

**STRATEGIE ROZVOJE
DIVADLA F.X.ŠALDY LIBEREC**

2017 – 2027

dfxš

OBSAH

Úvodní slovo ředitelky.....	3	
1. ANALYTICKÁ ČÁST		
1.1 Stručný popis současného stavu	4	
1.2 Umělecká tvorba		
1.2.1 Rozsah služeb návštěvníkům	4	
1.2.2 Umělecké úspěchy a ocenění	5	
1.2.3 Výkony a návštěvnost	6	
1.3 Ekonomika a řízení		
1.3.1 Řízení a vztah ke zřizovateli	7	
1.3.2 Dozorčí rada DFXŠ a její role	7	
1.3.3 Provozní prostředky	7	
1.3.4 Nákladová analýza	9	
1.3.5 Personální analýza	10	
1.3.6 Opravy, údržba a investiční prostředky na vybavení	12	
1.4 Technické zázemí DFXŠ	15	
1.5 SWOT analýza	16	
1.6 Limity rozvoje	17	
1.7 Vazba na další koncepční dokumenty	17	
2. NÁVRHOVÁ ČÁST		
2.1 Vize	18	
2.2 Strategické oblasti, cíle, opatření	18	
3. ZÁVĚR		25
<i>Příloha č.1 SWOT analýza v plném znění</i>		
<i>Příloha č.2 Transparentnost</i>		
<i>Příloha č.3 Soulad financování DFXŠ s veřejnou podporou</i>		



Vážení přátelé divadla, vážení zaměstnanci,

Liberecké divadlo má dlouholetou tradici. Pamatuje doby lepší a horší. Ty horší divadlo nakonec vždy přežilo. Myslím, že dnes vnímají občané i politická reprezentace naše divadlo jako samozřejmost a že otázka mít či nemít třísouborové divadlo není na pořadu dne.

Cílem nás, divadelníků, je ale naše divadlo trvale rozvíjet, ne jen „přežít“. Držet krok s dobou, být o krok napřed před srovnatelnými divadelními scénami v ČR, být inspirací pro ostatní. Být neodmyslitelnou a nepostradatelnou součástí kulturního života lidí v našem městě i kraji. Proto vznikl „Program rozvoje Divadla F.X.Šaldy 2017 - 2027“. Jeho smyslem je definovat cíle, opatření k nim vedoucí a ta postupně rozpracovat do jednotlivých kroků (aktivit) nezbytných pro jejich úspěšné naplnění. Pak už se jen vydat po vytyčené cestě...

Program rozvoje vznikl ve spolupráci se zaměstnanci DFXŠ, dozorčí radou a náměstkem primátora PhDr. Ivanem Langrem. Děkuji z celého srdce všem, kteří se na jeho zpracování podíleli.

**Ing. Jarmila Levko
ředitelka Divadla F. X. Šaldy**

Strategický plán Divadla F. X. Šaldy na období 2017 – 2027 byl zpracován v průběhu roku 2016 ve spolupráci s pracovní skupinou, složenou ze zástupců vedení, jednotlivých souborů a za asistence členů dozorčí rady divadla.

Strategický plán schválila Rada města na svém zasedání dne 15/11/2016.

1. ANALYTICKÁ ČÁST

1.1 Stručný popis současného stavu

Divadlo F. X. Šaldy Liberec (dále jen DFXŠ) je příspěvková organizace, jejímž zřizovatelem je Statutární město Liberec. Je zřízeno za účelem uskutečňování hudebních, činoherních, hudebně-dramatických a tanečních představení a koncertů a jiných kulturních akcí přispívajících k rozvoji myšlenkové, estetické a morální úrovně občanů. Má regionální až nadregionální charakter.

DFXŠ je repertoárové třísouborové divadlo, se soubory činohry, opery a baletu. Operuje na dvou scénách – v historické budově Šaldova divadla a v Malém divadle. Dále hostuje se svými představeními v dalších místech regionu, České republiky i zahraničí. Je jediným třísouborovým divadlem v Libereckém kraji. Vedle DFXŠ existuje v Libereckém kraji už pouze jedno divadlo se stálým souborem – Naivní divadlo Liberec, které je zaměřeno na loutkovou tvorbu a na tvorbu pro děti. V rámci Libereckého kraje pak už existují pouze divadla tzv. stagiony, která pouze dovážejí divadelní produkci (Jablonec nad Nisou, Nový Bor, Turnov...)

DFXŠ je také významným zaměstnavatelem, poskytuje cca 220 – 225 pracovních míst, dále dává práci hostujícím umělcům na smlouvy dle autorského zákona.

DFXŠ je členem Asociace profesionálních divadel ČR, a ta je členem mezinárodní organizace PEARLE – evropské sdružení zaměstnavatelů působících v oblasti živých umění.

1.2 Umělecká tvorba

1.2.1 Rozsah služeb návštěvníkům

V rámci hlavní činnosti DFXŠ realizuje tyto činnosti:

- Vytváří a vyrábí inscenace činohry, opery a baletu zejména pro potřeby libereckého regionu i mimo něj
- Uvádí hostující soubory, skupiny a jednotlivce
- Organizuje různé kulturní a umělecké akce a festivaly
- Pořádá výstavy v prostorách divadelních budov
- Realizuje ediční činnost, včetně prodeje programů, distribuce divadelního časopisu a dalších tiskovin
- Organizuje vzdělávací akce a naučné pořady pro děti a mládež

Rozsah služeb:

- 14 – 18 vlastních premiér ročně, z toho zpravidla:
 - 4 premiéry soubory opery - z toho 2 – 3 klasické opery, 1-2 operety, jednou za dva roky muzikál
 - 7 – 8 premiér činohry – z toho 3 – 4 v Šaldově divadle, 3 – 4 v Malém divadle
 - 2 – 3 premiéry baletu – vždy 2 v Šaldově divadle, většinou 1 nízkonákladová v Malém divadle
- 2 – 3 koncerty klasické hudby v nastudování orchestru DFXŠ

- 10 – 15 hostujících divadelních představení – profesionální divadelní soubory ČR, případně tanec
- 8 – 10 hostujících pohádek pro děti
- 8 – 15 hostujících akcí libereckých organizací (ZUŠ, Severáčerk, Big-o-band, studentská divadla, baletní školička) pořádaných v prostorách Šaldova či Malého divadla
- V menší míře koncerty populárních umělců – např. Lucie Bílá, Monika Načeva, Melody makers, Orchester Václava Hybše, atd.
- Třídenní festival v Malém divadle orientovaný na mladého diváka WTF?! – alternativní divadelní představení plus doprovodný program
- 10 výstav obrazů či fotografií v Malém divadle ve spolupráci se společností Artefaktum
- Taneční dílny v průběhu roku, pravidelně každý týden a vícedenní tanečně dramatický workshop na konci prázdnin, dramatické dílny v roce 2016 poprvé – týdenní na začátku prázdnin
- Vývoz představení DFXŠ na tuzemské scény 25 – 30 x ročně, do zahraničí také 25 – 30 x ročně

1.2.2 Umělecké úspěchy a ocenění

Divadlo F. X. Šaldy získalo řadu významných ocenění a nominací, například:

- Operní soubor uspěl už počtvrté v řadě na bienále OPERA, soutěžní přehlídce českých a nově i slovenských operních domů. V roce 2015, 2013 a 2011 získala opera DFXŠ hlavní cenu – Cenu kritiků, v roce 2009 a 2011 pak Cenu diváků.
- Činoherní inscenace Molierova Škola žen v režii Ivana Rajmonta se stala Komedií roku 2015 na celorepublikové přehlídce Festival Smíchu v Pardubicích.
- DFXŠ získalo v roce 2014 Cenu Euroregionu Nisa za nejlepší přeshraniční spolupráci v oblasti školství, kultury a sportu.
- Baletní soubor DFXŠ získal dvě ocenění v rámci osmého ročníku taneční přehlídky Balet 2014. Prestižní cenu za nejlepší sólistický výkon získala Valerija Radionová za interpretaci titulní role Doni Bernardy Alby v tanečním dramatu Dům Bernardy Alby (choreografie Marika Hanousková). Šéfkce baletu Aleně Peškové porota udělila Čestná uznání za autorskou tvorbu a objevnou dramaturgii akcentující regionální náměty.
- Centrum současné dramatiky v roce 2013 udělovalo cenu za nejlepší českou divadelní inscenaci nového dramatického textu. Z více než 90 premiér v českých divadlech bylo nominováno 9 inscenací – včetně libereckého představení LSDown Tomáše Dianišky.
- V roce 2014 cena Český tučňák za představení Mickey Mouse je mrtvý - úspěch mladých činoherců F. X. Kalby na pražském festivalu v kategorii Mladé divadlo.
- Soubor baletu DFXŠ byl za představení Periférie oceněn v roce 2011 cenou za nejlepší kolektivní výkon v rámci Soutěžní přehlídky současné taneční tvorby 2011.
- Ve Výročních cenách portálu OPERA PLUS se pravidelně v nominacích objevují naši umělci (Alena Pešková, Marika Hanousková..)
- Pravidelné nominace našich umělců na Ceny Thálie
- V roce 2014 se uskutečnila v divadle **světová premiéra – Legenda o Kateřině z Redernu.**

1.2.3 Výkony a návštěvnost

Základním předpokladem pro úspěch v rovinách divácké i odborné veřejnosti je promyšlený a vyvážený dramaturgický plán, dostatečně odvážný i konzervativní, s prostorem pro experiment a objevnou tvorbu, ale i s akcentem na klasiku. Protože DFXŠ je jediné repertoárové divadlo v kraji, musí plnit všechny funkce (zábava, vzdělávání, původní tvorba apod.)

