují jen v minimálních hodnotách nepřesahujících 6 %.

V tabulce níže je uvedena jejich výše v jednotlivých letech, včetně rozdělení dle jednotlivých poskytovatelů.

**Tabulka č. 13: Transfery příspěvkové organizace**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Příspěvky a dotace na provoz</b>	26 227 000	26 872 000	28 045 839	29 715 000	31 088 000	33 170 000
<b>Účelová neinvestiční dotace ze SR</b>	705 000	1 200 000	1 075 000	1 065 000	960 000	2 000 000
<b>Ostatní neinvestiční dotace ze SR</b>	–	–	–	–	–	600 000
<b>Statutární město Jihlava dotace MK ČR</b>	8 200	8 200	9 700	26 296	26 296	148 592
<b>Dotace celkem</b>	26 940 200	28 080 200	29 130 539	30 806 296	32 074 296	35 918 592

Kromě prostředků, které poskytuje kraj, jako zřizovatel, získává příspěvková organizace také prostředky ze státního rozpočtu v rámci Programu státní podpory profesionálních divadel a profesionálních symfonických orchestrů a pěveckých sborů.

Pro pokrytí nákladů spojených se zavedením povinnosti předávání Pomocného analytického účtu do centrálního systému účetních informací státu byla v roce 2012 organizaci poskytnuta částka 65 000 Kč z Ministerstva financí. V roce 2013 byl zvýšen závazný ukazatel příspěvek na provoz HDJ Jihlava o částku 1 200 000 Kč na pokrytí předpokládaného ztráty. V roce 2014 je tento ukazatel zvýšen o 56 839 Kč z důvodu nákupu PC, notebooku a audiopřehrávače. Ztrátové finanční hospodaření se předpokládalo i pro rok 2015, díky čemuž je navýšen příspěvek na provoz o 1 200 000 Kč a v posledních dvou letech (2016 a 2017) je provozní dotace navýšena o 40 000 Kč pro pokrytí výdajů spojených s organizací partnerských akcí s Nitranským samosprávným krajem.

Dalším příjmem PO jsou prostředky poskytnuté statutárním městem Jihlavou na uspořádání sérií koncertů realizovaných v Jazz klubu HDJ.

Příspěvková organizace také musí provádět odvody z investičního fondu do rozpočtu kraje. V letech 2012-2016 provádí odvody ve výši 1 427 000 Kč, v roce 2017 je to částka 1 440 000 Kč. V letech 2012-2014 je tato povinnost zabezpečena za první a

druhé čtvrtletí do 1. 6., za třetí čtvrtletí do 31. 8. a za čtvrté čtvrtletí do 15.11. V roce 2015-2017 je povinnost zabezpečena za první pololetí do 30. 6. a za druhé pololetí do 10. 11.

Kromě výnosů z hlavní činnosti má příspěvková organizace také **výnosy z hospodářské činnosti**.

### Výnosy z hospodářské činnosti

U výnosů z hospodářské činnosti se jedná o výnosy z prodeje služeb a výnosy z pronájmu. Jejich výše je uvedena v následující tabulce.

**Tabulka č. 14: Výnosy z hospodářské činnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztrát a výroční zprávy organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Výnosy z prodeje služeb</b>	83 330	0	0	2 974	57 684	70 576
<b>Výnosy z pronájmu</b>	1 370 881	1 337 090	1 076 039	872 895	801 309	832 101
<b>Výnosy celkem</b>	1 454 211	1 337 090	1 076 039	875 869	858 993	902 677

Hospodářskou činnost organizace tvoří pronájem Velké a Malé scény a nebytových prostor, a reklamní činnost a půjčovna. V letech 2013 a 2014 nebyla půjčovna provozována, proto jsou výnosy nulové. Tržby z pronájmu představují zejména pronájem Divadelního klubu a anténní systémy, kdy divadlo pronajímá část střechy nad jevištěm společností Vodafone, Telefonica O2 a První telefonní Praha. Příkladem pronájmu Velké scény je uspořádání Slavnostního závěrečného koncertu ZUŠ, Slavnostního večera soutěže Stavba Vysočiny, a také koncertů a symposií.

### 3.2.3 Náklady příspěvkové organizace

Náklady příspěvkové organizace jsou rozděleny dle toho, zda souvisí s hlavní nebo hospodářskou činností. Položky nákladů a jejich výše, včetně procentuelního vyjádření ve vztahu k celkovým nákladům, jsou vyjádřeny v následujících tabulkách. Stejně jako ve výnosech budeme začínat rozbohem nákladů na **hlavní činnost**.

## Náklady na hlavní činnost

V této části budou popsány náklady související s hlavní činností organizace.

**Tabulka č. 15: Náklady na hlavní činnost v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty a výroční zprávy organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Náklady celkem</b>	36 968	36 885	38 136	40 382	43 912	47 757,1
Daň z příjmů	0	0	4	2	0,3	0,1
Kurzové ztráty	0	0	0	0	0,7	5
<b>Náklady z činnosti</b>	<b>36 968</b>	<b>36 885</b>	<b>38 132,3</b>	<b>40 380</b>	<b>43 911</b>	<b>47 752</b>
Spotřeba materiálu	1 812	1 584	2 063	2 078	2 586	2 534
Spotřeba energie	2 144	2 398	2 013	1 981	1 861	1 924
Aktivace dlouhodobého majetku	0	0	-3	-70	-81	-32
Opravy a udržování	164	627	721	929	510	316
Cestovné	26	23	31	36	50	92
Náklady na reprezentaci	1	1	2	93	87	90
Ostatní služby	5 657	5 366	5 740	6 304	7 436	8 627
Mzdové náklady	<b>17 609</b>	<b>17 586</b>	<b>17 831</b>	<b>19 187</b>	<b>20 841</b>	<b>22 465</b>
Zákonné sociální pojištění	<b>5 905</b>	<b>5 889</b>	<b>5 975</b>	<b>6 360</b>	<b>6 971</b>	<b>7 549</b>
Jiné sociální pojištění	97	96	98	102	111	119
Zákonné sociální náklady	583	534	566	635	797	960
Jiné daně a poplatky	142	25	1	1	2	5
Jiné pokuty a penále	0	0	0,3	0	0	1
Ostatní náklady z činnosti	177	154	144	152	152	2
Odpisy dlouhodobého majetku	2 515	2 531	2 640	2 209	2 168	2 296
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	136	71	310	383	420	804

Celkové náklady od roku 2014 začaly stoupat a jejich hodnota se v porovnání s prvním sledovaným obdobím zvýšila o 10 789 tis. Kč.



**Tabulka č. 16: Vertikální analýza nákladů na hlavní činnost v %**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty a výroční zprávy organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Náklady celkem</b>	100	100	100	100	100	100
Daň z příjmů	0	0	0,01	0	0	0
Kurzové ztráty	0	0	0	0	0	0,01
<b>Náklady z činnosti</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>99,99</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>99,99</b>
Spotřeba materiálu	4,90	4,29	5,41	5,15	5,89	5,31
Spotřeba energie	5,80	6,50	5,28	4,91	4,24	4,03
Aktivace dlouhodobého majetku	0,00	0,00	-0,01	-0,17	-0,18	-0,07
Opravy a udržování	0,44	1,70	1,89	2,30	1,16	0,66
Cestovné	0,07	0,06	0,08	0,09	0,11	0,19
Náklady na reprezentaci	0	0	0,01	0,23	0,20	0,19
Ostatní služby	15,30	14,55	15,05	15,61	16,93	18,06
<b>Mzdové náklady</b>	<b>47,63</b>	<b>47,68</b>	<b>46,76</b>	<b>47,51</b>	<b>47,46</b>	<b>47,04</b>
Zákonné sociální pojištění	<b>15,97</b>	<b>15,97</b>	<b>15,67</b>	<b>15,75</b>	<b>15,87</b>	<b>15,81</b>
Jiné sociální pojištění	0,26	0,26	0,26	0,25	0,25	0,25
Zákonné sociální náklady	1,58	1,45	1,48	1,57	1,81	2,01
Jiné daně a poplatky	0,38	0,07	0	0	0	0,01
Jiné pokuty a penále	0	0	0	0	0	0
Ostatní náklady z činnosti	0,48	0,42	0,38	0,38	0,35	0
Odpisy dlouhodobého majetku	6,80	6,86	6,92	5,47	4,94	4,81
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	0,37	0,19	0,81	0,95	0,96	1,67

Jak je z tabulky patrné, nejvyšší položkou nákladů vynaložených na hlavní činnost jsou mzdové náklady a zákonné sociální pojištění.

Mezi položky, které tvoří do 7 % celkových nákladů, a které stojí za zmínku, zařazují spotřebu materiálu a spotřebu energie.

Kromě roku 2013 byla **spotřeba elektrické energie, plynu a vody** ve skutečnosti vždy nižší než plánovaná výše. Důvodem bylo zavádění úsporných opatření, byla

zabudována úsporná svítidla, a tato opatření jsou sledována a vyhodnocována zvlášť pro jednotlivá pracoviště divadla, zejména v topném období. Kromě toho bylo Horácké divadlo zařazeno do systému energetického auditu pro sledování energetické, ekologické a ekonomické efektivity úsporných opatření. Plánované a skutečné náklady na spotřebu energií jsou uvedeny v tabulce.

**Tabulka č. 17: Plánovaná a skutečná spotřeba energie**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy organizace)

<b>Spotřeba energie</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Plán</b> (v tis. Kč)	2 200	2 300	2 400	2 200	2 100	2 000
<b>Skutečnost</b> (v tis. Kč)	2 168	2 415	2 050	2 020	1 904	1 958
<b>Rozdíl</b> (v tis. Kč)	32	-115	350	180	196	42

Kromě roku 2013 byly náklady související se **spotřebou materiálu** oproti plánu vyšší. Divadlo se proto zaměřuje na snižování spotřeby materiálu, především na využívání a opravu kostýmů z fundusového skladu, které divadlo vlastní, a využívání a předělávání stávajícího divadelního nábytku do nových inscenací. Kromě materiálu, který přímo souvisí s divadelními představeními (čalounický materiál, materiál na výrobu kulis, spotřební rekvizity, prací prášek, příruční lékárna, paruky a další), tato položka zahrnuje také nákupy týkající se zabezpečení provozu divadla, jako je kancelářský nábytek a potřeby, čisticí prostředky, nářadí do truhlářské a zámečnické dílny, pracovní oděv a další. Tabulka zobrazuje plánované a skutečné náklady a jejich rozdíl v tis. Kč.

**Tabulka č. 18: Plánovaná a skutečná spotřeba materiálu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy organizace)

<b>Spotřeba materiálu</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Plán</b> (v tis. Kč)	1 400	1 650	1 470	1 499	1 723	1 976
<b>Skutečnost</b> (v tis. Kč)	1 812	1 584	2 063	2 077	2 286	2 534
<b>Rozdíl</b> (v tis. Kč)	-412	66	-593	-578	-563	-558

Další položkou jsou náklady související s **opravami a udržováním**. Jedná se o opravy movitého a nemovitého majetku, zbývající část tvoří zejména údržbářské práce divadla, opravy autobusu, obkladů, podlah, kotlů a dlažby. V rámci úspory a nedostatku finančních prostředků se prováděly pouze zcela nezbytné činnosti.

Položka **ostatní služby** zahrnuje náklady, které nelze zahrnout do jiných položek výkazu zisku a ztráty, a je široce analyticky členěna. Patří sem zejména: poštovní a doručovatelské služby, internetové a telefonní poplatky, outsourcovaný úklid, odpad včetně kontejnerů, praní a opravy prádla, revize přístrojů a zařízení, ostraha, služby v oblasti BOZP a PO (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana), propagace, bankovní poplatky, právní služby, odměna hostujícím souborům a honoráře umělců.

Co se týče **propagace**, divadlo pravidelně vydává měsíční programové plakáty. Propagační materiál, předběžný hrací plán na následující měsíc rozesílají důvěrníkům, kteří se starají o předplatitele, a do spádových oblastí v kraji Vysočina i mimo něj. Dále je nutné vynaložit náklady na informační brožury s přihláškou pro zájemce o předplatné. Na představení je také možné zakoupit program k inscenaci, který je na Velké scéně prodáván za 30 Kč, na Malé scéně za 20 Kč a program na pohádku je prodáván za 15 Kč. Cena programů se ve sledovaném období neměnila. Divadelní programy si mohou diváci zakoupit v předprodeji, a seznámit se s nabídkou i obsahem jednotlivých představení. K propagaci je dále využíván tisk, média, výleповé plochy ve městě Jihlava a webové stránky, které prošly v roce 2010 modernizací a dostaly zcela novou podobu.

Poslední položkou, na kterou se podíváme, jsou **odpisy dlouhodobého majetku**. Odpisový plán schvaluje Rada Kraje Vysočina. V plánu odpisů je majetek zařazen do 7 odpisových skupin. Šestou skupinu divadlo nevede, neboť nevlastní žádné kulturní památky. Například v I. skupině jsou zařazeny počítače a autobusy, ve II. skupině jsou zařazeny přístroje, stroje a veškerý nábytek, III. Skupina zahrnuje například klimatizaci a vzduchotechniku. Odpisy je tvořen Investiční fond, který je pak čerpán například na opravy.

Dlouhodobý hmotný, respektive nehmotný majetek, je takový majetek, jehož doba použitelnosti je delší než jeden rok a vstupní cena je vyšší než 40, respektive 60, tisíc Kč. Pokud má divadlo majetek, který se pro něj stane nepotřebný, předloží nabídku

nepotřebného majetku v elektronické podobě na internetových stránkách Kraje Vysočina. Nabídkový list je zveřejněn 10 dnů, a pokud o něj žádá z příspěvkových organizací či organizačních složek neprojeví zájem, HDJ majetek vyřadí. Plánované a skutečné odpisy jsou uvedeny v tabulce.

**Tabulka č. 19: Plánované a skutečné odpisy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy organizace)

Odpisy	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Plán</b> (v tis. Kč)	2 480	2 532	2 319	2 240	2 199	2 327
<b>Skutečnost</b> (v tis. Kč)	2 515	2 531	2 666	2 236	2 200	2 327
<b>Rozdíl</b>	-35	1	-347	4	-1	0

V prvním roce je vidět překročení plánu o 35 tis. Kč. Důvodem bylo mylné zařazení majetku. Chyba byla opravena a skutečnost dopisem oznámena Odboru kultury památkové péče a cestovního ruchu.

Dalším výrazným překročením je rok 2014, kdy byl plán odpisů překročen o necelých 350 tis. Kč. Důvodem bylo ukončení nájmu na ubytovně Legionářů 8, Jihlava pro špatný technický stav, vzhledem k výskytu dřevomorky. Ostatní odpisy byly v souladu s plánem.

Nyní se zaměříme na rozbor nákladů na **hospodářskou činnost**.

#### **Náklady na hospodářskou činnost**

Tato druhá část podkapitoly se bude věnovat nákladům souvisejícím s hospodářskou činností příspěvkové organizace.

**Tabulka č. 20: Náklady na hospodářskou činnost v Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty a výroční zprávy organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Náklady celkem</b>	285 130	313 545,2	264 011,8	196 833,3	245 857	297 547
Daň z příjmů	<b>179 930</b>	<b>166 440</b>	<b>120 690</b>	<b>85 880</b>	<b>55 670</b>	<b>80 940</b>
<b>Náklady z činnosti</b>	<b>105 200</b>	<b>147 105,2</b>	<b>143 321,8</b>	<b>110 953,3</b>	<b>190 187</b>	<b>216 607</b>
Spotřeba energie	24 500	17 800	37 700	39 200	43 110	39 619
Ostatní služby	80 700	11 000	14 160	7 860,3	7 000	7 619
Mzdové náklady	0	0	30 738	37 969	109 525	137 439
Odpisy dlouhodobého majetku	0	0	26 123	27 784	30 552	31 930
Tvorba a zúčtování opravných položek	0	118 305,2	34 600,8	-1 860	0	0

Náklady na hospodářskou činnost byly nejvyšší v roce 2013, poté klesaly, a od roku 2016 jejich výše opět narůstá.

