



národní  
úložiště  
šedé  
literatury

### **Socioekonomická pasportizace nemovitých kulturních památek**

Kouba, Vojtěch; Lindner, Milan; Vořechovský, Jan; Dostál, Petr; Pátek, Zdeněk; Dianová, Markéta; Titelbachová, Šárka; Tyslová, Irena; Straka, Michal; Zelený, Martin; Kubaš, Mario; Hanzlík, Jan; Vančurová, Alena; Vond, Zdeněk  
2016

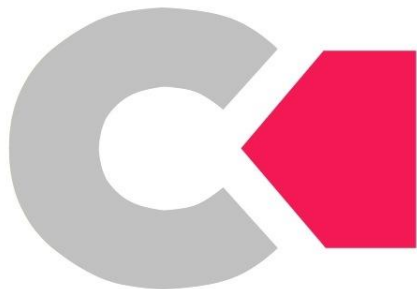
Dostupný z <http://www.nusl.cz/ntk/nusl-391415>

Dílo je chráněno podle autorského zákona č. 121/2000 Sb.

Tento dokument byl stažen z Národního úložiště šedé literatury (NUŠL).

Datum stažení: 20.04.2024

Další dokumenty můžete najít prostřednictvím vyhledávacího rozhraní [nusl.cz](http://nusl.cz) .



Effective methods of support for small and  
middle-sized subjects of cultural sector in  
environment of national and European economy  
University of Economics Prague 2011-2015

NAKI PROJEKT DF11P010VV24

**EFEKTIVNÍ METODIKY PODPORY MALÝCH A STŘEDNÍCH SUBJEKTŮ SEKTORU  
KULTURY V PROSTŘEDÍ NÁRODNÍ A EVROPSKÉ EKONOMIKY**

**Metodika socioekonomická pasportizace  
nemovitých kulturních památek**

## 1. Úvod

Předkládaná metodika je výsledkem aplikovaného výzkumu a je zaměřena na ekonomiku památek, resp. nemovitých objektů prohlášených kulturními památkami České republiky. Jejím cílem je vytvoření pasportů ekonomických hodnot pro jednotlivé památkové objekty, v případě využití metodiky orgány veřejné správy i pro soubory památek určitého druhu či soubory památek na vymezeném území.

Ekonomický pohled na kulturní dědictví je v českém prostředí často zaměňován s prostou ekonomizací památkových objektů. Převládající pohled na památky akcentuje význam památkově chráněných staveb v rámci národní kultury, přičemž opomíjí skutečnost, že tyto objekty vznikly v rámci určitého ekonomického projektu a jsou součástí lokálních, regionálních či nadregionálních socioekonomických vztahů a vazeb. Pojmenování, členění a řízení těchto vztahů v rámci lokalit a regionů je principem efektivního destinačního managementu, který umožňuje lepší využití – a v dlouhém období také ochranu – kulturního dědictví jako celku. Předkládaná metodika má sloužit jako nástroj ekonomické analýzy pro vlastníky a správce památek, i pro orgány veřejné správy a památkové péče.

Metodika je dílem kolektivu autorů Katedry arts managementu Fakulty podnikohospodářské a dalších odborníků Vysoké školy ekonomické. Ve fázi příprav se na tvorbě metodiky podíleli také studenti Katedry arts managementu, kteří vytvářeli přípravné pasporty západoevropských památek. Konzultací významně přispěla Ing. Kateřina Šrámková. Na závěrečném dokumentu spolupracovaly mikro-týmy zaměřené na:

- ekonomiku kultury a památkové péče (Ing. Vojtěch Kouba, Ph.D., Ing. Milan Lindner, Ph.D., Ing. Jan Vořechovský),
- ekonomiku regionů a geografické aspekty kultury (prof. Petr Dostál, M.A., Ph.D., Ing. Zdeněk Pátek),
- turismus a destinační management (Mgr. Markéta Dianová, MBA, Ing. Šárka Tittelbachová, Ph.D.),
- animaci kultury a ožívování památek kreativní kulturou (PhDr. Irena Tyslová, Ing. Michal Straka, Ing. Martin Zelený),
- mediální kontexty kultury (Mgr. Mario Kubaš, Ph.D., Mgr. Jan Hanzlík, Ph.D.),
- daňovou problematiku (prof. Ing. Alena Vančurová, Ph.D.),
- realizaci ekonomicko-analytické aplikace (Ing. Zdeněk Vondra, Ing. Jan Vořechovský, Ing. Zdeněk Pátek).

V teoretické části metodika stručně shrnuje ideová východiska práce jednotlivých týmů, včetně reflexe přístupů významných, většinou zahraničních autorů k daným tématům. Ve své návrhové části metodika přináší komentovaný soubor ukazatelů, které mají sloužit jako nástroj pro socioekonomickou pasportizaci památkových staveb. Vybrané ukazatele umožňují provést typologizaci staveb prohlášených kulturními památkami v rámci lokality, regionu či národní ekonomiky. Jsou nástrojem hodnocení či sebehodnocení vlastníků a správců těchto památek, které vykazují ekonomickou aktivitu. U všech památek sledují míru jejich zapojení v rámci lokální či regionální ekonomiky, ať už přímo jako atraktorů cestovního

ruchu, anebo nepřímo, prostřednictvím s nimi spojených vedlejších efektů. Ekonomicko-analytická aplikace umožňuje vyhodnotit prostřednictvím uživatelsky nekomplikovaného rozhraní ekonomickou úspěšnost konkrétních památek, provést vzájemné srovnání mezi větším počtem památek, při víceletém používání sledovat vývoj v čase, a na základě získaného vyhodnocení uvažovat o přijetí opatření pro zlepšení ekonomické situace konkrétních objektů.

Metodika se zcela vyhýbá hodnocení kulturně-historického významu památek. Objekty, které byly na národní nebo nadnárodní úrovni odborně posouzeny, vyhodnoceny a prohlášeny památkami, jsou na lokální a regionální úrovni přijímány v závislosti na míře vzdělanosti a dalších sociodemografických a kulturních parametrech regionu – existuje mnoho příkladů, kdy jsou mimořádně cenné stavby na okraji zájmu místních obyvatel a naopak, objekty bez větší hodnoty jádrem kulturního a společenského života oblasti. Samotné prohlášení objektu kulturní památkou, národní kulturní památkou nebo památkou UNESCO už ale samozřejmě má dopad na ekonomiku a správu objektu, musí proto být při hodnocení vzato v potaz.

## 2. Principy ekonomické pasportizace památkových objektů

Hlavním cílem předkládané metodiky je vytvoření sady ukazatelů, které umožní popis a hodnocení ekonomického potenciálu konkrétní památky, především v návaznosti na ekonomiku lokality a regionu. Takto vytvořený **pasport** v žádném případě nemá sloužit jako náhražka pasportizace uměleckých hodnot či stavebně-technického stavu památek, může ale být jejím vhodným doplňkem. Metodika se záměrně zcela vyhýbá hodnocení kulturně-historického významu jednotlivých památek. Jejich památková hodnota je v rámci analýzy vnímána jako vnější faktor, daný posudkem odborníků v dané oblasti, anebo zprostředkovaně jako hodnota objektu vnímaná rezidenty nebo návštěvníky.

Vytvoření souboru standardizovaných ekonomických ukazatelů je jak v zájmu vlastníků a správců památek, kterým umožní relativně jednoduché vyhodnocení ekonomického potenciálu objektu a pomůže v jejich ekonomickém rozhodování, tak v zájmu neziskových organizací v památkové péči, zástupců samospráv a orgánů státní správy. Cílem pasportizace ekonomických hodnot památkových objektů není hrubé porovnávání památek podle jejich ekonomického výkonu – při rozsahu a typologické šíři památkového fondu České republiky by to nebylo možné, ani účelné. Široce koncipovaný soubor ukazatelů umožňuje především zhodnocení ekonomického přínosu památky v rámci lokality či regionu. V budoucnu by se tedy ideálně mohl stát součástí grantových žádostí (na straně majitelů a správců památek) a na straně druhé sloužit jako pomůcka pro efektivní rozdělování veřejných prostředků v památkové péči.

Jelikož není možné jednoduše sestavit či vytvořit model, který by se dal aplikovat na jakoukoliv podnikatelskou činnost v kultuře, nesnaží se metodika přímo vyčíslit vedlejší efekty podnikatelské činnosti v evaluačním modelu<sup>1</sup>. Přesto usiluje o možnost porovnávat jednotlivé objekty mezi sebou.

---

<sup>1</sup> Mezi důvody patří obtížné očišťování statistických dat, složení statisticky zkoumaných satelitních účtů a nemožnost zamezení několikanásobného započítávání vstupů, které jsou k detailnímu výpočtu potřeba, a které se k těmto I-O výpočtům nejčastěji používají. V zahraničních studiích zkoumajících danou tematiku (viz např. Greffe 2004) je pozornost věnována především problému efektů kulturních institucí a dopadů na ekonomiku obce, regionu, ale i státu. Pro výsledné

Výběr ukazatelů a jejich rozčlenění vychází z několika premis. Nejdůležitější z nich je systemický přístup k památkám, který rozšiřuje obvyklý jednostranný pohled na chráněné objekty. Památky jsou vždy vnímány jako součást sociálního systému (pole), a to především v následujících významových rovinách:

- jako samostatné jednotky (v některých případech lze památku vnímat jako malý podnik s vlastním managementem),
- jako součást lokální a regionální kultury a ekonomiky,
- jako součást národní/nadnárodní kultury a ekonomiky.

Tyto tři roviny se zjevně navzájem prolínají. Podle doposud převládajícího pohledu však jsou památky obecně vnímány buď jako samostatné objekty (bez zřejmého propojení s okolím), anebo – kvůli svému prohlášení státními orgány a zařazení památkové péče zákonem – jako v zásadě nehodnotitelná součást národního kulturního dědictví. Metodika usiluje především o zahrnutí vedlejších efektů památek do rozhodování. Inspirativní je v tomto ohledu přístup Národního památkového ústavu, který památky ve své správě rozděluje do funkčních celků, ať už podle prostorových kritérií (spolupráce památek v rámci čtyř pracovišť územní památkové správy), anebo na základě jejich logické provázanosti (spolupráce památek stejného typu, společný marketing památek spojovaných s jedním původním vlastníkem nebo architektem).

**Uživatelé metodiky** – v první řadě **majitelé a správci památek** – mohou předkládaný soubor ukazatelů využít především jako nástroj pro evaluaci svých ekonomických aktivit na památce a jejich případné průběžné doplnění či změnu. Webová aplikace, která je součástí této metodiky, byla realizačním týmem navržena tak, aby usnadnila evaluaci konkrétních ekonomických ukazatelů a umožnila jak vzájemné srovnání mezi konkrétními památkami, tak srovnání meziroční (za předpokladu, že bude využívána dlouhodoběji a pravidelně). Lze uvažovat také o evaluaci ex ante, tedy o využití metodiky pro hodnocení stavu objektu v případě jeho prodeje nebo jiné změny vlastnictví.

Druhým významným uživatelem této metodiky se mají stát **orgány veřejné správy** na všech úrovních. Přestože je vždy nutné ke každé památce přistupovat jednotlivě (z důvodu principiální nevyčísitelnosti jejich památkových hodnot chráněných zákonem), umožňuje metodika alespoň rámcové srovnání památek za omezujícího předpokladu jinak stejných okolností<sup>2</sup>. Výsledky dané metodikou mohou sloužit jako jeden z podkladů pro rozhodování, např. v grantových řízeních, nikdy však nemohou být jediným parametrem.

K tomu, aby mohly metodiku využívat orgány veřejné správy tímto způsobem, musí dojít ke stanovení vah u jednotlivých ukazatelů. Pro zajištění opakovatelnosti výsledků není možné

---

určení dopadu je třeba brát zřetel na časový horizont daných činností či projektů. Pokud se bude jednat o dlouhodobý nebo opakující se projekt, výsledky a dopady takovéto činnosti budou stabilnější a prokazatelnější.

<sup>2</sup> Tento předpoklad není nikdy možné naplnit dokonale. Je zřejmé, že např. každý barokní zámek je jiný, s odlišnými stavebně-technickými parametry (statické parametry podloží, stavební materiál, míra opotřebení), kulturně-historickým významem (stavitel objektu, stylová jednota, použití ozdobných prvků, spojitost s významnými osobami nebo událostmi), urbanistickou či krajinnou hodnotou (pozice v rámci zástavby nebo krajinných struktur) a rolí v rámci lokality či regionu (vlastnictví a jeho kontinuita, udržitelnost ekonomického projektu apod.) Přesto metodika usiluje, při respektování těchto odlišností, o možnost alespoň rámcového srovnání nemovitých památkových objektů.

jednotlivé ukazatele, přestože je jejich důležitost nepochybně rozdílná, doplnit vahami. Váhy jednotlivých ukazatelů, respektive jejich tematických sad, budou doplňovány v průběhu implementace metodiky do ekonomické praxe provozu památkových objektů v konvolutu NPÚ ve spolupráci s vlastníky a provozovateli památek na národní i mezinárodní úrovni. Pro každou příležitost a pro každou skupinu srovnatelných objektů tak mohou mít jednotlivé ukazatele jiné váhy – včetně váhy nulové, která ukazatel zcela vynechává, pokud tento v daném případě není relevantní.

Premisou, ze které autoři metodiky vycházeli při výběru ukazatelů sloužících jako nástroj vnějšího hodnocení památkových objektů, je aplikace ukazatelů hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti (tzv. 3E)<sup>3</sup> na památkové objekty. Památky vnímané jako veřejný statek mají být ze strany veřejné správy podporovány **účelně** tak, aby byly podporovány skutečně potřebné památky a plněny optimální cíle, **efektivně** tak, aby byly pomocí vynaložených prostředků v maximální míře chráněny pamětní i přítomnostní hodnoty památek, a **hospodárně** tak, aby vynaložené prostředky byly co nejnižší a bylo zamezeno plýtvání.

**Novost předkládané metodiky** nespočívá v aplikaci radikálně nových ukazatelů, ale spíše ve snaze nově uchopit ekonomické parametry památkového dědictví. Nová je především změna optiky: namísto úsilí o vyčíslení přínosu památkového dědictví jako celku je cílem pasportizace ekonomických a společenských hodnot jednotlivých objektů, což umožňuje také jejich porovnávání navzájem. Nové je také úsilí o pasportizaci všech objektů, které byly podle platné legislativy prohlášeny památkami – od obecně známých památek využívaných v rámci cestovního ruchu přes objekty regionálního či lokálního významu, utilitárně využívané objekty, až po širokou a opomíjenou skupinu památek bez ekonomického projektu, vč. archeologických památek a ruin. I ty jsou totiž, alespoň na úrovni lokalit a regionů, součástí společenských vztahů, které mají vždy svoje ekonomické vyjádření.

Nově jsou v rámci metodiky odděleny jednotlivé významové úrovně – národní a nadnárodní (která je zaštitěna posudkem odborníků a je zásadně nehodnotící), lokální a regionální (související se zapojením památek do prostorových socioekonomických vztahů) a individuální (hodnotící ekonomické parametry konkrétního objektu).

**Příjemci a uživatelé** metodiky budou jak vlastníci či správci památkových objektů v rámci sebe-evaluace, tak orgány veřejné správy na všech úrovních, zejména NPÚ jako odborná a výzkumná organizace MK. Ambicí autorů metodiky je vytvořit soubor relevantních ukazatelů, které by mohly být použity např. při grantových řízeních, ale také jako nástroj destinačního managementu pro efektivnější zapojení památkových objektů v rámci kulturního cestovního ruchu.