Jako měřítko úspěšnosti je u divadel sledována návštěvnost, tj. počet prodaných vstupenek, ale i procento návštěvnosti, tj. poměr prodaných vstupenek ku celkové kapacitě hlediště. Návštěvnost však nemá být jediným kritériem hodnocení úspěšnosti, proto je kapitola o uměleckých úspěších DFXŠ záměrně předsunuta. Je povinností divadla uvádět také inscenace, které jsou pro menšinovou část publika.

DFXŠ vykazuje mírný, ale stabilní nárůst počtu návštěvníků – viz tabulka 1 a 2

Tabulka 1 – celkové výkony a návštěvnost – včetně zájezdových představení a hostů

	Počet představení				Návštěvnost			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Vlastní představení ŠD, MD	297	320	308	325	59 807	64 942	65 269	64 332
Zájezdy ČR	25	22	26	26	5 300	11 000	10 173	12 000
Zájezdy zahraniční	21	28	22	32	14 300	19 600	15 960	20 320
Hostující soubory ŠD, MD	28	24	25	29	8 500	6 644	6 441	8 938
Celkem	371	394	383	412	87 907	102 186	97 843	105 590

Tabulka 2 Vývoj procenta návštěvnosti na domácích scénách (Šaldovo divadlo, Malé divadlo)

rok	nabídnutá místa v ŠD a MD	počet prodaných míst v ŠD a MD	procento návštěvnosti
2011	105 574	65 049	61,6
2012	104 616	68 307	65,29
2013	112 935	71 586	63,39
2014	107 674	71 710	66,60
2015	105 644	73 270	69,36

Shrnutí: Zájem o služby divadla je dlouhodobý a stabilizovaný, DFXŠ má svoji diváckou obec. V posledních třech letech vykazuje mírný leč trvalý nárůst počtu prodaných vstupenek a rostoucí obsazenost (procento návštěvnosti).

1.3 Ekonomika a řízení

1.3.1 Řízení a vztah ke zřizovateli

DFXŠ řídí ředitel, který je statutárním orgánem. Ředitele jmenuje a odvolává Rada města. V minulosti býval vztah mezi městem a DFXŠ formulován smlouvou, která definovala podrobněji služby které má DFXŠ zajistit (minimální počet premiér, počet představení atd.) a minimální výši příspěvku v horizontu čtyř let. Po výměně politického vedení města v roce 2010 k prodloužení smlouvy už nedošlo. Od roku 2015 zřizovatel uzavírá s DFXŠ Pověření k poskytování služeb obecného hospodářského zájmu, ve které je definován rozsah veřejných služeb a finanční rámec.

Zřizovatel kontroluje hospodaření DFXŠ prostřednictvím kontrolního odboru magistrátu, který provádí 1 x za dva roky hloubkovou kontrolu hospodaření a předkládá zprávu o kontrole Radě města ke schválení. V předešlých letech také 1 x za dva roky proběhl v DFXŠ účetní audit k ověření účetní závěrky.

V „běžném“ provozu s DFXŠ spolupracuje a výsledky sleduje několik odborů: Odbor školství a sociálních věcí (činnost), Odbor ekonomiky (výkaznictví, účetní závěrky, inventarizace majetku), Odbor správy majetku (opravy a udržování budov), Odbor kultury a cestovního ruchu (vzájemná propagace akcí, předprodej vstupného atd.), Odbor dopravy (povolenky na venkovní akce) atd.

1.3.2 Dozorčí rada DFXŠ a její role

Role dozorčích rad PO kombinuje prvky posílení kontroly PO zřizovatelem a vyhodnocování hospodářských, návštěvnických i odborných výsledků, nastavení efektivní komunikace mezi PO a zřizovatelem (průřezové obsazení dozorčích rad zástupci všech subjektů v zastupitelstvu města) především v oblasti potřeb a rozvoje PO i sdílené správy s Libereckým krajem, který některé PO podporuje prostřednictvím dotací či neinvestičních příspěvků. Dozorčí rady byly zřízeny usnesením rady města č. 749/2015 ze dne 15/9/2015 jako její poradní a iniciační orgány, fakticky zasedají od rozpočtového roku 2016. Dozorčí rady se řídí statutem ve znění z 19/1/2016 (příloha č. X), úkoly dozorčí rady podrobně specifikuje článek III/4.

Dozorčí rada DFXŠ pracuje od 18/11/2015 ve složení: Ing. Ondřej Červinka (předseda), Ing. František Chalupný, Jana Vančatová, Mgr. Věra Skřivánková, Ing. Květa Vinklátová (zástupkyně Libereckého kraje).

1.3.3 Provozní prostředky

Provoz divadla je financován z větší části z veřejných zdrojů, převážně z rozpočtu zřizovatele, v podstatně menší míře přispívá stát prostřednictvím Ministerstva kultury, programu na podporu profesionálních divadel a symfonických orchestrů, a Liberecký kraj. Vlastní příjmy divadla tvoří zpravidla kolem 20 % rozpočtu a plynou převážně z tržeb ze vstupného a prodeje představení do jiných divadel, v menší míře pak výnosy z doplňkové činnosti – převážně pronájem nebytových prostor a ubytoven. Poměr finančních zdrojů je uveden v tabulce 2.

Vstupné je drženo na cenové úrovni dostupné všem vrstvám obyvatel a pohybuje se v rozmezí 60 - 350 Kč za představení domácích souborů, v případě hostujícího představení komerčnějšího rázu bývá

i vyšší. Ceny za vstupenku jsou výrazně diferencovány podle místa (např. 60 Kč je třetí balkon), jsou poskytovány slevy dětem, studentům, seniorům a ZTP.

Tabulka 3 – vybrané ekonomické údaje za roky 2010 - 2015

Ukazatel		Roky					
		2015	2014	2013	2012	2011	2010
Výnosy z prodeje služeb [Kč]	hlavní činnost	19 189 188	16 635 650	16 826 595	14 350 804	12 227 702	13 092 713
	doplňková činnost	160 23	355 666	378 978	516 196	475 659	300 002
Výnosy z prodeje zboží [Kč]	hlavní činnost	237 179	20 351	7 280	1 060	6 510	2 350
	doplňková činnost	0	0	6 384	1 875	0	0
Výnosy z pronájmu [Kč]	hlavní činnost	0	0	0	0	0	0
	doplňková činnost	1 814 206	1 003 184	1 058 963	1 101 867	919 311	1 111 788
Návštěvnost [počet osob]		105 590	97 843	102 186	87 907	85 159	87 695
Příspěvky na provoz [Kč] celkem		83 064 099	77 838 778	74 758 870	75 304 398	73 269 309	80 441 500
Z toho:	zřizovatel	73 300 000	68 781 600	65 034 948	67 158 208	65 091 000	72 526 712
	Liberecký kraj	1 200 000	1 200 000	3 100 000	1 200 000	1 310 000	1 250 000
	MK ČR	6 140 000	5 450 000	3 607 000	3 835 000	3 840 000	3 470 000
Příspěvky na odpisy [Kč]		2 156 812	2 251 178	2 258 301	2 714 786	2 828 309	3 194 788
Účelové příspěvky a dotace [Kč]		267 287	156 000	758 621	396 404	200 000	0
Tvorba IF - dotace z rozpočtu zřizovatele [Kč]		0	0	0	0	0	0
Tvorba IF - investiční dary a příspěvky od jiných subjektů [Kč]		280 000	100 000	0	0	0	0
Tvorba RF - finanční dary [Kč]		280 000	277 000	207 175	225 000	971 000	184 000

* Zaokrouhлено na celé Kč

Z tabulky č.3 je patrné, že v roce 2011 byl skokově snížen provozní příspěvek zřizovatele o cca 7,5 mil.Kč a teprve v roce 2015 se provozní příspěvek dostal zpět nad úroveň roku 2010. V letech 2011 – 2014 bylo divadlo velmi výrazně podfinancováno. Skokové snížení rozpočtu na rok 2011 řešilo DFXŠ částečně úsporami na materiálu a DDHM, z největší části však ve mzdových nákladech. **Došlo ke snížení platů zaměstnanců o 6,5 % pod zákonné tarify a ke snížení počtu zaměstnanců na neúnosnou míru.**

1.3.4 Nákladová analýza

Vývoj nákladů v členění podle syntetických účtů za roky 2010 – 2015 je uveden v tabulce č.4.

Tabulka 4 – porovnání nákladů za roky 2010 - 2015

Náklady (Kč)		Roky					
		2015	2014	2013	2012	2011	2010
Materiál	hlavní činnost	4 207 824	4 052 623	3 947 491	3 809 046	4 203 621	4 415 538
	vedlejší činnost	124 136	24 327	23 639	19 242	6 884	51 878
Energie	hlavní činnost	3 866 628	3 426 618	4 354 777	4 363 744	4 435 590	4 870 667
	vedlejší činnost	569 099	557 822	615 949	479 613	-8 695	48 162
Prodané zboží	hlavní činnost	154 173	12 755	6 514	297	1 827	659
	vedlejší činnost			3 338			
Opravy	hlavní činnost	654 284	791 902	403 283	660 329	496 114	398 055
	vedlejší činnost	64 327	9 902	25 368	12 433	5 361	23 208
Cestovné	hlavní činnost	1 898 965	1 194 598	1 657 817	1 285 772	1 083 665	360 251
Náklady na reprezentaci	hlavní činnost	18 587	17 593	17 406	16 585	24 039	14 949
Služby	hlavní činnost	18 406 379	17 451 913	16 437 218	13 152 612	13 834 759	13 784 550
	vedlejší činnost	301 557	76 731	65 752	23 816	37 948	153 740
Osobní náklady (včetně soc. a zdrav. pojištění)	hlavní činnost	69 611 607	64 867 827	62 910 038	63 777 093	62 992 918	67 058 692
	vedlejší činnost	411 486	302 696	347 868	495 098	607 972	693 608
daně a poplatky	hlavní činnost	21 994	0	375	11 838	700	350
	vedlejší činnost			7 270			
Ostatní provozní náklady	hlavní činnost	1 175 316	781 201	835 526	716 046	703 937	903 091
Odpisy	hlavní činnost	2 156 812	2 251 178	2 258 301	2 724 714	2 868 197	3 194 789
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	hlavní činnost	803 917	298 902	330 563	320 341		
	vedlejší činnost	0	87 355	25 301	12 395		
Ostatní náklady	hlavní činnost	39 614	19 187	37 127	160 003	60 375	96 467
	vedlejší činnost	65 317	127 148	99 169	155 818	10 854	1 060
Náklady celkem	hlavní činnost	103 016 100	95 166 297	93 196 436	90 998 420	90 705 742	95 098 058
	vedlejší činnost	1 535 922	1 185 981	1 213 654	1 198 415	660 324	971 656

