

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Efektivita příspěvkových organizací v Libereckém kraji

Eliška Drbohlavová

Vedoucí práce: MgA. David Kašpar

Oponent práce: doc. Mgr. Bohumil Nekolný

Datum obhajoby: 10. 6. 2024

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2024

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE
THEATRE FACULTY

Performing Arts
Arts Management

BACHELOR THESIS

**Efficiency of Contributory Organisations in the
Liberec Region**

Eliška Drbohlavová

Supervisor: MgA. David Kašpar
Examiner: doc. Mgr. Bohumil Nekolný
Dissertation defense: 10. 6. 2024
Degree granted: BcA.

Prague, 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Efektivita příspěvkových organizací v Libereckém kraji

vypracovala sama pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....
podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy, tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu práce MgA. Davidovi Kašparovi za přínosné konzultace, dále Mgr. Lindě Krajčovič Synkové z Kreativní Prahy za úvodní inspirativní setkání a seznámení s Evaluartem a v neposlední řadě také všem těm, kteří mě při tvorbě této bakalářské práce podporovali, motivovali a inspirovali.

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem Efektivita příspěvkových organizací v Libereckém kraji nahlíží na městské příspěvkové organizace jako na nástroj pro rozvoj místní kultury a zabývá se tak především úspěšností, s jakou se těmto organizacím daří spolupracovat s jejich zřizovateli, a to zejména ve smyslu naplňování účelu, ke kterému jsou zřízeny a dále plnění dalších zadání, které jim zřizovatel ukládá. Pomocí rozsáhlé rešerše strategických dokumentů kraje a dále na základě dotazníků a řízených rozhovorů s řediteli organizací a se zřizovateli přináší zprávu o tom, zda modelové organizace implementují subsidiární strategické dokumenty pro kulturu, které vydává město v roli zřizovatele, případně dokumenty na úrovni krajské a vyšší a zda mají tyto organizace zpracované vlastní vnitřní strategie, kterými se v rámci rozvoje své činnosti řídí.

Klíčová slova

Příspěvková organizace, Liberecký kraj, Evaluart, strategické dokumenty, kulturní politika

Abstract

The bachelor thesis entitled The Effectiveness of Contributory Organizations in the Liberec Region looks at municipal contributory organizations as a tool for the development of local culture and thus focuses primarily on the success with which these organizations manage to cooperate with their founders, especially in terms of fulfilling the purpose for which they are established and the fulfillment of other tasks imposed by the founder. Through extensive research of the strategic documents of the region and on the basis of questionnaires and guided interviews with the directors of the organisations and with the founders, it reports on whether the model organisations implement the subsidiary strategic documents for culture issued by the city as the founder, or documents at the regional level and above, and whether these organisations have their own internal strategies that guide them in the development of their activities.

Key words

Contributory organization, Liberec Region, Evaluart, strategic documents, cultural policy

OBSAH

1. Úvod	9
2. Kulturní politiky a jejich implementace	12
2.1. Historický kontext.....	12
2.2. Struktura kulturní politiky v regionech.....	12
3. Příspěvkové organizace v kultuře	15
3.1. Příspěvkové organizace.....	15
3.2. Řízení příspěvkových organizací.....	16
3.3. Evaluat.....	18
4. Liberecký kraj a jeho specifika	21
4.1. Základní charakteristika regionu.....	21
4.2. Kultura v Libereckém kraji.....	21
4.3. Strategické dokumenty pro kulturu v Libereckém kraji.....	22
4.4. Strategii KKO.....	23
4.4.1. Oblast rozvoje a kulturní dědictví.....	25
4.4.2. Oblast rozvoje kulturního a kreativního odvětví.....	26
4.4.3. Oblast rozvoje kultury.....	26
5. Příspěvkové organizace jako nástroj pro rozvoj kultury měst	29
5.1. Česká Lípa.....	29
5.1.1. Kulturní politika města Česká Lípa.....	29
5.1.2. Kultura Česká Lípa, příspěvková organizace.....	31
5.1.3. Strategické dokumenty Kultury Česká Lípa, příspěvkové organizace.....	32
5.2. Jablonec nad Nisou.....	32
5.2.1. Kulturní politika města Jablonec nad Nisou.....	32
5.2.2. Kultura Jablonec, příspěvková organizace.....	34
5.2.3. Strategické dokumenty Kultury Jablonec, příspěvkové organizace.....	35
5.3. Lomnice nad Popelkou.....	36
5.3.1. Kulturní politika města Lomnice nad Popelkou.....	36
5.3.2. Kulturní a informační středisko, příspěvková organizace.....	37
5.3.3. Strategické dokumenty Kulturního a informačního střediska, příspěvkové organizace.....	38
6. Souhrnné zhodnocení	41
7. Seznam použitých zdrojů	43
8. Příloha	46
8.1. Příloha 1. Dotazník pro vedení příspěvkové organizace.....	46
8.2. Příloha 2. Dotazník pro zřizovatele příspěvkové organizace.....	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník pro vedoucí kulturních příspěvkových organizací

Příloha č. 2 Dotazník pro zřizovatele kulturních příspěvkových organizací

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČR - Česká republika

EU - Evropská unie

KKO - Kulturní a kreativní odvětví

MKČR - Ministerstvo kultury České republiky

NIPOS - Národní informační a poradenské středisko pro kulturu

p.o. - Příspěvková organizace

s.r.o. - Společnost s ručením omezeným

1. Úvod

Bakalářská práce s názvem *Efektivita příspěvkových organizací v Libereckém kraji* si klade za cíl průzkum efektivity provozu vybraných kulturních příspěvkových organizací v regionu na základě naplňování koncepcí kraje měst, zřizovatelů a v neposlední řadě také koncepcí, které si tyto organizace samy stanovily a dále naplňování účelu, ke kterému byly zřizovatelem založeny.

Původní záměr bakalářské práce směřoval k aplikaci metodologie, kterou vytvořil Evaluart¹, který ovšem nebyl spuštěn v takové podobě a v takovém časovém horizontu, abych ho mohla do bakalářské práce zařadit jako relevantní zdroj. Tento nástroj pro komplexní evaluaci kulturních organizací jsem tedy vzhledem k okolnostem nakonec nepoužila, avšak i tak je mu v práci věnována krátká kapitola, neboť se domnívám, že se jedná o zlomovou pomůcku k evaluaci kulturních příspěvkových organizací, která do budoucna povede ke zvýšení efektivity jejich činnosti, a to jak na kvalitativní, tak na kvantitativní úrovni. Zároveň by se měl také zasloužit o sběr nosných dat, která velmi často schází, a to nejen zřizovateli nebo samotné organizaci, ale také dalším subjektům, kteří se zabývají zkoumáním kulturní sítě. Nutno také zmínit, že v době psaní této bakalářské práce proběhlo Pražské kulturní fórum, což je mezinárodní odborná konference kulturní a kreativní obce organizovaná Kreativní Prahou, kde byl Evaluart prezentován v podobě, která by se potenciálně dala pro bakalářskou práci využít, pakliže by k tomu došlo o několik měsíců dříve.

V bakalářské práci nahlížím na příspěvkové organizace jako na nástroj pro rozvoj kultury Libereckého kraje. Zajímá mě tedy, zda se instituce jakožto dílčí složky kulturní sítě regionu orientují podle kulturních koncepcí měst, anebo strategických dokumentů pro rozvoj kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví. Dále pak v jaké míře, a jestli vůbec, tyto dokumenty implementují.

Můj postup při výzkumu se zakládal na podrobné rešerši, v rámci které jsem zkoumala strategické dokumenty, ať už na úrovni krajské či městské, a ve kterých jsem hledala návaznost na jednotlivé příspěvkové organizace. Zajímalo mě, zda mají i menší města sepsané a schválené své kulturní politiky, jak jsou konkrétní a jak a jestli vůbec, dochází k jejich implementaci, co se kulturních příspěvkových organizací týče. Případně jestli je městské kulturní organizace promítají do svých vlastních koncepcí, pakliže jimi disponují. Důležitým se pro mě v tomto směru stal také vztah kulturních příspěvkových organizací s jejich zřizovateli, tedy městy. Fungování příspěvkových organizací je totiž dodnes úzce spjato

¹ *inovativní nástroj pro komplexní evaluaci kulturních organizací viz kapitola 3*

se zadáním zřizovatele, který ovlivňuje organizaci nejen výší příspěvku, ale také zadáními, které jim může předkládat.

Rešerši, která se zakládala zejména na extrakci nosných informací z poměrně obsáhlých dokumentů měst Lomnice nad Popelkou, Jablonec nad Nisou a Česká Lípa, dále Libereckého kraje a v neposlední řadě také ze zřizovacích listin, výročních zpráv a případně také koncepcí příspěvkových organizací, kterými byly Kultura Jablonec p.o., Kulturní a informační středisko, p.o. v Lomnici nad Popelkou a Kultura Česká Lípa, p.o., jsem navíc doplnila krátkou anketou. Ta mi pomohla ke sběru odpovědí od ředitelů vybraných kulturních příspěvkových organizací a také od zástupců úřadu měst, kteří ve vztahu ke zmíněným příspěvkovým organizacím figurují jako zřizovatelé. Dále jsem, tedy u těch respondentů, kteří byli ochotni na mém výzkumu více participovat, čerpala z telefonických rozhovorů, jejichž obsahem bylo zejména fungování jednotlivých organizací a jejich vztah k městu, totiž ke zřizovateli. Tyto odpovědi mi tak pomohly získat ucelenější pohled na celou problematiku a doplnily práci o cenné poznatky osob, které se na implementaci kulturních politik přímo podílejí v rámci své praxe, případně tyto strategické dokumenty vydávají nebo participují na jejich vytváření a schvalování.

Nutno podotknout, že efektivita, tak, jak na ni nahlížím v rámci této práce, je prakticky neměřitelná v číslech. Vzhledem k neměřitelným indikátorům se tedy jedná spíše o kvalitativní výzkum s důrazem na to, zda kulturní příspěvkové organizace v regionech skutečně přispívají ke komplexnějšímu rozvoji území, ve kterém fungují, jelikož to je v naprosté většině případů zadání, respektive účel, za kterým jsou zřizovatelem zakládány. Celou problematiku tedy nahlížím spíše z manažerského hlediska.

Při výběru modelových příspěvkových organizací jsem dbala na to, aby spojovaly některá základní kritéria, mezi která jsem zařadila například to, aby fungovaly jako regionální kulturní centra, která mají pod sebou vícero provozů (kino, divadlo, informační středisko atd.). Co se týče výběru regionu jako takového, Liberecký kraj jsem zvolila proto, že mám k tomuto regionu úzké vazby. Žiji zde celý život, sleduji místní dění, a tudíž mám vhled do fungování místní kulturní sítě v delším časovém horizontu, ačkoliv doposud převážně pouze jako návštěvník a divák. V rámci dosavadního pozorování si tak všímám různých specifíků, která s sebou nesou fungování regionálních kulturních center. Týká se to jak provozu, který je zpravidla založen na koordinaci provozů a udržování několika různých budov a projektů, tak i dramaturgie, která je přizpůsobována širokým potřebám divácké obce.

Výchozí hypotézou této bakalářské práce, pro mě tedy byla teze, že městské kulturní příspěvkové organizace úzce spolupracují se svými zřizovateli, jejichž vlastní kulturní politiku,

kteřá je zázroveň v souladu se strategickými dokumenty pro kulturu, které určuje kraj, implementují a zázroveň, že mají jednotlivé organizace sepsané a platné své vlastní koncepce, kterými se řídí, které aktualizují a ve kterých zachycují a reflektují základní priority hierarchicky nadřazených kulturních politik, kterými jsou zejména dokumenty na úrovni města, kraje a případně také kulturní politika státu či Evropy.

2. Kulturní politiky a jejich implementace

2.1. Historický kontext

Po převratu v roce 1948 byla všechna divadla zestátněna a celé jejich fungování se tak odvíjelo od činnosti krajských výborů, Ministerstva kultury a Ministerstva mládeže a tělovýchovy. Jednalo se tedy v podstatě o státní monopol, v rámci kterého stát provozoval jak divadla, tak profesionální divadelní agentury, které sám financoval a nad kterými tak měl kontrolu.

Po roce 1989 a po zrušení Divadelního zákona, přešla většina kulturních organizací pod správu orgánů veřejné správy (tedy stát nebo samosprávné celky, jakými jsou kraje a města), a to nejčastěji právě v právní formě příspěvkové organizace. „Většina stálých divadel (často z vlastní iniciativy) přešla do správy měst (nikoliv do správy tehdejších krajů či okresů). Svým způsobem to bylo logické, protože většina divadelních budov v Čechách a na Moravě patřila k historickému majetku měst.”²

Spolu s transformací veřejné sféry (a zejména příspěvkových organizací), vznikl v 90. letech také prostor pro založení neziskových organizací a komerčních kulturních podniků, a tedy ke vzniku konkurence. Bylo tedy třeba vyřešit financování a legislativu všech těchto právních subjektů.