**Tabulka č. 21: Vertikální analýza nákladů na hospodářskou činnost**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty a výroční zprávy organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Náklady celkem</b>	100	100	100	100	100	100
Daň z příjmů	<b>63,10</b>	<b>53,08</b>	<b>45,71</b>	<b>43,63</b>	22,64	27,20
<b>Náklady z činnosti</b>	<b>36,90</b>	<b>46,92</b>	<b>54,29</b>	<b>56,37</b>	<b>77,36</b>	<b>72,80</b>
Spotřeba energie	8,59	5,68	14,28	19,92	17,53	13,32
Ostatní služby	28,30	3,51	5,36	3,99	2,85	2,56
Mzdové náklady	0	0	11,64	19,29	<b>44,55</b>	<b>46,19</b>
Odpisy dlouhodobého majetku	0	0	9,89	14,12	12,43	10,73
Tvorba a zúčtování opravných položek	0	37,73	13,11	-0,94	0	0

V tabulce, která ukazuje podíl jednotlivých nákladů na vedlejší činnost ve vztahu k celkovým nákladům na tuto činnost je pomocí tučného písma poukázáno na nejvyšší

položky v jednotlivých letech. V prvních dvou sledovaných obdobích organizace nezaměstnávala žádné zaměstnance pro výkon vedlejší činnosti, proto jsou tyto náklady nulové. V následujících letech se však stávají nejvyšší procentuelní položkou nákladů na vedlejší činnost, což vedlo k poklesu daně z příjmů, která dosud představovala nejvyšší náklad.

Jak již bylo popsáno u nákladů na hlavní činnost, jsou zavedena úsporná opatření ke všem energiím a jsou sledována a vyhodnocována zejména v topném období. Do ostatních služeb se řadí služby spojené s Jazz Clubem a provozem.

### 3.2.4 Výsledek hospodaření

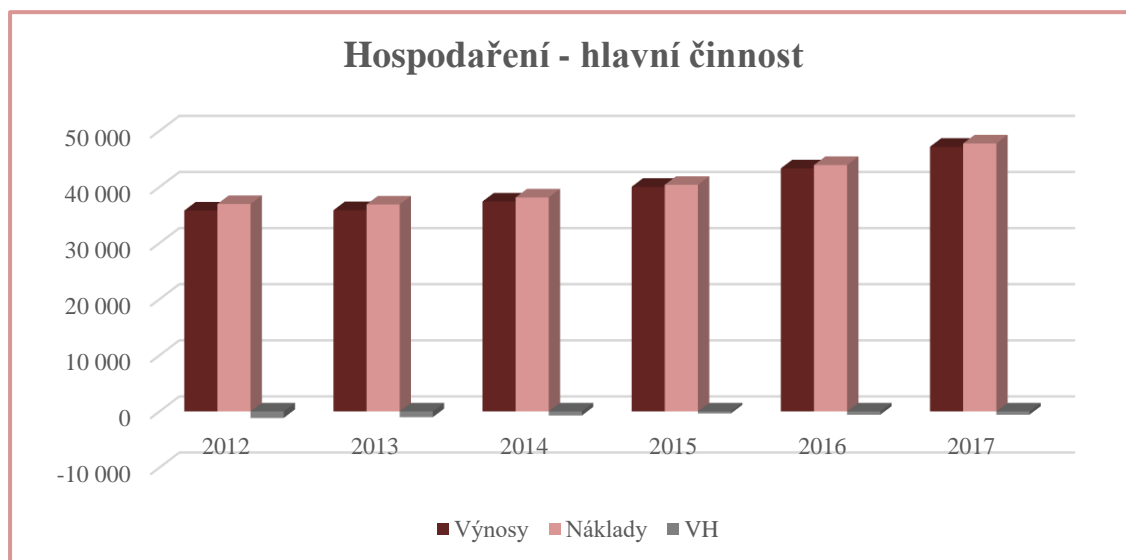
Jak již bylo uvedeno výše, cílem příspěvkových organizací není dosahování zisku, ale uspokojování veřejných potřeb. Pokud příspěvková organizace vykonává i hospodářskou činnost, tato musí vykazovat kladný výsledek hospodaření. Na celkové výnosy a náklady hlavní i vedlejší činnosti Horáckého divadla Jihlava se nyní podíváme v následující tabulce a grafech. Údaje jsou uvedeny v tisících Kč.

**Tabulka č. 22: Výsledek hospodaření v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty organizace)

		2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Hlavní činnost</b>	<b>Výnosy</b>	35 798	35 861	37 416	40 037	43 314	47 170
	<b>Náklady</b>	36 967	36 884	38 135	40 382	43 912	47 757
	<b>VH</b>	<b>-1 169</b>	<b>-1 023</b>	<b>-719</b>	<b>-345</b>	<b>-598</b>	<b>-587</b>
<b>Hospod. činnost</b>	<b>Výnosy</b>	1 454	1 337	1 076	875	858	902
	<b>Náklady</b>	285	313	265	196	246	297
	<b>VH</b>	<b>1 169</b>	<b>1 023</b>	<b>811</b>	<b>679</b>	<b>612</b>	<b>605</b>
<b>VH celkem</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>92</b>	<b>334</b>	<b>14</b>	<b>18</b>

V prvním a druhém sledovaném období se výnosy a náklady hlavní a hospodářské činnosti rovnají, organizace vykazovala nulový výsledek hospodaření. V dalších letech již organizace vykazuje kladný výsledek hospodaření díky vykonávání hospodářské činnosti. Nejvyššího zisku dosahuje organizace v roce 2015, kdy vykazuje nejnižší náklady na hospodářskou činnost a také je dosahováno nejmenší ztráty z hlavní činnosti,

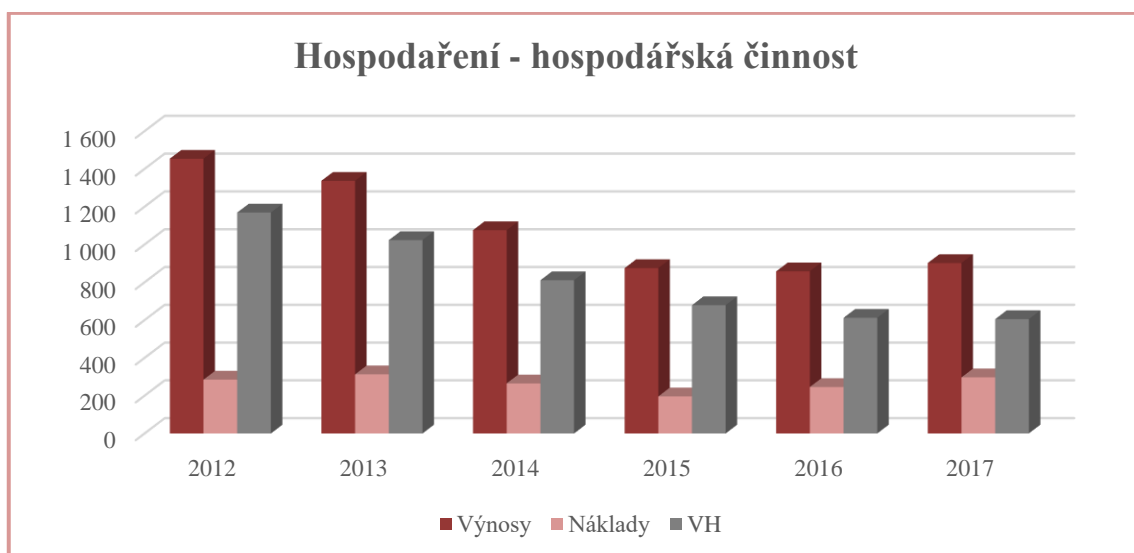
kteřá je ziskem z hospodářské činnosti pokryta. Vývoj hospodaření hlavní činnosti je uveden v následujícím grafu.



**Graf č. 1: Hospodaření - hlavní činnost v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy organizace)

Z grafu, který zobrazuje náklady, výnosy a hospodářský výsledek hlavní činnosti, je patrné, že celkové hodnoty ve sledovaném období stoupaly. Dále je zde vidět, že náklady vždy převyšovaly výnosy, a rozdíl mezi nimi je velmi nízký, a tedy záporný.

Další graf zobrazuje vývoj hospodaření činnosti hospodářské.

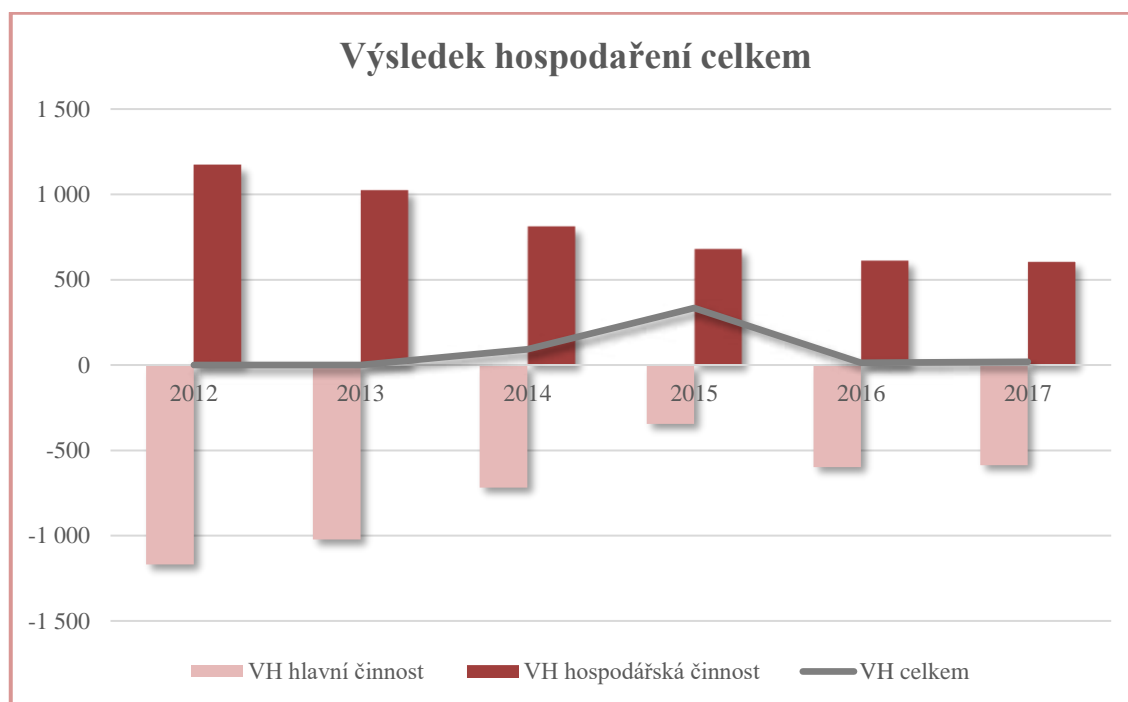


**Graf č. 2: Hospodaření - hospodářská činnost v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy organizace)

Graf hospodářské činnosti se od grafu hlavní činnosti liší zejména markantním rozdílem nákladů a výnosů. Celkové výnosy v jednotlivých letech klesaly, ale od roku 2017 opět začíná jejich výše stoupat. Náklady mají relativně stabilní výši, která výrazně nekolísá, a pohybuje se zpravidla mezi 200 a 300 tisíci Kč.

Z hospodářské činnosti je dosahováno zisku ve všech sledovaných letech, jeho výši představuje šedý sloupec. Přestože jeho výše klesá, stále je udržována v kladných hodnotách. Dá se tedy říct, že organizace se ve sledovaných letech postupně více zaměřuje na plnění ukazatelů hlavní činnosti, přesto však nezanedbává hospodářskou činnost, která díky své ziskovosti nemusí být zřizovatelem zakázána.

V posledním grafu se podíváme na výsledek hospodaření hlavní činnosti, hospodářské činnosti, a jejich rozdíl.



**Graf č. 3: Výsledek hospodaření celkem v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy organizace)

Graf potvrzuje, že ztrátová hlavní činnost je kryta ziskem z hospodářské činnosti. Sloupce představují výsledky hospodaření jednotlivých činností a spojnicová část grafu nám dává informaci o to, v jaké výši tento zisk převyšuje ztrátu divadla v hlavní činnosti. Nejvyššího zisku dosahuje divadlo v roce 2015.



### 3.3 Finanční analýza příspěvkové organizace

Finanční analýza slouží k identifikování finanční situace podniku. Kromě toho, že díky ní lze posoudit hospodaření v minulém období, může sloužit také k odhalení pozitivních a negativních faktorů, které hospodaření ovlivnily. Lze tedy díky ní odhalit problémy, se kterými se bude organizace potýkat, či silné stránky, o které se bude moci opřít a využít je. Kromě metod používaných v podnikatelském sektoru nabízí finanční analýza i specifické metody a ukazatele, využitelné v prostředí nepodnikatelském (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 85)

*„Samotná existence organizací veřejného sektoru je založena na základním pilíři financování, tedy rozpočtu, a dále na možnosti vykonávání tzv. doplňkových činností, které jsou provozovány za účelem využití majetku a odbornosti zaměstnanců. Doplňková činnost však musí být realizována jako zisková a tento zisk musí být následně využíván pro podporu činnosti hlavní.“* (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 110)

Cílem činnosti neziskových organizací není dosažení zisku, ale zejména samofinancování, minimalizace vynaložených prostředků a dosažení maxima účinku s disponibilními prostředky. Pro hodnocení hospodaření je tedy potřeba akceptovat jejich zvláštnosti a některé ukazatele finanční analýzy modifikovat (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 110-111)

**Mezi cíle finanční analýzy patří:**

- rozšířit, doplnit a zjednodušit údaje o procesech v podniku, které poskytují především finanční výkazy za minulá období,
- umožnit porovnání s jinými subjekty a tím umožnit hodnocení finanční situace,
- stát se podkladem pro odhadování vývoje procesů v budoucích obdobích (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 85).

**Mezi vybrané ukazatele finanční analýzy patří následující:**

- rentabilita hospodářské činnosti a míra ztrátovosti hlavní činnosti,
- finanční autarkie (soběstačnost),
- ukazatele likvidity,

- ukazatele aktivity,
- ukazatele financování (Kraftová, 2002, s. 99-136).

Kromě zkoumání výše uvedených ukazatelů bude provedena také horizontální a vertikální analýza ukazatelů, pro získání ucelenější představy o aktivech, pasivech, výnosech a nákladech organizace, jejich struktuře a změnách v čase (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 92).

### **3.3.1 Horizontální analýza**

Horizontální analýza udává informace o tom, jak se měnily hodnoty jednotlivých položek v určitém časovém intervalu. Tyto změny je možné zaznamenat několika způsoby, mezi které patří absolutní a procentuelní vyjádření. Absolutní znamená rozdíl mezi hodnotami položky ve dvou po sobě následujících obdobích. V procentech se výsledek vyjadřuje jako podíl absolutní změny na zvolené základně, tedy o kolik procent se hodnota zvýšila, respektive snížila (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 92-93).

#### **Horizontální analýza aktiv**

Pro větší přehlednost je dlouhodobý nehmotný majetek označen jako DNM, dlouhodobý hmotný majetek jako DHM a dlouhodobý finanční majetek jako DFM.

**Tabulka č. 23: Horizontální analýza aktiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozvahy organizace)

	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Aktiva celkem</b>	-2 992	-2,41	-547	-0,45	-2 016	-1,67	-455	-0,38	847	0,72
<b>Stálá aktiva</b>	-2 041	-1,8	4	0	-2 387	-2,15	-270	-0,25	-286	-0,26
<b>DNM</b>	–	–	–	–	–	–	201	100	-31	-15,42
<b>DHM</b>	-2 059	-1,82	-40	-0,04	-2 340	-2,11	-471	-0,43	-255	-0,24
<b>DFM</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	17	16,67	45	37,82	-47	-28,66	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	-952	-8,8	-550	-5,58	371	3,98	-185	-1,91	1 133	11,93
<b>Zásoby</b>	-42	-14,53	-4	-1,62	-11	-4,53	3	1,29	44	18,72
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	-350	-29,79	-172	-20,8	-18	-2,76	150	23,66	33	4,21
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	-561	-6	-373	-4,24	399	4,74	-337	-3,82	1 055	12,44

Hodnota celkových aktiv v letech klesala až do roku 2017, kdy opět došlo k nárůstu. Co se týče stálých aktiv, organizace v roce 2016 nakoupila nový rezervační vstupenkový systém Colosseum pro jednoduché a rychlé odbavení diváků na pokladně a jednoduchý nákup vstupenek přes internet, proto se jeho hodnota zvýšila. Divadlo nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek. Hodnota dlouhodobých pohledávek v posledních dvou letech zůstává konstantní, jejich změna je tedy nulová.

U oběžných aktiv došlo v posledních dvou letech k nárůstu zásob a krátkodobých pohledávek, krátkodobý finanční majetek narůstal v roce 2015 a znovu v roce 2017.

Co se týče stálých i oběžných aktiv současně, hodnoty ve zbývajících letech měly většinou klesající tendenci, což vyplývá ze záporných hodnot uvedených v tabulce.

## Horizontální analýza pasiv

Pro přehlednost je v tabulce využito zkratky ÚJ pro účetní jednotku a VH pro výsledek hospodaření.