* Zaokrouhлено na celé Kč

Jak vyplývá z tabulky č.4, největší nákladovou položku tvoří mzdové náklady, druhou největší položkou jsou náklady na služby, ve kterých ovšem podstatnou část tvoří honoráře hostujících umělců (režiséři, scénografové, kostýmní výtvarníci, hostující zpěváci, herci a tanečníci) a náklady na tantiémy (autorské poplatky), což jsou vlastně také náklady za lidskou práci – proto následuje personální analýza. Náklady na materiál a energie byly v pětiletém období na podobné úrovni nebo spíše snižovány. Náklady na opravy a údržbu jsou poddimenzované, ve sledovaném období vykazují výkyvy dané havarijními stavy a finančními možnostmi v jednotlivých letech (peníze na opravu a údržbu se uvolňují až po profinancování mezd a materiálových nákladů). Nárůst cestovních nákladů souvisí se zájezdovou činností a nese s sebou příjmy na straně výnosů.

1.3.5 Personální analýza

Lidské zdroje jsou v oblasti živého umění nenahraditelné a proto snižování mzdových nákladů nevede zpravidla v oblasti živého umění k zefektivnění divadelní činnosti, ale k její likvidaci nebo snížení kvality.

Základním stavebním kamenem kvalitního živého umění jsou lidé. Ze SWOT analýzy jasně vyplynulo, že klima pro tvorbu je v DFXŠ velmi dobré. Je potřeba toto klima podporovat a dále rozvíjet. Ze SWOT analýzy také jasně vyplynula jako slabá stránka poddimenzovanost pracovních úvazků napříč všemi úseky divadla.

Nároky na vzdělání i na další průběžné vzdělávání během kariéry jsou v divadelním provozu vysoké. Profesionální umělci zpravidla začínají rozvíjet svůj talent (hru na hudební nástroj, tanec, zpěv) často již v předškolním věku a k přijetí na konzervatoř nebo vysokou uměleckou školu je nezbytná soustavná denní příprava od prvního stupně ZŠ. K přijetí do profesionálního divadla pak musí projít náročným konkurzem, kde kvalitu posuzuje Umělecká rada. Přesto platové ohodnocení zaměstnanců divadla zdaleka nedosahuje ani průměru Libereckého kraje – viz tabulka níže.

Tabulka č.5

Údaje o zaměstnancích	k 31.8.2016
Počet zaměstnanců DFXŠ	220
Průměrný plat DFXŠ	19 243,00 Kč
Průměrný plat v Libereckém kraji - info ČUS IQ/2016	24 843,00 Kč
Podíl zaměstnanců DFXŠ s vysokoškolským vzděláním	22,46%
Podíl zaměstnanců DFXŠ s vyšší odborným vzděláním	15,25%
Podíl zaměstnanců DFXŠ s maturitou	30,49%

Srovnání počtu zaměstnanců a výkonů divadel

V ČR je 9 vícesouborových divadel. V rámci srovnávání údajů je nejvhodnější porovnání s Moravským divadlem Olomouc, které má stejně jako DFXŠ 3 soubory a 2 scény. Srovnání se Slezským divadlem Opava už je pouze orientační, protože má pouze 2 soubory – činohru a operu a pouze jednu scénu, respektive ve stejném prostoru historické budovy jsou v malé míře uváděna představení přímo na jevišti, tato scéna je nazývána Komorní divadlo za oponou.

Ostatní divadla jsou pro srovnání nevhodná z důvodů specifických podmínek. Například nJihočeské divadlo je specifické letním provozem na otáčivém hledišti v Českém Krumlově, takže počet představení a zaměstnanců je vyšší. Divadlo J.K.Tyla v Plzni má 3 scény a 4 soubory, takže opět vyšší počet představení i zaměstnanců. Totéž platí i pro národní divadla – Praha, Brno, Ostrava.

Tabulka č.6 Srovnání vybraných divadel

	DFXŠ			Olomouc			Opava		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	216	214	213	241	247	242	168	169	168
Mzdové náklady bez odvodů (tis.Kč)	46 573	47 934	51 520	59 074	61 146	64 392	40 596	41 332	42 225
Počet premiér	17	15	15	14	13	13	11	12	12
Počet představení vč.zájezdů	370	358	383	303	340	336	301	299	311
Příspěvek zřizovatele (tis.Kč)	67 493	70 739	73 300	101 720	101 700	103 700	68 000	67 500	68 000
Příspěvek kraj (tis.Kč)	3 100	1 200	1 200	1 044	1 044	1 044	720	781	838
Příspěvek MK ČR (tis.Kč)	3 607	5 900	6 300	3 670	4 860	4 685	0	2 470	2 710

Ze srovnání s divadly v Olomouci a Opavě vyplývá:

- Provoz v libereckém divadle při vyšším počtu výkonů (počet představení, počet premiér) zajišťuje oproti Moravskému divadlu Olomouc menší počet zaměstnanců o 14 – 33 zaměstnanců méně
- Mzdové náklady jsou v Olomouci výrazně vyšší, na hrubé mzdy vynaložili v posledních třech letech o 12 501 – 13 212 tis. Kč ročně více a průměrný plat v Olomouci je výrazně vyšší
- Naopak v Opavě, kde je pouze 1 scéna a 2 soubory a podstatně nižší počet odehraných představení, vydali na hrubé mzdy v roce 2013 jen o 5 977 tis.Kč méně, v roce 2014 o 6 602 tis Kč méně, až v roce 2015 díky narovnání platů v DFXŠ na zákonné platové tarify byly mzdové náklady DFXŠ vyšší o 9 295 tis.Kč. Průměrná mzda je však vyšší v Opavě (za rok 2015 cca 20 945 Kč hrubého měsíčně). Příspěvek zřizovatele byl v Opavě v roce 2013 dokonce mírně vyšší než v DFXŠ.

Vývoj počtu zaměstnanců a průměrného hrubého platu, porovnání s průměrem v Libereckém kraji

Tabulka č. 7

Rok	Přepočtený počet zaměstnanců DFXŠ k 31.12.	průměrná hrubá měsíční mzda DFXŠ	průměrná hrubá měsíční mzda LK	rozdíl průměrné mzdy DFXŠ a LK
2009	231	17 150	21 855	-4 705
2010	230	16 928	22 289	-5 361
2011	221	16 510	22 220	-5 710
2012	221	16 837	22 767	-5 930
2013	216	17 178	23 183	-6 005
2014	214	18 927	23 857	-4 930
2015	213	18 968	24 685	-5 717

Z tabulky č. 6 vyplývá, že počet zaměstnanců DFXŠ v posledních sedmi letech snížil o 18. Některé pozice byly zrušeny a ukazuje se, že to byl krok nesprávným směrem – nápověda v činohře, dramaturg v opeře, obchod a propagaci celého divadla zajišťují pouze tři lidé. Malý počet uměleckých zaměstnanců (sólisté opery, herci, tanečníci, malý sbor) vyžaduje příliš časté najímání hostujících umělců, což značně komplikuje provoz (nasazení představení je podmíněno časovými možnostmi

hostujícího umělce). Nedostatek personálu je i v technických složkách – stavěči scénických dekorací, doprava, dílny.

Existence třísouborového divadla má velký význam pro celý kraj v oblasti vzdělávání a výchovy v oblasti umění. Členové operního souboru vyučují v ZUŠ Frýdlantská Liberec, ZŠ a ZUŠ Jabloňová Liberec, ZUŠ Jablonec n.N., ZUŠ Turnov, ZUŠ Tanvald, ZUŠ Frýdlant, ZUŠ Jablonné v Podještědí, ZUŠ Česká Lípa, ZUŠ Mnichovo Hradiště.

Díky zastoupení všech nástrojových skupin v orchestru DFXŠ se také daří rozšiřovat nabídku výuky na některé další nástroje, jako je například v ZUŠ Liberec Frýdlantská harfová třída ,nebo v ZUŠ Jablonné v Podještědí hornová třída (výuka hry na lesní roh).

Členové činohry vedou vlastní soubory – Markéta Tallerová v Liberci – Kateřinkách, Jana Hejret Vojtková v Chrastavě.

Přímo při DFXŠ pak fungují baletní školy a herecké studio.

Shrnutí personální analýzy: Počet zaměstnanců DFXŠ je pro stávající provoz nedostačující a zaměstnanci jsou neadekvátně ohodnoceni jak ve srovnání s průměrným platem v Libereckém kraji, tak v porovnání s jinými profesionálními divadly v ČR.

1.3.6 Opravy, údržba a investiční prostředky na vybavení

Divadlo ze svého provozního rozpočtu hradí opravy strojů, autoparku, hudebních nástrojů a pouze drobné opravy na budovách.

Investice do vybavení provádí prostřednictvím svého investičního fondu (Fond reprodukce majetku), jehož zdroje jsou naprosto nedostačující. Investiční fond DFXŠ je tvořen pouze odpisy movitého majetku, odpisy z nemovitostí jsou odváděny zpět zřizovateli. V důsledku neinvestování do vybavení v období tzv. krize jsou v současné době odpisy z movitého majetku velmi malé (350 – 500 tis. Kč ročně). Je snaha nastartovat investice plněním Investičního fondu pomocí darů (v roce 2016 zatím 300 tis. Kč, v roce 2015 280 tis. Kč) nebo dotací na investice buď přímo od zřizovatele, nebo z jiného zdroje (investiční příspěvek na kamion od Libereckého kraje).