První ucelené strategické dokumenty v oblasti kultury začaly vznikat na MK ČR až na základě tzv. Bílé knihy Pavla Tigrida (1966) jako usnesení vlády pod názvem Kulturní politika už v roce 1999, s následnou modifikací v roce 2001.³

Mezi cíle této první kulturní politiky patřila například definice vztahu mezi občany a kulturou a veřejnou správou, nastavení systému pro památkovou péči, rozvoj kulturního bohatství nebo aktivní podíl občanů na vzniku a provozu kultury. V tomto směru pak došlo k základnímu rozdělení na ziskovou a neziskovou sféru, která byla významná zejména z hlediska financování – ve stejné době totiž začaly vznikat první grantové systémy, které měly podpořit systematické financování divadel. Bohužel pro příspěvkové organizace nebyla po jejich transformaci legislativně zavedena tzv. veřejná kulturní instituce, která by pomohla stanovit právě to, jakým způsobem a v jaké míře budou orgány veřejné správy podporovat uměleckou tvorbu.

2.2. Struktura kulturní politiky v regionech

² NEKOLNÝ, Bohumil et al. *Kontext provozování divadla v ČR. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2018, s. 39.*

³ NEKOLNÝ, Bohumil et al. *Kontext provozování divadla v ČR. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2018, s. 42.*

Kultura je důležitou součástí rozvoje regionů. Již dávno se nejedná pouze o formu zábavy, ale o funkční nástroj pro rozvoj regionu i místní komunity. O dopadech kultury na rozvoj území vzniká, zejména v zahraničí, velká spousta dokumentů, z nichž pro mě byla výchozí například studie *Culture-led regeneration; Achieving inclusive and sustainable growth*⁴, která se zabývá dopady kultury na místní ekonomiku a obyvatelstvo.

Sociální i ekonomické dopady kultury jsou nepřehlédnutelné (a přesto často přehlížené), ať už se jedná o vytváření pracovních pozic, rozvoj turistického ruchu a s ním spojenou podporu lokálního byznysu nebo o budování identity místa a komunity místního obyvatelstva. Kultura se přímo vztahuje k životu lidí a odráží místa, ve kterých žijí, která díky ní dále rozvíjí a ke kterým si budují vztah. Problémem však je, že mnohé z těchto dopadů kultury na ekonomiku a společnost, jsou velmi obtížně měřitelné nebo je nelze změřit vůbec. Snad je to jedním z důvodů, proč je kultura, minimálně v regionálním kontextu, politickou reprezentací často přehlížena, respektive umísťována až na ty nejspodnější příčky zájmu. To se pak samozřejmě mimo jiné promítá i do jejího financování.

Důležitost kultury pro rozvoj regionů se odráží také v některých dokumentech vydávaných Evropskou unií, která mluví o kultuře a o kulturním dědictví jako o ústředním bodu udržitelného rozvoje měst a obcí. Podle textu *Culture and Cultural Heritage: A key asset for sustainable development and transition in cities*⁵ má kultura také moc vytvářet a případně akcelarovat debaty a akce, které mohou vést k rozvoji obcí. Stejně dobře ale může kultura fungovat jako prostředek k otevírání jiných důležitých společenských debat a témat, jakými mohou být natolik závažná témata, jakými jsou válečné konflikty nebo klimatická krize.

Kultura má tedy ve společnosti a v jejím rozvoji nezastupitelné místo. Z mého pohledu je však tento fakt politickými lídry naší společnosti akcentován jen velmi málo. Jako jistá forma advokacie kultury tak může sloužit právě soubor politických a strategických dokumentů, které většinou vytváří odborníci na danou oblast, a které mohou být politickým lídrům průvodcem, pakliže je budou akceptovat. Zároveň však mohou sloužit jako inspirace i jednotlivým kulturním institucím, které mají možnost hodnoty pojmenované v evropské, státní či regionální kulturní politice promítat do své činnosti a tvorby.

V kontextu této bakalářské práce mě zajímá právě to, jak se strategie a kulturní politiky z různých úrovní (evropská státní, regionální) promítají do činnosti kulturních, v mém případě

⁴ *Culture-led regeneration Achieving inclusive and sustainable growth*. Online. Dostupné z: <https://www.local.gov.uk/publications/culture-led-regeneration-achieving-inclusive-and-sustainable-growth>

⁵ *Culture and Cultural Heritage: A key asset for sustainable development and transition in cities*. Online. Dostupné z: https://iclei-europe.org/news/?Culture__a_Cornerstone_for_Sustainable_Development_&newsID=Nhi600Pu

příspěvkových, organizací, zda je tyto organizace registrují a zda se zasazují o implementaci těchto politik a hodnot do svého vlastního fungování.

Struktura kulturní politiky v České republice je také ovlivněna naším členstvím v Evropské unii, která počínaje rokem 1992 řeší v rámci členských států spolupráci v této oblasti. Tvorba těchto evropských kulturních koncepcí je úkolem Evropské komise a Rady Evropy. Některé ze strategických cílů pro kulturu na evropské úrovni jsou implementovány přímo v rámci Státní kulturní politiky ČR⁶, která uvádí za klíčové iniciativy pro rozvoj živého umění například rozvoj systematických nástrojů podpory síťování a rozvoje dovedností nebo podporu projektů internacionalizace české kultury a živého umění ve spolupráci s Ministerstvem zahraničních věcí. Za cíl si klade také kofinancování kulturních a kreativních projektů úspěšné v komunitárních programech EU jakožto i o další rozvoj české kulturní diplomacie.

Evropská komise a Rada Evropy v rámci dokumentů, kterými jsou například Program Creative Europe nebo Culture Watch Europe, vydávají pro členské státy také některá doporučení, mezi která patří v obecnějším pojetí zejména podpora kulturních a kreativních odvětví k mezinárodní spolupráci, podpora budování kulturní identity států s důrazem na diverzitu a mezikulturní dialog, podpora kreativního vzdělávání, zlepšování přístupnosti kultury s důrazem na sociální inkluzi, podpora využívání digitálních technologií a také zlepšení v oblasti sběru dat. Poslední z uvedených doporučení je v rámci této bakalářské práce velmi relevantní, jelikož právě z důvodu chybějících dat je náročné až téměř nemožné systematicky sledovat efektivitu implementace kulturní politiky a kulturních strategií v rámci jednotlivých institucí.

Kulturní politiky jsou tedy subsidiární. V rámci pomyslné hierarchie kulturních politik a strategií máme v České republice Státní kulturní politiku, která je navíc vázána na kulturní koncepci Evropské rady a Evropské komise a jejich doporučení. Následují koncepce krajské. V případě Libereckého kraje je to aktuálně Strategie rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje do roku 2030, kterou se tato práce zabývá níže. Navazovat by pak měly kulturní politiky měst (o existenci dokumentů na úrovni okresů se mi nepodařilo dohledat informace) a v neposlední řadě pak koncepce jednotlivých institucí, případně jejich ředitelů a uměleckých šéfů.

Strategickými a politickými dokumenty na úrovni měst a samotných příspěvkových organizací se budu zabývat v 5. kapitole.

⁶ Státní kulturní politika 2021 - 2025. Online. Dostupné z: <file:///C:/Users/42077/Downloads/St%C3%A1tn%C3%AD%20kulturn%C3%AD%20politika%202021-2025.pdf>

3. Příspěvkové organizace v kultuře

3.1. Příspěvkové organizace

Pro účel této bakalářské práce byly jako modelové vybrány ty městské příspěvkové organizace, které fungují jako kulturní domy, tedy stagiony, pro které je typické, že pravidelně pořádají kulturní akce, aniž by samy vytvářely umělecký obsah.

„Stagiony v čisté podobě žádný vlastní umělecký obsah nevytvářejí a pouze programují, tj. nakupují divadelní a jiná představení od ostatních divadel a producentů, kterým pro realizaci jejich představení poskytují prázdný prostor vybavený divadelní technikou a diváckým zázemím. Samy se zaměřují pouze na produkční, ekonomické, administrativní, technické a obchodní zajištění svého vlastního chodu a programu. Nezbytnou součástí je také údržba a opravy budov a technického vybavení, které využívají pro svůj provoz. Po personální stránce udržují výrazně menší okruh pracovníků než divadla s vlastní uměleckou produkcí a nevykládají žádné prostředky na samotnou uměleckou tvorbu. Jejich provoz je z těchto důvodů zpravidla ekonomicky výrazně méně nákladný, a proto samosprávy v menších městech často volí tento model pro své instituce zaměřené na živou kulturu.“⁷

Základní právní normou, která ošetřuje fungování příspěvkových organizací, které jsou zřizovány samosprávnými celky, je zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Tato právní norma se vztahuje jak na kraje, tak na obce, respektive města, a tedy i jejich příspěvkové organizace, kterými se v této práci zabývám. Zákon stanovuje zejména způsob hospodaření příspěvkové organizace, ale také způsob jejího zakládání zřizovatelem a dále určuje pravidla pro půjčky, úvěry a ručení příspěvkových organizací.

„Příspěvkové organizace územních samosprávných celků vznikají dnem vydání jejich zřizovací listiny, obvykle usnesením zastupitelstva, a přidělením identifikačního čísla. Oproti příspěvkovým organizacím zřizovaným státem jsou zapisovány do obchodního rejstříku a informace o jejich vzniku (případné rozdělení, sloučení, splnutí či zrušení) je zřizovatel povinen oznámit Ústřednímu věstníku ČR do 15 dnů ode dne, kdy k uvedené skutečnosti dojde.“⁸

Příspěvkové organizace obecně čerpají finance z rozpočtu zřizovatele. Kromě tohoto příspěvku však zpravidla disponují také příjmy z vlastní činnosti, z darů, grantů a také z

⁷ NEKOLNÝ, Bohumil et al. *Kontext provozování divadla v ČR*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2018, s. 35.

⁸ PRŮCHOVÁ, Hana. *Základní typy právních forem profesionálních divadel v České republice a jejich vliv na proces řízení*. Brno: Janáčková akademie múzických umění v Brně, 2009. ISBN 978-80-86928-57-9, s. 29.

peněžních fondů, které příspěvkové organizace vytváří ze zákona. Jedná se zejména o investiční fond, rezervní fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb.

Příspěvkové organizace jsou zásadním způsobem napojeny na své zřizovatele, a to jak finančně (příspěvek na provoz tvoří u většiny příspěvkových divadel 70-80 % příjmové části rozpočtu), tak co se poskytování veřejně prospěšných služeb týče (zaměření, poslání, cíle příspěvkové organizace definuje zřizovatel ve zřizovací listině příspěvkové organizace). Z tohoto úzkého vztahu vyplývá řada podmínek, které musí tento typ subjektu splnit, a limitů, které musí dodržovat.⁹ Zřizovatel tedy hraje v případě příspěvkové organizace velmi významnou roli.

Z dřívějších prací se kulturním domům a jejich právním formám věnuje například bakalářská práce Vojtěch Rydla *Analýza právních forem kulturních domů v okrese Náchod*¹⁰ z roku 2020, ve které se autor zabývá vhodností jednotlivých právních forem a navrhuje optimální způsob ustavení kulturního domu.

Podobné téma pak řeší také diplomová práce Barbory Adolfové *Kulturní domy*¹¹ z roku 2014, ve které hovoří o příspěvkové organizaci jako o formě, která zřizovatelům vyhovuje, ale kulturní domy naopak svazuje a jejich ředitelé by uvítali transformaci na obecně prospěšnou společnost nebo jinou právní formu. Ve své práci také autorka hovoří o tom, že se jí právě u těch kulturních domů, které jsou příspěvkovou organizací, na rozdíl od kulturních domů provozovaných soukromými společnostmi, podařilo vysledovat návaznost na „kulturní politiku“ měst. Ze závěru práce pak vyplývá, že zřizovatelům skutečně forma příspěvkové organizace vyhovuje pro svou snadnou kontrolu a transparentnost výdajů. O transformaci na jinou právní formu neuvažují ani teď, ani v dlouhodobém horizontu.

3.2. Řízení příspěvkových organizací

Tento typ institucí jsem zvolila z toho důvodu, že jsou ve většině případech zřizovány městy, která je řídí minimálně skrze rozpočet. Jejich kulturní politika a strategické dokumenty by se tak měly vázat nejen na Státní kulturní politiku a případně kulturní koncepci kraje, ale měly by také implementovat kulturní politiku a strategii měst, kterými jsou zřizovány. Mou hypotézou je, že zde často takováto návaznost chybí.

Z hlediska hierarchie řízení městských příspěvkových organizací je typický model, kdy zřizovatel (město) jmenuje do vedení organizace ředitele, který následně pracuje s finančním

⁹ PRŮCHOVÁ, Hana. *Základní typy právních forem profesionálních divadel v České republice a jejich vliv na proces řízení*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2009. ISBN 978-80-86928-57-9, s. 67.

¹⁰ RYDLO, Vojtěch. *Analýza právních forem kulturních domů v okrese Náchod*. Online. Praha, 2020. Dostupné z: <https://dspace.amu.cz/jspui/handle/10318/15270>.

¹¹ ADOLFOVÁ, Barbora. *Kulturní domy* [online]. Praha, 2014 [cit. 15.04.2020]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/jf8ote/>

obnosem (příspěvkem), který je pro fungování instituce přidělen. Zároveň je to právě zřizovatel, kdo může ředitele odvolat (toto rozhodnutí nejčastěji spočívá na radě města). Na tomto místě tedy vzniká přímá závislost příspěvkové organizace na městě.