**Tabulka č. 24: Horizontální analýza pasiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozvahy organizace)

	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Pasiva celkem</b>	-2 992	-2,41	-547	-0,45	-2 016	-1,67	-455	-0,38	847	0,72
<b>Vlastní kapitál</b>	-3 260	-2,77	-720	-0,63	-2 815	-2,48	-267	-0,24	74	0,07
<b>Jmění ÚJ</b>	-2 059	-1,82	-44	-0,04	-2 340	-2,1	-315	-0,29	-286	-0,26
<b>Fondy ÚJ</b>	-1 201	-27,46	-768	-24,2	-716	-29,77	366	21,67	358	17,42
<b>VH</b>	–	–	92	100	242	263,04	-319	-95,5	3	20
<b>Cizí zdroje</b>	267	4,28	174	2,67	798	11,94	-186	-2,49	772	10,58
<b>Rezervy</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Dlouhodobé závazky</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Krátkodobé závazky</b>	267	4,28	174	2,67	798	11,94	-186	-2,49	772	10,58

Celková pasiva vzrostla až v posledním sledovaném roce, stejně tak vlastní kapitál, a cizí zdroje rostly ve všech letech s výjimkou roku 2016.

Co se týče vlastního kapitálu, jmění účetní jednotky nepatrně klesalo ve všech sledovaných obdobích. Organizace v prvních letech nevykazovala žádný výsledek hospodaření, neboť ztrátu z hlavní činnosti sto procenty pokryl zisk z vedlejší činnosti.

U cizích zdrojů se jedná pouze o krátkodobé závazky, jejichž hodnota z roku 2015 na rok 2016 poklesla o 2,49 %, v ostatních letech vždy stoupala.

## Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Pro přehlednost je využita zkratka VH pro označení výsledku hospodaření.

**Tabulka č. 25: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztráty organizace)

	2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Náklady celkem</b>	-83	-0,22	1 251	3,39	2 246	5,89	3 530	8,74	-3 845	-8,76
<b>Daň z příjmů</b>	–	–	3,7	100	-1,7	-45,95	-1,7	-85	-0,2	-66,67
<b>Finanční náklady</b>	–	–	–	–	–	–	0,7	100	4,3	614,29
<b>Náklady na transfery</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Náklady z činnosti</b>	-83	-0,22	1 247	3,38	2 247	5,89	3 531	8,74	3 841	8,75
<b>Výnosy celkem</b>	18	0,05	1 600	4,47	2 621	7,01	3 276	8,18	3 857	8,9
<b>Finanční výnosy</b>	-23	-46,94	-13	-50	-4	-30,77	-8	-88,8	0	0
<b>Výnosy z činnosti</b>	-1 055	-11,98	519	6,7	950	11,49	2 016	21,86	13	0,12
<b>Výnosy z transferů</b>	1 096	4,07	1 094	3,9	1 675	20,22	1 268	13,74	3 843	11,98
<b>VH před zdaněním</b>	145	12,4	308	30,08	372	51,96	-254	-73,8	11	1,84
<b>VH po zdanění</b>	145	12,4	304	29,69	375	52,08	-254	-73,6	12	2

Výše celkových nákladů v letech 2014-2016 rostla, v roce 2017 poklesla o necelých 9 %. V roce 2014 se objevuje jako náklad daň z příjmů, organizace přestává pouze pokrývat ztrátu z hlavní činnosti, ale její hospodářská činnost začíná být zisková ve vyšší míře. Od roku 2016 se také objevují kurzové ztráty zařazené pod finanční náklady. Náklady na transfery jsou ve všech letech nulové. Náklady z činnosti tvoří zejména mzdové náklady, zákonné sociální pojištění, odpisy dlouhodobého majetku, spotřeba materiálu a energií a ostatní služby. Odpisy jednotlivých let byly v souladu s plánem. Od roku 2014 výše nákladů na činnost roste zvyšujícím se tempem.

Celkové výnosy ve sledovaném období rostou. Jednotlivé položky mají, až na výjimky, rostoucí tendenci. Touto výjimkou jsou finanční výnosy, kam patří úroky, jejichž hodnota se snižuje v důsledku nízkých úrokových sazeb. Nejvyšší nárůst u výnosů z transferů lze pozorovat mezi lety 2014/2015. Sice tyto výnosy v následujících letech i nadále rostou, v porovnání s tímto rokem se však jejich tempo nárůstu pomalu snižuje. Výsledek hospodaření v roce 2016 poklesl o více než 73 %, od roku následujícího začíná opět minimálně narůstat.

### **3.3.2 Vertikální analýza**

Pomocí vertikální analýzy zjišťujeme podíl jedné složky na celku, například jedné položky aktiv na celkových aktivech. Je tedy zkoumána struktura jevů v jediném období. Primárně zkoumá skladbu jednotlivých účetních výkazů, sekundárně však může dávat informace i o vývoji jednotlivých položek (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 93).

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty byla provedena u rozboru nákladů a výnosů, budeme se tedy nyní věnovat pouze jednotlivým stranám rozvahy.

#### **Vertikální analýza aktiv**

Pro přehlednost jsou využity zkratky DNM pro dlouhodobý nehmotný majetek, DHM pro dlouhodobý hmotný majetek a DFM pro dlouhodobý finanční majetek.

První tabulka obsahuje výsledky vertikální analýzy stálých aktiv, druhá tabulka je zaměřena na aktiva oběžná.

**Tabulka č. 26: Vertikální analýza stálých aktiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozvahy organizace)

		Aktiva celkem	Stálá aktiva	DNM	DHM	DFM	Dlouhodobé pohledávky
<b>2012</b>	v tis. Kč	123 950	113 133	–	113 032	–	102
	v %	100	91,27	–	91,19	–	0,08
<b>2013</b>	v tis. Kč	120 958	111 092	–	110 973	–	119
	v %	100	91,84	–	91,75	–	0,10
<b>2014</b>	v tis. Kč	120 411	111 096	–	110 932	–	164
	v %	100	92,26	–	92,13	–	0,14
<b>2015</b>	v tis. Kč	118 395	108 709	–	108 592	–	117
	v %	100	91,82	–	91,72	–	0,10
<b>2016</b>	v tis. Kč	117 940	108 439	201	108 121	–	117
	v %	100	91,94	0,17	91,67	–	0,10
<b>2017</b>	v tis. Kč	118 787	108 153	170	107 866	–	117
	v %	100	91,05	0,14	90,81	–	0,10

**Tabulka č. 27: Vertikální analýza oběžných aktiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozvahy organizace)

		Aktiva celkem	Oběžná aktiva	Zásoby	Krátkodobé pohledávky	Krátkodobý finanční majetek
<b>2012</b>	v tis. Kč	123 950	10 817	289	1 175	9 354
	v %	100	8,73	0,23	0,95	7,55
<b>2013</b>	v tis. Kč	120 958	9 865	247	825	8 793
	v %	100	8,16	0,20	0,68	7,27
<b>2014</b>	v tis. Kč	120 411	9 315	243	652	8 420
	v %	100	7,74	0,2	0,54	6,99
<b>2015</b>	v tis. Kč	118 395	9 686	232	634	8 819
	v %	100	8,18	0,20	0,54	7,45
<b>2016</b>	v tis. Kč	117 940	9 501	235	784	8 482
	v %	100	8,06	0,20	0,66	7,19
<b>2017</b>	v tis. Kč	118 787	10 634	279	817	9 537
	v %	100	8,95	0,23	0,69	8,03

Z předcházejících tabulek je patrné, že poměr jednotlivých položek aktiv k celkovým aktivům se výrazně nemění. Největší položkou jsou stálá aktiva tvořená v prvních čtyřech letech zejména dlouhodobým hmotným majetkem a nízkým podílem dlouhodobých pohledávek, v roce 2016 a 2017 také dlouhodobým nehmotným majetkem (rezervační vstupenkový systém Colosseum, zmiňován u horizontální analýzy). Stálá aktiva tvoří více než 91 % celkových aktiv, oběžná aktiva dosahují svého maxima v posledním sledovaném roce, představují však pouhých 8,95 %. Nejvyšší položkou je krátkodobý finanční majetek tvořený peněžními prostředky v pokladně, na běžném účtu a na běžném účtu FKSP.

### Vertikální analýza pasiv

Pro snazší orientaci jsou použity zkratky ÚJ pro účetní jednotku a VH pro výsledek hospodaření. Položky Rezervy a Dlouhodobé závazky tabulka neobsahuje, organizace netvoří žádné rezervy a neeviduje dlouhodobé závazky.

**Tabulka č. 28: Vertikální analýza pasiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozvahy organizace)

		Pasiva celkem	Vlastní kapitál	Jmění ÚJ	Fondy ÚJ	VH	Cizí zdroje	Krátkodobé závazky
2012	v tis. Kč	123 950	117 709	113 335	4 374	–	6 241	6 241
	v %	100	94,96	91,44	3,53	–	5,04	5,04
2013	v tis. Kč	120 958	114 449	111 276	3 173	–	6 508	6 508
	v %	100	94,62	92,00	2,62	–	5,38	5,38
2014	v tis. Kč	120 411	113 729	111 232	2 405	92	6 682	6 682
	v %	100	94,45	92,38	2,00	0,08	5,55	5,55
2015	v tis. Kč	118 395	110 914	108 892	1 689	334	7 480	7 480
	v %	100	93,68	91,97	1,43	0,28	6,32	6,32
2016	v tis. Kč	117 940	110 647	108 577	2 055	15	7 294	7 294
	v %	100	93,82	92,06	1,74	0,01	6,18	6,18
2017	v tis. Kč	118 787	110 721	108 291	2 413	18	8 066	8 066
	v %	100	93,21	91,16	2,03	0,02	6,79	6,79

Pasiva jsou tvořena zejména vlastním kapitálem, který tvoří více než 93 % ve všech sledovaných letech. Z největší části je tvořen jměním účetní jednotky, v malé



míře pak také Fondem odměn, Fondem kulturních a sociálních potřeb, Rezervním fondem tvořeným ze zlepšeného výsledku hospodaření a Fondem reprodukce majetku. Poměr fondů k celkovým pasivům však dosahuje maximálně 3,53 % a to hned v prvním roce. Výsledek hospodaření je tvořen až od roku 2014 a představuje procentuelně nejmenší položku pasiv.

Cizí zdroje jsou tvořeny pouze krátkodobými závazky, ostatní položky proto nejsou uvedeny, ale jejich výše nepřesahuje 7 % celkových pasiv. Tvoří je zejména závazky vůči zaměstnancům, dodavatelům a daně.

### **3.3.3 Rentabilita hospodářské činnosti a míra ztrátovosti hlavní činnosti**

Ukazatele rentability vyjadřují výkonnost subjektu, účinnost používaných prostředků a prováděné činnosti ve vztahu k zisku. Je to tedy poměr mezi dosaženými výsledky a vynaloženými prostředky. Výsledkem je poté informace o tom, kolik jednotek výstupu (zisk jako rozdíl mezi výnosy a náklady) přinesla jedna jednotka vstupu (celková aktiva, vložený kapitál) (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 97).

Rentabilita patří k tradičním oblastem finanční analýzy u soukromých ziskových firem. U municipálních firem je však nutné si uvědomit, že smyslem jejich činnosti není dosažení zisku. Dále je nutno poznamenat, že tyto firmy kromě hlavní činnosti, jejímž cílem je vyrovnanost nákladů a výnosů, realizují i hospodářskou činnost se zaměřením na zisk. S ohledem na specifika municipálních firem **je tedy možné jako ukazatele využít** pro hospodářskou činnost ukazatel rentability nákladů, a v souvislosti s hlavní činností bude zkoumána míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti (Kraftová, 2002, s. 105-106).

#### **Rentabilita nákladů hospodářské činnosti**

Rentabilita nákladů poměruje tzv. užitný efekt v podobě zisku s prostředky, které byly na jeho produkci vynaloženy, přičemž užitný efekt představuje užitečnost produktu uznanou spotřebitelem po stránce kvality, kvantity i ceny. Hospodářská činnost je zřizovatelem povolena pouze za předpokladu její ziskovosti, a cílem organizace je tedy maximalizace tohoto ukazatele. Pokud výsledek inklinuje k záporné hodnotě, měla by organizace uvažovat o ukončení hospodářské činnosti (Kraftová, 2002, s. 107).

**Vzorec** rentability je následující

$$r_{ND\check{c}} = \frac{HV_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} \times 100, \quad (1)$$

přičemž

$r_{ND\check{c}}$  ... rentabilita nákladů hospodářské činnosti,

$HV_{D\check{c}}$  ... hospodářský výsledek hospodářské činnosti,

$N_{D\check{c}}$  ... náklady hospodářské činnosti (Kraftová, 2002, s. 106).

**Tabulka č. 29: Rentabilita nákladů hospodářské činnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztrát organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>HV<sub>DČ</sub> v tis. Kč</b>	1 169,08	1 023,55	812,03	679,04	613,14	605,13
<b>N<sub>DČ</sub> v tis. Kč</b>	285,13	313,55	264,01	196,83	245,87	297,55
<b>r<sub>NDČ</sub> v %</b>	410,02	326,44	307,58	344,99	249,38	203,37

Za hospodářský výsledek byl dosazen výsledek hospodaření po zdanění, neboli EAT (earnings after taxes) (Otrusínová a Kubičková, 2011, s. 97).

V tabulce je zachycen výsledek hospodaření a náklady hospodářské činnosti za sledovaná období. Poslední řádek tabulky představuje výsledek výpočtu, rentabilitu nákladů hospodářské činnosti v procentech. Vyjma roku 2015 má rentabilita klesající tendenci, což je důsledkem zejména snižujícího se výsledku hospodaření, neboť výše nákladů na hospodářskou činnost vynaložených se pohybuje zhruba od 196 tisíc Kč do 314 tisíc Kč.

Cílem organizace by měla být maximalizace rentability. Přestože má, až na výjimku – rok 2015, klesající tendenci, je stále udržována v kladných hodnotách, což je považováno za pozitivní jev. Prozatím tedy není nutné od hospodářské činnosti upustit, neboť kladný výsledek hospodaření stále ještě náklady o více než 100 % převyšuje.

### **Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti**

Ukazatel míry pokrytí ztráty nám dává informaci o tom, v jaké míře je ziskem z hospodářské činnosti pokrývána ztráta organizace z činnosti hlavní, a to v procentuálním vyjádření. Aby bylo možné tento ukazatel vyčíslit, je nutné, aby byla

realizována hospodářská činnost, a aby hlavní činnost byla ztrátová. Při nulovém hospodářském výsledku nelze ukazatel kvantifikovat (Kraftová, 2002, s. 107-108).

**Vzorec** míry pokrytí ztráty je následující

$$Z'' = \frac{zisk_{DČ}}{ztráta_{HČ}} \times 100, \quad (2)$$

přičemž

Z'' ... míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti,

zisk<sub>DČ</sub> ... hospodářský výsledek z hospodářské činnosti implicitně v kladné hodnotě,

ztráta<sub>HČ</sub> ... hospodářský výsledek z hlavní činnosti implicitně v záporné hodnotě (Kraftová, 2002, s. 107).

**Tabulka č. 30: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztrát organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>zisk<sub>DČ</sub> v tis. Kč</b>	1 169,08	1 023,55	812,03	679,04	613,14	605,13
<b>ztráta<sub>HČ</sub> v tis. Kč</b>	1 169,08	1 023,55	719,96	345,40	598,55	587,25
<b>Z'' v %</b>	100	100	113	197	102	103

Za hospodářský výsledek byl dosazen výsledek hospodaření po zdanění, neboli EAT (earnings after taxes) (Otrusínová a Kubičková, 2011, s. 97). Protože organizace vykonává vedlejší činnost a v hlavní činnosti je ztrátová, je možné a vhodné tento ukazatel počítat.

V tabulce je uveden zisk z hospodářské činnosti a ztráta z vykonávání hlavní činnosti příspěvkové organizace. V posledním řádku tabulky je uvedeno, jakým procentem hospodářská činnost dokáže pokrýt ztrátu z hlavní činnosti. V prvních dvou letech má zisk a ztráta shodnou hodnotu, ztráta je tedy pokryta celými sty procenty, v roce 2014 je zisk vyšší o 13 %. Výjimku tvoří opět rok 2015, kde zisk z hospodářské činnosti pokrývá ztrátu z hlavní činnosti skoro dvojnásobně. Po tomto roce výsledek ukazatele opět klesá, ale stále se drží nad hodnotnou 100 %, což znamená, že i nadále je ztráta z hlavní činnosti pokryta ziskem z činnosti vedlejší, ačkoliv již v menší míře, než tomu bylo v roce 2015.

### 3.3.4 Finanční autarkie

Ukazatel autarkie představuje míru soběstačnosti municipální firmy, v našem případě příspěvkové organizace. Jedná se o typický ukazatel pro municipální sféru, který informuje o tom, v jaké míře jsou pokryty náklady hlavní činnosti z dosažených výnosů. Ukazatel by měl dosahovat hodnot vyšších než 1. Autarkie může být, v závislosti na použitých datech, hodnocena na bázi výnosově nákladové či příjmově výdajové. Pro výpočet bude zvolen ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů (Kraftová, 2002, s. 101; Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 112).

#### Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

Tento ukazatel se týká pouze hlavní činnosti a odráží míru, v jaké je municipální firma soběstačná z hlediska pokrytí svých nákladů z dosažených výnosů. Ve výnosech jsou zahrnuty neinvestiční dotace, tedy část veřejných prostředků, která byla určena na zajištění veřejných produktů realizovaných organizací. Nejvýhodnější situací je ta, kdy ukazatel je roven 100 % (vyjadřuje se v procentech). Nižší hodnoty znamenají nedostatečné krytí nákladů, naopak vyšší hodnota vede k úvahám o tom, zda nelze dotační prostředky využít lepším způsobem, či zda by neměl být snížen uživatelský poplatek – výnos organizace (Kraftová, 2002, s. 102-103).

**Vzorec** autarkie hlavní činnosti je následující

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} \times 100, \quad (3)$$

příčemž

$A_{HV-H\check{C}}$  ... autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi,

$V_{H\check{C}}$  ... výnosy hlavní činnosti,

$N_{H\check{C}}$  ... náklady hlavní činnosti (Kraftová, 2002, s. 102).

**Tabulka č. 31: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy zisku a ztrát organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>VHČ v tis. Kč</b>	35 798,83	35 861,30	37 416,24	40 037,04	43 313,50	47 196,91
<b>NHČ v tis. Kč</b>	36 967,92	36 884,85	38 136,20	40 382,43	43 912,04	47 757,16
<b>AHV - HČ v %</b>	96,84	97,23	98,11	99,14	98,64	98,83

V tabulce jsou uvedeny výnosy a náklady organizace související s hlavní činností. Poslední řádek představuje výsledek, tedy míru autarkie, které organizace dosahuje. V ideálním případě by se tato hodnota měla rovnat 100 %. Této hodnoty organizace nedosahuje ani v jednom ze sledovaných období, což znamená, že divadlo není ani v jednom roce z hlediska pokrytí svých nákladů z výnosů hlavní činnosti soběstačné, avšak této hodnotě se od mírného poklesu v roce 2016 začíná opět přibližovat.

Z tabulky je také možno vyčíst, že výnosy i náklady (kromě nepatrného poklesu v roce 2013) nadále rostou, a že organizace vykazuje záporný výsledek hospodaření z hlavní činnosti. Protože tato organizace provozuje i vedlejší, hospodářskou činnost, tuto ztrátu může kladným výsledkem hospodaření z hospodářské činnosti pokrýt, jak již bylo uvedeno při výpočtech rentability.

### 3.3.5 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity, okamžité, pohotové a běžné, jsou nejčastěji hodnocenými ukazateli municipálních firem. Předmětem hodnocení je většinou likvidita okamžitá a pohotová, kdy záleží na tom, v jaké míře se u organizace vyskytují zásoby a pohledávky (Kraftová, 2002, s. 114-115).

Likvidita znamená schopnost uhradit finanční závazky v okamžiku jejich splatnosti. Aby byla organizace solventní, musí mít určitou část svých aktiv ve vysoce likvidní formě. Všechny ukazatele likvidity patří mezi poměrové ukazatele, které ukazují stav pouze k hodnocenému okamžiku (Máče, 2006, s. 34).

V práci budou zkoumány okamžitá a pohotová likvidita a čistý pracovní kapitál.

## Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita měří schopnost hradit okamžitě splatné závazky. Finančně zdravé firmy soukromého sektoru se pohybují kolem hodnoty 0,2. Municipální firmy vykazují tuto hodnotu na konci roku zpravidla vyšší, neboť v tomto období bývá zůstatek peněžních prostředků vyšší (Kraftová, 2002, s. 115; Máče, 2006, s. 35).

**Vzorec** okamžité likvidity je následující

$$L_I = \frac{Pe}{KZv}, \quad (4)$$

přičemž

$L_I$  ... okamžitá likvidita,

$Pe$  ... peníze a jejich ekvivalenty (tj. vč. termínovaných vkladů a v krátké době obchodovatelných cenných papírů),

$KZv$  ... krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 115).

**Tabulka č. 32: Okamžitá likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozvahy organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Pe v tis. Kč</b>	9 353,52	8 793,36	8 420,14	8 818,95	8 482,07	9 537,47
<b>KZv v tis. Kč</b>	2 833,99	3 112,37	2 959,77	3 638,89	3 412,53	3 965,80
<b><math>L_I</math></b>	3,30	2,83	2,84	2,42	2,49	2,40

V tabulce jsou uvedeny peníze a jejich ekvivalenty a krátkodobé závazky PO. Penězi se rozumí běžný účet, běžný účet FKSP a pokladna (účty 241, 243 a 261). Do krátkodobých závazků byli zahrnuti dodavatelé, zaměstnanci a jiné závazky vůči nim, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, důchodové spoření, daň z příjmů, daň z přidané hodnoty, ostatní daně a ostatní krátkodobé závazky. Do výpočtů nebyly zahrnuty výdaje a výnosy příštích období, ani dohadné účty pasivní.

Nejvyšší položku peněz tvoří běžný účet (více než 90 % čitatele), který Horácké divadlo vede u České spořitelny. Změny ve výši finančních prostředků na tomto účtu je proto nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím výši tohoto ukazatele z pohledu aktiv. Výši jmenovatele nejvíce ovlivňují mzdové náklady organizace. Samotné závazky vůči

zaměstnancům tvoří okolo 44 % krátkodobých závazků, druhou nejvyšší položkou jsou závazky z důvodu placení sociálního zabezpečení.

### Pohotová likvidita

Pohotová likvidita, někdy také nazývána jako Quick Test či Acid Test, by se měla pohybovat kolem hodnoty 1. Tato hodnota představuje vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. Hodnota nižší než 1 představuje nebezpečí nesolventnosti organizace, naopak hodnota převyšující 1 znamená, že prostředky jsou neefektivně vázány v penězích a pohledávkách, nezhodnocují se. Pohotová likvidita je očištěna od vlivu zásob jakožto nejméně likvidní složky oběžných aktiv (Kraftová, 2002, s. 116-117; Máče, 2006, s. 34).

Vzorec pohotové likvidity je následující

$$L_{II} = \frac{Pe+Po}{KZv}, \quad (5)$$

příčemž

$L_{II}$  ... pohotová likvidita,

$Pe$  ... peníze a jejich ekvivalenty (tj. vč. termínovaných vkladů a v krátké době obchodovatelných cenných papírů),

$Po$  ... pohledávky, a to krátkodobé pohledávky,

$KZv$  ... krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 116).

#### Tabulka č. 33: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozvahy organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Pe v tis. Kč</b>	9 353,52	8 793,36	8 420,14	8 818,95	8 482,07	9 537,47
<b>Po v tis. Kč</b>	889,55	707,30	475,57	516,34	591,00	571,95
<b>KZv v tis. Kč</b>	6 241,26	6 508,21	6 682,19	7 480,33	7 293,60	8 065,59
<b><math>L_{II}</math></b>	1,64	1,46	1,33	1,25	1,24	1,25

Ve zkoumaných letech pohotová likvidita klesala, a nejnižší hodnoty dosáhla v roce 2016, kdy poměr mezi oběžnými aktivy (bez zásob) a krátkodobými závazky se rovnal 1,24. Další sledovaný rok, rok 2017, přinesl nepatrný nárůst pohotové likvidity.

Důvodem poklesu bylo snížení peněžních prostředků a krátkodobých pohledávek v čitateli, souběžně se zvyšováním hodnoty ve jmenovateli. Jak již bylo uvedeno výše, krátkodobé závazky jsou tvořeny zejména mzdovými závazky vůči zaměstnancům včetně výdajů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Doporučená hodnota pohotové likvidity je 1. Z tabulky je patrné, že tuto hodnotu organizace překračuje ve všech sledovaných obdobích, což znamená, že divadlo by nemělo mít problémy se solventností. Snižující hodnota pohotové likvidity naznačuje, že organizace dokáže efektivněji využít prostředky dříve vyšší měrou vázané v pohledávkách a peněžích.

### Čistý pracovní kapitál

Kromě likvidity může také organizace neziskového sektoru pozorovat vývoj čistého pracovního kapitálu. Jedná se o stavovou veličinu, o absolutní ukazatel likvidity. Čistý pracovní kapitál (či zkráceně pracovní kapitál) představuje prostředky, které má organizace k dispozici pro svou běžnou provozní činnost. Představuje tedy rozdíl mezi využitelným krátkodobým majetkem a prostředky, které představují výši závazků, jež je nutné uhradit (Kraftová, 2002, s. 117).

**Vzorec** čistého pracovního kapitálu je následující

$$PK = OA - KZv, \quad (6)$$

přičemž

PK ... čistý pracovní kapitál,

OA ... oběžná aktiva,

KZv ... krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 117).

#### Tabulka č. 34: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozvahy organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>OA v tis. Kč</b>	10 816,87	9 865,39	9 314,76	9 685,58	9 501,34	10 633,90
<b>KZv v tis. Kč</b>	6 241,26	6 508,21	6 682,19	7 480,33	7 293,60	8 065,59
<b>PK</b>	4 575,61	3 357,18	2 632,57	2 205,25	2 207,74	2 568,31



Ačkoliv se ve srovnání s prvním sledovaným obdobím pracovní kapitál organizace v roce s nejnižší hodnotou snížil o více než 50 %, jeho hodnota nikdy neklesla pod 2 miliony korun. To tedy znamená, že organizace má k dispozici prostředky, které pokrývají krátkodobé závazky, a ještě zbude část prostředků pro běžnou provozní činnost. V posledním roce je opět vidět nárůst, který je způsoben rychlejším nárůstem oběžných aktiv v porovnání s nárůstem krátkodobých závazků. Oběžná aktiva oproti předchozímu roku narostla o necelých 12 %, krátkodobé závazky přitom pouze o necelých 10,6 %.

### **3.3.6 Ukazatele aktivity**

*„Ukazatele aktivity hodnotí schopnost využívat vložené prostředky, ukazují na vázanost kapitálu v aktivech firmy a jejich míru transformace do žádoucích efektů.“* (Kraftová, 2002, s. 46)

Pro municipální firmy znamená ukazatel aktivity doplňující ukazatel, který se prolíná hodnocením ukazatelů ostatních oblastí, neboť výkonnost a míra využití majetku ve vztahu k výsledkům produkčního procesu mohou významným způsobem ilustrovat dopady řízení municipální firmy na její efektivnost, zejména na její složku hospodárnosti (Kraftová, 2002, s. 119).

**Vybranými ukazateli** zkoumanými v této práci budou:

- obrat kapitálu,
- míra vázanosti fixních aktiv ve výnosech (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 114).

#### **Obrat kapitálu**

Obrat kapitálu je jedním ze základních ukazatelů výkonnosti zdrojů vložených do produkce, která je hodnocena pomocí výnosů. Výnosy zachycují jak hodnotu dotací, tak hodnotu uživatelského poplatku, včetně ostatních výnosů i výnosů z hospodářské činnosti. Obrat kapitálu ukazuje, kolikrát se „vrátí“ kapitál vložený do fungování organizace, přičemž cílem je jeho maximalizace (Kraftová, 2002, s. 114).

**Vzorec** obratu kapitálu je následující

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{V}{K}, \quad (7)$$

příčemž

V ... výnosy celkem,

K ... kapitál, celková pasiva (Kraftová, 2002, s. 118; Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 114).

**Tabulka č. 35: Obrat kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>V v tis. Kč</b>	35 799	35 861	37 416	40 037	43 313	47 169
<b>K v tis. Kč</b>	123 950	120 958	120 411	118 395	117 940	118 787
<b>Obrat kapitálu</b>	0,29	0,30	0,31	0,34	0,37	0,40

Cílem tohoto ukazatele by měla být jeho maximalizace. Z uvedeného je však patrné, že do organizace vložený kapitál se nevrátí ani jedenkrát. I přesto však lze jako pozitivní hodnotit zvyšující se hodnotu tohoto ukazatele.

**Míra vázanosti fixních aktiv ve výnosech**

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak velká část stálých aktiv se obrátí v ročních výnosech. Míra vázanosti fixních aktiv ve výnosech vypovídá o míře náročnosti daného oboru na dlouhodobý majetek. Nižší hodnoty znamenají, že firma ve vyšší intenzitě využívá stálá aktiva při tvorbě výkonů. Naopak vysoké hodnoty by znamenaly neekonomické vázání zdrojů v dlouhodobém majetku ve vztahu k úrovni výnosů (Kraftová, 2002, s. 121; Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 114).

**Vzorec** míry vázanosti fixních aktiv ve výnosech je následující

$$\text{míra vázanosti FA na výnosech} = \frac{FA}{V}, \quad (8)$$

příčemž

FA ... hodnota fixních aktiv v zůstatkové ceně,

V ... výnosy celkem (Kraftová, 2002, s. 121).

**Tabulka č. 36: Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkazy organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>FA v tis. Kč</b>	113 134	111 092	111 096	108 709	108 439	108 153
<b>V v tis. Kč</b>	35 799	35 861	37 416	40 037	43 313	47 169
<b>míra vázanosti FA</b>	3,16	3,10	2,97	2,72	2,50	2,29

Hodnota dlouhodobého hmotného majetku tvoří u organizace více než 90 % aktiv. Je tvořen zejména stavbami a samostatnými hmotnými movitými věcmi a soubory hmotných movitých věcí. Některé prostory organizace pronajímá a movité věci využívá pro svou činnost. Příkladem jsou kulisy nebo autobusy využívané pro svozovou činnost. Divadlo se snaží využívat a přetvářet již vlastněné movité věci s cílem snížení nákladů, proto hodnota fixních aktiv klesá.

### 3.3.7 Ukazatele financování

V soukromém sektoru patří tyto ukazatele k jedněm z nejvýznamnějších, avšak u municipálních firem je jejich pozice poněkud odlišná. U těchto organizací zpravidla převažují vlastní zdroje nad dluhy, které mají nejčastěji krátkodobý charakter, a jedná se zejména o závazky k dodavatelům a zaměstnancům, včetně závazků vůči institucím sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a státu. V této práci bude zkoumána míra finanční nezávislosti (stability) (Kraftová, 2002, s. 126-127; Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 115).

#### Míra finanční nezávislosti

Míra finanční nezávislosti (stability) je stavovým okamžikovým indikátorem. U příspěvkových organizací bývá jeho hodnota vyšší, okolo 70 %, přestože tato hodnota není vždy v souladu s pravidlem, které říká, že dlouhodobý kapitál má krýt fixní aktiva. Při hodnocení ukazatele je třeba brát v úvahu oborové odlišnosti a také to, zda organizace vlastní či nevlastní nemovitý majetek. Pokud PO dosahuje hodnot okolo 30 %, jedná se o výraz nestability (Kraftová, 2002, s. 127).

Vzorec míry finanční nezávislosti je následující

$$\text{míra finanční nezávislosti} = \frac{VK}{K} \times 100, \quad (9)$$

přičemž

VK ... vlastní kapitál,

K ... celkový kapitál (Kraftová, 2002, s. 127).

**Tabulka č. 37: Míra finanční nezávislosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozvahy organizace)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>VK v tis. Kč</b>	117 709	114 449	113 729	110 915	110 647	110 721
<b>K v tis. Kč</b>	123 951	120 957	120 412	118 394	117 941	118 787
<b>míra finanční nezávislosti</b>	94,96	94,62	94,45	93,68	93,82	93,21

Pro příspěvkové organizace je typické vysoké hodnoty tohoto ukazatele. Výše vlastního kapitálu se snižovala, v posledních třech letech však dosahuje velmi podobných hodnot. Celkový kapitál se snižoval přibližně stejným tempem, proto míra finanční nezávislosti organizace příliš nekolísá. Pohybuje se od 93 do 95 procent, což znamená, že cizí zdroje, tvořeny pouze krátkodobými závazky, tvoří v celkové hodnotě kapitálu zanedbatelné množství. Kapitál tedy tvoří zejména jmění účetní jednotky, konkrétně transfery na pořízení dlouhodobého majetku a fond reprodukce majetku.

### 3.4 SWOT analýza

Finanční analýza se zabývá analyzováním účetních výkazů, zejména rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Zkoumá tedy organizaci zevnitř. Nyní se však pomocí analýzy SWOT podíváme kromě vnitřního také na vnější prostředí, ať už divadlem ovlivnitelné či nikoliv.

**Tabulka č. 38: Matice SWOT**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 299)

SWOT analýza		
	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	<b>S</b> Silné stránky strengths	<b>W</b> Slabé stránky weaknesses
Vnější původ	<b>O</b> Příležitosti opportunities	<b>T</b> Hrozby threats

Analýza je charakterizována zejména poslední fází provádění – **maticí SWOT**. Jejím autorem je Albert Humphrey, jehož cílem bylo vytvořit nový systém řízení změn ve společnostech. Využívá se tedy zejména u firem ziskového sektoru (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 295-296).

