

# Dopady covid-19 na kulturu: Metodika pro krizovou podporu veřejných kulturních služeb

**Předkladatel:** Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS)

**Autoři:** Mgr. Robert Bargel (ed.), Ing. Milan Dederá, PhDr. Jindřiška Gregoriniová, Mgr. Kateřina Klementová, Ph.D., RNDr. Radim Perlín, Ph.D., PhDr. Zdenka Mansfeldová, CSc., Mgr. Hana Maur, PhDr. Ing. Jaroslav Novák, CSc., Bc. Bohuslav Vondruška, DiS., Mgr. Andrea Zborníková

**Oponenti:**

doc. MgA. Hana Průchová, Ph.D (Ateliér divadelní produkce a jevištní technologie, Divadelní fakulta JAMU)

Ing. Marek Prokůpek (Vysoká škola ekonomická v Praze, Katedra arts managementu)

Tato metodika vznikla na základě institucionální podpory dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumné organizace poskytované Ministerstvem kultury.

## Obsah

Manažerské shrnutí.....	3
Strategické řízení kulturních a kreativních odvětví v mezinárodním kontextu současných i budoucích výzev .....	6
A. ANALÝZY DOPADŮ COVID-19 NA VEŘEJNÉ KULTURNÍ SLUŽBY .....	12
1. Krize a kultura – český a mezinárodní kontext .....	12
2. Ekonomický vývoj základních institucí tzv. kulturního jádra v letech 2020–2022 .....	21
3. Kultura za covidu – výsledky dotazníkového šetření mezi kulturními subjekty.....	36
B. METODICKÁ ČÁST.....	39
KRIZOVÉ DVANÁCTERO PRO OBLAST KULTURY .....	46
1. PŘED KRIZÍ aneb Jak být na krizi připraveni.....	46
2. BĚHEM KRIZE aneb Jak krizí projít .....	56
3. PO KRIZI aneb Jak kulturu znovu nastartovat .....	64
Seznam použité literatury .....	74
Příloha .....	78

## Manažerské shrnutí

### O metodice

V letech 2020 a 2021 zasáhla celý svět pandemie virového onemocnění covid-19, a to hned v několika silných vlnách, jež představovaly vážnou zdravotní hrozbu. V reakci na krizovou situaci byla po celém světě přijímána přísná opatření, která výrazně omezila chod společnosti i životy jednotlivců a přinesla s sebou také závažné ekonomické dopady na celou řadu odvětví. Jedním z nejpostiženějších byla právě oblast kultury, resp. oblast veřejných kulturních služeb. Restriktivní protipandemická opatření a zároveň opatrnější chování publika znamenaly pro poskytovatele veřejných kulturních služeb značný propad příjmů a uvedly mnohé z nich do stavu nouze. Kulturní zařízení byla pro veřejnost zcela uzavřena nebo fungovala v omezeném režimu. Situaci významnou měrou stabilizovala podpora ze strany veřejné správy, která pomohla kultuře náročné období překlenout. Kultura tak sice krizi „přežila“, ovšem vyšla z ní oslabená. Na druhou stranu tato krize přinesla také řadu zkušeností, ze kterých lze čerpat poučení pro budoucnost kultury, její fungování a její podporu. A takové poučení je potřeba o to více, čím rychleji po opadnutí pandemie vzaly za své velké naděje na rychlý restart. Důsledky války na Ukrajině a energetické krize zasadily kultuře a potažmo celé společnosti další ránu.

Ambici přinést poučení z pandemické krize v oblasti kultury má i tato metodika. Jde o hlavní výsledek výzkumu „Mapování dopadů kovidové krize na veřejné kulturní služby,“ který realizovalo Národní informační a poradenské středisko pro kulturu v rámci institucionální podpory *Dlouhodobé koncepce rozvoje výzkumné organizace (IP DKRVO) na léta 2019–2023*.<sup>1</sup> Metodika v sobě zahrnuje jak poznatky týkající se dopadů na poskytovatele veřejných kulturních služeb v Česku a jejich reakcí na ně, tak zjištění ohledně opatření přijímaných veřejnou správou. Vedle teoretického poznání metodika přináší ucelený soubor zásad a na ně navázaných návrhů konkrétních opatření a nástrojů, které mají pomoci samosprávě jednak s aktuální post-pandemickou situací v oblasti kultury, jednak s eventuálními budoucími krizemi v kultuře. Její zacílení je trojí:

- 1) Lépe připravit samosprávu i samotnou oblast kultury na případná krizová období.
- 2) V případě krize přispět k co nejefektivnějšímu zmírnění jejích dopadů na kulturu a její aktéry.
- 3) V období po krizi podpořit restart kulturní oblasti, resp. kulturně-společenského života a jejich opětovný rozvoj.

Řada uvedených konkrétních doporučení odráží reálné přístupy a postupy samospráv včetně hledání a zkoušení těch, které se někdy ukázaly být slepou uličkou. Na druhé straně fakt, že byly reakcí na bezprecedentní pandemickou situaci, neznamená, že tato metodika není využitelná i v případě krizí odlišného charakteru. V plném rozsahu se to týká doporučení, jak se připravit na krizi, ale do značné míry také opatření krizových a post-krizových – případně v určité modifikaci podle specifik dané situace, anebo přinejmenším jako inspirace pro nové nápady. Dílčím cílem této metodiky je pak apel na podporu kultury (nejen) na lokální úrovni, a to hlavně v krizových dobách, protože zejména v nich by neměla podpora kultury stát stranou zájmu. Bez systematické podpory je totiž kultura jako taková velmi ohrožená.

---

<sup>1</sup> Tento výzkum byl případovou studií / pilotem rozsáhlejšího výzkumného projektu s názvem „Veřejné kulturní služby na lokální a regionální úrovni v době coronavirové krize; analýza a návrhy dalších postupů“ (TAČR, program ÉTA TL05000642). Projekt TAČR byl realizován ve 4 krajích (KV, HK, ZL a VYS) a jeho hlavními výstupy jsou soubor nelegislativních opatření pro Ministerstvo kultury jako podklad pro tvorbu nové Státní kulturní politiky a soubor specializovaných map zobrazujících dopady covid-19 na oblast kultury a na demografický vývoj v rámci území Česka. V době odevzdání této metodiky byly výsledky předávány Technologické agentuře ČR k hodnocení.

## Komu je metodika určena

Metodika je určena zejména zástupcům obecní a krajské samosprávy. V jejich rukách leží nejvíce možností, jak kulturu přímo ovlivnit, a mají silné nástroje, s jejichž pomocí lze kulturní a kulturně-společenský život v obcích a regionech uchovávat, podporovat a stimulovat jeho další rozvoj. Týká se to rovněž zaměstnanců úřadů a zejména kulturních referentů na příslušných odděleních, stejně jako zaměstnanců kulturních organizací atp., kteří mohou tuto metodiku využívat ke své práci. Metodika může sloužit také jako inspirace nebo podklad pro diskusi různým poradním týmům a radám, příslušným odborům ministerstev a dalším představitelům státní správy. V některých ohledech mohou metodiku využít rovněž členové spolků a dalších nevládních neziskových organizací zaměřených na kulturní a komunitní život v konkrétních lokalitách. Příklady dobré praxe se lze inspirovat i při vlastní činnosti a využít tak získaných doporučení a tipů ve své práci v dané lokalitě. Metodika také nabízí tipy, jak úspěšněji komunikovat, propojovat se a vytvářet krátkodobé či dlouhodobé spolupráce. Obsah metodiky ale můžeme doporučit i všem, kteří nepatří do zmíněných formálních skupin a zajímají se o dění a kulturní prostředí v místě svého bydliště. Velká část metodiky je přenositelná z krizového období na období bez krize a může sloužit také jako univerzálnější rádce, jak se zapojit do veřejného a kulturního dění ve své obci.

## Jak je metodika členěna

Po Manažerském úvodu následuje kontextualizační kapitola s názvem Strategické řízení kulturních a kreativních odvětví v mezinárodním kontextu současných i budoucích výzev, která přináší vhled do aktuálních přístupů v oblasti strategického managementu v oblasti kultury, vč. části věnované krizovému řízení.

Dále je metodika logicky členěna do dvou hlavních ucelených částí, které jsou dále vnitřně dělené do jednotlivých tematických podkapitol:

První teoretická část (A) Analýzy dopadů covid-19 na veřejný kulturní sektor se věnuje jednak obecné kontextualizaci daného tématu (1. kapitola: Krize a kultura – český a mezinárodní kontext) a dále shrnuje výsledky dvou dílčích kvantitativních výzkumů dopadů covid-19 na kulturu, jež byly součástí celého výzkumného projektu (2. kapitola: Ekonomický vývoj základních institucí tzv. kulturního jádra v letech 2020 – 2022; 3. kapitola: Kultura za covidu - výsledky dotazníkového šetření mezi kulturními subjekty).

Druhá část (B) se týká již vlastní metodické práce nazvané *Krize v kultuře: jak se na ni připravit, jak jí projít a jak kulturu restartovat*. Pomocí tzv. krizového dvanáctera, tedy dvanácti hlavních zásad se lze seznámit s konkrétními návrhy opatření a rovněž s konkrétními tipy a inspirativními příklady dobré praxe. Těchto dvanáct tematických kapitol se dále dělí po čtyřech do časových rovin: před krizí / během krize / po krizi.

Součástí metodiky je také příloha obsahující kompletní výsledky dotazníkového šetření mezi poskytovateli veřejných kulturních služeb.

## Jak lze s metodikou pracovat

a) Jako se souvislým textem. Metodika jako ucelený dokument může posloužit všem čtenářům k obohacení se v dané problematice a k získání informací užitečných pro vlastní praxi.

b) Jako se souborem jednotlivých témat či dílčích časových perspektiv. Ačkoliv spolu kapitoly „dvanáctera“ úzce souvisí a vzájemně se doplňují, je možné každou kapitolu číst jako samostatné téma, a nalézt tak potřebný návod k vyřešení aktuální situace.

c) Jako s inspirací z příkladů dobré praxe. Příklady dobré praxe jsou mnohdy ty, které nám konkrétně poslouží při vhodném hledání řešení obdobných situací. V metodice je poznáte díky barevnému zvýraznění.

# Strategické řízení kulturních a kreativních odvětví v mezinárodním kontextu současných i budoucích výzev

## Strategické plánování v oblasti kultury

Strategické plánování v kulturních a kreativních odvětvích je proces, který umožňuje kulturním organizacím stanovit dlouhodobé cíle a stanovit nejlepší cesty k jejich dosažení v globálně propojeném prostředí. Přístupy ke strategickému plánování v kulturních a kreativních odvětvích v mezinárodním kontextu se v různých zemích liší, což reflektuje jejich jedinečný ekonomický, sociální a kulturní kontext. V kontextu rozmanitých kultur je důležité rozpoznat a pochopit lokální specifika. Současně je nezbytné se přizpůsobit rychle se měnícímu mezinárodnímu prostředí, které je ovlivňováno globalizací, digitalizací a mezikulturní výměnou (Dewey, 2003).

V kulturních a kreativních odvětvích došlo dle Dewey (2003) ke čtyřem hlavním změnám - globalizaci, stírání hranic mezi různými uměleckými formami, evoluci kulturní politiky a proměně ve financování umění.

Globalizace odkazuje na rostoucí propojenost a vzájemnou závislost kulturních sektorů na mezinárodní úrovni. Kulturní vlivy nejsou omezeny na jednotlivé země, ale jsou rozšířeny po celém světě. To zahrnuje jak fyzické přesuny umělců a kulturních produktů, tak digitální šíření umění a kultury. Globalizace také přináší výzvy spojené s udržení místních a národních kulturních identit v globálním kontextu.

Trend rozostření hranic mezi různými formami umění ukazuje na rostoucí interdisciplinární přístupy v umění a kultuře. Tradiční hranice mezi různými uměleckými žánry a disciplínami se stírají, což vede ke kombinování různých uměleckých forem a technik. To zahrnuje například spojení vizuálního umění s digitálními technologiemi, fúzi hudby a divadla nebo propojení literatury s filmem.

V kultuře se projevuje také proměna ve způsobech, jakými vlády a další veřejné instituce podporují a regulují umění a kulturu. Zahrnuje to změny v zákonech, financování, podpoře a politických prioritách, které ovlivňují celý kulturní sektor. Může se jednat o změny v alokaci veřejných prostředků, v podpoře určitých kulturních forem nebo v přístupu k mezinárodní kulturní spolupráci.

Evoluce ve financování umění poukazuje na změny ve zdrojích financování kulturních aktivit. S rostoucím tlakem na snižování veřejných výdajů a se zvyšující se důležitostí participace soukromého sektoru dochází k hledání nových způsobů financování, včetně sponzorství, mecenášství, crowdfundingových kampaní a komerčních partnerství. Tyto změny vyžadují od kulturních organizací inovativní přístupy k získávání a správě finančních zdrojů.

Svoboda a Škarabelová (2020) uvádí, že úspěch institucí v kultuře v dnešním dynamickém a náročném prostředí je závislý na kvalitním řízení a schopném vedení. Od konce 70. let 20. století se v zemích jako USA, Velká Británie, Austrálie, Nizozemí, Rakousko a Francie vyvinul kulturní management v uznávaný akademický obor, který je nyní samostatným předmětem studia. Tento vývoj měl vliv na zlepšení správy kulturních institucí, přičemž role manažera či ředitele se stává stále významnější, zejména v oblasti živého a scénického umění.

Strategické plány by tak měly zohledňovat mezinárodní kulturní trendy, potenciál pro mezinárodní spolupráci a partnerství, a musí být flexibilní, aby reagovaly na mezinárodní jak politické nebo ekonomické změny, tak i na hrozby spojené s bezprecedentními fenomény jako je pandemie covid-19. To zahrnuje identifikaci mezinárodních příležitostí pro financování, výměnné programy a spolupráce na projektech, stejně jako porozumění rizikům a výzvám, jako jsou kulturní rozdíly, jazykové bariéry, regulační omezení spojené se zdravotními či energetickými krizemi. Strategické plánování v mezinárodním kulturním sektoru také vyžaduje hluboké porozumění cílových uživatelů včetně jejich očekávání a hodnot, stejně tak i jejich identifikaci.

Dle Dewey (2003) je jednou z klíčových dovedností schopnost efektivně spravovat mezinárodní kulturní interakce. V době globalizace se stává nezbytné porozumět kulturním rozdílům, navazovat mezinárodní partnerství a efektivně komunikovat napříč. To je zásadní pro vytváření úspěšných mezinárodních projektů. Dále je důležitá reprezentace kulturní identity. V multikulturním prostředí je potřeba rozvíjet programy a projekty, které respektují a oslavují rozmanitost a podporují interkulturní dialog. To zahrnuje nejen ochranu a propagaci národního kulturního dědictví, ale také otevřenost novým vlivům a inovacím.

Inovativní metody rozvoje publika jsou klíčové pro zvýšení dosahu a dopadu kulturních aktivit. V dnešní digitální době zahrnují tyto metody využívání sociálních médií, online marketingu a nových technologií pro dosažení širšího a diverzifikovanějšího publika. Efektivní strategické vedení je zásadní pro navigaci v neustále se měnícím prostředí a pro zajištění udržitelnosti a rozvoje kulturních institucí. To zahrnuje schopnost adaptace na změny, strategické plánování a efektivní řízení zdrojů.

Dalším klíčovým aspektem je podpora udržitelného vícezdrojového financování. V reakci na proměnlivé zdroje financování je nutné rozvíjet nové modely financování, které mohou zahrnovat kombinaci veřejných dotací, soukromého sponzorství, mecenášství a inovativních přístupů jako je crowdfunding. Tyto dovednosti a kapacity jsou nezbytné pro moderní manažery v kulturním sektoru, aby dokázali reagovat na dynamické změny a efektivně řídit kulturní instituce v kontextu globálních příležitostí a hrozeb.

### **Strategické plánování jako součást Arts managementu**

Arts management, známý také jako správa umění, je obor a praxe, která kombinuje obchodní, finanční a organizační principy s kreativním a kulturním vedením. Zahrnuje plánování, organizování, řízení, marketing a podporu uměleckých a kulturních organizací, jako jsou divadla, galerie, muzea, taneční skupiny, koncertní sály a umělecké festivaly. „Arts“ manažeři pracují na zajištění, aby umělecké organizace byly finančně stabilní a schopné plnit své kulturní poslání, přičemž podporují umělce a umělecké projekty a zároveň se zabývají praktickými aspekty správy a rozvoje (Varbanova, 2013; Volz, 2017).

S přibývajícím zkušenostmi a se zvyšující se pravděpodobností výskytu nových hrozeb a výzev v oblasti řízení kulturních a kreativních odvětví nabývá na stále větším významu strategické plánování pro umělecké organizace. Byrnes (2022) zdůrazňuje, že strategické plánování je nezbytné pro úspěšné řízení kulturních institucí a že schopnost adekvátně reagovat na proměnlivé podmínky je klíčová pro jejich dlouhodobou udržitelnost a růst. Do procesu strategického řízení kulturních a kreativních odvětví zahrnuje několik důležitých aspektů, jako je zjištění, co je účelem a posláním strategického plánování, tj. stanovení jasných vizí a cílů a jejich správná a účinná komunikace jak uvnitř organizace, tak i navenek. Strategické plánování musí brát v potaz dynamiku prostředí, ve kterém se organizace nachází, a umět reagovat na společenské tlaky a problémy. Rozhodovací procesy a určování směru strategie, které mohou ovlivňovat různé faktory, by pak měly být výsledkem názorového střetu, vyjednávání a diskusí.

Plánování je popsáno jako proces, který zahrnuje šest základních otázek: Proč?, Co?, Kdy?, Kde?, Kdo? a Jak?. Byrnes (2022) zmiňuje se, že plánování je 80 % myšlení a 20 % psaní, následované 100 % prováděním. Plán by měl být deklarací o vytyčených cílech a konkrétních prostředcích k jejich dosažení. Kupříkladu organizace může plánovat zvýšení počtu svých diváků o 7 % prostřednictvím specifických marketingových a prodejních strategií.

Proces strategického plánování dle Byrnes (2022) lze rozdělit do pěti hlavních částí:

1. **analýza organizace:** zahrnuje určení současné pozice, vize, mise a hodnot organizace a provedení SWOT analýzy (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

2. **stanovení priorit:** identifikace 3 až 5 klíčových iniciativ, na kterých se organizace zaměří v následujících 2 až 5 letech dle časového horizontu plánu,
3. **formulace strategie:** rozhodnutí o nejlepší strategii pro dosažení stanovených priorit, která může zahrnovat stabilitu, růst, expanzi nebo restrukturalizaci,
4. **stanovení cílů a vytvoření akčních plánů založených na strategii a hodnocení:** stanovení cílů (požadované výsledky), cílů (metody dosažení cílů) a akčních plánů (konkrétní kroky s časovým harmonogramem a zdroji),
5. **evaluace výsledků:** celý proces je v poslední fázi následován získáním zpětné vazby a evaluací získaných dat, která pomáhá přizpůsobit strategii nebo přehodnotit analýzu organizace,

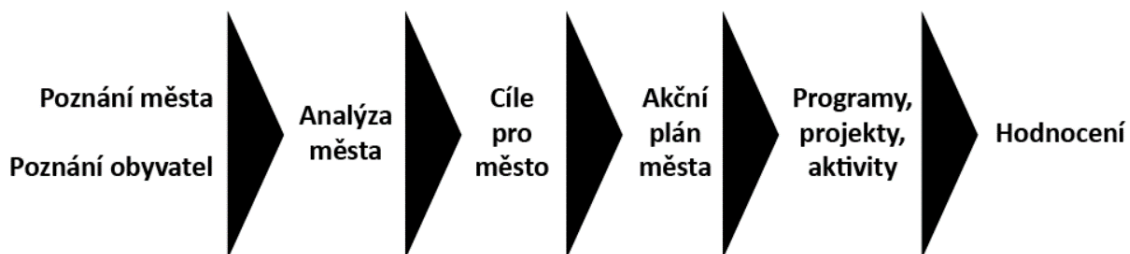
V kontextu současných i budoucích výzev a v souladu s cílem této metodiky Byrnes (2022) přiléhavě upozorňuje také na plánování se zvýšenou pozorností k připravování se na neočekávané události, které mohou mít výrazný dopad na organizaci. Součástí strategického plánování by měly být i postupy pro vypořádávání se s krizemi, ať už ohrožení přichází přímo z organizace nebo z vnějšího prostředí. Některé organizace se tak mohou ocitnout v chaosu, pokud nevytvoří krizový plán předem, což vede k vysokému stresu a fluktuaci lidských zdrojů.

### Strategické plánování v podmínkách měst<sup>2</sup>

Města v urbanistickém smyslu jsou hlavními místy kulturní produkce a zároveň její spotřeby a s rostoucí a diverzifikující se populací se stávají prostorem, kde se prohlubují společenské nerovnosti a sociální konflikty jsou vnímány intenzivněji (Entürk, 2016). Města nejenže odrážejí kulturní vývoj, ale jsou také sociálně konstruovanými prostory. Chápání měst v kulturním kontextu je proto rozhodující pro pochopení obyvatel města a sociálních dynamik. Kulturní aktéři ve městě, jejich vztahy, kulturní události a jejich dopad po celém městě, produkce a konzumace kulturních produktů a účast na procesech městského plánování vysvětlují kulturní dynamiku daného města.

Pro poznání městského kulturního prostředí a vypracování realistických a aplikovatelných plánů do budoucna je třeba nejprve zhodnotit stávající podmínky a správně porozumět dynamice, která je podněcuje. To zahrnuje porozumění fyzické, lidské, ekonomické a kulturní infrastruktuře města, které určují hranice fyzického prostředí a oblasti vlivu. Posloupnost činností procesu strategického plánování naznačuje následující schéma.

*Posloupnost aktivit strategického plánování kultury měst.*



*Zdroj: Entürk (2016).*

<sup>2</sup> V této části shrnujeme zejm. teoretické přístupy E. Entürk (2016), J. Volze (2017) a M. Kaisera (2009).



Stejně tak je důležité seznámit se s obyvateli města a aktéry kulturního sektoru. Prvním krokem k identifikaci a analýze aktérů je zjistit, kdo jsou – je zvláště důležité provést důkladný průzkum aktérů kulturní sféry. Mezi tyto aktéry mohou patřit mnohé instituce, ale i jednotlivci, od oddělení kultury místní samosprávy přes organizace občanské společnosti, oficiální kulturní centra až po nezávislé umělce.

Pro plánování městské kultury je klíčové nejen identifikovat infrastrukturu a aktéry, ale také provést důkladnou analýzu města s ohledem na co nejširší množinu kulturních aspektů. Důležité je zapojit do procesu různé skupiny obyvatel a expertů, aby byla zajištěna podpora a participace obyvatel a udržitelné výsledky. Úlohou je objektivně posoudit stávající situaci a určit kulturní potřeby a problémy města na základě zjištění názorů obyvatel a pak navržení konkrétních řešení.

Stanovit základní nezbytnosti a najít výzvy v kultuře a umění je klíčovým krokem pro následnou reakci a hledání řešení. Je ale důležité vyhnout se pokusu řešit všechny problémy současně. Když problémy řadíme podle důležitosti, můžeme lépe přistupovat k tvorbě řešení. Při určování, co řešit jako první, je důležité brát v úvahu společné názory různých městských aktérů namísto jednostranných zájmů specifických institucí a organizací. Klíčové je pak správné a pečlivé provedení analýzy SWOT, aby bylo možné identifikovat specifické cíle a delegovat konkrétní kroky akčního plánu.

Po detailním poznání prostředí a identifikaci svých potřeb a problémů města v rámci strategického plánování vytvářejí akční plány. Tyto plány by měly zohledňovat dlouhodobou udržitelnost strategie a široké zapojení místních organizací. V procesu plánování a implementace kulturních projektů se klade důraz na participativní metody a analýzu kulturních dynamik města. Akční plány zahrnují konkrétní kroky pro kulturní transformaci a rozvoj, přičemž je třeba brát v úvahu geografické, demografické, ekonomické a kulturní aspekty města.

Po dokončení městského akčního plánu a určení projektů podle cílů je nutné podrobně naplánovat každý projekt – je vytvořen plán aktivit s konkrétními kroky podle akčního plánu. V této fázi jsou určeny časové, fyzické, lidské a finanční zdroje pro realizaci. Správné hodnocení a alokace zdrojů usnadní monitorování realizace. V plánu aktivit je klíčové určit typy aktivit v rámci projektů, fáze realizace, vzájemné propojení kroků, výsledky každého kroku a způsob řízení zdrojů. Na základě plánu aktivit jsou připraveny pracovní plány s detailními úkoly a odpovědnostmi včetně fundraisingu a komunikace. Po vytvoření časového plánu a určení lidských zdrojů se připraví podrobné popisy pracovních pozic a stanoví se pracovní podmínky. Poté se jmenují lidé na jednotlivé úkoly. Při plánování a realizaci je důležitá i komunikace s městem, jinými městy a mezinárodním prostředím.

Pravidelné monitorování realizace projektů, sběr a hlášení dat a srovnávací analýza výsledků s původními cíli jsou stejně důležité jako samotná implementace. Sledování dat a hodnocení pomáhá zjistit, zda realizace probíhá v souladu s plánem. To umožňuje včasné zjištění reakcí na městské projekty a programy. To umožňuje případně zasáhnout nebo se poučit pro další implementaci. Výsledky hodnocení jsou klíčové pro plánování dalších kroků. Hodnocení zahrnuje analýzu existujících výzkumů, zpráv, dat a dokumentaci výstupů. Kromě přímého pozorování a průzkumů lze použít i rozhovory nebo diskuse s aktéry k měření dopadu aktivit. Hodnocení zahrnuje jak interní zhodnocení týmů, tak externí hodnocení výsledků a dopadů. Evaluace na úrovni města může probíhat průběžně během implementace a po jejím dokončení (Entürk, 2016; Kaiser, 2009; Volz, 2017).

### **Krizové řízení jako součást strategického plánování**

Nedílnou součástí strategického řízení a plánování (nejen v oblasti kultury) představuje problematika krizového řízení, kterou v kontextu této metodiky nelze opomenout. „Aby bylo možné řídit krize, musíme znát jejich podstatu. Obecně lze krizi definovat jako situaci, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému na jedné straně a postojem okolního

prostředí k danému systému na straně druhé. (...) Krize je tedy náhlá neočekávaná ztráta kontroly v situaci, která byla považována za kontrolovanou.“ (Antušák, 2013, s. 90)

V procesu krizového řízení jde pak o identifikaci negativních vývojových tendencí, ať už existujících nebo budoucích, původu vnějšího či vnitřního, s cílem navrhnout taková řešení, která by oslabila či neutralizovala působení krize, a napomohla pozitivnímu vývoji. Proces krizového řízení se přitom dělí na dvě navzájem provázané fáze: 1) řízení rizik a 2) řízení krizí.

1) „**Řízení rizik** patří k preventivním opatřením proti rozpoutání krize i při zvládnání již započatého procesu vzniku krize.“ (Rožnovská, 2012, s. 14) „Smyslem řízení rizik je jejich předvídání, omezování jejich četnosti, eliminace příčin jejich vzniku a snižování negativních důsledků jejich působení.“ (Krbová, 2018, s. 19) Jako takové sestává z těchto po sobě se opakujících kroků: rozpoznání rizik, určení míry ohrožení, vyhodnocení a stanovení opatření, realizace opatření, pozorování vývoje situace, vyhodnocení změn, popř. přijetí opatření nových (Zuzák, Königová, 2009, s. 47).

2) **Řízení krizí** je reakcí na existující krizovou situaci. Pro samotné řízení krizí je charakteristická menší předvídatelnost situace, méně času na rozhodovací procesy a tato fáze obvykle vyžaduje větší mobilizaci zdrojů, vč. těch lidských. „Cílem procesu řízení krizí je redukovat rozsah škod, minimalizovat dobu trvání krize a zjistit obnovu systému.“ (Antušák, 2009, s. 32). Tato fáze sestává z nasazení sil a prostředků, minimalizace škod a doby trvání krize, odstranění škod, obnovy a návratu do normálního stavu.

Antušák (2009, s. 29) popisuje krizové řízení jako vzájemně propojené činnosti, jež nazývá „základní funkce krizového managementu“: prevence, korekce, (proti)krizová intervence, redukce a obnova.

**Prevence** spočívá v organizačním zajištění a přípravách organizace (firmy, úřadu, obce, státu) na provádění činností sloužících k zabránění eskalace hrozeb do krizových situací a krizí.

**Korekce** je přijímání takových rozhodnutí, opatření či pravidel a norem, která napomohou minimalizovat zdroje krizových situací a zabezpečit připravenost k řešení možných krizových situací.

**Protikrizová intervence** zahrnuje taková opatření, jež zabrání vzniku krize či povedou ke stabilizaci celé situace a postupnému návratu k normálu.

**Redukce** spočívá v realizaci opatření krizových plánů v případě propuknutí krize. Cílem této funkce je redukce škod a zkrácení doby trvání krize.

**Obnova** spočívá v likvidaci následků působení krize a zabránění vzniku následných krizových situací a přivedení systému do nového (vylepšeného) běžného stavu.

S řízením krizí úzce souvisí téma předvídání krizí („foresighting“). „Krize může udeřit kdykoliv, někdy i nečekaně, ale většinou ne bez předchozích signálů o tom, že něco není v pořádku. Jde tedy o záležitost do značné míry ovlivnitelnou, ale míra této ovlivnitelnosti bude přímo úměrná schopnosti vedoucích pracovníků ‚předvídat‘ budoucí vývoj. *Možnost předvídat krizi* je tak daná podstatou a dynamikou vývoje krize v jejím počátečním období, tj. ve stadiu symptomů. Možnost předvídat krizi závisí na znalostech její podstaty, na správném hodnocení růstu napětí a na dynamice vývoje jednotlivých stadií symptomů krize. Předvídavost je více než tušení nebo pocit, že by mohlo něco přijít. Je to vyvinutá schopnost představovat si všechny možné závěry, které by mohly nastat z každého jednání, z každé hrozby, zhodnotit pravděpodobnost, s níž se každá událost vyskytne, předvídat vícero důsledků

nejpravděpodobnějších událostí a plánovat reakce, které by zajistily pro firmu nejlepší možný výsledek. Je to tedy schopnost, která může být studována i učena, je vytříbena zkušeností, ale je zřídka vyžadována od manažerů. (...) *Schopnost předvídat krizi* závisí též na dostupnosti a vypovídací schopnosti potřebných informací, dovednosti nakládat s nimi náležitým způsobem, na schopnosti umět myslet do budoucna. Předvídavost poskytuje značné výhody, problém je ale v tom, jakou mají organizace schopnost „předvídaní krizí“ změnit ve strategickou výhodu.“ (Antušák, 2013, s. 94)

Co se týče vhodných analytických nástrojů, a to nejen pro řízení rizik a předcházení krizím, ale pro strategické plánování obecně, k těm základním patří SWOT analýza (vnitřní silné a slabé stránky, vnější příležitosti a hrozby). Dalším vhodným nástrojem je např. Wenterlingova krizová matice, která umožňuje graficky vyjádřit vztah mezi pravděpodobností vzniku konkrétního rizika a intenzitou jeho účinku na chod organizace. Velmi vhodná je také metoda SMART, která umožňuje nastavit cíle řízení dle stanovených kritérií. Cíle by podle této zkratky měly být „Specific“ (konkrétní), „Measurable“ (měřitelné), „Achievable / Acceptable“ (dosažitelné / přijatelné), „Realistic“ (realistické) a „Time specific“ (časově ukotvené). (Tomešová, 2020)

Jak jsme zde nastínili, krizové řízení je proces zahrnující celou škálu postupů a metod, které napomáhají efektivněji vyhodnocovat a minimalizovat rizika nebo lépe zvládat samotné krize, pakliže nastanou. Zásady krizového řízení by proto měly patřit ke standardní výbavě vedení jak veřejné správy, tak organizací, vč. těch kulturních, které jsou - jak se ukázalo při krizi covidové i té předchozí, ekonomické - na krize obzvláště citlivé.

## A. ANALÝZY DOPADŮ COVID-19 NA VEŘEJNÉ KULTURNÍ SLUŽBY

### 1. Krize a kultura – český a mezinárodní kontext

Kulturní sektor patřil k prvním odvětvím, které zavřelo své brány, a během pandemie zaznamenal jeden z nejprudších poklesů. Zdravotně-ekonomická krize se po vydání zákazu pořádání akcí a shromažďování rozšířila o akutní kulturněpolitickou krizi (Obnova, 2021). Hospodářské a sociální důsledky přijímaných opatření vyvolaly v kulturním a tvůrčím odvětví řetězovou reakci s očekávaným dlouhodobým dopadem.

*Ernesto Ottone*, zástupce generálního ředitele UNESCO pro kulturu, to na počátku pandemie komentoval slovy: „Dnes čelíme globální krizi, jakou jsme v tomto století ještě nezažili. Tisíce lidí přišly o život kvůli covid-19 a mnoho dalších se nakazilo. Miliardy lidí na celém světě jsou nyní uzavřeny ve svých domovech. ... Z ekonomického, sociálního a psychologického hlediska bude dopad covid-19 pravděpodobně cítit ještě dlouho poté, co tato hygienická krize skončí“ (UNESCO, 2022). Krizi nelze chápat jen jako určitou „událost“; krizová událost katalyzuje nové možnosti zviditelnění endemických nerovností a nespravedlností ve velmi proměnlivých kulturních a sociálních oblastech (Frosh, Georgiou, 2022). Ve chvíli, kdy se zdálo, že pandemie už je u konce, přišly další krize – inflační, energetická – a také dopady války na Ukrajině. Tento vývoj zcela jistě ovlivňuje původní optimistická očekávání vůči době po pandemii. Literatura, zejména ta zahraniční, věnovaná dopadu pandemie na kulturu se postupně rozrůstá a problém je analyzován v širokých souvislostech a delším časovém horizontu, s akcentem na stimulaci obnovy kulturního života. Zaměřuje se také na význam a potenciál kulturních a tvůrčích odvětví jako hnacích sil oživení po krizi: růst zaměstnanosti a podnikání, sociální soudržnost a regeneraci místních společenství (OECD, 2022).

Hlavní důsledky, které pro kulturní a kreativní sektor (KKS) přinesla omezující opatření související s covid-19, lze rozdělit do několika hlavních skupin: přímé ekonomické dopady, širší sociální dopady a změny v chování spotřebitelů, které mají opět dopad na KKS. Lze očekávat, že posílení kultury v návaznosti na covid-19 podpoří oživení v oblasti inovací a inkluze v ekonomikách OECD. Kulturní a tvůrčí odvětví jsou hnací silou inovací a nápadů v celé ekonomice, a to prostřednictvím nových návrhů produktů, nových výrobních technik, nových obchodních modelů, inovativních způsobů oslovování publika a spotřebitelů a nových forem koprodukcí (OECD, 2022).

Předložený text informuje o hlavních problémech, kterým se literatura o kultuře v době pandemie věnuje nebo se jich alespoň okrajově dotýká. Články se zabývají jak dopadem pandemických opatření na kulturu z nejrůznějších hledisek, tak úlohou kulturních specifik každé společnosti, které brání tomu, aby tato opatření byla aplikovaná stejným způsobem globálně. Články mapující dopad covid-19 na umění a kulturu, založené na empirickém výzkumu a analýze kontextuálních faktorů se objevují postupně. Jsou orientovány na určitý segment kultury, na jednu zemi nebo představují regionální komparaci. Kromě toho, jaký měla pandemie dopad na kulturu, se zabývají autoři i otázkou, zda se změnil či prohloubil význam kultury ve společnosti, jak pomoci sektoru kultury a také těm, kteří v něm pracují, jak se proměnil vztah návštěvníků i kulturních aktérů ke kultuře. Je tu také snaha formulovat nějaká poučení pro budoucí krize. „Ale co dál, až krize pomine?“ ptá se Jeannotte (Jeannotte, 2021). Je návrat do stavu, jaký byl před pandemií, pro kulturní a kreativní sektor žádoucí, řeší jiné studie (IDEA Consult et al., 2021).

#### Úloha kultury ve společnosti

Pandemie covid-19 zdevastovala systémy zdravotní péče a ekonomiky po celém světě, ale zároveň zaměřila pozornost na kulturní sektor jako nikdy předtím a na roli digitálních technologií v něm,

na šíření obsahu mezi uzavřenou, vystresovanou, deprimovanou a znučenou populací. Jak upozorňuje *Jeannotte*, „Uprostřed sociálního a ekonomického rozvratu způsobeného covid-19 vynikl jeden rys sociální krajiny. Na rozdíl od předchozích pandemií byl nyní svět propojen digitálními technologiemi, které byly hojně využívány nejen k předávání informací (ale i dezinformací) a k udržování kontaktů mezi podniky, institucemi a rodinami, ale také k rozptýlení, potěšení a inspiraci pro zástupy lidí, kteří byli v rámci národních opatření pro tlumení pandemie uzavřeni doma“ (*Jeannotte*, 2021). Kultura pomáhá nejen reagovat na současné krize, ale také připravit společnost na hrozby i příležitosti, které s sebou budoucí krize přinesou, pomáhá utvářet odolnost vůči krizím. Kultura je prostředkem k lepšímu zvládnutí současných krizí a zároveň napomáhá připravit společnost na budoucí krize a na hrozby či příležitosti s nimi spojené. Tuto odolnost kultury (cultural resilience) můžeme definovat jako schopnost kulturního systému, tvořeného kulturními procesy v konkrétním společenství, absorbovat nepříznivé události, adaptovat se na možné změny a dále se rozvíjet. Tento pojem zahrnuje to, jak daná kultura, její hodnoty, jazyk, zvyky a společenské formy mohou jednotlivcům i společnosti pomoci zvládat a překonávat nepříznivé vlivy osudu (*Gokmen et al.*, 2021).