Ředitel příspěvkové organizace zpravidla vede užší spolupráci s gesčním radním, což bývá zástupce odboru kultury, má-li město tento odbor v rámci úřadu zřízen. Legislativně není stanoveno, jak by měla tato komunikace mezi vedením příspěvkové organizace a městem probíhat, vše se tedy odvíjí od aktuální politické situace. Právě z rozhodnutí politiků vyplývá míra prioritizace kultury ve městě. Městská rada má možnost v rámci komunikace s vedením kulturní příspěvkové organizace vznést požadavky či zadání, která by měla instituce naplnit. Kromě toho, že organizaci financuje (pro příspěvkové organizace není typické vícezdrojové financování), ji tedy může řídit také skrze kontrolu naplňování zřizovací listiny či koncepce, se kterou vyhrál ředitel výběrové řízení.

Z mého pohledu je velkou výhodou a zároveň největší nevýhodou příspěvkové organizace finanční jistota, kterou instituce získává díky pravidelnému příspěvku zřizovatele, který je zároveň jakýmsi garantem, a tudíž za organizaci ručí. Toto vychází ze Zákona o rozpočtových pravidlech státu¹² a ze Zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů¹³. Dále se v tomto směru příspěvková organizace řídí vyhláškou ministerstva financí České republiky z roku 1991 o hospodaření s rozpočtovými prostředky státního rozpočtu České republiky a o finančním hospodaření rozpočtových a příspěvkových organizací¹⁴. Zřizovateli tedy na tomto místě vznikají zákonem dané povinnosti k financování a zodpovědnosti vůči hospodaření příspěvkové organizace, a to zejména ve smyslu úhrady rozdílu v rámci zhoršeného hospodářského výsledku. Na druhou stranu, a to je dle mého názoru velkou nejistotou a nevýhodou každé příspěvkové organizace, pokud tak zřizovatel neučiní (a může takto neučinít zcela záměrně), organizace ze zákona zaniká.

Další nevýhodou je bezesporu moc, kterou zřizovatel nad příspěvkovou organizací fakticky má. Kromě financování jsou to také některé pravomoci, které se týkají například vymezením hlavní činnosti, která je stanovena zřizovací listinou a zároveň vedlejší činnost, kterou musí zřizovatel schválit. Příspěvková organizace zároveň sama nemůže uzavírat smlouvy o půjčce nebo úvěru, aniž by to schválil její zřizovatel. V konečném výsledku však může mít zřizovatel kontrolu také nad obsahem, který příspěvková organizace jako taková vytváří. Je to totiž zřizovatel, v tomto případě město, kdo rozhoduje o jejím vzniku a zániku, kdo jmenuje a

¹² Zákon č. 218/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>

¹³ Zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

¹⁴ Vyhláška č. 205/1991 Sb. Vyhláška ministerstva financí České republiky o hospodaření s rozpočtovými prostředky státního rozpočtu České republiky a o finančním hospodaření rozpočtových a příspěvkových organizací. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-205>

odvolává ředitele a spolu s ním i jeho koncepce, se kterými do vedoucí pozice přichází. Tento systém v podstatě vychází ještě z dob socialistického Československa, kdy model příspěvkové organizace vznikl. Po revoluci sice došlo k jistým legislativním úpravám – zejména k přechodu příspěvkových organizací ze státu na menší územně správní celky, jakými jsou kraje nebo města, samotný model se ale ve výsledku příliš netransformoval, což z příspěvkové organizace činí poměrně zastaralý typ právnické osoby.

Při psaní této bakalářské práce jsem narazila na jeden, dle mého názoru, velmi zásadní problém a totiž ten, že kraj nemá přehled o tom, kolik kulturních institucí se na jeho území nachází, respektive kolik z nich jsou právě příspěvkové organizace zřizované městy. Tento typ informace se mi nepodařilo dohledat přes stránky Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS) ani přes Český statistický úřad.

Co je ale ještě více zarážející, je fakt, že tuto informaci nemá pro své interní potřeby ani samotný kraj, kde jsem se pokoušela informaci pomocí četných telefonátů na krajský odbor kultury získat. Ani nová Strategie rozvoje pro oblast kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví tato data nenabízí. Postupně jsem tedy vyloučila všechna místa, která by mohla podobný typ dat schraňovat a dovolím si tak konstatovat, že tato data chybí.

Na tomto místě se tedy nabízí jedna otázka a totiž: Jak může kraj efektivně implementovat kulturní politiku, když nemá data, respektive nemá ani přehled o kulturních institucích, které se v kraji nachází? Na tomto místě velmi postrádám jakýkoliv náznak systematickosti, která by z mého pohledu mohla zlepšit monitoring efektivity fungování příspěvkových organizací.

3.3. Evaluart

Původním záměrem mé bakalářské práce bylo zkoumání efektivity příspěvkových organizací skrze Evaluart, nástroj pro komplexní evaluaci kulturních organizací, který pomáhá v dlouhodobém horizontu sbírat data tak, aby bylo možné po čase evaluovat práci příspěvkové organizace ve dvou modulech. Prvním z nich je strategické plánování, druhý se zaměřuje na shromažďování, vykazování a zveřejňování dat tak, aby došlo ke zvýšení transparentnosti fungování příspěvkových organizací. Právě druhý z uvedených modulů by mi velmi pomohl při řešení výše zmíněné problematiky, která se týká absence dat a jejich zavedení do systému.

I když Evaluart vzniká v první řadě pro sledování pražských kulturních příspěvkových organizací, stála jsem o aplikaci jeho důmyslné metodologie na městské organizace regionu, kam se, doufám, v nadcházejících letech rozšíří. Díky konzultacím s Lindou Krajčovič Synkovou z Kreativní Prahy, která se zabývá strategií a metodikou, jsem došla k mnohým

inspirativních poznatků, které mě vedly k finálnímu tématu mé bakalářské práce, která se ze zkoumání efektivity příspěvkových organizací skrze ekonomické ukazatele posunula ke sledování jejich efektivity skrze naplňování jejich strategických koncepcí a implementace kulturních politik, které hierarchicky stojí nad jejich vnitřními dokumenty. I efektivitu v této podobě má však Evaluart v úmyslu do budoucna zkoumat, proto mi přijde relevantní ho na tomto místě zmínit, neboť věřím, že se do budoucna rozšíří v rámci celé republiky a pomůže, minimálně u příspěvkových organizací, s lepším a efektivnějším vyhodnocováním jejich činnosti.

Portál Hlavního města Prahy uvádí, že: „Cílem projektu Evaluart je vývoj dosud neexistujícího softwarového řešení, které zajistí sběr, analýzu, evaluaci a řízení kulturních aktivit tak, aby došlo ke kvalitnímu strategickému řízení kultury a k objektivnímu zhodnocení dopadu kulturních činností, zejména kulturních příspěvkových organizací realizovaných v hl. městě Praze.“¹⁵ Tato teze koresponduje s obsahem mé práce. Evaluart jsem však nakonec nemohla pro svou práci využít, jelikož nebyl spuštěn včas a v takové míře, aby byl pro práci relevantní. Přesto považuji za důležité v kontextu mého výzkumu jeho existenci zmínit jako potenciální řešení pro chybějící data a nástroje pro evaluaci příspěvkových organizací, které jsou stále jedním z nejčastějších modelů kulturních institucí u nás. V průběhu let a po spuštění tohoto nástroje bude jistě zajímavé sledovat, zda dojde v tomto směru k nějakým změnám.

To, že je Evaluart aktuálním a v oblasti kultury rezonujícím tématem, potvrzuje i jeho prezentace v rámci Pražského kulturního fóra, které proběhlo v dubnu 2024 a jehož pořadatelem byla Kreativní Praha, což je tedy organizace, jejímž úkolem je zejména tvorba a naplňování kulturní politiky města, strategické plánování a tvorba datově-analytických podkladů a nástrojů, podpora a rozvoj kulturních a kreativních odvětví, účast v mezinárodních partnerstvích a v neposlední řadě také realizace komunitních projektů s městskými částmi. I z toho důvodu se domnívám, že jde o organizaci, která implementaci kulturních politik, ale i jejich samotnému vytváření a strategickému plánování skutečně rozumí, a právě v tomto duchu vznik a zapojení Evaluartu do evaluace příspěvkových organizací podporuje.

Podobnou problematikou se zabývá také projekt MAPK - kulturní mapa Prahy¹⁶. Tento projekt sbírá data ze 4 oblastí (kulturní infrastruktura, kulturní akce, přehled informací o kulturních a kreativních odvětvích a kulturní chování obyvatel Prahy), ze kterých vytváří přehledy, které pak mohou fungovat pro vyhledávání specifických informací dle potřeb uživatele.

¹⁵ Evaluart – Inovativní nástroj pro komplexní evaluaci kulturních organizací. Online. Dostupné z: <https://praha.eu/web/praha>

¹⁶ MAPK - kulturní mapa Prahy. Online. Dostupné z: <https://mapk.cz/viewer/dashboards>

„Systémové mapování ekonomických ukazatelů jednotlivých odvětví umožňuje nastavení efektivních nástrojů podpory i osvětu o významu těchto odvětví. Přehledy KKS mají ambici poskytnout komplexní pohled na tato rozmanitá odvětví, která se skládají především z malých podniků a osob samostatně výdělečně činných. Díky získávání a analýze dat umožňují městu efektivnější plánování a alokaci zdrojů pro rozvoj kulturního a kreativního sektoru v Praze.“¹⁷

Projekt MAPK disponuje daty o počtu kulturních a kreativních subjektů, o počtu zaměstnanců v oboru nebo o průměrné mzdě v kultuře. Bohužel, podobně jako Evaluart, je MAPK zaměřen na Prahu a není v tuto chvíli rozšířen do regionů. Nicméně do budoucna, pokud se rozšíří, by nepochybně mohl pomoci s řešením problematiky chybějících dat v oblasti kultury.

¹⁷ MAPK - kulturní mapa Prahy. Online. Dostupné z: <https://mapk.cz/viewer/dashboard/cultural-subjects>

4. Liberecký kraj a jeho specifika

4.1. Základní charakteristika regionu

Liberecký kraj se nachází na severu Čech, je tvořen čtyřmi okresy (Liberec, Semily, Česká Lípa a Jablonec nad Nisou) a po Praze je, co se týče rozlohy území (kraj tvoří pouze 4,0 % území celé České republiky), druhým nejmenším krajem v republice. Na jeho území se nachází 10 správních obvodů obcí s rozšířenou působností.

Z geografického hlediska jsou v různých částech Libereckého kraje patrné socioekonomické rozdíly mezi centry, která obvykle odpovídají okresním městům, a mezi periferiemi, které jsou znatelné zejména v severozápadní části kraje, tedy na území, které sousedí s Ústeckým krajem. *„Při pohledu do území Libereckého kraje jako samostatného územního celku, je možno některé oblasti na mikroregionální úrovni označit přímo za periferní, a to vzhledem k jejich odlehlosti a ztížené dostupnosti. Kontrast mezi exponovaností a periferností je na Liberecku do značné míry předurčen členitou krajinou a přírodními podmínkami. Na jedné straně se zde nachází exponovaná a dobře silničně (ne už tak železničně) dostupná liberecko-jablonecká aglomerace nebo severní část Českolipska, na straně druhé zcela periferní oblasti Frýdlantského výběžku, Jizerských hor, bývalého vojenského prostoru Ralsko, ale i jižní části Semilska (Lomnicko).“¹⁸*

Jedinečnou vlastností Libereckého kraje z hlediska území je dále sousedství s Německem a Polskem. V kontextu jiných středoevropských regionů je sice kraj méně exponovaný co se dopravy týče, ale právě sousedství a snadná dostupnost Německa a Polska tuto situaci kompenzují a cestovní ruch je tak významným ekonomickým ukazatelem Libereckého kraje, ačkoliv turistická infrastruktura je opět v rámci různých mikroregionů velmi nevyrovnaná.

Podle nejnovějších dat Českého statistického úřadu je počet obyvatel k poslednímu měření (k 12. 12. 2023) 450 419 ¹⁹, přičemž 76,8 % populace žije ve městech. Věkový průměr obyvatelstva se neodchyluje od celorepublikového průměru. Z demografického hlediska je v kraji také poměrně zajímavá nízká nezaměstnanost, která podle ČSÚ aktuálně tvoří 2,4 %. ²⁰

4.2. Kultura v Libereckém kraji

Co se týče kultury, Statistická ročenka Libereckého kraje z roku 2023 charakterizuje kraj následovně: Liberecký kraj má bohatou kulturně historickou tradici, která se odráží ve velkém množství stavebních a historických památek i kulturních zařízení. K institucím nadregionálního významu patří především Severočeské muzeum v Liberci, Oblastní galerie v

¹⁸ Program rozvoje cestovního ruchu Libereckého kraje – analytická část. Online. Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/>

¹⁹ Krajská správa ČSÚ v Liberci. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xl/1-xl>.

²⁰ Krajská správa ČSÚ v Liberci. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xl/1-xl>.