### **3. Ekonomický přínos hmotného kulturního dědictví**

#### **3. 1. Přehled základních pojmů**

Výzkumný proud sledující ekonomické uplatnění památkových objektů je často zaměřen pouze na menšinový segment nemovitých památek, které jsou otevřeny veřejnosti za

---

<sup>3</sup> Legální definice hospodárnosti (economy), efektivnosti (effectiveness) a účelnosti (efficiency) jsou uvedeny v § 2 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejném zájmu, v platném znění.

vstupné<sup>4</sup>. Ty jsou v rozporu se svou historií, společenským zázemím a ekonomickou logikou považovány za malé podniky, jež mají pokrýt své provozní náklady a v ideálním případě být ziskové i v dlouhém období. Širší společenské přínosy těchto památek jsou marginalizovány. Naopak autoři hodnotící společenské přínosy památkového fondu jako celku popisují památky, z nichž většina nemá přímé ekonomické využití, jako veřejný statek – v souladu s převládajícím míněním obecné i části památkářské veřejnosti je tím jednostranně staví do role zátěže pro veřejné rozpočty.

Jak shrnují Pearce a Mouratová (in Mazzanti 2003), hodnocení ekonomických přínosů památek se ve vědeckých pracích dlouhodobě zaměřuje především na:

- popis a hodnocení vedlejších efektů (peněžně vyjádřitelných externalit) plynoucích především ze zapojení památky v cestovním ruchu pomocí analýzy dopadů,<sup>5</sup>
- analýzu spotřebitelské poptávky, především pomocí výzkumu spotřebitelských preferencí (např. metoda cestovních nákladů),
- hodnocení kulturních služeb/funkcí pomocí vyjádřených preferencí (metody podmíněného hodnocení, především WTP – ochoty platit – a WTA – ochoty přijímat kompenzaci).

Takové ekonomické modely jsou samozřejmě vždy zjednodušením reality. Pro dosažení porovnatelných výsledků lze v modelu sledovat jen některé proměnné. Společenské změny, které ovlivňují význam památek v delším období, je nutné zanedbat. Pozitivní (či v některém případě negativní) externality, které památka přináší, v mnoha případech není možné vyčíslit, přesto jsou součástí ekonomických vztahů v rámci lokality, regionu, na národní nebo nadnárodní úrovni.

Ekonomie lidského jednání, založeného na preferencích, zvycích i dlouhodobých návycích (viz Becker, 1965), pracuje ve své liberální podobě s předpokladem racionálního spotřebitele. Jedinec na základě svých preferencí, chápaných jako axiomy, rozděluje své dostupné zdroje (čas a peníze) a poptává statky (vč. zboží kulturní povahy) tak, aby zvýšil svůj užitek v současnosti nebo v budoucnosti. I ve chvíli, kdy přijmeme postulát racionálního spotřebitele, je zřejmé, že ekonomie nemůže vysvětlit změny preferencí jedince nebo celé společnosti do budoucna. Do ekonomie lidského jednání naopak zcela integrálně patří minulé jevy, které ovlivňují současné jednání. Klasik liberální ekonomie Gary S. Becker (1997), rozděluje celkový kapitál jedince na:

- Osobní kapitál – zahrnuje významnou spotřebu v minulosti spolu s dalšími vlastními zkušenostmi, které ovlivňují stávající a budoucí užitek.
- Společenský kapitál – obsahuje vliv minulých činů členů referenční skupiny na jedincovu sociální síť a kontrolní systém.

---

<sup>4</sup> Pouhých 288 hradů, zámků a dalších objektů otevřených za vstupné, sledovaných v rámci statistiky NIPOS (2013), není jistě konečné číslo, ale řádově odpovídá současnému stavu v ČR.

<sup>5</sup> Do této skupiny patří také modely, které vyčíslují přínos památek pro zaměstnanost v určitém území. Pro Francii viz Greffe 2004.



Památky, které můžeme v tomto smyslu vnímat jako petrifikované artefakty minulosti, jsou součástí společenského kapitálu. Současné preference jednotlivce, které jsou obráceny směrem k budoucnosti, se v případě památek mění v dlouhodobé návyky s velkou setrvačností. To z ekonomického hlediska vysvětluje nezastupitelnou úlohu kulturního vzdělávání dětí a mládeže, která je podmínkou přežití památkových objektů v dlouhém období. Při prudké změně společenského klimatu – např. během revolucí a těsně po jejich skončení – se často krátkodobě promění vztah společnosti k památkám (nebo k určitým skupinám památek). Většinou však jde pouze o dočasné výchyly. Naopak dlouhodobě se vztahy jednotlivce i společnosti k památkám (resp. v pojetí Pierra Bourdieua obousměrné vazby, ovlivňující jednání jedinců i stav památek) vyznačují setrvačností často v řádu několika desetiletí<sup>6</sup>.

Lévy-Garboua a Montmarquette (2002) vypichují roli kulturního vzdělávání, když popisují zboží kulturní povahy jako statek, jehož konzumace se mění v závislosti na jeho poznávání. Předpokládají, že spotřebitelé kulturních statků zprvu neznají své skutečné preference, které poznávají opakovaným získáváním zkušeností, nepravidelně probíhajícím procesem „**learning by consuming**“<sup>7</sup> v průběhu celého života. Každá nová zkušenost s určitou uměleckou formou přináší nárůst nebo pokles poptávky po daném statku – podle toho, zda byla spíše pozitivní nebo negativní. Tento pohled lze v podmínkách zážitkové ekonomiky aplikovat také na památky, i když zde hraje významnou roli také životní cyklus jedince.

Podle Hornerové a Swarbrooka (2003) nelze v podmínkách společnosti založené na svobodném rozhodnutí jednotlivců vzdělávat jinak než prostřednictvím zábavy. Také památky musí nabízet jejich spojení: „**edutainment**“<sup>8</sup> (viz také Dianová in Tyslová 2012). To s sebou nese nebezpečí „trivializace minulosti“, významového vyprázdnění a často kritizované „mcdonaldizace“ památek, tedy přizpůsobování vkusu masového globálního uživatele (souhrn kritických textů viz Smith 2003). Falšování či přizpůsobování historie pro potřeby turismu („heritagisation of the past“) spojuje Melanie Smithová s termíny „hyper-reality“ a „simulakra“, kterými popisuje postmoderní současnost Jean Baudrillard (viz Smith 2003).

Z pohledu vlastníků a správců střeoevropských památek, které jsou vnímány, využívány a zneužívány pro svou symbolickou hodnotu nejméně od 19. století, je současný tlak na přizpůsobení obecně srozumitelným symbolům méně zřetelný než významové zploštění památkové péče v dobách minulých. Pro českou památkovou péči je stále hlavním tématem v zásadě globální odborná diskuse týkající se autenticity památkových objektů (viz např. Petzet a Jokilehto 2013), která se takřka vždy zabývá fyzickou podobou památek, ne jejich zapojením do společenských a ekonomických vztahů.

**Autenticita** je v tomto ohledu vnímána jako vlastnost, kterou lze odborně posoudit. Vzhledem k tomu, že je posudek odborníků vázán především na podobu a stavebně-

---

<sup>6</sup> Příkladem může být setrvačný vztah Čechů k církevním stavbám po obou sekularizačních zákrocích z moci státu, jehož výrazem byly jak rychlá obnova poutí zakázaných Josefem II. po císařově smrti, tak přežívání církevního provozu ve většině Československa i v době represí po roce 1948. Naopak dnešní vztah velké části Čechů k sakrálním stavbám je zcela jistě dán setrvačností desetiletí trvající proticírkevní propagandy.

<sup>7</sup> Tento termín byl původně používán pro konzumaci vína.

<sup>8</sup> novotvar vzniklý spojením anglických slov entertainment a education.

technický stav objektu, je jeho platnost vnímána jako relativně dlouhodobá – památka, která je označena za autentickou, může být jako taková vnímána a nabízena po desetiletí v zásadě bez ohledu na proměny svého využití. Mnozí autoři (souhrnně opět viz Smith 2003) upozorňují na vyprázdňenost tohoto termínu. Nejde jen o to, že odbornický nebo politický výklad památky je vždy jednostranný, vázaný na soudobé poznatky a společenskou poptávku. Dilema památky nebo památkového souboru spočívá v tom, že aby mohla být obecně vnímána jako autentická, musí být označena posudkem odborníků – a tím svou autenticitu vždy částečně ztratí (viz také McKercher a Du Cross 2002).

V podmínkách zážitkové ekonomiky se odborně postulovaná autenticita stavby stává jen jednou z možných cest k pochopení památky. Zkušenost<sup>9</sup> nutná k pochopení památky je přitom vázána na určitou úroveň vzdělanosti – je věcí odborníků a jejich „publika“. Ti, kdo nejsou ochotni nebo schopni vnímat odborný jazyk, byli z konzumace kulturních statků tohoto typu vyloučeni, současná ekonomika památkových objektů se naopak snaží o jejich inkorporaci.

Výsledkem není jen často kritizovaná „disneylandizace“ vybraných, především soukromých památek a vln pseudohistorických eventů na všech typech staveb, ale například cílená práce s dětmi a dalšími „okrajovými“ skupinami návštěvníků na některých objektech, animace opomíjených skupin památek a především – v širším slova smyslu – postupné nahrazování „osvícenecké“ prezentace památkových objektů (založené na vršení faktů) narací, vyprávěním příběhů. Na místo autenticity dochovaného materiálu se dostává **autenticita prožitku**<sup>10</sup>.

Sableová a Kling (2001) usilují o vytvoření modelu, který by zachycoval „multidimenzionální“ charakter památek jako soukromého i veřejného statku. Památky částečně splňují podmínky zařazení mezi veřejné statky: jejich spotřeba je nerivalitní (spotřeba jednoho nesnižuje spotřebu dalších spotřebitelů) a alespoň v případě exteriéru platí také předpoklad nevyloučitelnosti ze spotřeby. Interiéry většiny památek jsou naopak nepřístupné, spotřeba v některých případech může být rivalitní apod. Památky však díky své vysoké symbolické hodnotě mohou být vnímány dokonce jako „**dvojnásobně veřejné statky**“ (double public good). Užitek jednotlivce totiž pramení nejen z vlastní spotřeby, ale zprostředkovaně také ze spotřeby ostatních. U památek, které jsou významným zdrojem lokální, regionální, národní či vyšší než národní identity obyvatel, je jejich podpora ze strany politiků na všech zmíněných úrovních součástí ekonomie politického boje. Objekty, které nenesou takový symbolický význam, ovšem trpí nezájmem politiků, který je často neobratně maskovaný nedostatkem finančních prostředků.

V podmínkách české společnosti, která se ve většině stále shoduje na tom, že hlavním poskytovatelem veřejných statků má být veřejná správa, je výrazným teoretikem ekonomie

---

<sup>9</sup> Anglické slovo experience je často překládáno jako zážitek, prožitek. Druhý možný překlad slova, tedy „zkušenost“ výrazně posouvá význam sousloví „experience economy“.

<sup>10</sup> Tím je postupně smývána hranice mezi tzv. „hmotnou“ a tzv. „kreativní“ či „živou“ kulturou – v postkomunistických zemích spojena především s přetrvávajícím myšlenkovým odkazem Karla Marxe. Materialistické vnímání památek jako hmotného odrazu nehmotných skutečností (kdy hlavním cílem památkové péče má být „uchování památkové podstaty“, myšleno tím matérie) je v současných teoriích nahrazováno celostním pohledem, který sleduje především roli objektu ve společenských vztazích. Zkušenost návštěvníka památky je samozřejmě nehmotná. V tomto ohledu je rozdíl mezi tzv. hmotnými i nehmotnými statky nepodstatný.

památkových objektů Jiří Patočka. Ten upozorňuje na to, že památek přímo využívaných v cestovním ruchu je menšina (Patočka a Heřmanová 2008) a že historické stavby nevznikaly za účelem dnešní prezentace, ale s jasným ekonomickým projektem, který se navíc měnil vždy v průběhu historie (Patočka a kol. 2011). Kulturní dědictví není stálým, jednou provždy uzavřeným systémem. Je stále proměnlivé a jeho zachování nezáleží na absolutní výši vložených finančních prostředků, ale především na nalezení smysluplného využití konkrétní památky nebo skupiny památek a jejich nové společenské role ve chvíli, kdy se dosavadní ekonomický projekt vyčerpá. Jedním z klíčových pojmů ekonomiky památkové péče je tedy **animace** ve všech svých podobách (viz Patočka in Tyslová 2012).

### 3. 2. Památka jako produkt kulturního turismu

Tittebachová (2011) mezi základní znaky kulturního turismu řadí:

- zájem turistů o kulturu (s rozdílnou intenzitou a zaměřením),
- návštěvu kulturních zařízení (jak vysoké kultury, tak každodenního života),
- účast na kulturních událostech (jednorázové či tradiční eventy),
- klíčovou roli odborně fundovaného zprostředkování informací (kvalifikovaní průvodci, speciální média atd.)

Vydělení kulturního turismu jako samostatné kategorie v rámci cestovního ruchu není objektivně možné. Důvodem je především nepřehledné množství definic kultury (souhrnně viz Patočka a Heřmanová 2008), z nichž si teorie zdaleka nevybírá pouze ty, které ztotožňují kulturu s uměním. I mezinárodně uznávaná definice ICOMOS mluví o „kulturním prostředí“ lokality, které zahrnuje krajinný ráz, památky, ale také hodnoty, tradice i způsob života a trávení volného času rezidentů<sup>11</sup>

Památky jsou jedním z nejdůležitějších **atraktorů** masového cestovního ruchu, resp. v některých případech jeho záminkou: masoví turisté přijíždějící do památkově cenných oblastí, aniž by se o ně zajímali, jsou častým terčem kritiky teoretiků památkové péče. Udržitelné využívání památek v kulturním cestovním ruchu předpokládá jak bezpodmínečný respekt k jejich hodnotám, tak také zamezení parazitní ekonomiky – prodejci suvenýrů a dalšího doplňkového zboží a obecně poskytovatelé služeb pro turisty by neměli být pro památku přítěží, ale naopak přispívat k ekonomice jejího provozu<sup>12</sup>.

K tomu, aby se památka mohla stát atraktorem (a pozitivní ekonomickou externalitou v lokalitě či regionu), musí být vnímána a řízena jako **produkt**. Kotler definuje produkt jako cokoli, co lze nabídnout na trhu, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit přání nebo potřebu zákazníka. Palatková a Zichová (2011) popisují produkt turismu jako službu nebo komplex služeb, které je podnikatelský subjekt schopen zabezpečit s využitím vlastních zdrojů. Z pohledu návštěvníka je produkt možné vnímat jako komplexní

---

<sup>11</sup> Charta kulturního turismu ICOMOS (2002) definuje kulturní turismus jako: „...form of tourism that focuses on the culture and the cultural environments including landscapes of the destination, the values and lifestyle, heritage, visual and performing arts, industries, traditions and leisure pursuits of the local population or host community. It can include attendance at cultural events, visits to museums and heritage places and mixing with local people“.

<sup>12</sup> Synergický efekt mezi atraktorem – památkou – a ekonomickými aktivitami, které jsou na tento atraktor vázány, je možný jedině ve chvíli, kdy jedna strana tohoto vztahu nezískává asymetrické výhody oproti druhé. Parazitní podnikání využívá památku jako zdroj, aniž by jakkoliv přispívalo k její obnově a údržbě. V některých případech navíc nevkusným nebo nevhodně nabízeným zbožím ničí image památky.

**zážitek** od chvíle, kdy návštěvník opustí své obvyklé prostředí, do doby jeho návratu. Z předchozího je zřejmé, že památka se může stát produktem teprve na základě interakce jednotlivce s objektem. Klíčové je zde vzdělání a předchozí zkušenost uživatele, vhodnost a úroveň interpretace památky a samozřejmě také motivace, s kterou jedinec k objektu přistupuje.