Klíčová role umění a kultury během hospodářského poklesu a krize, jejich role ve vzdělávání i zábavě je široce uznávána. Účast v kultuře a umění je skutečně vnímána jako úniková terapie pro izolaci (*Tajtáková et al.*, 2019). Z tohoto důvodu konzumace umění a participace na něm mají tendenci zůstat relativně dynamické v krizových i pokrizových časech, i když je nutné brát v úvahu změněné ekonomické možnosti. *Tajtáková a kol.* si pro ilustraci situace vypůjčili termín „lipstick effect“ (efekt rtěnky)<sup>3</sup>, což naznačuje, že spotřebitelé mají tendenci upřednostňovat levnější venkovní kulturu a činnosti, aby stále mohli uspokojovat svou touhu po spotřebě kultury (*Tajtáková et al.* 2019). Proto by se dalo namítnout, že současná krize je příležitost pro kulturní instituce a průmysl obnovit své obchodní modely a podporovat strukturální změny (*Bonet a Donato*, 2011; *McDonnell a Tepper*, 2014). Autoři zde poukazují na podobnost s ekonomickou krizí 2008. Z toho odvozují zaměření výzkumu. „Naším cílem je podpořit další spotřebitelsky orientovaný výzkum zahájením diskuse o čtyřech hlavních směrech, které se zdají být zvláště relevantní ve světle nedávných událostí: (1) důležitost shromažďování údajů o kulturních zvyklostech spotřebitelů; (2) spotřebitelé a digitální kulturní obsah; (3) zapojení a loajalita spotřebitelů v umění a kultuře; a (4) blaho spotřebitelů jako hlavní přínos konzumace umění.“ (*Radermecker*, 2020, s. 2)

Globální krize covid-19 zdůraznila význam kultury a umění pro naše duševní zdraví a naši schopnost sociální soudržnosti. Řada článků poukazuje na spojení mezi kulturou a chováním v době pandemie, na to, jak pandemie ovlivnila a ovlivňuje definování hodnot, postojů, norem, symbolů a zvyků, a také duševní zdraví a odolnost jedince i společnosti. Budoucí studie by měly posoudit, jak „konzumace“ umění pomohla jednotlivcům vyrovnat se s celosvětovou zdravotní krizí. Nedávné události se zdají potvrzovat zásadní roli umění a kultury v otázkách osobní pohody (wellbeing). Zatím je brzy na hlubší hodnocení dopadu covid-19 na duševní zdraví lidí. Budou se zde projevovat krátkodobé i dlouhodobé důsledky vystavení stresu, nejistotě, ztrátě kontroly, osamělosti a izolace. *Furlong a Finnie* (2020) zkoumali kulturní a společenské vlivy na duševní zdraví během pandemie covid-19 v Austrálii a věnovali se individuálním a skupinovým zvláštnostem (včetně etnických skupin a původních obyvatel), které ovlivňují dopad covid-19 a také odolnost vůči negativním vlivům pandemie. V zemi známě svým multikulturalismem zaznamenali během pandemie nárůst rasové mikroagrese a xenofobie.

Vliv kultury na zdraví a wellbeing uznává i Evropská komise (kreativnicesko.cz). Za účasti 150 odborníků se v belgickém Gentu odehrála mezinárodní konference Kultura a duševní zdraví (Culture & Mental Health). Cílem bylo reflektovat výsledky více než 300 studií a 500 projektů řešících přínos

---

<sup>3</sup> „Efekt rtěnky“ (lipstick effect) je teorie, podle níž jsou spotřebitelé v době hospodářské krize ochotnější kupovat méně nákladné luxusní zboží. Lidé si například místo drahých kožichů koupí drahou rtěnku. Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Lipstick\\_effect](https://en.wikipedia.org/wiki/Lipstick_effect).

kultury pro duševní zdraví a podat konkrétní politická doporučení pro komisi Evropské unie. Výsledky ukazují spojitost mezi kulturními aktivitami souvisejícími s uměním a pozitivními zdravotními výsledky. „Mezi výhody, jež jsou v tomto ohledu nejčastěji skloňovány, patří: zlepšení kvality života, celková psychická pohoda, zvýšená sociální angažovanost, snížení osobních zkušeností s depresí a úzkostí, zlepšení kvality života související se zdravím u pacientů s chronickými zdravotními problémy, prevence kognitivního poklesu u dospělých a rozvoj kognitivních, emocionálních a sociálních dovedností,“ (kreativnicesko.cz).

Základním pilířem se stalo osm konkrétních výzev pro Evropu, zaměřených na minimalizaci působení společenských změn, které negativně ovlivňují duševní zdraví, a čtyři politické kroky, které mají kulturu, umění a kreativitu zajistit místo v péči o duševní zdraví. Jsou to následující kroky:

1. *Vyhrazená strategická a finanční podpora*, která bude počítat se zahrnutím kultury do zdravotní strategie Evropské unie, s tím, že se stane jedním z pilířů budoucí strategie pro duševní zdraví.
2. *Budování znalostí a povědomí* o tom, že vedle tradiční medicíny jsou i kulturní a kreativní aktivity schopné přispět k lepšímu duševnímu zdraví. K tomu patří i podpora dalších výzkumů, které by měly zahrnout také širší výzkumná témata a mezinárodní výzkumy.
3. *Školení a vzájemné učení* především mezi studenty kulturních, sociálních a zdravotních oborů, stejně jako těch, kteří už v těchto oborech pracují, a institucí, které je zřizují. Podporovat výcvik a vzdělávání v oblasti péče o duševní zdraví za pomoci kulturních a kreativních aktivit.
4. *Vybudování infrastruktury*, což zahrnuje především vytvoření center a platforem, které se kulturou a duševním zdravím budou zabývat jak na úrovni politické, tak praktické. Dále by měla podporovat vznik center v členských státech a regionech, jež by měla pomáhat vytvářet vlastní strategie pro konkrétní lokality či regiony.

Kulturní intervence by mohly doplňovat tradiční psychologickou podporu. Na společenské úrovni by pak podpora kulturních aktivit v komunitách mohla být klíčovým příspěvkem k holistické zdravotní strategii, která by vyvažovala osamělost a izolaci, a podporovala tak zdraví pro všechny. Jasný a prokazatelný přínos kulturního a tvůrčího obsahu k individuálnímu a kolektivnímu blahobytu v době covid-19 nabízí tomuto odvětví obrovské příležitosti k systematickému zapojení do partnerství se zdravotnickým sektorem a tvůrcům politik k podpoře sociální role organizací a odborníků v oblasti KKS ve společnosti.

### **Důsledky pandemických opatření**

Kulturní a kreativní sektory (KKS) jsou velmi rozmanitá odvětví přinášející četné ekonomické a sociální výhody. Knihovny a kulturní centra, filmové produkční společnosti, festivaly, muzea, globální streamovací služby, divadelní společnosti, vizuální umělci, designové a architektonické společnosti, všechny patří do KKS, ale jejich nákladové struktury a obchodní modely se výrazně liší, od neziskových a veřejných institucí k ziskovým a smíšeným modelům. KKS přispívá k inovacím mnoha různými způsoby – vytváří nové produkty, služby a obsahy; rozvíjí nové obchodní modely a způsoby práce; vytváří a novým způsobem integruje technologie.

Pandemie covid-19 bývá označována za globální krizi, a to i ve vztahu ke kultuře (Frosh, Georgiou, 2022). Dopad pandemie na KKS byl celkově dramatický, ale lišil se mezi sektory. Aktivity vázané na konání v určitém místě (např. divadlo, kino, festivaly, muzea atd.) byly silně ovlivněny postupnými uzávěrami a cestovními omezeními. Odhady Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu (UNESCO) naznačují, že příspěvek k celosvětové HPH CCS mezi lety 2019 a 2020 klesl o 20 %. V roce 2020 klesly také výdaje na obyvatele za rekreační a kulturní služby o 30 %. Ve srovnání

s rokem 2019 si v průměru vedly mnohem lépe podniky se silným digitálním obsahem, jako jsou hry a služby streamování hudby (OECD).

Tak jak se dopad na kulturu lišil v jejích různých segmentech, tak se lišil i v různých regionech, ať už v rámci jedné země nebo globálně, jak ukazují různé studie. *Aheier a spol.* zkoumali, jak dlouhodobé omezení veřejného života ovlivnilo městské kulturní ekosystémy<sup>4</sup>. Zkoumali reakce kulturní politiky v pěti (navzájem odlišných) velkoměstech – Berlíně, Londýně, New Yorku, Paříži a Torontu během první vlny pandemie covid-19 z pohledu jejich kapacit řídit a řešit situaci. Cílem bylo identifikovat poznatky a poučení pro efektivnější a odolnější městské kulturní politiky v budoucnosti (Anheier et al., 2021). Specifická povaha kulturní ekonomiky znamená určitou křehkost, stejně jako nejisté pracovní prostředí pro mnoho umělců a kulturních pracovníků i v „dobrých časech“. Ve většině zemí je například podíl osob samostatně výdělečně činných v kulturním ekosystému mnohem vyšší než téměř ve všech ostatních částech ekonomiky. V celé Evropě je tento podíl přibližně dvakrát vyšší než podíl samostatné výdělečné činnosti celkově. Nepředvídatelnost práce na volné noze v "gig ekonomice" je příčinou strukturální nestability kulturních pracovníků, kvůli níž se dostávají do úzkých s mnoha tradičními systémy sociálního zabezpečení (OECD, 2020).

*Betzler et al. (2020)* se ve své studii věnují analýze opatření a politik vyvinutých pěti menšími a středně velkými evropskými zeměmi (Česká republika, Nizozemsko, Portugalsko, Slovinsko, Švýcarsko) v první vlně celosvětové pandemie covid-19. Podle autorů a jejich analýzy podíl vládních výdajů na kulturu a kulturní služby naznačuje, do jaké míry národní stát upřednostňuje umění a kulturu; pokud je tento podíl vysoký, lze očekávat významná opatření vládní pomoci tomuto sektoru. Podíl aktivních OSVČ jednotlivců jako podíl na národní pracovní síle může sloužit jako deskriptor pro zranitelnost sektoru. Podle zjištění autorů, ekonomické bohatství samo o sobě nemůže vysvětlit, jak země reagují na krizi covid-19, působí zde i další faktory jako např. míra zadlužení jako ukazatel manévrovací schopnosti, orientace sociálního státu směrem k většímu liberalismu nebo státnímu centralismu. Země upřednostňující státem financovanou kulturu podporuje především větší veřejné kulturní organizace nenávratnými dotacemi, jak je vidět v ČR. V zemích, které se přikláněly k liberálnímu přístupu, se zdá, že podnikatelský duch v kultuře s větší pravděpodobností zajistí ekonomický rozvoj založený na úvěrech (např. Nizozemsko). Šlo ale o první vlnu pandemie, kdy státy jednaly spíše s ohledem na svá národní specifika, než že by kopírovaly politiky jiných zemí (Betzler et al., 2020, s. 14).

Jiný regionální pohled nabízí autoři *Hye-Kyung Lee, Karin Ling-Fung Chau & Takao Terui (2021)*, kteří analyzují, jak na krizi způsobenou covid-19 reagovala kulturní politika v Jižní Koreji, Japonsku a Číně v roce 2020. V Koreji pandemie funguje jako síla „urychlení politiky“ tím, že legitimizuje a podporuje stávající vývoj v kulturní politice. V Japonsku pandemie spustila „politické hnutí“, kde se umělci objevili jako institucionální podnikatelé zásadně zpochybňující japonskou neintervenci kulturu a požadující reformu politiky. V Číně je kulturní politika „uzamčená“, stranický stát si přivlastnil krizi v jejím ideologickém rámci. Kulturní sektor zde byl začleněn do stranicko-státního aparátu a slouží jako ideologický prostředek pro třídní boj. Srovnání kulturní politiky ve třech asijských zemích během prvního roku pandemie je užitečný způsob, jak identifikovat jejich odlišné vzorce a budoucí směřování.

*NEMO (Network of European Museum Organisations)* Síť evropských muzejních organizací začala dokumentovat a analyzovat ekonomický dopad na muzea a zároveň demonstrovat digitální příležitosti, kterých se muzea chopila a nadále je plně využívají (NEMO 2020). Muzea byla rychlá a proaktivní v reakci na pandemii a přesunula své zaměření na naplňování potřeb svých komunit.

---

<sup>4</sup> Termínem "kulturní ekosystém" nebo zkráceně "kulturní systém" označují soubor lidí (např. umělců, producentů atd.), organizací (muzeí, divadel atd.), akcí (festivalů, představení) a institucí (umělecké vzdělávání), které jsou součástí kulturní i umělecké produkce, distribuce, prezentace a spotřeby. Termín zahrnuje i další pojmy jako kulturní ekonomika, kreativní průmysl nebo umělecká a kulturní scéna.

Muzea přispěla k redukci izolace a osamění lidí, uvězněných při lockdownu doma. Zvýšila nabídku digitálních služeb a snažila se podnítit zájem o ně. Zpráva analyzuje téměř 1 000 odpovědí na průzkum realizovaný mezi 24. březnem a 30. dubnem 2020. Jsou do něj zahrnuta muzea ze 48 zemí, většinou z Evropy, včetně všech 27 členských států EU. Výzkum se soustředil na ekonomické dopady pandemie, digitální aktivity a příklady dobré praxe. *Culture Restart Survey: Engagement by Audience Spectrum (2020)* představuje zajímavý výzkum mezi uživateli online kultury. Respondenti tohoto průzkumu byli vysoce angažovaní on-line ve srovnání s celkovou populací, nicméně určité tendence v konzumaci online kultury a přechodu do in-person prostředí lze podle autorů zobecnit. Krátkodobá příležitost zaujmout publikum s chutí po současnější a inovativnější tvorbě může být brzy následována okamžikem, kdy dojde k zavedení vakcín a snížení pandemie, který rozhodne, zda se starší jádro publika vrátí. Pokud ano, existuje pro toto odvětví jasná cesta zpět k rozvinutému modelu. V opačném případě by kombinace souběžného omezování disponibilních příjmů a financování se ztrátou základního publika mohla znamenat radikálnější útlum.

V Česku již v prvním roce pandemie byla realizována a částečně i publikována řada analýz dopadu epidemiologických opatření a s nimi spojených restrikcí na společnost a na jednotlivé segmenty kultury, a to často v dosti detailním pohledu (například Kuchyňka 2020; Prokop et al., 2020). *Daniel Prokop* s výzkumným týmem longitudinálního projektu *PAQ – Život během pandemie*<sup>5</sup> shromažďovali data o tom, jak se vyvíjí chování Čechů během opatření proti šíření koronaviru a jak epidemie a související problémy dopadají na jejich život. Kromě ekonomických dopadů výzkum zkoumal například vývoj duševního zdraví, změny chování a některých společenských postojů, vč. aspektů ochrany před nákazou (očkování, dodržování vládních opatření). Podle závěrů šetření měla epidemie covid-19 dalekosáhlé sociální důsledky – zejména na pracovní, rodinné a osobní životy obyvatel a podepisovala se i na zdraví včetně duševního zdraví. Krize se podepsala na duševním zdraví především žen v domácnosti s nezletilými dětmi (které deklarovaly zmíněné příznaky v době kulminace epidemie až v 33 %), a mladých dospělých do 24 let (v důsledku efektu uzavírání sociálních kontaktů). Vzhledem k nutné změně volnočasových aktivit dětí došlo k výraznému poklesu zájmového a neformálního vzdělávání (respondenti udávali snížení frekvence z 37 % pravidelných aktivit na 3 %), a tím narušení obvyklých sociálních kontaktů (pokles pravidelného navštěvování kamarádů ze 71 % na 33 %). To se dále promítlo do tělesné a psychické pohody dětí, jejíhož propadu si na podzim 2020 všimlo 55 % rodičů, zejm. těch, kteří současně reportovali velké snížení aktivity dětí.

V dalším období se pak již setkáváme s rozsáhlejšími a podrobnějšími výzkumy zaměřenými na různé oblasti a aspekty kultury. *Marek Prokůpek a kol.* se v rozsáhlém výzkumu „Profesionální umění s covid-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace“ zabývali zkoumáním změny obchodních modelů uměleckých a kulturních organizací a zvýšením jejich odolnosti vůči krizím, včetně rozvoje jejich inovačního potenciálu. Projekt vznikl ve spolupráci tří pracovišť: katedry Arts managementu na Vysoké škole ekonomické v Praze, katedry produkce Divadelní fakulty Akademie múzických umění v Praze a Institutu umění – Divadelního ústavu. Výzkum byl zaměřen na tři umělecké sektory – výtvarné umění, divadlo a hudbu. Ve snaze komplexně zhodnotit dopad pandemie na umělecké organizace a zjistit, zda pandemická krize byla motorem k nastartování inovací jejich obchodních modelů, byl výzkum zaměřen na všechny druhy organizací, tedy státem zřízené veřejné organizace, nestátní neziskové, ale i obchodní společnosti v uměleckém sektoru. Hlavním cílem výzkumu bylo prozkoumat změny obchodních modelů uměleckých a kulturních organizací v České republice vyvolané pandemickou situací a vládními opatřeními ke snížení šíření viru covid-19. V této souvislosti bylo formulováno několik dílčích cílů: Identifikovat dlouhodobé dopady pandemie na oblast profesionálního umění na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu; kvalitativně popsat a identifikovat klíčové prvky obchodních

---

<sup>5</sup> Bližší informace viz: <https://zivotbehempandemie.cz/projekt>, <https://www.pagresearch.cz>

Data dlouhodobého výzkumu byla využita v řadě studií a jsou k dispozici k využití pro další výzkumníky.



modelů v oblasti profesionálního umění s ohledem na jejich resistantnost vůči externím faktorům; vytvořit manuál pro inovaci obchodních modelů ve snaze zmírnit negativní ekonomické a sociální dopady případných krizí; a vytvořit interaktivní aplikaci pro manažery kulturních organizací. S použitím kvantitativní a kvalitativní metodologie (dotazníkové šetření a polo-strukturované rozhovory) hledal odpovědi na tyto otázky: (1) Jakým způsobem došlo ke změně obchodních modelů uměleckých a kulturních organizací v oblasti výtvarného umění, divadla a hudby v důsledku pandemie covid-19; (2) V jakých elementech obchodních modelů pandemie aktivovala změny; (3) Jaké faktory jsou aktéry výzkumu vnímány jako pozitivní v rezistenci vůči externím krizím. Zaměřil se také na bariéry inovací ve sféře personální i institucionální (Prokůpek et al., 2022).

Na jednu specifickou oblast kultury se zaměřil výzkum *Jana Hanzlíka a kol. „Český filmový divák v době covid-19: Redukce dopadů krize a nové příležitosti pro filmovou distribuci“* (Hanzlík et al., 2022). Toto rozsáhlé dotazníkové šetření na reprezentativním vzorku populace České republiky mapuje chování a preference filmových diváků v podmínkách pokračující pandemie covid-19 a sílícího vlivu nadnárodních streamovacích služeb. Cílem projektu bylo identifikovat změny v chování českých filmových diváků vyvolané pandemií covid-19 za účelem adaptace okruhů veřejné podpory Státního fondu kinematografie tak, aby lépe odpovídaly nové realitě českého filmového trhu. Jak ukazuje vysoká korelace mezi návštěvami kin a sledování filmů online, neplatí, že lidé buď chodí do kina, nebo sledují doma pořady na platformách. Naopak řada diváků praktikuje komplementárně oba způsoby kulturní spotřeby, byť například s jinou intenzitou a s jinou žánrovou preferencí. Pandemická opatření však nuceně změnila chování filmového diváka. Na základě rozsáhlého šetření byla vytvořena originální divácká typologie a autoři se u jednotlivých typů diváků snažili zjistit, zda existuje vůle vracet se do kin nebo naopak bude přetrvávat kompenzace chození do kina domácím sledováním.

## **Status umělce a právní úprava**

Kulturní a tvůrčí odvětví (KKS) se již před covidem vyznačovala křehkými organizačními strukturami a pracovními vztahy. Pandemická krize tuto situaci ještě zhoršila (IDEA Consult et al. 2021; Obnova kulturního sektoru 2021). Téměř třetina (32 %) pracovníků v kultuře v EU-27 byla v roce 2019 samostatně výdělečně činná, zatímco průměr za celou ekonomiku činil 14 % (údaje z výběrového šetření pracovních sil). Relativní váha samostatné výdělečné činnosti v oblasti kultury je tak více než dvakrát vyšší než ve zbytku ekonomiky. Dalším charakteristickým rysem zaměstnanosti v kultuře je vysoký podíl pracovníků na částečný úvazek ve srovnání se zbytkem ekonomiky. V roce 2019 byly pouze tři čtvrtiny (75 %) pracovníků v kultuře v EU-27 zaměstnány na plný úvazek, zatímco podíl zaměstnanců na plný úvazek v celé ekonomice činil 81 % (IDEA Consult et al. 2021: 16). Vysoký podíl OSVČ v oblasti kultury platí konkrétně i pro Česko, viz Návrátová et al. (2022).

V souvislosti s pandemií covid-19 a s vládními podpůrnými programy vyvstala debata o právní úpravě statusu umělce na volné noze, respektive osoby živící se v kreativním a kulturním odvětví, která není zaměstnancem. Postavení osob, které se živí kreativní činností, je často velmi nejisté, a proto některé státy rozeznávají specifický právní status těchto umělců na volné noze. Může se jednat o jeden právní předpis nebo určitý soubor pravidel, která ve většině států slouží primárně k zajištění sociálního zabezpečení umělců, a to buď formou speciálního sociálního zabezpečení pro umělce, nebo jinou formou pomoci (Německo, Rakousko, Francie, Estonsko, Slovinsko). Jak uvádí *Krausová*, některé státy vedou veřejné seznamy profesionálních umělců – ty mohou být využity také k usnadnění udělování grantů a stipendií nebo veřejných soutěží (Estonsko, Slovinsko). Právní úprava statusu umělce má tedy dva základní účely, a to zlepšení sociálního zabezpečení umělce na volné noze a zjednodušení poskytování finančních prostředků (granty, stipendia) umělcům (Krausová, 2021, s. 2). Ve studii, založené na analýze dokumentů, autorka dále zkoumá, které evropské země mají specifické systémy sociálního zabezpečení pro umělce a jaké ty systémy jsou. Různé modely sociálního zabezpečení

a právního statusu umělců „na volné noze“ mohou být inspirativní pro dlouhodobější řešení vzhledem k pravděpodobnosti opakovaných krizí.

Statusem umělce se zabývá i studie autorek *Návrátové, Petrové a Žákové*, založená na mezinárodních srovnáních, analýze iniciativ Evropské komise a Evropského parlamentu a rozhovorech s umělci a umělkyněmi v ČR z různých uměleckých oborů a v různých stupních umělecké kariéry. V části věnované mezinárodnímu srovnání autorky uvádí detailnější analýzu statusu umělce a s ním souvisejících kulturních politik ve vybraných evropských zemích, které mohou sloužit jako příklad dobré praxe. Jak v úvodu publikace autorky uvádí, status umělce se především v souvislosti s dopady pandemické krize stal znovuobjeveným trendem mezinárodní kulturní politiky. V České republice snahy o zavedení statusu umělce zintenzivnily až na přelomu roku 2019 a 2020, kdy byly realizovány některé dílčí studie a jednání. Neexistence statusu umělce v ČR byla zdůrazněna s příchodem pandemické krize, kdy právě individuální kreativní pracovníci byli zasaženi nejvíce (Návrátová et al., 2022). Legislativní ukotvení statusu umělce se pak stalo jedním z úkolů Státní kulturní politiky na léta 2021–2025 (SKP). Této skutečnosti napomohla jistě i covidová krize, která odhalila křehkost, zranitelnost a neznalost tzv. nezřizovaného kulturního sektoru a jeho představitelů (Žáková, 2022, s. 49).

### **Poučení pro budoucnost**

Kulturní aktivity během pandemie byly vysoce ceněny, široce podporovány a realizovány navzdory mnoha překážkám, které byly tvůrcům i konzumentům kladeny do cesty. Ale co dál, až krize pomine? Jaký bude "nový normál" pro kulturní sektor? Zatímco politické iniciativy, které vlády zahájily během pandemie covid-19, byly potřebné a vítané, po odeznění krize vyvstanou širší otázky veřejné politiky a tvůrčí praxe.

Pandemie odhalila strukturální křehkost kulturního sektoru na všech úrovních a prohloubila již existující nerovnosti. Vlivem této události se v tomto odvětví projevil nedostatky, které jsou důsledkem dlouhodobých selhání politik. Vlády příliš dlouho chápaly a oceňovaly kulturní sektor především pro jeho roli v hospodářském růstu a často ignorovaly jeho další přínosy, včetně přínosu k dobrému fungování společnosti (social wellbeing) a udržitelnému rozvoji (Culture in Times, 2022, s. 11). Dopad pandemie covid-19 znamenal celosvětově rozhodující změnu ve společnosti. Dramatické ztráty na lidských životech, ničivé ekonomické dopady a naléhavé důsledky fyzických distančních opatření a izolace, stejně jako dlouhodobé účinky uzavření škol a celkové narušení života a živobytí, budou vyžadovat, abychom přehodnotili naše současné modely a představili si udržitelnější a odolnější cesty do budoucna. V rámci těchto širších skutečností byl dopad covid-19 na odvětví kultury větší než na téměř kterékoli jiné odvětví a v uplynulých dvou letech představoval výzvu pro celý kulturní ekosystém (Culture in Times, 2022).

Po konci pandemie očekávají jak KKS, tak uživatelé kulturních služeb zotavení, návrat k normálnímu stavu. Při úvahách o zotavení KKS po krizi covid-19 se však návrat ke "starému normálu" nepovažuje za zcela žádoucí, měla by být vytvářena odolnost vůči možným krizím. Analýza dopadu krize covid-19 na různé kulturní a tvůrčí subsektory zdůrazňuje, že některé praktiky, na nichž toto odvětví před pandemií stavělo, jako zaměstnávání formou projektů, práce na volné noze, časově omezené pracovní smlouvy, křehké struktury odměňování nebyly zdravé a udržitelné (IDEA Consult et al., 2021).

Na rozdíl od předchozích pandemií byl v případě covid-19 svět propojen digitálními technologiemi, které byly široce využívány nejen k předávání informací (a dezinformací) a k udržování kontaktů, ale také k rozptýlení a inspiraci pro skupiny lidí, kteří byli v rámci pandemických opatření uzavřeni doma. Záhy po vypuknutí pandemie přešli tvůrci i diváci rychle na digitální způsoby tvorby a distribuce. Netýkalo se to ale rovnoměrně všech oblastí kultury. Širší posuny jsou patrné v kulturním hodnotovém řetězci, od výroby ke spotřebě a od distribuce k přístupu. Zejména v odvětví kultury se digitalizace urychlila v důsledku pandemie covid-19, a to zejména na globálním Severu. V roce 2020

dosáhly příjmy z autorských poplatků a digitálních kanálů celosvětově 2,7 miliardy USD a tyto příjmy nyní tvoří více než čtvrtinu všech příjmů tohoto odvětví. Tento vývoj je z velké části tažen službami videa na vyžádání (VoD) a streamováním. Odvětví kulturního dědictví se rovněž chopilo digitálních technologií a zkoumá nové způsoby, jak prohloubit a diverzifikovat přístup k hmotným i nehmotným kulturním zdrojům. Mnoho muzeí přetváří svůj přístup k prezentaci sbírek, spoluvytváří digitální výstavy s jinými institucemi, diverzifikuje online obsah a kanály a poskytuje služby, jako je vzdělávání, prostřednictvím digitálních platforem. Digitální prostředí umožnilo festivalům udržovat spojení se svým publikem a rozšiřovat svůj dosah, od vysílání archivních materiálů online až po produkci živých digitálních akcí (Culture in Times, 2022, s. 11).

Digitalizace sice změnila kulturní praxi a otevřela nové příležitosti pro některé zúčastněné strany, ale její dopad je v celém kulturním odvětví nerovnoměrný. Mezi velkými a malými organizacemi, podle zeměpisných oblastí a kulturních oblastí, od kulturního dědictví, výtvarného umění a knih až po audiovizuální a interaktivní média, kreativní služby a design, existují velké rozdíly v kapacitách, odborných znalostech a důvěře. Zrychlený přechod na digitální technologie, který byl umocněn pandemií, prohloubil digitální nerovnosti a dále marginalizoval kulturní aktéry a publikum, kteří nemají dostatečné zdroje, kapacitu nebo připojení, aby mohli využívat digitální prostředky k produkci, distribuci a přístupu ke kulturnímu obsahu (Culture in Times, 2022, s. 12). Pro malé a střední aktéry či provozovatele nebyla adaptace na novou situaci snadná.

Monetizace digitálního obsahu rozhodně není pro KKS novým tématem, zejména pro ta pododvětví, která obvykle produkují obsah v digitálním formátu (např. herní pododvětví) nebo jsou zvyklá distribuovat obsah digitálně, i když zatím ne s udržitelnými modely odměňování (např. hudba, film, rozhlas a televize, vydávání knih a tiskovin a do určité míry i výtvarné umění). Pandemická krize však urychlila využívání digitálních zdrojů příjmů těmi pododvětvími, která dosud plně nezavedla digitální technologie do svých příjmových modelů kvůli převažující fyzické/živé složce, jako jsou např. scénická umění, živá hudba a kulturní dědictví.

Pandemie covid-19 vyvolala v odvětví kultury mimořádnou situaci. Uzavírání muzeí, kulturních památek a institucí, omezení festivalů, koncertů a slavností, oslabené socioekonomické podmínky umělců a kulturních pracovníků a zrychlená digitalizace odvětví uvrhly kulturu do tíživého stavu nejistoty. Tyto události ohrožují zejména schopnost nezávislých tvůrců a odborníků, kteří jsou hybnou silou kulturní rozmanitosti, v tomto odvětví setrvat (Culture in Times, 2022, s. 15). Výzkumy ukazují, že pandemie negativně ovlivnila nejen finanční a ekonomickou situaci, ale i duševní pohodu tvůrčích pracovníků (Spiro et al., 2021). Pracující v uměleckých oborech byli shledáni zranitelnými vůči zvýšené osamělosti a úzkosti stejně tak, jako pociťovali značné ztráty v práci a příjmech. *Shaughnessy et al.* (2022) se ve svém výzkumu, který uskutečnili ve Velké Británii, zaměřili na to, jaké zkušenosti měli mladí pracovníci (věk 25-35 let) v uměleckých oborech, u nichž došlo k narušení kariéry kvůli pandemii covid-19. Výzkum se snažil zjistit, jak profesionální umělci na začátku své kariéry hodnotí vliv pandemie na vývoj jejich kariéry a jak vidí svoji budoucnost. Zjišťoval také, jak se dle jejich názoru musí odvětví změnit, aby umožnilo vybudovat udržitelnou kariéru. Účastníci výzkumu připustili, že model práce na volné noze sice byl důležitý pro jejich tvůrčí a profesní rozvoj, ale zároveň představoval zátěž pro jejich finanční a emocionální pohodu. Ve výsledku byly bezprostřední dopady pandemie a ztráta práce pociťovány jako traumatizující, a to jak z finančního, tak profesního hlediska (stagnace příležitostí). Ukázala se nejistota a napětí kariéry na volné noze a její nevýhody oproti běžnému pracovnímu životu. V určitých případech vedla k reorientaci karierní dráhy, je možné mluvit o odlivu mozků v oblasti KKS. Ukázaly se také určité předsudky ze strany části společnosti a vládních představitelů, přičemž bylo vnímáno, že hodnota a dopad umění byly trvale marginalizovány a nedostatečně financovány. Autoři na základě výzkumu dospěli k závěru, že existují specifické rozdíly ve zkušenostech umělců v jednotlivých fázích jejich kariéry. Zkušenosti mladé generace, většinou označované za „mileniály“, jsou v mnoha ohledech odlišné od zkušeností jejich starších kolegů. Vyrůstli v „digitálním“ prostředí, byli více vystaveni moderním technologiím, takže přechod do online prostředí pro ně byl možná snazší.

Na rozdíl od starších kolegů ale častěji mají nestabilní bydlení, půjčky a nejisté zaměstnání (Shaughnessy et al., 2022).

Pandemie covid-19 měla větší dopad na umělce a kulturní pracovníky patřící ke zranitelným skupinám, včetně žen a mladých lidí. Finský Barometr umění a kultury 2020 ukazuje, že ženy umělkyně hlásily dopady na svou uměleckou práci častěji (79 %) než muži umělci (69 %), zatímco výzkum ve Spojeném království zdůrazňuje, že ve filmovém průmyslu došlo ke konci roku 2020 k ohromujícímu poklesu počtu žen na volné noze o 51 % ve srovnání se začátkem roku (na rozdíl od poklesu o 5 % u mužů) (UNESCO, 2022). Reorientace kariéry může znamenat také únik talentů. Například v Nizozemsku odbory v odvětví kultury zjistily, že během první vyluky 30 % jejich členů uvažovalo o hledání nového zaměstnání (CULT, 2021). Profesionální umělci, kteří se již nemohou uživit svou kulturní/tvůrčí prací, s větší pravděpodobností tento sektor opustí a budou si hledat zaměstnání v jiném odvětví, což může mít dlouhodobé dopady na složení celého evropského kulturního a kreativního sektoru (IDEA Consult, 2021, s. 38).

*Rademecker (2020)* ve svém článku „Art consumption in times of economic turmoil“ obrací pozornost k faktu, že kromě negativního dopadu na kulturní a kreativní sektor, navzdory obecnému přesvědčení, může krize být pro tuto sféru také produktivním obdobím. Týká se to zejména určitých oblastí kulturní produkce. Zároveň autor upozorňuje na to, že krize tohoto rozsahu mají tendenci zhoršovat již tak náročnou situaci, ve které se kulturní instituce nacházejí kvůli klesající finanční podpoře z veřejných zdrojů, posunům ve filantropii, rostoucí konkurenci, technologickým změnám a rostoucím nákladům na uměleckou produkci.

Budoucnost kultury a kreativního sektoru je diskutována na různých mezinárodních úrovních. Jsou zde iniciativy vyvíjené ze strany Evropské kulturní nadace (The European Cultural Foundation), Evropské komise a Culture Action Europe. Evropská kulturní nadace a Culture Action Europe zmapovaly nouzové iniciativy a opatření prováděná v celé Evropě veřejnými, soukromými a občanskými subjekty, které se zabývají bezprostředními dopady mimořádných událostí na kulturu, umění, tvůrčí odvětví a kulturní dědictví (European Cultural Foundation, 2020). Kulturní a tvůrčí odvětví patří v současné době k nejpostiženějším. Podle předběžných odhadů Eurostatu může krize covid-19 ovlivnit přibližně 7,3 milionu pracovních míst v kulturních a tvůrčích odvětvích v celé EU. Více než 30 % postižených osob jsou osoby samostatně výdělečně činné a nemají odpovídající sociální ochranu. Vleklé sociální omezení bude mít dlouhodobý dopad na kulturní a tvůrčí odvětví tím, že prohloubí jejich ekonomickou nejistotu. Navzdory těmto obtížím tato odvětví prokázala uprostřed krize obrovskou solidaritu – nabízela svá díla zdarma online, zmírňovala pocity izolace a přispívala k duševnímu a emocionálnímu zdraví a pohodě lidí v těchto náročných časech. Bezplatné poskytování kulturního obsahu ale není dlouhodobě udržitelné, zejména pro křehké kategorie kulturních a tvůrčích pracovníků, jejichž odměňování a socioekonomické podmínky práce byly akutní již před pandemií.

## 2. Ekonomický vývoj základních institucí tzv. kulturního jádra v letech 2020–2022

Jak známo, pandemií covid-19 byla nejvíce zasažena část kultury, která poskytuje služby na konkrétním místě a v konkrétním čase. Do ní patří zejména poskytovatelé služeb ve scénickém umění a v kulturním dědictví (dále také „kulturní jádro“). Druhá část kultury („kulturní a kreativní odvětví“) je svou vahou (přes 70 % na hrubé přidané hodnotě) zaměřena na široký trh. Proto byla pandemií postížena v daleko menší míře, pokud vůbec. Některé aktivity jako např. audiovizuální a interaktivní média či vývoj počítačových her se v pandemickém období i velmi dynamicky rozvíjely.

Průvodním jevem ekonomiky poskytovatelů služeb v oblasti kulturního jádra v pandemickém období let 2020–2022 jsou negativní dopady způsobené poklesem návštěvnosti a s nimi související hospodářské ztráty. Utrpěné ztráty dopadající na kulturní aktivity můžeme členit na makroekonomické, mikroekonomické a individuální. Prvé se týkají makroekonomických ukazatelů a došlo k nim jen v roce 2020, když se (podle odhadu) HDP vytvořený v kultuře meziročně snížil o více než 9 %. Mikroekonomické ztráty můžeme vyčíslit na podnikové úrovni v jednotlivých kulturních institucích a vztahují se k tvorbě hospodářského výsledku (po očištění od provozních dotací). Konečně individuální ztráty postihují v oblasti odměn za provedenou práci (mzdy, ostatní osobní náklady, honoráře atd.) konkrétní jednotlivce, kterými mohou být zaměstnanci, pracovníci pracující na základě dohod o práci, OSVČ atd.

Následující text popisuje činnost poskytovatelů služeb v kulturním jádru, včetně výčtu ztrát, které je postihly v období pandemických let 2020–2022. Jsou v něm zastoupeni ti poskytovatelé, od kterých NIPOS ročně v rámci státní statistické služby v oblasti kultury, tzv. KULT (MK), sbírá statistická data. V oblasti kulturního dědictví mezi ně patří historické památky, muzea a galerie a knihovny. V rámci scénického umění to jsou divadla, kulturní domy, hudební soubory a festivaly.

### **Charakteristika vybraných poskytovatelů veřejných kulturních služeb – kulturního dědictví a scénického umění**

#### **a) Historické památky**

Ročně jsou statisticky šetřena data v souboru historických památek zpřístupněných za vstupné. Soubor šetřených památek (hrady, zámky, kláštery, kostely, zříceniny, věže apod.) v roce 2022 zahrnoval 340 zpravodajských jednotek, v roce 2019 jich bylo šetřeno o 14 méně. Na jednu památku v roce 2022 připadalo v průměru 6,8 zaměstnanců. S bližší charakteristikou souboru památek i jiných kulturních zařízení šetřených výkazy KULT (MK) se lze seznámit v publikaci věnované této problematice (NIPOS, 2022).