Investiční prostředky na vybavení DFXŠ jsou prostředky především na:

➤ Obnova hudebních nástrojů

Obnova hudebních nástrojů byla v posledních 10 letech výrazně zanedbána z důvodu nedostatku finančních prostředků. Výsledkem je, že mnoho nástrojů je v současnosti za hranicí životnosti a je ohrožena umělecká kvalita. DFXŠ vlastní 50 hudebních nástrojů, z toho 11 klavírů a 38 nástrojů pro orchestrální hráče. Část zaměstnanců má svoje hudební nástroje a divadlo jim za jejich používání platí náhrady. To platí pro dřevěné dechové nástroje a pro žesťové nástroje, za smyčcové nástroje se náhrady neplatí protože se neopotřebovávají. Současný stav shrnuje tabulka č.8.

Tabulka 8 Obnova hudebních nástrojů

Nástroj	cena (Kč)
na/za hranicí životnosti (výměna co nejdříve)	
Flétna	90 000
Klarinet b	120 000
Klarinet b	120 000
Klarinet a	100 000
Klarinet a	100 000
Trubka c	80 000
Trubka c	80 000
Fagot	500 000
Lesní roh	320 000
Trombon	120 000
Bastrombon	150 000
Xylofon	60 000
Zvonkohra	27 000
Celkem	1 867 000
rok 2019	
Lesní roh	320 000
rok 2021	
Hoboj	250 000
Trubka b	110 000
Lesní roh	320 000
Timpani	110 000
Zvony	160 000
Celkem rok 2021	950 000
rok 2023	
Hoboj	250 000
Trubka b	110 000
Celkem rok 2023	360 000
Celkem do roku 2026	3 497 000

Z tabulky vyplývá, že neodkladně, v horizontu 1 – 2 let, je potřeba investovat do obnovy hudebních nástrojů cca 1 850 tis.Kč, v následujících letech méně. S přičtením nedávno investovaných prostředků (některé nástroje se v tabulce nejsou uvedeny protože jsou nové a do roku 2026 se s jejich výměnou nepočítá) lze říci, že v budoucnosti pro průběžnou a plynulou obnovu hudebních nástrojů bude divadlo potřebovat cca 450 – 500 tis.Kč ročně.

➤ **Pořízení osvětlovací a zvukové techniky a drobných jevištních technologií**

Jde o světelné a zvukové pulty do obou divadel, reprobedny, reflektory, diaprojektory, hazery (mlha), sněhostroje, jevištní tahy apod. Aktuální potřeba konkrétních investic je uvedena v tabulce č.9

- **Obnova strojů a zařízení** - jde o dílenské stroje, kopírovací stroje apod. – uvedeny v tabulce č.9

- **Obnova autoparku**

DFXŠ má v současnosti nový nákladní vůz Iveco na převoz scénických dekorací, předpoklad je že bude sloužit 10 – 12 let, dále jeden užitkový vůz devítimístný na přepravu částí dekorací a technického personálu a 1 osobní automobil Škoda Octavia Combi, který dostalo DFXŠ po vyřazení od Městské policie, je za hranicí životnosti a používá se pro dílenský provoz. Dále má DFXŠ jeden osobní automobil Škoda Rapid v operativním nájmu a slouží pro administrativu, marketing, nákupčí, dramaturgy i převoz kostýmů. Pro zmíněné úseky je zapotřebí mít k dispozici 3 automobily, minimálně však 2, aby nedocházelo k brždění práce nebo k úplnému ochromení v případě, že je jediné auto pro zmíněné útvary například v servisu.

- **Ostatní** – vybavení šaten, foyeru apod. – výměna židlí pro diváky, orchestr, mobilní bar atd.

Tabulka 9 Aktuální potřeby investic do vybavení DFXŠ (kromě hudebních nástrojů)

		ks	cena/ks Kč	celkem Kč
ozvučení	kompletní výměna zvukové aparatury MD			1 500 000
	jevištní odposlechové reproboxy	4	25 000	100 000
	mikroporty Šaldovo divadlo	4	150 000	600 000
	doplnění komunikačního inspicentského systému – bezdrátý			400 000
	komunikační inspicentský systém MD	1		500 000
	PC Macintosh	1	50 000	50 000
osvětlení	8 led reflektorů	8	10 000	80 000
	12 reflektorů	12	25 000	300 000
	Projektor	1	290 000	290 000
	tyristorovna MD			600 000
	showfolie 10 x 16	1	50 000	50 000
Dílny	frézka do dílen	1		219 000
	pila formátovací do dílen	1		250 000
ostatní	židle orchestřiště	50	6 000	300 000
	Hazer	2	40 000	80 000
	židle MD	200	500	100 000
	osobní automobil	2	250 000	500 000
celkem				5 919 000

Opravy a investice financované zřizovatelem

Investice do větších oprav jsou financovány zřizovatelem, neboť významně přesahují rámec rozpočtu DFXŠ.

Nejdůležitější opravy, které by měly být provedeny v blízké budoucnosti jsou uvedeny v tabulce č.10

Tabulka 10

Objekt	Oprava	odhad ceny (tis.Kč)
Šaldovo divadlo	výměna sedaček v hledišti	7 500
	stavební úpravy pro zlepšení akustiky	1 850
	zprovoznění vzduchotechniky (na etapy)	3 000
	oprava 14 ks venkovních dveří – restaurátér	500
	vyhřívání žlabů a svodů	300
Malé divadlo, správní budova	výměna dřevěné podlahy jeviště, hlediště	1 500
	revitalizace kotelny + plynový ohříváč vody	630
	zateplení fasády	1 000
	výměna oken	1 000
	foyer u šatny + WC	1 400
	rekonstrukce ubytovacích pokojů	1 500
	oprava střechy MD	1 000
Celkem		21 180

V tabulce jsou uvedeny pouze opravy stávajícího zázemí, zde se nezabýváme návrhem koncepčního řešení problému s nedostatečným zázemím v historické budově Šaldova divadla. To je uvedeno v kapitole 1.4.

Shrnutí: Nejnutnější investice do vybavení v horizontu 3 - 5 let se pohybuje v částce 7 – 8 mil. Kč. Nutné opravy ze strany zřizovatele v řádu 21 mil.Kč.

1.4 Technické zázemí DFXŠ

Achillova pata divadla. Nedostatek místa v zázemí, chybí moderní jevištní technologie, klimatizace, bezbariérový přístup, parkování atd. – viz SWOT analýza. Náprava neutěšeného stavu vyžaduje značné finanční prostředky.

Základní problém historické budovy divadla je nedostatek místa pro zázemí umělců a techniky. Chybí šatny pro orchestr – orchestrální hráči se převlékají v prostoru pod jevištěm, kde by měl být technický prostor pro jevištní technologie a pracovníky techniky. Není k dispozici prostor pro rozcvičení tanečníků, takže se rozcvičují ve foyeru. Chybí skladové prostory pro části scénických dekorací a rekvizity.

V minulosti byl rozpracován projekt, který by situaci řešil dostavbou tří pater do podzemí divadla. Náklady byly odhadnuty na 137 mil.Kč. Záměrem bylo čerpat na realizaci projektu finance z programu EU IPRM. Projekt však do programu zařazen nebyl, a po jeho skončení není zatím vhodný dotační titul, ze kterého by mohly být prostředky na rekonstrukci divadla čerpány.

Variantním řešením je místo stavby do podzemí využití některého z již existujících objektů a jeho propojení s divadlem podzemní chodbou tak, aby hudebníci ve fracích, tanečníci a zpěváci v kostýmech mohli projít do vlastní budovy divadla. Jako vhodný se jeví objekt č.585/26 (bývalý Okresní národní výbor), ale v úvahu by možná padal některý ze dvou vedlejších objektů (objekt policie s kavárnou pošta, objekt Kooperativy).

Shrnutí: Pro další rozvoj DFXŠ je nezbytně nutné řešit technické zázemí v Šaldově divadle.

1.5 SWOT analýza

SWOT analýza byla zpracována společně vedoucími zaměstnanci DFXŠ dne 2.5.2016. Přítomni byli ředitelka, šéfové souborů, dramaturgové, vedoucí výpravy, vedoucí marketingu a diskusi řídila členka Dozorčí rady DFXŠ Ing. Květa Vinklátová. Tato skupina formulovala silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Kompletní SWOT analýza je přílohou č.1 a obsahuje všechny názory tak jak na této pracovní schůzce zazněly. Formulace jsou úmyslně ponechány tak, jak zazněly, i s vědomím toho, že pro nezávislého čtenáře bez hlubší znalosti divadelního prostředí mohou být některé formulace obtížněji pochopitelné.