Produktem kulturního turismu nejsou jen objekty přímo ekonomicky využívané, ačkoliv jsou často hlavními atraktory destinace. McKercher a Du Crossová (2002) rozdělují atraktory kulturního cestovního ruchu do tří kategorií:

- primární – globální či národní „ikony“, které jsou díky svým výjimečným stavebně-technickým nebo symbolickým vlastnostem zakotvené v kulturním systému i regionální či národní ekonomice (za současných podmínek<sup>13</sup>), jako produkt však překračují hranice regionů a/nebo národních států, a jsou proto obvykle považovány za součást globálního kulturního bohatství. Tyto objekty slouží jako samostatné cíle turistů, jsou na ně navázány doplňkové ekonomické aktivity a v dobře řízené destinaci také atraktory dalších kategorií.
- sekundární – objekty, které jsou záměrně poptávány, ovšem pouze v případě návštěvy dané lokality či regionu.
- terciární – objekty, které nejsou záměrně poptávány návštěvníky. Jejich využití je často pouze náhodné, přesto jsou významným atraktorem kulturního cestovního ruchu – tvoří totiž prostředí, v němž se návštěvník pohybuje, utvářejí atmosféru daného místa, genius loci. Přesto (nebo právě proto), že většinou nejsou zpoplatněny, tvoří základní podmínku pro uspokojení potřeb návštěvníků v podmínkách zážitkové ekonomiky.

Klíčové pro pochopení ekonomiky cestovního ruchu je, že vybraný památkový objekt může pro různé skupiny návštěvníků spadat do kterékoliv z těchto kategorií. Při snaze vytvořit z objektu s památkovou hodnotou produkt využitelný v cestovním ruchu je třeba jasně stanovit, kterým skupinám uživatelů má produkt sloužit a do které z výše zmíněných kategorií spadá. Památka je nutné vnímat jednotlivě, ale přitom jako součást vyššího systému. Paušální přístup k historickým objektům vede ve svém důsledku ke ztrátě autenticity a k výrazným ekonomickým či památkářským ztrátám.

Při tvorbě úspěšného produktu je nutné klást důraz zejména na (zpracováno podle McKercher a Du Cross 2002):

- kvalitu a autenticitu – památka vnímaná jako zdroj musí být nositelem odborníky stanovené hodnoty, musí mít prokazatelnou a postulovanou historickou a/nebo uměleckou kvalitu.
- narativnost a relevanci – památka musí vyprávět zřetelný příběh, který je pochopitelný pro danou cílovou skupinu návštěvníků. Tento příběh nesmí být umělý,

---

<sup>13</sup> Ty se samozřejmě mohou změnit jak k lepšímu (např. zařazením dříve neznámé památky na Seznam světového kulturního dědictví UNESCO), tak k horšímu (zničení památky v rámci vojenských operací nebo kvůli nástupu režimu, který považuje symboliku památky za nepřátelskou).

příliš vykonstruovaný, úzký nebo naopak příliš obecný. Musí také respektovat současný stav památky, včetně omezení daných její památkovou hodnotou.

- participaci – návštěvník by měl mít pocit, že je „vtažen do děje“, že díky návštěvě památky uspokojil svou potřebu vzdělávání, zábavy, ale také např. veřejné prospěšnosti. Příběhem, do kterého má být návštěvník pozván, se může stát také úsilí majitelů či správců památky o záchranu objektu. K tomu se návštěvník může připojit finančním příspěvkem, vlastní prací, ale také šířením povědomí o dané stavbě, v současnosti především na sociálních sítích.
- animaci – úspěšný objekt musí být neustále živý. Festivity a události pomáhají inovovat nabídku daného památkového objektu (jehož hodnota pro návštěvníky naopak spočívá v jeho trvalosti)<sup>14</sup>, mohou přilákat zájemce o památku z různých regionů i sociálních skupin, a pomáhají také památkový objekt lépe včlenit do společenského a ekonomického života lokality nebo regionu.
- síťování – památkový objekt je vždy součástí širších vazeb, na něž je v některých případech vhodné upozornit. Pokud je památka součástí určitého významového systému, je vhodné na něj poukázat (zámek jako centrum panství, klášter jako duchovní a pastorační centrum regionu). Pokud je památka dílem významného autora či nese znaky určitého slohu, je třeba upozornit na ostatní stavby tohoto typu, které tvoří s danou památkou konvolut. Pokud je možné s těmito objekty navázat přímou spoluprací, je vhodné vytvořit síť, v rámci níž se doplňují atraktory z různých výše zmíněných kategorií.

Závěrem je nutné znovu připomenout, že se marketingový přístup k památkovému dědictví zdaleka netýká jen objektů, které McKercher a Du Crossová označují jako primární atraktory. Jako produkt (se všemi klady a zápory tohoto přístupu, viz výše) mohou být řízeny také památky, které nejsou zpřístupněny za vstupné, jsou provozovány dobrovolnický, anebo jsou utilitárně využity (např. k bydlení). K lepšímu využívání památek, které vede k ekonomickým přínosům pro celou lokalitu, region a v zásadě i na nadregionální úrovni, lze vlastníky a provozovatele motivovat mimo jiné systémem **daňových úlev**, vázaných např. na částečné zpřístupnění památek.

Abychom shrnuli předchozí úvahy, předkládaná metodika vnímá památky jako součást společenského kapitálu lokality, regionu či státu, kterou nelze oprostit od ekonomického kontextu. Význam a pozici památky ve společnosti je třeba redefinovat a vnímat nově s tím, jak se ekonomický kontext v průběhu času proměňuje. Aspekty, které dříve nemusely být vnímány jako určující pro ekonomickou situaci daného objektu, jako je jeho autenticita, pozice v síti klíčových aktérů a institucí či možnost a schopnost animace, musíme nyní do ekonomického kontextu památky začlenit, protože mohou být pro úspěšný provoz památkového objektu klíčové. Současně je třeba památku vnímat v kontextu cestovního ruchu, který může sama stimulovat tím, že se stane v dané lokalitě, regionu či dokonce státu významnějším atraktorem. Předkládaná metodika vychází z výše naznačených moderních teoretických úvah a usiluje o jejich aplikaci v domácím prostředí.

<sup>14</sup> Zde dochází ke spojení antagonistických památkových hodnot z kanonického textu Aloise Riegla (2003) – **hodnota novosti**, kterou památce dodávají pořádané eventy (které by měly být neinvazivní a dočasné), neohrožuje **hodnotu stáří** resp. další pamětní hodnoty, které nese samotná stavba.

### 3.3. Koncept destinací jako učících se oblastí

Myšlenka tzv. učících se oblastí (tourism learning areas, TLA) se stala součástí Lisabonské strategie Evropské unie pro roky 2000 – 2010. Mezi hlavní cíle Lisabonské strategie patřila tvorba nových pracovních míst a ekonomický růst, vytváření informační společnosti, zvýšení výdajů na výzkum stejně jako podpora vzdělávání a lidského kapitálu.

Manuál k vytváření učících se oblastí<sup>15</sup> (viz European Communities 2006) byl Evropskou komisí vytvořen v roce 2006. Navazoval na dokument „Working together for the future of European tourism“ z roku 2001, který zdůrazňoval význam učení a tréninku s cílem zlepšit schopnosti pracovníků v turismu. Manuál lze velmi efektivně využívat v praxi – jeho obsahem jsou také přehledné návody, jak koncept učících se oblastí uvést do života. Klíčové jsou pojmy učení (learning) jako zlepšení schopností, dovedností, znalostí, postojů apod. a vzdělávání (education) coby dobrovolná a systematická aktivita vedoucí k uspokojení potřeb spojených s učením (formální a neformální vzdělávání).

Koncept učících se oblastí je postaven na výměně informací, která je přínosná pro všechny stakeholdery, v neposlední řadě rezidenty. Koncept prosazuje partnerství a spolupráci stakeholderů na všech úrovních. Z toho plynoucí tlak na neustálé dobrovolné učení vede ke zlepšení individuálních i kolektivních výkonů. Základními nástroji prosazování konceptu jsou kromě formálních nástrojů i nástroje neformální, zejména lepší koordinace učících se procesů, dále podpora inovací, vytváření znalostních sítí, zlepšování kvality lidského kapitálu, komplexní a systémový pohled, účast na procesu vzdělávání i prosazování konceptu udržitelnosti.

Za klíčové problémy, s nimiž se evropské destinace potýkají, označuje dokument:

- získání, udržení a rozvoj pracovní síly v turismu,
- podporu mikropodniků s cílem zlepšení konkurenceschopnosti,
- zajištění kvality destinace na globalizovaném trhu turismu.

Problémy by měly být řešeny s využitím celostního (holistického) přístupu, tedy propojením všech stakeholderů nejen v sektoru turismu, ale i v dalších souvisejících sektorech, s cílem zlepšit výkonnost malých a středních podniků a zlepšení lidského potenciálu. Konkurenceschopnosti a udržitelnosti, dvou základních pilířů moderní politiky turismu, lze dosáhnout pomocí vzdělávání a učení. To přispívá ke kvantitativnímu i kvalitativnímu rozvoji jednotlivých stakeholderů v oblasti turismu a k udržitelnému rozvoji regionů.

Koncept učících se oblastí je strukturován primárně jako regionální síť znalostí z oblasti turismu, díky průřezovosti odvětví je ale jeho dopad mnohem širší. Zaměřuje se na zlepšování schopnosti pracovní síly a managementu destinace a usiluje o posílení podnikatelských kvalit, inovace, konkurenceschopnost a udržitelnost. Koncept učících se oblastí byl transformován do projektu na podporu udržitelného turismu v evropských destinacích DestiNet.

---

<sup>15</sup> Innovation in tourism – How to create a tourism learning area. The handbook – Developing thematic, destination-level and regional tourism knowledge network.

#### **4. Socioekonomická pasportizace nemovitých kulturních památek**

Předkládaná metodika má především pomoci posílit vnímání památek jako součástí socioekonomických vztahů v rámci lokality a regionu – ať už jde o význam památek v procesu identifikace s lokalitou či regionem, o jejich urbanistickou či krajinotvornou hodnotu, anebo o klíčovou úlohu památkových objektů v kulturním turismu. Z toho vychází také konstrukce ukazatelů, které mají směřovat k rozlišení jednotlivých významových rovin a vyčíslení nebo popisu s nimi spojených vedlejších efektů. Na základě těchto premis jsou ukazatele rozděleny do následujících tří skupin:

##### **1) Ukazatele typologizace památek**

První, nehodnotící skupina ukazatelů shrnuje základní údaje o posuzovaném památkovém objektu. Památka je díky svému zápisu na Ústřední seznam kulturních památek České republiky vnímána především jako součást národní kultury<sup>16</sup>. Cílem této části není shrnutí všech památkových hodnot, které jsou s objektem spojeny. Popis přejímá kulturně-historické hodnocení památky z jiných zdrojů a doplňuje je informacemi nutnými pro pochopení ekonomiky objektu – včetně ryze technického popisu členitosti objektů nebo způsobu vytápění.

Ambicí je vytvořit základní typologizaci objektů, které jsou prohlášeny kulturními památkami, vč. památek účelově využitých a objektů, které nejsou přímo využívány v cestovním ruchu. Protože je zjevné, že využití mnoha památkových areálů je často kombinované (např. objekty využité zčásti k návštěvnickému provozu a zčásti k bydlení, památky se sakrální hodnotou užívané současně k pastorační činnosti, částečně nebo občasné zpřístupněné objekty apod.), umožňuje klíčový ukazatel této skupiny rozčlenit ekonomické využití areálu památky. Opomenuty nejsou ani archeologické památky, jež jsou jen málokdy přímo ekonomicky využívány, nepatří k obecně známým památkám lokality a regionu, a přesto tvoří významnou součást národního kulturního dědictví.

##### **2) Ekonomicko-analytické ukazatele**

Navazující druhá skupina ukazatelů je konstruována na základě čistě ekonomického pohledu na památku. Objekt je v rámci této skupiny ukazatelů – v rozporu se svým vývojem, ekonomickým i kulturně-historickým významem – vnímán jako samostatná ekonomická jednotka. Metodika umožňuje hodnocení ekonomického zdraví památky pojmávané jako malý podnik. Sledována je struktura příjmů i závislost památky na veřejných zdrojích. Tato skupina ukazatelů lze použít samostatně, především při autoevaluaci vlastníků a správců památky, vždy je však nutné uvědomovat si jiné než čistě ekonomické přínosy památkových objektů.

---

<sup>16</sup> Dlouhodobě pocítovaná potřeba vymezit v našem prostředí také kategorii regionálních nebo lokálních památek zatím nebyla úspěšná. Dlouho připravovaná novela památkového zákona tuto možnost obsahuje, zatím však není jisté, zda se možnost prohlašovat památky na nižších úrovních obecně ujme a jak bude toto doplnění centralizované památkové péče vnímáno. Metodika, jejímž cílem je hodnocení ekonomických aspektů památkové péče, vychází ze současného stavu, kdy existují pouze dva, resp. tři stupně památkové ochrany (památky zapsané na Seznam světového dědictví UNESCO, národní kulturní památky, kulturní památky), vždy vázané na národní kulturu nebo smluvně zaštitěnou kulturu „všelidskou“.

Pro provedení finanční analýzy na základě ekonomicko-analytických ukazatelů byla vytvořena webová aplikace určená především pro majitele a správce památkových objektů. Samotný výběr ukazatelů vychází z praxe současné památkové péče ve Velké Británii a v Německu. Výsledná čísla jsou doprovázena barevnou škálou, která pomůže uživateli určit rizikové faktory či označit problémové oblasti provozu objektu. Cílem analýzy není jasná definice kvality, ale určení slabých či silných stránek objektu, na které se provozovatel či majitel musí soustředit, a míry, v níž je záhodno pracovat na zlepšení.

### **3) Ukazatele hodnotící potenciál památky pro kulturní cestovní ruch, nástroje prezentace a animace památky**

Třetí, nejrozsáhlejší skupina ukazatelů sleduje míru zapojení památky v rámci lokální a regionální kultury a potenciál památky v kulturním cestovním ruchu. Stále významnější součástí ekonomiky památkových objektů jsou kulturní či společenské události pořádané na památce nebo v jejím areálu. Sada ukazatelů je věnována právě eventům, které jsou na památce a v jejím okolí pořádány, a hodnocení jejich dopadu na lokální, regionální nebo nadregionální úrovni.

Čistě statistický přístup zde ovšem naráží jak na nedostatek veřejně dostupných dat, tak především na metodické obtíže – objekt, na kterém se odehrává jen jediná, ovšem významná událost ročně, je jen obtížně srovnatelný s památkou, která nabízí širokou paletu festivit lokální nebo nejvýše regionální úrovně. Stejně obtíže jsou spojeny s analýzou mediálního obrazu památky<sup>17</sup>. Závěrečná sada ukazatelů hodnotí síťování a zapojení památky v rámci lokálních a regionálních (anebo prostorově zcela nedefinovaných) sítí – využívání dobrovolníků, spolupráce s orgány veřejné správy, podnikatelskými i nepodnikatelskými subjekty v destinaci.

Ambicí autorů metodiky bylo vytvořit takové ukazatele, které by byly nejen jednoduše dohledatelné a vyčíslitelné – metodika ve většině vychází z veřejně dostupných údajů a obsahuje návod, kde získat potřebná data a jak vypočítat požadované údaje – ale také umožňovaly hodnocení současného stavu i potenciálu památky jako atraktivity v rámci destinace.

## **5. Soubor ukazatelů**

### **5.1. Ukazatele typologizace památek**

První skupina ukazatelů (celkem 18 ukazatelů), umožňujících základní popis a charakteristiku nemovité kulturní památky, vychází z vazby objektu na **národní** kulturu. Vybrané ukazatele popisují stavebně-technický stav památky, její postulované památkové hodnoty i základní ekonomické parametry. Ukazatele jsou nehodnotící, u několika z nich je vyžadován slovní popis s cílem stručně vykreslit polohu, historický vývoj i současný stav památky. V případě použití tohoto souboru ukazatelů pro srovnávání nebo dokonce

---

<sup>17</sup> Objekty spojené s významnou osobností nebo obecně známým kulturním systémem (např. židovské památky) mají zcela jinou výchozí pozici oproti památkám, kterým taková záštita chybí. Stejně jako neexistuje žádný obecně vhodný model prezentace památky, není možné paušálně hodnotit její mediální obraz. Metodika navíc vychází z obecně dostupných údajů, nemůže tedy využít např. zpoplatněné mediální databáze (např. Anopress).



hodnocení památek navzájem je vhodné doplnit tuto část o možnost vkládat fotografie objektu, mapové či geodetické podklady apod.