Vzhledem k problémům, které kultuře přineslo období covidové pandemie, souvisejícím zejména s omezováním pohybu osob, bude namísto vycházet v hodnocení vývoje jednotlivých kulturních zařízení z poklesu návštěvnosti. Ten výrazně postihl bez výjimky všechna výše vyjmenovaná kulturní zařízení.

Návštěvnost památek v roce 2020 meziročně poklesla o 7,5 mil. návštěv (o 50,2 %). O rok později se mírně zvýšila o 718 tis. návštěv a dosáhla úrovně 54,6 % návštěvnosti z roku 2019. V roce 2022 se meziročně zvýšila návštěvnost o téměř 4 mil. návštěv, přesto však zůstala o 2,8 mil. návštěv, tj. o téměř 19 % pod úrovní roku 2019. (viz tabulka č. 1). Ještě hlubší pokles vstupného (v roce 2021 na 48,6 % z úrovně roku 2019) svědčí o snížení ceny průměrné vstupenky v prvních dvou letech pandemie, zejména pak v roce 2021. V roce 2022 vstupné vzrostlo o téměř 616 mil. Kč, přesto však zůstalo téměř

16 % pod úrovní roku 2019. Jeho průměrná cena se však o 17 % zvýšila a překonala tak i úroveň roku 2019.

V této souvislosti se také výrazně snížily tržby za vlastní výkony, ve kterých inkaso ze vstupného dosahuje téměř 74 %, a to v roce 2021 o 47,5 % a v roce 2022 o 15 % oproti roku 2019. Při vyšším nárůstu výdajů (taženém mezispotřebou a osobními náklady) oproti příjmům (o 8,3 % a o 0,2 %) se v roce 2022 v porovnání s rokem 2019 propadl hospodářský výsledek z 242,2 mil. Kč do záporné částky (- 29,4 mil. Kč.). Podobně jako dříve uvedené ukazatele se vyvíjel i stupeň ekonomické soběstačnosti, po prudkém poklesu o 55 % v prvním roce pandemie (z 68,9 % na 31,1 %) se začal mírně zvyšovat, ani v roce 2022 však nedosáhl úrovně roku 2019 (o 21,5 %). Nutno poznamenat, že v případě památek – v porovnání s většinou kulturních zařízení – vzrostly v pandemických letech 2020–2022 výrazně provozní dotace (o více než 30 %).

I přes pokles produktivity práce z vlastních výkonů (o 19 %) vzrostla v letech 2020-2022 průměrná mzda (o 12,8 %) a zvýšil se také počet zaměstnanců (o 5 %).

Co se negativních dopadů pandemie týče, byli jimi postiženi pouze pracovníci pracující na základě dohod. Objem vyplacených částek OON byl v roce 2020 v porovnání s rokem 2019 o 7,7 mil. Kč a v roce 2021 o 19,8 mil. nižší. Rok 2022 přinesl zvýšení těchto nákladů téměř o 2,4 mil. Kč, úroveň jejich čerpání v roce 2019 však opět nebylo dosaženo (o více než 22 %). Mikroekonomická ztráta historických památek na hospodářském výsledku, která v porovnání s rokem 2019 dosahovala v roce 2020 téměř 1,15 mld. Kč, se ve druhém roce pandemie snížila na 1,025 mld. Kč a ve třetím roce na 628 mil. Kč (tj. postupně z více než 493 tis. na 424 tis. a na 257 tis. Kč na jednoho zaměstnance).

## **b) Muzea a galerie**

Předmětem ročního statistického zjišťování jsou muzea, galerie (muzea výtvarných umění) a veřejně přístupné památníky (dále jen „muzea“). V roce 2022 bylo do zjišťování zahrnuto 459 subjektů, což je o 14 více než v roce 2019. Na jedno muzeum v roce 2022 připadlo v průměru 14,6 zaměstnanců.

Návštěvnost muzeí v prvním roce pandemie meziročně poklesla o 7,9 mil. návštěv (o 53,2 %), tj. více než tomu bylo v případě památek – viz tab. č. 2. O rok později se sice zvýšila o 110 tis. návštěv, avšak i tak zůstala o více než 7,7 mil. návštěv (52,5 %) pod úrovní roku 2019. Konečně v roce 2022 meziročně návštěvnost vzrostla o 4,3 mil. návštěv a úroveň návštěvnosti v roce 2019 nedosahovala jen o 23,2 % (o 3,4 mil. návštěv).

Inkasované vstupné zůstalo jen o 15,3 % pod úrovní roku 2019 a tak lze předpokládat, že se průměrné vstupné v průběhu tří pandemických let o 10,3 % zvýšilo (ze 76,8 na 84,7 Kč).

Tržby za vlastní výkony poklesly v roce 2022 proti roku 2019 výrazněji, než tomu bylo v případě památek (o 28 %). Nižší podíl vstupného v tržbách muzeí v prvním, nejtěžším roce pandemie (o 3,2 p. b.) naznačuje, že v porovnání s památkami mají muzea členitější tržby za vlastní výkony. Spolu s případnými pronájemy přicházejí v úvahu např. restaurátorské a archeologické aktivity.

Hospodářský výsledek muzeí se v roce 2022 opět dostal do kladných hodnot (186,3 mil. Kč) a zůstal jen o necelých 12 % pod úrovní roku 2019. Meziročně se také výrazně zvýšil stupeň ekonomické soběstačnosti (o 27,7 %) a ještě více produktivita práce z tržeb za vlastní výkony (o 36,6 %). Při mírném poklesu počtu zaměstnanců se o 6,9 % zvýšily průměrné měsíční mzdy. Objem vyplacených OON, který již v roce 2021 překročil úroveň roku 2019, se zvýšil o dalších 81,3 mil. Kč. Individuální ztráty lze vyčíslit jen v objemu vyplacených OON v roce 2020 ve výši 817 tis. Kč. Co se týče mikroekonomické ztráty z hospodaření, v roce 2020 dosahovala 928,8 mil. Kč, ve druhém roce pandemie překročila 1,13 mld.

Kč a ve třetím roce se snížila na 1,09 mld. Kč. (na jednoho zaměstnance to bylo postupně 135 tis., 163 tis. a 162 tis. Kč.).

### **c) Knihovny**

Knihovny tvoří dlouhodobě ústřední složku kulturní infrastruktury. V rámci statistického šetření KULT (MK) byla v roce 2022 sbírána data od 5 256 knihoven, v porovnání s rokem 2019 to bylo o 17 méně. Na jednu knihovnu připadalo v průměru 1,03 zaměstnance. Návštěvnost knihoven kulminovala v roce 2012, od tohoto roku má fyzická návštěvnost klesající tendenci. S postupem technických a technologických přeměn se mění také náplň činnosti knihoven. Poskytují stále více i jiné služby než klasické půjčování knih. Mezi ně patří např. poskytování informací, kulturní a vzdělávací pořady, kurzy, výstavy či přístup k internetu.

Výsledkem je mimo jiné i snižování počtu fyzických návštěv provázené růstem návštěv virtuálních. Zatímco ještě v roce 2019 připadala na jednu fyzickou návštěvu 1,6 návštěvy virtuální, tak v roce 2022 to byly již 3,4 virtuální návštěvy. V této souvislosti nepřekvapuje, že meziroční pokles fyzických návštěv v roce 2020 (o 40,8 %) nebyl následován mírným nárůstem v roce 2021, jak tomu bylo obvykle v případě jiných kulturních zařízení, ale dalším poklesem fyzických návštěv o téměř 600 tis. (o 5 %). Na druhé straně počet virtuálních návštěv mezi roky 2019 a 2021 o více než 4,35 mil. (12,1 %) vzrostl. V roce 2022 se opět výrazněji zvýšila i fyzická návštěvnost (o 4,9 mil. návštěv) zůstala však přesto o více než 21 % pod úrovní roku 2019.

S ohledem na specifika činnosti knihoven poklesly v jejich případě během pandemie tržby z vlastní činnosti a stupeň ekonomické soběstačnosti relativně v menší míře (o 5,5 % a necelých 11 %), viz tab. č. 3. Hospodářský výsledek, který byl v roce 2019 záporný ve výši 377,6 mil. Kč se do roku 2021 zlepšil a dosahoval necelých – 70 mil. Kč. V roce 2022 se změnil na kladnou částku 6,1 mil. Kč.

Při stejném počtu zaměstnanců se zvýšily průměrné mzdy meziročně o 4,4 % a proti roku 2019 o 11,1 %. K individuálním ztrátám v důsledku pandemie došlo v roce 2020 a 2021 ve snížení objemu vyplacených OON o 6,6 a 7,2 mil Kč.

Také mikroekonomické ztráty z hospodaření byly v porovnání s památkami a muzei poměrně nízké. V letech 2020–2022 postupně 187,4, 227,0 a 321,1 mil. Kč (tj. 31,7, 41,4 a 59,2 tis. Kč na jednoho zaměstnance).

Jak je patrné, způsob činnosti a hospodaření knihoven je v porovnání s ostatními kulturními zařízeními značně odlišný.

### **d) Divadla**

V roce 2019 byla šetřena statistická data od 275, zatímco v roce 2022 od 217 divadel. Do těchto počtů jsou zahrnuta klasická divadla, ale i zájezdová apod. Samostatně jsou šetřena divadla stagionového typu, která provozují divadelní scénu či sál, ale nezřizují vlastní umělecký soubor. Na jedno divadlo připadlo v roce 2022 v průměru 33 zaměstnanců v přepočteném stavu. V případě divadel stagionového typu to bylo v průměru 6,9 zaměstnanců a divadel s vlastním souborem 39,1 zaměstnanců.

Spolu s profesními hudebními soubory byla divadla v pandemickém období nejvíce postižena poklesem návštěvnosti. Ta se v roce 2020 v porovnání s rokem 2019 snížila o 5,5 mil. diváků (o 63,7 %) a v roce 2021 – po mírném zvýšení o 236 tis. diváků – zůstala stále o 61 % pod úrovní posledního roku před pandemií (viz tab. č. 4). Rok 2022 přinesl zvýšení návštěvnosti o dalších více než 2,8 mil. návštěv, avšak úroveň roku 2019 nebylo dosaženo (o téměř 2,5 mil. návštěv, tj. o více než 28 %). V porovnání obou skupin divadel, tj. s vlastním souborem či bez souboru, byla mnohem více postižena divadla druhé

skupiny. Zatímco v případě divadel s vlastním souborem poklesla v roce 2022 proti roku 2019 návštěvnost o 18 %, vstupné o 4,1 % a tržby za vlastní výkony o 4,9 %, tak v případě divadel bez souboru to bylo u stejných ukazatelů o 69,4 %, 63 % a 57,7 %. Rozdíly byly také v růstu průměrných mezd. Při zvýšení průměrné mzdy v divadlech o 16,2 %, vzrostla průměrná mzda v divadlech bez vlastního souboru o 12,3 %.

Podobně jako tomu bylo v případě muzeí, tak i v divadlech se průměrné vstupné v pandemických letech zvýšilo (z 222,6 Kč na 272,2 Kč, tj. o 22,3 %). Celkové inkasované vstupné v roce 2022 zůstalo i přesto o 12,3 % pod úrovní roku 2019.

Tržby za vlastní výkony, ve kterých podíl vstupného dosahuje 74,7 %, byly v roce 2022 o 13 % nižší než v roce 2019. S nimi související stupeň ekonomické soběstačnosti zaostal za úrovní před pandemií o 19 %.

V roce 2022 vzrostly při poklesu provozních dotací divadlům rychleji výdaje (zejména ve složce osobních nákladů) než příjmy, a tak hospodářský výsledek skončil hlubokou ztrátou – viz tab. č. 4.

V porovnání s ostatními kulturními zařízeními vzrostly v divadlech výrazněji průměrné mzdy (o 19,4 % proti roku 2019). Počet zaměstnanců se přitom mírně snížil (o 4,6 %).

Objem vyplacených OON se v roce 2020 a 2021 snížil o 35,1 a 40,5 mil. Kč, zatímco v roce 2022 překročil úroveň posledního předpandemického roku o téměř 30 mil. Kč. Na rozdíl od zaměstnanců byli negativním dopadem pandemie vážně postiženi příjemci honorářů (účinkující a autoři) jejichž objem se v letech 2020–2022 postupně snižoval o 483,6; 477,4 a 42,4 mil. Kč.

Mikroekonomická ztráta z hospodaření, která v roce 2020 dosáhla 781,6 mil. Kč, se ve druhém roce pandemie zvýšila na více než 1 mld. Kč a v roce 2022 poklesla na 933,5 mil. Kč. (v přepočtu na jednoho zaměstnance bylo postupně 107,7 tis., 133,1 tis. a 130,3 tis. Kč).

## **e) Kulturní domy**

Roční statistické zjišťování KULT (MK) v oblasti kulturně vzdělávací a zájmové činnosti zahrnovalo v posledním roce před pandemií 613 kulturních zařízení (různého druhu, nejen kulturní domy). V roce 2022 se jejich počet snížil na 431, přičemž na jedno kulturní zařízení připadalo v průměru 9,9 zaměstnanců v přepočteném stavu.

Návštěvnost a s ní související ukazatele se vyvíjely podobně jako v případě ostatních kulturních zařízení (s výjimkou knihoven). Po hlubokém propadu (o 66,9 %) v roce 2020 došlo v dalším roce ke zvýšení počtu návštěv o více než 30 % a v roce 2022 o dalších 92,8 %, přesto však zůstala návštěvnost o 16,3 % pod úrovní roku 2019 (viz tab. č. 5).

Tržby z vlastní činnosti (v nichž dosahuje podíl vstupného a kurzovního 60,3 %) se vyvíjely příznivěji a pod úrovní roku 2019 zůstaly jen o více než 1 %. V letech 2020 až 2022 se v důsledku rychlejšího růstu výdajů (ovlivněném vyšší dynamikou osobních nákladů) postupně zhoršoval záporný hospodářský výsledek, a to i přes zvýšené provozní dotace ve druhém roce i třetím roce pandemie. Vzhledem k relativně nízkému podílu příjmů od obyvatelstva v tržbách za vlastní výkony, se v porovnání s ostatními kulturními zařízeními (s výjimkou knihoven) pomaleji v pandemických letech snižoval stupeň soběstačnosti (v roce 2022 byl na 82 % úrovně roku 2019).

Při poměrně vysokém nárůstu počtu zaměstnanců se za tři roky pandemie zvýšily průměrné mzdy o více než 13 %. Na vrub individuálních ztrát lze proto připsat jen snížený objem vyplacených OON



pracovníkům na dohody o 46,1 mil. Kč (o 28 %) v roce 2020 a 2021 v porovnání s rokem 2019. V roce 2022 se však objem vyplacených OON výrazně zvýšil a o téměř 58,5 mil. Kč překročil úroveň roku 2019.

Mikroekonomická ztráta na hospodářském výsledku, která v roce 2020 činila 3,4 mil. Kč, se ve druhém roce pandemie zvýšila na 495,2 mil. Kč a ve třetím na 983,2 mil. Kč (v přepočtu na jednoho zaměstnance to bylo postupně 68,1 tis., 119,9 tis. a 229,9 tis. Kč).

## **f) Hudební soubory**

Profesionální hudební soubory ze statistického pohledu představují poměrně malou skupinu zpravodajských jednotek. V roce 2022 bylo šetřeno 37 souborů, což je o 2 méně než v roce 2019. Na jeden hudební soubor připadalo v průměru 43,6 zaměstnanců.

Právě hudební soubory byly v prvním pandemickém roce spolu s kulturními domy postiženy nejhlubším propadem návštěvnosti (o 370 tis. návštěv, tj. o 64,1 %) – viz tab. č. 6. Ten byl ještě o 0,4procentního bodu hlubší, než tomu bylo v případě divadel. Celkové vstupné, které představovalo zhruba 30 % - 50 % tržeb z vlastní činnosti, postupně rostlo i z důvodů zvyšování průměrného vstupného. Za období 2020 až 2022 to bylo o více než 78 %, a to z 233 Kč na 416 Kč. Poměrně nízký podíl vstupného na tržbách lze vysvětlit mimo jiné tím, že v pandemickém období pořádaly hudební soubory v daleko větší míře koncerty a další vystoupení online či prostřednictvím klasických nahrávek.

Podobně jako v případě divadel došlo v pandemických letech v důsledku dynamicky rostoucích provozních dotací ke snižování ztráty z hospodaření v porovnání s rokem 2019 (téměř na poloviční úroveň).

Po poklesu počtu zaměstnanců v prvním pandemickém roce došlo ve druhém a třetím k jeho opětovnému nárůstu a překročení stavu z roku 2019 o téměř 6 %.

V porovnání s tímto rokem vzrostly o 9,5 % také průměrné mzdy. Individuální ztráty bylo možné vyčíslit v prvních dvou letech pandemie v oblasti odměňování pracovníků pracujících na dohody (objem vyplacených OON se snížil v roce 2020 o 32,4 mil. Kč a v roce 2021 o 25,6 mil. Kč (o 18,7 % proti roku 2019). V roce 2022 se však vyplacené OON výrazně zvýšily a o více než 130 mil. Kč překročily dosažený stav roku 2019. Podobně tomu bylo v případě vyplacených honorářů účinkujícím a autorům. Jestliže jejich objem byl v porovnání s rokem 2019 v roce 2020 o 19,9 mil. Kč a v roce 2021 o 17,8 mil. nižší, v roce 2022 se naopak výrazně zvýšil a úroveň před pandemií překročil o více než 65 mil. Kč.

Ztráta hudebních souborů z hospodaření, která dosáhla v roce 2020 více než 44,3 mil. Kč, ve druhém roce pandemie vzrostla na 128,5 mil. Kč a ve třetím poklesla na 125,1 mil. Kč (tj. postupně 29,5 tis., 82,8 tis. a 77,5 tis. Kč na jednoho zaměstnance).

## **g) Festivaly**

Součástí statistického zjišťování jsou také každoročně pořádané hudební, divadelní, taneční, filmové a literární festivaly. Zatímco v roce 2019 bylo šetřeno 418 festivalů, tak o tři roky později o 122 festivalů více, tj. 540 festivalů. Na festival připadli v průměru 4,1 zaměstnanci.

Je zřejmé, že organizačně i finančně náročné jednorázové akce, jakými jsou festivaly, nelze hodnotit stejnými měřítky jako běžnou a více či méně pravidelnou a stálou činnost kulturních zařízení.

V porovnání s výše hodnocenými kulturními zařízeními se nestandardně vyvíjely ukazatele návštěvnosti a hospodářského výsledku. V roce 2021 návštěvnost festivalů meziročně dále poklesla, zatímco v případě jiných kulturních služeb se proti roku 2020 mírně zvyšovala. V roce 2022 návštěvnost festivalů sice vzrostla o více než 1 mil. návštěv, avšak i nadále zůstala pod úrovní roku 2019 o 1,3 mil. návštěv (o téměř 32 %). Z důvodu růstu provozních dotací a rychlejšího poklesu výdajů se v pandemických letech – oproti roku 2019 – výrazně zlepšil hospodářský výsledek, který se dostal do poměrně vysokých kladných hodnot (viz tab. č. 7).

Počet festivalů a v nich zapojených zaměstnanců i ostatních pracovníků výrazně kolísá v závislosti na podmínkách jejich konání. To vysvětluje proměnlivost přepočteného počtu zaměstnanců festivalů i počtu zaměstnanců připadajících v průměru na jeden festival. Zatímco v roce 2020 připadali na jeden festival 3,3 zaměstnanci, tak o rok později to bylo 4,2 zaměstnanci a v roce 2022 o málo více než 4 zaměstnanci.

V případě festivalů vyjadřují lépe množství odvedené práce ukazatele objemu vyplacených OON a honorářů (účinkujícím a autorům). Vyplacené částky OON se snížily (v porovnání s rokem 2019) v roce 2020 o 173,5 mil. Kč a v roce 2021 o 113,5 mil. Kč (o 32,5 %), v roce 2022 naopak vzrostly o 228 mil. Kč a převýšily úroveň roku 2019. Podobně tomu bylo s honoráři autorů a účinkujících, které se po poklesu o 134,5 mil. Kč v roce 2020 a o 90,9 mil. Kč v roce 2021, v roce 2022 o 213,7 mil. Kč zvýšily a překročily úroveň roku 2019 (o 122,9 mil. Kč). Obdobnou dynamiku měl také objem vyplacených mezd. Po poklesu o 28,4 mil. Kč (o 26,3 %) v roce 2021 se o rok později výrazně zvýšil a jak ve svém objemu, tak i v přepočtu na průměrnou mzdu převýšil výchozí úroveň roku 2019.

Mikroekonomické ztráty na hospodářském výsledku se postupně zvyšovaly. Zatímco v prvním roce pandemie k nim ještě nedošlo, tak v roce 2021 dosahovaly 12,3 mil. Kč a v roce 2022 už 459,5 mil. Kč. (na 1 zaměstnance to bylo 7,5 tis. Kč a 208,4 tis. Kč.).

### **Ekonomické dopady pandemie na instituce v oblasti kulturního jádra v letech 2020–2022**

Postižení a vyčíslení negativních dopadů pandemie do hospodaření je tím nesnadnější, čím delší období nepříznivé vlivy probíhaly. Chování a rozhodování lidí ovlivňuje bezpočet faktorů působících s různou intenzitou, v odlišném čase a po různě dlouhou dobu. I ten nesilnější z nich (a takovým byla v námi posuzovaném případě pandemie covid-19) se postupně vyčerpává, blíží významem k ostatním a na svém vlivu pomalu ztrácí. Vystává proto otázka, do kdy, jak dlouho a z jaké míry lze přisuzovat význam zmíněné pandemii při hodnocení jejího tříletého vlivu na hospodaření kulturních institucí.

Je skutečností, že za vybrané a výše popsané druhy kulturních zařízení (zatím nikoli za celou kulturu) máme k dispozici ekonomická data za minulý rok 2022. Zároveň na počátku roku 2023 bylo přijato MZ ČR rozhodnutí, že se k virové infekci covid-19 budeme chovat jako k „běžnému“ virovému onemocnění. Z našeho pohledu by to znamenalo, že by zmíněný rok 2022 mohl období sledování a vyčíslování negativních dopadů pandemie uzavřít. Není to však tak jednoduché, jak bychom si přáli. Ve většině významných ekonomických ukazatelů se hluboký pokles počínající v prvním roce pandemie i přes mírný nárůst v roce druhém a mnohem výraznější ve třetím, ještě zcela nezahladil.

Na výše uvedenou otázku se proto nabízí více odpovědí, každá z nich však přináší nemalý problém. Pouhá kvantifikace ztrát v období, kdy byly nejhlubší, tj. na základě porovnání výsledků roku 2020 a roku 2019, by určitě rozsah negativních dopadů pandemie značně zmenšila. Pokud by kvantifikace ztrát utrpených v důsledku pandemie spočívala v porovnání výsledků let 2022 a 2019, pak by byly reálně utrpené ztráty minimalizovány přínosy dosaženými v letech 2021 a 2022. Určitým východiskem by proto mohl být součet všech ztrát za tři pandemická léta (2020–2022) v porovnání s rokem 2019 do doby, kdy stav daného ukazatele ještě nepřekročí úroveň roku 2019.

Přehled takto propočtených negativních dopadů pandemie covid-19 na hospodaření výše popsaných poskytovatelů veřejných kulturních služeb z oblasti kulturního dědictví a scénického umění obsahuje níže uvedená tabulka.

Přehled ztrát vybraných poskytovatelů veřejných kulturních služeb v letech 2020 - 2022 v mil. Kč

Poskytovatel	Ztráty z hospodaření			Individuální ztráty					
				2020		2021		2022	
	2020	2021	2022	OON	Honoráře	OON	Honoráře	OON	Honoráře
Památky celkem	1 147,1	1 025,1	628,2	2,7	.	19,8	.	17,5	.
na zam. v tis. Kč	493,0	423,9	257,2						
Muzea celkem	928,8	1 130,1	1 085,1	0,8	.	.	.	.	.
na zam. v tis. Kč	134,5	162,9	162,3						
Knihovny celkem	187,4	227,0	231,1	6,6	.	7,2	.	.	.
na zam. v tis. Kč	31,7	41,4	59,2						
Kult. dědictví celkem	2 263,3	2 382,2	1 034,4	15,1	.	27,0	.	17,5	.
na zam. v tis. Kč	149,0	160,6	139,9						
Divadla celkem	781,6	1 006,6	933,5	35,1	483,6	40,5	477,4	.	42,4
na zam. v tis. Kč	107,7	133,1	130,3						
Kult. domy celkem	3,4	495,2	983,2	46,1	.	46,1	.	.	.
na zam. v tis. Kč	68,1	119,9	229,9						
Hud. soubory celkem	44,3	128,5	125,1	32,4	19,9	25,6	17,8	.	.
na zam. v tis. Kč	29,5	82,8	77,5						
Festivally celkem	.	12,3	459,5	173,5	134,5	113,5	90,9	.	.
na zam. v tis. Kč	.	7,5	208,4						
Scén. umění celkem	829,3	1 642,6	2 501,3	287,1	638,0	225,7	586,1	.	42,4
na zam. v tis. Kč	62,3	110,4	163,9						
CELKEM celkem	3 092,6	4 024,8	4 535,7	302,2	638,0	252,7	586,1	17,5	42,4
na zam. v tis. Kč	108,8	135,5	152,2						

## Závěry

Výše uvedený text se pokouší kvantifikovat negativní dopady tří let pandemie covid-19 na vybrané poskytovatele veřejných kulturních služeb, za které jsou v době jeho vzniku k dispozici údaje za rok 2022. Ztráty způsobené pandemií můžeme rozlišovat na makroekonomické, tj. takové, které lze vyjádřit v makroekonomických ukazatelích, dále mikroekonomické, které lze sledovat v podnikové úrovni hospodaření a individuální, postihující jednotlivé zaměstnance, jiné pracovníky, OSVČ apod. Výše zmíněných a popsaných sedmi poskytovatelů služeb z oblasti kulturního dědictví (památky, muzea, knihovny) a scénického umění (divadla, kulturní domy, hudební soubory a festivaly) se týkají poslední dva druhy ztrát. Lze je blíže charakterizovat následujícími závěry:

- Kumulované mikroekonomické ztráty za tři léta pandemie (2020-2022) vyjádřené sníženým hospodářským výsledkem dosáhly 11 653 mil. Kč, z toho v kulturním dědictví 6 680 mil. Kč a ve scénickém umění 4 973 mil. Kč.

- Kumulované individuální ztráty odpovídají sníženému objemu vyplacených ostatních osobních nákladů pracovníkům na dohody o 572,4 mil. Kč (z toho připadalo 512,8 mil. Kč, tj. téměř 90 % na scénické umění) a více než dvojnásobně sníženému objemu vyplacených honorářů účinkujícím a autorům (ve scénickém umění) o 1 265,5 mil. Kč.

- Zatímco ztráty na sníženém hospodářském výsledku zasáhly více poskytovatele v kulturním dědictví (v průměrné výši téměř 150 tis. Kč na 1 zaměstnance oproti 112 tis. Kč v případě scénického umění), tak v oblasti honorářů a ostatních osobních nákladů byli mnohem výrazněji postiženi pracovníci ve scénickém umění.

Tolik k materiálním ztrátám. Oblast kulturního jádra samozřejmě utrpěla i stěží vyčíslitelné ztráty nepřímé a nemateriální. Mezi ně lze zařadit zejména dlouhodobé omezení kontaktů s publikem a s ním související přerušení uměleckých a tvůrčích aktivit.

Tabulka 1 Vývoj vybraných ukazatelů historických památek v letech 2018–2022

v tis. Kč

OBDOBÍ	UKAZATELE										
	Příjmy	Výdaje	Hosp. výsledek	Provozní dotace celkem	Stupeň soběstačnosti v %	Tržby z vlastní činnosti	Počet zaměstnanců	Ostatní osobní náklady	Průměrná měsíční mzda v Kč	Návštěvnost v tis.	Vstupné a prodej zb.
2018	3 174 425	3 120 613	53 812	1 002 975	63,9	1 995 342	2 338	83 742	28 672	14 490	1 554 605
2019	3 610 787	3 368 573	242 214	1 186 330	68,9	2 319 548	2 326	78 639	29 994	14 978	1 724 877
2020	3 128 205	3 415 166	-286 961	1 804 155	31,1	1 063 512	2 365	70 955	30 279	7 454	777 268
2021	3 104 121	3 400 505	-296 384	1 672 771	33,0	1 217 905	2 418	58 795	31 608	8 172	838 721
2022	3 619 576	3 648 932	-29 356	1 543 010	54,1	1 973 023	2 442	61 160	33 836	12 149	1 454 359
2020/2019 v %	86,6	101,4	-118,5	152,1	45,1	45,8	101,7	90,2	101,0	49,8	45,1
2021/2020 v %	99,2	99,6	103,3	92,7	106,1	114,5	102,2	82,9	104,4	109,6	107,9
2021/2019 v %	86,0	100,9	-122,4	141,0	47,9	52,5	104,0	74,8	105,4	54,6	48,6
2022/2021 v %	116,6	107,3	9,9	92,2	163,9	162,0	101,0	104,0	107,0	148,7	173,4
2022/2019 v %	100,2	108,3	-12,1	130,1	78,5	85,1	105,0	77,8	112,8	81,1	84,3

Tabulka 2 Vývoj vybraných ukazatelů muzeí a galerií v letech 2018–2022

v tis. Kč

OBDOBÍ	UKAZATELE										
	Příjmy	Výdaje	Hosp. výsledek	Provozní dotace celkem	Stupeň soběstačnosti v %	Tržby z vlastní činnosti	Počet zaměstnanců	Ostatní osobní náklady	Průměrná měsíční mzda v Kč	Návštěvnost v tis.	Vstupné a prodej zb.
2018	6 733 523	6 594 210	139 313	4 936 603	22,8	1 504 572	6 774	156 187	27 679	14 309	949 201
2019	7 405 697	7 194 832	210 865	5 396 501	22,8	1 641 972	6 772	172 943	30 167	14 703	1 129 760
2020	6 824 808	7 065 727	-240 919	5 869 491	10,3	726 686	6 904	172 126	31 889	6 874	508 438
2021	7 234 463	7 481 735	-247 272	6 068 443	11,9	893 883	6 937	185 966	32 541	6 984	604 623
2022	7 948 455	7 762 140	186 315	6 457 001	15,2	1 181 755	6 682	267 265	34 789	11 288	956 567
2020/2019 v %	92,2	98,2	-114,3	108,8	45,2	44,3	101,9	99,5	105,7	46,8	45,0
2021/2020 v %	106,0	105,9	102,6	103,4	115,5	123,0	100,5	108,0	102,0	101,6	118,9
2021/2019 v %	97,7	104,0	-117,3	112,5	52,2	54,4	102,4	107,5	107,9	47,5	53,5
2022/2021 v %	109,9	103,7	-75,3	106,4	127,7	132,2	96,3	143,7	106,9	161,6	158,2
2022/2019 v %	107,3	107,9	88,4	119,7	66,7	72,0	98,7	154,5	115,3	76,8	84,7

Tabulka 3 Vývoj vybraných ukazatelů knihoven v letech 2018–2022

v tis. Kč

OBDOBÍ	UKAZATELE										
	Příjmy	Výdaje	Hosp. výsledek	Provozní dotace celkem	Stupeň soběstačnosti v %	Tržby z vlastní činnosti	Počet zaměstnanců	Ostatní osobní náklady	Průměrná měsíční mzda v Kč	Návštěvnost v tis. os.	Příjmy z hlavní činnosti
2018	3 817 470	3 902 183	-84 713	4 936 603	5,0	194 581	5 357	116 096	26 776	22 047	155 493
2019	3 807 030	4 184 654	-377 624	3 510 376	4,6	193 723	5 422	122 523	28 482	22 102	155 218
2020	4 255 796	4 302 276	-46 480	4 028 891	3,3	142 087	5 919	115 919	27 826	13 091	116 491
2021	4 287 576	4 357 534	-69 958	4 045 029	3,3	142 509	5 477	115 371	30 301	12 482	116 638
2022	4 483 401	4 477 254	6 147	4 215 237	4,1	182 993	5 421	134 322	31 631	17 397	153 104
2020/2019 v %	111,8	102,8	12,3	114,8	71,7	73,3	109,2	94,6	97,7	59,2	75,0
2021/2020 v %	100,7	101,3	150,5	100,4	100,0	100,3	92,5	99,5	108,9	95,3	100,1
2021/2019 v %	112,6	104,1	18,5	115,2	71,7	73,6	101	94,2	106,4	56,5	75,1
2022/2021 v %	104,6	102,7	-8,8	104,2	124,2	128,4	99,0	116,4	104,4	139,4	131,3
2022/2019 v %	117,8	107,0	-1,6	120,1	89,1	94,5	100,0	109,6	111,1	78,7	98,6

Tabulka 4 Vývoj vybraných ukazatelů divadel v letech 2018–2022

v tis. Kč

OBDOBÍ	UKAZATELE										
	Příjmy	Výdaje	Hosp. výsledek	Provozní dotace celkem	Stupeň soběstačnosti v %	Tržby z vlastní činnosti	Počet zaměstnanců	Ostatní osobní náklady	Průměrná měsíční mzda v Kč	Návštěvnost v tis.	Vstupné a prodej zb.
2018	6 873 287	6 884 137	-10 850	4 340 129	34,2	2 355 163	7 217	136 210	28 030	8 139	1 770 084
2019	7 344 474	7 406 162	-61 688	4 506 535	35,2	2 604 735	7 298	151 869	29 522	8 680	1 931 946
2020	6 511 103	6 541 207	-30 104	5 319 724	16,6	1 082 979	7 260	116 802	31 197	3 148	792 105
2021	6 843 642	6 861 396	-17 754	5 557 036	17,1	1 174 341	7 560	111 365	31 381	3 384	840 683
2022	7 835 898	7 950 507	-114 609	5 387 136	28,5	2 267 418	7 165	181 749	34 311	6 223	1 694 129
2020/2019 v %	88,7	88,3	48,8	118,0	47,2	41,6	96,7	76,9	108,6	36,3	41,0
2021/2020 v %	105,1	104,9	59,0	104,5	103,0	108,4	104,1	95,3	100,6	107,5	106,1
2021/2019 v %	93,2	92,6	28,8	123,3	48,6	45,1	100,7	73,3	109,2	39,0	43,5
2022/2021 v %	114,5	115,9	645,5	96,9	166,7	193,1	94,8	163,2	109,3	183,9	201,5
2022/2019 v %	106,7	107,3	185,8	119,5	81,0	87,0	98,2	119,7	116,2	71,7	87,7



Tabulka 5 Vývoj vybraných ukazatelů kulturních domů v letech 2018–2022

v tis. Kč

OBDOBÍ	UKAZATELE										
	Příjmy	Výdaje	Hosp. výsledek	Provozní dotace celkem	Stupeň soběstačnosti v %	Tržby z vlastní činnosti	Počet zaměstnanců	Ostatní osobní náklady	Průměrná měsíční mzda v Kč	Návštěvnost v tis.	Vstupné a prodej.
2018	3 735 720	3 826 066	-90 346	2 050 766	32,8	1 254 280	3 280	140 342	23 405	11 047	773 830
2019	4 214 519	4 274 952	-60 433	2 392 993	34,9	1 490 240	3 770	164 653	23 862	11 928	927 697
2020	3 299 006	3 361 950	-62 944	2 393 899	21,6	726 882	3 605	118 601	25 013	3 946	385 802
2021	3 837 799	3 942 391	-104 592	2 844 021	20,4	803 989	4 129	118 544	25 324	5 180	408 852
2022	4 971 578	5 151 377	-179 799	3 256 758	28,6	1 474 876	4 276	223 133	26 978	9 986	889 596
2020/2019 v %	78,3	78,6	104,2	100,0	61,9	48,8	95,6	72,0	104,8	33,1	41,6
2021/2020 v %	116,3	117,3	166,2	118,8	94,4	110,6	114,5	100,0	101,2	131,3	106,0
2021/2019 v %	91,1	92,2	173,1	118,8	58,5	54,0	109,5	72,0	106,1	43,4	44,1
2022/2021 v %	129,5	130,7	171,9	114,5	140,2	183,4	103,6	188,2	106,5	192,8	217,6
2022/2019 v %	118,0	120,5	297,5	136,1	81,9	99,0	113,4	135,5	113,1	83,7	95,9

Tabulka 6 Vývoj vybraných ukazatelů hudebních souborů v letech 2018–2022

v tis. Kč

OBDOBÍ	UKAZATELE										
	Příjmy	Výdaje	Hosp. výsledek	Provozní dotace celkem	Stupeň soběstačnosti v %	Tržby z vlastní činnosti	Počet zaměstnanců	Ostatní osobní náklady	Průměrná měsíční mzda v Kč	Návštěvnost v tis.	Vstupné a prodej.
2018	1 541 171	1 541 579	-408	1 029 875	28,6	441 367	1 331	67 091	35 523	534	128 425
2019	1 717 539	1 835 731	-118 192	1 208 643	26,6	487 724	1 527	136 965	37 734	577	134 460
2020	1 565 423	1 614 072	-48 649	1 322 479	11,1	179 091	1 500	104 584	40 844	207	51 950
2021	1 651 608	1 677 029	-25 421	1 429 897	11,4	191 666	1 551	111 379	39 229	221	56 723
2022	1 829 751	1 900 829	-71 078	1 380 835	21,7	413 099	1 614	267 346	41 307	507	210 997
2020/2019 v %	91,1	87,9	41,2	109,4	41,7	36,7	98,2	76,4	108,2	35,9	38,6
2021/2020 v %	105,5	103,9	52,3	108,1	102,7	107,0	103,4	106,5	96,0	106,8	109,2
2021/2019 v %	96,2	91,4	21,5	118,3	42,9	39,3	101,6	81,3	104,0	38,3	42,2
2022/2021 v %	110,8	113,3	279,6	96,6	190,4	215,5	104,1	240,0	105,3	229,4	372,0
2021/2019 v %	106,5	103,5	60,1	114,2	81,6	84,7	105,7	195,2	109,5	87,9	156,9

Tabulka 7 Vývoj vybraných ukazatelů festivalů v letech 2018–2022

v tis. Kč

OBDOBÍ	UKAZATELE										
	Příjmy	Výdaje	Hosp. výsledek	Provozní dotace celkem	Stupeň soběstačnosti v %	Tržby z vlastní činnosti	Počet zaměstnanců	Ostatní osobní náklady	Průměrná měsíční mzda v Kč	Návštěvnost v tis.	Vstupné a prodej.
2018	1 442 994	1 483 043	-40 049	562 001	39,9	591 863	1 590	303 005	6 822	2 933	385 526
2019	1 556 144	1 609 517	-53 373	623 302	41,6	668 970	1 724	348 686	5 211	4 080	524 951
2020	998 455	885 246	113 209	760 613	20,9	184 649	876	175 141	8 103	2 321	92 660
2021	997 226	991 070	6 156	695 151	23,8	235 601	1 634	235 198	4 051	1 717	138 721
2022	2 318 016	2 283 689	34 327	1 170 535	39,1	893 380	2 205	463 249	6 458	2 777	662 765
2020/2019 v %	64,2	55,0	-212,1	122,0	50,2	27,6	50,8	50,2	54,8	56,9	17,7
2021/2020 v %	99,9	112,0	5,4	91,4	113,9	127,6	186,5	134,3	126,7	74,0	149,7
2021/2019 v %	64,1	61,6	-11,5	111,5	57,2	35,2	94,8	67,5	69,4	42,1	26,4
2022/2021 v %	232,4	230,4	557,6	168,4	164,3	379,2	134,9	197,0	159,4	161,7	477,8
2022/2019 v %	149,0	141,9	-64,3	187,8	94,0	133,5	127,9	132,9	123,9	68,1	126,3

### 3. Kultura za covidu – výsledky dotazníkového šetření mezi kulturními subjekty

Tato kapitola představuje hlavní zjištění reprezentativního dotazníkového šetření, které pro NIPOS realizovala v létě roku 2021 výzkumná agentura STEM. Dotazníkové šetření mělo za cíl zjistit, jaké dopady měla covidová pandemie na kulturní subjekty v roce 2020, jak na tehdejší krizi reagovaly a jak se s ní vypořádávaly, dále jak vnímají podporu ze strany veřejné správy a jaká jsou jejich očekávání do budoucna. Šetření se uskutečnilo ve dvou vybraných krajích: Středočeském a Olomouckém. Tyto dva kraje byly zvoleny na základě územní typologie kulturního potenciálu a rizik regionů Česka tak, aby zahrnovaly různé územní typy (Středočeský kraj zahrnuje metropolitní zázemí velkých měst, české venkovské prostředí a částečně také bývalé Sudety; Olomoucký kraj je zástupcem moravského venkovského prostředí) (Perlín et al., 2019). V rámci dotazníkového šetření byli osloveni zástupci všech tří typů organizací z hlediska právní subjektivity - organizace zřizované samosprávou, neziskové organizace, tedy spolky, zapsané ústavy atd. a podnikatelské subjekty.