Níže je uvedena SWOT analýza, která shrnuje slabé a silné stránky které se opakovaly, shodli se na nich všichni a jsou povahy důležitých věcí zásadně ovlivňující činnost DFXŠ. V některých případech je více slabých či silných stránek zobecněno do jedné.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dobrá komunikace, kolegiálnita, ochota pracovníků ✓ významné osobnosti ✓ orchestr přesahující regionální úroveň v porovnání s podobně velkými tělesy ✓ příležitost začínajícím umělcům (umělecká svoboda) ✓ možnost experimentovat ✓ původní tvorba ✓ možnost široké žánrové pestrosti (díky dvěma scénám) ✓ nerozbujeý a otevřený management ✓ řada ocenění ✓ dvě odlišné scény ✓ máme historickou budovu ✓ 130 letá tradice stálých souborů 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nedostatečný počet zaměstnanců v uměleckých i technických profesích ✓ pohybová kultura a věkové složení operního sboru ✓ velký počet premiér x jejich reprízovost ✓ nízké finance na propagaci ✓ nedostatek financí na výpravy a honoráře hostujících umělců ✓ nízké platy bez motivačních složek mezd ✓ nedostatek financí na technickou vybavenost (jevištní technologie, světla, zvuk) a hudebními nástroje ✓ omezující abonentní systém ✓ nižší kvalita doplňkových služeb ✓ nevhodná akustika historické budovy ✓ malé zkušebny a málo prostor v zázemí ✓ chybí bezbariérový přístupy a toalety ✓ špatný technický stav všech budov ✓ chybí klimatizace

PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ jablonecké divadlo je třetí scéna DFXŠ ✓ vícezdrojové financování město – kraj – stát s navýšením celkového příspěvku na provoz ✓ víceleté financování (4 roky) ✓ blízkost k Německu a Polsku ✓ Liberec = město kultury, do Liberce se jezdí za divadlem ✓ noční autobusové či vlakové spojení do Prahy a větších měst regionu, noční MHD ✓ divadlo zřizuje společně kraj a město 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ přílišná bezpečnostní byrokracie ✓ malý zájem médií, absence odborné kritiky ✓ narůstající administrativa (zřizovatel, kraj, stát) ✓ malá vazba na kraj ✓ malý zájem politické reprezentace ✓ neexistence parkovacích míst v okolí ŠD

Shrnutí: Ze SWOT analýzy zcela jasně vyplynulo

- ✓ **Silnou stránkou DFXŠ je lidský a tvůrčí potenciál, který navazuje na dlouholetou tradici**
- ✓ **Divadlo F. X. Šaldy je dlouhodobě podfinancované, výsledkem je zastaralé vybavení a nedostatek personálu. Současné financování pokrývá základní mzdové náklady, není však prostor na rozvoj divadla**
- ✓ **Potřeba řešit zázemí divadla, především nedostatečné prostory v Šaldově divadle a jeho technické vybavení**

1.6 Limity rozvoje

Vnější limity

Vnějšími limity rozvoje jsou takové limity, které divadlo samo a ani zřizovatel nemůže zcela odstranit. Patří mezi ně například:

- špatná dopravní dostupnost pro mimoliberecké návštěvníky – chybějící večerní spoje do větších měst regionu, okolních obcí a Prahy
- zákony týkající se bezpečnosti práce často téměř znemožňující uměleckou produkci
- nedostatek kvalitních lidí v určitých uměleckých profesích
- neexistující garance činnosti a přiměřeného financování na období delší než dva roky
- neexistence platného zákona o Veřejných kulturních institucích

Vnitřní limity

Vnitřní limity jsou dány technickým stavem budov, vybavením i specifickými charakteristikami obyvatel území. Omezují rozvoj divadelní tvorby, omezují komfort i pro diváky. Tyto limity město může odstranit, vyžaduje to však značné finanční prostředky. Mezi vnitřní limity patří zejména:

- špatná akustika pro hudební produkci
- neexistence moderních jevištních technologií (točna, výsuvné stoly atd.)
- nedostatek místa v historické budově
- chybí bezbariérový přístup do divadla a bezbariérové toalety
- nedostatek parkovacích míst pro diváky a zaměstnance

1.7 Vazba na další koncepční dokumenty

Dokument je v souladu s aktualizovanou **Strategií rozvoje SML 2014 – 2020**, specifický cíl B7:

B 7.1.1. Budování, rekonstrukce a modernizace infrastruktury pro kulturu (Divadlo F.X.Šaldy, Malé divadlo, Naivní divadlo, Krajská vědecká knihovna Liberec, Oblastní galerie – bývalá budova, Severočeské muzeum, Kulturní a společenské centrum Lidové sady, kulturní domy, koncertní síť atd.)

B 7.1.4 Vyjasnění kompetenčních sporů a narovnání vlastnických vztahů a finančních toků mezi městem Liberec a Libereckým krajem u kulturních, sportovních a volnočasových zařízení s regionální působností (Divadlo F.X.Šaldy, Oblastní galerie Liberec, Severočeské muzeum, Krajská vědecká knihovna Liberec, Dům dětí a mládeže Větrník aj.)

Dokument je v souladu se **Státní kulturní politikou 2015 – 2020**, která je nejobecnějším zastřešujícím rámcem . Relevantní specifické cíle jsou:

- podpora kulturní rozmanitosti (projektové i zapojení široké škály aktérů)
- propojení kulturních znalostí, dovedností a historie se vzděláním
- modernizace infrastruktury pro poskytování veřejných kulturních služeb (PO)

Dokument je v souladu s **Programem rozvoje Libereckého kraje 2014 – 2020**

Globální cíl 2: jsou vytvořeny podmínky pro všestranný uspokojivý rozvoj života člověka

Strategický cíl B: Kvalitní a zdravé lidské zdroje

- opatření B4 - podpora kulturních služeb, sportovních zařízení a zájmové činnosti obyvatel
- opatření B5 - péče o kulturní a kulturně- historické dědictví

2. NÁVRHOVÁ ČÁST

Podkladem pro návrhovou část, stanovení cílů a opatření, byly vstupní podklady z analytické části a výstupů z řízeného jednání pracovní skupiny, složené z vedení divadla, zaměstnanců a zástupkyně dozorčí rady. Výstupy byly předloženy k připomínkování členům dozorčí rady a příslušnému geščímu náměstkovi.

2.1 Vize

Třísouborové Divadlo F. X. Šaldy je významným kulturním stánkem města Liberec s přesahem do Libereckého kraje a do německého a polského příhraničí. Divadlo je úspěšné v získávání cen v tuzemských a zahraničních soutěžích. Divadlo je vnímáno obyvateli regionu jako nezbytná součást jejich kulturního života a jako zázemí pro rozvoj vzdělávání v oblasti kultury.

2.2. Strategické oblasti, cíle, opatření

Strategické oblasti, cíle a opatření jsou navrženy pro období 2017 – 2027. Volba strategických oblastí vychází ze SWOT analýzy, jde o oblasti klíčové pro rozvoj divadla, s množstvím slabých stránek které je potřeba eliminovat.

Strategická oblast (SO)	Vize
I. Lidé	Divadlo má dostatečný počet kvalitních zaměstnanců v oblasti umělecké, managementu a v provozních pozicích, s odpovídajícím platovým ohodnocením (průměrný plat v DFXŠ = průměrný plat v kraji)
II. Umělecká tvorba	Divadlo vytváří inscenace na vysoké umělecké úrovni, pro široké spektrum diváků. Součástí umělecké tvorby jsou špičkoví umělci, ať už zaměstnanci nebo hostující. Inscenace libereckého divadla se prezentují a jsou oceňovány na předních domácích festivalech a v zahraničí.
III. Ekonomika a řízení	Divadlo má optimální způsob vícezdrojového financování ze strany státu, kraje a města. Má garantován dostatečný provozní příspěvek v horizontu 4 let.
IV. PR, marketing, orientace na diváka	Divadlo má stabilně vysokou návštěvnost. Diváci jsou v divadle spokojeni nejen s uměleckou produkcí, ale i se všemi vedlejšími službami. Jsou dobře informováni o programu i dění v divadle a mají možnost komunikovat se zaměstnanci divadla.
V. Budovy, zázemí a vybavení	Budovy, zázemí a vybavení divadla jsou v dobrém technickém stavu a odpovídají současnému standardu moderních divadelních scén.

Níže jsou specifikovány cíle a opatření, následně (po schválení dokumentu) budou jednotlivá opatření rozpracována do konkrétních aktivit a vypracovány krátkodobější akční plány.

Strategická oblast 1 - LIDÉ

Strategické cíle - Lidé:

1. **Opera, činohra a balet mají stabilní soubory umělců k pokrytí dramaturgického plánu**
2. **Technický a administrativní personál je odborně na výši a v dostatečném počtu**

Strategický cíl 1

Opera, činohra a balet mají stabilní soubory umělců k pokrytí dramaturgického plánu

Opatření 1 – optimalizace počtu uměleckých pracovníků v jednotlivých souborech, postupné navýšení do roku 2027 o 8 – 12 umělců (soli opera, tanečníci, herci)

Opatření 2 - stabilizace okruhu hostujících sólistů opery

Opatření 3 - rekonstrukce operního sboru

Opatření 4 - zavedení pohybové průpravy pro členy operního sboru

Opatření 5 - optimalizace pracovních úvazků v orchestru

Opatření 6 - operní inscenace vznikají převážně v jednom obsazení

Opatření 7 - vyhledávání výrazných talentů pro všechny tři soubory, příležitosti pro studenty uměleckých oborů

Opatření 8 - divadlo podporuje individuální růst umělců

Opatření 9 - DFXŠ má motivační systém péče o umělce

Strategický cíl 2

Technický a administrativní personál je odborně na výši a v dostatečném počtu

Opatření 1 - posílení počtu technického a administrativního personálu ve vybraných úsecích (marketing, umělecko-technický provoz) 6 - 8 pracovní místa

Opatření 2 - zajištění dalšího vzdělávání vybraným profesím (umožnit doplnění Odborných certifikátů zaměstnancům dílen, údržby, dopravy dle jejich profese – svářečské zkoušky, elektrikářské, doplnění řidičského průkazu na nákladní automobil atd.)