Pokud by byl tento soubor ukazatelů používán veřejnou správou a došlo by ke sběru dat, na základě kterých by bylo možné agregovat jednotlivé kategorie památek, byla by získaná data mimořádně cenným zdrojem informací o českém památkovém fondu jak pro kulturní statistiku, tak z hlediska ekonomiky kultury.

**1. Název památky, adresa, resp. poloha v rámci obce či katastrálního území (heslovitě, max. 150 znaků)**

*Volné pole s dostatečným počtem znaků slouží k co nejpřesnějšímu popisu polohy objektu. U většiny památek lze použít poštovní adresu, vzhledem k tomu, že rozložení památek v ČR nekopíruje současnou sídelní strukturu, je nutné počítat i s památkami mimo zastavěné území (např. velká část archeologických památek) i mimo katastrální území obcí (např. památky ve vojenských újezdech).*

**2. Regionální zařazení**

Kraj
Okres
Obec s rozšířenou působností
Turistická oblast

*Vyplňující, kteří neznají turistickou oblast, v níž se památka nachází, budou odkázáni na stránky České centrály cestovního ruchu CzechTourism (2015).*

**3. Typ památky, její účel a proměna účelu v průběhu historie (heslovitě, max. 150 znaků)**

*Velmi nízký počet znaků, které budou k dispozici pro vložení textu u tohoto ukazatele, má vést k maximální stručnosti. Metodika zcela záměrně rezignuje na popis historie a památkových hodnot objektu, které jsou klíčové pro památkový pasport – nejsou předmětem zkoumání z hlediska ekonomiky objektu. Pole současně umožňuje určitou volnost při vyplňování, která vzhledem ke stručnosti tohoto ukazatele nezatěžuje vyplňující ani čtenáře. Volné pole částečně ohrožuje reliabilitu (hodnověrnost) tohoto ukazatele – není zřejmé, zda budou údaje vyplněny správně a nebudou se výrazně lišit podle toho, kdo je vyplňuje. Vzhledem k tomu, že jde o nehodnotící ukazatel, je ovšem riziko nízké a nepovede k výraznému zkreslení.*

**4. Části památky a její členění (popis, max. 150 znaků)**

*Ukazatel přináší základní stručný popis částí památky a její členitosti. V případě použití pro účely veřejné správy je vhodné tento ukazatel doplnit možností vložení fotografií, map, katastrálních map apod.*

**5. Zastavěná plocha**

0 – 25 m <sup>2</sup>	26 – 150 m <sup>2</sup>	151 – 500 m <sup>2</sup>	501 – 1000 m <sup>2</sup>	více než 1001 m <sup>2</sup>
-----------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------------

Ukazatel rozlišuje památky podle velikosti zastavěné plochy. Rozpětí u prvních tří kolonek je analogií rozměrů staveb v zákoně č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu – stavby do 25 m<sup>2</sup> nevyžadují stavební povolení ani ohlášení, do 150 m<sup>2</sup> pouze ohlášení. U památek, které nejsou budovami (např. většina památek archeologických), zvolí vyplňující variantu 0 – 25 m<sup>2</sup>.

**6. Podíl zastavěné plochy na pozemku, s nímž památka tvoří funkční celek nebo památkový areál (např. zámek + zámecký park, kostel a márnice + přilehlý hřbitov apod.)**

0 – 25 %	25 – 50 %	50 – 100 %
----------	-----------	------------

Další z nehodnotících popisných ukazatelů nutných pro pochopení ekonomiky objektu. V případě, že památka nemá zastavěnou plochu (např. archeologická naleziště), zvolí vyplňující variantu 0 – 25 %.

**7. Počet podlaží v hlavní budově**

1	1 + sklepní nebo jiné prostory	2	3	4 a více	Jiné vypište: .....
---	--------------------------------	---	---	----------	---------------------

Doplňkový ukazatel k ukazateli I. 4. Volná kolonka slouží jak v případě, že památka není budovou, tak v případě, že počet pater není jasný nebo nelze jednoduše stanovit.

**8. Současné primární ekonomické využití památky a jejího areálu – pozemku, s nímž tvoří funkční celek, v % plochy**

Bydlení a další obytná funkce	
Doprava	
Primárně kulturní využití, návštěvnický provoz a cestovní ruch	
Průmysl, těžba, energetika	
Sakrální nebo jiný pietní prostor	
Sociální služby	
Školství	
Veřejná správa	
Zemědělství a lesnictví	
Jiné	

Ukazatel rozřazuje památky podle jejich současného ekonomického využití. Vzhledem k tomu, že památkové objekty a jejich areály v naprosté většině nejsou využívány pouze pro jeden účel (zvláště u památek zapsaných jako areály, např. továrna + vila majitele, kostel + hřbitov + márnice apod.), umožňuje tento ukazatel rozdělit areál památky v procentech podle

plochy. Zde samozřejmě může docházet k nepřesnostem, nejde však o hodnotící ukazatel, proto může být určení pouze přibližné.

Toto rozdělení by nabylo na důležitosti ve chvíli, kdy by se kulturní využití stalo, podobně jako je tomu např. ve Francii, podmínkou pro osvobození u některých daní. V současné době je podle zák. č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, v platném znění, osvobozen od daně památkový objekt přístupný z důvodů výchovně vzdělávacích na základě písemné smlouvy uzavřené mezi Ministerstvem kultury a vlastníkem i pozemek, s nímž tento objekt tvoří funkční celek.

#### 9. Kontinuita vlastnictví – stručný popis nejdůležitějších změn vlastnictví, vč. roku nabytí současným vlastníkem (heslovitě, max. 150 znaků)

Ukazatel opět nemůže obsáhnout vývoj vlastnictví u některých památek – je možné odkázat na jiné dokumenty (především stavebně-historický průzkum). Cílem je stručné zachycení kontinuity vlastnictví, především vývoje vlastnictví po roce 1989. Případné získání agregátních dat za tento ukazatel by bylo přínosné z hlediska kulturní statistiky i výzkumu v oblasti ekonomiky kulturního dědictví, a to i v mezinárodním srovnání.

#### 10. Právní subjektivita vlastníka památky, resp. pozemku, s nímž tvoří funkční celek

fyzická osoba	v.o.s. nebo k. s.	s.r.o.	a.s.	o.p.s.	nadace nebo nadační fond	zapsaný spolek nebo občanské sdružení	ústav	družstvo (vč. bytového družstva)
---------------	-------------------	--------	------	--------	--------------------------	---------------------------------------	-------	----------------------------------

Česká republika	Kraj	obec	Příspěvk. organizace	evidovaná církevní právnická osoba	zahraniční vlastník	jiné, vypište: .....	kombinace vlastníků, vypište: .....
-----------------	------	------	----------------------	------------------------------------	---------------------	----------------------	-------------------------------------

Ukazatel umožňuje základní rozlišení památek podle právní formy vlastníka. Nutností jsou dvě volná pole: kolonka „Jiné“, umožňuje vypsát méně obvyklé formy vlastnictví, vč. neznámého a kolonka „Kombinace vlastníků“, umožňující popsat komplikované majetkové vztahy, vč. rozdílného vlastnictví pozemku a stavby. V případě, že by bylo možné sledovat agregovaná data za tento ukazatel, šlo by o klíčový ukazatel ekonomiky památek, především v delším období (možnost vytvoření časových řad apod.)

#### 11. Statut veřejné prospěšnosti vlastníka objektu

Ano	Ne
-----	----

To, zda osoba vlastníka je či není veřejně prospěšnou právnickou osobou mající ve smyslu § 146 a následujících zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění, právo na zápis statutu veřejné prospěšnosti do veřejného rejstříku, bude mít v budoucnu zásadní vliv na to, zda příjmy z kulturní památky budou vždy nebo jen někdy předmětem daně z příjmů právnických osob. V současné době je veřejně prospěšný poplatník definován přímo zákonem o daních z příjmů, podle kterého záleží především na právní formě a předmětu

činnosti. Veřejně prospěšnými poplatníky nemohou být obchodní korporace s výjimkou ústavů, tj. nemůže jít o akciovou společnost, s.r.o., v.o.s. nebo k. s. a družstvo.

U veřejně prospěšných poplatníků podle zákona o daních z příjmů je do určité výše základu daně z příjmů právnických osob (300 000 Kč) daň z příjmů vždy nulová, a tak umožňuje v uvedené výši nezdaňovat příjmy z vedlejších výdělečných činností.

## 12. Výše daně z nemovitých věcí, v Kč

osvobozeno od daně	do 2 000 Kč	2 000 – 10 000 Kč	více než 10 000 Kč
--------------------	-------------	-------------------	--------------------

Ukazatel vyjadřuje absolutní výši nákladů z titulu daně z nemovitých věcí za poslední uzavřené účetní období. I přesto k tomu, že v případě památek přímo ekonomicky využívaných je daň v některých případech nezanedbatelnou položkou celkových ročních nákladů, byl také tento ukazatel zařazen do skupiny nehodnotících ukazatelů.

Zdrojem dat pro vyčíslení ukazatele je daňové přiznání k dani z nemovitých věcí, popř. subjektem vedené účetnictví nebo daňová evidence. Jsou-li všechny jednotlivé nemovité památky, pozemky a stavby, ve vztahu k nimž je subjekt v pozici poplatníka daně z pozemků a daně ze staveb a jednotek, osvobozeny od daně z pozemků a daně ze staveb a jednotek ve smyslu znění zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, v platném znění, uvede se výsledná hodnota ukazatele „osvobozeno od daně“.

## 13. Umístění památky v rámci zástavby nebo krajiny

Intravilán – kompaktní zástavba	Intravilán – volná zástavba	Extravilán	Specifické umístění – vypište: .....
---------------------------------	-----------------------------	------------	--------------------------------------

Nehodnotící ukazatel, který přináší základní rozřazení památek podle jejich umístění v krajině nebo urbanizovaném prostoru. Navazují na něj ukazatele III. 1 a III. 2, které dále hodnotí polohu památky a její dostupnost z pohledu regionální ekonomiky a kulturního cestovního ruchu. Volná kolonka umožňuje slovní popis objektů, jejichž poloha je specifická (např. stavba v parku, které je součástí intravilánu, ale přímo navazuje na volnou krajinu apod.)

## 14. Umístění památky v urbánním nebo krajinném prostředí

Dominantní – památka je dominantou v rámci zástavby nebo krajinné struktury	Harmonické – památka je součástí zástavby nebo krajinné struktury	Narušené – prostředí památky je narušeno cizorodými prvky	Kontrastní – památka je cizorodým prvkem v rámci prostředí	Zcela nepřiměřené – památka je solitérem nebo rušivým prvkem
---	---	---	--	--

Ukazatel je sice nehodnotící, umístění památek je ale klíčovým a v některých případech dokonce rozhodujícím faktorem jejich společenského a ekonomického využití. Ukazatel reaguje na současnou situaci, kdy se značná část památek po desetiletích plánovaného

hospodářství a slabé pozici orgánů prostorového plánování nachází v narušeném prostředí, anebo jsou dokonce samy cizorodými prvky v rámci prostředí.

Na rozdíl od situace ve Francii nejsou v České republice vymezovány žádné ochranné perimetry v okolí památky. Plošná ochrana památkových hodnot je omezena na památkové rezervace a zóny. Na rozdíl od legislativy životního prostředí přitom neexistuje nástroj, který by umožnil vytváření sítí památkových hodnot (např. analogicky k Územnímu systému ekologické stability, zakotvenému v zákoně č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, v platném znění). Kategorie, které jsou ukazatelem navrženy, se mohou prolínat a jejich stanovení je částečně subjektivní. Vzhledem k tomu, že jde o nehodnotící ukazatel, je však riziko nepřesnosti malé.

#### 15. Archeologická hodnota památky a jejího areálu

mimořádná	vysoká	nepodstatná	nezjištěno
-----------	--------	-------------	------------

Ukazatel reaguje na fakt, že významnou část českého památkového fondu, vč. národních kulturních památek, tvoří archeologická naleziště, od pravěkých po raně středověké. V České republice neexistují kategorie prehistorických památek analogická anglickým „ancient monuments“ nebo dánským „fortidsminder“. Jako mimořádné by proto měly být označeny také tyto objekty (např. hradiště či jiné prehistorické památky). Vysokou archeologickou hodnotu – ať již jen předpokládanou – mají objekty ve starých sídelních strukturách (např. domy v jádrech historických měst). U objektů, kde se nepředpokládá vysoká archeologická hodnota, lze zvolit buď kolonku „nepodstatná“ nebo „nezjištěno“.

#### 16. Odhadovaný podíl ceny vnitřního vybavení (mobiiliáře) k ceně stavby bez mobiliáře

méně než 50 %	50 – 100 %	více než 100 %	nelze určit nebo není relevantní
---------------	------------	----------------	----------------------------------

Ukazatel reaguje na situaci některých památek, především svozových objektů ve správě NPÚ, které jsou naplněny mobiliářem mimořádné ceny – často dokonce výrazně převyšující cenu samotného objektu. Tím je ve většině případů limitována jejich animace a prezentace. Cenné vybavení musí být dochováno pro příští generace, návštěvníkům tedy není možné povolit aktivity, které jsou na jiných objektech běžné. U objektů, které nemají žádný mobiliář, zvolí vyplňující kolonku „nelze určit nebo není relevantní“.

#### 17. Odhadovaný podíl veřejných zdrojů (grantů, dotací) na krytí celkových nákladů v posledních pěti letech, v %

méně než 10 %	10 – 25 %	více než 25 %
---------------	-----------	---------------

Ukazatel koresponduje s podobně vystavěnými ukazateli v části II. (tedy II. 10 – II. 11). Na rozdíl od nich je ale nehodnotící. Ačkoliv je vysoký podíl získaných veřejných prostředků často vnímán jako úspěch majitelů nebo správců památek, není možné stanovit, že je více získaných dotací pro památku jednoznačně pozitivní. Z hlediska památkového fondu jako celku je závislost na dotacích dokonce spíše negativem. Přestože jsou veřejné zdroje

rozdělovány na všech úrovních veřejné správy, můžeme v rámci systémového přístupu k metodice předpokládat, že památka získává zdroje na svou obnovu především díky svému prohlášení památkou – tedy v rámci národní kultury. U tohoto ukazatele tedy není možné jednoznačné hodnocení, a proto musí být zařazen v této, nehodnotící skupině ukazatelů.

## 18. Současný stavebně-technický stav objektu

Vynikající – vyžadující jen běžnou údržbu	Dobry – Stabilizovaný, vyžadující větší opravy v blízké budoucnosti	Špatný – naléhavě vyžadující větší opravy	Havarijní – ruina
---	---	---	-------------------

Ukazatel reaguje na špatný stav velké části památek v České republice. Záměrně se ale vyhýbá složitějšímu popisu závad a rezignuje také na vyčíslení nebo odhad nákladů na kompletní obnovu do „ideálního stavu“ (jehož stanovení u památkových objektů takřka není možné). Nejstručnější možný popis současného stavu památky, navazující na ukazatel I. 9., uzavírá první skupinu ukazatelů, jejímž cílem je představit objekt, stručně nastínit jeho hodnoty v rámci národní kultury a určit základní ekonomické parametry objektu v jeho současné podobě.