**SWOT** analýza vznikla přetvořením týmové metody pro plánování pojmenované SOFT analýza, kterou vytvořil tentýž autor. SWOT je zkratka z anglického originálu, každé písmeno představuje jednu oblast zkoumání: **S** pro Strengths (silné stránky), **W** pro Weaknesses (slabé stránky), **O** pro Opportunities (příležitosti) a konečně **T** pro Threats (hrozby). Silné a slabé stránky mohou být organizací ovlivnitelné, jedná se o analýzu vnitřních možností organizace, příležitosti a hrozby představují analýzu vnějšího prostředí a jedná se o faktory neovlivnitelné (politika, vývoj obecných ekonomických podmínek a další) (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 295-296).

Jednotlivé oblasti budou popsány v následujících odstavcích.

### Strenghts – silné stránky:

- **divadlo s dlouholetou tradicí** – první zmínky o divadle se datují k roku 1939,
- **v centru města nedaleko Masarykova náměstí** – snadno dostupné pro pěší i automobily, zastávka MHD na Masarykově náměstí,
- **svozová činnost** – divadlo pravidelně sváží své abonenty a nabízí svoz i pro ostatní diváky,
- **předplatné** – abonentní legitimace jsou přenosné, to znamená, že například v případě nemoci abonenta se může představení zúčastnit jeho kamarád nebo rodinný příslušník, lze také abonentní legitimaci někomu věnovat,
- **hostující pražské i zahraniční divadelní soubory** – lákadlo pro náročnější diváky,
- **vstupenky** – vstupenky lze rezervovat telefonicky či online, rezervační systém je dostupný na internetových stránkách HDJ, nově lze také eVstupenku vytisknout doma, bez nutnosti navštívení Předprodeje vstupenek,
- **vlastní internetové stránky i stránka na sociálních sítích** – divadlo spravuje i stránku na Facebooku, kde pravidelně aktualizuje současná představení včetně upoutávek a poskytuje i pohled do zákulisních příprav představení,
- **hostování v jiných divadlech (propagace HDJ)** – divadlo se dostává do podvědomí širší veřejnosti i díky hostování v tuzemsku i zahraničí, jeho tvorba je tedy dostupná i obyvatelům z ostatních krajů a Slovenska,
- **jediná profesionální divadelní scéna na Vysočině** – v okolí jsou pouze divadla představující nezávislé projekty (DIOD a další),
- **vlastní stroj na výrobu odznáčků** – organizace jej využívá pro tvorbu odznáčků na památku, které jsou rozdávány při premiérách,

- **možnost vyzvednutí lístku v den představení** – hodinu před každým představením je otevřen předprodej vstupenek, kde je možné si vyzvednout vstupenky i na poslední chvíli,
- **další aktivity** – divadlo pořádá Pohádkové čtení na schodech, kterého se aktivně účastní i prarodiče nejmladších diváků, účastní se Masopustu, pořádá tematické večery (Valentýn), v Divadelním klubu pořádá Jazzové večery, a nově také nabízí interaktivní prohlídky pro 1. stupeň ZŠ Poprvé v divadle aneb Jak se dělá divadlo,
- **divadelní kavárna** – před představením či o přestávce se mohou diváci občerstvit ve foyer, v nabídce jsou alkoholické i nealkoholické nápoje a dezerty,
- **výstavy** – diváci si také mohou prohlédnout výstavy umístěné ve foyer divadelní budovy.

#### **Weaknesses – slabé stránky:**

- **nízký počet dnů pro vyzvednutí rezervovaných vstupenek** – rezervované vstupenky je nutno vyzvednout zpravidla do 3 dnů,
- **představení** – v současnosti klade divadlo důraz zejména na moderní pojetí představení, které nemusí vyhovovat divákům ve všech věkových kategoriích,

#### **Opportunities – příležitosti:**

- **oslovení HDJ dalšími soubory mimo Jihlavu** – více mimojihlavských představení a více zájezdů HDJ by divadlu pomohlo se více propagovat,
- **neplacená parkoviště** – v okolí divadla se nachází pouze placená parkoviště, která mohou mimojihlavské diváky odrazovat, a zrušení poplatku by mohlo nalákat více diváků,
- **kulturní památky** – Jihlava je centrem zájmu z pohledu historie i zábavy, kromě nově rozšířené zoologické zahrady a před několika lety vybudovaného nákupního centra má město horníků bohatou historii a historické památky (Hradby, Brána Matky Boží, Katakomy, Morový

sloup), které lákají turisty, kteří by mohli divadlo v rámci kulturního programu navštívit).

#### **Threats – hrozby:**

- *rozšíření klasické tvorby na Vysočině* – klasická divadelní představení v neprofesionálních divadlech (Divadlo otevřených dveří DIOD a další),
- *snížení dotace od zřizovatele, neposkytnutí dotace od města Jihlavy* – divadlo by muselo upravit své náklady tak, zachovalo svou tvorbu (i nadále pořádalo Jazzové a tematické večery),
- *stárnutí obyvatelstva* – divadlo se v poslední době snaží zacílit také na mladší diváky, jejichž poptávka by v případě stárnutí obyvatelstva klesala (od roku 2008 je při klesajícím celkovém počtu obyvatel pozorován nárůst počtu obyvatel starších 60 let o 4 %),

V krátkosti shrnuto – největší divadelní hrozbou a zároveň slabou stránkou je klasická tvorba. Pokud se divadlo více nezaměří na potřeby pomalým tempem narůstajícího počtu obyvatel ve vyšším věku, a klasickou tvorbu začne představovat některé z divadel neprofesionálních, mohlo by to znamenat úbytek diváků a snížení výnosů z hlavní činnosti.

Divadlo považuje množství představovaných klasických inscenací za dostatečné a vítá kladné ohlasy ze strany „poučených a otevřenějších diváků“, kteří vyhledávají odvážnější tituly. Cílem divadla je zviditelnit se na divadelní mapě České republiky, udržet krok se současným děním na širší divadelní scéně, odvážným, neotřelým a progresivním způsobem zpracovat jakékoliv téma, zkrátka dosáhnout toho, aby se i klasický divák otevřel novým způsobům divadelního projevu. Otázkou zůstává, zda tento krok způsobí vyšší odliv předplatitelů, nebo zda rozdíl bude hrát ve prospěch nových příchozích.

Na druhou stranu divadlo pořádá mnoho atraktivních akcí, nachází se v centru historického města s historickými památkami i zábavou, je dopravně dostupné nejen pro místní obyvatele, ale díky nabídce svozů pro široké okolí města, respektive celý kraj Vysočina. Tvorbou se zaměřuje i na nejmenší diváky a nově umožňuje i tisk eVstupenek v pohodlí domova, což považují za velký přínos.



### **3.5 Zhodnocení hospodaření v letech 2012 až 2017**

Příspěvková organizace kraje Vysočina, Horácké divadlo Jihlava, je jedinou profesionální divadelní scénou na Vysočině. O tom, jak tato organizace hospodaří se svými zdroji, bylo pojednáváno v této kapitole zabývající se analýzou současného stavu, lety 2012 až 2017.

Hlavní činností divadla je zejména vytváření činoherních a hudebně dramatických divadelních inscenací, hospodářskou činností pak reklamní činnost a pronájem nebytových prostor. Divadlo má členitou organizační strukturu dělící se na umělecký útvar a ekonomický a provozní útvar, v jejímž čele stojí ředitel.

Divadlo je rozděleno do několika částí, z nichž důležité jsou, kromě provozní části, Velká scéna a Malá scéna, kde probíhají představení, a Jazz club, kde se pravidelně konají jazzové večery. Kromě těchto prostor také divadlo pořádá akci s názvem Pohádkové čtení na schodech, nabízí interaktivní prohlídku pro žáky základních škol, účastní se jihlavského masopustu atd. Vstupné divadla je rozděleno do několika cenových pásem, a kromě předplatitelské legitimace je možné zakoupit také kuponové předplatné a dárkové kupony.

Na rozdíl od komerčních divadelních organizací, které produkují zisk z prodeje vstupenek a dalších aktivit, které nutně nemusí souviset s předmětem jejich hlavní činnosti, je hodnocení výkonnosti neziskových organizací – divadel poněkud složitějším problémem, a to nejen proto, že jejich cílem není dosahování zisku, nýbrž uspokojování veřejných potřeb, ale v porovnání s výtvarným uměním či architekturou má jen nepatrnou šanci potvrdit svoji kvalitu. Divák se s výkonnými umělci setkává jen na omezený časový úsek, po který na sebe mají možnost reagovat, a tento okamžik je dočasný a lze jej jen stěží prodat či reprodukovat.

V analytické části byla proto zkoumána kvantitativní kritéria pro divadlo typická (návštěvnost, počet představení), kromě nich byl pohled zaměřen zejména na výnosy, náklady a výsledek hospodaření, byly provedeny výpočty některých vybraných ukazatelů finanční analýzy, a pohled nejen z vnějšího prostředí poskytl také analýza SWOT.

V první části jsme se zaměřili na Velkou a Malou scénu, na počty diváků, představení a dalších aktivit divadla, a tržby z nich plynoucí. Na Velké scéně se navýšil počet představení, avšak průměrná návštěvnost od roku 2015 začala klesat. Tržby však přesto od nepatrného poklesu v roce 2013 narůstají, což připisuji zejména zvyšování cen předplatného a vstupného ve volném prodeji. Na Malé scéně počet představení vzrostl na více než trojnásobek v porovnání s prvním sledovaným obdobím, avšak procento návštěvnosti se v posledním roce ukazuje jako nejnižší. Nejvyšších tržeb bylo dosaženo v roce 2014, a po poklesu v následujícím roce jejich výše opět roste.

Celkový počet představení vzrostl na 285 v roce 2017, avšak mezi obdobími 2016-2017 došlo k poklesu počtu diváků o 1 267, a došlo také ke snižování počtu předplatitelů, kdy abonentů, kteří neobnovili své předplatné, bylo 253. Přestože abonenti tvoří jen malé procento z celkového počtu diváků (ve sledovaném období 7 – 9 %), jsou pro divadlo nepostradatelní jako jistý zdroj příjmů, protože předplatné je v případě zájmu nutné zaplatit na konci každé sezóny, a při jeho rušení sice bude poskytnuta poměrná část ceny zpět kupujícímu, ovšem divadlo si určitou část prostředků ponechává pro sebe.

Po celé sledované období byly pořádány klubové pořady v Jazz Clubu, od roku 2015 divadlo pořádá Pohádkové čtení na schodech, a nově v letošní sezóně pořádá také interaktivní prohlídku pro děti s názvem Poprvé v divadle, kterých se uskutečnilo již v prvním roce celkem 10.

Co se týče výnosů z hlavní činnosti, divadlo, jako příspěvková organizace, dosahuje nejvyšších výnosů (74 – 78 % celkových výnosů) z transferů od zřizovatele, ze státního rozpočtu či od statutárního města Jihlavy, které podporuje výše zmiňované Jazzové večery. Celková výše všech uvedených dotací se od prvního sledovaného roku navýšila zhruba o 9 milionů korun. Druhou nejvyšší položkou jsou výnosy z prodeje služeb, které zahrnují tržby z představení i prodeje publikací. Nejnižší položku, která v jednotlivých letech poklesla, tvoří úroky z důvodu nízké úrokové sazby poskytované bankou. Výnosy z hlavní činnosti tvoří také tržby z pronájmu, které divadlo získává pronájmem ubytoven a bytu pro členy uměleckého souboru.

Mezi výnosy z hospodářské činnosti se řadí výnosy z prodeje služeb (tato nebyla provozována v letech 2013 a 2014) a pronájmu Velké a Malé scény a nebytových

prostor. Divadelní prostory slouží k předávání cen, uspořádání slavnostních večerů, koncertů a symposií. Do této činnosti jsou řazeny také výnosy z půjčovny kostýmů. Mezi lety 2014 a 2015 došlo k 200tisícovému poklesu celkových výnosů, neboť se snížily výnosy z pronájmu. Důvodem bylo ukončení nájmu na ubytovně Legionářů 8, Jihlava kvůli výskytu dřevomorky. Ve sledovaných letech výše výnosů z hospodářské činnosti klesala, výjimkou je rok 2017, kdy výnosy oproti předchozímu roku vzrostly.

Další část byla věnována nákladům souvisejícím s hlavní činností. Celkové náklady v jednotlivých letech stoupají, oproti prvnímu sledovanému roku 2012 narostly o 10 789 tis. Kč. Nejvyšší nákladovou položkou jsou osobní náklady – mzdové náklady a zákonné sociální pojištění, v jednotlivých letech tvoří okolo 60 % celkových nákladů. Za zmínku stojí také náklady na spotřebu energií, kdy divadlo je zařazeno do systému energetického auditu a je sledována efektivnost úsporných opatření. Plán spotřeby byl překročen pouze v roce 2013. Dalšími významnými náklady jsou náklady spojené se spotřebou energií. Divadlo se zaměřuje na jejich snižování, opravuje a využívá kostýmy z fundusového skladu. Přesto však kromě roku 2013 vždy plánovalo náklady nižší, než které musely být skutečně vynaloženy. Další položkou nákladů jsou ostatní služby, kam se řadí například poštovní a doručovatelské služby, internetové a telefonní poplatky, outsourcovaný úklid, praní a opravy prádla, odpad, bezpečnostní školení, propagace a další. Divadlo vydává programové plakáty a další propagační materiál, na představeních prodává programy k inscenacím. Posledními zkoumanými náklady jsou odpisy. Odpisový plán schvaluje Rada Kraje Vysočina, a je jimi tvořen investiční fond. Nepotřebný majetek může divadlo nabídnout na internetových stránkách Kraje Vysočina, kde o něj mohou projevit zájem jiné příspěvkové organizace či organizační složky. V roce 2014 došlo k výraznému překročení z důvodu výše zmiňovaného vyřazení ubytovny k pronájmu. Plán byl překročen i v prvním roce z důvodu špatného zařazení majetku. Tato chyba byla neprodleně napravena a oznámena Odboru kultury památkové péče a cestovního ruchu. V ostatních letech se plán oproti skutečnosti výrazně neliší.

Náklady na hospodářskou činnost čítají méně položek, než na činnost hlavní. V letech 2012-2015 byla nejvyšší položkou daň z příjmů, která dosahovala 43 – 63 %, v letech 2016-2017 to byly mzdové náklady, které v prvních dvou letech nemusela organizace vynakládat. Nejvyšší hodnoty celkových nákladů bylo dosaženo v roce

2013, druhé nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v posledním sledovaném roce, a to zejména díky navýšení mzdových nákladů.

Rozdíl mezi náklady a výnosy tvoří hospodářský výsledek. U příspěvkových organizací je opět dělen na hlavní a hospodářskou činnost, přičemž hlavní činnost bývá ztrátová, a hospodářskou činnost je nutné udržovat v kladných hodnotách. Ztráta z hlavní činnosti se ve sledovaných letech snižovala, v posledních dvou letech opět vzrostla a její výše je oproti roku 2012 zhruba poloviční. Zisk z hospodářské činnosti v prvních dvou letech zcela pokrývá ztrátu, a ačkoliv v jednotlivých letech klesá, jeho hodnota je vyšší, než ztráta z hlavní činnosti, což znamená, že ji zcela pokrývá a zároveň převyšuje. Organizace jako taková tedy dosahuje zisku, nejvyššího v roce 2015.

Další část práce se věnovala finanční analýze divadla. Byla provedena horizontální a vertikální analýza výkazů, dále zkoumána rentabilita hospodářské činnosti a míra ztrátovosti hlavní činnosti, také finanční autarkie, likvidita, aktivita a ukazatelé financování.

Horizontální analýza aktiv nás informovala o změnách v jednotlivých položkách aktiv. Celková aktiva klesala, a narostla pouze v posledním sledovaném roce. Organizace neeviduje žádný dlouhodobý finanční majetek. V roce 2015 byl zakoupen nový rezervační vstupenkový systém, tedy od tohoto roku eviduje dlouhodobý nehmotný majetek. V posledních dvou letech došlo u oběžných aktiv k nárůstu zásob a krátkodobých pohledávek, v posledním roce i krátkodobého finančního majetku. Co se týče stálých a oběžných aktiv obecně, hodnoty měly povětšinou klesající tendenci.

Horizontální analýza pasiv nám ukázala, že celková pasiva klesala, a narostla pouze v posledním sledovaném roce, stejně tak i vlastní kapitál. Cizí zdroje rostly ve všech letech kromě změny mezi lety 2015-2016. Kladný výsledek hospodaření organizace vykazuje až od roku 2014 a jmění účetní jednotky v jednotlivých letech nepatrně klesalo (max. 2,1 %). V cizích zdrojích organizace eviduje pouze krátkodobé závazky, poklesly pouze mezi roky 2015 a 2016.