Opatření 3 - další vzdělávání pro administrativu – školení v oboru účetnictví, personalistiky, marketingu, jazykové kurzy)

Opatření 4 - vytvoření programu krátkodobých stáží v jiných divadlech (Žitava, přední české scény) pro technické pracovníky s cílem rozšiřování odbornosti

Opatření 5 - účast vybraných pracovníků na tuzemských veletrzích divadelní techniky (světla, zvuk)

Opatření 6 - DFXŠ má motivační systém péče o technický a administrativní personál

Strategická oblast 2 – UMĚLECKÁ TVORBA

Strategické cíle – Umělecká tvorba:

1. Dramaturgický plán je vyvážený, v širokém záběru, kvalitní repertoár, ve smyslu uměleckém i diváckém. DFXŠ uvede ročně 12-16 premiér, na scénách Šaldova divadla a Malého divadla bude odehráno minimálně 300 představení za rok (domácí produkce i hosté), počet návštěvníků za rok na domácích scénách je stabilní, minimálně 70 000 diváků
2. Divadlo má rozvinutý vzdělávací systém pro školy
3. Tvůrčí proces je svobodný a nezávislý na politických strukturách

Strategický cíl 1

Dramaturgický plán je vyvážený, v širokém záběru, kvalitní repertoár, ve smyslu uměleckém i diváckém

- Opatření 1* - inscenační týmy tvoří špičkoví umělci, i zahraniční (režiséři, choreografové, dirigenti, scénografové, kostýmní výtvarníci)
- Opatření 2* - dramaturgický plán vzniká s dvouletým předstihem
- Opatření 3* - tvorba dramatického plánu v širokém spektru inscenací ve velkém žánrovém rozsahu
- Opatření 4* - 1 x za 2-3 roky zařazení „velkého“ muzikálového titulu, na kterém participují všechny soubory
- Opatření 5* - 1x za tři až čtyři roky zařazení baletu s živým orchestrem
- Opatření 6* - každoročně zařadit alespoň 1 x původní tvorbu
- Opatření 7* - každoroční zastoupení titulů náročnějších, které jsou prostředkem rozvoje a kultivace občanské společnosti
- Opatření 8* - každoročně zastoupení titulů plnicích zábavní a oddechovou funkci
- Opatření 9* - pravidelné zastoupení experimentálních titulů umožňujících svobodu tvůrčího hledání a projevu jednotlivců v rámci DFXŠ – minimálně 1 x za dva roky
- Opatření 10* - pravidelné zastoupení titulů oslovujících mladého diváka
- Opatření 11* - nacházení nových titulů a autorů
- Opatření 12* - vyhledávání a nastudování titulů s regionální tematikou
- Opatření 13* - tvorba inscenací ve spolupráci s partnery v Trojzemí – Divadlem G.Hauptmanna Žitava a divadlem C.K.Norvida Jelení Hora

Strategický cíl 2

Divadlo má rozvinutý vzdělávací systém pro školy

- Opatření 1* - nabídka představení a pořadů pro školy je vytvořena s ročním předstihem
- Opatření 2* - příprava systému práce s učiteli - vytvoření metodických listů pro učitele, ustanovení kontaktního dramaturga jako poradce pro vhodný výběr představení pro danou skupinu dětí atd.

- Opatření 3* - dětská a studentská představení doplněna o dramaturgický úvod či besedu po představení
- Opatření 4* - větší zaměření na mimoliberecké, zvláště střední školy - spolupráce s Libereckým krajem
- Opatření 5* - vytvoření kontaktních pořadů – workshopů, prohlídek zákulisí apod. pro děti a mládež
- Opatření 6* - podpora večerních návštěv divadla učitelů s dětmi

Strategický cíl 3

Tvůrčí proces je svobodný a nezávislý na politických strukturách

- Opatření 1* - DFXŠ je zřizováno více zřizovateli (viz strategická oblast ekonomika a řízení – podmíněno vznikem Zákona o veřejných kulturních institucích)

Strategická oblast 3 – EKONOMIKA A ŘÍZENÍ

Strategické cíle – Ekonomika a řízení:

1. **DFXŠ je zřizováno více zřizovateli a má z toho plynoucí vícezdrojové financování**
2. **DFXŠ má víceleté financování**
3. **Provozní příspěvek DFXŠ v součtu všech veřejných zdrojů (SML, LK, MKČR a další) je navyšován v následujících 5 letech o 6 - 8% ročně**
4. **DFXŠ bude postupně navyšovat částky na investice do vybavení, počínaje rokem 2020 má DFXŠ ročně na investice do vybavení k dispozici částku min. 3 mil Kč.**
5. **Průměrný plat zaměstnanců DFXŠ dosahuje průměru v Libereckém kraji. Odměňování zaměstnanců má vazbu na výkon jednotlivců (kvalitu a množství práce).**

Strategický cíl 1

DFXŠ je zřizováno více zřizovateli a má z toho plynoucí vícezdrojové financování

- Opatření 1* - aktivně usilovat o vznik Zákona o veřejných kulturních institucích – informovat regionální politiky (poslance, senátory) o nezbytnosti a prospěšnosti zákona a intenzivně spolupracovat na prosazování přijetí zákona v rámci Asociaci profesionálních divadel
- Opatření 2* - usilovat o dohodu mezi Statutárním městem Liberec a Libereckým krajem o společném zřizování a financování divadla s finančním podílem kraje 20 – 40 %
- Opatření 3* - jednání s městy Liberec, Jablonec nad Nisou a Libereckým krajem o vytvoření nové organizace se třemi scénami (Šaldovo divadlo, Městské divadlo Jablonec, Malé divadlo) a třemi zřizovateli (SML, LK, SMJ)
- Opatření 4* - usilovat o zřízení pružné a iniciativní dozorčí rady divadla, složená ze zástupců zřizovatele(ů) a odborníků
- Opatření 5* - usilovat o navýšení finančních zdrojů ze strany sponzorů a mecenášů

Strategický cíl 2

DFXŠ má víceleté financování

Opatření 1 - usilovat o dohodu s poskytovateli veřejných zdrojů o nastavení víceletého financování divadla

Opatření 2 – u sponzorů a mecenášů usilovat o víceleté smlouvy

Strategický cíl 3

Provozní příspěvek DFXŠ je v součtu všech veřejných zdrojů (SML, LK, MKČR a další) navyšován v následujících 5 letech o 6- 8% ročně

Opatření 1 - dosáhnout dohod o navyšování provozního příspěvku celkem o 6 - 8% ročně oproti roku 2017 v následujících 5 letech prostřednictvím jednání se zřizovatelem, Libereckým krajem a MKČR o garanci navyšování provozního příspěvku

Opatření 2 - využívat evropských finančních zdrojů jako součást financování divadla

Strategický cíl 4

DFXŠ má dostatečné prostředky na investice do vybavení. Od r. 2020 má ročně na investice do vybavení 3 mil. Kč

Opatření 1 - prostřednictvím účelových darů a dotací na investice nastartovat tvorbu investičního fondu divadla, který je tvořen z odpisů, přičemž odpisy z nemovitého majetku jsou odváděny zřizovateli a odpisy z movitého majetku ponechány v Investičním fondu DFX

Opatření 2 - usilovat při jednání se zřizovatelem o ponechání alespoň 50% odpisů z nemovitostí v organizaci na minimální reprodukci majetku

Strategický cíl 5

Průměrný plat zaměstnanců DFXŠ dosahuje průměru v Libereckém kraji. Odměňování zaměstnanců má vazbu na výkon jednotlivců (kvalitu a množství práce).

Opatření 1 - DFXŠ pracuje s motivačním programem odměňování zaměstnanců

Opatření 2 - navyšování prostředků na pohyblivou složku mzdy

Strategická oblast 4 – MARKETING, ORIENTACE NA DIVÁKA

Strategické cíle – orientace na diváka:

1. **DFXŠ má funkční abonentní systém a přátelský systém prodeje vstupenek**
2. **Divák je dobře informován o programu a dění v divadle**
3. **Kvalitní vedlejší služby**
4. **DFXŠ vykazuje stabilně vysokou návštěvnost, minimálně 70 tisíc míst ročně**

prodaných na domácích scénách (ŠD a MD)

Strategický cíl 1

DFXŠ má funkční a přátelský systém prodeje vstupenek a abonentní systém

- Opatření 1* - plánování konkrétních představení (datum) pro jednotlivé abonentní skupiny rok a půl dopředu tak, aby abonenti v době, kdy si kupují abonmá, znali přesné termíny a tituly
- Opatření 2* - vybudování příjemného a dostatečného prostoru pokladny a prodeje abonmá
- Opatření 3* - širší možnosti platby vstupenek a abonmá

Strategický cíl 2

Divák je dobře informován o programu a dění v divadle

- Opatření 1* - posílení oddělení marketingu co do finančních prostředků a personálu
- Opatření 2* - posílení komunikace s divákem prostřednictvím elektronických i tištěných informací
- Opatření 3* - posílení propagačních aktivit v příhraničí (Žitava a přilehlé německé obce, Jelení Hora)
- Opatření 4* - dramaturgické úvody u vybraných představení před začátkem

Strategický cíl 3

Kvalitní vedlejší služby

- Opatření 1* - optimalizace hostinských provozů v Šaldově i Malém divadle
- Opatření 2* - zlepšení servisu pro diváky (zavedení dramaturgických seminářů pro uvaděčky a šatnářky, zavedení šatny zdarma, nové oblečení pro uvaděčky, šatnářky a technický personál atd.)

