



národní
úložiště
šedé
literatury

Posouzení efektivity vynaložených veřejných prostředků na zajištění kvality a dostupnosti veřejných kulturních potřeb

Dostál, Petr; Černý, Ondřej; Daněk, Petr; Drobný, Tomáš; Gregorini, Jindřich; Richter, Vít; Gregoriniová, Jindřiška; Lázňovská, Lenka; Přílepková, Michaela; Vávrová, Barbora; Vítová, Kateřina
2016

Dostupný z <http://www.nusl.cz/ntk/nusl-391418>

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

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

Datum stažení: 25.04.2024

Další dokumenty můžete najít prostřednictvím vyhledávacího rozhraní nusl.cz .

**CERTIFIKOVANÁ METODIKA
POSOUZENÍ EFEKTIVNOSTI
VYNALOŽENÝCH VEŘEJNÝCH PROSTŘEDKŮ
NA ZAJIŠTĚNÍ KVALITY A DOSTUPNOSTI
VEŘEJNÝCH SLUŽEB KULTURY**

PODKLADOVÉ OBOROVÉ STUDIE

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
Blanická 4, Praha 2
říjen 2013

OBSAH

1. ZŘIZOVATELÉ/Mgr. Tomáš Drobny	3
2. VEŘEJNÉ KNIHOVNICKÉ A INFORMAČNÍ SLUŽBY/PhDr. Vít Richter	26
3. SLUŽBY MUZEÍ A GALERIÍ/PhDr. František Šebek	40
4. SLUŽBY V OBLASTI PAMÁTKOVÉ PÉČE/Mgr. Tomáš Drobny	75
5. SLUŽBY KULTURNÍCH ZAŘÍZENÍ NESPECIFICKÝCH/PaedDr. František Zborník, Mgr. Michaela Přílepková, Bc. Petra Štěpánková	104
6. SLUŽBY V DIVADELNÍ OBLASTI/PhDr. Ondřej Černý, Mgr. Jindřich Gregorini	128
7. SLUŽBY V OBLASTI DALŠÍCH KULTURNÍCH AKCÍ A AKTIVIT URČENÝCH VEŘEJNOSTI (EVENTY)/Doc. PhDr. Petr Daněk, Ph.D., Mgr. Barbora Vávrová	151
8. SLUŽBY V HUDEBNÍ OBLASTI/PhDr. Ilja Šmíd	180
SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ	217
POUŽITÉ PRÁVNÍ NORMY	237
PODKLADY A ANALÝZY VYPRACOVANÉ V RÁMCI METODIKY	239
ZDROJE NIPOS	240
SEZNAM TABULEK	242

1. ZŘIZOVATELÉ/Mgr. Tomáš Drobný

Za poslední desetiletí se významným způsobem zvýšil zájem o efektivitu poskytovaných veřejných služeb v oblasti kultury. Přibývá teoretických článků stejně jako praxi reflektujících výzkumů z akademického prostředí.¹ Orgány veřejné správy usilují o dosažení standardů kvality a podnikají praktické kroky k ověření modelů řízení a uplatnění příkladů z jiných oblastí včetně komerční sféry. Kultura patří k úsekům, pro které lze využít finanční měřítko efektivity podmíněně. Zahrnuje totiž řadu sfér, kde zjištění obvyklé ceny za poskytované služby není běžné, v krajních případech dokonce ani možné. Nemůže být pochyb, že kritériem kultury je kvalita, nikoliv vyprodukované množství za nejnižší cenu.² I s touto skutečností je třeba pracovat, pokud se zabýváme efektivitou poskytování těchto služeb ze strany zřizovatele.³ Přestože v podstatné části kultury nepůsobí z uvedených důvodů zcela tržní prostředí, velká část nabídky je produkována s podporou veřejných zdrojů, sledování výkonů a nákladů není rozhodně bezpředmětné a v některých oblastech může i dominovat.⁴ Patří sem např. veřejné informační služby knihoven. Zcela odlišná situace panuje tam, kde dominantní roli hraje rys, který je kultuře zcela vlastní, kreativita. Podstatné v případě veřejných služeb kultury je neměřit pouze **výstupy** (outputs), ale **výsledky** (outcomes). Výsledkem je vytvoření kulturních statků a jejich obtížně měřitelný dopad na společnost a hodnota.⁵

Návrh certifikované metodiky se bude v části textu opírat (zejména v bodech 1 – 3) o analýzu autora, která byla provedena pro oblast zřizovatelů ve druhé polovině roku 2012.⁶ Ve druhé části bude text vycházet z nejnovějších zjištění, výsledků projektů a ověření indikátorů, zpracovaných Ing. Františkem Svobodou, Ph.D.

1.1 Deskripce dané oblasti

V uplynulém čtvrtstoletí prošla česká veřejná správa, český stát a společnost zásadními změnami. Téměř nic již není stejné, jaké to bylo dřív. Rozpad Československa je

¹ DOSTÁLOVÁ, Daniela. 2010. BEJVLOVÁ, Jana. 2005.

² „Zatímco u výrobků lze díky jejich hmotné povaze určité objektivní parametry kvality specifikovat, kvalita služeb je subjektivním konceptem, jehož konkrétní obsah je determinovaný očekáváními a potřebami zákazníka ve vztahu k dané službě.“ LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2009. S. 10.

³ „Přestože efektivní poskytování veřejných služeb je předmětem neustálých odborných diskuzí, dosud v našich podmínkách nebyla vytvořena metodika systémového rozhodování o metodách poskytování veřejných služeb. Na základě teoretického poznání tohoto problému i na základě poznatků z provedených výzkumů v této oblasti volím za efektivní poskytování veřejné služby takovou formu produkce, která si vyžaduje minimální objem veřejných zdrojů, je zajištěna dostupnost služby a služba je poskytována v co nejvyšší kvalitě. Avšak za předpokladu dodržování výše zmíněných kritérií.“ MASTELOVÁ, Tereza. 2013. S. 20.

⁴ „Jelikož kultura jako celek je v ekonomické teorii přiřazována do kategorie smíšených statků, je pouze věcí konsensu stanovit, nakolik by měla být financována z veřejných rozpočtů. K tomu by měly napomoci analýzy efektivnosti v oblasti kultury.“ ŠKARABELOVÁ, Simona. 2007. S. 67.

⁵ DROBNÝ, Tomáš. 2012. S. 5.

⁶ Tamtéž.

přítom událostí, která neměla na poskytování veřejných služeb v kultuře zásadní dopad. Za důležité mezníky proměny veřejné správy v České republice od roku 1989 je třeba považovat obnovu obecní samosprávy a návrat historického majetku obcím na samém počátku 90. let minulého století. Zrušení starých krajů, zrušení okresních národních výborů, vznik okresních úřadů⁷ jako orgánů všeobecné státní správy a po desetiletí jejich zrušení, obnova krajského zřízení v roce 2000 (resp. r. 2001, kdy vznikly krajské úřady) zintenzivnily naléhavost mnoha otázek v oblasti kultury, zejména ohledně koncepčního směřování, vlastnictví a nakládání s majetkem, právního postavení samosprávami zřizovaných organizací a v neposlední řadě i způsobu jejich financování.⁸ Přijaté právní normy upravují hospodaření a způsob řízení organizací zřizovaných veřejnou sférou. V důsledku tyto předpisy regulují způsoby zvyšování efektivity a kvality poskytování veřejných služeb v kultuře v současných podmínkách.

Důležitou skutečností je také výchozí stav, že o poskytování značného objemu kulturních služeb rozhodují politické orgány státu a samospráv. Objednatelem těchto veřejných služeb (nabídky) není soukromá sféra, která se řídí jinými přístupy, včetně ekonomických, nebo bezprostředně občané. Rozsah a kvalita nabídky jsou v převážné míře výsledkem politického rozhodování.⁹ Postupy řízení a způsob organizace veřejných služeb v kultuře se řídí stejnými pravidly, zákony a mechanismy, tak jako je tomu v jiných oblastech veřejné správy. To jsou vnější okolnosti, které nelze opomenout, protože předurčují možnosti nakládání s materiálními zdroji, ale i postupy ve sféře personální. Mnohé z nich úzce souvisí s právní formou kulturních institucí, z nich velká část působí jako příspěvkové organizace.¹⁰

1.2 Úkoly a cíle kulturní politiky

K významným úkolům kulturní politiky patří ochrana a uchování kulturního dědictví. Dějiny institucionalizované památkové péče jsou více než sto padesát let staré. Stále platný český zákon o státní památkové péči,¹¹ přijatý Českou národní radou před 25 lety, stanoví jako jeden z úkolů památkové péče zpřístupnění památek veřejnosti. Podstatná součást ochrany kulturního dědictví se institucionálně odehrává v paměťových institucích, muzeích, galeriích a archivech. Zpřístupnění sbírek veřejnosti se postupně prosazuje od počátku 19. století, poté, co se v polovině předchozího věku proměnila záliba ve sběratelství

⁷ Zákon České národní rady č. 425/1990 Sb. o okresních úřadech, úpravě jejich působnosti a o některých dalších opatřeních s tím souvisejících.

⁸ Zákonem č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky do majetku krajů, byly na kraje převedeny zřizovatelské funkce z působnosti státu ke kulturním institucím. Reforma byla dokončena v průběhu roku 2002, kdy byly některé další organizace zákonem č. 290/2002 Sb., o přechodu některých dalších věcí, práv a závazků České republiky na kraje, obce a občanská sdružení, převedeny do zřizovatelské působnosti obcí a krajů, dále zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní).

⁹ František Ochrana tento přístup dále konkretizuje, když zmiňuje, že rozhodující pro úředníka, který sestavuje rozpočet, nejsou názory občanů, ale přizpůsobuje se názorům schvalovatelů rozpočtu. OCHRANA, František. 2007. S. 57.

¹⁰ Diskuse o právní a organizační podobě subjektů působících v kultuře se vede velmi intenzivně v zahraničí, např. v sousedním Rakousku.

¹¹ Zákon č. 20/1987 Sb.

ve snahu o systematické poznávání světa prostřednictvím sbírkotvorných institucí. Muzea se stala institucí veřejnou. Podpora živé kultury a umělecké tvorby je fenoménem provázejícím lidstvo od starověku. Roli dvorského, chrámového prostředí, později měst a mecenátu převzaly v nepříliš pozmeněné podobě moderní instituce státu a úrovně veřejné správy. Příčiny, proč vzniká kulturní tvorba a důvody, pro které je podporována, šířena a zpřístupňována, se v čase proměnily. Primární příčina, která je imanentní součástí lidství, jeho charakteristickým znakem, se nemění. Není možné opomenout, že současné instituce a moderní společnosti reflektují aktuálním způsobem tuto skutečnost.

Cíle zřizovatelů poskytovatelů veřejných služeb kultury vychází veskrze ze situace, která je dána kulturními tradicemi spravovaného území. Hloubka, intenzita a rozmanitost pout s minulostí se málokde projeví tak výrazně, jako v oblasti veřejných služeb kultury. Zároveň inovace a změna dosáhnou zřídka tak rychlého a viditelného vyjádření a proměny způsobu vnímání, estetického cítění, jako v kultuře. Tento paradox je dán tím, že každý významný počín, každá nová stopa je možná jen v určitém rámci příznivých okolností. Vždy navazuje na vyspělou kulturní úroveň, kterou má ve svých předpokladech. Vytváření kulturních politik zřizovateli odráží, v lepším případě, poznání již dosaženého stavu.

1.3 Kultura a její vazby na další oblasti veřejné správy

Působení kultury není izolované. Kultura má velice významné vztahy a dopady do jiných oblastí života. Role kultury a vlivy kulturních aktivit se proto promítají do mnoha oblastí veřejné správy. V posledním desetiletí je u nás stále více zdůrazňován ekonomický rozměr kultury. Zejména na regionální a lokální úrovni jsou pocíťovány tyto konsekvence a odráží se to v rozhodovací praxi. Zejména na obecní úrovni je kultura nejcitlivěji vnímána jako součást lokální identity. Tomu odpovídají i hlavní cíle zřizovatele v oblasti poskytování veřejných služeb kultury. Uchovat a rozvíjet dosaženou úroveň kvality, šířit nabídky, rozvíjet předpoklady, navazovat na stávající. Zároveň podporovat kreativitu, inovaci, nabízet něco neobvyklého, nového a zcela odlišného od konvence. Být jiný, lepší, úspěšnější, viditelný a atraktivní, to jsou odvěké ambice nejen tvůrců, ale i jejich podporovatelů. Ne jinak je tomu i ve veřejné správě.

Při koncepčním spravování a rozhodování o nabídce veřejných služeb kultury se do popředí dostávají dva aspekty:

1) Souvislosti kultury s ostatními oblastmi správy, snaha o celistvost, ucelený rozvoj daného území a vzájemná provázanost všech ovlivňovaných oblastí.

Veřejné služby kultury mají napomoci inkluzi sociálně vyloučených skupin obyvatel a rozvoji postižených a zaostávajících oblastí, též jsou považovány za kvalitní součást nabídky volnočasových aktivit a prevenci sociálně patologických jevů, tradičně jsou spojovány s podporou cestovního ruchu, přispívají ke kultivaci veřejného prostoru a oživení a zatraktivnění území, představují součást revitalizace brownfields apod. V České republice je kultura propojena se školstvím unikátně komplexním systémem základních

uměleckých škol. Na lokální úrovni jsou kulturně vzdělávací aktivity uměleckých škol významným kulturním činitelem.

2) Demokratický charakter veřejné správy.

Tento druhý aspekt se v posledních desetiletích stále zřetelněji projevuje v demokratizaci nabídky veřejných služeb kultury. K tomuto tématu by bylo možné vést obsáhlou diskusi, ale pro účely zachycení cílů zřizovatele v oblasti veřejných služeb kultury postačuje samotné konstatování. Je totiž nepopiratelné, že do kultury se promítají jak ideové vize a politické cíle voličsky úspěšných politických subjektů, tak hodnoty současné české společnosti vyrovnávající se s dědictvím minulosti a opět náležející euroatlantickému civilizačnímu okruhu. Mezi frekventované cíle patří posílení lokální, regionální nebo národní identity.

1.4 Oborové členění oblasti kultury

Veřejné služby v kultuře je možné i dále členit do jednotlivých oblastí či oborů. Strategie podpory dostupnosti a kvality veřejných služeb je rozčlenila do následujících oblastí:¹²

- profesionální umění,
- neprofesionální umění,
- knihovny,
- galerie, muzea,
- národnostní a regionální kultura,
- kulturní dědictví,
- památková péče,
- církve.

Tyto služby je tedy možné i následně dělit dle jednotlivých oborů kultury a kulturních institucí, v jejichž rámci jsou poskytovány:

- divadla,
- galerie (muzea výtvarných umění), muzea a památníky,
- knihovny,
- audiovizuální díla,
- hudební soubory,
- památkové objekty,
- neperiodické publikace,
- hvězdárny, planetária, astronomické pozorovatelny,
- periodický tisk,
- výstavní činnost v oblasti profesionálního výtvarného umění a architektury.¹³

¹² Strategie dostupnosti a kvality veřejných služeb schválená usnesením vlády č. 824 ze dne 1. září 2004.

Další členění činností v kultuře nabízí klasifikace ekonomických činností NACE používaná mezinárodně v prostředí statistiky¹⁴.

Do sekce R – kulturní, zábavní a rekreační činnosti patří:

- tvůrčí umělecké a zábavní činnosti,
- činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení.

Do sekce J – Informační a komunikační činnosti spadá:

- vydávání knih, periodických publikací a ostatní vydavatelské činnosti
- činnosti v oblasti filmu, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti
- tvorba programů a vysílání

1.5 Zřizovatelé – Popis nejčastějších právních forem

Veřejné služby v kultuře jsou i nadále, jen ve zmenšeném rozsahu, poskytovány státem, jednotlivými ministerstvy. Kromě Ministerstva kultury, pod které spadá kompetenčně tato oblast, se podpoře kultury věnují další centrální úřady České republiky a jejich role je neopomenutelná.¹⁵ Za pozornost stojí Ministerstvo zahraničí a jím zřizovaná Česká kulturní centra, dále Ministerstvo vnitra, Ministerstvo školství a Ministerstvo zemědělství, která zřizují muzea, resp. v případě. Ministerstva obrany zajišťují ve formě organizační složky i umělecké soubory. Péči o kulturní krajinu se věnuje Ministerstvo životního prostředí prostřednictvím správ chráněných krajinných oblastí, byť tuto svoji roli při zachování památkových hodnot vnímá okrajově. Pod Ministerstvo pro místní rozvoj spadá administrace programů financovaných z evropských fondů, které hrají i v kultuře nemalou roli.

Z dalších státních orgánů má významné postavení Kancelář prezidenta republiky se Správou Pražského hradu. Vznik nové podoby krajské samosprávy přinesl převod kompetencí do působnosti prostředního článku veřejné správy, který působí ve sloučeném modelu výkonu přenesené a samostatné působnosti na krajských úřadech. Zřizovatelská funkce právnických osob na úseku kultury, příp. památkové péče, spadá výhradně do samostatné působnosti krajů. Obnova obecní samosprávy již před více než dvaceti lety přenesla rozsahem největší šíři odpovědnosti za zajišťování kulturní nabídky na stovky měst a obcí v České republice. V případě největších z nich (Praha, Brno)¹⁶ svým významem a finančními nároky předčí průměrnou úroveň českých krajů.

¹³ Viz Drobný, Tomáš. 2012. S. 1-3.

¹⁴ Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_\(cz_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace)).

¹⁵ Pro kulturu se ústředním orgánem dle § 8 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, stalo Ministerstvo kultury.

¹⁶ Podle dostupného rozpočtu hl. m. Prahy na r. 2012 byl na kulturu, sport a cestovní ruch schválen rozpočet výdajů ve výši 1 415 140,90 tis. Kč, na samotnou kulturu pak přesahující výši 1,2 mld. Kč. V roce 2013 přesahující výši 1,3 mld. Kč. Dostupné z WWW: <http://www.rozpocetobce.cz/seznam-obci/554782-praha/vydaje/kultura-cirkve-a-sdelovaci-prostredky/2012?zobrazeni=obyvatel&vydaje=provoz>.

Celkové výdaje českých veřejných rozpočtů na kulturu významně převyšují rozpočet Ministerstva kultury a počítají se již v řádu desítek mld. Kč (v r. 2011 cca 25 mld. Kč).

Právní formy organizací působících v kultuře

Vzájemný vztah mezi zřizovatelem a zřizovanou organizací je samosprávami upraven ve zřizovací listině, která je při vzniku příspěvkové organizace vydána. V podrobnější podobě jsou vzájemné vztahy a zejména povinnosti při nakládání s majetkem a dalšími zdroji zřizovatele definovány interními normativními akty, směrnicemi či rozhodnutími příslušných orgánů samosprávy, tedy radou (v případě malých obcí zastupitelstvem). Takovéto směrnice a rozhodnutí závazně určují obsah předkládaných zpráv a rozsah nezbytných informací z oblasti finančního hospodaření, správy majetku, kontroly a plnění předmětu hlavní, případně doplňkové činnosti příspěvkové organizace. Z neekonomických dat jsou sledovány výsledky návštěvnosti, délka otevírací doby, správy sbírkového fondu (evidence sbírek muzejní povahy v CES), správa knihovny, personální změny a počet zaměstnanců, programové aktivity (výstavy, koncerty, představení, přednášky) apod.

Klíčovou otázkou možností sledování efektivity tedy je, jaké jsou stanoveny její indikátory, poněvadž základní data jsou k dispozici. Transformace veřejné správy, která v České republice započala téměř před 25 lety, vytvořila v oblasti poskytování veřejných služeb prostředí, které záhy vyvolávalo otázky o potřebě jeho reformy. Právní forma příspěvkové organizace, která je nejčtetnějším způsobem řešení zřízení organizace poskytující veřejné služby státem nebo samosprávnými celky, čelila řadě pokusů o změnu. Faktické kroky uskutečnili zřizovatelé řady zdravotnických zařízení, byl připraven zákon o neziskových poskytovatelích těchto služeb. V kultuře vzniklo několik iniciativ na úrovni odborné i politické. Bylo připraveno několik legislativních iniciativ, naposledy o veřejnoprávních organizacích v kultuře. Hlavní město Praha provedlo transformaci divadel, Ústavy archeologické památkové péče byly přeměněny z příspěvkových organizací na veřejné výzkumné instituce. Mimo oblast kultury založily územní samosprávné celky organizace různých právních forem od akciových společností, společností s ručením omezeným po obecně prospěšné společnosti. V kultuře se jedná spíše o počty v řádu desítek případů.

Transformace příspěvkových organizací, výhody a nevýhody jednotlivých právních forem

O výhodách a nevýhodách jednotlivých právních forem zřizovaných případně zakládaných organizací na úseku kultury se v současnosti vede odborná diskuse a na toto téma vznikají analýzy a akademické studie.¹⁷ Aby bylo možné racionálně měnit způsob fungování a financování organizací v kultuře, je třeba zodpovědět několik zásadních otázek.¹⁸ Zejména kdo je vlastníkem spravovaného majetku, jaké jsou pravomoci orgánů těchto

¹⁷ Např. Alena Mockovčiaková se vyjadřovala proti transformaci příspěvkových organizací, viz *Financování kultury z veřejných rozpočtů*. 2009. S. 14 a násl.

¹⁸ Viz Janeček, Jan.

institucí disponovat s ním, z jakých zdrojů a jakým způsobem jsou zajištěny investice do tohoto majetku, jak je zajištěna veřejná kontrola naplňování účelu jejich existence. Je zřejmé, že u kulturních center a domů kultury se projevují jiné provozní potřeby než u sbírkotvorných institucí či hudebních těles. Veřejné výzkumné instituce jsou na půli cesty mezi příspěvkovou organizací a typy obchodních společností. Jsou oprávněny disponovat s převedeným majetkem na základě rozhodnutí vlastních orgánů. Zákonný rámec a byrokratická pravidla stále více svazují aktivity příspěvkových organizací a tím limitují i jejich ekonomickou efektivnost. Další nevýhodou je citlivost příspěvkových organizací na nestabilitu politického prostředí postihující jejich zřizovatele. Výhodou příspěvkových organizací je jistota každoročního finančního příspěvku a napojení na rozpočet zřizovatele. Pražská divadla byla transformována na obecně prospěšné společnosti, které uvedenými slabinami příspěvkových organizací netrpí. Musí se však potýkat s omezeními dle zákona o veřejné podpoře (č. 215/2004 Sb.) příp. zákona o veřejných zakázkách. To jsou předběžné závěry vyplývající z transformace některých divadel.¹⁹ V případě veřejnoprávního charakteru institucí, jakými jsou např. vysoké školy, které vlastní majetek využívány k vlastní činnosti, vzniká potřeba ustanovení správních orgánů mimo přímý vliv politiky.

Otázka hledání optimální právní formy není jen specifickou domácí záležitostí, ale je diskutována i v zahraničí již od 90. let 20. století. Např. v Rakousku přešla na formu společnosti s ručením omezeným i velká muzea²⁰ nebo profesionální poskytovatelé kulturních služeb různého typu na principu projektového řízení působí jako holding.²¹

1.6 Analýza možných způsobů financování – zejména členění: zřizované organizace, granty, možnosti vícezdrojového financování

Finanční zdroje a nástroje k zajištění programových cílů v oblasti kultury

Cíle zřizovatele v oblasti veřejných služeb kultury odpovídají zejména území, které spravují, jeho velikosti, charakteru a finančním zdrojům, které má k dispozici. Rozhodujícími faktory jsou územně správní členění státu a způsob rozdělování finanční zdrojů, rozpočtové určení daňových výnosů. Určitou roli má i využívání nedaňových příjmů, zejména hospodaření s majetkem. K veřejným finančním zdrojům patří využívání fondů a dotací, jak domácích, tak zahraničních. Nemalou roli od vstupu do Evropské unie mají v podpoře kultury prostředky z EU a podpora z fondů EHP/Norska. Nejvýznamnější zdroje v rozpočtovém období 2007 – 2013 jsou Integrovaný operační program zaměřený v konkrétním opatření na kulturní památky a Regionální operační programy (ROP) jednotlivých NUTS II

¹⁹ Vysloven autory názor, že se na případech transformace kulturních organizací v Praze potvrdilo, že právní forma obecně prospěšné společnosti je možná: ČERNÝ, Ondřej a kol. 2004. S. 80. Srov. Petrová, Magdalena. 2008.

²⁰ K desetiletému výročí transformace nejstaršího rakouského muzea Joanneum v Štýrském Hradci proběhlo pracovní diskusní setkání, informace dostupné z <http://www.museum-joanneum.at/de/museumsakademie/veranstaltungen-7/vom-19-into-21-jahrhundert>.

²¹ NÖKU, dostupné z WWW: <http://www.noeku.at/noe-kulturwirtschaft>.

administrované Úřady regionální rady. Na obnovu zahrad a historické zeleně lze využít Operační program Životní prostředí. Ministerstvo zemědělství administruje Program rozvoje venkova, financovaný též ze strukturálních fondů. K dispozici je i Program obnovy venkova iniciativy Leader, který je určený pro územní rozvojové strategie zaměřené na kulturní dědictví. Ministerstvo kultury administruje celou škálu dotačních programů na úseku památkové péče a dotační programy prakticky zahrnující všechna odvětví kultury.²² Významnou roli hrají granty vyhlašované kraji a velkými městy.

Reforma veřejné správy vnesla do rozdělení podílu odpovědnosti za nabídku veřejných služeb kultury poměrně neobvyklé proporce. Stát se po převedení pravomocí na obecní samosprávy nechtěl již v případě krajů zbavit dalšího významného podílu vlivu. České kraje jsou přes zdánlivě významné postavení na poli kultury vyloženým outsiderem. Podle údajů NIPOS o financování kultury z veřejných rozpočtů v roce 2009 veřejné výdaje na kulturu byly poskytovány z 58,2 % obcemi, z 30,5 % Ministerstvem kultury ČR a pouze 11,3 % kraji. Dle názoru mnohých pozorovatelů jde o zjevnou disproporci, kdy je financování kulturní infrastruktury z rozhodující části na straně měst a obcí. Neodpovídá to evropskému standardu, ani deklarovaným principům kooperativního financování, které bylo jako cíl deklarováno v programových materiálech několika polistopadových vlád.

Zákonný rámec financování veřejných služeb kultury

Financování veřejných služeb kultury upravují zákony. Rozhodování orgánů státu a územních samosprávných celků se řídí zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), resp. zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. K normám specificky upravujícím financování kultury patří zejména zákon ČNR č. 239/1992 Sb., o Státním fondu kultury České republiky, ve znění zákona č. 482/2004 Sb. a zákona č. 342/2006 Sb. Významnou normou je zákon ČNR č. 241/1992 Sb., o Státním fondu České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie, ve znění zákona č. 273/1993 Sb. a zákona č. 482/2004 Sb. a zákona č. 342/2006 Sb. Naopak zákon č. 203/2006 Sb., o některých druzích podpory kultury a o změně některých souvisejících zákonů nepatří k předpisům, jejichž ustanovení by byla pro financování kultury často využívána. Do finanční podpory kultury spadají také daňová zvýhodnění a úlevy.

Více zdroje financování a zapojení soukromých finančních prostředků

Do veřejné podpory kultury se zapojují i finanční prostředky ze soukromé a nevládní sféry, např. od **nadací**. Zejména na pořádání významných akcí se podílí dlouhodobé **programové sponzorství**, které vychází ze společenské odpovědnosti významných komerčních firem. **PPP** projekty (Public Private Partnership) nejsou v českém prostředí zatím tak běžné, zatímco existuje řada kulturních projektů, které se uskutečňují na bázi úzké spolupráce církevních nebo soukromých subjektů s veřejnou sférou, případně státu a

²² Informace Ministerstva kultury, dostupné z WWW: <http://www.mkcr.cz/granty-a-dotace/default.htm>.

samospráv (Žďár nad Sázavou, Velehrad, Arcidiecézní muzeum v Olomouci, Benediktinské opatství Rajhrad, zpřístupnění kostelů ve Zlínském kraji aj.).²³ Ze statistických údajů vyplývá, že zatímco dosud nenaplněnou snahou je dosáhnout podílu 1 % z výdajů vlády na kulturu, podíl krajských a městských výdajů se pohybuje ve výši několika procent.²⁴

Funkčnost stávajícího systému a jeho výsledky

Obdobím transformace prošla kultura v České republice bez vážných problémů a ohrožení nabídky a snížení kvality poskytovaných služeb. Od poloviny minulého desetiletí jsou patrné tři úrovně poskytovatelů, a tak i zaměření kulturní nabídky: místní, regionální a národní. To patří k silným stránkám a stabilizujícím prvkům současného systému. Diferenciace poskytovatelů veřejných služeb kultury a ekonomicky úspěšná období přinesla v mnoha oblastech rozšíření kulturní nabídky. Koncepční úvahy a plánování ze strany zřizovatelů se ale musí vypořádat s narůstající potřebou provozních výdajů organizací v kultuře, jejich udržitelností a dopady případného dlouhodobého podfinancování na kvalitu poskytovaných služeb. Za pozitivní lze považovat schválenou legislativu v oblasti ochrany muzejních sbírek a vývozu předmětů kulturní hodnoty. Paměťové instituce jsou převážně považovány za zdroj regionální či lokální identity. Problémy způsobuje nedostatek kapacit depozitářů pro ukládání archeologického materiálu. Nedostatečně je vyřešeno financování vícesouborových divadel a hudebních těles. Památková péče trpí zastaralou právní úpravou a nedostatkem finančních prostředků, které jsou k dispozici z veřejných zdrojů. Od vypuknutí světové ekonomické krize stojí oblast kultury před novými výzvami, potřebou inovací a zvýšení efektivity. Probíhající dlouhodobé debaty ukazují na systémové slabiny jak ve způsobu stanovení cílů, tak nástrojů pro jejich dosahování. Přestože existuje možnost státního financování např. městských projektů účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku prostřednictvím systému ISPROFIN (Informační systém programového financování spravovaný Ministerstvem financí),²⁵ na poli kultury se nepodařilo získat státní prostředky pro dobudování sítě krajských knihoven. Nové projekty jen výjimečně uspějí při hledání finančních zdrojů ve státním rozpočtu, kupř. výstavba koncertního sálu v Brně známá jako Janáčkovo kulturní centrum ani po sto letech nedospěla do fáze zahájení. Jako stěžejní uvěřitelný problém se jeví odkup symbolu demokratické kultury meziválečného Československa, vily Karla Čapka s vybavením, za několik desítek milionů Kč. Ve státní

²³ Informace o těchto projektech [cit. 13. září 2012] dostupné na: <http://www.zamekzdar.cz/content.aspx?id=227> Barokní umění ze sbírek Národní galerie v Praze na zámku Žďár nad Sázavou realizace r. 2008, <http://rajhrad.muzeumbrnenska.cz/> Památník písemnictví na Moravě v Rajhradě realizace r. 2005, <http://www.farnostvelehrad.cz/dokument/IOP-113/> Muzeum Bible a Velehradské muzeum, projekt IOP bude dokončen v r. 2013, <http://www.kr-zlinsky.cz/otevrene-brany-cl-714.html> projekt „Otevřené brány“ Zlínského kraje od r. 2009, <http://www.olmuart.cz/AMO/O-MUZEU/> Arcidiecézní muzeum Olomouc zpřístupněno r. 2006 (zahájeno 1998).

²⁴ Pozn. Vzhledem k počtu obcí a rozdílnosti jejich velikosti je pro zjednodušení opomímám.

²⁵ Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/zakladni-informace/informacni-systemy/isprofin--eds-smvs-2010>.

kulturní politice se pro takovéto projekty dosud nenašlo odpovídající místo. Vícezdrojové, resp. kooperativní financování nefunguje uspokojivě.

Po 20 letech existence stávajícího systému financování kultury a hledání optimálního modelu lze konstatovat, že: 1. byly **zpracovány** četné **návrhy**, 2. **zájem** na řešení problému nepřekročil rámec Ministerstva kultury a **nezískal podporu ve vládě** a ze strany jiných resortů (financí, spravedlnosti, vnitra), 3. byla přijata **řešení**, která **nezajišťují uspokojivé výsledky** (polovičatá řešení), 4. **chybí** dostatečná podpora efektivnosti prostřednictvím související kroků a nástrojů, např. **transformace právní formy, vstřícné a organické vztahy právního prostředí** 5. projevuje se chronická **slabost v řízení kultury** a nedostatečná schopnost uvádět rozhodnutí v život tak, aby byla funkční. Poskytovatelé veřejných služeb kultury pociťují absenci autority, která by dokázala po dvou dekadách vybrat přesvědčivý model financování a prosadit jeho realizaci. Nedaří se i potřebná míra zapojení soukromých zdrojů do financování kultury. Zdá se, že v tom spočívá největší nedostatek tuzemské správy kultury. K pozitivním procesům lze přiřadit narůstající zájem aktivní veřejnosti o zapojení se do procesů plánování, přípravy a rozhodování o poskytování nabídky kulturních služeb.

1.7 Popis indikátorů – měřitelné a eventuálně neměřitelné²⁶

Indikátory efektivnosti

Efektivita ve veřejném sektoru a analýza indikátorů efektivnosti poskytování veřejných služeb není v ekonomické teorii novým tématem. Odborný zájem se v posledních dekadách soustředil i na oblast kultury. Zejména v několika minulých letech se výrazně stupňoval. Pro zpracování daného tématu považuji za vhodné poukázat na zveřejněné práce a přístupy, které se nabízejí.

V širším pohledu se faktory efektivnosti ve veřejném sektoru zabýval Ivan Malý.²⁷ Na příkladu přístupu ve vyspělých zemích (USA) zformuloval předpoklad, bez něhož sledování a analýza efektivity nedává smysl: „Nedokáže-li stát identifikovat cíle, nemá pro něj úvaha o efektivnosti smysl. Předpokladem měření efektivnosti je explicitní vyjádření cíle“. V oblasti kultury z důvodů rozlišení na výstupy a výsledky, jak popsáno výše, je relevance premisy I. Malého podložena oborově specifickým argumentem. Dále pak uvádí: „Z pohledu fungování veřejného sektoru bude tento cíl pravděpodobně ležet někde v dimenzi prosté přístupnosti (místní, časové, osobní) veřejných služeb (kvantitativně celkem triviálně vyjádřitelná), předpokladů kvality těchto přístupných služeb - kvalifikovanost, vybavenost (mnohem horší), reálných výstupů (počet klientů) a také částečně v úrovni důležitých charakteristik populace (zaměstnanost, zdravotní stav, vzdělanost apod.).“ Na oblast kultury lze zcela vztáhnout první tři (přístupnost – dostupnost, kvalita, výstupy – počet klientů, návštěvníků). Důležité charakteristiky populace, které uvádí, lze modifikovat na míru bohatství, měřitelnou produktivitou a příjmy na obyvatele. Doplnit lze již jen návštěvnost oblastí, tedy cestovní

²⁶ Následující text vychází ze zpracování ověření indikátorů Ing. Františkem Svobodou, PhD.

²⁷ MALÝ, Ivan. 2012.

ruh. K dosažení cílů je třeba mít strategický plán, který musí dle požadavku amerického zákonodárce, jehož přístup I. Malý studoval, obsahovat:

1. komplexní rozhodující úkoly pokrývající hlavní funkce a činnosti úřadu,
2. rozvedení těchto hlavních funkcí do tzv. hlavních cílů a úkolů,
3. popis toho, jak bude cílů a splnění úkolů dosaženo, včetně popisu pracovních procesů, kvalifikace a technologie a lidských, kapitálových, informačních a jiných zdrojů potřebných pro splnění těchto cílů a úkolů,
4. popis toho, jaký vztah bude mít splnění cílů obsažených v plánu vyžadovaném podle jiných právních předpisů k cílům a úkolům ve strategickém plánu,
5. takovou identifikaci klíčových vnějších faktorů pro úřad, aby z nich bylo možné posoudit jejich vliv na splnění hlavních cílů a úkolů; a
6. způsob hodnocení (evaluace) programů.

Také v tomto případě zjišťujeme, že lze snadno převést stanovené podmínky efektivního fungování vládních úřadů na organizace působící v kultuře. Jasně definování cíle a zpracování plánu dle uvedeného vzoru patří nepochybně k účinným nástrojům řízení a dosahování efektivity také v případě kulturních institucí. Problematikou se budu zabývat dále, na tomto místě pouze doplním, že obsah zřizovací listiny, programové prohlášení politických orgánů zřizovatele, schválené oborové dokumenty jako strategie, koncepce, politiky, kvalifikované metodické vedení úřadem zřizovatele patří k neopomenutelným předpokladům, aby mohly být jasně stanoveny cíle a k jejich dosažení zpracovány plány. Bez konkrétního a kvalifikovaného zadání lze stěží hovořit o efektivitě ve veřejném sektoru a totéž platí při poskytování veřejných kulturních služeb.

Dalšími předpoklady, aby stanovených cílů bylo dosahováno s co nejmenšími náklady (resp. aby docházelo k co nejlepšímu poměru mezi mírou dosažení cílů a náklady), jsou faktory typu vybavenosti, dostupnosti, jednotkové nákladovosti, počty zaměstnanců a jejich kvalifikační struktura. Velmi zjednodušeně řečeno, příčiny neefektivnosti mohou spočívat:

1. v chybném vymezení předmětu – toho co je zajišťováno prostřednictvím veřejného sektoru (tedy CO a KOLIK);
2. v chybném nastavení systému získávání finančních prostředků (Z ČEHO);
3. *neodpovídající kapacita* – kvantitativní a kvalitativní aspekt (KDE, KDO);
4. neefektivní chování poskytovatelů;
5. neefektivní chování „klientů“.²⁸

Poskytovatelé veřejných služeb kultury mohou využívat i další ekonomické metody, které jim umožní nejen sledovat, ale i zabezpečovat efektivitu nabízených služeb. V managementu veřejné správy se již standardně uplatňují nástroje řízení kvality. Mezi nejrozšířenější patří **soubor ukazatelů – indikátorů hodnotících jednotlivé oblasti kvality služeb**, který by měl být „SMART“:

- specifický (Specific),
- měřitelný (Measurable),

²⁸ MALÝ, Ivan. Tamtéž.

- dosažitelný (Achievable),
- relevantní, reálný (Realistic),
- vztahující se k určitému časovému období, termínovaný (Timed).

Příčiny neefektivnosti jsou definovány zcela jednoznačně. O to více nejednoznačné odpovědi mohou poskytnout analýzy prvních třech uvedených kritérií. Dobrat se správných odpovědí není vůbec jednoduché a navíc rovina objektivit takových hodnocení narušuje rozdílnost politických východisek a nikdy nekončící debata o způsobu a míře vynakládání veřejných prostředků na veřejné služby. V konkrétních případech do hodnocení, co a kolik toho je objednáno z veřejných prostředků k využití veřejností, vstupují ještě kvalitativní estetická a ideová kritéria. V programových dokumentech současnosti najdeme četné odkazy na „identitu“ a „vlastenectví“ jako hodnoty, jež je užitečné podporovat. Je zřejmé, že absolutní objektivita a nezávislost v tomto případě neexistuje a v každém čase se pohybujeme v nějakém společenském, myšlenkovém a hodnotovém kontextu. Výsledné posouzení efektivity nebo neefektivity bude vždy dobově podmíněné. Ke smysluplnosti takovéto debaty a analýz přispívá odborná kritika, která kultivuje názorové prostředí a postuluje konkrétní měřítko.

Vytváření metodiky pro ověřování efektivity kulturních organizací není záležitostí hledání nových indikátorů, ale spíše hledání správného mixu indikátorů již existujících, snadno dostupných, majících vysokou vypovídací schopnost. Smyslem metodiky tedy není ani tak hledání nových indikátorů, jako spíše efektivní práce s indikátory již dostupnými a zároveň užívanými.

Indikátory budou rozděleny do dvou okruhů – **indikátory efektivity na straně kulturní instituce**, což jsou indikátory nejčastěji zmiňované, promyšlené a publikované, ale také **indikátory efektivity na straně zřizovatele**, což jsou indikátory méně akcentované, pro chod kulturní instituce však neméně důležité (na chodu kulturní instituce se výrazně podepisuje vedení ze strany zřizovatele, metodické pokyny, pravidla hospodaření, rychlost a efektivnost rozhodování, komunikace atd.)

Indikátory efektivity na straně institucí

Obecně je žádoucí prověřovat efektivitu fungování institucí ve třech směrech – efektivní fungování chodu instituce (provozní efektivita), efektivita nakládání s majetkem (hospodářská efektivita) a efektivita investiční. V první části textu se budeme věnovat indikátorům spojeným s provozní a hospodářskou efektivitou, ve druhé části textu se zaměříme na indikátory efektivity investiční.

Provozní a hospodářská efektivita

Jakékoliv indikátory efektivity se u ziskových i neziskových organizací dělí z principu na **kvalitativní a kvantitativní**. Jakkoliv je kvalita poskytovaného kulturního obsahu nejdůležitější, její hodnocení je postaveno na subjektivním hodnocení odborníků a lidí z oboru, a je tedy velmi obtížné ji objektivizovat. Obvyklým (a vhodným) způsobem

hodnocení kvalitativních indikátorů je zpráva panelu, sestaveného zejména z odborníků z praxe a z akademické sféry.

Proto **kvalitativní analýzu** obvykle doplňují indikátory kvantitativní, které mají potenciál být objektivními, jsou-li ovšem správně nastaveny. Kvantitativní indikátory jsou absolutní a relativní, přičemž relativní indikátory usnadňují srovnávání institucí mezi sebou.

Absolutní kvantitativní indikátory nám ukazují instituci jako celek a zkoumají instituci v absolutních číslech – zkoumají tedy její vnější efektivitu. Obvykle obsahují základní údaje týkající se velikosti a výkonu instituce a mohou sloužit pro další rozřídění (vysoká/nízká návštěvnost, velký/malý majetek ve správě, vysoký/nízký počet zaměstnanců, atd.).

Relativní kvantitativní indikátory zkoumají vnitřní efektivitu fungování instituce, u které přepočítávají různé absolutní ukazatele na jednotku výkonu. Tyto poměrové veličiny umožňují alespoň částečně srovnávat i instituce odlišné velikosti a zaměření.

Vyhodnocení relativních kvantitativních indikátorů je tedy obvykle doplněno **srovnáním**. Srovnávání může být vedeno na základě stavových nebo tokových veličin. Stavové veličiny umožňují srovnání aktuálního stavu v různých institucích (např. obsazenosti hlediště v různých divadlech v dané sezóně). Tokové veličiny si všímají proměn konkrétní instituce v čase, sledují vývoj kvantitativních indikátorů jedné a téže instituce v čase, zda se její výsledky zlepšují či zhoršují (např. růst nebo pokles obsazenosti v témže divadle v několika po sobě jdoucích sezónách).

Metodika zkoumající provozní a hospodářskou efektivnost fungování kulturních institucí by tedy měla postupovat ve třech krocích:

1. **Určení stavových indikátorů, které budou pro instituci relevantní.**
2. **Sledování změn těchto indikátorů v čase, zda se instituce vyvíjí žádoucím směrem.**
3. **Srovnání těchto indikátorů s podobnými institucemi.**

Co se týče **určení stavových indikátorů**, měly by být stanoveny s ohledem na cíle instituce a na přání zřizovatele, tedy v diskusi obou zúčastněných stran. **Vedení kulturní instituce** by mělo mít možnost stanovit si klíčové ukazatele, které jsou pro ně důležité a kterými chtějí, aby byly poměřovány (např. počet nových výstav, počet premiér, atd.). Tímto způsobem se cíle dané kulturní instituce převedou do indikátorů efektivnosti a vytvoří se zaměření instituce podle představ jejího vedení. Lze předpokládat, že důraz bude kladen spíše na kvalitu poskytovaných služeb. **Zřizovatel** by pak tyto indikátory doplnil takovými, které by podle něj neměly být opominuty, např. těmi, které se vztahují k efektivitě hospodaření, jako náklady na jednoho návštěvníka, obsazenost hlediště aj. Rozhodující slovo při konečném sestavení hodnotících indikátorů má mít zřizovatel.

Pakliže budou takto stanoveny cíle v oblasti stavových indikátorů, pak je možné sledovat jejich **vývoj v čase** a je rovněž možné **porovnávat srovnatelné instituce** mezi sebou.

Zvláštní důraz by měl být položen na nepominutelný **indikátor účelného hospodaření se svěřeným majetkem** – např. podíl z příjmů z doplňkové činnosti na

celkových výnosech. Kulturním institucím je obvykle svěřen majetek, který může být např. prostřednictvím pronájmu využit pro získání dodatečných finančních prostředků, které umožní další rozvoj instituce.

Na tomto místě je vhodné zdůraznit, že indikátory nemají sloužit k tomu, aby se braly jako závazná norma a aby se na ně kulturní instituce rovnaly jako na „Záhořovo lože“. Unifikace výkonů často není možná (jiný je potenciál Národního muzea a muzea v obci s rozšířenou působností). Indikátory však mohou ukázat, kde se nalézá nevyužitý potenciál kulturních institucí, a vybídnout k jejich dalšímu rozvoji.

Portfolio potenciálních indikátorů

Jako doporučené a ověřené indikátory, které jsou snadno dostupné a umožňují srovnání, lze vyjít ze zavedených údajů ze statistik NIPOS.²⁹ Tato data, díky jejich snadné dostupnosti a reprezentativnosti, umožňují zřizovatelům srovnávat zřizované kulturní instituce s celostátním průměrem. Základní indikátory pak mohou být rozšířeny pomocí různých variant podílových veličin, které umožní srovnání efektivnosti dané instituce s jinými z mnoha různých hledisek. Potřebná data jsou u zřizovaných institucí obvykle snadno dostupná. Výčet příkladů kvantitativních ukazatelů uvádí S. Škarabelová. Jsou to:³⁰

- počet návštěvníků,
- počet účastníků besed, přednášek, exkurzí, výchovně-vzdělávacích programů pro školy,
- počet účastníků kulturních akcí,
- přístupnost instituce,
- počet otevřených dnů,
- počet výstav/divadelních představení / koncertů,
- počet expozic,
- počet restaurovaných předmětů,
- počet zápůjček,
- počet přírůstků fotoarchivu,
- počet rekonstruovaných expozic a výstav,
- počet přednášek,
- počet návštěvníků webových stránek aj.

Součástí těchto dat je například:

- přehled skutečných příjmů a nákladů,
- hospodářský výsledek hlavní a doplňkové činnosti,
- vyhodnocení průměrné mzdy a vyplacených mzdových prostředků,
- přehled příjmů z prodeje vstupenek / abonmá / doplňkových produktů,
- vývoj dotací a poskytnutých příspěvků,
- počet a finanční objem získaných grantů,

²⁹ Statistika kultury 2008. NIPOS. Dostupné na WWW: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

³⁰ Dle ŠKARABELOVÁ, Simona. 2007. S. 192.

- průměrná cena vstupenky,
- zisk z prodeje vstupenek,
- zisk z další komerční činnosti,
- příjem z fundraisingu,
- počet darů a jejich finanční ohodnocení,
- procento soběstačnosti (vlastní výnosy + další zdroje/neinvestiční náklady) aj.

Pro nejčastější zaměření poskytovaných veřejných služeb kultury je možné uvést následující přehled vhodných indikátorů:

DIVADLO		
1	Absolutní indikátor	Počet návštěvníků
	Relativní indikátory	Dotace z veřejných rozpočtů na 1 návštěvníka
		Vybrané vstupné na 1 návštěvníka
2	Absolutní indikátor	Počet premiér
	Relativní indikátor	Podíl průměrné obsazenosti u představení majících v tomto roce premiéru a průměrné obsazenosti u starších představení
3	Absolutní indikátor	Počet sedadel
	Relativní indikátory	Průměrná obsazenost hlediště
		Počet návštěvníků na jedno sedadlo, obsazenost u nejnavštěvovanějšího představení, u nejméně navštěvovaného představení
4	Absolutní indikátor	Počet titulů v repertoáru
5	Absolutní indikátor	Vybrané vstupné
	Relativní indikátory	Vybrané vstupné na 1 návštěvníka
		Vybrané vstupné na 1 sedadlo
6	Absolutní indikátor	Celkové náklady
	Relativní indikátor	Podíl osobních nákladů na celkovém rozpočtu divadla
7	Absolutní indikátor	Celkové výnosy
	Relativní indikátory	Podíl vstupného na celkových výnosech (% soběstačnosti)
		Podíl příjmů z doplňkové činnosti na celkových výnosech

Tab. 1 – Vhodné indikátory pro oblast divadel

PAMÁTKOVÉ OBJEKTY		
1	Absolutní indikátor	Počet návštěvníků
	Relativní indikátory	Dotace z veřejných rozpočtů na 1 návštěvníka
		Vybrané vstupné na 1 návštěvníka
2	Absolutní indikátor	Počet zaměstnanců
	Relativní indikátor	Počet návštěvníků na 1 zaměstnance
3	Absolutní indikátor	Počet prohlídek
	Relativní indikátor	Průměrný počet návštěvníků v jedné prohlídce
4	Absolutní indikátor	Počet kulturních akcí
	Relativní indikátor	Průměrný počet návštěvníků na kulturní akci
5	Absolutní indikátor	Vybrané vstupné
	Relativní indikátory	Vybrané vstupné na 1 návštěvníka
		Vybrané vstupné na 1 zaměstnance
6	Absolutní indikátor	Celkové výnosy
	Relativní indikátory	Podíl vstupného na celkových výnosech
		Podíl příjmů z doplňkové činnosti na celkových výnosech

Tab. 2 – Vhodné indikátory pro oblast památkových objektů

MUZEJA A GALERIE		
1	Absolutní indikátor	Počet návštěvníků
	Relativní indikátor	Dotace z veřejných rozpočtů na 1 návštěvníka
		Vybrané vstupné na 1 návštěvníka
		Provozní náklady na 1 návštěvníka
		Podíl zahraničních návštěvníků k celkovému počtu návštěvníků
		Podíl návštěvníků přicházejících opakovaně
2	Absolutní indikátor	Počet zaměstnanců
	Relativní indikátor	Počet návštěvníků na 1 zaměstnance
3	Absolutní indikátor	Počet nových výstav/expozic
4	Absolutní indikátor	Počet kulturních akcí
	Relativní indikátor	Průměrný počet návštěvníků na kulturní akci
5	Absolutní indikátor	Vybrané vstupné
	Relativní indikátor	Vybrané vstupné na 1 návštěvníka
6	Absolutní indikátor	Celková plocha výstavních prostor
	Relativní indikátory	Počet návštěvníků za rok na 100 m ²
		Podíl plochy výstavních prostor k celkové ploše instituce
7	Absolutní indikátor	Počet sbírkových předmětů
	Relativní indikátory	Podíl předmětů v expozici k celkovému počtu sbírkových předmětů
		Poměr mezi katalogizovanými a nekatalogizovanými sbírkovými předměty
	Absolutní indikátor	Celkové výnosy
	Relativní indikátory (% soběstačnosti)	Podíl vstupného na celkových výnosech
		Podíl příjmů z doplňkové činnosti na celkových výnosech

Tab. 3 – Vhodné indikátory pro oblast muzeí a galerií

KNIHOVNY		
1	Absolutní indikátor	Počet registrovaných čtenářů
	Relativní indikátor	Počet knihovních jednotek na 1 čtenáře
		Počet výpůjček na 1 čtenáře
2	Absolutní indikátor	Počet výpůjček
3	Absolutní indikátor	Počet knihovních jednotek
	Relativní indikátor	Podíl počtu výpůjček na celkovém počtu knihovních jednotek
4	Absolutní indikátor	Počet zaměstnanců
	Relativní indikátory	Počet registrovaných čtenářů na 1 zaměstnance
		Počet knihovních jednotek na 1 zaměstnance
5	Absolutní indikátor	Celkové výnosy
	Relativní indikátory (% soběstačnosti)	Podíl poplatků na celkových výnosech
		Podíl příjmů z doplňkové činnosti na celkových výnosech

Tab. 4 – Vhodné indikátory pro oblast knihoven

Investiční indikátory efektivity

Kromě provozní efektivity lze také zkoumat efektivitu zamýšlených investic. Při rozhodování o investiční akci se obvykle vychází z politického rozhodnutí o nutnosti či možnosti různých kulturních investic, s ohledem na potřeby obce a potenciální cílové skupiny. Je také možné použít jiné metody, např. analýzu nákladů a užitků, tato metoda však není zcela exaktní, a proto je z hlediska posuzování na podobné úrovni jako politické rozhodnutí mezi různými variantami investic v oblasti kultury.

Pokud rozhodnutí o směřování prostředků na investice v oblasti kultury je kvalitativního rázu, pak se problematika efektivity a jejích indikátorů týká především hospodárného a účelného využití vyčleněných finančních prostředků. Hospodářská efektivita je upravována zákonem o veřejných zakázkách, a není tedy nutné se k ní vyjadřovat.

Co se týče indikátorů, ukazujících na efektivitu dané investice vzhledem k rozvoji kulturní instituce, pak propracovanou metodiku včetně užívaných indikátorů nabízejí projekty, financované z vnějších zdrojů (tzv. Norské fondy, projekty z programů EU). Za ověřené a funkční investiční indikátory efektivity tak můžeme považovat např. indikátory, používané v Příručkách pro žadatele a příjemce v rámci Integrovaných operačních programů, především **indikátory výstupu** (konkrétní aktivity projektu, obvykle vyjádřené v absolutních indikátorech) a **indikátory výsledků** (přímé a okamžité účinky projektů, mohou být vyjádřené v absolutních či relativních indikátorech). **Indikátory dopadů** jsou obvykle obtížně ověřitelné, tedy není nutné je zahrnout.

Projekt má tedy stanovené **cíle**, kde jsou vyjmenovány indikátory výstupu a indikátory výsledků. Tyto indikátory jsou tak zároveň **kritérii úspěšnosti projektu** (např. projekt lze považovat za úspěšný, pouze pokud se hlediště divadla rozšíří o 50 míst, a návštěva divadla se díky investici zvýší alespoň o 10 %, nebo když se prostory muzea zvětší o 100 m², což povede k růstu kulturně výchovných akcí o 15 % a počet vystavených předmětů se zvýší o 200, apod.).

Indikátory efektivnosti na straně zřizovatele

Výkon kulturních institucí je do značné míry ovlivněn také pravidly, která mu určí zřizovatel. Indikátory v této oblasti jsou jen málo prozkoumané, jakkoliv mohou mít velký vliv na fungování dané instituce. Indikátory, určující kvalitu vztahu zřizovatele a zřizované organizace, lze sledovat např. v rámci nástroje řízení kvality CAF³¹ v kvalitativních ukazatelích (např. škála odpovědí Ano – Spíše ano – Spíše ne – Ne). Další inspirací mohou být zásady vztahu kraje k řízení příspěvkových organizací.³² Indikátory efektivnosti na straně zřizovatele lze rozdělit do čtyř okruhů: 1. Pracovně-právní oblast, oblast odměňování, 2. Organizační záležitosti, 3. Hospodaření organizací a 4. Hospodaření s majetkem.

PRACOVNĚ PRÁVNÍ OBLAST, ODMĚŇOVÁNÍ	
Indikátor č. 1	Odměny ředitele jsou vázány na konkrétní výkonnostní ukazatele
Indikátor č. 2	Řízení lidských zdrojů obsahuje objektivní kritéria pro přijímání zaměstnanců/kariérní růst/odměňování
Indikátor č. 3	Pracovní podmínky umožňují bezproblémové fungování instituce

Tab. 5 – Pracovně-právní oblast, oblast odměňování

ORGANIZAČNÍ ZÁLEŽITOSTI	
Indikátor č. 1	Priority zřizovatele jsou v souladu s dlouhodobými cíli instituce
Indikátor č. 2	Zřizovatel podporuje modernizaci a inovace
Indikátor č. 3	Jsou optimalizovány procesy zřizovatele s cílem odstranit nadbytečnou administrativu
Indikátor č. 4	Zřizovatel plní termíny úkolů, které mu přísluší ve vztahu k dané organizaci
Indikátor č. 5	Zřizovatel poskytuje kvalitní metodické vedení

Tab. 6 – Organizační záležitosti

HOSPODAŘENÍ ORGANIZACÍ	
Indikátor č. 1	Možnost plánovat rozpočty na více let
Indikátor č. 2	Možnost organizace strukturovat vlastní rozpočty

Tab. 7 – Hospodaření organizací

³¹ Model CAF – Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec) byl zpracován [Evropským institutem pro veřejnou správu](#) (EIPA) jako nástroj pro zvyšování kvality organizací veřejné správy v Evropě.

³² Např. Zásady vztahů orgánů Jihomoravského kraje k řízení příspěvkových organizací. Dostupné z WWW: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=1178&TypeID=1>.

HOSPODAŘENÍ S MAJETKEM	
Indikátor č. 1	Nutnost vracet prostředky získané vlastní činností zřizovateli

Tab. 8 – Hospodaření s majetkem

Plnění indikátorů se posuzuje na škále **Ano/SA** spíše ano/**SN** spíše ne/**Ne**. Tyto indikátory lze dále rozvíjet v souladu s charakteristikami a specifiky jednotlivých typů zřizovatelů a jednotlivých kulturních institucí, především s ohledem na konkrétní okolnosti.

K indikátorům na straně zřizovatele patří také ty, které ukazují **efektivitu působení (činnost) zřizovatele**. Již samotná kvalita managementu veřejné správy umožňuje, že jsou správně a efektivně nastaveny vztahy mezi zřizovatelem a zřizovanou organizací. Zkoumáním těchto vztahů, resp. jejich projevů zjišťujeme, zda konkrétní způsob jednání zřizovatele má pozitivní nebo negativní dopad na efektivitu poskytovaných služeb zřizovanou organizací. Touto problematikou se bude zejména následující část „Ověření indikátorů“ zabývat. Za indikátor na straně zřizovatele můžeme považovat rychlost (počet dní), za který zřizovatel projedná předložený záměr od zřizované organizace. Čas je ekonomickým faktorem a jeho úspora, resp. rychlost projednání podání orgány zřizovatele je indikátorem efektivity jeho fungování. Mimořádného významu nabývá ukazatel času v případě zřizovatelů, kteří zatěžují zřizované organizace přílišnou administrativou a svazují možnost jejich samostatného rozhodování nad únosnou mez. K obecnějšímu uchopení otázky efektivity české veřejné správy na tomto místě není důvod, protože se týká všech oblastí poskytování veřejných služeb, nejen kultury, a bylo by to příliš rozsáhlé pojednání, které směřuje nad rámec zpracovaného tématu. Potřebná analýza by zahrnovala právní prostředí, pružnost rozhodování, účinnost, náklady a efektivitu kontrolních mechanismů, hospodárnost podle kritérií dobré správy.

1.8 Ověření indikátorů

Z pohledu zřizovatele je možné se soustředit na navržené indikátory, které standardně vypovídají o činnosti organizace. Méně prozkoumaný je pohled na **efektivitu působení zřizovatele**. V zorném úhlu vztahu zřizovatel – zřizovaná organizace můžeme identifikovat pouze několik klíčových ukazatelů, které se mohou projevit v kvalitě poskytovaných veřejných kulturních služeb zřizovanou organizací. Za předmět ověření byly zvoleny nástroje managementu kvality, konkrétně CAF a dopad jejich uplatnění na metodicky vedenou organizaci. Subjektem, kde ověření proběhlo, byl Krajský úřad Jihomoravského kraje. Druhým subjektem, kde se uskutečnilo ověření dopadu nástrojů řízení (dle rozdělení působnosti v organizačním řádu nebo definovaných v směrnici „Zásady vztahů“) ze strany zřizovatele na kvalitu poskytovaných veřejných služeb kultury, bylo Muzeum Vyškovska. Na případě této příspěvkové organizace Jihomoravského kraje budou sledovány dopady navržení nové strategie a cílů činnosti muzea od externího konzultanta.

Dostálová při hledání indikátorů kvality konstatuje, že v teorii lze nalézt shodu v tom, co je pro řízení a zvyšování kvality ve veřejné správě zásadní:

- řídicí a měřicí systémy odvozovat od strategie, cílů, schopností a limitů dané organizace,
- kvalitu vyjednat s klíčovými současnými a potenciálně dotčenými subjekty,
- řízení kvality a použité metody jejího řízení a zvyšování musí zohledňovat kontext stávajících podmínek, ve kterých mají být uplatněny,
- důležité je nejen to, aby byla kvalita chápána jednotně uvnitř organizace, ale klíčová je shoda chápání obsahu pojmu “kvalita služby” pracovníky organizace a jejími zákazníky,
- uvědomit si, že měření, řízení a hodnocení kvality je záležitostí mnoha zainteresovaných stran, se kterými je nutné vést dialog a kvalitu společně komunikovat.³³

Jsou to zobecňující principy, na kterých je postaven **management jakosti**. Standardizace jakosti je původem technického rázu, ale dávno již zobecněla jako nástroj řízení jakosti. Mezi nejpoužívanější metody řízení jakosti patří **CAF, EFQM, TQM** a další. Specifikem těchto metod je, že v popředí kritérií hodnocení je zaměření se na uspokojení potřeb zákazníka, jako jedna z nejdůležitějších součástí hodnocení kvality. Právě upřednostnění pohledu zákazníka jako indikátor kvality poskytování veřejných služeb je nepopíratelným trendem ve vývoji veřejné správy. Opouštění vrchnostenského přístupu, obzvláště v oblasti kultury zcela nemístného, znamená potřebu nalézt záchytný bod, vůči komu nabídka služeb financovaných z veřejných zdrojů směřuje. V pozici zákazníka se vzhledem k orgánům veřejné správy ocitají nejen občané, starostové, jiné veřejné orgány a organizace, ale i poskytovatelé veřejných služeb, kteří jsou jimi zřizováni.

Ověření managementu kvality jako indikátor efektivnosti

Krajský úřad Jihomoravského kraje má s uplatňováním nástrojů managementu kvality CAF dlouhodobé zkušenosti. Krajský úřad Jihomoravského kraje získal Národní cenu kvality České republiky ve veřejném sektoru – model CAF za r. 2009.³⁴ Šetření dopadu CAF bylo provedeno na základě konzultací s Mgr. Jarmilou Beránkovou, Ph.D., z útvaru řízení kvality na krajském úřadu a informací z dostupných zdrojů. Při hodnocení se postupuje vyhodnocením podle dvou typů kritérií, a to kritérií předpokladů a kritérií výsledků.³⁵ Vztah k vnějším subjektům se odráží v kritériích předpokladů, v kritériu č. 4 partnerství a zdroje, č. 5 procesy a v kritériích výsledků, kritériu č. 6 občané/ zákazníci. Na základě vyhodnocení získaných informací se přijme Akční plán. Z těchto šetření vzešlo několik podnětů, které byly akceptovány. Např. dostupnost a přehlednost metodik na webových stránkách kraje, zvýšení rychlosti přenosu informací mezi zřizovatelem a příspěvkovými organizacemi, podněty k organizaci a témat pracovních porad.

³³ DOSTÁLOVÁ, Daniela, tamtéž, 2010.

³⁴ Dostupné z WWW: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=124145&TypeID=2>.

³⁵ BALÁŠ, Lubomír a kol., 2010.

Dalším případem je přenos informací respektive sdílení dobré praxe ze zkušenosti krajského úřadu na zřizované organizace. V projektu „Posilování institucionální kapacity a efektivnosti Krajského úřadu Jihomoravského kraje a příspěvkových organizací Jihomoravského kraje“³⁶ se uplatnily pozitivní zkušenosti aplikace CAF na krajském úřadu. Vybrané organizace se pod vedením projektového týmu z úřadu a vybraného externího konzultanta učí aplikovat CAF. Ze 12 subjektů bylo po dvou letech dosaženo pozitivního hodnocení přínosu aplikace CAF u 11 z nich, které se rozhodly pokračovat v tomto nástroji managementu kvality. Informace poskytl manager projektu Ing. Bc. Pavel Fišer, Ph.D., z odboru regionálního rozvoje krajského úřadu.

Ověření nástrojů metodického řízení jako indikátoru efektivnosti

Druhým případem je metodické vedení Muzea Vyškovska. Stávající ředitelka muzea, Mgr. Monika Pelinková, již patří poděkování za součinnost, pracovala na odboru kultury a památkové péče Krajského úřadu Jihomoravského kraje. Měla v náplni práce též metodické vedení příspěvkových organizací. Na základě získaných informací a hodnocení činnosti muzea např. ze zpráv o činnosti, vlastních dokumentů jako plánu činnosti a koncepčních materiálů – koncepce rozvoje sbírkotvorné činnosti této příspěvkové organizace, bylo doporučeno zpracování strategie Muzea Vyškovska od externího subjektu. Tím se v roce 2006 stala firma Cultureplus, spol. s r.o., která předložila Studii rozvoje Muzea Vyškovska – intenzifikace vnitřních zdrojů organizace. Účelem tohoto kroku bylo nalezení nových strategických cílů a vytyčení nástrojů k jejich dosažení. Z 10 doporučení byla způsobem zvoleným novým vedením muzea všechna nějakou formou realizována. Ve výsledku to znamenalo zlepšení poskytovaných kulturních služeb, které se projevilo na ukazatelích efektivity rostoucí návštěvností a růstem příjmů z vlastní činnosti.³⁷ Postup stanovení cílů doporučených odborným subjektem přineslo výsledky a potvrzuje to správnost použití tohoto ukazatele jako nástroje dosažení vyšší efektivnosti použitého ze strany zřizovatele.

1.9 Závěry

Cesta hledání ukazatelů efektivity ze strany zřizovatele nabízí specifický pohled na roli zřizovatele jako objednatele veřejných služeb kultury poskytovaných jím za tím účelem zřizovanými organizacemi. Jako první úkol se jevila možnost posouzení efektivity činnosti zřizovaných organizací prostřednictvím vhodně zvolených indikátorů dle typu služeb, které vytvářejí. Tento aspekt se uplatňuje při tzv. metodickém řízení, které zahrnuje jak poskytování metodické podpory ve vlastním slova smyslu, tak naplňování dalších řídicích úkonů a postupů ze strany zřizovatele, kam patří rozhodování o nakládání se svěřeným

³⁶ Dostupné z WWW: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=203389&TypeID=2>.

³⁷ Konkrétní údaje o zlepšení příjmů, hospodaření, počtu akcí a další informace o zvýšení úrovně činnosti jsou dostupné ze zpráv o činnosti muzea, dostupných na webových stránkách. Dostupné z WWW: <http://www.muzeum-vyskovska.cz/o-nas/zpravy-o-cinnosti/>.

majetkem, výkon personálních pravomocí a kontrola. Klíčovou otázkou zůstává definování povinností veřejné správy za zabezpečení rozsahu nabídky a kvalitu zajišťovaných služeb v kultuře. Poté, co jsou na kompetentních místech tyto povinnosti identifikovány, následuje proces tvorby politických rozhodnutí k jejich zabezpečování a hledání postupů, jakými je to realizováno. Již zde narazíme na požadavek efektivity a způsob, jakým je při tvorbě rozhodnutí ve veřejné správě uplatňován. Prvotní je stanovení cíle, jakého má být dosaženo, a měřitelných ukazatelů, kterými je jeho plnění ověřováno.

V případě ověřeném na působnosti Muzea Vyškovska je zodpovězení jednoduché. Rozhodnutí o jeho zřizování Jihomoravským krajem vplynulo a) ze zákonného převzetí této organizace, b) z povinnosti spravovat sbírku, která je významným a specifickým typem majetku vyžadujícím odpovídající nároky na jeho spravování. Otázka, kterou Studie Muzea Vyškovska řešila (intenzifikace vnitřních zdrojů organizace), se nedotýkala jeho povahy nebo existence jako takové, nýbrž jen dosažení vyšší efektivity stávajícího typu služeb, které nabízí. Druhým úkolem při hledání možnosti posouzení efektivity je zabývat se vlastní efektivitou fungování zřizovatele, resp. jeho orgánu, obecního, městského nebo krajského úřadu. Je nepochybné, že dosahuje-li činnost zřizovatele nejvyšších standardů kvality, odrazí se to i v jeho působnosti vůči zřizované organizaci. **Management kvality** je tedy klíčovým nástrojem zvyšování efektivnosti působnosti zřizovatele vůči zřizované organizaci a nabízí příslušné indikátory efektivnosti.

Práce prokázala a ověřila zkoumané nástroje – ukazatele efektivity, jak byly popsány, na případech metodického řízení Muzea Vyškovska a nástroje řízení kvality CAF u Krajského úřadu Jihomoravského kraje.

1.10 Návrhy a doporučení indikátorů efektivity k zajištění kvality a dostupnosti veřejných služeb kultury ze strany zřizovatele

Následujících jedenáct bodů je shrnutím celého předchozího textu analýzy a ověřování indikátorů efektivnosti poskytování veřejných služeb kultury ze strany zřizovatele do podoby stručně formulovaných doporučení. Přestože rámec využívání ukazatelů efektivity spočívá na managementu veřejné správy, tedy vedení příslušných úřadů, podstatnou roli hraje politické rozhodování, jeho vyspělost a také kulturní úroveň odpovědných osob, čímž se možná kulturní sféra poněkud odlišuje od jiných resortů. Na co je tedy důležité dbát?

- I. Profesionálně a kvalitně řízený úřad, management kvality (CAF, EFQM aj.),**
- II. nastavení procesů řízení a přijímání rozhodnutí zejména ve vztahu k řízení příspěvkových organizací (zřizovací listina, interní řídicí akty, pracovní a schvalovací postupy),**

- III. využití zákonných postupů – zprávy o činnosti, příprava rozpočtu, schvalování investic,**
- IV. řízení lidských zdrojů, zajištění odborného metodického vedení na úřadě (odborná úroveň osazení příslušných odborů),**
- V. hodnocení odborné úrovně činnosti zřizované organizace, odborná kritika,**
- VI. programové zaměření, nalezení priorit,**
- VII. stanovení cíle,**
- VIII. projektový přístup v řízení činnosti,**
- IX. motivace – odměňování,**
- X. evaluace výsledků,**
- XI. kontrolní činnost a mechanismy.**

2. VEŘEJNÉ KNIHOVNICKÉ A INFORMAČNÍ SLUŽBY/PhDr. Vít Richter

2.1 Systém knihoven a poskytování veřejných knihovnických a informačních služeb

Veřejné knihovnické a informační služby (dále jen VKIS) ve smyslu knihovního zákona č. 257/2001 Sb. poskytuje v České republice přibližně 6000 knihoven. Největší podíl tvoří knihovny provozované nebo zřizované obcí, městem nebo krajem. Tyto knihovny jsou z hlediska svého množství, celoplošného rozšíření, dostupnosti a objemu poskytovaných služeb nejširší veřejnosti těmi nejdůležitějšími. **Následující část příspěvku bude věnována výhradně problematice uplatnění indikátorů efektivity v knihovnách provozovaných nebo zřizovaných obcí, městem nebo krajem.** Důvodem pro toto zúžení je skutečnost, že specializované knihovny jsou natolik specifické, že není efektivní uplatnit na hodnocení jejich činnosti společné indikátory. V některých případech se jedná o skutečně individuálně odlišné instituce, v jiných případech by bylo nutno rozpracovat speciální indikátory hodnocení pro každou skupinu zvlášť, například pro vysokoškolské knihovny.

2.2 Nejčastější právní forma knihoven provozovaných obcí, krajem a státem

Knihovny poskytující VKIS jsou prakticky bez výjimky financovány z veřejných zdrojů. Rozlišujeme tyto právní formy:

1) Knihovny s právní subjektivitou:

- příspěvkové organizace zřizované státem, krajem nebo obcí (přibližně 270 knihoven)
- jiné právní subjekty, např. obecně prospěšné společnosti, nadace, občanské sdružení apod. Tento typ knihoven má charakter výjimky.

2) Knihovny bez právní subjektivity:

- knihovny jako organizační složky obce, kraje nebo státu (přibližně 5 200 knihoven),
- knihovny jako součást jiných právních subjektů, zpravidla kulturních středisek, škol, případně muzeí, výzkumných ústavů, podniků, apod.).

2.3 Zdroje financování veřejných knihovnických a informačních služeb

Základní strukturu příjmu knihoven tvoří:

- příspěvek na základní činnost od zřizovatele knihovny,
- tržby za vlastní výkony,
- dotace, granty ze státního rozpočtu, krajského případně obecního rozpočtu,

- zvláštní účelová dotace od příslušného kraje na zajištění výkonu regionálních funkcí,
- příspěvek od města příslušné krajské knihovně na zajištění městské funkce knihovny,
- dary a sponzorské příspěvky,
- příjmy z doplňkové činnosti.

Příspěvek na základní činnost od zřizovatele knihovny

Příspěvek na základní činnost od zřizovatele/provozovatele knihovny tvoří rozhodující podíl financování činnosti každé knihovny. Podíl příspěvku zřizovatele/provozovatele knihovny se pohybuje v průměru od 88 do 90 % celkových příjmů knihovny.

Výnosy z hlavní činnosti – tržby za vlastní výkony

Tržby za vlastní výkony v rámci hlavní činnosti tvoří zejména registrační poplatky, sankční poplatky (zpozděné, upomínky, náhrady ztrát dokumentů), ceny služeb (rezervace dokumentů, cirkulační služby, internet, rešerše, kopírování, meziknihovní služby). Ceny služeb jsou stanoveny ceníkem. Průměrný podíl příjmů z vlastní činnosti se v knihovnách pohybuje v rozpětí od 3,7 % do 9,05 %³⁸ z celkového objemu příjmů. Do budoucna nelze v této oblasti počítat s výraznějším nárůstem příjmů, protože zpoplatněním služeb knihovny by se velmi brzo projevila bariéra jejich dostupnosti.

Možnosti vícezdrojového financování knihoven jsou obecně limitovány jejich základní společenskou funkcí, tj. zajistit každému obyvatele rovný přístup ke knihovnickým a informačním službám. Touto společenskou funkcí garantuje stát práva zakotvená Ústavou ČR a Listinou základních lidských práv, zejména pak právo na přístup k informacím a vzdělávání. Princip rovného přístupu ke VKIS je promítnut do ustanovení knihovního zákona č. 257/2001 Sb. obecně (§ 2, písm. a., § 4, odst. 6.) a současně se konkrétně odráží v jednotlivých ustanoveních, která se týkají služeb povinně poskytovaných každou knihovnou (§ 4, odst. 2.), s důrazem na jejich bezplatnost, případně poskytování služeb maximálně za cenu vynaložených nákladů, tj. dotovaných služeb (§ 4, odst. 3 a 4).

Bezplatně poskytované služby (§ 4, odst. 2.):

- a) zpřístupňování knihovních dokumentů z knihovního fondu knihovny nebo prostřednictvím meziknihovních služeb z knihovního fondu jiné knihovny,
- b) poskytování ústních bibliografických, referenčních a faktografických informací a rešerší,
- c) zprostředkování informací z vnějších informačních zdrojů, zejména informací ze státní správy a samosprávy,

³⁸ Pomíjíme údaj u knihoven do 1000 obyvatel, který nelze s ohledem na nespolehlivost vykazování ekonomických údajů považovat za zcela průkazný. Údaje zjištěny z projektu Benchmarking knihoven.

- d) umožnění přístupu k informacím na internetu, ke kterým má knihovna bezplatný přístup.

Služby, za které je provozovatel knihovny oprávněn požadovat úhradu skutečně vynaložených nákladů (§ 4, odst. 3 a 4):

- a) zpřístupňování knihovnických dokumentů z knihovního fondu knihovny, které mají povahu rozmnoženin zvukového či zvukově obrazového záznamu,
- b) zpřístupňování knihovnických dokumentů z knihovnických fondů jiných knihoven zprostředkováním jejich rozmnoženin v rámci meziknihovnických reprografických služeb,
- c) zpřístupňování knihovnických dokumentů z knihovnických fondů knihoven v rámci mezinárodních meziknihovnických služeb,
- d) umožnění přístupu k placeným informacím na internetu,
- e) kulturní, výchovné a vzdělávací činnosti,
- f) vydávání tematických publikací,
- g) poskytování reprografických služeb,
- h) poskytování písemných bibliografických, referenčních a faktografických informací a rešerší,
- i) registrace a evidence uživatelů.

Podíl tržeb výnosy z hlavní činnosti, respektive tržeb za vlastní výkony na celkových příjmech knihovny by se nikdy neměl stát měřítkem hodnocení její činnosti. Snahy o zvyšování příjmů z hlavní činnosti jsou v přímém rozporu s hlavním posláním knihovny, tj. zajišťovat přístup k informacím, kulturnímu dědictví a vzdělání všem bez rozdílu.

Dotace, granty ze státního, krajského nebo obecního rozpočtu

Podíl dotací, darů a sponzorských příspěvků se v jednotlivých velikostních kategoriích knihoven pohyboval v roce 2011 v rozpětí 1,52 % až 3,69 %³⁹ z celkového objemu příjmů. Určitým stabilním zdrojem byly dotace poskytované z dotačních programů Ministerstva kultury, které jsou však s ohledem na celkový počet knihoven velmi podfinancovány. Od roku 2010 dochází k razantnímu poklesu všech dotačních programů Ministerstva kultury až o 2/3 původní částky poskytované v minulém období. Pro poskytování dotací ze státního rozpočtu

³⁹ Údaje zjištěné v rámci projektu Benchmarking knihoven.

je závazné Nařízení vlády č. 288/2002 Sb., kterým se stanoví pravidla poskytování dotací na podporu knihoven ve znění nařízení vlády č. 235/2005 Sb. a nařízení vlády č. 113/2013 Sb.⁴⁰

Ostatní zdroje z grantů, darů a dalších příspěvků jsou velmi různorodé a jsou závislé na konkrétních podmínkách v místě nebo regionu. Pro knihovny obecně platí, že kromě pomoci formou regionálních funkcí či služeb jsou možnosti velmi omezené. Veřejné knihovny jsou přirozenou součástí infrastruktury vzdělávacího systému, ať tím myslíme formální, školní vzdělávání, tak i různé podoby neformálního vzdělávání. Na druhé straně knihovny většinou nejsou ze strany poskytovatelů dotací vnímány jako vzdělávací instituce, což jim limituje přístup k dotacím z resortu školství (například na podporu čtenářské gramotnosti) nebo ze strukturálních fondů EU.

Zvláštní účelová dotace od zřizovatele knihovny na zajištění výkonu regionálních funkcí

Účelová dotace na zajištění výkonu regionálních funkcí se týká pouze čtrnácti krajských knihoven a přibližně 80 dalších knihoven, které byly výkonem regionálních funkcí pověřeny příslušnou krajskou knihovnou. Jedná se o dotaci poskytovanou příslušným krajem z krajského rozpočtu. Povinnost kraje zajistit výkon a financování výkonu regionálních funkcí je zakotvena v § 11, odst. 3 a 4 knihovního zákona č. 257/2001 Sb. Knihovní zákon § 2., písm. h) a standard regionálních funkcí⁴¹ vymezují obsah poskytovaných regionálních služeb. Knihovny, které získávají dotaci na výkon regionálních funkcí, poskytují za tyto finanční prostředky podpůrné služby základním knihovnám ve svém regionu. Knihovnám, které jsou příjemci těchto služeb je touto formou poskytována určitá forma nepeněžní dotace. Dotace věnované na poskytování regionálních služeb má rovněž od roku 2010 sestupnou tendenci z 133,5 mil. Kč v roce 2009 na 109 mil. Kč v roce 2012, tj. pokles o 20 %.⁴²

Příspěvek od města příslušné krajské knihovně na zajištění městské funkce knihovny

Jedná se o specifickou dotaci poskytovanou městem krajské knihovně v těch případech, kdy samotné město nezřizuje nebo nefinancuje svou vlastní městskou knihovnu, která by zajišťovala poskytování VKIS svým obyvatelům. V tomto případě knihovní zákon (§ 11, odst. 5. zákona č. 257/2001 Sb.) konstatuje: plní-li krajská knihovna v místě svého sídla i funkci základní knihovny, podílí se na zajištění této funkce obec. V současné době je tato

⁴⁰ Nařízení vlády č. 288/2002 Sb., kterým se stanoví pravidla poskytování dotací na podporu knihoven ve znění nařízení vlády č. 235/2005 Sb. a nařízení vlády č. 113/2013 Sb. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Moraviapress, 2013, č. 113, 51. Dostupné z: http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03_Leg/01_LegPod/01_index.htm

⁴¹ Metodický pokyn Ministerstva kultury k zajištění výkonu regionálních funkcí knihoven a jejich koordinaci na území České republiky. In: *Informace pro knihovny* [online]. Praha: Ministerstvo kultury ČR, 2005 [cit. 2012-09-23]. Dostupné z: <http://knihovnam.nkp.cz/docs/MetPokynMK05.doc>.

⁴² ZEMÁNKOVÁ, Ladislava. *Výroční zpráva o plnění regionálních funkcí krajských knihoven na území ČR za rok 2012* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2013 [cit. 2013-06-27]. Dostupné z: http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=10_RegFceRozc.htm.

dotace poskytována Krajské knihovně v Liberci, Severočeské vědecké knihovně v Ústí nad Labem, Jihočeské vědecké knihovně v Českých Budějovicích, Krajské knihovně F. M. Bartoše ve Zlíně a Krajské knihovně Vysočiny v Havlíčkově Brodě. Problémem tohoto ustanovení je, že stejně jako v případě financování regionálních funkcí, není stanoven ani rámcově rozsah financování této městské funkce. Výše financování v tomto případě závisí na rozhodnutí města, respektive na vzájemné dohodě mezi městem a krajem.

Dary a sponzorské příspěvky

Z hlediska objemu celkových příjmů knihovny mají dary a sponzoring okrajový význam. Zpravidla se jedná o finanční prostředky získávané nahodile na konkrétní akce zpravidla kulturního nebo vzdělávacího charakteru. Větší význam mají nepeněžní dary, zejména darování knih a časopisů pro knihovní fond.

Doplňková činnost

Doplňková hospodářská činnost je v případě knihoven provozovaných obcemi a kraji spíše výjimečná. Z hlediska obsahu a zaměření doplňkové činnosti se nejčastěji uplatňují pronájmy nebytových a bytových prostor, vydávání a prodej publikací, činnost antikvariátu, vazba knih, kopírovací služby a dále aktivity související například s činností informačního centra obce, jako je prodej upomínkových předmětů apod. Ve výjimečných případech se objevuje provoz kavárny nebo občerstvení. V první řadě musí mít knihovna pro takové aktivity vhodné podmínky, zejména prostory. Doplnková činnost musí být vždy zisková a neměla by odvádět pracovní, finanční a technické kapacity z oblastí zajištění hlavních činností. V zásadě vždy závisí na rozhodnutí zřizovatele knihovny, aby posoudil, zda doplňková činnost v knihovně je opodstatněná a žádoucí.