Liberci a Krajská vědecká knihovna v Liberci. Významnými kulturními institucemi jsou dále Divadlo F. X. Šaldy se scénou Malého divadla a Naivní divadlo v Liberci, Zoologická a Botanická zahrada v Liberci. Mezi kulturní zařízení regionálního významu patří řada muzeí a galerií v různých částech kraje. V návaznosti na tradici skla a bižuterie této oblasti se návštěvníkům nabízí např. sklářská muzea v Novém Boru, Kamenickém Šenově a Železném Brodě, Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou. Muzeum Českého ráje v Turnově vlastní sbírky z oblasti geologie, mineralogie a dokumentace zlatnictví a šperkařství, které jsou jedinečné nejen v rámci České republiky, ale i Evropy.²¹

Liberecký kraj schraňuje ve svých ročenkách vybraná data, jejichž zdrojem je Národní informační a poradenské středisko. V roce 2023 však sledoval pouze veřejné knihovny, muzea, galerie a památníky, památkové objekty zpřístupněné návštěvníkům za vstupné a kina. O dalších kulturních zařízeních, jakými jsou například kulturní domy či divadla, ve statistice není zmínka.

Podle dat Českého statistického úřadu²² z roku 2022 činily výdaje kraje, obcí a dobrovolných svazků obcí v Libereckém kraji v roce 2022 celkem 1 889 mil. Kč.

V roce 2022 pracovalo v oblasti kulturní, zábavní a rekreační činnosti 3,3 tis. obyvatel²³, přičemž počty zaměstnaných v této sféře se během posledních let poměrně výrazně snížily, což může být mimo jiné dáno pandemií Covidu 19.

Dle Statistické ročenky Libereckého kraje z roku 2023 se v kraji k 31.12.2022 nacházelo celkem 3 554 ekonomických subjektů, u nichž převažují činnosti kulturního, zábavního a rekreačního charakteru.²⁴

4.3. Strategické dokumenty pro kulturu v Libereckém kraji

Liberecký kraj zřizuje tyto kulturní příspěvkové organizace, které spadají pod odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu²⁵: Krajská vědecká knihovna v Liberci, Oblastní galerie Liberec, Muzeum Českého ráje v Turnově, Severočeské muzeum v Liberci, Vlastivědné muzeum a galerie v České Lípě. Tyto organizace se řídí Konceptí rozvoje kulturních příspěvkových organizací Libereckého kraje na léta 2021–2027, která byla vydána v roce 2020.

²¹ Statistická ročenka Libereckého kraje. Online. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/189268548/33008723k1cz.pdf/c692ada0-7310-42f9-9f91-d8ee0f57d2b2?version=1.2>.

²² Statistická ročenka Libereckého kraje - 2023. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/6-mistni-rozpocety-4gyi017fjb>

²³ Zaměstnaní v národním hospodářství podle sekce CZ-NACE. Online. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-9c2oqgcby7>

²⁴ Statistická ročenka Libereckého kraje. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/23-kultura-sport-u53aosse8m>

²⁵ Odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu Libereckého kraje. Online. Dostupné z:

<https://kultura.kraj-lbc.cz/page411/prispevkove-organizace>

„Úkoly koncepce jsou v souladu se zřizovacími listinami dotčených organizací, oborovou legislativou a legislativou vyšších územně samosprávných celků. Koncepce je svým charakterem řešena jako zastřešující dokument, na který budou navazovat koncepce rozvoje jednotlivých KPO.“²⁶

Kraj jiné než krajské příspěvkové organizace v rámci své politiky systematicky nesleduje. Kultura v Libereckém kraji se dále řídí zejména těmito dokumenty: Státní kulturní politika 2021–2025, Plán péče o tradiční lidovou kulturu v ČR na léta 2023–2030, Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021–2027, Strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních průmyslů (2020–2030) a Národní plán obnovy, který díky možnosti čerpání finančních prostředků umožňuje v Libereckém kraji další rozvoj kulturních a kreativních center, Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+, Strategický rámeček Česká republika 2030, Strategie rozvoje cestovního ruchu ČR 2021–2030, Strategie rozvoje vzdělávací politiky ČR do roku 2030+, Národní RIS3 strategie 2021–2027, Strategie rozvoje Libereckého kraje 2021–2027, Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Libereckého kraje na období 2020–2024.²⁷

4.4. Strategii KKO

Teprve v srpnu 2023 si nechal Liberecký kraj vytvořit tzv. Strategii rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje do roku 2030. Strategie respektuje výše zmíněné dokumenty na národní i krajské úrovni, na které dále navazuje. Tuto koncepci zpracovala firma ONplan lab, s.r.o., zadavatelem byl samotný Liberecký kraj. A právě tímto strategickým dokumentem v rámci své práce zabývám podrobněji, protože jako jediný popisuje kulturní koncepci, která není zúžena pouze na krajské příspěvkové organizace a zároveň je koncipována tak, že bere v potaz specifika kraje.

Firma ONplan lab, s.r.o. komentuje na svých webových stránkách projekt takto: *Pro Liberecký kraj jsme připravili Strategii rozvoje pro oblast kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví. Cílem naší práce bylo ve spolupráci s klíčovými aktéry a odbornou kulturní veřejností nastavit takové podmínky, které napomohou ke zlepšování stávající kulturní nabídky pro obyvatele i návštěvníky kraje. Vznikl proto strategický dokument, který nyní slouží jako nástroj ke koordinaci a rozvoji kultury, poskytující*

²⁶Odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu Libereckého kraj. Online. Dostupné z: <https://kultura.kraj-lbc.cz/getFile/case:show/id:1084113/2020-10-05%2014:10:02.000000>

²⁷ Liberecký kraj - Strategické dokumenty. Online. Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/urad/odbory/odbor-kultury-pamatkove-pece-a-cestovniho-ruchu/oddeleni/oddeleni-kultury/strategie-dokumenty>

*dlouhodobá a udržitelná řešení založena na principu diverzity kultury a s ohledem na dostupné složky financování.*²⁸

Podle mnohých strategických dokumentů pro oblast kultury je jedním z hlavních problémů nejasné vymezení KKO. Význam tohoto pojmu KKO (kulturní a kreativní odvětví) je ve Strategii definován následovně: *„Podstatnou součástí moderní kreativní ekonomiky jsou kulturní a kreativní odvětví. Ta definujeme jako ekonomické činnosti probíhající v rámci širšího kulturního a kreativního sektoru. Oproti jiným oblastem kultury nejsou KKO závislé na veřejných zdrojích, tj. jsou více než z 50 % finančně soběstačné. Mezi KKO řadíme zejména následující oblasti s potenciálem generovat zisk: audiovizuální, hudba, knihy a tisk, reklama, architektura, design a móda, tradiční a umělecká řemesla a dále některé oblasti scénického umění, výtvarného umění a kulturního dědictví. Tento prostý výčet však nemůže zachytit pestrost KKO.*“²⁹

Dalšími z častých problémů, o kterých strategické dokumenty na krajské i národní úrovni hovoří a na které Strategie navazuje, je také fragmentace aktérů působících v těchto KKO, absence institucionálního zázemí podpory, nedostatečný sběr a analýza dat a nedostatečná podpora podnikání v oblasti KKO, nevyhovující úroveň spolupráce, komunikace a koordinace aktivit mezi jednotlivými aktéry nebo nedostatek kulturních aktivit nadregionálního, celostátního a mezinárodního významu.

Mimo výše zmíněné problémy však z obsahu Strategie vyplývá, že důvodem pro její vznik bylo zejména vytvoření podpory pro efektivnější čerpání finančních zdrojů a příležitostí, se kterými operuje veřejná správa ve spolupráci s občanským i firemním územím v regionu. *„Strategie je nástrojem k takovému koordinovanému uchopení příležitostí. Je dohodou aktérů v území, kterou je možné využít k překonání dílčích zájmů a ke spolupráci na přibližování se stanoveným cílům.*“³⁰

Strategie rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje do roku 2030 je rozdělena do několika částí, ve kterých definuje vizi, oblasti rozvoje, kterými se zabývá, cíle, které chce v jednotlivých oblastech rozvoje sledovat a nakonec konkrétní opatření, která by měla vést k naplňování vize stanovené na začátku.

²⁸ Strategie rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje. Online. Dostupné z: <https://www.onplanlab.com/projekty/#strategie-rozvoje-kultury-kulturniho-dedictvi-a-kulturnich-a-kreativnich-odvetvi-libereckeho-kraje>

²⁹ Strategie rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje do roku 2030. Online. Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/>

³⁰ Strategie rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje do roku 2030. Online. Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/>

Vize pro rozvoj kultury v Libereckém kraji je ve výše zmíněné strategii definována takto: „*Silné podhoubí kulturních a kreativních odvětví v regionu je úspěšně využíváno jako zdroj místní ekonomiky. Kultura a kulturní dědictví jsou vědomou a samozřejmou součástí rozvoje míst.*”³¹

Oblasti rozvoje jsou podrobně rozděleny do 3 kategorií, a to na kulturní dědictví, kulturní a kreativní odvětví a na kulturu v obecnějším pojetí.

Do implementace Strategie rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje do roku 2030 by se měl zapojit zejména Odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu, který by měl realizovat jednotlivá opatření. Důležitá má být ale také spolupráce s dalšími odbory, s politickou reprezentací kraje a jednotlivými zaměstnanci úřadu. Na řízení implementačního procesu se tedy podílí koordinátor z Krajského úřadu Libereckého kraje, Řídící skupina, která má za úkol spravovat akční plán a se schválením Rady a Zastupitelstva Libereckého kraje schvalovat úpravy Strategie, jakožto i vyhodnocovat míru, se kterou se daří její naplňování. Do aktérů, kteří se mají podílet na implementaci Strategie, je dále řazena tzv. Pracovní skupina, která je jmenována radním Libereckého kraje a je složena jak ze zaměstnanců úřadu, tak z odborné veřejnosti, zástupců neziskových organizací, podnikatelských subjektů a dalších. Na tomto místě tedy dochází k propojení činnosti úřadu s veřejností, která by se měla na naplňování dané strategie aktivně podílet. V rámci strategie také Liberecký kraj zavedl Kulturní a kreativní fórum Libereckého kraje, které je složené z širší veřejnosti se zájmem o kulturu a které má sloužit zejména k získávání zpětné vazby a evaluaci provedených kroků v rámci realizace akčního plánu.

4.4.1. Oblast rozvoje a kulturní dědictví

V kapitole, která se týká oblasti rozvoje a kulturního dědictví se KKO Libereckého kraje zabývá analýzou současné situace. KKO kraj popisuje jako region s bohatým kulturním dědictvím spojeným s tradičními řemesly a průmyslovými odvětvími, zejména sklářstvím, šperkařstvím, kamenářstvím a textilním průmyslem. Dále zmiňuje také vyčerpávající seznam paměťových institucí, které často nemají kapacity pro růst v oblasti projektového managementu, rozvoje a marketingu.

Jako problémy kraje uvádí KKO například fakt, že je v rámci turistického ruchu kladen větší důraz na přírodu a sport než na kulturu, případně také nízký zájem mladých o kulturu z důvodu nedostatečného prostoru pro toto téma v rámci vzdělávání. Dále je v dokumentu popsána problematika historické diskontinuity ve smyslu česko-německých vztahů a nižšího

³¹ Strategie rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje do roku 2030. Online. Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/>

sociálního a kulturního statusu obyvatelstva na periferiích. Chybí také profesionálové v oblasti kultury, a to zejména odborníci v oblasti získávání finančních prostředků.

Z uvedených problémů tedy vyplývá, že by se měl kraj do budoucna v rámci 18 konkrétních opatření více orientovat na posilování nadregionálního a mezinárodního potenciálu kulturního dědictví ve smyslu využití potenciálu témat spojených s krajem (textilní průmysl, šperkařství, architektura). Dalším z cílů je budování spolupráce mezi aktéry, kteří v oblasti kulturního dědictví a péče o něj poskytují podporu těm, kteří o kulturní dědictví pečují. Třetím z cílů v oblasti rozvoje a kulturního dědictví je zvýšení atraktivity propojení architektury a průmyslového dědictví v prospěch rozvoje míst a kreativní ekonomiky.

4.4.2. Oblast rozvoje kulturního a kreativního odvětví

V rámci analytických východisek pro sestavení této strategie popisuje dokument jako velmi silnou stránku Libereckého kraje zejména propojení kulturního dědictví s přírodními zdroji regionu. Toto propojení výrazně ovlivňuje umělecká řemesla, školy i firmy v kraji, které se zabývají zejména sklářstvím, šperkařstvím nebo dokonce nanotechnologiím, které vycházejí z původního zaměření kraje na textilní průmysl.

Mezi hlavní problémy Libereckého kraje v rámci tohoto odvětví se řadí nízká spolupráce subjektů z oblasti kulturních a kreativních odvětví mezi sebou, nedostatečná propagace a marketing a s tím související nízký zájem veřejnosti, ale také politické reprezentace.

V rámci 24 opatření tedy KKO Libereckého kraje navrhuje především podporu rozvoje firem, které působí v oblasti kreativních průmyslů tak, aby k jejich rozvoji docházelo i v kontextu regionálních strategických dokumentů s důrazem na ekonomiku. K tomuto cíli se váže i další cíl, který je zaměřen na propojování podnikání v KKO s jinými obory.