Dále byly subjekty vybírány dle kritéria poskytovaných veřejných kulturních služeb, a sice následovně:

- Hmotné a nehmotné kulturní dědictví (knihovnické a informační služby, muzea, památkové objekty, péče o nehmotné kulturní dědictví),
- Živé umění / umělecká tvorba (profesionální a neprofesionální umělecká činnost),
- Kulturně-výchovná činnost (kulturně-vzdělávací a zájmová činnost, kulturně-společenské akce, kulturní domy, osvětové aktivity, ediční a nakladatelská činnost),
- Produkční činnost (produkční agentury uměleckých aktivit + festivaly, pomocné technické činnosti apod.).

Seznam oslovených subjektů byl vytvořen na základě databáze NIPOS, která je určena ke každoročnímu statistickému šetření v oblasti kultury, dále ze spolkového rejstříku Ministerstva spravedlnosti, evidence právnických osob ČSÚ a rovněž přehledu přidělených krajských dotací na kulturu za rok 2019 (z šetření byly vynechány objekty NPÚ, neboť jsou zřizovány centrálně, a také kina, jelikož jim byl věnován jiný výzkumný projekt). Celkem bylo osloveno 1124 zástupců kulturních subjektů a z nich odpovědělo 344 (tj. 30, 6 %).

Jaký tedy měla pandemie dopad na kulturní subjekty? Jak ukázaly odpovědi, tři čtvrtiny dotázaných poskytovatelů veřejných kulturních služeb si během koronavirové krize finančně pohoršily (v průměru byl propad příjmů a výnosů o 38 % nižší oproti roku 2019). Současně téměř čtvrtina dotázaných subjektů musela kvůli koronavirové krizi vracet dotace za neuskutečněné aktivity či rušit nájmy prostor. Mezi jednotlivými subjekty se však projevovaly značné rozdíly z hlediska právní subjektivity a také z hlediska typu poskytované kulturní služby. Celkový pokles příjmů mezi roky 2020 a 2019 se nejsilněji projevil u neziskových organizací (45 %), dále u podnikatelských subjektů (43 %) a výrazně méně u organizací zřizovaných (28 %). To nepochybně souvisí s faktem, že zřizované organizace mají oproti dalším dvěma typům organizací výhodu v podobě zákonem garantované finanční podpory od zřizovatele. Hledisko právní subjektivity hrálo roli rovněž v otázce přijímaných úsporných opatření v reakci na pandemickou krizi. Téměř pětina (18 %) kulturních subjektů kvůli krizi přistoupila k propouštění stálých zaměstnanců. U zřizovaných šlo však v průměru o 1 propuštěného zaměstnance, u NNO o 2 zaměstnance a u podnikatelských subjektů o 3 zaměstnance – podnikatelé zároveň propouštěly nejčastěji (34 %). Nicméně tyto průměrné hodnoty zkresluje fakt, že k propouštění přistoupilo pouze 18 % subjektů. Tedy reálná čísla byla výrazně dramatičtější.

Co se týče rozdílů z hlediska typu činnosti, nejvýraznější propad příjmů mezi lety 2019 a 2020 zaznamenaly subjekty, které se věnují produkci (57 %) a živému umění (47 %). Nižší propad příjmů bylo možno sledovat u subjektů působících v oblasti kulturně-výchovné (38 %) a nejméně v kulturním

dědictví (28 %). Co se týče propouštění zaměstnanců, i zde na tom byly nejhůře kulturní subjekty působící v produkci (5 ukončených spoluprací) a živém umění (3 ukončené spolupráce). Produkční organizace zároveň výrazně častěji přistupovaly k propouštění (38 %). Výrazně lépe dopadly organizace působící v oblasti kulturně-výchovné činnosti a kulturního dědictví – v průměru se v roce 2020 rozloučily „pouze“ s 1 zaměstnancem či placeným spolupracovníkem. Opět je však třeba podotknout, že reálná, tedy nezprůměrovaná čísla u menšiny, která propouštěla, byla výrazně vyšší.

Dále se dotazníkové šetření zabývalo efekty přijímaných opatření v oblasti hospodaření, produkce a komunikace. Obecně nejčastější reakcí na koronavirovou krizi byl útlum činnosti (uchýlilo se k němu 68 % subjektů), v mnoha případech byl částečně nebo zcela vynucen povahou souvisejících omezení. Dalšími užívanými cestami byla PR práce s obvyklými uživateli, aby nedošlo k přerušení vybudovaného kontaktu (56 %), a přenesení činnosti do online prostoru (rovněž 56 %). V průměru nejčastějším zdrojem financí zůstala obvyklá veřejná finanční podpora (využilo ji 47 % subjektů). Dalšími užitečnými nástroji se ukázalo členství v profesním sdružení (využilo 22 %), urychlení digitalizace (23 %) nebo průzkum potřeb uživatelů (25 %). Klíčovým nástrojem pomoci se ukazuje být udržení obvyklé podpory z veřejných zdrojů, kterou využilo, z finančních nástrojů, nejvíce kulturních subjektů a zároveň je hodnocena jako nejplatnější forma pomoci. Vysoko si z hlediska poměru využití a užitečnosti dále stojí také úprava PR pro udržení stávajících uživatelů, dofinancování z vlastních zdrojů a (částečný) přechod do online prostředí. Naopak nejméně kulturní subjekty využily bankovních půjček (4 %), v menší míře se také setkaly s mimořádnou finanční podporou zřizovatele (10 %) nebo s nepřímou finanční pomocí (jako např. prominutím nájmů; 13 %).

Při porovnání kulturních subjektů z hlediska právní subjektivity se ukazuje, že nejméně starostí se zajištěním financování měly zřizované organizace, jejich stabilita jim zároveň dovolila nadprůměrně se soustředit na opatření v oblasti produkce a komunikace. Naopak podnikatelské subjekty musely nejvíce hledat další formy financování, přičemž se pro ně nejefektivnějšími staly vlastní zdroje, ale také veřejné „covidové“ programy.

Shrneme-li hlavní poznatky týkající se dopadů pandemie na subjekty podle typu právní subjektivity, zřizované organizace se vyznačují vyšší stabilitou, opírají se o předvídatelné a pravidelné zdroje financí a obvykle disponují vlastními či svěřenými prostory. Tudíž krize se jich nedotkla v takové míře jako podnikatelů a nevládních neziskových organizací. Ty se naopak potýkaly s různými druhy nejistoty. Obou typů se týká převážně nejisté zázemí, u NNO má dále vliv velký počet dobrovolníků v jejich řadách, u podnikatelů se zase přidává nejistota finanční. To je činí zvláště v období krizí velmi zranitelnými, a tedy by jim veřejná správa měla věnovat (nejen během krizí) větší pozornost. Především u NNO by měla usilovat o soustavnější podporu, která by jim poskytla vyšší jistoty, a to nejen v období krizí (právě NNO projevovali ze všech subjektů největší obavy z post-pandemické situace).

Dotazníkové šetření se rovněž zabývalo tím, nakolik byla krize pro kulturní subjekty hybatelem pozitivních změn. Spontánní odpovědi na toto téma nejčastěji: využití moderních technologií, využití času pro odkládané práce, plánování nových projektů, opravy či zlepšení procesů a postupů v rámci dotázaných kulturních organizací. V oblasti využívání digitálních a online technologií, jež bylo vzhledem k charakteru pandemie pro ni typické, se ukázalo, že nejvyšší nárůst zaznamenalo užívání videokonferenčních platforem, naopak sociální sítě, webové stránky a emailová komunikace byly již poměrně zavedené před krizí. Zároveň pouze pro 6 % z dotázaných subjektů se některá online platforma stala novým zdrojem příjmů, přičemž mezi podnikateli to bylo 14 %.

Dalším tématem, které dotazník zjišťoval, byla důvěra kulturních subjektů ve veřejnou správu v návaznosti na poskytovanou veřejnou podporu v období pandemické krize. Celkem 73 % dotázaných se domnívalo, že státní správa a samospráva budou kulturu podporovat jako před pandemií. To je důležitým vzkazem veřejné správě, aby kulturní subjekty nepřestala podporovat (a to tím spíše, čím se musejí potýkat s novou krizí v souvislosti s aktuální geopolitickou situací).

Posledním zkoumaným tématem bylo to, jakým způsobem se dotázané kulturní subjekty hodlají připravit na případné budoucí krize. Nejčastěji respondenti uváděli identifikaci nových zdrojů financování a přípravu strategií a scénářů pro budoucí krize a dále analyzování potřeb cílových skupin. Méně často se v odpovědích vyskytovala revize dosavadního fungování organizace (zřejmě i proto, že některé subjekty k revizi fungování již přistoupili) nebo přechod na online formu u některých akcí.

Co se týče dopadů na kulturní subjekty dle územního hlediska a velikosti obce, zde průzkum žádné významnější rozdíly neprokázal. Dopady pandemie byly v území rozprostřeny vcelku rovnoměrně. Nelze tedy říci, že by např. malé subjekty v okrajových polohách byly znevýhodněny více oproti subjektům, které jsou ve větších městech a v centrálních oblastech.

Kompletní podrobné výsledky jsou obsaženy v příloze této metodiky.

## B. METODICKÁ ČÁST

### Krise v kultuře: Jak se na ni připravit, jak jí projít a jak kulturu restartovat

Tato část představuje ucelený soubor zásad a na ně navázaných návrhů konkrétních opatření a nástrojů, které mají pomoci samosprávě jednak s aktuální post-pandemickou situací v oblasti kultury, jednak s eventuálními budoucími krizemi v kultuře. Její zacílení je trojí:

- 1) Lépe připravit samosprávu i samotnou oblast kultury na případná krizová období.
- 2) V případě krize přispět k co nejefektivnějšímu zmírnění jejích dopadů na kulturu a její aktéry.
- 3) V období po krizi podpořit restart kulturní oblasti, resp. kulturně-společenského života a jejich opětovný rozvoj.

Metodika se opírá o výsledky výzkumu, který se primárně zabýval obdobím covidové krize. Řada uvedených konkrétních doporučení odráží reálné přístupy a postupy samospráv včetně hledání a zkoušení těch, které se někdy ukázaly být slepou uličkou. Na druhé straně fakt, že byly reakcí na bezprecedentní pandemickou situaci, neznamená, že tato metodika není využitelná v případě krizí odlišného charakteru. V plném rozsahu se to týká doporučení, jak se připravit na krizi, ale do značné míry též opatření krizových a post-krizových – případně v určité modifikaci, dle specifík dané situace, anebo přinejmenším jako inspirace pro nové nápady.

Navrhovaná opatření vycházejí jednak z výsledků dotazníkového šetření se zástupci kulturních subjektů (viz kapitola Kultura za covidu – výsledky dotazníkového šetření mezi kulturními subjekty), ale především se opírají o návaznou kvalitativní část výzkumného projektu. Kvalitativní etapa byla realizována – stejně jako ta kvantitativní – ve Středočeském a Olomouckém kraji a osloveno bylo 28 zástupců obecních samospráv (14 za každý z krajů) a 2 zástupci samospráv krajských. Výběr obcí byl učiněn na základě seznamu všech obcí, k nimž příslušely kulturní subjekty oslovené v rámci dotazníkového šetření, a to kvůli možnosti spárovat odpovědi kulturních subjektů s informacemi od samospráv. Užší, finální výběr byl pro kvalitativní výzkum proveden jednak s ohledem na územně-velikostní hledisko, tj. aby bylo relativně rovnoměrně pokryto jak celé velikostní spektrum (od nejmenších venkovských obcí o 200 obyvatelích až po krajské stotisícové město), jednak aby byly zastoupeny typologicky různé regiony v rámci kraje. Při finálním výběru byly rovněž zohledněny odpovědi na předchůdný e-mailový dotazník, který byl rozeslán zástupcům samospráv z celého seznamu obcí zastoupených v kvantitativním výzkumu a který orientačně zjišťoval změny rozpočtu na kulturu ve srovnání s předcovidovými lety, dále přijímaná protipandemická opatření vůči místním kulturním subjektům či informovanost o zániku místních kulturních organizací v důsledku covidu-19. Při výběru jsme usilovali o zastoupení rozmanité škály odpovědí s důrazem na příklady dobré praxe. Mezi oslovenými zástupci samospráv byly nejčastěji zastupitelé s gescí v oblasti kultury (radní pro kulturu nebo v menších obcích starosta) a vedoucí odborů kultury.

Scénář polostrukturovaného rozhovoru (ve dvou modifikacích – obecní a krajské) se zabýval zejména následujícími oblastmi – časově rámováno covidovou pandemií a obdobím krátce po odeznění nejintenzivnějších vln:

- Veřejná podpora místních kulturních a kulturně-společenských organizací,
- Přítomnost strategických dokumentů a jejich účelnost (nejen) pro období krizí,
- Síťování / propojování místních kulturních aktérů,
- Mapování situace místních kulturních aktérů / kulturního dění,
- Inovativní přístupy v souvislosti s pandemií,
- Návštěvnost místních kulturních zařízení / akcí,

- Zájem místních kulturních organizátorů pořádat akce,
- Spolupráce s krajem / obcemi,
- Reflexe podpory státu během pandemie,
- Připravenost / ochota přijímat nové metody a postupy.

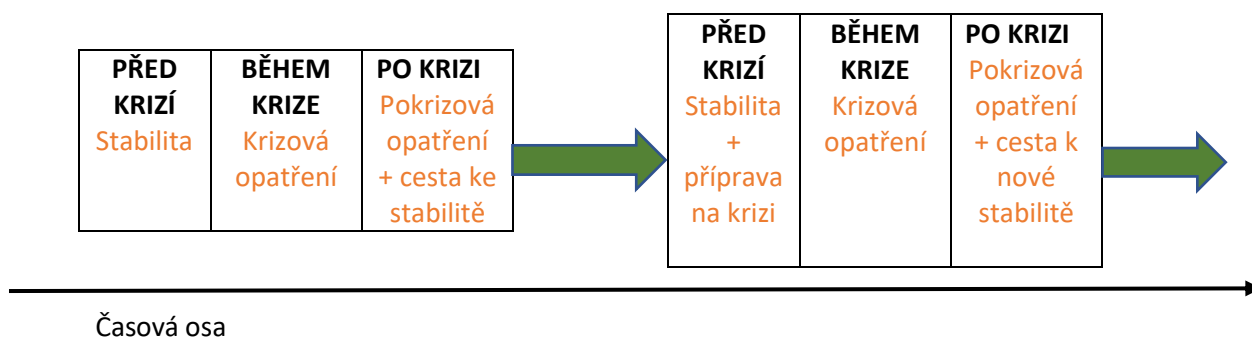
Na základě analýzy získaných informací od zástupců samosprávy a také výsledků dotazníkového šetření jsme vytvořili dvanáct hlavních tezí / zásad, rozdělených do třech časových rovin: 1) před krizí; 2) během krize; 3) po krizi. V rámci tohoto rozdělení jsou pak zásady zaměřeny na to: 1) jak se na krizi připravit; 2) jak krizi projít; 3) jak nastartovat kulturu po krizi. Z těchto dvanácti zásad jsme sestavili tzv. **Krizové dvanáctero pro oblast kultury**, přičemž každá zásada obsahuje řadu konkrétních opatření a doporučení doplněných rovněž o inspirativní příklady dobré praxe. Kompletní krizové dvanáctero najdete na následujících stránkách.

### Krizové dvanáctero pro oblast kultury:

<b>PŘED KRIZÍ</b> aneb Jak být na krizi připraveni <b>PŘEDPOKLADY FUNGUJÍCÍ KULTURY</b> <i>Relativně stabilní situace a fungování kultury, Čas na promyšlení a plánování</i>	<b>BĚHEM KRIZE</b> aneb Jak krizi projít <b>BEZPROSTŘEDNÍ KRIZOVÁ OPATŘENÍ</b> <i>Značně nestabilní a neodhadnutelná situace, Čas na flexibilitu a rychlou pomoc</i>	<b>PO KRIZI</b> aneb Jak kulturu znovu nastartovat <b>POST-KRIZOVÁ OPATŘENÍ</b> <i>Na cestě k nové stabilitě a k větší odolnosti při další krizi</i>
„Mějte strategický dokument / vizi.“	„Nesnažte se na kultuře ušetřit, není-li to nutné.“	„Budte sami iniciátory / vzorem v pořádání kultury.“
„Po/znejte SVĚ kulturní subjekty.“ (své=místní)	„Komunikujte s místními kulturními subjekty a zajímejte se o ně, hledejte nové formy komunikace.“	„Motivujte organizátory / občany k pořádání akcí všemožnými nástroji, jimiž disponujete (a možná o tom ani nevíte).“
„Investujte do kultury, silná kultura snáze odolá.“	„Dělejte kulturu všemi možnými prostředky.“	„Dejte kulturním subjektům vyšší jistoty a podpořte je v jejich větší nezávislosti.“
„Propojujte se a napomáhejte propojování.“	„Ať je kultura vidět – ať se o ní ví.“	„Propagujte význam a potřebnost kultury, podporujte mezioborovou spolupráci.“



Toto schéma lze na časové ose vyjádřit jako střídání jednotlivých po sobě jdoucích období opakujících se cyklicky v návaznosti na aktuální socio-ekonomickou situaci a dějinné události.



V tomto světle krize nemusí představovat pouze negativní jev, nýbrž i příležitost k hledání cest k nové a v ideálním případě větší stabilitě kulturní oblasti, aby byla lépe připravena na možné budoucí krize (byť tento proces nelze jistě chápat jako jakousi lineární, kontinuální evoluci ke stále vyšší stabilitě, jelikož společnost i kultura se proměňují v čase a stejně tak krize na sebe berou různé podoby).

Jednou z ústředních myšlenek krizového dvanáctera je, že krizi v kultuře lze lépe zvládnout, pokud je kvalitně nastavená kulturní politika jako základní předpoklad silné a stabilní kultury. V souvislosti s tím níže uvádíme klíčové faktory, které tvoří základ pro dobře fungující oblast kultury a zásadně ovlivňují úroveň kulturního potenciálu obce či regionu. Jak tyto klíčové faktory v praxi naplňovat, je podrobně popsáno v naší předcházející certifikované metodice určené k podpoře kulturní participace seniorů a mezigeneračního dialogu prostřednictvím kultury (Bargel et al., 2021) (přestože akcentují mezigenerační téma, jsou pro oblast kultury do značné míry využitelné univerzálně). Vzhledem k tematickému zaměření této krizové metodiky je třeba dodat, že v krizovém dvanácteru jsou popsány předpoklady fungující kulturní politiky a kultury spíše rámcově (zejm. v části „Před krizí“). Na rozdíl od naší předešlé certifikované metodiky nemá tento text ambici být podrobným manuálem k naplňování klíčových faktorů dobře fungující kultury v období stability. K tomuto účelu doporučujeme právě onu předchozí metodiku.

## Klíčové faktory rozvoje kulturního potenciálu místa / regionu

### Strategický dokument

Strategický dokument obsahuje vize obce či kraje, její cíle a priority vycházející z analýzy současného stavu (silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby). Je základním stavebním kamenem ke kontinuitě a udržitelnosti. Samospráva obce či kraje z ní vychází při svých rozhodnutích, pro úředníky představuje jakýsi předem stanovený plán, podle kterého obec i kraj realizuje jednotlivé kroky k rozvoji svého území. Ačkoliv dříve strategické dokumenty sloužily nezřídka jako nutná formalita pro žádosti o dotace a ve velké míře je na zakázku zpracovaly různé agentury, dnes představují pro mnoho subjektů reálnou oporu pro praktická opatření. Je dobře, aby takový dokument vznikl na participativním základu, se zapojením nejen klíčových aktérů, ale také veřejnosti. Kulaté stoly, veřejné diskuse představují jeden z významných nástrojů k propojování a posilování komunity. Ve strategii kultury je třeba identifikovat kulturní subjekty jako poskytovatele veřejných kulturních služeb v daném území, od zřizovaných organizací, po spolky, zapsané ústavy (a další NNO) až k podnikatelským subjektům, dále definovat nástroje jejich veřejné podpory, přímé i nepřímé, a také faktory ovlivňující dostupnost těchto služeb.

Strategický dokument by měl kromě návrhů rozvoje obce nebo regionu rovněž zahrnovat možná rizika a k nim se vážící návrhy řešení nečekaných situací. Zároveň by měl sloužit nejen jako vodítko, jak postupovat v době stability, ale měl by identifikovat nástroje, jak překonat případné krize včetně pokrizového restartu.

## Komunikace

Komunikaci jako takovou je třeba považovat za silný nástroj pro rozvoj nejen obce, ale i celého regionu. Je velmi důležitá jak pro **informovanost občanů**, tak pro **posilování jejich vztahu k místu a napomáhá jejich aktivnímu zapojení se do chodu obce**.

Samospráva “pouze” nespravuje, ale o svém konání také informuje a zároveň sbírá informace od obyvatel, o jejich kulturních potřebách a požadavcích. Musí mít přehled o aktuální situaci, v níž pracují kulturní subjekty. Ideální formou je dialog. Směry komunikace jsou tedy nejen od samosprávy k občanům, ale také od občanů k samosprávě. Tato vzájemná komunikace by měla fungovat jako živoucí koloběh.

Forem komunikace je celá řada, vždy však musí vycházet jednak z možností, jednak z potřeb obce či kraje. Nabízí se několik typů od kulatých stolů a workshopů, přes besedy, rady a setkávání zástupců spolků až po zcela neformální setkávání. Snažte se komunikovat všemi možnými prostředky, jimiž disponujete. Používejte co nejvíce komunikačních kanálů. To samozřejmě záleží i na velikosti dané obce a způsobu, na který jsou místní obyvatelé a uživatelé zvyklí.

Správně nastavená komunikace rovněž využívá zpětnou vazbu. Ptejte se svých kulturních subjektů i obyvatel na jejich potřeby a problémy, například formou anket, dotazníků nebo během neformálního setkávání.

## Veřejná podpora

„Veřejná podpora představuje nejpřímější a nejvýraznější prostředek, jakým obec může autonomně v rámci platné legislativy ovlivňovat oblast kultury (...). Jejimi jednotlivými nástroji umožňuje relativně přesné zaměření podpory na skutečně efektivní činnosti a aktivity v území a umožňuje lokálním a mikroregionálním aktérům zaměřit svoji aktivitu na činnosti, projekty a aktivity, které jsou jednak podstatné pro rozvoj regionu, ale jsou také v regionu nebo v obci očekávané a jsou místní komunitou vnímány jako potřebné.“ (Bargel et al., 2021, s. 35) Jedná se jak o finanční, tak nefinanční nástroje, přičemž adekvátně zvolené nástroje (v případě větších měst a krajů vhodně nastavený systém veřejné podpory) dokáží zacílit veřejnou podporu správným směrem a pomoci rozvoji kultury a kulturně-společenského života.

## Aktivní zástupci samosprávy a aktivní občané / neziskové organizace

Role místních aktivních jedinců je pro rozvoj kulturního života zcela zásadní. „Lokální aktéři jsou schopni iniciovat, prosazovat a realizovat aktivity, které povedou ke zvyšování kvality života a k rozvoji konkrétní lokality. Dále jsou schopni identifikovat a podporovat aktivity, které vedou k rozvoji obce a které jsou „ušity na míru“ lokálním podmínkám a potřebám. Neexistuje přitom univerzální návod, jeden postup na zajištění místního rozvoje a v žádném případě rozvoj v lokálních podmínkách nemůže definovat stát, ministerstva či kraje, ale právě místní aktéři. Přirození formální i neformální lídři jsou schopni okolo sebe soustředit sociální, kulturní a společenské aktivity a zapojovat

do řešení místních témat další obyvatelé – další lokální aktéry. Místní aktéři tak významně určují směřování obce. Platí přitom, že čím menší obec, tím viditelnější může být jejich vliv.“

### **Aktivní zástupci samosprávy**

„Role zástupců samosprávy v oblasti kulturně-společenského dění je zásadní, a to tím spíše, čím méně je v obci rozvinutý spolkový život, který by do značné míry mohl spoluutvářet podobu obce v této oblasti. Výrazné osobnosti na úrovni samosprávy bývají nejen hybateli místního dění, ale také nositeli vize, jedinečného přístupu nebo svého osobního tématu, které se snaží vahou svého mandátu prosazovat.“

### **Neziskové organizace a aktivní občané**

„Na každodenní úrovni místního kulturně-společenského dění představují neziskové organizace – nejčastěji spolky, důležitého spoluhráče a v ideálním případě rovnocenného partnera samosprávám. Jde jak o spolky, které se věnují přímo kulturní a umělecké činnosti (...), tak rovněž o ty, které kulturně-společenskou činnost mají ve své náplni částečně (např. okrašlovací spolky, dětské kluby, spolky seniorů) anebo pouze okrajově (např. dobrovolní hasiči či sportovní kluby). Mnohé spolky tak nejen umožňují svým členům osobní realizaci ve volném čase, ale pomáhají budovat a udržovat místní komunitu a tím zamezovat sociálnímu vyloučení místních občanů, zejména seniorů a dalších, vyloučením ohrožených skupin.“ Zároveň rozšiřují nabídku kulturně-společenského života v obci nebo dokonce poskytují některé veřejné kulturní služby, a to často za nižší náklady, než by tomu bylo v případě samosprávou zřizovaných organizací. Variantou téhož je situace, kdy NNO tyto služby poskytují na základě smlouvy se samosprávou. Ta vymezuje podmínky, za nichž např. spolek může využívat nějaké veřejné prostory, a to buď zcela bezúplatně, nebo za nízký nájem, ovšem za podmínky, že pro obec zařídí určitý počet kulturních programů. Tyto příklady jsou jednoznačným dokladem významu těchto subjektů pro veřejný kulturní život. Proto by je samospráva měla podporovat v časech dobrých i horších.

## **Kulturní infrastruktura**

*„Obecná definice říká, že do kulturní infrastruktury zahrnujeme jednotlivé objekty, soubory objektů a zařízení vytvořené člověkem, které mají zejména historickou a estetickou hodnotu a slouží výlučně nebo převážně realizaci veřejných kulturních služeb. Podíváme-li se na to z hlediska občanské vybavenosti, patří sem i pozemky, a to jak ty, na nichž stavby stojí, tak volné, které mohou být ke kulturním účelům využity. V zahraničí k tomu dodávají přírodní chráněné prvky (např. skalní objekty, rybníky apod.), kulturní památky, atraktivita dané lokality s historickou nebo symbolickou hodnotou, jako jsou univerzity, sídla panovníka, tradiční kulturní akce a další. (...) Základem kulturní infrastruktury jsou kulturní instituce zřizované veřejnou správou, případně jinými neziskovými či podnikatelskými subjekty. Jde o muzea, galerie, divadla, kulturní domy a střediska a zejména veřejné knihovny. Vedle uvedených institucí slouží ke kulturním potřebám další veřejné prostory, jejichž primární funkce je jiná. Jde o sakrální objekty, sportovní zařízení, komerční centra a také opuštěné industriální prostory.“ (Bargel et al., 2021).*

Do širší definice infrastruktury v dané lokalitě patří také subjekty spadající pod definici nevládních neziskových organizací. Jak dokládá předcházející odstavec, jejich kulturní aktivity jsou v reálném životě obcí a krajů často nezastupitelné.

Je třeba připomenout, že i když to tak na první pohled nemusí vypadat, je kulturní infrastruktura obce stejně významná jako infrastruktury jiné (dopravní, technická atd.). Kulturní infrastruktura je tedy nedílnou součástí infrastruktury obce. Je úkolem veřejné správy, aby pečovala i o tento typ infrastruktury, vytvářela podmínky pro její rozvoj a podporovala všechny prvky, které s ní

souvisí. Správně fungující obec, v níž se lidem dobře žije, kde je vysoká kvalita života, je si toho vědoma.

Tato metodika, která je zaměřena na opatření, co dělat před/v/po krizi, nabízí možná řešení, jak podporovat kulturní infrastrukturu i v takto složitém období.

## Kulturní aktivity

Kulturní aktivity, které obec pořádá, spolupořádá či podporuje, jsou **nejviditelnějším výsledkem jejích snah** o lepší pospolitý kulturní život místních občanů. I dobrá kulturní strategie obce může přijít vniveč, pokud nebude vycházet z **důvěrné znalosti „terénu“ obce** (jací lidé zde žijí, jaký je jejich životní styl, jaké jsou jejich kulturní potřeby a očekávání) a z **bedlivé analýzy konkrétních kulturních aktivit**, které se v obci dějí. Nové či vylepšené aktivity je pak třeba **směřovat zase do konkrétní praxe** v obci a počítat s tím, že se budou **v průběhu let nadále vyvíjet a vylepšovat**. Do úvahy při tomto uvažování je třeba také vzít kulturní tradice. Ty jsou někdy i určujícím faktorem životního stylu obyvatel.

**Co všechno mohou být „kulturní aktivity“?** Obecně mezi ně patří široká škála iniciativ, programů, projektů a akcí vyrůstajících z kulturního či uměleckého základu. Jejich organizátorem může být buď obec, nebo je vymýšlejí a realizují samotní občané. Mohou mířit jak do oblasti kulturního dědictví (např. ožívování památkových objektů historickými postavami a výjevy, podíl na jejich údržbě, rozvíjení nehmotného kulturního dědictví tradiční lidové kultury), tak živého umění (pořádání festivalů, koncertů, představení, výstav apod.). Pro komunitní život má nesporný význam celá oblast neprofesionálního umění. Je totiž jak formou kulturní participace (účasti na umění) vlastních aktérů (umělců), tak zprostředkováním či nabídkou této participace pro spoluobčany. A při pohledu na demografický obraz ČR, v němž převažují malá sídla, jsou právě tyto aktivity často jedinou nabídkou živého umění v dané lokalitě. Kulturní aktivity nabízejí samozřejmě kulturní instituce všeho druhu – od knihoven a muzeí až po kulturní domy. Patří sem veřejné akce, kde má kultura své přirozené místo: taneční zábavy a plesy, vzpomínkové akce (k významným historickým výročím, připomenutí rodáků obce apod.) či osvětové a vzdělávací akce (přednášky, besedy apod.). Lze sem zařadit i doprovodný kulturní program sportovních či kulturně-společenských akcí, jako jsou např. jarmarky a veselice, oslavy církevních a náboženských svátků, oslavy Dne dětí, Dne rodiny apod.

## Tradice

**Každé místo má svou historii a tradici, kterou lze připomenout. Pokud na ni nejde navázat, lze ji reflektovat, ožívovat, pracovat s ní jiným, novým způsobem.** Je studnicí námětů a inspirace pro kulturní či společenské aktivity obce, místa či regionu. Každá obec či místo má své významné dny či historické milníky, s nimiž se dá v rámci kulturních aktivit pracovat. I v případech, kde je historický vývoj přerušil či narušil, je možné je opět „vyvolat“, společně po nich pátrat. V severských zemích Evropy (např. v Norsku, Švédsku) patří tato rekonstrukce dávných událostí z historie obce k aktivitám místních spolků, např. amatérských divadel. Poznání minulosti je cestou k identifikování se s místem, kde žijeme. Mějme na paměti, že jsou součástí image dané lokality, tedy něčím, co je jedinečné. Podobně lze využít i rodáků. Byť nejsou třeba známí v mediálním či celospolečenském významu, mají zajímavý životní příběh, poslání či práci, na kterou lze poukázat, zviditelnit ji. Proto zejména v posledních cca deseti letech vznikla malá místní muzea dedikovaná místnímu rodákovi či rodákům.

## Dobrovolnictví

*„Dobrovolnictví je vědomá, svobodně zvolená činnost ve prospěch druhých, kterou poskytují občané bezplatně. Dobrovolník dává vědomě část svého času, energie a schopností ve prospěch činnosti, která je časově i obsahově vymezena.*

*Dobrovolnictví může být profesionálně organizováno, aniž by ztratilo svoji spontaneitu. Je pravidelným a spolehlivým zdrojem pomoci pro organizaci, která s dobrovolníky spolupracuje, a zároveň zdrojem nových zkušeností, zážitků i příležitostí pro osobní růst dobrovolníků.“ (Sozanská a Tošner, 2005)*

Význam a role dobrovolnictví, resp. dobrovolníků se ukazuje hlavně v období krize. Pandemie sice zasáhla oblast kultury, nikoliv však dobrovolnictví v kultuře. Dá se říci, že dobrovolníci, kteří nemohli působit v kultuře během lockdownu, se přesunuli do jiných oblastí – např. zdravotnictví či sociálních služeb. Naopak pandemie pomohla zviditelnit dobrovolnictví jako takové. To je důkazem, že i krize může přinést něco pozitivního. Ve společnosti se o dobrovolnictví a dobrovolnících začalo více mluvit, společnost si jich začala více všímat a oceňovat jejich pomoc.

V malých obcích, pro které je více typické neformální dobrovolnictví než formální, platí to samé. Dobrovolníci, bez nichž se neobejde žádná kulturní a společenská akce, byli velmi významnou pomocí v době pandemie. Obecně můžeme konstatovat, že chceme-li, aby dobrovolnictví bylo „živé“, je nutné s ním pracovat a rozvíjet ho všemi způsoby již v období před krizí. Jedině tak bude fungovat v období krize a samozřejmostí je, že dobrovolnictví se musí podporovat i v období po krizi, neboť se může stát, že dobrovolníci jsou vyčerpaní, někdy dokonce vyhořelí. Jde tedy o kontinuální proces zahrnující propagaci dobrovolnictví, koordinaci činnosti dobrovolníků, či oceňování jejich práce atd.

Nejdůležitější roli v tomto ohledu hraje veřejná správa, která by měla dobrovolnictví podporovat všemi způsoby. Tento proces začíná již tím, že obec deklaruje podporu dobrovolnictví ve svých strategických rozvojových dokumentech. Tím se dostane do rovnocenného postavení v porovnání s jinými oblastmi důležitými pro rozvoj obce. V tomto ohledu je důležité připomenout známý fakt, že dobrovolnictví je „nakažlivé“, a proto by v ideálním případě starosta a další zastupitelé a samozřejmě pracovníci úřadu měli jít příkladem a být co nejvíce aktivní, být dobrovolníky. V mnoha případech tomu tak je, když se dobrovolnicky podílejí např. na organizaci kulturního a společenského života v obci.

# KRIZOVÉ DVANÁCTERO PRO OBLAST KULTURY

## 1. PŘED KRIZÍ aneb Jak být na krizi připraveni

### 1) MĚJTE STRATEGICKÝ DOKUMENT / VIZI

Cílem této kapitoly není představit, jak psát strategický dokument. Zde chceme zdůraznit jeho důležitost, ale například i důležitost jeho participativní tvorby, pro obecní i krajskou samosprávu, jak bylo naznačeno již v klíčovém faktoru Strategický dokument. Během krizového období se totiž může stát velmi důležitým pomocníkem při hledání řešení. Díky strategickému dokumentu budete znát priority ve svém směřování a lépe si určíte své silné a slabé stránky. Lze po něm sáhnout zejména pro ujasnění si, kdo jsou vaši klíčoví hráči a komu nejlépe poskytovat podporu v době, kdy ji nejvíce potřebují. Nezapomeňte, že strategický dokument má kromě dalších oblastí obsahovat také samostatnou kapitolu věnovanou právě oblasti kultury.