2.4 Indikátory pro hodnocení podmínek pro činnost a pro měření výkonu a efektivnosti poskytování veřejných knihovnických a informačních služeb

Pro sledování podmínek činnosti poskytování VKIS doporučujeme v plném rozsahu uplatnit indikátory a principy obsažené ve Standardu VKIS. Indikátory Standardu VKIS jsou vymezeny jako optimální. Jejich cílem je hlavně motivovat knihovny a jejich provozovatele k tomu, aby dlouhodobě usilovali o zlepšení základních podmínek pro činnost knihovny. Jedná se o tyto indikátory⁴³:

⁴³ Definice indikátorů viz: Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky. *Informace pro knihovny* [online]. Praha: Ministerstvo kultury ČR, 2011 [cit. 2012-09-23]. Dostupné z: http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03_Leg/01_LegPod/MetodVKIS_2011.htm.

- a) provozní doba knihovny pro veřejnost,
- b) tvorba knihovního fondu a informačních zdrojů,
- c) umístění knihovny v obci,
- d) plocha knihovny určená pro uživatele,
- e) studijní místa pro uživatele knihovny,
- f) přístup k internetu a informačním technologiím,
- g) webová prezentace knihovny,
- h) elektronický katalog knihovny na internetu,
- i) pracovníci knihovny a jejich vzdělávání,
- j) měření spokojenosti uživatelů knihovny.

Všechny výše uvedené indikátory je nezbytné uplatňovat diferencovaně podle velikosti populace, kterou daná knihovna obsluhuje, a to v těchto intervalech:

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| ▪ Do 500 obyvatel | ▪ 5001 – 10 000 obyvatel |
| ▪ 501 – 1000 obyvatel | ▪ 10 001 – 20 000 obyvatel |
| ▪ 1001 – 3000 obyvatel | ▪ 20 001 – 40 000 obyvatel |
| ▪ 3001 – 5000 obyvatel | ▪ Nad 40 000 obyvatel |

Stanovení specifických indikátorů v oblasti

Jako specifické indikátory pro sledování činnosti, výkonu, kvality a efektivnosti VKIS doporučujeme používat celý soubor indikátorů uplatňovaných v projektu Benchmarking knihoven. Zatím co indikátory zahrnuté ve standardu vymezují v nejpodstatnějších aspektech podmínky pro činnost knihovny, které by měl zajistit její provozovatel, indikátory sledované v benchmarkingu hodnotí výkon knihovny a umožňují také ukázat, jak jsou vložené finanční prostředky a vytvořené podmínky využívány. Podstatné je to, že srovnání a hodnocení není prováděno ve vztahu k předem definovanému parametru, ale jedná se o srovnávání skutečných výkonů knihoven.

Podmínky pro činnost knihovny

1. Objem knihovního fondu na 1000 obyvatel
2. % obnovy knižního fondu
3. Objem přírůstků na 1000 obyvatel
4. Počet exemplářů docházejících periodik na 1000 obyvatel
5. Počet internetových stanic na 1000 obyvatel

6. Plocha knihovny pro uživatele v m² na 1000 obyvatel
7. Počet studijních míst na 1000 obyvatel
8. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 obyvatel
9. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 registrovaných čtenářů
10. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 návštěvníků
11. Počet hodin pro veřejnost týdně
12. Roční objem provozní doby služeb na tisíc obyvatel
13. Podíl roční provozní doby služeb na celkové pracovní kapacitě knihovny
14. % výdajů na knihovnu z celkových výdajů zřizovatele (obce nebo města)

Uživatelé, služby

15. % z obsluhované populace - registrovaní čtenáři
16. % z obsluhované populace mládeže do 15 let - registrovaní čtenáři do 15 let
17. Počet návštěv na jednoho obyvatele
18. Počet virtuálních návštěv na obyvatele
19. % návštěvníků internetu z celkového počtu návštěvníků
20. Počet výpůjček na registrovaného čtenáře
21. Obrat knihovního fondu
22. Kulturní a vzdělávací akce na 1000 obyvatel
23. Internetové služby

Financování, výdaje, efektivita

24. Celkové provozní náklady v přepočtu na jednoho obyvatele
25. Náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty) v přepočtu na jednoho obyvatele
26. Náklady na nákup licencí na el. informační zdroje v přepočtu na jednoho obyvatele
27. Náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty) na výpůjčku
28. % čistých provozních nákladů (bez osobních nákladů a nákladů na knihovní fond)
29. % nákladů na pořízení knihovního fondu z celkových provozních nákladů
30. % osobních nákladů z celkových provozních nákladů
31. % získaných dotací, grantů, vlastních příjmů na celkovém rozpočtu knihovny z celkových příjmů na provoz
32. % vlastních příjmů na celkovém rozpočtu knihovny z celkových příjmů na provoz

Při aplikaci benchmarkingu se obecně doporučuje provádět srovnávání činnosti knihoven se stejným nebo obdobným rozsahem obsluhované populace, ale není to vždy podmínkou. Vzhledem k tomu, že většina indikátorů je propočítávána ve vztahu k počtu 1000 obyvatel, je možno srovnávat i knihovny působící v obcích či městech různé velikosti.

2.5 Příklad použití indikátorů: Městská knihovna Benešov a Knihovna E. Petišky Brandýs nad Labem – Stará Boleslav

Jako příklad ověření indikátorů uvádíme srovnání činnosti Městské knihovny v Benešově u Prahy (16 343 obyvatel) a Knihovny E. Petišky v Brandýse nad Labem-Stará Boleslav (16 009 obyvatel). V daném případě se jedná o knihovny působící ve městech s přibližně stejným počtem obyvatel.

Hodnocení podmínek pro činnost podle Standardu VKIS

	Městská knihovna Benešov	Knihovna Eduarda Petišky, Brandýs nad Labem – Stará Boleslav	Hodnota standardu VKIS
Týdenní provozní doba pro veřejnost	38 hod.	30 hod.	40–45 hodin
Výdaje na nákup knihovního fondu na obyvatele	52,50 Kč	37,40 Kč	30–45 Kč
Procento obnovy knihovního fondu ve volném výběru	6,40 %	7,50 %	10 %
Umístění knihovny v obci	centrum	centrum	centrum
Plocha knihovny na 1000 obyvatel	51 m²	19 m²	60 m²
Počet studijních míst/1000 obyvatel	82 míst	38 míst	28–70 míst
Počet veřejně přístupných stanic připojených k internetu	8 stanic	8 stanic	15–20 stanic
Webová prezentace knihovny	ano	ano	ano
Elektronický katalog knihovny na internetu	ano	ano	ano
Vzdělávání pracovníků	<i>nezjištěno</i>	<i>nezjištěno</i>	48 hod./rok
Míra spokojenosti dospělých uživatelů	<i>nezjištěno</i>	<i>nezjištěno</i>	90 %
Míra spokojenosti se službami dětí mládeže do 15 let	<i>nezjištěno</i>	<i>nezjištěno</i>	75 %

Tab. 9 – Hodnocení podmínek pro činnost podle Standardu VKIS

Obě knihovny nesplňují standardem stanovený rozsah provozní doby pro veřejnost, přičemž Knihovna E. Petišky je na tom podstatně hůře. Pokud jde o výdaje na nákup knihovního fondu na jednoho obyvatele, obě knihovny splňují hodnoty stanovené standardem, ale výdaje benešovské knihovny jsou výrazně vyšší, což zajišťuje lepší nabídku knih a časopisů pro uživatele. Z hlediska procenta obnovy knihovního fondu knihovny nedosahují hodnoty určenou standardem, ale Knihovna E. Petišky je na tom paradoxně o něco lépe, ačkoliv celkový objem výdajů na nákup je podstatně nižší. Tento rozpor je dán především prostorovou situací srovnávaných knihoven. Benešovská knihovna má k dispozici výrazně větší plochu knihovny určenou uživatelům (51 m²) a přibližuje se hodnotě stanovené

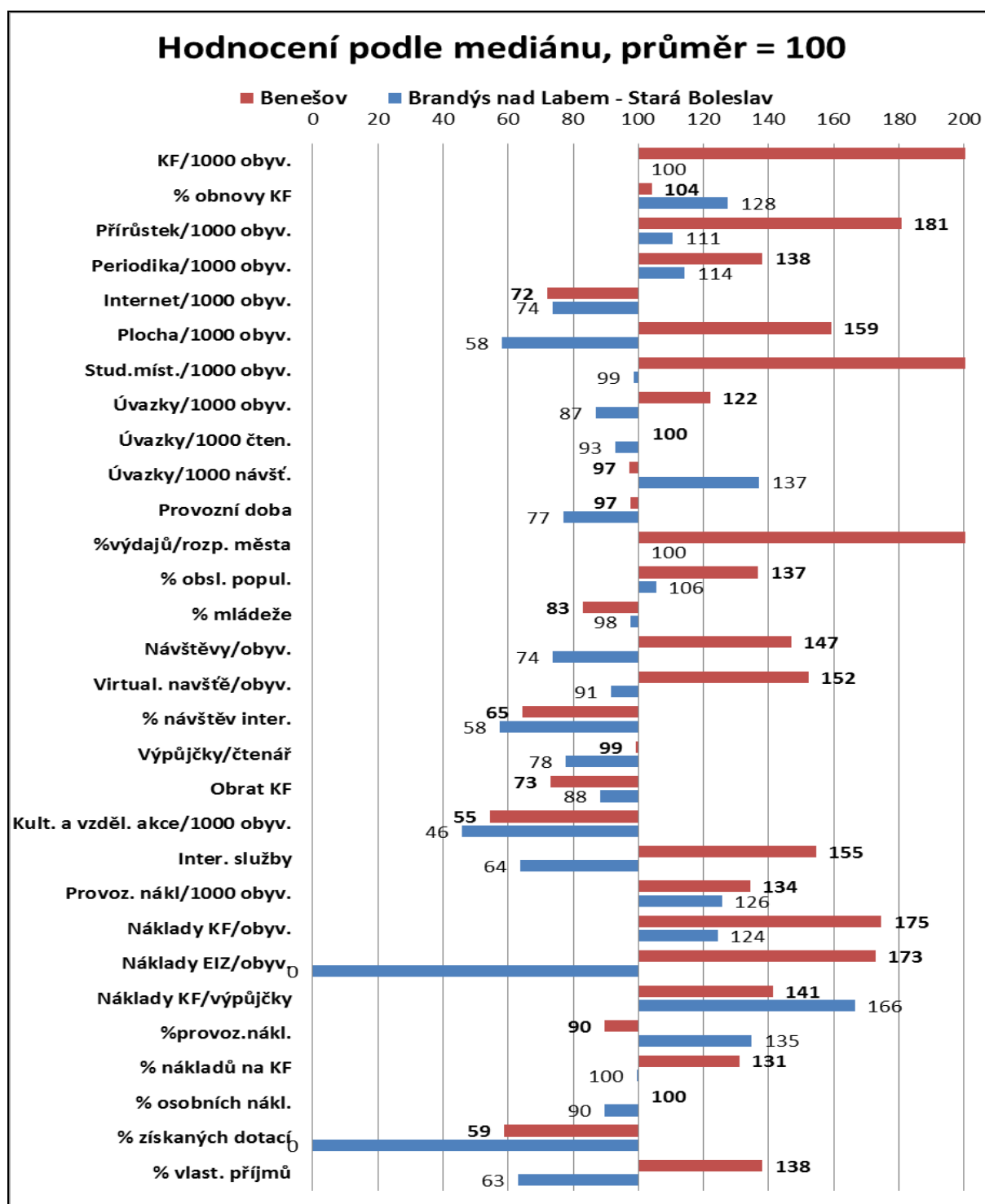
standardem (60 m²). Naopak knihovna E. Petišky je prostorově poddimenzována (pouze 19 m² na 1000 obyvatel). Stísněné prostory v tomto případě znemožňují vystavit větší část knihovního fondu ve volném výběru. To potom vysvětluje jeho relativně vyšší obměnu. Prostorová situace knihoven se také odráží v počtu studijních míst – benešovská knihovna nabízí vyšší počet studijních míst, než je hodnota standardu, naopak Knihovna E. Petišky se pohybuje na dolní hranici standardu. Ani jedna z knihoven nemá dostatek počítačů pro uživatele připojených k internetu. Obě knihovny splňují standard z hlediska webové prezentace knihovny i zpřístupnění online katalogu na webu.

Jako závěr lze konstatovat, že obě knihovny mají rezervy v naplňování standardu a mají další prostor pro zlepšování podmínek své činnosti. Současně je nutno konstatovat, že Knihovna E. Petišky má podstatně horší podmínky pro svou činnost, než benešovská knihovna.

Srovnání výkonu knihoven metodou benchmarkingu

	<i>Knihovna</i>	Městská knihovna Benešov	Knihovna Eduarda Petišky, Brandýs nad Labem - Stará Boleslav		
	Obsluhovaná populace	16 343	16 009		
		<i>Hodnota indikátorů (výkonu)</i>	<i>Přepočet indikátorů na procenta</i>		
		<i>Hodnota indikátorů (výkonu)</i>	<i>Přepočet indikátorů na procenta</i>		
1	KF/1000 obyvatel	8981	201	4477	100
2	% obnovy KF	3,25	104	3,98	128
3	Přírůstek/1000 obyvatel	292	181	178	111
4	Periodika/1000 obyvatel	9,0	138	7,4	114
5	Internet/1000 obyvatel	0,49	72	0,50	74
6	Plocha/1000 obyvatel	51	159	19	58
7	Studijních míst/1000 obyvatel	5,0	209	2,4	99
8	Úvazky/1000 obyvatel	0,80	122	0,57	87
9	Úvazky/1000 čtenářů	3,4	100	3,1	93
10	Úvazky/1000 návštěvníků	0,17	97	0,24	137
11	Provozní doba	38	97	30	77
12	% výdajů/rozpočet obce	1,87	223	0,84	100
13	% obsluhované populace	23	137	18	106
14	% mládeže	29	83	34	98
15	Návštěvy/obyvatel	4,7	147	2,4	74
16	Virtuální návštěvy/obyvatel	1,9	152	1,1	91
17	% návštěvníků internetu	7	65	6	58
18	Výpůjčky/čtenář	36	99	28	78
19	Obrat knihovního fondu	0,9	73	1,1	88
20	Kulturní a vzdělávací akce/1000 obyvatel	6,9	55	5,8	46
21	Internetové služby	17	155	7	64
22	Provozní náklady/1000 obyvatel	16	134	15	126
23	Náklady KF/obyvatele	2,1	175	1,5	124
24	Náklady EIZ/obyvatele	0,03	173	0,00	0
25	Náklady KF/výpůjčky	0,25	141	0,30	166
26	%provozních nákladů	20	90	31	135
27	% nákladů na nákup knihovního fondu	13	131	10	100
28	% osobních nákladů	67	100	59	90
29	% získaných dotací	1,7	59	0,0	0
30	% vlastních příjmů	10,1	138	4,6	63

Tab. 10 – Srovnání výkonu knihoven metodou benchmarkingu



Tab. 11 – Hodnocení vybraných knihoven podle mediánu

Pro názorné srovnání výše uvedených knihoven je nejvhodnější využít graf, který porovnává dosažené hodnoty obou knihoven ve vztahu k hodnotám mediánu dosaženým v dané velikostní kategorii knihoven, tj. knihoven s počtem obyvatel od 10 001 do 20 000. Hodnota mediánu u jednotlivých indikátorů byla propočtena z údajů 46 knihoven zastoupených v této velikostní kategorii. Ve výše uvedeném grafu je hodnota mediánu

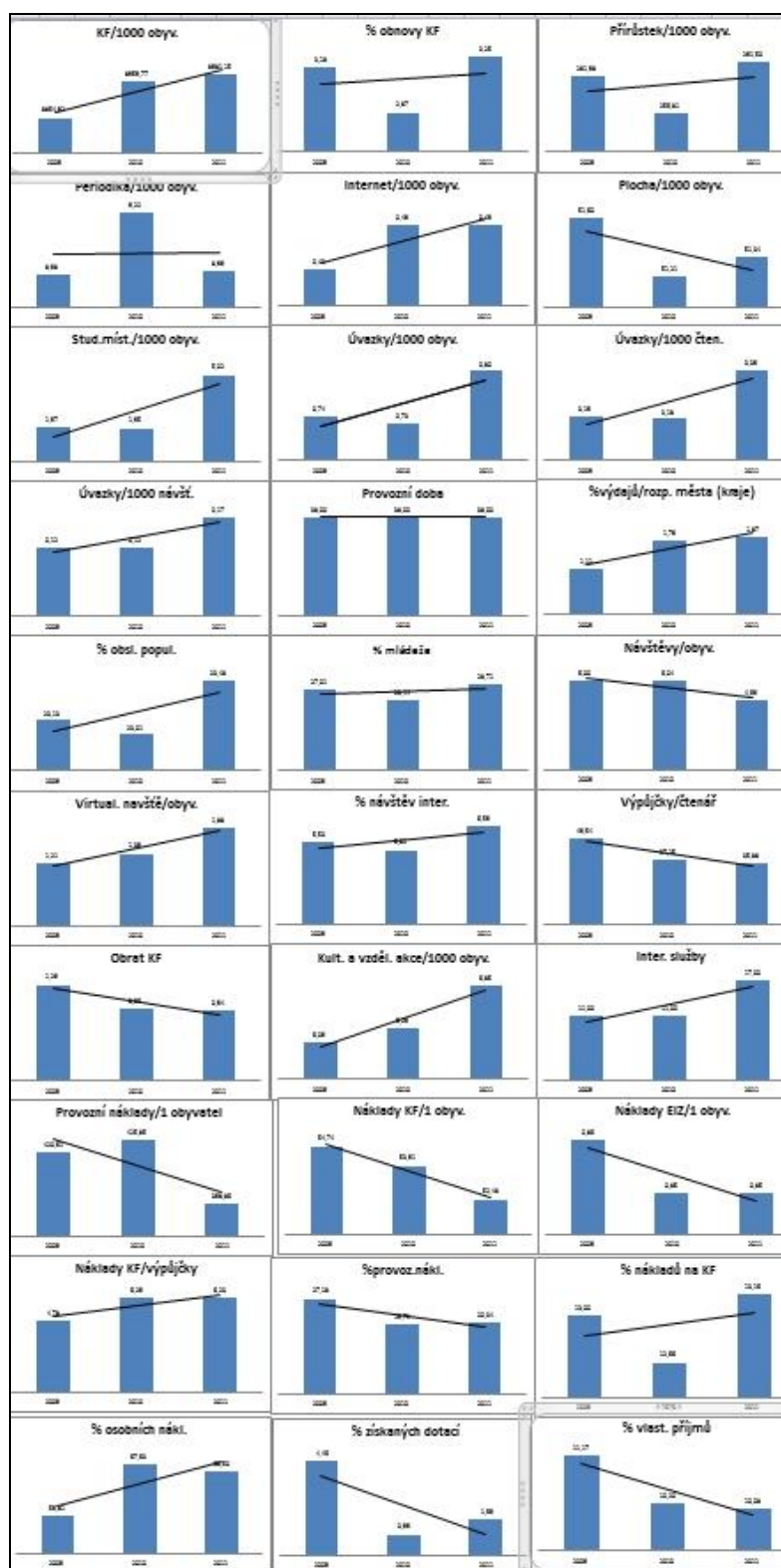
přepočtena na hodnotu 100 %. Vyšší hodnoty indikátorů se potom pohybují nad 100 % a nižší hodnoty pod 100 %, tj. v jakém rozsahu se odlišují od průměru.

Takto vyjádřené hodnoty můžeme převést do slovního popisu a udělat si částečnou SWOT analýzu, z níž jsou na první pohled zřejmé rozdíly ve výkonech a podmínkách obou knihoven. Benešovská knihovna až na ojedinělé výjimky dosahuje lepších výsledků než knihovna E. Petišky.

Městská knihovna Benešov	Knihovna Eduarda Petišky, Brandýs nad Labem - Stará Boleslav
<i>Silné stránky</i>	<i>Silné stránky</i>
Rozsah knihovního fondu; Objem přírůstku knihovního fondu, včetně nákupu elektronických informačních zdrojů; Plocha knihovny určená veřejnosti; Počet studijních míst; Knihovna má průměrné personální zajištění činnosti; Na financování knihovny je věnováno vyšší procento z celkového rozpočtu města; Knihovnu navštěvuje větší podíl obyvatel; Knihovna má nadprůměrnou návštěvnost (fyzickou i virtuální); Nabízí velmi dobré internetové služby; Vykazuje dobré financování nákupu knihovního fondu; Získává nadprůměrné příjmy z vlastní činnosti;	Knihovna má průměrné personální zajištění činnosti;
<i>Slabé stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
Knihovna nabízí malý počet stanic připojených k internetu, tomu odpovídá i nízký počet návštěvníků internetu; Knihovna má malé procento uživatelů z řad mládeže; Knihovna nabízí nízký počet kulturních a vzdělávacích akcí pro veřejnost; Knihovna má vyšší provozní náklady; Knihovna získává menší podíl dotací a grantů;	Knihovna má nízký objem finančních prostředků na nákup literatury, tomu odpovídá i nízký počet výpůjček na obyvatele; Knihovna nenakupuje elektronické informační zdroje; Knihovna nabízí malý počet stanic připojených k internetu, tomu odpovídá i nízký počet návštěvníků internetu; Knihovna má velmi omezené prostorové podmínky; Knihovna má malý rozsah provozní doby; Knihovna je celkově méně navštěvována; Knihovna má malé procento uživatelů z řad mládeže; Knihovna nabízí nízký počet kulturních a vzdělávacích akcí pro veřejnost; Knihovna má vyšší provozní náklady; Knihovna nezískává dotace a granty; Má nízký objem příjmů z vlastní činnosti.

Tab. 12 – Částečná SWOT analýza vybraných knihoven

Vývojové trendy indikátorů Knihovny E. Petišky v letech 2009 – 2011



Tab. 13 – Vývojové trendy indikátorů Knihovny E. Petišky v letech 2009 – 2011

2.6 Návrhy a doporučení pro veřejnou správu - možnosti posouzení efektivnosti vynaložení veřejných prostředků na zajištění kvality a dostupnosti veřejných služeb kultury

Pro oblast knihoven poskytující VKIS, které provozují nebo zřizují obce a kraje, je k dispozici komplexní soubor nástrojů pro sledování činnosti, výkonu, kvality, efektivity i dostupnosti VKIS.

Jestliže má obec zájem na tom, aby obyvatelům byly poskytovány kvalitní VKIS v potřebném obsahu a rozsahu, lze doporučit, aby si obec provedla analýzu činnosti své knihovny a dlouhodobě sledovala vývojové trendy její činnosti.

1. Etapa

Porovnání podmínek pro činnost knihovny s indikátory stanovenými ve Standardu VKIS. V této etapě lze zjistit:

- a) Nabízí knihovna dostatečnou provozní dobu pro veřejnost? Je provozní doba optimálně rozložena v průběhu dne a týdne tak, aby jí obyvatelé mohli navštěvovat? V této souvislosti také jednoznačně vyplynou požadavky na optimální personální zajištění činnosti knihovny.
- b) Nabízí knihovna dostatečný knihovní fond (knihy, časopisy, CD a další zdroje)? Je knihovní fond dostatečně obměňován aktuální literaturou?
- c) Je knihovna v obci umístěna tak, aby byla dostupná všem obyvatelům? Je dostupná i pro handicapované skupiny obyvatel?
- d) Má knihovna dostatečný prostor pro poskytování VKIS? Má knihovna dostatečný prostor pro konání kulturních a vzdělávacích aktivit? Může knihovna sloužit jako komunitní centrum obce?
- e) Nabízí knihovna dostatečné prostory pro studium a volný čas? Je knihovna vybavena informačními technologiemi a má kvalitní připojení k internetu?
- f) Nabízí knihovna své služby a katalogy prostřednictvím webových stránek? Je možné poskytovat některé služby 24 hodin denně?
- g) Má knihovna dostatečné množství odborně kvalifikovaných pracovníků? Jsou pracovníci knihoven schopni uplatnit nové trendy v rozvoji VKIS?
- h) Jsou uživatelé knihovny spokojeni s nabídkou služeb knihovny a její činností? Jaké jsou jejich názory a požadavky na budoucí rozvoj?

2. Etapa

Zapojení knihovny do projektu benchmarking knihoven. V rámci tohoto projektu lze v dlouhodobém horizontu sledovat výkony a efektivnost vlastní knihovny ve srovnání s knihovnami působícími ve stejně velkých obcích a městech.

3. SLUŽBY MUZEÍ A GALERIÍ/PhDr. František Šebek

3.1 Deskripce dané oblasti

Problematika vymezení a užívání pojmu „muzeum“

Muzea, galerie a památníky v ČR jsou zvláštním oborem resortu kultury spadajícím do široké oblasti uchování, prezentace a aktivace kulturního dědictví. Podobnou (příbuznou) institucí z této oblasti jsou zpřístupněné a instalované památkové objekty, které jsou v ČR posuzovány na rozdíl od některých zemí Evropy jako zvláštní (samostatný) obor.

K termínům *muzea, galerie a památníky* užívaným v českém prostředí nutno poznamenat:

1. *Památník* ve smyslu instalovaného objektu, jehož činnost se zaměřuje na dokumentaci a prezentaci určité osobnosti, události nebo hnutí, není ničím jiným, než zvláštním druhem muzea – *specializovaným muzeem*.
2. *Galerie*, pokud se jedná o sbírkotvornou instituci, je *specializovaným muzeem umění*. Jde-li ovšem o prodejní galerii, nejedná se o instituci, kterou lze považovat za muzeum (muzeum umění), neboť nenaplnjuje mezinárodní základní standard muzea jako takového. Z toho důvodu také v řadě zemí (např. ve Francii aj.) je pojem „galerie“ užíván výhradně pro prodejní výstavní síně výtvarného umění nebo jenom pro výstavní síně, zatímco u sbírkotvorných institucí se užívá vždy označení „muzeum umění“. V ČR v tomto rozlišení při označení instituce „galerie“ nepanuje dosud jednota, byť řada „sbírkotvorných galerií“ se po roce 1989 přejmenovala na muzea umění⁴⁴.

V dalším textu tedy budeme užívat souhrnně jenom pojem **muzeum**, jenž v sobě zahrnuje také *památníky* (ve smyslu instalovaných objektů) a ty *galerie*, které jsou sbírkotvornými institucemi.

Zároveň si ale musíme uvědomit, že označení nějakého subjektu názvem „muzeum“ není nikde právně závazné, respektive není právně vyhrazeno jen pro instituce přesněji definované. Označení „muzeum“ může užívat ke svému prospěchu v podstatě kdokoliv.

Oním prospěchem, pro který se muzeem označují některé subjekty zvláště z privátní sféry, byť skutečným muzeem jako takovým nejsou, bývá zpravidla marketingové zhodnocení povědomí o bohu libém poslání a přitažlivosti „muzeí“, případně též kvůli přístupu k různým specifickým grantům nebo dotacím z veřejných rozpočtů. Oba důvody lze vysledovat i v podmínkách ČR a v posledních letech jich přibývá. V některých zemích (a potenciálně též v ČR) to mohou být pro takové subjekty kromě toho přitažlivé i různé úlevy (výjimky) v daňovém systému. Některé z uvažovaných subjektů se často svou činností přibližují aspoň naplňováním části standardů definovaných pro „skutečná muzea“ jako taková, a nepoučená

⁴⁴ Na muzea umění se v ČR po r. 1989 přejmenovaly např. někdejší „galerie“ Praha (hlavního města Prahy), Cheb, Olomouc, Hradec Králové, Plzeň, Liberec

veřejnost mezi nimi leckdy rozdíl nepocituje, nevnímá onu odlišnost. V řadě zemí je proto z těchto i dalších důvodů zaveden jakýsi registrační nebo akreditační systém muzeí jako takových.⁴⁵ Registrovaná, respektive akreditovaná muzea, která splňují stanovené standardy, užívají v těchto zemích často zvláštní označení nebo jsou uvedena ve zvláštním a veřejně přístupném registru.

Které obecné standardy definují „skutečné muzeum“? Obsahuje je definice muzea obsažená v etickém kodexu muzeí, vyhlášeném mezinárodní organizací ICOM při Unesco, která zní:

Muzeum je stálá nevýdělečná instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejností, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkuje a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, vzdělávání, výchovy a potěšení.⁴⁶

Etický kodex dále konstatuje, že kromě muzeí jako takových odpovídají definici také:

- přírodní, archeologické a etnografické památky a lokality muzejní povahy, které shromažďují, uchovávají a zprostředkují doklady o člověku a jeho prostředí,
- instituce, které uchovávají a vystavují sbírky živých rostlin a zvířat, jako jsou botanické a zoologické zahrady, akvária a vivária,
- střediska vědy a techniky a planetária,
- konzervátorské ústavy a výstavní galerie, které jsou stálou součástí knihoven a archivů,
- přírodní rezervace,
- takové další instituce, o nichž výkonná rada ICOM po poradě s poradním sborem rozhodne, že mají některé či všechny rysy muzea, nebo napomáhají

⁴⁵ V současné době se jedná asi o 23 zemí, kde systém registrace, respektive akreditace muzeí existuje. Příklady registračních systémů v zahraničí uvádí Dagmar FIALOVÁ: *Profesní a etické standardy a výkonnostní ukazatele muzejní práce* (Národní systém muzeí jako nástroj udržení společné odborné a etické základny muzeí v ČR). Praha AMG 2003, 80 stran. Aktualizaci a další pohledy na tuto problematiku zpracovala Anna KOMÁRKOVÁ jako bakalářskou práci ve Vyšší odborné škole informačních služeb v Praze v r. 2009. Anna Komárková je výkonnou ředitelkou AMG a upravená verze jejího textu je též k dispozici v NIPOS Praha.

⁴⁶ Etický kodex muzeí vyhlásilo 15. valné shromáždění konference ICOM v Buenos Aires v r. 1986. Aktualizován byl na 20. valném shromáždění konference ICOM v Barceloně v r. 2001 (definice muzea zůstala nedotčena); naposledy potvrdilo tento etický kodex 21. valné shromáždění ICOM v r. 2004 v Soulu. Český překlad etického kodexu ICOM a souvisejících dokumentů Unesco pro oblast muzeí a kulturních památek vydala v r. 1994 AMG a český výbor ICOM v publikaci *Profesní etický kodex ICOM / doporučení UNESCO o muzeích, kulturním a přírodním dědictví* (ed. Kateřina Tlachová, překlad Pavla Seitlová). Doplnky a změny profesního etického kodexu vyšly naposledy česky (překlad a ed. Kateřina Tlachová) in: *Sborník materiálů ze VII. sněmu AMG ČR 15. – 16. října 2003 v Muzeu východních Čech v Hradci Králové*. Praha AMG 2004, s. 34 – 45.

muzeím a profesionálním muzejním pracovníkům prostřednictvím muzeologické vědecké práce, výchovy a vzdělávání.

Z vymezení základních znaků muzeí jako takových⁴⁷ i vyjmenovaných institucí příbuzných vyplývá, že základním znakem jejich činnosti musí být, nejstručněji řečeno, vytváření muzejních sbírek s cílem jejich uchování, jejich ochrana a následně jejich zpřístupnění veřejnosti, včetně poznatků získaných při jejich zkoumání. Jde o veřejně prospěšnou neziskovou (nonprofitní) instituci, otevřenou veřejnosti. Tyto základní znaky by měly tvořit kritéria, jimiž je třeba poměřovat každý muzejní subjekt při posuzování, zda je muzeem jako takovým nebo není, byť se za něj označuje. Vymezit muzea jako taková je zvláště důležité ve vztahu k rozhodování o dotacích z veřejných rozpočtů a posuzování jejich efektivnosti. V této souvislosti je proto důležité přesněji specifikovat, co je u muzeí jako takových veřejnou službou (službou veřejnosti). O tom viz dále podkapitola.

Kolik je v ČR muzeí?

Podle statistických výkazů pro muzea a galerie⁴⁸ je k 31. XII. 2012 v ČR něco přes 480 muzeí. Je však v této souvislosti nutné upozornit na to, že:

- a) Existující statistická šetření neregistrují všechny instituce, které se označují jako muzeum. Nalezneme je mezi muzei zřizovanými právníckými a fyzickými osobami, občanskými sdruženími apod., které roční statistický výkaz o muzeu a galerii nevyplní. Jejich počet můžeme jenom odhadnout na základě provedených sond⁴⁹ na 100 - 150 subjektů.
- b) Zároveň je zřejmé, že mezi muzei podchycenými statistickými výkazy (oněch cca 480 muzeí) se vyskytuje řada subjektů, které nenaplní všechny základní znaky muzea, jak je definuje etický kodex muzeí ICOM. Jsou muzei (galeriemi atp.) jenom podle názvu, nikoliv skutečnými muzei jako takovými.

⁴⁷ Podrobněji rozebírá definici muzea uvedenou v etickém kodexu ICOM František ŠEBEK in: *Úvod do muzejní praxe (učební texty základního kurzu Školy muzejní propedeutiky AMG)*. AMG Praha 2010, s. 9 – 20.

⁴⁸ Jedná se o „Roční výkaz o muzeu a galerii (muzeu výtvarných umění) Kult (MK) 14-01“, který podle zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů, shromažďuje a vyhodnocuje z pověření Ministerstva kultury ČR Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS). Roční statistické výkazy o muzeích a galeriích shromažďoval od r. 1965 do r. 1991 Kabinet muzejní a vlastivědné práce při Národním muzeu v Praze (v rámci reorganizací měnil několikrát název). Výkazy z této doby jsou uloženy v Archivu Národního muzea v Praze. V ČR tak existuje poměrně unikátní soubor statistických dat o dané oblasti odvětví kultury, dosud náležitě nevytěžených.

⁴⁹ Sondu jsem provedl u muzeí Pardubického kraje. K 31. XII. 2011 jsem zjistil 18 privátních muzeí, z toho ovšem jenom 7 z nich je registrováno ročním statistickým výkazem o muzeu, 2 jsou uvedena v rámci statistického výkaznictví o zpřístupněných kulturních památkách, a 9 privátních muzeí z tohoto vzorku není ve statistických výkazech vůbec podchyceno. Analýzu jsem provedl pro referát *Muzea domowe w Kraju Pardubickim*, předneseném na *Forum muzeów Domowych „Tradycyje i zabytky kultury kulinarnej“*, v Kudowie Zdroj 22. – 23. 9. 2012 (pořadatel Polsko – Czeskie Towarzystwo Naukowe a Slezská univerzita v Opavě). V textu referátu, který je v tisku ve sborníku ze semináře, jsou uvedeny další podrobnosti. Podobná situace se dá předpokládat v dalších krajích.

- c) Některá muzea jako taková nejsou registrována statistickými výkazy o muzeích a galeriích, ale ve statistických výkazech o zpřístupněných památkových objektech,⁵⁰ a nejsou tedy ve výše uvedeném počtu zahrnuta.
- d) Řada muzejních institucí, které představují muzea jako taková, nemají právní subjektivitu a jsou pobočkami velkých muzejních institucí. Tyto subjekty se tak „statisticky ztrácejí“ v jedné velké administrativní jednotce. Při tom termín pobočka není zatím jednoznačně definován a ve statistických výkazech se v rubrice „počet poboček“ muzeí a galerií vykazují jednotky, které ve skutečnosti netvoří co do funkčního typu srovnatelnou jednotku.⁵¹

Je tudíž zřejmé, že skutečný počet institucí, které jsou považovány za muzeum, je vyšší než dostupný a výše zmíněný statistický údaj. Skutečný počet muzeí lze proto jen víceméně kvalifikovaně odhadnout. Můžeme tak uvažovat asi o **550, snad až 600 muzeích**.

Problém je v tom, že tento soubor jednotek tvoří málo homogenní skupinu subjektů. Není ani zřejmé, kolik z nich splňuje svou činností standardy mezinárodního etického kodexu ICOM a jsou muzei jako takovými, a kolik z nich nejsou skutečná muzea, ale jenom podle názvu.

Struktura muzeí v ČR

Podle zaměření činnosti (specializace)

Lze konstatovat, že nejpočetnější skupinou jsou *muzea víceoborová* (všeobecná), v ČR tradičně označovaná jako „*muzea vlastivědná*“. Jde o 61 % z celkového počtu evidovaných muzejních institucí. Tak početné zastoupení víceoborových muzeí (tzv. vlastivědných muzeí) je evropským specifikem a důsledkem vývoje českého muzejnictví v ČR. Dodejme ještě konstatování, že se drtivou většinou jedná o muzea regionální („krajová“) a místní (často městská).⁵²

Mezi jednooborovými (specializovanými) muzei (celkem to je 39 % muzeí) představují nejpočetnější skupinu *muzea umění (galerie) a uměleckoprůmyslová muzea*. Celkem jich je 16 %. Mezi specializovanými muzei je dále 11 % *samostatných památníků*, zaměřených na osobnosti, události nebo místa. Výraznější skupinou jsou ještě také *muzea zaměřená na vědu, techniku a průmyslovou výrobu* (6 % muzejních institucí v ČR). V segmentu ostatních muzeí snad lze ještě zmínit ucelenější *skupinu muzeí specializovaných na dějiny dopravy a vojenství* (hlavně tradice čsl. armády), která představují odhadem asi 2 % celkového počtu muzeí. Zbývající asi 4 % evidovaných muzeí vykazují poměrně pestrý tematický rozptyl.

⁵⁰ Patří mezi ně např. ta muzea v přírodě, která jsou zřizována Národním památkovým ústavem, ale též řada muzeí zřizovaných občanskými sdruženími nebo právníckými osobami.

⁵¹ Ve statistických výkazech má z oněch zhruba 480 muzeí přibližně 23 % nějakou pobočku. Celkem tvoří tuto nesourodou skupinu na 340 jednotek (!).

⁵² Stručný přehled o vývoji sítě muzeí viz František ŠEBEK: *Historický vývoj sítě muzeí; právní postavení regionálních muzeí*, in: Regionální muzea v době reformy veřejné správy v ČR. Praha AMG 2000, s. 6 - 9.

Struktura muzeí podle zřizovatelů

Ukazuje se, že z muzeí, která jsou podchycena statistickými výkazy (cca 480 subjektů), je zhruba 79 % z nich zřizováno státem a územními samosprávnými celky (kraji a obcemi). Nejvíce z nich, kolem 250 muzeí, zřizují obce (městská a obecní muzea), 96 muzeí zřizují kraje a zbývajících na 20 muzeí je státních, z nichž nejvíce (16) zřizuje MK ČR. Muzea státu a územních celků tvoří páteř českého muzejnictví, spravují největší část muzejních sbírek, mají rozhodující podíl na celkové návštěvnosti muzeí (v dlouhodobém průměru kolem 74 % celkové návštěvnosti).

Privátní muzea zahrnují celkem 21 % celkového počtu evidovaných muzeí. Mají asi jenom 4 % všech muzejních sbírek a na celkové návštěvnosti se podílejí asi 26 %. Z této skupiny muzeí jsou v 56 případech provozovatelem fyzické a právnické osoby (podnikatelské subjekty) a 56 muzeí zřizují občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, církve, nadace atd.

Podle převládajících právních forem

- a) **Státní příspěvková organizace nebo příspěvková organizace kraje a příspěvková organizace obce.** Jde o zcela převládající právní formu muzeí, kterou má odhadem 63 % muzeí podchycených statistickými výkazy. Vesměs to jsou muzea, která tvoří páteř českého muzejnictví. Jejich zřizovateli jsou stát a územní celky.
- b) **Organizační složka státu a organizační složka obce.** Jde o zhruba 15 % muzeí podchycených statistickými výkazy. Vesměs to jsou malá muzea měst a obcí, která nemívají právní subjektivitu. Ojedinele se právní forma organizační složky státu vyskytuje také mezi státními muzei zřizovanými jinými resorty, než je MK ČR. Patří sem např. vojenská muzea působící v rámci Vojenského historického ústavu v Praze, který je zařízením MNO ČR, nebo Muzeum policie, které je organizační složkou MV ČR aj.

Zhruba necelá čtvrtina muzeí podchycených statistickými výkazy má různé další v úvahu přicházející právní formy:

- a) V této skupině se objevují muzea, která provozují *občanská sdružení*. V případě těchto muzeí je ovšem různě řešena otázka vlastnictví muzejní sbírky. Jsou známy případy, kdy vlastníkem sbírky je obec, nebo kdy sbírku vlastní jedna nebo více fyzických osob.
- b) Některá muzea mají od konce 90. let 20. stol. právní formu *obecně prospěšných organizací*. Z celkového počtu evidovaných muzeí jich není více než dvě desítky.
- c) Dvě až tři desítky evidovaných muzeí jsou tzv. podniková muzea, která jsou organizačními útvary komerčních vesměs *akciových společností*. Právní subjektivitu tato muzea nemají nebo jen v omezeném rozsahu. Nutno podotknout, že sem patří některé známé a významné muzejní instituce, jako např. Škoda auto muzeum Mladá Boleslav, Pivovarské muzeum v Plzni, Muzeum MHD v Praze (Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s.), Železniční muzeum Českých drah v Lužné u

Rakovníka atd. Kromě akciových společností sem také patří Poštovní muzeum v Praze, jež je organizačním článkem *státního podniku* České pošty.

- d) Zvláštní skupinu tvoří 7 nevelkých muzeí, která jsou organizačními jednotkami *veřejných vysokých škol* (tzv. univerzitní muzea).
- e) V počtu sotva do dvou desítek lze zaznamenat muzea provozovaná fyzickými osobami (OSVČ), zakládaná podle živnostenského zákona (ponejvíce jde o galerie).
- f) Ojediněle, v počtu jednotek, se mezi privátními muzei v ČR objevují také muzea, která zřizují společnosti s ručením omezeným, případně nadace, družstva, církevní společenství aj.

Zatím spíše jen ojediněle se zatím vyskytují muzea, která **společně zřizují na základě zakladatelské smlouvy různé právní subjekty**. Mezi zajímavé případy (a možná inspirativní) patří: Židovské muzeum v Praze, které je zájmovým sdružením právnických osob. Jeho zakladatelem je MK ČR a Federace židovských obcí ČR. Druhým příkladem je Regionální muzeum v Kopřivnici, které je obecně prospěšnou společností, jejímiž zakladateli jsou Město Kopřivnice a Tatra Kopřivnice, a.s.

Objem činnosti a výkony muzeí ČR v současnosti (2011/2012) ve světle statistických čísel

Muzea v ČR ve svých sbírkách shromažďují k r. 2012 celkem asi 22,7 mil. evidenčních položek sbírkových předmětů, což ve vyjádření na počet kusů představuje podle kvalifikovaného odhadu něco kolem 60 mil. předmětů.⁵³ Z hlediska výstupů činnosti muzeí pro veřejnost je nejvýznamnější jejich výstavní činnost (stálé expozice a příležitostné výstavy). K tomu mají evidovaná muzea k dispozici výstavní prostory o celkové rozloze 923 tis. m², z toho asi polovina má údajně bezbariérový přístup. Muzea v r. 2012 zpřístupňovala veřejnosti na 1 870 stálých expozic a připravila 3 974 výstav, z čehož víc jak polovina byly výstavy uměleckých děl a uměleckého řemesla. Evidovaná muzea v ČR měla v r. 2012 návštěvnost 10,02 mil. osob. Návštěvnost muzeí ČR se za posledních 10 let pohybuje mezi hranicemi 9,2 – 10,4 mil. osob ročně.

Kromě výstavní činnosti muzea vytvářejí a organizují pro veřejnost další kulturně výchovné a vzdělávací programy. V r. 2011 se jednalo o 11 740 akcí (z toho 44 % představují vzdělávací programy) s návštěvností 1,5 mil. osob. Muzea se podílejí na vydavatelské činnosti. V r. 2011 to bylo 456 titulů publikací a 158 titulů periodických sborníků a podobných tiskovin, 23 audiovizuálních děl. Konference, přednáškové cykly a vydávané publikace jsou nástroji k dalším formám prezentace sbírek muzeí a také pro zveřejnění

⁵³ Viz k tomu *Vyhodnocení výzkumu. Analýza sbírkových fondů muzeí ČR 1994 – 1996*, Muzejní obzory 2/1999. Praha AMG 1999.

výsledků vědeckovýzkumných úkolů. Jich v r. 2011 plnila muzea celkem 1090. Součástí prezentace sbírek, výsledků výzkumné a jiné odborné činnosti muzeí jsou také poskytované badatelské služby: zápůjčky sbírek ke studijním účelům, poskytované odborné konzultace, vypracované rešerše a posudky apod. Jich muzea vykázala za r. 2011 celkem na 78 tis. Celou oblast uživatelů služeb muzeí využilo tedy v r. 2011 mimo návštěvníky výstavních prostor 2,02 mil. osob. Z celkového počtu muzeí má 205 muzeí jako součást své organizační struktury odbornou knihovnu přístupnou veřejnosti. Je v nich 8,7 mil. knihovních jednotek, které nejsou součástí muzejních sbírek. Během roku 2011 poskytly knihovny muzeí na 285 tis. výpůjček. Muzea ČR v r. 2011 vykázala celkem 5 659 zaměstnanců v přepočtu na plně zaměstnané osoby.

Co je veřejnou službou a výstupem činností muzeí?

Není pochyb, že muzea fungují ve veřejném zájmu – muzea jako taková, jak definuje mezinárodní standard v etickém kodexu ICOM – a že uspokojují potřeby společnosti. Tato veřejná služba je však často vnímána zjednodušeně pohledem finálního výkonu, snadno uchopitelného, protože měřitelného, a tím je návštěvnost výstav a expozic (případně i návštěvnost doplňkových vzdělávacích a výchovných programů muzea). Návštěvnost výstavních programů jako výsledek pro muzea typické formy zpřístupnění sbírek, formy, kterou leckdy vrcholí předchozí aktivity každé takové instituce, je jistě důležitá. Nelze však pomíjet to, že poslání muzea tvoří triáda funkcí – na sebe sice navazujících, ale každá z nich sama o sobě nezastupitelných (nepostradatelných) a důležitých. Onu triádu tvoří:

- 1) Vytváření, resp. zkvalitňování sbírek. To neznamená jenom rozšiřování sbírek, ale i jejich zhodnocování studiem, získáváním další dokumentace k nim atp.
- 2) Uchování a ochrana sbírek před poškozením a zcizením. Tato profesně, časově i ekonomicky náročná agenda má zásadní dopad na kvalitu následného zpřístupnění. Uchování sbírek je jedním ze základních znaků muzeí jako takových.
- 3) Zpřístupnění sbírek veřejnosti. Budiž k tomu poznamenáno snad ještě, že vystavování není jedinou formou zpřístupnění sbírek. Ukazuje se, že čím dál víc nabývají na významu také ostatní formy a tyto trendy porostou (stačí snad pro ilustraci uvést např. on-line katalogy sbírek muzeí na internetu).

Při posuzování výkonnosti a efektivnosti vynakládání finančních prostředků na činnost muzeí **by měla být posuzována každá z těchto součástí oné pomyslné triády** funkcí muzea měřitelnými nebo i neměřitelnými indikátory a jednotlivé součásti posuzovány navzájem. Jinak dostaneme obraz hrubě zkrslující skutečnost.

3.2 Popis nejčastějších právních forem užívaných pro zajištění kvality a dostupnosti veřejných služeb v oblasti muzejnictví

Jedinou právní formou, která se dotýká zajištění kvality a dostupnosti veřejných služeb v oblasti muzejnictví je Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy, v platném znění. Jak již z názvu tohoto speciálního zákona vyplývá, zabývá se především muzejními sbírkami, a činnost muzejních institucí mimo tento rámec je v zákoně pojednána jen jaksí „nádvkem“. Zákon č. 122/2000 Sb. zavádí centrální evidenci sbírek (CES), a tím mj. vymezuje „národní kulturní poklad“ v oblasti muzejnictví. Do CES jsou povinny registrovat sbírky všechna muzea zřizovaná státem a územními samosprávnými celky, ostatní vlastníci sbírek je mohou přihlásit k přijetí do CES dobrovolně. Muzea, jejichž sbírky jsou v CES registrovány, jsou povinna řídit se tímto zákonem – mají stanoveny povinnosti a také některá práva (výhody). Základními povinnostmi jsou kromě zabezpečení agendy CES evidovat sbírky předepsaným způsobem, inventarizovat je v předepsaných lhůtách, uchovávat je ve vhodných podmínkách a chránit je před poškozením a zcizením, zpřístupnit je veřejnosti. Tím je zaručeno, že muzea působící v režimu zákona musí naplnit základní standardy mezinárodního etického kodexu, jak byl pojem muzea jako takového popsán výše. Znamená to, že tím zákon garantuje základní síť muzeí, která zabezpečují činnost v rozsahu aspoň elementárních kvalitativních parametrů v dikci mezinárodního standardu. Jsou jimi tedy muzea státní, územních samosprávných celků a dobrovolně některá další. Je to, jak je uvedeno výše asi 80 % muzeí postihnutečných v ČR statistickými výkazy.

Kromě toho pak zákon již jenom definuje obecně veřejnou službu, a to poměrně komplikovanou konstrukcí, aby za „standardizovanou veřejnou službu muzeí“ v § 10a považoval taxativně pojmenované výkony, a to převážně jenom z oblasti zpřístupnění sbírek muzeí, poznatků z nich získaných i poznatků získaných zkoumáním prostředí, z nichž jsou sbírkové předměty do sbírek přijímány. Tyto výkony jsou totiž do jisté míry měřitelné, ačkoliv zákon u žádného požadovaného výkonu neuvádí kvantifikovatelné parametry, natož parametry kvalitativní. Požadované veřejné služby (VS) muzeí jsou rozděleny klasickým schématem dostupnosti - územní, časové, ekonomické a fyzické:

1. Standard územní dostupnosti – je zveřejnění sítě poskytovatelů VS, zveřejněná ministerstvem v informačním systému s dálkovým přístupem. Na serveru ministerstva je ovšem zveřejněn přehled sbírek registrovaných v CES, jelikož ale některá muzea mají registrováno více sbírek, sestavit si přehlednou síť poskytovatelů VS v oblasti muzeí je více jak náročné.
2. Standardem časové dostupnosti je zajišťování standardizované VS v tomto stanoveném rozsahu a struktuře:
 - a) zpřístupnění sbírky (popřípadě vybraných sb. předmětů nebo zapůjčených předmětů od tuzemských nebo zahraničních muzeí) prostřednictvím muzejních výstav se stanovenou návštěvní dobou v každém kalendářním roce,

- b) každoroční pořádání muzejních programů, čerpajících ze sbírkových předmětů nebo z poznatků o přírodě nebo historii, získaných zkoumáním sbírkových předmětů nebo předmětů obdobných, nebo výzkumem prostředí, z něhož jsou tyto předměty získávány, pro širokou veřejnost včetně specifických skupin návštěvníků,
- c) každoroční zpracování informací o činnosti poskytovatele VS ve výroční zprávě zveřejněné prostřednictvím tisku nebo v informačním systému s dálkovým přístupem a dále každoroční zpracování zpráv nebo informací o muzejních programech nebo muzejních publikacích o poznatcích o přírodě nebo historii získaných zkoumáním sbírkových předmětů nebo předmětů obdobných nebo výzkumem prostředí, z něž jsou sbírkové předměty získávány,
- d) zajištění průběžného poskytování informací o sbírce, o připravovaných expozicích, výstavách, muzejních programech, vlastní ediční činnosti, o přírodě nebo historii území, na němž poskytovatel působí, nebo informací o ostatních poskytovatelích,
- e) zpracování odborných posudků, expertiz, stanovisek a pojednání v oborech své působnosti (...) na základě žádosti a za úplatu.

3. Standardem ekonomické dostupnosti je poskytování zlevněného, skupinového nebo volného vstupného, a to pro děti do 6 let, žáky základních škol, studenty středních a vysokých škol, seniory. Rovněž pro skupiny žáků nebo studentů čítající alespoň 5 osob včetně pedagogického doprovodu a pro osoby a skupiny osob se zdravotním postižením.
4. Standardem fyzické dostupnosti je odstraňování, pokud to stavební podstata příslušné nemovitosti dovolí nebo to není z jiných závažných důvodů vyloučeno, architektonických a jiných bariér znemožňujících osobám s omezenou schopností pohybu a orientace užívání VS.

Pokud jde o právní normy, které by dále specifikovaly kvalitu veřejné služby muzeí v ČR, specifikovaly by nějaké indikátory, žádné jiné nejsou. Zmíněný mezinárodní etický kodex muzeí má povahu doporučení Unesco, v rámci AMG byl přijat v návaznosti na evropské normy ISO etický kodex pro konzervování, preparování a restaurování muzejních sbírek.

3.3 Analýza možných způsobů financování

Způsoby financování činnosti muzeí závisí na jejich právní formě a typu (zaměření a rozsahu jejich činnosti).

1. U drtivé většiny muzeí jako takových je základní rozhodující složkou jejich financování **příspěvek na činnost od zřizovatele** (resp. zakladatelů) poskytovaný drtivou většinou na

rok. Jedná se především o příspěvkové organizace a organizační složky státu, krajů a obcí, ale i muzea, která jsou organizačními útvary akciových společností, státního podniku, veřejných vysokých škol, obecně prospěšných společností atp. Obdobně je tomu u muzeí, zřizovaných na základě smlouvy více zakladatelů. Jde tedy zhruba o 90 % evidovaných muzeí. U většiny příspěvkových organizací státu a územních celků příspěvek zřizovatele představuje 70 % až 90 % jejich celkových nákladů.

2. **Vlastní příjmy z činnosti** u muzeí zřizovaných státem a územními samosprávnými celky, tedy u rozhodující části muzeí jako takových, představují celkem **v průměru necelých 12 % celkových provozních nákladů na činnost** (stav k 31. XII. 2011). U muzeí ostatních zřizovatelů poměr mezi příspěvkem na činnost a příjmy z vlastní činnosti nelze zjistit.

Struktura vlastních příjmů sestává jednak z příjmů ze vstupného, což činí v průměru (u muzeí státu a územních samosprávných celků) 59 % celkových příjmů z vlastní činnosti a jenom necelých 7 % celkových provozních nákladů (!). Ostatní příjmy mimo vstupného bývají u muzeí různé. Ty instituce, které mají oprávnění provádět archeologické výzkumy, mívají citelné příjmy z úhrady nákladů na tuto činnost. Dalším zdrojem příjmů bývá pronájem prostor provozovaných muzeem, příjmy za reklamní služby (de facto nepravý sponzoring), prodej zboží (vydaných publikací, upomínkových předmětů), různé další drobné služby. Hospodářskou činnost jako doplňkový zdroj příjmů vykonávají muzea ojedinele.

3. Pokud jde o **vícezdrojové** financování, hlavním zdrojem prostředků na činnost muzeí v této kategorii jsou různé grantové programy:

A. Grantové programy na podporu činnosti muzeí z veřejných rozpočtů

Ministerstvo kultury ČR poskytuje dotace na podporu činnosti muzeí ze 3 speciálních grantových programů:

- a) *Integrovaný systém ochrany movitého kulturního dědictví (ISO)*. Kromě muzeí je určen též provozovatelům kulturních památek a vlastníkům movitých církevních památek, působících v gesci diecézních konzervátorských center Římskokatolické církve. **Program ISO se vztahuje jenom na muzea působící v režimu zákona č. 122/2000 Sb.**, tedy zejména na muzea státu a územních samosprávných celků. Program je rozdělen do 4 podprogramů:

- Dotace na projekty zabezpečení objektů, v nichž jsou uloženy předměty movitého KD bezpečnostními systémy a mechanickými zábranami.
- Dotace na projekty evidence a dokumentace předmětů movitého KD (vybavení a provoz pracovišť na digitalizaci těchto předmětů).
- Dotace na výkup předmětů movitého KD mimořádného významu.

- Dotace na preventivní ochranu movitých předmětů KD před nepříznivými vlivy prostředí: vybavení depozitářů a stálých expozic; vybavení konzervátorských a restaurátorských pracovišť; náročné restaurování nebo preparování významných sbírek nebo předmětů.

Program má dobře a jasně formulované podmínky, požadavky na uchazeče o podporu i mechanismy kontroly využití dotace. Z programu lze čerpat investice i neinvestiční prostředky. Na neinvestiční projekty je možno získat dotaci do 50 % nákladů; u investičních projektů se u státních muzeí hradí náklady v plné výši, u muzeí zřizovaných kraji a obcemi jen do 50 %. To bývá u menších muzeí (zvl. obcí) bariéra, kvůli které na podporu z programu nedosáhnou. Celková dotace na program ISO kromě toho v posledních letech klesá. (Projekty podpořené v programu ISO v r. 2012, resp. 2011 nejsou na internetové stránce MK ČR zveřejněny).

- b) *Program kulturní aktivity – podprogram A: Podpora projektů zaměřených na poskytování standardizovaných veřejných služeb muzeí a galerií.* Program je určen jenom pro muzea zřizovaná kraji a obcemi, která odléhají režimu zákona č. 122/2000 Sb. Vyhláší se na ty standardizované veřejné služby definované zákonem, které pro dané období vyhlásí MK ČR. Problémem tohoto programu je jeho nízká celková dotace. V posledních třech letech nebyl program vůbec vyhlášen.
- c) Program podpory a dotací občanským sdružením na projekty zaměřené na činnost občanských sdružení a organizací s mezinárodním prvkem podporující kulturní aktivity v oblasti movitého kulturního dědictví, muzeí a galerií. **Podmínky a pravidla fungování tohoto programu jsou dobře nastavená, žadatelé mohou získat podporu až do výše 70 % nákladů na projekt. Jde o program, který je pro některá občanská sdružení působící ve vymezené oblasti klíčový a přímo existenční. Celková dotace ale klesá.**
- d) Kromě speciálních programů zaměřených na oblast muzejnictví se mohou muzea ucházet svými projekty také o určité dílčí dotace z grantových programů vyhlášených dalšími odbory MK ČR, jako jsou např. programy na *Podporu regionálních kulturních tradic* nebo na *Podporu tradiční lidové kultury* (vyhláší je odbor regionální a národnostní kultury); v případě muzeí, provozujících veřejně přístupnou knihovnu nebo spravující ve sbírkách knihovni a rukopisné dokumenty, připadá do úvahy také možnost využít některý z programů odboru literatury a knihoven, zejména programy *VISK 5, 6 a 7*.
- e) Muzejní instituce, které mají **statut výzkumné organizace** ve smyslu zákona č. 110/2009 Sb. v platném znění mají nárok na *příspěvek ze státního rozpočtu na výzkum a vývoj*, který je specifikován podle vydané obecně závazné metodiky. V současné době má statut výzkumné organizace v ČR 16 muzeí.

Pokud jde o výzkum a vývoj, mají ostatní muzea šanci získat dotace na vědeckovýzkumné aktivity, které jsou jim z podstaty činnosti muzea vlastní, jediné na individuální výzkumné projekty, jejichž řešiteli jsou jmenovití zaměstnanci muzea, u agentury GAČR, případně jako spoluřešitelé projektů řešených univerzitami, akademickými ústavy nebo jinými výzkumnými organizacemi. Tento zdroj financování je v praxi jen okrajovým a mimořádným zdrojem. Převážnou část výzkumných aktivit muzea financují z vlastních zdrojů.

- f) Muzea také často předkládají žádosti o *dotace z různých grantových programů, vyhlášených jinými resorty, eventuálně kraji nebo obcemi*, které se zaměřují na podporu projektů v oblasti celoživotního vzdělávání, kulturně výchovných aktivit, podpory turismu apod. Je jich celá řada a jsme leckdy svědky situace, že muzea v zájmu získání nějakého mimorozpočtového zdroje svou aktivitu orientují na tvorbu pro muzea v podstatě doplňkových programů.

B. Grantové programy na podporu činnosti muzeí z privátních zdrojů

Objevují se rovněž, avšak nepravidelně a pro většinu muzeí, zejména menších, jsou jen občasným a okrajovým zdrojem financování činnosti.

C. Dotace z programů EU

Muzea je mohou využívat většinou na rekonstrukce objektů, zvláště v kategorii kulturních památek, a na vybavení objektů. V rámci programů ROP mohou získat finanční zdroje na projekty v oblasti podpory turismu a cestovního ruchu, dále případně na jednotlivé aktivity v programech příhraniční spolupráce v euroregionech. Většinou však jde o projekty garantované zřizovateli muzeí, neboť zvláště menší instituce nejsou schopny garantovat požadované kofinancování projektu.

D. Dary a sponzorské příspěvky na činnost muzeí

V podmínkách muzeí ČR jsou zcela ojedinělé.

3.4 Popis indikátorů – měřitelné, neměřitelné

V oblasti muzejnictví **není k dispozici žádný normativní dokument**, který by stanovil soustavu indikátorů za účelem zjištění výkonnosti a efektivnosti služeb muzeí, jako je tomu např. u veřejných knihoven. Parametry dostupnosti veřejné služby, jak je vymezuje zákon č. 122/2000 Sb. (viz výše), jsou závazné (jen) pro muzea zřizovaná státem, územními samosprávnými celky a některá další muzea, jejichž sbírky jsou zapsány v CES.

Jako nástroj evaluace činnosti sloužící managementu jednotlivých muzeí byl připraven projekt **benchmarkingu** muzeí.

Benchmarking muzeí

V r. 2009 připravil NIPOS ve spolupráci s Asociací muzeí a galerií ČR jako pilotní projekt *pro muzea zřizovaná kraji a obcemi*. Projekt začal být ověřován v ostrém režimu, zatím však nelze činit závěry o jeho úspěšnosti. Benchmarking muzeí je dobrovolný, získané výpočty indikátorů slouží managementu muzea a nejsou (zatím) veřejně dostupné. **Pokud se tento projekt v praxi osvědčí, mohl by se stát základem stanovení indikátorů efektivity činnosti muzeí daného typů a velikostní kategorie muzeí krajů a obcí.** Předpokládá se, že benchmarking bude dopracován a v modifikované podobě připraven i pro další typy muzeí.

Projekt benchmarkingu v současné podobě nabízí každému muzeu zapojenému do projektu operativně zjistit, jaké dosahuje výsledky ve vybraných výkonnostních ukazatelích v porovnání s ostatními muzei ve zvolené homogenní skupině. Časem bude možné rovněž sledovat vývojové trendy.

Při koncipování projektu evaluace byly řešeny tři základní problémy:

- 1) ***Konstrukce relativně homogenních skupin muzeí***, v rámci nichž budou srovnávány (vypočítávány) výkonnostní indikátory.

Potíž je nejen v nutnosti vymezit hranice skupin na principu „od – do“, ale také v tom, že skupiny lze vytvořit podle různých hledisek. Jde tedy o hledání uváženého výběru takových kritérií (filtrů), umožňujících zařadit velice pestrá škála muzeí v ČR co do zaměření a rozsahu činnosti, právních forem jejich existence, leckdy propojení funkce muzea v úzkém slova smyslu s dalšími činnostmi v pestré variabilitě. Výhodou projektu benchmarkingu muzeí bude, že určitý dosažený výkonnostní parametr lze porovnávat v několika skupinách vždy uspořádaných podle různých hledisek (velikostní; podle zaměření činnosti /typ/ muzea; územní příslušnost apod.).

Pro projekt benchmarkingu muzeí byla zvolena následující **kritéria pro vytvoření porovnávacích skupin**, jinými slovy stanoveny tyto základní filtry:

- a) Velikost sbírkového fondu muzea.
- b) Zaměření muzea, jeho typ (víceoborové, specializované..., památník atp.).
- c) Velikost místa působnosti muzea (tj. obec, město) podle počtu obyvatel.
- d) Územní celky, v nichž muzea působí (celá ČR, jednotlivý kraj).
- e) Zřizovatel muzea (stát, kraj, obce, fyzická osoba...).

Zúčastněný subjekt může porovnávat každý výkonnostní indikátor v rámci jedné nebo několika porovnávacích skupin muzeí uskupených podle kritérií (filtrů), které považuje porovnávací se subjekt za relevantní.

2) *Vymezení porovnávacích indikátorů činnosti muzeí*

Jde o klíčovou otázku a zároveň nejsložitější problém konstrukce projektu evaluace muzeí založené na statistických datech. Jelikož pracovní aktivity mnoha muzeí zasahují do různých oblastí nad rámec muzejních činností v užším slova smyslu (většinou je obtížné zřetelně je abstrahovat), mívají odchylné podmínky pro svou existenci, dochází k tomu, že výstupy z některé tradiční činnosti muzea nemají v takových případech v celkovém hodnocení takového subjektu stejnou váhu. Proto je důležité porovnávat větší počet měřitelných výkonů muzea a třeba důrazně varovat před zjednodušeným pohledem, zdůrazňujícím jen několik málo výkonnostních parametrů, jako např. návštěvnost výstav a expozic viděná prizmatem finančních nákladů.

Do projektu benchmarkingu bylo vybráno celkem 22 indikátorů. V zájmu přiblížení konstrukce projektu s existujícím projektem benchmarkingu veřejných knihoven, byly indikátory rozděleny do tří skupin:

- a) Podmínky a předpoklady pro činnost muzea;**
- b) Výkony a služby veřejnosti;**
- c) Financování, výdaje, efektivita.**

Indikátory jsou v uvedených sekcích uspořádány do těchto oblastí:

Ad a) Podmínky a předpoklady pro činnost muzea

- Odborní pracovníci z celkového počtu zaměstnanců a počet sbírkových předmětů a knihovních jednotek muzejní knihovny v přepočtu na 1 odborného pracovníka. Dobrovolní pracovníci spolupracující pravidelně s muzeem.
- Rozsah prostor s bezbariérovým přístupem v procentech z celkového objemu veřejnosti přístupné plochy muzea.
- Další číselná data, charakterizující jednotlivé muzeum, která jsou k dispozici v ročním statistickém výkazu.

Ad b) Výkony a služby veřejnosti

- Počet dnů v roce, kdy muzeum zpřístupňuje své prostory veřejnosti; počet návštěvníků na 1 den z objemu návštěvní doby; počet návštěvníků na 1 m čtv. veřejnosti zpřístupněných prostor.
- Počet návštěvníků výstavních prostor, počet badatelů a počet dalších specifikovaných veřejnosti poskytnutých služeb celkem v přepočtu na 1 zaměstnance muzea.
- Počet výstupů z plnění úkolů a projektů vědy a výzkumu a objem pracovní kapacity vynaložené muzeem na tyto úkoly (procento z přepočteného počtu zaměstnanců za rok).

- Počet publikací vydaných muzeem, a z toho procento publikací, na nichž se autorsky podíleli zaměstnanci muzea.
- Počet návštěv na vlastních internetových stránkách muzea.
- Počet realizovaných průzkumů nebo anket návštěvníků během roku.

Ad c) Financování, výdaje, efektivita

- Podíl financování muzea na rozpočtu obce/města (pro muzea obcí) v procentech.
- Celkové provozní náklady (celkové výnosy) muzea na 1 obyvatele obce/města v sídle muzea
- Provozní náklady (celkové výnosy) muzea na 1 sbírkový předmět muzea a knihovní jednotky muzejní knihovny.
- Podíl nezbytných režijních provozních nákladů muzea na příspěvku zřizovatele v procentech.
- Míra soběstačnosti muzea v procentech (vlastní příjmy, dary, granty, jiné dotace apod., v poměru k celkovým nákladům /celkovým výnosům/ muzea).
- Eventuelní podíl mimořádných výdajů na celkovém rozpočtu muzea v procentech (významné rekonstrukce, velké havarijní stavy, významné jednorázové projekty apod.).

Data potřebná pro výpočet indikátorů jsou od r. 2013 téměř zcela získávána z ročních statistických výkazů Kult (MK) 14-01. Statistický výkaz Kult (MK) 14-01 pro muzea a galerie v podobě, k níž se nyní dopracoval, je solidním základem pro zjišťování výkonnosti muzeí pomocí sumárních statistických dat. Obsahuje sumu měřitelných indikátorů. Tento výkaz má ve srovnání s obdobnými šetřeními v Evropě výborné parametry. Interpretace těchto dat především poskytuje nepostradatelnou údajovou základnu pro postižení vývojových trendů oboru, ale v hrubých rysech lze takto posuzovat i vývoj výkonnosti jednotlivých muzeí. Má to však všechna omezení a rizika, která platí pro analýzy založené jen na datech statistické povahy.

V reálné praxi orgánů státní a veřejné správy se děje posuzování výkonnosti muzeí a efektivnosti vynakládaných finančních prostředků často intuitivně a převládají měřitelné, respektive relační indikátory, které lze vyhledat ze statistických výkazů a z ekonomických výkazů a výkazů o činnosti, které zřizovaná muzea předkládají. V zásadě se při výběru indikátorů vychází ze struktury činnosti muzea, jak ji konstruuje plán činnosti. Za závazný parametr se při hodnocení muzejní organizace považuje splnění hlavních úkolů uložených zřizovatelem na příslušné období (zpravidla rok), přičemž za nejdůležitější je považováno splnění v plánu (v rozpočtu) stanovených ekonomických ukazatelů. Z věcných ukazatelů se nejčastěji posuzuje návštěvnost muzea. V případě využití relačních indikátorů se leckde

propočítávají celkové náklady muzea na jednoho návštěvníka nebo počet návštěvníků na jednoho zaměstnance apod. To je ale hrubé zkrácení podstaty věci a nepochopení komplexu veřejné služby muzea. Jakkoliv je výstavní činnost muzea zásadní, není to jediný finální výkon v činnosti muzea. Dokonce ne ani v té části činnosti muzea, která je zaměřena na zpřístupnění sbírek veřejnosti. Zmíněný relační indikátor nelze totiž použít ani při srovnání výkonnosti muzeí, protože charakter činnosti a podmínky pro ni se u různých muzeí někdy podstatně liší.

V zásadě je nutno požadovat, aby muzea byla schopna vykázat za patřičné období podíl vynaložených finančních prostředků (včetně nákladů na pracovní sílu i režijních nákladů) na základní okruhy činnosti muzea, jež tvoří princip jeho veřejné služby, totiž: a) na vytváření a zkvalitnění sbírek, včetně jejich zkoumání a vytváření dokumentace; b) na uchování a ochranu sbírek; c) na zpřístupnění sbírek veřejnosti a na výchovně vzdělávací aktivity. K tomu lze přiřadit individuálně další specifické (individuální) okruhy, jako např. správa a údržba nemovité kulturní památky, doplňková hospodářská činnost, výkon rousní metodické a poradenské činnosti atp. Teprve při takovém analytickém pohledu na činnost a ekonomiku organizace lze hledat objektivnější měřitelné a relační indikátory. Poté by bylo možné je případně komparovat s indikátory neměřitelnými. K tomu však, zdá se, v muzejnictví povede ještě dlouhá cesta.

3.5 Ověření indikátorů na příkladech

Problém vymezení indikátorů je v muzejnictví složitý v tom, že tato oblast není homogenní. Máme na mysli skutečnost, že pod pojmem „muzeum (galerie, památník)“ se skrývají také instituce, které vůbec nenaplníjí nebo jen zčásti standard „muzea jako takového“, jak jej vymezuje definice muzea v mezinárodním etickém kodexu muzeí (vydal ICOM při UNESCO) a též definice muzea v českém zákonu č. 122/2000 Sb. v platném znění.⁵⁴ Těžko bychom asi hledali v oblasti hudby případ subjektu, který by se nazýval „Komorní orchestr XY“ a ve skutečnosti by např. jenom prodával CD nahrávky koncertů. Těžko bychom očekávali, že pod názvem „Knihovna XY“ se bude skrývat ve skutečnosti nějaký antikvariát. V oblasti muzeí je ale takových případů řada a jejich počet roste. S muzei mívají společné, že vystavují nějaké artefakty, a označení koncového uživatele nabízených

⁵⁴ Podle mezinárodního etického kodexu ICM z r. 1986 (naposledy potvrzen na valném shromáždění ICOM v r. 2004 v Soulu) „*Muzeum je stálá nevýdělečná instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkuje a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, vzdělávání, výchovy a potěšení.*“ Poněkud šíře, ale v zásadě rovněž v těchto intencích je muzeum definováno v zákoně 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy, v platném znění, v § 2, odst. 3. takto: „*Muzeum je instituce, která získává a shromažďuje přírodniny a lidské výtvořiny pro vědecké a studijní účely, zkoumá prostředí, z něhož jsou přírodniny a lidské výtvořiny získávány, z vybraných přírodnin a lidských výtvořin vytváří sbírky, které trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává, umožňuje způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu jejich využívání a zpřístupňování poskytováním vybraných veřejných služeb, přičemž účelem těchto činností není zpravidla dosažení zisku.*“

služeb, návštěvníka. Hodnocení výkonů a efektivnosti vynakládaných prostředků podle onoho společného indikátoru (např. dosažený počet návštěvníků, vynaložené prostředky na jednoho návštěvníka atd.) a porovnávání výkonů takových subjektů např. s „muzei jako takovými“ je nekorektní a zavádějící. V praxi se tak ovšem občas děje, nebo se to má za možné (oprávněné).

V této souvislosti je třeba si uvědomit, že veřejná služba „muzei jako takových“ se skládá (na rozdíl od „nepravých“, „neúplných“ „muzeí“) z **triády společensky prospěšných funkcí**:

1. **Veřejně prospěšnou službou je vytváření sbírek.** Vytváření sbírek neznamená jenom jejich doplňování (rozšiřování), ale také jejich zkvalitňování. **Zkvalitňováním** lze mj. rozumět i hlubší rozpoznání hodnoty jednotlivých předmětů (jejich interpretaci) v kontextu celého souboru (sbírky). Předpokladem vytváření a zkvalitňování sbírky je rovněž odborné studium a poznání prostředí, z něhož jsou předměty do sbírky získávány: např. u regionálních muzeí zkoumání dějin regionu; u regionálních galerií mapování výtvarné tvorby v regionu, případně studium výtvarného oboru v souladu se zaměřením galerie apod. Výsledkem toho by mělo být vytváření doprovodné dokumentace ke sbírce i k jednotlivým předmětům nebo ke zkoumané problematice (např. terénní pozorování aj.). Výstupem takového zkoumání může být i kvalifikovaný program rozšiřování sbírky (sbírkotvorný plán) nebo třeba vyřazování předmětů ze sbírky, které ztratily svou hodnotu. Bez takto pojaté činnosti hrozí, že se muzeum stane pouhou veřejnou „popelnicí“, „odkladištěm“ už nepotřebných věcí.

Vytváření a přitom zvláště zkvalitňování sbírky je samo o sobě zásadním výstupem činnosti muzea, jehož úroveň a kvalita rozhoduje o budoucích možnostech využití sbírek při působení muzea na veřejnost. Vytváření a zkvalitnění sbírek předpokládá pracovní úsilí – pracovní kapacitu, která stojí finanční prostředky, spolu s řadou dalších přímých finančních nákladů (cestovné, nákup sbírek, výdaje na případný výzkum atd.).

2. **Veřejně prospěšnou službou je dále uchování a ochrana sbírek.** Tento segment zahrnuje řadu profesně a ekonomicky náročných činností, jako je např. preventivní nebo represivní konzervace, preparování a restaurování sbírek. Sbírkou je nutné ukládat v prostředí, které je chrání před nepříznivými vlivy vnějšího prostředí. Je nutné je chránit před krádežemi a důsledky mimořádných událostí. Cílem celé škály těchto činností je sbírku (její vypovídací hodnotu) uchovat pro budoucí generace.

I tento segment činností vyžaduje nemalou pracovní kapacitu odborně školeného personálu, velikostí a technickým stavem odpovídající prostory, jež musí být vybaveny často speciálním mobiliářem a přístrojovou technikou. Takové muzeum musí být vybaveno prostředky elektronické zabezpečovací signalizace, požární signalizace i dalšími technickými prostředky ochrany, a tuto techniku musí udržovat v náležitém provozuschopném stavu. Zanedbávání daného segmentu činností muzea by vedlo ke ztrátě hodnoty sbírky a je to v rozporu se smyslem existence těchto institucí.

3. *Veřejně prospěšnou službou je posléze zpřístupnění sbírek muzeí veřejnosti.* Jde o formy **bezprostředního zpřístupnění sbírek** jejich vystavováním ve stálých expozicích a příležitostných, dočasných, výstavách, a vedle toho zpřístupnění sbírek k individuálnímu zkoumání ve studovnách v rámci tzv. badatelské agendy. **Nepřímé zpřístupnění sbírek** se děje prostřednictvím zveřejnění katalogů nebo průvodců sbírek, a to v různé podobě (knižně; on-line katalogy na internetu; na pevných elektronických nosičích). **Druhotné zpřístupnění sbírek** spočívá v prezentaci poznatků získaných zkoumáním sbírek a prostředí, z něhož jsou sbírky získávány (vyjímány), veřejnosti. Muzeum k tomu využívá různé způsoby: přednášky a podobné programy pro veřejnost; exkurze v terénu; demonstrace a experimentální prezentace (např. výtvarné dílny, prezentace starých pracovních technik apod.); publikace nejrůznějšího druhu; spolupráce se zájmovými občanskými sdruženími. Všechny tyto aktivity mají mnoho variant pořadů pro různé skupiny návštěvníků (posluchačů, účastníků) specifikovaných věkově, zájmově i sociologicky.

Z výše uvedených forem zpřístupnění sbírek je nejdůležitější výstavní činnost. Jakkoliv jde o zásadní výstup činnosti muzeí, není to výstup jediný. Nehledě na existenci dalších forem zpřístupnění sbírek veřejnosti, jak patrně z předchozího výkladu, **nelze jednostranně posuzovat výstupy činnosti muzeí jenom podle jejich působení na veřejnost. Důležitou veřejně prospěšnou službou jsou i činnosti v segmentu 1 a 2 (vytváření, zkvalitňování, uchování a ochrana sbírek).** Jednoduše řečeno, výkony muzeí nelze posuzovat jenom počtem uspořádaných výstav a počtem návštěvníků, viděných prizmatem měřitelných ekonomických indikátorů. V praxi se tak bohužel zhusta děje (!).

K výkladu o triádě funkcí a segmentech činnosti muzeí je třeba dodat, že při posuzování jejich výkonnosti a efektivnosti je třeba vzít v úvahu ještě **dvě další oblasti činností:**

4. ***Doplňkové kulturní a vzdělávací aktivity.*** Muzea často nad rámec aktivit v oblasti svého základního veřejně prospěšného a v zásadě nezastupitelného poslání využívají své prostory k pořádání dalších kulturních, výchovně vzdělávacích nebo společenských programů. Vynakládají na to rovněž často nemalou pracovní kapacitu, materiální i finanční zdroje, případně poskytují své prostory jiným pořadatelům takových akcí. **Nemělo by se však stávat, že tyto doplňkové aktivity zastřou vlastní funkci a poslání muzea nebo jsou na úkor jejich řádného plnění.** To by měla analýza výkonnosti a efektivnosti daného muzea odhalit.

5. ***Zabezpečení provozu, správa objektů a prostor muzea.*** Agendu provozu muzea a správy užívaných objektů a prostor lze zařadit do skupiny režijních nákladů. Často ovšem představují jednu z velice výrazných položek hospodaření muzeí, zvláště tam, kde muzeum působí v objektu se statutem kulturní památky. Údržba a provozní náklady tu bývají výrazně vyšší, než by se tak dělo v prostorách postavených účelově pro provoz

muzea. Muzea bývají dislokována do těchto objektů proto, že by se jinak těžko hledalo jejich vhodnější využití. Příčin nevhodné, protože nákladově drahé dislokace muzeí do řady různě upravovaných budov, je řada. Pokud se analýzou výkonnosti muzea podaří blíže specifikovat škálu těchto tzv. režijních nákladů a bude se sledovat jejich vývoj, můžeme dostat do ruky nástroj k hledání možnosti jejich účelného snižování. V řadě zemí světa právě tento trend hýbe i světem muzeí, když se ta snaží např. snižovat energetickou náročnost provozu zaváděním nových technologií apod.

Posuzovat výkonnost a efektivnost činnosti „muzeí jako takových“ je tedy třeba podle našeho přesvědčení ve všech výše uvedených třech segmentech a dalších dvou okruzích činnosti. U muzeí budou proporce rozsahu činnosti a nákladů na jmenované segmenty často odlišné podle specifických podmínek té které organizace a především podle převažujícího zaměření a přijaté koncepce činnosti každé instituce. Předmětem posuzování výkonnosti a efektivnosti by potom mělo být, zda a jak je ona koncepce naplňována. Taková diagnóza vývoje muzea by měla sloužit zřizovateli při rozhodování o přidělování dotací, případně k usměrnění činnosti muzea. Zmiňovaná diagnóza musí být ovšem kombinací měřitelných dat, ale zároveň často neměřitelného posouzení kvality výsledků. To ovšem nemůže být jenom na úvaze vesměs odborně neškolených úředníků nebo politiků, stojících v čele územních samospráv nebo státní správy. Pokud je tomu tak, vzniká reálné nebezpečí nekompetentních a v důsledcích až zhoubných zásahů do vývoje těchto organizací. Mělo by tedy být dosaženo stavu, kdy mezi rozhodovací strukturou zřizovatele a managementem posuzované muzejní instituce bude existovat nezávislý článek odborného grémia posuzovatelů, jež jsou detailněji obeznámeni se specifikou konkrétní organizace a zároveň mají přehled o vývojových trendech oboru, a toto grémium bude nadáno autoritou (kompetencemi), respektovanou zřizovatelem. Tím se ovšem dostáváme k úvaze na okraj, zda stávající model zřizování muzeí na principu právní formy příspěvkových organizací je ještě vůbec perspektivní, a to nejen na úrovni „národních“ kulturních institucí, ale i v případě územních samospráv.

Potřebu mít k dispozici soubor indikátorů hodnotících výkony muzeí do jisté míry naplňuje též **projekt benchmarkingu muzeí** (jeho bližší představení viz na jiném místě tohoto materiálu). Z hlediska praktického využití má benchmarking muzeí v současné době tato významná omezení:

1. Je vyvinut (zatím) jenom pro jeden okruh muzeí, totiž pro muzea (a galerie) zřizovaná kraji a obcemi. Pro ostatní muzea není použitelný.
2. Není (zatím) veřejně přístupný. Přihlášení se do benchmarkingu je dobrovolné a slouží managementu muzea pro sebereflexi jimi řízených organizací. Vypovídací hodnota vypočtených hodnot výkonů muzea ve zvolených indikátorech (obvyklý, nadprůměrný, podprůměrný) je závislá na četnosti zúčastněných subjektů v dané porovnávací skupině.

3. Benchmarking je založen v zásadě na údajích statistické povahy, a může být tudíž jenom jedním z nástrojů evaluace činnosti muzea. Výsledky měření nelze při posuzování organizace absolutizovat (přeceňovat).
4. Projekt je stále ještě v počátečním stádiu a sbírají se první zkušenosti. Vznikl v r. 2010 a z dřívějších let nejsou k dispozici data, která by mohla být využita pro sledování výkonnosti ve všech stanovených indikátorech v době před rokem 2010, spíše ale rokem 2011.