Horizontální analýze byl podroben také výkaz zisku a ztráty. Je patrné, že celková výše nákladů poklesla pouze v prvním a posledním sledovaném roce. V roce 2014 přestává organizace pouze pokrývat ztrátu z hlavní činnosti a objevuje se zde také daň z příjmů. V letech 2016 a 2017 se objevují také kurzové ztráty. Organizace neeviduje

žádné náklady na transfery a náklady z činnosti od roku 2013 stoupají. Celkové výnosy ve sledovaném období rostou, jednotlivé jejich položky mají, až na výjimky, stoupající tendenci. Výjimkou jsou úroky v důsledku nízkých úrokových sazeb. Výsledek hospodaření mezi lety 2015 a 2016 poklesl o necelých 74 %, poté opět narůstá, avšak procento je velmi nízké (necelá 2 %).

Dále byly rozvahy v jednotlivých letech podrobeny vertikální analýze. Stálá aktiva tvoří více než 91 % celkových aktiv, a skládají se zejména z dlouhodobého hmotného majetku. Zbýlých zhruba 9 % tvoří aktiva oběžná, z nichž nejvyšší položkou je krátkodobý finanční majetek. Poměr jednotlivých položek aktiv k celkovým aktivům se výrazně nezměnil.

Pasiva jsou tvořena zejména vlastním kapitálem, který se na celkových pasivech podílí více než 93 %, a jeho nejvyšší položkou je jmění účetní jednotky. V malé míře se procenty podílí i Fondy účetní jednotky, a od roku 2014 také výsledek hospodaření. Cizí zdroje nepřekračují 7 % a jsou tvořeny pouze krátkodobými závazky, a to zejména závazky vůči zaměstnancům, dodavatelům a daně.

Dále byly zkoumány vybrané ukazatele finanční analýzy. Prvním z nich byla rentabilita nákladů hospodářské činnosti, která poměruje zisk s prostředky, které byly na jeho produkci vynaloženy. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012 z důvodu vysokého zisku, od tohoto roku, s výjimkou roku 2015, rentabilita klesá, zejména v důsledku snižujícího se výsledku hospodaření. Je však stále udržována v kladných hodnotách, zisk stále náklady převyšuje o více než 100 %, není tedy nutné od hospodářské činnosti upustit.

Také byla spočítána míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z činnosti hospodářské. Již u horizontální a vertikální analýzy jsme se setkali s daní z příjmu, a to konkrétně od roku 2014, což tedy znamená, že v tomto roce začala organizace pokrývat ztrátu více než 100 %. Necelými 200 % byla pokrývána ztráta v roce 2015, z důvodu nízké ztráty (od předchozího roku poloviční), a v dalších letech je tvořen minimální zisk.

Finanční autarkie je informace o soběstačnosti organizace, a byla počítána na bázi výnosů a nákladů. Doporučená hodnota je 100 %, a z výpočtů je patrné, že této hodnotě se divadlo velmi rychle přibližuje. V posledním roce je hodnota ukazatele rovna

98,83 %. Nejblíže k této hodnotě měla v roce 2015, kdy vypočtená hodnota činila 99,14 %.

Z ukazatelů likvidity byla zkoumána okamžitá a pohotová likvidita, také čistý pracovní kapitál. Likvidita, jako schopnost uhradit finanční závazky v okamžiku jejich splatnosti, zkoumá podíl vybraných oběžných aktiv na krátkodobých závazcích. Okamžitá likvidita dosahuje průměrně hodnoty 2,5. Ačkoliv je pro firmy soukromého sektoru doporučována hodnota 0,2, municipální firmy mívají tuto hodnotu vyšší. Doporučená hodnota pohotové likvidity je 1, a tuto organizace přesahuje ve všech sledovaných letech. Organizace tedy nemá problém dodržet splatnost svých závazků. Čistý pracovní kapitál představuje prostředky, které má organizace k dispozici pro běžnou provozní činnost. Hodnota byla nejvyšší v roce 2012, poté klesala do roku 2015 a od této chvíle opět stoupá. Hodnoty jsou však ve všech letech kladné, což znamená, že prostředky organizace pokryjí krátkodobé závazky a část jich zbude pro běžnou činnost.

Z ukazatelů aktivity byl vybrán ukazatel obratu kapitálu a míry vázanosti fixních aktiv ve výnosech. Obrat kapitálu ukazuje, kolikrát se „vrátí“ kapitál vložený do fungování organizace, a cílem je jeho maximalizace. Z výpočtů je vidět, že kapitál vložený do organizace se nevrátí ani jedenkrát, přesto však hodnota ukazatele vzrůstá (v posledním roce je hodnota 0,40). Hodnota ukazatele míry vázanosti fixních aktiv ve výnosech dosahuje v prvních roce hodnoty 3,16 a v následujících letech klesá. Důvodem je zvyšování výnosů a snižování hodnoty fixních aktiv, neboť organizace se snaží využívat majetek již vlastněný s cílem snížení nákladů.

Z ukazatelů financování byla vypočtena míra finanční nezávislosti. Divadlo v této oblasti dosahuje vyšších než doporučených hodnot, v jednotlivých letech tato hodnota výrazně nekolísala. Znamená to tedy, že cizí zdroje tvoří v celkové hodnotě kapitálu jen zanedbatelné množství, a že organizace je v tomto ohledu stabilní.

V poslední podkapitole byla provedena SWOT analýza divadla, která zkoumá jak vnitřní, tak vnější prostředí. Ukázalo se, že největší hrozbou a také slabou stránkou divadla je klasická tvorba. Divadlo z pohledu diváků nabízí nedostatečné množství klasických inscenací, pohled divadla je však opačný. Divadlo má za cíl se zviditelnit na divadelní mapě České republiky a udržet krok se současným děním, snaží se získat více otevřených a poučených diváků. Avšak zůstává otázkou, zda tento krok spíše nezpůsobí

další úbytek předplatitelů, kteří jsou stabilním příjmem divadla. Divadlo však díky novému rezervačnímu systému umožňuje rezervovat vstupenky přes internet a vytisknout eVstupenku doma, získává si diváky díky nabídce svozové činnosti a tvorbu a aktivity zaměřuje i na nejmenší diváky, a tím si získává jejich loyaltitu.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, POSOUZENÍ JEJICH PŘÍNOSU

Pro zhodnocení hospodaření Horáckého divadla Jihlava byla použita analýza výnosů a nákladů, byly vypočteny některé ukazatele finanční analýzy, které lze použít v neziskovém sektoru, a v závěru předchozí kapitoly jsme se podívali kromě vnitřního také na vnější prostředí organizace pomocí analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, pomocí analýzy SWOT.

Na začátku je nutno zmínit, že organizace již od počátku mého zkoumání provedla několik kroků ke zlepšení situace, a to považuji za velké pozitivum. Organizace nechala pro své herce zbudovat novou zkušebnu, která vznikla z někdejší restaurace, Prodej vstupenek se opět přesunul z provozní části do nové budovy divadla, kde byly tyto prostory zrekonstruovány a zmodernizovány, a proběhlo výběrové řízení s cílem najít nájemce do nově otevírané kavárny, jejíž otevírací doba bude korespondovat s představeními v divadle, a poskytne občerstvení pro všechny diváky i v průběhu jiných pořádaných akcí, například bude zajišťovat rauty při premiérách a galavečerech. Kromě toho také divadlo plánuje rozšířit nabídku o další aktivity, jedná se o kulturní vzdělávání pro veřejnost. Divadlo se chystá otevírat dětskou divadelní družinu a baletní školu.

Při svých návrzích se zaměřím na dvě oblasti: **uspokojování veřejných potřeb a zvýšení návštěvnosti, zvyšování výnosů.**

### 4.1 Uspokojování veřejných potřeb a zvýšení návštěvnosti

V této podkapitole budou představeny návrhy, které povedou ke zvýšení návštěvnosti divadla. Bude pojednáváno o těchto oblastech: repertoár divadla, Den otevřených dveří, Divadlo naslouchá veřejnosti, dotazník spokojenosti, spolupráce s dalšími příspěvkovými organizacemi, Černé divadlo.

#### 4.1.1 Repertoár divadla

Protože již vedení divadla věnuje svůj čas plánování rekonstrukcí divadla a nabídce nových aktivit, kterých se mohou účastnit diváci všech věkových kategorií, ráda bych se zaměřila také na jeho současný repertoár. Divadlo se snaží své diváky



otevřít novým formám umění, které bezpochyby moderní doba vyžaduje, avšak je nutné také myslet na starší generace, které tvoří většinu jejich předplatitelů.

Z mého osobního průzkumu v podobě rozhovoru s předplatiteli a recenzí umístěných na internetu vyplynulo, že divadlo nevhodně zvolilo kompromis mezi klasickou a moderní tvorbou. Předplatitelé si přejí do divadla přicházet i bez toho, aniž by se museli předem hlouběji informovat o dané inscenaci, neboť současné pojetí je zanechává zmatenými, nezřídka se stává, že diváci děj vůbec nepochopí a odchází s rozpolcenými pocity. Hrozí tedy ztráta dalších předplatitelů.

Pro komerční subjekty je typické, že se orientují na diváka přímo a jeho poptávku staví do popředí. Dramaturgie takovýchto divadel se soustřeďuje zejména na osvědčené tituly od uznávaných autorů, jejichž produkce je pro diváka vysoce přitažlivá i v této moderní době. Cílem takovýchto organizací je zisk, snaží se tedy udržet diváka za každou cenu, v lepším případě díky jeho spokojenosti přilákat návštěvníky nové. Dle mého názoru by se příspěvková organizace od komerčních subjektů v tomto směru mohla inspirovat.

Běžný předplatitel má možnost za své vynaložené prostředky navštívit celkem 6 inscenací, jejichž zkoušení je náročné časově a jejich provedení technicky. Pokud by divadlo namísto jedné z těchto inscenací zařadilo klasické dílo, popřípadě toto dílo neupravovalo do moderní podoby, mohlo by si stávající předplatitele udržet, případně by se toto dílo mohlo stát lákadlem pro veřejnost, neboť i mladší generace mají zájem o historicky významné autory, o kterých se ve školách učí.

#### **4.1.2 Den otevřených dveří**

V rámci Dnů evropského dědictví se divadlo účastní Dne otevřených dveří, který probíhá na začátku sezóny. Návštěvníci se mohou těšit na doprovodný program v podobě loutkového divadla, blešího cirkusu, mohou se účastnit komentovaných prohlídek a zakoupit vstupenky na představení se slevou.

Z finanční stránky je tedy možné říci, že divadlo v tento den navštíví velké množství potencionálních dárců a sponzorů, které je možné oslovit přímo na akci. Fundraisingem (navyšováním zdrojů) se mohou zabývat specialisté, dobrovolníci, ale na částečný úvazek i ředitel organizace a zaměstnanci, kteří se mohou při svém proslovu

stručně zmínit o prospěšnosti divadla, srozumitelným způsobem šířit strategický plán či vizi divadla a potencionální sponzory takto oslovit. Díky tomu není nutné vynakládat žádné dodatečné náklady, neboť telefonní či internetové poplatky, jako případná forma komunikace s budoucími dárci, je zahrnuta do ostatních služeb. Divadlo tak může získat nové prostředky, které lze využít na nákup nových kulis, či opravu stávajících, jejichž zvyšující se potřeba vyplývá z překračovaného plánu spotřeby materiálu. Přestože se divadlo snaží náklady na materiál snižovat, nemělo by k tomu docházet na úkor uspokojování potřeb diváka, neboť by nedocházelo k plnění cíle organizace neziskového charakteru.

Aby si divadlo zajistilo více návštěvníků – potencionálních sponzorů, případně informovalo o možnosti sponzoringu, mohlo by využít služeb společnosti Rengl, s.r.o., která se zabývá výlepem plakátů. Tato firma nabízí výlep na 70 plakátovacích plochách v Jihlavě. Cena závisí na velikosti plakátu a době, po kterou má být na plakátovací ploše umístěn. Plakáty by byly umístěny na 25 plochách (z důvodu množstevních slev), přičemž by organizace využila službu *Přednostní výběr ploch*, která představuje garantovaný výběr preferovaných ploch. Plakáty by byly umístěny na plochách v měsíci srpnu, před uskutečněním Dne otevřených dveří. Náklady na propagaci, které zahrnují zpracování i výlep plakátů, jsou uvedeny v tabulce.

**Tab. 39: Odhadované náklady na propagaci**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Cena za ks	Počet ks	Počet dnů	Cena celkem
Plakát A4, jednoduchý grafický návrh, plnobarevně	800 Kč	1	x	800 Kč
Tisk	10,64 Kč	25	x	266 Kč
Výlep	1,2 Kč/den	25	30	900 Kč
Přednostní výběr ploch		x		60,50 Kč
<b>Cena celkem</b>				<b>2 026,50 Kč</b>

Pro tisk plakátů by mohla organizace využít služeb společnosti SKORI COPY Jihlava, která je zároveň sběrným místem plakátů pro společnost Rengl, s.r.o. Z tabulky

vyplývá, že odhadované náklady na propagaci formou plakátů by činily po zaokrouhlení 2 027 Kč, pokud by byly umístěny na 25 plakátovacích plochách po dobu 30 dnů, a byla využita služba Přednostní výběr ploch.

### **4.1.3 Divadlo naslouchá veřejnosti**

V současné době je čím dál častějším jevem, že se lidé bojí vyjádřit svou nespokojenost napřímo, popřípadě nevědí, na koho se obrátit. Dle mého názoru by pro divadlo bylo prospěšné zavést schránku důvěry, která by byla umístěna ve vestibulu budovy divadla.

Případné finanční náklady by byly téměř nulové, neboť by stačilo tímto způsobem recyklovat jakýkoliv kartonový box s otvorem na vrchní straně, a na přední stranu upevnit vytištěný list se základními informacemi, jak k takové schránce důvěry přistupovat. Cena kartonových boxů závisí na jejich grafickém řešení. Pokud by divadlo nevyžadovalo žádný potisk, cena úložné krabice o velikosti 300x215x150 mm by činila zhruba 40 Kč. Výroba schránky důvěry by mohla být svěřena studentům, kteří zde vykonávají praxi, a jediným nákladem by bylo nutné školení BOZP a PO, které je již v nákladech organizace zahrnuto.

Přestože má divadlo stanoveno svůj strategický cíl, nemělo by zapomínat na fakt, že image organizace se skládá nejen z toho, jak vnímá samu sebe, ale zejména pak z toho, jak organizaci vidí okolí a jak si toto přeje, aby organizace vypadala, a tyto tři složky by se v ideálním případě měly co nejvíce podobat.

### **4.1.4 Dotazník spokojenost**

Kromě schránky důvěry, která je spíše pasivním průzkumem spokojenosti, bych jako aktivní cestu zařadila dotazník spokojenosti. Tento dotazník by mohl být umístěn jak na webových stránkách divadla v podobě odkazu na některý z neplacených webů, které slouží k jejich vytváření a vyhodnocení, tak v tištěné podobě umístěn v prostorách Prodeje vstupenek. Diváci by takový dotazník mohli vyplnit buď přímo na místě, případně by si ho mohli odnést s sebou a vrátit organizaci vyplněný při další návštěvě divadla. V době, kdy se představení koná, by tento dotazník mohl být umístěn na pult u šatny a odevzdán šatnářkám.

Zpracováním a hodnocením dotazníku by bylo pověřeno obchodní oddělení divadla či PR a marketingové oddělení. Příklad dotazníku je umístěn v příloze a při hodnocení nákladů budu vycházet z jeho parametrů. Předpokládám, že pro úsporu materiálu by byl dotazník tištěn oboustranně a následně sešit. K dotazníku by byly umístěny psací potřeby pro případ okamžitého vyplnění.

V současné době má divadlo zhruba 4 400 abonentů, lze však předpokládat, že ochota vyplnit dotazník nebude tohoto čísla dosahovat. Pro kvalitní zhodnocení informací je nutné, aby divadlo získalo vyplněný dotazník zpět alespoň od 500 respondentů. Případné náklady na tento počet kusů by byly následující:

**Tab. 40: Odhadované náklady na dotazník**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh nákladu	Počet ks	Cena za ks	Cena celkem
<b>Náklady na oboustranný tisk (1 dotazník = 2 listy)</b>	1000	2 Kč	2 000 Kč
<b>Náplně do sešivačky</b>	1 balení (500 ks)	12 Kč	12 Kč
<b>Propisky</b>	1 sada (10 ks)	32 Kč	32 Kč
<b>Náklady celkem</b>	x		2 044 Kč

Celkové náklady na dotazník by činily zhruba 2 044 Kč, avšak díky takovému dotazníku by divadlo získalo přehled například o převažující věkové kategorii diváků, o počtu let, po které již divadlo navštěvují, o spokojenosti s jednotlivými aspekty (svozová činnost, repertoár, kulisy a další) a další informace, které by mohlo využít při vytváření plánu pro další sezónu.