#### Tvorba strategického dokumentu

Možností, jak strategický dokument vytvořit, je více. Můžete jej vytvořit sami, nebo nechat plán vypracovat externí specializovanou firmou a odborníky přímo na míru vaší obce. Zvažte však vždy, co je pro vás přínosnější. Participativní řešení má řadu předností. Stmelí komunitu, umožní identifikaci potřeb a přání. To vše vám firma mimo obec vždy nezaručí. Samozřejmě je možná kombinace různých cest. Tedy např. zvolit sice zpracování externí firmou, avšak s tím, že ji požádáte, aby oslovila občany například formou kulatých stolů nebo anketou. Mějte na paměti, že není potřeba nutně vše tvořit od základu, lze se inspirovat strategií jiných obcí či kraje, z níž ta obecní může vycházet a využít tak návaznosti právě na vlastní region.<sup>6</sup>

#### (TIP) Databáze strategií

Databáze strategií je celostátní informační systém strategických dokumentů, kde se můžete inspirovat. Naleznete tam různé úrovně strategií a dokumentů od mezinárodních, přes národní a regionální až k lokálním. Databáze je přehledně řazená a obsahuje jen oficiálně schválené dokumenty.

**Při tvorbě dokumentu využijte potenciálu občanů** a přizvěte je k jeho tvorbě. Má-li obec příspěvkové organizace, určitě je vhodné zapojit také je. Využívat lze i příslušných komisí (kulturní, sociální apod.), protože členy komisí bývají aktivní občané. Snažte se zapojit co nejvíce skupin občanů. K tomu mohou sloužit různé kulaté stoly a pořádání veřejných prezentací vznikajícího dokumentu. Dejte občanům možnost veřejného připomínkování, případně vytvořte dotazníky. Jako dobrý nástroj slouží také SWOT analýzy (lze je porovnávat v čase). Nezapomínejte, že participativní tvorba dokumentu umožňuje jeho znalost „zevnitř“. Účast na tvorbě dokumentu nepomáhá jen směřování obce, ale posiluje také její sounáležitost.

Hotový dokument nenechte ležet, nastavte si jej tak, abyste ho nepoužívali jen jako formalitu, nýbrž jako „návod“ pro svou činnost. Zjednodušeně řečeno dokument slouží jako zadání jednotlivých úkolů, podle kterého si lze kontrolovat prováděné kroky. Pravidelně jej vyhodnocujte, protože společenská situace a kontext se můžou velmi rychle proměňovat. Vhodné je řídit se klasickým

---

<sup>6</sup> Vhodnou pomůckou může být Metodika přípravy veřejných strategií, již vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategie-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>

manažerským principem tzv. Demingova cyklu, jehož cílem je neustálé zlepšování nastavovaných procesů. Jeho jednotlivé dokola se opakující fáze jsou tyto: 1) naplánování záměru; 2) realizace plánu; 3) ověření výsledku proti původnímu záměru; 4) úprava záměru a následná implementace do praxe.<sup>7</sup>

## Veřejná podpora

**Identifikujte své klíčové hráče a zakotvěte do dokumentu význam spolků pro obec.** Je užitečné označit si spolky a jiné NNO podle jejich prospěšnosti dané lokalitě. Jistě jsou prospěšné všechny spolky, některé však více pro své členy (např. sběratelské spolky), jiné mají nezastupitelný význam pro kulturní život ve vaší obci či kraji neboť nabízejí různé aktivity a pořádají akce pro všechny. Pokud obec ve svém strategickém dokumentu identifikuje klíčové spolky, případně i neformální uskupení se stejnou rolí aktivního hráče, bude velmi dobře připravená na rozdělování veřejné podpory a zejména pak v době krize bude zřejmé, kdo podporu od obce opravdu potřebuje, neboť je pro kulturní život nezastupitelný.

**Zakotvěte do strategického dokumentu podporu významných nebo tradičních akcí.** Z hlediska veřejné podpory by také ve strategii neměla chybět podpora rodinných akcí, aktivit pro konkrétní skupiny obyvatel, dále plány kulturních aktivit na daná období, zejména těch tradičních.

Z výzkumu vyplynulo, že se málokdo snažil vytvořit krizový plán pro oblast kultury, a ostatně na pandemickou krizi nebylo ani možné se pro její nevyzpytatelnost dopředu připravit a během krize samotné na takové opatření nebyl prostor již vůbec. **Přesto se pokuste krizový plán vytvořit.** Do strategie přeneste své zkušenosti a konkrétní postupy využitelné pro budoucí krizová období. Poučit se lze vždy. Dokladem budiž skutečnost, že během druhé vlny pandemie někteří aktéři postupovali podle svých zkušeností a vytvořených scénářů z první vlny, a byli tak mnohem více akceschopní.

**Založte pracovní skupinu, která bude vyhodnocovat aktuální dění včetně událostí v obci.** Zakotvěte do strategického dokumentu nástroj „poradní platformy“. Pandemická krize ukázala, že mít platformu, která je schopná vyhodnocovat aktuální situaci a tomuto poznání podřídit další kroky, je stejně užitečné jako krizový plán samotný. Ten totiž nemusí přesně odpovídat nenadálé situaci tak, jak přichází. Konkrétní řešení pro aktuální situaci mnohem lépe vyhodnotí někdo, kdo sleduje dění v reálném čase. Mějte skupinu místních lídrů a podpořte jejich setkávání. Mohou monitorovat dění v kultuře a navrhnout konkrétní opatření. Výhoda oficiálního zapojení místních lídrů tkví také v jejich připravenosti vyhodnocovat strategický dokument a podporovat jeho naplňování a dávat zpětnou vazbu.

Ve strategickém dokumentu mějte zakotveny i postupy pro sdílení informací a zkušeností napříč obory. Jako obec či kraj k tomu vytvořte prostor. Sdílení je užitečný nástroj na všech úrovních.

I v krizových dobách nám musí jít o to, aby kultura zůstala (dle možností) dostupná, pokud možno všem. Mějte proto ve strategickém dokumentu také body tuto dostupnost zohledňující (viz klíčový faktor Kulturní infrastruktura a 7. zásada „Dělejte kulturu všemi možnými prostředky“).

---

<sup>7</sup> Více viz např. <https://cs.wikipedia.org/wiki/PDCA>

## 2) PO/ZNEJTE SVÉ KULTURNÍ SUBJEKTY

Každý živý organismus potřebuje pro své přežití důkladnou znalost prostředí, v němž žije. Totéž platí pro lidskou kulturu a lidské společenství. Znalost „svého“ kulturního území je nezbytnou výbavou pro samosprávu a kulturní lídry: znamená to nejen být si vědom jeho silných, stabilních složek, ale rovněž mapovat a prozkoumávat i místa slabší, zranitelná, případně doposud neprozkoumaná. Důkladné poznávání „svých“ kulturních subjektů ovšem nelze nechat až na čas krize, kdy je situace nestandardní a všichni takřikajíc bojují o přežití. Mapování, poznávání a rozvoj kultury v místě je třeba pěstovat právě v časech „klidnějších“, kdy mají všechny složky kultury možnost se přirozeně rozvíjet. Tehdy lze vysledovat stav, rizika i potřeby vlastního kulturního prostředí.

Poznávání kulturního prostředí samosprávou by se ovšem nemělo omezit na pasivní přijímání informací a vyhodnocování např. dotačních řízení (viz níže). Jde především o aktivní zjišťování informací a potřeb, které mají místní kulturní lídři, kulturní subjekty i komunita. Je zřejmé, že často platí čím menší sídlo, tím více o sobě navzájem lidé vědí (přeneseně i samosprávy s KS). Čím větší je obec, tím k tomuto setrvalému a přirozenému kontaktu potřebuje více nástrojů. Spolupráce zejména se spolky začíná už projevením zájmu o ně ze strany obce a jejích lídrů. Navzdory nárůstu užití digitálních technologií je osobní kontakt stále tím nejúčinnějším nástrojem vzájemného poznávání.

**Aktivně zjišťujte, jak se daří „vašim“ kulturním subjektům:** k tomu vede mnoho cest. Nic nenahradí osobní kontakt a projevení osobního zájmu o „svůj“ terén: osobní návštěvy akcí a kontakt s kulturními činiteli. Pro zjištění potřeb, přání i starostí kulturních subjektů je třeba s nimi být v permanentním či alespoň pravidelném kontaktu. Aktivně využijte jakékoliv neoficiální zdroje. U menších obcí to jde většinou „z doslechu“, u větších obcí je ovšem potřeba vyvolat pravidelný kontakt s kulturními subjekty – uspořádat neformální či formální setkání, kulaté stoly, např. k určitému konkrétnímu tématu apod.

V další rovině lze začít u revize toho, zda jsou **aktivně a efektivně využity veškeré oficiální informační zdroje** (web, sociální sítě apod.). Pokud Vám přijdou informace na těchto místech nedostatečné, doplňte je sami aktuálními informacemi (vyžaduje to však permanentní péči) či podpořte osoby či organizace, které se takové práce ujmou ve svých organizacích a institucích. Ve výsledku tak nejen zvýšíte své znalosti místních kulturních činitelů, napomůžete tomu, aby se tyto subjekty znaly mezi sebou navzájem, a o jejich činnosti věděla i širší veřejnost. **Mnoho kulturních subjektů, zejména v neziskovém sektoru, nemá kapacitu na dostatečné PR své činnosti a akcí.** Podpora jejich zviditelnění a propagace je zároveň dobrou vizitkou pro obec či kraj.

Obvyklým a zcela samozřejmým informačním zdrojem pro samosprávu jsou **žádosti o dotace – kdo, kolik a na co žádá, a kdo podporu obdržel.** To je (byť neúplným) zrcadlem kulturního dění ve vašem místě či regionu. „Kulturní prostor“ místa či regionu ovšem tvoří často i organizace a jedinci (kulturní lídři), kteří stojí **mimo dotační systém** – o kulturní dotace nemohou či nechtějí žádat, nebo je jejich status a náplň činnosti „na hranici“ kulturního, společenského či sportovního dění (Sokolové, myslivecké spolky, dobrovolní hasiči atd.). Jejich činnost má ovšem často značný společenský a kulturní dosah.

Zmapujte si a utřídte, které kulturní akce se v obci dějí, a to jak z hlediska rozsahu, tak z hlediska cílové skupiny a **zamyslete se nad celkovou „dramaturgií“ kulturního dění ve své obci či regionu.** Jaké akce se u vás dějí? Jsou určeny spíše pro místní obyvatele? Organizují je místní obyvatelé? Nebo využíváte „externí dodavatele“ pro kulturní a umělecké akce? Jde o akce spíše „sousedského“ charakteru nebo cílí na větší masu a turistický ruch?



Je-li místo bohaté na tradice a např. na památkové objekty, je **cestovní a turistický ruch** samozřejmě součástí místního, regionálního i krajského plánování. Z hlediska kulturního a komunitního dění je ovšem vhodné situaci pečlivě sledovat a vyhodnocovat, zda podpora turistického ruchu „nedevastuje“ místní kulturně-společenské dění. Jsou obě složky z Vašeho pohledu vyvážené? **Uvažte, jaké akce byste měli jako samospráva podporovat, a to z hlediska velikosti obce a cílové skupiny.** Některé akce prospívají spíše stmelení místní komunity, jiné (často většího rozsahu) zase mohou posilovat hrdost občanů na svou obec. Prioritou však vždy musí být potřeby dané lokality.

**(TIP)**

K pravidelnému dotazování formou písemného dotazníku na aktivitu a potřeby kulturních subjektů lze využít i některý z již existujících prostředků, ne nutně z oblasti kultury. Např. v obci **Šindelová** (Karlovarský kraj, 310 obyvatel) posílá samospráva občanům dotazník s otázkami týkajícími se kultury společně s ročním vyúčtováním vody.

**Národní plán obnovy**

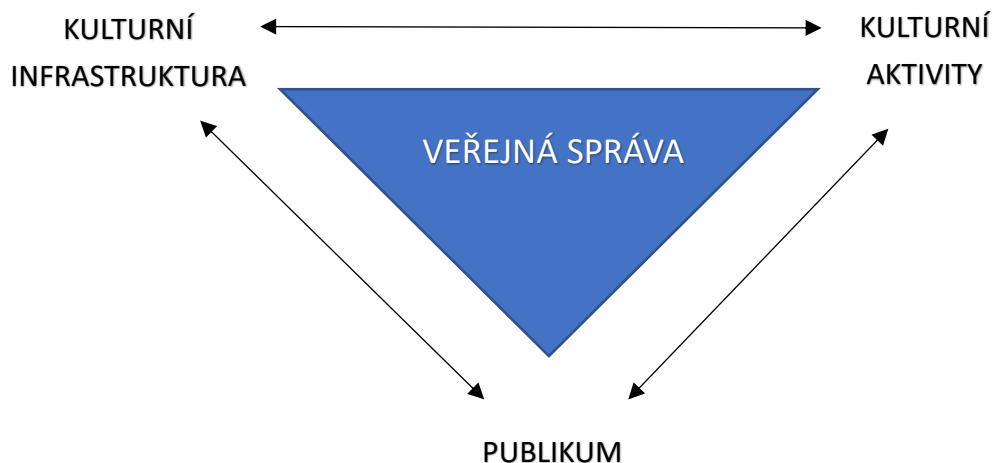
**Středočeský kraj**

Kraje mají v období 2023-2025 tu možnost, že z prostředků NPO mohou mapovat své kulturní subjekty. Na základě toho je možno subjekty poznat a lépe propojovat v dlouhodobé perspektivě. Doporučujeme tuto příležitost **využít i pro mapování neziskových organizací.**

[www.kreativnistrednicechy.cz](http://www.kreativnistrednicechy.cz)

### **3) INVESTUJTE DO KULTURY, SILNÁ KULTURA SNÁZE ODOLÁ**

Stabilní kulturní infrastruktura (viz klíčový faktor Kulturní infrastruktura) vytváří základní podmínky pro fungování a rozvoj kultury jako takové. Bez ní je téměř nemožné, aby se v obci konaly nejrůznější kulturní aktivity. Na druhou stranu bez kulturních aktivit je kulturní infrastruktura „mrtvá“. Tyto složky kultury jsou tedy vzájemně propojené. Úkolem veřejné správy je jejich podpora. Na druhou stranu však neplatí, že nemáme-li ani prostory ani instituce, je kulturní život v obci mrtvý. Pak do hry přicházejí spolky a další NNO jako občanské aktivity a iniciativy. Nikoliv náhodou je přítomnost tohoto prvku dobře hodnocena v soutěži Vesnice roku. Dalším faktorem, který do tohoto vztahu vstupuje, jsou účastníci kulturních akcí – publikum. I o ty je třeba pečovat. Veřejná správa/obec/kraj/stát disponuje dvěma základními typy podpory kultury. Prvním typem podpory je podpora přímá (finanční). Ta zahrnuje veřejnou správou zřizované organizace (příspěvkové organizace a organizační složky) a poskytované dotační programy pro subjekty působící v kultuře. Druhým typem podpory je podpora nepřímá (nefinanční). Představuje podporu organizací a dalších subjektů působících v kultuře, např. po stránce metodické, materiální, personální atd. Oba tyto typy podpory by měly být deklarovány již ve strategických dokumentech. **V tomto případě jednoznačně platí přímá úměra, aneb čím více a dlouhodobě budete investovat do kultury (a to finančně i nefinančně), tím více je pravděpodobné, že kultura bude stabilní a odolá všem možným krizím. Důležité je, aby tento proces nebyl přerušen, a to ani v době krize.**



Z výše uvedeného je vidět, že podpora – investice do kultury – je **dlouhodobým procesem**, který začíná u deklarace podpory ve strategických dokumentech, pokračuje konkrétní podporou všech zmíněných subjektů a končí evaluací provedených opatření / aktivit, a to nejen ze strany veřejné správy ale i zúčastněných subjektů.

Tomu předchází ještě jeden krok. Aby mohla obec deklarovat ve svých strategických dokumentech podporu kulturních subjektů působících ve své obci/regionu, musí s nimi být v kontaktu, poznat je (viz 2. zásada „Po/znejte své kulturní subjekty“)

### Investujte do kulturní infrastruktury

**Pokud je v obci kulturní infrastruktura nedostatečná, hledejte možnosti, jak tuto skutečnost změnit. Čím více bude možností, kde pořádat kulturní a společenské akce a aktivity, kde se setkávat, tím bude oblast kultury stabilnější a bude silněji ovlivňovat komunitní život v obci.**

Zde je třeba připomenout, že se kulturní infrastruktura dělí na primární – objekty přímo určené ke kulturním aktivitám a sekundární – objekty a místa, která nejsou primárně určená k pořádání kulturních aktivit. Tento typ kulturní infrastruktury je stejně důležitý jako typ primární. Jedná se často o prostory školy, obecního úřadu, bývalé průmyslové objekty a veřejný prostor jako takový. Ve všech těchto objektech a prostorech je možné, aby se konaly kulturní a společenské akce. Každá obec jimi ve větší či menší míře disponuje a může je k tomuto účelu využívat.

**Vytvářejte podmínky pro setkávání obyvatel a tím podporujte komunitní rozvoj.** Mezi úkoly obce patří vytváření podmínek pro setkávání obyvatel. Obec může přímo provozovat např. kavárnu (příklad obce Zašová), nebo se může podílet na jejím provozu, kdy např. financuje náklady na energie. Způsobů, jak podporovat místní kulturu a setkávání obyvatel, je mnoho.

#### I-CAFE: Informační centrum

Zašová (3 100 obyvatel, Zlínský kraj)

V budově kulturního domu s multifunkčním sálem je v předsáli informační centrum obce a kavárnu, kterou provozuje obec. Kavárna se stala místem setkávání všech generací, slouží k pořádání schůzí apod. V prostorách kulturního domu se scházejí spolky, vč. Klubu seniorů.

[www.zasova.cz/i-cafe](http://www.zasova.cz/i-cafe)

K tomu, aby komunita dobře fungovala, je nezbytné, aby se lidé mezi sebou dobře znali. Úkolem obce je k tomu vytvářet podmínky. K tomuto účelu není vždy nutné mít v obci kulturní dům či komunitní centrum. Často stačí prostor na návsi, komunitní zahrada, nebo dokonce taková drobnost jako je lavička umístěná na vhodném místě, kde se lidé setkávají.

**Při plánování nové kulturní infrastruktury zapojte místní obyvatele a subjekty.** Dalším důležitým aspektem je, aby obyvatelé dostali možnost zapojit se do rozhodování o věcech týkajících se veřejného života. Obec by proto měla při plánování výstavby takových objektů vyzvat ke spolupráci všechny obyvatele, nejen externí odborníky, ale všechny v místě veřejně působící subjekty a obyvatele. Každý z nich bude mít na věc jiný pohled, může přijít s inovací, kreativním řešením. Nejdůležitější je pohled lidí, kteří v obci žijí, oni sami často nejlépe vědí, co je pro tu danou situaci nejlepší, co potřebují. Nezanedbatelný je i psychologický efekt spolupodílu na vzniku takového projektu. Obec tím předejde možným následkům kritiky a odmítnutí nové infrastruktury, neboť by měla být v souladu s potřebami místních obyvatel.

<b>Komunitní náves v obci</b>	<b>Markoušovice (342 obyvatel, Královéhradecký kraj)</b>
Náves vybudovaná z bývalého opuštěného pozemku školy. Projekt spolufinancovaný s podporou Nadace Via (program Místo, kde žijeme). Na návsi je altán s posezením, ohniště, malý amfiteátr pro hudební a divadelní vystoupení, hřiště na pétanque, zvonice, společnými silami vysazená jedle. Obyvatelé obce se aktivně účastnili všech fází projektu – od plánování až po spolupráci při samotném budování. Vybudování návsi pomohlo rozvinout sousedské vztahy, lidé se mají kde potkávat a trávit spolu volný čas. Tento projekt pomohl nastartovat komunitní život, lidé se více účastní dalších projektů. <a href="http://www.nadacevia.cz">www.nadacevia.cz</a>	

### Investujte do kulturních aktivit

Obec podporuje kulturu také tím, že sama pořádá nejrůznější kulturní aktivity. Velmi významnou roli v této oblasti hrají kulturní a společenské spolky a subjekty, které v místě působí. Podpora ze strany obce je pro jejich existenci klíčová.

#### Obec je může podporovat dvěma způsoby:

- 1. Přímo:** finančně – prostřednictvím dotačních programů a příspěvků na činnost.
- 2. Nepřímo:**
  - poskytnutím obecních prostor pro činnost spolků zdarma,
  - zapůjčením techniky na akce, hudebních nástrojů, kostýmů,
  - poskytnutím zaměstnanců obce (technické služby, městská policie) jako výpomoc při akcích,
  - pomocí s propagací jejich činnosti atp.,
  - metodicky – formálním či neformálním setkáváním s místními subjekty za účelem vzájemného poznání, informováním o vypsaných výzvách dotačních programů, uspořádáním workshopů či odborných seminářů na různá témata (viz 2. zásada „Po/znejte své kulturní subjekty“),
  - legislativně – příznivým působením, tzn. nezatažováním akcí nadměrnou administrativou apod.,
  - koordinačně – např. nastavením kulturního kalendáře tak, aby termíny jednotlivých akcí nekolidovaly a kulturní nabídka pro veřejnost byla vyrovnaná,

- symbolicky – oceňováním např. Dobrovolníka roku, či činnosti spolku v určité oblasti. Dále přítomnost vedení obce na akcích, udělováním záštít, či přímo aktivním zapojením starosty a dalších představitelů obce do organizace nejrůznějších akcí.

Je třeba si uvědomit, že činnost těchto subjektů je součástí veřejných kulturních služeb a má tedy pro obec jednoznačný přínos. Kulturní a společenské aktivity napomáhají obyvatelům obce identifikovat se s místem, kde žijí, zvyšují kvalitu jejich života. **Přímá či nepřímá podpora neziskového sektoru by proto měla být samozřejmou součástí strategie obce.**

### Investujte do práce s publikem

Jak bylo výše zmíněno, třetím hráčem, který do tohoto vztahu vstupuje, je publikum – diváci, posluchači, účastníci kulturních a společenských akcí. Všechny instituce tvořící kulturní infrastrukturu (divadla, muzea a galerie, knihovny, kulturní domy, infocentra atd.) by měly systematicky pracovat se svými cílovými skupinami. To samé platí i pro organizátory kulturních akcí. Všechny tyto 3 složky kultury – kulturní infrastruktura – kulturní aktivity a publikum jsou ve vzájemném vztahu. Jeden bez druhého nemůže existovat.

Publikum je významnou součástí kultury, spoluvytváří ji. Proto je nutné jej podporovat a systematicky s ním pracovat a získávat od něj zpětnou vazbu. Je vysoce pravděpodobné, že **věrní diváci zachovají přízeň i v období krize a budou to právě oni, kteří pomohou nastartovat kulturu i v období po krizi.** Najdeme např. celou řadu příkladů, že lidé nechtěli vrátit peníze za vstupné na nerealizované programy, neboť tím podpořili pořadatele. Na to, jak pracovat s publikem, existuje v dnešní době mnoho teorií a literatury. Důležitá je práce jak po stránce dramaturgické, tak výzkumné. Na tomto místě je užitečné zmínit ještě jeden aspekt, a tím je dostupnost kultury, tedy dostupnost<sup>8</sup> veřejných kulturních služeb. Dostupnost ovlivňuje všechny tři složky – kulturní infrastrukturu, kulturní aktivity i publikum.

Autoři certifikované metodiky *Posouzení efektivnosti vynaložení veřejných prostředků na zajištění kvality a dostupnosti veřejných kulturních služeb* (Dostál et al., 2012-2013) uvádějí pět typů standardů sloužících ke zlepšení dostupnosti a kvality poskytovaných služeb:

- standard fyzické dostupnosti (bezbariérový přístup do budovy i v budově nebo místě konání akce),
- standard územní dostupnosti (dobrá dostupnost místa konání akce),
- standard časové dostupnosti (vhodně zvolený čas konání akce),
- standard ekonomické dostupnosti (správně nastavená cenová politika),
- standard obsahové dostupnosti (programová nabídka přizpůsobená cílové skupině).

Všichni organizátoři kulturních akcí a aktivit (kulturní instituce, obec, ziskové i neziskové subjekty působící v kultuře) by se měli těmito standardy řídit. Pak je vysoká pravděpodobnost, že budou úspěšní, publikum bude jejich akce navštěvovat. Můžeme také konstatovat, že **dodržení těchto standardů dostupnosti je základní podmínkou stabilního fungování veřejných kulturních služeb.**

**Provádějte pravidelnou evaluaci své činnosti.** Určení standardů je užitečné a potřebné ještě v jednom aspektu. Umožňuje všem zúčastněným subjektům provádět evaluaci dostupnosti a kvality

<sup>8</sup> Dostál, Petr; Černý, Ondřej; Daněk, Petr; Drobny, Tomáš; Gregorini, Jindřich; Richter, Vít; Gregoriniová, Jindřiška; Lázňovská, Lenka; Přílepková, Michaela; Vávrová, Barbora; Vítová, Kateřina: Certifikovaná metodika Posouzení efektivnosti vynaložení veřejných prostředků na zajištění kvality a dostupnosti veřejných kulturních služeb. Praha: NIPOS, 2012–2013, s. 17. [30.3.2023] Dostupné z: <http://invenio.nusl.cz/record/391418/?ln=cs>.

těchto služeb, a tím je rozvíjet. Proces evaluace se samozřejmě netýká pouze dostupnosti. Dostupnost je pouze jedním z faktorů. V rámci procesu evaluace je možné využít výše zmíněnou certifikovanou metodikou ještě v jedné věci. Metodika je zaměřena na jednotlivé oblasti kultury, pro které stanovuje další kvalitativní a kvantitativní indikátory, specifické pro daný obor. Jejich prostřednictvím lze posuzovat efektivitu vynaložených veřejných prostředků ve vztahu ke kvalitě veřejných služeb.

Další součástí evaluace kultury v obci je evaluace činnosti kulturních organizací. Přináší obci jako zřizovateli, ale i zřizovaným organizacím samotným, významnou zpětnou vazbu od všech zainteresovaných skupin. Díky tomu je možné, aby byly kulturní aktivity lépe provázané se strategickými dokumenty obce a byly řízeny dlouhodobě strategicky (Raabová, 2021<sup>9</sup>).

### Investujte do fundarisingu

**Mějte zaměstnance zodpovědného za přípravu dotačních projektů** (vhodné pro obce již kolem 3000 obyvatel). Obec nejen vyhláší dotační programy v oblasti kultury, nýbrž také vystupuje v roli opačné – jako příjemce podpory (krajská, národní, evropská úroveň). Můžeme konstatovat, že pokud se chce obec v dnešní době perspektivně rozvíjet, bez vnějších zdrojů to není možné. Obzvláště u rozsáhlejších a finančně náročnějších projektů. Jsou to např. projekty investiční – rekonstrukce kulturní infrastruktury. Z neinvestičních projektů jsou časté projekty podporující akce regionálního významu či přeshraniční spolupráce. Ideální stav je, když obec vytvoří samostatnou pozici zaměstnance zodpovědného za vyhledávání možných podpor a přípravu dotačních projektů. Je pak pravděpodobnější, že obec podporu získá. Další možností je vytvořit kumulovanou funkci, kdy má dotyčný pracovník tuto oblast v náplni své činnosti spolu s činností jinou. Vše závisí na velikosti obce a jejich možnostech.

## 4) PROPOJUJTE SE A NAPOMÁHEJTE PROPOJOVÁNÍ

Teze o vzájemném propojování ve zkratce říká, že nejste na „věc“ – ať už si pod tím představíte cokoli – sami. Kvalitně nastavená spolupráce není pouze přínosným nástrojem v době bez krize, ale zejména pomůže kulturním subjektům ji přečkat. Samospráva může a má sloužit jako prostředník mezi subjekty a tím napomáhat k jejich propojování. Předpokladem pro dobré propojování je znalost terénu, proto aktivně mapujte své okolí a poznejte své subjekty (viz 2. zásada „Po/znejte své kulturní subjekty“).

K dobrému propojení slouží mimo jiné vytvořená síť. Síťování nás podporuje ve všech činnostech a jsme-li dobře zasíťovaní, dokážeme lépe řešit nastalé problémy a krize. Pro užitečné síťování je třeba znát, kdo jsou naši klíčoví aktéři a co je předmětem jejich zájmu. Mimo klíčové aktéry je třeba nalézt a pojmenovat další členy sítě. Dobrým nástrojem, zejména na úrovni krajů či větších měst, pro takovou síť může být mapa (viz 4. zásada „Propojujte se...“). Poznejte možnosti jednotlivých aktérů a jejich míru zapojení během řešení problému, který se vám bude lépe analyzovat právě i díky zasíťování. Pro to je třeba si v síti rozdělit role, povinnosti a případně strategie řešení konkrétních situací. Díky sítím se lépe podaří problémy identifikovat a efektivně řešit. Nezapomínejte, že kromě sítí formálních, jsou velmi důležité také ty neformální, kde velkou úlohu sehrávají osobní vztahy.

---

<sup>9</sup> Raabová, Tereza.: Metodika evaluace kulturních organizací zřizovaných městem. 2021. [25.2.2023] Dostupné z: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/kult-evaluace\\_metodika\\_1.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/kult-evaluace_metodika_1.pdf)

### **Jako zástupci obce propojujte subjekty a předávejte kontakty. Napomáhejte spolupráci:**

- S podnikatelským sektorem. Zprostředkujte spolupráci, zapojte své místní podnikatele do kulturních aktivit obce, a pokud to podmínky umožní, dávejte jim přednost před podnikateli, kteří nejsou lokální.
- S příspěvkovými organizacemi. Propojte jejich vedoucí v rámci pravidelných setkání na formální i neformální úrovni. Tím se více otevřou sdílení svých zkušeností a příkladů dobré praxe, které jsou přenositelné i do praxe ostatních subjektů.
- Disponujete-li "člověkohodinami", nebojte se je v případě krize využít. Vaši zaměstnanci (např. kulturní referenti) mohou využít část svého úvazku na jinou činnost, než mají ve svém popisu práce, pokud ji zrovna nemohou z různých důvodů vykonávat.
- Zakládejte platformy, do kterých lze zapojovat různé kulturní subjekty. To souvisí se současným požadavkem na vznikání kreativních hubů a center, které jsou právě ideálním místem pro setkávání nad společnou prací.
- Se vzdělávacími institucemi. Zapojte do kulturních aktivit místní školy, školky a ZUŠky. Ty disponují budovami, které lze využít pro vaše kulturní aktivity v době, kdy neprobíhá výuka. Zaměstnanci škol zase mohou pomáhat v roli organizátorů. V případě univerzitního města se napojte na kampus.
- Vstupte do kontaktu s církvemi a farnostmi. Pokuste se je získat pro společný program. Tam, kde se kontakt podaří, je možné využít např. i církevních budov ke kulturním akcím a aktivitám.

#### **HUB123**

#### **Uherské Hradiště (25 200 obyvatel, Zlínský kraj)**

HUB 123 sám sebe vnímá jako „místo pro setkávání, sdílení, rozvoj, pracovní a komunitní aktivity všech podnikavců, kreativců, volnoočců a dalších činných lidí z Uherskohradištska." Zároveň se jedná o prostor, ve kterém se dozvíte o všech věcech, které ve městě vznikají, můžete v něm uspořádat vlastní akci, nebo si přijít posedět jako do kavárny.

[www.hub123.cz](http://www.hub123.cz)

**Reciprocita s místními NNO** – podpoří-li obec spolky, ty následně pomáhají obci a jejímu rozvoji. Mějte na paměti, že ze vzájemného vztahu plynou také vzájemná zvýhodnění, vaše spolupráce je ideálně žádoucí oboustranně.

- Rozdělte si organizaci aktivit. Obec může zajistit finanční prostředky a spolky organizaci a program.
- Spolupracujte na kulturním programu a pomáhejte si i konkrétně. Například, chcete-li mít na akci občerstvení, dohodněte se s některým spolkem. Rádi se toho ujmou a získají nějaké finanční prostředky na svou činnost.
- Počítejte se zástupci spolků. Jsou to často aktivní občané, kteří se uplatní ve výboru pro kulturu, v různých komisích. Tam se setkávají v rámci společné práce a poznávají své potřeby.

### **Muzeum Kobylí - spolupráce spolku a obce**

**Kobylí (2000 obyvatel, Jihomoravský kraj)**

Založení muzea iniciovalo v devadesátých letech spolek Klub přátel historie. Jejich snaha o zachování dokladů o minulosti okolí a o prostor ke scházení se stála u zrodu myšlenky na vybudování muzea. Díky podpoře obce dnes stojí budova s rozsáhlou národopisnou expozicí, která se stále zvětšuje, zdokonaluje a představuje pro obec významnou instituci. Místo není otevřeno jen pro potřeby spolku, ale koná se zde bohatý kulturní program pro všechny zájemce. Přestože muzeum stále funguje díky dobrovolníkům, pro obec je prioritou.

[www.muzeumkobyli.cz](http://www.muzeumkobyli.cz)

Ani jako obec nejste ostrov sám o sobě, zajímejte se o okolní obce, případně o svůj kraj a nebojte se je zapojit do společného díla. Sdílejte spolu informace a zkušenosti, vyplatí se inspirovat (se) a podporovat (se).

- Pomáhejte si s propagací kulturních aktivit. Obzvláště v době krize sdílejte reklamu zdarma především u spolků a jiných NNO. Zvažte, zda tuto pomoc můžete poskytnout i podnikatelským subjektům ve vztahu k charakteru jejich činnosti a významu pro kulturní život obce.
- Pokud máte v okolí Místní akční skupinu, buďte s ní v kontaktu. ([www.nsmas.cz](http://www.nsmas.cz))
- Spolupracujte v rámci mikroregionu, využívejte např. spolky fungující jako destinační subjekty podporující turistický ruch.

### **Interobecní benchmarking**

Šumperk, Kolín a další města podobné velikosti jsou členy svazku, jehož pojítkem je tzv. interobecní benchmarking. Jedná se o „systém“ vzájemného sdílení informací zapojených obcí. Pokud jedna z obcí projeví praktický zájem o to, jak fungují ostatní obce v určité oblasti (např. v marketingu), poskytnou všechny obce z tohoto svazku k danému tématu detailní informace a data. Obec, která s dotazem přišla, vypracuje na jejich podkladě důkladnou analýzu. Ta je poté k dispozici všem zapojeným obcím a mohou v ní najít nové tipy, jak vést efektivněji danou oblast.

Nebojte se spolupracovat také napříč sektory a obory (více viz 12. zásada „Propagujte význam a potřebnost kultury...“).

### **Program Děti, mládež a kultura**

**Karlovarský kraj**

Program Karlovarského kraje *Děti, mládež a kultura* zjednodušuje orientaci v kulturní nabídce pro mateřské, základní a střední školy, a tak zvyšuje dostupnost kulturního vzdělání pro děti a mládež v rámci jejich výuky. Hlavním nástrojem tohoto programu je vydávaný katalog, který nabízí kulturní vzdělávání pro děti a mládež s pomocí divadelních, orchestrálních, muzejních, galerijních, tanečních a folklorních institucí. Jedná se tak o zdařilé propojení krajské iniciativy s kulturními subjekty zacílené na vzdělávací instituce.

[www.kr-karlovarsky.cz](http://www.kr-karlovarsky.cz)

Nezapomínejte na význam neformálních skupin. Aktivní občané nemusí být vždy příslušníci nějaké formální skupiny, proto mějte na paměti i jejich přínos pro obec či kraj. Na základě přátelských vztahů lze odvést také spoustu práce a nápady vzniklé „mimo zápis“ a oficiální schůze se také počítají a jsou žádoucí! Vychází-li nápady odspoda, od lidí, podpořte je.

## 2. BĚHEM KRIZE aneb Jak krizí projít

### 5) NESNAŽTE SE NA KULTUŘE UŠETŘIT, NENÍ-LI TO NUTNÉ

Oblast kultury patřila během coronavirové krize k těm nejvíce zasaženým. Výrazné reakce společnosti na pandemii, tzn. na jedné straně restriktivní protipandemická opatření a na straně druhé opatrnější chování publika (obava z nákazy při kontaktu s druhými) přinesly poskytovatelům veřejných kulturních služeb značný propad příjmů a uvedly mnohé z nich do stavu nouze. Kulturní zařízení byla pro veřejnost zcela uzavřena nebo fungovala pouze v omezeném režimu. Kulturní akce byly rušeny, popř. bylo-li to možné, byly přesouvány na období relativního zmírnění pandemie, tj. na letní sezonu, kdy se mohly konat ve venkovních prostorách.

Negativní ekonomické dopady na oblast veřejných kulturních služeb významně pomáhala kompenzovat veřejná správa, a to jak na státní úrovni (tzv. covidovými programy), tak na úrovni samosprávy. Šlo jak o podporu vlastních příspěvkových organizací, tak o veřejnou podporu finanční i nefinanční určenou neziskovým organizacím, podnikatelským subjektům i jednotlivcům (tzv. dohodáři). V návaznosti na tuto zkušenost shrnuje následující část konkrétní doporučení a nástroje, jimiž může obecní a krajská samospráva pomoci kulturním subjektům překonat období krize.

**Nešetřete v období krize na kultuře, pokud to není nezbytně nutné.** Kultura je dlouhodobě podfinancovaným sektorem a další úspory znamenají jen hlubší propad a ještě větší rozevírání nůžek mezi ní a jinými, ekonomicky silnějšími či z veřejných prostředků více podporovanými sektory.

**Snažte se proto ponechat prostředky, které byly před krizí určené na kulturu, v kultuře i v době krize.** Co na kultuře ušetříte, kultura už pravděpodobně neuvidí a může jí to v budoucnu chybět. To platí jak pro investice do kulturní infrastruktury, tak do lidských zdrojů. Hledejte možnosti, jak prostředky předem vyhrazené na kulturu využít smysluplně a efektivně, pokud nemohou být z důvodu aktuální krizové situace použity na původně určený účel (např. při nemožnosti pořádat kulturní akce naživo). Nepožadujte tedy primárně vrácení nevyužitých prostředků do rozpočtu obce/kraje, nemohou-li být kulturním subjektem využity k původně schválenému účelu. Samosprávy během krize využívaly celou řadu alternativních možností: od posunutí plnění závazku (např. posun akce na další období) až po změnu účelu dotace (podrobněji viz dále).