Zbylé cíle se zaměřují na zvýšení zájmu a povědomí veřejnosti o KKO a jejich význam pro rozvoj kraje, jakožto i zvýšení zájmu a povědomí zahraničních trhů (zejména polských a německých) tak, aby se stal kraj v rámci KKO konkurenceschopným na evropské úrovni.

4.4.3. Oblast rozvoje kultury

Poslední z popisovaných oblastí je oblast kultury. Na tomto místě tvůrci KKO sebrali v rámci analytické části poměrně zajímavá data o kulturní infrastruktuře regionu. Uvádí například, že: „Žáci středních škol nezařadili kulturní instituce mezi místa, kde tráví volný čas, pouze necelých 7 % uvedlo knihovnu. Oproti tomu více než čtvrtina tráví volný čas v obchodních

centrech.”³² nebo že: „Provozní výdaje Libereckého kraje na kulturu, tedy především na provoz kulturních institucí, v absolutních číslech stoupají, ve vztahu k provoznímu rozpočtu kraje však za posledních 8 let zaznamenaly pokles z 1,6 % v roce 2013 na 1,1 % v roce 2021.”³³

Dokument v analytické části popisuje důležitost kulturních center, které jsou přímo vázány na obce. Zároveň však upozorňuje na jejich špatnou technickou vybavenost a nedostatek prostředků pro rozšíření nabídky kulturních programů, jakožto i problematiku jeho dostupnosti (například ve smyslu veřejné dopravy, která večer nejezdí).

Téma kultury sice je podle KKO Libereckého kraje součástí strategických dokumentů obcí, ne vždy je však zařazeno mezi priority. Může to být dáno, jak již bylo akcentováno v dříve uvedených oblastech rozvoje, nedostatkem profesionálů z oblasti kultury, kteří by obsáhli agendu čerpání finančních prostředků, profesionálů z oblasti marketingu a PR, ale také dramaturgickou prací.

„Řada obcí s rozšířenou působností má provozní výdaje na kulturu pod úrovní 5 % z celkového rozpočtu, např. Tanvald, Turnov, Jablonec nad Nisou, Železný Brod a Česká Lípa. Vyjma Tanvaldu městům výdaje pravděpodobně snižuje účast kraje a státu na financování muzejních institucí. Pro obce se může jednat o příležitost více investovat do rozvoje infrastruktury či podpory akcí, spolků a nezávislých iniciativ.”³⁴

Předchozí výrok o obecních výdajích na kulturu lze však v komparaci se státním rozpočtem stále komentovat pozitivně, jelikož v rámci státního rozpočtu kultura nedosahuje ani 1 %.

V analytické části pro oblast rozvoje kultury, se KKO Libereckého kraje dále zabývá zájmem škol o kulturní program, ale také konáním opakovaných kulturních akcí a festivalů, které tvoří výraznou část identity měst a regionů. Hlavními aktéry v tomto směru jsou zejména Liberec, Jablonec nad Nisou a Turnovsko.

„V Libereckém kraji se koná kolem deseti akcí, které mají návštěvnost více než 10 tisíc diváků, což je více než v jiných srovnatelných krajích. Většina z nich má významný

³² *Strategie rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje do roku 2030. Online. Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/>*

³³ *Strategie rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje do roku 2030. Online. Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/>*

³⁴ *Strategie rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje do roku 2030. Online. Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/>*

mezinárodní rozměr.”³⁵ Zajímavé však je, že pouze 2 z 10 akcí konaných „zdola” dosáhnou na krajskou podporu.

V rámci 18 opatření navrhuje KKO Libereckého kraje řešení, která se váží k naplnění cílů, které se váží zejména k dobrému porozumění významu kultury pro region a jeho rozvoj, aktualizaci a rozšíření nabídky kulturního programu v regionálních kulturních center, zlepšení dostupnosti kultury pro různorodé sociální skupiny s akcentem na mladé lidi a vytvoření mezinárodního kulturního prostoru. To by mělo proběhnout například zařazením kulturního programu, který má mezinárodní přesah.

Implementací těchto opatření v oblasti rozvoje kultury se v této práci dále zabývám v řízených rozhovorech se zástupci z vedení městských příspěvkových organizací a zástupci z úřadů měst, která tyto instituce zřizují.

³⁵ *Strategie rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje do roku 2030. Online.* Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/>

5. Příspěvkové organizace jako nástroj pro rozvoj kultury měst

Pro účel této bakalářské práce byly vybrány jako modelové ty kulturní příspěvkové organizace v Libereckém kraji, které spojuje fakt, že je jejich zřizovatelem město. Dále jsem vybírala takové organizace, které propojuje také provoz vázaný na vícero budov. Ve všech případech se jedná se o kulturní centra regionálního, respektive okresního významu. Konkrétně jsem se tedy věnovala Kultuře Jablonec, p.o., Kultuře Česká Lípa, p.o. a Kulturnímu a informačnímu středisku, p.o. v Lomnici nad Popelkou.

Informace o příspěvkových organizacích jsem čerpala z několika zdrojů, a to především z jejich zřizovacích listin a výročních zpráv z roku 2022, které jsem se rozhodla použít z toho důvodu, že při psaní této práce nebyly v některých případech nejnovější výroční zprávy, totiž zprávy z roku 2023, ještě zveřejněny. Dalším zdrojem informací mi byly webové stránky organizací a jejich zřizovatelů, totiž měst. V neposlední řadě jsem pak čerpala také z ankety s řediteli a ředitelkami těchto organizací³⁶ a zároveň s radními pro kulturu z daných měst, případně se starosty a starostkami, jestliže jsou to oni, kdo primárně komunikují s vedením příspěvkové organizace³⁷. V některých případech mi také zástupci příspěvkové organizace nebo úřadu poskytli telefonické rozhovory, ze kterých jsem pomocí dalších doplňujících otázek čerpala odpovědi, které se týkají zejména řízení příspěvkových organizací a subjektivních pohledů na komunikaci těchto organizací s jejich zřizovateli.

5.1. Česká Lípa

5.1.1. Kulturní politika města Česká Lípa

Stěžejním strategickým dokumentem města je Strategický plán rozvoje města Česká Lípa na období 2017–2023. Novější strategie bohužel v současné chvíli není k dispozici. Dle slov Jany Veindlové, vedoucí odboru kultury Česká Lípa, se nová strategie pro rozvoj města Česká Lípa v současné době teprve připravuje a měla by být hotová během roku 2024. Zadavatelem pro vznik prvního zmíněného dokumentu bylo město Česká Lípa, zpracovala ho firma GaREP, spol. s r.o., společnost pro regionální ekonomické poradenství.

V analytické části popisuje zpracovatel současný stav kultury ve městě, přičemž se ve dvou odstavcích také zmiňuje o příspěvkové organizaci, kterou se v této práci dále zabývám, a totiž organizací Kultura Česká Lípa, p.o., která má pod sebou Kulturní dům Crystal, Kino Crystal a Jiráskovo divadlo, u kterého je zmínka o jeho špatném stavu, se kterým zpracovatel na základě dotazníkového šetření spojuje nízkou návštěvnost. Zároveň dokument

³⁶ viz Příloha 1

³⁷ viz Příloha 2

představuje výstupy z dotazníkového řízení, které probíhalo mezi obyvatelstvem, a ze kterého vyplývá například to, že místní kritizují absenci důstojného divadla a nedostatek kulturních a společenských akcí. Obyvatelstvo zmiňuje také absenci komunitního centra (zázemí využití volného času pro lidi v produktivním věku, seniory, zapsané spolky) a volnočasových aktivit.

Zároveň pouze 14,2 % obyvatel uvedlo, že by uvítali, aby využití finančních prostředků města na investice směřovalo právě do oblasti kultury. Navzdory těmto výsledkům ankety zpracovatel v rámci SWOT analýzy dokument uvádí, že oblastní kulturní středisko patří mezi silné stránky města, přičemž se zároveň ukazuje, že ty městské části, ve kterých se nachází kulturní zařízení, hodnotí obyvatelé převážně pozitivně.

Tento strategický dokument také zmiňuje partnerská města, kterými jsou Bardejov, Boleslawiec, Mittweida, Molde a Užhorod. Spolupráci s nimi popisuje jako spolupráci založenou na vzájemné marketingové propagaci a kulturním sblížení. Spolupráci s partnerskými městy se zabývá primárně místní kulturní příspěvková organizace a odbor starosty města.

V rámci implementační části dokumentu ve strategické oblasti pro kulturu a památky si město vytyčuje tyto strategické cíle: zlepšení stavu budov a prostor pro kulturní aktivity, zlepšení stavu památek ve městě, zkvalitnění a posílení nabídky kulturních aktivit ve městě. Z toho ve výsledku vyvozuje, že je třeba zejména zvýšit návštěvnost a tržebnost kulturních zařízení v majetku města.

Zajímavé je, že v rámci dokumentu zpracovatel upozorňuje, že: „Bez politické podpory zůstává Strategický plán pouze formálním dokumentem, na nějž je odkazováno při žádostech o dotace, ale činnosti dotačně nepodporované se realizují nezávisle na Strategickém plánu.”³⁸

V návrhové části dokumentu jsou pak uvedena konkrétní řešení pro zlepšení stávající situace ve městě. V oblasti kultury a zejména pak provozu kulturního zařízení, které v tomto směru reprezentuje právě příspěvková organizace Kultursa Česká Lípa, se město zavazuje k tomu, že kromě rekonstrukce budov bude dbát také na reflexi potřeby návštěvníků se sníženou schopností pohybu a orientace nebo rozvoj využití informačních a komunikačních technologií. V oblasti komunikace a partnerství se pak město v rámci dokumentu zavazuje k podpoře společenských a kulturních aktivit ve městě včetně podpory mezinárodních

³⁸ *Strategický plán rozvoje města Česká Lípa na období 2017–2023. Online. Dostupné z: https://www.mucl.cz/assets/File.ashx?id_org=2138&id_dokumenty=47843*

kulturních spoluprací. Jako nástroj pro rozvoj této oblasti uvádí již existující dotační programy města.

Co se týče samostatné kulturní politiky, ta ve městě chybí. V rámci Strategického plánu rozvoje města Česká Lípa na období 2017–2023 se však město k jejímu zformulování zavazuje. V rámci této kulturní politiky by mělo město stanovit jednotný přístup k podpoře kulturních aktivit ve městě, které bude pravidelně vyhodnocovat. Zároveň poukazuje na to, že bude čerpat inspiraci ze Státní koncepce, a to například v oblasti financování, vzdělávání v oblasti kultury nebo řešení environmentální problematiky skrze uměleckou tvorbu. Hlavními cíli této politiky by měla být integrace obyvatel, uchování a prezentace kulturního dědictví nebo vytváření podmínek pro rozvoj nových hodnot a činností v oblasti kultury. V rámci kulturní politiky by také mělo vést ke zlepšení v oblasti poskytování finančních prostředků a to zejména pomocí analytického vyhodnocování, které je spojené se sběrem dat.

Jako inspirační zdroje pro tvorbu vlastní kulturní politiky uvádí Česká Lípa opakovaně Plzeňský kraj nebo Prahu. Zároveň se odkazuje také na některé principy ze zahraničí, konkrétně na získávání finančních prostředků pro kulturu ze zdrojů, jakými jsou loterie nebo licence z televizního a rozhlasového vysílání.

Co z mého pohledu ve strategickém dokumentu města chybí, je koncepce, respektive zapojení jeho kulturní příspěvkové organizace, která se přímo nabízí jako nástroj pro naplňování některých z cílů města v oblasti kulturního rozvoje.

5.1.2. Kultura Česká Lípa, příspěvková organizace

Ze zřizovací listiny³⁹ z roku 2002, která je volně přístupná na stránkách zřizovatele (město Česká Lípa), lze vyčíst údaje o zřizovateli a vzniklé organizaci, jakožto i vymezení hlavní a vedlejší činnosti. Většinu informací jsem však čerpala z aktualizace této listiny z roku 2011. K této úpravě došlo primárně z důvodu změny vedlejší činnosti organizace, která byla rozšířena o zprostředkování obchodu a služeb a také o hostinskou činnost.

Co se týče vedení organizace, ve zřizovací listině je uvedeno, že ředitel je jmenovaný do funkce zřizovatelem, kterému se zodpovídá, zároveň odsud nelze vyčíst, na jaké období je ředitel do funkce volen a jakým způsobem. Co do dalšího obsahu listiny, následuje už pouze výčet majetku, se kterým příspěvková organizace nakládá a způsob, jakým tak činí, vymezení doby zřízení a závěrečná ustanovení.

³⁹ Změna zřizovací listiny příspěvkové organizace Kultura Česká Lípa, příspěvková organizace. Online. Dostupné z: https://www.mucl.cz/customers/mucl/ftp/File/OKT/Sekretariat/zastupitelstvo/2011_10_26/052/Aktualizovane%20zneni%20ZL%20Kultura%20PO%201.11.2011.pdf.