Benchmarking muzeí zatím tedy není ve stádiu, aby se mohl stát metodickým návodem pro zřizovatele muzeí a další poskytovatele dotací jak posuzovat výkonnost a efektivnost činnosti muzeí. Nicméně **za předpokladu, že se benchmarking stane veřejně přístupným a účastní-li se jej většinový počet subjektů, může se v budoucnosti stát jednou z takových metod (nikoliv jedinou), a to u muzeí krajů a obcí, která jsou nejpočetnější skupinou muzeí v ČR.**

Pro příklad hodnocení činnosti muzeí a efektivnosti vynakládaných prostředků v letech 2008 – 2012 jsme zvolili analýzu činnosti muzeí a vynakládaných prostředků podle jednotlivých segmentů a okruhů činnosti, jak jsou charakterizovány výše, u dvou muzeí z kategorie „muzeí jako takových“ a záměrně velikostně odlišných. Analýza je provedena jenom v takovém rozsahu, jak ji umožňuje dostupná dokumentace. Je provedena jenom u hospodaření s neinvestičními prostředky. Investiční dotace a čerpání těchto prostředků jsou řízeny zřizovateli u obou muzeí,⁵⁵ a jejich zahrnutí do analýzy by bylo zkreslující. V nezbytných případech se o investičních akcích zmiňujeme v poznámkách.

Malá muzea zastupuje *Městské muzeum ve Skutči* (okres Chrudim), které je organizačně spojeno s městským turistickým informačním centrem. MM ve Skutči je zřizováno jako organizační složka městského úřadu města Skuteč. Muzeum bylo založeno v r. 1910 a až do postátnění v 50. letech 20. stol. mělo spolkový charakter. Od r. 1954 sídlí v domě, kde tvořil a zemřel hudební skladatel Vítězslav Novák, jehož „památník“ (pamětní síň) je jednou z expozic muzea. Chronické potíže s prostorovým zázemím se začaly zlepšovat a stabilizovat na začátku 21. stol., kdy byl zřízen ve Skutči památník hudebního skladatele V. J. Tomáška (jde o detašované pracoviště muzea v rodném domku skladatele), a zvláště když se v r. 2009 veřejnosti otevřely v hlavní budově nové stálé expozice s názvem Muzeum obuvi a kamene. Expozice obuvnictví nahradila předchozí vlastivědnou expozici. Pro expozici kamenictví byly zrekonstruovány sklepní prostory muzea a přilehlá zahrada. Depozitář je umístěn mimo hlavní objekt muzea. Muzeum má ve svých sbírkách nyní zhruba 37 tisíc sbírkových předmětů. Pracují zde 3 zaměstnanci (2,7 přepočtený stav, včetně agendy IC) a sezónně využívají dozorců a průvodců expozic na dohodu o činnosti.⁵⁶

⁵⁵ U MM Skuteč, které je organizační složkou, jsou realizovány přímo MÚ ve Skutči, v případě VČM Pardubice (příspěvková organizace kraje) je to obdobně. Jenom malá část investičních prostředků jde přes rozpočet muzea s tím, že její čerpání vyžaduje předchozí schvalování a důsledný dohled krajského úřadu.

⁵⁶ Blíže viz www.muzeum.skutec.cz.

Středně velká muzea zastupuje *Východočeské muzeum v Pardubicích* (VČM), které zřizuje jako příspěvkovou organizaci Pardubický kraj. Muzeum v Pardubicích založil již v r. 1880 místní muzejní spolek. Postupně se rozrostlo na jedno z předních českých muzeí. V r. 1920 koupil muzejní spolek v pozemkové reformě pardubický zámek, a ten se stal od té doby sídlem muzea. Po postátnění v 50. letech 20. stol. přešel zámek na stát a muzeum zřizoval kraj (v letech 1991 – 2001 MK ČR). Zámek se ocitl od 60. let postupně v havarijním stavu, až bylo muzeum od r. 1979 veřejnosti prakticky uzavřeno. Obnova zámku se urychlila až od r. 1994, kdy zámek přešel opět do správy muzea (od r. 2001 je zámek rovněž majetkem kraje). Muzeum se zámek začalo být veřejnosti znovu zpřístupňováno od r. 1997. Nyní je zde k dispozici 6 stálých expozic: české ateliérové sklo 20. a 21. stol., sbírka zbraní, numismatická expozice, expozice sbírky dětských hraček, expozice sbírky pohlednic Orbis pictus, expozice přírody východního Polabí. Další 2 - 3 expozice se ještě připravují. K dispozici jsou dva sály pro příležitostné výstavy. Památkový okruh tvoří rytířské sály zámku a kaple. V rytířských sálech a dalších prostorách se konají příležitostně společenské a kulturní programy. VČM má ve svých sbírkách kolem 800 tisíc sbírkových předmětů (několik sbírek celostátního významu) a pracuje zde 74 zaměstnanců (61 přepočtený stav). Muzeum vykonává též správu areálu zámku, kde užívá část prostor též Vč galerie v Pardubicích.⁵⁷

K provedené analýze byly využity především výroční zprávy obou muzeí a jejich roční statistické výkazy Kult (MK) 14-01, které musely být doplněny dalšími podklady získanými od ředitelů (resp. ekonomických pracovišť) obou muzeí. Z práce na analýze vyplynuly tyto poznatky:

1) Výroční zprávy (VZ), které by měly obsahovat souhrnný přehled a zhodnocení veškeré činnosti muzea a jeho hospodaření za vykazovaný rok, nemají v obou případech takovou povahu, aby se mohly stát v plném rozsahu podkladem pro zpracování analytického materiálu postihujícího výkonnostní trendy organizace. Některé důležité údaje tu zcela chybí. Zvláště ve VZ MM Skuteč je zveřejněno naprosté minimum ekonomických parametrů činnosti, ovšem ani ve VZ VČM nejsou vždy zcela uspokojivě obsaženy. VZ jsou zcela odlišné svou strukturou i rozsahem a relevancí poskytovaných údajů.⁵⁸

2) Údaje, které jsou obsaženy ve VZ se dost často neshodují s údaji v ročním statistickém výkazu o činnosti muzea Kult (MK) 14-01. Stává se (nikoliv ojediněle!), že údaj ve VZ ve statistickém výkazu chybí, ač je požadován, případně se údaj ve VZ a statistickém výkazu rozcházejí, aniž k tomu najdeme nějaké vysvětlení nebo zdůvodnění.

Z těchto poznatků jednoznačně vyplývá **požadavek, aby aspoň pro kategorii muzeí, jejichž sbírky jsou registrovány v CES,⁵⁹ vznikl metodický materiál, který podrobně**

⁵⁷ Blíže viz www.vcm.cz.

⁵⁸ Toto konstatování lze podepřít též porovnáním zhruba 60 VZ muzeí krajů a obcí v ČR, které autor tohoto textu prováděl se studenty Univerzity Pardubice v semináři z muzeologie oboru kulturní dějiny na Ústavu historických věd FF v akad. roce 2012/2013.

⁵⁹ V ČR totiž mají jenom tato muzea ze zákona (zákon 122/2000 Sb.) uloženo vypracovat a zveřejnit výroční zprávu o své činnosti.

stanoví požadované minimum obsahu VZ muzea a eventuálně by sjednotil (doporučil) osnovu VZ. V některých zemích Evropy to existuje, často v návaznosti na tam zavedený registrační systém muzeí.

3) V prostředí muzeí ČR v kategorii příspěvkových organizací a organizačních složek státu a územních celků není až na vzácné výjimky zvykem, že by muzea ve vykazování nákladů na jednotlivé druhy činností (na jednotlivé akce) zakalkulovala též spotřebovanou práci vlastních zaměstnanců vyjádřenou mzdovými náklady apod., nejde-li arci o akci realizovanou smluvně na objednávku, která bude fakturována objednateli (např. provedení archeologického výzkumu, zpracování expertního posudku apod.). Běžně se ale při vykazování nákladů např. na výstavu muzea kalkulují jenom zaplacené faktury a účty za dodávky služeb, nákup materiálu, výroba zboží atp., nikoliv mzdové náklady aj. za vynaloženou práci zaměstnanců při přípravě výstavy, na její realizaci a poté při jejím provozu a likvidaci. Tento neudržitelný stav je zapříčiněn tím, že muzea nemají podklady pro vykázání objemu práce na konkrétní akci jednotlivými zaměstnanci. V takovém muzeu se tedy soustavně nevedou pracovní výkazy tak, aby obsahovaly též údaj o čase vynaloženém zaměstnancem na plnění jednotlivých úkolů. Kvalifikované analýzy výkonnosti a efektivnosti vynaložených prostředků podle jednotlivých druhů činnosti a porovnání proporcí mezi nimi lze přitom dělat jedině za předpokladu, že zřizovateli bude požadováno, **aby muzea vedla výkazy svých zaměstnanců, kteří nevykonávají jen jeden druh činnosti, i s nezbytným údajem o délce pracovní doby věnované ve vykazovaném období jednotlivým činnostem (úkolům).**

Pokud jde o analýzy ve vybraných muzeích, je situace takováto: V MM Skuteč se pracovní výkazy s potřebnými časovými údaji nevedou, proto ředitel muzea pro potřeby analýzy učinil zpětně odhad doby vynaložené zaměstnanci na plnění jednotlivých úkolů, na základě něhož byly vypočítány mzdové náklady (mzda + zdravotní a sociální pojištění). S ohledem na malý počet zaměstnanců a poměrně jednoduchou škálu aktivit to považuji za ještě přijatelné s tím, že výsledné výpočty je třeba posuzovat jako přibližné. VČM v Pardubicích patří k nemnoha muzeím, kde se pracovní výkazy s údajem o vynaloženém čase na jednotlivé agendy činnosti zaměstnanců vedou aspoň u odborných pracovníků. Výkazy jsou vyplňovány měsíčně, ale v muzeu jsou dále zpracovávány jen příležitostně v případě potřeby vypočítat finanční náklady na konkrétní akci. Soustavně takové kalkulace nejsou požadovány, tudíž výpočty finančních nákladů na objem pracovních výkonů u jednotlivých činnostech nejsou prováděny. Pro tuto analýzu by to znamenalo do tabulek pro pětileté období projít a utřídit celkem 1320 měsíčních výkazů. To je z časových důvodů nereálné. Proto jsem výkazy sice prošel, ale údaje nakonec na základě nich vypočítal v přibližných odhadech, byť jsou přesnější, než jsou u MM Skuteč. Navíc chybí i ve VČM výkazy některých dalších skupin zaměstnanců, jež by bylo žádoucí mít k dispozici. Chci zdůraznit, že situace v naprosté většině muzeí v ČR (!) by spíše odpovídala situaci popsané u MM Skuteč.

4) Jako důležité měřitelné kritérium ekonomické úspěšnosti organizace se jeví **míra soběstačnosti muzea ve vztahu k příspěvku na činnost od zřizovatele, respektive poměr vlastních výnosů z činnosti k celkovým nákladům vyjádřený v procentech.** Tento údaj se

běžně deklaruje též u muzeí v zahraničí. V této věci je především důležité, aby bylo metodickým pokynem jasně vymezeno, co bude do vlastních výnosů pro výpočet míry soběstačnosti započítáno. Doporučujeme (a v tomto elaborátu jsem tak učinil) do výpočtu soběstačnosti zahrnout vedle vlastních výnosů z činnosti (vstupné, služby atd.) a získané granty nebo dotace od jiných subjektů, než je vlastní zřizovatel, neboť o tyto výnosy se muselo muzeum zasadit, muselo obstát v soutěži nebo v nějakém výběrovém řízení.

Posuzování údaje o míře soběstačnosti muzea je ovšem třeba opřít a detailnější specifikaci struktury příjmů, která jediné může ukázat na specifické podmínky (možnosti) toho kterého muzea. Číselné údaje je přitom žádoucí ještě konfrontovat s výkladem obsaženým např. ve VZ. S ohledem na skutečnosti uvedené výše v bodu 1 a 2 je tato část v analýze obou vybraných muzeí jenom náznakem možností, které navrhovaný model nabízí.

3.6 Výsledky analýzy výkonnosti a efektivnosti činnosti

V následujícím textu uvádím výsledky analýzy výkonnosti a efektivnosti činnosti obou muzeí s omezeními, na které bylo upozorněno. Analýza je podána v této struktuře:

- I. Míra soběstačnosti muzea
- II. Vytváření a zkvalitňování sbírek muzea
- III. Uchování a ochrana sbírek muzea
- IV. Zpřístupnění sbírek muzea a působení na veřejnost
- V. Provozní a režijní náklady
- VI. Rekapitulace struktury nákladů na činnost muzea

Východočeské muzeum v Pardubicích

I. Míra soběstačnosti muzea

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Celkové náklady	55 093	33 240	34 612	32 250	34 800
2. Vlastní výnosy a granty	26 589	5 588	6 697	5 700	4 758
3. Míra soběstačnosti (%)	48,3 %	16,8 %	19,3 %	17,7 %	13,7 %

Tab. 14 – Míra soběstačnosti – Východočeské muzeum v Pardubicích (v tis. Kč)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Výnosy z vlastní činnosti	4 206	4 895	5 857	4 725	4 084
2. z toho příjem ze vstupného	693	595	891	1046	987
3. pronájem prostor jiným subjektům	728	619	617	609	580
4. provedení archeologických výzkumů	2 362	2 921	2403	2 586	1 845
5. prodej zboží (publikace atd.) aj. služby	423	760	492	484	672
6. z pojištění na opravu havárie střechy	0	0	1454	0	0
7. Granty a dotace od jiných subjektů	22 383	693	840	975	674
8. z toho od MK ČR	796	254	264	287	0
9. z rozpočtu města Pardubice	47	26	0	150	200
10. projekt tzv. Norských fondů	21 540	0	0	0	0
11. projekt EU (partnerství s Univerzity Pardubice)	0	413	463	435	241
12. stát - Úřad práce Pardubice	0	0	48	103	190
13. ostatní sponzoři	0	0	65	0	43

Tab. 15 – Struktura výnosů z vlastní činnosti a získaných dotací od jiných subjektů (v tis. Kč)

Míra soběstačnosti je konstruována z výnosů vlastní činnosti a získaných grantů nebo dotací a příspěvků od jiných subjektů, než je příspěvek zřizovatele.

U zjištěné míry soběstačnosti je mimořádný výsledek v r. 2008 způsoben tím, že v rozpočtu muzea se objevil příspěvek na realizaci projektu z Finančních mechanismů EHP / Norsko (tzv. Norské fondy), který se týkal stavební obnovy areálu pardubického zámku (jde o kulturní památku, proto financováno jako oprava z neinvestičních prostředků). Výkyv směrem nahoru je patrný v r. 2010 – byl ovlivněn platbou pojišťovny na opravu střechy poškozené sněhovou kalamitou (1,5 mil. Kč). Výraznější pokles obvyklé míry soběstačnosti lze zaznamenat v r. 2012. Z tab. 15 a z údajů z VZ lze vyčíst, že k tomu došlo z několika příčin, zvláště: 1. klesly příjmy z provedení archeologických výzkumů; 2. skončil projekt dotovaný EU na zajištění výuky studentů Univerzity Pardubice, na němž VČM participovalo jako partner univerzity; 3. klesly příjmy ze vstupného, přestože se v r. 2011 vstupné zvýšilo, a v tom roce příjmy ze vstupného stouply – v r. 2012 ale klesla návštěvnost výstav a expozic; 4. klesl příjem z pronájmu prostor: změnila se totiž struktura akcí pořádaných v prostorách zámku, kterých dokonce přibylo, a tím se zvýšila celková návštěvnost areálu zámku, ale přitom ubylo akcí s vyšší příjmovou bonitou. Pokud by trend poklesu míry soběstačnosti pokračoval i v příštích letech, měla by analýza vést management k zamyšlení se nad další strategií aktivit muzea.

Z tab. 14 a 15 a z údajů obsažených ve VZ lze ale také vyčíst, že podstatnou složku tvoří příjmy z provedení archeologických výzkumů na objednávku (jde o 40 – 60 % vlastních

výnosů a grantů). To je rizikové v tom, že poptávka po této službě je ze strany muzea téměř neovlivnitelná – záleží na aktivitách investorů, kteří hodlají zahájit investiční stavby, jež se ocitnou na území lokalit s archeologickými nálezy. Bez této položky by se míra soběstačnosti VČM pohybovala ve sledovaném období kolem 8 %, což je ve srovnání s obdobnými subjekty, zdá se, slušné. Podobné srovnávací analýzy ovšem k takovému úsudku chybí (!), a jde tedy jen o odhad.

II. Vytváření a zkvalitňování sbírek muzea

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Počet přírůstků sb. předmětů (kusů)	5 442	7 664	6 343	3 411	7 462
2. z toho získáno nákupem	1 332	1549	219	532	449
3. z toho dary	2 554	4 126	3 718	880	161
4. z toho výzkum, sběr, vlastní pořízení	1 556	1 989	2 406	1 999	6 852
5. Vyřazeno sb. předmětů	0	0	0	263	10

Tab. 16 – Nárůst sbírek

1. Nákup sbírek	696	740	338	366	462
2. Terénní výzkum, pracovní kapacita při akvizici	4 041	3 855	3 109	3 024	2 149
3. Ostatní drobné výdaje	6	4	4	3	3
4. Prac. kapacita na výzkum a studium sbírek	118	129	119	136	118
5. Evidence a odborná správa sbírek (prac. kapacita)	182	229	247	257	227
6. Celkem	5 043	4 957	3 817	3 786	2 959

Tab. 17 – Náklady na akvizici a zkvalitnění sbírek (v tis. Kč)

Kvalitu akvizice a související výstupy může posoudit jedině odborný posudek, který bude mít charakter neměřitelných údajů.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Celkové náklady na činnost (tis. Kč)	55 093	33 240	34 612	32 250	34 800
2. Náklady na vytváření, zkvalitnění sb. (tis. Kč)	5 043	49 517	3 817	3 786	2 959
3. Podíl nákladů na akvizici a zkvalitňování sbírek	9,1 %	14,9 %	11,0 %	11,7 %	8,5 %

Tab. 18 – Podíl nákladů na vytváření a zkvalitnění sbírek na celkových nákladech muzea

Podobně jako u ostatních segmentů činnosti je třeba vždy posuzovat strategii v proporcích činnosti muzea a vynaložených prostředků na jednotlivé agendy. Číselné údaje mnohé napovídají, nicméně formulování strategie se nemůže obejít bez odborné podložené zdůvodnění.

III. Uchování a ochrana sbírek muzea

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Konzervované sb. předměty	-	-	651	1 697	1 994
2. Restaurované sb. předměty	-	-	245	191	223
3. z toho dodavatelsky	-	0	1	0	0
4. Preparované sb. předměty	-	-	434	154	247
5. z toho dodavatelsky	0	nevyjádřeno	81	0	29
6. Celkem	2 446	1 890	1 330	2 042	2 464

Tab. 19 – Počet konzervovaných a restaurovaných sbírkových předmětů muzea (ks)

Číselné údaje této tabulky mají čistě ilustrativní charakter. Posouzení efektivity této agendy je neměřitelné a v případě potřeby by si vyžádalo odborný posudek. Orientačně by bylo možné vyjít z VZ, v daném případě je velmi stručná. Nárůst nákladů v r. 2011 a 2012 je dán přestěhováním části sbírek do depozitáře, který byl z rozhodnutí kraje zřízen mimo sídla muzea v Ohrazenicích (adaptovaný objekt bývalé školy).

Z hlediska posouzení výkonů činnosti v komentovaném segmentu ve vztahu k údajům v následující tabulce by bylo vhodné mít také k dispozici aspoň údaj o ploše depozitářů. Ten v běžně dostupných dokumentech chybí.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Konzervace, restaurování, preparace sbírek	1 308	1 186	1 352	1 369	1 339
2. z toho dodavatelsky	0	52	2	79	30
3. Prac. kapacita při správě a údržbě depozitářů	275	295	310	315	298
4. Náklady na vybavení depozitářů	203	51	30	42	495
5. Ostraha objektu, zabezp. systémy, revize	826	872	952	981	1075
6. Celkem	2 612	2 456	2 646	2 786	3 237

Tab. 20 – Náklady na odborné činnosti v depozitářích a na ochranu prostor (tis. Kč)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Celkové náklady na činnost (tis. Kč)	55 093	33 240	34 612	32 250	34 800
2. Náklady na uchování a ochranu sbírek	2 612	2 456	2 646	2 786	3 237
3. Podíl nákladů na uchování a ochranu sbírek v % na celkových nákladech	4,7 %	7,4 %	7,6 %	8,6 %	9,3 %

Tab. 21 – Náklady na odbornou činnost (tis. Kč, příp. %)

Podíl nákladů na tento segment k celkovým nákladům je v r. 2008 ovlivněn zvýšeným rozpočtem o 21 mil. Kč účelové dotace na stavební obnovu zámku (dotace z tzv. Norských fondů).

IV. Zpřístupnění sbírek muzea a působení na veřejnost

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Počet stálých expozic	6	6	6	6	6
2. Počet uspořádaných výstav během roku	13	12	14	13	14
3. Veřejnosti zpřístupněná plocha (m ²)	2 163	2 413	2 413	2 354	2 128
4. z toho má bezbariérový přístup	?	2 262	2 262	2 203	1 879
5. Návštěvnost expozic a výstav	55 052	49 595	56 879	55 102	49 784
6. Návštěvnost na 1 m ² výstavní plochy	25,4	20,6	23,6	23,4	23,4
7. Návštěvnost na 1 den otevření muzea	171,5	155,9	179,9	171,1	156,6
8. Náklady na přípravu, realizaci a provoz výstav a expozic celkem (tis. Kč)	3 129	3 200	3 816	4 153	4 117
9. z toho nákup materiálu a služby (tis. Kč)	185	113	167	423	359

Tab. 22 – Zpřístupnění sbírek veřejnosti – výstavní činnost

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Počet badatel. návštěv a konzultací	607	746	1 297	1 187	562
2. Počet zapůjčených sbírkových předmětů	2 039	3 544	6 434	4 304	2 569
3. Počet konzultací a pomoc muzeím	35	25	43	68	45
4. Náklady na agendu ad 1 – 3 (tis. Kč)	295	331	569	404	306

Tab. 23 – Zpřístupnění sbírek ke studiu a poskytnuté konzultace

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Počet akcí	58	70	65	63	80
2. Počet posluchačů a návštěvníků	2 700	3 501	3 711	16 490	8 173
3. Celkové náklady na akce ad 1	151	182	170	184	238

Tab. 24 – Přednášky a kulturní akce pořádané muzeem (tis. Kč)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Počet akcí	137	142	115	?	?
2. Počet účastníků	10 435	8 775	17 491	27 796	27 440
3. Náklady muzea na zabezpečení akcí	81	83	79	105 (?)	103 (?)

Tab. 25 – Akce v prostorách zámku, pořádané jinými subjekty (tis. Kč)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Počet vydaných titulů	6	3	5	3	3
2. Náklady na publikační činnost muzea	160	120	170	120	120

Tab. 26 – Ediční činnost muzea (tis. Kč)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Celkové náklady muzea na činnost	55 093	33 240	34 612	32 250	34 800
2. Náklady na působení muzea na veřejnost	3 816	3 916	4 804	4 966	4 884
3. Procent z celkových nákladů na činnost	6,9 %	11,8 %	13,9 %	15,4 %	14,0 %

Tab. 27 – Celkové náklady muzea na zpřístupnění sbírek a působení na veřejnost (tis. Kč)

V. Provozní a režijní náklady

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Odpisy do investičního fondu	1 600	4 550	3 227	2 837	2 644
2. Udržitelnost projektu Norských fondů	0	250	250	250	250
3. Nařízené odvody do rozpočtu zřizovatele	-	-	1 305	1 305	3 650
4. Opravy a udržování (dodavatelsky)	22 952	1 129	2 119	544	813
5. Náklady na energie (zejména elektřina)	?	?	?	?	?
6. Ostatní provozní náklady	19 230	16 349	19 071	15 886	16 483
7. Celkem	43 782	22 278	25 972	20 822	23 840

Tab. 28 – Struktura provozních a režijních nákladů (v tis. Kč)

Tento okruh by měl být podrobněji rozkryt. Např. údaje o nákladech na energii nejsou specifikovány ve VZ (jde o abnormálně vysokou položku za spotřebu elektrické energie). Velký díl nákladů představuje správa areálu zámku, ale i propagace a popularizace muzea i zámku, úklidová služba a řada dalších položek.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové náklady na činnost muzea (v tis. Kč)	55 093	33 240	34 612	32 250	34 800
Celkové provozní a režijní náklady (v tis. Kč)	43 782	22 278	25 972	20 822	23 840
Podíl provozních a režijních nákladů na celkových nákladech v %	79,5 %	67,0 %	75,0 %	64,5 %	68,5 %

Tab. 29 – Podíl provozních a režijních nákladů na celkových nákladech v %

VI. Rekapitulace struktury nákladů na činnost muzea

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové náklady na činnost muzea (tis. Kč)	55 093	33 240	34 612	32 250	34 800
z toho vytváření a zkvalitnění sbírek (tis. Kč / %)	5 043 9,2 %	4 957 14,9 %	3 817 11,0 %	3 786 11,7 %	2 959 8,5 %
uchování a ochrana sbírek (tis. Kč / %)	2 612 4,7 %	2 456 7,4 %	2 646 7,6 %	2 786 8,6 %	3 237 9,3 %
zpřístupnění sbírek a působení na veřejnost (tis. Kč / %t)	3 816 7,5 %	3 916 11,8 %	4 804 13,9 %	4 966 15,4 %	4 884 14,0 %
provozní a režijní náklady (tis. Kč / %)	43 782 79,5 %	22 278 67 %	2 597 75 %	20 822 64,5 %	23 840 68,5 %

Tab. 30 – Rekapitulace struktury nákladů na činnost muzea (v tis. Kč/%)

Městské muzeum Skuteč

I. Míra soběstačnosti muzea

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Celkové náklady v tis. Kč	1 238	1 790	1 623	2 197	1 551
2. Výnosy v tis. Kč (bez dotace zřizovatele)	31	178	143	267	310
3. Procento soběstačnosti	2,5 %	9,9 %	8,8 %	12,1 %	19,9 %

Tab. 31 – Míra soběstačnosti – Městské muzeum Skuteč

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Výnosy z vlastní (hlavní) činnosti	30,8	21	143	267,3	310,3
2. z toho příjem ze vstupného	16,8	18	102	115,4	172,5
upom. předměty, publikace, IC	14,0	3	41	151,9	137,8
3. Granty a dotace od jiných subjektů	0	157	0	0	0

Tab. 32 – Struktura výnosů z vlastní činnosti a získaných grantů a dotací od jiných subjektů (tis. Kč)

Zvyšující se míra soběstačnosti ukazuje díky analytické části, že je vyvolána zvyšující se návštěvností muzea od r. 2010. Způsobilo ji vybudování nových expozic a rozvíjející se propagace a popularizace muzea. V tom se pozitivně projevuje integrace muzea a infocentra (je to vidět na růstu příjmu z prodaných publikací a suvenýrů a celkové marketingové strategii).

II. Vytváření a zkvalitňování sbírek muzea

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Počet přírůstků sb. předmětů (ks)	75	40	951	573	319
2. z toho získáno nákupem	?	?	?	?	?
3. dary	?	?	?	?	?
4. výzkum, sběr, vlastní pořízení	?	?	?	?	?
5. Vyřazeno sb. předmětů	2	0	4	0	0

Tab. 33 – Nárůst sbírek 2008 – 2012

1. Nákup sbírek	0	5	8	5	10
2. Terénní výzkum, pracovní kapacita při akvizici	?	?	?	?	?
3. Ostatní drobné výdaje	0	0	0	0	0
4. Pracovní kapacita na výzkum a studium sbírek	?	?	?	?	?
5. Evidence a odborná správa sbírek	?	?	?	?	?
6. Celkem	197	188	213	223	174

Tab. 34 – Náklady na akvizici a zkvalitnění sbírek (v tis. Kč)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Celkové náklady na činnost (tis. Kč)	1 238	1 790	1 623	2 197	1 551
2. Náklady na akvizici a zkvalitnění sb. (tis. Kč)	197	188	213	223	174
3. Podíl nákladů na akvizici a zkvalitňování	15,9 %	10,5 %	13,1 %	10,2 %	11,2 %

Tab. 35 – Podíl nákladů na vytváření a zkvalitnění sbírek na celkových nákladech muzea

III. Uchování a ochrana sbírek

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Konzervované sb. předměty	-	-	541	574	480
2. Restaurované sb. předměty	-	-	11	0	3
3. z toho dodavatelsky	-	-	0	0	0
4. Preparované sb. předměty	-	-	0	0	0
5. z toho dodavatelsky			0	0	0
6. Celkem	974	659	552	574	483

Tab. 36 – Počet konzervovaných a restaurovaných sbírkových předmětů muzea (ks)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Konzervace, restaurování, preparace sbírek	327	411	184	196	143
2. z toho dodavatelsky	0	137	0	0	0
3. Náklady na vybavení depozitářů	0	0	0	0	0
4. Celkem	327	411	184	196	143

Tab. 37 – Náklady na odborné činnosti v depozitářích a na ochranu prostor (tis. Kč)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Celkové náklady na činnost (tis. Kč)	1 238	1 790	1 623	2 197	1 551
2. Náklady na uchování a ochranu sbírek	327	411	184	196	143
3. Podíl nákladů na uchování a ochranu sbírek v % na celkových nákladech	26,4 %	22,9 %	11,3 %	8,9 %	9,2 %

Tab. 38 – Náklady na odbornou činnost (tis. Kč, příp. %)

IV. Zpřístupnění sbírek muzea a působení na veřejnost

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Počet stálých expozic	3	6	6	6	6
2. Počet uspořádaných výstav během roku	2	4	8	13	7
3. Veřejnosti zpřístupněná plocha (m ²)	412	1 240	1 240	1 240	1 240
4. z toho má bezbariérový přístup	-	1 106	1 106	1 106	1 106
5. Návštěvnost expozic a výstav	1 397	1 466	5 622	7 216	7 895
6. Návštěvnost na 1 m ² výstavní plochy	-	-	4,5	5,8	6,4
7. Návštěvnost na 1 den otevření muzea	-	-	17	21,8	23,9
8. Náklady na přípravu, realizaci a provoz výstav a expozic celkem (tis. Kč)	297	375	277	326	304
9. z toho nákup materiálu a služby (ts. Kč)	2	15	15	20	20

Tab. 39 – Zpřístupnění sbírek veřejnosti – výstavní činnost (tis. Kč)

Údaje v tabulce jsou zkráceny za rok 2008 a 2009. Muzeum bylo pro část roku uzavřeno, jelikož se budovaly nové expozice. To se týká i zkrácení celkových nákladů. Budování expozic v řádu několika mil. Kč bylo investicí, kterou hradil a investičně řídil Měst. úřad Skuteč. Z toho důvodu jsou v celkovém shrnutí působení muzea na veřejnost (Tab. 39 a Tab. 43) některé údaje pro roky 2008 a 2009 vypuštěny. Vybudování nových expozic se odrazilo spolu s výstavní aktivitou muzea na vzestupu návštěvnosti.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Počet badatelských návštěv a konzultací	18	92	120	128	188
2. Počet zapůjčených sbírkových předmětů	13	69	354	156	135
3. Náklady na agendu ad 1 – 3 (v tis. Kč)	18	40	71	79	49

Tab. 40 – Zpřístupnění sbírek ke studiu a poskytnuté konzultace

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Počet akcí	13	7	18	25	21
2. Počet posluchačů a návštěvníků	391	159	741	875	812
3. Celkové náklady na akce ad 1 a 2	14	11	71	125	108

Tab. 41 – Přednášky a kulturní akce pořádané muzeem

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Počet vydaných titulů	?	?	?	?	?
2. Náklady na publikační činnost muzea	9	90	57	72	120

Tab. 42 – Ediční činnost muzea

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
1. Celkové náklady muzea na činnost	1 238	1 790	1 623	2 197	1 551
2. Náklady na působení muzea na veřejnost	(338)	(516)	476	602	581
3. Procenta z celkových nákladů na činnost	(27,3)	(28,8)	29,3 %	27,4 %	37,4 %

Tab. 43 – Celkové náklady muzea na zpřístupnění sbírek a působení na veřejnost (tis. Kč)

V. Provozní a režijní náklady

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové náklady na činnost muzea	1 238	1 790	1 623	2 197	1 551
Celkové provozní a režijní náklady	376	675	750	1171	653
Podíl provozních a režijních nákladů na celkových nákladech v %	30,3 %	37,7 %	46,2 %	53,3%	42,1 %

Tab. 44 – Podíl provozních a režijních nákladů na celkových nákladech v %

V této agendě činnosti muzea se projevují blíže nespecifikované položky, které při „ostré analýze“ nutno ozřejmit. Projevuje se tu zřejmě činnost Informačního centra, které VZ muzea zmiňuje jenom okrajově (patrné k r. 2010).

VI. Rekapitulace struktury nákladů na činnost muzea

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové náklady na činnost muzea (tis. Kč)	1 238	1 790	1 623	2 197	1 551
z toho vytváření a zkvalitnění sbírek (tis. Kč / %)	197	188	213	223	174
 uchování a ochrana sbírek (tis. Kč / %)	327	411	184	196	143
 zpřístupnění sbírek a působení na veřejnost (tis. Kč / %t)	(338)	(516)	476	602	581
 provozní a režijní náklady (tis. Kč / %)	(27,3)	(28,8)	29,3 %	27,4 %	37,5 %
 provozní a režijní náklady (tis. Kč / %)	376	675	750	1 171	653
			27,7 %	53,4 %	42,1 %

Tab. 45 – Rekapitulace struktury nákladů na činnost muzea (v tis. Kč/%)

3.7 Návrhy a doporučení pro veřejnou správu

- A. V otázce **dostupnosti veřejných služeb** muzeí nelze než konstatovat, že síť muzeí, která naplňují mezinárodní standard vymezující cíle muzeí, má dostatečnou oporu v muzeích zřizovaných státem a územními samosprávnými celky. Doplnuje ji škála muzejních institucí ostatních zřizovatelů. Požadavky na minimální parametry dostupnosti veřejné služby taxativně vymezuje Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy v platném znění.
- B. Pokud jde o posuzování výkonnosti, její kvality a posuzování efektivnosti vynakládaných prostředků lze konstatovat:

1. Je žádoucí, aby se nadále pokračovalo ve shromažďování a vyhodnocení statistických dat o činnosti muzeí v zásadě v té podobě, jakou má roční statistický výkaz Kult (MK) 14-01 k roku 2013.
2. Je žádoucí pokračovat v projektu benchmarkingu muzeí krajů a obcí. Jeho řešitel NIPOS Praha ve spolupráci s AMG by měl připravit modifikovaný projekt pro další typy muzeí a připravit model veřejně přístupného výstupu, využitelného mj. i státní správou a veřejnou samosprávou. Tím také projekt výrazně přispěje k formování výkonnostních standardů pro jednotlivé skupiny muzeí strukturovaných podle velikosti sbírek, specializace, typu zřizovatele aj., což je jeden z důležitých předpokladů pro využití měřitelných nebo relačních indikátorů při posuzování výkonnosti toho kterého muzea.

Je důležité usilovat o to, aby se výstupy z benchmarkingu muzeí staly veřejně přístupné a účastnilo se jej co nejvíce muzeí. Jenom za tohoto předpokladu se benchmarking může stát jednou z metod (nikoliv jedinou) analýzy výkonnosti muzejních institucí a efektivnosti nakládání finančních prostředků.

3. Je nanejvýš žádoucí, aby vznikl v ČR veřejně přístupný registrační systém muzeí, do něhož by byla zařazena ta muzea, která charakterem své činnosti naplňuje mezinárodní standard činnosti muzea jako takového. Zároveň by měl tento registr klasifikovat různé typy a formy muzeí. Neměl by být nějakým věčným seznamem, ale muzea by měla procházet ve stanovených časových intervalech určitým procesem reakreditace. Registrační systém by se eventuálně mohl také stát (za předpokladu využití obecně přijatých indikátorů efektivnosti činnosti muzeí) nástrojem pro přiznání výkonnostních standardů muzeí na principu dobrovolného přihlášení se muzea k tomuto akreditačnímu řízení. To by jistě mělo silný motivační účinek založený na principu „příklady táhnou“. Návrh takového systému připravuje AMG. Zavedení registru muzeí musí mít legislativní zakotvení (např. vyhláška MK ČR?).
4. Je žádoucí dopracovat aspoň pro muzea působící v režimu zákona č. 122/2000 Sb. závaznou metodiku pro minimální standard obsahu výroční zprávy o činnosti muzea.

To je důležité pro posuzování výkonů muzeí, zvláště za předpokladu eventuálního využití neměřitelných indikátorů.

5. Při formování měřitelných nebo relačních indikátorů pro posuzování výkonnosti muzeí ze strany orgánů státní správy a územní samosprávy doporučujeme vyjít z následujícího principu, který bude nutno ovšem ještě hlouběji propracovat.

- I. Ve výkazech činnosti za posuzované období požadovat od muzea strukturování činnosti a na ni vynaložené náklady (včetně nákladů na mzdy a režijní náklady) do těchto hlavních okruhů činnosti:
 - a. Rozvoj sbírek (včetně doplnění dokumentace, jejich evidence, inventarizace a zkoumání – tj. i výzkum prostředí, z něhož jsou sbírky získávány).
 - b. Uchování a ochrana sbírek (včetně preventivní a represivní konzervace, preparace a restaurování; provoz depozitářů a pořízení vhodného vybavení pro uložení sbírek; zabezpečení vhodných klimatických podmínek; zabezpečení objektů a prostor proti krádežím, požární zabezpečení atp.).
 - c. Zpřístupnění sbírek, získaných poznatků a další dokumentace veřejnosti (výstavní činnost, ediční činnost, vzdělávací a výchovné programy muzea, zpřístupnění katalogů sbírek a poznatků na internetu, činnost muzejní veřejné knihovny atd.)
 - d. Další specifické okruhy činnosti muzea individuálně podle charakteru činnosti muzea (např. správa a údržba nemovité kulturní památky, doplňková hospodářská činnost, výkon metodické a poradenské činnosti atp.).

Pro dosažení jednoty bude třeba navrhnout s využitím diskuse odborné veřejnosti (nejlépe na platformě AMG) podrobnější katalog činností, které budou zařazeny a ekonomicky posouzeny ve výše uvedených okruzích. Předpokladem tohoto modelu je, aby muzea měla k dispozici pravidelné výkazy jednotlivých zaměstnanců o jejich činnosti a dokázala s nimi pracovat.

Je třeba striktně požadovat, aby muzea (nejméně muzea zřizovaná státem a územními celky) vedla výkazy svých zaměstnanců, kteří nevykonávají jen jeden druh činnosti, i s nezbytným údajem o délce pracovní doby věnované ve vykazovaném období jednotlivým činnostem (úkolům).

Na základě toho lze postupně vytipovat validní měřitelné a relační indikátory. Postupem času lze pracovat i na neměřitelných indikátorech. Např. přiznání váhy určitých programů, jež dosáhnou stanovených parametrů tím, že jim bude přisouzeno bodové hodnocení.

Pokud jde o relační indikátory z oblasti programů muzea pro veřejnost, je v případě zvážení nákladů na jednotku výkonu nutno zásadně vycházet jenom z toho objemu činnosti a vynaložených nákladů, které připadají na tento okruh činnosti. Jenom za toho předpokladu lze s určitou licencí porovnávat muzea mezi sebou. V zásadě však doporučujeme konstruovat indikátory z oblasti působení muzea na veřejnost tak, jak jsou konstruovány v návrhu benchmarkingu muzeí. U ostatních okruhů činnosti bude třeba zřejmě třeba formulovat indikátory převážně neměřitelné.

6. Jedním ze standardních indikátorů výkonnosti a efektivity činnosti muzea by měla být míra soběstačnosti, tzn. podíl příjmů z vlastní činnosti + ostatní zdroje získané mimo příspěvek na činnost od zřizovatele nebo zakladatelů na celkových nákladech vyjádřený v procentech. Tento ukazatel se sleduje běžně také u muzeí v zahraničí.

4. SLUŽBY V OBLASTI PAMÁTKOVÉ PÉČE/Mgr. Tomáš Drobný

Ochranu památek považuji za jeden z nejkrásnějších úkolů, jimž se můžeme věnovat. Jde při ní o utváření našeho současného prostředí a o to dát budoucnosti nějakou základnu. Vidím to tak: památkovou péči pěstujeme jako poděkování minulosti, z lásky k současnosti a jako dárek budoucnosti.

Gottfried Kiesow⁶⁰

Oblast památkové péče patří k nejsložitějším a nejnáročnějším úkolům kulturní politiky jak v gesci Ministerstva kultury, tak v rámci odpovědnosti obou úrovní územních samospráv. Přes stopadesátiletou historii správy památkové péče založenou vznikem Centrální komise ve Vídni v roce 1850, platí na území dnešní České republiky teprve druhý zákon definující ochranu kulturních památek. Přesto je zákon o státní památkové péči č. 20/1987 Sb. normou překonanou. Může za to doba jeho vzniku před Listopadem 1989, ve které neexistovaly vztahy definované dnes jako základy současného ústavního pořádku.⁶¹ Zejména se jedná o koncept právního státu s garancí neopominutelných práv, svobody vlastnictví a podnikání a s možností omezení určitých práv pouze na základě zákona a za náhradu. Vlastnická mozaika kulturních památek,⁶² jejichž počet dnes přesahuje v případě nemovitostí čtyřicet tisíc, je mnohem pestřejší než dříve.⁶³ Taktéž fyzický stav, v jakém se české kulturní dědictví nachází, opustilo po desetiletí trvající trajektorii nezadržitelně se prohlubující devastace a ztratilo patinu omšelosti.⁶⁴ Přesto stávající stav nemovitých památek není kvalifikovaně doložen a míra jeho zanedbanosti věrohodně vyčíslena.⁶⁵ Ztráta uniformity

⁶⁰ KIESOW, Gottfried. 2012. S. 9.

⁶¹ Ústavní soud se k původním principům, které jsou východiskem památkového zákona, vyjádřil takto: „Celá koncepce zákona o státní památkové péči, zrcadlící dobové ideologické axiomy, vychází z naprosté prevalence veřejného (státního) zájmu a popření ochrany práv jednotlivce, v dané souvislosti pak ochrany práva vlastnického.“ Z tohoto přístupu pak rezultovalo i kontradiktorní stanovisko, dle něhož prohlášení věcí za kulturní památky, jež je spjato s omezením dispozičních i užívacích oprávnění vlastníka, „se nedotýká konkrétních práv vlastníků“, pročež tehdejší zákonodárce nespatoval důvod k aplikaci správního řádu v předmětném řízení. Dalším argumentem tehdejší koncepce, jež je pak v kontradikci s argumentem prvním, dle něhož omezením dispozičních a užívacích oprávnění vlastníka nemohou být dotčena jeho vlastnická práva, je pak argument jednoznačné dominance „zvláštních zájmů socialistické společnosti“, jež „nemohou být podmíněny stanoviskem vlastníků a jejich osobními hledisky.“ Viz Rozhodnutí Ústavního soudu č. 240/2005 z 26. dubna 2005.

⁶² V době socialismu stát vlastnil 80 % stavebních fondů v zemi. Matoušková, Kamila. 2012. S. 301.

⁶³ K 31. 12. 2010 bylo v Ústředním seznamu kulturních památek ČR registrováno 40 244 nemovitých kulturních památek a jejich souborů a 43 246 rejstříkových čísel movitých kulturních památek. Vajčner, Jiří, Michal Tupý, Pavel Hlubuček. 2011. S. 6.

⁶⁴ O míře devastace památkového fondu v období od II. světové války do roku 1990 nás informují např. publikace Zaniklé hrady, zámky a tvrze Čech, Moravy a Slezska po roce 1945. Musil, František, Miroslav Plaček a Jiří Úlovec. 2005. nebo Ohrožené hrady, zámky a tvrze Čech. Úlovec, Jiří. I. díl 2003, druhý díl 2005.

⁶⁵ V roce 1993 byl proveden rozsáhlý průzkum potřeb finančních zdrojů na obnovu památek v ČR. Bylo zjištěno, že na opravy je třeba 40 mld. Kč. Aby se stav památek nezhoršoval, byla odhadnuta minimální roční potřeba 6,5 mld. Kč do jeho údržby. 20 let Programu regenerace MPR a MPZ. 2012. (S. 301). Na základě vyhodnocení dvacetiletého fungování programu regenerace MPR a MPZ bylo odhadnuto, že do roku 2020 je třeba do památek

památkového fondu se projevuje též tím, že stav památek je rozdílný dle lokalit, velikosti sídel, a dalších podmínek, které specifickým způsobem přinášejí problémy s ochranou, případně záchranou a nakládáním s památkovým fondem ČR. Současná památková péče musí reflektovat nové problémy, které vyvstávají zejména v souvislosti s proměnami venkova a zemědělské produkce při využívání historických objektů a areálů, nakládáním s krajinou, zaváděním nových technologií do stavební výroby, otázkami, které vyvolává stále čtenější využívání nových materiálů, jako např. plasty a technologiemi, jakými je kupř. zateplování staveb. Se změnou hodnoty území a jeho komerčním využitím stoupl tlak investorů v intravilánu měst a obcí, jejichž charakter určují hodnoty historického urbanismu a památkově významné objekty. Kulturní dědictví v těchto případech ohrožují nevhodné přestavby a novostavby.

Poskytování veřejných služeb kultury nebývá automaticky spojováno s památkovou péčí, resp. státem zajišťovanou ochranou kulturního dědictví nástroji státní správy. Tímto rysem je památková péče odlišná od ostatních oblastí kultury, např. knihoven, divadel, muzeí a galerií. Cílem své činnosti patří památková péče k paměťovým institucím, neboť odborná identifikace a poznávání památkového fondu, jeho evidence, konzervace a zpřístupňování se v mnohém shoduje s posláním dalších institucí zajišťujících ochranu hmotného kulturního dědictví, např. se sbírkotvorným působením muzeí. Těžiště odborné činnosti zde spočívá na orgánech státní správy (tzv. přenesená působnost) a jedné odborné organizaci, Národním památkovém ústavu, zatímco ostatní oblasti kultury spadají typicky do sféry samostatné působnosti veřejné správy. Nikdo však nemůže pochybovat o tom, že stát tuto činnost nevykonává kvůli zajištění vlastního chodu, tedy základních funkcí státu, nýbrž jako službu, kterou poskytuje celé společnosti. Tato skutečnost zakládá v případě památkové péče opodstatnění zabývat se vším, co poskytování veřejných služeb kultury provází, tedy i efektivitou právního zajištění ochrany památek a efektivitou státní správy vykonávané na tomto úseku.

Zabývat se úkolem zajištění efektivity poskytovaných veřejných služeb na úseku památkové péče znamená představit nástroje měření výsledků dlouhodobé koordinované činnosti. Sousloví památková péče zahrnuje postupy veřejné správy, kterými má být zajištěna fyzická ochrana památkového fondu, rozvoj vědeckých metod konzervace a jejich aplikace, rozvoj odborné teoretické stránky oboru, tzn. definování památkových hodnot a na tomto základě identifikace kulturních památek, administrativní proces evidence památek a v neposlední řadě zpřístupňování památek, tedy edukační role organizací působících na poli památkové péče.

na těchto chráněných územích investovat 39 mld. Kč. do obnovy 3 909 kulturních památek. Matoušková, Kamila. 2012. S. 15.

Dluh ve výši 12,759 mld. Kč byl identifikován analýzou souboru 1 106 památek v Jihomoravském kraji. Z Koncepce zachování a obnovy kulturních památek Jihomoravského kraje. 2005. Tab. 2, str. 28. Dostupné z <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=39406&TypeID=12>.

4.1 Popis dané oblasti

Vznik institucionalizované památkové péče na území dnešní ČR

Počátky⁶⁶ a východiska české památkové péče jsou stejná jako rakouská. Vznik Centrální komise pro průzkum a uchování stavebních památek ve Vídni v roce 1850⁶⁷ a postupné etablování zemských, následně i krajských a okresních konzervátorů v podobě státního úřadu, který přečkal nejen konec našeho společného státu s jižními sousedy, určoval podobu památkové péče i v meziválečném období v Československu.⁶⁸ Období po II. světové válce znamenalo nejen postupné vzdalování se způsobu zajištění ochrany kulturního dědictví v obou sousedních zemích. Důležitou roli ve vývoji památkové péče hrály poválečné konfiskace a vyvlastňování na přelomu 40. a 50. let., kdy stát získal mnoho zámků a hradů, klášterů a kostelů, paláců a vil.⁶⁹ Zabavené kulturní dědictví potřebovalo nějakého správce, a proto vznikla v roce 1946 zákonem č. 137/1946 Sb. Národní kulturní komise pro správu státního kulturního majetku,⁷⁰ která jej předávala Státní památkové správě a po roce 1958 přešel tento majetek do kompetence krajských národních výborů a dalších organizací státu. Státní památkový úřad byl postupně po zrušení zemského zřízení přeměněn na Státní památkový ústav. Bylo započato se soupisy památek a vznikala jejich první evidence. V roce 1958 byl u nás přijat první památkový zákon č. 22/1958 Sb., o kulturních památkách, který upravil organizaci a výkon památkové péče.⁷¹ Vyznačoval se dvěma charakteristikami. Za kulturní památku (míněno nemovitou) označoval ex lege vše, co je nositelem památkových hodnot, a to velmi neurčitě, takže se nemuselo vždy jednat o věc, tak jak je definována v občanském zákoníku, ale třeba jen o její část. Na základě zápisu do Státního seznamu, který měl pouze deklaratorní povahu, vznikla evidence památek. Prohlašovaly je komise národních výborů. Takový způsob založení a vedení první evidence památek přinesl do české památkové péče problémy, které nejsou vyřešeny dodnes.

Organizačně se památková péče rozšířila vybudováním krajských středisek památkové péče a ochrany přírody. K plnění vědeckovýzkumných metodických a poradenských úkolů byl zřízen Státní ústav památkové péče a ochrany přírody v Praze.⁷² Zákon přesto přinesl mnohá pozitiva a vedl k institucionálnímu i odbornému rozvoji památkové péče v dalších desetiletích.

⁶⁶ Následující části textu zaměřené na vývoj památkové péče u nás převzaty z textu autora s názvem „Současné pohledy a praxe české ochrany kulturního dědictví“. Drobny, Tomáš. 2012.

⁶⁷ NEJEDLÝ, Vratislav. 2002. S. 16.

⁶⁸ Tamtéž, s. 75.

⁶⁹ UHLÍKOVÁ, Kristina. 2004. S. 23, 25-26. Jen na základě dekretu č. 12/1945 Sb. z 21. června 1945 mělo přejít do vlastnictví státu 496 hradů a zámků, resp. dekretu č. 108/1954 Sb. z 30. 10. 1945 100 000 bytů, v nichž se nacházela umělecká díla, kvalitní výrobky uměleckého řemesla.

⁷⁰ NEJEDLÝ, Vratislav. 2002, s. 77.

⁷¹ SEDLÁK, Jan. 2002, s. 132-133.

⁷² Tamtéž, str. 114.

Památková péče od schválení současného platného zákona o státní památkové péči

V roce 1987 byl Českou národní radou, zákonodárným orgánem České socialistické republiky, přijat zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči. Po jednadvaceti novelizacích a změně nálezem Ústavního soudu⁷³ v uplynulých dvaceti letech platí ve značně pozměněné podobě dodnes. Ani tato právní norma nevyřešila ochranu kulturního dědictví jako celku a ukotvila ji na principech socialistického právního řádu a státní správy.⁷⁴ Podstatnými rysy zákona jsou: definování památky jako věci, zavedení řízení prohlášení a zrušení prohlášení za kulturní památku ministerstvem kultury, kategorie národních kulturních památek, rozvržení památkové územní ochrany v kategoriích památkových zón a nejvýznamnějších jako památkových rezervací, vznik ochranných pásem. Dále jsou to ochrana archeologických památek, nakládání s archeologickými nálezy, rozdělení správy památkové péče na odbornou organizaci – památkový ústav a výkonnou složku v podobě výkonného orgánu státní správy v oblasti památkové péče (dříve národní výbory) a rozšíření principu dvoustupňového správního řízení. Zákon se dále pokusil zpřehlednit evidenci památkového fondu na bázi registrace zřízením Ústředního seznamu kulturních památek ČSR jak v kategorii věci movitých, tak nemovitých, upravit systém podpor, náhrad a dotací, nastolit sankce za porušení zákona.

Zákon zná však další subjekty, které jsou činné na poli památkové péče. Nejvýznamnější roli zastává Archeologický ústav Akademie věd. Zákonem jsou na tuto veřejnou výzkumnou instituci přeneseny zejména odborné úkoly v případě archeologického kulturního dědictví podobného typu, jako jsou svěřeny Národnímu památkovému ústavu. V reformě veřejné správy byly na dva kraje převedeny Ústavy archeologické památkové péče, a to na Ústecký a na Jihomoravský. Oba byly převedeny na právní formu veřejné výzkumné instituce. Záchranou archeologických památek se v souladu se zákonem zabývá celá řada subjektů. Mají různou právní formu. Nejčastěji se jedná o muzea zřizovaná subjekty veřejné správy jako příspěvkové organizace nebo o obecně prospěšné společnosti. Odbornými vědeckými cíli podložený průzkum archeologických památek provádí zejména vysoké školy.

Důležitou součástí právního rámce oboru jsou mezinárodní právní dokumenty o ochraně kulturního dědictví,⁷⁵ bez právní závaznosti jsou metodická doporučení jako např. charty vydané ICOMOS a dále doporučení UNESCO. K nejdůležitějším z nich patří Úmluva na ochranu kulturních statků za ozbrojeného konfliktu (1954), Mezinárodní charta o ochraně a obnově památek a památkových sídel (1964), Úmluva o ochraně světového kulturního a přírodního dědictví (1972), Úmluva o ochraně architektonického dědictví Evropy (1985),

⁷³ Nález Ústavního soudu č. 240/2005 Sb.

⁷⁴ „...prohlášení věci za kulturní památky se nedotýká konkrétních práv jejich vlastníků, a proto není důvodu k aplikaci správního řádu. Kromě toho jsou zde dány zvláštní zájmy socialistické společnosti na zachování kulturních památek a na jejich kulturně politickém uplatnění, které nemohou být podmíněny stanoviskem vlastníků a jejich osobními hledisky. Přesto však i při vyloučení obecných předpisů o správním řízení se v příslušných ustanoveních zákona stanoví oprávnění vlastníků věci se k návrhu, nebo k podnětu na jejich prohlášení za kulturní památky vyjádřit.“ Z důvodové zprávy zákona o státní památkové péči.

⁷⁵ Přehled nabízí publikace Mezinárodní dokumenty o ochraně kulturního dědictví. Ernstová, Lucie, Kristýna Ledererová Kolajová red. 2007.

Mezinárodní charta o historických zahradách (1982), Charta pro záchranu historických měst a městských souborů (1987), Úmluva o ochraně archeologického dědictví Evropy (1992), Evropská úmluva o krajině (2002), Doporučení o historické městské krajině (2011).

Česká památková péče po roce 1990

Vývoj památkové péče po roce 1990 provází řada procesů, které byly vlastní celé veřejné správě, potažmo společnosti. Jednalo se zejména o odstátnění, privatizaci, liberalizaci, zrušení starých krajů, ustavení obecního zřízení, vznik okresních úřadů, a následně reforma veřejné správy ve dvou etapách: vznik nových krajů a ve druhé etapě zrušení okresních úřadů a převedení jejich kompetencí dílem na kraje a dílem na obce s rozšířenou působností a vstup do Evropské unie. Památková péče byla většinou pouze přinucena přizpůsobit se měnící se situaci. Výjimkami je centralizace organizace památkové péče sloučením krajských ústavů s pražským Státním ústavem památkové péče v Národní památkový ústav a převedením vlastnictví většiny archeologických nálezů na kraje. V důsledku se to projevilo zejména ve financování systému památkové péče, poddimenzováním náročnosti převáděných agend z ministerstva kultury na kraje a finančních prostředků ze zanikajících okresních rozpočtů na nástupce, tedy do rozpočtového určení daní ve prospěch krajů.

V rámci deskripce úseku památkové péče má význam se zabývat podrobněji též její historií a vývojem v posledních desetiletích. Jsou pro to obhájitelné důvody. Jedním z nich je konzervativnost a značná míra kontinuity vysledovatelná v dlouhodobém vývoji ukotvení ochrany památek ve veřejné správě. Dnešní podoba správy památkové péče je v mnohém pochopitelná právě prostřednictvím dlouhodobě uplatňovaných přístupů a způsobů ochrany památek. A to natolik hluboce, že mnohdy se nevede ani otevřená debata o jejich současné oprávněnosti a efektivnosti. Dalším důvodem je, že bez předestření odborných přístupů k památkovým hodnotám a snahy o jejich identifikaci, je mnohem obtížnější pochopit, jaké jsou cíle a metody působení oboru.

Hluboké politické a společenské změny po roce 1989 přinesly nový pohled na ochranu kulturního dědictví a jejího institucionálního zajištění. Tyto změny provázely od počátku pokusy o přípravu zcela nového zákona, či jeho kompletní novelu, které opakovaně již téměř 20 let končí neúspěchem. V odborné veřejnosti chybí shoda na východiscích a cílech, kterých by mělo být novým zákonem dosaženo. Ze strany kulturní politiky státu schází dostatečné zadání, které by reflektovalo odbornou stránku památkové péče, systémové změny, které proběhly v zemi v uplynulých dvou desetiletích a které by jednoznačně definovalo, jakým směrem se má veřejná správa v této oblasti vydat. Proto se dosud reforma památkové péče nezdařila a vše skončilo sérií 21 dílčích, více či méně rozsáhlých novel, vycházejících však převážně z vnějších podnětů, než z vlastních potřeb oboru památkové péče. Základní principy původního zákona však zůstaly zachovány. Vývoj v tomto legislativním období se znovu potýká s přípravou zásad nového zákona a více než dva roky zápolí s novelou zcela nevyhovující části stávajícího zákona upravující oblast archeologie.

Platná podoba zákona o státní památkové péči je po těchto změnách velmi odlišná od původního textu z 80. let minulého století. Proto stručně zopakují zásadní změny: vznik obecního zřízení (demokratické samosprávy obcí), zrušení starých krajských národních výborů a vznik nového krajského zřízení (jedná se o tzv. sloučený model výkonu samosprávy a přenesené státní správy), vznik okresních úřadů a o deset let později zrušení všeobecného výkonu státní správy v okresech, přenesení prvoinstančního výkonu státní správy na vzniklé úřady pověřených obcí, vstup do Evropské unie, zajištění rovnosti cizích subjektů při získání oprávnění pro výkon restaurátorských činností a archeologických výzkumů, platnost nových zákonů, které s památkovou péčí souvisí, zejména správního řádu a stavebního zákona, převedení části finančních prostředků na obnovu památek do rozpočtů krajů zákonem o rozpočtovém určení daní, převedení vlastnictví archeologických nálezů na kraje.

Některé změny vyhovovaly dílčím představám o účelnosti nové centralizace správy památkové péče sloučením krajských památkových ústavů do jedné organizace Národní památkový ústav. Přesto přetrvávají chronické nedostatky, které vyplývají jak z minulosti velmi vzdálené, zejména v evidenci památek, nedostatečných nástrojů pro analýzu a pojmenování památkových hodnot a efektivnosti jejich ochrany,⁷⁶ tak těsně předlistopadové, spjaté se stávajícím zákonem. Jedná se o nefunkčnost naroubování reformované oblasti veřejné správy a principů demokratického právního řádu, nových právních norem v oblasti dotací, správního řízení, stavebních předpisů a územního plánování na legislativní produkt ze sklonku totalitního režimu.

Relevantnost zákona o státní památkové péči v současnosti

Jak již bylo shora popsáno, s přibývajícím časem se zákon mění v právní nedochůdče, které disfunkčně propojuje rezidua totalitního pojetí veřejného práva s legislativní tvorbou usilující o prosazení nových bohulibých záměrů. Kulturní památky se prohlašují (§ 2 zákona) pro jejich hodnoty, mezi něž stále patří i „hodnoty revoluční“, v duchu předchozí doby se hovoří o společenském zájmu namísto současného termínu veřejný zájem (§ 3, § 15 a § 19 zákona). Vlastník kulturní památky nemá ve správním řízení postavení jeho účastníka, jak nejednoznačně vyplývá z (§ 8 odst. 2 zákona), mezi památkové hodnoty se dosud řadí jejich „kulturně společenský význam“ (§ 9 zákona), zákon ignoruje klasickou právní definici vlastnictví, protože neustále zná „společenské vlastnictví“ (§ 9 a § 15 zákona).

Chaos nastává v pojmu *závazné stanovisko*, který má zcela odlišný význam v ustanoveních § 11 a § 14 zákona, s dílčím pokusem o jeho vysvětlení v § 44a zákona. Chybně je staven na roveň vlastníkově správce a uživatel v § 14, § 22 a § 24 zákona, protože se jedná o pojmy, jejichž původní právní význam zanikl a dnes mají jiný obecný význam. Povinnost přenechat movitou kulturní památku odborné organizaci pro výstavní účely

⁷⁶ Veřejný ochránce práv konstatuje, že „se opakovaně setkává s případy, které souvisejí s agendou památkové péče, výsledky šetření přitom naznačují, že některé negativní jevy mají dlouhodobý charakter a odvíjejí se od platné právní úpravy.“ Varvařovský, Pavel, JUDr., RNDr. Jitka Seitlová, Mgr. Jana Gregorová, JUDr. Marek Hanák, JUDr. Jana Plotová, JUDr. Jana Vašíková. 2012. S. 7.

„z důvodu důležitého společenského zájmu“ je zásadním omezením vlastnického práva bez zákonné úpravy jeho kompenzace (§ 19 zákona).

Některá ustanovení zákona jsou nejen nesmyslná, ale i v rozporu s platným právním řádem. Dotace (v zákoně nazývané příspěvky na zvýšené náklady spojené se zachováním nebo obnovou kulturní památky za účelem jejího účinnějšího společenského uplatnění) jsou z rozpočtů samosprávných celků poskytovány způsobem a za podmínek stanovených zákonem (zákon o krajích, zákon o obcích a rozpočtová pravidla), které však neodkazují na § 16 odst. 3 zákona o státní památkové péči, jak se snaží tento zákon navodit. K novým nefunkčním ustanovením patří např. plány území s archeologickými nálezy (§ 23b zákona). Žádné dosud nebyly vyhlášeny.

Teorie památkové péče

Stávající teoretické ukotvení památkové péče spočívá na základech položených ještě vídeňskými klasiky Aloisem Rieglem⁷⁷ a Maxem Dvořákem.⁷⁸ Doplnili je v meziválečném období Zdeněk Wirth, Václav Wagner, Vojtěch Birnbaum a další.

Po druhé světové válce přetrvával jejich vliv a prakticky se mnozí uplatnili při řešení nových otázek souvisejících s uplatněním zestátněných významných památkových objektů, nakládáním se svozy původního mobiliáře a zpřístupněním souboru nejvýznamnějších památek široké veřejnosti. Významným prvkem byl nárůst chráněných památkových území a jejich systematický stavebně historický průzkum.

Od konce 50. let, nejpozději v letech 60. začal být dosavadní teoretický základ považován za neúplný, a to zejména s rozšiřující se ochranou archeologického dědictví, kulturní krajiny a technických památek, která překročila rámec dějin umění, východiska oboru v předchozí etapě. V méně vzdálené minulosti se památkovými hodnotami zabývali Vlastimil Vinter,⁷⁹ Ivo Hlobil⁸⁰ nebo Tomáš Hájek.⁸¹

⁷⁷ Riegl, Alois. 1903.

⁷⁸ Dvořák, Max. 1916.

⁷⁹ Vinter, Vlastimil. 1982.

⁸⁰ Hlobil, Ivo., ed. Perůtka, M. 2008.

⁸¹ Hájek, Tomáš. 2005.

4.2 Památková oblast, popis úrovní a typologie jejích nástrojů, které se v této oblasti vyskytují za účelem zajištění kvality a dostupnosti poskytování veřejných služeb kultury

Organizace památkové péče, úkoly orgánů veřejné správy a Národního památkového ústavu

Se vznikem vyšších územně správních celků, současných krajů, existují tři úrovně výkonu veřejné správy na úseku památkové péče. Nejnižší je přenesena na obce s rozšířenou působností, prostředním článkem jsou kraje a ústředním orgánem je Ministerstvo kultury. K informacím uvedeným v předchozím textu a popisujícím současný stav veřejné správy památkové péče, její odborné ukotvení a stav památkového fondu v České republice, je třeba doplnit několik skutečností. Jsou jimi hlavní zákonné nástroje ochrany památek.

Nejčteněji využívaným ustanovením zákona je povinnost vlastníka kulturní památky vyžádat si předem závazné stanovisko k záměru provedení prací na kulturní památce nebo v památkově chráněných územích.

Dalším nástrojem jsou možnosti udělení sankcí za neplnění povinností vlastníkem památky případně zakázat činnost, která památku poškozuje nebo pravomoc nařídit provedení prací k odstranění havarijního stavu ohrožujícího památku na existenci. Nejméně často využívanými zákonnými prostředky jsou možnosti památku vyvlastnit, provést nezbytné práce k odstranění havarijního stavu na náklady vlastníka nebo existence předkupního práva státu v případě prodeje movité památky a národní kulturní památky. Vlastník nemovité kulturní památky je také povinen požádat o souhlas s jejím přemístěním.

Kromě nástrojů k primární ochraně kulturního dědictví spočívá na orgánech a odborné organizaci památkové péče povinnost hledat vhodné využití pro památky, nabízet zpřístupnění kulturního dědictví a poznávání kulturních hodnot. Existence vhodného způsobu využití památek a perspektiva jeho udržitelnosti je přitom klíčovou otázkou zachování památek a podmínkou jeho předání budoucím generacím. Aktivita a spolupráce všech aktérů na tomto úkolů památkové péče jsou dlouhodobě zcela nedostatečné. Bylo by velmi zjednodušené redukovat prezentaci kulturního dědictví na provozování státem vlastněných zpřístupněných památek. Na Národním památkovém ústavu spočívá odpovědnost za odborný a vědecký rozvoj vlastní disciplíny, kontakty s dalšími akademickými pracovišti, ověřování teoretických poznatků v praxi a reflexe současného stavu bádání a poznání. Ke klíčovým úkolům patří dokumentace památek. Dlouhodobě prakticky opomíjený je edukační potenciál hmotného kulturního dědictví.⁸²

Orgánem památkové péče na druhém stupni výkonu veřejné správy jsou krajské úřady. Jsou pověřeny metodickým řízením výkonu státní správy ve svém území a kontrolní činností. Plní převážně úkoly prvoinstančního orgánu vůči národním kulturním památkám. Prvoinstančním orgánem památkové péče jsou obecní úřady obcí s rozšířenou působností.

⁸² Pracoviště v Telči v posledních letech připravuje edukační programy vhodné pro instalované památkové objekty, v letošním roce NPÚ z prostředků grantu již zapojuje do edukačních aktivit další objekty.

Vykonávají státní správu na úseku památkové péče, pokud k tomu nejsou zákonem určeny jiné orgány. Zejména rozhodují nebo vydávají závazná stanoviska k pracím na kulturních památkách a v případě památkově chráněných území vykonávají dozor při obnově památek, dozorují dodržování zákona a zabezpečují naplňování koncepce státní památkové péče. Orgánem památkové péče je i Kancelář prezidenta republiky. Zajišťováním úkolů státní správy je zákonem pověřen Archeologický ústav Akademie věd (§ 21 – 24 zákona) a Celní správa.

Nedostatečnou roli v rámci „státní památkové péče“ mají přisouzeny samosprávy. Ve své podstatě je zastarale definována, nefunkční, jako možnost po projednání s obecním úřadem obce s rozšířenou působností zřídit právnickou osobu nebo organizační složku pro obnovu kulturních památek (§ 30 odst. 2 zákona). Český právní řád tuto pravomoc stanoví zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákonem o obcích, které zmocňují obec rozhodovat se autonomně při zřizování organizací za účelem poskytování veřejných služeb. Kraj v samostatné působnosti schvaluje koncepci podpory státní památkové péče v kraji.

Probíhající reforma Národního památkového ústavu

Památková péče patří k oblastem veřejné správy dotýkajících se duchovní sféry a s nezbytným časovým odstupem reagujícím na postupnou proměnu hodnot, které ještě v současnosti procházejí strukturálními změnami a hledáním nového ukotvení v současných společenských poměrech. Je proto nezbytné vnímat dostupnost a kvalitu poskytovaných veřejných služeb v oblasti památkové péče v co nejširších souvislostech. Dnešní česká památková péče se v procesech výše popsaných změn snaží hledat svoji odpovídající podobu. Na základě veřejně nepublikovaných analýz a koncepcí památková péče usiluje o obhájení smyslu svého počínání, což se projevuje v postupném obracení pozornosti k teoretické bázi oboru.

Od 1. ledna tohoto roku se rozdělil Národní památkový ústav na generální ředitelství, územní odborná pracoviště a územní památkové správy. Tímto zásadním krokem pokračuje reforma Národního památkového ústavu, o které bylo rozhodnuto po předchozím sloučení dříve samostatných územních pracovišť ve starých krajích s pražským Státním ústavem památkové péče v jednotnou organizaci Národní památkový ústav, a po vzniku územních odborných pracovišť v nových krajích. Rozhodnutí o novém způsobu řízení padlo po vyhodnocení analýz a z nich vycházejících doporučení ke zvýšení efektivity řízení a správy památkových objektů a správy památkového fondu v České republice. Jeho smyslem je vytvoření takové organizační struktury, v níž by se zaměstnanci soustředili na plnění jednoho cíle, který je definován jako hlavní poslání a náplň činnosti příslušného pracoviště.

Dnešní pohled na roli vlastníků památek

Další významnou oblastí, na kterou je třeba se zaměřit, je vztah k vlastníkům památek. Zákon se nazývá o státní památkové péči, což je dnes více než zavádějící. Stát již o drtivou většinu památek nepečuje. Ve skutečnosti o ně pečují vlastníci. Úkolem státu má být něco zcela jiného. Tím je zajištění naplňování veřejného zájmu, který spočívá v ochraně kulturního dědictví. Též role státu v prezentaci kulturních památek je dnes již výrazně umenšená, byť stále drží soubor nejrepresentativnějších objektů. Ale i na tomto poli mu vznikla konkurence v obcích, krajích a soukromých vlastnících, která je stále významnější a sebevědomější.

Služby v oblasti památkové péče a jejich příjemci

Klíčovou otázkou je, kdo je zákazníkem, pro nějž systém památkové péče existuje. Památková péče se obrací jak k celé veřejnosti tím, že zajišťuje uchování hodnot, tak k vlastníkům památek, pro něž má nabízet odbornou pomoc při plnění jejich povinností. Vzhledem k tomu, že dnešní památkový zákon vznikl ve zcela odlišném společenském uspořádání, neodráží současnou potřebu v této oblasti. Jako dominantní skupina vlastníků (správců, uživatelů) jsou v něm pojmenovány státní organizace. Tento stav již od poloviny 90. let 20. století neodpovídá realitě. Vlastníci památek a vlastníci nemovitostí v památkových rezervacích a zónách jsou ze zákona těmi, kteří nejvíce odpovídají za naplňování veřejného zájmu při ochraně a uchování kulturního dědictví a pomyslně se stávají součástí veřejné správy s konkrétně vymezenými povinnostmi, které jsou státem na ně přenášeny.⁸³ Úspěšnost systému památkové péče do značné míry spočívá v tom, jak jsou vlastníci památek schopni se své role zhostit. V důsledku úsporných opatření ubývají na všech úrovních veřejné správy finanční zdroje, které kompenzují zvýšené náklady spojené s obnovou památek. Naproti tomu se zvyšují sankce za porušení zákona. Je přitom jasné, že postihy, včetně trestněprávních, za zničení hodnot kulturního dědictví nemohou nikdy nahradit případnou ztrátu a represivní opatření není možné zvyšovat nad určitou mez.

Z hlediska příjemce kulturních služeb, zákazníka, vidím dvě skupiny. První jsou vlastníci kulturních památek. Poskytovatelem veřejných služeb je zejména Národní památkový ústav, jeho územní odborná pracoviště a pak též úřady, které vykonávají agendu památkové péče. Bohužel k zjištění, jaká je kvalita jimi nabízených služeb, chybí vyvážené informace. Národní památkový ústav má ze zákona poskytovat vlastníkům památek bezplatně odbornou pomoc (§ 32, písm. f zákona), provádět průzkumy památek a jejich dokumentaci (§ 32 písm. c zákona). Výsledky této práce mají být vlastníkům památek k dispozici. V obdobném postavení se nachází i stavebníci v památkových rezervacích a zónách.

⁸³Již před sto lety historik umění G. G. Dehio charakterizoval památkovou péči takto: „Od okamžiku, kdy se objevuje rozhodná vůle k ochraně památek, budiž i v tom jasno: ochranu nelze provést bez omezení majetku obecního i soukromého, bez omezení obchodu, práce, bez omezení pohnutek jednotlivcových. To je proč jsem ji nazval socialistickou (sociální).“

Druhou skupinou je široká veřejnost, tedy návštěvníci zpřístupněných památkových objektů, turisté v historických sídlech, badatelé využívající shromážděné dokumentace kulturního dědictví a všichni občané ČR, jejichž kulturní dědictví jim nabízí možnost setkat se s ním, poznávat je a identifikovat se s hodnotami, které zprostředkovává, s prostředím, které vytváří. Zpřístupnění a nabídka kulturních služeb prostřednictvím kulturního dědictví vyčleněného pro poznávání a edukační účely je též úkolem veřejné správy v oblasti památkové péče: „sleduje kulturně výchovné využití kulturních památek a jejich propagaci a zabezpečuje kulturně výchovné využití a zpřístupnění kulturních památek, s nimiž hospodáří“ (§ 32 písm. h zákona). Za zákazníka je zjednodušeně považován návštěvník, i když se jedná o zjednodušení na samé hranici věcné správnosti. Za indikátory jsou považovány jejich počty, ekonomika provozu s akcentem na příjmy a výnosy⁸⁴ a spokojenost návštěvníků.

Pro obě složky památkové péče platí, že orientace na klienta není zpravidla vnímána jako zásadní kritérium kvality jimi zajišťovaných služeb. Nástroje měření kvality jsou využívány v případě řady obcí a krajů, nejsou však vlastní nejvyšším orgánům státní správy a ani státem zřízených institucí, mezi které patří Národní památkový ústav. Soustavná kritika výkonnosti české státní správy, ke které se opět připojila Evropská komise s pohružkou krácení dotací v příštím rozpočtovém období, pokud nebude přijat zákon o státních úřednících, je nepochybně platná i pro Ministerstvo kultury, jako ústřední orgán, který má v gesci památkovou péči. Je potřebné začít s kvalitou poskytovaných služeb na úseku správy památkové péče vážně zabývat a je nezbytné zavádět nástroje řízení kvality. I památková péče se nemůže vyhnout přijetí příslušných opatření, která jsou ukazateli kvality v moderní veřejné správě.

Zajišťování kvality poskytovaných služeb památkové péče

Zjišťování efektivnosti fungování celého systému památkové péče se rozpadá do tří složek:

- a) Právní nástroje a právní prostředí a jejich efektivita při ochraně kulturního dědictví.
- b) Efektivita výkonu památkové péče po reformě veřejné správy.

Druhá složka spočívá v efektivitě administrativních nástrojů jeho ochrany, čili efektivitě zajištění jeho uchování, spočívá též ve schopnosti kvalitní a efektivní identifikace památkového fondu a jeho odborném zpracování čili efektivitě naplňování úkolů, které spadají do činnosti Národního památkového ústavu. Sem patří také zpřístupňování památek a práce s veřejností. Svoji roli by zde měly ve větší míře sehrávat též územní samosprávné celky, obce, města a kraje.

- c) Kompenzace a finanční podpora z důvodu prosazování veřejného zájmu – efektivita finančních nástrojů. Třetí složka se soustřeďuje okolo efektivitě finančních instrumentů sloužících k záchraně kulturního dědictví – veřejných subvencí, daňových úlev a dotačních programů.

⁸⁴ Novým pohledem na kulturní dědictví jakožto kulturního kapitálu se zabývá SVOBODA, František. 2013.

Nástroje, které se k zajištění efektivity služeb vyskytují

Při poskytování dotací se využívají standardní nástroje, kterými jsou stanovení cílů dotačního programu, komisionální hodnocení žádostí, controlling použití finančních prostředků a dosažení cílů. Do těchto procesů jsou dle možnosti zapojeny též nižší úrovně veřejné správy.

4.3 Analýza možných způsobů financování

Ekonomické změny a jejich dopady na kulturní dědictví

Ze zákona leží břemeno péče o kulturní památky na bedrech jejich vlastníků. Čím je pestřejší skladba vlastnictví, tím vyšší efektivity zajištění zachování památek jakožto celého fondu je dosahováno. A to i přesto, že množství vlastníků, fyzických i právnických osob se o své vlastnictví nestará dobře. Odstátnění prokazatelně přispělo, zejména návrat historického majetku obcím v roce 1991, k jeho lepší údržbě. Tato skutečnost je doložitelná i konkrétními daty, např. z publikace Sdružení historických sídel ČR k dvacetiletému výročí existence Programu regenerace městských památkových rezervací a zón.⁸⁵ Obdivuhodné výkony jsou zaznamenatelné i u nevelkých obcí nebo měst, které se z vlastních zdrojů a s pomocí podpory státu postaraly o obnovu rozsáhlých a nákladných objektů, především hradů, zámků a klášterů ve svém vlastnictví (např. města Rosice, Slavkov, Ostrov nad Ohří).⁸⁶

Dobré zkušenosti jsou tradičně s údržbou sakrálních objektů v případech, kde dosud působí živé náboženské společenství. Problémy nastávají zejména v oblastech s přerušenu kontinuitou obyvatel, kde v uplynulých desetiletích nastal největší zánik těchto památek, a stovky dalších jsou ohroženy. Drtivá většina památek je dnes v soukromých rukou. Ze soukromých zdrojů pochází též většina finančních prostředků na jejich údržbu. Vzhledem k veřejným výdajům do obnovy památek lze dovodit, že v uplynulých dvou desetiletích to byly právě soukromé zdroje finančních prostředků, které se rozhodným způsobem podílely na změně neblahého vývoje fyzického stavu kulturních památek v zemi. Navíc přístup soukromých vlastníků k památkovým objektům je odlišný od chování státních subjektů v minulosti. To s sebou přináší nejen pozitiva, ale i nová rizika a problémy. Vyčíslit procento vlastníků, které lze vzhledem ke stavu jimi vlastněných památek označit za špatné, není snadné. Ačkoliv je každý takovýto případ alarmující pro nenahraditelnost zanikajících hodnot, celkový trend je nepochybně pozitivní.

⁸⁵ Matoušková, Kamila. 2012.

⁸⁶ Dostupné z <http://klaster-ostrov.webnode.cz/pamatky/>.

Systém financování

Největší břemeno financování zachování a případně i zpřístupňování památek leží na jejich vlastnících. Na straně druhé je zákonnými prostředky též omezováno ukládání povinností těmto osobám. V § 14 odst. 3 zákona se praví, že podmínky uložené vlastníkovu mohou být pouze v míře nezbytné, aby byly zachovány kulturně historické hodnoty při umožnění realizace zamýšleného záměru vlastníka. Zejména tito mají právo na užívání svého vlastnictví vhodným způsobem a snaha o ukládání povinností nad přípustný rámec není v souladu se zákonem. Takovéto případy se vyskytují převážně jako důsledek nekvalitního určení a jasného definování památkových hodnot, nesprávného a nedostatečného způsobu ochrany zákonem chráněných zájmů v procesu správního řízení anebo z horlivosti, nedostatku zkušeností a kvalifikace jednotlivých památkářů.

Vlastníci památek mají právo na daňové úlevy jako nepřímou kompenzaci za omezení vlastnického práva z důvodu ochrany veřejného zájmu. Obsaženy jsou v zákoně č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů a zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Taktéž zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, umožňuje použití snížené daně na vstupné. Jistá část, a to významných památek, se nachází ve vlastnictví státu a samospráv. Ty jsou povinny ze svých rozpočtů zajišťovat odpovídající stav památky a většinou i provoz související s jejím zpřístupněním. Přestože Česká republika se dnes ve světovém měřítku řadí mezi bohaté země, provoz a údržba památek zatěžuje veřejné rozpočty v míře, že ani stát a ani obce a kraje nezvládají vystupovat jako vzorní vlastníci.

Největší pozitivní změna nastala v tomto segmentu vlastnictví po roce 1990 na úrovni obcí, což je zjiřitelné empiricky. V případě měst, kde se nachází památkově chráněné území, očividné zlepšení věcně dokládají podklady komisí zřizovaných za účelem naplnění podmínek daných dotačním programem. Kraje, které převzaly od státu mnohem menší počet památek (např. budovy muzeí, úřadů, domovů pro seniory a ústavy sociální péče, také některé školy nebo i budovy nemocnic), získaly tento majetek před deseti lety převážně již v přijatelném stavu a navíc v počtu položek, který neznamená citelnou zátěž pro jejich rozpočty. Odlehčení, které pro stát znamenalo předání historického majetku obcím, prospělo též památkám, které státu zůstaly, protože na ně mohl soustředit více pozornosti a finančních prostředků. I tak má stát rezervy v naplňování principu řádného hospodáře ve vztahu k jím vlastněným kulturním památkám.

Na zajištění úrovně, která zabezpečuje trvale udržitelný stav těchto památek a garantuje uchování kulturních hodnot, jejichž jsou nositeli, není ochoten vyčlenit dostatečné finanční zázemí. Proto ambiciózní plány v mnoha případech nebyly naplněny. Jako příklady mohou sloužit zámek Uherčice na Znojemsku⁸⁷ nebo hrad Veveří na území města Brna.

⁸⁷ Zámek Uherčice byl letos samotnými památkáři (nejzanedbanější památka na Moravě) a spolkem britským milovníků památek v ČR UK Friends navržen mezi 7 nejohroženějších památek Evropy, které vybírá EUROPA NOSTRA. Dle informace od kastelánky Evy Štěpánové je potřeba do jeho obnovy investovat cca 0,5 mld. Kč, stát do obnovy za poslední dva roky nic nedal. Dostupné z http://znojemsky.denik.cz/zpravy_region/mezi-nejohrozenejsi-pamatky-evropy-navrhuj-i-uhercicky-zamek-20130403.html.