**Zacilte veřejnou podporu na potřebné investice.** Veřejná podpora by měla reagovat na výzvy a příležitosti vycházející z aktuální situace. Během covidové pandemie šlo zejm. o potřebu modernizace včetně využití digitálních a online technologií, které umožnily komunikovat či zpřístupnit veřejnosti činnost kulturního subjektu i v době vládních nařízení omezujících možnost osobního kontaktu. Mnoho kulturních organizací tak potřebovalo prostředky na pořízení technického vybavení pro online komunikaci, digitalizaci svého fondu, online streamy atd. Omezené možnosti provozu zároveň poskytly volný čas k realizaci odkládaných či potřebných činností, na něž při běžném fungování není čas a prostor. Pokud tedy nelze využít veřejné prostředky např. na pořádání kulturních akcí, umožněte je využít na žádoucí investice do kulturní infrastruktury. Stejně tak se snažte nepřerušit realizaci plánovaných investičních projektů.



### „Paradox investic v krizi“

### Jaromeřice nad Rokytkou (4100 obyvatel, kraj Vysočina)

Během krize se mohou naskytnout možnosti, které se za běžné situace nemusejí objevit. V souvislosti s pandemickou krizí nabídl soukromý majitel k prodeji hotel na náměstí. Obec se chopila této jedinečné příležitosti a hotel odkoupila. Přesunula sem informační centrum a sídlo kulturního střediska, které se tak dostaly na vhodnější místo jak pro místní, tak pro turisty. Zbytek budovy obec pronajímá jako hotel, avšak za podmínek, které více splňují její požadavky i ve vztahu k cestovnímu ruchu atp.

**Pomáhejte v krizi nejen svým zřizovaným organizacím, ale též dalším kulturním subjektům - NNO a podnikatelům.** Jak ukázaly výsledky našeho dotazníkového šetření (viz kapitola Kultura za covidu...), dopady covidové pandemie na kulturu se lišily jak dle jednotlivých segmentů, tak dle typu právní subjektivity. Zřizované organizace, které mají ze zákona garantovanou podporu od zřizovatele, dopadly lépe než neziskové organizace a podnikatelské subjekty, jež zaznamenaly výrazný ekonomický propad. Z neziskových organizací šlo zejména o ty fungující na profesionální či poloprofesionální bázi (se stálými prostory a/nebo zaměstnanci). Ty na rozdíl od nadšeneckých spolků, které zvolily strategii přečkání bouře, musely vynaložit enormní úsilí do zachování své existence. To samozřejmě souvisí i s řádově vyššími rozpočty činnosti profesionálnějších NNO.

**Aby mohla být krizová podpora dobře zacílená, měla by se opírat o dobrou znalost prostředí a aktuálních potřeb kulturních subjektů** (viz 6. zásada „Komunikujte...“). Je třeba znát všechny klíčové hráče a nenechat je „v úzkých“. Přestože veřejná podpora bývá mimo zřizované organizace cílena na NNO a podnikatelským subjektům v krizi pomáhal finančně zejm. stát, využívala samospráva celou řadu forem podpory i vůči soukromníkům. Při udělování podpory kultuře proto uvažujte v širším kontextu. Například v malých obcích jako jediné místo celoročního setkávání a konání kulturně-společenských akcí může sloužit hospoda. Je pak na zvážení, zda při krizi nepodpořit jejího soukromého provozovatele, pokud by hrozilo její trvalé uzavření.

**Zacilte veřejnou podporu v souladu s jinými podpůrnými krizovými programy.** Nastavte systém veřejné podpory během krize tak, aby se doplňoval s dalšími dotačními programy, zejm. jiných úrovní veřejné správy. To se týká především podpory subjektů, s nimiž jste v užším kontaktu a máte informace o jejich možnostech získávat podporu z jiných zdrojů.

**Pokud během krize musíte přijímat úsporná opatření, nešetřete primárně na kultuře.** Snažte se rozprostřít úsporná opatření úměrně mezi všemi oblastmi. Úspory především na kultuře by vysílaly špatný signál kulturní i široké veřejnosti, že kultura a umění jsou „zbytnou nadstavbou“, jakýmsi „přívážkem na chvostu“. Kulturu je třeba naopak této neoprávněné nálepky zbavovat.

### Souhrn hlavních forem veřejné podpory během pandemické krize:

#### Pro zřizované organizace

- Dorovnávání ztrát v rozpočtu.
- Změna rozpočtu příspěvkové organizace z důvodu přesunu prostředků na jiný účel (např. na investice namísto provozních nákladů) – návazně na to změna rozpočtu samosprávy.
- Dotované snížené vstupné jako motivace (v případě možnosti otevřít veřejnosti) – z rozhovorů se zástupci samosprávy vyplynulo, že vstupné zdarma se neosvědčilo a spíše devaluje hodnotu kultury (např. kulturní zařízení je využíváno jako veřejné WC).
- Další tipy: např. změna právní formy městské kulturní organizace na zřizovanou kvůli udržitelnosti.

## Pro nezřizované organizace

- Rychlé změnové dodatky k smlouvám o dotaci:
  - posun termínu konání akce do dalšího roku a prodloužení termínu čerpání o rok,
  - změna z podpory živé akce na náhradní online akci,
  - změna účelu na podporu investic, činnosti organizace, provozních výdajů.
- U nově uzavíraných smluv zařazení změnové účelové doložky: z důvodu „vyšší moci“ nebo „vládních opatření“ je možná změna účelu (např. změna živé akce na online formu).
- Proplacení již vynaložených nákladů v rámci dotačního projektu, pokud se projekt/akce nemohly uskutečnit kvůli pandemickým opatřením.
- Vypsání mimořádné dotace – rychlé, reaguje na aktuální potřeby (např. podpora online akcí) – neobejde se bez informování / propagace potenciálních žadatelů.
- Odpuštění nájmu v prostorách obce (až 100 procent spolkům, méně podnikatelům – ideálně po dohodě nad jejich možnostmi).

## 6) KOMUNIKUJTE S MÍSTNÍMI KULTURNÍMI SUBJEKTY A ZAJÍMEJTE SE O NĚ, HLEDEJTE NOVÉ FORMY KOMUNIKACE

**Během krize buďte sami iniciátory komunikace se svými kulturními subjekty.** Nečekejte, až přijdou subjekty za vámi v době, kdy budou ohroženy finančně nebo existenčně. V komunikaci buďte aktivnější a KS oslovujte přímo, zajímejte se o jejich plány a potřeby. I tím lze předejít problémům, které se během krize jen posilují a obtížněji řeší.

V rámci komunikace během krize se nespolehejte jen na jednu osobu/konkrétní tým. Z různých důvodů mohou v jejich práci nastat překážky, přes které nebudou moci svou úlohu vykonávat, a tak je dobré uvažovat také o zastupitelnosti. Stejně tak v případě konání kulturních akcí se pokuste mít v záloze někoho, kdo bude schopen naskočit do rozjetého vlaku a převzít organizaci. Podobné to bude s variantním řešením dané aktivity (suchá/mokrý varianta). Pokud situace nebude příznivá, nebojte se operativních řešení a spolehejte se na síť aktivních jedinců, kterou se vyplatí vždy budovat (viz zásady 1. „Mějte strategický dokument“ a 4. „Propojte se...“).

### (TIP)

Jmenujte aktivní občany za členy kulturní komise – zástupce místních spolků a dalších kulturních subjektů. Podpořte setkávání komise v pravidelných intervalech i během krize, bude-li to jakkoliv možné i například v online prostředí.

**Vytvořte si komunikační a informační strategii.** Během krize se velmi obtížně dohání zanedbaná komunikace, proto ji mějte již před krizí. Před krizí vám zajistí návod, podle kterého komunikovat. Během času krize strategii modifikujte a pojmenujte aktuální problémy společně s návrhy jejich řešení. Až krize odezní, upravte ji podle nově nabytých zkušeností pro vaši další praxi.

Mějte na paměti, že kromě plánu je důležité vytvořit prostor pro sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe.

### (TIP)

Podpořte setkávání vedoucích příspěvkových organizací a využijte jejich zkušeností. Během pandemické krize se často nacházela řešení ad hoc, dle dané situace a opatření. V takovou chvíli je velmi užitečné se inspirovat příklady dobré praxe a ty své zároveň sdílet, komunikovat o nich. Každá příspěvková organizace se musela vypořádat s krizovou situací dle svých možností, a právě tyto zkušenosti jsou velmi užitečným rádcem pro jiné organizace a pro případné další krize.

**Během krize mějte veškeré informace ideálně na jednom místě.** Přehledné a strukturované informace mějte shromážděné na jednom portálu již v období před krizí. Díky tomu budete přesně vědět, kam pro informace sáhnout v okamžiku, kdy nastane krizové období. K tomu se nejlépe hodí dobře propracovaný informační web. Je samozřejmě vhodné distribuovat informace i dalšími kanály, je-li to v možnostech obce a jsou-li občané převážně zvyklí na jiné než online platformy. Je však třeba se vyhnout roztříštěnosti a neúplnosti informací. Web může sloužit jako určité shromaždiště opatření, nápadů a řešení konkrétních nenadálých situací. Současně informujte o existenci takového portálu, ať se o něm ví a je v případě potřeby rovnou jasné, „kam sáhnout“. Zveřejňujte na stejném místě i kulturní nabídku.

#### **prokreativitu.cz**

#### **Královehradecký kraj**

Královehradecký kraj vytvořil webové stránky věnované kulturnímu a kreativnímu dění ve svém okolí. Na jednom místě mohou kulturní subjekty nalézt informace o podpoře, jednotlivých programech, různých aktualitách, a zejména o celé *Strategii rozvoje kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví pro Královehradecký kraj 2022-2023*. Tato strategie je velmi inspirativní. Na webu rovněž byla možnost vznikající strategii veřejně připomínkovat. Pod heslem „kreativně zdar!“ také kraj nabízí kreativní vouchery, kterými podporuje propojení kreativních odvětví s podniky a institucemi ve svém kraji.

[www.prokreativitu.cz](http://www.prokreativitu.cz)

**Obracejte se pro informace také na kraje, komunikujte s hejtmany a dalšími zástupci kraje.** Jako zástupci kraje využijte možnost komunikovat mezi sebou, sdílejte informace a vzájemně se inspirujte dobrou praxí. Počítejte s tím, že se na vás budou obracet i nižší samosprávné celky. Buďte připraveni jim pomoci a buďte v této komunikaci aktivní. Rozesílejte informační e-maily, newslettery a vytvořte vlastní informační portál. Ke komunikaci a sdílení praxe slouží také Asociace krajů.

Jak jsme se přesvědčili, i v době krize lze kulturu dělat různými prostředky (viz 7. zásada „Dělejte kulturu všemi možnými prostředky“), proto **buďte informovaní o konání akcí**. Zamezte tím dublování obsahu a spíše ho doplňujte. To platí i v době bezprostředně po krizi. V tom období pečujte o to, aby se návštěvníci nepřesytili množstvím „stále stejných“ akcí a dbejte na to, abyste váš program propojovali s obsahy ostatních kulturních subjektů ve vaší lokalitě (souvisí také se 4. zásadou „Propojte se...“).

Specifickým typem komunikace je informování o dotačních programech. V době krize bychom sem zařadili také informace o případných pomocných balíčcích. Zástupci spolků, i představitelé podnikatelského sektoru v kultuře by měli být informováni o možnostech podpory ze strany obce či kraje.

#### **Město Příbor**

#### **Příbor (8400 obyvatel, Moravskoslezský kraj)**

Město Příbor své webové stránky zužitkovává naplno, a protože je městem přátelským rodinám, používá velmi přehledný rozcestník informací. Díky němu se zorientujete v každé situaci, která může nastat, včetně těch krizových. V záložce „Životní situace“ najdeme kapitolu věnovanou kultuře, kde je na jednom místě přehled všech nabízených dotací a postupů, jak dotaci získat, včetně formulářů.

[www.rodina.pribor.eu](http://www.rodina.pribor.eu)

## 7) DĚLEJTE KULTURU VŠEMI MOŽNÝMI PROSTŘEDKY

Krizová situace znamenala pro kulturu útlum či úplné zastavení. Nezřídka si ovšem krize „vymohla“ inovativní řešení a naučila jinak přemýšlet o formách kulturního dění v obci, místě či regionu. V řadě sídel tak vznikaly neotřelé projekty a iniciativy, které velmi kreativně nakládaly s obsahem i formou uměleckých, kulturních a společenských aktivit – tak, aby se mohly za aktuálně platných podmínek uskutečnit a kulturní a společenské dění vinou krize nevytizelo.

**Využijte veřejný prostor a okolí své obce nejen k informování, ale také ke kulturně-společenským aktivitám samotným. Ve veřejném prostoru mají velký dosah – dokáží oslovit širší cílovou skupinu.** Jednoznačným „vítězem“ kulturních aktivit během pandemie covid-19 se staly právě akce ve **veřejném prostoru**, a to přímo v obci a/nebo v jejím okolí. Motivací organizátorů bylo, aby lidé nezůstávali izolováni ve svých domovech a neztráceli kontakt se společností a prostředím, v němž žijí. Vznikaly tak nejrůznější alternativy venkovních aktivit – poznávacích vycházek, outdoorových her či naučných stezek kolem obcí atp. Jejich obsah se ovšem často rozšířil – vedle informací o přírodních zajímavostech jej začaly naplňovat také kapitoly z dějin obce či místa, zajímavosti z historie či kultury regionu nebo dokonce informace např. o místních kulturních aktivitách, spolkové činnosti apod.

Výsledkem takových iniciativ pak nemusí být „pouze“ vytržení z domácího prostředí, nýbrž obecně vyšší informovanost a **zájem o poznání identity místa, posilování lokálního patriotismu**. Takové cesty pak mohou v důsledku vést v obecnější rovině k vyššímu zájmu o životní prostředí, historii či politiku, resp. větší míře participace občanů na kultuře, společenském (či někdy i politickém) dění v obci či regionu.

### Valdštejské imaginárium

Jičín (16 550 obyvatel, Královéhradecký kraj)

Město podporovalo neziskovou organizaci Valdštejské imaginárium, z.ú., spravující unikátní barokní památku v Jičíně, Valdštejskou loďii, **kteřa vyvíjela a realizovala kulturní projekty vyhovující pandemickým opatřením**. Vznikl tak např. Adventní kalendář s kulturními úkoly, na zeď domu se promítaly pohádky. Vznikla výstava spojená se stezkou po okolních lesech.

[www.valdstejskalodzie.cz](http://www.valdstejskalodzie.cz)

### Město Uničov

Uničov (11 280 obyvatel, Olomoucký kraj)

Obec rozvinula kulturní aktivity ve veřejném prostoru, se záměrem „vytáhnout“ občany ven nejen za zážitkem, ale i za vzděláním. Vznikaly venkovní galerie, cesty a stezky městem i jeho okolím. Vznikl průvodce po architektuře Uničova. Obec také požádala organizace (nejen kulturní, ale např. i sportovní) o venkovní vývěsky s informacemi o sobě (zajímavosti, historie, apod). Vznikla tak zajímavá venkovní expozice, dostupná všem.

### Město Mělník

Mělník (19 580 obyvatel, Středočeský kraj)

Město nemohlo za pandemické krize konat velké tradiční akce, rozhodlo se tedy pro menší formát. Tradiční Vinobraní bylo proto komornějším představením místních vinařů a spolků. Akce v tomto menším formátu byla pravděpodobně méně rentabilní, ovšem zaznamenala pozitivnější reakce místních obyvatel.

**Kultura spojená s gastronomickými požitky se často „tráví“ lépe.** „Kultura“ či „kulturní akce“ v sobě nemusí nést výhradně prvky či statky povahy umělecké. V dobách po pandemické krizi, kdy organizátoři kulturního dění hledali motivaci pro své publikum a/nebo aktivní účastníky svých akcí, se velmi osvědčila snaha přidávat ke kulturním akcím něco „navíc“ – obecně úspěšnější se staly například akce s **nabídkou různých gastronomických požitků**, ve formě občerstvení či ochutnávky. Kulinářské umění, láska k jídlu a jeho přípravě dokáže velmi úspěšně komunitu spojovat.

**Propojte kulturu s péčí o životní prostředí.** Velmi dobře se také během pandemie či po ní osvědčily akce, které byly spojeny s péčí a ochranou životního prostředí či péčí o okolí a přírodu v obci: sázení stromů, společný úklid apod. Výhodou takových iniciativ je, že mají potenciál propojit všechny generace obyvatel a kromě vlastních obyvatel přizvat např. i obyvatele sousedních obcí.

**Vyhledávejte pro kulturní a společenské dění neobvyklá místa.** Pandemická krize ukázala, že kultura a umění může „žít“ i na netradičních místech, s nimiž dříve primárně spojována nebyla. Kultura a setkávání má potenciál přivést lidi na zapomenutá či neobvyklá místa, která se doposud vyhýbala pozornosti veřejnosti (např. staré tovární prostory, nevyužívané městské proluky, atd.). Ostatně využívání bývalých industriálních prostor pro kulturní účely se v posledních dvaceti letech stalo světovým trendem.

Zároveň se během pandemie ukázalo, že **kulturní aktivity se skutečně nemusí odehrávat výhradně v infrastruktuře k tomu určené** (to během pandemie covid-19 nebylo prakticky možné), ale **všude tam, kde je vůle a kde se k tomu poskytne prostor.**

#### Město Sokolov

Sokolov (23 300 obyvatel, Karlovarský kraj)

V době přísných pandemických opatření a zavřených kinosálů zprovoznilo město Sokolov nový formát – autokino. Při sjezdu z nedaleké dálnice, u (zavřeného) koupaliště byla využita plocha pro 300 vozidel. Promítalo se několik dní v týdnu, obsluhu zajišťovaly hostesky (s ochrannými prostředky) na kolečkových bruslích. Autokinu byla přidělena radiová frekvence pro vysílání, aby si diváci mohli pustit zvuk přímo ve svých automobilech.

**Pokuste se identifikovat, ocenit a dále podpořit rozvoj nových, neotřelých kulturních projektů ve své obci.** Pandemie covid-19 dala vzniknout řadě **zcela nových uměleckých formátů**. Stalo se např. velmi populární vystupování umělců ve výlohách zavřených obchodů a další alternativní akce. Výzkum prokázal, že mnoho z těchto aktivit, které vznikaly za doby pandemické krize **jako „nouzové řešení“**, **obce či regiony adaptovaly posléze i do svého dalšího rejstříku kulturních akcí**. Základem je nebát se a pokoušet se všemi možnými a dostupnými způsoby kulturu v obci a kraji udržovat, i když tomu obecně podmínky příliš nepřejí.

#### Město Beroun

Beroun (19 990 obyvatel, Středočeský kraj)

V některých případech bylo potřeba kulturní akce „naformátovat“ odlišným způsobem, než bylo původně zvykem. Kvůli omezení počtu návštěvníků během pandemické krize se rozhodlo město Beroun pro rozprostření velkých akcí po celém městě, nebo dříve velkou akci (Hrnčířské trhy) rozprostřít i časově a pořádat ji v menším formátu, ale vícekrát za rok. Zreguloval se tím počet návštěvníků v jednom místě, akce si ale zároveň udržely svou tradici.

## Zlínský kraj

Za pandemie vznikala v mnoha obcích donášková služba knihoven. Tento systém může z rozhodnutí instituce fungovat dobře i po pandemii, např. v rámci péče o znevýhodněné občany. Řada knihoven si tedy tuto nabídku udržela i po krizi. Ve Zlínském kraji zavedli za pandemie systém vracení knih pomocí Knihobotu a Zásilkovny. Tato technologie nyní funguje napříč celým Zlínským krajem.

## 8) AŽ JE KULTURA VIDĚT, AŽ SE O NÍ VÍ

Kultura má obrovský potenciál „tmelit“ společnost. V těžkých dobách naší moderní historie, pandemii covid-19 nevyjímaje, se ukázalo, že kultura a umění, pokud se podařilo je udržet a provozovat, mohly lidem nabídnout pocit sounáležitosti, a zvýšit tak pocit životní pohody (wellbeing), což lze pojmenovat jako vědomí, že „jsme pořád ještě lidé“.

Umění, ať už profesionální či amatérské (tj. provozované lidmi ve volném čase, v rámci kulturních organizací, institucí, spolků apod.) vždy určitým způsobem reflektovalo a reflektuje aktuální dění ve světě i společnosti. Během pandemie tomu nebylo jinak, nabízelo nejen širší vhled do situace, ale často i jistý pocit „úlevy“ od každodenních starostí během pandemických opatření. Navíc, profesionální umělci, když nemohli během pandemie provozovat své zaměstnání, se sami velmi často a aktivně zapojovali do iniciativ a akcí na pomoc druhým. Vzpomeňme si, jak osobnosti šily roušky a rozvažely je do zařízení, případně se nabízely jako dobrovolníci v nemocnicích.

**I když krizová situace mnohdy kultuře a kulturnímu dění příliš „nepřeje“, nepolevujte v její podpoře.** Pokuste se kulturní a společenské dění udržet alespoň na minimální úrovni a jakmile to je opět možné, dále jej rozvíjejte. Vliv a dopady jsou sice v krátkodobém měřítku obtížněji měřitelné, ale dlouhodobě živé kulturní dění je často synonymem pro dobře fungující společnost a komunitu v místě.

## Město Jihlava

Jihlava (51 130 obyvatel, kraj Vysočina)

Město si vytklo za cíl po pandemii podpořit a motivovat všechny místní pořadatele kulturních akcí či projektů, kteří čelili za pandemie velmi těžké situaci. Proto vznikla nová veřejná soutěž a ocenění „Kulturní událost roku“, s cílem vyzdvihnout výjimečné kulturní zážitky nebo události, které se udály navzdory nepřízni covidové situace. Veřejná anketa i následná soutěž a ocenění byly zároveň viditelným poděkováním těm, kteří to „nevzdali“ a pomohly ukázat, že o kulturu stojí za to pečovat. Jako ocenění se předávalo výtvarné dílo, které vzniklo také rukama umělců s lokálními či místními vazbami.

Základem pro tuto „kontinuitu“ v kulturním a společenském dění je **kvalitně nastavená komunikace** (viz též zásada „Propojte se...“): ta zvyšuje informovanost občanů, posiluje jejich vztah k místu, zvyšuje jejich podíl na fungování obce. Výhodou takové „obousměrné“ komunikace je, že občané přinášejí nové nápady a podněty, a **obec na to rozhodně nemusí být sama**.

V době krize se pokuste soustředit **informování o kulturním dění** a např. komunikování svých plánů **na jedno místo** – nabídka na webu např. pro celý kraj (bývá ve zpravodajích apod.). Tuto koncepci udržte i v budoucnosti.

Je ovšem také důležité **neopouštět zaběhnutý systém** – rozhlas, nástěnky apod. Prostě to, na co jsou občané v kraji či obci tradičně zvyklí.

**(TIP)**

Udržujte a rozvíjejte kulturní dění ve veřejném prostoru. Za pandemické krize zaznamenaly „outdoorové“ kulturní a umělecké aktivity značný rozmach, neboť to jinak situace ani nedovolovala. Přenesení kultury a umění mimo prostory a instituce k tomu určené (viz 3. zásada „Investujte do kultury...“) má ovšem obrovský dosah nejen na budování publika, ale samo o sobě může být tou nejlepší „reklamou“ pro kulturu a umění, její zviditelnění a posun v obecném vnímání – není pouze „nadstavbou“ ale přirozenou součástí společenského a komunitního života, který utváří a ovlivňuje.

**(TIP)**

Pandemická krize si vynutila větší míru **digitalizace a záznamů kulturních a uměleckých počinů**. **Nepolevujte!** Natáčení videí o kulturních akcích, rozhovory s aktéry apod. a následné zveřejňování těchto materiálů vzniklo často jako „nouzové“ řešení, aby se tradice či akce udržela v obecném povědomí. Dlouhodobě má ovšem vznik audiovizuálních materiálů obrovský význam: daná akce či iniciativa jsou již navždy zaznamenány, ví se o nich, jsou přístupné mnohem širšímu spektru publika, a to i zpětně. V dlouhodobém měřítku to může velmi napomoci obecnému povědomí o kultuře a umění v místě.

**Město Bělá pod Bezdězem**

**Bělá pod Bezdězem (4 750 obyvatel, Středočeský kraj)**

Obec vytvořila sérii kulturních podcastů „Kulturní telegraf“, v rámci kterých se přinášely informace o historii obce, představovaly se jednotlivé spolky. Kromě sběru a sdílení informací stálo za vznikem podcastů i snaha podpořit spolky v nelehké době, aby se o nich vědělo a nepřerušila se jejich činnost.

### 3. PO KRIZI aneb Jak kulturu znovu nastartovat

#### 9) BUĎTE SAMI INICIÁTOŘY / VZOREM V POŘÁDÁNÍ KULTURY

Veřejná správa, resp. samospráva má v době klidu, kdy je situace stabilní, zásadní vliv na rozvoj kultury v místě. V období po krizi tato teze platí dvojnásob. Jak jsme uvedli, oblast kultury byla jednou z oblastí, které covid-19 zasáhl nejvíce. Instituce byly zavřeny, kulturní aktivity nemohly být provozovány, mnoho lidí zejm. z technických profesí (OSVČ) přišlo o práci a mnozí z nich se už po krizi do původního oboru nevrátili. Stejně tak pandemie vedla ke změnám v chování publika. Lidé si do značné míry odvykli chodit za kulturou, kulturní zážitek naživo na dlouho nahradily zážitky v online světě. Velká část veřejnosti se zejména krátce po odeznění nejsilnějších vln pandemie cíleně vyhýbala hromadným akcím – u seniorů lze tento opatrný postoj pozorovat výrazně déle. Změna nastala také v dlouhodobém plánování návštěv kulturních akcí. Diváci začali vyčkávat s nákupem vstupenek na poslední chvíli, poklesl zájem o abonmá do divadel či na hudební vystoupení, a v řadě segmentů kultury je návštěvnost výrazně nižší než v době před pandemií (k čemuž přispívá i post-pandemická energetická krize v důsledku války na Ukrajině). To vše má samozřejmě zásadní vliv na celou oblast kultury. V období po krizi by proto samospráva měla být výrazným iniciátorem procesu nastartování kultury a zároveň by měla být sama příkladem v realizaci kulturních aktivit a motivovat tak kulturní organizátory.

#### Proveďte analýzu aktuálního stavu kultury

Jak jsme viděli, v období krize může dojít k velkým změnám, a to jak na straně poskytovatelů veřejných kulturních služeb a dalších subjektů působících v kultuře, tak na straně jejich příjemců. To má logicky dopad na situaci, která nastává po krizi. Proto je nezbytné, aby samospráva nejprve vyhodnotila aktuální stav kultury, a poté mohla přijmout vhodná opatření, která napomohou znovunastartování kulturní oblasti.

**Proveďte evaluaci organizací zřizovaných obcí.** Krize tyto zřizované organizace zasáhla, musely změnit své plány činnosti, plány investic atd. Evaluaci by měla provést organizace sama a výsledky předat zřizovateli. Ke standardní činnosti zřizovatele patří pravidelná vzájemná komunikace s jeho organizacemi. Organizace by měla informovat zřizovatele o všech změnách, které krize přinesla. Zřizovatel by měl pomoci s řešením všech problémů, a to nejen v oblasti finančních ztrát, ale také po metodické stránce tak, aby se organizace co nejrychleji dostala do stavu, v jakém byla před krizí.

**Zmapujte situaci v oblasti nezřizovaných subjektů působících v kultuře.** Covid-19 zasáhl více nezřizované subjekty než subjekty zřizované. Jsou to NNO – spolky a také podnikatelské subjekty. Obec by se tedy měla zajímat i o ně, komunikovat s nimi a hledat vhodné formy jejich podpory. Co se týče neziskových organizací, tedy subjektů, které jsou více odkázány na veřejnou podporu, hůře dopadly ty, které měly stále zaměstnance a svou činnost provozovaly v pronajatých prostorech. Během krize musely omezit či úplně zastavit činnost, musely vracet dotace a rušit nájmy prostor. To logicky ovlivnilo jejich existenci. NNO bez stálých prostor a zaměstnanců (obvykle nadšenecké spolky) neměly takové ztráty, neboť hospodaří s menšími rozpočty. Musely ale omezit setkávání. Krize se jich dotkla jinak, totiž narušením kontinuity jejich činnosti. To mohlo vést k opadnutí zájmu dále v činnosti pokračovat (jak na straně vedení organizace, tak v řadách členské základny v případě spolků). Jejich hlavním úkolem po krizi je proto obnovit činnost a podpora ze strany samosprávy je v tento okamžik žádoucí. Bohatě se jí to vyplatí. Spolky významně pomáhají obci zajišťovat veřejné kulturní služby, budují komunitu, posilují mezigenerační soudržnost.



## Pomozte tam, kde je dle analýzy problém

Na základě analýzy, kterou samospráva provedla, může přistoupit ke znovunastartování kultury. Ke standardní činnosti obce patří finanční podpora zřizovaných organizací či spolků a dalších subjektů působících v kultuře (podrobněji viz další dvě zásady).

## Pokračujte ve standardní činnosti tam, kde byla přerušena

**Buďte lídrem – jděte příkladem v pořádání kulturních akcí.** Po odeznění pandemické krize měli zpočátku někteří organizátoři kulturních akcí menší zájem ve své činnosti pokračovat. Zejména v menších obcích, kde bývají tahouny kulturně-společenského života místní spolky, to může znamenat problém. Proto se některé obce rozhodly chopit iniciativy samy a vzít organizaci kulturních akcí více na sebe – jednak aby pomohly oživit společenský život, jednak aby byly vzorem dalším organizátorům. V tomto ohledu je nezastupitelná role starosty – lídra, který půjde příkladem a zapojí se do organizace aktivit. Ostatní ho pak budou následovat. Ale zde je třeba upozornit, že správný lídr nedělá vše sám, identifikuje a motivuje nové lídry v komunitě, kteří na sebe vezmou další odpovědnost v organizaci aktivit. Další fází je institucionalizace aktivit, to znamená, že by aktivity neměly být závislé pouze na lídrech. Jde především o jejich stabilní rozvoj, který nemůže stát na jednom člověku. Jinak by hrozilo riziko zániku těchto aktivit. Obecně platí, že ideální je, když obec tyto činnosti a stabilní podporu zakotví již ve strategických dokumentech, včetně systému veřejné podpory a jiných konkrétních opatření.

**Co nejdříve pokračujte v pořádání tradičních akcí a oslav roku.** Tradiční akce a oslavy lidového roku – masopust, Velikonoce, advent vrcholící vánočními svátky, dále např. tradiční pouť atd., které obec pořádá, pomáhají v obecné rovině udržovat tradice v místě, identifikovat se s místem, kde lidé žijí. Vedle etnologického, kulturního a historického významu mají tyto akce ještě pro komunitu další význam, totiž psychologický. Dávají lidem jistotu opakujících se cyklů v životě. To je důležité zejména v období po krizi. Obec dá pořádáním těchto oslav obyvatelům signál, že se vše vrací do “starých kolejí”, do normálního stavu. A to je pro život obyvatel, nejen v oblasti kultury, velmi podstatné.

**Nenechte zaniknout akce, jejichž organizátor ukončil činnost.** Pokud např. spolek, který zajišťoval pro obec významné kulturní akce, ukončil v důsledku krize svou činnost, může obec převzít jeho činnost (alespoň dočasně) a zorganizovat akce sama. Důležité je nepřerušit kontinuitu, a to obzvláště v období po krizi, kdy je ještě důležitější než jindy aktivně podporovat rozvoj kultury.

**Podpořte nové akce a akce s přesahem, které přitáhnou “polospící” organizátory i diváky.** V oblasti kultury je důležité neustále přicházet s něčím novým. A po krizi, kdy si mnoho lidí odvyklo chodit aktivně za kulturou, zůstávají více doma, to platí o to víc. Je třeba kulturu rozhýbat, a to jak na straně organizátorů, tak na straně publika. Možností je spousta. Obec může podpořit organizátory, kteří po covidu nejsou tak aktivní (“spící”). Může např. vyhlásit mikrogrant na nové projekty nebo poskytnout součinnost při organizaci akce.

Vzhledem k tomu, že oblast kultury je velmi široká, zasahuje do mnoha dalších oblastí – vzdělávací, sociální, zdravotní, životního prostředí, je možné vymyslet a zorganizovat akce s přesahem – mezioborové. Velmi navštěvované jsou společenské a kulturní akce spojené s ochutnávkou a prodejem jídla a pití. I to je cesta, jak dostat do kulturní instituce nebo na akce návštěvníky, kteří by na standardní běžné kulturní akce nepřišli. Dá se říci, že i gastroakce patří do oblasti kultury, alespoň v tom nejširším pojetí kultury (viz 7. zásada „Dělejte kulturu všemi prostředky“).

**Pomozte udržet zázemí pro činnost spolků.** Pokud není v obci dostatečná kulturní infrastruktura, měla by obec hledat prostory, kde by spolky mohly provozovat svou činnost (viz 3. zásada „Investujte do kultury“). Zde je třeba připomenout, že covid-19 zasáhl i subjekty, které s kulturou souvisí nepřímo, ale jsou s ní provázány. Těmito subjekty jsou subjekty působící

v pohostinství, z nichž některé v důsledku pandemie zkrachovaly. To mělo logicky dopad i na oblast kultury. Je to vidět zejména v menších obcích, kde restaurace fungují v sokolovnách a kulturních domech. Jsou tedy významnou součástí kulturní infrastruktury. Jsou s ní úzce provázány. Tam, kde se stalo, že provozovatel restaurace zkrachoval, to mělo dopad i na fungování spolků. Zvýšily se jim náklady na občerstvení při jejich kulturních a společenských akcích, protože si musely najímat na akce externí catering nebo občerstvení zajišťovat jiným způsobem. Některé akce se proto ani nemohly konat. V tomto případě se nabízí řešení, aby obec např. provozovala „klubovou restauraci“ (kulturně-společenské zařízení). Nebo se může podílet na nákladech na energie atp. Nebo je možné v rámci úspory nákladů propojit zařízení obce se zařízením spolku. Důležité je aktivně hledat cesty, jak podporovat činnost spolků. Věřte, že je to stejně důležité jako podpořit fungování malých prodejen.

### „Živý Zlín“

Zlín (74 800 obyvatel, Zlínský kraj)

„Živý Zlín“ byl původně projektem, který se po pěti letech svého fungování profesionalizoval a v červenci 2020 se stal organizační složkou města. Další rozvoj přišel se začátkem roku 2022, kdy se organizace přetransformovala na příspěvkovou organizaci města Živý Zlín – kulturní a kreativní centrum. Za poslední roky se akce Živého Zlína zásadně rozrostly ve veřejném prostoru. Aktuálně pořádá až 70 akcí, zároveň podporuje zlínské komunity. Akce navštěvují tisíce obyvatel, především rodin. Přerod v příspěvkovou organizaci umožnil Živému Zlínu se dále kvalitně a profesionálně rozvíjet.

[www.kulturazlin.cz](http://www.kulturazlin.cz)

**Buďte kreativní, propojte, spolupracujte.** Trendem současné doby jsou kulturní a kreativní centra. Tato centra propojují jak jednotlivé obory kultury, tak cílové skupiny, pomáhají rozvíjet kreativitu. Jsou alternativou jednostranně zaměřených kulturních subjektů. Tento fakt reflektuje i Národní plán obnovy, který vznikl jako reakce na covidovou krizi a na její ekonomické dopady. Jednou z jeho dotačních výzev je právě podpora rozvoje regionálních kulturních a kreativních center.

### Těšínské divadelní a kulturní centrum

Český Těšín (23 400 obyvatel, Moravskoslezský kraj)

Z NPO je podpořen i projekt Těšínské divadelní a kulturní centrum. Vznikne ze stávající budovy Těšínského divadla. Rozšíří své dosavadní aktivity o celé spektrum veřejných kulturních služeb. Součástí centra bude divadlo, knihovna, hvězdárna, edukační centrum a řemeslnické dílny. Nabídne kulturně-vzdělávací aktivity (workshopy, letní školy, kurzy apod.) Bude mít regionální působnost s mezinárodním přesahem. Cílem projektu je, aby se centrum stalo organizací založenou na mezisektorové spolupráci a nabízelo služby pro co nejširší spektrum uživatelů. Činnost centra je zajímavá i tím, že klade důraz na propojování subjektů z veřejnoprávní sféry, nezávislé neziskové sféry a podnikatelského sektoru. Centrum by mělo vzniknout do konce roku 2025.

### Rozvíjejte to, co se osvědčilo během covidu aneb krize jako příležitost

I krize může být příležitostí podívat se na věci z jiného úhlu pohledu. Každá krize může tedy přinést i něco pozitivního. V době covidu nebylo možné organizovat kulturní aktivity, které by se konaly ve vnitřních prostorech. Organizátoři kulturního života (obec i další subjekty) tak byli nuceni vymyslet kreativní řešení, jak v činnosti pokračovat a nepřijít tak o své publikum. Řadu z těchto nápadů lze použít i v době po krizi.

**Využívejte nástroje, které se v době krize osvědčily.** Logickým řešením nastalé situace bylo přesunout kulturní aktivity ven. Jednoznačným vítězem covidu se staly poznávací procházky v obci a jejím okolí. Rodiny s dětmi se mohly projít po obci a poznat více její kulturní a přírodní pamětihodnosti. Obce organizovaly různé hry (geocaching). Tato covidová situace tak pomohla

obyvatelům obce lépe poznat místo, kde žijí a identifikovat se s ním. To je důležité pro další budoucí život. Tyto projekty je možné dále rozvíjet. Obce mohou např. více pracovat na kvalitním digitálním obsahu. V rámci procházek je možné používat QR kódy u památek a jiné formy online komunikace.

**Přizpůsobte svým potřebám online formu komunikace a digitální obsah.** FB skupiny a jiné online formy komunikace, které vznikly za covidu, je možné také dále využívat. To přitáhne zejména mladou generaci, která dnes komunikuje výhradně touto formou. Na tomto místě je třeba zdůraznit, že samospráva musí myslet na všechny věkové skupiny obyvatel. Zdaleka neplatí, že tato forma je vhodná pro starší generace (i když se již situace zlepšila). Proto je nutné, aby obec dále využívala i tradiční formy komunikace – telefon, vývěsky, nástěnky, letáky, komunikovala přímo s kluby seniorů atp.