Ve své výroční zprávě z roku 2022 popisuje Kultura Česká Lípa, p.o. své poslání následovně: „*Posláním příspěvkové organizace Kultura Česká Lípa je naplňování kulturního života občanů. Především pořádání a organizování koncertů, divadelních představení, filmových představení, vzdělávacích projektů a dalších kulturně zábavných akcí.*“⁴⁰ Toto poslání se shoduje s vymezením činnosti organizace, které je ukotveno v její zřizovací listině. Zástupkyně odboru kultury činnost kulturní příspěvkové organizace popsala v anketních otázkách jako vyhovující a doplnila, že organizace připravuje samostatné kulturní akce včetně programu divadla a zároveň se jí daří udržovat spolupráci s městem i ostatními příspěvkovými organizacemi, které Česká Lípa zřizuje.

V roce 2022 spravovala tato příspěvková organizace následující kulturní zařízení ve vlastnictví města Česká Lípa: Kulturní dům Crystal Česká Lípa, Jiráskovo divadlo, Vodní hrad Lipý a Centrum textilního tisku.

V roce 2022 měla organizace v rámci hlavního pracovního poměru celkem 16 zaměstnanců, přičemž mimo to uzavřela dalších 67 dohod o provedení práce.

Neinvestiční příspěvek zřizovatele činil v roce 2022 celkem 12.769.000,- Kč. Investiční příspěvky, které směřovaly zejména na rekonstrukci podlahy hlavního sálu Kulturního domu Crystal a na nákup baletizolu pro Jiráskovo divadlo, pak činily dalších 1.650.000,- Kč.

Co se týká spolupráce, respektive komunikace Kultury Česká Lípa, p.o. s jejím zřizovatelem, ta neprobíhá výlučně s odborem kultury, ale s celým vedením města, se kterým se současná ředitelka Tereza Vraná pravidelně schází.

5.1.3. Strategické dokumenty Kultury Česká Lípa, příspěvkové organizace

Kultura Česká Lípa, p.o. vlastními strategickými dokumenty nedisponuje a spoléhá se tedy zejména na Strategii rozvoje Libereckého kraje, Strategii rozvoje města a Komunitní plán.

5.2. Jablonec nad Nisou

5.2.1. Kulturní politika města Jablonec nad Nisou

Na webových stránkách města Jablonec nad Nisou jsou v záložce strategických dokumentů pro kulturu a sport dostupné pouze dokumenty týkající se rozvoje sportu ve městě. V rámci další kategorie strategických dokumentů řeší město spokojenost obyvatelstva nebo kulturní památky. Kultura tedy, obdobně jako u České Lípy, svůj vlastní strategický dokument nemá, a

⁴⁰ Výroční zpráva o činnosti a hospodaření příspěvkové organizace Kultura Česká Lípa 2022. Online. Dostupné z: <https://www.cl-kultura.cz/>

je tak pouze součástí velmi rozsáhlého Strategického plánu města Jablonec nad Nisou 2021 – 2030⁴¹. Zároveň ale, podle slov Miroslava Šourka, vedoucího oddělení kultury, sportu a cestovního ruchu, je kulturní politika realizována prostřednictvím standardních aktivit podporujících oblast kultury, kterými jsou například: poskytování dotací, organizace kulturních akcí pro širokou veřejnost a podobně. Podle Miroslava Šourka⁴² lze také obecně říci, že se město snaží zajistit, aby kultura hrála důležitou roli v životě jeho obyvatel.

Hned v úvodu kapitoly ze Strategického plánu města Jablonec nad Nisou 2021 – 2030, která se věnuje kultuře, sportu a cestovnímu ruchu, se dokument věnuje výčtu organizací ve městě, který mi jsou Kultura Jablonec, p. o., tedy kulturní centrum, kterým se budu v rámci této kapitoly podrobněji zabývat, Městská knihovna Jablonec nad Nisou, p. o. a Městské divadlo Jablonec nad Nisou, o.p.s.

V analytické části popisuje zpracovatel kulturu jako jeden z důležitých pilířů rozvoje, a totiž také prioritní oblast, které je třeba v rámci strategie města věnovat pozornost. V návaznosti na to dokument hovoří o tom, že město nemá zpracovanou žádnou koncepci pro oblasti kultury a cestovního ruchu, což může výrazně brzdit rozvoj v dané oblasti. Ve spojitosti s tím také schází jasná identita města, která by mohla vést k větší sounáležitost občanů s městem.

V rámci dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost obyvatelstva v Jablonci nad Nisou byla kultura uváděna jako jedno z klíčových kritérií pro pozitivní vztah k městu. Na druhou stranu v oblastech, které by mělo město v následujících letech přednostně podporovat, se kultura objevuje u respondentů z řad místních spíše na nižších příčkách.

V rámci SWOT analýzy, konkrétně v kategorii příležitostí, uvádí zpracovatel jako jeden z důležitých faktů pro rozvoj města už samotnou existenci kulturních organizací ve městě, uvádí však, že je v tomto směru třeba nově definovat role a odpovědnosti hlavních aktérů tak, aby kontinuálně docházelo k fungující spolupráci mezi zástupci města, dílčími kulturními organizacemi a samotnými občany. Jednou z dalších příležitostí je také posílení důležitosti kultury pro rozvoj města. Kultura by se tak měla stát nástrojem, který pomůže zlepšit celkovou atmosféru a spokojenost ve městě a zasadí se také o přilákání mladých lidí zpět do města nebo o větší integraci obyvatelstva.

Jako hrozbu a důvod, proč by se strategie rozvoje města skrze kulturu nemusela podařit v plném rozsahu, popisuje dokument obecný nezáměr města o řešení problematiky kultury a cestovního ruchu, jakožto i nedostatečná finanční a personální zajištění. Významným

⁴¹ *Strategický plán města Jablonec nad Nisou 2021 - 2030. Online. Dostupné z: <https://www.mestojablonec.cz/filemanager/files/31767.pdf>*

⁴² *telefonický rozhovor z 22.4.2024*

problémem je také rostoucí bariéra mezi většinovou populací a romskou menšinou nebo odliv potenciálních návštěvníků kulturních akcí do blízkého Liberce.

V rámci konkrétních opatření si strategický dokument Jablonce nad Nisou klade za cíl zlepšení postavení kultury v podmínkách města a posílení jejího potenciálu. K dosažení tohoto cíle by mělo dojít prostřednictvím zpracování dlouhodobé koncepce kultury a posílení spolupráce mezi zástupci města, kulturními organizacemi a občany. To se zároveň váže k pořádání kulturních akcí, které mají nadregionální význam.

Partnerskými městy Jablonce nad Nisou jsou Budyšín, Beihai, Jelenia Góra, Kaufbeuren, Marciano, Ronse a Zwickau. U některých z nich město Jablonec nad Nisou hovoří o již existující nebo plánované spolupráce v oblasti kultury. Město s těmito partnery spolupracuje na různých přeshraničních projektech, žádné konkrétní však Miroslav Šourek, radní pro kulturu Jablonce nad Nisou, nevedl.

Co se týká komunikace města Jablonec nad Nisou s Kulturou Jablonec, Miroslav Šourek, vedoucí oddělení kultury, sportu a cestovního ruchu, uvádí, že probíhá standardním způsobem.⁴³ Ze strany zřizovatele tedy dochází k definici požadavků, příspěvková organizace zároveň pravidelně informuje zřizovatele o svých aktivitách a výsledcích například v rámci pravidelných setkávání zástupců zřizovatele a vedení organizace. Zřizovatel také čtvrtletně předkládá příspěvkové organizaci zadání a dílčí úkoly, o jejichž plnění pak příspěvková organizace zřizovatele informuje. Právě od plnění těchto úkolů a aktivit, které zřizovatel příspěvkové organizaci zadává, se odvíjí evaluace činnosti Kultury Jablonec.

Zřizovatel, respektive zástupce města z odboru kultury, popsal, že je město s prací příspěvkové organizace spokojeno s výhradami. Konkretizaci těchto výhrad se mi nepodařilo od města získat, jelikož se pravděpodobně jedná o citlivé interní údaje. Stejně tak jsem nezískala ani informaci z druhé strany, totiž od vedení Kultury Jablonec, jelikož její ředitel Jakub Gerš bohužel zasláný dotazník, který tuto otázku obsahoval, nevyplnil a nepodařilo se mi s ním v této záležitosti spojit ani telefonicky.

5.2.2. Kultura Jablonec, příspěvková organizace

Ve zřizovací listině z roku 2020⁴⁴, která je volně přístupná na webu organizace, je uvedeno, kromě základních údajů o vzniku příspěvkové organizace, jakými jsou informace o zřizovateli (městu), jejím názvu či statutárním orgánu, kterým je, jak je typické, ředitel, že ředitel je

⁴³ Odpověď z dotazníku viz. Příloha 2

⁴⁴ Zřizovací listina příspěvkové organizace Kultura Jablonec, p.o. Online. Dostupné z: https://www.kulturajablonec.cz/wp-content/uploads/2021/03/Kultura_Jablonec_ZLi-vc-prilohy.pdf

jmenován Radou města Jablonec nad Nisou na dobu neurčitou, není-li uvedeno jinak. Následuje výčet práv a povinností ředitele ve věci vedení organizace, dále je vyjmenován majetek, se kterým organizace hospodaří a způsob, jakým s ním organizace bude nakládat, následuje článek o veřejných zakázkách a tím je v podstatě, mimo závěrečná ustanovení a přílohy, obsah zřizovací listiny vyčerpán.

Z výroční zprávy z roku 2022⁴⁵, ze které jsem čerpala a stejně tak i ze zřizovací listiny plyne, že hlavním účelem příspěvkové organizace Kultura Jablonec, p.o. je poskytování služeb veřejnosti v oblasti kultury, cestovního ruchu a vzdělávání a podpora kulturního a společenského života občanů a návštěvníků města prostřednictvím kulturních, výchovných, společenských a vzdělávacích akcí. Mimo to pořádá také výstavy, festivaly a přehlídky, spravuje webový turistický portál a ve spolupráci se zřizovatelem pomáhá s propagací města Jablonec nad Nisou, například prostřednictvím účasti na veletrzích cestovního ruchu.

Příspěvková organizace Kultura Jablonec provozuje následující kulturní zařízení: Eurocentrum, kino Radnice, kino Junior, Letní kino, Dům Jany a Josefa V. Scheybalových a Kostel sv. Anny.

V příslušném roce činil příspěvek zřizovatele na neinvestiční náklady, (tedy provoz) 24.689.000 Kč, na investice to bylo dalších 1.278.000 Kč, celkem byla tedy výše příspěvku města 25.967.000 Kč a hospodaření organizace v roce 2022 skončilo se ztrátou 2.477.372 Kč. Kromě příspěvku od zřizovatele získala v roce 2022 také finanční prostředky z dotačního fondu Libereckého kraje, z fondu malých projektů v rámci Programu spolupráce Česká republika/Svobodný stát Sasko nebo z programu Europa Cinemas. Informace z oblasti účetnictví i vzhledem k počtu provozů organizace, tvoří velkou část výroční zprávy.

V roce 2022 měla organizace celkem 24 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a dále zaměstnávala další zaměstnance na dohody o provedení práce či na dohody o provedení činnosti.

5.2.3. Strategické dokumenty Kultury Jablonec, příspěvkové organizace

O existenci strategických dokumentů pro fungování Kultury Jablonec, p.o. se mi bohužel nepodařilo získat žádné informace. Ani z telefonických rozhovorů se zástupci z vedení organizace a z vedení města nevyplývalo, že by nějaká koncepce určená přímo této kulturní organizaci byla užívána. Z toho usuzuji, že se řízení a činnost Kultury Jablonec, p.o. opírá zejména o nadřazené dokumenty, mezi které patří zejména Strategický plán města Jablonec

⁴⁵ Kultura Jablonec- Výroční zpráva 2022. Online. Dostupné z: <https://www.kulturajablonec.cz/info/o-spolecnosti/vyrocní-zpravy/>

nad Nisou 2021 – 2030, případně pak může docházet k implementaci kulturní politiky na krajské a případně i státní úrovni.

5.3. Lomnice nad Popelkou

5.3.1. Kulturní politika města Lomnice nad Popelkou

Město Lomnice nad Popelkou, které nemá v rámci úřadu zřízen odbor kultury, se v rámci strategie rozvoje města řídí primárně dokumentem s názvem Strategický plán rozvoje města Lomnice nad Popelkou 2021 – 2027⁴⁶. Podobně jako u měst popsaných v kapitolách výše město nedisponuje samostatnou strategií pro rozvoj kultury. Přesto hned v úvodu tohoto dokumentu město uvádí, citaci z předchozího strategického plánu pro rozvoj města, který byl stanoven na léta 2014 – 2020 a tou je vize, ve které je kultura zmiňována: „Lomnice nad Popelkou je prosperující a dynamicky se rozvíjející zdravé město, ve kterém žijí lidé využívající vnitřní síly vycházející z tradic, přírodního a kulturního bohatství, lidé motivovaní a odhodlaní vytvářet nové příležitosti a prostor k naplnění spokojeného a kvalitního života pro další generace.“⁴⁷ Oproti výše popsaným městům je zde zajímavost a totiž ta, že pro vytvoření strategie nebyl najat externí zpracovatel. Strategický dokument byl zpracován interně městským úřadem v Lomnici nad Popelkou.