Strategický cíl 4

DFXŠ vykazuje stabilně vysokou návštěvnost, minimálně 70 tisíc míst ročně prodaných na domácích scénách (ŠD a MD)

- Opatření 1* - péče o stávající abonenty
- Opatření 2* - získávání nových abonentů
- Opatření 3* - orientace na mladého divák, zacílení na vysokoškolské studenty
- Opatření 4* - posílení marketingových aktivit směřovaných k mimolibereckým divákům

Strategická oblast 5 – BUDOVY, ZÁZEMÍ A VYBAVENÍ

Strategické cíle – Budovy, zázemí, vybavení:

- 1. Historická budova DFXŠ je v roce 2027 zrekonstruovaná a odpovídá potřebám moderního divadla**

2. Budova Malého divadla je v roce 2027 zrekonstruovaná a odpovídá potřebám moderního divadla

Strategický cíl 1

Historická budova DFXŠ je zrekonstruovaná a odpovídá potřebám moderního divadla

Opatření 1 - vybudování dostatečně kapacitního zázemí divadla přístavbou nebo nákupem další budovy

Opatření 2 - rekonstrukce stávající historické budovy

Opatření 3 - zlepšení akustiky divadla tak, aby byla vhodná pro hudební produkci

Opatření 4 - modernizace jevištních technologií a technického vybavení

Strategický cíl 2

Budova Malého divadla je zrekonstruovaná a odpovídá potřebám moderního divadla

Opatření 1 - rekonstrukce budovy MD

Opatření 2 - zajištění moderního technického vybavení

3. ZÁVĚR

Rekapitulace – priority

Pro úspěšný rozvoj divadla je zcela zásadní realizace těchto dvou priorit:

1. Spravedlivý podíl na financování provozu divadla. Třísouborové repertoárové divadlo, jediné v regionu, nemá ležet na bedrech města. Stává se tak velmi zranitelným. Přijetí zákona o Veřejných kulturních institucích a následná dohoda mezi Libereckým krajem a SML o spoluzřizování a spolufinancování divadla je základní podmínka pro rozvoj divadla.
2. Vyřešení nevyhovujícího technického zázemí divadla, především nedostatečných prostorů. Řešením by bylo i získání vhodné nemovitosti v sousedství divadla.

Ani jednu ze zmíněných dvou priorit neumí divadlo samo vyřešit. Bude však ze všech sil napomáhat politickým dohodám a usilovat o nalezení optimálních řešení.

Způsob vyhodnocování a aktualizace dokumentu

Na dokument naváží akční plány na jednoletá až dvouletá období, které budou obsahovat seznam plánovaných aktivit pro dané období vedoucích k naplnění jednotlivých strategických cílů – jejich popis, vyčíslení nákladů, zdrojů financování a termínů realizace a zodpovědné osoby. Hodnocení bude provádět každoročně Dozorčí rada a gesční náměstek, případně v budoucnosti další orgány (např. Správní rada, vznikne-li).

kompletní SWOT analýza vzešlá ze skupinového sezení vedoucích zaměstnanců

Přehled shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení zmapované v analýze. Formulace jsou úmyslně ponechány tak, jak na společných jednáních zazněly, i s vědomím toho, že pro nezávislého čtenáře bez hlubší znalosti divadelního prostředí mohou být některé formulace obtížněji pochopitelné.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ✓ není tu kšeftparta ✓ unikátní duch kolegiality a divadelního ducha (v porovnání s ostatními divadly) ✓ platí tu dané slovo ✓ výborná komunikace s grafikem oproti minulosti ✓ velká ochota technických pracovníků ✓ významné osobnosti ✓ orchestr přesahující regionální úroveň v porovnání s podobně velkými tělesy ✓ příležitost začínajícím umělcům (umělecká svoboda) ✓ odvaha vymanit se ze zjetých provozních klíšé – opera ✓ řada zajímavých projektů ✓ možnost experimentovat ✓ původní tvorba ✓ možnost široké žánrové pestrosti (díky dvěma scénám) ✓ otevřenost vrcholného managementu ✓ nerozbujelý management ✓ fenomenální tajemnice ✓ ochota k rychlým řešením ✓ řada ocenění ✓ máme dvě scény – jedinečnost ✓ máme historickou budovu ✓ fungující bar MD po představení – setkávání umělců ✓ 130 letá tradice stálých souborů ✓ tradice 130 let ✓ zpětná vazba od diváků je přímější a upřímnější než jinde ✓ vizuál divadla 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ příliš malý baletní soubor ✓ příliš malý operní soubor ✓ příliš malý činoherní soubor ✓ málo lidí v technice ✓ málo lidí v administrativě, nezastupitelnost ✓ přetížená tajemnice ✓ pohybová kultura operního sboru ✓ disciplína operního sboru u některých jednotlivců ✓ věkové složení operního sboru ✓ personální nedostatek pomocných profesí (inspice, nápověda, produkce) ✓ struktura činoherního souboru ✓ problematické plánování termínů ✓ představení v dlouhodobém horizontu ✓ občas špatné předávání informací ✓ pomalé zásobování (nefungující nákupčí) ✓ omezená možnost experimentovat ✓ občasný strach z velkých ambicí ✓ velký počet premiér x jejich reprízovost ✓ nízké finance na propagaci, znemožňující dlouhodobou strategii ✓ nízké honoráře hostujících umělců – kompromisy (pod celostátním průměrem) ✓ nemožnost motivace (finanční) ✓ extrémně málo peněz na výpravu ✓ příliš velká závislost na tržbách ✓ neschopnost podporovat nekomerční projekty ✓ nízké platy všech ✓ neexistující finanční prostředky na pohyblivé složky mezd (rolné)

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nedostatek financí na přední režiséry, choreografy, sólisty opery ✓ nedostatek finančních prostředků na kvalitní technickou vybavenost (jevištní technologie, světla, zvuk) a vybavenost hudebními nástroji ✓ skomírající abonentní systém ✓ omezující (komplikovaný) abonentní systém ✓ nepřehledná struktura webu pro mobilní aplikace ✓ vizuál divadla ✓ absence tiskových konferencí v opeře ✓ forma Klubu přátel liberecké opery ✓ absence divadelního klubu (ve smyslu atmosféry) ✓ špatně fungující bary ŠD ✓ malá propagace ve veřejném prostoru ✓ chybí systém „náborářů“ – okolní obce, lázně, hotely, atd. ✓ špatně fungující bar MD během představení ✓ nevhodná akustika historické budovy – nešetrná přestavba ✓ malý baletní sál ✓ malý orchestrální sál ✓ malá (činoherní) zkušebna pro zkoušení opery ✓ pouze 1 zkušebna činohry ✓ nepřirozená akustika v ŠD (drobné stavební úpravy interiéru) ✓ málo skladovacích prostor ✓ není bezbariérový přístup v ŠD plus toalety ✓ není bezbariérová toaleta MD ✓ nevhodné řešení vstupu diváků do ŠD – mnoho vstupů, neuhlídatelné ✓ absence zkušebny na velkém divadle ✓ balet nemá svou garderobu a techniku ✓ neexistující vhodný prostor pro open air v Liberci – opera ✓ nevyhovující prostor pokladny a prodeje předplatného ✓ akusticky nevhodná zkušebna sboru ✓ základní technická nevybavenost ŠD (pulty, komunikace, tyristorovna, světelný park, zvuk, jevištní technika) ✓ až muzeální technické zázemí ✓ stav šaten a přilehlých zázemí v obou divadlech ✓ zoufalý technický stav Malého divadla ✓ špatný technický stav ubytovny ✓ špatný technický stav dílen, včetně
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> neotevírání oken ✓ ostudné šatny orchestru ŠD ✓ ostudné šatny baletu ŠD ✓ tvrdá nepohodlná sedadla ŠD, vržou ✓ chybí klimatizace ŠD ✓ katastrofální stav podlahy v MD ✓ nekoncepční obnova hudebních nástrojů ✓ chybějící funkční intranet
--	---

PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ jablonecké divadlo je třetí scéna DFXŠ ✓ podpora z veřejných zdrojů ✓ vícezdrojové financování město – kraj – stát s navýšením celkového příspěvku na provoz ✓ víceleté financování (4 roky) ✓ fungující klub mecenášů ✓ blízkost k Německu ✓ blízkost k Polsku ✓ Liberec = město kultury, do Liberce se jezdí za divadlem ✓ noční autobusové či vlakové spojení do Prahy a větších měst regionu, noční MHD ✓ divadlo zřizuje společně kraj a město 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ přílišná bezpečnostní byrokracie ✓ malý zájem médií ✓ žádná odborná kritika ze strany místních novinářů ✓ přehnaně velká vazba na veřejné mínění ✓ narůstající administrativa (zřizovatel, kraj, stát) ✓ malá vazba na kraj ✓ malý zájem politické reprezentace ✓ neexistence parkovacích míst v okolí ŠD ✓ málo parkovacích míst ✓ chybí dopravní spojení s Prahou na představení (po představení se nelze dostat zpět do Prahy)

Příloha č.2

Transparentnost DFXŠ

Z pohledu transparentnosti a otevřeného přístupu k veřejnosti se příspěvkové organizace, zřizované městem Liberec, řídí hned čtyřmi nástroji: zákonem 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v platném znění (dále zákon 1), zákonem 340/2015 Sb., o registru smluv, v platném znění (dále zákon 2), zákonem 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění (dále zákon 3) a doporučením rady města k zajištění transparentnosti jejich činnosti, hospodaření s veřejnými prostředky a k naplnění požadavků zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím z 20/1/2015, č. usnesení 65/2015 (dále 4).

Všechny tři zákonné normy stanovují PO povinnosti:

- ✓ zveřejňovat a poskytovat informace o své činnosti jako tzv. povinný subjekt v rozsahu, struktuře a termínech požadovaných zákonem (zákon 1), příp. souvisejícími právními předpisy (vyhláška č. 442/2006),
- ✓ zveřejňovat v registru smluv MV ČR soukromoprávní smlouvy, jakož i smlouvy o poskytnutí dotace nebo návratné finanční výpomoci v rozsahu požadovaném zákonem (zákon 2),
- ✓ zveřejňovat výroční zprávy a účetní závěrky uložením do sbírky listin obchodního rejstříku (zákon 3).