### **Bud'te aktivní, aneb není malých projektů**

Krise ukázala, že každá činnost má smysl, že i malý projekt, který se může zdát z počátku nevýznamný, může mít velký dopad na komunitu. Covid velmi zasáhl naši společnost v mnoha ohledech. Lidé zůstali zavřeni doma a nemohli se normálně scházet, provozovat kulturní aktivity. Jak ukázaly výzkumy PAQ Reserch Daniela Prokopa, (Prokop et al., 2020) mělo to vliv na jejich fyzické i duševní zdraví. Proto je důležité po covidu kulturu nastartovat všemi možnými způsoby. Není vždy nejlepším řešením organizovat velké akce a projekty, nýbrž je vhodné podporovat také malé, komunitně orientované projekty (např. komunitní zahrada, sousedská setkávání, péče o veřejný prostor, různé druhy kurzů atp.). A to platí jak pro malé obce, kde je pojem komunita čímsi přirozeným, tak zejména pro velká města, kde se kulturně-společenský život často odehrává v centru a místní čtvrti tak bývají v tomto ohledu upozaděny. Neboť jedině komunita, která funguje, zvládne a přežije další možné krize.

## **10) MOTIVUJTE ORGANIZÁTORY / OBČANY K POŘÁDÁNÍ AKCÍ VŠEMI MOŽNÝMI NÁSTROJI, JIMIŽ DISPONUJETE (A MOŽNÁ O TOM ANI NEVÍTE)**

Jak jsme viděli, má samospráva při restartu kultury v post-krizové době nezastupitelnou úlohu. Vedle toho, že má sama být iniciátorem v poskytování veřejných kulturních služeb, disponuje rovněž širokou škálou nástrojů veřejné podpory – finančních i nefinančních, kterými v rámci restartu kultury může podpořit a motivovat také další kulturní aktéry – organizace či občany. A zároveň jimi může motivovat veřejnost k návštěvám kulturních zařízení a účasti na kulturních akcích. Jaké má tedy k tomu samospráva nástroje?

V období pandemické krize byly veřejné rozpočty mimořádně zatíženy (a tato situace trvá i v době tvorby této metodiky z důvodu energetické krize). Proto vedle nezbytných standardních forem přímé veřejné podpory je třeba hledat a využívat také její další formy. A to platí dvojnásob v oblasti nepřímé, nefinanční veřejné podpory, jejíž potenciál si často neuvědomujeme, a proto také není dostatečně využíván. Při hledání jejích forem platí toto doporučení: **Sdílejte své zkušenosti a informace a objevujte tak nové formy veřejné podpory.**

**Nezapomínejte na dostatečnou propagaci poskytované veřejné podpory.** Jak vyplynulo z výzkumných rozhovorů se zástupci samosprávy, vypsání inovativního dotačního titulu ještě není zárukou, že si sám najde cestu ke svým uživatelům – a to tím spíše, je-li zaměřen na novou cílovou skupinu (např. mikrogrant pro neformální občanské iniciativy). Nespolehejte tedy pouze na oznámení na webu a na vývěsce obce / kraje. Využívejte i dalších možností online komunikace – např. facebook obce, mailové oznámení zaslané přímo místním kulturním subjektům atd. Hledejte nové, neotřelé způsoby, jak dostat informace k cílovým skupinám.

### Komiks Jak uspořádat komunitní akci

Litomyšl (10 300 obyv. Pardubický kraj)

Aby obec motivovala své občany k pořádání komunitních akcí, vydala komiksový leták na dané téma. Hlavní postavy příběhu řeší zábavnou formou přípravu kulturně-společenské akce v místě svého bydliště: od prvních nápadů, přes konkrétnější plánování akce, žádost o mikrogrant, až po realizaci akce a následné vyúčtování. Leták je distribuován do místních kulturně-společenských zařízení, do městského informačního centra apod.

## Jak můžete kulturu ještě podporovat?

### Přímá podpora (TIPY)

- **Vouchery na kulturu pro občany:** vhodný prostředek, jak motivovat občany k návštěvě kulturních akcí a zároveň jak podpořit kulturní organizace v jejich činnosti.

### Volnočasové vouchery pro seniory a mládež

Liteň (1 100 obyv., Středočeský kraj)

Vedle obvyklé podpory místních spolků zavedla obec tzv. vouchery na kulturu a volný čas. Děti, mládež a senioři obdrží od obce poukázku v hodnotě 600 Kč. Tu lze využít u místních poskytovatelů volnočasových služeb, kteří se zapojili do tohoto systému a jimž pak obec získané poukázky proplatí. Občané mají zároveň možnost navrhnout obci při převzetí vouchery nová místa, kde by je rádi využili, a obec jim následně nabídne možnost zapojit se do tohoto systému. Výhodou systému volnočasových voucherů je zacílení podpory na aktivity, o které má veřejnost zájem.

- **Mikrogranty:** podpora neformálních uskupení a začínajících subjektů, vhodná např. k rozvoji místních komunit a kulturně-společenskému oživení místních městských částí. O mikrogrant se může ucházet občan svým jménem, není třeba být právnickou osobou. Mikrogranty jsou administrativně méně náročné, mají kratší lhůty, není třeba žádat s velkým předstihem.
- **Kreativní vouchery:** Vhodné zejm. pro kraje a velká města. Jde o finanční podporu (např. do 100 000 Kč) pro místní malé a střední podniky s vlastním výrobkem nebo službou, která slouží k využití služeb formou menších zakázek od (místních) subjektů působících v oblasti kulturních a kreativních odvětví. Kreativní vouchery pomáhají zvyšovat přidanou hodnotu produktů či služeb a tím konkurenceschopnost firem a zároveň napomáhají uplatnění a rozvoji kreativních pracovníků.

### Nepřímá podpora

Jak jsme ukázali dříve, existuje celá řada typů nepřímé podpory, z nichž k některým níže uvádíme příklady:

**materiální • personální • metodická a informační • legislativní • propagační • síťování • koordinační • symbolická**

- **Materiální a personální:** Kvůli větší efektivitě lze propojit zařízení obce (např. infocentrum) se zařízením spolku (např. muzeum) a těžit tak z výhod synergie.
- **Metodická a informační:** Obec / kraj poskytuje kulturním subjektům metodickou pomoc při žádostech o dotace. Shromažďuje a předává informace o dotačních titulech od jiných poskytovatelů. V menších obcích zaměstnanci úřadu nezřídka pomáhají s přípravou žádostí o dotace od jiných poskytovatelů.

- **Sítování:** Během covidové pandemie se velmi osvědčila spolupráce mezi kulturními subjekty (sdíleli navzájem know-how či technologie apod.). Pomáhejte propojovat kulturní aktéry i nadále. Organizujte setkání vedoucích pracovníků kulturních organizací nad aktuálními tématy, pořádejte workshopy za účelem (mezi)oborové výměny zkušeností.
- **Koordinační funkce:** Sdílený kalendář obce – Po skončení vládních omezení zaznamenaly některé obce přetlak nabídky kulturně-společenských akcí oproti reálným návštěvnickým možnostem. K časové koordinaci místních kulturně-společenských akcí poslouží obci sdílený kalendář, do něhož zapojí místní kulturní aktéry.

## 11) DEJTE KULTURNÍM SUBJEKTŮM VYŠŠÍ JISTOTY A PODPOŘTE JE V JEJICH VĚTŠÍ NEZÁVISLOSTI

Nezřizované profesionální kulturní organizace (nejen ty nekomerční, věnující se progresivnějším či menšinovým žánrům) se dlouhodobě potýkají s nejistotami při financování svého chodu. Jde často o aktivity závislé na projektové činnosti, získávání grantů a dotací a fundraisingu od soukromých podporovatelů – sponzorů a donorů. Tyto organizace proto dlouhodobě volají po větších jistotách, které by jim poskytly potřebnou stabilitu k umělecké tvorbě / produkci. V tomto ohledu pandemická krize pouze více odhalila jejich značnou zranitelnost. Mnohé organizace se vydaly z vlastních úspor, propouštěly zaměstnance nebo musely napřít značné úsilí k překonání krizového období (ukázala se velká potřeba profesionálů v oblasti fundraisingu a administrace dotací a online marketingu). Veřejná správa, potažmo samospráva by proto (nejen) v post-krizovém období měla tyto organizace nějakou formou podpořit, a tak přispět k jejich větší stabilitě a ruku v ruce s tím také k větší ekonomické nezávislosti.

**Podporujte proto finančně celoroční činnost kulturních neziskových organizací.** Vedle obvyklých dotací na akce by měla samospráva (zejm. větších měst a krajská) vypisovat také dotace na podporu činnosti NNO. Jedná se obvykle o podporu vázanou na provozní náklady: nájem prostor k pravidelné celoroční kulturní činnosti, náklady na energie s tím spojené nebo náklady na propagaci (vydávání tiskovin, správa nebo tvorba webu apod.).

**Rozšiřte dotaci na činnost o „rozvoj organizace“.** Takto zaměřená dotace pomůže prohloubit klíčové kompetence zaměstnanců organizace (popř. členů spolku) a povede k její větší profesionalizaci (nikoliv nutně ve smyslu změny organizace z dobrovolnické na zaměstnaneckou). Může jít o podporu sebevzdělávání v oblastech, které mají přímou souvislost s rozvojem organizace a její větší soběstačností: fundraising, management, strategické plánování nebo PR a marketing. Uznatelnými náklady mohou být rovněž prostředky na externího experta za účelem přípravy plánu rozvoje organizace apod. Ani zde nezapomínejte na dostatečnou propagaci dotačního titulu, včetně vysvětlení jeho významu a potřebnosti pro potenciální žadatele. K tomu mohou dobře posloužit informativní / „motivační“ semináře pro kulturní organizace.

**Napomáhejte profesionalizaci a větší soběstačnosti kulturních subjektů pořádáním workshopů pro vedoucí pracovníky a profesionály v oblasti kultury / kreativce.** Napomůžete tak zároveň sítování kulturních aktérů a možným budoucím partnerstvím organizací jako cestě k jejich efektivnějšímu fungování (díky rozložení nákladů, sdílení znalostí, vybavení apod.). To je samozřejmě vhodné také pro vaše příspěvkové organizace.

**Dejte profesionálním neziskovým organizacím delší jistoty formou víceletých grantů** (vhodné zejm. u velkých měst a krajů).

**Umožněte získat kulturním subjektům mimořádnou dotaci v případě nenadálých nákladů / neočekávaných ztrát.** V post-pandemické době, kdy došlo k proměně chování publika a tím i k jeho horší předvídatelnosti, může tento typ dotace sloužit jako určitá psychologická opora a motivace nebát se zorganizovat kulturní akci. Základem by však měl být kvalitně promyšlený a realistický projekt. Mimořádná dotace jako poslední instance má být skutečně mimořádným záchranným prostředkem, nikoliv automatickou pojistkou pro „husarské“ počiny.

### Význam dotačních hodnotících kritérií

Vhodně nastavená hodnotící kritéria dotačních programů na podporu kultury / kulturně-společenských aktivit mohou pomoci stimulovat činnost žadatele z hlediska větší soběstačnosti, ale i z hlediska společenské relevance v rámci restartu kultury. Zde je několik inspirativních příkladů možných hodnotících kritérií:

- **Spolupráce** – podílí se na akci více organizací/spolků?

Kritérium vhodné jednak u menších obcí a měst, kde bývají spolky nezávidlivě uzavřeny do sebe a vzájemně tolik nespolupracují, čímž nedochází k využití plného potenciálu rozvoje obce. Zároveň jde o kritérium vhodné ke stimulaci spolupráce profesionálních kulturních organizací, např. na větších projektech, vč. spolupráce přeshraniční či mezinárodní.

- **Vícezdrojové financování** – je akce nebo projekt financována více zdroji (např. grantem od další složky veřejné správy, prostřednictvím sponzoringu, darem od příznivců nebo formou dobrovolnictví)?

Kritérium podporující větší soběstačnost kulturního subjektu, stimuluje k hledání dalších možností financování, ale také k propojování a rozvíjení místní komunity (zapojením dárců a dobrovolníků či spoluprací s místními podnikateli).

- **Konání akce v online prostoru** – koná se akce paralelně také online? Jde o zkušenost získanou za covidu. Ukázalo se, že tato forma napomáhá demokratizaci kultury a zpřístupnění kulturního obsahu těm cílovým skupinám, pro něž by byl jinak obtížně dostupný. Zároveň slouží jako pojistka pro případ nemožnosti pořádat akci živě z důvodů vyšší moci.
- **Další inovativní přístupy** – např. využívá projekt úsporné / ekologicky šetrné technologie?
- **Oslovené cílové skupiny** – komu je akce určena, jak přispívá k rozvoji místní komunity?
- **Vztah aktivity k tradici** – navazuje na tradici místní, regionální či dokonce celostátní nebo zakládá projekt zcela novou tradici?

### (TIP)

Dotační výzvy na oblast kultury vypisujte již před koncem roku a rozhodnutí o jejich přidělení uveřejňujte co nejdříve, aby kulturní organizace věděly včas, zda mohou s prostředky na daný účel počítat a tomu mohli uzpůsobit své plány.

## 12) PROPAGUJTE VÝZNAM A POTŘEBNOST KULTURY A MEZIOBOROVOU SPOLUPRÁCI

ČR stejně jako jiné státy Evropy čelí v současné době mnoha výzvám a problémům. Po krizi covidové přišla válka na Ukrajině, dále energetická krize a inflace. A i když to na první pohled nemusí být zjevné, dnes je již známo, že společnost, která je kulturní, má větší šance se s těmito problémy vypořádat. Kultura se prolíná s oblastí sociální, vzdělávací, zdravotní. Zvyšuje kvalitu života obyvatel, je prostředkem sociální inkluze a nástrojem pro rozvoj dialogu, komunikace mezi lidmi. Pamatujte, že kultura spojuje a tím přispívá k budování komunity. To se nejvíce projevuje na místní a regionální úrovni – v obcích a krajích.

Covid ukázal, že kultura je významnou součástí našeho života, byť si to často neuvědomujeme. Připomeňme si, že jsme byli uzavřeni doma a nemohli se potkávat. Přesto si řada lidí našla způsob, jak přečkat toto období, aniž se vzdali kultury. Věnovali jsme se různým uměleckým aktivitám – ať už pasivně nebo aktivně – četli knihy, poslouchali hudbu, sledovali televizi a různá streamovaná divadelní představení a koncerty. Setkávali jsme se online s rodinou, kolegy, známými. To aspoň trochu nahradilo živý kontakt.

Veřejná správa (a potažmo celá veřejnost) by si měla být vědoma, co kultura společnosti přináší a všemi prostředky by měla kulturu podporovat. Nebrat kulturu jako cosi zbytného, co si každý obywatel může obstarat sám. Jde o uvědomění si významu kultury v celé její šíři a hloubce. Kultura není jen pro elity, je to způsob života moderního člověka. Je třeba, aby si obec uvědomila, že kultura nejsou jen společenské a kulturní akce, provozování kulturních zařízení obcí zřizovaných a podpora dalších kulturních subjektů. To je jistě důležitá část povinného zajišťování veřejných kulturních služeb ze strany obce. Kultura představuje také společná setkávání, komunitu, soudržnost, víru a pospolitost. Ostatně to se ani nedá vyčíslit. Právě tyto aspekty kultury byly tou jistotou, o kterou se mohla společnost opřít v době krize. Pokud si to obec uvědomí, přinese jí to jen plusy. Povede to k lepšímu fungování obce. Stane se místem, kde se lidem bude dobře žít, kde bude vysoká kvalita života. A o to by každá obec měla usilovat.

### Dejte kultuře místo, které jí náleží

**Zakotvěte kapitolu kultura do strategických dokumentů.** Prvním krokem k tomu, aby obec dala najevo, že jí na kultuře záleží, že jí přikládá význam, je, že zakotví podporu kultury do svých strategických dokumentů. Kapitola kultura by měla být rovnocenná ostatním kapitolám, alespoň v symbolické rovině. Je samozřejmé, že tato podpora musí vycházet z reálných podmínek v obci a také z jejich potřeb.

### Na kulturu nejste sami, vytvořte podmínky pro rozvoj kultury

Obec na provozování kultury není sama. Velký podíl této činnosti zajišťují NNO – nejvíce spolky a další subjekty působící v kultuře. Velmi významnou pomocí jsou v této oblasti dobrovolníci. Proto je důležité, aby obec všechny tyto subjekty podporovala, ať už přímo či nepřímo.

**Podporujte NNO.** Podpora NNO (nejvíce spolků) patří dnes již ke standardní činnosti obce. Podpora by měla být zakotvena již ve strategickém dokumentu obce, aby spolky měly větší jistotu kontinuální podpory (finanční a nefinanční). V otázce rozvoje místního spolkového života hraje zásadní roli jeho zviditelnění, akcentování jeho společenského významu a zvyšování jeho kreditu a prestiže u veřejnosti (zejména u té „nespolkové“). V tom může hrát významnou úlohu právě obec. Možností, jak propagovat činnost spolků, je mnoho. Osvědčené jsou např. kampaně – dny pro neziskový sektor, kdy se prezentuje činnost spolků formou přehlídek, burz, přednášek, seminářů, výstav, dnů otevřených

dveří, koncertů atd. Obec může takové akce podpořit či se přímo zapojit do organizace. Všechny tyto aktivity jsou ideální pro propagaci neziskového sektoru, slouží k jeho zviditelnění. Lidé, kteří je navštíví, a kteří třeba neměli do té doby možnost se setkat s činností NNO (nebo si to do té doby neuvědomovali), se s činností NNO mohou seznámit a ocenit jejich význam.

**Podporujte další subjekty působící v kultuře.** Součástí podpory kultury je i podpora ziskových subjektů působících v kultuře. Veřejná správa je většinou podporuje z dotačního programu určeného pro tyto subjekty. Jejich činnost je pro obec rovněž důležitá, doplňují spektrum subjektů činných v kultuře. Často působí v oblasti živého umění, organizují různé festivaly a koncerty. Právě tyto subjekty byly krizí postiženy nejvíce, některé z nich zkrachovaly. Často musely z existenčních důvodů propustit své zaměstnance. Jednalo se nejvíce o produkční, technické profese. Tito lidé se do kultury v mnoha případech nevrátili. Proto je po krizi velmi důležité, aby je veřejná správa podporovala, aby pomohla s nastartováním jejich činnosti.

**Podporujte dobrovolnictví.** Dobrovolnictví je nedílnou součástí místní kultury a života všech obyvatel (zejména na malých obcích). Bez dobrovolníků se neobejde žádná kulturní akce, pomáhají ve všech oblastech života obce, nejen v oblasti kultury. Zahrnuje činnost od sousedské výpomoci, přes neformální dobrovolnictví, až po to formální, organizované. Proto můžeme konstatovat, že dobrovolníkem byl – je – bude každý člověk alespoň jednou v životě. Obec, která si je vědoma významu dobrovolnictví, by měla jeho podporu zakotvit do strategických dokumentů a dále jej podporovat všemi způsoby, včetně toho, že zástupci obce půjdou příkladem a sami budou dobrovolničit (viz klíčový faktor Dobrovolnictví). Tím udělají pro propagaci významu dobrovolnictví nejvíce.

### Podporujte mezioborové projekty

Ve většině případů vnímá veřejná správa kulturu odděleně, sektorově, a takto ji také podporuje. Standardně se dělají čistě kulturní oborové projekty. To samozřejmě není špatně. Je ale třeba si uvědomit, že kultura nestojí sama o sobě, zasahuje do mnoha oblastí, jak bylo zmíněno výše. Proto je velmi účelné dělat projekty s přesahem, projekty mezioborové. Tím se ukážou vedlejší přínosy kultury jako takové a tím vzroste její význam. Když začne společnost vnímat kulturu jinak, vzroste i její prestiž. To je ale dlouhodobý proces, na kterém je třeba kontinuálně pracovat.

**Podporujte mezigenerační projekty.** Obec má povinnost starat se o všechny skupiny obyvatel a mezigenerační projekty jsou důležité pro budování fungující komunity. Když obec podporuje a organizuje mezigenerační projekty, přináší jí to hodně pozitivního. V rámci těchto projektů dochází k přirozenému mezigeneračnímu přenosu. Např. projekt propojující seniory s mladými a dětmi. Senioři mohou předávat své zkušenosti a svědectví. Pak mohou mít pocit uplatnění a potřebnosti. Děti začnou vnímat stáří jako něco přirozeného, jsou pak více ohleduplné ke starší generaci. Obě skupiny si vzájemně mají co nabídnout. Dnes jsou již veřejnosti známé „čtecí babičky / dědečkové v nemocnicích a mateřských školách“ a naopak děti navštěvující seniory v domovech pro seniory. Také mnoho kulturních institucí organizuje mezigenerační projekty<sup>10</sup>. Obec, která podporuje a realizuje projekty pro všechny skupiny obyvatel, významně napomáhá budování své komunity.

**Podporujte projekty, kde je kultura prostředkem sociální inkluze.** Jak bylo zmíněno výše, naše společnost prochází krizemi. Válka na Ukrajině do ČR přivedla mnoho uprchlíků, kteří zde našli nový domov. Kultura je v tomto momentu vítaným a velmi potřebným prostředkem sociální inkluze.

---

<sup>10</sup> Příklady těchto projektů viz Certifikovaná metodika Podpora mezigeneračního dialogu a kulturní participace seniorů na lokální a regionální úrovni. Praha 2020 [27.2.2023] Dostupné z: [https://naki2.nipos.cz/data/mapy\\_small.pdf](https://naki2.nipos.cz/data/mapy_small.pdf)



Samosprávy podporují projekty, které pomáhají cizincům i Čechům se vzájemně poznat, poznat kulturu a zvyky toho druhého a tím se vzájemně obohatit. Cizincům to pomůže se lépe začlenit do české společnosti. Češi se zase učí větší toleranci a respektu k jiné kultuře a národnosti. Cizinci ale nejsou jediní, komu může kultura v rámci procesu sociální inkluze významně pomoci<sup>11</sup>. Jsou to např. i děti z chudších rodin, z vyloučených lokalit, dospělí nezaměstnaní, osamělí senioři, dále bezdomovci, drogově závislí atd.

**Podporujte mezioborovou spolupráci škola – kultura.** Kulturní instituce dnes nabízí bohatou nabídku v oblasti neformálního vzdělávání. Veřejná správa by měla podporovat – iniciovat spolupráci škola – kulturní instituce všemi nástroji. Příkladem je Karlovarský kraj, který organizuje program Děti, mládež a kultura<sup>12</sup>. Jeho cílem je zjednodušit orientaci v kulturní nabídce pro mateřské, základní a střední školy, a tím zvýšit dostupnost kulturního vzdělávání pro děti a mládež v rámci jejich výuky. Kraj vydává katalog s nabídkou kulturních programů kulturních subjektů působících v kraji a podporuje dostupnost kulturního vzdělávání tím, že nabízí dopravu pro školy zdarma. Tímto projektem kraj podporuje vývoj kulturní gramotnosti prostřednictvím rozvoje vztahu dětí a mládeže ke kultuře a umění.

---

<sup>11</sup> Příklady projektů sociální inkluze – viz publikace: Müllerová, Magdalena; Kašpárek, Ondřej; Frajtová, Eva: Umělci pro společnost. Příklady kulturních projektů v oblasti sociální inkluze. Praha 2010. [31.3.2023] Dostupné z: [file:///192.168.1.8/RDIR/jgregoriniova/Downloads/Umeni\\_pro\\_spolecnost\\_Priklady\\_kulturnich\\_projektu\\_v\\_oblasti\\_socialni\\_inkluze\\_2010-tva9e5.pdf](file:///192.168.1.8/RDIR/jgregoriniova/Downloads/Umeni_pro_spolecnost_Priklady_kulturnich_projektu_v_oblasti_socialni_inkluze_2010-tva9e5.pdf)

<sup>12</sup> Více o programu zde: <http://www.kr-karlovarsky.cz/kultura/Stranky/odd-kultury/Program-Deti-mladecz-kultura.aspx>

## Seznam použité literatury

Anheier, H. K., Merkel, J. and K. Winkler. (2021). *Culture, the Arts and the COVID-19 Pandemic: Five Cultural Capitals in Search of Solutions*. Berlin: Hertie School.

Antušák, Emil. *Krizový management: hrozby, krize, příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2009, ISBN 978-80-7357-488-8.

Antušák, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-983-8.

Bargel, Robert; Bednářová, Hana; Černá, Lucie; Gregoriniová, Jindřiška; Lössl, Jiří; Klementová, Kateřina; Perlín, Radim; Novák, Jaroslav; Zborníková, Andrea; Kociánová, Renata; Baumgartner, František; Kopecký, Martin; Richter, Eva; Šerák, Michal. (2021). *Podpora mezigeneračního dialogu a kulturní participace seniorů jako nástrojů přenosu a sdílení kulturních hodnot na lokální a regionální úrovni*. Praha: NIPOS. str. 47. [vid. 2023-06-14]. Dostupné z: <https://naki2.nipos.cz/>

Betzler, D., Loots, E., Prokůpek, M., Marques, L., Grafenauer, G. (2020). COVID-19 and the arts and cultural sectors: investigating countries' contextual factors and early policy measures, *International Journal of Cultural Policy*, online. DOI: 10.1080/10286632.2020.1842383.

Byrnes, William. *Management and the Arts*. 6. vyd. New York: Taylor & Francis, 2022. ISBN 978-0-367-25890-0.

Cult Committee of European Parliament. (2021). *Cultural and creative sectors in post-COVID-19 Europe: crisis effects and policy recommendations*. [vid. 2023-06-14] Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/652242/IPOL\\_STU\(2021\)652242\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/652242/IPOL_STU(2021)652242_EN.pdf)

Definice Demingova cyklu. <https://cs.wikipedia.org/wiki/PDCA> [vid. 2023-10-22].

Dewey, Patricia. *From Arts Management to Cultural Administration* [online]. The Ohio State University, 2003 [vid. 2023-11-29]. Dostupné z: <https://aaep.osu.edu/sites/aaep.osu.edu/files/paper27.pdf>

Dostál, Petr; Černý, Ondřej; Daněk, Petr; Drobný, Tomáš; Gregorini, Jindřich; Richter, Vít; Gregoriniová, Jindřiška; Lázňovská, Lenka; Přílepková, Michaela; Vávrová, Barbora; Vítová, Kateřina. (2013). *Certifikovaná metodika Posouzení efektivnosti vynaložení veřejných prostředků na zajištění kvality a dostupnosti veřejných kulturních služeb*. Praha: NIPOS. [vid. 2023-06-13]. Dostupné z: <http://invenio.nusl.cz/record/391418/?ln=cs>

Dostál, Petr a Eva Kislíngrová. *Ekonomika kultury: efektivní metody a nástroje podnikání v sektoru kultury*. Praha: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1886-2.

Entürk, Eylem (ed.). *Příručka rozvoje místní kulturní politiky: kroky, nástroje, případové studie*. Brno: Barrister & Principal, 2016. ISBN 978-80-7485-094-3.

European Cultural Foundation. (2020). *The Future of Culture and Creative sectors in post-COVID-19 Europe*. [online]. [vid. 2022-06-22]. Dostupné z: <https://culturalfoundation.eu/wp-content/uploads/2020/11/CAE-ECFstatementPost-COVID-19Europe.pdf>

Frosh, P. and M. Georgiou. (2022). *Covid-19: The cultural construction of a global crisis*. *International Journal of Cultural Studies*. Vol. 25 (3-4) 233–252.

Furlong, Y. and T. Finnie. (2020). *Culture counts: the diverse effects of culture and society on*

*mental health amidst COVID-19 outbreak in Australia. Irish Journal of Psychological Medicine*. Vol. 37, 237–242. doi:[10.1017/ipm.2020.37](https://doi.org/10.1017/ipm.2020.37)

Gokmen, Y., Baskici, C. and Y. Ercil. (2021). *The impact of national culture on the increase of COVID-19: A cross-country analysis of European countries. International Journal of Intercultural Relations*. 81. 1–8.

Hanzlík, J., Szczepanik, P., Čada, K., Chytková, Z., Špaček, O., Samusevich, R. and A. Wolfová. (2022). *Český filmový divák v době covid-19: Redukce dopadů krize a nové příležitosti pro filmovou distribuci*. Výzkumná zpráva. Praha: VŠE. DOI: [10.13140/RG.2.2.35362.71360](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35362.71360)

Hye-Kyung Lee, Karin Ling-Fung Chau & Takao Terui. (2021). *The Covid-19 crisis and 'critical juncture' in cultural policy: a comparative analysis of cultural policy responses in South Korea, Japan and China, International Journal of Cultural Policy*, DOI: 10.1080/10286632.2021.1938561

IDEA Consult, Goethe-Institut, Amann, S. and Heinsius, J. (2021). *Research for CULT Committee – Cultural and creative sectors in post-Covid-19 Europe: crisis effects and policy recommendations, European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels*.

IUHPE, Kritická opatření pro podporu duševního zdraví. (2021). [online]. [vid. 2022-06-22]. Dostupné z: [https://www.iuhpe.org/images/IUHPE/Advocacy/IUHPE\\_Mental-Health\\_PositionStatement.pdf](https://www.iuhpe.org/images/IUHPE/Advocacy/IUHPE_Mental-Health_PositionStatement.pdf)

Jeannotte, M.S., 2021. *When the gigs are gone: Valuing arts, culture and media in the COVID-19 pandemic. Social Sciences & Humanities Open*. Vol. 3 (1) Article 100097. [online]. [vid. 2022-06-22]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291120300863?via%3Dihub>

Kaiser, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009. ISBN 978-80-7008-236-2.

Krausová, M. (2021). *Právní úprava statusu umělce. Umělec „na volné noze“, jeho právní postavení a sociální zabezpečení*. Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky, Parlamentní institut: Srovnávací studie č. 5.403.

Krbová, Jana. *Moderní management ve veřejné správě. Nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: Výzvy a možnosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-745-5

Kuchyňka, Z. (2020). *Zamyšlení nad ekonomickými dopady*. Věstník AMG 4/2020, s. 5-6.

Maxmilián, V. (2023). *Evropská komise má uznat vliv kultury na zdraví a wellbeing*. [online]. [vid. 2023-06-22]. Dostupné z: <https://www.kreativnesko.cz/clanky/evropska-komise-ma-uznat-vliv-kultury-na-zdravi-a-wellbeing>

Ministerstvo pro místní rozvoj. (2018). *Metodika přípravy veřejných strategií (aktualizovaná zkrácená verze)*. [vid. 2023-10-22]. Dostupné z: [https://mmr.gov.cz/getmedia/08a14dd9-27e8-4a3c-a5cc-532936845297/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-zkracena-verze\\_1.pdf.aspx?ext=.pdf](https://mmr.gov.cz/getmedia/08a14dd9-27e8-4a3c-a5cc-532936845297/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-zkracena-verze_1.pdf.aspx?ext=.pdf)

Návrátová, J., Petrová, P., Žáková E. a kol. (2022). *Status umělce. Příspěvky k diskusi*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav.

NIPOS. (2022). *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2021*. [vid. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://www.statistikakultury.cz/zakladni-statisticke-udaje/>

Obnova kulturního sektoru. Průběžná zpráva. (2021). *Kulturrådet (Norská kulturní rada) a Norsk filminstitutt (Norský filmový institut)*. Editorický výběr z původního dokumentu a překlad, IDU, 2022.

OECD. (2020). *Kulturní šok: covid-19 ve vztahu ke kulturním a kreativním průmyslům*. Překlad do češtiny Institut umění – Divadelní ústav.

OECD. (2022). *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries, Local Economic and Employment Development (LEED)* OECD Publishing: Paris, [online]. [vid. 2022-06-22]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/991bb520-en>.

OECD. (2022). *Report in brief*. [online]. [vid. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/991bb520-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/991bb520-en&csp=25e0b9f49c18c1dc4aca61a51754cf0b&itemIGO=oecd&itemContentType=book#wrapper>

Perlín, R. (ed.), Bargel, R., Bednářová, H., Černá, L., Gregoriniová, J., Lössl, J., Novák, J. (2019): *Soubor specializovaných map s odborným obsahem, projekt NAKI Podpora mezigeneračního dialogu a kulturní participace seniorů jako nástrojů přenosu a sdílení kulturních hodnot na lokální a regionální úrovni NAKI DG18P02OVV043*, Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, [vid. 2023-06-22]. Dostupné z: [https://naki2.nipos.cz/data/mapy\\_small.pdf](https://naki2.nipos.cz/data/mapy_small.pdf)

Prokop, P., Louženský, L., Prokůpek, M. (2020). *Závěrečná zpráva za oblast divadla a tance vycházející z výzkumu Mapování dopadů koronaviru na kulturní sektor provedeným zástupci Institutu umění – Divadelního ústavu, Katedry arts managementu FPH Vysoké školy ekonomické v Praze a Katedrou produkce Divadelní fakulty Akademie múzických umění v Praze*.

Prokůpek, M. (ed.), Prokop, P., Vait, B., Grosman, J. and D. Šubrt. (2022). *Profesionální umění a Covid-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace*. Praha: VŠE.

Raabová, T. (2021). *Metodika evaluace kulturních organizací zřizovaných městem*. [vid. 2023-06-26]. Dostupné z: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/kult-evaluace\\_metodika\\_1.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/kult-evaluace_metodika_1.pdf)

Radermecker, A.-S. V. (2020). *Art and culture in the COVID-19 era: for a consumer-oriented approach*. [vid. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s43546-020-00003-y>

Rožnovská, Stanislava. *Krizový management divadelního festivalu* Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav hudební vědy, Management v kultuře. Brno: 2012.

Shaughnessy, C., Perkins, R., Spiro, N., Waddell, G., Campbell, A. and A. Williamon. (2022). *The future of the cultural workforce: Perspectives from early career arts professionals on the challenges and future of the cultural industries in the context of COVID-19*. *Social Sciences & Humanities Open*. Vol. 6 (1) Article 100296. [vid. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100296>

Sozanská, Olga a Jiří Tošner. (2005). *Metodika dobrovolnictví nezaměstnaných z hlediska projektů Job Rotation*. Praha: Hestia, [vid. 2020-06-22]. Dostupné z: [https://ipk.nkp.cz/docs/dobrovolnici/MetodDopor\\_MKCR\\_2015.pdf](https://ipk.nkp.cz/docs/dobrovolnici/MetodDopor_MKCR_2015.pdf)

Svoboda, František a Simona Škarabelová. *Ekonomika kultury*. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9633-2.

Tomešová, Veronika. *Krizový management ve vybrané organizaci*. Diplomová práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení. České Budějovice: 2020.

UNESCO, Department of Culture and Tourism – Abu Dhabi. (2022). *Culture in Times of COVID-19. Resilience, Recovery and Revival*.

UNESCO 2022 – cituje: European Union. (2021). *Towards Gender Equality in the Cultural and Creative Sectors*. [vid. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/36e9028b-c73b-11eb-a925-01aa75ed71a1>

UNESCO. (2022). *In moments of crisis, people need culture*. [vid. 2023-06-26]. Dostupné z: <https://www.unesco.org/en/articles/moments-crisis-people-need-culture>

Usnesení Evropského parlamentu ze dne 7. června 2007 o sociálním postavení umělců (2006/2249(INI)). Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0236+0+DOC+XML+V0//CS>

Varbanova, Lidia. *Strategic Management in the Arts*. New York: Routledge, 2013. ISBN: 9780203117170

Volz, Jim. *Introduction to arts management*. Introductions to theatre. London: Bloomsbury, 2017. ISBN 978-1-4742-3978-3.

Zuzák Roman, Königová Martina. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Žáková, E. (2022). *Iniciativy týkající se statusu umělkyně a umělce v ČR*. Pp. 48–54, in: Návrátová, J., Petrová, P., Žáková, E. a kol. *Status umělce. Příspěvky k diskusi*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav.

## Příloha



# Dopady COVID-19 na kulturní subjekty ve Středočeském a Olomouckém kraji

Zpracoval STEM pro Národní informační a poradenské středisko pro kulturu

**N** ■ **I** ■  
**PO** ■ **S**

# Obsah

Shrnutí hlavních závěrů

Stav před pandemií – minulost

Dopady pandemie – přítomnost

Výhled do budoucna



# Shrnutí hlavních zjištění

# Shrnutí hlavních zjištění – obecné charakteristiky

- Cílové publikum KS tvořili před COVID-19 nejčastěji **obyvatelé obcí a regionu** (85 %), pak turisté (21 %) a určité věkové skupiny obyvatel (19 %)
- Celá polovina dotázaných KS z řad NNO svou činnost provozuje za obvyklých podmínek **jednou za měsíc** nebo méně často. Naopak dvě třetiny ze zřizovaných KS svou činnost obvykle provozují každý den.
- KS z oblasti kulturního dědictví a živého umění svou činnost provozují nejčastěji.
- Zřizované KS mají nejvyšší počet **stálých zaměstnanců**, NNO nejnižší. KS z řad NNO mají zdaleka nejvyšší průměrný počet **neplacených členů** (19) a **dobrovolníků** (6). Podnikatelské KS mají zase vysoký průměrný počet zaměstnanců najímaných na **konkrétní akce** (11)
- Celých 83 % ze zřizovaných KS má k dispozici **vlastní prostory** pro činnost (oproti 50 % v celém souboru). **Bezúplatný pronájem** prostor nejčastěji využívají KS z řad NNO (37 %), které také nejvíce mají prostory najímané nárazově na **jednotlivé aktivity** (31 %)
- Čím vyšší intenzita činnosti KS, tím vyšší šance, že bude využívat vlastních prostor. Naopak, čím nižší intenzita aktivit dané KS, tím spíše bude spoléhat na **nárazový pronájem** prostor na konkrétní akce.
- **Pro zřizované KS je tak z hlediska předpokladů typická vyšší stabilita** – opírají se o předvídatelné a pravidelné zdroje financí a obvykle disponují vlastními či svěřenými prostory, což jim umožňuje zaměstnávat proporčně více stálých zaměstnanců a provozovat svou činnost ve vyšší frekvenci.
- **Podnikatelské a NNO kulturní subjekty se naopak potýkají s různými druhy nejistoty.** Obou typů se týká převážně nejisté zázemí, u NNO má dále vliv velký počet dobrovolníků v jejich řadách, u podnikatelů se zase přidává nejistota finanční.