Hned v úvodu analytické části, která se týká kultury ve městě, je zmíněno, že je zde zřízeno informační centrum, které je součástí příspěvkové organizace města, kterou se budu podrobněji zabývat níže. Součástí této analytické části dokumentu jsou pak stručně popsány kulturní akce a kluby, které jsou v kontextu města významné a jejichž organizace a činnost je ve většině případů spojena právě s uvedenou městskou příspěvkovou organizací.

Ze SWOT analýzy města vychází, že kulturu a zejména pak místní významné kulturní akce, považuje město za součást ekonomického potenciálu, který lze do budoucna dále rozvíjet. Dále si také uvědomuje význam kultury a kulturních památek v kontextu regionu Českého ráje, hojně vyhledávaného turistického cíle.

Mezi konkrétní rozvojová opatření města patří podpora, udržování, zkvalitnění a rozšíření kulturního a sportovního zázemí. Tímto opatřením však výčet aktivit, které by měly být prováděny v rámci rozvoje kultury, a tedy i města, prakticky končí. Josef Šimek, starosta města Lomnice nad Popelkou, k tomuto doplňuje, že samostatnou strategii pro kulturu město nemá. Lomnice nad Popelkou podle něj sice disponuje strategickým plánem, ale zde je kultura zmíněna okrajově a důraz je kladen zejména na obnovu budov a vybavení.

⁴⁶ *Strategický plán rozvoje města Lomnice nad Popelkou. Online. Dostupné z: https://www.lomnicenadpopelkou.cz/assets/File.ashx?id_org=8675&id_dokumenty=18606.*

⁴⁷ *Strategický plán rozvoje města Lomnice nad Popelkou. Online. Dostupné z: https://www.lomnicenadpopelkou.cz/assets/File.ashx?id_org=8675&id_dokumenty=18606.*

Co se týká partnerských měst, Lomnice nad Popelkou v současné době žádná nemá. Podle slov starosty Josefa Šimka⁴⁸ však navzdory tomu vznikly snahy o realizaci přeshraničních projektů, nicméně do stadia podpisu a realizace partnerství se město Lomnice nad Popelkou nedostalo.

Starosta města Josef Šimek komentuje činnost Kulturního a informačního střediska, p.o. v Lomnici nad Popelkou z pohledu zřizovatele jako dobrou. Dále komentuje spokojenost s činností příspěvkové organizace následovně: „Právě absence nějakého strategického dokumentu, který by byl zaměřen jen na kulturu a cestovní ruch, protože to je náplní naší příspěvkové organizace, nám občas klade pod nohy značné překážky. Nejsme schopni jednoznačně identifikovat, co naše město ještě má v dané věci dělat a co už ne. Občas tak vynakládáme finanční prostředky i na věci, jejichž potřebnost je diskutabilní. Ale právě protože se není o co opřít, je rozhodování o tom poměrně těžké. Naše příspěvková organizace je totiž velmi akční, což je dobře, ale z hlediska financování to občas naráží na limity především městské pokladny.“⁴⁹

Často vzpomínanou předností, co se týká komunikace kulturní příspěvkové organizace s městem, byl fakt, že je Lomnice nad Popelkou poměrně malé město, což umožňuje zřizovateli velmi úzký kontakt s ředitelem příspěvkové organizace. Schůzky tak mohou probíhat osobně a prakticky na denní bázi. „Všichni naši ředitelé k nám mají dveře otevřené.“⁵⁰ okomentoval starosta města spolupráci se všemi příspěvkovými organizacemi, které město zřizuje. Podle jeho slov pořádají každoroční společná sezení s řediteli a ředitelkami všech příspěvkových organizací, přičemž nad rámec těchto setkání se rada města setkává s každým z nich ještě na individuální úrovni. Lze předpokládat, že takto osobně vedená a přímá komunikace může vést k lepšímu vzájemnému porozumění, co se týče naplňování úkolů, které zřizovatel organizaci zadává. To se odráží i v komentáři Josefa Svobody, ředitele Kulturního a informačního střediska, p.o., který uvedl, že mají se zřizovatelem nadstandardní vztahy.

5.3.2. Kulturní a informační středisko, příspěvková organizace

Zřizovací listina z roku 2002 popisuje, že: „Zřizovatel zřizuje příspěvkovou organizaci pro plnění hlavního účelu, zajišťování a vytváření podmínek pro výchovné, vzdělávací, kulturní, společenské a informační činnosti ve městě“⁵¹. Z toho vyplývá, že předmětem hlavní činnosti organizace by mělo být zejména zajišťování, zprostředkování a koordinování kulturních

⁴⁸ Mailová korespondence z 19. 4. 2024

⁴⁹ Odpověď z dotazníku viz. Příloha 2

⁵⁰ Odpověď z dotazníku viz. Příloha 2

⁵¹ Zřizovací listina organizace: Kulturní a informační středisko, příspěvková organizace Nové znění ke dni 1. 8. 2016. Online. Dostupné z: http://www.kislomnice.cz/assets/File.ashx?id_org=200190&id_dokumenty=4822

programů, zájmové a umělecké činnosti, zajišťování informačních služeb, ale to nejen v oblasti kultury, ale také v oblasti sportu, vzdělání, společenské činnosti, dopravy, ubytování a turistiky.

Statutárním orgánem zřizovatele je ředitel, který je jmenován a odvoláván zřizovatelem, totiž městem, kterému se zodpovídá a vůči kterému má typické povinnosti, které se váží k hospodaření příspěvkové organizace, její správy nebo vyhotovením výroční zprávy.

Následují články o vymezení majetku, se kterým příspěvková organizace nakládá, a způsobu, jakým tak činí, dále článek o způsobu finančního hospodaření, způsob provozování doplňkové činnosti a závěrečná opatření.

Přehled činnosti zajišťovaný organizací, který je uveden v rámci výroční zprávy z roku 2022, koresponduje s účelem, za kterým byla příspěvková organizace zřízená, a který je vymezen ve zřizovací listině.

Z kapitoly o personálním zajištění lze vyčíst, že měla organizace v roce 2022 celkem 13 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, 6 zaměstnanců na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o provedení pracovní činnosti, 5 dobrovolníků a 2 zaměstnance, jejichž agenda byla zajištěna zprostředkovaně (jednalo se o uvaděče, pokladní a pomocného promítače kina).

Výše příspěvku města Lomnice nad Popelkou činila v roce 2022 6.9062.897 Kč. Na konci účetního období skončila organizace ve ztrátě ve výši 125.623 Kč.

Ve výroční zprávě je uvedeno, že organizace vyvíjí svou činnosti na základě některých rozvojových dokumentů, kterými jsou zejména: Strategie rozvoje města, Komunitního plánu města, Strategie rozvoje Libereckého kraje, Strategie rozvoje Sdružení Český ráj, Strategie rozvoje Mikroregionu Tábor, Koncepce rozvoje cestovního ruchu v ČR. Je zde také uveden výčet dalších příspěvkových organizací města nebo místních spolků, se kterými organizace dlouhodobě spolupracuje, jakožto i další partneři organizace, kterými jsou Liberecký kraj, Sdružení Český ráj, Mikroregion Tábor, Sdružení pro záchranu hradu Kumburku nebo někteří mediální partneři.

5.3.3. Strategické dokumenty Kulturního a informačního střediska, příspěvkové organizace

V sekci povinně zveřejňovaných informací Kulturního a informačního střediska Lomnice nad Popelkou, je na webu organizace mimo jiné zveřejněná Koncepce rozvoje činnosti 2020 –

2025⁵², která se přímo váže k této příspěvkové organizaci. Navzdory tomu, že zřizovatel, tedy město, vlastní koncepci pro rozvoj kultury nemá, jeho příspěvková organizace jí disponuje.

V rámci úvodního slova popisuje ředitel organizace tuto koncepci jako naprosto klíčovou pro další směřování a rozvoj organizace, která má podle jeho slov sloužit koordinátorům, organizátorům, iniciátorům a partnerům města v oblasti kultury. Už z tohoto stanoviska plyne, a je tak uvedeno i ve SWOT analýze organizace, že silnou stránkou Kulturního a informačního střediska Lomnice nad Popelkou, p.o. je právě spolupráce se zřizovatelem. V rámci slabých stránek je zde pak zmiňován zejména nedostatečný stav objektů, nedostatečné zázemí nebo omezená množství návštěvníků, které je dané zejména velikostí města.

Jako podpůrné zdroje pro vznik koncepce uvádí ředitel zejména Státní kulturní politiku, Koncepci podpory umění v České republice, Program rozvoje Libereckého kraje, Koncepci rozvoje muzejnictví v České republice, ale také samotnou zřizovací listinu organizace a její hodnocení z předchozích let. Jako další zdroje uvádí také některé webové stránky, mezi které se řadí například stránky Divadelního ústavu⁵³, web Asociace muzeí a galerií ČR⁵⁴ nebo další weby kulturních institucí. Odkazy a inspirační zdroje v rámci vzniku této koncepce považují s ohledem na velikost města za velmi sofistikované a koncepční.

Koncepce se podrobně zabývá vymezením cílové skupiny a rozsahem své činnosti, v rámci kterého popisuje zejména důležitost rozmanitosti místních kulturních akcí, která je stěžejní pro pokrytí poptávky velmi široké škály diváků, které musí organizace v rámci regionu saturovat. Dále je zde výčet činnosti jednotlivých provozů, jejich návštěvnost a dramaturgická koncepce. Prostor je však věnován i dalším kulturním aktivitám, jejichž je organizace pořadatelem.

Zajímavá je pak kapitola o monitoringu, v rámci které je popsán způsob, jak organizace měří spokojenost diváků, efektivitu svého vlastního fungování pomocí evaluace nebo jakým způsobem probíhá její spolupráce s dalšími kulturními centry v regionu. Jako velmi důležité uvádí, že není možné měřit úspěšnost organizace pouze pomocí návštěvnosti. To považuje za neobjektivní.

⁵² *Koncepce rozvoje činnosti KIS Lomnice nad Popelkou 2020 - 2025. Online. Dostupné z: http://www.kislomnice.cz/assets/File.ashx?id_org=200190&id_dokumenty=4898*

⁵³ *Institut umění - Divadelní ústav. Online. Dostupné z: <https://www.idu.cz/cs>*

⁵⁴ *Asociace muzeí a galerií v České republice. Online. Dostupné z: <https://www.cz-museums.cz/web/amg/titulni>*

Další kapitoly se věnují spolupráci s médii, PR, získávání finančních prostředků, spolupráci s místními školskými zařízeními, personálnímu zajištění, a dále také popisu lokálních a nadregionálních aktivit. V rámci rozvojové části jsou v koncepci uvedeny také krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány organizace.

Obdobným způsobem Kulturní a informační středisko, p.o. zpracovává koncepci, která je individualizovaná potřebám zámku, knihovny, kina a turistického informačního centra, které spravuje. Ve všech případech zpracovala SWOT analýzu, stanovila cílové skupiny, popsala monitoring, rozsah činnosti a spoluprací, jakožto i čerpání finančních prostředků, personální zjištění či plány na nadcházející roky.

Navzdory tomu, že má Kulturní a informační středisko, p.o. zpracovanou vlastní koncepci, zřizovatel uvedl, že tento dokument není oficiálně schválen radou města.

Josef Svoboda, ředitel Kulturního a informačního střediska v Lomnici nad Popelkou, v dotazníku uvedl, že se organizace mimo výše zmíněnou koncepci řídí také Strategií rozvoje Libereckého kraje, Strategií rozvoje města Lomnice nad Popelkou a Komunitním plánem. Zároveň uvedl, že organizace využívá všechny zmíněné dokumenty při tvorbě rozpočtu, při plánování aktivit, při údržbě a opravách na majetku města, který příspěvková organizace spravuje.

Dle slov ředitele Svobody spočívá přínos příspěvkové organizace městu zejména v tom, že poskytuje veřejně dostupnou službu občanům a návštěvníkům města v oblasti kultury, společenských aktivit, klubové činnosti, informačních aktivit, výchovy a vzdělávání. Evaluace a přínos této činnosti pak probíhá mimo jiné pomocí dotazníkových šetření, ročních hodnocení činnosti, která jsou zahrnuta ve výročních zprávách, a dále na fóru Zdravé město, které Lomnice nad Popelkou pořádá.

6. Souhrnné zhodnocení

Prvotní výzkumná otázka, která vedla k vytvoření této bakalářské práce, byla dána mým zájmem o prozkoumání struktury, kterou se řídí regionální příspěvkové organizace při implementaci kulturních strategií a politik. Zajímalo mě, zda jsou tyto organizace připraveny a ochotny pracovat na tom, aby jejich činnost korespondovala se zájmem města a celého regionu, respektive kraje. To vyžaduje nejen úzkou spolupráci se zřizovatelem, ale také znalost a implementaci hierarchicky nadřazených dokumentů, jakými jsou kulturní politiky města, kraje, státu, a nakonec i Evropské unie, jejíž je Česká republika součástí.

V závěru této práce se ukazuje, že městské příspěvkové organizace jsou vesměs schopny reflektovat požadavky zřizovatele, a že jsou zřizovatelé s prací městských příspěvkových organizací relativně spokojeni. Navzdory tomu postrádají kulturní příspěvkové organizace ve svých koncepcích, které často ani nemají nebo je nemají oficiálně schválené radou města, systém, na základě kterého by bylo možné vyhodnocovat, s jakou úspěšností a efektivitou požadavky zřizovatele, ať už se jedná o obsah zřizovacích listin nebo o dílčí úkoly, které zřizovatel předkládá organizacím během roku, naplňují. To pak může tvořit jisté bariéry, ať už na komunikační úrovni nebo na poli evaluace činnosti organizací.