#### **4.1.5 Spolupráce s dalšími příspěvkovými organizacemi**

Horácké divadlo není jedinou příspěvkovou organizací ve statutárním městě Jihlava, a proto má zájem na tom s těmito neziskovými organizacemi spolupracovat. Mezi organizace, kterým pronajímá prostor Velké scény, patří DOC.DREAM – Spolek pro podporu dokumentárního filmu, Základní umělecká škola Jihlava, jihlavský sbor Melodie a Život 99 (služby seniorům a osobám se zdravotním postižením). Při dalším průzkumu mne zaujala také příspěvková organizace, která se zabývá vzděláváním a

pomocí žákům tělesně či mentálně znevýhodněným, kterou je Základní škola speciální a Praktická škola Jihlava.

Hlavním cílem této školy je poskytnout žákům dovednosti a znalosti, které jim co nejvíce pomohou se co nejsamostatněji zapojit do společenského, případně pracovního, života, a upevnit jejich sebevědomí. V této škole se nachází hudební skupina s názvem Raraši. Tuto skupinu tvoří žáci a pedagogové školy, kteří již deset let pořádají koncerty pro radost. Každoročně pořádají Vánoční koncert Melodie dětem v Gotické síni jihlavské radnice.

Hudební skupina **Raraši** má širší repertoár, je tedy možné pozvat její členy i mimo období Vánočních svátků. Za své vystoupení tato skupina nepožaduje žádný honorář, proto je možné jej pojmout dvěma způsoby. Jako první způsob je možné pojmout jejich vystoupení jako dobročinnou akci, kde nebude vybíráno vstupné, ale bude možné dobrovolně přispět na chod divadla. Druhou možností je stanovit pevnou cenu vstupenky. V obou případech však doporučuji hudební skupinu nějak odměnit, ať už ve formě vstupenek na některá z jejich představení pro děti, nebo pozvánkou na Pohádkové čtení na schodech, případně finančně – část prostředků z akce získaných škole poskytnout a tím tuto příspěvkovou organizaci podpořit.

V případě, že by byla zvolena druhá možnost, tedy stanovení pevné ceny, by se tato mohla pohybovat kolem 100 Kč, a v případě vyprodání celého hlediště Velké scény, která má kapacitu 315 míst, by výnos z této akce činil 31 500 Kč. Divadlo by tak nejen podpořilo další příspěvkovou organizaci v místě svého působení, ale pomohlo by tělesně a mentálně postiženým žákům této školy se více začlenit do společnosti.

#### **4.1.6 Černé divadlo**

Černé divadlo je druh divadelní produkce využívající princip černého kabinetu. Černě odění herci a rekvizity jsou osvětleni zdroji ultrafialového záření či bodovými reflektory. Pro divadlo je typická abstraktní poetika, moderní tanec, dynamická hudba a vysoká úroveň divadelních triků. Domovinou černého divadla je hlavní město Praha, kde mezi nejznámější patří Černé divadlo Jiřího Srnce, Black Light Theatre of Prague, Černé divadlo Metro a další.

Výhodou takovýchto souborů, které se skládají z herců, artistů, techniků a technického a jevištního vybavení, je jejich flexibilita. Divadla tráví svůj čas cestováním po celém světě, a protože jsou nonverbální (mezinárodně srozumitelná) a schopna postavit černý kabinet na téměř jakékoliv ploše, jsou pro diváky vysoce atraktivní. Jediné, co ke své realizaci potřebují, je prostor, osvětlení a ozvučení, které jim příspěvková organizace jako divadlo může poskytnout.

Délka představení se pohybuje od 80 do 90 minut. Výše honoráře závisí na domluvě a cena základního vstupného se pohybuje kolem 590 Kč. Pokud by tedy byla Velká scéna zcela vyprodána, výnosy by byly následující:  $315 \times 590 = 185\,850$  Kč.

## **4.2 Zvyšování výnosů**

V této druhé podkapitole se zaměřím na oblasti, které povedou ke zvyšování výnosů divadla. Jednotlivými návrhy budou: termínovaný vklad, upomínkové předměty, De Facto Mimo, dramatický kurz.

### **4.2.1 Termínovaný vklad**

V analytické části byla, mimo jiné, zkoumána také okamžitá a pohotová likvidita. Bylo zjištěno, že hodnoty několikanásobně přesahují doporučené hodnoty pro ziskový sektor, a většina peněžních prostředků organizace je uložena na běžném účtu v bance. Běžné účty jsou úročeny velmi nízkým procentem, proto v případě, že by se změnil zákon č. 250/2000 Sb., který termínovaný vklad u příspěvkových organizace zatím neumožňuje, by divadlo mohlo část těchto prostředků uložit u banky jako termínovaný vklad, kde je hodnota úroku relativně vyšší.

Horácké divadlo vede svůj běžný účet u České spořitelny, avšak zvolila jsem pro porovnání i některé další banky, konkrétně MONETA Money Bank, a. s. a Equa bank, a.s., které při porovnávání nabízely nejvyšší úrok. Při výpočtu jsem uvažovala roční termínovaný vklad, který není obnovitelný, výši vkladu 1 000 000 Kč.

**Tabulka č. 41: Termínovaný vklad**(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [www.csas.cz](http://www.csas.cz); [www.moneta.cz](http://www.moneta.cz); [www.equabank.cz](http://www.equabank.cz))

Poskytovatel	Česká spořitelna, a.s.	MONETA Money Bank, a. s.	Equa bank, a.s.
Min. počáteční vklad	5 000 Kč	40 000 Kč	20 000 Kč
Připisování úroků	ročně	při splatnosti	při splatnosti
Typ úrokové sazby	fixní	fixní	fixní
Vložená částka	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč	1 000 000 Kč
Úrok p. a.	0,01 %	0,15 %	0,40 %
Úrok před zdaněním	100 Kč	1 500 Kč	4 000 Kč
Srážková daň 15 %	15 Kč	225 Kč	600 Kč
Celková částka po zdanění	85 Kč	1 275 Kč	3 400 Kč

Při svém výpočtu jsem volila banky, jejichž způsob úročení se liší. Česká spořitelna využívá jediné úrokové sazby, která se nemění v závislosti na době splatnosti a uložených prostředcích. MONETA Money Bank, a. s. z těchto vybraných bank využívá nejsložitější způsob určení výše úroku, neboť zohledňuje jak dobu splatnosti, tak objem prostředků, přičemž rozmezí je stanoveno jako 40 000 Kč až 20 000 000 Kč, a druhé od 20 000 000 Kč výše. Třetí vybraná banka, Equa Bank, a.s., nezohledňuje výši vkladu, avšak úroková sazba se mění v závislosti na době uložení ([www.csas.cz](http://www.csas.cz); [www.moneta.cz](http://www.moneta.cz); [www.equabank.cz](http://www.equabank.cz)).

Z výpočtu vyplývá, že u banky, u které vede divadlo běžný účet, by bylo možné dosáhnout nejnižší částky z úroků z termínovaného vkladu na jeden rok. Nejvyšší výnos z úroků by bylo možné získat u společnosti Equa Bank, a.s., jedinou podmínkou je však vedení běžného účtu u této banky. Nejvýhodnější variantou se tedy zdá být střední cesta, termínovaný vklad u společnosti MONETA Money Bank, a. s., kde výnosy z úroků nedosahují takové výše, jako u předchozí zmíněné banky, avšak není nutné si zde zakládat a vést běžný účet.

#### 4.2.2 Upomínkové předměty

Divadlo vlastní stroj na výrobu odznáčků, které jsou rozdávány při premiérách. Tyto **odznáčky** by však mohly být prodávány jako upomínkový předmět v místě Prodeje vstupenek. Bylo porovnáno několik nabídek a průměrná cena materiálu na výrobu odznáčků o průměru 25 mm (prázdných odznáčků se špendlíkem) činí 199 Kč za 100 ks. Do odznáčků by byly umístěny fotografie z aktuálně hraných představení, vytištěné na kancelářském papíře běžné kvality. Na toto množství by postačovaly zhruba 3 listy velikosti A4, tedy cena tisku by nepřekročila 20 Kč.

Stroj na výrobu odznáčků již organizace vlastní, proto jeho vstupní cenu do nákladů nezapočítávám. Celkové náklady by se tedy pohybovaly kolem 200 Kč. Cena hotového výrobků se pohybuje kolem 20 Kč, celkové výnosy by tedy činily 2 000 Kč. Podrobnější odhad nákladů a výnosů je uveden v tabulce.

**Tab. 42: Odhadované náklady, výnosy a zisk z prodeje odznáčků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Množství	Celková cena	Využité množství	Náklady na 100 ks	Náklady na 1 ks
prázdné odznaky se špendlíkem	100 ks	199 Kč	100 ks	199 Kč	1,99 Kč
papír	500 listů	77 Kč	3 listy	8,32 Kč	0,08 Kč
barevný tisk	1 list	2 Kč	3 listy	6 Kč	0,06 Kč
<b>Náklady celkem</b>				<b>213,32 Kč</b>	<b>2,13 Kč</b>
Výnos	Cena za 1 ks	100 ks		Výnosy na 100 ks	Výnosy na 1 ks
odznáček	20 Kč	2 000 Kč		2 000 Kč	20 Kč
<b>Výnosy celkem</b>				<b>2 000 Kč</b>	<b>20 Kč</b>
<b>Výnosy - náklady</b>				<b>1 786,68 Kč</b>	<b>17,87 Kč</b>



Náklady na jeden kus odznáčku činí zhruba 2,13 Kč, celkové náklady na 100 ks jsou tedy po zaokrouhlení 214 Kč. Pokud by organizace prodávala odznáčky za 20 Kč, zisk po zaokrouhlení by činil 1 787 Kč.

O výrobu odznáček by se i nadále staralo obchodní oddělení, případně studenti vykonávající praxi. Kromě nich by mohlo divadlo nechat vyrobit i další upomínkové předměty na zakázku (textilní tašky, pexeso, pohlednice a další), kde se kupní cena odvíjí od počtu kusů, použitých barev a dalších detailů, jež jsou řešeny individuálně a neexistuje tedy jednotná cena. Nabídka předmětů a jejich cena by také mohla být umístěna na webových stránkách divadla.

### **4.2.3 De Facto Mimo**

Jak již bylo zmíněno v analytické části, Horácké divadlo je jedinou profesionální scénou na Vysočině, avšak za jeho konkurenty lze považovat divadla neprofesionální, jejichž tvorba se zaměřuje na děti i dospělé. Kromě Divadla otevřených dveří DIOD se v Jihlavě nachází také další divadelní spolky a nezávislá studia, ze kterých mne zaujalo studio s názvem De Facto Mimo.

Sdružení funguje od roku 2000 a, jak uvádí na svých internetových stránkách, považuje se za poloprofesionály, protože se snaží o profesionální divadlo v amatérských podmínkách. Na webových stránkách [www.dfm.cz](http://www.dfm.cz) je dále uvedena informace, že nezávislé divadelní sdružení je momentálně bez stálého prostoru, zkouší ve sklepech Pivovaru Jihlava a hraje v DIODu.

Divadlo by mohlo využít této příležitosti a studiu nabídnout své prostory Velké či Malé scény, nebo nově otevřené zkušebny, k pravidelnému pronájmu. Cena za pronájem by byla určena dle spotřeby energií, četnosti pronájmu, a závisela by také na domluvě.

### **4.2.4 Dramatický kurz**

V období raného věku je důležité dětem poskytnout co nejširší škálu aktivit, díky kterým se mohou rozhodnout, jakým směrem se budou v budoucnu ubírat. Mezi plány divadla patří, mimo jiné, otevřít baletní školu a dětskou divadelní družinu. Již v současné době však herec Ondřej Šípek navštěvuje Soukromou vyšší odbornou školu

sociální Jihlava, o. p. s., kde působí jako učitel předmětu Metodika dramatické výchovy, proto by bylo možné jeho lektorské schopnosti využít pro pořádání dramatického kurzu pro děti a mládež.

Výhodou divadelní sezóny je ta, že probíhá souběžně se začátkem a koncem školního roku, tudíž by bylo možné pořádat v průběhu sezóny pololetní kurzy. Jednalo by se o dvouhodinové kurzy pořádané jednou týdně pro každou kategorii. Kategorie by byly dohromady dvě, jedna pro děti na prvním stupni základní školy, a druhá pro žáky na druhém stupni. Kurzy by probíhaly v odpoledních hodinách, od 16:00 do 18:00 hodin.

### Výnosy

Výnosy z kurzu by byly tvořeny účastnickými poplatky. Jak bylo uvedeno výše, v průběhu každého pololetí by současně probíhaly 2 kurzy, které by se konaly jednou týdně v odpoledních hodinách. Kapacita jednoho kurzu by čítala 15 osob, při plném obsazení by tedy docházelo celkem 30 účastníků. Divadlo by mohlo nabízet zvýhodněnou cenu pro účastníky, kteří by se přihlásili zároveň na kurz navazující v druhé polovině divadelní sezóny, neboť by jim zaplacení ročního kurzu přinášelo určitou jistotu příjmu.

Cena pololetního kurzu by činila 1 300 Kč, celoročního pak 2 200 Kč. Pokud by tedy rodič přihlásil své dítě na roční kurz, přineslo by mu to úsporu 400 Kč. Níže následují propočty příjmů plynoucích z kurzů, kterých by mohlo divadlo dosáhnout při různých kombinacích pololetního a celoročního kurzu a plné obsazenosti.

**Tabulka č. 43: Příjem z dramatického kurzu při plné obsazenosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Kurzy	Obsazenost	Poplatek	Příjem/kurz	Roční příjem
<b>Varianta 1</b>	pololetní	30+30	1 300 Kč	78 000 Kč	78 000 Kč
<b>Varianta 2</b>	celoroční	30	2 200 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč
<b>Varianta 3</b>	pololetní	15+15	1 300 Kč	39 000 Kč	72 000 Kč
	celoroční	15	2 200 Kč	33 000 Kč	

Při plné obsazenosti kurzu může nastat více variant, než tyto tři uvedené v tabulce. Já jsem však z praktického hlediska pro výpočet zvolila dvě krajní a jednu střední hodnotu. Z tabulky vyplývá, že nejvýhodnější variantou by byla ta, kdy by měli účastníci zájem pouze o pololetní kurzy, ovšem zakoupení pololetního kurzu s sebou přináší riziko neobsazení kurzu navazujícího. Příkládám také tabulku, která vyobrazuje situaci, kdy by první kurzy byly obsazeny zcela a navazující ve třech variantách: plně, částečně a neobsazeny.

**Tabulka č. 44: Příjem z dramatického kurzu při různých variantách obsazenosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Kurz</b>		<b>Pololetní (září - leden)</b>	<b>Pololetní (únor - červen)</b>
<b>Účastnický poplatek</b>		1 300 Kč	1 300 Kč
<b>Varianta 1</b>	<b>Obsazenost</b>	30	30
	<b>Příjem/kurz</b>	39 000 Kč	39 000 Kč
	<b>Roční příjem</b>	78 000 Kč	
<b>Varianta 2</b>	<b>Obsazenost</b>	30	15
	<b>Příjem/kurz</b>	39 000 Kč	19 500 Kč
	<b>Roční příjem</b>	58 500 Kč	
<b>Varianta 3</b>	<b>Obsazenost</b>	30	0
	<b>Příjem/kurz</b>	39 000 Kč	0
	<b>Roční příjem</b>	39 000 Kč	

Druhá tabulka týkající se příjmů z pololetních kurzů porovnává tři varianty obsazenosti. Při srovnání s předchozí tabulkou je patrné, že už pokud první kurz bude obsazen zcela, ale druhý kurz jen polovičně, divadlo by mělo vyšší příjmy, pokud by si účastníci zakoupili pouze kurzy celoroční. Záleží tedy na úvahách divadla, pokud bude nabízet pouze pololetní kurzy s rizikem neobsazení kurzu navazujícího, pouze roční kurzy, nebo jejich kombinaci.

## Náklady

Do nákladů souvisejících s pořádáním dramatických kurzů by spadaly zejména osobní náklady, tedy mzdové náklady a související sociální a zdravotní pojištění lektora kurzu. Pololetní kurz by zahrnoval 20 lekcí trvajících 2 hodiny. Ročně by se dohromady konaly 4 kurzy, tedy 80 lekcí za rok. Náklady na lekci jsou uvedeny v tabulce.