### 5.2. Ekonomicko-analytické ukazatele

Druhá skupina ukazatelů (celkem 14 ukazatelů) nahlíží na památku jako na **uzavřený systém**, v zásadě jako na malý podnik. Je přitom nutné mít na zřeteli, že tento přístup není souladný s ekonomickou logikou památkových objektů v průběhu historie i v současnosti. Až na nepatrné výjimky neexistují památky, které by byly svými tvůrci a investory zamýšleny jako ekonomicky soběstačné a jejichž výnosy by pokryly nejen provozní náklady, ale také náklady na provoz a opravy. Ekonomika památkových objektů je systém, který má své ekonomické vyjádření (šlechtický velkostatek, klášterní hospodářství, podnikatelské modely u industriálních památek 19. a 1. pol. 20. století). Pro několik tisíc památek, které ztratily zdroje příjmů, na něž byla jejich ekonomika navázána, plní dnes tuto roli stát, resp. orgány veřejné správy – buď plně v roli správce, anebo podpůrně v roli donora či věřitele poslední instance.

Analýza ekonomiky památkového objektu je ovšem nutnou součástí rozhodování majitele či správce památky, které může být v této souvislosti chápána jako samostatná ekonomická jednotka. Pro potřeby veřejné správy a případný agregátní sběr dat bylo nutné všechny ukazatele převést do relativního tvaru, většinou vyjádřeného v procentech. Při vyplňování pro vlastní potřebu je možné u některých ukazatelů používat absolutní čísla. Ukazatele jsou konstruovány jako hodnotící. Cílem ovšem není, aby se všechny provozované památky přiblížily hypotetickému „vzorovému objektu“, který dosahuje ve všech ukazatelích nejlepších výsledků. Je nutné vždy respektovat jedinečnost každé památky i jejího ekonomického modelu. Ekonomická analýza ovšem umožňuje parametry tohoto modelu popsat a srovnávat. K tomuto účelu slouží vytvořená webová aplikace, jejímž cílem je popis a srovnání usnadnit a v jisté míře formalizovat.

Pokud není popisovaný památkový objekt spravován právě jedním subjektem (např. památka je jen malou součástí většího podnikatelského záměru, je v rukách více vlastníků, anebo je využívána jako sídlo velkého množství subjektů atd.), je třeba z celkových čísel zjistitelných např. z celkových ekonomických výkazů vydělit jen tu část, která se opravdu váže ke správě památkového objektu. Není-li subjekt účetní jednotkou, získá k vyčíslení ukazatelů potřebné údaje z jím vedené daňové evidence. U památkových objektů, jejichž ekonomické parametry není možné určit, lze u ukazatelů v této části vyplnit kolonku: „nelze určit nebo není relevantní“.

**1. Podíl nákladů na dodavatelsky pořízený materiál, suroviny, subdodávky, služby, energie a paliva, na celkových tržbách v posledním uzavřeném účetním období-roce, v %**

0 – 25 %	25 – 50 %	50 – 75 %	75 – 100 %	více než 100 %	nelze určit nebo není relevantní
----------	-----------	-----------	------------	----------------	----------------------------------

*Ukazatel porovnává náklady na obnovu, údržbu a provoz, mimo mzdových nákladů a ostatních osobních nákladů (ve výkazu zisků a ztrát: řádek B + H), a jejich podíl na celkových tržbách (ve výkazu zisků a ztrát: řádek I + II + III). Žádoucí je, aby byl tento ukazatel co nejnižší. Pokud je krátkodobě vyšší než 100 %, je nutné v příloze doplnit vysvětlení (např. probíhající údržba apod.). Náklady nejsou rozděleny na fixní a variabilní – u některých objektů lze tento ukazatel rozšířit o určení relativního poměru fixních a variabilních nákladů (např. 30 % FC a 70 % VC), subjekt sám musí ohodnotit možné nákladové úspory. Dlouhodobě vysoké náklady ukazují na neudržitelnost ekonomického modelu při současných tržbách a nutnost financování z jiných zdrojů.*

**2. Podíl celkových mzdových nákladů a ostatních osobních nákladů na celkových tržbách v posledním uzavřeném účetním období-roce, v %**

méně než 20 %	20 – 30 %	více než 30 %	nelze určit nebo není relevantní
---------------	-----------	---------------	----------------------------------

*Ukazatel sleduje podíl nákladů na mzdy a ostatní osobní náklady (ve výkazu zisků a ztrát: řádek C) na celkových tržbách (ve výkazu zisků a ztrát: řádek I + II + III). Z provedených šetření na památkových objektech plyne, že by tyto náklady ideálně neměly překročit 20 %, mzdové náklady vyšší než 30 % tržeb by se měly vyskytovat jen ve specifických případech.*

**3. Ekonomická přidaná hodnota.  $EVA = NOPAT - WACC \times C$ . Rozdíl provozního zisku po zdanění a celkového dlouhodobě investovaného kapitálu násobeného průměrnými náklady na kapitál**

méně než 0	více než 0	nelze určit nebo není relevantní
------------	------------	----------------------------------

*Ukazatel použitelný u objektů vnímaných jako podnik, který má majiteli přinést zisk – v ostatních případech je možné vyplnit kolonku „nelze určit nebo není relevantní“. Ideální je stav, kdy je ukazatel kladný.*

Vzorec:  $EVA = NOPAT - WACC \times C$

NOPAT - provozní výsledek hospodaření.

$NOPAT = EBIT \times (1-t)$

EBIT = zisk před úroky a zdaněním (ve výkazu zisků a ztrát: řádek \*\*\*\* + N)

C - celkový dlouhodobě investovaný kapitál.

$C = \text{Pasiva} - \text{Krátkodobé závazky z obchodních vztahů}$  (v rozvaze: řádek B. III)

WACC - průměrné náklady na celkový dlouhodobě investovaný kapitál.

$WACC = R_d \times (1-t) \times D/V + R_e \times E/V$

$R_d$  = požadovaná výnosnost cizích zdrojů (nejčastěji představována nákladovými úroky, ve výkazu zisků a ztrát: řádek N)

$R_e$  = požadovaná výnosnost vlastního kapitálu (použije se vlastní odhad očekávané výnosnosti z námi vložených investic)

E = objem vlastního kapitálu (v rozvaze: řádek A)

D = objem cizího kapitálu (v rozvaze: řádek B. II + B. IV.)

V = E + D = celkový objem používaného kapitálu

t - sazba daně z příjmů právnických osob

Pro výpočet WACC lze rovněž použít tzv. stavebnicový model, vytvořený Ministerstvem průmyslu obchodu, který je volně dostupný na webových stránkách [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)). Majitel si stanoví období, po které sleduje průměrné náklady na celkový dlouhodobě investovaný kapitál WACC (vyjádřené jako úroková míra), kterými násobí celkový v tomto období investovaný kapitál. Ukazatel je konstruován jako rozdíl provozního zisku po zdanění  $NOPAT = EBIT \times (1-t)$  a zmiňovaného WACC  $\times C$ . Více k tomuto a následujícím ukazatelům např. (Růžková 2008) nebo (Synek 2011).

- 4. Tafflerův model pravděpodobnosti bankrotu. Podíl zisku před zdaněním a krátkodobých závazků násobený vahou 0,53 + podíl oběžných aktiv na cizím kapitálu násobený vahou 0,13 + podíl krátkodobých závazků na celkových aktivech násobený vahou 0,18 + podíl celkových tržeb na celkových aktivech násobený vahou 0,16.**

méně než 0,2	0,2 – 0,3	více než 0,3	nelze určit nebo není relevantní
--------------	-----------	--------------	----------------------------------

Tafflerův bankrotní model ukazuje pravděpodobnost bankrotu firem, která se zvyšuje, v případě, kdy je ukazatel T menší než 0,2.

Vzorec:  $T = 0,53 R_1 + 0,13 R_2 + 0,18 R_3 + 0,16 R_4$ .

$R_1$  = zisk před zdaněním/ krátkodobé závazky (ve výkazu zisků a ztrát: řádek \*\*\*\*) / (v rozvaze: řádek B. III)

$R_2$  = oběžná aktiva/ cizí kapitál (v rozvaze: řádek C) / (v rozvaze: řádek B. II + B. IV)

$R_3$  = krátkodobé závazky/ celková aktiva (v rozvaze: řádek B. III) / (v rozvaze: řádek aktiva)

$R_4$  = tržby celkem/ celková aktiva (ve výkazu zisků a ztrát: řádek I + II + III) / (v rozvaze: řádek aktiva)

- 5. Úvěrové zatížení. Podíl úvěrů na vlastním kapitálu, v %**



žádné nesplacené úvěry	do 20 %	21 – 50 %	51 – 100 %	více než 100 %, popř. hodnota vlastního kapitálu je záporná	Nelze určit nebo není relevantní
------------------------	---------	-----------	------------	---	----------------------------------

Ukazatel vyjadřuje podíl nesplacených bankovních úvěrů (v rozvaze: řádek B. IV) na vlastním kapitálu subjektu (v rozvaze: řádek A) ke konci posledního uzavřeného účetního období.

V případě nulové hodnoty nesplacených bankovních úvěrů se uvede výsledná hodnota ukazatele „žádné nesplacené úvěry“, a to i při případné záporné hodnotě vlastního kapitálu. V případě kladné hodnoty nesplacených bankovních úvěrů a záporné hodnoty vlastního kapitálu se uvede výsledná hodnota ukazatele „více než 100%, popř. hodnota vlastního kapitálu je záporná“.

#### 6. Náklady dluhové služby. Podíl nákladů dluhové služby na celkových nákladech v posledním uzavřeném účetním období, v %

nulová hodnota	do 2 %	2 – 5 %	více než 5 %
----------------	--------	---------	--------------

Ukazatel vyjadřuje podíl nákladů dluhové služby (tj. nákladových úroků – ve výkazu zisků a ztrát: řádek N, případně dalších výdajů souvisejících s přijatými úvěry a zápůjčkami jako jsou poplatky, výdaje na ručení a záruky apod.) na celkových nákladech subjektu za poslední uzavřené účetní období (ve výkazu zisků a ztrát: řádek A + B + C + D + E + F + G + H + I + J + K + L + M + N + O + P + R).

V případě nulové (i hypotetické záporné) hodnoty položky nákladových úroků se uvede výsledná hodnota ukazatele „nulová hodnota“.

#### 7. Rentabilita tržeb. Podíl hospodářského výsledku po zdanění a celkových výnosů v posledním uzavřeném účetním období-roce, v %

nelze určit nebo není relevantní	méně než 1,5 %	1,5 – 5 %	5 % a více
----------------------------------	----------------	-----------	------------

Ukazatel vyjadřuje podíl čistého zisku (tj. dosaženého kladného hospodářského výsledku po zdanění, ve výkazu zisků a ztrát: řádek \*\*\*) na celkových v daném účetním období dosažených tržbách (ve výkazu zisků a ztrát: řádek I + II + III). Ukazatel vychází ze standardně sledovaného a vykazovaného poměrového ukazatele rentability tržeb (Return on sales (turnover); ROS), viz např. (Knápková, Pavelková, Šteker 2012).

#### 8. Produktivita práce na zaměstnanou osobu. Podíl přidané hodnoty práce a počtu zaměstnanců (v tis. Kč na 1 přepočteného zaměstnance)

méně než -100	-100 – 100	více než 100	nelze určit nebo není relevantní
---------------	------------	--------------	----------------------------------

Ukazatel vyjadřuje (pro účely metodiky modifikovaným způsobem) roční produktivitu práce zaměstnanců památkového objektu coby samostatného či potenciálně samostatného ekonomického subjektu.

Přidanou hodnotou práce (v čitateli podílu) se rozumí roční suma ukazatelů výkonů (tvořeny zejména tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb – ve výkazu zisků a ztrát: řádek II. 1, resp. II), obchodní marže (coby rozdílu z vyúčtovaných tržeb za prodej zboží a nákladů na prodané zboží vynaložených – ve výkazu zisků a ztrát: řádek: +) a ostatních provozních výnosů (zejména pak přijatých provozních dotací k úhradě nákladů – ve výkazu zisků a ztrát: řádek IV) ponížena o hodnotu ukazatele výkonové spotřeby (tj. o výši nákladů na spotřebu materiálu a energií a nákladů na nakupované služby – ve výkazu zisků a ztrát: řádek B). Veškeré položky budou započítány v tis. Kč.

Přepočtený průměrný evidenční počet zaměstnanců (ve jmenovateli podílu) zahrnuje veškeré zaměstnance památkového objektu v pracovním, služebním či členském poměru (kde součástí členství je právě i pracovní vztah), a to včetně zaměstnanců zaměstnaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (tj. dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti). Přepočtený průměrný evidenční počet zaměstnanců je poté určen v souladu s metodikou Českého statistického úřadu (viz např. ČSÚ 2015b), a to jako průměrný roční na plné pracovní úvazky přepočtený evidenční počet zaměstnanců.

Pokud nejsou ve vztahu k památkovému objektu žádné osoby v pracovněprávním ani jiném obdobném vztahu, popř. není možné z jakéhokoliv důvodu vyčíslit položku v čitateli ukazatele, bude zvolena hodnota „nelze určit / není relevantní“.

#### **9. Celková autarkie. Procentní podíl provozních příjmů a provozních výdajů v posledním uzavřeném účetním období, v %**

méně než 90 %	90 – 110 %	více než 110 %	nelze určit nebo není relevantní
---------------	------------	----------------	----------------------------------

Ukazatel určuje, jaký byl podíl mezi provozními příjmy (suma přijatých peněžních prostředků v hotovosti a bezhotovostně za dané období) a provozními výdaji (suma vydaných peněžních prostředků v hotovosti a bezhotovostně za totéž období). Ideální je v tomto případě střední varianta, kdy se k sobě provozní příjmy a provozní výdaje blíží. Méně než 90 % znamená podfinancování památky, více než 110 % její překapitalizování.

#### **10. Podíl výnosu z pronájmů objektu, poskytování ubytovacích a stravovacích služeb a plateb za svatební obřady a další soukromé události na celkových výnosech za poslední uzavřené účetní období, v %**

0 – 10 %	10 – 25 %	více než 25 %
----------	-----------	---------------

Tzv. „secondary spend“ jsou klíčovým zdrojem výnosů u památkových objektů ve vyspělých zemích. Ukazatel hodnotí podíl výnosů z pronájmů, ubytovacích a stravovacích služeb, svateb a dalších festivit na celkových výnosech objektu (ve výkazu zisků a ztrát: řádek I + II + III + IV + VI + VII + X + XI + XIII).

**11. Podíl výnosů z prodeje suvenýrů, občerstvení a dalších doplňkových produktů, vč. poplatků za pronájem stánků apod., na celkových výnosech za poslední uzavřené účetní období, v %**

0 – 10 %	10 – 25 %	více než 25 %
----------	-----------	---------------

*Druhý z ukazatelů hodnotících výnosy z doplňkových služeb – v tomto případě drobných (prodej suvenýrů, drobné občerstvení apod.). Samostatný ukazatel, vydělený z ukazatele II. 10, je zkonstruován proto, že se v realitě odlišují památky, na kterých je možné provozovat trvale aktivity ad II. 10, na jiných památkových objektech však (např. z technických či hygienických důvodů – chybějící voda, kanalizace apod.) lze provozovat pouze komplementární služby tohoto typu.*

**12. Odhadovaný podíl výnosů z pořádaných eventů (časově omezených událostí, které nejsou součástí běžného provozu památky) na celkových výnosech na památce v posledním uzavřeném účetním období, v %**

0 – 10 %	10 – 25 %	více než 25 %
----------	-----------	---------------

*Ukazatel porovnává podíl výnosů z událostí (eventů) na celkových výnosech (ve výkazu zisků a ztrát: řádek I + II + III + IV + VI + VII + X + XI + XIII). Jde o události, u nichž je provozovatel památky pořadatelem anebo spolupořadatelem, nejde o výnosy z pronájmu. Není stanoveno žádné časové omezení v průběhu roku (výstava probíhající celou letní sezónu je stále považována za event).*

**13. Roční počet platících návštěvníků na památce**

0 – 15 000	15 001 – 40 000	40 001 – 80 000	80 001 – 120 000	více než 120 001
---------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------

*Ukazatel hodnotí počet platících návštěvníků na památce. Majitelé nebo správci naprosté většiny památek, které nejsou otevřeny veřejnosti za vstupné, zadají kolonku 0 – 15 000. Je zřejmé, že ani cílem památek přímo zapojených v cestovním ruchu nemá být prosté zvyšování počtu návštěvníků. Přesto je ukazatel zařazen mezi hodnotící ukazatele na úrovni objektu: pro památky, které jsou otevřeny návštěvníkům, je jejich počet hodnotícím kritériem, i když jistě nemá být kritériem jediným. Pro hlubší analýzu je vhodné rozdělit počet návštěvníků památky (v případě provozovaných památkových objektů lze rozdělit na jednotlivé prohlídkové trasy apod.) a eventů.*

**14. Podíl (nebo kvalifikovaný odhad podílu) zahraničních návštěvníků na celkovém počtu návštěvníků**

0 – 5 %	5 – 15 %	více než 15 %
---------	----------	---------------

*Vyšší podíl zahraničních návštěvníků (který je většinou nutné stanovit odhadem) je pozitivním znakem především v případě památek přímo využívaných v cestovním ruchu.*

Uvedené ukazatele představují základní soubor informací o ekonomickém provozu památky. Protože je vyhodnocení těchto ukazatelů relativně náročné, je metodika doplněna webovou

aplikací, jejímž cílem je tento proces usnadnit. Výstupem aplikace je ucelený formát, který dovoluje také snadné porovnání památek vzájemně mezi sebou. Aby bylo takové porovnání možné, soubor ukazatelů nemůže zohledňovat všechny ekonomické ukazatele, které jsou u specifických typů památek myslitelné.