Doporučení rady města (4) pak podává PO návod, jakým způsobem přistupovat k plnění povinností v zákonech (1), (2) i (3), doporučuje plnit některá opatření nad rámec zákona 2 a souběžně implicitně pověřuje odbor školství a sociálních věcí k provádění každoroční kontroly. Tato doporučení se souběžně promítají do následujících cílů DFXŠ:

CÍL:

- 1. pravidelně kontrolovat, zda DFXŠ naplňuje požadavky zákona 106/1999 Sb. a souvisejících prováděcích předpisů o povinně zveřejňovaných informacích (každoročně, Ú: DFXŠ, zřizovatel)**
- 2. zveřejňovat výroční zprávy a účetní závěrky vložení do sbírky listin obchodního rejstříku (každoročně)**
- 3. zveřejňovat v registru smluv MV ČR plné znění uzavíraných smluv, včetně dodatků i v případě, že výše hodnoty jejího předmětu je 50000 Kč bez daně z přidané hodnoty nebo nižší při akceptaci výjimek stanovených v § 3, odst. 2 zákona 340/2015 Sb. (kontinuálně)**
- 4. vkládat do textu smluv tzv. doložku transparentnosti: „Smluvní strany prohlašují, že souhlasí s případným zveřejněním obsahu této smlouvy v souladu s ustanovením zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů.“ (kontinuálně)**

Příloha č.3

Soulad financování DFXŠ s veřejnou podporou

Statutární město Liberec uvádí financování svých PO do souladu s pravidly EU pro poskytování veřejné podpory od roku 2015 prostřednictvím pověření k poskytování služeb obecného hospodářského zájmu (dále SOHZ), obsahující mj. i kalkulací vyrovnávací platby a mechanismy jejího vyúčtování. V prvním roce zastupitelstvo města schválilo pověření s jednorocní platností, v roce 2016 pak bylo vydáno s platností na dva roky (do 31/12/2017) s povinností vyúčtovat každoročně (nejpozději k 30/4) celkové náklady na poskytování hlavní činnosti, výnosů z vlastní činnosti a obdržených finančních prostředků z veřejných rozpočtů.

V letech 2016 – 2017 pověřil zřizovatel DFXŠ následujícími službami v oblasti kulturní a kulturně-umělecké:

- a) uskutečňuje hudební, činoherní, hudebně-dramatická a taneční představení a koncerty a jiné kulturní akce,
- b) vytváří a vyrábí inscenace činohry, opery a baletu, zejména pro potřeby libereckého regionu i mimo něj,
- c) uvádí hostující soubory, skupiny a jednotlivce; organizuje kulturní a umělecké festivaly,
- d) pořádá výstavy v prostorách divadelních budov,
- e) realizuje ediční činnost, včetně prodeje programů k představením a poradenskou činnost v oblasti divadla,
- f) vytváří vzdělávací pořady a pořádá mimoškolní aktivity pro děti a mládež a volnočasové aktivity pro dospělé,
- g) spolupracuje s národními a mezinárodními institucemi v oblasti kultury a vzdělávání.

Vyrovňovací platba je konstruována jako souhrn prostředků získaných z veřejných rozpočtů (město, kraj, ministerstvo kultury aj.), které DFXŠ potřebuje k financování výše uvedeného závazku služeb, a pro rozpočtový rok byla stanovena ve výši Kč 83.886.000,- (pravidla pro stanovení vyrovnávací platby).

V dalších letech se chce zřizovatel společně s DFXŠ zaměřit na hlubší propracování a precizaci výpočtových vzorců a různých typů nákladů v nich uvedených, jakož i kontrolou vyúčtování a efektivní vynakládání veřejných prostředků. Možností je také usilovat o tzv. blokovou výjimku pro všechny příspěvkové organizace působící v oblasti kultury.

CÍL:

1. dále precizovat ekonomickou část pověření k poskytování služeb SOHZ (2017, Ú: zřizovatel, DFXŠ)

2. prověřit možnosti zpracování tzv. blokové výjimky (2017, Ú: zřizovatel)

Pravidla pro stanovení vyrovnávací platby DFXŠ (Podnik)

Tato pravidla obsahují popis kompenzačního mechanismu a upravují postup a parametry pro stanovení vyrovnávací platby.

1. Vyrovnávací platba

Vyrovnávací platba se stanoví jako maximální částka nezbytná ke krytí čistých nákladů na poskytování služeb obecného hospodářského zájmu Podnikem dle čl. II odst. 1 Pověření, kterou může Podnik obdržet z veřejných rozpočtů. Čisté náklady se stanoví jako rozdíl mezi náklady a výnosy, které Podniku vzniknou v souvislosti s plněním závazku veřejné služby (hlavní činnosti) dle čl. II odst. 1 Pověření.

Vzorec pro výpočet vyrovnávací platby (VP):

$$VP = ÚVN - VHČ$$

VP maximální výše vyrovnávací platby (max. částka, kterou může Podnik obdržet z veřejných zdrojů na financování nákladů hlavní činnosti), tj. účty 671 a 672 a výnosy účtu 648 z veřejných rozpočtů

ÚVN úplné vlastní náklady hlavní činnosti, tj. účtové skupiny 50-59

VHČ vlastní výnosy z hlavní činnosti tj. účtové skupiny 60 - 66 (mimo výnosy účtu 648 z veřejných zdrojů)

přítom

$$ÚVN = PM + ON + OPN + PR + SR + O$$

PM přímý materiál činnosti hlavní činnosti

ON osobní náklady činnosti hlavní činnosti

OPN ostatní přímé náklady hlavní činnosti

PR provozní režie hlavní činnosti

SR správní režie hlavní činnosti

O náklady na odpisy majetku

Přímé náklady hlavní činnosti (Přímý materiál, Osobní náklady, Ostatní přímé náklady):

Přímými náklady se rozumí ty nákladové položky, které se vztahují pouze a výhradně k dané činnosti resp. existuje možnost stanovení jejich výše, jednoznačně příslušející k dané činnosti. Musí se vždy jednat jen o náklady nezbytně nutné.

Režijní náklady:

Režijními náklady se rozumí ty nákladové položky, které jsou společné pro hlavní i doplňkovou činnost a jejich výši, příslušející dané činnosti, lze stanovit pouze vhodnou metodou jejich rozvržení dle vhodné rozvrhové základny. Podnik je povinen mít vnitřní metodiku pro rozúčtování nákladů společných závazku veřejné služby a doplňkovým činnostem (konzistentnost účetních metod).

Výnosy z hlavní činnosti:

Jedná se o vlastní výnosy z hlavní činnosti, tj. úhrady za poskytování hlavní činnosti účtované jiným subjektům a další výnosy spojené s poskytováním hlavní činnosti (např. dary a příspěvky ze soukromých zdrojů), vyjma výnosů z veřejných rozpočtů.

2. Výnosy

Při stanovení výše vyrovnávací platby na následující rok se vychází z výše skutečných výnosů Podniku z poskytování služeb obecného hospodářského zájmu vymezených v čl. II odst. 1 Pověření dosažených v přechodném roce při současném zohlednění odhadu výnosů pro následující rok. Do odhadu výnosů lze vzít v úvahu veškeré očekávané výnosy z vlastní činnosti. Skutečné výnosy Podniku ze služeb obecného hospodářského zájmu budou vyúčtovány vždy k 31. 12. příslušného roku a vzniklé rozdíly ve vyrovnávací platbě budou s pověřovatelem plně vypořádány.

3. Náklady

Při stanovení výše vyrovnávací platby na následující rok se vychází z výše skutečných nákladů Podniku vynaložených na poskytování služby v předchozím roce a odhadu nákladů na následující rok. Současně se vychází z vnitřní metodiky Podniku pro rozúčtování nákladů společných závazku veřejné služby a doplňkovým činnostem. Do odhadu nákladů pro následující rok lze vzít v úvahu zejména inflaci prognózovanou pro následující rok, možný růst spotřebitelských cen zboží či služeb, předpoklad růstu mzdových nákladů, případně další nutné náklady očekávané v souvislosti s plněním závazku veřejné služby v následujícím roce. Skutečné náklady organizace budou vyúčtovány vždy k 31. 12. příslušného roku a vzniklé rozdíly ve vyrovnávací platbě budou s pověřovatelem plně vypořádány.

4. Vyúčtování vyrovnávací platby

4.1 Po skončení účetního období příslušného kalendářního roku předloží Podnik SML vyúčtování obdržené vyrovnávací platby, a to nejpozději do 30. 4. roku následujícího. Vyúčtování musí obsahovat jasné, transparentní a detailní sledování použití poskytnuté vyrovnávací platby. Za tím účelem je Podnik povinen vést důsledně oddělené účetnictví pro činnosti v rámci závazku veřejné služby (tj. pro hlavní činnost) a ostatní činnosti vykonávané Podnikem (tj. doplňková činnost) a prokazatelně evidovat náklady a výnosy vzniklé v souvislosti s poskytováním služeb obecného hospodářského zájmu vymezených v Pověření a náklady a výnosy vzniklé při výkonu jiných činností (doplňková činnost). Na tyto doplňkové činnosti nelze vyrovnávací platbu poskytnout, resp. Podnik nesmí obdrženou vyrovnávací platbu použít na úhradu nákladů souvisejících s doplňkovou činností.

4.2 SML provede každoročně kontrolu a vyhodnocení vyúčtování obdržené vyrovnávací platby, kdy ověří oprávněnost výše poskytnuté vyrovnávací platby. V případě, že podnik obdrží nadměrnou vyrovnávací platbu (tj. částku vyšší, než je rozdíl mezi náklady a výnosy, které Podniku vzniknou v souvislosti s plněním závazku veřejné služby), je povinen tuto nadměrnou část vyrovnávací platby vrátit zpět do rozpočtu SML v souladu s Pověřením. Současně SML stanoví opatření pro zamezení případné nadměrné vyrovnávací platby při výpočtu vyrovnávací platby pro následující rok.

4.3 Pro stanovení výše vyrovnávací platby a při její následné kontrole budou uznány pouze náklady související s poskytováním služeb obecného hospodářského zájmu vymezených v Pověření.

Výše vyrovnávací platby na služby obecného hospodářského zájmu 2016:

náklady služby 2015 (Kč)	předpokládané náklady 2016 (Kč)	výnosy služby 2015 (Kč)	předpokládané výnosy služby 2016 (Kč)	vyrovnávací platba 2016 (Kč)
103.016.100,47	102.386.000	19.542.903,99	18.500.000	83.886.000