**Tabulka č. 45: Náklady na pořádání dramatického kurzu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>1 hodina</b>	<b>1 lekce</b>	<b>1 kurz (20 lekcí)</b>	<b>Kurzy celkem (80 lekcí)</b>
<b>Mzdové náklady</b>	150 Kč	300 Kč	6 000 Kč	24 000 Kč
<b>Sociální pojištění (25 %)</b>	x	75 Kč	1 500 Kč	6 000 Kč
<b>Zdravotní pojištění (9 %)</b>	x	27 Kč	540 Kč	2 160 Kč
<b>Celkové náklady</b>	x	402 Kč	8 040 Kč	32 160 Kč

Náklady spojené s pořádáním dramatických kurzů by činily 32 160 Kč za rok. V průběhu kurzu by účastníci mohli využívat rekvizit a kostýmů z fundusového skladu, divadlo by tedy nemuselo vynakládat žádné dodatečné náklady. Znamená to tedy, že v případě nulového obsazení kurzu by byly náklady nulové, neboť by nemusely být vynakládány mzdové náklady.

### Rozdíl nákladů a výnosů

V předchozí podkapitole bylo vypočteno, že náklady na jeden kurz jsou 8 040 Kč a výnosy se liší dle obsazenosti kurzů a v závislosti na jejich nabídce (pololetní, roční).

Pokud by divadlo nabízelo pouze pololetní kurzy, bylo by nutné, aby jej navštívilo alespoň 7 dětí:

- náklady 1 kurzu = 8 040 Kč,
- výnosy v případě 7 účastníků = 9 100 Kč,
- rozdíl = 1 060 Kč.

Pokud by divadlo nabízelo pouze roční kurzy, náklady na první a navazující celkem by byly dvojnásobné, a bylo by nutné kurz obsadit alespoň 8 zájemci:

- náklady obou kurzů = 16 080 Kč,
- výnosy v případě 8 účastníků = 17 600 Kč,
- rozdíl = 1 520 Kč.

Naopak ideální stav představuje situace, kdy se zcela zaplní všechny 4 kurzy a jsou nabízeny jako pololetní:

- náklady kurzů celkem = 32 160 Kč,
- výnosy v případě plné obsazenosti pololetních kurzů = 78 000 Kč,
- rozdíl = 45 840 Kč.

Z uvedeného vyplývá, že kurz by bylo výhodné otevřít v případě sedmi, respektive osmi, zájemců, a pokud by byly zaplněny všechny nabízené kurzy zcela, divadlo by zvýšilo své příjmy o 45 840 Kč.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala hospodařením příspěvkové organizace Kraje Vysočina, Horáckého divadla Jihlava. Práce byla rozdělena do tří částí – teoretické, analytické a předložení návrhů zlepšení.

V teoretických východiscích jsme se seznámili s pojmem národní hospodářství a poté jsme se zaměřili na popis neziskového sektoru. Seznámili jsme se se společnými znaky příspěvkových organizací a způsoby, jakými je lze členit. Šířeji jsme se zaměřili na příspěvkové organizace, neboť o jedné z nich tato práce pojednává. Dozvěděli jsme se základní informace o jejich zřizování, zřizovateli a zřizovací listině, a seznámili se se způsoby, jakými probíhá financování příspěvkových organizací. Další podkapitoly se věnovaly účetnictví a daním. Zjistili jsme, jaká právní úprava dopadá na příspěvkové organizace, co je to konsolidace dat, jaké způsoby poskytnutí peněžních prostředků se řadí mezi transfery, co je to reálná hodnota a proč tyto organizace účtují na podrozvaze. V podkapitole věnované daním jsme se seznámili s pojmem veřejně prospěšný poplatník a představili si zvláštnosti u příspěvkových organizací, jako například fakt, že základ daně se rozlišuje na široký a úzký. Předposlední podkapitola v této části se věnovala pojmu kultura a jejímu financování, a poslední kapitola finančním ukazatelům, které byly následně zkoumány.

V analytické části jsme se nejprve seznámili s vybranou organizací, Horáckým divadlem Jihlava, připomněli jsme si některé z historických milníků divadla, rozdělili její činnost na hlavní a hospodářskou a seznámili se s členitou organizační strukturou. V divadle je možné navštívit inscenace či jiné akce na několika prostorách, které byly uvedeny následovně, pojednáno bylo také o divácích a předplatitelích a způsobu určení výše vstupného. U organizací neziskových je oproti ziskovému sektoru složitější zhodnocení jejich hospodaření, neboť jejich cílem není dosažení zisku. Přesto jsme se zde zaměřili kromě počtu diváků, představení a tržeb na Malé a Velké scéně také na ostatní aktivity divadla, dále jsme pečlivě rozebrali výnosy a náklady organizace, a to také pomocí horizontální a vertikální analýzy, kterým byla podrobena také rozvaha. Věnovali jsme se zvlášť hlavní a hospodářské činnosti divadla. Po zhodnocení výsledku hospodaření následovala finanční analýza, kdy byly vybrány některé ukazatele, které je vhodné aplikovat při zkoumání hospodaření neziskových organizací. Byla zde

zkoumána rentabilita a míra ztrátovosti, finanční autarkie, likvidita, aktivita a ukazatel financování. V závěru byla použita také analýza SWOT a zhodnoceno hospodaření v letech 2012 až 2017.

Poslední kapitola byla věnována vlastním návrhům řešení. Na začátku kapitoly jsme se seznámili s kroky, které již příspěvková organizace od počátku zkoumání podnikla, dále byly navrženy další směry, kterými by se mohla aktivita divadla ubírat. Kromě úprav repertoáru byla navržena spolupráce s dalšími příspěvkovými organizacemi, rozšíření nabídky nájmu prostor, výroba upomínkových předmětů, vytvoření dotazníku spokojenosti a schránky důvěry, zhodnocení peněžních prostředků formou termínovaného vkladu a pořádání dramatického kurzu pro žáky základních škol.

Bakalářská práce nám umožnila nahlédnout do neziskového sektoru, do oblasti kultury, a potvrdila jeho důležitost v národním hospodářství.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Česká spořitelna [online], c2018. Praha [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance>

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2016. Nevýdělečné organizace v praxi. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-040-1.

ELIÁŠ, Karel a Marek SVATOŠ, 2012. Nový občanský zákoník 2014: rejstřík: redakční uzávěrka 26.3.2012. Ostrava: Sagit. ÚZ. ISBN 978-80-7208-920-8.

Equa bank [online], c2011-2018. Praha [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.equabank.cz/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

HEJDUKOVÁ, Pavlína, 2015. Veřejné finance: teorie a praxe. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-298-4.

Horácké divadlo Jihlava, c2018. *Horácké divadlo Jihlava* [online]. Jihlava [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.hdj.cz/>

Justice.cz [online], Praha [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. Finanční analýza municipální firmy. Praha: C. H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.

MÁČE, Miroslav, 2006. Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena, 2013. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. 12. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-825-3.

Ministerstvo kultury ČR, [b.r.]. Právní předpisy a opatření obecné povahy: Členění předpisů a jiných správních aktů podle věcných hesel [online]. [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz>



MONETA Money Bank [online], c2018. Praha [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/lide>

MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKÚPKOVÁ, 2016. Příspěvkové organizace 2016-2017. 3. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-310-5.

Otevřená škola, Účtový rozvrh pro příspěvkové organizace [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/oskola/>

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2012. Veřejný sektor - řízení a financování. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-936-4.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv, 2010. Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-973-9.

STUHLÍKOVÁ, Helena a Sofia KOMRSKOVÁ, 2013. Zdaňování neziskových organizací: zejména příspěvkových organizací, krajů, obcí, občanských sdružení, nadací, veřejných vysokých škol, veřejných výzkumných institucí a obecně prospěšných společností: s příklady z praxe. 9. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG. Daně (ANAG). ISBN 978-80-7263-774-4.

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2008. Veřejná ekonomie. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-79-5.

UNESCO, 2001. UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity [online]. [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: <https://en.unesco.org/>

Vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky, ve znění pozdějších předpisů

Výkazy organizace

Výroční zprávy organizace

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů

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

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 280/2009 Sb., o daňovém řádu, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

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

Zřizovací listina

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČNR	Česká národní rada
ČR	Česká republika
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
HV	hospodářský výsledek
MK	Ministerstvo kultury
OSS	organizační složky státu
PO	příspěvková organizace
ÚJ	účetní jednotky
UNESCO	organizace odpovídající za koordinaci mezinárodní spolupráce ve vzdělání, vědě, kultuře a komunikaci
ÚSC	územně samosprávné celky
VPP	veřejně prospěšný poplatník
VÚJ	vybrané účetní jednotky

## **SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ**

Graf č. 1: Hospodaření - hlavní činnost v tis. Kč .....	60
Graf č. 2: Hospodaření - hospodářská činnost v tis. Kč .....	60
Graf č. 3: Výsledek hospodaření celkem v tis. Kč .....	61

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství.....	11
Obrázek č. 2: Horácké divadlo Jihlava .....	31
Obrázek č. 3: Organizační schéma divadla.....	36
Obrázek č. 4: Cenová pásma HDJ .....	40

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Členění neziskových organizací podle kritérií.....	14
Tabulka č. 2: Hillman-Chartrandův model kulturní politiky státu .....	28
Tabulka č. 3: Výše vstupného ve volném prodeji v jednotlivých cenových pásmech v Kč za rok 2017.....	41
Tabulka č. 4: Výše vstupného pro předplatitele v jednotlivých cenových pásmech v Kč za rok 2017.....	42
Tabulka č. 5: Výše předplatného v jednotlivých letech v Kč .....	43
Tabulka č. 6: Plnění plánovaných výkonů Velké scény .....	44
Tabulka č. 7: Plnění plánovaných výkonů Malé scény .....	45
Tabulka č. 8: Celkový počet představení, diváků a tržeb v letech 2012-2017 .....	46
Tabulka č. 9: Počet představení celkem, premiéry .....	47
Tabulka č. 10: Ostatní aktivity divadla .....	47
Tabulka č. 11: Výnosy z hlavní činnosti v tisících Kč .....	49
Tabulka č. 12: Vertikální analýza výnosů z hlavní činnosti .....	50
Tabulka č. 13: Transfery příspěvkové organizace .....	51
Tabulka č. 14: Výnosy z hospodářské činnosti.....	52
Tabulka č. 15: Náklady na hlavní činnost v tis. Kč .....	53
Tabulka č. 16: Vertikální analýza nákladů na hlavní činnost v %.....	54
Tabulka č. 17: Plánovaná a skutečná spotřeba energie.....	55
Tabulka č. 18: Plánovaná a skutečná spotřeba materiálu .....	55
Tabulka č. 19: Plánované a skutečné odpisy .....	57
Tabulka č. 20: Náklady na hospodářskou činnost v Kč.....	58
Tabulka č. 21: Vertikální analýza nákladů na hospodářskou činnost.....	58
Tabulka č. 22: Výsledek hospodaření v tis. Kč .....	59
Tabulka č. 23: Horizontální analýza aktiv .....	64
Tabulka č. 24: Horizontální analýza pasiv.....	65
Tabulka č. 25: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	66
Tabulka č. 26: Vertikální analýza stálých aktiv.....	68
Tabulka č. 27: Vertikální analýza oběžných aktiv.....	68
Tabulka č. 28: Vertikální analýza pasiv.....	69
Tabulka č. 29: Rentabilita nákladů hospodářské činnosti.....	71

Tabulka č. 30: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti.....	72
Tabulka č. 31: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů .....	74
Tabulka č. 32: Okamžitá likvidita.....	75
Tabulka č. 33: Pohotová likvidita .....	76
Tabulka č. 34: Čistý pracovní kapitál .....	77
Tabulka č. 35: Obrat kapitálu .....	79
Tabulka č. 36: Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech .....	80
Tabulka č. 37: Míra finanční nezávislosti.....	81
Tabulka č. 38: Matice SWOT .....	82
Tabulka č. 39: Odhadované náklady na propagaci .....	95
Tabulka č. 40: Odhadované náklady na dotazník .....	97
Tabulka č. 41: Termínovaný vklad .....	100
Tabulka č. 42: Odhadované náklady, výnosy a zisk z prodeje odznáčků.....	101
Tabulka č. 43: Příjem z dramatického kurzu při plné obsazenosti .....	103
Tabulka č. 44: Příjem z dramatického kurzu při různých variantách obsazenosti.....	104
Tabulka č. 45: Náklady na pořádání dramatického kurzu .....	105

## SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec 1: Rentabilita nákladů hospodářské činnosti.....	71
Vzorec 2: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti .....	72
Vzorec 3: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů.....	73
Vzorec 4: Okamžitá likvidita.....	75
Vzorec 5: Pohotová likvidita .....	76
Vzorec 6: Čistý pracovní kapitál .....	77
Vzorec 7: Obrat kapitálu.....	79
Vzorec 8: Míra vázanosti fixních aktiv ve výnosech.....	79
Vzorec 9: Míra finanční nezávislosti .....	81



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I.: Dotazník spokojenosti

## Příloha I.: Dotazník spokojenosti

### Průzkum spokojenosti divadelních abonentů

1. Vyberte, prosím, věkovou kategorii, do které spadáte.

- do 20 let
- 21 - 40 let
- 41 - 60 let
- 61 a více let

2. Jak dlouho divadlo navštěvujete jako předplatitel?

- toto je moje první sezóna
- toto je moje maximálně třetí sezóna
- divadlo jsem navštěvoval již před rokem 2015

3. Navštěvoval/a jste divadlo ještě před tím, než jste se stal/a předplatitelem?

- ano
- ne

4. Využíváte svozové činnosti divadla?

- ano
- ne

5. Jak se měnila Vaše celková spokojenost?

- divadlo jsem raději navštěvoval/a dříve
- více mi vyhovují představení konaná v současné době
- moje spokojenost se výrazně nezměnila

## 6. Ohodnoťte, prosím, Vaši spokojenost s následujícími aspekty:

Nápověda k otázce: *V každém řádku označte pouze jednu možnost.*

	Spokojený/á	Spíše spokojený/á	Spíše nespokojený/á	Nespokojený/á
Délka představení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Repertoár	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herecké obsazení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulisy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostředí Malé/Velké scény (pohodlnost sedaček...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divadelní zázemí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena předplatného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Zde je prostor pro uvedení důvodů Vaší nespokojenosti.

Nápověda k otázce: *Prosím, zdůvodněte zde své negativní odpovědi na předchozí otázku, popřípadě i jiné důvody nespokojenosti.*

## 8. Zdůvodněte pozitivní odpovědi na otázku spokojenosti s jednotlivými aspekty.

Nápověda k otázce: *Pokud chcete divadlu udělit jakoukoliv pochvalu, zde je na ni prostor.*

Následující část se věnuje otázce oblíbenosti divadelních inscenací za uplynulé sezóny. Hodnoťte, prosím, pouze ty sezóny, kdy jste již byli předplatiteli.

### 9. Seřadte, prosím, inscenace 76. sezóny dle oblíbenosti.

Nápověda k otázce: V tištěné verzi využijte stupnice 1-6, přičemž 1 znamená nejvíce oblíbené a 6 znamená nejméně oblíbené. Každé číslo použijte pouze jednou.

Zvonokosy	<input type="text"/>
Hotel mezi dvěma světy	<input type="text"/>
Splašené nůžky	<input type="text"/>
Romeo a Julie	<input type="text"/>
Země je kulatá	<input type="text"/>
Médeia	<input type="text"/>

### 10. Seřadte, prosím, inscenace 77. sezóny dle oblíbenosti.

Nápověda k otázce: V tištěné verzi využijte stupnice 1-6, přičemž 1 znamená nejvíce oblíbené a 6 znamená nejméně oblíbené. Každé číslo použijte pouze jednou.

Sex nocí svatojánské	<input type="text"/>
Adéla ještě nevečeřela	<input type="text"/>
Rok na vsi	<input type="text"/>
Kabaret z lágru	<input type="text"/>
Vrátila se jednou v noci	<input type="text"/>
Hra snů	<input type="text"/>

### 11. Seřadte, prosím, dosud uskutečněné inscenace 78. sezóny dle oblíbenosti.

Nápověda k otázce: V tištěné verzi využijte stupnice 1-4, přičemž 1 znamená nejvíce oblíbené a 4 znamená nejméně oblíbené. Každé číslo použijte pouze jednou.

Zapomenuté světlo

Černá komedie

Bůh je žena

Racek

### 12. Máte v plánu obnovit předplatné pro další rok?

- ano, nadále budu navštěvovat divadlo jako předplatitel
- ne, divadlo již nebudu jako předplatitel navštěvovat
- ano, pokud změní repertoár
- zatím nejsem rozhodnutý/á

### 13. Vaše návrhy na zlepšení situace, připomínky...

Nápověda k otázce: Pokud chcete divadlu sdělit cokoliv, co nebylo obsaženo v předchozích otázkách, zde je na to prostor.