Jistě by bylo možné vzít v potaz další aspekty, avšak v zájmu možnosti širšího srovnání zde byly upozaděny. Stejně tak není provedena segmentace dle různých typů sociálního využití památek, může však být potenciálně realizována v dalších fázích dlouhodobého výzkumu. Je třeba dále zdůraznit, že provozování památek naráží v praxi na celou řadu překážek, které stojí přinejmenším částečně v cestě jejich ekonomické úspěšnosti nebo vyhodnocení jejich ekonomické úspěšnosti. Mnohé kulturní památky nemají přímé ekonomické konotace, např. objekty bydlení a památky v přírodě (hradní zříceniny, archeologická naleziště apod.). Specifická je problematika mimoekonomických konotací církevních památek. Lze nalézt příklady soukromých památek, které slouží převážně k bydlení a jejich majitel neuvažuje o ekonomických souvislostech jejího provozu, ani si nevede řádnou evidenci. Dále existují památky bez jednoznačně určeného správce, hospodáře či majitele, které jsou nicméně součástí kulturního dědictví, a tím pádem objektem péče NPÚ v rámci zákona.

Dalším problémem může být neochota provozovatelů komerčních památek zveřejňovat konkrétní ekonomická data, zejména pokud je památka využívána v rámci černé ekonomiky (památka slouží k jiným účelům, než je deklarováno jejím majitelem, a nelze tudíž předpokládat zájem o zveřejnění dat) nebo šedé ekonomiky (daňové odpisy, uplatnění pracovníků vlastní firmy, atd.). Majitel památky také může v některých případech zásadně odmítat státní intervenci, nechce se státem komunikovat a není přístupný pokusům o zveřejňování dat, což je přirozeně nepřekonatelnou překážkou pro objektivní zhodnocení a srovnání. Pomineme-li tyto specifické případy, pak by měla výše uvedená ekonomická analýza, včetně připravené webové aplikace, majitelům a správcům památek úvahy o ekonomickém směřování památek usnadnit.

### **5.3. Ukazatele hodnotící potenciál památky pro kulturní cestovní ruch, nástroje prezentace a animace památky**

Třetí skupina ukazatelů (9 ukazatelů rozdělených na jednotlivé oddíly) hodnotí památku z hlediska systému vztahů v **lokalitě** a **regionu**. Externality, které památka přináší, se stávají součástí ekonomických vztahů – ať již v rámci cestovního ruchu (restaurace, hotely a jiné podnikatelské projekty), anebo nepřímo (památka jako zdroj identifikace obyvatel s lokalitou či regionem). Je zřejmé, že vedlejší efekty památky nemusí být vždy kladné – zvláště objekty ve špatném stavu mohou být vnímány a oceňovány negativně.

Význam lokálního a regionálního prostředí pro úspěšnost ekonomického projektu je značný, v případě památky přímo využití v cestovním ruchu pak rozhodující. Sociální a vzdělanostní struktura regionu, jeho dopravní dostupnost a úroveň infrastruktury, stejně jako environmentální charakteristiky – to vše jsou nutné podmínky využití památky pro kulturní turismus. Metodika se záměrně vyhýbá hodnocení kulturně-historického významu památek.

Analýza mediální známosti a úrovně propagace objektu je zčásti subjektivní – musí totiž využívat pouze veřejně dostupná data, anebo interní data majitelů a správců objektu. Data

jsou však většinou ověřitelná a při správném vyplnění přináší platné a dostatečně hodnověrné informace, z nichž lze vytvořit závěry o úrovni propagace konkrétního objektu.

Klíčové pro ekonomiku památkových objektů ve vyspělých zemích je nabídka **zážitku**, většinou ve formě **eventů** – časově omezených událostí, které doplňují základní nabídku návštěvnických atraktivit na památce. Památkové objekty, pokud jsou k tomu vhodně přizpůsobené a nemají další omezení (technická, kulturně-historická apod.), mohou být ideálním prostředím pro některé typy uměleckých produkcí – z ekonomického hlediska jsou tedy pozitivní externalitou pro umělce. Synergie mezi hodnotným prostředím a uměleckou produkcí nemusí být vždy dokonalá (viz masové festivaly, jejichž přínos pro památku je spíše sporný), metodika nemůže a nechce hodnotit úroveň umělecké produkce. Rostoucí obliba a rychlé rozšíření tohoto fenoménu v České republice však dokazují, že právě spojení památkově cenného hmotného prostředí a tzv. živé kultury přináší zcela novou kvalitu. **Animace památek** v tomto slova smyslu se navíc netýká jen několika stovek objektů přímo využívaných v cestovním ruchu. Pomocí jednorázových událostí na objekty ve svém vlastnictví nebo správě upozorňují také spolky a neziskové organizace, stejně jako soukromí vlastníci a firmy.

Závěrečné ukazatele sledují zapojení objektu do sítě vztahů v lokalitě či regionu. Hodnocena je spolupráce s rozvojovými aktéry na úrovni lokality či regionu i nadregionální úrovni, vč. mezinárodní spolupráce. Speciální ukazatel je, analogicky ke statistice památek ve správě English Heritage/ Historic England, věnován využívání dobrovolníků.

## 1. Regionální analýza

*Ukazatel hodnotí demografické, vzdělanostní a ekonomické charakteristiky spádové oblasti památky, které se bezprostředně týkají stavu památky a základních otázek jejího rozvoje. Vyšší počet a koncentrace obyvatel (především vzdělanějších) vede k lepší péči o dochované hodnoty minulosti, ekonomicky a kulturně vyspělejší regiony jsou schopny generovat prostředky na opravu a obnovu památek. Je zřejmé, že s hustotou zalidnění a ekonomickou aktivitou násobně stoupá tlak na využití památky, její přestavbu, anebo dokonce zničení (např. kvůli řešení dopravní situace). Tím jsou ohroženy památkové hodnoty objektu – které ale nemohou být předmětem zkoumání. Ukazatel tedy předpokládá, že vyšší koncentrace obyvatel je pro památku přínosem.*

- a) Součet počtu obyvatel tří nejbližších obcí větších než 3 000 obyvatel ležících v okolí památky

méně než 30 000	30 001 – 60 000	60 001 – 200 000	200 001 – 400 000	více než 400 001
--------------------	--------------------	---------------------	----------------------	---------------------

*Spádová oblast památky je vymezena třemi nejbližšími městy většími než 3000 obyvatel – většinou tedy ORP nebo obcemi s pověřeným obecním úřadem, při zanedbání venkovského prostoru. Přestože oddíl není zcela přesný, přináší informaci o spádové oblasti, a přitom je dostatečně jednoduchý, aby ho mohli majitelé a správci památek vyplnit.*

- b) Počet obyvatel obce, na jejímž území se památka nachází

méně než 500	501 – 2 000	2 001 – 5 000	5 001 – 25 000	25 001 – 80 000	80 001 – 200 000	více než 200 001
-----------------	----------------	------------------	-------------------	--------------------	---------------------	---------------------

Tento oddíl je doplňkem k předchozímu oddílu III. 1a. Je zřejmé, že není zcela přesný, resp. neuvažuje specifika jednotlivé obce a sídelní struktury v dané oblasti. Obce jižní Moravy mají zcela jiné charakteristiky, než sloučené obce či města – pozůstatky střediskové soustavy obcí – v západočeském pohraničí. Pro památky ve vojenských újezdech lze použít počet obyvatel vojenského újezdu.

- c) Počet podnikatelských subjektů (a.s., s.r.o.) se 6 – 249 zaměstnanci na 1 000 obyvatel okresu (zaokr. na dvě desetinná místa)

méně než 3,00	3,00 – 5,00	5,01 a více
---------------	-------------	-------------

Míra ekonomické aktivity obyvatel, vyjádřená počtem drobných podnikatelských subjektů, je základem pro analýzu ekonomického prostředí regionu. Data lze dohledat ve veřejné databázi Regionálního informačního servisu (viz Centrum pro regionální rozvoj České republiky 2014)

- d) Poměr míry nezaměstnanosti v místně příslušné obci a míry nezaměstnanosti v ČR

méně než 80 % celostátního průměru	80 – 100 %	100 – 120 %	více než 120 % celostátního průměru
--	------------	-------------	---

Metodika vychází z předpokladu, že čím nižší je míra nezaměstnanosti v obci a mikroregionu, tím vyšší je ochota obyvatel chránit, udržovat nebo navštěvovat památku. Statistiku nezaměstnanosti podle obcí a ORP na svém portálu zveřejňuje Ministerstvo práce a sociálních věcí (2015).

- e) Poměr míry nezaměstnanosti ve správním obvodu místně příslušné ORP a míry nezaměstnanosti v ČR

méně než 80 % celostátního průměru	80 – 100 %	100 – 120 %	více než 120 % celostátního průměru
--	------------	-------------	---

- f) Poměr podílu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel v místně příslušné obci (podle Sčítání lidu, domů a bytů) a podílu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel v ČR jako celku

méně než 50 % celostátního průměru	50 – 80 %	80 – 120 %	120 – 150 %	více než 150 % celostátního průměru
--	-----------	------------	-------------	---

Metodika vychází z předpokladu, že čím lepší je vzdělanostní struktura v obci a mikroregionu, tím lépe pro památku. Informace o Sčítání lidu, domů a bytů jsou jednoduše dostupné (viz Český statistický úřad 2015d), vzdělanostní struktura se mezi cenzy mění jen zvolna.

- g) Poměr podílu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel ve správním obvodu místně příslušné ORP (podle SLDB) a podílu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel v ČR

méně než 50 % celostátního průměru	50 – 80 %	80 – 120 %	120 – 150 %	více než 150 % celostátního průměru
------------------------------------	-----------	------------	-------------	-------------------------------------

h) Počet školských zařízení (ZŠ, SŠ, VŠ) v obci, vč. uměleckých škol (bez jazykových škol)

méně než 5	5 – 10	11 – 20	21 – 50	více než 50
------------	--------	---------	---------	-------------

*Počet škol zprostředkovaně ovlivňuje vzdělanostní strukturu, školy se mohou stát přímými partnery památkových objektů a zdrojem návštěvníků stálých expozic i jednorázových eventů. Informace o počtu škol v obci jsou snadno dostupné na stránkách Městské a obecní statistiky (viz Český statistický úřad 2013), to bohužel neplatí pro obce v měřítku správního obvodu ORP.*

## 2. Dopravní dostupnost

a) Vzdálenost památky od nejbližšího sjezdu z dálnice, v km

3 km a méně	4 – 9 km	10 km a více
-------------	----------	--------------

*Oddíly hodnotící vzdálenost a stav silniční infrastruktury v okolí památky vyplňuje majitel nebo správce památky na základě vlastního posouzení. Míra subjektivity je v tomto případě přijatelná, celý tento ukazatel má sloužit především pro potřeby samotných majitelů nebo správců památek.*

*Využití informačních cedulí, které označují blízkost památky na dálnicích nebo jiných důležitých komunikacích, pro marketing objektu dále hodnotí oddíl III. 6a.*

b) Převládající typ komunikace spojující památku s nejbližší dálnicí, rychlostní silnicí či silnicí 1. třídy

Nezpevněná cesta nebo bez cesty	zpevněná cesta	silnice 3. třídy	silnice 2. třídy	památka se nachází v dochozí vzdálenosti od silnice 1. třídy či rychlostní silnice
---------------------------------	----------------	------------------	------------------	--

c) Kvalita příjezdové komunikace ve vzdálenosti 3 kilometrů od památky (nebo nejbližšího místa parkování v její blízkosti)

velmi špatná, nebo špatná bez možnosti opravy	špatná, anebo zhoršená, s možností opravy	špatná	dobrá
---	---	--------	-------

d) Průměrná doba dojezdu automobilem do místně příslušné obce s rozšířenou působností

méně než 15 minut	15 – 30 minut	více než 30 minut
-------------------	---------------	-------------------

*Dojezdová doba u individuální dopravy lze vyplnit na základě mapových serverů, stejně jako vzdálenost od nejbližší zastávky veřejné dopravy. Pro hodnocení četnosti a dopravního času u veřejných dopravních prostředků lze využít jízdni řady dostupné na internetu.*

e) Průměrná doba dojezdu automobilem do místně příslušného krajského města

méně než 30 minut	30 – 60 minut	více než 60 minut
-------------------	---------------	-------------------

f) Vzdálenost památky od nejbližší zastávky městské/veřejné dopravy obsluhované minimálně 4x denně v km (zaokrouhlo na jedno desetinné místo)

0 – 0,5 km	0,6 – 2 km	více než 2 km
------------	------------	---------------

g) Četnost spojů městské/veřejné hromadné dopravy na zastávce vzdálené nejvýše 2 km

méně než 5 párů spojů	5 – 10 párů spojů	více než 10 párů spojů
-----------------------	-------------------	------------------------

h) Průměrná doba dojezdu městskou/veřejnou hromadnou dopravou ze zastávky vzdálené nejvýše 2 km do obce s rozšířenou působností

méně než 15 minut	15 – 30 minut	více než 30 minut
-------------------	---------------	-------------------

i) Průměrná doba dojezdu městskou/veřejnou dopravou ze zastávky vzdálené nejvýše 2 km do místně příslušného krajského města

méně než 30 minut	30 – 60 minut	více než 60 minut
-------------------	---------------	-------------------

j) Vzdálenost památky od nejbližšího místa parkování vozidel individuální automobilové dopravy s kapacitou více než 20 osobních automobilů

méně než 100 metrů	100 – 250 metrů	251 – 1 000 metrů	více než 1 km
--------------------	-----------------	-------------------	---------------

*Také otázky týkající se vzdálenosti a kapacity míst k parkování vyplňuje majitel nebo správce památky. Není zde očekáváno velké zkreslení.*

k) Celková kapacita parkovacích míst pro osobní automobily do vzdálenosti 250 metrů od památky

0 – 10	11 – 50	51 – 100	více než 101
--------	---------	----------	--------------

l) Vzdálenost památky od nejbližší značené cyklostezky anebo cyklotrasy

méně než 1 km	1 – 3 km	více než 3 km
---------------	----------	---------------

*Cyklostezky a turistické stezky jsou vyznačeny na mapových serverech, kde lze také snadno určit vzdálenost od těchto vyznačených stezek.*

m) Vzdálenost památky od nejbližší značené turistické stezky v km (zaokrouhlo na jedno desetinné místo)