Problematickými vlastníky jsou často firmy vlastněné státem. Příkladem jsou lesy ČR, které mají k údržbě krajiny a konzervaci památek, často torzální architektury, velice vlašný vztah. Pokud se týká památek přístupných veřejnosti, jedním z jejich početně největších provozovatelů jsou církevní právnické osoby.⁸⁸ Přestože v naší zemi je většina sakrálních objektů běžně zavřených z důvodu masivní vlny krádeží mobiliáře od počátku 90. let, z principu jsou tyto stavby veřejnosti přístupné. Na jejich uchování se podstatnější měrou než veřejné rozpočty podílejí drobné dary členů příslušných náboženských společenství a nezměrné množství vykonané dobrovolnické práce, o jejíž hodnotě nebyly zpracovány ani aproximativní odhady.

Veřejná finanční podpora v obnově kulturních památek

Významnější roli, než v jiných oblastech kultury, mají pro uchování památek poskytované dotace. Zdroje financování příslušných finančních nástrojů rozlišujeme dvojí. Domácí a zahraniční. Nejvýznamnějším poskytovatelem dotací jsou programy Ministerstva kultury. Ocenitelným zdrojem finančních prostředků na obnovu parků, zahrad a komponované kulturní krajiny jsou dotace z Ministerstva životního prostředí. Své významné postavení si získaly v prvních 10 letech činnosti kraje, které vypisují grantové programy na úseku památkové péče, a většina z nich vydává nezanedbatelné finanční prostředky na obnovu památek.⁸⁹ Také velká města vyhláší grantové programy, menší města a obce, pokud nemají vlastní dotační programy, alespoň příležitostně přispívají na obnovu památek ve svém území.⁹⁰

Programů je mnoho a stručnou analýzu jejich zaměření je třeba nastínit. Doplňkovou roli hrají další nestátní grantové programy, např. zaměřené na obnovu památek v krajině od Nadace partnerství.

Druhým zdrojem finančních prostředků na obnovu památek jsou zahraniční fondy. Převážně jsou zřizovány v rámci orgánů **Evropské unie**,⁹¹ opomenout nelze ostatní organizované donátorství. Charakteristické pro podstatnou část z nich je jasné programové zacílení a kvalita. Nejvýznamnější zdroje v rozpočtovém období 2007 – 2013 je *Integrovaný operační program* zaměřený v konkrétním opatření na kulturní památky. Program je administrován Ministerstvem kultury a objem finančních prostředků, který má být využit, převyšuje 5 mld. Kč. V jednotlivých NUTS II působí významný zdroj pomoci obnově památek, a to *Regionální operační program*, administrovaný Úřady regionální rady. Na

⁸⁸ Podle publikace *Katolická církev v České republice*. 2013. S. 39 – 53, se v ČR nachází 7144 sakrálních objektů katolické církve, z nichž velká část je zapsanými kulturními památkami.

⁸⁹ V letech 2005-2010 vynaložily kraje včetně Hl. města Prahy prostřednictvím vlastních dotačních programů na památkovou péči 1,639 mld. Kč. Zdroj *Koncepce památkové péče v České republice na léta 2011 – 2016*. Vajčner, Jiří, Michal Tupý, Pavel Hlubuček. 2011. S. 9.

⁹⁰ 42 % měst z 207, které se v roce 2011 zúčastnily ankety Sdružení historických sídel, uvádí, že mají vlastní dotační program na obnovu památek. Matoušková, Kamila. 2012. S. 19.

⁹¹ Přehled dotačních programů financovaných z evropského strukturálního fondu dostupný na <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/dfbf033f-0d4d-4781-bdb6-322dcc1857e4/Programovy-dokument-verze-platna-od-21-12-2011.pdf>.

obnovu hmotného kulturního dědictví se zaměřila opatření a výzvy z Fondů EHP/Norska. Na obnovu zahrad a historické zeleně lze využít *Operační program Životní prostředí*. Ministerstvo zemědělství administruje *Program rozvoje venkova*, financovaný též ze strukturálních fondů. K dispozici je i *Program obnovy venkova iniciativy Leader*, který je určený pro územní rozvojové strategie zaměřené na kulturní dědictví.

Vícezdrojové financování

Princip vícezdrojového financování je nástrojem, který má zajišťovat účelné a efektivní dosažení cílů kulturní politiky koordinací více úrovní veřejné správy a se zapojením dalších zdrojů financování. Tento princip lze vysledovat v mnoha dokumentech kulturní politiky a také v některých programech financování obnovy památek. K nejstarším a nejvýznamnějším z nich patří *Program regenerace městských památkových rezervací a zón*, který je postaven na podílovém a vícezdrojovém financování z ministerstva kultury, měst, která památky do programu zařazují a vlastníků památek. Vícezdrojovým financováním se rozumí zapojení jiných národních a evropských zdrojů.

Programy financované z fondů EU jsou založeny na spolufinancování ze státního rozpočtu. Většina dotačních programů v České republice nespadá do kategorie vícezdrojového financování, nýbrž podílového víceúrovňového financování, přičemž zdrojem je příjem státu přerozdělený v rámci rozpočtového určení daní pro obce a kraje. V případě provozu kulturních památek mohou existovat modely podílového (víceúrovňového) financování z různých úrovní veřejné správy, případně i zapojením soukromých prostředků. V rámci projektového přístupu bychom mohli v některých případech hovořit o principu PPP, čili Public Private Partnership. V oblasti památek se vyskytuje princip PPP poměrně málo, v mnohém připomíná četné kulturní projekty, na nichž participují soukromé prostředky. Z předběžné znalosti tohoto typu projektů, které se stále častěji vyskytují v naší zemi, je lze označit za úspěšná řešení. Za uplynulých 20 let bylo vynaloženo prostřednictvím Ministerstva kultury na obnovu a záchranu památek přes 12 mld. Kč.⁹²

Dotační programy administrované Ministerstvem kultury

Za hlavní dotační programy určené na obnovu památek lze označit programy spravované Ministerstvem kultury. Jedná se o následující:⁹³

- I. Havarijní program.** Program, s jehož administrováním pomáhá Národní památkový ústav. Určen je primárně k odstranění havarijního stavu památky, zejména střechy, krovu nebo statiky.

⁹² Matoušková, Kamila. 2012. Tabulka č. 1, s. 10.

⁹³ V letech 2005-2010 poskytlo Ministerstvo kultury v oblasti památkové péče prostřednictvím těchto programů 4,015 mld. Kč. Zdroj: Koncepce památkové péče v České republice na léta 2011 – 2016. Vajčner, Jirí, Michal Tupý, Pavel Hlubuček. 2011. S. 8.

- II. Program pro regeneraci městských památkových rezervací a zón.** Vznikl před 20 lety jako nástroj obnovy prostředí historických městských sídel. Byl vytvořen Výzkumným ústavem výstavby a architektury, odborem územního rozvoje Ministerstva životního prostředí ve spolupráci se Sdružením historických sídel ČR. Jeho charakteristickým znakem je, že klade velkou váhu na rozhodování měst, z jejichž iniciativy jsou vybírány kulturní památky doporučené k získání dotace. Zároveň vybrání památek zařazených do programu je doprovázeno finanční podporou z obecního rozpočtu. Program je charakteristický podílovým financováním a velkou mobilizací jiných než veřejných finančních zdrojů. Jeho dotace klesá a zdá se, že typické možnosti využití programu byly v některých rezervacích již vyčerpány.
- III. Program péče o Vesnické památkové rezervace, Vesnické památkové zóny a Krajinné památkové zóny.** Je obdobný jako předchozí program, vznikl o rok dříve a je méně rozšířený a zajištěn mnohem menší finanční dotací. Určen je na obnovu nemovitých kulturních památek nacházejících se na území vesnických a krajinných památkových rezervací a zón.
- IV. Program záchrany architektonického dědictví (od r. 1995).** Stěžejní program podpory obnovy významných kulturních památek. Je určen pro víceleté financování podpory na základě zpracovaného projektu a záměru jeho financování. Limitem poskytnuté podpory je respektování výše stanovené nařízením de minimis. Počet památek, u kterých by vlastníci přivítali podporu obnovy kulturního dědictví, přesahuje počet památek zařazených do seznamu. Novou věc je vzhledem k omezenému množství finančních prostředků zpravidla možné do programu zařadit, až je z něj někdo vyřazen. V posledních letech, obdobně jako v Programu regenerace MPR a MPZ, jsou rozpočtové prostředky na jeho financování ještě více kráceny. Jak je již výše řečeno, poskytované částky na záchranu rozsáhlých, významných a co do zanedbanosti závažných případů památek prostřednictvím tohoto programu jejich celkovou obnovu nezajistí.⁹⁴ Je však z něj čerpáno ve prospěch státem vlastněných objektů. Teprve před několik lety bylo posuzování této kategorie vyčleněno a prováděno samostatně. Nahrazuje tak program na údržbu celé šíře památkových objektů vlastněných státem a spravovaných Národním památkovým ústavem.
- V. Program restaurování movitých kulturních památek.** Je určen na restaurování významných děl výtvarných umění umístěných ve veřejných budovách a prostorách a jsou přístupné veřejnosti pro, kulturní, výchovně vzdělávací a náboženské účely. Program umožňuje uhradit náklady na restaurování uměleckých děl až do výše 100 %.

⁹⁴ Např. podpora obnovy katedrálních chrámů, generální oprava historické budovy Národního muzea, Národního divadla apod.

- VI. Program podpory záchranných archeologických výzkumů.** Kompenzuje oprávněným organizacím část nákladů vzniklých prováděním záchranných archeologických výzkumů pro stavebníky zdarma v zákonem určené situaci, kdy vzniká potřeba výzkumu v souvislosti se stavební činností nepodnikajících fyzických osob.
- VII. Program podpory obnovy kulturních památek prostřednictvím obcí s rozšířenou působností** (od r. 2008). Tento program se soustřeďuje na obnovu památek mimo chráněná území, zejména na venkově a v krajině, pokud se jedná o drobnější akce, které svým charakterem nespadají pod Program záchrany architektonického dědictví.
- VIII. Program Podpory pro památky UNESCO** (od r. 2008) byl zaveden za účelem všestranné podpory rozvoje památek zapsaných na seznam Světového kulturního dědictví. Má tři prioritní oblasti: tvorba management plánů, vědeckovýzkumné aktivity a prezentace, propagace a edukace statků UNESCO.

4.4 Popis indikátorů (měřitelné, neměřitelné)

Budeme se zabývat **třemi skupinami** indikátorů dle rozdělení na tři kategorie efektivity, jak je výše uvedeno. První je **ukazatel efektivity zajištění ochrany památek stavem českého právního prostředí** a příslušnými právními předpisy. Na místě by bylo odkázat na analýzu právního rámce oblasti památkové péče, která však není k dispozici. Vycházet lze z předchozí části textu „deskripce oblastí“ a využít publikovaných stanovisek veřejného ochránce práv.⁹⁵

Vzhledem k výše popsanému se lze soustředit na několik zásadních problémů. Prvním jsou nedokonalé evidence předmětu ochrany, zejména jeho správné vymezení a deklarování kulturních hodnot, jejichž je nositelem. Dalším je návaznost ochrany památek na související oblasti veřejné správy, jakými jsou stavební zákon, správní řád s principy demokratické veřejné správy, které nejsou procesně ukotveny ve všech typech řízení dle stávajícího zákona a v praxi nedokonalé propojení evidence památek s katastrem nemovitostí.⁹⁶

Podstatným problémem je zcela nevyhovující zajištění prohlašování a neexistence možnosti změny prohlášení kulturních památek.⁹⁷ Indikátorem efektivity platných právních předpisů jsou (kromě uvedených závažných nedostatků) pokusy je úpravou stávajících

⁹⁵ Viz Varvařovský, Pavel, JUDr. RNDr. Jitka Seitlová, Mgr. Jana Gregorová, JUDr. Marek Hanák, JUDr. Jana Plotová, JUDr. Jana Vašíková. 2012. S. 7.

⁹⁶ „Ochránce při šetření podnětů zjistil, že se vyskytují i případy, kdy kulturní památka není dostatečně vymezena a dokonce se setkal s tím, že Národní památkový ústav jako odborná organizace památkové péče v jednotlivých případech neplnila důsledně jednu ze svých povinností, neoznámila katastru nemovitostí, že nemovitost byla prohlášena za kulturní památku.“ (tiskové prohlášení veřejného ochránce práv ze dne 8. 2. 2006).

⁹⁷ Viz poznámka č. 2. Z odůvodnění nálezu Ústavního soudu vyplývá, že záměr, ze kterého vycházel stávající text této části zákona, je v rozporu s demokratickým pojetím současného českého právního řádu.

předpisů změnit a identifikace „mrtvých“ ustanovení platného zákona. V tomto případě je třeba rozlišit ustanovení, která mají odstrašující účinek, i když nejsou často využívána nebo zajišťují komplexnost a vzájemnou návaznost ustanovení.

Konkrétní problémy, např. při ochraně archeologických památek, vymahatelnost zajištění památky nacházející se v havarijním stavu, aby se zabránilo jejímu nevratnému poškození, v horším případě zániku, na základě pravomocí orgánů veřejné správy, patří k chronickým nedostatkům. Ukazatelem efektivity v tomto konkrétním případě je zjištění, že zvoleným postupem při řešení nějakého konkrétního problému, který se při ochraně památkového fondu vyskytne, byl tento problém úspěšně, rychle a s přiměřenými náklady vyřešen. Jinými slovy, zda bylo postupem v souladu se zákonem dosaženo požadovaného cíle.

Podstatnou částí pohledu na právní stránku ochrany památek není jen zákon o státní památkové péči jako celek, ale i jednotlivé změny, které byly později začleněny. Z hlediska efektivity je nezbytné vyhodnotit, zda v těchto případech byl záměr, který měla změna zákona zajistit, skutečně dosažen. Mnohá řešení dlouhodobých problémů památkové péče nebyla dosud úspěšná i z toho důvodu, že opakovaně je hledána příčina jinde, než se skutečně nalézá a jsou přijímána v důsledku opatření, která nevedou k dosažení cíle. Příklady je možné uvést několik. Např. plány ochrany nevyřešily nedostatek v identifikaci a deskripci památkových hodnot v chráněných územích, což je náplní činnosti Národního památkového ústavu (NPÚ) a tak nemohl být naplněn záměr, aby se zmenšil počet správních úkonů v těchto územích, pokud individuální posouzení záměru z hlediska ochrany relevantních kulturních hodnot není zapotřebí. Překážkou pro zvládnutí přípravy a schválení plánů ochrany je jejich neúměrná náročnost vzhledem k personálním a materiálním možnostem orgánů památkové péče na krajských úradech. V tomto případě by se analýza zaměřila na zjištění počtu případů, kdy se podle konkrétních daných ustanovení postupovalo a procentuálně by mohla být vyjádřena úspěšnost, což je ukazatelem efektivity dílčí části právní úpravy.

Poukázání na konkrétní právní problémy a jejich identifikace orgány ČR nemůže nahradit ověření jednotlivých pasáží stávající podoby platné normy. Z metodického hlediska jsou však nedostatky ve vyhodnocení hodnot kulturních památek a jejich rozpoznání v procesu uplatňování nástrojů ochrany kulturního dědictví vodítkem při hledání účinnějších řešení. Stejně jako limity uplatňování zákonných sankcí, možnosti využití právních nástrojů, které byly v textu výše uvedeny, ať již pocházejí z původní verze přijatého zákona nebo byly se záměrem řešit jeho nedostatky začleněny některou z četných pozdějších novelizací, aniž přinesly kýžené výsledky, validním zjištěním o účinnosti platné podoby zákona.

Z výše uvedeného vyplývá, že indikátory stavu právního prostředí v oblasti památkové péče jsou vyhodnocené **závěry a zjištění z kontrolní činnosti, výsledky šetření veřejného ochránce práv.**

Do druhé skupiny patří indikátory, které jsou vybrány **k zjištění efektivnosti stávajícího systému veřejné správy ve vztahu k účinné ochraně veřejného zájmu.** Indikátorem jsou **náklady** k zajištění chodu stávajícího systému, potřeba jeho personálního zabezpečení – **počet kvalifikovaných pracovníků** v systému, **počet jednotek (spisů)** řízení ve správních řízeních, **počet ucelených úkonů a aktů**, které je třeba učinit. Nezbytnou se stala potřeba navržení nástrojů, kterými by bylo možné převést kvalitu výstupů systému na

měřitelné jednotky, např. **množství vydaných rozhodnutí**, resp. závazných stanovisek bez potřeby stanovení specifických podmínek k ochraně hodnot, pokud tyto hodnoty nejsou kupř. zamýšleným zásahem prakticky dotčeny. Institucionální stránka má také druhou větev v činnosti odborné organizace, Národního památkového ústavu.

Identifikace a dokumentace památek je činnost navýsost odborná, nicméně přes existenci institucionálních výzkumných úkolů a ministerských grantů není odpovídajícím způsobem zajištěna evaluace odborné činnosti NPÚ a jeho vědecko-výzkumná práce podrobena systematické vnější odborné oponentuře. Indikátorem je **počet identifikovaných a zdokumentovaných památek**. Zavedení **nástrojů kvality a řízení efektivity** klíčových procesů a využití zdrojů jak na úřadech, tedy orgánech památkové péče, tak v odborné organizaci, jsou dalšími konkrétními a již standardními indikátory kvality veřejné správy. To se dotýká např. kvality řízení NPÚ, konkrétně třeba řízení rozvoje lidských zdrojů. Národní památkový ústav je organizace s velmi košatou organizační strukturou, zajišťující celou paletu úkolů vyplývajících z široce zaměřeného poslání. Zde je třeba uplatnit obvyklé **ukazatele efektivity při správě majetku (ukazatelem je změna stavu k lepšímu)**, využívání zdrojů, řízení procesů.

Znalost památkového fondu a jeho fyzického stavu bych označil za podmínku, bez které nelze dosáhnout efektivního zajištění naplnění úkolu ochrany památek. Pokud není dostatečně poznáno to, co má být cíleným působením proměňováno (přínejmenším ve způsobu vnímání účelu věci vyčleněné do kategorie památkově chráněných), nemůže být záměru racionálním způsobem a efektivně dosaženo.

Jedním z důležitých ukazatelů efektivity památkové péče tedy musí být míra **poznání stavu památkového fondu** (počet památek). A to z aspektu hodnot, které vyjadřuje a nezbytně i s ohledem na fyzický stav památek, bez jehož uspokojivé úrovně nemohou být kulturní hodnoty uchovány. Odborné poznání stavebně technického stavu památkového fondu patří k opomíjeným úkolům veřejné správy na úseku památkové péče. K splnění tohoto předpokladu efektivity je třeba doporučit zpracování metodiky kategorizace památkového fondu a následně provedení jeho průzkumu.⁹⁸

Druhou stránkou je zjištění kvality naplňování úkolu památkového ústavu (případně dalších vlastníků památek) při zpřístupňování památek. Indikátorem je nejen **návštěvnost objektů, výše vybraného vstupného, ale i počet prohlídkových tras, nabízených specializovaných edukačních programů** atd. Vhodným opatřením je zpracováním cíle, kterého má být zprostředkováním hodnot prostřednictvím zpřístupněné památky dosaženo. Podle něj je pak možné zvolit odpovídající ukazatele.

Z hlediska správy památkové péče se jako možné řešení jeví benchmarking, v tomto případě porovnání klíčových procesů památkové péče a **počet pracovníků nezbytných k jejich zajištění** u nás a v zahraničí. V úkolech odborné činnosti je třeba zavést nástroje její **evaluace** jako ukazatel efektivity této složky činnosti. V plnění povinností správy svěřeného majetku, realizování investic a řízení lidských zdrojů jsou k dispozici nástroje,

⁹⁸ V červnu tohoto roku již byl připraven Metodický pokyn generální ředitelky č. III/2013/NPÚ/GnR, kterým se stanoví nový systém monitoringu stavu nemovitých kulturních památek.

kteří nabízejí ukazatele efektivity využívané nejen ve veřejném sektoru, ale i v komerční sféře. Vzhledem k odlišnosti veřejné sféry od podnikatelských subjektů je třeba zaměřit pozornost na stanovení cíle a kontrolních ukazatelů jeho naplňování. Výsledným přístupem k rozvoji odborné a prezentační činnosti odborné organizace památkové péče je projektové řízení. Některé navržené indikátory budou v následujícím textu více přiblíženy a ověřeny.

Třetí oblastí je **efektivita vynakládání veřejných finančních prostředků v rámci dotačních programů a grantů** poskytovaných domácími institucemi a zahraničními fondy. V českém zákoně o státní památkové péči je ustanoveno, že poskytnutí finanční podpory vlastníkům na obnovu památek je fakultativní. Indikátorem může být **definování priorit** a vypsání **podmínek** a stanovení **parametrů**, které budou podporovat takové projekty, které mají předpokládaný rozvojový potenciál a vložené prostředky přinesou pracovní místa, podnikatelské příležitosti apod. (indikátory jsou **počet nových pracovních míst, počet nových podnikatelských aktivit**).

Klíčovým indikátorem efektivnosti je **měření dosažení stanoveného cíle**. Podstatným indikátorem výsledků dotačních programů na úseku památkové péče je záchrana kulturních hodnot, tedy **kolik památek (počet) nebo jejich nezbytných částí** bylo pomocí dotace obnoveno, nově zpřístupněno. Dobře znám je kumulativní efekt v případě Programu regenerace městských památkových rezervací a zón. Mezi pravidly a deklarovanými cíli grantových programů patří k výjimkám ty, které sledují strukturovanějším způsobem souvislosti vynaložení peněz na obnovu kulturního dědictví. Konceptní začlenění potenciálu kulturního dědictví jako nástroje regionálního rozvoje lze považovat za nejslabší stránku vynakládání finančních prostředků. Mnoho záměrů končí na úrovni zpracovaných strategií a koncepcí na papíře. Jen zřídka je dosahováno synergického efektu a systematické podpory.

V projektech financovaných např. z fondů EU bývají indikátory úspěšnosti projektů stanoveny jako ukazatele **návštěvnosti památek, velikost opravených ploch nebo prostorů, přínosy pro rozvoj lokální ekonomiky, předpokládané výnosy, počet vytvořených pracovních míst, přínos obnoveného objektu** jako centra lokálních kulturních, společenských aktivit, **nalezení jeho nového způsobu využití** (u nevyužívaných památek) jako potenciálu rozvoje dané oblasti (např. rozvoje lidských zdrojů, vinařství, pivovarnictví, udržení řemeslných tradic, vědeckých oborů jako centra dějin stavitelství, architektury, zahradní architektury, odkazu významných osobností, historických událostí).

Dále lze stanovit **počet dní, kdy je památka přístupná** veřejnosti. Indikátorem může být **podíl soukromých finančních prostředků** vynaložených na obnovu památky. **Počet doprovodných a edukačních programů. Publicita, počet vydaných informačních materiálů, propagačních a odborných článků.**

Mezi kvalitativní ukazatele lze uvažovat **kritérium vzácnosti a výjimečnosti** daného kulturního statku, jako svědka výjimečné události nebo doklad působení mimořádné osobnosti, význam památky pro lokální nebo regionální kulturní povědomí, její hodnota jako části nějakého celku.

	Památkové objekty⁹⁹	Indikátory
1	Absolutní indikátor	Počet návštěvníků
	<i>Relativní indikátory</i>	Dotace z veřejných rozpočtů na jednoho návštěvníka
		Vybrané vstupné na jednoho návštěvníka
2	Absolutní indikátor	Počet zaměstnanců
	<i>Relativní indikátor</i>	Počet návštěvníků na jednoho zaměstnance
3	Absolutní indikátor	Počet prohlídek
	<i>Relativní indikátor</i>	Průměrný počet návštěvníků v jedné prohlídce
4	Absolutní indikátor	Počet kulturních akcí
	<i>Relativní indikátor</i>	Průměrný počet návštěvníků na kulturní akci
	Absolutní indikátor	Vybrané vstupné
	<i>Relativní indikátory</i>	Vybrané vstupné na jednoho návštěvníka
		Vybrané vstupné na jednoho zaměstnance
	Absolutní indikátor	Celkové výnosy
	<i>Relativní indikátory</i>	Procento soběstačnosti
		Podíl vstupného na celkových výnosech
		Podíl příjmů z doplňkové činnosti na celkových výnosech

Tab. 46 – Absolutní a relativní indikátory pro památkové objekty

Závěrem není možné upustit od poznámky k samotnému cíli, tedy od očekávání, která mohou být do snahy o zajištění efektivity památkové péče vkládána. Nemůže být pochyb o tom, že efektivní zajištění činností na tomto úseku veřejné správy podporuje dosažení cílů, pro které je zřízena. Riziko přístupu k památkové péči ze zorného úhlu ukazatelů efektivity spočívá v samotném účelu ochrany kulturního dědictví.

Smyslem ochrany památek, zprostředkování kulturních hodnot a vynakládání veřejných finančních prostředků do této sféry není rentabilita z hlediska dosažení přímého ekonomického zisku. Uchování kulturního dědictví, nositele kulturních hodnot, zprostředkování těchto hodnot současné společnosti, je konečným účelem samo o sobě. Zaměření cíle památkové péče, pro který má být dosaženo co největší efektivity v nezbytných procesech zajišťování úkolů agendy, za cíle relevantní, např. v podnikatelské oblasti nebo v regionálním rozvoji, je omylem, který vede k chybným závěrům a hledání a prosazování metod a váhy takových indikátorů efektivity, jež mohou být zavádějící.

4.5 Ověření indikátorů

Ověření indikátorů v průřezu systému památkové péče

V kapitole ověření indikátorů se budu blíže zabývat vybranými výše navrženými indikátory, a to na konkrétních případech. Jak je charakterizováno v úvodu, pod pojmem památková péče je vnímán souhrn činností, které mají své vlastní dílčí cíle a opodstatnění.

⁹⁹ Indikátory navržené Ing. Františkem Svobodou

Jsou vykonávány specializovanými pracovišti, ať již akademické povahy, kulturními organizacemi, majiteli památkových objektů, odbornou organizací památkové péče, správními úřady nebo orgány územních samospráv. Ke každé činnosti je třeba přiřadit příslušné ukazatele. Pro přehlednost využiji uvedené členění na tři oblasti:

a) právní nástroje a právní prostředí,

b) výkon vlastní památkové péče,

c) kompenzace a finanční nástroje.

Ad a) Právním nástrojům a právnímu prostředí je věnována část předchozího textu. Stať má nejen popisný, nýbrž i analytický charakter. Jako indikátor efektivity může sloužit zjištění nedostatků v rámci vyhodnocení kontrolní činnosti nebo zjištění ombudsmana. Právní segment slouží převážně pro legislativní práci ministerstva kultury, parlamentu a vlády. Metodický dopad hlubšího ověřování tohoto ukazatele je využitelný v praktickém působení správních orgánů na nižších stupních (kraje a obce) jen v omezené míře.

Ad b) Pod efektivitu výkonu památkové péče je zahrnuta agenda orgánů památkové péče na prvním a druhém stupni, dále celá šíře působnosti Národního památkového ústavu. V oblasti vědeckého poznávání, zpřístupňování památek a edukačního působení je třeba postihnout další organizace, jak vědecké, tak kulturní povahy. Indikátorů efektivity je možné navrhnout mnoho, od návštěvnosti, výnosů, parametrů správy majetku po kvalitu managementu až k vědeckým výstupům a počtu edukačních programů. Pozornost bude dále věnována stavu poznání památkového fondu z hlediska jeho fyzické kondice, resp. jeho změn. Předmětem zkoumání bude také výkonnost systému správy památkové péče v porovnání s jinými modely.

Ad c) Kompenzace a finanční nástroje jsou nezbytnými nástroji zachování kulturních památek a protiváhou omezení vlastnických práv z veřejného zájmu. Indikátorů k ověření finančních nástrojů na podporu zachování kulturního dědictví lze stanovit několik. Může jím být efektivita vícezdrojového financování, nalezení nového způsobu využití památek a jeho udržitelnost, tedy počet památek navrácených „do života“, počet nově zpřístupněných památkových objektů za účelem cestovního ruchu, nebo kvalitativní, obtížně měřitelný ukazatel zlepšení kvality veřejného prostoru. Ověření indikátorů se zaměří na vybrané programy sloužící k programové obnově kulturního dědictví. Program regenerace městských památkových rezervací a zón a program podpory prostřednictvím obcí s rozšířenou působností.

Ověření indikátoru efektivity systému památkové péče – počty vyjádření a počty zaměstnanců, změna (fyzického) stavu památkového fondu¹⁰⁰

Tento indikátor efektivity – změna stavu památkového fondu – je náročný na měřitelnost. To je důvodem, proč ani po 55 letech evidence památek v ČR nebyl dostatečně

¹⁰⁰ Ověření zpracována Mgr. Rostislavem Šmukem na základě podkladů z Městských úřadů Znojmo a Mikulov.

sledován. Dílčí poznatky, které nabízí jeho příležitostné uplatnění, však přináší překvapivá zjištění. K hlavním výhodám tohoto ukazatele patří jeho objektivita, s jakou je schopen odhalit skutečné změny památkového fondu a tím i efektivitu jeho správy. Nevýhoda spočívá v náročnosti a dlouhodobé potřebě sledování. Lze jej však s úspěchem využít na menších souborech a menších územích jako měřitelný výstup účinnosti např. dotačních programů.

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů měřitelnosti efektivitu u dotačních programů MK je změna technického stavu památek sledovaná v čase. Národní památkový ústav navrhl klasifikaci technického stavu památek ve škále 1 – 5 jako jeden z možných (chtěných) identifikátorů posuzování účinnosti památkové péče. Tento identifikátor však v praxi NPÚ nebyl nikdy v rozsáhlejší měřítku využíván, tj. nebyla donedávna v NPÚ ani ve státní správě ochota či odborné a organizační předpoklady tímto způsobem klasifikovat nemovitý památkový fond ČR. V širším, byť jen regionálním měřítku, byla tato klasifikace od roku 2005 uplatněna v Jihomoravském kraji. Analýza vybraného segmentu památek v kraji sloužila jako podklad zpracované Koncepce obnovy kulturních památek v JMK. Postupně byl stav všech nemovitých památek ohodnocen dle metodiky zpracované firmou DHV. Výsledky jsou uloženy v databázi kulturních památek a ve verzi GIS, které jsou veřejnosti přístupné na portále Památky a kultura.¹⁰¹

Stav	Kulturní památky celkem	Stavby	Sochy
1	738	403	322
2	2075	1345	676
3	1514	974	489
4	346	176	157
5	55	28	22

Tab. 47 – Zařazení 4728 nem. KP v Jihomoravském kraji dle stavu (duben 2010)¹⁰²

Národní památkový ústav a Ministerstvo kultury v dalších letech myšlenku neopustily, uvedly ji do praxe 31. 12. 2008, kdy byl schválen nový dotační program Podpora obnovy kulturních památek prostřednictvím obcí s rozšířenou působností (ORP). Stav kulturních památek v tomto programu je jedním z parametrů, který ovlivňuje výši dotací pro ORP. Národní památkový ústav (NPÚ) byl v roce 2010 pověřen zpracováním Statistiky hodnocení stavu kulturních památek – 2010. Odborní garanti památkové péče z NPÚ ve spolupráci s referenty památkové ORP ohodnotili stav kulturních památek v obvodech ORP v již zmíněné škále 1 až 5. Nebyly hodnoceny jednotlivé památky, ale souhrnně, vycházejíc z terénních znalostí, byl stanoven počet památek, které vyhovují jednotlivým stupňům škály.

¹⁰¹ Dostupné z <http://pamatky.kr-jihomoravsky.cz/>.

¹⁰² Pozn. Rozčlenění na kategorie stavby a sochy, ostatní kategorie neuvedeny.

Porovnáním hodnot v těchto tabulkách dostáváme krátkou vývojovou řadu, na které lze ukázat (byť nepřesně), jaký dopad má tento dotační program na proměnu památkového fondu a stav jednotlivých kulturních památek:

Kategorie	Rok zařazení 2010	Rok zařazení 2013
1	117	97
2	312	377
3	157	125
4	73	62
5	18	18

Tab. 48 – Proměna památkového fondu dle stavu (2010 – 2013)¹⁰³

Změna stavu mezi kategoriemi 1 a 2 (snížení počtu zařazených památek), nelze na základě známých informací jednoznačně interpretovat, aniž bychom vzali v potaz určitou změnu pohledu nebo situaci v čase nebo přisoudili na vrub menším investicím v době poklesu ekonomiky. Podstatné je, že se během dvou, tří let s pomocí programu i přispěním vlastníků podařilo ze stavu 3, 4, 5 převést 45 kulturních památek do stavu nejméně 2. Důvod, proč nepozorujeme změnu do stavu 1, můžeme interpretovat tak, že dotační příspěvky jsou často určeny na opravu jen částí objektů, převážně církevních (kostelů, far) i civilních (zámky), kdy nejde o generální opravu celého objektu, a proto lze předpokládat jen částečné změny stavu neopravňující k zařazení do nejvyššího stupně. Zhodnocení potvrzují údaje poskytnuté ORP Znojmo, v jehož obvodu byly opravovány z části 29 kostelů a far, 2 zámky a sýpka. Na opravu částí těchto objektů byly čerpány dotace vícekrát.

ORP Znojmo obdrželo v letech 2008 – 2012 celkem 78 dotačních příspěvků na 64 objektů, v období 2010 – 2012, kdy můžeme sledovat hodnocení stavu kulturních památek, bylo opravováno z prostředků programu 41 objektů, což koresponduje s výsledky našeho porovnání období 2010 až 2012 v souhrnných statistikách NPÚ a MK.

Ověření indikátoru administrativní a personální náročnosti českého systému správy památkové péče

Přes uvedené počty kulturních památek a vzhledem k množství nemovitostí v územích památkové ochrany se jeví český systém jako poměrně robustní, na výkony a personální zajištění velmi náročný, zejména v porovnání se sousedním Rakouskem, které disponuje přibližně stejným počtem památek.¹⁰⁴

¹⁰³ V roce 2010 zařazeno (Statistika hodnocení stavu kulturních památek; zdroj NPÚ), v roce 2013 zařazeno (Kvóty-ORP-2013; zdroj MK ČR).

¹⁰⁴ Počet vyjádření k obnově nemovitých památek na krajských úřadech a v ORP. Zdroj: Výroční zprávy za Územní odborná pracoviště NPÚ za rok 2011. Jen pro hl. město Prahu je čerpáno z Výroční zprávy 2010 (v r. 2011 není statistika). Počet zaměstnanců Národního památkového ústavu v památkové péči (nikoliv ve správě hradů a zámků, od 1. 1. 2013 ve čtyřech územních památkových správách), zdroj web NPÚ – kontakty.

KRÚ, ORP/	Počet vyjádření k nemovitým památkám	Počet zaměstnanců	Počet garantů nem. památek
Krajské úřady	802		
Praha	16 605	75	24
Stř. Čechy	2 711	60	15
České Budějovice	2 270	46	12
Plzeň	1 532	43	10
Karlovy vary	934	24	6
Ústí n. Labem	1 807	39	10
Liberec	1 010	28	6
Hradec Králové	1 755	27	6
Pardubice	1 085	32	5
Vysočina	1 606	36	7
Olomouc	2 276	45	8
Zlín	1 121	25	6
Ostrava	3 588	47	12
Brno	3 414	66	15
Celkem	41 516	603	142

Tab. 49 – Počty vyjádření pro KRÚ a ORP a počty zaměstnanců v NPÚ

Na úřadech obcí s rozšířenou působností, krajských úřadech a ministerstvu pracuje přibližně 400 dalších památkářů.

Ve Vídni je zaměstnanců Bundesdenkmalamt	77
Interní služby v BDA (personální, IT, kancléř...)	18
Zemští konzervátoři v sedmi Rakouských zemích v počtu	85
Celkem	180

Tab. 50 – Počet zaměstnanců rakouského Spolkového památkového úřadu (Bundesdenkmalamt)¹⁰⁵

Ověření indikátorů efektivnosti dotačních programů na podporu obnovy památek

Z široké nabídky dotačních programů poskytujících finanční pomoc při obnově kulturních památek byl zvolen Program regenerace městských památkových rezervací a městských památkových zón. Důvodem je komplexnost programu, který zahrnuje podílové i vícezdrojové financování, jehož cíle přesahují měřitelné parametry obnovených výměr nebo počtu objektů, ale usiluje o obnovu společenství jako nástroje oživení historického urbanismu a regeneraci přirozeně vzniklých struktur sídel a urbanizované kulturní krajiny. Výhodou

¹⁰⁵ Zdroj: dostupné z <http://www.bda.at/service>.

Programu regenerace MPR a MPZ je také to, že se jedná o druhý nejstarší nástroj programového financování, a že díky zájmu Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska je jeho průběh a výsledky za uplynulých 20 let dostatečně popsán a publikován. Publicita je totiž též jedním z indikátorů efektivity nástrojů památkové péče.

Regenerace MPR a MPZ

Význam, hodnocení a výsledky programu Regenerace od jeho vyhlášení v roce 1992 až do roku 2012 byly zpracovány v publikaci 20 let Programu regenerace MPR a MPZ.¹⁰⁶ Tento program je dokladem a důkazem, že když nástroje politiky jsou definovány dosažením předem jasně definovaných cílů a přesně určenými postupy, lze i s menším počtem finančních prostředků dosáhnout významných výsledků.

Program Regenerace MPR a MPZ byl od počátku zaměřen na obnovu historických jader měst. Hranice působnosti programu jsou určeny hranicemi vyhlášených městských památkových rezervací (MPR) a městských památkových zón (MPZ). V ČR je 601 měst, z toho 294 má památkově chráněné historické centrum nebo některou městskou část. Ve 40 z nich byla vyhlášena památková rezervace a ve 254 památková zóna. Je patrné, že Program regenerace MPR a MPZ pomáhá rehabilitovat téměř polovinu městských celků v ČR.

Hlavním principem programu je záměr angažovat vedení měst, vlastníky památek a další občany ke spolupráci na obnově jejich města. Klíčovým se ukázal požadavek Programu na zpracování vlastních městských programů regenerace v samostatné působnosti města v návaznosti na územní plány, plány rozvoje atd. a vytvoření pracovních skupin pro regeneraci s účastí participujících partnerů. Výsledkem dvacetiletého působení programu je vygenerování díla v celkové hodnotě 11 mld. Kč při 4 mld. Kč vložených z programu regenerace. Partneři – města, církve, fyzické osoby, právnické osoby přidaly ke státním dotacím 7 mld. Kč. Celkem bylo těchto prostředků využito k uskutečnění 12 396 akcí.

Program podpory se proměnil v motivační nástroj k soustavné regeneraci chráněných území. První fáze programu trvající přibližně deset let (různě podle zanedbanosti) byla převážně věnována záchraně zanedbaného památkového fondu často až ve stavu destrukce, ve druhé fázi v letech 2002 – 2011 se program i v důsledku snižování dotačních prostředků, věnuje již většinou údržbě, zlepšování vzhledu budov, restaurování soch a jiným méně nákladným pracím.

Na příkladu města Mikulova, který má v MPR 151 kulturních památek (KP) lze dokumentovat vynakládání prostředků. V prvním období do roku 2002, byla velká část prostředků alokována na opravu Ditrichštějnské kaple, nejvíce poškozené a rozsahem velké památce, jejíž oprava trvala 12 let. V Mikulově bylo opraveno v tomto období také 22 domů, kašna a brána, v dalším desetiletí pak areál zámku, socha a deset domů. Od roku 2003 do roku 2011 dochází k významnému snižování dotací. Proto bylo v Mikulově opraveno jen 14 objektů, celkem bylo v Mikulově opraveno 36 KP v hodnotě 39 941 tis. Kč financovaných z dotací.

¹⁰⁶ Matoušková, Kamila. 2012.

Ve Znojmě, které má na území MPR 158 KP, bylo za dvacet let působení programu opraveno 81 objektů, v první dekádě 51, v druhé 30, vše v celkové hodnotě 39 135 tis. dotačních Kč.

Podmínky úspěšnosti programu a možné indikátory měřitelnosti

- jasně definovaný cíl – obnova historických měst,
- přesně vymezený počet a rozsah území MPR a MPZ,
- přesný počet památek v MPR a MPZ,
- výpočet přidělované kvóty financí,
- individuální městské programy regenerace, shoda jednotlivých partnerů na výběru KP určených v daném období k opravě,
- časové omezení čerpání na konkrétní počet KP - na jeden rok,
- a tím i snadná a průběžná kontrola čerpání dotací a plnění programu.

Celkové hodnocení

- zlepšil se stav kulturních památek,
- nastalo celkové oživení budov a veřejných prostranství včetně rozvoje kulturních akcí,
- program měl pozitivní vliv na komplexní obnovu prostředí a další investice,
- zvýšila se kvalita stavební činnosti ve městech,
- program měl vliv na zachování funkce bydlení a na rozvoji obchodu a služeb soukromými aktivitami,
- program podpořil rozvoj cestovního ruchu,
- významně přispěl k podílu občanů na řízení měst,
- a v téměř polovině měst přispěl k rozvoji zaměstnanosti.

Ověření vybraných indikátorů efektivnosti prokázalo jejich funkčnost tím, že přineslo následující výsledky. Český systém památkové péče je náročný na výkony a počet zaměstnaných kvalifikovaných pracovních sil, což vyniká ve vztahu se sousedním Rakouskem. Poznání a klasifikace stavu památkového fondu napomáhá určit efektivitu vynakládaných finančních prostředků a účelnost příslušného dotačního programu. Zároveň umožňuje pozorovat efektivitu systému správy památkové péče jako celku. V Programu regenerace MPR a MPZ se prokázalo efektivní vynakládání finančních prostředků co do dosažení cíle, obnovy památek na území historických jader měst, efektivnost v mobilizaci finančních zdrojů vícezdrojovým financováním.

Ve všech případech navržených a ověřených ukazatelů je prokázána jejich účelnost a prospěšnost využití pro zjištění efektivity poskytovaných veřejných služeb na úseku ochrany kulturního dědictví.

4.6 Závěr

Vzhledem k šíři a složitosti problematiky památkové péče není obtížné navrhnout celou řadu doporučení. Podstatné je rozlišit úroveň a účel působnosti na poli památkové péče, kterým se subjekt zabývá. Organizace a osoby zpřístupňující jako hlavní náplň své činnosti kulturní dědictví si musí z předchozího textu vybrat jiné indikátory než instituce zkoumající, identifikující a dokumentující památkové hodnoty a evidující památkový fond. Nejjednodušší je to v oblasti právního stavu ochrany kulturního dědictví. Platná právní úprava neodpovídá současným potřebám ochrany památek, v mnoha bodech není kompatibilní s platným právním řádem a nedokáže efektivně zajistit jednoduché, transparentní a předvídatelné jednání účastníků systému.

Mnohem obtížnější je předložit návrh řešení v konkrétnější podobě než doporučení přijetí nového zákona na ochranu památek. Nicméně z předchozího textu vyplývá:

- 1) je nezbytné definovat cíle, jaké má právní ochrana památek naplňovat (stávající pojmenování památková péče je značně zkreslující),
- 2) je nezbytné průběžně analyzovat efektivnost jednotlivých nástrojů obsažených v platném zákoně a seznámit se se všemi neúspěšnými dosavadními pokusy zpracovaných věcných záměrů nového zákona,
- 3) odlišné ukazatele si zvolí orgány územní samosprávy a úřady připravující finanční nástroje podpory obnovy památek.

Kritickými momenty stávajícího přístupu poskytovatelů veřejných kulturních služeb na úseku památkové péče jsou následující:

- a) nedostatečný zákaznický přístup,
- b) praktická absence nástrojů zvyšování kvality managementu zajišťujícího poskytování těchto služeb,
- c) měřitelný je také deficit odborné stránky zpracování památkového fondu a stupeň jeho poznání.

Významnou možnost představují ukazatelé efektivnosti správy svěřených materiálních a finančních prostředků vložených do systému správy památkového fondu. Při vynakládání významnějších finančních částek na jiné účely než odvrácení havarijního stavu je vhodné uplatňovat principy projektového řízení a jasného stanovení cílů, též garanci udržitelnosti.

4.7 Návrhy a doporučení pro veřejnou správu

- a) zlepšit právní zajištění ochrany kulturního dědictví zejména v legislativní úrovni, ale i na úrovni evidence památek, v zápisech v katastru nemovitostí, prostřednictvím definování památkových hodnot jednotlivých věcí taktéž stanovením podmínek ochrany v památkově chráněných územích. Uvést do souladu právní nástroje památkové péče se současným demokratickým právním řádem a souvisejícími předpisy,

- b)** zlepšit efektivitu fungování systému památkové péče, kvalitu jeho řízení, výkonnost veřejné správy a odborné organizace památkové péče,
- c)** zlepšit úroveň stavu poznání památek zajištěním systematičnosti průzkumů, spolehlivou dokumentací a poznáním současného fyzického stavu památkově chráněných věcí,
- d)** zlepšit efektivitu správy památek ve vlastnictví státu a nalézt nástroje a řešení jak v jednotlivých neutěšených případech, tak jako celku na bázi dlouhodobé udržitelnosti,
- e)** zlepšit nabídku a prezentaci kulturního dědictví a zejména využít edukační potenciál památek,
- f)** vytvářet konkrétní programové a strategické dokumenty s reálnými a dosažitelnými cíli,
- g)** vytvářet efektivní nástroje financování a zajišťovat účelnou výši finančních prostředků k zabezpečení potřebné podpory záchrany a obnovy kulturního dědictví,
- h)** efektivitu pojímat jako stanovení cíle a definování nástrojů a měřitelných nákladů k jeho dosažení, v ochraně památek musí cíle obstát z aspektu odborných kritérií vlastního oboru.

Památková péče v současnosti představuje široké spektrum činností, které sledují své dílčí specifické cíle. Ať již se jedná o aktivity věcně odborné, konzervátorské, manažerské, v rámci ekonomického řízení, majetkové správy, úřední a správní činnosti, kreativní v oblasti vytváření kulturní nabídky a edukačních programů a další. K dosažení efektivity se využívá nástrojů, které jsou vlastní té které oblasti. Kromě vlastní odbornosti, jejíž úroveň v teoretické vědecké sféře není možné krátkodobě pozdvihnout. Většina pracovních postupů jsou činnosti běžné ve veřejné správě. Proto je účelné aplikovat již známé nástroje, které se ke zvyšování efektivity veřejné správy standardně používají.

5. SLUŽBY KULTURNÍCH ZAŘÍZENÍ NESPECIFICKÝCH/PaedDr. František Zborník, Mgr. Michaela Přílepková, Bc. Petra Štěpánková

5.1 Deskripce oblasti kulturních zařízení nespecifických

Kulturní zařízení nespecifická zahrnují velký okruh subjektů poskytujících veřejné služby v kultuře, a to zejména v oblasti veřejné osvěty a edukace. Jsou naplněním zákona o obcích, který říká, že obce mají povinnost umožnit občanům svobodný přístup ke kultuře a kulturním statkům. Velmi nepřesně se někdy nazývají kulturními domy, což vyvolává představu nějaké administrativní instituce. Můžeme se však např. setkat s kulturním domem bez zaměstnanců (který je pouze veřejným prostorem a právo hospodaření vykonává obec).

Kulturní zařízení a jejich vznik jsou spojeny se společenskými a kulturními dějinami, zejména místními dějinami. Můžeme se tak dnes setkávat s kulturními zařízeními, která odrážejí určitou historickou epochu. Jejich současné využití může být kontinuálním pokračováním provozu tzv. veřejných služeb kultury, nebo naopak sekundárním využitím objektu, který měl původně jiný význam.

Potřeba institucionalizovaných prostor pro realizaci kulturních a osvětových potřeb určitých skupin obyvatelstva se v našich zemích objevuje v souvislosti s uvolněním absolutismu a rozvojem občanských práv. Od roku 1861 se začíná rozvíjet spolkový život a s ním také přicházejí myšlenky na zřízení nejrůznějších domů pro český a německý kulturní život. Produktem „kulturního“ soupeření obou národností během Národního obrození je např. Spolkový dům (neboli Německý dům) v Českých Budějovicích, který je dodnes provozován. V současnosti nese název Slavie - spolkový a kulturní dům.¹⁰⁷

V období První republiky se rozvinuly české spolky, založené v předchozím období. Jedním z nejvýraznějších byl Sokol (vznik 1862). V rámci poslání se od počátku Sokol zaměřoval nejen na sportovní aktivity členů. V programu měly místo také rozvoj kulturního (sebe)vědomí a osvětová činnost. Tzv. sokolovny nebyly vnímány pouze jako prostory pro tělocvičnou aktivitu, ale umožňovaly také víceúčelové využití pro neprofesionální umění a osvětovou činnost. Příkladem je sokolovna v Pacově, postavená v letech 1926 – 1927. V současnosti je spravována městem a slouží nadále pro pořádání kulturních akcí, jako jsou plesy a divadelní představení.¹⁰⁸

Množství kulturních zařízení, která tvoří architektonicky často nepřehlédnutelný objekt v centrech obcí, bylo postaveno v období komunismu. Posláním kulturních domů byla osvětová činnost podporující myšlenky vládnoucí ideologie, ale také vytváření nabídky kulturního vyžití pro všechny vrstvy obyvatelstva, v širším kontextu tvorby příznivých životních podmínek socialistického občana - dnešní terminologií tzv. občanská vybavenost obcí. Kulturní infrastruktura byla přebudována na základě tzv. střediskového systému osídlení a řízení činnosti kulturních domů převzal stát. Typickým příkladem kulturního zařízení

¹⁰⁷ Viz WWW: <http://www.slaviecb.cz/historie/>.

¹⁰⁸ Viz WWW: http://www.dedictvivvysociny.cz/kultura/pamatky-50/mestska_architektura-6/?id=660.

z tohoto období je Kulturní dům v Novém Městě na Moravě postavený v letech 1972 – 1976, který prošel v roce 2010 zásadní modernizací.¹⁰⁹

Vedle kulturních zařízení provozovaných státní správou se od 50. let minulého století objevovaly v roli poskytovatelů veřejných kulturních služeb závodní kluby ROH, odborové domy a také mládežnické kluby svazu mládeže. Odborová zařízení patřila k téměř povinnému vybavení průmyslových podniků nebo odborových svazů a od tzv. Soběslavského plánu plnila funkci zřizovatele amatérských souborů. Mládežnické kluby od 60. let poskytovaly platformu pro soubory malých jevištních forem, které se různou formou pokoušely o uvádění kritických her a „text-appealů“. Později i v době normalizace pod záštitou Socialistického svazu mládeže jako režimem podporované politické organizace byly relativně svobodnými zábavními centry mladých lidí.

Nová výstavba po roce 1989 není příliš častým jevem. V souvislosti s úpravou majetkově právních vztahů došlo k navrácení nejrůznějších objektů v rámci restituce, mezi nimi se mohla nacházet také kulturní zařízení. Např. v Hluboké nad Vltavou byla budova sokolovny navrácena Sokolu (obnoven 1990) a obec tak pozbyla možnosti pořádání kulturních akcí pro veřejnost. Trvalo několik let, než bylo postaveno a v roce 1995 otevřeno KC Panorama.¹¹⁰ Známe však i opačné příklady, kdy se znovuobnovený Sokol díky navrácenému majetku stal centrem kulturní nabídky dané obce. Velmi agilní Sokol Lázně Toušeň provozuje sál jako zázemí pro činnost amatérského divadelního souboru, pro neformální umělecké vzdělávání. Nabízí dovezená divadelní představení, koncerty, společenské zábavy apod. Výjimečně jsou tyto aktivity spojeny s výstavbou nových center. V devadesátých letech postavená orlovna v Boleradicích je klasickou divadelní budovou, která funguje jako stagiona, je sídlem DS brň Mrštíků a s podporou obecního rozpočtu se o ni stará občanské sdružení amatérských divadelníků.

V posledních letech se objevují stále častěji komunitní projekty pro revitalizaci nevyužívaných industriálních objektů (případně technických památek), financované z regionálních operačních programů. Výsledkem rekonstrukcí bývá moderní, multifunkční objekt, který v sobě sdružuje spektrum veřejných služeb, jejichž jádrem jsou veřejné služby kultury. Příkladem úspěšné přeměny je Barvírna podniku Vigona Svitavy, která byla v letech 2005 – 2008 přestavěna na Multifunkční vzdělávací a komunitní centrum Fabrika.¹¹¹ Projekt úpravy areálu byl začleněn do řešení problematické zóny v centru města.

Za výjimečným způsobem vzniku alternativních kulturních zařízení stojí občanské lokální iniciativy. V zahraničí je otevřený typ kulturně sociálního komunikačního prostoru běžnější. V Plzni z iniciativy občanského sdružení Johan je ožiována zrušená budova železniční zastávky Jižní předměstí. Koncept nazvaný „Moving Station – Hemžící se zastávka“ se realizuje od roku 2000.¹¹²

¹⁰⁹ Viz WWW: <http://www.jihovychod.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/splnene-vize-o-kulturnim-dome>.

¹¹⁰ Viz WWW: <http://obcan.hluboka.cz/node/48>.

¹¹¹ Viz WWW: <http://web.svitavy.cz/mes/projekty/fabrika.htm>.

¹¹² Viz WWW: <http://www.johancentrum.cz/johan/o-nas.html>.

Infocentra (resp. turistická informační centra) jsou často součástí kulturních zařízení nespecifických nebo jsou jejich komplementárním doplňkem při poskytování veřejných kulturních služeb. Jejich role spočívá nejen v poskytování informací, nýbrž i v jejich vyhledávání a vytváření souborů dat (databázi) místního nebo regionálního významu. Kulturní zařízení nespecifická s informačními centry jsou právě kvůli tomuto know-how často pověřována svými zřizovateli redakcí a vydáváním místního zpravodaje, ať již v tištěné, nebo v elektronické podobě.

V roce 2013 došlo k dohodě mezi Asociací turistických informačních center ČR a Českou centrálou cestovního ruchu (Czech Tourism). Od dubna toho roku je postupně zaváděna jednotná klasifikace turistických informačních center, která prostřednictvím certifikace přináší do činnosti infocenter závazné standardy poskytovaných služeb. V minimu definujícím strukturu informační databáze je ve výčtu uvedena povinnost poskytovat informace o památkách, kulturních subjektech a přehledu o kulturních akcích v místě působnosti.¹¹³

Pro popis oblastí kulturních zařízení lze kromě nejvíce užívaného rozdělení na právní formy a typy zřizovatelů (viz další podkapitola) použít také další typologie, které zachycují např. vybavenost a technicko-prostorové parametry. Při interpretaci statistických dat¹¹⁴ se sledují čtyři typy zařízení:

- zařízení s vlastními prostory pro pořádání akcí,
- zařízení bez vlastních prostor pro pořádání akcí (pronájem u jiných subjektů),
- zařízení s prostory bez pořadatelských pracovníků (pronájem jiným uživatelům),
- zařízení s bezbariérovým přístupem.

5.2 Právní formy a zřizovatelé

Kulturní zařízení naplňuje své poslání realizací činností, které jsou zakotveny v zakládacím dokumentu, a jeho profil je průběžně zpřesňován zřizovatelem resp. společenskou nebo tržní poptávkou. Jedná-li se o činnosti, které saturují veřejné služby kultury, jsou tyto činnosti podporovány finančními prostředky z veřejných rozpočtů. Možnost čerpat určité dotační prostředky může být závislá na právní formě. Všechny dotační programy v programových dokumentech definují tzv. způsobilé žadatele. Kulturní zařízení nespecifická plní pro danou komunitu řadu **funkcí**:

¹¹³ Jednotná klasifikace turistických informačních center (Metodika pro certifikaci). Dostupné z WWW: www.aticcr.cz/jednotna-klasifikace-turisticky-ch-informac-nich-center-cr/ds-1087/p1=1916.

¹¹⁴ Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2011, IV. díl, Edukace a veřejná osvěta. Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Praha 2012.

- nabízejí a zprostředkovávají veřejné prostory pro realizaci kulturních aktivit,
- nabízejí *zájmové vzdělávání* a *další vzdělávání* v širokém spektru (jazykové, počítačové, ekonomické kurzy, lidové techniky, společenské a taneční kurzy apod.,
- dětem a mládeži nabízejí zájmové kroužky vč. uměleckého vzdělávání,
- zprostředkovávají nabídku prezentace umění (divadelní představení, koncerty, výstavy),
- nabízejí všem skupinám obyvatel programy pro využití volného času (např. provozují kina, a jsou tak významným místem pro prezentaci kinematografie),
- jsou vydavatelem místních zpravodajů a poskytují další informační služby,
- pořádají kulturní a společenské akce (přehlídky, festivaly, taneční zábavy, jarmarky...),
- podílejí se na akcích podporujících zachování a prezentaci tradiční lidové kultury,
- spravují kulturní objekty včetně památkově chráněných a zprostředkovávají jejich začlenění do místního turistického ruchu.

Právní postavení (nejvíce frekventované formy):

- organizační složka obce podle zákona č. 250/2000 Sb.,
- příspěvková organizace obce podle zákona č. 250/2000 Sb.,
- občanské sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb.,
- obecně prospěšná společnost podle zákona č. 248/1995 Sb.,
- veřejná obchodní společnost podle zákona č. 513/1991 Sb.,
- společnost s r.o. podle zákona č. 513/1991 Sb.,
- akciová společnost podle zákona č. 513/1991 Sb.,
- družstvo podle zákona č. 513/1991 Sb.,
- OSVČ – živnostenské oprávnění.

Zřizovateli kulturních zařízení jsou nejčastěji orgány veřejné správy, dále občanská sdružení, o.p.s., církve a v nejmenší míře podnikatelské subjekty nebo jednotliví podnikatelé.¹¹⁵ Právní forma a typ zřizovatele mají zásadní vliv na fungování a vývoj zařízení, zejména na šíři spektra nabídky pro veřejnost a hospodaření (prerozdělení zisku). Jejich počet podle statistických údajů za rok 2012 ukazuje následující tabulka:¹¹⁶

¹¹⁵ Pozn. autora: Časová řada statistických zjištění NIPOS o činnosti tzv. kulturních zařízení je sledována od roku 2008. K roku 2008 se také vztahuje údaj o procentech nárůstu nebo poklesu.

¹¹⁶ Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2012, IV. díl, Edukace a veřejná osvěta. Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Praha 2013, str. 25.

Počet sledovaných kulturních zařízení v ČR		2012	nárůst/pokles počtu KZ od r. 2008 (%)
Celkem		488	165,4
z toho	organizační složky, příspěvkové organizace obcí, měst, i součásti městských a obecních úřadů	424	168,3
	občanská sdružení, o.p.s., zařízení zřizovaná církvemi	29	414,3
	podnikatelské subjekty a podnikatelé	35	97,2

Tab. 51 – Počet sledovaných kulturních zařízení v ČR

5.3 Analýza možných způsobů financování

Formy veřejné podpory, dotační a grantová politika

Přímý příspěvek

Příspěvkové organizace a o.p.s., jejichž zřizovatelem (zakladatelem) je obec, jsou podporovány ročním příspěvkem na provoz z rozpočtu obce. Právní nárok na něj mají pouze příspěvkové organizace.

Podpora projektů

Možnost ucházet se o podporu konkrétních projektů může být otevřena na všech úrovních veřejné správy. Dotační programy se zaměřují na konkrétní okruhy nebo podporu rozvoje určitých trendů, které jsou identifikovány jako veřejný zájem.

Příkladem, který se dotýká oblasti kulturních zařízení, je digitalizace kin. V roce 2009 Ministerstvo kultury přijalo dokument „*Digitalizace kin v ČR*“. Definoval základní východiska a směry řešení přechodu na digitální projekce obrazu a zvuku. Na základě tohoto dokumentu byla zahájena finanční podpora digitalizace kin prostřednictvím Státního fondu pro podporu a rozvoj české kinematografie.

Pro kulturní zařízení nespecifická a jejich rozvoj je klíčová podpora, kterou mohou získat prostřednictvím dotačních programů resp. dotačních politik místní a regionální samosprávy. I když u malých obcí nemá tato podpora často podobu uceleného dotačního systému, zahrnuje zpravidla jako jednu z priorit podporu místní popřípadě regionální kultury prostřednictvím realizace kulturních akcí (eventů) určených veřejnosti, protože pomáhají udržovat sociální soudržnost a posilují identifikaci občanů s danou lokalitou. Nabídka tzv. otevřených akcí umožňuje kulturním zařízením nespecifickým rozšířit programové spektrum, může významně přispět k lepší dostupnosti služeb, anebo zacílení na skupiny obyvatelstva, které nebyly doposud tradičním programem osloveny.

Podpora konkrétních projektů nebo akcí v místě je také oblastí, kde mohou kulturní zařízení nespecifická usilovat úspěšně o dary a sponzoring z komerční sféry.

Evropské dotační tituly

Prostředky získané kulturními zařízeními z programů EU postupně narůstaly, vrcholem byl rok 2011. V roce 2012 objem finančních příspěvků, grantů a dotací výrazně poklesl, přibližně dvaapůlkrát oproti roku 2011. Paralelně se snížily i příspěvky z fondů Evropské unie.

Od r. 2009 jsou v Základních statistických údajích o kultuře v České republice samostatně sledovány granty a příspěvky získané z fondů EU, které tvoří většinu zahraničních příspěvků. Výše prostředků má stoupající charakter do roku 2011:

- v roce 2009: 7 227 143 Kč,
- v roce 2010: 17 084 889 Kč,
- v roce 2011: 21 236 202 Kč,
- v roce 2012: jen 7 395 449 Kč.¹¹⁷

Od vzniku územně samosprávných celků v roce 2000 vypracovávají a aktualizují kraje dokument Program rozvoje kraje. Analýza a znalost dění na místní úrovni umožňují přesné zacílení priorit při spoluporbě regionálních operačních programů. Problematika kulturních zařízení je identifikována a řešena v prioritách na investice do infrastruktury, nebo v programech pro příhraniční spolupráci. Příkladem je Regionální operační program Jihovýchod, prioritní osa 3 Udržitelný rozvoj měst a venkovských sídel, nebo Program příhraniční spolupráce Slovenská republika – Česká republika 2007 – 2013.

¹¹⁷ Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2012, IV. díl, Edukace a veřejná osvěta. Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Praha 2013, s. 30.

Další příjmy kulturních zařízení nespécifických

V předchozí části byly popsány zásadní zdroje příjmů kulturních zařízení. Hospodaření kulturních zařízení nespécifických je tvořeno ještě dalšími příjmy, které mohou pocházet jak z činnosti tzv. hlavní, tak doplňkové (vedlejší). Nakládání s případným ziskem je odlišné podle právní formy organizace.

Příjmová stránka rozpočtu		Výdajová stránka rozpočtu
Příjmy z hlavní činnosti:		Spotřeba materiálu, energie, zboží a služeb
	tržby ze vstupného	
	kurzovné, účastnické poplatky aj.	
Příjmy z doplňkové (vedlejší) činnosti, tj. z nabídky dalších služeb:		Osobní náklady (zejména mzdy, zdravotní a sociální a pojištění)
	např. veřejný internet a kopírování, prodej tiskovin (programy, katalogy) a hudebnin, CD, DVD atd.	Daně a poplatky
	restaurace, kavárny, občerstvení	Odpisy majetku
	pronájem techniky, pronájem prostor	Investiční výdaje
	dary a sponzoring	Požizování majetku

Tab. 52 – Příjmová a výdajová stránka rozpočtu KZ

Hospodaření kulturních zařízení nespecifických za poslední dva roky

			2012	%	2011	%	
Výnosy (příjmy) celkem			2 219 487 123	128,1	2 706 780 272	121,8	
z toho	výnosy za zařízení		848 739 026	129,5	1 018 579 505	94,4	
	příspěvky, dotace a granty	z rozpočtu		9 426 353	55,4	45 001 918	84,4
			státu				
			kraje	31 808 587	196,2	33 341 641	196,7
			obce	1 217 821 673	118,9	1 420 132 780	135,6
			od ostatních subjektů	7 635 442	87,7	9 050 465	63,6
			od zahraničních subjektů	5 627 486	160,8	22 697 171	612,3
			z toho z fondů EU	4 538 113	66,5	21 236 202	293,8
			dary a sponzoring		14 910 219	135,9	15 510 037
	Neinvestiční výdaje			1 941 872 651	116,9	2 670 582 121	125,4
Investiční zdroje			56 976 971	101,7	116 290 685	68,0	
Investiční výdaje			124 020 465	402,3	120 885 209	119,4	

Tab. 53 – Hospodaření kulturních zařízení nespecifických za poslední dva roky¹¹⁸

5.4 Popis indikátorů

Hodnocení efektivnosti vynaložených veřejných prostředků v oblasti kulturních zařízení nespecifických je založeno jak na kvantitativních, tak na kvalitativních parametrech.

¹¹⁸ Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2012, IV. díl, Edukace a veřejná osvěta. Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Praha 2013, str. 30.

Pro určení kvantitativních indikátorů lze využít výkonové ekonomické ukazatele, které jsou využívány v podnikatelské sféře. Takové ukazatele mohou mít výpovědní hodnotu také u subjektů, které nejsou zřízeny za účelem dosažení zisku, ale musí být modifikovány v závislosti na právní formě. Jako indikátory ekonomické efektivnosti můžeme určit následující parametry:

- Počet návštěvníků,
- Finanční náklady na programy,
- Finanční výnos z programů,
- Průměrný výnos na jednoho návštěvníka,
- Doplatek v rámci programu na jednoho návštěvníka,
- Výnosy z hospodářské činnosti,
- Celkový doplatek na jednoho návštěvníka.

Tato ekonomická efektivita musí být vnímána zorným úhlem zadání a cílů konkrétního kulturního centra. Klíčové je posouzení, zda záměrem zastupitelstva bylo poskytnout místním občanům kulturní, vzdělávací a zčásti sociální služby, Pokud odpověď zní ano, pak patrně i významná část těchto služeb je občanům poskytována zdarma nebo za symbolický poplatek, který nekryje provozní náklady s nimi spojené. Jde tedy o službu místním občanům poskytovanou za pro ně mimořádně příznivých podmínek. Výkonové ukazatele (indikátory) nelze v tomto případě zúžit na ukazatele finanční efektivity ve vztahu k celkovým nákladům tj. vztah na ose: celkové náklady – počet platících návštěvníků – celkové příjmy včetně příjmů za pronájmy a služby. Více by vyhovovala osa vyjadřující vztah celkové náklady – celkové příjmy – počet osob, které služby využily. Tato logika platí pro všechny neprofitní subjekty nevytvářející zisk – organizační složka, příspěvková organizace, obecně prospěšná organizace. Neobejdou se bez dotace. V jiné situaci je podnikatelský subjekt. Ve svém zaměření musí rozsah poskytovaných komunitních služeb zaměřit výhradně na potřeby mainstreamu a jejich cena se nemusí rovnat nákladům jen v případě, že na ně dostane dotaci z veřejných prostředků. K tomu potřebuje ještě zvláštní podmínky – předpoklady:

- Obhospodařuje svou nabídkou geograficky a demograficky dostatečně velkou oblast,
- Nemá ve svém okolí konkurenční subjekty,
- Disponuje dostatečně velkými prostory, aby se výnosy zaplatily náklady.

Vzhledem k tomu, že kulturní zařízení nespécifická jsou neoddělitelnou součástí komunity v místě, probíhá vlastně kontinuální proces přezkušování, zda poslání a činnosti jsou v souladu s cíli, pro které je zřizovatel, resp. zakladatel založil. Lze mluvit o efektivitě

z hlediska komunitních služeb. Zdá se, že jedním z kvantitativních indikátorů by mohlo být spektrum nabídky pokrývající potřeby různých skupin obyvatelstva včetně minoritních a její dostupnost. Dále je možné sledovat synergii s ostatními poskytovateli veřejných služeb v oblasti kultury a osvěty, vytváření sítí a partnerství. V případě, že v místě je rozvinuto komunitní plánování, je nejlepší cestou sledovat naplňování a soulad s prioritami strategických dokumentů. Jako podklad mohou sloužit plány činnosti, výroční zprávy organizací apod.

5.5 Ověření indikátorů I.

Pro následné ověření závěrů v návaznosti na zpracování předchozích příkladů byly zvoleny tři subjekty působící v kultuře v jednom regionu s různými právními formami:

1. **Kultura Nový Bor, s.r.o.**
2. **Maják, o.p.s.**
3. **Kultura Česká Lípa, p.o., Kulturní dům CRYSTAL**

Zástupcům těchto organizací byla položena stejná baterie otázek:

- 1) Jste kulturní subjekt sloužící veřejnosti. Jaká je cílová skupina, na níž se především zaměřujete? Působí ve vašem regionu (obci, městě nejbližším okolí) další kulturní subjekty, které vaši činnost ovlivňují? Vyjmenujte prosím ty nejvýznamnější.
- 2) Jsou předmětem vaší činnosti i nekomerční aktivity? Je tedy vaše kulturní zřízení alespoň zčásti i jakýmsi komunitním centrem?
- 3) Jestliže ano, odhadněte prosím, kolik procent vaší činnosti a finančních prostředků je směřováno právě sem, do nekomerční sféry.
- 4) Jaké byly základní ekonomické charakteristiky vaší organizace v roce 2012?
 - a. **Celkové náklady** – z toho přímé na program včetně propagace, bez vlastních mezd a dalších osobních nákladů vaší organizace.
 - b. **Celkové příjmy** – z toho příjmy z realizace programů a dalších vlastních aktivit.
 - c. Další příjmy (pronájmy apod.).
 - d. Jiné příjmy (příspěvky od obce, kraj, stát, sponzoring, dotace...)

- 5) Formálně jste s.r.o./PO/o.p.s./, vyhovuje Vám tento druh právnické osoby vzhledem k vašemu zaměření, prostředí, v němž pracujete? Co považujete za její největší přednosti, co za slabiny, co byste doporučili změnit?

Následující texty vznikly na základě informací od zástupců oslovených organizací.

Kultura Nový Bor, s.r.o.¹¹⁹

Společnost zřídilo město, které je jejím 100% vlastníkem. K dispozici má budovu městského divadla, městského kina a tzv. Navrátilův sál, zajišťuje tam programy a tyto nemovitosti i pronajímá.

Nadřízeným orgánem je valná hromada, kterou představuje rada města. Té jsou předkládány výsledky hospodaření a plány rozvoje s.r.o.

Kultura Nový Bor, s.r.o., zařizuje pro město veškerý provoz městských kulturních zařízení (divadlo, kino, Navrátilův sál) + různé akce na náměstí, v parku, na koupališti, v Navrátilově sále (větší koncerty v divadle) a v kostele Nanebevzetí panny Marie. Jedná se jak o akce pro děti, tak pro dospělé.

Ve městě pořádají samostatné kulturní akce také další subjekty, např. Dům dětí a mládeže (Den dětí, výstup na Klíč, různé semináře), firma Ajeto – pro děti svých zaměstnanců, a přednášky o skle pro odbornou veřejnost. Dále církev Českobratrská ve svém kostele pořádá výstavy, koncerty a přednášky. Komunitní centrum pracuje v Domě dětí, kde sídlí i Centrum pro rodinu, které se zaměřuje na semináře a přednášky.

Činnost organizace v nekomerční sféře je zaměřena na MŠ, ZŠ a SŠ, jedná se o zajištění školní akademie, zahájení a ukončení školního roku (divadlo, kino) a občas výstavy v Navrátilově sále a divadle, dále příležitostné výstavy v kinosále, které jsou tematicky spojené s nějakou filmovou premiérou. Finančně je to problematické. *Příklad – komerční pronájem divadla cca 12 000 Kč na akci (včetně personálu a techniky, propagace a předprodeje). Školám je účtována dohodnutá fixní částka 2 000 Kč za cca 20 akcí za rok.*

Celkové výdaje bez mezd	4 619 438
Celkové příjmy	7 774 549
z toho dotace od města	3 999 998
Dotace ostatní	86 487
Přijaté dary	77 000

Tab. 54 – Hospodaření společnosti za rok 2012

Dle vlastních slov pracovníků této s.r.o.: „Tento typ právnické osoby nám maximálně vyhovuje díky volné ruce v rozhodování, plánování, změnách.“

¹¹⁹ Informace získány od pana Radovana Novotného, jednatele-ředitele organizace.

Rozdíl mezi příjmy a výdaji (kladné saldo) je zřejmě dán nezahrnutím mzdových nákladů. S nimi by bylo hospodaření vyrovnané mezi příjmy a výdaji. Podstatnou částku příjmů však tvoří dotace od města, téměř 4 miliony korun, bez této dotace od zřizovatele (zakladatele) by byla činnost společnosti s ručením omezeným silně ztrátová. Nejedná se tudíž ve své podstatě o podnikatelský, ryze komerčně založený subjekt. Společnost má spíše funkci příspěvkové organizace užívající některých jiných účetních a daňových pravidel.

Maják, o.p.s.

Obecně prospěšná společnost MAJÁK byla založena v srpnu 1999 Sborem Jednoty bratrské v Liberci a Nadací EURONISA. Posláním MAJÁKU je napomáhat při řešení negativních sociálních jevů rozšířených mezi dětmi, mládeží a mladými dospělými, a to jak preventivním působením na základních a středních školách, tak při řešení již vzniklých rizikových situací pomocí odpovídajících programů, volnočasových aktivit a sociálních služeb.

Poskytované služby

1. Programy primární prevence na základních a středních školách

- Prevence závislosti na drogách, nikotinu, hracích automatech a dalších nedrogových závislostí
- Prevence projevů rasismu, extremismu, antisemitismu a xenofobie
- Prevence růstu kriminality a násilí
- Problematika fanatismu a náboženských sekt
- Problematika partnerských vztahů a sexuální výchovy, sexuálně přenosných chorob a otázek spojených s interrupcemi
- Problematika netolismu, počítačové kriminality a rizik virtuálního světa

2. Nízkoprahové sociální služby

- Provoz bezpečného klubového prostoru, kde lze trávit volný čas a realizovat se v netradičních volnočasových aktivitách
- Poskytování pomoci a podpory mladým lidem v obtížných a rizikových životních situacích
- Terénní sociální služby poskytované cílové skupině v jejich komunitním prostředí

3. Organizace diskusních a zájmových klubů, seminářů a dílen pro mládež

4. Pořádání táborů, koncertů, sportovních a dalších akcí se zaměřením na prevenci rizikového způsobu života u cílových skupin

5. Zprostředkování služeb jiných poskytovatelů s cílem zajistit komplexní péči

6. Nabídka výkonu obecně prospěšných prací při výkonu alternativních trestů pro mladistvé

Kulturní činnost je jenom vedlejší činností o.p.s.¹²⁰ Hlavní je realizace programů primární prevence na ZŠ a SŠ v Libereckém kraji a provozování dvou nízkoprahových zařízení pro děti a mládež.

Hlavní cílová skupina:

- Mladí lidé ve věku 7 – 26 let, kteří jsou ohrožení společensky nepřijatelným a rizikovým chováním, sociálním vyloučením a sami nezvládají řešit své neuspokojivé osobní a sociální situace. Jedná se především o mladé lidi žijící na území města Liberec.
- Rodiče dětí ohrožených rizikovým chováním.
- Základní a střední školy, školská zařízení.

Další kulturní subjekty působící v regionu, které činnost organizace ovlivňují:

- Střediska volného času (například DDM Větrník, SVC Narnie)
- Diskotéky, herny

Maják, o.p.s. je komunitním centrem s nekomerčními aktivitami. Provozuje nízkoprahové zařízení pro děti a mládež. Pořádají volnočasové aktivity i kulturní akce. Z kulturní činnosti organizace je drtivá většina, cca 90 % směřována do nekomerční sféry. Většina nákladů na kulturní činnost se daří pokrýt sponzorskými dary převážně materiálními k zajištění konkrétních aktivit.

Ekonomické ukazatele	Kč
Přímé náklady na kulturní činnost (Kč)	300 000
z toho grantově nebo sponzorsky pokryto (Kč)	290 000
Příjmy z realizace programů a dalších aktivit (Kč)	465 000
Další příjmy (pronájmy apod.)	240 000
Jiné příjmy (příspěvky od obce, kraje, státu, granty)/Kč	3 204 000

Tab. 55 – Hospodaření společnosti za rok 2012

Výhody či nevýhody o.p.s. pro činnost:

- ❖ Předností je osvobození od některých daní.
- ❖ Vyloženě slabinu nepocítujeme, ale trochu nešťastné je, že třeba nemůžeme jako o.p.s. mít více samostatných poboček. Vše musí být přes jedno IČO.

¹²⁰ Další informace poskytl pan Roman Kladivo, lektor a PR manažer společnosti.

Jedná se evidentně o typy činností, pro něž je obecně o.p.s. zřizována (v situaci před platností nového Občanského zákoníku). Příjmy jsou z veřejné sféry prostřednictvím dotací (stát, kraj, město), sponzorských darů zejména nefinanční povahy. Zisk je reinvestován. Krom několika placených pracovníků je činnost této o.p.s. zajišťována množstvím dobrovolných pracovníků bez nároku na mzdu. Zde je nejvíce uplatňován princip zájmu, solidarity, nekomerčního jednání.

Kultura Česká Lípa, p.o., Kulturní dům CRYSTAL

Zástupci organizace nemohli z důvodů pracovní zaneprázdněnosti odpovědět na zaslané otázky. Na základě povolení ředitele PO byla získána výroční zpráva za rok 2012, která jinak není nikde zveřejněna. Následující data a informace jsou tedy „výtěžkem“ z této VZ.

Posláním organizace je naplňování kulturního života občanů, a to především organizováním a zabezpečováním koncertů, divadelních představení a filmových či jiných audiovizuálních představení. K dalším činnostem naší organizace patří:

- 1) pořádání výstav, přehlídek a odborných akcí
- 2) provozování kulturních a kulturně vzdělávacích zařízení
- 3) agenturní činnost v oblasti kultury a umění
- 4) zprostředkování obchodu a služeb
- 5) vydavatelské a nakladatelské činnosti
- 6) reklamní činnost a marketing
- 7) poradenská činnost v oblasti kultury

Hospodaření za rok 2012	(Kč)
Náklady hlavní činnosti (Kč)	9 689 577
Náklady hospodářské činnosti	1 271 869
Výnosy z hlavní činnosti	9 243 499
Z toho příspěvek zřizovatele	7 145 000,
Výnosy hospodářské činnosti	1 737 233
Výsledek hospodaření v hlavní činnosti	- 446 077
Výsledek hospodaření v hosp. činnosti	468 205

Tab. 56 – Hospodaření organizace v roce 2012

Příspěvková organizace získává své výnosy zejména z příspěvku svého zřizovatele, města Česká Lípa, další výnosy jsou z hlavní činnosti, především z prodeje vstupenek. Vedlejší hospodářská činnost se orientuje na pronájem reklamních ploch, jež jí dalo město k dispozici, pronájem nebytových prostor v obou budovách, v níž svou činnost vykonává. Tedy v Kulturním domě Crystal a v Jiráskově divadle. Dále pronajímá mobiliář (praktikáble, technická zařízení). Důležitou částkou výnosů je nájemné za restaurační zřízení v KD Crystal.

P.o. byla zřízena městem s cílem zabezpečení služeb kultury a dalších aktivit společenského života (plesy a podobně). Jako komunitní centrum slouží v rozsahu velmi

omezeném – divadelní ochotníci DKJ Jirásek, o.s. – využívají prostor ke své činnosti za nekomerční, ne však zcela zanedbatelný pronájem. Jinak pracuje organizace jako stagiona. Vedlejší činností vyrovnává výsledek hospodářské činnosti, který by byl jinak mírně ztrátový. Společnost plní svěřené úkoly, komunitní aktivity nesou na bedrech další organizace města, zejména Dům dětí a mládeže Libertin. **Bez příspěvku od zřizovatele, jenž činí 65 % celkových výnosů, by ekonomicky nemohla existovat.**

Analýza tří subjektů kultury, společnosti s ručením omezeným, obecně prospěšné společnosti a příspěvkové organizace potvrzuje původní hypotézy. Subjekt kultury, jehož úkolem je zabezpečování kulturních a společenských služeb v obci/měště a svou nabídku musí strukturovat prioritně na zájmy a potřeby občanů s ohledem na místní demografické podmínky – sociální a věkovou strukturu „klientů“, jejich ekonomické možnosti, konkurenční prostředí, nemůže v současné situaci státu fungovat jako ekonomický subjekt bez podpory veřejných rozpočtů. Můžeme shrnout, že:

1. Kultura Nový Bor, je sice obchodní společností s r.o., ovšem bez dotace od města, svého zakladatele, by nepřežila ani rok. Je tak vlastně skrytou „příspěvkovkou“.
2. V případě Majáku, o.p.s., je jeho právní forma vzhledem k předmětu činnosti zcela na místě.
3. Kulturní dům Crystal je příspěvkovou organizací s bohatou vedlejší hospodářskou činností, což vylepšuje jeho hospodaření.

5.6 Ověření indikátorů II. – Městské kulturní středisko v Třebíči

Pro účely komparace příkladů kulturních zařízení z jiné geografické oblasti ČR bylo ověření indikátorů provedeno na dalším nespécifickém kulturním zařízení na Třebíčsku. Ověření byly podrobeny jak indikátory finanční, tak indikátory z hlediska „komunitních služeb“. Cenným přínosem šetření byly dotazy, kterými bylo zjišťováno, jestli a jak se zřizovatel zabývá také hodnocením rozsahu a obsahu programové nabídky, tj. zda je možno hovořit o kvalitativním hodnocení efektivnosti vynaložení veřejných prostředků.

Městské kulturní středisko v Třebíči (dále MKS) je příspěvkovou organizací města Třebíče a zajišťuje největší procento kulturních aktivit pro celé město. Bylo zřízeno 19. 6. 1992 jako Kulturní a vzdělávací zařízení města Třebíče, od této doby se název několikrát změnil. Statutárním orgánem příspěvkové organizace je ředitel, kterého jmenuje a odvolává rada města Třebíče.

Hlavní účel příspěvkové organizace dle zřizovací listiny

- a) vyvíjet kulturní, organizátorskou, vzdělávací, informační a propagační činnost,
- b) poskytovat kulturní služby,
- c) podporovat kulturní tradice regionu,

- d) podněcovat kulturní výchovu dětí a mládeže,
- e) uspokojovat potřeby občanů v celém spektru uměleckých oblastí.

Odpovídající předmět činnosti

- 1) pořádá koncerty, divadelní a filmová představení, výstavy a jiné umělecké akce,
- 2) organizuje přednášky o umění, besedy s umělci, zájezdy na kulturní akce, přehlídky apod.,
- 3) pořádá vzdělávací akce pro širokou veřejnost,
- 4) zprostředkovává vzdělávací a přednáškovou činnost,
- 5) pořádá a umožňuje pořádat akce společenské zábavy,
- 6) provozuje činnost městského informačního a turistického centra,
- 7) provozuje víceúčelové kulturní zařízení,
- 8) komplexně zajišťuje provoz, programování, ekonomické zabezpečení a údržbu technického zařízení stálých kin na území města Třebíče,
- 9) dle pokynů zřizovatele komplexně zajišťuje vydávání a distribuci periodika města Třebíče včetně související informační, propagační a další činnosti,
- 10) provádí depozitní činnost – shromažďuje a uchovává umělecká díla a předměty.