Co se týče kulturních strategií, města v regionu Libereckého kraje se nejčastěji řídí strategickými plány pro rozvoj města, kde je oblast kultury zahrnuta, avšak zpravidla jí je věnován marginální prostor a užší návaznost na kulturní politiku kraje či státu zde není příliš patrná. Závěrem práce lze tedy konstatovat, že městům v Libereckém kraji samostatné strategie pro rozvoj kultury chybí. Pro zřizovatele je pak o to těžší jasně formulovat zadání pro příspěvkovou organizaci. Kulturní příspěvkové organizace měst tedy mohou v rámci svých činností jen těžko navazovat na strategický rozvoj města. Pokud tedy chtějí tyto organizace fungovat v návaznosti na některé strategické dokumenty či kulturní politiky, odkazují se ke krajským koncepcím, v případě Libereckého kraje konkrétně ke Strategii rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje do roku 2030, případně přímo ke Státní kulturní politice na léta 2021 – 2025.

Vlastní strategické dokumenty městské příspěvkové organizace nemají, respektive jediná příspěvková organizace, která nějakou koncepcí disponuje, je Kulturní a informační středisko, p.o. v Lomnici nad Popelkou. V tomto případě je sice koncepce poměrně podrobně a kvalitně zpracovaná, navzdory tomu ale není oficiálně schválena radou města. Jedná se tedy spíše o jakousi vnitřní směrnici této organizace, která jí může pomoci s interní evaluací, avšak její váha pro zřizovatele je sporná. Zároveň absence těchto vnitřních strategických koncepcí příspěvkových organizací znemožňuje zřizovateli efektivnější financování a

směřování podpory organizace. Ve výsledku se tak zřizovatel při evaluaci spoléhá především na výroční zprávy, případně informace, která získává z jiného typu komunikace s vedením organizace. To, jestli příspěvková organizace efektivně naplňuje účel, ke kterému byla městem zřízena, lze pak prakticky porovnávat pouze se zřizovací listinou, případně lze vyhodnocovat úspěšnost, s jakou organizace plní průběžné úkoly, které přicházejí ze strany zřizovatele, jelikož dokumenty, ve kterých by byly zakotveny konkrétnější cíle či vize organizace, ve většině případů chybí nebo, jako v případě Lomnice nad Popelkou, nejsou oficiálně schváleny radou města.

Absence pevně ukotveného systému subsidiárních dokumentů, které by se věnovaly kulturní politice města a dokumentů zaměřených na vize a konkrétní cíle příspěvkových organizací, je bariérou pro získávání informací o efektivitě s jakou kulturní příspěvkové organizace naplňují účel, za kterým byly městem zřízeny. Podobně problematická je i absence dat o příspěvkových organizacích v obecnějším měřítku. Liberecký kraj v tuto chvíli nemá přehled o tom, kolik kulturních příspěvkových organizací se na jeho území nachází a může tak jen těžko sledovat či dokonce vyžadovat implementaci kulturní politiky, kterou vydává a kterou se zavazuje řídit. V tomto směru se jako potenciální řešení do budoucna nabízí Evaluart, který by měl pomoci jak se sběrem dat o organizacích, tak s vyhodnocováním jejich efektivity, a to jak na kvantitativní, tak i na kvalitativní úrovni. V současnosti však není Evaluart regionálním příspěvkovým organizacím dostupný, protože primárně vzniká pro příspěvkové organizace Prahy. Současně ze závěru této bakalářské práce vychází, že je žádoucí, aby zřizovatel dlouhodobě pracoval na tvorbě vlastní kulturní politiky, která by pomohla přesněji formulovat zadání, které směrem ke kulturní příspěvkové organizaci vysílá.

7. Seznam použitých zdrojů

- **Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Libereckého kraje - 2021.** Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-libereckeho-kraje-2021>
- **Statistická ročenka Libereckého kraje.** Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/23-kultura-sport-u53aosse8m>
- **Program rozvoje cestovního ruchu Libereckého kraje – analytická část.** Online. Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/>
- **Krajská správa ČSÚ v Liberci.** Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xl/1-xl>.
- **Zaměstnaní v národním hospodářství podle sekcí CZ-NACE.** Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-9c2oqgcb7>
- **Odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu Libereckého kraj.** Online. Dostupné z: <https://kultura.kraj-lbc.cz/page411/prispevkove-organizace>
- **Liberecký kraj - Strategické dokumenty.** Online. Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/urad/odbory/odbor-kultury-pamatkove-pece-a-cestovniho-ruchu/oddeleni/oddeleni-kultury/strategicke-dokumenty>
- **Strategie rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví Libereckého kraje.** Online. Dostupné z: <https://www.onplanlab.com/projekty/#strategie-rozvoje-kultury-kulturniho-dedictvi-a-kulturnich-a-kreativnich-odvetvi-libereckeho-kraje>
- **NEKOLNÝ, Bohumil et al. Kontext provozování divadla v ČR.** Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2018
- **PRŮCHOVÁ, Hana. Základní typy právních forem profesionálních divadel v České republice a jejich vliv na proces řízení.** Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2009. ISBN 978-80-86928-57-9
- **COLLINS, Hilary. Kreativní výzkum: teorie a praxe výzkumu v oblasti tvůrčích odvětví.** Přeložil Vít MLEJNEK. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2017. Kultura & arts management. ISBN isbn978-80-7008-386-4
- **RYDLO, Vojtěch. Analýza právních forem kulturních domů v okrese Náchod.** Online. Praha, 2020. Dostupné z: <https://dspace.amu.cz/jspui/handle/10318/15270>.
- **ADOLFOVÁ, Barbora. Kulturní domy** [online]. Praha, 2014 [cit. 15.04.2020]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/jf8ote/>
- **Zákon č. 218/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).** Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>

- **Zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.** Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>
- **Vyhláška č. 205/1991 Sb. Vyhláška ministerstva financí České republiky o hospodaření s rozpočtovými prostředky státního rozpočtu České republiky a o finančním hospodaření rozpočtových a příspěvkových organizací.** Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-205>
- **Evaluart – Inovativní nástroj pro komplexní evaluaci kulturních organizací.** Online. Dostupné z: <https://praha.eu/web/praha>
- **MAPK - kulturní mapa Prahy.** Online. Dostupné z: <https://mapk.cz/viewer/dashboards>
- **Institut umění - Divadelní ústav.** Online. Dostupné z: <https://www.idu.cz/cs>
- **Asociace muzeí a galerií v České republice.** Online. Dostupné z: <https://www.cz-museums.cz/web/amg/titulni>
- **Culture-led regeneration Achieving inclusive and sustainable growth.** Online. Dostupné z: <https://www.local.gov.uk/publications/culture-led-regeneration-achieving-inclusive-and-sustainable-growth>
- **Culture and Cultural Heritage: A key asset for sustainable development and transition in cities.** Online. Dostupné z: https://iclei-europe.org/news/?Culture__a_Cornerstone_for_Sustainable_Development_&newsID=Nhi600Pu
- **Státní kulturní politika 2021 - 2025.** Online. Dostupné z: <file:///C:/Users/42077/Downloads/St%C3%A1tn%C3%AD%20kulturn%C3%AD%20politika%202021-2025.pdf>
- **Strategický plán rozvoje města Česká Lípa na období 2017–2023.** Online. Dostupné z: https://www.mucl.cz/assets/File.ashx?id_org=2138&id_dokumenty=47843
- **Změna zřizovací listiny příspěvkové organizace Kultura Česká Lípa, příspěvková organizace.** Online. Dostupné z: https://www.mucl.cz/customers/mucl/ftp/File/OKT/Sekretariat/zastupitelstvo/2011_10_26/052/Aktualizovane%20zneni%20ZL%20Kultura%20PO%201.11.2011.pdf
- **Výroční zpráva o činnosti a hospodaření příspěvkové organizace Kultura Česká Lípa 2022.** Online. Dostupné z: <https://www.cl-kultura.cz/>
- **Strategický plán města Jablonec nad Nisou 2021 - 2030.** Online. Dostupné z: <https://www.mestojablonec.cz/filemanager/files/31767.pdf>
- **Zřizovací listina příspěvkové organizace Kultura Jablonec, p.o.** Online. Dostupné z:

https://www.kulturajablonec.cz/wp-content/uploads/2021/03/Kultura_Jablonec_ZLi-vc-prilohy.pdf

- **Kultura Jablonec- Výroční zpráva 2022.** Online. Dostupné z: <https://www.kulturajablonec.cz/info/o-spolecnosti/vyrocní-zpravy/>
- **Strategický plán rozvoje města Lomnice nad Popelkou.** Online. Dostupné z: https://www.lomnicenadpopelkou.cz/assets/File.ashx?id_org=8675&id_dokumenty=18606.
- **Zřizovací listina organizace: Kulturní a informační středisko, příspěvková organizace Nové znění ke dni I. 8. 2016.** Online. Dostupné z: http://www.kislomnice.cz/assets/File.ashx?id_org=200190&id_dokumenty=4822
- **Koncepce rozvoje činnosti KIS Lomnice nad Popelkou 2020 - 2025.** Online. Dostupné z: http://www.kislomnice.cz/assets/File.ashx?id_org=200190&id_dokumenty=4898
- **Město Česká Lípa.** Online. Dostupné z: <https://www.mucl.cz/>
- **Město Jablonec nad Nisou.** Online. Dostupné z: <https://www.mestojablonec.cz/>
- **Město Lomnice nad Popelkou.** Online. Dostupné z: <https://www.lomnicenadpopelkou.cz/>
- **Kulturní a informační středisko Lomnice nad Popelkou.** Online. Dostupné z: <http://www.kislomnice.cz/>
- **Kultura Česká Lípa.** Online. Dostupné z: <https://www.cl-kultura.cz/>
- **Kultura Jablonec.** Online. Dostupné z: <https://www.kulturajablonec.cz/>
- **Rozhovor s Janou Veindlovou.** vedoucí oddělení školství, kultury a sportu v České Lípě. Online. 22.4.2024
- **Rozhovor s Ing. Jitkou Volfovou.** starostkou města Česká Lípa. Online. 19.4.2024
- **Rozhovor s Terezou Vranou.** ředitelkou Kultury Česká Lípa, p.o. Online. 19.4.2024
- **Rozhovor s Mgr. Josefem Šimkem.** starostou města Lomnice nad Popelkou. Online. 18.4.2024
- **Rozhovor s Mgr. Josefem Svobodou.** ředitelem Kulturního a informačního střediska, p.o. v Lomnici nad Popelkou. Online. 18.4.2024
- **Rozhovor s Jakubem Geršem.** ředitelem Kultury Jablonec, p.o. Online 22.4.2024
- **Rozhovor s Mgr. Miroslavem Šourkem.** vedoucím oddělení kultury, sportu a cestovního ruchu v Jablonci nad Nisou. Online. 22.4.2024.

8. Příloha

8.1. Příloha 1. Dotazník pro vedení příspěvkové organizace

Efektivita příspěvkových organizací v Libereckém kraji – dotazník k BA práci

Dotazník slouží jako podklad pro bakalářskou práci, která vzniká jako má závěrečná práce na DAMU. V rámci mého studijního zaměření (produkce) se zajímám o vztah města ke kulturní příspěvkové organizaci, jejímž je zřizovatelem. Vaše odpovědi z dotazníku budou využity jako podpůrný materiál pro můj výzkum.

Eliška Drbohlavová, studentka 3. ročníku Katedry produkce.

1. Název organizace
2. Jakými strategickými dokumenty a koncepcemi se organizace řídí?
3. Jakým způsobem implementujete strategické dokumenty města?
4. Jak svou činností rozvíjíte město?
5. Jak probíhá komunikace s městem?
6. Jak probíhá evaluace vaší činnosti?
7. Je něco, co byste od města potřebovali a nedostává se vám toho?

8.2. Příloha 2. Dotazník pro zřizovatele příspěvkové organizace

Efektivita příspěvkových organizací v Libereckém kraji – dotazník k BA práci

Dotazník slouží jako podklad pro bakalářskou práci, která vzniká jako má závěrečná práce na DAMU. V rámci mého studijního zaměření (produkce) se zajímám o vztah města ke kulturní příspěvkové organizaci, jejímž je zřizovatelem. Vaše odpovědi z dotazníku budou využity jako podpůrný materiál pro můj výzkum.

Eliška Drbohlavová, studentka 3. ročníku Katedry produkce.

1. Název města
2. Jakými strategickými dokumenty se město v oblasti kultury řídí?
3. Má město platnou kulturní politiku?
4. Spolupracujete v oblasti kultury s partnerskými městy?
5. Jakým způsobem využíváte městskou kulturní příspěvkovou organizaci k naplňování strategie rozvoje města?
6. Jak probíhá komunikace s příspěvkovou organizací?
7. Jak probíhá evaluace činnosti příspěvkové organizace?
8. Jste s činností příspěvkové organizace spokojeni?