0 – 0,5 km	0,6 – 2 km	více než 2 km
------------	------------	---------------

n) Dostupnost památky pro osoby s omezenou pohyblivostí

dostupná	dostupná částečně nebo s asistencí	nedostupná
----------	---------------------------------------	------------

*Vyplňuje majitel nebo správce památky. V Anglii i dalších zemích je tento údaj sledován samostatně (v případě použití metodiky pro účely veřejné správy jde stanovit u tohoto oddílu vyšší váha). V ČR je dobrým příkladem databáze Arcibiskupství pražského, která u všech kostelů na území diecéze udává, zda jsou bezbariérově přístupné. NPÚ vydal v roce 2007 publikaci „Jak dobýt hrad – Památky takřka bez bariér“ (Jančo, Burešová a Šefců 2007), která představuje některé památky ve správě NPÚ dostupné pro osoby s omezenou pohyblivostí.*

### 3. Spolupráce a síťování

*Ukazatel hodnotí zapojení památky do aktérských sítí v rámci lokality či regionu, ale také na národní a mezinárodní úrovni. Spolupráce nemá být vnímána jen jako bonus pro provozovatele památek (a případnou lepší výchozí pozici při získávání dotací). Z hlediska objektu jde o zcela přirozený stav – památka nikdy nemůže existovat ve vakuu, vždy byla součástí nějakého systému vztahů. Z hlediska celospolečenského je klíčové, aby majitelé a správci památkových objektů přirozeně spolupracovali. Památkové objekty jsou přirozenou součástí lokální a regionální kultury, resp. občanské společnosti. Na kooperativních strategiích je založen management úspěšné destinace cestovního ruchu.*

*Majitelé nebo správci památkového objektu mají uvést prostý počet subjektů, s nimiž spolupracují. V dalších oddílech jsou vypsány nejdůležitější aktéři v rámci lokalit, regionů i na nadregionální úrovni. Ukazatel je v této podobě samozřejmě velmi paušalizující, v případě využití pro účely veřejné správy je nutné doplnit váhy daných oddílů podle účelu a doplnit textové pole s vysvětlujícím textem.*

a) Počet subjektů, s nimiž management památky spolupracuje na prezentaci a propagaci objektu

0	1 – 2	3 a více
---	-------	----------

b) Z toho zahraničních subjektů

0 – 1	2 – 5	6 a více
-------	-------	----------

Spolupracuje památka aktivně s těmito rozvojovými aktéry (ano – ne):

- c) Organizace destinačního managementu (např. CzechTourism, profesní svazy atd.)

ano  ne

- d) Infocentrum či jiné centrum pro turisty

ano  ne

- e) Mikroregion či Místní akční skupina

ano  ne

- f) Místní škola či ZUŠ (pravidelné návštěvy žáků, koncerty na památce apod.)

ano  ne

- g) Místní organizace aktivní v kultuře, náboženském nebo společenském životě lokality

ano  ne

- h) Další provozovatelé památek v regionu

ano  ne

- i) Provozovatelé jiných atraktivit cestovního ruchu, viz výše

ano  ne

#### 4. Využívání dobrovolníků

- a) Existuje spolek, který je přímo zaměřený na podporu či obnovu památky?

ano  ne

- b) Je památka předmětem zájmu dalších spolků či neziskových organizací?

ano  ne

- c) Nabízí památka výhody či slevy pro členy svého podpůrného spolku či jiných vybraných spolků či organizací?

ano  ne

- d) Pořádá památka speciální eventy pro dobrovolníky?

ano  ne

- e) Jsou na památce pořádány workcampy?

ano  ne

*Přestože ze zkušeností velké části provozovatelů památkových objektů vyplývá, že využívání dobrovolníků ve většině případů není pro památku přímo ekonomicky přínosné (péče o*

dobrovolníky je náročná, jejich práce je nekvalifikovaná a riziko poškození památky značné), je využívání dobrovolníků ukazatelem, který je ve vyspělých zemích sledován a hodnocen. Z řad dobrovolníků se totiž rekrutují nejméně návštěvníci památky: dobrovolnictví v mladším věku často pomáhá vytvořit dlouholetý pozitivní vztah k objektu, který se navíc přenáší na další generace (mladí rodiče s dětmi), firemní dobrovolnictví umožňuje objektu styk s privátním sektorem, rozšíření segmentu návštěvníků a potenciální získání sponzorů a dobrovolníci – senioři mohou přinést objektu své celoživotní zkušenosti a relativně velké množství času. Pro stále větší segment památek je potom činnost spolků a dalších neziskových organizací podmínkou jejich fyzického přežití.

## 5. Environmentální charakteristiky území

Úroveň znečištění nebo poškození životního prostředí výrazně ovlivňuje možnosti využití památky nejen v cestovním ruchu. Pokud by byla metodika používána pro účely veřejné správy, je možné předpokládat, že tento ukazatel bude mít nejvyšší možnou váhu.

Míru znečištění nebo zátěže životního prostředí v lokalitě stanovuje majitel nebo správce objektu. Pro oddíl III.3a lze podpůrně použít statistiku znečištění ovzduší v okresech, dostupnou ve veřejné databázi ČSÚ (Český statistický úřad 2015e)

- a) Znečištění ovzduší v obci (v případě nesouladu se stavem v okrese je nutné odhadnout)

nízké	Sezónní	celoročně vysoké
-------	---------	------------------

- b) Zatížení hlukem

nízké	Sezónní	celoročně vysoké
-------	---------	------------------

- c) Znečištění vodních toků nebo vodotečí (vč. rybníků)

nízké	Sezónní	celoroční
-------	---------	-----------

- d) Zatížení zápachem či jiným zdrojem znečištění (zemědělské družstvo, tovární provoz apod.)

nízké	Sezónní	celoroční
-------	---------	-----------

- e) Jiná zátěž (vypište: .....)

nízká	Sezónní	celoroční
-------	---------	-----------

## 6. Infrastruktura cestovního ruchu

Hodnocení infrastruktury cestovního ruchu vychází z veřejně dostupných informací, především z veřejné databáze ČSÚ. Vzdálenost atraktorů cestovního ruchu vyplňuje majitel nebo správce památky (s pomocí mapového serveru). Atraktivita jsou rozděleny na infrastrukturu, resp. suprastrukturu kulturního cestovního ruchu (souhrnný oddíl III. 4e ) a další atraktory (souhrnný oddíl III. 4f).

a) Celkový počet hromadných ubytovacích zařízení v turistické oblasti

0 – 100	101-205	více než 251
---------	---------	--------------

b) Celkový počet lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních v turistické oblasti

0 – 5000	5001 – 10 000	více než 10 001
----------	---------------	-----------------

Data jsou dostupná ve veřejné databázi „Lůžka podle kategorie ubytovacích zařízení“ (Český statistický úřad 2015g).

c) Celkový roční počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních v turistické oblasti

0 – 200 000	200 001 – 1 000 000	více než 1 000 001
-------------	---------------------	--------------------

Data jsou dostupná ve veřejné databázi „Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie v turistických oblastech“ (Český statistický úřad 2015h)

d) Počet hotelů se čtyřmi a více \* v turistické oblasti

0 – 2	3 – 5	6 a více
-------	-------	----------

Ubytovací zařízení jsou základem obslužné infrastruktury cestovního ruchu. Parametr je nutné sledovat podrobněji podle zastoupení jednotlivých kategorií ubytovacích zařízení. Data jsou dostupná ve veřejné databázi Kapacity hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie v turistických oblastech (Český statistický úřad 2015f).

e) Vzdálenost památky od nejbližších atraktivit a služeb kulturního cestovního ruchu, v km

2 km a méně	3 – 10 km	více než 10 km
-------------	-----------	----------------

jiná památka přístupná za vstupné  
jiná volně přístupná památková stavba, sakrální stavba či ruina  
městská památková rezervace či zóna  
vesnická památková rezervace či zóna  
divadlo s pravidelným programem  
kino uvádějící alespoň 2 filmy týdně  
galerie  
muzeum

f) Vzdálenost památky od dalších atraktorů a služeb cestovního ruchu, v km

2 km a méně	3 – 10 km	více než 10 km
-------------	-----------	----------------

Stravování<sup>18</sup>  
Přírodní atraktory<sup>19</sup>  
Sportovní atraktory<sup>20</sup>

<sup>18</sup> restaurace s teplou kuchyní, občerstvení či bufet, kavárna či cukrárna, vinotéka, vinárna, vinný sklep

<sup>19</sup> národní park či CHKO, přírodní rezervace, památný strom, rozhledna, výhledové místo

Jiné (doplňte)<sup>21</sup> .....

## 7. Význam objektu z pohledu návštěvníka

*Hodnocení významu objektu z hlediska návštěvnického provozu nemá být náhradou odborného hodnocení památkových kvalit. Pro ekonomiku památek přímo zapojených v cestovním ruchu je však jejich obecná známost, obliba, sezónnost provozu apod. klíčová.*

*Pro hodnocení oblíbenosti a známosti objektu by bylo možné stanovit další parametry, které ovšem nejsou jednoduše dohledatelné, anebo jsou přístupné jen v placených databázích (např. počet knižních publikací o památce, počet novinových článků o objektu apod.)*

### a) Stupeň památkové ochrany

kulturní památka	národní kulturní památka	památka UNESCO
------------------	--------------------------	----------------

*Přestože rozdíl mezi kulturní a národní kulturní památkou není laickou veřejností obecně vnímán, ovlivňuje stupeň památkové ochrany zprostředkovaně také význam objektu pro návštěvníky. Zcela zřejmé je to potom u památek UNESCO. Údaje jsou jednoduše dostupné díky databázi NPÚ Monumnet.*

### b) Počet let, kdy je památka částečně nebo zcela zpřístupněná veřejnosti

0 – 5 let	5 – 20 let	více než 20 let
-----------	------------	-----------------

*Památky, které jsou zpřístupněny dlouhodobě, mají z hlediska návštěvnického provozu lepší pozici – pokud jejich majitelé a správci přicházejí s inovacemi a dokáží zaujmout návštěvníky.*

### c) Počet dnů v roce, kdy je památka přístupná veřejnosti (za vstupné i volně přístupná)

0 – 50	51 – 150	151 – 300	více než 301
--------	----------	-----------	--------------

*Památky (zvláště některé typy) jsou veřejnosti často otevřeny jen v sezóně, v mnoha případech velmi krátké. To je způsobeno mimořádnými náklady na vytápění, sezónností tohoto segmentu cestovního ruchu a celkovou neekonomičností zimního provozu. Oddíl přesto hodnotí počet dnů, kdy je památka přístupná s tím, že z hlediska jejího významu pro veřejnost jde o podstatnou informaci. Památky, které nelze vytopit (z technických důvodů nebo kvůli ochraně cenného mobiliáře) mohou svoji sezónu prodlužovat doplňkovými událostmi mimo hlavní objekt, anebo občasnými speciálními prohlídkami (vánoční, velikonoční apod.)*

### d) Využívá památka pro svoji návštěvnickou prezentaci:

<sup>20</sup> sportovní stadion, sjezdovka, půjčovna sportovních potřeb, golfové hřiště, bobová dráha, lanové centrum, skatepark, tenisové hřiště či squashpark, jízdárna, hřebčín, hipostezka v místě, místo pro odpočinek koní, farma provozující agroturismus, cvičiště pro psy, vodácký kemp, vodní turistika jachting a další sporty na klidné vodě, aquapark, bazén

<sup>21</sup> kasino, lázně, wellness, hudební klub, kongresové centrum, zoologická zahrada, zábavní a vzdělávací centrum (např. Techmania, IQpark, Dinopark)

Znaky stáří, historický vzhled

spíše ne	spíše ano	rozhodně ano
----------	-----------	--------------

Slohovou jednotu či význam pro dějiny umění

spíše ne	spíše ano	rozhodně ano
----------	-----------	--------------

Účel stavby, resp. proměnu účelu v dějinách

spíše ne	spíše ano	rozhodně ano
----------	-----------	--------------

Osobnost(i) nebo událost(i) spojené s památkou

spíše ne	spíše ano	rozhodně ano
----------	-----------	--------------

*Stručné hodnocení základních typů prezentace památkového objektu hodnotí jako optimální víceúrovňovou prezentaci, kombinující všechny čtyři zmíněné typy. Jeden z nich by přitom měl být primární (hodnota stáří, slohová jednotu, účel stavby anebo osobnost s ní spojená), ostatní použity jen doplňkově.*

- e) Počet odkazů nalezených internetovými vyhledávači po zadání názvu památky, resp. jiného klíčového slova spojeného s památkou

0 – 1 000	1 001 – 10 000	10 001 – 100 000	100 001 – 1 000 000	více než 1 000 001
--------------	-------------------	---------------------	------------------------	-----------------------

*Počet zmínek v internetových vyhledávačích není zcela optimálním parametrem významu památky – nemohou být odlišeny omyly, dvojí názvy památek, osobnosti téhož jména apod. Jde však o jednoduchý nástroj, který je dostupný zdarma – a proto může být podpůrně použit. K hlubší analýze (viz samostatná následující kapitola 6) je lépe využít placené služby.*

- f) Počet (resp. kvalifikovaný odhad) dostupných druhů suvenýrů či zboží s vyobrazením památky

0 – 5	6 – 20	21 – 50	více než 51
-------	--------	---------	-------------

*Majitel nebo správce památky je většinou schopen přesně, anebo alespoň přibližně, vyplnit počet druhů suvenýrů nebo jiného zboží s vyobrazením památky.*

- g) Průměrný počet svatebních obřadů na památce za jeden kalendářní rok

méně než 10	10 – 30	31 – 60	více než 61
-------------	---------	---------	-------------

*Svatební obřady jsou pro mnoho památek nejen významným zdrojem příjmů (viz ukazatel II. 8), ale také nástrojem prezentace a propagace v určitém sektoru návštěvníků.*

## 8. Prezentace objektu

*Hodnocení prezentace památky vychází z vlastního zkoumání, u využití moderních informačních technologií ze zveřejněné statistiky VisitEngland (2014). Je zřejmé, že komunikační mix musí být stanoven pro každou památku individuálně, na základě jejího animačního projektu a z toho plynoucí cílové skupiny, které má být objekt prezentován. Jednoduchý předpoklad co největší možné prezentace je vhodný pro velké objekty, které se snaží zaujmout široký segment návštěvníků, a částečně také pro malé, v cestovním ruchu*

nevyužité objekty (např. v majetku nebo správě spolků), které usilují o co největší prezentaci a známost, jež je výhodou např. při žádostech o dotace. Objekty, jejichž cílová skupina návštěvníků je užší (např. zámky nabízející luxusní služby pro svatby nebo jiné festivity), nevyužijí celou šíři nabízených komunikačních nástrojů.

a) Jsou pro prezentaci památky využívány:

billboardy

ano	ne
-----	----

plakáty a pouliční reklama

ano	ne
-----	----

cedule u důležitých silnic nebo značení při sjezdu z dálnice či silnice

ano	ne
-----	----

letáky

ano	ne
-----	----

vlastní publikace

ano	ne
-----	----

tiskové zprávy

ano	ne
-----	----

rozhlasová reklamu

ano	ne
-----	----

spoty v TV (vč. regionálních)

ano	ne
-----	----

účast na veletrzích cestovního ruchu (alespoň 1x ročně)

ano	ne
-----	----

jiné – vypište: .....

ano	ne
-----	----

b) Využívá památka pro svou internetovou prezentaci:

pravidelně aktualizované webové stránky

ano	ne
-----	----

pravidelně aktualizovaný profil na síti Facebook

ano	ne
-----	----

kanál na síti Youtube

ano	ne
-----	----

sociální síť Twitter

ano	ne
-----	----

sociální síť Instagram

ano	ne
-----	----

zasílání e-newsletterů

ano	ne
-----	----

mobilních aplikací

ano	ne
-----	----

možnost nákupu vstupenek on-line

ano	ne
-----	----

PPC kampaně

ano	ne
-----	----

## 9. Kulturní události a eventy

*Jednorázové události probíhající na památce nebo v její blízkosti jsou hlavním nástrojem prezentace objektu a v podmínkách ekonomiky založené na zážitku i stále důležitějším zdrojem příjmu provozovatelů památek přímo využívaných v cestovním ruchu. Kulturními událostmi jsou myšleny festivaly a eventy, které nejsou součástí návštěvnického provozu památky, rozuměj součástí vstupného na památku. Kulturní události přímo či nepřímo animují památku, a slouží jako přímý či nepřímý atraktor návštěvnosti památky (více viz např. Tomandl 2011). U většiny památkových objektů, které nejsou přímo využívány v cestovním ruchu, přináší jednorázové kulturní události návštěvníkům často jedinou možnost památku navštívit. Metodika hodnotí počet eventů i jejich šíři – tento přístup znevýhodňuje úzce zaměřené objekty s jedním výrazným festivalem či eventem, přesto je obecně použitelná a přináší hodnověrné výsledky. V rámci metodiky byl vytvořen návrh na hodnocení rentability a mediální efektivity kulturních událostí, který je v závěru.*

- a) Počet festivalů a eventů probíhajících během kalendářního roku na památce nebo v jejím bezprostředním okolí, které nejsou součástí návštěvnického provozu

0	1 – 2	3 – 9	10 – 19	více než 20
---	-------	-------	---------	-------------

- b) Počet festivalů a eventů probíhajících během kalendářního roku v obci/části obce/městské části, na jejímž území leží památka

0 – 2	3 – 9	10 – 19	více než 20
-------	-------	---------	-------------

- c) Slouží kulturní události jako stimulátor návštěvnosti památky?

ano	ne
-----	----

*Ukazatel poukazuje na souvztažnost návštěvy kulturní události a památky. Hodnotu zjišťujeme porovnáním návštěvnosti památky v případě přítomnosti a nepřítomnosti kulturní události ve srovnatelných sezónních podmínkách.*

- d) Existuje samostatně vedené PR kulturních událostí pořádaných na památce?



ano	ne
-----	----

Samostatně vedeným PR rozumíme např. vydávání tiskových zpráv či uspořádání tiskové konference. Zpravidla se jedná o aktivitu, jejímž účelem je odprezentovat primárně danou kulturní událost, sekundárně potom samotnou památku.