Kromě pořádání kulturních akcí MKS provozuje tři informační centra – TIC Třebíč, TIC Zadní synagoga a TIC Bazilika sv. Prokopa. Do činnosti spadá také provoz a údržba kina, které je umístěno v nové budově Pasáž. MKS dále vydává Třebíčský zpravodaj, což je měsíčník informující občany o veškerém dění na Třebíčsku. Středisko dále provozuje malý penzion v sousedství Zadní synagogy.

Doplňková činnost

Příspěvková organizace je oprávněna vyvíjet doplňkovou činnost, do které spadá:

- 1) činnost obchodní,
- 2) hostinská činnost včetně ubytovacích služeb,
- 3) činnost agentážní,
- 4) reklamní činnost a marketing,
- 5) vydavatelské a nakladatelské činnosti,

- 6) činnost reprografické práce,
- 7) vydávání neperiodického tisku,
- 8) výroba a prodej nenahraných nosičů.

Dle ekonomického oddělení tvoří největší příjmy z doplňkové činnosti pronájem, zápůjčky předmětů (stoly, židle), prodané předměty v informačních centrech, smlouvy o reklamách a inzerce.

Svěřený majetek

MKS disponuje několika objekty, které mu zřizovatel předal do správy k jeho hospodářskému využití. Mnohé prostory jsou nabízeny zájemcům k pronájmu.

1. Národní dům, Karlovo náměstí 47 (bezbariérový objekt, možný pronájem).

Nachází se přímo v centru města, v přízemí jsou umístěny pokladny, v prvním patře kanceláře MKS, v druhém patře se nachází malý sál (64 m², 90 míst, úprava se stoly 76 míst) a velký sál (147 m², 304 míst přízemí, 108 míst balkon, stolová úprava až 170 míst).

2. Malovaný dům, Karlovo náměstí 53.

V objektu se nachází Galerie Malovaný dům a kanceláře MKS.

3. Pasáž, Masarykovo náměstí (bezbariérový objekt, možný pronájem).

Nově zrekonstruovaný multifunkční prostor disponující velkým sálem (523 míst), malým sálem (226 míst), foyer (287 m², stolová úprava – cca 200 míst), šatnovým vestibulem (248 m², stolová úprava cca 150 míst), baletním sálem (156 m², stolová úprava cca 80 míst). Malý a velký sál fungují zároveň jako kino. Pasáž byla postavena přímo pro kulturní potřeby po revoluci.

4. Fórum, Masarykovo náměstí (možný pronájem)

Nabízí velký sál s kapacitou max. 600 míst, malý sál s kapacitou 120 míst a dvě klubovny s vlastním sociálním zařízením.

5. Zadní synagoga, Subakova ulice (možný pronájem)

V prostoru synagogy se pořádají společenské akce komorního charakteru, přednášky, besedy, svatby. Její kapacita je 100 míst na sezení a 150 míst na stání.

Ve správě střediska jsou dále Hvězdárna (ul. Švabinského) a věž sv. Martina.

Pro následující analýzu je zásadním východiskem to, že MKS plní funkci „všeobjímajícího poskytovatele kultury“.

Ekonomicko-provozní analýza se zaměřením na indikátory efektivnosti a dostupnosti veřejných služeb kultury v případě MKS

Pro vybrané kulturní středisko byly zjištěny následující indikátory: počty pořádaných kulturních akcí a jejich návštěvnost, hospodářské výsledky a výnosy z transferů za posledních 4 – 5 let.

Pořádané akce a návštěvnost v letech 2009 – 2012

	N 2009	N 2010	N 2011	N 2012	A2009	A2010	A 2011	A 2012
Kino Pasáž	50 879	53 480	47 514	45 032	767	755	733	736
Programy dětí a mládež	12 255	15 535	12 722	15 857	43	43	44	52
Programy veřejnost	52 315	48 300	44 528	54 667	109	109	114	110
Informační centra	66 186	59 134	65 303	83 282				
Výstavy	8 937	9 458	18 847	14 968	16	14	22	25
Celkem	190 572	185 907	188 914	213 806	935	921	913	923

Tab. 57 – Pořádané akce a návštěvnost v letech 2009 – 2012¹²¹

Z tabulky je patrné celkové kolísání návštěvnosti i počtu akcí. Rok 2012 se ale jevil jako úspěšný, kdy po předchozích letech zaznamenáváme nárůst v obou kategoriích. Vývoj před rokem 2009 byl ovlivněn výraznou organizační změnou ve vedení střediska a kompletně odlišným stylem řízení kultury, jehož „náprava“ trvala v podstatě 3 roky a pozitivní výsledky nového řízení se projevují až v roce 2012.

Nejvíce kulturních akcí je pořádáno v rámci Programu pro veřejnost. Zahrnuje například regionální postupovou přehlídku Třebíčské loutkářské jaro, Festival 2-3-4 herců, koncerty, divadelní představení a mnoho akcí s bezplatným vstupem (Slavnosti tří kápí, přehlídka mažorettek, Evropský svátek hudby, promítání filmů na náměstí atd.).

¹²¹ Pozn. Návštěvnost (N) a počet akcí (A).

Hospodářské výsledky MKS v letech 2009 – 2012

Výkaz zisku a ztráty	2009	2010	2011	2012
Náklady – hlavní činnost	28 685 690	29 604 894	30 907 808	30 432 026
Náklady – hospodářská činnost	2 553 130	2 801 040	5 516 201	5 304 170
Výnosy – hlavní činnost	28 517 595	29 564 609	30 166 742	30 269 298
Výnosy – hospodářská činnost	2 735 147	2 936 456	6 369 412	5 469 979
HV- hlavní činnost	-168 095	-40 285	-741 066	-162 728
HV- hospodářská činnost	182 017	135 416	853 211	165 809
HV	13 922	95 131	112 145	3 081

Tab. 58 – Hospodářské výsledky MKS v letech 2009 – 2012

Hospodaření MKS se ze zjištěných informací jeví jako vyrovnané, ztráta z hlavní činnosti byla vždy kompenzována výnosy z činnosti doplňkové.

Výnosy z transferů 2009 – 2012

Výnosy z transferů	2009	2010	2011	2012
Příjmy od zřizovatele	18 663 000	17 058 000	17 491 000	17 500 000
Zápočet	78 864	87 277	63 306	54 880
Kraj	124 419	22 866	107 324	180 124
MK	15 000		15 000	365 000
Holocaust				25 000
Evropský fond			390 000	
Fond malých projektů Vysočina TOF (snížení dotace)				-61 784
Celkem	18 881 283	17 168 143	18 066 630	18 063 220

Tab. 59 – Výnosy z transferů 2009 – 2012

MKS využívá možnosti financování z různých zdrojů na jednotlivé tematické akce. Pravidelně bývají podpořeny projekty krajem a Ministerstvem kultury, v roce 2011 MKS uspělo s žádostí o dotaci z Evropských fondů. Největším příjmem je pro MKS samozřejmě příspěvek od zřizovatele.

Dostupnost veřejných služeb kultury

Dostupnost můžeme posuzovat jak z hlediska fyzického, tak ekonomického. Dva největší vnitřní prostory, ve kterých se kulturní akce odehrávají (Pasáž a Národní dům), jsou zařízeny jako objekty bezbariérové. Co se týká ekonomické dostupnosti, MKS pořádá kulturní akce jak s volným vstupem, tak pořady pro náročnější diváky, kteří si za vstup připlatí. V kulturních programech se nezapomíná ani na seniory a dětské diváky.

Z nefinančních ukazatelů se zaznamenává počet akcí/projektů a jejich návštěvnost. Dalšími indikátory, které MKS pravidelně vyhodnocuje, jsou počty předplatitelů divadelních abonmá, počty permanentek na Festival 2-3-4 herců a počet členů Klubu přátel hudby. Tedy

pro konkrétní pořady se sledují specifické ukazatele. MKS se navíc snaží poslouchat své publikum – od letošního roku budou zavedena pravidelná dotazníková šetření mezi návštěvníky některých kulturních akcí. MKS nevede žádné kurzy, soubory či kroužky.

Ekonomické indikátory jsou součástí ekonomických výkazů a zajímají hlavně zřizovatele. Vícezdrojového financování středisko využívá, především se jedná o příspěvky na aktuální tematické projekty. **Sledování příjmů z vedlejší činnosti je taktéž důležité**, jelikož díky nim není MKS ztrátové. Z hlediska personálního dochází k evidenci počtu zaměstnanců. MKS má danou organizační strukturu – dělí se na jednotlivá oddělení, která se starají o konkrétní oblasti kultury. V těchto oblastech jsou zapojeni i sezónní brigádníci. Indikátor investic není zkoumán na úrovni MKS.

Následující text reaguje přímo na výsledky šetření nespecifických kulturních zařízení na Liberecku. Nejprve jsou vypočítány stejné ukazatele (indikátory) pro podmínky MKS a poté interpretovány stejným způsobem.

Ekonomická efektivita

	2009	2010	2011	2012
Počet návštěvníků	190 572	185 907	188 914	213 806
Finanční náklad na programy	6 624 640	7 191 963	8 685 526	7 675 519
Fin. příjmy z programů	5 881 023	8 643 841	9 688 629	7 586 288
Průměrný příjem z 1 návštěvníka	35	39	46	36
Doplatek v rámci programů na 1 návštěvníka	4	NENÍ (plus 7)	NENÍ (plus 5)	1

Tab. 60 – Ekonomická efektivita

Z tabulky je patrné, že celkový doplatek v rámci programu na 1 návštěvníka je nízký, tedy příznivý. V roce 2009 se rovnal 4 korunám na osobu, v dalších dvou letech nejen že byl doplatek nulový, dokonce byl kladný, kdy na osobu připadlo 7 korun (v roce 2010) a 5 korun (v roce 2011). V roce 2012 tvořil doplatek 1 korunu na návštěvníka.

	2009	2010	2011	2012
Celkové náklady na provoz	31 238 820	32 405 934	36 424 009	35 736 196
Celkové výnosy	31 252 742	32 501 065	36 536 154	35 739 277
Náklady na 1 návštěvníka	163,9	174,3	192,8	167,1
Výnosy z 1 návštěvníka	164,0	174,8	193,4	167,2
Celkový doplatek na 1 návštěvníka	NENÍ (PLUS 0,1)	NENÍ (PLUS 0,5)	NENÍ (PLUS 0,6)	NENÍ (0)

Tab. 61 – Ekonomická efektivita vzhledem k počtu návštěvníků

Efektivita z hlediska komunitních služeb

MKS bylo zřízeno za účelem poskytování kulturních, vzdělávacích a z části i sociálních služeb. Poskytuje tedy velké množství kulturních akcí zdarma, ale také se snaží

vyhovět náročnějším divákům, kteří si za kvalitní představení rádi připlatí. Je samozřejmostí, že akce poskytnuté zdarma jsou službou místní komunitě, tedy jejím profitem, a vzniklé náklady (mzdové, na energie) jsou náklady MKS.

Zhodnocení výkonových ukazatelů (indikátorů) MKS

Na základě zjištěných údajů je možné potvrdit, že efektivitu kulturního střediska nemůžeme posuzovat pouze podle finanční efektivity, neboť rozdíl nákladů a výnosů z hlavní (kulturní) činnosti je záporný. Je to způsobeno tím, že mnohé akce jsou občanům poskytovány zdarma. Díky vedlejší (hospodářské) činnosti výnosy převyšují náklady a MKS má kladný hospodářský výsledek.

Z těchto důvodů je možné potvrdit platnost osy celkové náklady – celkové příjmy – počet osob, které využily služby MKS a jsou odhadem evidovány.

Je možné potvrdit, že optimální výkonový ukazatel, tj. přímá dotace (doplatek) na jednoho uživatele služeb z ročního rozpočtu organizace, se ve skutečnosti blíží nule, dokonce ji v podmínkách MKS mírně převyšuje, tudíž umožňuje rozvoj společnosti.

Pohled zřizovatele MKS na efektivnost

Pohled zřizovatele na efektivnost MKS je ryze ekonomický, tj. je požadováno vyrovnané hospodaření. Samozřejmě si je zřizovatel vědom právní povahy příspěvkové organizace a ztrátovosti kultury obecně. V ostatních záležitostech (dramaturgii, personální oblasti) má volnou ruku vedení MKS.

Zřizovatel nevyžaduje po Městském kulturním středisku žádné plnění nefinančních ukazatelů. Tyto nefinanční ukazatele jsou ponechány na zvážení vedení MKS, neboť kulturní oblasti rozumí více než městský úřednický aparát. MKS aktivně spolupracuje s městem v případě pořádání městských oslav či záležitostí kolem památek UNESCO.

Zřizovatel potvrdil, že forma příspěvkové organizace je vhodný typ kulturního zařízení. Zřizovatel každoročně poskytuje organizaci finanční prostředky na provoz, čímž zajišťuje kontinuitu pořádání kulturních akcí. Hlavní, kulturní činnost bývá vždy ztrátová, z tohoto důvodu se nejvíce jako optimální volit organizační strukturu, jejímž cílem je dosažení zisku.

Nebylo možné ověřit naplňování cílů v rámci strategie, jelikož tato strategie prozatím neexistuje. Odbor kultury a školství společně s MKS na strategii pracují, datum dokončení není známo.

Zhodnocení organizace kulturních aktivit v ostatních obcích mikroregionu

Kulturní akce nejsou v městyse Stařeč ani v obcích mikroregionu organizovány jednou dominantní institucí, jako je tomu v případě Třebíče. Dle informací na webových stránkách obcí a elektronické komunikace s některými zástupci obcí se podílí na kulturním životě obec a nejrůznější sdružení. Ve většině obcí funguje Sdružení dobrovolných hasičů, specificky zaměřená občanská sdružení, případně akce vzejdou z iniciativy místních obyvatel.

Závěr

V mikroregionu Třebíčsko je největším poskytovatelem kultury Městské kulturní středisko v Třebíči, příspěvková organizace města. Přilehlé obce a městys Stařeč jsou drobnými územními celky, které kulturní akce samozřejmě pořádají, k tomuto ale nejsou zřízeny zvláště příspěvkové organizace, obecně prospěšné společnosti nebo společnosti s ručením omezeným. Do kulturního dění zasahují různá sdružení, případně samotní obyvatelé.

Městské kulturní středisko působí jako „všeobjímající poskytovatel kultury“. Zajišťuje filmová, hudební a divadelní představení, vydává Třebíčský zpravodaj, provozuje tři informační turistická centra. Z pohledu vedení MKS je důležité sledovat pořádané akce, případně předplatné na tyto akce, návštěvnost a nově reakce návštěvníků prostřednictvím přímých dotazníkových šetření. Cílem je vychovávat si budoucí publikum, proto je nutné sledovat statistiky a trendy. Ekonomické statistiky jsou součástí výkazů, které se odevzdávají zřizovateli, tudíž se pravidelně sleduje hospodářský výsledek a úspěšnost vícezdrojového financování. MKS je schopné udržet vyrovnané hospodaření, přestože hlavní, tj. kulturní činnost je vždy ztrátová (mnohé akce jsou poskytovány občanům zdarma). Na základě návrhu indikátorů byl vypočítán výkonový ukazatel doplatku na jednoho uživatele služeb, který se skutečně blíží nule, dokonce jej v podmínkách MKS mírně převyšuje.

Zřizovatel kulturního střediska potvrdil právní formu příspěvkové organizace jako nejvhodnější způsob organizování kulturních akcí ve městě. Po MKS není vyžadováno plnění nefinančních ukazatelů, zásadní je zmiňované vyrovnané hospodaření. V ostatních záležitostech (dramaturgii, personální oblasti) má volnou ruku vedení MKS, což dle slov ředitelky MKS není nejšťastnější, neboť město by mělo být zadavatelem a středisko vykonavatelem.

5.7 Návrhy a doporučení pro veřejnou správu – možnosti posouzení efektivnosti vynaložení veřejných prostředků na zajištění kvality a dostupnosti veřejných služeb kultury

Shrnutí závěrů

Pracovní hypotéza, která zněla: „je pravděpodobné, že typ právnické osoby zvolený pro ten který subjekt kultury musí vycházet ze zadaných cílů, podmínek a místa, v nichž působí, aby mohla být vůbec hodnocena jeho kvalita, účinnost a efektivita v širším slova smyslu“, byla potvrzena.

Pro kulturní zařízení nespécifická působící v městských podmínkách jsou za určitých podmínek využitelné všechny tři sledované typy kulturních subjektů. Klíčové jsou však ony podmínky v úzkém vztahu ke stanoveným cílům těchto organizací.

Organizační složka městské části (OS) podobně jako příspěvková organizace zřízená obcí (PO) – plní zčásti funkci stagiony (dovezená kultura), zčásti kulturního centra (místní zájmová kultura), zčásti je společenským komunitním centrem pro další volnočasové aktivity (např. tanec, zumba, plesy, politická shromáždění, rodinné centrum), není tu pro generování zisku, obec/město jejím prostřednictvím plní povinnosti stanovené v Zákoně o obcích, zajišťuje a obstarává kulturní, sportovní, společenské a v užším slova smyslu sociální služby. Vedoucí/ředitel organizace je jmenován radou/zastupitelstvem, která/é plní funkci zřizovatele. Rozpočet organizační složky je součástí rozpočtu obce, rozpočet a hospodaření PO je svébytné. V obou případech platí, že dotace od zřizovatele je rozhodující položkou v příjmech organizace, zřizovatel ji poskytuje rozhodnutím zastupitelstva, aby organizace plnila cíle, pro které byla založena. **Po všech zkušenostech s nejrůznějšími typy společností, jejichž cílem je poskytování kulturních služeb, je stále PO tou nejvýhodnější** - plnění cílů je snadno kontrolovatelné, stejně jako hospodaření, výše navržený indikátor dobře stanovuje efektivnost a účinnost práce organizace. Pokud vedení OS/PO neplní kvalitně požadované cíle, je procesně jednoduché jmenované osoby odvolat a jmenovat jiné.

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) je obchodní společností založenou za účelem zisku. V kulturní oblasti má svůj smysl jen ve dvou případech:

1. Jde-li o producentskou společnost, která organizuje a produkuje náročnější projekty (velekoncerty, festivaly) s náročnou mediální propagací a odezvou za účasti mediálně a komerčně úspěšných aktérů.
2. Ve výše uvedeném případě turnovské společnosti za zvláštních podmínek tam uvedených. Jednatelé společnosti jmenuje a odvolává valná hromada stanovená zakladatelem.

Obecně prospěšná společnost (o.p.s.) vzniká z aktuálních potřeb jednotlivců nebo skupin pro konkrétní, většinou nepřiliš strukturovaný účel (podpora moderního tance, divadelní muzeum). Prostředky získává z více zdrojů. Generuje zisk, který je povinná refinancovat zpět do společnosti. Její základní vlastností by měla být nezávislost na politicích, ať už komunálních, krajských či státních. Spolu s občanskými sdruženími by o.p.s. měla tvořit jednu z páteří občanské společnosti.

Z těchto tří zkoumaných právních forem kulturních organizací každá je životaschopná pro určité cíle za určitých podmínek. Nelze jednoznačně určit, že právě ta či ona je obecně vzato vhodnější pro kulturní činnost. Pokud však hledá municipalita společnost, jejímž prostřednictvím chce zařídit kulturní službu pro obyvatele, pak se příspěvková organizace jeví jako dosud nejvhodnější. I tady by ale byla vhodná její určitá transformace směřující k vyšší flexibilitě zacházení s finančními prostředky (zjednodušení striktní škatulkování jednotlivých položek) na straně jedné a vytvoření řídicích a kontrolních institutů (správních a dozorčích rad) na straně druhé.

Doporučení a návrhy

1. Pro kulturní zařízení nespécifická, která nejsou zřízena za účelem zisku, lze jako optimální výkonový ekonomický indikátor k posouzení efektivnosti vynaložení veřejných prostředků na zajištění kvality a dostupnosti veřejných služeb kultury užít ukazatel **celkové náklady – celkové příjmy – počet osob, které využily služby zařízení**.

Pro zlepšování kvality a dostupnosti nabízených služeb kulturních zařízení nespécifických, které jsou zřizovány veřejnou správou, **není postačující**, aby zřizovatel sledoval pouze ekonomické indikátory s důrazem na vyrovnané hospodaření organizace a naplňování rozpočtu.

2. Mezi ukazatele **nefinanční (kvantitativní a kvalitativní)**, které by měl zřizovatel sledovat a interpretovat ve spolupráci s místními potřebami a podmínkami (vč. existujících strategických dokumentů), patří minimálně:
 - a) Dlouhodobé trendy v počtu pořádaných kulturních akcí/ projektů a jejich návštěvnost, případně počty kurzů, souborů, klubů a kroužků a počty jejich členů apod.
 - b) Specifické ukazatele pro jednotlivé projekty nebo jednorázové akce podle stanovených očekávaných efektů
 - c) Zpětná vazba publika a obecněji monitoring potřeb cílové skupiny občanů, např. různé formy dotazování
3. Vytvářet dramaturgii a odpovídající personální zázemí kulturních zařízení nespécifických bez návaznosti na **dlouhodobé cíle a záměry zřizovatele jako zadavatele veřejných kulturních služeb**, není z hlediska udržitelnosti efektivní, proto je výhodné vytvořit stabilní rámec komunikace mezi vedením zařízení a zřizovatelem.

6. SLUŽBY V DIVADELNÍ OBLASTI/PhDr. Ondřej Černý, Mgr. Jindřich Gregorini

6.1 Poskytovatelé veřejných kulturních služeb

Nedílnou součástí veřejných kulturních služeb jsou samozřejmě i divadla. Mezi poskytovatele veřejných kulturních služeb v této oblasti patří orgány státní správy a samosprávy. Veřejné kulturní služby poskytují ale také soukromoprávní neziskové subjekty a podnikatelské subjekty.

Orgány státní správy a samosprávy (kraje, obce a města) zřizují veřejnoprávní neziskové organizace. V případě divadel se ve většině případů jedná o tzv. statutární divadla. Jejich právní formou je nejčastěji příspěvková organizace a obecně prospěšná společnost. Převážně jsou to divadla repertoárová, se stálým souborem a stálou scénou. Jsou to divadla jednosouborová nebo vícesouborová (čínohra, opera, balet a opereta). Existují ale také statutární divadla bez vlastního souboru – stagiony. Jsou to divadla s provozními zaměstnanci a vlastní dramaturgií. Tato dramaturgie ve většině případů neprodukuje vlastní představení, ale uvádí na svých scénách představení/inscenace, která jsou vyprodukována jinde. I zde se ve většině případů jedná o příspěvkové organizace.

Vzhledem k tomu, že tato divadla jsou dotována svými zřizovateli či zakladateli, mohou si dovolit nasazovat tituly, jejichž úspěch není předem zaručen, tituly a autory, kteří nepatří do tzv. mainstreamového proudu, a tím tak dostát svému účelu – uspokojovat kulturní potřeby diváků – od většinou lidí požadovaných komedií až po intelektuálně zaměřené publikum. Vedle toho existují i divadla, která jsou zakládána soukromoprávními ziskovými subjekty. Právní formy těchto subjektů jsou převážně společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Jsou to divadla komerční, řídicí se poptávkou na trhu. To znamená, že předmětem jejich dramaturgie jsou autoři, tituly či herci, kteří s vysokou mírou pravděpodobnosti zajistí co největší prodej vstupenek, a tím tak soběstačnost divadla. I tato divadla jsou příjemci veřejné podpory, a to prostřednictvím grantů.

Další skupinou jsou divadla, která zakládají soukromoprávní neziskové subjekty. Typickým příkladem soukromoprávního neziskového subjektu je občanské sdružení. Tato právní forma se nejčastěji vyskytuje u amatérského divadla. Podle DČAD¹²² v ČR působí více než 3300 amatérských divadelních souborů.

Právní forma občanského sdružení, upravená zákonem o sdružování občanů č. 83/1990 Sb., ve znění pozdějších předpisů je další z forem, kterou lze divadlo provozovat. Forma občanských sdružení pro provozování divadla byla aktuální především počátkem 90. let – do doby vydání zákona o obecně prospěšných společnostech. Vzhledem k tomu, že občanské sdružení je chápáno do značné míry jako činnost zájmová, spolková, není nejvhodnější pro provozování profesionálního divadla.

¹²² Databáze českého amatérského divadla viz WWW: <http://www.amaterskedivadlo.cz/>.

Dle statistiky NIPOS zřizovaly orgány státní správy a samosprávy v roce 2012 celkem 39 repertoárových divadel¹²³. Jsou to: Ministerstvo kultury ČR (1) a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (4), kraje (2), obce, města nebo městské části (32). Tato divadla zároveň zřizují jeden nebo více divadelních souborů. V naprosté většině případů, jak bylo výše zmíněno, se jedná o příspěvkové organizace.

V ČR působilo v roce 2012 celkem 38 stagion – z toho 2 byly zřizovány kraji (Divadlo Oskara Nedbala Tábor a Stálá divadelní scéna Klatovy) a 36 obcemi, městy nebo městskými částmi. Jedná se o skupinu divadel, která jsou v naprosté většině případů, jak bylo výše zmíněno, příspěvkovými organizacemi obce či města – tzv. městská divadla.

Do skupiny stagion patří divadla, která jsou provozována v rámci kulturních domů, center či středisek. Ve většině případů to jsou spíše divadelní sály, které obec buď pronajímá, nebo půjčuje amatérským divadelním souborům, a tím je tak podporuje v rámci kulturní politiky města. A vzhledem k tomu, že se jedná o stagiony, obce, města a městské části samozřejmě dováží různé inscenace.

Je poměrně obtížné zjistit přesný počet divadel provozovaných soukromoprávními ziskovými subjekty. Situace je nepřehledná vzhledem k tomu, že velký počet těchto subjektů odmítá o sobě poskytovat údaje. Většina těchto subjektů nemá stálou scénu a svá představení uskutečňuje na zájezdech. Můžeme proto jen odhadovat, že v České republice působí několik stovek subjektů.

6.2 Právní formy divadel

Divadlo – Příspěvková organizace

Vzhledem k tomu, že nejčastější právní formou v oblasti divadel zřizovaných veřejnou správou je v ČR příspěvková organizace, je nezbytné zde alespoň stručně představit pravidla její existence a fungování/provozu. Územní samosprávný celek může k zabezpečení veřejně prospěšných činností zřizovat příspěvkové organizace (§ 23 odst. b/ zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů – dále jen z. č. 250/2000 Sb.). Příspěvkové organizace vzhledem k rozsahu, struktuře a složitosti mají samostatnou právní subjektivitu. Zřizovací listina, vydaná zřizovatelem, obsahuje vše, co s činností příspěvkové organizace souvisí.

- Předmět činnosti (hlavní činnost) tj. pořádání divadelních představení vlastním nebo cizím souborem (poměr není stanoven, jedná se vlastně o spolupřátelství).

¹²³ V roce 2011 zřizovaly orgány státní správy a samosprávy celkem 41 repertoárových divadel. Změny nastaly u subjektů Národní divadlo a Státní opera Praha, které byly sloučeny v roce 2012 v jeden právní subjekt – příspěvkovou organizaci. Severočeské divadlo opery a baletu Ústí nad Labem, p. o. bylo transformováno na společnost s ručením omezeným. Na jeho financování se podílí Ústecký kraj a město Ústí nad Labem.

- Okruhy doplňkové činnosti (pronájmy, reklama, výroba scénických a kostýmních výprav pro jiná divadla, půjčování kostýmů, a další), které nesmí narušovat plnění hlavního poslání organizace. Tato činnost podléhá dani z příjmu právnických osob a při překročení výnosů nad 1 mil. Kč po dobu dvanácti měsíců i DPH.

Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností (tržby z představení) a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu zřizovatele (dotace). Je obvyklé, že dotace zřizovatele pokrývá náklady organizace přibližně ze 70 %, takže lze hovořit o 30% soběstačnosti.

K získání nároku na dotaci předkládá příspěvková organizace návrh rozpočtu, který relativně podrobně obsahuje jednotlivé nákladové položky a v němž se přibližně shoduje dotace se mzdovým fondem, který je navíc zřizovatelem limitován. Jestliže platí, že dotace přibližně pokrývá mzdový fond, pak ostatní náklady musí pokrýt vlastní tržby.

Návrh rozpočtu se předkládá v polovině roku předcházejícího. Pokud organizace nepředpokládá pro následující rok mimořádné úkoly, lze při sestavě nákladů vycházet z dosažené skutečnosti roku minulého a z očekávané skutečnosti roku stávajícího - divadlo má za sebou 6 hracích měsíců, zbývají 4, to znamená, že roční náklady i očekávané výnosy lze odhadnout.

Je nutno zdůraznit, že většina nákladů je relativně konstantních – limit mzdových prostředků, který se zvyšuje minimálně, jestli vůbec, všechny druhy energie, spoje, materiálové náklady na provoz, účetní odpisy s nutností odhadu inflačních vlivů.

Jediné variabilní náklady tedy reprezentují výdaje na pořízení nových inscenací, tj. realizace dramaturgického plánu. Sem patří:

- výroba scénické a kostýmní výpravy,
- honoráře hostujících inscenátorů (režisér, výtvarník scény, výtvarník kostýmů, autor scénické hudby),
- nahrávka scénické hudby,
- tantiémy,
- autorské honoráře autorů plánovaných her, překladatele, použité hudby atd.

Do této skupiny je nutno také zahrnout tantiémy her, o kterých lze předpokládat, že budou součástí hracího plánu v příštím roce.

U těchto zmíněných variabilních nákladů se logicky nabízejí úsporné redukce. Lze uvádět volné (české) autory (bez nároků na tantiémy), ke spolupráci přizvat inscenátory s nižšími honorářovými požadavky, limitovat, resp. minimalizovat náklady na pořízení scénické výpravy, vybírat hry s malým obsazením, a tak snížit náklady na kostýmní výpravu.

Suma variabilních nákladů se pohybuje mezi 5 % – 10 % celkových nákladů, přičemž razantní minimalizace těchto nákladů může (i když nemusí) ohrozit plánované výnosy tj. tržby ze vstupného, neboť ty nejsou tak závislé na dramaturgickém plánu, ale především na inscenačních výsledcích.

Při plánování výnosů je nutno vycházet z výkonových ukazatelů - indikátorů. Jestliže zřizovatel kryje celkové náklady z cca 70 %, bylo by logické předpokládat, že sám určí, jaké výkony za to od organizace chce, tj. kolik nových inscenací, kolik odehraných představení, jaké procento návštěvnosti, jaké procento tržebnosti, jakou průměrnou cenu vstupenky. Vžitá praxe je však taková, že si divadlo tyto ukazatele stanoví samo a následně je se zřizovatelem projedná, a ten je většinou odsouhlasí.

Stanovení výše zmíněných výkonových ukazatelů předchází příprava dramaturgického plánu, která vyžaduje roční až dvouletý předstih před sestavou vlastního rozpočtu. Dále následuje jednání s autory. Pokud jsou zastupováni agenturami (Dillia, Aurapont), probíhá jednání prostřednictvím těchto agentur. Eventuálně probíhá jednání se zahraničními agenturami prostřednictvím tuzemských agentur. Když je takto připraven nástin dramaturgického plánu, následuje oslovení režisérů, kteří jsou ochotni spolupráci s divadlem přijmout. Dobrého a tím i drahého režiséra je nutno oslovit s předstihem dvou sezon (jinak je zadán). Pak se může stát, že režisér souhlasí s autorem, ale nesouhlasí s hrou, kterou dramaturgie vybrala, nebo mu nevyhovuje termín, ve kterém se má inscenace zkoušet. V současné době je jen málo divadel, které mají režiséry v pracovním poměru, takže musí spolupracovat s hostujícími režiséry. Je obvyklé, že každý režisér si vybírá svůj inscenační tým. Není to časté, ale i dobří výtvarníci nemusí být volní v potřebném termínu.

Dotovaná divadla mají v drtivé většině stálé herecké soubory. Často se však stává, že hostující režisér může mít požadavek obsadit hosta do titulní role. Nastává tak další problém, a to nejen hosta zajistit pro zkuškové období, ale i (a to je někdy náročnější) pro reprízy nastudované hry.

Dalším hlediskem, které není možné při přípravě dramaturgického plánu opomenout, je jak umělecké směřování divadla, tak zároveň i jeho tzv. divácká adresa. Na jedné straně je tu progresivní a jistě ambiciózní dramaturgie a na straně druhé jsou diváci – daňoví poplatníci, kteří svým dílem pokrývají 70 % nákladů divadla. Mají tedy nárok vidět to, co chtějí, co se jim líbí – a hlavně za co jsou ochotni vydat peníze. U repertoárových divadel ne vždy dochází k souladu těchto dvou hledisek.

Za předpokladu respektování a vyřešení výše zmíněných úskalí při přípravě dramaturgického plánu (a v praxi se jich může vyskytnout více) je možno z výkonových ukazatelů (indikátorů) odhadnout do rozpočtu plánované výnosy. Jestliže 70 % výnosů tvoří dotace zřizovatele, pak zbývajících 30 % tvoří počet cca 250 představení při předpokládané návštěvnosti cca 90 % a očekávané tržebnosti cca 85 %.

A s tím souvisí i stanovení průměrné ceny vstupenky, což je rovněž předepsaný ukazatel. Je odvozen z cenového rozpětí vstupenek (ceny v první řadě se liší od např. 5 řady na balkoně). Výjimku tvoří divadla, která mají jednotnou cenu vstupenky (jedná se většinou o malá divadla s cca 100 – 120 sedadly). Je na divadle, jaké cenové rozpětí si v jednotlivých kategoriích stanoví. Je možné nadhodnotit ceny s rizikem, že budou vstupenky neprodejně. Je možné podhodnotit ceny s rizikem ohrožení výnosů, a pak docílit zhoršený hospodářský výsledek, což platí i při nadsazených cenách. Z uvedeného vyplývá, že tvorba cenové politiky je citlivý problém, protože závisí na mnoha faktorech. Zasahuje do ní publikum, které má svobodnou vůli se rozhodnout, jaká výše ceny vstupenky je pro něj ještě přijatelná a do

jakého divadla půjde. V tomto bodě cenové politiky je velmi důležité, aby divadlo znalo svoji “diváckou cílovou skupinu“. Aby vědělo, zda se jedná více o diváky, kteří jdou do divadla jednou – dvakrát do roka a jsou tedy ochotni za svůj sváteční zážitek zaplatit i větší sumu, nebo zda se jedná o diváky, kteří chodí do svého divadla opakovaně a mají jistý měsíční limit, kolik mohou za kulturu měsíčně vydat. Důležitou úlohu ve stanovení ceny vstupenek hraje i místo/město, kde se divadlo nachází.

Významným přínosem pro příjmovou stránku rozpočtu divadla mohou být dary. Jsou příjmem v hlavní činnosti, podléhají dani darovací, kde jsou v oblasti kultury od daně osvobozeny.

Vzhledem k finanční krizi je v současné době velmi obtížné dary získávat.

Návrh rozpočtu je zřizovateli předkládán jako vyrovnaný, tzn., že náklady se rovnají výnosům. Stává se, že se při přípravě rozpočtu nezdaří splnit podmínku vyrovnaného rozpočtu. Pak při hraničních plánovaných výnosech je nutné některé nákladové variabilní položky snižovat.

V krajním případě je možné se odkázat na zisk z doplňkové činnosti, na kterou se rovněž vztahuje požadavek návrhu rozpočtu. Má to však svá úskalí. Jestliže výnosy z doplňkové činnosti tvoří převážně příjmy z pronájmu a reklam a jestliže se rozpočet předkládá v pololetí na následující rok, pak plánování výnosů z doplňkové činnosti je tak trochu věštění z křišťálové koule, neboť v takovém předstihu je obtížné tyto výnosy garantovat.

Doplňková činnost u příspěvkových organizací není povinná. Zřizovatel může organizaci ve zřizovací listině doplňkovou činnost povolit. Na rozdíl od hlavní činnosti doplňková činnost nemůže a ani nesmí být ztrátová. Pak zisk po zdanění této činnosti může být použit pro pokrytí zhoršeného hospodářského výsledku v hlavní činnosti.

Specifikou finančního hospodaření příspěvkových organizací jsou peněžní fondy (viz § 29 z. č. 250/2000 Sb.), které příspěvková organizace vytváří. Jsou to:

- a) rezervní fond,
- b) investiční fond,
- c) fond odměn,
- d) fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP).

Kromě fondu kulturních a sociálních potřeb jsou ostatní fondy po odsouhlasení zřizovatelem vzájemně převoditelné.

Investiční fond, který je tvořen účetními odpisy, a FKSP, který je tvořen 1 % ze skutečně vyplacených mezd, jsou fondy povinné.

Z investičního fondu jsou pořizovány nové investice, tj. technické vybavení, vozový park apod., a užití tohoto fondu rovněž podléhá souhlasu zřizovatele.

Užití FKSP vyplývá z jeho názvu a slouží zaměstnancům.

Rezervní fond a fond odměn jsou tvořeny ze zlepšeného hospodářského výsledku v hlavní činnosti a ze zisku z doplňkové činnosti po zdanění. Tyto dva fondy nejsou a ani

nemohou být povinné, neboť hospodářský výsledek nemusí být zlepšený a zisk z doplňkové činnosti je pak použit na pokrytí zhoršeného hospodářského výsledku hlavní činnosti. Jinými slovy – rezervní fond a fond odměn pak není čím doplňovat. Jsou-li oba fondy naplňovány, pak rezervní fond slouží k pokrytí hospodářského výsledku v hlavní činnosti a fond odměn slouží k pokrytí mzdových prostředků při překročení jejich limitu.

Investiční fond může být po odsouhlasení zřizovatelem převeden do provozních prostředků, pokud organizace vykazuje zhoršený hospodářský výsledek již v průběhu hospodářského roku. Je to však krajní řešení, neboť si tak organizace omezuje možnost obnovy technického vybavení.

A nyní k hospodářskému výsledku roku. Hospodářský výsledek v hlavní činnosti může být buď vyrovnaný, zlepšený nebo zhoršený. Při vyrovnaném hospodářském výsledku je vše v pořádku a znamená to, že organizace hospodařila dobře. Zlepšený hospodářský výsledek organizace odvádí zřizovateli na tzv. fond finančního vypořádání, kde je deponován a může být v budoucnosti použit na krytí mimořádných událostí (havárie technických zařízení, vydání mimořádné publikace např. k výročí divadla apod.). Důvodem tohoto odvodu je nebezpečí, že zlepšený hospodářský výsledek může být, dle výkladu ministerstva financí, zdaněn, i když to není zcela v souladu se zákonem o dani z příjmu. Zákon stanoví, že zdaněny mohou být jednotlivé činnosti, kdy vynaložené náklady jsou nižší, než docílené výnosy. To může u divadel nastat např. u divadelních programů, kdy jejich pořizovací cena může být nižší než prodejní. Takže při zlepšeném hospodářském výsledku odvede organizace příslušnou částku na účet zřizovatele a jak je uvedeno výše, tyto finanční prostředky může organizace v naléhavých případech použít.

Zhoršený hospodářský výsledek je pokryt rezervním fondem, přičemž – jak již bylo zmíněno – investiční fond může být převeden již v průběhu roku k posílení provozních nákladů v hlavní činnosti.

Z uvedeného vyplývá, že je výhodné provozovat doplňkovou činnost, byť není povinná, ale dává organizaci možnost po finančním vypořádání, se souhlasem zřizovatele, převést tyto prostředky do rezervního fondu a fondu odměn, neboť se fondové prostředky převádějí z roku na rok a vytvářejí tak jistou finanční rezervu pro další období.

Hospodářský rok se u příspěvkové organizace uzavírá účetní závěrkou a Rozborem činnosti a hospodaření. Je to jakási obdoba výroční zprávy. Kromě tabulkové části – plnění rozpočtu v hlavní činnosti, doplňkové činnosti, plnění výkonových ukazatelů, čerpání mzdových prostředků v hlavní a doplňkové činnosti je tu podrobný popis činnosti za uplynulý rok, především hodnocení realizace dramaturgického plánu. Rozbor je projednáván se zástupci zřizovatele, je projednán i návrh organizace na rozdělení zlepšeného hospodářského výsledku do rezervního fondu a fondu odměn.

Na závěr řekněme, jestliže platí, že dotace poskytovaná zřizovatelem zhruba pokrývá mzdové náklady, včetně zákonného pojištění, pak je logické, že ostatní náklady musí organizace pokrýt vlastními výnosy. To znamená tržbami ze vstupného, které jsou závislé na počtu odehraných představení, a docíleným procentem tržebnosti.

Příspěvková organizace, přestože má právní subjektivitu (která může být omezena pouze zákonem), je v oblasti hospodaření vázána svým zřizovatelem, protože hospodaří

s prostředky zřizovatele, tedy s prostředky veřejnými. Naproti tomu, plní-li předmět své činnosti, má značnou jistotu své další existence. Zřizovatel pak má možnost i povinnost stoprocentní kontroly (§ 27 odst. 9 z. č. 250/2000 Sb.) nakládání s finančními prostředky i činnosti své organizace.

Divadlo – Obecně prospěšná společnost

Druhou, nepochybně vhodnou právní formou pro provozování divadelní činnosti, je **obecně prospěšná společnost**, jejíž formu upravuje zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů (dále jen z. č. 248/1995 Sb.).

Před rozbohem této právní formy je vhodné učinit krátký exkurs do nepříliš vzdálené minulosti. Do roku 1989 bylo možné provozovat divadelní činnost jen právní formou příspěvkových organizací. Od roku 1990 došlo k prolomení státního monopolu, a tak divadlo mohlo provozovat občanské sdružení. Od roku 1991 provozování divadla umožnil živnostenský zákon i fyzickým osobám. Od roku 1996, po přijetí zákona č. 248/1995 Sb., mohou divadelní činnost provozovat také obecně prospěšné společnosti.

Po takovéto nonprofitní právní formě bylo od roku 1990 voláno, neboť příspěvkovou organizaci mohl zřídit orgán státní správy nebo místní samosprávy. Obecně prospěšnou společnost mohl založit jak orgán státní správy či místní samosprávy, tak i právnické nebo fyzické osoby. Nový zákon tak nenahradil žádnou dosud právní formu, ale stávající právní formy rozšířil.

Zákon byl divadelníky přijat s nadšením a řada divadel se připravovala na „transformaci“ z příspěvkových organizací na obecně prospěšné společnosti. Brzy však došlo k vystřízlivění. Jestliže u příspěvkových organizací vzniká nárok na dotaci (§ 28 odst. 4 z. č. 250/2000 Sb.), u obecně prospěšných společností tento zákonný nárok není, a tudíž se musí chovat jako každý jiný subjekt, jako např. s.r.o. nebo akciová společnost, které nemusí být založeny za účelem podnikání.

Vzhledem k obecné prospěšnosti služeb, které obecně prospěšné společnosti poskytují, usilují o získání grantu a eventuálně dalších účelových podpor. Tyto podpory k rozvoji obecně prospěšných služeb vypisují orgány České republiky, územní samosprávné celky, nadace a nadační fondy.

Obecně prospěšná společnost se zakládá zakládací smlouvou, kterou vydá zakladatel (fyzická osoba, Česká republika, nebo právnické osoby). Statutárním orgánem je ředitel, kterého jmenuje a odvolává správní rada. Členy správní rady jmenuje zakladatel. Správní rada kromě jiného schvaluje rozpočet společnosti, účetní závěrku, výroční zprávu a předmět doplňkové činnosti. Vedle správní rady obecně prospěšné společnosti je zřizována jako kontrolní orgán dozorčí rada, kterou rovněž jmenuje zakladatel. Dozorčí rada přezkoumává účetní závěrku. O zjištěných nevhodných postupech a nedostatcích, pokud nejsou odstraňovány, informuje zakladatele. Jak je uvedeno výše, obecně prospěšná společnost je vázána na nejrůznější grantové systémy.

Finanční hospodaření obecně prospěšné společnosti se od hospodaření příspěvkové organizace v zásadě příliš neliší. Rozpočet organizace je členěn na činnost, k jejíž poskytování byla založena – na hlavní činnost, na doplňkovou činnost, za podmínky, že touto činností bude dosaženo účinnějšího využití prostředků obecně prospěšné společnosti a nebude ohrožena hlavní činnost. Náklady a eventuálně výnosy, které nepatří do předcházejících skupin, spojené se správou obecně prospěšné společnosti je nutno též vést odděleně.

Pro sestavu rozpočtu na příslušný rok platí podobné podmínky jako u příspěvkových organizací. Náklady vycházejí z dosažené skutečnosti uplynulého roku, výnosy vycházejí ze smlouvy o poskytnutí grantu, která stanoví kromě jiného minimální výkonové ukazatele a jsou tak východiskem pro stanovení výnosů.

Své hospodaření uzavírá obecně prospěšná společnost účetní závěrkou ověřenou auditorem a výroční zprávou.

Jsou-li porovnávány právní formy příspěvkové organizace a obecně prospěšné společnosti, je vhodné zmínit způsoby odměňování zaměstnanců těchto dvou typů organizací.

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Zákoník práce č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZP) v § 109 odst. 3 písm. d) stanoví, že příspěvková organizace, jejíž náklady na platy jsou zabezpečeny z příspěvku na provoz poskytované z rozpočtu zřizovatele, je peněžitým plněním poskytovaným za práci plat.

Plat určuje zaměstnavatel, a to podle ZP a podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Vládní nařízení stanoví:

- zařazení prací do platových tříd, odstupňovaných podle složitosti,
- kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd,
- podmínky pro určení započitatelné praxe,
- stupnici platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů,
- okruh zaměstnanců, u kterých může zaměstnavatel určit platový tarif v rámci rozpětí platových tarifů – u divadel jsou to zaměstnanci, jejichž činnost přímo souvisí s jevištním provozem (herci, jevištní technika, dekorační a kostýmní výroba).

Zařazení zaměstnanců do platových tříd a platových stupňů může být konkretizováno v kolektivní smlouvě, popřípadě vnitřním platovým předpisem.

Z výše uvedeného plyne, že zařazení zaměstnanců do platových tříd a platových stupňů, tedy určení jejich platového tarifu, je stanoveno poměrně rigidním způsobem. Nicméně formou osobních příplatků lze zaměstnance motivovat a odlišit tak vzájemně jejich kvalitu práce. Závisí to však na výši mzdových prostředků, se kterými organizace, dle určeného limitu, disponuje.

Všichni ostatní zaměstnavatelé – obecně prospěšná společnost, společnost s ručením omezeným, atd. – využívají při odměňování zaměstnanců princip smluvní mzdy. Mzda je sjednaná ve smlouvě, nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním mzdovým předpisem. Obecně

prospěšná společnost má tedy značnou volnost při odměňování zaměstnanců a závisí pouze na jejích finančních možnostech, jak vysoké budou mzdy jejích zaměstnanců.

Pro budoucnost právní formy obecně prospěšná společnost je důležité datum 1. 4. 2013, kdy vstoupil v účinnost zákon č. 68/2013 Sb., ze dne 19. 3. 2013, o změně právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost a o změně zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon byl vydán v návaznosti na nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.), který nabude účinnost 1. 1. 2014. Dojde k tomu, že od tohoto data nebude možné zakládat nová občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti (Bude zrušen zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, a zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech). Ty doposud existující však budou moci dále existovat. Příspěvkové organizace budou mít možnost se „transformovat“ na ústavy či nadační fondy.

Divadlo – společnost s ručením omezeným

Další možnou právní formou pro provozování divadla je s.r.o. Tuto právní formu používají principálové či skupiny, kteří nechtějí využít možnosti založit o.p.s. Nejde tedy o transformovaná divadla, ale o nové právní subjekty. S.r.o. jsou zakládána jako zisková, i když zisku zpravidla nedosahují. Jsou napojena na grantové systémy, dary a reklamy pro jiné subjekty. Jejich činnost je shodná s PO či o.p.s., o způsobu naložení s grantem předkládají dárce výroční zprávu. Jejich výsledek hospodaření je zpravidla vyrovnaný, nebo v mírné ztrátě. Při zlepšeném výsledku hospodaření hrozí požadavek poskytovatele grantu o vrácení části grantu. Vlastní činnost s.r.o. je v zásadě shodná s PO či o.p.s. s tím, že repertoár těchto divadel je více komerční.

6.3 Možnosti vícezdrojového financování divadel

Divadla mají možnost oslovovat potenciální dárce, sponzory či partnery. Dar je příjmem v hlavní činnosti, podléhá darovací dani a je od ní osvobozen. Dárce si jeho výši odečte ze základu daně. Problémem je, že v okamžiku poskytnutí daru dárce nemusí vědět, jak dopadne jeho výsledek hospodaření – zda bude kladný, nebo záporný – zda bude z čeho dar odečíst. Dalším problémem je, že za poskytnutý dar nemůže být žádné protiplnění, přičemž dárce chce být zviditelněn. Řeší se to další smlouvou o reklamě, a tak divadlo může dárce přiměřeně prezentovat. Dlužno podotknout, že je v současné době velmi obtížné dárce získávat.

Přijatelnější formou pro donátora je smlouva o reklamě. U poskytovatele lze „darovanou částku“ zahrnout do nákladů, u příjemce je to výnos v doplňkové činnosti. Zde sice podléhá dani z příjmu, avšak náklady u příjemce jsou minimální, a tak je tato forma sponzoringu pro obě strany přijatelná a v současné době využívána, neboť i zdaněné finanční podpory jsou pro divadlo výhodným zdrojem příjmů.

Orgány státní správy i samosprávy vypisují pro divadla granty na podporu jejich činnosti. Grantové programy jsou zpravidla otevřeny všem subjektům bez ohledu na jejich právní subjektivitu – neziskové organizace, právnické a fyzické osoby. Výjimku tvoří pouze příspěvkové organizace, které jsou poskytovatelem grantu zřizovány, a tím i tzv. přímo podporovány, prostřednictvím dotací. Poskytovatel grantu hodnotí efektivitu svých vynaložených prostředků prostřednictvím indikátorů, kterými jsou např.: minimální počet premiér, minimální počet představení, minimální návštěvnost, soběstačnost, dotace na vstupenku a další. Příjemci grantu se také smluvně zavazují, že umožní veřejnoprávní kontrolu poskytovateli grantu.

Příjemci grantu jsou povinni předkládat poskytovateli vyúčtování grantu, jeho zhodnocení, případně výroční zprávy, jsou-li ze zákona povinny k jejich zpracování. Nemají-li tuto povinnost, předkládají údaje o skutečnostech, které zákon předepisuje pro výroční zprávy.

Jak u výroční zprávy, tak u grantové žádosti musí organizace/žadatel vedle popisu umělecké činnosti, jejich výsledků i plánů, pro zřizovatele či pro udělovatele grantu jasně formulovat výkonové ukazatele - indikátory. Prostřednictvím těchto indikátorů pak zřizovatel/ poskytovatel grantu hodnotí efektivitu vynaložených prostředků na zajištění veřejných kulturních služeb.

Vzhledem k tomu, že města jsou zřizovateli naprosté většiny profesionálních divadel, podílejí se v rozhodné míře i na jejich financování. Jejich podíl financování je 84 % – 97 % ze získaných veřejných zdrojů.¹²⁴ Je zde ale nutné připomenout, že tato divadla poskytují veřejné kulturní služby v rámci celého kraje či regionu, a tak je žádoucí zajistit, aby tíha jejich financování neležela jen na bedrech měst. Řešením tohoto problému by byl systém kooperativního, vícezdrojového financování, který v současné době neexistuje.

Porovnání výhod a nevýhod právních forem příspěvkových organizací a obecně prospěšných společností

Příspěvková organizace

- zaručená dotace,
- snadnější přístup k investičním prostředkům z rozpočtu zřizovatele,
- větší administrativní náročnost vůči zřizovateli,
- právo kontroly zřizovatele,
- odměňování zaměstnanců dle stanovených tarifů.

¹²⁴ Viz informace [online], [citováno 10. 6. 2012] Dostupné z WWW: <http://www.pomoztesvemudivadlu.cz/dokumenty/vicEZdrojove-a-kooperativni-financovani-divadel-v-ceske-republice.pdf>.

Obecně prospěšná společnost:

- možnost volnějšího a operativnějšího rozhodování o finančních prostředcích,
- odměňování na smluvním principu,
- nejistota finančních prostředků,
- nejisté získávání finančních prostředků pro pořízení hmotného majetku.

Z uvedeného je zřejmé, že obě právní formy mají své výhody a nevýhody. Podstatné však je, že právní forma není závislá na vůli organizace, ale na rozhodnutí zřizovatele, či zakladatele.

6.4 Kritéria a indikátory hodnocení veřejných kulturních služeb v oblasti divadla

Na úvod této kapitoly je třeba konstatovat, že ačkoliv některá kritéria jsou univerzální povahy a bylo by možno na ně aplikovat obecné hodnotící metody (viz dále), ukazuje se, že veřejné služby v oblasti živých umění (kriteriální komparace divadla s hudbou je nasnadě) mají do té míry specifický charakter, že pro nastavení kritérií jejich hodnocení lze jen stěží hledat inspiraci jinde. Platí to i pro indikátory používané v rámci Benchmarkingu knihoven,¹²⁵ které mají některé společné rysy, ale zásadním limitujícím faktem je, že jejich referenčním bodem a srovnávací mírou je 1000 obyvatel (neboť veřejné knihovny mají ve své obci v drtivé většině monopol), kdežto u divadelní produkce tento referenční parametr chybí.

V komerčním sektoru existuje jedno základní měřítko úspěchu v podnikání, a tím je míra dosaženého zisku. Organizace veřejné správy nahrazují toto měřítko pomocí Benchmarkingu porovnáním své výkonnosti s ostatními. Poměr mezi objemem a kvalitou veřejných služeb a náklady na jejich poskytování jsou vyjádřitelné poměrem Cena – Výkon. Tento poměr, který určuje významnou část efektivity organizace, je prostřednictvím benchmarkingových indikátorů porovnatelný s ostatními. V případě neziskových organizací i organizací veřejné správy je nevýhodou, že chybí data o měření hodnoty poskytované zainteresovaným stranám (tedy klientům, zákazníkům, uživatelům) a nelze tedy hovořit o plnohodnotném měření efektivity. (Jednodušší to mají komerční organizace, kde jsou alfou a omegou finanční výsledky, v něž se proměňuje hodnota poskytnutá zákazníkům.)

Velmi inspirativní, ačkoliv v praxi jako celek (zatím!) těžko aplikovatelný je pokus Jany Bejvlové, která ve své dizertační práci *Divadelní instituce a její výkon* (2005) navrhla

¹²⁵ Benchmarking (benchmark = nivelizační značka) je obecnou manažerskou metodou, která má široké uplatnění. Vznikla v 2. polovině 90. let v soukromém sektoru, kde se osvědčila, a postupně se rozšířila i do sektoru veřejného. Podstatou benchmarkingu je měření a analýza procesů a výkonů organizace a porovnáváním s výkonem ostatních hledání nejlepší praxe. Umožňuje lépe poznat vnitřní fungování organizace, sdílet zkušenosti se srovnatelnými subjekty a identifikovat tak příležitosti ke zlepšení procesů a postupů ve vlastní práci. Předpokladem úspěšného fungování metody je aktivní zapojení všech zúčastněných partnerů a jejich týmová práce.

nový model pro potřeby měření výkonnosti divadelních subjektů, a to syntézou metody BSC¹²⁶ a Gilhespyho *Modelu pro měření výkonnosti kulturních organizací* z roku 1999.

Pro hodnocení veřejné služby v oblasti divadla je třeba stanovit specifická kritéria a jim příslušející indikátory. Kritériem rozumíme měřítko, jímž posuzujeme úroveň (kvalitu, hodnotu) konkrétní činnosti divadelního subjektu. Indikátorem rozumíme konkrétní ukazatel, jehož prostřednictvím lze „změřit“ stanovené kritérium.

Základní kritéria hodnocení veřejné divadelní služby se odvíjejí od příslušných mezinárodních dokumentů (např. Zelená kniha EU o službách v obecném zájmu) a dále z přijatých kulturně-politických dokumentů na příslušné úrovni veřejné správy. V případě sebehodnocení, které je součástí všech moderních hodnotících metod,¹²⁷ jsou kritériem vlastní strategické, dlouhodobé a krátkodobé cíle organizace.

Navržená kritéria jsou zpracována pro všechny **formy hodnotících postupů**:

- a) hodnocení žádosti o grant,
- b) zadání parametrů činnosti zřizovatele pro příspěvkovou organizaci (PO),
- c) smluvně dané podmínky pro udělení víceletých grantů (např. v případě divadelních obecně prospěšných společností v Praze),
- d) hodnocení efektivního užití veřejné dotace (u zřizovaných PO i grantové podpory neziskových i podnikatelských subjektů).

Z merita věci ovšem vyplývá, že ne všechna kritéria jsou použitelná pro ten který hodnotící postup, představují tedy celou škálu možností, ze kterých je třeba vybrat. V praxi je třeba mít na paměti, že je vcelku běžné, že indikátory kritérií různých kategorií jdou proti sobě, jsou v přirozeném, vzájemném konfliktu.

Následující výčet kritérií se inspiruje existujícími grantovými dotačními systémy (Program na podporu divadel MK ČR, dotační systém MK ČR, Grantový systém hl. města Prahy) pravidly pro hodnocení divadelních PO zřizovateli. Vytváří ovšem vlastní, široce pojatý systém, jenž záměrně exponuje co největší počet kritérií (a jim adekvátních indikátorů), a to při vědomí toho, že pro konkrétní potřeby té které veřejné správy je třeba hodnotící schéma adekvátně přizpůsobit konkrétnímu účelu, místu a času.

¹²⁶ **BSC** (Balanced Scorecard) je metodou, s jejíž pomocí se úspěšně zavádí zamýšlená strategie. Při správném výběru cílů a měřítek objasní BSC strategické směřování a současně umožní jeho měření. Strategické cíle jsou odvozovány z vize a strategie, k cílům se následně přiřazují finanční a nefinanční měřítka. Cíle, měřítka a strategické akce se přiřazují ke konkrétnímu úhlu pohledu, k perspektivám – finančním, zákaznickým, růstovým a interně procesním. Pro jednotlivé činnosti se vytváří určitý počet měřítek a stanovují se hodnoty, kterých chce subjekt dosáhnout. Je snahou měřit i tzv. měkké faktory (např. spokojenost zákazníků, kvalitu poskytovaných služeb atd.).

¹²⁷ Pro prosazování nových trendů zvyšování kvality veřejných služeb hrají významnou roli různé metody hodnocení výkonnosti veřejných služeb, jako je model CAF (The Common Assessment Framework; Společný hodnotící rámec), je model vyvinutý v Evropské unii za účelem zlepšování kvality a výkonnosti. Je určen pro sebehodnocení různých typů organizací ve veřejné správě a vychází z devíti kritérií: vedení a řízení, strategie a plánování, řízení lidských zdrojů, partnerství a zdroje, řízení procesů a změn, zákazníci/občané – výsledky, pracovníci – výsledky, společnost – výsledky, klíčové výsledky činností a výkonnosti. Dále jsou to např. metoda vyvážených ukazatelů BSC či benchmarking.

Základní rozdělení kritérií se inspiroje *Návrhem systémové optimalizace pražské divadelní sítě* (2013), konkrétně kapitolou koncipovanou J. Hermanem, který vychází z dizertační práce J. Bejvlové:

A. kritéria umělecká,

B. kritéria společenské potřeby,

C. kritéria dostupnosti, kvality doprovodných služeb a úrovně komunikace s veřejností,

D. kritéria ekonomická a výkonová.

Analogicky lze odvodit a zobecnit tři základní oblasti činnosti divadelních subjektů, k nimž se uvedená tři kritéria vztahují:

1. **oblast umělecké tvorby a programových akcí** (hlavní činnost divadelní instituce),
2. **oblast komunikace s uživateli prostřednictvím všech služeb, které subjekt poskytuje** (paralelní či související činnosti divadelní instituce, obslužnost diváků při návštěvě divadla apod.),
3. **oblast provozu, produkce a hospodaření** (organizační a ekonomické zajištění chodu divadelní instituce, vedlejší činnosti typu pronájmů či služeb apod.)

A. Kritéria umělecká

Poskytnutá veřejná služba je v rámci těchto kritérií omezena na hodnocení scénického projektu (širší pojetí, zahrnující i dramaturgický a inscenační záměr) a vlastního inscenačního produktu/inscenace (užší pojetí v podobě scénického výsledku dramaturgické a inscenační práce), popř. na množinu inscenačních produktů, realizovanou za určité časové období nebo v rámci specifické programové nabídky.

Typické pro tuto kategorii je, že hodnocení probíhá arbitrážním způsobem za pomoci bodování, a to převážně rovnou na základě kritérií. Měřitelné indikátory jsou uplatňovány jen dílčím způsobem a mají jen podpůrný charakter.

Dílčí kritéria

- Celková umělecká kvalita inscenačního produktu/inscenace
- Umělecká jedinečnost inscenačního produktu
- Přínos inscenačního produktu z hlediska umělecké různorodosti
- Přínos inscenačního produktu z hlediska kreativity a inovace
- Umělecká kredibilita realizátora scénického projektu
- Podpora původní současné tvorby v rámci scénického projektu
- Odborná reflexe a mediální ohlas scénického projektu

- Žánrová a repertoárová diverzita umělecké činnosti (v případě souhrnného hodnocení)
- Zahraniční spolupráce a prezentace

Indikátory

- a) Počet festivalů a přehlídek navštívených v ČR
- b) Počet festivalů a přehlídek navštívených v zahraničí
- c) Počet zahraničních zájezdů
- d) Počet a hodnotící aspekt odborných recenzí
- e) Počet veřejně prezentovaných audiovizuálních záznamů (TV, CD, DVD, internet atd.)
- f) Udělené ceny a ocenění
- g) Nominace na ceny a ocenění

B. Kritéria společenské potřeby

Do této kategorie patří celá rovina společenského kontextu činnosti divadelních subjektů (a jimi poskytovaných veřejných služeb), která se projevuje souladem jejich činnosti s kulturně politickými dokumenty příslušné veřejné správy, tedy de facto se zadáním toho, kdo určuje veřejný zájem. Divadelní subjekt z pohledu této kategorie není jen tvůrcem inscenačních produktů, ale je žádoucí, aby šíře jeho aktivit přesahovala do oblasti komunitní, osvětové, vzdělávací práce, včetně posilování sociální koheze, společenského diskursu a budování občanské společnosti.

Typické pro tuto kategorii je, že hodnocení probíhá arbitrážním způsobem za pomoci bodování, a to převážně rovnou na základě kritérií. Měřitelné indikátory jsou uplatňovány jen dílčím způsobem a mají jen podpůrný charakter.

Dílčí kritéria

- Posilování sociální koheze
- Posilování vzdělanostního potenciálu obyvatelstva
- Zvyšování kvality komunitního života a jeho reflexe
- Budování občanské společnosti

Indikátory

- a) Počet programových akcí zacílených na minoritní skupiny obyvatel (národnostní menšiny, handicapovaní apod.) ve vztahu k celkovému počtu produkcí
- b) Počet programových akcí a projektů zacílených na děti a mládež do 18 let ve vztahu k celkovému počtu produkcí
- c) Počet programových akcí a projektů zacílených na seniory ve vztahu k celkovému počtu produkcí
- d) Počet osvětových a vzdělávacích akcí ve vztahu k celkovému počtu produkcí

- e) Počet programových akcí a projektů participativního rázu (začleňování obyvatel do programových aktivit) ve vztahu k celkovému počtu produkcí
- f) Počet programových akcí diskusního charakteru (obecná společenská témata) ve vztahu k celkovému počtu produkcí
- g) Počet charitativních akcí ve vztahu k celkovému počtu produkcí

C. Kritéria dostupnosti, kvality doprovodných služeb a úrovně komunikace s veřejností

Tato kategorie se netýká vlastních programových a inscenačních produktů divadelního subjektu, ale jejich dostupnosti (teritoriální, cenové, včetně bezbariérovosti), úrovně služeb doprovázejících prezentaci programových a inscenačních produktů a úrovně marketingové, obchodní a mediální komunikace s veřejností.

Typické pro tuto kategorii je, že hodnocení probíhá arbitrážním způsobem za pomoci bodování, a to převážně rovnou na základě kritérií. Měřitelné indikátory jsou uplatňovány jen dílčím způsobem a mají pouze podpůrný charakter. Nicméně lze konstatovat, že tato kategorie je do určité míry vhodná pro uplatnění benchmarkingových metod hodnocení veřejných služeb, a to mj. i tím, že získané hodnoty mnohdy dostávají svou validitu až ve srovnávacím procesu s hodnotami jiných divadelních subjektů.

Dílčí kritéria

- Cenová dostupnost
- Teritoriální dosažitelnost
- Úroveň dostupnosti pro tělesně postižené
- Kvalita obsluhy diváka v místě prezentace
- Dostupnost a kvalita obchodního systému
- Kvantita a kvalita marketingové a mediální prezentace

Indikátory

- a) Průměrná cena vstupenky
- b) Nejnižší cena vstupenky
- c) Přiměřenost systému slev pro minority, děti a mládež, seniory, handicapovaní, popř. účastníky odboje
- d) Kvalita dosahu veřejné dopravy k místu prezentace
- e) Bezbariérový přístup do místa prezentace
- f) Počet a kvalita diváckých služeb (šatnářky, uvaděčky)
- g) Kvalita a dostupnost hygienických zařízení v místě prezentace
- h) Kvalita a dostupnost cateringových služeb v místě prezentace
- i) Kvalita divadelních programů

- j) Kvalita a dostupnost „kamenných“ obchodních služeb (počet prodejních míst, vybavenost divadelních pokladen)
- k) Uživatelská přívětivost a komplexnost internetového obchodního systému
- l) Počet divadelních návštěv abonentů ve vztahu k celkovému počtu diváků
- m) Počet návštěv na vlastních webových stránkách
- n) Počet přátel na sociálních sítích
- o) Počet článků (bez inzerce placené či barterové povahy) v tištěných médiích
- p) Počet rozhlasových a televizních relací zpravodajského a publicistického charakteru
- q) Vlastní divadelní časopis tištěného či internetového charakteru
- r) Pravidelný informační servis (newsletter)

D. Kritéria ekonomická a výkonová

Tato kritériální kategorie je reprezentována měřitelnými indikátory ekonomického nebo výkonového charakteru. (Výjimku tvoří jen arbitrážně hodnotitelná kritéria, používaná v grantových systémech ve fázi hodnocení žádosti o dotaci: přiměřenost nákladů projektu a ekonomická udržitelnost projektu.)

Ekonomická a výkonová kritéria je vhodné hodnotit společně. Interpretací výsledných hodnot, které vyjadřují poměr mezi objemem veřejných divadelních služeb a náklady na jejich poskytování (tedy poměr Cena – Výkon), dostaneme sice dílčí, ale významný obraz o efektivitě fungování divadelního subjektu resp. poskytované veřejné služby. I zde platí, že tato kategorie je do určité míry vhodná pro uplatnění benchmarkingových metod hodnocení veřejných služeb, a to mj. i tím, že získané hodnoty mnohdy dostávají svou validitu až ve srovnávacím procesu s hodnotami jiných divadelních subjektů.

Referenčním, poměřovacím ukazatelem může být jak jedno představení, tak jejich množina, vyjádřená celkovým počtem představení za určitý časový úsek (kalendářní rok, divadelní sezona).

Některé indikátory, jejichž hodnoty jsou generovány v této kategorii, uvádíme – z důvodů takříkajíc ideových – v jiných kategoriích (např. průměrná cena vstupenky, nejnižší cena vstupenky, počet představení pro děti a mládež apod.).

Dílčí kritéria

- Přiměřenost nákladů projektu
- Ekonomická udržitelnost projektu
- Návštěvnost
- Počet inscenačních produktů/počet premiér
- Počet představení a programových akcí
- Výše nákladů
- Výše výnosů
- Soběstačnost divadelního subjektu

Indikátory

- a) Celková nominální návštěvnost
- b) Průměrná procentuální návštěvnost
- c) Průměrná nominální návštěvnost
- d) Celkový počet premiér
- e) Celkový počet představení a programových akcí
- f) Celkový počet představení inscenačních produktů
- g) Celkové náklady
- h) Náklady na uměleckou činnost ve vazbě na celkové náklady
- i) Osobní náklady ve vazbě na celkové náklady
- j) Poměr osobních nákladů uměleckých a neuměleckých pracovníků
- k) Investiční náklady ve vazbě na celkové náklady
- l) Celkové výnosy
- m) Výše tržeb ze vstupného ve vazbě na celkové výnosy
- n) Výše tržeb ze sponzoringu a reklamních služeb ve vazbě na celkové výnosy
- o) Výše tržeb z pronájmů a merchandisingu
- p) Celková soběstačnost – podíl vlastních výnosů (bez všech dotací z veřejného sektoru) na celkových výnosech
- q) Průměrná tržba jednotlivého inscenačního produktu/inscenace
- r) Dopltek na jednoho diváka (poměr veřejné dotace a celkového počtu diváků)
- s) Dopltek na jedno představení (poměr veřejné dotace a celkového počtu diváků)

Závěrem této kapitoly konstatujeme, že předložená kategorizace kritérií a indikátorů pro hodnocení veřejné divadelní služby předkládá celou škálu možností se snahou postihnout co nejvíce typů veřejných divadelních služeb a divadelních subjektů¹²⁸ a všechny formy hodnotících postupů.

Při uplatňování kritérií a jejich indikátorů je třeba neustále vést v patrnosti, že tyto jsou pouze měřítkem konkrétních hodnot, a zásadní je, jakým způsobem se uplatní v komplexním hodnocení divadelního subjektu. Je tedy zřejmé, že přinejmenším stejně důležité jako stanovit odpovídající kritéria a indikátory, je zjištěné hodnoty rozumně interpretovat.

6.5 Ověření vybraných indikátorů

Kritériem výběru indikátorů pro jejich ověření byla jejich měřitelnost, veřejná dostupnost a jejich relevance z hlediska činnosti organizace. Cílem bylo, aby ověřením vybraných indikátorů vznikl co nejkomplexnější obraz fungování divadla. Ačkoliv zvolené

¹²⁸ Jejich typologií se tato studie nezabývá, ale máme na mysli jak kontinuální činnost ve vlastních prostorech, tak jednorázové projekty v pronajatých prostorech, site specific projekty či projekty plenérové.

indikátory postihují částečně i uměleckou sféru, je třeba zdůraznit, že „komplexní“ hodnocení prostřednictvím indikátorů musí být doprovázeno analýzou umělecké činnosti divadla. Je přitom třeba mít na paměti, že základním principem skutečné evaluace organizace je srovnání jejího fungování v čase, tedy v období několika let (zvolené tři roky považujeme za minimum), popř. srovnání jednotlivých indikátorů činnosti organizace s indikátory obdobné organizace ve svém oboru. (Tento typ benchmarkingu v této práci neprovádíme, nicméně je přesto nutno upozornit na to, že jeho případné výsledky je nezbytné korelovat s mnohdy zásadně odlišnými podmínkami fungování organizace – a to jak z hlediska ekonomických ukazatelů, tak z hlediska struktury publika, místní tradice apod.)

Pro ověření byla vybrána dvě divadla jako typické příklady svého druhu: obecně prospěšná společnost Dejvické divadlo a státní příspěvková organizace Národní divadlo.

Při analýze indikátorů je třeba předestlat několik obecných tezí:

- 1) Zkušenost kontinentálního evropského divadla praví, že neziskové divadelní instituce s ambicí přinášet skutečné umělecké zážitky a relevantně vstupovat do „soutěže“ uměleckých inovací nemohou dlouhodobě existovat s mírou vlastní soběstačnosti přesahující 50 %. Jinými slovy: je žádoucí, aby veřejná dotace pokrývala minimálně 50 % nákladů jejich činnosti.
- 2) Rozpočtové a výkonové parametry se velmi obtížně posuzují v rámci jednotlivého roku. Divadelní zákonitosti spočívající v poměrně dlouhém cyklu produkce inscenace a v hracím režimu časově postaveném na divadelní sezóně vyžadují pro činnost organizace výrazně delší časovou perspektivu než je jeden rok. Za optimální se jeví období 4 let, které se stalo časovým rozpětím některých okruhů grantových systémů (např. v Praze). Možnost přelévat finanční prostředky mezi jednotlivými roky (a to včetně veřejné dotace), a z toho pramenící větší flexibilita hospodaření, je vedle svobodnějšího mzdového režimu a absence mzdových limitů hlavní výhodou právnické osoby obecně prospěšné společnosti oproti příspěvkové organizaci.
- 3) Téměř všechny české kulturní organizace pracují s vnitřním dluhem, a to jak v oblasti nákladů spojených s vlastní uměleckou činností, tak v oblasti nákladů správy nemovitosti, softwarové vybavenosti, marketingového mixu apod.

Dejvické divadlo

Rok	1. Celkové náklady (včetně hosp. činn.) /tis. Kč	1A. Z toho: osobní náklady (tis. Kč)	1B. Z toho: osobní náklady (%)	2. Celkové výnosy (tis. Kč)	2A. Z toho: veřejná dotace (tis. Kč)	2B. Z toho: veřejná dotace (%)
2010	26 078	14 444	55,4	26 078	12 347	47,4
2011	26 467	14 557	55,0	26 467	13 102	50,5
2012	29 853	15 814	53,0	29 853	16 587	55,0

Tab. 62a – Ověření vybraných indikátorů ekonomického charakteru (kategorie D)

Rok	2C. Z toho: tržby vstupné (tis. Kč)	2D. Z toho: tržby Vstupné (%)	3. Celková soběstačnost (%)	4. Doplatek na jedno představení (Kč)	5. Doplatek na jednoho diváka (Kč)	6. Počet zaměstnanců (přepočtený)
2010	6 224	23,87	52,6	58 795	498	41
2011	7 180	26,5	50,5	67 886	574	39
2012	6 768	22,7	44,4	90 639	714	39

Tab. 62b – Ověření vybraných indikátorů ekonomického charakteru (kategorie D)

Rok	8. Počet premiér	9. Celkový počet představení	10. Celková návštěvnost	11. Celková návštěvnost (%)
2010	3	210	24 793	99,7
2011	3	193	22 820	99,75
2012	5	183	23 224	98,1

Tab. 63 – Ověření vybraných indikátorů výkonového charakteru (kategorie D)

Rok	12. Počet zahr. zájezdů	13. Počet domácích zájezdů	14. Počet udělených cen	15. Počet nominací na ceny
2010	2	33	1	4
2011	4	33	3	3
2012	5	37	2	6

Tab. 64 – Ověření vybraných indikátorů uměleckého charakteru (kategorie A)

Komentář

Mírně, v intencích inflačního indexu stoupající nákladová hladina roku 2011 a tomu odpovídající hladina výnosů ve srovnání s rokem 2010 s sebou logicky přináší snížení efektivity v oblasti indikátorů typu celkové soběstačnosti. Pozitivní je, že tento trend je doprovázen výrazným nárůstem tržeb ze vstupného, který dokonce převyšuje meziroční zvýšení veřejné dotace. A to přesto, že procentuální návštevnost je téměř identická s rokem 2010 a počet vlastních představení ztelně poklesl. Vysvětlení tohoto poněkud paradoxního jevu se nabízí ve výrazném zvýšení tržeb za představení hostující a ve zvýšení celkové vytiženosti divadelního sálu. Indikátory uměleckého charakteru jeví v meziročním srovnání let 2010 a 2011 pozitivní parametry.

Rok 2012 představuje výrazný ekonomický skok divadla, daný navýšením veřejné dotace o více než 10 %. Vcelku logicky „padají“ veškeré ekonomické indikátory – celková soběstačnost, doplatek na jedno představení a jednoho diváka i podíl tržeb ze vstupného (to vše dáno navíc ještě dalším poklesem počtu vlastních představení.) Zásadní informací, která ovšem vrhá zcela nové světlo na posouzení indikátorů roku 2012, je fakt, že divadlo uvedlo o dvě premiéry více než v předchozích letech. Tato okolnost je jednak významným ekonomickým vkladem do dalších let, jednak svědectvím o umělecké vitalitě souboru (a to bez ohledu na úspěšnost jednotlivých premiér).

Z ověření indikátorů činnosti Dejvického divadla tří po sobě jdoucích let se jeví jako pravděpodobná hypotéza, že v roce 2010 pracovalo divadlo pod silným, až nezdravým ekonomickým tlakem a nutností dosáhnout vlastní soběstačnosti ve výši více než 52 %.

Rok 2012 přináší divadlu rozpočtovou jistotu, klid a čas na uměleckou tvorbu a patrně i možnost úhrady některých vnitřních dluhů organizace. Výše veřejné dotace se z toho – pravda, velmi letného – pohledu jeví jako optimální.

Národní divadlo

Indikátor/ rok	1. Celkové náklady včetně hosp. činnosti (tis. Kč)	1A. Z toho: osobní náklady (tis. Kč)	1B. Z toho: osobní náklady (%)	2. Celkové výnosy (tis. Kč)	2A. Z toho: veřejná dotace (tis. Kč)	2B. Z toho: veřejná dotace (%)	2C. Z toho: tržby vstupné (tis. Kč)	2D. Z toho: tržby Vstupné (%)
2010	754 065	308 476	40,9	758 095	477 256	63	135 861	18
2011	719 173	278 110	38,7	721 889	439 974	60,9	146 597	20,3
2012	963 348	383 170	39,8	976 075	629 415	64,5	249 504	25,6

Tab. 65a – Ověření vybraných indikátorů ekonomického charakteru (kategorie D)

Indikátor/rok	3. Celková soběstačnost (%)	4. Doplatek na jedno představení (Kč)	5. Doplatek na jednoho diváka (Kč)	6. Počet zaměstnanců (přepočtený)	7. Z toho: umělci pracovníci
2010	37	472 530	1 088	1 019	368
2011	39,1	413 129	987	961	358
2012	35,5	495 212	1 034	1 286	525

Tab. 65b – Ověření vybraných indikátorů ekonomického charakteru (kategorie D)

Indikátor/rok	8. Počet premiér	9. Celkový počet představení	10. Celková návštěvnost	11. Celková návštěvnost (%)
2010	18	1 010	438 692	71,6
2011	15	1 065	445 515	72,0
2012	16	1 271	608 743	69,7

Tab. 66 – Ověření vybraných indikátorů výkonového charakteru (kategorie D)

Indikátor/rok	12. Počet zahr. zájezdů	13. Počet domácích zájezdů	14. Počet udělených cen	15. Počet nominací na ceny
2010	9	8	9	1
2011	8	5	7	1
2012	8	5	5	0

Tab. 67 – Ověření vybraných indikátorů uměleckého charakteru (kategorie A)

Komentář

Srovnání let 2010 a 2011 představuje opačnou tendenci než u Dejvického divadla. Snížení veřejné dotace o téměř 40 mil. vedlo v roce 2011 ke snížení celkových nákladů, růstu podílu tržeb ze vstupného na výnosech a nárůstu soběstačnosti téměř o dvě procenta. Významně se v roce 2011 snížil i doplatek na jednoho diváka a na jedno představení. Drastické snížení dotace MK přivedlo divadlo k nutnosti snížit počet zaměstnanců, a to o téměř 60 přepočtených úvazků.

Z hlediska výkonových ukazatelů došlo logicky ke snížení počtu premiér (které jsou náročnou nákladovou položkou), divadlo bylo nuceno zvýšit počet představení a podařilo se mu dosáhnout oproti roku 2010 i zvýšené nominální i procentuální návštěvnosti.

Rok 2012 zásadně mění ekonomická data Národního divadla i jeho rozpočtovou strukturu. Dochází totiž ke spojení se Státní operou. Veřejná dotace je zřizovatelem navýšena asi o 190 mil., což je výše dotace, kterou dostala ještě samostatná Státní opera v roce 2010. Nastává nová „statistická“ situace, která jen těžko umožňuje porovnávat ukazatele let minulých a roku 2012. A to mj. i proto, že spojení Národního divadla a Státní opery s sebou přineslo jednorázové náklady, které zatížily nákladovou bilanci roku 2012. U všech ekonomických a výkonových indikátorů dochází k poklesu, který je o to patrnější, oč byl rok 2011 oproti předešlým letům rozpočtově „přiškrcenější“, a tím pádem i rekordní, např. v míře vlastní soběstačnosti (39,1 %).

6.6 Doporučení pro orgány veřejné správy

Zpracovaná studie formuluje základní principy metodologie zjišťování efektivity vynaložení veřejných prostředků na zajištění kvality a dostupnosti veřejných kulturních služeb v oblasti divadla. Tato metodologie doporučuje vznik komplexního hodnotícího modelu s následujícími fázemi a segmenty evaluačního procesu:

- 1) alokace veřejných zdrojů do veřejných kulturních služeb v oblasti divadla,**
 - a) prostřednictvím grantového systému,
 - b) prostřednictvím zadání parametrů činnosti příspěvkových organizací,
- 2) hodnocení kvality a dostupnosti poskytovaných veřejných kulturních služeb v oblasti divadla,**
- 3) kontrola efektivního užití veřejné dotace (u zřizovaných PO i grantové podpory neziskových i podnikatelských subjektů).**

Ad 1) Nezbytnou podmínkou k naplnění této činnosti je:

- aa) stanovení indikátorů pro vstup do systému, resp. pro možnost žádat o veřejnou dotaci,
- ab) stanovení indikátorů, relevantních pro hodnocení v rámci procesu udělení dotace, resp. tvorba žádosti o grant,
- ac) stanovení pravidel, procedury a subjektu hodnocení žadatelů o grant, resp. jmenování hodnotící komise, formulace jejího jednacího řádu a pravidel hodnocení,
- ad) stanovení indikátorů pro průběžnou evaluaci divadelních subjektů, které získali veřejnou dotaci, resp. formulace smluvních podmínek pro čerpání dotace (týká se víceletých grantů).

Ad 2) Nezbytnou podmínkou této činnosti je určení metod takového hodnocení, a to ve všech třech oblastech (ekonomické, výkonové a umělecké). Toto hodnocení by mělo zahrnovat:

- a) průběžnou evaluaci divadelních subjektů, které získaly veřejnou dotaci – a to kontrolou plnění uzavřené smlouvy v rovině ekonomických a výkonových indikátorů,
- b) hodnocení dle měřitelných i neměřitelných indikátorů, vycházejících z kritérií uměleckých, kritérií společenské potřeby a kritérií dostupnosti, kvality doprovodných služeb a úrovně komunikace s veřejností.

Ad 3) Taková kontrola využívá standardních postupů veřejně správní kontroly a je zaměřena především na dodržování veškerých zákonných i nižších norem v práci dotovaného subjektu.

Pro všechny fáze hodnotícího cyklu předkládá tato studie dostatečný počet indikátorů, jejichž významná část byla ověřena na příkladu dvou zásadně odlišných divadelních subjektů. Správný výběr a úspěšná aplikace jednotlivých druhů indikátorů se ovšem odvíjí od toho, jaké cíle pro politiku kulturních veřejných služeb si veřejná správa na tom konkrétním místě zvolila a k jaké strategii naplňování cílů se zavázala.

6.7 Závěr

V předcházejících kapitolách je v celku podrobně popsán současný stav divadel v České republice – jejich právní formy, způsob hospodaření i způsoby finanční podpory zřizovatelů, či zakladatelů. Výše finanční podpory je závislá na možnostech orgánů veřejné správy, na posouzení grantových komisí u žadatelů o jednorocní či víceletý grant. U příspěvkových organizací je výše poskytnuté dotace posuzována dle výkonových ukazatelů - indikátorů, které si stanoví sama organizace a zřizovatel takový návrh zpravidla potvrdí a poskytne požadovanou dotaci. U žadatelů o grant je posuzování detailnější a zpravidla finanční požadavek není zcela pokryt. Souvisí to i s často přehnaným požadavkem žadatelů.

V kapitole 6.4 v kategorii B Kritéria společenské potřebnosti jsou popsána kritéria, dle kterých by bylo možné divadla posuzovat při žádostech a následně hodnotit dle dosažených výsledků, především uměleckých. Je vžitou praxí, že zřizovatelé či zakladatelé posuzují výsledky divadel dle naplnění výkonových, tedy ekonomických výsledků. Hodnocení uměleckých kritérií, které by mělo být prvořadým hlediskem, a to především pro poskytnutí další dotace či grantu, má pouze podpůrný charakter. To je zřejmě dluh, či nedostatek příslušných orgánů. Není sporu o tom, že hodnocení umělecké činnosti není pro orgány veřejné správy snadné, nicméně pomocí poradních sborů složených z odborníků by takové posuzování po uplynulé sezoně prospělo nejen při posouzení výše další dotace, či grantu na další období, ale nastavilo by to i zrcadlo konkrétní organizaci pro orientaci v dalším směřování.

Jak jsme již konstatovali, snaha standardizovat veřejné kulturní služby byla neúspěšná. Což znamená, že tvorba strategických dokumentů, ke kterým se bude hodnotící cyklus vztahovat, musí vycházet ze stanovení konkrétního „veřejného zájmu“, který je průsečíkem tradičních hodnot a současných potřeb inkriminované obce či regionu, a je politicky garantován samosprávnými orgány. Bez existence takového strategického dokumentu, který pojmenuje parametry kvality a dostupnosti veřejných kulturních služeb, nelze úspěšně posoudit efektivitu vynakládání veřejných prostředků v této oblasti.

7. SLUŽBY V OBLASTI DALŠÍCH KULTURNÍCH AKCÍ A AKTIVIT URČENÝCH VEŘEJNOSTI (EVENTY)/Doc. PhDr. Petr Daněk, Ph.D., Mgr. Barbora Vávrová

7.1 Vymezení tématu

Slavnost, kulturní událost (event), odborná reflexe

Slavnost (festivita, event) jako konstitutivní dominanta společenského a duchovního života určité pospolitosti, vymezené teritoriálně, jazykově, generačně či zájmově, je součástí evropské kultury od jejích počátků. V moderním evropském kulturním a historickém bádání si toto téma získalo své důležité místo již v polovině 19. století. Určitým vzorem reflexe slavností a zhodnocením jejich typologie a funkcí se stala dnes již legendární práce švýcarského historika Jacoba Burckhardta *Die Kultur der Renaissance in Italien*¹²⁹ či dodnes citované dílo nizozemského kulturního historika Johanna Huizingy *Herbst des Mittelalters*¹³⁰ a svým způsobem i druhá jeho práce zabývající se fenoménem „hravého člověka“ (Homo ludens).¹³¹ Významem, funkcí a vývojem slavností se záhy začaly vedle kunsthistoriků a kulturních historiků zabývat i další společensko-vědní obory, často ty, které se nově utvářely, jako kupříkladu etnologie, antropologie či sociologie (E. B. Tylor, E. Durkheim, F. Boas). Zpočátku se často jednalo o popis a výklad festivit, zvláště ve vztahu k tzv. přírodním národům či kulturám mimoevropským. Záhy však převážila snaha o postihnutí obecných rysů festivit, jejich nadčasových a univerzálních významů a funkcí a také formulování typologie. Spolu s tím byly postupně propracovány metody výzkumu slavností, které byly aplikovatelné na různé projevy světové kultury. Po druhé světové válce pak do výzkumu této tematiky začaly významně zasahovat i další obory (archeologie, religionistika, muzikologie, antropologie, etnografie, etnologie, národní historiografie ad.) a vznikly první práce pojednávající o festivitách, včetně zpracování syntetických (M. Bachtin, M. Elias, C. Lévi-Strauss).

V českém kontextu se studiu slavností věnovali na přelomu 19. a 20. století především kulturní historikové Čeněk Zíbrt a Zikmund Winter, kterým patří zásluha na důkladném výzkumu (i když pozitivistického typu) především raně novověkých festivit a slavností spojených s životem venkovského lidu.¹³² V období první republiky, ale i v letech

¹²⁹ Burckhardt, J. *Die Kultur der Renaissance in Italien*, Phaidon Verlag GmbH, Essen, bez vřočení, reprint originálního tisku 1867.

¹³⁰ Huizinga, J., *Herbst des Mittelalters*, München 1924, český překlad: *Podzim středověku*, H&H Praha 1999.

¹³¹ Huizinga, J. *Homo ludens. Vom Ursprung der Kultur im Spiel*, Rowohlt Verlag, 1939; český překlad: *Homo ludens*, Praha 1971.

¹³² Zíbrt, Č. *Hoj, ty štědrý večere: Od vánoc koledou do Nového roku*, Šimáček, Praha 1910 – Zíbrt, Č. *Veselé chvíle v životě lidu českého*, Praha: Vyšehrad, 2006 – Zíbrt, Č., *Jak se kdy v Čechách tancovalo*, Šimáček, Praha 1895 – ZÍBRT, Č. *Staročeské výroční obyčeje, pověry, slavnosti a zábavy prstonárodní pokud o nich vypravují písemné památky až po náš věk: příspěvek ke kulturním dějinám českým*, J. R. Vilímek, Praha 1889 - Winter, Z., *Kulturní obraz českých měst*, Praha – Winter, Z., *Život církevní v Čechách. Kulturně-historický obraz z XV. a*

poválečných byla pozornost věnována především výzkumu středověkých slavností. Vzhledem k častému spojení slavností v minulosti s duchovním životem společnosti byla tato problematika od padesátých let zkoumána velice skrovně, a pokud ano, tak ojedinělými snahami etnografů. Změna nastala od 80. let minulého století a zvláště pak po roce 1990, kdy vznikla řada samostatných studií, ale i závažných monografií, které problematiku festivit v dějinách české kultury zpracovávaly původním a přehledným způsobem. Stále však převládal pohled historický, ve kterém dominovala témata pozdně středověká a raně novověká (J. Petráň, J. Válka, J. Pánek, J. Pešek, J. Royt, V. Vlnas, M. Holá, M. Holý).¹³³ Pozornost festivitám v českých dějinách a kultuře věnovali i někteří zahraniční historici.¹³⁴ Bohatou literaturou, i když kvalitativně různorodou, disponuje etnografie.¹³⁵ Zaměřuje se především na zkoumání původu lidových slavností a jejich proměny během staletí,¹³⁶ a také na jejich udržování v dnešní době, zvláště s ohledem na tzv. kalendářové obyčeje.¹³⁷ Při zhodnocování významu, proměn a typologie současných slavností pak zcela postrádáme literaturu sociologickou. Svým způsobem ji nahrazuje etnologie, resp. kulturní a sociální antropologie a publikace vznikající v souvislosti s rozvojem či utvářením kulturního managementu. Ve vztahu k nejširší populaci pak hlavním způsobem reflexe a hodnocení tematiky slavností jsou běžně dostupná média. V souvislosti se vznikem nových oborů na vysokých školách státních i soukromých (VŠE Praha, AMU Praha, Slezská univerzita

XVI. století I–II, Praha 1895–1896 – Winter, Z., Řemeslnictvo a živnosti 16. věku v Čechách: 1526-1620. Praha 1909 - Winter, Z., Dějiny kroje v zemích českých: Od počátku století XV. až po dobu bělohorské bitvy., F. Šimáček, Praha 1893 – většina prací Z. Wintera je dostupná online na: http://cs.wikipedia.org/wiki/Zikmund_Winter.

¹³³ Kupř. Pánek, J., Aristokratické slavnosti české renesance, *Opus Musicum* 19, 1987, s. 289-297 – Pánek, J., Divadelní představení jako výraz sebereprezentace předbělohorského aristokrata (Vizualizace slova v Sarmacii Jana Zajíce z Házmburka), in: M. Koldinská – A. Velková (edd.), *Historik zapomenutých dějin*, Praha 2003, s. 181-188 - Pražské slavnosti a velké výstavy. Sborník příspěvků z konferencí Archivu hlavního města Prahy 1989 a 1991, *Documenta Pragensia XII*, Praha 1995 – Štědroň, M., – Válka, J., Svátky a slavnosti v dějinách kultury, *Opus musicum* 17, 1985, s. 289-297 – Holý, M., Šlechtické sňatky v českých zemích v letech 1500 až 1650, *Historická demografie* 27, 2003, s. 5-35 – Holý, M., Křest ve šlechtickém prostředí českých zemí na prahu novověku, *Historická demografie* 28, 2004, s. 15-33 – Macek, J., Slavnosti a zábavy v jagellonském věku, *Opus Musicum* 19, 1987, s. 257-262 – Na filozofické fakultě UK v Praze je problematice festivit věnována pravidelná přednáška na Ústavu českých dějin, kterou vede M. Holý a M. Holá, srov. <http://ucd.ff.cuni.cz/UCDF-330.html>.

¹³⁴ VOCELKA K., Habsburgs Festivals in the Early Modern Period, in: Karin Friedrich (ed.), *Festive Culture in Germany and Europe from the Sixteenth to the Twentieth Century*, Lewiston-Queenston-Lampeter 2000, s. 13-135.

¹³⁵ Srov. kupř. <http://www.phil.muni.cz/wuee/home/pracoviste/~informace/soupis-diplomovych-praci-obhajenych-z-oboru-etnografie-etnologie-na-brnenske-univerzite-od-roku-1952>.

¹³⁶ K tomu srov. bohatou retrospektivní bibliografii: http://www.eu.cas.cz/old/o_bibliografii.html, ze základní národopisné literatury k lidové obřadnosti srov. Jiří HORÁK, *Zvyky, obyčeje a výroční obřady našeho lidu*, Praha 1925; Jiřina Langhammerová, *Lidové zvyky*, Praha 2004; Antonín Václavík, *Výroční obyčeje a lidové umění*, Praha 1959; Čeněk ZÍBRT, *Staročeské výroční obyčeje, pověry, slavnosti a zábavy prstonárodní, pokud o nich vypravují písemné památky až po náš věk*, Praha 1889, TÝŽ, *Veselé chvíle v životě lidu českého*, Praha 2006 (reprint), srov. Vocolka K., *Habsburgs Festivals in the Early Modern Period*, in: Karin Friedrich (ed.), *Festive Culture in Germany and Europe from the Sixteenth to the Twentieth Century*, Lewiston-Queenston-Lampeter 2000, s. 13-135.

¹³⁷ Charakteristiku srov. kupř. Woitsch, J., *Kulturní dědictví tradiční vesnice*. Dostupné z WWW: <http://elearning.historickedictvi.com/zobraz/materialy/odborne-texty/etnologie>.

v Opavě, Vysoká škola sociálně-správní v Havířově, Univerzita Hradec Králové – Fakulta informatiky a managementu ad.),¹³⁸ které se zabývají různými aspekty sociálního, ekonomického, správního, kulturního a politického života ČR a naší společnosti, začala vznikat velká řada nových bakalářských, magisterských i disertačních prací, které se tematickými slavnostmi (eventy) zabývají. Jedná se většinou o dílčí, regionální či oborový pohled a jen minimum z těchto výstupů je následně publikováno. Dostupné jsou v posledních letech na serverech příslušných škol v podobě pdf.¹³⁹

Obecná charakteristika slavností

Je opravdu složité nalézt obecně srozumitelnou a přijatelnou definici pojmu slavnost (festivita), protože smysl festivit, jejich společenský význam a funkce, průběh a původ je velice rozdílný. Přesto se literatura shoduje na několika základních charakteristikách:¹⁴⁰

- jsou klíčovou komponentou společenského i duchovního života jednotlivých společností, jež lze lépe poznat právě jejich prostřednictvím,
- neexistuje žádná lidská kultura bez slavností,
- člověk je v každé době nejen *homo faber* či *homo ludens*, ale také *homo festivans*,
- festivity zaručují trvání a obnovování daného společenského řádu,
- festivity přispívají k uznání každého řádu a zároveň ho svým způsobem symbolizují,
- festivity bývají jednoznačně vyděleny z každodennosti,
- festivity vycházejí z určitého rituálu či jeho stylizace,
- festivity se vztahují k sakrálnímu, a to ať již náboženskému, světskému, tak i jinak hodnotovému významu.

V současné době jsou slavnosti chápány jako nezbytná součást života společnosti. Jejich množství v oblasti kultury a života společnosti velice roste, což je patrné z početního nárůstu v jednotlivých oborových adresářích i ze statistik MK a NIPOS.¹⁴¹ Tato skutečnost má řadu důvodů. Nezanedbatelnou příčinou je, že se zvětšuje množství volného času jedince. Člověk současnosti disponuje volným časem, který potřebuje zaplnit, často pak především pocitem osobního mimořádného nebo jedinečného zážitku.

¹³⁸ Srov. kupř. <http://www.atlasskolstvi.cz/vysoke-skoly>.

¹³⁹ Srov. kupř.

http://www.vse.cz/vskp/36705_marketingova_komunikace_mezinarodniho_hudebniho_festivalu_prazske.

¹⁴⁰ Srov. Holý, M., Kultura raně novověkých slavností. Teze habilitační přednášky, www.cuni.cz/FF-72-version1-teze_holy.pdf.

¹⁴¹ Kupř. informace na WWW: www.folklor.nisdruzeni.cz, <http://www.wineofczechrepublic.cz/8-3-kalendar-vinarskych-akci-cz.html>, dále pak statistika CIK NIPOS <http://www.nipos-mk.cz/?cat=139>, <http://www.muzikus.cz/muzikontakt/>.

Velký vliv na utváření množství a pojetí slavností má i podstata tržní společnosti, ve které žijeme. Ta nabízí zboží a služby se snahou přesvědčit zákazníka o tom, že se jedná o něco mimořádného a nového. Celá společnost se vzdálila pojetí života jako sledu běžných ustálených úkonů a pracovních postupů, které směřují k udržení životního standardu a zajištění existence. Růst a zvyšování životní úrovně je všeobecně požadovaný trend. Proto už člověk dneška nemůže jen prožívat, jen přijímat nebo vytvářet, ale musí být účasten něčemu mimořádnému, zvláštnímu, co dnešní zážitek nadřazuje tomu včerejšímu. Někteří současní filozofové a sociologové tuto situaci hodnotí velice kriticky:

Naše společnost neuznává žádnou prioritu, definitivní kodifikaci ani žádný střed, nýbrž jen neustálý výběr z řetězce rovnocenných stimulací. Odtud plyne postmoderní lhostejnost, lhostejnost způsobená přemírou, a nikoliv nouzí, nadbytkem podnětů, a nikoliv jejich nedostatkem. Co ještě může udivit nebo šokovat?¹⁴²

I když se jedná, zvláště v oblasti prodeje zboží a služeb, o často iluzorní procesy, přesto mají vliv na mentalitu současného člověka, který stále podvědomě vyžaduje „nové, mimořádné, zvláštní, jedinečné a doposud neviděné“. S touto filozofií marketingu, která zasahuje i do volnočasových aktivit současného člověka, se pojí i představa, že se současná populace musí především bavit. Zábava je všeobecně prosazovaným požadavkem, který zasahuje do všech sfér společenského života od dětského věku do období seniorského. Vše je třeba pojímat jako zábavu: proces výuky, mimoškolní aktivity, sport, kulturu, komunikaci, předávání informací, nákup, cestování, konzumaci jídla a pití, vlastně cokoli, co je součástí života jednotlivce i celé společnosti. Týká se to především té části populace, která žije a pracuje v městských aglomeracích.

Avšak vzhledem ke stále jednodušší možnosti migrace obyvatelstva, i v souvislosti se samozřejmým rychlým šířením informací faktografických i vizuálních, se stále více stírá rozdíl mezi venkovským a městským obyvatelstvem a jeho mentalitou. Důležitým faktorem společenského dění se stává jak integrace lidí v rámci nejužších komunit, tak spolupráce mezi vzdálenějšími územními celky.

Oproti jednoznačně časově i organizačně vyhraněným průběžným aktivitám ustálených hudebních, divadelních těles, galerií, knihoven a kupř. zájmových občanských spolků, jsou aktivity označované jako slavnosti, festivaly, přehlídky či eventy (viz definice dále v textu) téměř nezmapovatelné a velice těžko hodnotově uchopitelné. Liší se pojetím, smyslem, délkou, místem konání, způsobem financování, mírou profesionality, způsobem prezentování, podobou PR, adresátem atp. Často je jejich jediným smyslem fakt konání a iluze výlučnosti. Zároveň jsou různě reflektovány obyvatelstvem i médii a také se liší tím, jestli se jim daří ze své „jednorázovosti“ ve smyslu naplnění podstaty festivity, vytvořit „tradiční“ ve smyslu každoročního či cyklického opakování. Je proto evidentní, že oproti tematicky, druhově a hlavně institucionálně vyhraněným oblastem kultury (hudba, divadlo,

¹⁴² Srov. Lipovetsky, G. *Éra prázdnoty*. Úvahy o současném individualismu, Prostor, Praha, 1998, s. 51.

film, výtvarné umění, tanec) je tato sféra společenského života ve své multižánrovosti velice těžko vymezitelná či uchopitelná jednotlivými kritérii. Jedinou cestou je nabídnout varietu indikátorů, z nichž se podle toho kterého žádaného účelu akce může posuzovatel orientovat.

7.2 Typy slavností, festivalů a událostí

Vymezení užívaných pojmů

V literatuře odborné i populární, v propagačních materiálech i žurnalistice se používá několik pojmů, které také přebíráme do našeho textu. Jedná se o slova *slavnost*, *událost*, *festival*, *přehlídka* a zastřešující pojem *event*. Často jsou tato slova zaměňována, užívána jako synonyma nebo naopak kladena vedle sebe jako pojmy, které se navzájem doplňují či upřesňují. Uvedená slova chápeme v našem textu v tomto významu:

- **slavnost** je často charakterizována jako zvláštní či mimořádné společenské setkání, které bývá pořádáno jako oslava či připomínka události nebo vzpomínka na konkrétní osobu či děj. Slavnosti mohou mít ráz rodinný (svatba, křtiny, svátek, narozeniny, pohřby, výročí), místní (ples, průvod, dožínky, otevření objektu, zahájení školního roku) nebo celospolečenský (státní svátek, volba prezidenta, historické výročí, vánoce, konec roku). Slavnosti se vždy pořádají za účasti většího počtu osob a mohou mít různou formu. Od čistě soukromých událostí uzavřených veřejnosti až po pouliční veřejné veselice přístupné komukoliv. Slavnosti často bývají spojeny s konzumací jídla a pití a s organizovaným veselím. Slavnosti mohou být také spojeny s různými typy společenských obřadů. Charakter a průběh slavností je určován jejich smyslem. Mohou být nevázaně veselé, ale i velmi smutné. Slavnost bývá také označována jako společenská událost. Slavnost se odehrává v relativně krátkém čase, je časově koncentrovaná kupř. do jednoho dne.¹⁴³
- **událost** je většinou synonymem pro pojem slavnost a nemá pouze ryze umělecké konotace. Je to pojem, který se užívá v souvislosti s životem společnosti, komunity, kolektivů, rodiny, ale i jednotlivce. Událost označuje situaci, která se odlišuje od každodennosti, resp. od průměru či standardu.
- **festival** – tímto slovem většinou označujeme déle trvající řadu zvláštních společenských událostí, kupř. hudebních nebo divadelních představení. Slovo festival pochází z latinského slova *festive*, což znamená událost, shodného významu je také slovo *feast*. Podle druhé verze slovo *festival* pochází ze středověké angličtiny a francouzštiny se základem ve starém latinském slově *festivus*, znamenající slavit nebo oslavu. V tomto pojetí je tento pojem užíván od konce 16. století. V umění je festivalem myšlena veřejná přehlídka soutěžních i

¹⁴³ Srov. Zíbrt, Čeněk. *Staročeské výroční obyčeje, pověry, slavnosti a zábavy prstonárodní (...)*, Praha, 1889.

nesoutěžních děl, uměleckých výkonů a artefaktů. Festival je déle trvající společenská událost slavnostního rázu, která má většinou určitou periodicitu.

- **přehlídka** je většinou synonymem pro slova festival, případně i slavnost. Je to pojem, který má v kulturních kontextech svoji specifickou tradici. Často je užíván především s představou hodnocené prezentace určitého uměleckého nebo společenského výkonu jednotlivce či skupin. Velice často je spojen se slovem soutěžní. V obecném povědomí je pod pojmem přehlídka myšlena nějaká společenská, kulturní, vědecká, obchodní či sportovní akce, kdy se něco veřejně předvádí či prezentuje, často velmi názornou a konkrétní formou.

- **event** je poměrně módní pojem anglického původu, který se užívá v různých souvislostech. Neexistuje jediná platná definice tohoto poněkud bezbřehého pojmu. Dalo by se říci, že svým významem zastřešuje všechny výše zmíněné typy kulturních a společenských akcí. Může se jednat kupř. o kulturní akci periodicky se opakující, stejně jako jednorázovou; o akci uměleckého i výrazně společenského typu. Pojem event lze pak chápat jako synonymum k tradičnímu českému slovu událost, tento význam však ne úplně odpovídá významu aktuálních a užívaných slovních spojení v jiných oblastech (viz event management, event průmysl, event meeting, firemní eventy atp.).¹⁴⁴ Slovo event se dále objevuje v souvislosti s firemní kulturou, sponzoringem, cestovním ruchem atp.¹⁴⁵ Existují četné publikované a aktualizované přehledy eventů určité lokality, města či firmy¹⁴⁶ a existuje řada firem, které se zabývají pořádáním jakýchkoliv eventů.¹⁴⁷

Podoba a typologie eventů se stále vyvíjí. Patrné je to i při pohledu na letní nabídku letošního roku v turisticky atraktivních místech. Stále více se prosazuje pojetí pořádaných eventů jako částečně anebo zcela komerčních akcí, které mají podporovat místní specifika, mají nejen pobavit místní obyvatele, ale především přitáhnout zájemce i z jiných oblastí včetně zahraničí a mají současně zatraktivnit i další služby, které jsou v časové a místní blízkosti nabízeny. Kultura ve smyslu rozvoje nekomerčních potřeb, dovedností a zájmů občanů, je v těchto případech často jen součástí doprovodných programů.

¹⁴⁴ Pozn. Se slovem event se velmi často spojuje pojem *event marketing*, který je chápán jako součást integrovaného marketingu a má velmi úzké vazby se všemi prvky komunikačního mixu.

¹⁴⁵ Viz vymezení ve studii „Nové trendy v pořádání akcí a událostí (events) v cestovním ruchu“, s. 7-31 [online]. 2008 [Cit. 20130605]. Dostupné z WWW: http://www.mmr.cz/getmedia/5730ec1b-6510-4d64-ad81-86f39f23813a/GetFile5_4.pdf.

¹⁴⁶ Např. <http://www.pragueeventscalendar.cz/cz/>.

¹⁴⁷ Srov. kupř.: „Event znamená v překladu událost. Event se stane v rukách našeho týmu skutečnou událostí, na kterou budete dlouho vzpomínat. Naš profesionální tým je schopen pro vás zorganizovat jakoukoli akci a odborně vám poradit se všemi jejími aspekty a detaily“ viz:

http://www.veraproducton.cz/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=9&Itemid=26.

Festivaly a slavnostní akce¹⁴⁸

Hudební festivaly¹⁴⁹

Internetově dostupný adresář hudební kultury České republiky, tzv. Muzikontakt,¹⁵⁰ vykazuje v současné době neuvěřitelných 11 358 periodických hudebních akcí typu festivalu, slavnosti, kurzu, konference. Je evidentní, že provozovatelé adresáře registrují vše, co se událo – v adresáři se zaeviduje jakákoliv akce, bez ohledu na její průběh, opakování či význam. Při detailnějším náhledu do charakteristiky jednotlivých akcí je patrné, že v hudební oblasti dochází k nadužívání označení **festival**. Vedle zavedených festivalů typu Pražského jara či Strun podzimu, je jako festival označována i akce, která trvá třeba i jen jeden den a má spíše charakter **přehlídky** či **delšího koncertu**. Časté také je, že za hudební festival jsou vydávány akce, které jsou vlastně víceúčelové. Jedná se spíše o slavnosti s tím, že hudba vytváří kulisu, dominantu či spojuje různé, často i komerční akce. Při hlubším studiu adresáře vyjde najevo, že astronomický počet hudebních festivalů je dán i tím, že se některé akce registrují v adresáři s různým označením a v několika kategoriích najednou (festival vážné hudby + interpretační kurz + kategorie jazz & blues + výstava). Vzhledem k tomu, že hudba provází téměř jakoukoliv společenskou akci, objevují se v adresáři Muzikontakt i festivaly, jejichž smysl není pouze hudební.

Divadelní festivaly

Internetově dostupný adresář divadelních festivalů¹⁵¹ je realističtější a skromnější než adresář hudební. Uvádí v České republice „pouze“ 257 profesionálních divadelních festivalů a cyklických akcí. Počet amatérských divadelních festivalů, přehlídek a akcí se proměňuje, jejich množství, rozsah a kvalita je ve srovnání s jinými státy Evropské unie mimořádný. Zatímco u profesionálních divadelních festivalů je patrné, že jejich realizátoři často směřují svoje aktivity především do větších měst, je struktura amatérských festivalů pozoruhodná ve svém nekomerčním uvažování, neboť tyto akce jsou často součástí kultury relativně malých měst. Při náhledu do soupisu tzv. profesionálních festivalů však zjistíme, že i ony často nenaplníují rysy profesionality ani z pohledu přípravy, či z hlediska dramaturgie, že jsou spíše výrazem ctižádosti organizátorů vedených snahou o lepší finanční zajištění akce, především při shánění sponzorů a finanční podpory.

¹⁴⁸ V současné době existuje na internetu řada informačních i propagačních stránek, které se snaží shrnout přehled o všech, příp. o významných festivalech v ČR. Jejich míra objektivit je různá, často jsou utvářeny s představou dalšího komerčního využití, srov. kupř. <http://festivaly.kdykde.cz/>.

Důležité odkazy, adresáře a statistická zpracování srov. <http://www.nipos-mk.cz/?cat=66>, nebo <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>. Důležitá statistická data vydává NIPOS i v tištěné podobě, která je zároveň dostupná i na internetu, srov. Kultura České republiky v číslech nebo Základní statistické údaje o kultuře v České republice (neboli tzv. Modrý sešit). Obojí srov. <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

¹⁴⁹ Srov. kupř. <http://odkazy.seznam.cz/Kultura-a-umeni/Kulturni-deni/Kulturni-udalosti-a-festivaly/Hudebni-festivaly/>.

¹⁵⁰ Viz informace [online] [Cit. 20130605]. Dostupné z WWW: <http://www.muzikus.cz/muzikontakt/>.

¹⁵¹ Viz informace [online] [Cit. 20130606]. Dostupné z WWW: <http://www.divadlo.cz/festivaly-v-cr-3>.

Filmové festivaly

Také počet filmových festivalů stále roste. Některé mají již dlouholetou tradici (Febio Fest, Academia film Olomouc, MFF Karlovy Vary), jiné vznikají účelově či snaha o jejich pokračování není vždy úspěšná. Dostupné adresáře registrují filmové festivaly, které mají velice často podobu tematizované či soutěžní přehlídky.

Folklorní festivaly a slavnosti¹⁵²

Folklorní tradice v České republice je stále živá, a to přes všechny společenské a ekonomické proměny posledních desetiletí. Folklor je určitou cestou k hledání identity různých regionů a lokalit a také způsobem, jak se ve světě, který ovládá stále více globalizace, odlišit a prosadit. Folklor je rovněž stále více zajímavým fenoménem pro komerční oblast, turistickým lákadlem a cestou k podpoře vzniku nových pracovních míst a místního podnikání.

Je zcela pochopitelné, že se stále více akcí přesouvá ze skanzenů a muzeí do prostoru a stává se živou kulturou. Stále více se vrací do života lidí a jejich volného času. Dokazují to desítky folklorních festivalů a lidových slavností, zájem domácího i zahraničního publika. Hudba, tanec, gastronomické speciality nebo ukázky řemesel jsou totiž magnetem a zároveň výpovědí, kterou nenahradí i ten nejlepší turistický průvodce. Ne všechny festivaly mají tak dlouhou tradici jako festival ve Strážnici nebo tradiční Jízda králů ve Vlčnově, nicméně i nově vznikající festivaly patří k perspektivám rozvoje regionů, jak se o tom zmiňujeme v další části této analýzy. Je však patrné, že přesná dělicí čára mezi folklorním festivalem či událostí a lokální veselící, která využívá jakéhokoliv místního podnětu k pořádání jednorázové akce, je diskutabilní.

Specifické festivaly a slavnosti¹⁵³

Vedle druhově vyhraněných festivalů se však koná stále více žánrově i obsahově **různorodých a proměnlivých festivalů a místních slavností**, které lze velice špatně kategorizovat a často i vůbec srovnávat. Jedná se především o různé multikulturní, společenské, často i jednorázové či příležitostní akce. Mají často charakter lokální historické slavnosti (např. rekonstrukce bitev, akce prezentující historický šerm a rytířská klání aj.).¹⁵⁴ Mezi cyklické akce obsahující prvky slavnosti či dokonce festivalu patří i jízdy parními a historickými vlaky.

Zcela svébytnými akcemi jsou poutě, jarmarky, řemeslné trhy a trhy s různým specifickým zbožím, třeba i kulturní povahy. Provázanost s historií a lidovými tradicemi

¹⁵² Srov. informace z WWW: <http://odkazy.seznam.cz/Kultura-a-umeni/Kulturni-deni/Kulturni-udalosti-a-festivaly/Filmove-festivaly/>.

¹⁵² Přehledy folklorních festivalů a slavností lze nalézt nejlépe na WWW: www.folklorisdruzeni.cz, nebo také na <http://www.slovacko.cz/search/akce/>, <http://www.wineofczechrepublic.cz/8-3-kalendar-vinarskych-akci-cz.html>. Aktuální přehled pro rok 2013 srov. s WWW: <http://www.ceskevylety.cz/folklorni-festivaly.php>.

¹⁵³ Srov. <http://www.ceskevylety.cz/slavnosti.php>.

¹⁵⁴ Pozn. Obdobně četná a obsahově vyhraněná jsou různá vinobraní, pivní slavnosti, Martinské a Hubertovské slavnosti, slavnosti meruňkové, česnekové, cibulové, bramborové či nespočetné výlovy rybníků za přítomnosti široké veřejnosti.

dokládají stále více oblíbené velikonoční a vánoční trhy, masopusty, oslavy Dne Země či tzv. Majáles. V širokém celostátním měřítku se uplatňují různé tzv. kulturní noci a dny, ve svém konceptu převzaté ze současné kulturní tradice Německa, např. Noc muzeí, Noc kostelů, Noc zoologických zahrad, Galerijní noc, nově Noc divadel ad.

Většina akcí této kategorie vytváří představu provázanosti s lidovými zvyky, s místními tradicemi a historií. Jako takové se velice často ucházejí o podporu z místního rozpočtu či příspěvek od institucí veřejné správy. V mnoha případech se jedná o kulturní aktivity, na kterých přímo, jako organizátor, spoluorganizátor či patron participuje místní úřad městské správy či městská část. Nutno však podotknout, že tyto akce patří v posledních letech k nejprogresivněji se vyvíjejícím projevům místní kultury a vážou na sebe řadu pracovních míst a příležitostí.

7.3 Pořadatelé

Typologie pořadatelů (organizátorů, producentů) festivalů, slavností a eventů v České republice je stejně pestrá jako obsah, způsob realizace a smysl jednotlivých akcí. Z pohledu právní subjektivity jsou zastoupeny jak neziskové organizace, tak obchodní společnosti. Pořadatelé mají většinou jednu z těchto právních forem:

- obecně prospěšná společnost (Pražské jaro, Smetanova Litomyšl, Plzeňský varhanní festival, Janáčkův Máj, Třeboňská rozvojová, Region Pošembeří, kulturní domy),
- občanské sdružení (Sdružení přátel japonské kultury),
- akciová společnost (Kultura Františkovy lázně),
- příspěvková organizace (Mezinárodní dudácký festival, Jízda králů Vlčnov),
- produkční agentura (Auviex, Mezinárodní festival Český Krumlov),
- společnost s ručením omezením (spol. s r.o. Impresario – Struny podzimu),
- instituce státní správy a samosprávy,¹⁵⁵
- fyzická osoba, podnikatel.

Jen zcela výjimečně je v případě pořádání festivalů, kulturních a společenských akcí, eventů atp. tento výstup jedinou aktivitou, kterou organizátor pořádá. Jednoho pořadatele, který celou svoji energii a potenciál věnuje přípravě a realizaci jedné akce, mají většinou jen festivaly **národní a nadnárodní** úrovně.

Jednotlivé kulturní eventy většinou pořádají příspěvkové organizace, agentury či občanská sdružení, které se věnují více činnostem v průběhu kalendářního roku. Často se jedná o kulturní domy měst a obcí, které vedle kulturních akcí zajišťují i další volnočasové

¹⁵⁵ Koudelka, Z. *Obce a kraje podle reformy veřejné správy v roce 2001*. Praha 2001 - <http://esfrance.xf.cz/sprava/organizace.doc>.

aktivity obyvatelstva (jazykové a hudební kurzy, doučování, filmová představení, taneční zábavy, setkání seniorů ad.).

Časté také je, že kulturní eventy jsou výsledkem **spolupráce více subjektů**, včetně oddělení (odboru) kultury příslušného města či městské části. **Spolupřátatelství** je velice častá forma zajištění akcí typu kulturního eventu. Spolupráce je velmi často nesena i promyšlenou snahou o získání finančních prostředků z více zdrojů. Není tak zcela neobvyklé, když festival či přehlídka pořádá místní kulturní zařízení typu kulturního střediska, za spoluúčasti komerčního či soukromého subjektu typu agentury pořadatelské či cestovní, zainteresováno je na něm místní profesní občanské sdružení a prostřednictvím služeb také regionální podnikatelé.

7.4 Vztah kulturních eventů k místní, regionální kultuře a tradiční lidové kultuře

Kulturní eventy v podobě jednorázových i cyklických akcí, slavností, přehlídek či festivalů začínají být velice důležitým faktorem (tzv. měkkým faktorem) rozvoje určité lokality. Kulturní nabídka se stává stále důležitější vzhledem k propracování rozvojové strategie měst i míst v naší republice, protože přispívá ke zlepšení image té které lokality a může být i důležitým faktorem pro další územní rozvoj. Vzhledem ke stále rostoucí globální konkurenci mezi jednotlivými regiony, městy a lokalitami je kulturní nabídka vyjádřená různými kulturními eventy tím, co ve skutečnosti přitahuje turisty a investiční projekty.

Jakékoliv hodnocení ekonomického přínosu kultury pro lokální ekonomiku je však složité bez znalosti přesných statistických dat. Avšak je zcela jasné, při našich dnešních znalostech, že kultura nejen vytváří nové pracovní možnosti, a to i mimo rámec kultury samotné, ale že i naprosto nenahraditelně vytváří podobu regionu, zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu života a vytváří perspektivy jeho dalšího rozvoje.

Kultura prostřednictvím kulturních eventů, jako koncentrovaných symbolů kulturního a společenského života, je v současné době zřejmě nejdynamičtějším faktorem rozvoje daného místa, včetně vlivu na teritoriální marketing.

Kulturní eventy jsou velice důležité i v souvislosti s obnovou, udržováním a šířením místních tradic (oslavy výročí, tradiční poutě, akce tradiční lidové kultury včetně jarmarků lidových řemesel s kulturním programem a pouťových programů). Je to totiž způsob jak nejlépe produkovat a reprodukovat lokální znalosti místních obyvatel a konfrontovat je se zájmy a zkušenostmi návštěvníků dotyčné lokality. Prostřednictvím kulturních eventů dochází k obnovování místní historie, zhodnocování kulturního dědictví a k posilování sociálních struktur.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Srov. Marková, Blanka. *Role kulturních eventů v regionálním rozvoji: Případová studie Pražské Quadriennale* [online]. [Cit. 20130504] Dostupné z WWW: <http://www.cooltourova.cz/music/workshop-seminar-kreativni-ostrava/2012-07-03-9-30>.

Při jakémkoliv hodnocení dopadu umění či kultury na urbánní či regionální rozvoj jsou již dlouhou dobu hledány měřitelné indikátory, které by postihly především efektivnost vynaložených prostředků, vliv na ekonomický růst, případně výnosy kulturních eventů včetně vlivu na zaměstnanost. Opakovaně je konstatováno, že kultura může mít vliv na regionální rozvoj krátkodobý nebo dlouhodobý. Nejčastěji užívanou metodou ke studiu krátkodobých vlivů je analýza ekonomického dopadu.

Zároveň se ale objevují hlasy, především ze strany výkonných umělců, pedagogů a organizátorů akcí, že kvalita kulturních eventů nespočívá v jakémkoliv ekonomickém dopadu, ale ve vlivu na vzdělanost, morálku a životní rozhled obyvatelstva. Oprávněně bývá poukazováno na skutečnost, že ekonomické dopady kultury jsou měřeny především proto, aby byly vytvořeny jasné argumenty pro žádosti o podporu,¹⁵⁷ na kvalitativní posouzení by se však nemělo zapomínat.

7.5 Podpora z veřejných prostředků a její zakotvení v programových dokumentech veřejné správy

Kulturní eventy jsou kulturními projekty svého druhu. Jejich podpora, jako specifické kulturní aktivity, není jednoznačně specifikována v žádném z programových dokumentů veřejné správy.¹⁵⁸ Ve všech dokumentech na republikové, krajské či městské (místní) úrovni jsou zmíněny pouze obecně formulované zásady a potřeby podpory kultury jako takové.¹⁵⁹ Nicméně i z toho vyplývá, že kulturní slavnosti (eventy) a jejich pořadatelé mají právo na podporu z veřejného rozpočtu. Tato podpora je organizátorům kulturních eventů poskytnuta na základě splnění podmínek, které souvisejí s vypsáním jednotlivých grantů a na základě výběru či doporučení příslušných odborných či jinak pověřených grémií. O podporu se lze ucházet v řádném grantovém řízení, kterým však nevzniká samozřejmý nárok na její získání. Vše je otázkou soutěže mezi realizátory kulturních eventů.

Veřejná správa za účelem realizace veřejně prospěšných kulturních aktivit zpravidla vyčleňuje část rozpočtu pro kapitolu kultura či kulturní akce nebo sama zřizuje příspěvkové organizace, jejichž smyslem či účelem je příprava a realizace určitého kulturního projektu či činnosti.

Jde o **příspěvkové organizace** dvojího druhu. Buď mohou územní samosprávné celky zřídit příspěvkovou organizaci za podmínek daných zákonem č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákona 129/2000 Sb. o krajích, ve znění pozdějších předpisů a zákonem 128/2000 Sb. o obcích, ve znění pozdějších předpisů, anebo mohou být zřízeny

¹⁵⁷ Tamtéž.

¹⁵⁸ Srov. kupříkladu obsáhlý (224 stran!) a ne vždy koncepčně vyjasněný materiál: *Postavení kultury v koncepčních materiálech krajů České republiky. Veřejná kulturní služba*. Podkladová studie. Plný text srov. www.mkcr.cz/.../Studie.../Pokladove-studie-- 8211 -postaveni-kultury.

¹⁵⁹ Srov. přehled zákonů a předpisů, které se týkají kultury v ČR ve studii Podkladová studie k principům státní kulturní politiky na léta 2008-2014, Univerzita Karlova v Praze Filozofická fakulta, Katedra teorie kultury, Praha 2007, zvl. s. 80-84.

příspěvkové organizace státem, což upravuje zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů. Příspěvkové organizace pak mají pořádání kulturních eventů v náplni práce a je jim na tuto činnost poskytována zřizovatelem i finanční dotace v rámci rozpočtu.

Kulturní granty jsou poskytovány jak danými orgány státní správy, tak místní samosprávou, liší se jen v jejich zaměření, frekvenci, způsobu vyhlášení a podmínkách udělování. Důležitým poskytovatelem grantů je Ministerstvo kultury ČR,¹⁶⁰ krajské a městské rozpočty.¹⁶¹ Granty jsou vyhlášovány každoročně a liší se též svou délkou trvání.

Podporu kulturním eventům a aktivitám, které s nimi souvisejí, a to především v podobě grantů, poskytuje na celostátní úrovni i několik **fondů a nadací**. Mezi nejstabilnější patří Nadace český hudební fond, Nadace Bohuslava Martinů, Nadace Leoše Janáčka, Nadace český literární fond a Nadace českého výtvarného umění.¹⁶²

Vedle veřejných prostředků může organizátor a producent kulturních eventů získat prostředky i z jiných zdrojů.¹⁶³ Existuje řada filantropických poskytovatelů grantů, z nichž však pouze část je určena oblasti kultury. Monitorováním a informačním poradenstvím při vyhledávání a poskytování grantů se zabývá v České republice několik subjektů.¹⁶⁴ Velice sledovanou a využívanou je i podpora kulturních projektů z fondů Evropské unie.¹⁶⁵

Je nereálné v tomto materiálu obsáhnout všechny instituce veřejné správy a zmínit způsoby jejich přístupu k podpoře kultury, a především kulturních eventů, prostřednictvím dokumentů, které vydávají. Každé město, každý kraj a centrální orgán státní správy má své priority a také způsoby, jak kulturu v širokém spektru kulturních eventů podporovat. Priority jednotlivých krajů jsou patrné z jejich programových koncepcí na strategický rozvoj dané lokality. Může jít o propojování kultury s cestovním ruchem, ochrana a efektivní využívání

¹⁶⁰ Viz informace [online]. Dostupné z WWW: <http://www.mkcr.cz/granty-a-dotace/default.htm>.

¹⁶¹ Více informací o grantech z veřejného rozpočtu viz WWW: <http://www.proculture.cz/podpora/granty-dotace-eu-stat-kraje/>.

¹⁶² Srov. kupř. <http://www.nevu.cz/>, <http://www.nchf.cz>, <http://www.nclf.cz/>.

¹⁶³ Srov. kupř. přehled dostupný z WWW: <http://www.culturenet.cz/index.php?cmd=page&id=4>.

¹⁶⁴ Pozn. Jedná se např. o **Econnet**, nevládní organizaci, která se sama vymezuje jako: „nezisková organizace, která pomáhá ostatním organizacím neziskového sektoru v České republice využívat informační technologie a ve svém zpravodajství se zároveň věnuje dění, které se tohoto sektoru dotýká. Jejím cílem je podporovat zajímavé projekty nevládních iniciativ a napomáhat tak budování občanské společnosti za pomoci nástrojů informací a informačních technologií“. Důležitou službou pro kulturní oblast je pravidelné monitorování uzávěrek grantů ze všech možných oblastí. www.ecn.cz Podobně zaměřená je i organizace **Neziskovky.cz**, která „je uznávanou a ekonomicky zdravou organizací, poskytující vzdělávací, informační a poradenské služby pro nekomerční a komerční subjekty v oblasti rozvoje neziskového sektoru a filantropie“. www.neziskovky.cz. Na komerční bázi se problematikou poskytování grantů i v oblasti kultury zabývá brněnská společnost GRANT ADVISOR spol. s r. o., která poskytuje informační služby v oblasti grantových a dotačních programů, zahrnující monitoring, publikování a technická řešení pro podnikatelský, veřejný a neziskový sektor. www.grantadvisor.cz. Důležitým subjektem je i tzv. Fórum dárců, které je občanským sdružením usilujícím o podporu filantropie v České republice. V rámci sdružení se vyprofilovaly Asociace nadací Fóra dárců a Asociace nadačních fondů při Fóru dárců. Fórum spolupracuje též se zahraničními organizacemi udělujícími granty a obsahuje užitečný adresář svých členů – nadací rozmanitého zaměření. Vydává rovněž publikaci Adresář nadačních fondů v ČR s informacemi o aktuální situaci v nadačním sektoru. Viz www.donorsforum.cz.

¹⁶⁵ Srov. Evropský kulturní portál http://ec.europa.eu/culture/portal/index_en.htm, portál věnovaný příjemcům grantů, resp. veřejných zakázek EU: http://ec.europa.eu/grants/beneficiaries_en.htm, příp. http://ec.europa.eu/public_contracts/beneficiaries_en.htm.

kulturního dědictví, budování moderní infrastruktury (vybavenost kulturních zařízení), podpora služeb v oblasti kultury, podpora tradiční nebo živé kultury, podpora kulturního rozvoje občanů jako faktoru zvyšování životní úrovně a mnoho dalších.¹⁶⁶

7.6 Návrh indikátorů

Jak bylo řečeno výše, eventy jsou příznačné svojí různorodostí, a to jak po stránce organizační, tak obsahové. Při výběru vhodných indikátorů je třeba rozlišovat, jaký je záměr dané akce. Domníváme se, že nejlépe lze sledovat rozdílnost eventů, pokud je pomyslně rozdělíme do dvou hlavních skupin, které se liší právě svým posláním. První z nich aspiruje na umělecký počín ve smyslu uměleckého provedení (ať už profesionální či amatérské), chce maximalizovat umělecký zážitek a může se stát událostí, která je diskutována jak napříč společnostmi, tak v rámci kulturní sféry – z hlediska inovací, kulturního dialogu, atmosféry nebo kvality provedení (např. žánrově zaměřené festivaly, koncerty uměleckých těles, přehlídky apod.).

Druhým typem eventů jsou kulturní akce, které jsou nositeli spíše společenského významu a velice často jsou významné pro konkrétní lokaci, v níž se odehrávají. Jedná se o takové typy místních slavností, jako jarmarky, trhy, dožínky, slavnosti bývalých panství, výročí místních událostí aj. (více viz výše). Při těchto událostech je kladen důraz na ožívání tradic, řemeslnou výrobu, prezentaci místní, regionální tradiční lidové kultury a prezentaci místních uměleckých těles bez ohledu na jejich uměleckou úroveň.

Eventy prvního i druhého typu přináší žádoucí multiplikační efekty pro místo události – od zvýšení prodeje a spotřeby, využívání místních služeb až po vytváření pozitivního mediálního obrazu obce či města, jenž dále napomáhá rozvoji lokálního cestovního ruchu. V neposlední řadě rovněž přispívají k navazování a prohlubování pozitivního vztahu obyvatelů k místu, v němž žijí.

Obě skupiny eventů mají částečně rozdílného adresáta. Umělecké události se obracejí na příznivce daného žánru, kteří v nich hledají především uspokojení svého zájmu, umělecký zážitek a setkání s dalšími příznivci. Druhá skupina eventů nemá vyhraněného cílového návštěvníka, chce nabídnout možnost vyplnění volného času a prožitku.

Obojí jsou také velice často podporovány veřejnou správou prostřednictvím grantových programů, příp. jinou nepřímou podporou (bezplatné poskytnutí prostor, spoluorganizování apod.). Při rozdělování dotací v grantovém řízení na podporu projektů je pak důležité, jaké konkrétní priority má dané místo, což velmi úzce souvisí se strategickými koncepcemi nejen měst, ale i mikroregionů a krajů. Z toho důvodu se nastavení indikátorů sloužících k posouzení vhodnosti účelu a celkového přínosu akce pro danou lokalitu jeví jako specifické.

¹⁶⁶ Více viz „Přehled pojetí kultury v Programech rozvoje krajů“, s. 76-79. In *Podkladová studie k principům státní kulturní politiky na léta 2008-2014* [online]. Dostupné z WWW: http://www.mkcr.cz/assets/priprava-nove-kulturni-politiky/podkladov_studie_ke_KP.doc.

Podobně jako v jiných oblastech můžeme i v případě eventů hovořit o ukazatelích kvantitativní a kvalitativní povahy. Faktem ovšem zůstává, že těmi jednoznačně souměřitelnými veličinami jsou indikátory kvantitativní. Jsou to ty ukazatele, které mají výpovědní hodnotu ve smyslu měřitelnosti výkonu, a tudíž je možné je použít při objektivním hodnocení činnosti subjektů. To ovšem neznamená, že by se na kvalitativní ukazatele neměl brát zřetel, že by neměly svoji výpovědní hodnotu – přináší často cenné informace (ve formě zpětné vazby pro organizátory i pro spolufinancující partnery) o přímých i nepřímých důsledcích akce v daném místě, o naplnění i šíření zamýšleného poslání. Může jít o tvrzení, která posuzujeme na škále *ano/ne*, příp. *ano – spíše ano – spíše ne – ne*, přičemž této slovní škále následně přiřazujeme body; anebo jde o písemnou zprávu dokládající určitá fakta, která nelze vyjádřit jinak než slovy. Tato druhá varianta bývá považována za nejvíce problematickou, protože předkládá informace, které lze jen stěží srovnávat, stejně jako může být zpochybňována objektivnost formy kvalitativních vyjádření, příp. relevantnost hodnotícího subjektu, jenž zprávu či jisté hodnocení pro posouzení kvalit předkládá.

U vyhodnocování kvalitativních indikátorů se nemůžeme jednoznačně opřít ani o kritérium „veřejné prospěšnosti“, protože který důsledek je „prospěšnější“ – kupř. zprostředkování nevšedního uměleckého zážitku občanům, anebo efekt zviditelnění obce v médiích? První má výraznější dopad psychohygienický a vzdělávací, druhý ekonomický – obojí však v kladném případě vede ke zvyšování kvality života obyvatel.¹⁶⁷ Na každém hodnotiteli zůstává, jaký poměr těchto výstupů chce preferovat. Je ovšem evidentní, že by rozhodnutí neměla být v rozporu se strategickými cíli místa a v ideálním případě ani s přáními a potřebami místních obyvatel.

Vraťme se ještě krátce k problematice objektivnosti vyjádření o kvalitě daných akcí/subjektů. Je možné taková vyjádření vůbec posuzovat? V praxi bývá tato část hodnocení skutečně opomíjena, protože s sebou nese řadu nejasností v interpretaci. Je pravdou, že v případě profesionálních uměleckých těles by byla k fundovanému posouzení nutná přítomnost odborné a daného oboru znalé komise. Nemělo by se ale zapomínat, že v celé řadě eventů se nejedná o profesionální produkci, a je tedy třeba uvažovat, že přínosy těchto akcí mohou spočívat v nejrůznějších kvalitách, jakými jsou jedinečná oživení veřejného prostoru, společné sdílení neopakovatelné atmosféry, interaktivita a dialog, anebo jednoduše nadšení pro určitou věc, včetně posilování lidského entusiasmů a kreativity.¹⁶⁸

Mluvíme-li o vyjádřeních týkajících se kvality, nelze přehlédnout doménu mluveného i psaného slova – média. Ať chceme, či nechceme, média zprostředkovávají určitý obraz stavu věcí, který vnímáme. Nechceme tvrdit, že všechno, co je psáno a řečeno v médiích je zcela

¹⁶⁷ V právním řádu České republiky doposud nebyl statut veřejné prospěšnosti definován. Jinak tomu je v novele Občanského zákoníku, který má vejít v platnost 1. 1. 2014. Platné znění návrhu viz WWW: http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/NOZ_interaktiv.pdf.

¹⁶⁸ Pozn. Krásným příkladem, kdy vedle sebe fungují profesionální a neprofesionální aktivity v nejrůznějších kvalitách, ale přesto vytvářející tímto způsobem kompatibilní a nezaměnitelný celek, je mezinárodní desetidenní divadelní festival Divadlo evropských regionů v Hradci Králové se svým Open air programem v ulicích, na náměstích a jiných veřejných prostorách. V roce 2011 byl odhadovaný počet návštěvníků téměř 60 tis., přičemž Open air program nabídl 166 představení, které vidělo na 32 tis. diváků. Viz <http://www.klicperovodivadlo.cz/festivaly.htm>.

pravdivé, nelze ani zaručit naprostou objektivitu recenzenta, příp. redaktora, skrze mediální obraz daného subjektu však můžeme i přesto číst podstatné informace: jaká média se o subjekt/akci zajímají, v jaké intenzitě/frekvenci, v jakých souvislostech, jaké byly reakce a zájem publika a mnoho dalších.

Budiž tedy ryzím doporučením či podnětem k zamyšlení pro hodnotitele žádostí o veřejnou podporu, zda nevyzvat k příloze žádosti (ohodnocené případně body navíc), a to tzv. mediálního portfolia žadatele, tzn. souhrn článků, zpráv, recenzí a jiných do jisté míry relevantních záznamů týkajících se žadatele, jež dokládají veřejnou reflexi jeho činnosti. Pokud se jedná o periodicky se opakující akci, příp. dlouho fungující organizaci, neměl by být s takovým dokladem problém (poté by měla být pozornost zaměřena na aktuálnost těchto zpráv). Co ale v případě, že se jedná o kulturní akci zcela novou? Je zřejmé, že první ročníky jsou na pozici startu poněkud v nevýhodě. Přesto mohou oslovit neotřelou ideou projektu, nízkonákladovostí, organizačním zajištěním, příp. doložit svoji odpovědnost vůči zamýšlené kvalitě již získanými mediálními partnerstvími. Neměla by chybět ani informace o cílové skupině projektu, a jaký typ médií hodlá organizátor (za účelem oslovení této skupiny) přesvědčit ke spolupráci. I skutečností (nemělo by však jít o povinnost), že předloží žadatel k nahlédnutí část mediálního plánu, potvrzuje, že není v organizování akcí žádným nováčkem. To všechno může napomoci hodnotiteli ke správnému pochopení a ohodnocení záměru.

Na závěr obecné části této kapitoly řekněme, že pro potřeby veřejné správy a zajištění efektivního využití veřejných prostředků alokovaných v místě, je nejdůležitější sestavit **vhodný mix** indikátorů obojího typu – je třeba si uvědomit, že nejen kvantitativní, ale i kvalitativní popis akce přináší podstatné informace o jejím významu pro místo dění.

Kvantitativní indikátory

Základními kvantitativními indikátory jsou ukazatele ekonomického charakteru a indikátory numericky popisující **výkon** subjektu. S ukazateli ekonomické povahy se běžně setkáváme v každém rozpočtu akce. Jsou to:

- celkové náklady daného eventů,
- celkové výnosy eventů,
- % dotace z veřejných zdrojů celkem,
- % vlastních výnosů z hlavní a % z doplňkové činnosti (vstupné, účastnické poplatky aj.),
- % soběstačnosti akce/subjektu,
- celkový hospodářský výsledek.

Mezi kvantitativní indikátory dále řadíme též odvozené ukazatele z numericky zjištěných dat, která dále popisují charakter, rozměr a průběh eventů:

- celkový počet vystoupení v rámci eventů (přehlídka, festivalu, počet atrakcí v rámci slavnosti apod.),
- počet návštěvníků,

- průměrná návštěvnost (% obsazenosti kapacity sálů, nebo počet prodaných vstupenek z celkového množství – pozn. lze využít pouze u některých typů eventů),
- celkové náklady na jednoho návštěvníka (celkové náklady eventu na celkový počet návštěvníků),
- dotace jednoho návštěvníka z veřejných zdrojů (celková dotace z veřejných zdrojů na celkový počet návštěvníků),
- počet organizátorů festivalu (popisuje zajištění organizace dané akce).

Kvalitativní indikátory

Jaké informace lze získat formou kvalitativních ukazatelů jsme již uvedli výše. Můžeme posuzovat informaci na škále od „ano“ po „ne“, ale můžeme sestavit též vlastní/mediální obraz daného subjektu/akce. Můžeme se dozvědět, jestli existuje určitá interaktivita projektu, tj. zda projekt podněcuje okolí či jiné subjekty ke spolupráci, můžeme se přiblížit k různým názorům účastníků (viz reportáže), zda se daří dialog mezi vysílajícím subjektem a jeho adresátem. V neposlední řadě můžeme sledovat dopady v konkrétním oboru i napříč společnostmi ve formě podnětů, tj. přímých důsledků na rozvoj oborových či jiných aktivit. Samozřejmě, že není možné dobrat se k vyčerpávajícímu výčtu všech důsledků toho kterého eventů. Některé přicházejí s velkým časovým odstupem (oživení myšlenky, kterou se již pokusil někdo zrealizovat), jiné prochází přes více subjektů a cesta není zcela známa, jindy je interakce spuštěna pomocí sociálních sítí.¹⁶⁹ Pokud ale důsledky a souvislosti známé jsou, poukazuje to na kredibilitu i potenciál projektu, což by nemělo zůstat bez ocenění. Příkladem kvalitativních indikátorů mohou být následující ukazatele:

- počet článků týkajících se akce/subjektu v tištěných médiích (neobjednaných),
- počet záznamů/zpráv v rozhlasovém či televizním vysílání,
- počet TV, rozhlasových anebo internetových přenosů,
- webové stránky, využívání sociálních sítí,
- mezinárodní dialog – např. spolupráce na základě spřízněného poslání,
- vzájemná spolupráce místních/regionálních subjektů,
- záštity nad projektem, partnerství.

Jak bylo vícekrát řečeno, záleží v jaké situaci a jaký druh projektu posuzujeme. Tyto kvalitativní indikátory slouží dle potřeby ke zhodnocení potenciální kvality zajištění akce,

¹⁶⁹ Pozn. jako příklad takové bleskové „akce a reakce“ uveďme aktuální pražský projekt „Piána na ulici“ viz WWW: <http://www.piananaulici.cz/oprojektu.html>. Na počátku stála neotřelá myšlenka, zkusilo se to v praxi a nyní už pomocí sociálních sítí vznikla skupina „Klavíry pro Brno“ a je otázkou času, kdy se podaří projekt realizovat i zde. Viz článek „V centru Brna by mohly stát klavíry, zájemci s nástroji už se ozývají“ [online]. Dostupné z WWW: http://brno.idnes.cz/klaviry-v-centru-brna-0tl-/brno-zpravy.aspx?c=A130827_1969642_brno-zpravy_kol.

propagace akce i města aj., nikoliv k určení umělecké kvality konkrétního projektu, k tomu jsou zapotřebí skutečně odborné poradní komise.

Nicméně přínos a posouzení efektivního cílení akce pro místo konání je důležité v každém případě. Pro tyto účely lze uvést souhrn následujících parametrů:

- úroveň dopadu akce (místní, regionální, celostátní, mezinárodní),
- shoda se strategickými dokumenty (strategie města, kraje, státu, EU),
- zakotvení v tradici (pozn. bodovat lze nejen vyšší ročník, ale také např. oživení místní tradice, potenciál návaznosti nové myšlenky aj.),
- reference o dosavadní činnosti pořadatele (možné hodnotit z příloh: portfolio mediálního obrazu akce/organizace, příklad/počet dalších akcí pořádaných žádajícím subjektem, hospodaření organizace za minulá období, doložení úspěšné spolupráce s jinými organizacemi/orgány veřejné správy atd.),
- celkový charakter akce (na co klade pořadatel důraz – komerčnost/nekomerčnost, přínos pro danou lokalitu, přínos pro daný obor, komplexnost péče o účastníka),
- zaznamenané přímé dopady v místě události (např. rozsah využití místní infrastruktury – pozn. lze podpořit též kvantitativním vyjádřením % nákladů z celkového rozpočtu eventu vynaložených v místě konání).

Z tohoto přehledu je patrné, že některé indikátory obsahují více kritérií, z nichž lze hodnotu indikátoru vyvodit. Zvolení kritérií pro škálové hodnocení záleží tudíž již na zacílení zadání pro určitý projekt eventu.

7.7 Ověření indikátorů a příklad z praxe

Ověření indikátorů, které jsme komentovali v předchozí kapitole, jsme aplikovali jednak na event typu *přehlídka* z oblasti tance a jednak na event v podobě místní *události*, a to oslavy významného výročí obce. V poslední podkapitole komentujeme příklad užití indikátorů v programu „Regionální kultura“ na podporu kulturních akcí v oblasti neprofesionálního umění Fondu Vysočina. Jde o příklad ze strany zadavatele výzvy, kde se pracuje s oběma typy indikátorů (kvantitativní i kvalitativní). Chceme jím názorně demonstrovat typ výzvy provázaný na strategické dokumenty a sledující přínos dané akce pro místní rozvoj.

Přehlídka Tanec, tanec...

Přehlídka „Tanec, tanec...“ je každoročně pořádanou celostátní přehlídkou scénického tance mládeže a dospělých, jež se koná v Jablonci nad Nisou.¹⁷⁰ Zpravidla tří až čtyřdenní

¹⁷⁰ Pozn. Probíhá konkrétně v prostorách Městského divadla Jablonec nad Nisou, o.p.s., a Eurocentra Jablonec nad Nisou, s. r. o.

událost na konci října zahrnuje setkání různých uměleckých skupin a pedagogů tanečních oborů z celé republiky, interpretační a vzdělávací semináře, animované přednášky, diskuse, samotné programové bloky přehlídky a další doprovodný kulturní program.

Výběr účinkujících je zajištěn formou předcházejících krajských přehlídek, z nichž jsou nominováni do celostátní úrovně ti nejlepší. Dramaturgii přehlídkových večerů tematicky sestavuje programová rada. Do postupových krajských přehlídek se mohou přihlásit všechny neprofesionální taneční skupiny a jednotlivci starší 14 let včetně studentů tanečních škol. V roce 2013 se uskuteční již 27. ročník, přičemž město Jablonec nad Nisou se stává jejím dějištěm po jedenácté v řadě.¹⁷¹

Hlavními organizátory jsou Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, útvar ARTAMA, a Přátelé Rychnova, o.s. Za mnoholeté působení a organizování akce v jedné lokalitě se zde rozvinula hlubší spolupráce, která přispívá ke kvalitnímu organizačnímu zvládnutí všech specifických požadavků, které s sebou přehlídka přináší. Mezi spolupracující subjekty patří Taneční a pohybové studio Magdaléna Rychnov u Jablonce nad Nisou, Městské divadlo Jablonec nad Nisou, o.p.s., Eurocentrum Jablonec nad Nisou, s.r.o. a v roce 2012 též Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou.

Přehlídka je v dlouhodobém horizontu financována z více zdrojů. Finančně ji podpořilo Ministerstvo kultury, Krajský úřad Libereckého kraje, Nadace Pangea a město Jablonec nad Nisou poskytlo nepřímou podporu ve formě věcných darů, poskytnutí prostorů a v neposlední řadě udělilo akci svoji záštitu.

Kvantitativní indikátory přehlídky Tanec, tanec...

	Základní kvantitativní indikátory/rok	ROK	2010	2011	2012
1	Celkové náklady daného eventu	tis. Kč	506	599	602
2	Celkové výnosy eventu	tis. Kč	506	599	602
3	Dotace z veřejných zdrojů celkem (Kč/% z celkových výnosů)	tis. Kč	270	405	400
		% (ad 2)	53,35	67,61	66,44
4	Vlastní výnosy z hlavní činnosti (Kč/% z celkových výnosů)	tis. Kč	236	180	182
		% (ad 2)	46,64	30,05	30,23
5	Vlastních výnosy z doplňkové činnosti (Kč/% z celkových výnosů)	tis. Kč	0	14	20
		% (ad 2)	0	2,33	3,32
6	Celkový hospodářský výsledek	tis. Kč	0	0	0
7	Míra soběstačnosti (celkové vlastní výnosy/celkové náklady)	%	46,64	32,38	33,55

Tab. 68 – Kvantitativní indikátory (část 1) – zpracováno dle zdroje: NIPOS (ARTAMA)

¹⁷¹ Viz informace dostupné z WWW: <http://www.nipos-mk.cz/?p=15213>.

	Odvozené kvantitativní indikátory/rok	2010	2011	2012
1	Celkový počet vystoupení	29	31	33
2	Počet návštěvníků	290+120 (410)	310+250 (560)	390+180¹⁷² (570)
3	Celkové náklady na jednoho návštěvníka (Kč)	1 234	1 069	1 056
4	Dotace jednoho návštěvníka z veřejných zdrojů	658	723	701,75
5	Počet organizátorů	5	5	6

Tab. 69 – Kvantitativní indikátory (část 2) – zpracováno dle zdroje: NIPOS (ARTAMA)

Kvalitativní indikátory přehlídky Tanec, tanec...

	Kvalitativní indikátory/rok	2010	2011	2012
1	Počet článků v tištěných médiích	6	4	3
2	Počet zpráv/záznamů v rozhlasovém/TV vysílání	3	3	2
3	Počet televizních, rozhlasových nebo internetových přenosů	1	1	0
4	Webové stránky/Sociální sítě	ano/ne	ano/ne	ano/ano
5	Mezinárodní dialog	ne	ne	ano
6	Spolupráce místních subjektů	ano	ano	ano
7	Záštita/partnerství	ano	ano	ano

Tab. 70 – Kvalitativní indikátory – zpracováno dle zdroje: NIPOS (ARTAMA)

Z uvedených indikátorů během tří let lze vyčíst jejich vývoj a určité tendence. Snadno interpretujeme fakta, že mezi ročníkem v r. 2010 a 2011 jsou viditelné změny jak v příspěvku z veřejných zdrojů, tak v % výnosů z vlastní činnosti. Mimo to je ale patrné, že celkové náklady vykazují rostoucí tendenci, stejně jako narůstá počet prezentovaných vystoupení či počet návštěvníků. Kladná tendence je evidentní v případě výnosů v doplňkové činnosti, kdy je z počátečních 0 Kč jasný nárůst na 20 tis. Kč. Kladným ukazatelem je také rozšiřující se spolupráce, a to nejen v místní struktuře, ale i za hranice republiky. V oblasti medializace akce sledujeme klesající tendenci, což lze v případě takto významné události chápat jako upozornění na potřebu větší aktivity v oblasti PR. Z hlediska vývoje místní spolupráce, akce nikdy neztratila náklonnost „domácích“ spolupracujících subjektů, naopak, pro rok 2012 se spolupráce oproti minulým ročníkům ještě rozšířila.

Výše jsme jmenovali příklady, jaké kvalitativní indikátory lze sledovat. Poslední z nich se týká „zaznamenaných přímých dopadů v místě události“. Jedná se převážně o slovní popis, a proto jsme jej do tabulky výše nezařazovali. Jiří Lössl z útvaru ARTAMA, jenž spadá pod Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS) a je jedním z hlavních organizátorů této akce, vypracoval zprávu o „Desetiletí města tance“, kde se těmito přímými důsledky zabývá. *Tanec, tanec...* v dlouhodobém horizontu pobídl k:

¹⁷² Pozn. hodnota počtu návštěvníků za znakem „+“ značí počet účastníků přehlídky.

- **vzdělávací činnosti** – jako očekávaná reakce se dostavila vlna zájmu ze strany pedagogů z širokého okolí; NIPOS se stal odborným garantem celé řady vzdělávacích pořadů (ať již celoročních nebo jednosemestrálních) – např. celoročního specializačního kurzu taneční a pohybové výchovy (2003 – 2004), kurzu Lektor taneční výchovy pro děti (2005 – 2006; 2007 – 2008; 2009 – 2010),
- **oživení tvůrčího potenciálu** – došlo k rozšíření tanečního oboru v regionu, dnes zde působí mnoho významných těles a pedagogů, např. T. I. K. Jilemnice – Ilka Kulichová, Parau Parau Jablonec n. N. – Petra Endlerová, TS Magdaléna Rychnov u Jablonce n. N. – Ludmila Rellichová,
- **emancipaci oboru** – taneční obor se nejen rozšířil, ale v reakci na celostátní přehlídku *Tanec, tanec...* byly v místě založeny regionální přehlídky: Tanec srdcem, Podzimní fantazie a Společně nejen na jevišti,
- **podpoře místní infrastruktury** – J. Lössl uvádí, že každoročně zůstane v místě akce (Jablonec n. N.) mezi **50 až 68 %** z celkového rozpočtu přehlídky. Tento fakt komentuje slovy: „Využíváme plně služeb místních podnikatelů, řemeslníků a služeb restauračních, cukrářských a květinářských zařízení. Jednání s místními podnikateli jsou vždy na vysoké úrovni a je ochota vyjít maximálně organizátorům přehlídky vstříc. Jde sice ve většině případů o jednorázovou tržbu, či fakturaci, ale tyto částky nejsou zanedbatelné a podporují místní infrastrukturu každoročně.“¹⁷³
- **posílení turistického ruchu** – mnoho účastníků je v místě přehlídky poprvé a vrací se do místa události i mimo přehlídku, např. s celou rodinou; přehlídka přivádí do Jablonce též zahraniční hosty,
- **výchově poučeného diváka a tvorbě kulturního kapitálu** – od počátku působení festivalu v Jablonci n. N. až do dnešních dnů stoupla návštěvnost **místních** obyvatel až na jednu třetinu návštěvníků.¹⁷⁴

Tyto všechny související jevy jsou nedílnou součástí významu a kvalitativní hodnoty pořádané taneční přehlídky. Zakořeňují ji v místě působení, pomáhají vytvářet tradici, mobilizují místní subjekty ke spolupráci a současně působí jak na širokou veřejnost (zvyšování návštěvnosti místními), tak na její odbornou část. Je nepochybné, že vedle uměleckého zaměření přehlídky je velká část energie věnována k výměně a sdílení zkušeností v pedagogické oblasti. Význam vzdělaných pedagogů, kteří k uměleckému vyjádření mladé i dospělé přivádí, je nesporným přínosem jak pro jedince (z hlediska osobního rozvoje), tak společnost (např. z hlediska prevence patologických jevů).

¹⁷³ Z prezentace J. Lössla „Zpráva o desetiletí města tance“, 2012, zdroj: ARTAMA, NIPOS.

¹⁷⁴ Tamtéž.

Příklad použití indikátorů – Prasek

Použití indikátorů v oblasti eventů druhého typu ověřujeme na projektu „700 let obce Prasek“.¹⁷⁵ Oproti přehlídce *Tanec, tanec...* je zde několik nezanedbatelných rozdílů:

- **periodičnost** – jedná se o akci jednorázovou, cílem není založit cyklicky se opakující kulturní akci,
- **pořadatelem je obec** – oproti nestátním neziskovým subjektům, obchodním společnostem, fyzickým osobám atd., je zde i vlastní vklad žadatele projektu v podstatě veřejným zdrojem, v případě indikátoru **míra soběstačnosti** se ale musí počítat s tím, že jde o vklad obce na vlastní akci, tudíž jde o vlastní zdroj pořadatele; jinými slovy: tento vklad nepřichází do rozpočtu akce skrze dotační program a grantové řízení, a proto je do tohoto indikátoru započitatelný,
- **účel a dopad akce** – cílem je připomenutí historie místního významu, což logicky vede k jiným kvalitativním dopadům v místě události, než jaké jsou uvedeny na konci minulé kapitoly (např. primárním cílem akce zde není pozvednutí cestovního ruchu a podpora místní infrastruktury v podobě vstupu nových spotřebitelů na lokální trh, proto by také neměla být tato kritéria určující při hodnocení přímých dopadů v místě akce),
- **zajištění realizace** – ačkoliv jde v případě těchto akcí často o jednodenní událost, bývá připravována až půl roku dopředu, realizátorů bývá méně (častěji 1 – 2), ale za to velká a často finančně nevyčíslená část příprav nebo pomoci při chodu akce je v rukou dobrovolníků; z těchto důvodů zohledňujeme oproti minulé verifikaci i tento ukazatel,
- **lokální význam a ověřování kvalitativních indikátorů** – jednorázové akce lokálního významu je bezpředmětné poměřovat z hlediska mediálního portfolia, to samo o sobě má význam pro shromažďování informací periodicky se opakujících akcí, které se tímto snaží doložit vývoj své umělecké a společenské úrovně, z toho důvodu není důležité pro event typu místní události zjišťovat indikátory 1 – 3 a 5; Z pohledu kvalitativního zjišťování se jeví daleko vhodnější využití škálového posuzování tvrzení, příp. výběr vhodných kritérií k posouzení „zaznamenaných přímých dopadů v místě události“. Jak tato vhodná kritéria najít? Nejlépe ve strategických dokumentech kraje, státu, příp. EU,
- **návštěvnost** – indikátory počítané na základě znalosti nákladů celé akce a návštěvnosti nebývají pro tento typ akce příliš vypovídající, protože evidence počtu návštěvníků je věcí pouhého odhadu (většinou není žádné vstupné, dějištěm jsou volně přístupná prostranství atd.); daleko větší přínos má informace indikátoru 6 o spolupráci místních subjektů.

¹⁷⁵ Obec Prasek se nachází v Královéhradeckém kraji, 27 km západně od Hradce Králové a 4 km východně od města Nový Bydžov. Žije zde přes 600 obyvatel. Více viz informace dostupné z [www: http://www.prasek.cz/](http://www.prasek.cz/).

Kvantitativní indikátory – 700 let obce Prasek

	Základní kvantitativní indikátory/rok	ROK/Kč/%	2012
1	Celkové náklady daného eventu	Kč	159 767
2	Celkové výnosy eventu	Kč	159 767
3	Dotace z veřejných zdrojů celkem (Kč/%)	Kč	50 000
		% (ad 2)	31,3 %
4	Vlastní výnosy z hlavní činnosti (Kč/%)	Kč	79 767
		% (ad 2)	49,92 %
5	Vlastní výnosy z doplňkové činnosti (Kč/%)	Kč	30 000
		% (ad 2)	18,77 %
6	Celkový hospodářský výsledek	tis. Kč	0
7	Míra soběstačnosti (vlastní výnosy celkem/celkové náklady)	%	68,7 %

Tab. 71 – Kvantitativní indikátory (část 1) – zpracováno dle zdroje: Ministerstvo kultury ČR

	Odvozené kvantitativní indikátory/rok	2012
1	Celkový počet akcí v rámci eventu	cca 20 akcí a atrakcí v programu (např. dřevosochání, poznávací hra po obci, výstava fotografií, dětské soutěže na hřišti, hudební programy, ohňostroj aj.)
2	Počet návštěvníků	<i>Nespecifikováno</i> (odhadem 200 – 300)
3	Celkové náklady na jednoho návštěvníka (celkové náklady eventu na celkový počet návštěvníků)/Kč	533 – 799
4	Dotace jednoho návštěvníka z veřejných zdrojů (celková dotace z veřejných zdrojů na celkový počet návštěvníků)/Kč	167 – 250
5	Počet organizátorů festivalu (příp. počet pracovníků zajišťujících realizaci)	Počet pracovníků 2

Tab. 72 – Kvantitativní indikátory (část 2) – zpracováno dle zdroje: MK ČR

Kvalitativní indikátory – 700 let obce Prasek

	Kvalitativní indikátory	Vyhodnocení (rok 2012)
1	Webové stránky/využívání sociálních sítí	Ano/ne ¹⁷⁶
2	Vzájemná spolupráce místních/regionálních subjektů	Ano – zapojení 6 místních neziskových organizací (Svaz Žen, Hasičský sbor, Tělovýchovná jednota Jiskra Prasek, Rybářský spolek, Myslivecký spolek, Český Červený kříž), v místní restauraci byla instalována výstava fotografií, místní MŠ, ZŠ i kostel byly přístupné veřejnosti v rámci Dne otevřených dveří, na fotbalovém hřišti proběhl zápas místního mužstva s mužstvem Klubu fotbalových internacionálů České republiky, pozváni byli významní hosté jako hejtman Královéhradeckého kraje, starostové 19 obcí Novobydžovského mikroregionu, jehož je Prasek členem, ale také zástupci České společnosti experimentální biologie rostlin Přírodovědné fakulty UK při příležitosti slavnostního odhalení pamětní desky zasloužilého rodáka Bohumila Němce, významné osobnosti a botanika světového jména
3	Úroveň dopadu akce (místní, regionální, celostátní, mezinárodní),	Místní: ano Regionální: ano Celostátní: spíše ne Mezinárodní: ne
4	Shoda se strategickými dokumenty (strategie města, kraje, státu, EU)	A. obecní strategie – bez strategického dokumentu B. krajská strategie: ano C. státní strategie: ano D. EU strategie: spíše ano
5	Zakotvení v tradici	Ano – památka významné místní historické události
6	Celkový charakter akce (na co klade pořadatel důraz – komerčnost, přínos pro danou lokalitu, přínos pro daný obor, komplexnost péče o účastníka atd.)	Základní idea: oživení tradice – připomínka významného výročí, podpora spolupráce mez obcemi, zviditelnění obce pro vnější vztahy, posílení pocitu sounáležitosti místních obyvatel všech věkových kategorií (program připraven od nejmenších po seniory) připomínka lidových řemesel (např. pregnérství – ražba pamětních mincí) nekomerční kulturní aktivita s vysokým komunitním významem
7	Počet dobrovolníků	20 – 26

Tab. 73 – Kvalitativní indikátory – zpracováno dle zdroje: MK ČR

¹⁷⁶ Pozn. Propagace po sociálních sítích mohla proběhnout skrze kanály účastníků, ale ne organizátorem akce, tj. ne jménem obce Prasek, proto je uvedeno „ne“.

Uvedené indikátory jsme komentovali výše, zbývá doplnit komentář k indikátoru č. 4 – shoda se strategickými dokumenty. Jaké dokumenty máme na mysli? Pro každé město i kraj se jedná o jiné dokumenty, ale pro názornost uveďme konkrétní příklad provázanosti se strategickými dokumenty v rámci Mikroregionu Novobydžovsko, Královéhradeckého kraje a s vybranými státními dokumenty.

V případě provázanosti s dokumenty EU je dobré vědět o MA21, což je zkratka pro „místní Agendu 21“ – program představuje mezinárodní zavádění zásad udržitelného rozvoje na místní úrovni a jedná se o cíl EU stejně jako OSN.¹⁷⁷ Podle lokace akcí jsou dostupné též strategické dokumenty Regionálních operačních programů regionů soudržnosti.¹⁷⁸

Dopad strategického dokumentu		Strategický dokument	
A	Místní úroveň	„Strategie rozvoje Mikroregionu Novobydžovsko 2007 – 2015“ ¹⁷⁹	
		3.4.2 Prioritní oblast č. 2: Lidské zdroje	
			Specifický cíl 2.3: Široká nabídka sportovního vyžití a volnočasových aktivit
			Opatření 2. 3. B: Podpora spolkových a klubových činností
B	Krajská úroveň	„Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje 2006 – 2015“ ¹⁸⁰	
		Prioritní oblast 2: Lidské zdroje	
		Prioritní cíl: Otevřená, flexibilní, sociálně soudržná, zdravá a vzdělaná společnost	
			Specifické cíle: e) rozvoj kulturního a komunitního života ¹⁸¹

Tab. 74 – Provázanost se strategickými dokumenty na lokální úrovni

¹⁷⁷ Viz např. WWW:

http://dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/letak_MA21_2011_mikroregiony_cz_a4_v_er02.pdf; Více užitečných odkazů dostupných na WWW: <http://zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2081922t>.

¹⁷⁸ Více informací viz WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy>.

¹⁷⁹ Viz dokument „Strategie rozvoje Mikroregionu Novobydžovsko 2007 – 2015“ [online]. Dostupné z WWW: http://www.novobydzovsko.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=500098&id_ktg=1016&p1=1128.

¹⁸⁰ Viz dokument „Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje 2006 – 2015“ [online]. Dostupné z WWW: http://www.kr-kralovehradecky.cz/assets/SRK_2006-2015_31_1_07.pdf.

¹⁸¹ Pozn. tyto prioritní cíle jsou současně navázány jak na dokument Rozvoj regionálního rozvoje ČR 2007-2013, tak na místní Agendu 21 a Regionální operační program regionu soudržnosti.

Dopad strategického dokumentu		Strategický dokument
C	Státní úroveň	„Strategie regionálního rozvoje ČR 2007-2013“ ¹⁸²
		Prioritní oblast 7: Kultura
		P. 7. 1: Organizace a řízení kulturních aktivit
		P. 7. 2: Rozvoj kulturní infrastruktury a služeb
		„Konceptce účinnější péče o tradiční lidovou kulturu v ČR na léta 2011–2015“ ¹⁸³
		Bod 4.3 Uchovávání, šíření, prezentace a předávání hodnot tradiční lidové kultury
		„Státní kulturní politika na léta 2009 – 2014“ ¹⁸⁴
		Cíl 4: Vytvářet transparentní a nediskriminační prostředí pro kulturní aktivity a jejich podporu z úrovně státu, krajů a obcí
		4.2 Péče o nemateriální kulturní dědictví ¹⁸⁵
		„Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2012“ ¹⁸⁶
		Název dotačního programu: Kulturní aktivity a Program podpory významných a mimořádných kulturních akcí
Podporované aktivity: Podpora regionálních kulturních tradic (kulturní aktivity spojené s významným výročí měst a obcí, s významným výročí kulturně-historických událostí a s významným výročí významných osobností českého původu působících v oblasti kultury, jejichž význam (působení) překračuje rámec regionu).		

Tab. 75 – Provázanost se strategickými dokumenty na národní úrovni

¹⁸² Viz dokument „Strategie regionálního rozvoje ČR pro roky 2007-2013“ [online]. Dostupné z WWW: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Strategie-regionálního-rozvoje-Ceske-republiky-na>.

¹⁸³ Viz dokument „Konceptce účinnější péče o tradiční lidovou kulturu v České republice na léta 2011 až 2015“ [online]. Dostupné z WWW: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-dedictvi/regionalni-a-narodnostni-kultura/koncepce-a-jine-ustavujici-dokumenty/koncepce-ucinnejsi-pece-o-tradicni-lidovou-kulturu-v-cr-na-leta-2011-az-2015-82426/>.

¹⁸⁴ Viz dokument „Státní kulturní politika na léta 2009 – 2014“ [online]. Dostupné z WWW: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-politika/statni-kulturni-politika-na-leta-2009-2014-4892/>.