- e) Existuje samostatně vedený marketing kulturních událostí pořádaných na památce? Jsou samostatně propagovány na plakátech a jiných prezentačních materiálech?

ano	ne
-----	----

Samostatně vedeným marketingem rozumíme např. plakáty, letáky, rozhlasové pozvánky a další nosiče propagace na pořádanou událost.

- f) Jsou kulturní události využívány pro vyrovnání sezónních výkyvů návštěvnosti?

ano	ne
-----	----

Ukazatel poukazuje na sezónní vlivy působící na návštěvnost památky a potenciální korektiv kulturní události, která může sloužit jako atraktor návštěvnosti v době krátkodobého snížení zájmu o památku. Hodnotu zjišťujeme porovnáním návštěvnosti památky v případě přítomnosti a nepřítomnosti kulturní události ve srovnatelných sezónních podmínkách.

- g) Druh eventů probíhajících na památce nebo v obci/části obce/městské části, na jejímž území leží památka, pravidelně, minimálně jednou ročně

probíhají přímo na památce	probíhají v obci/části obce/městské části	neprobíhají
----------------------------	---	-------------

Kulturní události<sup>22</sup>

Sportovní události<sup>23</sup>

Jiné.....

## 6. Hodnocení efektivnosti kulturních událostí

K hodnocení kulturních událostí pořádaných na památkách slouží níže uvedená matice, určená majitelům a správcům památek. Prostřednictvím matice lze rozšířit analýzu dat o eventy pořádané na památkách, které je intenzivněji zapojují do cestovního ruchu. K tomu je potřeba znát náklady na pořádání jednotlivých událostí a jejich návštěvnost.

### Matice kulturních událostí pořádaných na památce a v přilehlé obci

	Druh události	Existuje samostatně vedené PR kulturních	Existuje samostatně vedený marketing	Slouží kulturní události jako stimulátor	Slouží kulturní události k vyrovnání

<sup>22</sup> festival klasické hudby, jazzový festival, festival populární hudby, folklórní festival, jiný hudební festival, filmový festival, letní kino, vernisáž výstavy otevřená veřejnosti, divadelní festival, dožínky nebo vinobraní, jiné tradiční slavnosti (masopust, jízda králů apod.), historické slavnosti, řemeslné slavnosti, gastronomický a další festival, farmářské trhy, pouť, veletrh

<sup>23</sup> dětský den či jiné události zaměřené na děti, sportovní šampionát, rallye, přehlídka veteránů, letecký den

		událostí?	kulturních událostí?	návštěvy památky?	sezónních výkyvů návštěvnosti?
Kulturní událost na památce					
Kulturní událost v přilehlé obci					

### **Efektivita marketingových a PR výdajů**

Ukazatel („EFEKT (mark)“) měří efektivitu marketingových a PR výdajů kulturních událostí („MAR“) vzhledem k množství (podílu) mediální reflexe kulturních aktivit („MED“):

$$\text{EFEKT (mark)} = \text{MAR/MED}$$

„MAR“ je definován jako procentuální podíl marketingových výdajů na kulturní události na celkovém marketingovém rozpočtu památky. „MED“ je definován jako procentuální podíl mediálních ohlasů kulturních událostí na celkovém množství mediálních ohlasů na památku. Pro zjištění čísla lze využít placené mediální služby (Anopress) či bezplatnou službu Google, jako v případě ukazatele III. 5.

Efekt (mark)  $\leq 1$  znamená, že marketing kulturních událostí je efektivní a náklady na marketing generují odpovídající množství mediálních ohlasů.

Efekt (mark)  $> 1$  znamená, že marketing kulturních událostí je neefektivní, náklady na marketing negenerují odpovídající množství mediálních ohlasů

### **Efektivita ve vztahu k návštěvnosti**

Ukazatel („EFEKT (nav)“) měří efektivitu marketingových a PR výdajů kulturních událostí („MAR“) vzhledem k podílu návštěvnosti kulturních událostí na celkové návštěvnosti památky („NAV“).

„MAR“ je procentuální podíl marketingových výdajů na kulturní události na celkovém marketingovém rozpočtu památky. „NAV“ je procentuální podíl návštěvnosti kulturní události na celkové návštěvnosti památky:

$$\text{EFEKT (nav)} = \text{MAR/NAV}$$

EFEKT (nav)  $\leq 1$  znamená, že marketing kulturních událostí je efektivní neboli, že generuje odpovídající návštěvnost vzhledem k vynaloženým nákladům na marketing.

EFEKT (nav)  $> 1$  znamená, že marketing kulturních událostí není v krátkém období efektivní a negeneruje odpovídající návštěvnost vzhledem k vynaloženým nákladům na marketing. Management památky by tento ukazatel měl vzít v potaz při rozhodování – je možné, že se efekt pořádané události projeví jiným způsobem, anebo až v dlouhém období. Pokud tomu tak není, je vhodné změnit strategii.

## 7. Aplikační část – webová aplikace pro uživatele metodiky

Pro potřeby uživatelů metodiky, především majitelů a správců památek, byla tvůrci metodiky ve spolupráci s pracovníky Grafické a multimediální laboratoře Vysoké školy ekonomické vytvořena webová aplikace, která provádí výpočty ekonomicko-analytických ukazatelů, tedy klíčových ukazatelů finanční analýzy památek vnímaných jako samostatná jednotka, resp. malý podnik.

Použití aplikace výrazně zjednodušuje a zrychluje získávání výsledků v této části metodiky. Po zadání primárních dat z rozvahy, výkazu zisků a ztrát a dalších potřebných údajů (např. údajů o návštěvnosti, o počtu zaměstnanců apod.) dokáže aplikace vygenerovat hodnoty čtrnácti klíčových ukazatelů hodnotících finanční zdraví a ekonomickou výkonnost památky. Výsledné hodnoty jsou okamžitě doplněny barevnými symboly, které graficky znázorňují míru ekonomické efektivity památky dle jednotlivých ukazatelů.

V rámci aplikace je dále možné vyhodnotit a shrnout ekonomickou výkonnost konkrétní památky založenou v osvědčení (certifikátu), které dokládá dosažené výsledky v přehledném výčtu. Osvědčení na základě této metodiky by mělo v budoucnu sloužit jako jedno z výchozích kritérií nejen při hodnocení podnikatelské úspěšnosti provozovatele památky, ale zejména jako základ pro objektivní rozhodování orgánů veřejné správy a dalších poskytovatelů finanční i nefinanční podpory.

Specifikem ekonomiky památkových objektů je především jejich jedinečnost, ze které plyne veřejný zájem na jejich zachování. Jedinečnost každé památky může zapříčinit, že u specifických památkových objektů nebude možné některé indikátory přesně podchytit. Cílem aplikace tak není vydefinování vzorového objektu, který by měl ideální charakteristiky zaručující jeho bezproblémový ekonomický chod, ale významné a systémově uspořádané dotvoření odborného pohledu na památkové objekty relevantními ukazateli ekonomické analýzy.

Aplikace je především praktickou pomůckou určenou jednotlivým adresátům metodiky. V budoucnu je možné její využití i pro agregovaný sběr informací o památkových objektech ve veřejném vlastnictví, zejména pro konvolut památek v péči NPÚ. Aplikace má sloužit provozovatelům památek jak pro zjištění aktuální ekonomické situace, tak pro hodnocení vývojových trendů v meziročním srovnání. V dnešní podobě, vzhledem k tomu, že generuje osvědčení ve formátu pdf, mohou uživatelé aplikaci využít pro vytváření souhrnných zpráv za celou skupinu ekonomicko-analytických ukazatelů.

Stránka je přehledná, jednotlivé položky jsou doplněny vysvětlujícími komentáři. Aplikace je koncipována jako otevřený, široce použitelný nástroj, nejen jako specifická pomůcka pro měření ekonomické úspěšnosti provozu památkových objektů, nýbrž i jako východisko pro zachycení ostatních, nefinančních parametrů jejich společenského využití, které jsou součástí předkládané metodiky (viz kapitola 5). Jde jak o regionální a urbanistické aspekty širšího společenského uplatnění nemovitých památek, tak o specifické vazby na cestovní ruch a mediální uplatnění památek. Principem bude vytvoření snadno ovladatelné a na vstupech jednoduché aplikace založené na intuitivním ovládní jak při vstupu do systému, tak při zadávání dat, až po vygenerování konečného hodnotícího certifikátu.

Díky své otevřenosti se může stát široce použitelnou pomůckou nejen pro uživatele metodiky.

Do aplikace se uživatelé mohou přihlásit na URL: <http://www.naki-vse.cz/pasportizace/>

**C** Efektivní metodiky podpory malých a středních subjektů sektoru kultury v prostředí národní a evropské ekonomiky Vysoká škola ekonomická v Praze 2011-2015

PROJEKT NAKI S PODPOROU MINISTERSTVA KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY

# PASPORTIZACE

Prostřednictvím naší webové aplikace vytváříme pasporty ekonomických hodnot pro jednotlivé památkové objekty i památkové soubory. Obsažená metodika je dílem kolektivu autorů Katedry arts managementu Fakulty podnikohospodářské a dalších odborníků Vysoké školy ekonomické.

**PŘIHLÁSIT** REGISTROVAT

ZADEJTE E-MAIL

HESLO

ZAPOMENUTÉ HESLO

ÚVODNÍ STRANA WEBOVÉ APLIKACE  
REGISTRACE / PŘIHLÁŠENÍ



Zámek Konopiště

Hrad Okoř

Přidat památku

Naki@vse.cz

Autorizovaný profil



## ROZVAHA - AKTIVA

B. Dlouhodobý majetek celkem	673
B1. Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM)	26
B1. Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM)	647
B. Dlouhodobý majetek celkem	7
Provozní příjmy	123
- pro PO účty 241 a 261, resp. 262 po očištění o investiční příjmy	
- pro a.s. / s.r.o. / o.p.s. účty 211 a 221, resp. 261 po očištění o investiční příjmy	
Provozní výdaje	385
součet stran D / "dal" / účtů	
- pro PO účty 241 a 261, resp. 262 po očištění o investiční příjmy	
- pro a.s. / s.r.o. / o.p.s. účty 211 a 221, resp. 261 po očištění o investiční příjmy	

ULOŽIT A VYHODOTIT DOTAZNÍK ✓

## VYHODNOCENÍ

1. Podíl nákladů na dodavateleky pořízený materiál, suroviny, subdodávky, služby, energie a paliva apod, na celkový tržbách v posledním uzavřeném účetním období - roce v % určení efektivnosti využívaných služeb (např. rozbor stupně facility managementu, využití nakoupeného zboží a služeb, atd.), porovnání fixních a variabilních nákladů.

56,53 %

2. Podíl nákladů na dodavateleky pořízený materiál, suroviny, subdodávky, služby, energie a paliva apod, na celkový tržbách v posledním uzavřeném účetním období - roce v % určení efektivnosti využívaných služeb (např. rozbor stupně facility managementu, využití nakoupeného zboží a služeb, atd.), porovnání fixních a variabilních nákladů.

44,57 %

14. Podíl (nebo kvalifikovaný odhad podílu) zahraničních...

127,21 %

GENEROVAT OSVĚDČENÍ

SYSTÉMOVÁ STRANA WEBOVÉ APLIKACE  
VRCHNÍ / SPODNÍ ČÁST APLIKACE

## 8. Závěr

Současné přístupy k ekonomice památek ve vyspělých zemích nabízejí změnu kritérií při zařazování památek do života společnosti. Památky už nejsou chápány jako objekty stojící mimo ekonomické souvislosti, ale jako objekty, které se účastní ekonomického života. Do ekonomických kalkulací je přitom nutné zahrnout také jejich společenský přínos, byť není vždy možné ho přímo vyčíslit.

Vedlejší efekty památek vhodně zapojených do společenských a ekonomických vztahů v lokalitě a regionu mohou být díky multiplikaci značné. Památky v České republice se navíc mohou stát díky svému rozložení, které nekopíruje současnou strukturu osídlení, výraznou součástí lokální a regionální ekonomiky. Pro periferní regiony, potýkající se s nezaměstnaností, odlivem obyvatel a dalšími sociodemografickými problémy, jsou dochované památky klíčovým rozvojovým zdrojem. Celosvětově rostoucí obliba industriálních staveb je nadějí i pro strukturálně postižené regiony.

K tomu, aby bylo možné efektivně využívat památky v podmínkách ekonomiky založené na poskytování služeb, je ovšem nutné, aby tyto objekty byly vnímány a řízeny jako produkt. Teprve propojením jednotlivých atraktorů v rámci destinace lze dosáhnout synergie, jejímž výsledkem není rychlé bohatství a drancování památkového dědictví, ale dlouhodobý přínos pro rezidenty i samotné památkové objekty. Produktem kulturního turismu přitom nejsou jen objekty přímo ekonomicky využívané, ačkoliv jsou často hlavními atraktory destinace.

Pasportizace ekonomických hodnot památkových objektů, která by umožnila jejich typologizaci a vzájemné srovnávání, je nutným předpokladem efektivnějšího využití památkového bohatství České republiky. Předkládaná sada ukazatelů je prvním pokusem o souhrnné pojetí celé problematiky. Její teoretický úvod umožňuje žádoucí nadhled a vysvětluje zařazení jednotlivých ukazatelů v praktické části (kap. 6). Ty mohou už v této podobě sloužit majitelům a správcům památek pro (sebe-)evaluaci.

Autorský kolektiv předkládané metodiky si uvědomuje, že dnešní podoba ukazatelů není a nemůže být konečná. Změny, které si vyžádá její praktické využití, je vhodné sledovat a průběžně vyhodnocovat.