¹⁸⁵ Pozn. nemateriální kulturní dědictví je v dokumentu popsáno jako oblast lidové hudby, divadla, tance, obřadů, a tradičních řemeslných postupů. Tvoří jeden ze základů kulturní identity občanů a místních společenství, avšak péče o ně není zakotvena v právním řádu ČR způsobem rovnocenným ochraně a péči o hmotné kulturní dědictví ani způsobem mezinárodně srovnatelným. Ratifikace Úmluvy o zachování nemateriálního kulturního dědictví založí právní rámec péče o toto dědictví.

¹⁸⁶ Viz dokument „Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2012“ [online]. Dostupné z WWW: [http://kormoran.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/D03BA51F3B14DC7FC12578B6004F911A/\\$FILE/450%20p%20C5%99%C3%ADloha%20w110615a.0450.pdf](http://kormoran.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/D03BA51F3B14DC7FC12578B6004F911A/$FILE/450%20p%20C5%99%C3%ADloha%20w110615a.0450.pdf).

Příklad dobré praxe – Fond kraje Vysočina

Na tomto místě uveďme příklad použití indikátorů (mixu kvantitativních a kvalitativních indikátorů) ze strany zadavatele. Příklad je vybrán z Kraje Vysočina – z regionu, kde je největší koncentrace památek UNESCO v celé ČR a neopomenutelná část národního kulturního bohatství v podobě dvanácti nemovitých a tří movitých národních kulturních památek.¹⁸⁷ Ze strategického dokumentu kraje zároveň vyplývá, že se jedná o region „s jednou z nejnižších návštěvností turistů“.¹⁸⁸ Propojení strategického cíle *Využití potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu* se „zážitkovou turistikou“ a využití kulturního potenciálu lokace se jeví jako logické opatření.¹⁸⁹

Nástrojem k realizaci regionální politiky v rámci schváleného Programu rozvoje Kraje Vysočina se stal účelový „Fond Vysočina“, který byl zřízen podle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, usnesením zastupitelstva kraje roku 2002.¹⁹⁰ Fond existuje tedy více než deset let a byl zřízen k trvalé alokaci rozvojových prostředků prostřednictvím grantových programů, jež přerozděluje v souladu se schválenými prioritami.¹⁹¹ V roce 2013 bylo vyhlášeno dvacet grantových programů,¹⁹² mezi nimiž má program na podporu kulturních akcí v oblasti neprofesionálního umění „Regionální kultura“ své tradiční místo. Příkladem dobré praxe je sama „Výzva k předkládání projektů“ daného programu, kde je přímo deklarována vazba na strategický koncept kraje, a to na prioritní oblast (v tomto případě PO 6: „Cestovní ruch a péče o kulturní dědictví“) včetně jejího opatření (zde konkrétně Opatření 6: „Zachování kultury a kulturních tradic, rozvoj regionálních kulturních aktivit“) Programu rozvoje Kraje Vysočina.¹⁹³

Z uvedeného vyplývají dále hodnocené indikátory pro splnění žádosti o dotaci. Tato kritéria jsou členěna do dvou úrovní – na obecná a specifická. V případě obecných kritérií se jedná o typické podmínky pro samotné přijetí žádostí, v nichž je hodnocena zejména realizovatelnost projektu, průhlednost rozpočtu a kompetentnost žadatele. Hodnocení obecných kritérií je částečně vylučující metodou ano/ne, přičemž v otázkách souladu stačí jediná negativní odpověď a projekt není dále hodnocen, a částečně metodou bodování (0 – nesplňuje, 1 – splňuje částečně, 2 – splňuje dobře), kdy žádné z posuzovaných kritérií nesmí být ohodnoceno nulovým počtem bodů.¹⁹⁴

¹⁸⁷ Viz dokument „Strategie Kraje Vysočina 2020“ [online]. 2013 [Cit. 20130710]. Dostupné z WWW: <http://www.kr-vysocina.cz/strategie-kraje-vysocina-2020/ds-302546/archiv=0&p1=61524>.

¹⁸⁸ Tamtéž.

¹⁸⁹ Tamtéž, bod E. 3.

¹⁹⁰ Viz informace na WWW: <http://www.kr-vysocina.cz/fond-vysociny/d-4000091/p1=1209>.

¹⁹¹ Více viz dokument „Statut účelového Fondu Vysočiny“ [online]. 2009 [Cit. 20130712]. Dostupné z WWW: <http://www.kr-vysocina.cz/statut-uceloveho-fondu-vysociny/d-781250/p1=8764>.

¹⁹² Viz článek „Dvacet grantových programů Fondu Vysočiny pomůže rozvoji regionu“ [online]. 2013 [Cit. 20130718]. Dostupné z WWW: <http://vysocina.cssd.cz/novinky/kraj-vysocina/petr-krcal-kraje-chteji-od-ministerstva-odpoved-na-otazky-financovani-projektu-a-sluzeb>.

¹⁹³ Viz dokument ke stažení pod ID FV00610 „Výzva k předkládání projektů“ [online]. 2013 [Cit. 20130718]. Dostupné z WWW: <http://extranet.kr-vysocina.cz/eDotace/vyhodnocene>.

¹⁹⁴ Viz dokument „Podklady pro hodnocení – vzor“ [online]. 2013 [Cit. 20130625]. Dostupné z WWW: http://www.kr-vysocina.cz/vismo5/dokumenty2.asp?id_org=450008&id=739139&p1=7077.

V případě specifických měřítek jsou projekty hodnoceny podle následujících oblastí, k nimž je přiřazena určitá priorita. Důležité je bodové hodnocení projektů, nejčastěji dle škály: 1 – splňuje velmi málo, 2 – splňuje částečně, 3 – splňuje dobře, 4 – splňuje velmi dobře, neboť spolurozhoduje o pořadí hodnoceného projektu.¹⁹⁵

	Specifická kritéria	Hodnocené priority	Bodové rozpětí
a	Charakter projektu a jeho přínos pro propagaci kraje a rozvoj kultury v kraji	Upřednostňovány budou akce s širším společenským přínosem v regionu a dopadem na rozvoj regionální kultury.	1 až 4
b	Vytvoření podmínek pro vznik nových kulturních akcí	Zvýhodněny budou nové kulturní počiny, které svým zaměřením a formami organizace vytvářejí dobré předpoklady pro úspěch akce, popř. vytvářejí předpoklady pro založení nové tradice.	1 až 2
c	Nekomerční charakter akce	Prioritou budou akce pořádané neziskovými organizacemi s širším zapojením místních spolupracovníků a akce, jejichž výtěžek nebo jeho část půjde na obecně prospěšné účely.	1 až 4
d	Počet návštěvníků	Prioritou budou kulturní akce určené široké veřejnosti s jejím aktivním zapojením.	1 až 2
e	Vymezení procentuálního podílu prezentace neprofesionálního umění	Akce budou posuzovány podle podílu prezentace profesionálních a neprofesionálních umělců a skupin.	1 až 4
f	Délka a periodicita akcí	X	1 až 4

Tab. 76 – Specifická kritéria programu „Regionální kultura 2013“

Z uvedených kritérií a priorit, tedy celkově indikátorů eventů lokálního charakteru, lze zřetelně číst sledovaný záměr kraje: projekt musí kraj co nejlépe propagovat (a) a napomáhat regionálnímu rozvoji (a, b); je podporována občanská aktivita, která napomáhá k propojování subjektů neziskového sektoru a buduje lokální síť spolupráce; v popředí nestojí komerčnost, ale obecná prospěšnost (c) a zvýhodněné jsou ty projekty, které jasně podporují zviditelnění místa jako turisticky lákavé destinace (a, d). Vzhledem k zaměření programu je indikátor označený jako (e) jasnou pobídkou pro neprofesionální produkci, přičemž profesionální podíl není vyloučen.

Pohlédneme-li na statistiku, do programu Regionální kultura 2012 se přihlásilo 84 projektů, z nichž bylo přijato k hodnocení 71 a úspěšných 39. Celková požadovaná výše

¹⁹⁵ Tamtéž.

podpory byla téměř dvojnásobná, než jaký je objem prostředků programu.¹⁹⁶ Z uvedeného vyplývá, že poměr uspokojených a neuspokojených žádostí odpovídá zhruba polovině. Z tohoto důvodu se dá očekávat značná nestabilita podpory i periodicky se opakujících akcí, neboť zájemců je mnoho a bodování daných kritérií vychází každý rok z nových údajů daného projektu.¹⁹⁷

Závěrem můžeme shrnout, že příklad hodnocených indikátorů eventů místního významu, jaké jsou použity v programu Regionální kultura Fondu Vysočina, manifestuje propojenost s místními rozvojovými materiály, čímž má být dosaženo naplňování strategických cílů celého území. V případě eventů místního významu je důležitou hodnocenou konstantou jejich schopnost maximalizovat pozitivní přidané hodnoty, tedy multiplikační efekty v podobě zvýšení návštěvnosti hotelů, restaurací apod. (viz výše), pro dané okolí, a to na základě obeznamenosti s příležitostmi i nedostatky dané lokality.

7.8 Návrhy a doporučení pro veřejnou správu

I. Rozlišovat typ posuzované kulturní akce

Za kulturní event (událost, slavnost, festival, přehlídku) lze považovat jakoukoliv kulturní akci, která svým smyslem přispívá k naplnění nejširšího významu kultury pro společnost, což je být „faktorem života občanské společnosti, který podstatnou měrou napomáhá její integraci jako celku.“¹⁹⁸ Takové poslání nenaplňují pouze profesionální či amatérské umělecké aktivity, které si s pojmem kultura asociujeme jako první, ale také společenské události nejrůznějšího typu. Proto pokládáme za důležité při jejich posuzování od sebe odlišit eventy uměleckého typu a akce primárně společenského významu.

Obojí má potenciál generovat veřejně prospěšné důsledky. Jejich charakter se ale liší, a přitom jde velice často o žadatele podpory z veřejných zdrojů v rámci stejného dotačního programu (podkapitola rozpočtu bývá nazvána „kulturní akce“ či „kulturní aktivity“ a výzvy rozlišují jejich žadatele pouze z hlediska profesionality/neprofesionality uměleckých aktivit).

II. Neopomíjet kvalitativní ukazatele

Kvalitativní indikátory, které mají posoudit kvalitu umělecké hodnoty obsahu daného eventu, bývají oproti objektivním a kvantifikovatelným ukazatelům upozadřovány – hraje zde

¹⁹⁶ Pozn. V roce 2012 i 2013 program disponoval 1,5 mil. Kč, žádáno bylo celkem o 2 941 602 Kč. Více srovnání viz dokument „Fond Vysočiny - souhrnný přehled grantových programů“ [online]. 2013 [Cit. 20130711]. Dostupné z WWW: <http://www.kr-vysocina.cz/grantove-programy-a-statistiky/ds-300552/archiv=0&p1=8764>.

¹⁹⁷ Pozn. Pro názornost lze porovnat výsledky grantového řízení programu z roku 2012, dostupné z WWW: http://extranet.kr-vysocina.cz/fv/programy_ed.php?id_prog=FV00315, a z roku 2013, dostupné z WWW: http://extranet.kr-vysocina.cz/fv/programy_ed.php?id_prog=FV00610. Zde je mimo jiné k nahlédnutí také dostatečné spektrum příkladů eventů místního významu.

¹⁹⁸ Ministerstvo kultury. *Státní kulturní politika České republiky 2009 – 2014* [online]., [citováno 5. 5. 2012], Ministerstvo kultury, Praha 2009. Dostupný z www: <http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/kulturni-politika-fresh.pdf>, s. 29.

totiž roli subjektivita hodnocení a míra kvalifikovanosti odborného posudku, což je logicky velkou překážkou pro objektivní komparaci. V případě amatérských uměleckých eventů či událostí místního významu bychom tak činit ale neměli, můžeme vzít v potaz buď škálové ohodnocení tvrzení podle vhodných kritérií, např. úroveň dopadu akce, spolupráce s místními subjekty, zakotvení v tradici, využití místní infrastruktury, podíl dobrovolníků atd., anebo lze doporučit vyžádání mediálního portfolia subjektu, příp. mediálního plánu, jak zajistit propagaci a zviditelnění akce.

a. Vyhodnocovat kvalitativní indikátory podle typu akce

I. A *Umělecké profesionální eventy* – kvalitu posuzuje odborná komise

I. B *Umělecké amatérské eventy* (viz Tanec, Tanec...) – v případě periodičnosti akce lze bodovat kvalitu a vývoj doloženého mediálního obrazu, příp. zprávu o dlouhodobých přímých důsledcích v místě konání akce (využití místní infrastruktury, spolupráce s místními subjekty aj.),

II. A *Událost společenského významu místního typu* (význam pro rozvoj komunitního života v dané lokalitě, viz Prasek) – využití kvalitativních ukazatelů viz škálové ohodnocení a bodování; významné je kritérium spolupráce na místní úrovni (dobrovolníci, zapojení místních organizací) i na regionální (spolupráce v rámci mikroregionů),

II. B *Událost společenského významu s přesahem v oblasti cestovního ruchu* – též škálové hodnocení (viz Fond kraje Vysočina) + zhodnocení mediálního portfolia u periodicky se opakujících akcí; cílem je podpoření „kulturní turistiky“, z čehož plynou posuzovaná kritéria (mediální zviditelnění obce jako přitažlivé turistické destinace, návštěvnost, podpora místních služeb aj.).

III. Zvolit vhodný mix indikátorů podle dané skupiny posuzovaných eventů

Plyne z doporučení I. a II. Bylo řečeno, které indikátory mají v jakých případech svoji výpovědní hodnotu. Úkolem veřejné správy je nastavit podmínky pro žadatele tak, aby nebyly porovnávány nesouměřitelné hodnoty akce i jejich dopady a zároveň byly naplněny požadované cíle dané lokality.

IV. Provázat výzvy se strategickými cíli lokality i vyšší úrovně

Především koncepční materiály na místní a krajské úrovni vypovídají o cílech, které si dané lokality samy vytyčily sledovat, na kterých se shodly v rámci společného konsensu a budoucího strategického postupu – jedině jejich naplňováním je možné cíle dojít. Zadavatelům výzvy pomáhají v rozpoznání prioritních oblastí přímých dopadů v místě konání kulturní akce.

V případě národních a nadnárodních dokumentů jde o deklarování hodnot, které chce ústřední orgán podporovat. Tyto dokumenty slouží jako vodítko, které projekty mohou uspět s žádostí o podporu ze státního rozpočtu i z prostředků Evropské unie.

8. SLUŽBY V HUDEBNÍ OBLASTI/PhDr. Ilja Šmíd

8.1 Česká hudební scéna

Sít' profesionálních a neprofesionálních hudebních těles v České republice je obdivuhodně hustá. Přestože stanovení počtu hudebních souborů není vzhledem k neustálým proměnám jednoduchý, kvalifikovaný odhad počtu hudebních těles v České republice v oblasti vážné hudby s přesahy do jazzu a symfonické dechové hudby uvádí kolem **2000 hudebních souborů**, které jsou nějakým způsobem registrovány v různých profesních sdruženích. Na **profesionální scéně** působí v ČR nejméně **17** symfonických orchestrů a komorních filharmonií, **30** komorních orchestrů, kolem **400** různých komorních sdružení od duet až k nonetům, kolem **10** pěveckých sborů profesionálních kvalit (z toho **2** stálé) a **11** divadel, v nichž působí **13** operních a operetních souborů. Na **neprofesionální (amatérské) scéně** působí **20** symfonických orchestrů a komorních filharmonií, cca **100** komorních orchestrů a cca **1200** pěveckých ansámbľů. Různým způsobem je evidováno cca **100** komorních sdružení a cca **100** big bandů a dechových hudeb, jejich počet ale bude jistě vyšší. Dá se odhadnout, že aktivní hudební činnosti směřující k veřejnému vystoupení se věnuje kolem **70 000** našich občanů, tedy cca 0,7 % celkové populace.

V hudební oblasti české kulturní scény směřuje nejvíc finančních prostředků z veřejných zdrojů do profesionálních symfonických a komorních orchestrů a pěveckých sborů, do operních, operetních (muzikálových) a baletních souborů. Část prostředků směřuje do festivalů a dalších jednotlivých hudebních projektů tzv. živého umění (koncertů, nahrávání a vydávání hudebních děl, hudebně-vzdělávacích projektů apod.), také jejich prostřednictvím získávají profesionální soubory další výnosy, které zařazují do kategorie „vlastní výnosy“, byť se ve skutečnosti jedná rovněž o prostředky pocházející z veřejných zdrojů.

Základním kritériem zařazení mezi **profesionální soubory** je, že pro jejich členy je působení v souboru alespoň částečnou obživou, jedná se o umělecké profesionály, jejichž hlavní profesí je umělecká činnost. Orchestry nemusí být stálé, ale i příležitostné soubory sloužící nejen k uměleckým záměrům, ale i k obchodním záměrům zřizovatelů, byť nejsou podporovány z veřejných rozpočtů, jsou důležitou součástí hudební scény.

8.2 Typologie profesionálních hudebních těles

I. Symfonické orchestry

A. Stálé profesionální symfonické orchestry a komorní filharmonie (17)

Hudební typologie: instrumentální tělesa od 30 (komorní filharmonie) do 130 hudebníků; smyčce, dřevěné a žesťové dechové nástroje, bicí nástroje; orchestrální repertoár symfonické a malé symfonické hudby, případně další repertoár (operní hudba, „cross-over“, apod.).

Organizační forma: příspěvkové organizace nebo obecně prospěšné společnosti, případně společnosti s ručením omezeným (Český národní symfonický orchestr); Symfonický orchestr Českého rozhlasu je organizační složkou veřejnoprávní instituce.

B. Symfonické orchestry profesionálně působící bez stálých členů (příležitostné orchestry)

Hudební typologie: instrumentální tělesa od 30 (komorní filharmonie) do 80 hudebníků; smyčce, dřevěné a žesťové dechové nástroje, bicí nástroje; orchestrální repertoár symfonické a malé symfonické hudby, případně další repertoár (operní hudba, „cross-over“, apod.).

Organizační forma: Tato tělesa jsou složena ze členů profesionálních orchestrů a dalších profesionálů „na volné noze“, jsou zřizována pro příležitostné koncerty, byť mají relativně stálý okruh hráčů – organizátorem obvykle bývají agentury (s.r.o.) či jednotlivci (OSVČ). Některé orchestry se svou soustavnější činností blíží ke stálým tělesům (ad A), jako např. Česká komorní filharmonie (B – ARTS – Production, s.r.o.).

II. Komorní tělesa

A. Komorní orchestry

Hudební typologie: instrumentální tělesa od 10 do 25 hudebníků; nejčastěji smyčce, případně doplněné malou dechovou harmonií; orchestrální repertoár malé symfonické a komorní hudby, případně další repertoár („cross-over“, apod.).

Organizační forma: Všechny formy neziskových organizací (o.p.s. – Talichova komorní filharmonie, o.s. – Orchester Berg), méně často s.r.o. (Pražský komorní orchestr bez dirigenta, Sukův komorní orchestr) či jako součást agentury či instituce (Moravský komorní orchestr – konzervatoř Brno).

B. Vokálně-instrumentální soubory

Hudební typologie: vokálně-instrumentální tělesa od 15 do 50 (příp. více) členů provozujících zejména starší hudbu vyžadující jak instrumentální doprovod, tak i vokální složku; obě součásti působí někdy i samostatně.

Organizační forma: formy neziskových organizací, zejména o.s. (Collegium 1704), méně často s.r.o. (Collegium Marianum jako součást-rezidenční soubor Týnské školy).

III. Komorní soubory (sdružení)

Hudební typologie: malá instrumentální tělesa (méně často vokálně-instrumentální – Musica bohemica) od 2 do 9; nejčastější typy: smyčcová kvarteta, tria, dechová tělesa (dechové kvinteto), kombinovaná tělesa (noneto) ad. – některá větší tělesa jsou již na pomezí II. kategorie.

Organizační forma: většinou se jedná o volné sdružení hudebníků – OSVČ, z nichž jeden zastupuje při jednáních ostatní (Apollon Quartet, Wihanovo kvartet, Dechové kvinteto Academia ad.) nebo o.s. (Musica Bohemica).

IV. Big bandy a velké taneční orchestry

Hudební typologie: instrumentální tělesa od 10 do 25 hudebníků; různé složení, obvykle beatová (jazzová) rytmika, žesťové a dřevěné dechové nástroje jazzového typu, klávesy nejčastější typy; široký repertoár z oblasti non-artificiální hudby (jazz, pop, rock ad.).

Organizační forma: profesionální orchestry jsou zřizovány podobně, jako komorní orchestry, většinou se jedná o volné sdružení hudebníků – OSVČ, z nichž jeden zastupuje při jednáních ostatní nebo působí v rámci neziskové organizace, nejčastěji o.s., Rozhlasový Big Band Gustava Broma, Orchester Václava Hybše, Milan Svoboda Big Band.

V. Velké dechové orchestry

Hudební typologie: instrumentální tělesa od 30 do 70 hudebníků; dřevěné a žesťové dechové nástroje ve vícenásobném obsazení, bicí nástroje, harfa; repertoár: původní skladby pro dechové orchestry z oblasti artificiální i non-artificiální hudby (symfonické skladby, vyšší populár, transkripce popového repertoáru apod.).

Organizační forma: profesionální orchestry jsou zřizovány v rámci Armády ČR a Ministerstva vnitra (Hudba hradní stráže a Policie ČR Praha, Ústřední hudba Armády ČR Posádková hudba Olomouc).

VI. Pěvecké sbory

Hudební typologie: vokální tělesa charakterizovaná velikostí (od komorních vokálních ansámblů přes komorní sbory k velkým sborům) a složením hlasů (dětské, ženské, mužské, smíšené sbory); repertoár: sborové skladby bez doprovodu či s doprovodem z oblasti artificiální i non-artificiální hudby.

Organizační forma: v ČR existují (mimo operní domy) pouze dva stálé profesionální pěvecké sbory, Pražský filharmonický sbor (p.o. Ministerstva kultury) a Český filharmonický sbor Brno (o.p.s.).

VII. Operní a operetní ansámbl (11)

Hudební typologie: vokálně-instrumentální tělesa zaměřená na jevištní prezentaci operních a operetních titulů, případně jiných vokálně-instrumentálních titulů (orchestry např. doprovázejí v divadlech baletní představení).

Organizační forma: operní a operetní (muzikálové) ansámby existují profesionálně v rámci divadel, p.o. zřizovaných městy nebo Ministerstvem kultury ČR (Národní divadlo v Praze).

V následujícím textu se budeme zabývat pouze *profesionálními symfonickými (případně komorními) orchestry a pěveckými sbory*.

8.3 Právní formy institucí v hudební oblasti

Vzhledem k finanční náročnosti provozování symfonické a sborové tvorby je v ČR tradiční právní formou velkých hudebních institucí (včetně divadel s operními, operetními a baletními soubory) **příspěvková organizace** (dále p.o.). P.o. jsou zřizovány územními samosprávnými celky a ministerstvem kultury na základě § 23 odst. b) zákona č. 250/2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ve znění pozdějších předpisů.

P.o. mají samostatnou právní subjektivitu a umělecká (např. koncertní) činnost je předmětem tzv. *hlavní činnosti*. Tzv. *doplňková činnost*, která se samostatně účtuje, je vymezena (podobně jako hlavní činnost) ve zřizovací listině a podléhá schválení zřizovatele. Je určena k využití volného potenciálu organizace, nesmí být ztrátová a nesmí negativně ovlivňovat hlavní činnost, naopak by měla doplňovat finanční zdroje k výkonu činnosti hlavní.

Další velmi užívanou právní formou k provozování symfonických a sborových institucí je **obecně prospěšná společnost** (o.p.s.), jejíž formu upravuje zákon č. 248/1995 Sb. ve znění pozdějších předpisů (bylo jich celkem sedm!), z nichž nejvýraznější úpravy přinesl poslední, sedmý zákon č. 231/2010 sb. O.p.s. je *nezisková* (non-profit) organizace založená zakladatelem (mohou to být soukromé i právnické osoby nebo orgány státní a veřejné správy), a to na základě zakladací smlouvy registrované v rejstříku o.p.s. Poslední novela stanovila povinnou existenci tří orgánů: správní radu, dozorčí radu a ředitele. Statutárním orgánem společnosti je ředitel jmenovaný a odvolávaný správní radou, ředitel proto nemůže být členem správní rady. Na rozdíl od příspěvkových organizací nemá o.p.s. nárok na finanční dotace z veřejných rozpočtů, může se pouze ucházet o podporu v soutěži s ostatními subjekty v dotačních řízeních. Přesto však stávající o.p.s. mezi orchestry a sbory určité granty získávají pravidelně, byť ne vždy s předem jasnou výší.

Dalšími méně užívanými formami, spíše mezi nestálými orchestry a sbory, jsou **občanská sdružení** (podle zák. č. 83/1990 o sdružování občanů) a **společnosti s ručením omezeným**, podnikatelská právní forma (obchodní společnost) upravená obchodním zákoníkem. Neužívanou formou, byť v praxi ne zcela vyloučenou, je **akciová společnost**. Připomeňme, že některá zejména příležitostná tělesa jsou organizačně řízena soukromými podnikateli – **osobami samostatně výdělečně činnými**.

Některá tělesa (subjekty) jsou zřizována či provozována **v rámci jiných institucí**. Ze stálých profesionálních orchestrů je to Symfonický orchestr Českého rozhlasu, který je organizační součástí veřejnoprávní instituce Český rozhlas. Jiná tělesa se skládají z hudebníků

působících ve stálých orchestrech, kteří v jejich rámci sami vytvářejí menší tělesa, jež bývají obvykle zastřešovány institucí jen formálně prostřednictvím názvu (Komorní orchestr Pražských symfoniků, Collegium českých filharmoniků) nebo některých zejména koncertních příležitostí či povinností, jejich provoz včetně ekonomických procesů, obvykle probíhá zcela mimo jejich „domovská“ tělesa.

Porovnání výhod a nevýhod právních forem příspěvkových organizací a obecně prospěšných společností¹⁹⁹

Příspěvková organizace

- zaručený příspěvek na provoz,
- snadnější přístup k investičním prostředkům z rozpočtu zřizovatele,
- větší administrativní náročnost vůči zřizovateli,
- právo kontroly zřizovatele,
- odměňování zaměstnanců dle stanovených tarifů.

Obecně prospěšná společnost

- možnost volnějšího a operativnějšího rozhodování o finančních prostředcích,
- odměňování na smluvním principu,
- nejistota finančních prostředků,
- nejisté získávání finančních prostředků pro pořízení hmotného majetku.

Z uvedeného je zřejmé, že obě právní formy mají své výhody a nevýhody. Podstatné však je, že právní forma není závislá na vůli organizace, ale na rozhodnutí zřizovatele, či zakladatele.

8.4 Způsoby financování veřejných kulturních služeb z veřejných zdrojů a problematika tzv. Vícezdrojového financování

Veřejná správa zajišťuje dostupnost veřejných kulturních služeb financováním z veřejných zdrojů těmito způsoby:

1. **Zřizuje své vlastní příspěvkové organizace**, které financuje přímo ze svých rozpočtů.
2. **Vyhlašuje grantové programy** pro oblasti kulturních služeb, které chce podpořit (na základě svých priorit daných kulturní politikou a volebními programy vedoucí politické garnitury), a to především pro neziskový sektor (do některých typů podpory jsou zahrnuty i příspěvkové organizace).
3. **Zřizuje mimorozpočtové fondy**, které doplňují některé typy veřejných kulturních služeb

¹⁹⁹ Viz Gregorini, J. *Analýza jednotlivých oborových skupin poskytovatelů veřejných kulturních služeb: Divadla*. Rkp. NIPOS 2012, s. 19.

Pojem „**veřejné zdroje**“ označuje finanční prostředky soustředěné v rozpočtech státu a ÚSC, které vznikají přerozdělením výnosů veřejné správy z předcházejících období a následně se rozdělují podle veřejných potřeb a priorit na základě politického rozhodnutí aktuální politické reprezentace.

Vícezdrojové financování

Hned od roku 1990, tedy od počátku deetatizace kulturního života v ČR, se hovořilo o nutnosti tzv. *vícezdrojového financování kultury*. Důvodem je skutečnost, že potřeby uchování a rozvoje kulturního bohatství není možné financovat pouze z veřejných rozpočtů. Nejdříve se deetatizovaly instituce, zrušily se tzv. *rozpočtové organizace*, proměnou prošly organizace *příspěvkové*, většina kulturních institucí, divadel, orchestrů, galerií, muzeí a dalších přešla z gesce státu do gesce územních správních celků, krajů a zejména obcí.

Postupně se začaly objevovat formy *neziskového sektoru*, před nimiž ležel kardinální problém financování vlastní činnosti. Vícezdrojové financování se posléze ustálilo na několika zdrojích, více či méně štědrých:

I. Veřejné rozpočty

- a) příspěvek zřizovatele (výlučně pro příspěvkové organizace) – přímo z rozpočtů ÚSC,
- b) veřejné grantové programy:
 - 1. tuzemské (stát, ÚSC),
 - 2. zahraniční (komunitární a strukturální programy EU, různé programy na přeshraniční spolupráci),
 - 3. nadační programy.

II. Sponzoring

- a) korporátní sponzoring (reklamní partnerství, dary),
- b) filantropie (mecenášství).

III. Vlastní příjmy

- a) hlavní činnost,
- b) doplňková činnost.

Vícezdrojové financování ještě stále není v ČR plně rozvinuté, a to z mnoha důvodů. Jedním z nich je nedostatečnost finančních zdrojů ve veřejných rozpočtech (stále není dosažena meta 1 % státního rozpočtu na kulturu), i když některá města financují kulturu mnohem více, než státní rozpočet (např. Brno dává téměř 10 % svého ročního rozpočtu na kulturu, Praha kolem 6 %). Jistým nedostatkem, ale také nezkušeností či nedostatečnou společenskou zodpovědností trpí i korporace, pro něž je podpora sportu, zdravotnictví, charity, školství atd. mnohem atraktivnější, než podpora kultury. Pokud se týká filantropie, zdaleka není rozvinuta tak, jako např. v západních zemích (zejména USA), kde podpora

kulturních institucí, a to nejen vrcholných, ale především místních, je přirozenou součástí společenské odpovědnosti bohatých vrstev.

Je zřejmé, že financování kultury z veřejných rozpočtů zůstane i do budoucna **základním zdrojem** ekonomiky kulturních institucí, ostatně je to stát, společnost, která si objednává, a tudíž by formou přerozdělení měla i financovat kulturní statky. Řečeno slovy starosty města Lince při otevření nového divadla, na otázku, „zda to není příliš drahé“: „Je to drahé, protože podporovat kulturu je vždy drahé. Ale nepodporovat kulturu je mnohem dražší“. Je však zcela legitimní se ptát nejen, zda přidělené finanční prostředky jsou dostatečné, ale také, zda jsou efektivně využity.

8.5 Indikátory měřitelné a neměřitelné

Veřejná správa běžně používá při rozdělování a vyhodnocování efektivity využití veřejných zdrojů především nejrůznější **ekonomické** indikátory. K nejčastějším patří počet *odehraných představení (koncertů)*, *průměrná návštěvnost*, *tržebnost*, *procento soběstačnosti*, *výnosy z doplňkové činnosti* apod. K úplnému vyhodnocení výkonnosti a efektivity daného subjektu je však třeba přistoupit v souvztažnosti parametrů ekonomických, výkonnostních a kvalitativních. Zásadní rozdíl je totiž mezi tzv. **výstupy (outputs)** a **výsledky (outcomes)**. Jestliže **výstup** (tedy např. koncert) je přímým **produktem** činnosti a lze jej vcelku objektivně hodnotit ekonomickými a výkonnostními indikátory, **výsledek** (tj. dostupná a kvalitní kulturní služba obyvatelstvu uspokojujícím jeho estetické, nehmotné potřeby) je **cílem** takové činnosti. Výsledek a jeho kvalitu však není možné hodnotit pouze ekonomickými či výkonnostními indikátory. Je zřejmé, že je třeba použít takové indikátory, které reflektují **výsledky** organizace, nikoliv jen **výstupy**. Tyto indikátory nelze vyjádřit exaktním, ekonomickým způsobem, tedy čísly a jejich sestavami. Výsledky jsou postižitelné pouze ve **slovním vyjádření**, které samozřejmě obsahuje kromě objektivní stránky (dané např. znalostí „řemeslné“ stránky uměleckého projevu) i neoddelitelnou stránku subjektivní, vyplývající z osobní zkušenosti a preferencí hodnotitele.

Z výše uvedeného vyplývá, že hodnocení kulturní služby v hudební oblasti musí zahrnovat jak **objektivní** (tj. měřitelnou) stránku dané služby, tj. **zhodnocení výstupu**, tak i **subjektivní** (tj. neměřitelnou) stránku služby, tj. **zhodnocení výsledku**.

Soubory indikátorů efektivity

A. Indikátory měřitelné (objektivní) – hodnotí výstupy

1. Výkonnostní (kvantitativní, ekonomické) indikátory
 - a) Indikátory ekonomické povahy
 - b) Indikátory výkonnostní povahy
2. Relační indikátory

B. Indikátory neměřitelné (subjektivní) – hodnotí výsledky

3. Kvalitativní indikátory
4. Specifické indikátory
5. Indikátory dostupnosti

V jednotlivých souborech existuje řada indikátorů, které jsou pro různé typy hodnocení či výběrových grantových řízení použitelné. Ne všechny jsou však pro tu kterou danou oblast či grantový program vhodné, některé se překrývají či naopak doplňují. Po **sběru** dat (tj. indikátorů), následuje jejich **vyhodnocení**. Je nutné zdůraznit, že nelze vytvořit obecně platný model – způsob vyhodnocení sebraných indikátorů, neboť v nejrůznějších místních podmínkách se různá tělesa musí chovat daným způsobem.

Výběr vhodných indikátorů a jejich popis

Indikátory efektivity můžeme definovat jako hodnotící kritéria, jimiž se evaluuje činnost institucí z důvodů stanovení a přijetí dalších strategických rozhodnutí rozvoje organizace a současně mohou sloužit jako hodnotící nástroje v procesu rozdělování finanční podpory producentům veřejné kulturní služby a při vyhodnocování jejich efektivity. Efektivnost přitom představuje **poměr** mezi velikostí vstupů, které jsou vynaloženy na určitou činnost, a velikostí a kvalitě výstupů, které jsou jejím **výsledkem**. Indikátory efektivity jsou v relevanci s cíli organizace a jejím posláním, plánováním a hodnocením výsledků činnosti.

Aby bylo hodnocení relevantní, je třeba použít takové indikátory, které jsou pro danou oblast vhodné. Pro hudební oblast – orchestrální a sborovou interpretaci symfonických a komorních děl v oblasti umělé (vážené) hudby provozovaných hudebními tělesy v příspěvkových organizacích a v několika formách neziskových organizací, požívajících podpory z veřejných zdrojů, jsou vhodné tyto indikátory:

Ad A. Indikátory měřitelné (objektivní)

1. Výkonnostní (kvantitativní) indikátory

a) Indikátory ekonomické povahy

1) Celkové náklady hlavní a doplňkové činnosti

Tento indikátor zobrazuje celkový objem finančních prostředků, které v daném finančním období (obvykle kalendářním roce) subjekt spotřeboval na veškerou svoji činnost. Doplňková činnost v p.o. ani v o.p.s. není povinná, pokud však ji p.o. provozuje, nesmí být ztrátová. Je proto vyžadováno oddělené účtování hlavní a doplňkové činnosti, kromě jiného i z důvodu navázání rozpočtu na finanční plán zřizovatele a vyšších finančních orgánů se striktním oddělením jednotlivých finančních fondů. Z hlediska činnosti instituce je však účetní oddělení těchto dvou činností poněkud zavádějící, v doplňkové činnosti se např. účtují výnosy z reklamní činnosti, tedy i sponzorské příspěvky, které se většinou spotřebovávají

v činnosti hlavní. Proto je třeba *sledovat náklady (ale i výnosy) v celkové částce za hlavní a doplňkovou činnost.*

Hodnocení tohoto indikátoru je třeba provádět v souvislostech časových (nakolik náklady stoupají či klesají v jednotlivých finančních obdobích), srovnávacích (s obdobnými institucemi) a vztahových k výsledkům činnosti (jaké množství výsledků je vyprodukováno za spotřebované náklady).

2) Osobní náklady (hlavní a doplňkové činnosti)

Indikátor zobrazuje u příspěvkových organizací s převahou zaměstnanců v pracovním poměru celkové mzdové náklady včetně odvodů. U příspěvkových organizací je nutné odlišit zaměstnance (často jen management, nebo nemají vůbec žádné) a umělecké pracovníky, pracující v nějaké formě externího smluvního vztahu (např. na základě smlouvy podle autorského zákona). U obecně prospěšných společností, kde jsou umělečtí pracovníci angažováni v jiném než zaměstnaneckém poměru, jsou osobní náklady malé, často zahrnují jen mzdy a odvody managementu; lze však sledovat náklady na honoráře umělců, které jim instituce vyplácí, např. formou honoráře za koncert (viz dále v tabulkách rozdíl mezi sledováním této položky u PKF a PFS).

Vyhodnocení by mělo ukázat poměr spotřebovaných prostředků na zaplacení práce k celkovým provozním nákladům. Poměr osobních nákladů k ostatním provozním nákladům organizace má v každé instituci svoji vlastní míru, i když by se dalo uvažovat, že čím vyšší je podíl osobních nákladů, tím efektivnější a kvalitnější je činnost hudební instituce: např. pro naplnění „sálu“ je při mimořádné kvalitě tělesa nutné vynakládat např. menší propagační náklady. Na druhé straně „sál“ plní také kvalitní hosté, kteří jsou „drazí“ – je tedy jasné, že existuje nějaká hranice či oblast optimálního poměru mezi osobními a ostatními provozními náklady, a také tento ukazatel je nutné posuzovat individuálně či ve srovnání s obdobnými subjekty.

3) Celkové výnosy hlavní a doplňkové činnosti

4) Z toho (ad 3) Dotace z veřejných zdrojů celkem (příspěvek zřizovatele, granty)

5) Z toho (ad 3) Vlastní výnosy hlavní činnosti (vstupenky, honoráře)

6) Z toho (ad 3) Vlastní výnosy z doplňkové činnosti (reklama, sponzoři, pronájmy atd.) a dary

Indikátory zobrazující výnosy organizace jsou důležitým ukazatelem, jak organizace dokáže uhradit své náklady, kolik je schopna si sama „vydělat“, a jakým způsobem. Zejména ukazatele vlastních výnosů jsou zřizovateli a hodnotiteli činnosti organizace mimořádně sledovány, hledání způsobů jejich naplnění bývá nejčastější otázkou v konkurzních řízeních na šéfy organizací. Přitom zejména výnosy z doplňkové činnosti nemohou zdaleka nahradit výnosy z činnosti hlavní, jinými slovy žádný sponzor nedokáže nahradit základní finanční výnos, jímž je dotace z veřejných zdrojů. Nutno dodat, že to platí pro „středoevropský“ způsob podporování finančně náročných forem živého umění (symfonické koncerty, operní produkce apod.), kde podpora z veřejných zdrojů je součástí tzv. *kulturní politiky* státu

(regionu) a se soukromými zdroji se víceméně počítá jako s jakýmsi doplňkem. Čím dále na západ se tento poměr proměňuje a např. v USA jsou orchestry a divadla (a další kulturní instituce) často z více jak 90 % podporovány ze soukromých zdrojů a *fundraisingové oddělení* bývá jednou z nejpočetněji obsazených součástí každé významnější kulturní instituce.

Hodnocení samozřejmě musí spočívat v závěru, že čím více vlastních výnosů, tím je instituce ekonomicky úspěšnější.

7) Hospodářský výsledek celkem

V příspěvkových organizacích se požaduje v hlavní činnosti tzv. *vyrovnaný hospodářský výsledek*, tj. náklady rovny výnosům. *Zlepšený* hospodářský výsledek („zisk“) je hodnocen pozitivně, po zdanění tento „přebytek“ může být zřizovatelem přidělen do některého z fondů (reprodukce, odměn, rezervního fondu), z nichž organizace může v dalším období v případě potřeby čerpat. *Zhoršený* hospodářský výsledek především vyžaduje vysvětlení, jak k němu došlo, ztráty jsou vyrovnány z *rezervního fondu*, případně zřizovatelem a jsou důvodem ke kritickému hodnocení organizace. V doplňkové činnosti nesmí docházet ke ztrátám, opakují-li se, je zřizovatelem doplňková činnost zrušena.

Hospodářský výsledek celkem je tedy „neúčetní“ ukazatel shrnující hospodářský výsledek z hlavní činnosti a zisk (ztrátu) z činnosti doplňkové a patrně lépe vystihuje celkové hospodaření organizace.

8) Index soběstačnosti 1 (vlastní výnosy hlavní činnosti/celkové náklady)

Index soběstačnosti 1 je vlastně **finálním ekonomickým indikátorem ekonomické úspěšnosti organizace**. Index je podílem vlastních výnosů k celkovým nákladům. Uvádím dva indexy: *Index soběstačnosti 1* se týká soběstačnosti v hlavní činnosti a je podle účetních pravidel relevantním a veřejnou správou sledovaným ukazatelem.

9) Index soběstačnosti 2 (vlastní výnosy celkové – hlavní + doplňkové činnosti/celkové náklady)

Na základě výše uvedených argumentů o sledování celkových výsledků organizace považují *Index soběstačnosti 2* za přesněji vypovídající o skutečné ekonomické kondici organizace.

Veřejná správa považuje u orchestrů za dostatečnou soběstačnost hranici kolem 20 %. Přesto je třeba říci, že procento soběstačnosti není zcela přesným indikátorem. Ovlivňuje jej např. to, zda má těleso vlastní sál, čili nemusí platit drahé nájmy na své koncerty a zkoušky (případ FOK), ba dokonce může získávat dodatečné výnosy z pronájmu tohoto sálu (např. ČF). Proto je třeba s tímto indikátorem zacházet opět opatrně a s plnou znalostí všech okolností.

b) Indikátory výkonnostní povahy

1) Počet celovečerních koncertů pořádaných institucí ve vlastní režii

Reprezentují základní koncertní program orchestrů a sborů, obvykle v ucelených (abonentních) řadách. Instituce je pořádá ve „vlastní režii“, čili veškeré náklady (přímé:

honoráře, propagace, pronájmy atd.; nepřímé: mzdy zaměstnanců, energie apod.) jdou na její účet, stejně jako veškeré výnosy z těchto koncertů.

2) Počet koncertů pro jiné pořadatele v ČR

Orchestry a sbory jsou najímány jinými pořadateli, výnosem je celkový honorář, jehož výše by měla alespoň uhradit přímé náklady, zatímco nepřímé (např. mzdy, odvody atd.) jsou účtovány proti dotaci. Indikátor rovněž ukazuje aktivitu subjektu na území ČR mimo vlastní sídlo a jistým způsobem i jeho atraktivitu pro jiné pořadatele (festivaly, kulturní domy atd.).

3) Počet koncertů pro jiné pořadatele mimo ČR

Dtto – pro zahraniční pořadatele.

4) Počet koncertů pro mládež do 18 let (délka 45 min.)

Výchovně-vzdělávací činnost uměleckých těles je jednou ze základních priorit kulturních služeb objednaných veřejnou správou, byť ne vždy explicitně vyslovenou. Počet koncertů vyjadřuje pozornost tělesa vůči této věkové skupině populace.

5) Veřejné generálky, veřejné nahrávky, promenádní koncerty a jiná podobná veřejná vystoupení nezapočítaná (ad 1)

Orchestry a sbory pořádají některé méně „náročné“ a kratší koncerty (např. lázeňské koncerty s lehčím repertoárem a v kratší délce) nebo umožňují vstup zejména seniorům či juniorům na dopolední generální zkoušky večerních koncertů, což je významná služba těmto ekonomicky slabším skupinám obyvatelstva.

6) Celkový počet veřejných vystoupení (1+2+3+4+5)

Celkový počet všech veřejných vystoupení orchestru či sboru je základním indikátorem pracovního vytížení tělesa.

7) Počet komorních koncertů pořádaných tělesem ve vlastní režii

Většina symfonických institucí v ČR pořádá vedle symfonických koncertů i koncerty komorní hudby, v nichž vystupují externí umělci (včetně malých sdružení ze členů orchestru). Je to významná veřejná služba s velkou tradicí v ČR (viz např. koncerty Spolku pro komorní hudbu při České filharmonii nebo koncerty v komorních řadách Koncertního jednatelství FOK v kostele sv. Šimona a Judy) a současně obohacení kulturního života obcí.

8) Celkový počet všech koncertních akcí pořádaných tělesem (součet 1+4+5+7)

Tento ukazatel dokládá veškerou pořadatelskou činnost instituce.

9) Celkový počet všech koncertních akcí, které organizace absolvovala nebo pořádala (součet 6+7)

Součet všech akcí pořádaných a absolvovaných – generální údaj o výkonnosti instituce.

10) Počet návštěvníků na celovečerních koncertech tělesa ve vlastní režii

Počet návštěvníků obecně dokládá kvalitu jak tělesa a její dramaturgie, tak i schopnost propagačních pracovníků naplnit sál. Rozdíly samozřejmě závisejí na mnoha faktorech, ale především na velikosti a kulturní tradici obce, v níž těleso působí.

11) Počet návštěvníků na akcích tělesa (ad 4 a ad 5)

12) Počet diváků komorních koncertů (ad 7)

13) Celkový počet návštěvníků všech koncertních akcí pořádaných tělesem (součet 10, 11, 12)

14) Průměrná návštěvnost (obsazenost) vlastních celovečerních koncertů

Absolutní počet diváků je zajímavý údaj, směrem k relačním indikátorům již míří procento obsazenosti sálu. Je třeba přitom mít na paměti, že některé instituce hrají ve více sálech s různou kapacitou, proto je dobré předem uvést, o jaké koncerty a v jakém sále (obvykle nejčastěji užívaném) se jedná.

15) Nové nahrávky - počet čistých natočených minut (CD, rozhlas, televize)

Údaj dokládající zájem o těleso i jeho aktivitu a kvalitu. Není však zcela relevantní a může se rok od roku zásadně měnit.

2. Indikátory relační

Relační indikátory vyjadřují vztahové údaje jak uvnitř organizace, tak vztahy mezi podobnými údaji mezi více organizacemi nebo dokonce ve společnosti. Tím jsou zajímavé, protože mohou zobrazovat právě efektivitu činnosti instituce. Nejen však z hlediska „šetření“ či „efektivního vynakládání“ zdrojů, ale mohou upozornit i na vážné problémy – typické je např. srovnání průměrných platů v kulturních organizacích a v ČR, nebo dokonce vzájemné porovnání těchto platů v mezinárodním měřítku.

1) Náklady na jednoho návštěvníka na koncerty orchestru = Celkové náklady (HČ + DČ) / Celkový počet návštěvníků

„Oblíbený“ indikátor. Výrazně znevýhodněna jsou tělesa, která nemají vlastní sál, a tudíž náklady na pořádání koncertů jsou navýšeny o pronájem sálu. Proto nelze srovnávat mechanicky všechny tělesa mezi sebou. Naopak je vhodné tento indikátor používat ke srovnání výkonnosti tělesa v opakujících se časových periodách (např. kalendářních rocích či sezónách).

2) Dotace jednoho návštěvníka z veřejných zdrojů = Celková dotace z veřejných zdrojů / Celkový počet návštěvníků – zobrazuje, jak veřejná správa přispívá na vstupenky zakoupené návštěvníky. Občas se uvažuje o možnosti financovat instituce přímo stanovenou dotací na vstupenky. Oba „návštěvnické“ indikátory jsou velmi sledované u divadel.

3) Počet zaměstnanců – pomocný údaj vypovídající o absolutní velikosti instituce.

4) Z toho počet uměleckých pracovníků

5) Podíl počtu uměleckých pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců

Podíl počtu uměleckých pracovníků vůči managementu a technicko-uměleckému, případně hospodářskému provozu je vhodný sledovat pouze v časovém vývoji tělesa,

neboť každá organizace má zcela jiné podmínky. Jako zajímavost je dobré uvést již výše zmíněnou praxi z USA, kde management, zejména fundraisingové oddělení, bývá velmi často mimořádně veliké, neboť na něm stojí získávání prostředků na provoz.

6) Průměrný hrubý měsíční plat v organizaci celkem (bez náhrad, s pohyblivými složkami a funkčními příplatky)

7) Průměrný hrubý měsíční plat uměleckých pracovníků (bez náhrad, s pohyblivými složkami a funkčními příplatky)

8) Poměr průměrného hrubého platu v organizaci a průměrné mzdy v ČR

Lapidárně řečeno: jsou to údaje, které dokládají „bídu“ uměleckého povolání v současné ČR. Nízké finanční ohodnocení uměleckých pracovníků, ale i personálu, má řadu negativních důsledků pro kvalitu práce.

9) Průměrný počet frekvencí (služeb) 1 hráče za rok

Dokládá pracovní vytiženost hráčů, indikátor může sloužit ke zjištění efektivnosti složení a velikosti orchestru vzhledem k jeho výsledkům a také potřebám – objednaným kulturním službám.

10) „Cena“ frekvence uměleckých pracovníků („hrubého“).

Ad B. Indikátory neměřitelné (subjektivní)

Jedná se o indikátory, které zásadně zobrazují **výsledky práce těles**, u kterých je realizovaná kulturní služba objednaná veřejnou správou na základě vlastní kulturní politiky (viz výše). Bohužel vzhledem k nemožnosti zcela exaktně a objektivně zachytit hodnotu těchto indikátorů, veřejná správa se jimi při hodnocení efektivnosti vynaložených prostředků prakticky vůbec nezabývá.

Stanovení těchto indikátorů je potřebné vždy konkrétně pro daný program podpory, pro danou dejme tomu územně správní oblast, pro konkrétní potřeby. Jiné indikátory budou mít orchestrální tělesa, jiné pořadatelská činnost festivalů.

Níže uvedený soubor indikátorů vyžaduje jednak schopnost tělesa vyzdvihnout při hodnocení vlastní činnosti to podstatné, na straně veřejné správy pak vyhodnocení indikátorů vyžaduje rozhodně odbornou komisi, jejíž členové jsou v oblasti orientovaní, tělesa znají a jsou schopni za pomoci indikátorů relevantně zhodnotit výsledky činnosti tělesa.

3. Indikátory kvalitativní („kvantifikovaná reflexe kvality tělesa“)

Charakter těchto indikátorů vyplývá z poznání, že činnost tělesa je nějakým způsobem veřejností reflektována. O tělese se píše, je zváno do vysílání veřejných audiovizuálních médií, sama tělesa o sobě dávají vědět prostřednictvím klasické inzerce, na internetových sociálních sítích.

Tělesa podporovaná z veřejných zdrojů také mají určité povinnosti vůči hudební kultuře, takže např. počet nastudování a uvedení skladeb soudobých skladatelů či zvaní nejtalentovanějších interpretů k vystoupením s tělesem je také službou společnosti. Kvalitativních indikátorů může být nepřeberně, zde je vybráno šest vcelku jasně pochopitelných. Všechny jsou vyjádřitelné číslem, uvádějícím obvykle počet reflexí v daném indikátoru (počet článků, počet návštěv na vlastním webu apod.). Indikátory je vhodné doplnit přílohami dokládajícími realitu uvedených údajů.

- 1) Počet článků (bez inzerce placené či barterové povahy) v tištěných médiích**
- 2) Počet rozhlasových a televizních relací zpravodajského a publicistického charakteru**
- 3) Počet televizních, rozhlasových a internetových přenosů (bez vlastního internetového vysílání)**
- 4) Počet návštěv na vlastních webových stránkách**
- 5) Počet uvedení skladeb českého skladatele narozeného po roce 1920 (včetně)**
- 6) Počet vystoupení českého sólisty mladšího 19 let**

4. Indikátory specifické

Tyto indikátory již nelze absolutně vyjádřit čísly, je možné pouze slovní vyjádření, které jaksi upozorní na daný jev. Indikátor můžeme chápat jako určitou oblast („silové pole“), v níž se vyskytuje nekonečná množina určitých jevů souvisejících s více či méně s danou oblastí. Instituce stručně slovně vyznačí, co považuje ve své činnosti za záslužné, co vyjadřuje její kvalitu a výsledky práce.

- 1) Organizace festivalů a jiných akcí, podíl na místním kulturním životě apod.**
- 2) Záštity, partneři, přeshraniční spolupráce**
- 3) Facebook, Twitter, internetové přenosy, interaktivní webové stránky, prodej přes internet a další zajímavé marketingové počiny**
- 4) Vztah k veřejnosti - open air koncerty, senioři, veřejná ocenění, charita apod.**
- 5) Orchestrální akademie, další aktivity vůči umělcům - tvůrcům a interpretům**
- 6) Další zajímavosti dokládající aktivity tělesa**

5. Indikátory dostupnosti

Tyto indikátory nelze vyjádřit pouze čísly. Je možné např. sledovat, kolik posluchačů pochází z místa sídla instituce a kolik jich dojíždí, to samo o sobě však neřekne nic o tom, zda je nabízená kulturní služba atraktivní a dostupná. Tato skupina indikátorů je velmi obtížně zjištělná a vždy by se měla používat velmi konkrétně k určitému programu. Je např. možné dotazníkovým šetřením zjišťovat, nakolik je stanovené vstupné vhodné, zda je přiměřené a stimuluje návštěvnost, nebo naopak zda je překážkou ke zvyšování návštěvnosti, a tudíž i dostupnosti nabízené kulturní služby. V dotazníku se pak respondenti mohou slovně vyjádřit k danému problému, což je pak nutné převést do souhrnu opět slovním vyjádřením s doplněním číselných dat.

8.6 Ověření indikátorů

Ověření funkce indikátorů budeme aplikovat na čtyřech následujících subjektech:

- SEVEROČESKÁ FILHARMONIE TEPLICE
- PRAŽSKÁ KOMORNÍ FILHARMONIE
- PRAŽSKÝ FILHARMONICKÝ SBOR, p.o.
- ČESKÝ FILHARMONICKÝ SBOR BRNO, o.p.s.

Severočeská filharmonie Teplice

Symfonický orchestr, příspěvková organizace zřizovaná městem Teplice

Historie Severočeské filharmonie Teplice sahá až do roku 1802, kdy – jak se z historických pramenů dozvídáme – vystupoval v tehdejších lázních lázeňský orchestr o složení 20 hudebníků. Existence orchestru prošla, jak je zřejmé, mnoha dramatickými peripetemi. Za datum založení se považuje rok 1838, v roce 1899 byl lázeňský orchestr přejmenován na Teplický městský orchestr, během 2. světové války se vrátil název Městský orchestr lázeňského města Teplice-Šanov, aby se v roce 1948 orchestr přejmenoval na Městský symfonický orchestr Teplice.

V roce 1992 byl orchestr personálně zmenšen a nazván Severočeská filharmonie Teplice. Orchestr je v současné době vynikajícím příkladem kvalitního „regionálního“ symfonického tělesa, které každoročně uskuteční kolem stovky koncertů, přičemž zhruba čtvrtinu z nich odehraje v zahraničí a necelou dvacítku na domácích pódiiích v ČR. Orchestr dosahuje výborné průměrné obsazenosti koncertů kolem 95 %. Je pořadatelem tradičního festivalu Ludwiga van Beethovena. Činnost orchestru je podporována zřizovatelem, jímž je statutární město Teplice, které orchestr považuje za důležitou součást kulturního života tohoto lázeňského města, a to nejen pro hosty (ostatně kolonádní koncert hraje orchestr pouze vzácně), ale pro své občany.

Ad A. Indikátory měřitelné (objektivní)

1. Výkonnostní (kvantitativní) indikátory

Indikátory ekonomické povahy	ROK	2010	2011	2012
1) Celkové náklady hlavní a doplňkové činnosti (HČ+DČ)	tis. Kč	35 385	34 889	36 325
2) Z toho (ad 1): osobní náklady (HČ+DČ)	tis. Kč % (k 1)	25 785 72,87	24 976 71,59	25 488 70,17
3) Celkové výnosy hlavní a doplňkové činnosti (HČ+DČ)	tis. Kč	35 385	34 889	36 325
4) Z toho (ad 3): dotace z veřejných zdrojů celkem (příspěvek zřizovatele, granty tuzemské - MK, veřejná správa)	tis. Kč % (k 3)	28 155 79,57	29 140 83,52	30 270 83,33
5) Z toho (ad 3): vlastní výnosy HČ (vstupenky, honoráře za vystoupení)	tis. Kč % (k 3)	6 829 19,30	5 447 15,61	5 916 16,29
6) Z toho (ad 3): výnosy doplňkové činnosti (reklama, sponzoři včetně barterových plnění, pronájmy, obch. činnost apod.) a dary	tis. Kč % (k 3)	401 1,13	302 0,87	139 0,38
7) Hospodářský výsledek celkem (HČ+DČ)	tis. Kč	0	0	0
8) Index soběstačnosti 1 (vlastní výnosy HČ/celkové náklady)	%	19,30	15,61	16,29
9) Index soběstačnosti 2 (vlastní výnosy HČ+výnosy DČ/celkové náklady)	%	20,43	16,48	16,67

Tab. 77 – Indikátory ekonomické povahy – Severočeská filharmonie Teplice

Indikátory výkonnostní povahy	2010	2011	2012
1) Koncerty celovečerní pořádané tělesem ve vlastní režii (p)	39	42	44
2) Koncerty pro jiné pořadatele v ČR	24	17	20
3) Koncerty pro jiné pořadatele mimo ČR	17	6	13
4) Koncerty pro mládež do 18 let (délka 45 min.)	6	5	9
5) Veřejné generálky, veřejné nahrávky, promenádní koncerty a jiná veřejná vystoupení	0	0	0
6) Celkový počet veřejných <u>vystoupení</u> tělesa (součet 1-5)	86	70	86
7) Koncerty komorní pořádané tělesem ve vlastní režii	14	16	15
8) Celkový počet všech akcí <u>pořádaných</u> tělesem (součet 1, 4, 5, 7)	59	63	68
9) Celkový počet všech akcí, které instituce absolvovala či pořádala (součet 6, 7)	100	86	101
10) Počet návštěvníků na celovečerních koncertech tělesa ve vlastní režii (ad 1) (N)	20 943	23 010	23 716
11) Počet návštěvníků na akcích tělesa (ad 4 a ad 5)	3 126	2 650	4 689
12) Počet diváků komorních koncertů (ad 7)	1 845	2 108	1 956
13) Celkový počet návštěvníků všech koncertních akcí pořádaných tělesem (součet 10, 11, 12)	25 914	27 768	30 361
14) Průměrná návštěvnost (obsazenost) vlastních celovečerních koncertů (O)/ (%)	97,81	99,79	98,18
15) Nové nahrávky - počet čistých natočených minut (CD, rozhlas, televize)/počet minut	226	248	192

Tab. 78 – Indikátory výkonnostní povahy – Severočeská filharmonie Teplice

Komentář

- Kapacita sálu (K) = 549.

2. Indikátory relační

	rok	2010	2011	2012
1) Náklady na jednoho návštěvníka na koncerty orchestru = Celkové náklady (HČ + DČ) / Celkovým počtem návštěvníků	Kč	1 365,48	1 256,45	1 196,44
2) Dotace jednoho návštěvníka z veřejných zdrojů = Celková dotace z veřejných zdrojů/Celkový počet návštěvníků	Kč	1 086,48	1 049,41	997
3) Počet zaměstnanců		79,11	79,53	78,98
4) Z toho počet uměleckých pracovníků		71,11	71,53	70,48
5) Podíl počtu uměleckých pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců	%	89,89	89,94	89,24
6) Průměrný hrubý měsíční plat v organizaci celkem (bez náhrad, s pohyblivými složkami a funkčními příplatky)	Kč	19 547	19 153	19 906
7) Průměrný hrubý měsíční plat uměleckých pracovníků (bez náhrad, s pohyblivými složkami a funkčními příplatky)	Kč	19 458	19 025	19 852
8) Poměr průměrného hrubého platu v organizaci a průměrné mzdy v ČR	%	81,78	78,38	79,30
9) Průměrný počet frekvencí (služeb) 1 hráče za rok		242	225	246
10) "Cena" frekvence uměleckých pracovníků ("hrubého")	Kč	965	1 015	968

Tab. 79 – Indikátory relační – Severočeská filharmonie Teplice

Komentář

- Frekvence = koncert, zkouška (min. 2,5 hodiny), natáčecí frekvence (min. 3 hod.)
- Frekvencí není služební cesta, přesun na místo koncertu, služební shromáždění (školení apod.)
- Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR:
 - 2012 – 25 101 Kč
 - 2011 – 24 436 Kč
 - 2010 – 23 903 Kč

Ad B. Indikátory neměřitelné (subjektivní)

3. Indikátory kvalitativní („kvantifikovaná reflexe kvality tělesa“)

	ROK	2010	2011	2012
1) Počet článků (bez inzerce placené či barterové povahy) v tištěných médiích	Počet	31	26	39
2) Počet rozhlasových a televizních relací zpravodajského a publicistického charakteru	Počet	10	8	12
3) Počet televizních, rozhlasových a internetových přenosů (bez vlastního internetového vysílání)	Počet	2	2	3
4) Počet návštěv na vlastních webových stránkách (v tis.)	Počet	563	582	631
5) Počet uvedení skladeb čes. skladatele nar. po roce 1920 (včetně)	Počet	13	9	8
6) Počet vystoupení českého sólisty mladšího 19 let	Počet	2	2	5

Tab. 80 – Indikátory kvalitativní – Severočeská filharmonie Teplice

4. Indikátory specifické

	ROK	2010	2011	2012
1) Organizace festivalů a jiných akcí, podíl na místním kulturním životě apod.	Slovně	Hudební festival L. van Beethovena; Zahájení lázeňské sezony; Teplické hudební léto	Hudební festival L. van Beethovena; Zahájení lázeňské sezony; Teplické hudební léto	Hudební festival L. van Beethovena; Zahájení lázeňské sezony; Teplické hudební léto
2) Záštity, partneři, přeshraniční spolupráce	Slovně	Záštity starostů, primátorů a hejtmana na jednotlivých koncertech v různých městech kraje; koncerty pro obchodní partnery; koncerty pro město; přeshraniční koncerty v programu Cíl/Ziel3	Záštity starostů, primátorů a hejtmana na jednotlivých koncertech v různých městech kraje; koncerty pro obchodní partnery; koncerty pro město; přeshraniční koncerty v programu Cíl/Ziel3	Záštity starostů, primátorů a hejtmana na jednotlivých koncertech v různých městech kraje; koncerty pro obchodní partnery; koncerty pro město; přeshraniční koncerty v programu Cíl/Ziel3
3) Facebook, Twitter, internetové přenosy, interaktivní webové stránky, prodej přes internet a další zajímavé marketingové počiny	Slovně	Facebook; interaktivní webové stránky; věrnostní program pro abonenty; zpětná vazba posluchačů; aktuální fotogalerie z každého koncertu na webu; každodenní aktualizace webu	Facebook; interaktivní webové stránky; věrnostní program pro abonenty; zpětná vazba posluchačů; aktuální fotogalerie z koncertů na webu; každodenní aktualizace webu	Facebook; webové stránky; věrnostní program pro abonenty; zpětná vazba posluchačů

Tab. 81a – Specifické indikátory SFT

4) Vztah k veřejnosti - open air koncerty, senioři, veřejná ocenění, charita apod.	Slovně	Seniorský program	Seniorský program;	Seniorský program;
5) Orchestrální akademie, další aktivity vůči umělcům - tvůrcům a interpretům	Slovně	Absolventské koncerty Konzervatoře Teplice; dirigentské kurzy; interpretační semináře	Absolventské koncerty Konzervatoře Teplice; dirigentské kurzy;	Absolventské koncerty Konzervatoře Teplice; dirigentské kurzy;
6) Další zajímavosti dokládající aktivity tělesa	Slovně	Podpora komorních souborů v rámci orchestru; účast členů orchestru na reprezentativních akcích v rámci města a kraje; pravidelné vstupy v regionálních médiích	Podpora komorních souborů v rámci orchestru; účast členů orchestru na reprezentativních akcích v rámci města a kraje; pravidelné vstupy v regionálních médiích;	Podpora komorních souborů v rámci orchestru; účast členů orchestru na reprezentativních akcích v rámci města a kraje; pravidelné vstupy v regionálních médiích;

Tab. 81b – Specifické indikátory SFT

Pražská komorní filharmonie

Komorní filharmonie (malý symfonický orchestr), obecně prospěšná společnost založená soukromou osobou

Pražská komorní filharmonie je příkladem úspěšného profesionálního uměleckého tělesa pracujícího v **neziskovém sektoru**. Byla založena v roce 1994. Orchestr začal pracovat nejdříve v rámci Armádního uměleckého souboru, záhy transformovaného do Uměleckého studia Ministerstva obrany, aby se po jeho zrušení stal od března 1996 **první českou obecně prospěšnou společností v oblasti kultury** (druhou v ČR vůbec).

Základním principem byla od samého počátku myšlenka motivace hráčů tím, že budou mít smlouvy pouze na jeden rok, a ty se budou stále obnovovat. To platilo i pro vrcholový management. Umožnil to systém tzv. trvalých uměleckých smluv, speciální forma autorských (licenčních) smluv kombinujících prvky zaměstnaneckého a honorářového odměňování. Postupně byl v souladu s příslušnými zákony tento systém dotažen do současné formy, která zcela splňuje všechny zákonné parametry.

Zakladatelem o.p.s. je dirigent Jiří Bělohlávek, základem financování jsou granty MK a HMP, zhruba 40 – 50 % výnosů je z vlastní činnosti, orchestr má vysoké procento soběstačnosti. Orchestr byl jedním z prvních, které se věnovaly řadě dalších činností: založil vlastní nadaci, která má za úkol hledat prostředky pro nákup vlastních nástrojů a vybavení

orchestru, začal se věnovat dětem, provozuje Orchestrální akademii PKF apod. V současné době je jedním z nejžádanějších českých orchestrů, a to doma i v zahraničí.

Problémem PKF je **vlastní sídlo**, tedy zkušební prostory a koncertní sál a také sídlo managementu. V současné době zkouší v historické budově Národního muzea, sídlo má v Karlově ulici a hlavní abonentní řady má v pronajímané Dvořákově síni Rudolfiny.

Ad A. Indikátory měřitelné (objektivní)

1. Výkonnostní (kvantitativní) indikátory

Indikátory ekonomické povahy	ROK	2010	2011	2012
1) Celkové náklady hlavní a doplňkové činnosti (HČ+DČ)	tis. Kč	36 820	42 118	47 390
2) Z toho (ad 1): Osobní náklady (HČ+DČ)	tis. Kč	3 949	3 519	4 252
	% (k 1)	10,73	8,36	8,97
3) Celkové výnosy hlavní a doplňkové činnosti (HČ+DČ)	tis. Kč	32 263	41 920	47 384
4) Z toho (ad 3): Dotace z veřejných zdrojů celkem (příspěvek zřizovatele, granty tuzemské - MK, veřejná správa)	tis. Kč	14 030	16 771	15 020
	% (k 3)	43,49	40,01	31,70
5) Z toho (ad 3): Vlastní výnosy HČ (vstupenky, honoráře za vystoupení)	tis. Kč	13 790	21 087	28 005
	% (k 3)	42,74	50,30	59,10
6) Z toho (ad 3): Výnosy doplňkové činnosti (reklama, sponzoři včetně barterových plnění, pronájmy, obch. činnost apod.) a dary	tis. Kč	4 100	3 107	3 580
	% (k 3)	12,71	7,41	7,56
7) Hospodářský výsledek celkem (HČ+DČ)	tis. Kč	-4 557	-198	-6
8) Index soběstačnosti 1 (vlastní výnosy HČ/celkové náklady)	%	37,45	50,07	59,09
9) Index soběstačnosti 2 (vlastní výnosy HČ+výnosy DČ/celkové náklady)	%	48,59	57,44	66,65

Tab. 82 – Indikátory ekonomické povahy – Pražská komorní filharmonie (PKF)

Indikátory výkonnostní povahy	ROK	2010	2011	2012
1) Koncerty celovečerní pořádané tělesem ve vlastní režii (p)	Počet	46	46	42
2) Koncerty pro jiné pořadatele v ČR	Počet	21	14	20
3) Koncerty pro jiné pořadatele mimo ČR	Počet	10	37	33
4) Koncerty pro mládež do 18 let (délka min. 45 min.)	Počet	31	21	20
5) Veřejné generálky, veřejné nahrávky, proměnné koncerty a jiná veřejná vystoupení	Počet	0	0	0
6) Celkový počet veřejných <u>vystoupení</u> tělesa (součet 1-5)	Počet	108	118	115
7) Koncerty komorní pořádané tělesem ve vlastní režii	Počet	15	15	17
8) Celkový počet všech akcí <u>pořádaných</u> tělesem (součet 1, 4, 5, 7)	Počet	76	76	76
9) Celkový počet všech akcí, které instituce absolvovala či pořádala (součet 6, 7)	Počet	123	133	132
10) Počet návštěvníků na celovečerních koncertech tělesa ve vlastní režii (ad 1) (N)/ v tis.	Počet (tis.)	49	58	53
11) Počet návštěvníků na akcích tělesa (ad 4 a ad 5)	Počet	21 820	23 091	20 715
12) Počet diváků komorních koncertů (ad 7)	Počet	1 680	1 680	1 880
13) Celkový počet návštěvníků všech koncertních akcí pořádaných tělesem (součet 10, 11, 12)	Počet	72 500	82 771	75 595
14) Průměrná návštěvnost (obsazenost) vlastních celovečerních koncertů (O)	%	91	81	96
15) Nové nahrávky - počet čistých natočených minut (CD, rozhlas, televize)	Počet minut	880	1440	1520

Tab. 83 – Indikátory výkonnostní povahy – PKF

2. Indikátory relační

	RO K	2010	2011	2012
1) Náklady na jednoho návštěvníka na koncerty orchestru = Celkové náklady (HČ + DČ) / Celkovým počtem návštěvníků	Kč	507,86	508,85	626,89
2) Dotace jednoho návštěvníka z veřejných zdrojů = Celková dotace z veřejných zdrojů / Celkový počet návštěvníků	Kč	193,52	202,62	198,69
3) Počet zaměstnanců		50	50	50
4) Z toho počet uměleckých pracovníků		42	42	42
5) Podíl počtu uměleckých pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců	%	84,00	84,00	84,00
6) Průměrný hrubý měsíční plat v organizaci celkem (bez náhrad, s pohyblivými složkami a funkčními příplatky)	Kč	30 581	27 238	32 936
7) Průměrný hrubý měsíční plat uměleckých pracovníků (bez náhrad, s pohyblivými složkami a funkčními příplatky)	Kč	22 600	22 500	22 300
8) Poměr průměrného hrubého platu v organizaci a průměrné mzdy v ČR	%	127,94	111,47	131,21
9) Průměrný počet frekvencí (služeb) 1 hráče za rok		264	270	268
10) „Cena“ frekvence uměleckých pracovníků („hrubého“)	Kč	1027	1000	999

Tab. 84 – Indikátory relační – PKF

Ad B. Indikátory neměřitelné (subjektivní)

3. Indikátory kvalitativní („kvantifikovaná reflexe kvality tělesa“)

	2010	2011	2012
1) Počet článků (bez inzerce placené či barterové povahy) v tištěných médiích	70	80	100
2) Počet rozhlasových a televizních relací zpravodajského a publicistického charakteru	5	4	7
3) Počet televizních, rozhlasových a internetových přenosů (bez vlastního internetového vysílání)	11	18	19
4) Počet návštěv na vlastních webových stránkách (v tisících)	540	640	740
5) Počet uvedení skladeb českého skladatele narozeného po roce 1920 (včetně)	15	22	35
6) Počet vystoupení českého sólisty mladšího 19 let	11	4	9

Tab. 85 – Kvalitativní indikátory – PKF

4. Indikátory specifické

	ROK	2010	2011	2012
1) Organizace festivalů a jiných akcí, podíl na místním kulturním životě apod.	Slovně	0	0	0
2) Záštity, partneři, přeshraniční spolupráce	Slovně	1 – přeshraniční spolupráce	4 – záštity	3 – záštity
3) Facebook, Twitter, internetové přenosy, interaktivní webové stránky, prodej přes internet a další zajímavé marketingové počiny	Slovně	Fcb, inter.web	Fcb, inter.web, sales inter.	Fcb, inter.web, sales inter.
4) Vztah k veřejnosti - open air koncerty, senioři, veřejná ocenění, charita apod.	Slovně	5 – open air, koncerty pro seniory, charita	4 – open air, koncerty pro seniory, charita	6 - open air, koncerty pro seniory, charita
5) Orchestrální akademie, další aktivity vůči umělcům - tvůrcům a interpretům	Slovně	OA PKF	OA PKF	OA PKF
6) Další zajímavosti dokládající aktivity tělesa	Slovně	Notička, Talent P-5	Notička, Talent P-5	Notička, Talent P-5

Tab. 86 – Specifické indikátory – PKF

Pražský filharmonický sbor, p.o.

Pěvecký sbor, příspěvková organizace Ministerstva kultury

Pražský filharmonický sbor se svou téměř osmdesátiletou tradicí (svou činnost zahájil v roce 1935 pod vedením zakladatele Jana Kühna jako Sbor Radiojournalu, později Český pěvecký sbor) patří k nejvýznamnějším evropským sborovým tělesům. V letech 1953 – 1991 patřil do svazku České filharmonie, v roce 1991 se osamostatnil a stal se samostatnou příspěvkovou organizací Ministerstva kultury ČR.

Základ jeho činnosti tvoří koncerty se symfonickými orchestry a operami doma i v zahraničí, pro něž je najímán jako žádaný partner. Sbor založil sborovou akademii, připravuje vlastní sezónu a cappellových koncertů v Praze v pronajatých sálech.

Ad A. Indikátory měřitelné (objektivní)

1. Výkonnostní (kvantitativní) indikátory

Indikátory ekonomické povahy	ROK	2010	2011	2012
1) Celkové náklady hlavní a doplňkové činnosti (HČ+DČ)	tis. Kč	38 603	42 098	39 058
2) Z toho (ad 1): Osobní náklady (HČ+DČ)	tis. Kč % (k 1)	20 976 54,34	21 113 50,15	21 456 54,93
3) Celkové výnosy hlavní a doplňkové činnosti (HČ+DČ)	tis. Kč	42 084	42 106	39 340
4) Z toho (ad 3): Dotace z veřejných zdrojů celkem (příspěvek zřizovatele, granty tuzemské - MK, veřejná správa)	tis. Kč % (k 3)	27 270 64,80	28 656 68,06	28 696 72,94
5) Z toho (ad 3): Vlastní výnosy HČ (vstupenky, honoráře za vystoupení)	tis. Kč % (k 3)	14 814 35,20	13 450 31,94	10 644 27,06
6) Z toho (ad 3): Výnosy doplňkové činnosti (reklama, sponzoři včetně barterových plnění, pronájmy, obch. činnost apod.) a dary	tis. Kč % (k 3)	0 0,00	0 0,00	0 0,00
7) Hospodářský výsledek celkem (HČ+DČ)	tis. Kč	3 481	8	282
8) Index soběstačnosti 1 (vlastní výnosy HČ/celkové náklady)	%	38,38	31,95	27,25
9) Index soběstačnosti 2 (vlastní výnosy HČ+výnosy DČ/celkové náklady)	%	38,38	31,95	27,25

Tab. 87 – Indikátory ekonomické povahy – Pražský filharmonický sbor (PFS)

Indikátory výkonnostní povahy	2010	2011	2012
1) Koncerty celovečerní pořádané tělesem ve vlastní režii	4	3	3
2) Koncerty pro jiné pořadatele v ČR	34	34	34
3) Koncerty pro jiné pořadatele mimo ČR	47	45	36
4) Koncerty pro mládež do 18 let (délka 45 min.)	0	0	3
5) Veřejné generálky, veřejné nahrávky, promenádní koncerty a jiná podobná veřejná vystoupení	0	0	0
6) Celkový počet veřejných <u>vystoupení</u> tělesa (součet 1-5)	85	82	76
7) Koncerty komorní pořádané tělesem ve vlastní režii	0	0	0
8) Celkový počet všech akcí <u>pořádaných</u> tělesem (součet 1, 4, 5, 7)	85	82	76
9) Celkový počet všech akcí, které instituce absolvovala či v komorních koncertech pořádala (součet 6, 7)	85	82	76
10) Počet návštěvníků na všech koncertech tělesa ve vlastní režii (ad 1, 4, 5, 7)	400	700	1 300
11) Nové nahrávky - počet čistých natočených minut (CD, rozhlas, televize)/ počet nahrávek	180	180	120

Tab. 88 – Indikátory výkonnostní povahy – PFS

2. Indikátory relační

	ROK	2010	2011	2012
1) Počet zaměstnanců	Počet	88	75	75
2) Z toho počet uměleckých pracovníků	Počet	75	67	67
3) Podíl počtu uměleckých pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců	%	85,23	89,33	89,33
4) Průměrný hrubý měsíční plat v organizaci celkem (bez náhrad, s pohyblivými složkami a funkčními příplatky)	Kč	21 439	23 460	24 207
5) Průměrný hrubý měsíční plat uměleckých pracovníků (bez náhrad, s pohyblivými složkami a funkčními příplatky)	Kč	19 888	21 300	22 254
6) Poměr průměrného hrubého platu v organizaci a průměrné mzdy v ČR	%	89,69	96,01	96,44
7) Průměrný počet frekvencí (služeb) 1 hráče za rok	Počet	283	253	280
8) „Cena“ frekvence uměleckých pracovníků („hrubého“)	Kč	497	444	556

Tab. 89 – Indikátory relační – PFS

Ad B. Indikátory neměřitelné (subjektivní)

3. Indikátory kvalitativní („kvantifikovaná reflexe kvality tělesa“)

Indikátory/Rok	2010	2011	2012
1) Počet článků (bez inzerce placené či barterové povahy) v tištěných médiích	10	25	22
2) Počet rozhlasových a televizních relací zpravodajského a publicistického charakteru	5	7	5
3) Počet televizních, rozhlasových a internetových přenosů (bez vlastního internetového vysílání)	4	3	3
4) Počet návštěv na vlastních webových stránkách	9 588	13 685	16 893
5) Počet uvedení skladeb českého skladatele narozeného po roce 1920 (včetně)	nezjištěno	7	1

Tab. 90 – Indikátory kvalitativní – PFS

4. Indikátory specifické

	ROK	2010	2011	2012
1) Organizace festivalů a jiných akcí, podíl na místním kulturním životě apod.	Slovně	nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
2) Záštity, partneři, přeshraniční spolupráce	Slovně	nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
3) Facebook, Twitter, internetové přenosy, interaktivní webové stránky, prodej přes internet a další zajímavé marketingové počiny	Slovně	nezjištěno	nová webová prezentace, prodej vstupenek na vlastní koncerty přes internet	Facebook
4) Vztah k veřejnosti - open air koncerty, senioři, veřejná ocenění, charita apod.	Slovně	nezjištěno	senioři a studenti 50% sleva na vstupném	senioři a studenti 50% sleva na vstupném
5) Orchestrální akademie, další aktivity vůči umělcům - tvůrcům a interpretům	Slovně	nezjištěno	nezjištěno	orchestrální akademie, koncerty pro děti a mládež
6) Další zajímavosti dokládající aktivity tělesa	Slovně	nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno

Tab. 91 – Specifické indikátory – PFS

Český filharmonický sbor Brno, o.p.s.

Pěvecký sbor, obecně prospěšná společnost

Český filharmonický sbor patří dnes k nejlepším profesionálním tělesům v Evropě. Zaměřuje se především na oratorní, kantátový a v poslední době i operní repertoár všech období. Byl založen v roce 1990 sbormistrem a skladatelem Petrem Fialou, který těleso vede do současnosti. Sbor spolupracuje s většinou předních světových orchestrů a festivalů a je nositelem řady ocenění i za své nahrávky.

Podobně jako PKF má sbor uzavřené autorské smlouvy na dobu určitou, jejich honoráře se odvíjejí od počtu absolvovaných koncertů (nikoliv zkoušek), kmenoví zpěváci mají měsíční základní honorář 5000 Kč. Zakladatelem o.p.s. je Český filharmonický sbor, o.s., předchůdce o.p.s. Sbor je příjemcem grantu MK a Jihomoravského kraje (s nímž má uzavřenu smlouvu), jejich dotace jsou pro přežití orchestru zásadní, naproti tomu statutární město Brno, v němž sbor působí, sbor podporuje minimální částkou. Stejně jako PKF má PFS vysoké procento soběstačnosti.

Český filharmonický sbor a Pražská komorní filharmonie demonstrují klady i zápory obecně prospěšných společností, jak jsou uvedeny výše na str. 6. Obě tělesa vzhledem ke každoroční nejistotě o výši grantu jen velmi obtížně plánují svoji činnost, přesto jsou špičkovými reprezentanty české hudební kultury, v Evropě velmi žádanými. Situace obou těles je příkladem, jak **veřejná správa až zneužívá** obrovské schopnosti a snahy „přežít“.²⁰⁰

Ad A. Indikátory měřitelné (objektivní)

1. Výkonnostní (kvantitativní) indikátory

Indikátory ekonomické povahy	ROK	2010	2011	2012
1) Celkové náklady hlavní a doplňkové činnosti (HČ+DČ)	tis. Kč	23 243	24 552	24 063
2) Z toho (ad 1): Osobní náklady (HČ+DČ)	tis. Kč % (k 1)	686 2,95	760 3,10	1056 4,39
3) Celkové výnosy hlavní a doplňkové činnosti (HČ+DČ)	tis. Kč	22 206	24 563	24 254
4) Z toho (ad 3): Dotace z veřejných zdrojů celkem (příspěvek zřizovatele, granty tuzemské - MK, veřejná správa)	tis. Kč % (k 3)	10 70 48,21	12 400 50,48	11 400 47,00
5) Z toho (ad 3): Vlastní výnosy HČ (vstupenky, honoráře za vystoupení)	tis. Kč % (k 3)	10 902 49,09	10 767 43,83	11 704 48,26
6) Z toho (ad 3): Výnosy doplňkové činnosti (reklama, sponzoři včetně barterových plnění, pronájmy, obch. činnost apod.) a dary	tis. Kč % (k 3)	518 2,33	1 396 5,68	1 150 4,74
7) Hospodářský výsledek celkem (HČ+DČ)	tis. Kč	-1 077	-149	40
8) Index soběstačnosti 1 (vlastní výnosy HČ/celkové náklady)	%	46,9	43,85	48,64
9) Index soběstačnosti 2 (vlastní výnosy HČ+výnosy DČ/celkové náklady)	%	49,13	49,54	53,42

Tab. 92 – Indikátory ekonomické povahy – Český filharmonický sbor Brno (ČFSB)

²⁰⁰ ČFS je „dítětem“ porevolučního nadšení a jeho stávající situace po dvaceti letech příkladně a skvěle umělecké kariéry je smutným dokladem nezájmu veřejné správy o kvalitní kulturní hodnoty. Představitelé veřejné správy se pyšní jeho úspěchy, a přitom jej nechají doslova živořit. Vícezdrojové financování v tomto případě tvoří pouze vlastní zdroje a příspěvky JMK a MK. Brno jako město, které dává na kulturu 9,3 % rozpočtu každoročně, dotuje sbor cca 900 tis. Kč ročně. Samozřejmě, že zde je efektivnost využití veřejných zdrojů mimořádná, hraničí ovšem už s opačným pólem, tedy zneužíváním situace.

Indikátory výkonnostní povahy	2010	2011	2012
1) Koncerty celovečerní pořádané tělesem ve vlastní režii	7	6	7
2) Koncerty pro jiné pořadatele v ČR	34	45	28
3) Koncerty pro jiné pořadatele mimo ČR	29	20	20
4) Koncerty pro mládež do 18 let (délka 45 min.)	1	1	1
5) Veřejné generálky, veřejné nahrávky, promenádní koncerty a jiná podobná veřejná vystoupení	0	0	0
6) Celkový počet veřejných <u>vystoupení</u> tělesa (součet 1-5)	71	72	56
7) Koncerty komorní pořádané tělesem ve vlastní režii	0	0	0
8) Celkový počet všech akcí <u>pořádaných</u> tělesem (součet 1, 4, 5, 7)	71	72	63
9) Celkový počet všech akcí, které instituce absolvovala či v komorních koncertech pořádala (součet 6, 7)	71	72	56
10) Počet návštěvníků na všech koncertech tělesa ve vlastní režii (ad 1, 4, 5, 7)	4 000	3 500	4 000
11) Nové nahrávky - počet čistých natočených minut (CD, rozhlas, televize)/ Počet nahrávek	650	550	600

Tab. 93 – Indikátory výkonnostní povahy – ČFSB

2. Indikátory relační

Indikátory/Rok	2010	2011	2012
1) Počet zaměstnanců	55	57	56
2) Z toho počet uměleckých pracovníků	53	55	54
3) Podíl počtu uměleckých pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců	96,36	96,49	96,43
4) Průměrný hrubý měsíční plat v organizaci celkem (bez náhrad, s pohyblivými složkami a funkčními příplatky)	19 038	19 429	20 017
5) Průměrný hrubý měsíční plat uměleckých pracovníků (bez náhrad, s pohyblivými složkami a funkčními příplatky)	19 217	19 624	20 106
6) Poměr průměrného hrubého platu v organizaci a průměrné mzdy v ČR	79,65	79,51	79,75

Tab. 94 – Relační indikátory – ČFSB

Ad B. Indikátory neměřitelné (subjektivní)

3. Indikátory kvalitativní („kvantifikovaná reflexe kvality tělesa“)

Indikátory/Rok	2010	2011	2012
1) Počet článků (bez inzerce placené či barterové povahy) v tištěných médiích	21	19	22
2) Počet rozhlasových a televizních relací zpravodajského a publicistického charakteru	4	5	6
3) Počet televizních, rozhlasových a internetových přenosů (bez vlastního internetového vysílání)	3	4	5
4) Počet návštěv na vlastních webových stránkách	nemáme počítadlo	nemáme počítadlo	nemáme počítadlo
5) Počet uvedení skladeb českého skladatele narozeného po roce 1920 (včetně)	6	10	8

Tab. 95 – Kvalitativní indikátory – ČFSB

4. Indikátory specifické

	ROK	2010	2011	2012
1) Organizace festivalů a jiných akcí, podíl na místním kulturním životě apod.	Slovně	Pořádání vlastního cyklu abonentních koncertů - 5. ročník	Pořádání vlastního cyklu abonentních koncertů - 6. ročník	Pořádání vlastního cyklu abonentních koncertů - 7. ročník
2) Záštity, partneři, přeshraniční spolupráce	Slovně	Nad 5. ročníkem CAK převzal záštitu ministr kultury ČR, hejtman Jihomoravského kraje a primátor statutárního města Brna	Nad 6. ročníkem CAK převzal záštitu ministr kultury ČR, hejtman Jihomoravského kraje a primátor statutárního města Brna	Nad 7. ročníkem CAK převzala záštitu ministryně kultury ČR, hejtman Jihomoravského kraje a primátor statutárního města Brna
3) Facebook, Twitter, internetové přenosy, interaktivní webové stránky, prodej přes internet a další zajímavé marketingové počiny	Slovně	nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
4) Vztah k veřejnosti - open air koncerty, senioři, veřejná ocenění, charita apod.	Slovně	nezjištěno	Nejvýznamnější kritický časopis v Japonsku Geijutsu Disc Review udělil v září 2011 Českému filharmonickému sboru Brno za live nahrávku Dvořákova Requiem prestižní ocenění „TOKUSEN“.	nezjištěno
5) Orchestrální akademie, další aktivity vůči umělcům - tvůrcům a interpretům	Slovně	nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno

Tab. 96 – Specifické indikátory – ČFSB

8.7 Doporučení – používání indikátorů efektivity v praxi veřejné správy

Použití indikátorů efektivity při hodnocení práce kulturních organizací je téměř každodenním úkolem. Veřejná správa pracuje s indikátory efektivity jak v procesu přípravy a schvalování rozpočtů příspěvkových organizací a při vyhlášení grantových řízení, tak i při jejich vyhodnocování.

Zdá se, že největším problémem je neúměrný důraz na význam výkonnostních indikátorů, a to zejména ekonomické povahy. Různí autoři v pracích věnovaných problematice veřejné kulturní služby na tento aspekt poukazují a současně upozorňují, že z celé široké škály indikátorů efektivity jsou používány vlastně jen některé. Vytýkají malou snahu podívat se na činnost kulturních organizací a jejich využití veřejných prostředků prizmatem kvalitativních či specifických indikátorů.

Jednou z příčin jistě bude obecné nastavení kontrolních mechanismů všech procesů řízených veřejnou správou na ekonomické indikátory, které jsou lehce měřitelné, zdají se objektivní a „neomylné“, a také je na ně připraven úřednický aparát, který s nimi dnes a denně pracuje. Svůj význam jistě má i časové hledisko, kvantitativní indikátory se vyhodnotí relativně rychle. Zpracovat a vyhodnotit kvalitativní indikátory však potřebuje čas a odbornost, tyto indikátory jsou také mnohem více subjektivní.

Je nutné zdůraznit, že každý grantový program, každá dotace, mohou vyžadovat **specifické** indikátory, které může veřejná správa sama generovat v závislosti na konkrétním zadání grantových programů nebo při stanovení úkolů svým příspěvkovým organizacím. Je např. představitelné, že pokud bude nějaký program vypsán pro pěvecké a instrumentální organizace k uchování projevů lidové hudební kultury v určitém regionu, mohl by být indikátorem způsob získávání materiálu, tedy jak žadatel a posléze podpořený subjekt hledal projevy lidové kultury, zda v terénu či v písemných pramenech, zda zařadil objevené kulturní artefakty do svého repertoáru i pro jiné příležitosti, zda se pokusil vydat publikaci atd. Soubory indikátorů nemohou být nikdy úplné, je to jakási paleta možností, která nabízí základní hodnotící nástroje a rozšíření o specifické indikátory by mělo být jednou z ambicí hodnotitelů.

Hlavní zásady, kterými by se měla veřejná správa v procesu hodnocení konkrétních výsledků veřejné kulturní služby řídit

1. Hodnotící proces začíná již při **přípravě** grantových programů a úkolování příspěvkových organizací. Je nutné si jasně uvědomit, k čemu je určen daný grantový program, jaký je jeho cíl. Je třeba jasně stanovit, co se očekává od konkrétní dotované organizace, jaká kulturní služba a v jaké kvalitě je vyžadována. Teprve na základě těchto cílů, resp. požadovaných **výsledků** činnosti je možné udělat **správný výběr indikátorů**, které tyto výsledky budou schopny relevantně zobrazit a vyhodnotit.
2. Hodnocení má být **aktivní** a otevřený proces, v němž spolu komunikují dvě strany: hodnocený a hodnotitel. Byť evaluace začíná předložením požadovaných podkladů

hodnoceným subjektem, měla by v ideálním případě existovat **zpětná vazba**. Je sice zřejmé, že např. v praxi ministerstva kultury či velkých měst, v nichž se žadatelé počítají na stovky, nemůže být zpětná vazba rozsáhlá, přesto je třeba, aby hodnocený znal důvody konkrétního rozhodnutí či výsledek hodnocení.

3. Kulturní služba (projekt, organizace) má být hodnocena **komplexně** za použití **všech skupin** indikátorů a případně za využití **specifických** indikátorů.
4. Postup od **jednotlivostí k celku** – základem jsou výkonnostní indikátory, přechod k indikátorům kvalitativním a specifickým.
5. Vyhodnocovat jednotlivé parametry v **souvztažnosti**, v souvislostech.
6. Velmi důležitý je výběr **hodnotitelů** kvalitativních indikátorů. Hodnotitelé by měli danou kulturní službu **znát** z vlastní zkušenosti, nemluvě o tom, že by měli mít patřičný minimální rozhled po oboru.
7. Musí být dodržena souvislost mezi **zadáním a vyhodnocením**. Tato zdánlivě samozřejmá zásada není vždy zcela pochopena. Je-li např. hlavním cílem (výsledkem) činnosti tělesa hrát pro děti a mládež, nemůže být hlavním kritériem tržebnost, neboť výše vstupného musí odpovídat ekonomickým možnostem dané cílové skupiny. Je-li hlavním cílem grantového programu podpora tvorby a provádění soudobé hudby, nemůže být hlavním kritériem návštěvnost, protože soudobá hudba má malý okruh návštěvníků.

Při hodnocení efektivity vynaložení veřejných prostředků je vhodné dodržovat následující postup

1. Stanovení **cílů** činnosti příspěvkové organizace (čili **výsledků**), a to v oblasti ekonomické a umělecké, resp. stanovení cíle grantového programu. Cíle mají být logicky v souladu s konkrétní aktuální kulturní politikou veřejné správy a s potřebou uspokojit poptávku po veřejné kulturní službě.
2. **Alokace** objemu finančních prostředků z rozpočtu.
3. Určení, jaké výstupy a jaké **výsledky** jsou pro splnění cíle efektivního vynaložení prostředků důležité, a na tomto základě výběr vhodných indikátorů ze souborů měřitelných a neměřitelných indikátorů. Případné stanovení vlastních specifických indikátorů.
4. Stanovení **váhy** jednotlivých vybraných souborů měřitelných a neměřitelných indikátorů ve výsledném hodnocení.
5. Příprava **dotazníků** (formulářů) k vyhodnocení vlastní činnosti obdarovanou organizací, která do něj zanáší požadované údaje.
6. Vyhodnocení **věrohodnosti** a **úplnosti** vyplněných dotazníků, které provádí kompetentní aparát veřejné správy.
7. Vyhodnocení **měřitelných** indikátorů kompetentním pracovníkem veřejné správy.

8. Jmenování hodnotící **odborné** komise a příprava materiálů (podkladů a formulářů) k vyhodnocení **neměřitelných** indikátorů na jednání odborné komise. Zaslání těchto podkladů členům odborné komise k hodnocení.
9. **Odeslání** hodnocení v požadované formě od jednotlivých členů hodnotící odborné komise.
10. Příprava podkladů k **závěrečnému** jednání hodnotící komise, složené jak z pracovníků veřejné správy (politiků i kompetentních úředníků), tak z odborníků hodnotících neměřitelné indikátory.
11. **Závěrečné vyhodnocení** na základě váhy jednotlivých souborů indikátorů a vypracování závěrečné hodnotící **zprávy**.

Je důležité zdůraznit, že každý grantový program a každá dotační politika v podpoře vlastních příspěvkových organizací, má v různých regionech svá **specifika**. Proto není možné stanovit universální recept, ale jen nabídnout inspiraci k sestavení vlastních vyhodnocovacích způsobů. Jak je možné postupovat, ukazují tři následující příklady.

Grantové programy

I. Program Culture 2000

Komunitární program Evropské unie Culture byl po řadu let základním kulturním podpůrným programem schváleným Evropskou komisí. Vyhodnocení žádostí každoročně obstarávala vedle vlastního úřednického aparátu odborná hodnotící komise, která byla sestavena ze všech členských států EU – každý stát byl zastoupen jedním hodnotitelem. Úkolem hodnotitele, který je pozván na týdenní práci do Bruselu, je odborně vyhodnotit přihlášky do programu a předat určitý počet (za týden každý hodnotitel stihl cca 20 přihlášek) návrhů, zda ten který návrh odpovídá kritériím programu, a to zejména v oblasti právě tzv. neměřitelných indikátorů, a jakou podporu hodnotitel navrhuje.

Každý hodnotitel obdržel na jeden den dva až čtyři žádosti o grant se všemi náležitostmi, tj. základními požadovanými tabulkami a s přílohami, které podle zvážení samotných žadatelů dokládaly kvalitu jejich dosavadní práce. Úřednický aparát EU prostudoval materiály, vyřadil ty, které nespĺňovaly podmínky, a s materiály dal k dispozici hodnotitelům asi pětistránkový formulář, v němž systémem přidělování bodů ve třech pásmech bodoval různé indikátory. Každý indikátor měl svoji konkrétní „váhu“ vyjádřenou maximem přidělených bodů v předem stanoveném rozpětí (obvykle ve třech bodových pásmech). Na závěr se body sečetly a hodnotitel napsal stručné slovní resumé s kladným nebo záporným doporučením. Každý projekt hodnotili nezávisle na sobě dva hodnotitelé, jejichž doporučení pak zkoumala komise složená již z úředníků i odborníků, opět zcela nezávisle na hodnotitelích a stanovila závěrečný verdikt s navrhovanou částkou. Tento verdikt šel do schvalovacího procesu na úrovni kulturního komisaře. Do něj už odborní hodnotitelé nebyli pozváni.

II. Program Státní podpory divadel a symfonických orchestrů a pěveckých sborů

Jinak probíhá způsob hodnocení žadatelů v programu Státní podpory divadel a symfonických orchestrů a pěveckých sborů vyhlášeném v Usnesení vlády ČR č. 902 z 10. 9. 2003. Návrh hodnocení připravila *Asociace symfonických orchestrů a pěveckých sborů (ASOPS)* v roce 2003. Jeho principem je rozdělení indikátorů do několika oblastí, z nichž některé, čistě ekonomické, tj. měřitelné indikátory, hodnotí sami úředníci, neboť jde víceméně o matematické operace na základě údajů zaslaných orchestry, jiné – neměřitelné indikátory – hodnotí odborníci.

Úředníci přenesli do předem připravené formulářové tabulky data z žádostí, které poslali jednotliví žadatelé, a to v těchto kategoriích a s následující váhou (v procentech):

- I. Výkonnostní ukazatele (7 ukazatelů – tj. měřitelných indikátorů, jako jsou počty koncertů, nahrávek apod.) – 20 % objemu dotace,
- II. Efektivita (ekonomické údaje, tj. měřitelné indikátory, z nichž vyplývá základní údaj, tj. procento soběstačnosti) – 10 % objemu dotace,
- III. Vícezdrojové financování (vyjadřující schopnost získat další finanční prostředky) – 10 % objemu dotace,
- IV. Umělecká kritéria (11 ukazatelů – tj. neměřitelných indikátorů, z nichž každý má danou maximální bodovou hodnotu) – 60 % objemu dotace.

Z toho je zcela jasně patrné, že právě **umělecká** kritéria, která byla stanovena podobně, jako zde uvedené *indikátory neměřitelné*, **převážila nad ekonomickými**, tj. **výkonnostní** indikátory. Navíc zde byla hodnocena schopnost tělesa získávat další zdroje na svoji činnost (III. Vícezdrojové financování). V tomto smyslu je hodnocení efektivnosti vynaložených prostředků pro orchestry a sbory z vládního Programu naprosto ojedinělé a samozřejmě naprosto správné.

Jeho vyhodnocení probíhá vždy stejným způsobem. Úředníci vyplní v prvních třech kategoriích objektivní údaje vyjmuté z dotazníků, které zaslali žadatelé. V první kategorii je přesně stanoveno, kolik bodů je za jaký údaj. Ve druhé kategorii počet bodů určuje procento soběstačnosti, které vypočítají rovněž úředníci. Ve třetí kategorii rovněž úředníci spočítají podíl regionální a další dotace na celkových nákladech. Čtvrtou kategorii hodnotí až při závěrečném zasedání odborná komise. Odborníci, kteří by měli znát kvalitu každého tělesa, a na základě údajů zaslaných žadatelem přidělí do tabulky ke každému z 11 indikátorů body v povolené škále. V závěrečném jednání je možné ještě výsledky každého tělesa upravit, nicméně jen tam, kde se nejedná o exaktní údaje, čili pouze v kategorii IV.

Protože je známa přidělená dotace celému programu, zjistí se korunová hodnota jednoho bodu (dotace se vydělí celkovým součtem všech přidělených bodů všem žadatelům),

dohodne se ještě případně koeficient pro jednotlivá tělesa (o.p.s. bez zřizovatele, tedy PKF a PFS měly obvykle vyšší koeficient, než ostatní, vzhledem k tomu, že peníze z programu byly jejich základním finančním zdrojem – koeficienty se schvalovaly často na jednání ASOPS a byly většinou členů ASOPS odsouhlaseny). Pak již následovalo vypracování závěrečné zprávy a materiálu navrhujícího přidělení dotace jednotlivým tělesům, který se předkládá ministru ke schválení. Evaluace využití dotace probíhá kontrolou údajů vložených do žádosti následující rok a je rovněž součástí vpuštění tělesa do programu.

Návrh hodnocení dotací symfonických orchestrů a pěveckých sborů

K hodnocení kontinuální činnosti institucí působících jako stálé symfonické orchestry a pěvecké sbory (sборы se v některých parametrech nutně odlišují) v oblasti umělé hudby byly použity následující indikátory:

A. INDIKÁTORY MĚŘITELNÉ

I. Výkonnostní (kvantitativní) indikátory

a) Indikátory ekonomické povahy

1. Celkové náklady hlavní a doplňkové činnosti
2. Z toho – Osobní náklady
3. Celkové výnosy hlavní a doplňkové činnosti
4. Z toho (ad 3) – Dotace z veřejných zdrojů
5. Z toho (ad 3) – Vlastní výnosy (vstupenky, honoráře za vystoupení)
6. Z toho (ad 3) – Výnosy doplňkové činnosti
7. Hospodářský výsledek celkem (hlavní činnost + doplňková činnost)
8. Index soběstačnosti I (vlastní výnosy hlavní činnosti vůči celkovým nákladům)
9. Index soběstačnosti II (vlastní výnosy hlavní činnosti + výnosy doplňkové činnosti vůči celkovým nákladům)

b) Indikátory výkonnostní povahy

1. Koncerty celovečerní pořádané tělesem ve vlastní režii
2. Koncerty pro jiné pořadatele v ČR
3. Koncerty pro jiné pořadatele mimo ČR
4. Koncerty pro mládež do 18 let (délka 45 min.)
5. Veřejné generálky, veřejné nahrávky, proměnné koncerty a jiná podobná veřejná vystoupení
6. Celkový počet veřejných vystoupení tělesa
7. Koncerty komorní pořádané tělesem ve vlastní režii
8. Celkový počet všech akcí pořádaných tělesem
9. Celkový počet všech akcí, které instituce absolvovala či pořádala

10. Počet návštěvníků na celovečerních koncertech tělesa ve vlastní režii
11. Počet návštěvníků na všech akcích tělesa ve vlastní režii
12. Počet diváků komorních koncertů
13. Celkový počet návštěvníků na všech akcích pořádaných tělesem (součet 10., 11., 12.)
14. Průměrná návštěvnost (obsazenost) vlastních celovečerních koncertů v nejčastěji používaném sále (v %)
15. Nové nahrávky (CD, rozhlas, televize)

II. Indikátory relační

1. Náklady na jednoho návštěvníka na koncertech orchestru (celkové náklady vůči celkovému počtu návštěvníků – v Kč)
2. Dotace jednoho návštěvníka z veřejných zdrojů (celková dotace z veřejných zdrojů vůči celkovému počtu návštěvníků)
3. Počet zaměstnanců
4. Z toho počet uměleckých pracovníků
5. Podíl počtu uměleckých pracovníků vůči celkovému počtu zaměstnanců
6. Průměrný hrubý měsíční plat v organizaci celkem
7. Průměrný hrubý měsíční plat uměleckých pracovníků
8. Poměr průměrného hrubého platu v organizaci a průměrné mzdy v ČR
9. Průměrný počet frekvencí
10. „Cena“ frekvence uměleckých pracovníků

B. INDIKÁTORY NEMĚŘITELNÉ (SUBJEKTIVNÍ)

III. Indikátory kvalitativní (kvantifikovaná reflexe kvality tělesa)

1. Počet článků (bez inzerce placené či barterové povahy) v tištěných médiích
2. Počet rozhlasových a televizních relací zpravodajského a publicistického charakteru
3. Počet televizních, rozhlasových a internetových přenosů (bez vlastního internetového vysílání)
4. Počet návštěv na vlastních webových stránkách
5. Počet uvedení skladeb českého skladatele narozeného po roce 1920 (včetně)

IV. Indikátory specifické

1. Organizace festivalů a jiných akcí, podíl na místním kulturním životě apod.
2. Záštity, partneři, přeshraniční spolupráce
3. Facebook, Twitter, internetové přenosy, interaktivní webové stránky, prodej přes internet a další zajímavé marketingové počiny
4. Vztah k veřejnosti - open air koncerty, senioři, veřejná ocenění, charita apod.
5. Orchestrální akademie, další aktivity vůči umělcům - tvůrcům a interpretům
6. Další zajímavosti dokládající aktivity tělesa

K vyhodnocení všech indikátorů je možné stanovit bodovací systém (s předem určenými váhami jednotlivých souborů). Je vhodné stanovit referenční měřítka (množství, procenta apod.) v jednotlivých indikátorech, tj. stanovit, podprůměr, průměr, nadprůměr či alespoň optimální stav. Referenčním měřítkem může být vzájemné porovnávání srovnatelných těles ve srovnatelných indikátorech. Zejména v neměřitelných indikátorech, které jsou vyjádřeny slovně, je nutné vzájemné srovnávání a zohledňovat názor odborníků – lze porovnávat tělesa přidělováním bodového hodnocení v rozmezí předem stanovené škály, jde samozřejmě o subjektivní, avšak odborníkem vyslovené hodnocení.

Jakým způsobem se s těmito daty dále bude pracovat, je samozřejmě věcí konkrétního programu – způsob hodnocení je třeba stanovit předem.

8.8 Závěr

Hodnocení kvality kulturních produktů je obecně nesnadný úkol, neboť záleží na osobnosti hodnotitele, jeho kulturním rozhledu, vzdělání, ale také vkusu a osobní preferenci. V případě hodnocení efektivnosti použití veřejných prostředků k podpoře některé kulturní služby je navíc v popředí rozhodovacího procesu fakt, že finančních prostředků je obvykle málo. Málodky je možné podpořit projekty tak, jak si to organizátoři představují, při nedostatku finančních prostředků se velmi obtížně hledá objektivní kritérium, zda přidělená částka je dostatečně motivační, zda za ni lze opravdu požadovat veřejnou kulturní službu v plném rozsahu, zda je rozvíjející, nebo jen „udržovací“ a formálně „povzbuzující“ s příslibem „příště to snad bude lepší“. Je zřejmé, že toto **finanční omezení je nejsilnějším indikátorem**. Ale to je téma pro jinou debatu a studii.

Obecně je tedy možné navrhnout, že vyhodnocení nemůže dělat pouze úřednický aparát, ale odborně zdatné kolegium (počet členů komise je opět na zřizovateli či vypisovateli grantu, obecný úzus je lichý počet). Postup by měl být takový, že úřednický aparát připraví k jednání podklady, které lze získat z ekonomických dat (skupina měřitelných indikátorů). Z nich je možné připravit přehlednou tabulku, v níž je možné srovnat více subjektů. Platí to jak při hodnocení, tak při přidělování grantů. Kvalitativní hodnocení však musí zaštitit odborníci vyhodnocením neměřitelných indikátorů.

Vyvážené hodnocení ekonomických, výkonnostních a uměleckých indikátorů při hodnocení efektivnosti vložených finančních prostředků je naprosto zásadní. Tělesa přece nejsou zřízena na to, aby „vydělávala“ peníze či vykazovala „mimořádnou kvantitu“ výkonů, na druhé straně ale nemůže platit opačný extrém, v němž by se na efektivnost využití financí ve jménu zbožštění umělecké kvality nehledělo. To se však – pokud je známo – u nás neděje. Navrhovaná řešení by měla sloužit ke změně myšlení a přístupu v hodnocení orchestrálních a sborových těles, či ještě obecněji k relevantnímu hodnocení výsledků kulturních služeb.

SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ZŘIZOVATELÉ/Mgr. Tomáš Drobny

Literatura

BALÁŠ, Lubomír a kol. *Společný hodnotící rámec (Modelu CAF: zvyšování kvality úřadů pomocí sebehodnocení: Model CAF pro úřady územní veřejné správy*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2010. 143 s. ISBN 978-80-02-02277-0. Dostupné také z <http://www.kvalitavs.cz/metody/caf/>.

ČERNÝ, Ondřej a kol. 2004. *Transformace divadelního systému v České republice*. Praha.

DROBNÝ, Tomáš. *Analýza jednotlivých oborových skupin poskytovatelů veřejných kulturních služeb za oblast poskytovatele veřejných kulturních služeb. Analýza indikátorů/ukazatelů efektivnosti ze strany zřizovatele*. 2012. Rukopis.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 118 s. ISBN 978-80-210-5112-6.

MOCKOVČIAKOVÁ, Alena. *Vstupní podkladová studie II. a III*. Praha: Ministerstvo kultury ČR, 1996. 130 s.

OCHRANA, František. *Veřejné služby - jejich poskytování, zadávání a hodnocení: teorie a metodika poptávkového způsobu poskytování a zadávání veřejných služeb na úrovni municipalit*. 1. vydání. Praha: Ekopress. 167 s. ISBN 978-80-86929-31.

ŠKARABELOVÁ, Simona; NESHYBOVÁ, Jarmila; REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika kultury a masmédií*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita. 2007. 210 s. ISBN 978-80-210-4267-4.

Použité zdroje

BEJVLOVÁ, Jana. *Divadelní výkon: měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Divadelní fakulta. 2005 Dostupné z: <http://host.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=19130>.

Český statistický úřad: *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. [online]. [cit. 2013-09-04]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_\(cz_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace)).

DOSTÁLOVÁ, Daniela. *Měření a hodnocení výkonu kulturních institucí*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/108959/ff_m/DIPLOMOVA_PRACE_Dostalova.txt.

JANEČEK, Jan. *Několik poznámek k transformaci příspěvkových organizací krajů*. Dostupné z <http://www.law.muni.cz/sborniky/Days-of-public-law-doplnek/files/pdf/Janecek.pdf>.

KUJOVÁ, Zdeňka. *Veřejné financování kultury na úrovni vyšších územně správních celků v komparaci s německým systémem*. Brno, 2011. Diplomová práce. Janáčkova akademie múzických umění v Brně. Dostupné z <http://www.slideshare.net/zdenkaibis/veejn-financovn-kultury-na-rovni-vych-zemn-samosprvnch-celk-v-komparaci-s-nmeckm-systemem>.

MALÝ, Ivan. *Faktory efektivnosti fungování veřejného sektoru v regionech*. Dostupné z: http://www.econ.muni.cz/~ivan/xxx/subjects/ver_econ/literatura_soubory/Fakt_ef.pdf.

MASTELOVÁ, Tereza. *Outsourcing ve veřejném sektoru*. Brno, 2013. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z http://is.muni.cz/th/323267/esf_m/DP_Mastelova.pdf?info=1;zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dmastelov%C3%A1%20tereza%20agenda:th%26start%3D1.

Ministerstvo financí: *ISPROFIN - Informační Systém programového financování (platný od roku 2010)*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/zakladni-informace/informacni-systemy/isprofin--eds-smvs-2010>.

Ministerstvo kultury: *Granty a dotace*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/granty-a-dotace/default.htm>.

Museumsakademie Joanneum: *Vom 19. ins 21. Jahrhundert*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.museum-joanneum.at/de/museumsakademie/veranstaltungen-7/vom-19-ins-21-jahrhundert>.

Muzeum Brněnska: *Památník písemnictví na Moravě*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://rajhrad.muzeumbrnenska.cz/>.

Muzeum umění Olomoc: *O muzeu*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.olmuart.cz/AMO/O-MUZEU/>.

Muzeum Vyškovska: *Zpráva o činnosti Muzea Vyškovska*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.muzeum-vyskovska.cz/o-nas/zpravy-o-cinnosti/>.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: *Financování kultury z veřejných rozpočtů 2001 — 2010*. [online]. [cit. 2013-09-04]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/?p=10342>.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: *Statistika kultury 2008*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

NÖKU: *Kultur braucht Management*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.noeku.at/noe-kulturwirtschaft>.

PETROVÁ, Magdalena. *Udržitelnost příspěvkových organizací v kultuře*. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/100329/esf_m/Diplomova_prace_Petrova.txt.

Portál Jihomoravského kraje: *Zásady vztahů orgánů Jihomoravského kraje k řízení příspěvkových organizací*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=1178&TypeID=1>.

Rozpočet obce: *Praha*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.rozpocetobce.cz/seznam-obci/554782-praha/vydaje/kultura-cirkve-a-sdelovaci-prostredky/2012?zobrazeni=obyvatel&vydaje=provaz>.

Římskokatolická farnost Velehrad: *Rozhodnutí o poskytnutí dotace*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.farnostvelehrad.cz/dokument/IOP-113/>.

Strukturální fondy: *Integrovaný operační program pro 2007 - 2013*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/dfbf033f-0d4d-4781-bdb6-322dcc1857e4/Programovy-dokument-verze-platna-od-21-12-2011.pdf>.

Zámek Žďár nad Sázavou: *Barokní umění ze sbírek Národní galerie v Praze*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.zamekzdar.cz/content.aspx?id=227>.

Zlínský kraj: *Otevřené brány*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/otevrene-brany-cl-714.html>.

2. VEŘEJNÉ KNIHOVNICKÉ A INFORMAČNÍ SLUŽBY/PhDr. Vít Richter

Literatura

Kolektiv autorů. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2. upravené a doplněné vydání, 2004. 112 s. ISBN 80-239-3933-5.

RICHTER, Vít. *Benchmarking a zjišťování spokojenosti uživatelů knihoven*. In: *Knihovny současnosti*. Brno: Sdružení knihoven ČR, 2009. ISBN 978-80-86249-54-4. Dostupné také z: <http://www.sdruk.cz/data/xinha/sdruk/2009-7-187.pdf>.

STEJSKAL, Jan; MAŽÁTKOVÁ, Kateřina; HÁJEK, Petr; KOŽÁTKOVÁ STRÁNSKÁ, Pavla. *Přístupy ke zjišťování hodnoty veřejných služeb vnímané spotřebiteli - aplikace na služby veřejných knihoven*. In: *Knihovny současnosti 2012*. Ostrava: Sdružení knihoven ČR, 2012, s. 225-237. ISBN 978-80-86249-65-0.

Strukturální fondy EU: Regionální operační programy. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy>.

ŠEDÁ, Marie. *Měření výkonu a kvality knihoven v České republice*. Opava, 2011. Diplomová práce. Slezská univerzita v Opavě.

Použité zdroje

Der Bibliotheksindex: *Der Deutsche Bibliotheksverband e.V. (dbv)*. [online]. [cit. 2013-08-22]. Dostupné z: <http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php>; <http://www.bibliotheksverband.de/>.

ISO 11620:2008. Information and documentation – Library performance indicators. Geneve: ISO, 2008. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=37853.

ISO 2789:2006. Information and documentation – International library statistics. Geneve: ISO, 2006. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=39181.

Ministerstvo kultury: *Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015 včetně internetizace knihoven*. [online]. [cit. 2013-08-22]. Dostupné z: http://www.mkcr.cz/assets/literatura-a-knihovny/Koncepce_rozvoje_knihoven_2011-2015.pdf.

Národní knihovna ČR: *Projekt "Benchmarking knihoven"*. [online]. [cit. 2013-08-22]. Dostupné z: http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=02_Odb/Benchmarking.htm.

Národní knihovna ČR: *Regionální funkce krajských knihoven v roce 2012*. [online]. [cit. 2013-08-22]. Dostupné z: http://knihovnam.nkp.cz/docs/RF/VyrocnizpravaRF_2012.pdf.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: *Roční výkaz o knihovně za rok 2011*. [online]. [cit. 2012-09-23]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/V12kni111.pdf>.

RICHTER, Vít. *Benchmarking knihoven - jak porovnávat výkony knihoven*. In: Slovenská národní knižnica: [online]. [cit. 2013-08-22]. Dostupné z: http://www.snk.sk/swift_data/source/casopis_kniznica/2013/marec/03.pdf.

RICHTER, Vít. *Benchmarking knihoven*. In: Čtenář, měsíčník pro knihovny [online]. [cit. 2013-08-22]. Dostupné z: <http://ctenar.svkk1.cz/clanky/2009-roc-61/02-2009/tema-benchmarking-knihoven-55-329.htm>.

Vyzkumy.knihovna.cz: *Kabinet informačních studií a knihovnictví*. [online]. [cit. 2013-08-22]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/>.

Vyzkumy.knihovny.cz: *benchmarking v knihovnách*. [online]. [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/benchmarking-v-knihovnach>.

3. SLUŽBY MUZEÍ A GALERIÍ/PhDr. František Šebek

Literatura

BURIÁNKOVÁ, Michaela; KOMÁROVÁ, Anna. *Adresář muzeí a galerií v ČR pro období 2011 – 2012*. Praha: Asociace muzeí a galerií České republiky, 2011. 240 s.

FIALOVÁ, Dagmar. *Vyhodnocení výzkumu. Analýza sbírkových fondů muzeí ČR 1994 – 1996*. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2003.

FIALOVÁ, Dagmar: *Profesní a etické standardy a výkonnostní ukazatele muzejní práce: národní systém muzeí jako nástroj udržení společné odborné a etické základny muzeí v ČR*. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2003, 80 s.

KOMÁRKOVÁ, Anna. *Registrační systémy muzeí*. Praha, 2010. Bakalářská práce. Vyšší odborná škola informačních služeb v Praze. Rukopis.

Sborník materiálů ze VII. sněmu AMG ČR, 15. – 16. října 2003, Muzeum východních Čech v Hradci Králové. Praha: AMG, 2004, s. 34 – 45.

ŠEBEK, František. *Definice muzea a podstata jeho činnosti*, s. 9 – 20. In: *Úvod do muzejní praxe*. Praha: Asociace muzeí a galerií, 2010. 450 s. ISBN 978-80-86611-40-2.

ŠEBEK, František. *Historický vývoj sítě muzeí; právní postavení regionálních muzeí*, s. 6 – 9. In: *Regionální muzea v době reformy veřejné správy v ČR*. Praha: Asociace muzeí a galerií, 2000. 69 s. ISBN 80-238-6630-3.

ŠEBEK, František. *Muzea domowe w Kraju Pardubickim*. In *Forum muzeów Domowych „Tradycje zabytky kultury kulinarnej“* v Kudowie, 22. – 23. 9. 2012. (Polsko – Czeskie Towarzystwo Naukowe a Slezská univerzita v Opavě), v tisku.

Benchmarking muzeí – pro muzea obcí a krajů ČR. Projekt. NIPOS Praha a AMG ČR.

Roční výkaz o muzeu a galerii Kult (MK) 14-01 za rok 2009 – Sumář celkem ČR. NIPOS Praha.

Roční výkaz o muzeu a galerii Kult (MK) 14-01 za rok 2010 – Sumář celkem ČR. NIPOS Praha.

Roční výkaz o muzeu a galerii Kult (MK) 14-01 za rok 2011 – Sumář celkem ČR. NIPOS Praha.

Použité zdroje

Ministerstvo kultury ČR: *Muzea, galerie a ochrana movitého kulturního dědictví*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/default.htm>.

Asociace muzeí a galerií v České republice. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.cz-museums.cz/web/amg/titulni>.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: *Návštěvnost muzeí, památníků a galerií v krajích ČR v r. 2010*. [online]. [cit. 2013-09-11]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Navstevnost-muzea-pamatniky-a-galerie-2010.pdf>.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: *Návštěvnost muzeí, památníků a galerií v krajích ČR v r. 2011*. [online]. [cit. 2013-09-11]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Navstevnost-muzea-pamatniky-a-galerie-2010><http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Navstevnost-muzea-pamatniky-a-galerie-2011.pdf>.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2009 - 1. díl*. [online]. [cit. 2013-09-11]. Dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika-2009_1dil_100922.pdf.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2010 - 1. díl*. [online]. [cit. 2013-09-11]. Dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika_kultury_2010_Kulturni_dedictvi_web.pdf.

ICOM Mezinárodní rada muzeí: *Profesní etický kodex ICOM pro muzea* [online]. [cit. 2013-09-11]. Dostupné z: http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icom-czech/pdf/eticky_kodex/ICOM_eticky_kodex.pdf.

ŠEBEK, František. *Věstník Asociace muzeí a galerií: Benchmarking muzeí*. S. 18 -19. [online]. [cit. 2013-09-11]. Dostupné z: http://www.cz-museums.cz/UserFiles/file/vestnik%20AMG/vestnik2011/Vestnik_1_11.pdf.

4. SLUŽBY V OBLASTI PAMÁTKOVÉ PÉČE/Mgr. Tomáš Drobny

Literatura

DVOŘÁK, Max. 1916. *Katechismus der Denkmalpflege*. Wien.

DVOŘÁK, Max. *Katechismus památkové péče*. 2. vydání. Praha: Národní památkový ústav. 2004. 195 s. 80-86234-55-X.

HÁJEK, Tomáš. *Zánik a vznik památkových péčí: filosofie památkové péče*. Praha: Epoque. 2005. 197 s. ISBN 80-86328-71-6.

HLOBIL, Ivo. *Na základech konzervativní teorie české památkové péče*. Praha: Národní památkový ústav. 2008. 254 s. ISBN 978-80-87104-32-3.

Katolická církev. *Katolická církev v České republice*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. 75 s. ISBN 978-80-7195-671-6.

KIESOW, Gottfried. *Památková péče v Německu*. 1. vydání. Brno: Barrister&Principal. 2012. 217 s. ISBN 978-80-87474-54-9.

NEJEDLÝ, Vratislav. *Obrysy přístupů k památkové péči na Moravě do poloviny 20. století*, s. 16. In: *Památková péče na Moravě: 150 let od vzniku první státní instituce na ochranu památek: sborník příspěvků*. S. 9-110. 1. vydání. Brno: Státní památkový ústav v Brně, 2002. 317 s. ISBN 80-85032-82-1.

POLÁKOVÁ, Jana. *Mezinárodní dokumenty o ochraně kulturního dědictví*. 1. vydání. Praha: Národní památkový ústav. 2007. ISBN 978-80-87104-14-9.

RIEGL, Alois. 1903. *Der moderne Denkmalkultus. Sein Wesen und seine Entstehung*. Wien und Leipzig.

RIEGL, Alois. *Moderní památková péče*. Praha: Národní památkový ústav. 2003. 172 s. ISBN 80-86234-34-7.

Sedlák, Jan. *Památková péče v Jihomoravském regionu od roku 1948 a počátky Krajského střediska státní památkové péče a ochrany přírody v Brně*, s. 114. In: *Památková péče na Moravě: 150 let od vzniku první státní instituce na ochranu památek: sborník příspěvků*. 1. vydání. Brno: Státní památkový ústav v Brně. 2002. 317 s. ISBN 80-85032-82-1.

SVOBODA, František. 2013. *Colateral theories of heritage preservation: From a cult of monuments to an economics of cultural heritage*. V tisku.

VARVAŘOVSKÝ, Pavel. *Památková péče*. 1. vydání. Brno: Kancelář veřejného ochránce práv ve spolupráci se společností Wolters Kluwer ČR. 152 s. ISBN 978-80-7357-940-1.

VINTER, Vlastimil. *Úvod do dějin a teorie památkové péče 2. díl*. Teoretické otázky hodnot a hodnocení, zachování a kulturně výchovného uplatnění památek. Praha: SPN, 2. vydání. 1982. 259 s.

Použité zdroje

MATOUŠKOVÁ, Kamila. *20 let Programu regenerace Městských památkových rezervací a Městských památkových zón*. [online]. [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: <http://www.shscms.cz/sqlcache/Publikace%2020%20let%20PR%20web%20verze.pdf>.

Metodické centrum muzejní pedagogiky: *Současné pohledy a praxe české ochrany kulturního dědictví*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: http://mcmp.cz/uploads/ke_stazeni/metodika/texty-mcmp/2012/Sou%C4%8Dasn%C3%A9%20pohledy%20a%20praxe%20bez%20obr.pdf.

Ministerstvo kultury: *Koncepce památkové péče v České republice na léta 2011-2016*. [online]. [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/assets/zpravodajstvi/zpravy/Koncepce-pamatkove-pece-v-CR-na-2011-2016.pdf>.

Portál Jihomoravského kraje 2009–2013: *Koncepce podpory kultury v Jihomoravském kraji*. [online]. [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=123988&TypeID=2>.

Strukturální fondy: *Integrovaný operační program pro 2007 - 2013*. [online]. [cit. 2013-08-13]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/dfbf033f-0d4d-4781-bdb6-322dcc1857e4/Programovy-dokument-verze-platna-od-21-12-2011.pdf>.

5. SLUŽBY KULTURNÍCH ZAŘÍZENÍ NESPECIFICKÝCH/PaedDr. František Zborník, Mgr. Michaela Přílepková, Bc. Petra Štěpánková

Použité zdroje

A. T. I. C. Asociace turistických informačních center České republiky: *Jednotná klasifikace turistických informačních center ČR*. [online]. [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: www.aticcr.cz/jednotna-klasifikace-turistickyx-informacnich-center-cr/ds-1087/p1=1916.

Dotace z Evropské unie - ROP JV: *Splněné vize o kulturním domě*. [online]. [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.jihovychod.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/splnene-vize-o-kulturnim-dome>.

Johan – Sociálně-kulturní centrum: *O nás*. [online]. [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.johancentrum.cz/johan/o-nas.html>.

Kultura Česká Lípa, p.o.: *Kulturní dům Crystal*. [online]. [cit. 2013-09-05]. Dostupné z: <http://www.cl-kultura.cz/>.

Kultura Nový Bor, s.r.o.: *Městské divadlo, Městské kino*. [online]. [cit. 2013-09-05]. Dostupné z: <http://www.kulturanb.cz/>.

Maják, o.p.s. [online]. [cit. 2013-09-05]. Dostupné z: <http://www.majakops.cz/>.

Město Hluboká nad Vltavou: *Kulturní centrum Panorama*. [online]. [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://obcan.hluboka.cz/node/48>.

Městské kulturní středisko v Třebíči: *Pronájmy sálů*. [online]. [cit. 2013-09-05]. Dostupné z: <http://www.mkstrebic.cz/pronajmy-salu/>.

Městské kulturní středisko v Třebíči: *výroční zpráva, zřizovací listina – osobní konzultace*

Městský úřad Svitavy: *Fabrika Svitavy*. [online]. [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://web.svitavy.cz/mes/projekty/fabrika.htm>.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2011. Edukace a veřejná osvěta. IV.díl*. [online]. [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Statistika_kultury_2011_IV.VZDELAVANI_web.pdf.

Portál kulturního a přírodního dědictví kraje Vysočina: *Sokolovna, Pacov*. [online]. [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: http://www.dedictvivysociny.cz/kultura/pamatky-50/mestska_architektura-6/?id=660.

Slavie – spolkový a kulturní dům: *Historie*. [online]. [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.slaviecb.cz/historie/>.

6. SLUŽBY V DIVADELNÍ OBLASTI/PhDr. Ondřej Černý, Mgr. Jindřich Gregorini

Literatura

BARANČICOVÁ, Svatava. *Studie současného stavu podpory umění: Svazek I. – definice, historie transformace, reflexe, vzdělávání a výchova*. 1. vydání. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009. 215 s.

CIKÁNEK, Martin. *Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav. 2009. 79 s. ISBN 978-80-7008-231-7.

GREGORINI, Jindřich.: *Analýza jednotlivých oborových skupin poskytovatelů veřejných kulturních služeb: Divadla., NIPOS, 2012. Rukopis.*

NEKOLNÝ, Bohumil. *Analýza veřejných služeb a možnosti jejich standardizace v oblasti nekomerčního profesionálního umění*. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2002. Interní materiál.

NEKOLNÝ, Bohumil. *Divadlo a kreativní sektor*. Rukopis.

NEKOLNÝ, Bohumil; ŽÁKOVÁ, Eva. *Studie současného stavu podpory umění*. Svazek. II. *Financování, legislativa, sociální problematika, příjemci uměleckých děl a výkonů, mezinárodní spolupráce, stav uměleckých oborů k roku 2010*. 1. vydání. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2011. ISBN 978-80-7008-266-9.

Použité zdroje

BEJVLOVÁ, Jana. Edice Box: *Divadelní instituce a její výkon*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://host.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=19130>.

ČERNÝ, Ondřej a kol. *Pražská divadla 2012: Návrh systémové optimalizace pražské divadelní sítě – 1. verze*. [online]. [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: http://prazskadivadla2012.idu.cz/wp-content/uploads/2013/03/Navrh_optimalizace_verze_1.0.pdf.

Databáze českého amatérského divadla: *Soubory*. [online]. [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.amaterskedivadlo.cz/>.

Dejvické divadlo: *Výroční zpráva Dejvického divadla, o.p.s.* [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.dejvickedivadlo.cz/vyrocni-zpravy>.

Magistrát hl. m. Prahy, odbor kultury, cestovního ruchu a zahraničních vztahů: *Grantový systém hl. m. Prahy v oblasti kultury a umění 2010 - 2015*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: http://kultura.praha.eu/jnp/cz/dokumenty/ostatni/grantovy_system_hl_m_prahy_v_oblasti.html.

Magistrát hl. m. Prahy, odbor kultury, cestovního ruchu a zahraničních vztahů: *Granty 2013*. [online]. [cit. 2013-09-13]. Dostupné z: http://kultura.praha.eu/jnp/cz/granty/archiv/granty_2013/index.html.

Ministerstvo kultury ČR: *Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007-2013*. [online]. [cit. 2013-09-13]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=106>.

Ministerstvo kultury ČR: *Podkladová studie ke Státní kulturní politice na léta 2009 – 2014*. [online]. [cit. 2013-09-13]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-politika/studie-a-analyzy-ke-kulturni-politice-35917>.

Ministerstvo kultury ČR: *Výběrová dotační řízení na rok 2014*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/profesionalni-umeni/granty-a-dotace/vyberova-dotacni-rizeni-na-rok-2014-187859/>.

Ministerstvo kultury ČR: *Výroční zprávy*. [online]. [cit. 2013-09-13]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/ministerstvo/vyrocní-zpravy/default.htm>.

Národní divadlo Praha. *Dokumenty – výroční zprávy*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.narodni-divadlo.cz/cs/dokumenty>.

Pomozte svému divadlu: *Vícezdrojové a kooperativní financování divadel v České republice*. [online]. [cit. 2013-09-05]. Dostupné z: <http://www.pomoztesvemudivadlu.cz/dokumenty/vicezdrojove-a-kooperativni-financovani-divadel-v-ceske-republice.pdf>.

Pražská divadla 2012: *Návrh systémové optimalizace pražské divadelní sítě – 1. verze*. [online]. [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: http://prazskadivadla2012.idu.cz/wp-content/uploads/2013/03/Navrh_optimalizace_verze_1.0.pdf.

RICHTER, Vít. *Benchmarking knihoven*. In: Čtenář, měsíčník pro knihovny [online]. [cit. 2013-08-22]. Dostupné z: <http://ctenar.svkkk.cz/clanky/2009-roc-61/02-2009/tema-benchmarking-knihoven-55-329.htm>.

Severočeské divadlo opery a baletu Ústí nad Labem. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.operabalet.cz/>.

7. SLUŽBY V OBLASTI DALŠÍCH KULTURNÍCH AKCÍ A AKTIVIT URČENÝCH VEŘEJNOSTI (EVENTY)/Doc. PhDr. Petr Daněk, Ph.D., Mgr. Barbora Vávrová

Literatura

BURCKHARDT, J. *Die Kultur der Renaissance in Italien*, Phaidon Verlag GmbH. Essen, bez vnočení, reprint originálního tisku 1867.

CIKÁNEK, Martin. *Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku*. Praha: Institut umění. 2009. 79 s. ISBN 978-80-7008-231-7.

HESKOVÁ, Marie; PIROŽEK, Petr. *Studie ekonomických přínosů Mezinárodního hudebního festivalu v Českém Krumlově*, ZF Jihočeské univerzity, České Budějovice 2005.

HOLÝ, Martin. *Šlechtické sňatky v českých zemích v letech 1500 až 1650*. In: Historická demografie. s. 5 – 35. Praha: Etnologický ústav AV ČR, 2009. ISBN 80-7330-037-0.

HOLÝ, Martin. *Křest ve šlechtickém prostředí českých zemí na prahu novověku*. In: Historická demografie. s. 15-33. Praha: Etnologický ústav AV ČR, 2009. ISBN 80-7330-037-0.

HORÁK, Jiří. *Zvyky, obyčeje a výroční obřady našeho lidu*. Praha, 1925. 290 s.

HUIZINGA, Johan. *Homo ludens: o původu kultury ve hře*. Praha. 1. vydání, 1971. 226 s.

HUIZINGA, Johan. *Podzim středověku*. Praha. 2. vydání, 2010. 420 s. ISBN 978-80-7432-027-9.

KOUDELKA, Zdeněk. *Obce a kraje: podle reformy veřejné správy v roce 2001* (včetně textu zákona o obcích, zákona o krajích a zákona o okresních úřadech. 2., aktualizované a dopl. vyd. Praha: Linde, 2001, 423 s. ISBN 80-7201-272-x.

LANGHAMMEROVÁ, Jiřina. *Lidové zvyky: výroční obyčeje z Čech a Moravy*. 1. vydání. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny Praha 2004. ISBN 80-7106-525-0 .

LIPOVETSKY, Gilles. *Éra prázdnoty, Úvahy o současném individualismu*. 1. vydání. Praha: Prostor, 1998. 269 s. ISBN 80-85190-74-5.

LUŠTICKÝ, M. *Sociálně-ekonomické dopady Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov*.

MACEK, Josef. *Slavnosti a zábavy v jagellonském věku*. Opus Musicum 19, 1987, s. 262.

Ministerstvo kultury. *Podkladová studie k principům státní kulturní politiky na léta 2008-2014*. Univerzita Karlova v Praze Filozofická fakulta, katedra teorie kultury. Praha 2007, 98 s.

PÁNEK, Jaroslav. *Aristokratické slavnosti české renesance*. Opus Musicum 19, 1987, 297 s.

PÁNEK, Jaroslav, *Divadelní představení jako výraz sebeprezentace předbělohorského aristokrata (Vizualizace slova v Sarmacii Jana Zajíce z Házmburka)*, in: Marie Koldinská – Alice Velková (edd.), *Historik zapomenutých dějin. Sborník příspěvků věnovaných prof. dr. Eduardu Maurovi*, Praha 2003, s. 181-188.

Pražské slavnosti a velké výstavy: sborník příspěvků z konferencí Archivu hlavního města Prahy 1989 a 1991 / [sestavil Jiří Pešek; odpovědný redaktor Václav Ledvinka]. Praha: Archiv hlavního města Prahy, 1995. 405 s.

RAABOVÁ, Tereza. *Ekonomické a sociální dopady kulturního cestovního ruchu v ČR*. Praha, 2010. Disertační práce, Vysoká škola ekonomická v Praze.

VÁCLAVÍK, Antonín. *Výroční obyčeje a lidové umění*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Československé akademie věd, 1959. 580 s.

VÁLKA, Josef; ŠTĚDRŇ, Miloš. Svátky a slavnosti v dějinách kultury. Brno: Opus musicum 17. 297 s.

VOCELKA, Karl. *Habsburgs Festivals in the Early Modern Period*, in: Karin Friedrich (ed.), *Festive Culture in Germany and Europe from the Sixteenth to the Twentieth Century*, Lewiston-Queenston-Lampeter 2000, s. 13-135.

WINTER, Zikmund. *Dějiny kroje v zemích českých : Od počátku století XV. až po dobu Bělohorské bitvy*. Praha: F. Šimáček, 1893. 670 s.

WINTER, Zikmund. *Kulturní obraz českých měst*. 1. vyd. Praha: Matice česká, 1890. 795 s.

WINTER, Zikmund. *Řemeslnictvo a živnosti XVI. věku v Čechách: 1526-1620*. 1. vydání. Praha: Nákladem České akademie císaře Františka Josefa pro vědy, slovesnost a umění, 1909. 794 s.

WINTER, Zikmund. *Život církevní v Čechách: kulturně-historický obraz z XV. a XVI. století I*. 1. vydání. Praha: Česká akademie císaře Františka Josefa pro vědy, slovesnost a umění, 1895. 496 s.

ZÍBRT, Čeněk. *Hoj, ty štědrý večere: od vánoc koledou do Nového roku*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství F. Šimáčka, 1910. 59 s.

ZÍBRT, Čeněk. *Jak se kdy v Čechách tancovalo*. 1. vydání. Praha: F. Šimáček, 1895. 391 s.

ZÍBRT, Čeněk. *Staročeské výroční obyčeje, pověry, slavnosti a zábavy prostonárodní pokud o nich vypravují písemné památky až po náš věk: příspěvek ke kulturním dějinám českým*. 1. vydání. Praha: Jos.R. Vilímek, 1889. 293 s.

ZÍBRT, Čeněk. *Veselé chvíle v životě lidu českého*. 2. vydání. Praha: Vyšehrad, 2006. 636 s. ISBN 80-7021-624-7

Použité zdroje

Atlas školství: *Seznam vysokých škol v celé České republice*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.atlasskolstvi.cz/vysoke-skoly>

Benchmarking muzeí: *Dodatečný dotazník k výkazu za rok 2010 (hodnocení za rok 2010)*. [online]. [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: http://www.benchmarkingmuzei.cz/download/Dodatecny_dotaznik_benchmarking_k_vykazu_za_rok_%202010.doc.

České výlety: *Folklorní festivaly 2013*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.ceskevylety.cz/folklorni-festivaly.php>.

Český statistický úřad: *Kultura*. [online]. [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kultura_lide.

Česká strana sociálně demokratická na Vysočině: *Dvacet grantových programů Fondu Vysočiny pomůže rozvoji regionu*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z WWW: <http://vysocina.cssd.cz/novinky/kraj-vysocina/petr-krcal-kraje-chteji-od-ministerstva-odpoved-na-otazky-financovani-projektu-a-sluzeb>.

DataPlán – *portál pro strategické řízení a udržitelný rozvoj obcí a regionů*: MA 21 - Udržitelný rozvoj v mikroregionech - umíme to?!. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: http://dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/letak_MA21_2011_mikroregiony_cz_a4_ver02.pdf.

DOSTÁLOVÁ, Daniela. *Měření a hodnocení výkonu kulturních institucí*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/108959/ff_m/DIPLOMOVA_PRACE_Dostalova.txt.

Econnect. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.ecn.cz/>.

Economic impact: *Analýza ekonomického dopadu Asociace hudebních festivalů ČR 2011*. [online]. [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.economicimpact.cz/images/analyzaahfcr.pdf>.

Etnologický ústav Akademie věd České republiky: *Národopisná bibliografie*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: http://www.eu.cas.cz/old/o_bibliografii.html.

Eurocentrum Jablonec nad Nisou s.r.o. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.eurocentrumjablonec.cz/>.

European Commission: *Beneficiaries of grants*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/grants/beneficiaries_en.htm.

European Commission: *European Culture Portal*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/culture/portal/index_en.htm.

European Commission: *Public contracts and funding*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/contracts_grants/index_en.htm.

Folklorní sdružení České republiky. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.folklornisdruzeni.cz/>.

Fórum dárců. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/>.

Grant advisor. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.grantadvisor.cz/>.

HOLÝ, Martin. *Kultura raně novověkých slavností*: Teze habilitační přednášky. Filozofická fakulta Univerzity Karlovy [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z http://ff.cuni.cz/FF-72-version1-teze_holy.pdf.

Idnes.cz. *V centru Brna by mohly stát klavíry, zájemci s nástroji už se ozývají*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: http://brno.idnes.cz/klaviry-v-centru-brna-0tl-/brno-zpravy.aspx?c=A130827_1969642_brno-zpravy_kol.

Informační portál českého divadla: *Festivaly v ČR*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.divadlo.cz/festivaly-v-cr-3>.

Institut umění - Divadelní ústav: *Kreativní průmysl v Rakousku*. [online]. [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: http://www.idu.cz/media/document/kp_v_rakousku_05_03_12.pdf.

Institut umění - Divadelní ústav: *Kultura a cestovní ruch, hlavní konkurenční výhody ČR* (diplomová práce). [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.culturenet.cz/res/data/002/000335.pdf>.

Institut umění - Divadelní ústav: *Podpora - granty, dotace*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.culturenet.cz/index.php?cmd=page&id=4>.

Institut umění - Divadelní ústav: *Návrh certifikované metodiky pro výpočet ekonomických dopadů kulturní organizace*. [online]. [cit. 2013-09-04]. Dostupné z: http://www.idu.cz/media/document/metodika_vypocet_ek_dopadu_df11p01ovv031.pdf.

Kdykde.cz: *Festivaly*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://festivaly.kdykde.cz/>.

Klicperovo divadlo Hradec Králové: *Festivaly*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.klicperovodivadlo.cz/festivaly.htm>.

Kraj Vysočina: *Dotace Kraje Vysočina*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://extranet.kr-vysocina.cz/eDotace/vyhodnocene>.

Kraj Vysočina: *Fond Vysočiny*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/fond-vysociny/d-4000091/p1=1209>.

Kraj Vysočina: *Podklady pro hodnocení projektů*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: http://www.kr-vysocina.cz/vismo5/dokumenty2.asp?id_org=450008&id=739139&p1=7077.

Kraj Vysočina: *Fond Vysočiny - souhrnný přehled grantových programů*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/grantove-programy-a-statistiky/ds-300552/archiv=0&p1=8764>.

Kraj Vysočina: *Grantové programy a statistiky*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://extranet.kr-vysocina.cz/eDotace/vyhodnocene>.

Kraj Vysočina: *Statut účelového Fondu Vysočiny*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/statut-uceloveho-fondu-vysociny/d-781250/p1=8764>.

Kraj Vysočina: *Strategie Kraje Vysočina 2020*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/strategie-kraje-vysocina-2020/ds-302546/archiv=0&p1=61524>.

Kraj Vysočina: *Vyhodnocení programu Regionální kultura 2012*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: http://extranet.kr-vysocina.cz/fv/programy_ed.php?id_prog=FV00315.

Kraj Vysočina: *Vyhodnocení programu Regionální kultura 2013*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: http://extranet.kr-vysocina.cz/fv/programy_ed.php?id_prog=FV00610.

Královéhradecký kraj: *Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: http://www.kr-kralovehradecky.cz/assets/SRK_2006-2015_31_1_07.pdf.

Kulturně historické dědictví kolem nás: *Kulturní dědictví tradiční vesnice*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://elearning.historickededictvi.com/zobraz/materialy/odborne-texty/etnologie>.

Listserv 15.0: *Listserv Archives*. [online]. [cit. 2013-09-04]. Dostupné z: <http://lsv.cesnet.cz/cgi-bin/wa?HOME>.

Literární festivaly: *Hudební festivaly píší ministryni kultury*. [online]. [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: <http://www.literarky.cz/politika/domaci/13914-hudebni-festivaly-pii-ministryni-kultury>.

MARKOVÁ, Blanka. *Role kulturních events v regionálním rozvoji: Případové studie Pražské Quadriennale*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://konference.osu.cz/svk/sbornik2012/pdf/budoucnost/socialniGeografie/Markova.pdf>.

Městské divadlo Jablonec nad Nisou s.r.o. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: www.divadlojablonec.cz.

Mikroregion Novobydžovsko: *Strategie rozvoje*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: http://www.novobydzovsko.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=500098&id_ktg=1016&p1=1128.

Ministerstvo kultury ČR: *Granty a dotace*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/granty-a-dotace/default.htm>.

Ministerstvo kultury ČR: *Podkladová studie k principům státní kulturní politiky na léta 2008-2014*. s. 76 – 79. [online]. [cit. 2013-08-23]. Dostupné z: http://www.mkcr.cz/assets/priprava-nove-kulturni-politiky/podkladov_studie_ke_KP.doc.

Ministerstvo kultury ČR: *Koncepce účinnější péče o tradiční lidovou kulturu v ČR na léta 2011 až 2015*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-dedictvi/regionalni-a-narodnostni-kultura/koncepce-a-jine-ustavujici-dokumenty/koncepce-ucinnejsi-pece-o-tradicni-lidovou-kulturu-v-cr-na-leta-2011-az-2015-82426/>.

Ministerstvo kultury ČR: *Státní kulturní politika na léta 2009 - 2014*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/kulturni-politika/statni-kulturni-politika-na-leta-2009-2014-4892/>.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: *Nové trendy v pořádání akcí a událostí (events) v cestovním ruchu*. [online]. [cit. 2013-08-22]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/5730ec1b-6510-4d64-ad81-86f39f23813a/GetFile5_4.pdf.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: *Strategie regionálního rozvoje České republiky na roky 2007 - 2013*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Strategie-regionálního-rozvoje-Ceske-republiky-na>.

Muzikus.cz: *Muzikontakt*. [online]. [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: <http://www.muzikus.cz/muzikontakt/>.

Nadace českého výtvarného umění. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.ncvu.cz/>.

Nadace Český hudební fond. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.nchf.cz>.

Nadace Český literární fond. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.nclf.cz/>.

Neziskovky. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: www.neziskovky.cz.

Národní síť Zdravých měst ČR: *Místní agenda 21*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2081922t>.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: *Statistický výkaz Kult.* [online]. [cit. 2013-08-14]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=139>.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: *Statistická data v publikacích*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu: *Tanec, tanec....* [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/?p=15213>.

Občanský zákoník. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/NOZ_interaktiv.pdf.

Obec Prasek. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.prasek.cz/>.

Piána na ulici: O projektu. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.piananaulici.cz/oprojektu.html>.

Prague Quadrennial: *Analýza ekonomického dopadu Pražského Quadriennale*. [online]. [cit. 2013-08-16]. Dostupné z: <http://www.pq.cz/res/data/336/035270.pdf>.

ProCulture: *Granty, dotace - EU, stát, kraje*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: Ministerstvo kultury: *Granty a dotace*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/granty-a-dotace/default.htm>.

RAABOVÁ, Tereza. Centrum pro prezentaci kulturního dědictví: *Návrh certifikované metodiky pro výpočet ekonomických dopadů kulturní organizace*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.emuzeum.cz/novinky/ministerstvo-kultury-schvalilo-metodiku-pro-vypocet-ekonomickyx-dopadu-kulturnich-organizaci.html>.

RAABOVÁ, Tereza. Asociace hudebních festivalů České republiky: *Analýza ekonomického dopadu festivalu Pražské jaro 2011*. [online]. [cit. 2013-08-16]. Dostupné z: http://www.czech-festivals.cz/attachments/article/41/Prazske_jaro-Analyza_ekonomickeho_dopadu.pdf.

RAABOVÁ, Tereza. Asociace hudebních festivalů ČR: *Analýza ekonomického dopadu Asociace hudebních festivalů ČR*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: http://www.czech-festivals.cz/attachments/article/41/Analyza_AHF_CR_komplet_pro_tisk.pdf.

ROJÍČEK, Marek. *Klíčová odvětví v české ekonomice z pohledu input-output analýzy*. Dostupné z: <http://panda.hyperlink.cz/cestapdf/pdf07c2/rojicek.pdf>.

Seznam.cz: *Hudební festivaly a koncerty*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://odkazy.seznam.cz/Kultura-a-umeni/Kulturni-deni/Kulturni-udalosti-a-festivaly/Hudebni-festivaly/>.

Seznam.cz: *Filmové festivaly*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://odkazy.seznam.cz/Kultura-a-umeni/Kulturni-deni/Kulturni-udalosti-a-festivaly/Filmove-festivaly/>.

Národní knihovna ČR: *Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřízenými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03_Leg/01_LegPod/MetodVKIS_2011.htm.

Národní knihovna ČR: *Metodický pokyn Ministerstva kultury k zajištění výkonu regionálních funkcí knihoven a jejich koordinaci na území České republiky*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://knihovnam.nkp.cz/docs/MetPokynMK05.doc>.

Slovácko: úplný průvodce regionem: *Vyhledávání akcí*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.slovacko.cz/search/akce/>.

Vera Production: *Eventy*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: http://www.veraproductio.cz/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=9&Itemid=26.

Vína z Moravy, Vína z Čech: *Kalendář vinařských akcí*. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: <http://www.wineofczechrepublic.cz/akce-vystavy/kalendar-akci.html>.

Vláda ČR: *Hlavní oblasti státní dotační politiky*. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: [http://kormoran.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/D03BA51F3B14DC7FC12578B6004F911A/\\$FILE/450%20p%C5%99%C3%ADloha%20w110615a.0450.pdf](http://kormoran.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/D03BA51F3B14DC7FC12578B6004F911A/$FILE/450%20p%C5%99%C3%ADloha%20w110615a.0450.pdf).

Vláda ČR: *Tisková konference NERV k výkonovým ukazatelům ve veřejné správě*, 11. dubna 2013. [online]. [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-konference/tiskova-konference-nerv-k-vykonovym-ukazatelum-ve-verejne-sprave--11--dubna-2013-105200/>.

Vysoká škola ekonomická v Praze: *Marketingová komunikace Mezinárodního hudebního festivalu Pražské jaro* (diplomová práce) [cs]. [online]. [cit. 2013-09-09]. Dostupné z: http://www.vse.cz/vskp/36705_marketingova_komunikace_mezinarodniho_hudebniho_festivalu_prazske.

8. SLUŽBY V HUDEBNÍ OBLASTI/PhDr. Ilja Šmíd

Literatura

BAČUVČÍK, Radim: *Marketing symfonických orchestrů. Publikum a veřejnost moravských filharmonií*. Zlín: VeRBuM, 2011. 184 s.

CIKÁNEK, Martin. *Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku*. Praha: Institut umění. 2009. 79 s. ISBN 978-80-7008-231-7.

GREGORINI, Jindřich. *Analýza jednotlivých oborových skupin poskytovatelů veřejných kulturních služeb: Divadla*. NIPOS, 2012, rukopis. 43 s.

ŠKARABELOVÁ, Simona; NESHYBOVÁ, Jarmila; REKTOŘÍK, Jaroslav: *Ekonomika kultury a masmédií*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4267-4.

ŠMÍD, Ilja. *Analýza indikátorů efektivnosti v hudební oblasti*. NIPOS, 2012, rukopis. 44 s.

Použité zdroje

DOSTÁLOVÁ, Daniela: Měření a hodnocení výkonu kulturních institucí. Brno 2010. Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z http://is.muni.cz/th/108959/ff_m/DIPLOMOVA_PRACE_Dostalova.pdf.

RATHOUSKÁ, Eva: *Hospodaření profesionálních symfonických orchestrů v České republice*. Brno 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/179577/ff_m/Diplomova_prace.pdf.

Vyplněné dotazníky následujících institucí

Severočeská filharmonie Teplice

Pražská komorní filharmonie

Pražský filharmonický sbor

Český filharmonický sbor Brno

Osobní konzultace a výroční zprávy

Severočeská filharmonie Teplice: *Výroční zpráva – osobní konzultace*

Český filharmonický sbor Brno: *Výroční zpráva – osobní konzultace*

NIPOS: *Výkazy Programu statistických zjišťování - osobní konzultace*

POUŽITÉ PRÁVNÍ NORMY

Zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 347/1997 Sb., 300/2000 Sb., 448/2001 Sb., 395/2001 Sb., 515/2002 Sb., 319/2009 Sb., 71/2012 Sb. a 98/2013 Sb.

Zákon č. 71/1994 Sb., o prodeji a vývozu předmětů kulturní hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech.

Zákon 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů.

Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, v platném znění.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.

Zákon č. 243/2000 Sb. o rozpočtovém určení výnosu některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní).

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

Zákon č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon).

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

Zákon č. 198/2002, Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Nařízení vlády č. 288/2002 Sb., kterým se stanoví pravidla poskytování dotací na podporu knihoven ve znění nařízení vlády č. 235/2005 Sb.

Zákon č. 290/2002 Sb., o přechodu některých dalších věcí, práv a závazků České republiky na kraje a obce, občanská sdružení působící v oblasti tělovýchovy a sportu a o souvisejících změnách a o změně zákona č. 157/2000 Sb., o přechodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky, ve znění zákona č. 10/2001 Sb., a zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 1/2005 Sb., kterým se mění zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony.

Zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích.

Zákon č. 203/2006 Sb., o některých druzích podpory kultury a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

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

Zákon č. 231/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 89/2012 sb., občanský zákoník.

Zákon. č. 90/2012 sb., Zákon o obchodních korporacích (zákon o obchodních společnostech a družstvech).

Nařízení vlády č. 113/2013 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 288/2002 Sb., kterým se stanoví pravidla poskytování dotací na podporu knihoven, ve znění nařízení vlády č. 235/2005 Sb.

Zákon č. 68/2013 Sb., ze dne 19. 3. 2013, o změně právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost a o změně zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

PODKLADY A ANALÝZY VYPRACOVANÉ V RÁMCI METODIKY

(zpracoval NIPOS)

Rozhodování o kultuře a jejím financování po roce 1990 - reforma veřejné správy.

Příspěvková organizace zřizovaná obcí, městem nebo krajem.

Obecně prospěšná společnost v oblasti kultury.

Analýza vlivu klíčových obecně platných a speciálních právních norem na ekonomiku veřejných služeb kultury.

Analýza segmentu občanské sdružení (porovnání s malými a středními podniky).

Analýza nadací a nadačních fondů.

Analýza financování kultury z veřejných rozpočtů ve vztahu k reformě veřejné správy v České republice.

Analýza indikátorů efektivity v hudební oblasti.

Analýza indikátorů efektivity v oblasti knihoven a zprostředkování veřejných knihovnických a informačních služeb.

Analýza jednotlivých oborových skupin poskytovatelů veřejných kulturních služeb za oblast poskytovatele veřejných kulturních služeb.

Příklady činnosti a hospodářských výsledků nespécifických kulturních zařízení na Liberecku.

Analýza jednotlivých oborových skupin poskytovatelů veřejných kulturních služeb: Muzea a galerie.

Analýza jednotlivých oborových skupin poskytovatelů veřejných kulturních služeb: Divadla.

Analýza jednotlivých oborových skupin poskytovatelů veřejných kulturních služeb: Památková oblast.

Analýza jednotlivých oborových skupin poskytovatelů veřejných kulturních služeb: Kulturní zařízení nespécifická, I. část Definice a deskripce oblasti.

ZDROJE NIPOS

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Financování kultury z veřejných rozpočtů 2001 — 2010*. [online]. [cit. 2013-09-04]. Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/?p=10342>.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Financování kultury z veřejných rozpočtů (1991-1999)*, 2000.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Financování kultury z veřejných rozpočtů (1991-1998)*, 1999.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Financování místní kultury (1990-1996)*, 1998.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Financování kultury IV*, 1996.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Financování kultury v okresech III*, 1995.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Financování kultury v okresech II*, 1994.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Financování kultury v okresech*, 1993.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Analýza dotační a rozpočtové politiky v oblasti kultury ve městě Pacov a v obci Vlčnov*, 2012.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Analýza dotační a rozpočtové politiky v oblasti kultury v městech Český Krumlov a Poděbrady*, 2011.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Analýza a komparace financování kultury v území krajů*, 2010.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Analýza a komparace financování kultury z územních rozpočtů (vybrané ÚSC) a využití fondů EU pro projekty rozvoje v území*, 2009.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Kultura v číslech*, 2009.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Financování umění a kultury v Evropské unii*, 2008.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Analýza vývoje decentralizace rozhodování o kultuře v České republice po roce 1993 se zaměřením na analýzu vlivu reformy veřejné správy na strukturu výdajů veřejných rozpočtů v oblasti kultury (zaměřením na oblast místní a regionální kultury)*, 2005.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Návrh východisek pro formulování strategie podpory místní (regionální) kultury v Libereckém kraji*, 2003.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Strategie podpory kultury v Libereckém kraji*, 2002.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Regionální analýza a koncepce kultury*, 2001.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Program obnovy vesnice v obcích Kozomín, Kryštofovo údolí, Lety, Chropyně, Kraslice, Liběchov, Nová Role, Opatovec, Opatovice nad labem, Otovice, Přelouč, Radimovice, Sedlčany, Skrbeň, Staré Město p. Landštejnem, Stráž nad Nežárkou, Zdemyslice*, 1992-1995.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Marketingová studie oblasti kultury města Plzně*, 1994.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Evaluace činnosti organizací poskytujících veřejné služby v oblasti zprostředkovávání kulturního dědictví*, 2010.

NIPOS Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. *Šetření kulturní dimenze života seniorů*, 2008.

SEZNAM TABULEK

ZŘIZOVATELÉ/Mgr. T. Drobny

Tab. 1 – Vhodné indikátory pro oblast divadel	17
Tab. 2 – Vhodné indikátory pro oblast památkových objektů	18
Tab. 3 – Vhodné indikátory pro oblast muzeí a galerií	18
Tab. 4 – Vhodné indikátory pro oblast knihoven	19
Tab. 5 – Pracovně-právní oblast, oblast odměňování	20
Tab. 6 – Organizační záležitosti	20
Tab. 7 – Hospodaření organizací	20
Tab. 8 – Hospodaření s majetkem	21

VEŘEJNÉ KNIHOVNICKÉ A INFORMAČNÍ SLUŽBY/ PhDr. V. Richter

Tab. 9 – Hodnocení podmínek pro činnost podle Standardu VKIS	33
Tab. 10 – Srovnání výkonu knihoven metodou benchmarkingu	35
Tab. 11 – Hodnocení vybraných knihoven podle mediánu	36
Tab. 12 – Částečná SWOT analýza vybraných knihoven	37
Tab. 13 – Vývojové trendy indikátorů Knihovny E. Petišky v letech 2009 – 2011	38

SLUŽBY MUZEÍ A GALERIÍ/ PhDr. F. Šebek

Tab. 14 – Míra soběstačnosti – Východočeské muzeum v Pardubicích (v tis. Kč)	62
Tab. 15 – Struktura výnosů z vlastní činnosti a získaných dotací od jiných subjektů	63
Tab. 16 – Nárůst sbírek	64
Tab. 17 – Náklady na akvizici a zkvalitnění sbírek (v tis. Kč)	64
Tab. 18 – Podíl nákladů na vytváření a zkvalitnění sbírek na celkových nákladech muzea....	64
Tab. 19 – Počet konzervovaných a restaurovaných sbírkových předmětů muzea (ks).....	65
Tab. 20 – Náklady odborné činnosti v depozitářích a na ochranu prostor (tis. Kč).....	65
Tab. 21 – Náklady na odbornou činnost (tis. Kč, příp. %).....	65
Tab. 22 – Zpřístupnění sbírek veřejnosti – výstavní činnost.....	66
Tab. 23 – Zpřístupnění sbírek ke studiu a poskytnuté konzultace	66
Tab. 24 – Přednášky a kulturní akce pořádané muzeem (tis. Kč)	66
Tab. 25 – Akce v prostorách zámku, pořádaných jinými subjekty (tis. Kč)	66
Tab. 26 – Ediční činnost muzea (tis. Kč)	66
Tab. 27 – Celkové náklady muzea na zpřístupnění sbírek a působení na veřejnost (tis. Kč) ..	66
Tab. 28 – Struktura provozních a režijních nákladů (v tis. Kč)	67
Tab. 29 – Podíl provozních a režijních nákladů na celkových nákladech v %	67
Tab. 30 – Rekapitulace struktury nákladů na činnost muzea (v tis. Kč/%)	67
Tab. 31 – Míra soběstačnosti – Městské muzeum Skuteč.....	68
Tab. 32 – Struktura výnosů z vlastní činnosti a získaných grantů a dotací od jiných subjektů	68
Tab. 33 – Nárůst sbírek 2008–2012	68

Tab. 34 – Náklady na akvizici a zkvalitnění sbírek (v tis. Kč)	68
Tab. 35 – Podíl nákladů na vytváření a zkvalitnění sbírek na celkových nákladech muzea....	69
Tab. 36 – Počet konzervovaných a restaurovaných sbírkových předmětů muzea (ks).....	69
Tab. 37 – Náklady na odborné činnosti v depozitářích a na ochranu prostor (tis. Kč)	69
Tab. 38 – Náklady na odbornou činnost (tis. Kč, příp. %).....	69
Tab. 39 – Zpřístupnění sbírek veřejnosti – výstavní činnost (tis. Kč).....	70
Tab. 40 – Zpřístupnění sbírek ke studiu a poskytnuté konzultace	70
Tab. 41 – Přednášky a kulturní akce pořádané muzeem	70
Tab. 42 – Ediční činnost muzea	70
Tab. 43 – Celkové náklady muzea na zpřístupnění sbírek a působení na veřejnost (tis. Kč) ..	71
Tab. 44 – Podíl provozních a režijních nákladů na celkových nákladech v %	71
Tab. 45 – Rekapitulace struktury nákladů na činnost muzea (v tis. Kč/%)	71

SLUŽBY V OBLASTI PAMÁTKOVÉ PÉČE/ Mgr. T. Drobný

Tab. 46 – Absolutní a relativní indikátory pro památkové objekty	95
Tab. 47 – Zařazení 4728 nem. kulturních památek (KP) v Jihomoravském kraji dle stavu	97
Tab. 48 – Proměna památkového fondu dle stavu	98
Tab. 49 – Počty vyjádření pro KRÚ a ORP a počty zaměstnanců v NPÚ	99
Tab. 50 – Počet zaměstnanců rakouského Spolkového památkového úřadu	99

SLUŽBY KULTURNÍCH ZAŘÍZENÍ NESPECIFICKÝCH/ PaedDr. F. Zborník, Mgr. M. Přílepková, Bc. P. Štěpánková

Tab. 51 – Počet sledovaných kulturních zařízení v ČR	108
Tab. 52 – Příjmová a výdajová stránka rozpočtu KZ	110
Tab. 53 – Hospodaření kulturních zařízení nespecifických za poslední dva roky	111
Tab. 54 – Hospodaření společnosti za rok 2012	114
Tab. 55 – Hospodaření společnosti za rok 2012	116
Tab. 56 – Hospodaření organizace v roce 2012	117
Tab. 57 – Pořádané akce a návštěvnost v letech 2009 – 2012	121
Tab. 58 – Hospodářské výsledky MKS v letech 2009 – 2012	122
Tab. 59 – Výnosy z transferů 2009 – 2012	122
Tab. 60 – Ekonomická efektivita	123
Tab. 61 – Ekonomická efektivita vzhledem k počtu návštěvníků.....	123

SLUŽBY V OBLASTI DIVADEL/ PhDr. Ondřej Černý, Mgr. Jindřich Gregorini

Tab. 62a – Ověření vybraných indikátorů ekonomického charakteru (kategorie D).....	146
Tab. 62b – Ověření vybraných indikátorů ekonomického charakteru (kategorie D).....	146
Tab. 63 – Ověření vybraných indikátorů výkonového charakteru (kategorie D)	146
Tab. 64 – Ověření vybraných indikátorů uměleckého charakteru (kategorie A).....	146
Tab. 65a – Ověření vybraných indikátorů ekonomického charakteru (kategorie D).....	147
Tab. 65b – Ověření vybraných indikátorů ekonomického charakteru (kategorie D).....	148
Tab. 66 – Ověření vybraných indikátorů výkonového charakteru (kategorie D)	148
Tab. 67 – Ověření vybraných indikátorů uměleckého charakteru (kategorie A).....	148

SLUŽBY V OBLASTI DALŠÍCH KULTURNÍCH AKCÍ A AKTIVIT URČENÝCH VEŘEJNOSTI (EVENTY)/Doc. PhDr. Petr Daněk, Ph.D., Mgr. Barbora Vávrová

Tab. 68 – Kvantitativní indikátory (část 1)	168
Tab. 69 – Kvantitativní indikátory (část 2)	169
Tab. 70 – Kvalitativní indikátory	169
Tab. 71 – Kvantitativní indikátory (část 1)	172
Tab. 72 – Kvantitativní indikátory (část 2)	172
Tab. 73 – Kvalitativní indikátory	173
Tab. 74 – Provázanost se strategickými dokumenty na lokální úrovni.....	174
Tab. 75 – Provázanost se strategickými dokumenty na národní úrovni.....	175
Tab. 76 – Specifická kritéria programu „Regionální kultura 2013“	177

SLUŽBY V HUDEBNÍ OBLASTI/ PhDr. Ilja Šmíd

Tab. 77 – Indikátory ekonomické povahy – Severočeská filharmonie Teplice	195
Tab. 78 – Indikátory výkonnostní povahy – Severočeská filharmonie Teplice.....	196
Tab. 79 – Indikátory relační – Severočeská filharmonie Teplice	197
Tab. 80 – Indikátory kvalitativní – Severočeská filharmonie Teplice	198
Tab. 81a – Specifické indikátory SFT	198
Tab. 81b – Specifické indikátory SFT	199
Tab. 82 – Indikátory ekonomické povahy – Pražská komorní filharmonie (PKF)	200
Tab. 83 – Indikátory výkonnostní povahy – PKF	201
Tab. 84 – Indikátory relační – PKF.....	202
Tab. 85 – Kvalitativní indikátory – PKF.....	202
Tab. 86 – Specifické indikátory – PKF	203
Tab. 87 – Indikátory ekonomické povahy – Pražský filharmonický sbor (PFS)	204
Tab. 88 – Indikátory výkonnostní povahy – PFS	204
Tab. 89 – Indikátory relační – PFS	205
Tab. 90 – Indikátory kvalitativní – PFS	205
Tab. 91 – Specifické indikátory – PFS.....	206
Tab. 92 – Indikátory ekonomické povahy – Český filharmonický sbor Brno (ČFSB).....	207
Tab. 93 – Indikátory výkonnostní povahy – ČFSB.....	208
Tab. 94 – Relační indikátory – ČFSB	208
Tab. 95 – Kvalitativní indikátory – ČFSB	208
Tab. 96 – Specifické indikátory – ČFSB.....	209