# Shrnutí hlavních zjištění – dopad koronavirové krize na finance a propouštění

- **Příspěvky zřizovatele** tvoří v průměru 77 % financování zřizovaných KS. Podnikatelské KS výrazně více závisí na **tržbách z aktivit** (37 % z celkového financování). **Dotacemi** jsou zase nejvíce financovány NNO (ze 35 %).
- Příspěvky zřizovatele tvoří téměř dvě třetiny (64 %) financování KS činných v oblasti kulturního dědictví. Pro produkční KS jsou zas výrazně důležitější dotace, které tvoří 44 % jejich financování.
- Čím častěji KS působí, tím větší podíl financování tvoří příspěvky zřizovatele. Naopak, čím nižší intenzita činnosti, tím větší podíl financování tvoří dotace.
- Tři čtvrtiny (73 %) dotázaných KS si během koronavirové krize **finančně pohoršily** (v průměru tyto KS zaznamenaly **propad příjmů a výnosů** o 38 % oproti roku 2019).
- Nejvyšší propady příjmů během krize zaznamenaly NNO a ty KS věnující se produkci a živému umění.
- Téměř čtvrtina dotazovaných KS musela kvůli koronavirové krizi vrátit dotace za neuskutečněné aktivity či rušit nájemy prostor.
- Pětina (18 %) KS kvůli krizi přistoupila k propouštění stálých zaměstnanců. Častěji takto postupovaly podnikatelské subjekty (34 %).

# Shrnutí hlavních zjištění – jiné změny způsobené koronavirovou krizí a výhled do budoucna

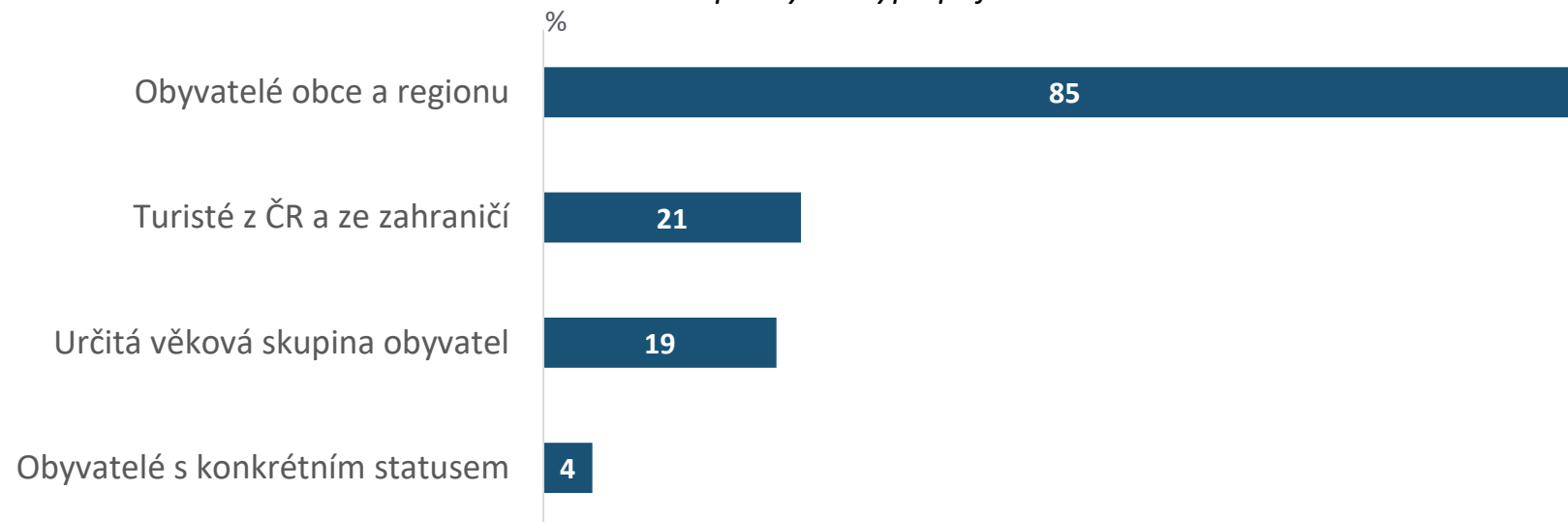
- Spontánní odpovědi na pozitivní změny spojené s COVID-19 zahrnují nejčastěji: využití moderních technologií, využití času pro odkládané práce, plánování nových projektů, opravy či zlepšení procesů a postupů v KS.
- Z dotazovaných prostředků byl nejvyšší nárůst užívání během COVID-19 zaznamenán u videokonferenčních platforem, naopak sociální sítě, webové stránky a emailová komunikace byly již relativně zavedené před krizí.
- Jen pro 6 % z dotazovaných KS se některá online platforma stala novým zdrojem příjmů, mezi podnikatelskými KS to bylo 14 %.
- Celých 59 % dotazovaných KS se nedomnívá, že koronavirová krize povede k výrazné **proměně potřeb či chování** jejich cílových skupin.\*
- Střední nebo velké **obavy z post-pandemického fungování organizace** vykazuje 40 % dotazovaných KS, nejvyšší podíl je mezi NNO. Spontánní výpovědi zástupců NNO naznačují, že zejména se obávají, zda se podaří přivést zpět původní členy a obnovit pravidelné scházení se či zkoušky.
- KS v souboru obecně věří, že stát a obce budou kulturu **podporovat jako dříve** (73 % souhlasí) a že zájem o kulturu se vrátí na předpandemickou úroveň (72 % souhlasí). Zároveň ale 47 % dotazovaných KS má za to, že lidé se ještě dlouho budou vyhýbat hromadným akcím.
- Důvěra v obecnou obnovu tak byla na začátku léta 2021 poměrně silná, v konkrétních případech (návštěvnost hromadných akcí) byl však výhled představitelů KS strážlivější.

# Výchozí pozice organizací v kultuře

# Cílové publikum KS tvoří nejčastěji obyvatelé obcí a regionů

- K nim směřuje svou činnost celých 85 % z KS v souboru.
- Další pětina KS míří mj. na zahraniční a domácí turisty (21 %) nebo na určitou věkovou skupinu obyvatel (19 %, typicky děti nebo seniory).

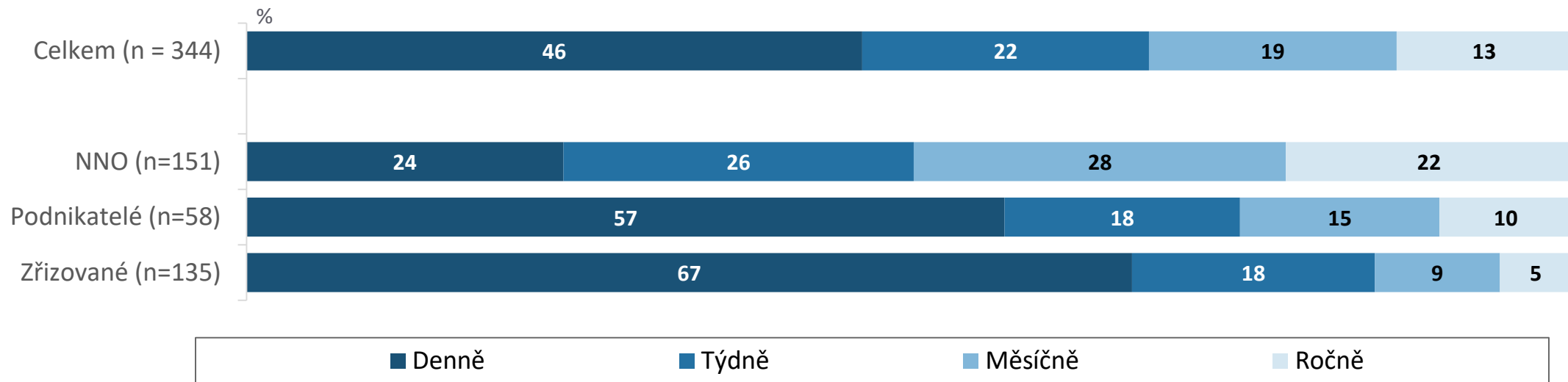
*„Kterým skupinám příjemců je činnost Vaší organizace za obvyklé situace určena?“*  
*Celkové podíly dle typu příjemců*



## KS z řad NNO svou činnost provozují ve výrazně nižší intenzitě

- Celá polovina KS z řad NNO svou činnost provozuje jednou za měsíc nebo méně často.
- Naopak dvě třetiny ze zřizovaných KS svou činnost obvykle provozují každý den.
- Mezi podnikatelskými KS denně působí 58 % z nich.

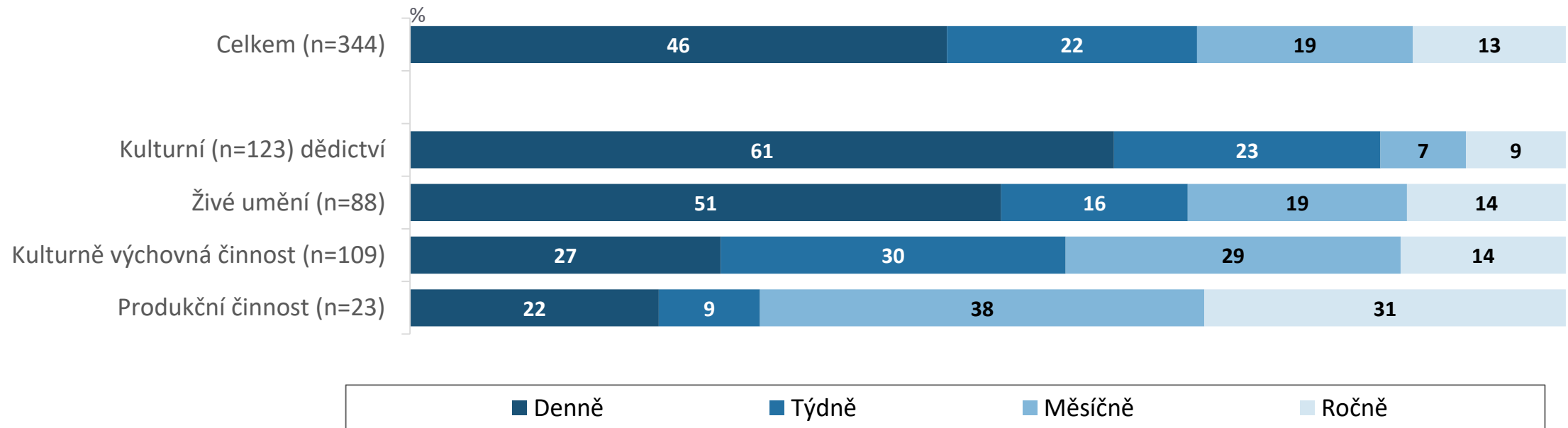
*“V jaké intenzitě Vaše organizace provozuje za obvyklé situace svou činnost?”  
dle právní formy KS*



# KS z oblasti kulturního dědictví a živého umění svou činnost provozují nejčastěji

- 61 % KS věnujících se kulturnímu dědictví svou činnost provozuje denně.
- Naopak mezi KS z oblasti produkce 38 % tak činí pouze v měsíční intenzitě a dalších 31 % pouze v intenzitě roční.

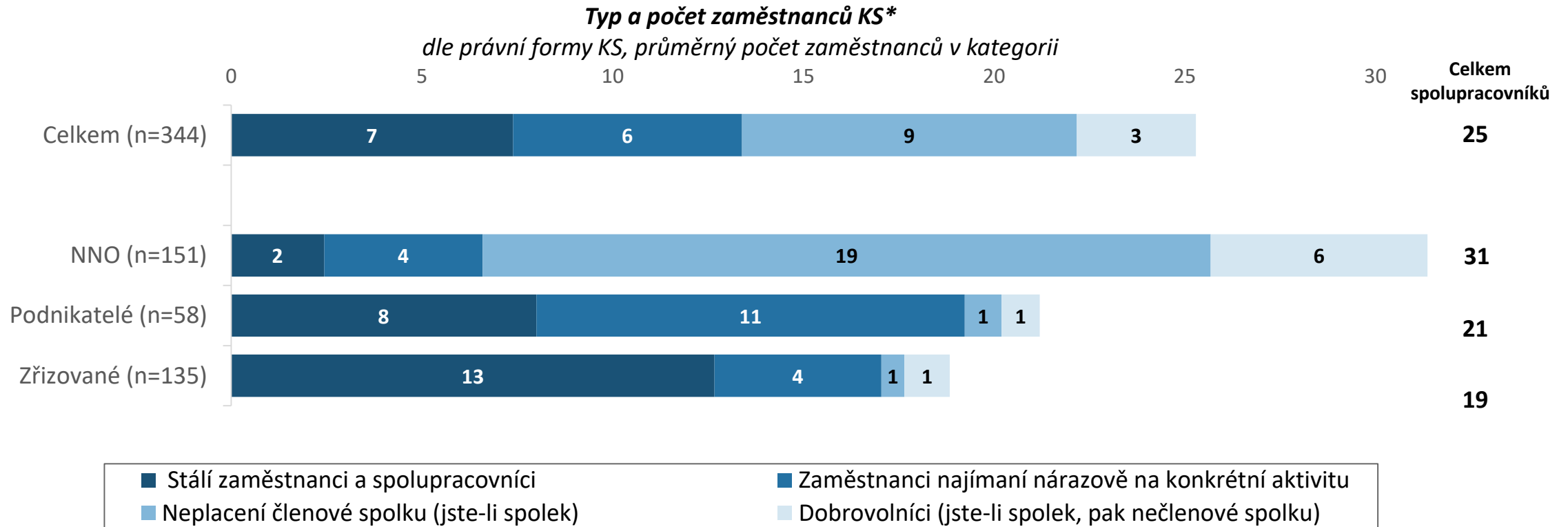
*“V jaké intenzitě Vaše organizace provozuje za obvyklé situace svou činnost?”  
dle hlavní činnosti KS (klasifikace NIPOS)*





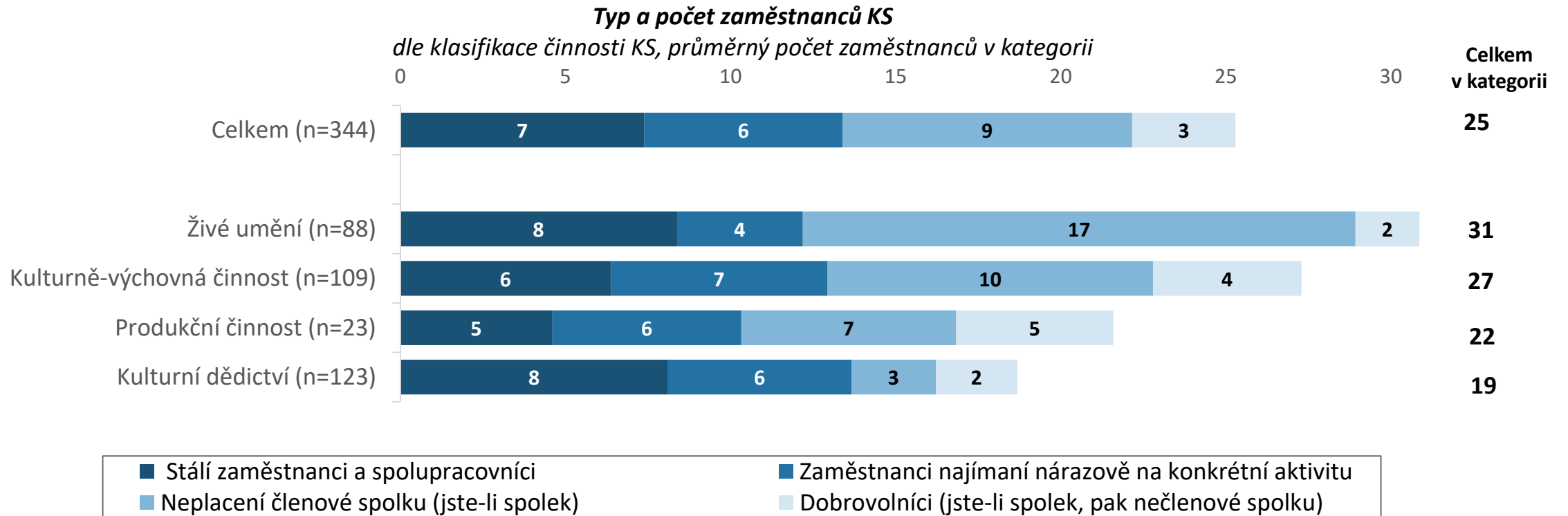
# Zřizované KS mají nejvyšší průměrný počet stálých zaměstnanců, NNO nejnižší

- Zřizované KS mají v průměru 13 stálých zaměstnanců a spolupracovníků, NNO jen 2
- KS z řad NNO mají zdaleka nejvyšší průměrný počet neplacených členů (19) a dobrovolníků (6)
- Podnikatelské KS mají vysoký průměrný počet zaměstnanců najímaných na konkrétní akce (11)



# KS v oblasti živého umění spolupracují v průměru s nejvíce lidmi, ale většinu z nich tvoří neplacení členové

- KS věnující se živému umění spolupracují v průměru s 31 lidmi.
- KS v oblasti kulturního dědictví zaměstnávají v průměru nejméně lidí (19), ale mají stejný počet stálých zaměstnanců (8) jako KS věnující se živému umění.



# Vlastní nebo svěřené prostory pro aktivitu jsou výsadou především zřizovaných KS

*„Jaké prostory Vaše organizace při obvyklém chodu pro svou činnost využívá?“  
Celkové podíly dle typu právní formy KS*

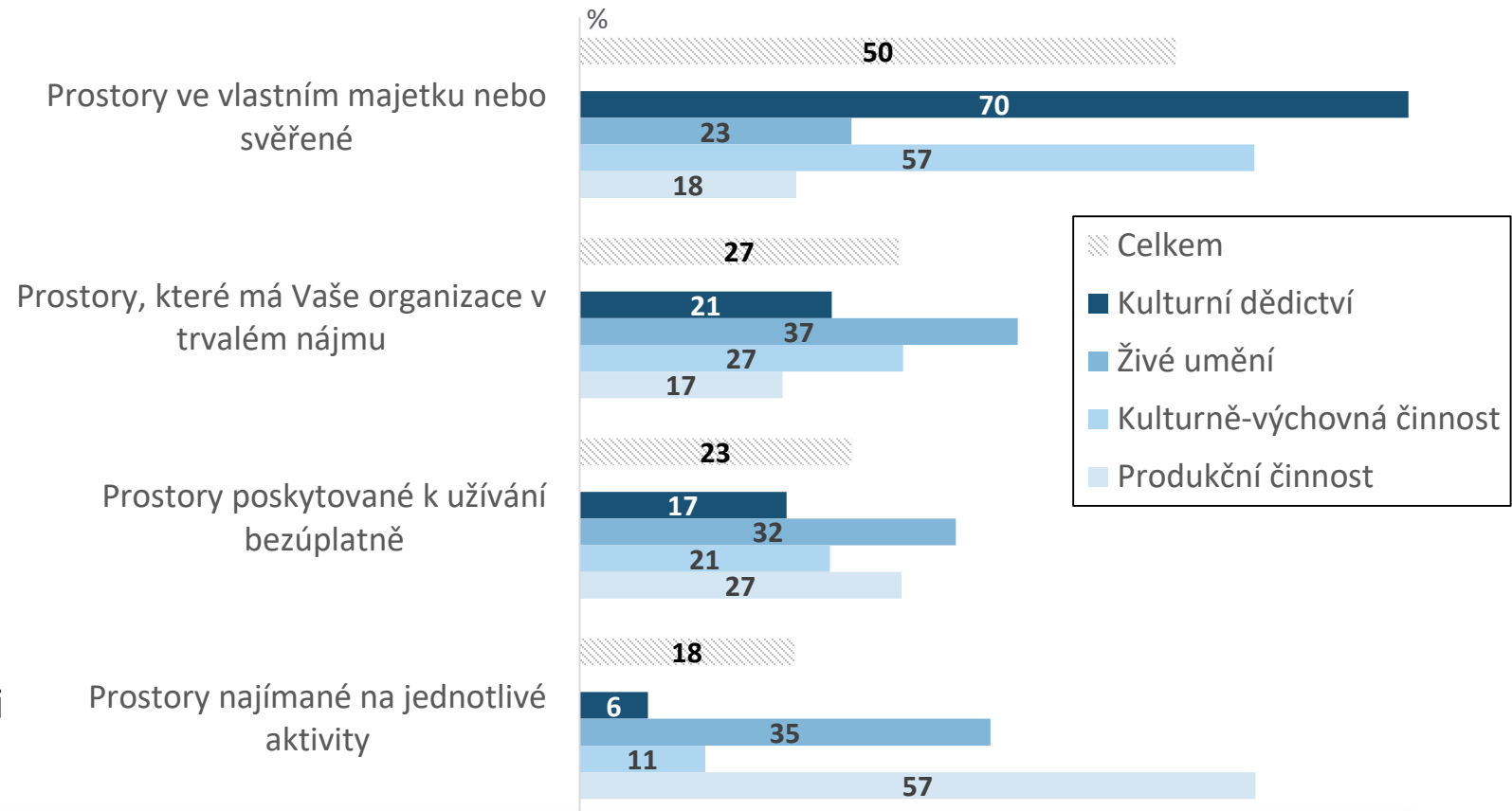
- Celých 83 % ze zřizovaných KS má k dispozici vlastní prostory pro činnost (oproti 50 % pro celý soubor).
- Prostory v trvalém nájmu má 41 % podnikatelských KS a 31 % KS z řad NNO.
- Bezúplatný pronájem prostor nejčastěji využívají KS z řad NNO (37 %), které také nejvíce využívají prostor najímaných nárazově na jednotlivé aktivity (31 %).



# Vlastními prostorami disponují nejčastěji kulturní subjekty v oblasti kulturního dědictví

„Jaké prostory Vaše organizace při obvyklém chodu pro svou činnost využívá?“  
Celkové podíly dle klasifikace činnosti KS

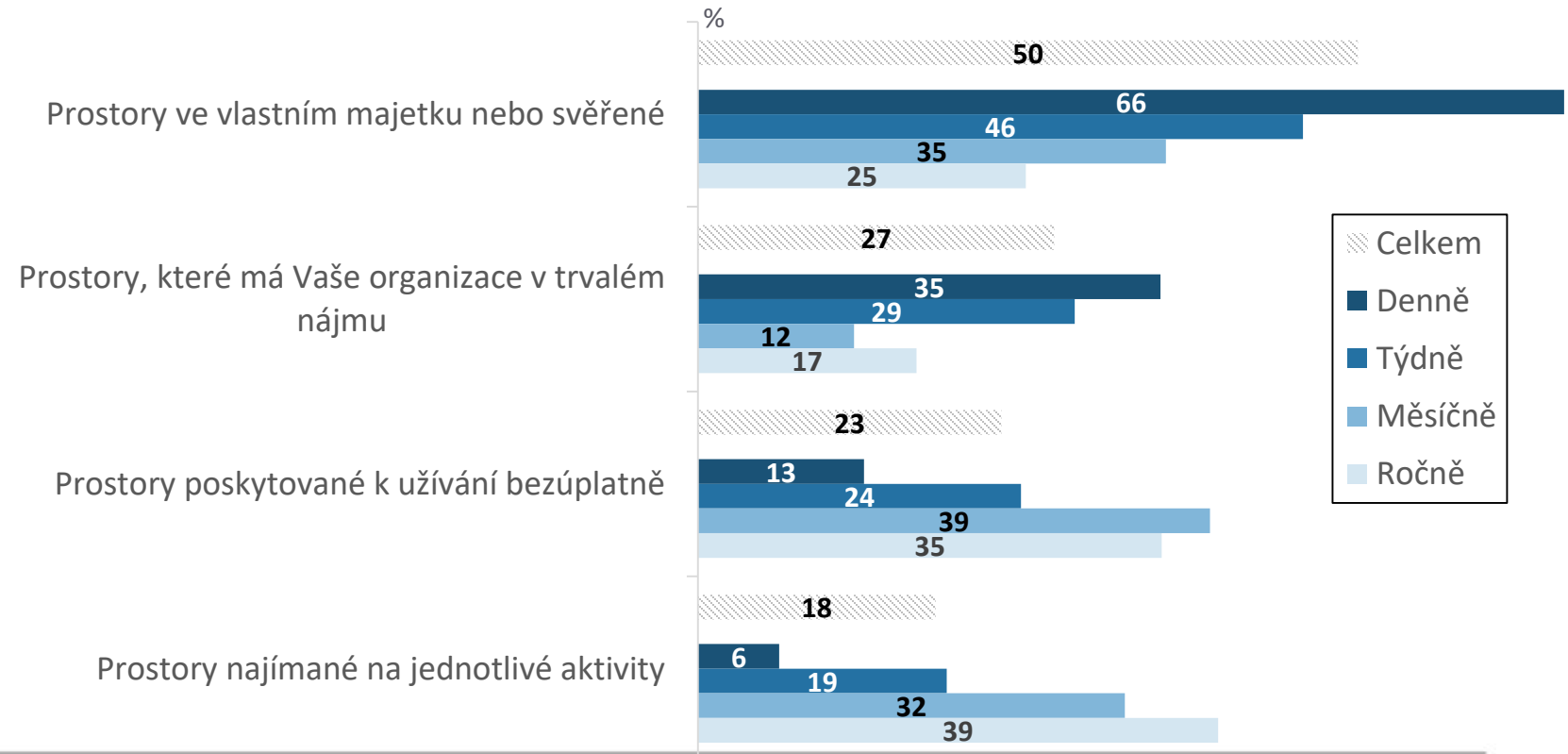
- Celých 70 % z KS aktivních v kulturním dědictví má k dispozici vlastní prostory pro činnost (oproti 50 % pro celý soubor).
- 57 % z produkčních KS naopak využívá prostor pronajímaných nárazově na jednotlivé aktivity (oproti 18 % pro celek).
- V kategoriích prostor v trvalém nebo bezúplatném pronájmu nejsou patrné významné rozdíly dle činnosti KS.



# Čím vyšší intenzita činnosti KS, tím vyšší šance, že bude využívat vlastních prostor

„Jaké prostory Vaše organizace při obvyklém chodu pro svou činnost využívá?“  
Celkové podíly dle intenzity provozu KS

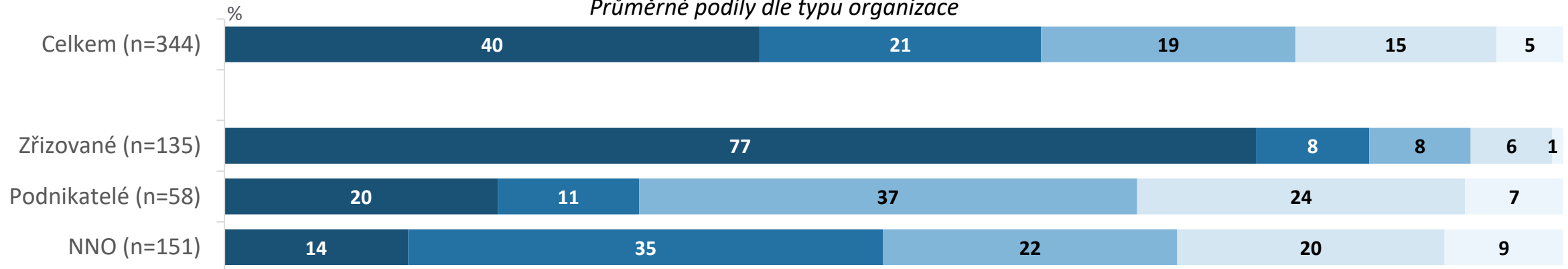
- Dvě třetiny KS, které působí denně, mají k dispozici vlastní prostory, mezi těmi s roční intenzitou činnosti je to jen čtvrtina.
- Naopak, čím nižší intenzita aktivit dané KS, tím spíše bude spoléhat na nárazový pronájem prostor na konkrétní akce.



# Zřizované KS výrazně závisí na příspěvcích zřizovatele, NNO zase na dotacích

- Příspěvky zřizovatele tvoří v průměru 77 % financování zřizovaných KS oproti 14 % mezi NNO. .
- Podnikatelské KS výrazně více závisí na tržbách z aktivit (37 % z financování)
- Třetinu (35 %) financování neziskových KS pak tvoří různé dotace.

**Podíl různých zdrojů na financování organizace v roce 2019**  
Průměrné podíly dle typu organizace

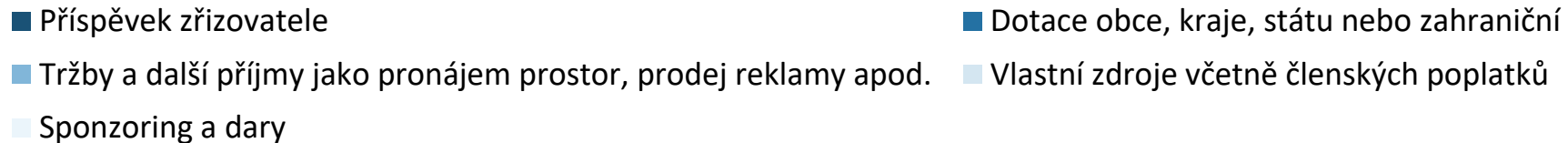
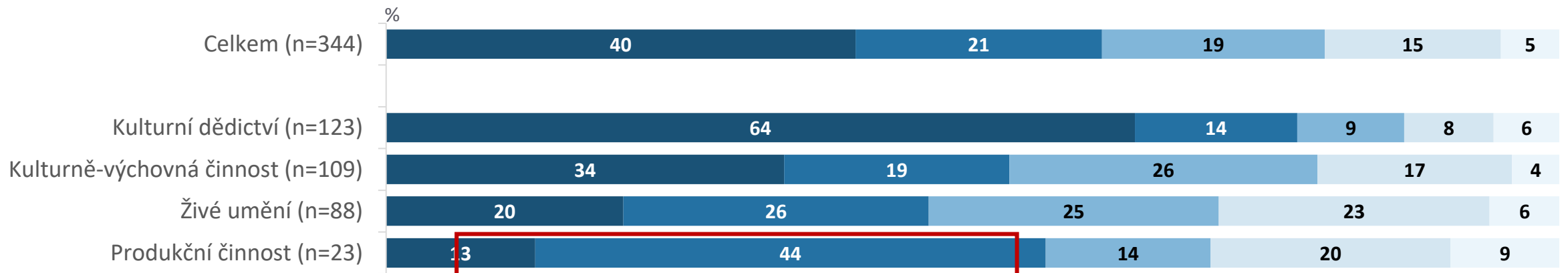


■ Příspěvek zřizovatele*	■ Dotace obce, kraje, státu nebo zahraniční
■ Tržby a další příjmy jako pronájem prostor, prodej reklamy apod.	■ Vlastní zdroje včetně členských poplatků
■ Sponzoring a dary	

# KS v oblasti kulturního dědictví spoléhají na příspěvky zřizovatele, produkční KS zase na dotace

- Příspěvky zřizovatele tvoří téměř dvě třetiny (64 %) financování KS činných v oblasti kulturního dědictví.
- Pro produkční KS jsou zase výrazně důležitější dotace, které tvoří 44 % jejich financování.

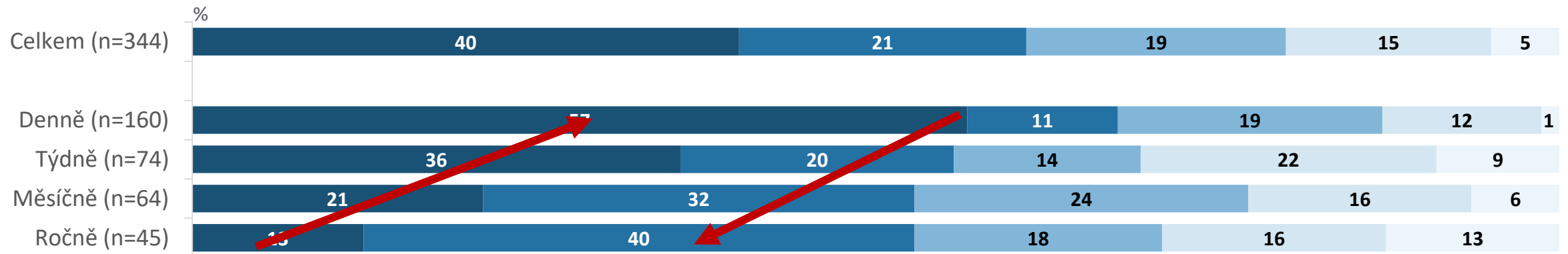
**Podíl různých zdrojů na financování organizace v roce 2019**  
Průměrné podíly dle zaměření organizace



# Čím intenzivněji KS vyvíjí svou činnost, tím větší podíl financování tvoří příspěvky zřizovatele

- Naopak, čím nižší intenzita činnosti, tím větší podíl financování tvoří dotace.
- Podíl ostatních zdrojů financování je relativně vyrovnaný, bez ohledu na intenzitu činnosti.

**Podíl různých zdrojů na financování organizace v roce 2019**  
Průměrné podíly dle intenzity činnosti organizace

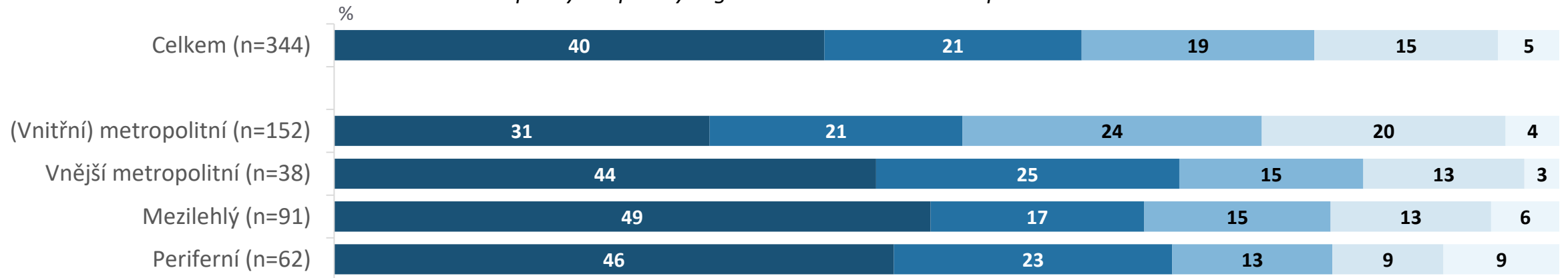




# Zdroje financování KS se příliš neodlišují dle metropolitní lokality

- KS nacházející se ve vnitřní metropolitní oblasti závisí na příspěvcích zřizovatele v menší míře, mají k dispozici více formátů činnosti, a tím i pestřejší zdroje, ze kterých finance získávají.

**Podíl různých zdrojů na financování organizace v roce 2019**  
Průměrné podíly dle polohy organizace vzhledem k metropolitnímu areálu



■ Příspěvek zřizovatele

■ Dotace obce, kraje, státu nebo zahraniční

■ Tržby a další příjmy jako pronájem prostor, prodej reklamy apod.

■ Vlastní zdroje včetně členských poplatků

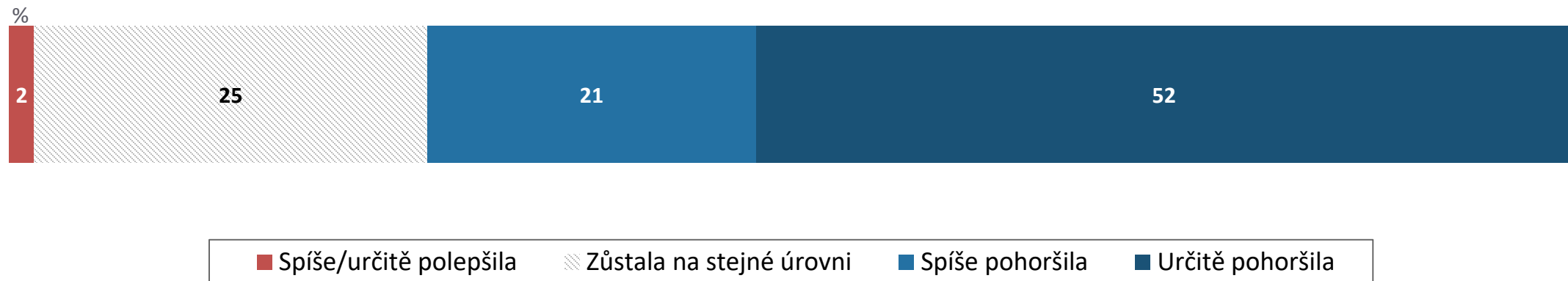
■ Sponzoring a dary

# Dopady koronavirové krize na organizace v kultuře

# Téměř tři čtvrtiny dotázaných KS si během koronavirové krize finančně pohoršily

- Pro další čtvrtinu (25 %) KS pak koronavirová krize neznamena žádnou finanční změnu.
- Pouze zlomek oslovených KS (2 %) uvedl, že si během krize polepšil.

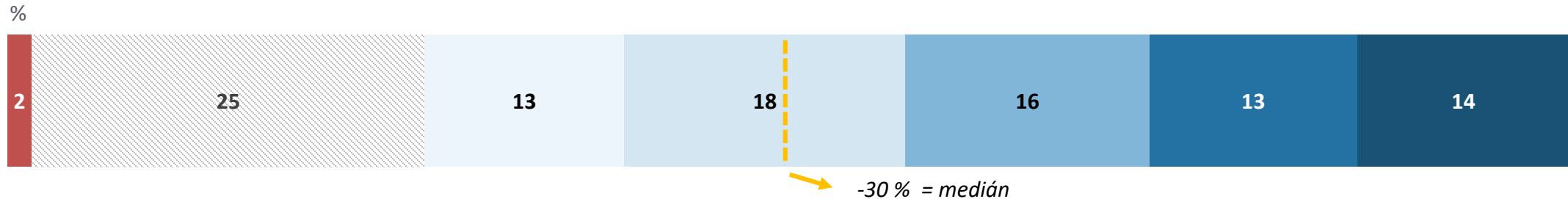
*„Pohoršila si, nebo polepšila finančně Vaše organizace během koronavirové krize v porovnání s rokem 2019?“*



# Propady příjmů způsobené koronavirovou krizí jsou relativně rovnoměrně rozprostřené z hlediska intenzity

- 31 % KS ze souboru uvedlo propad příjmů a výnosů do 40 %, 29 % z nich pak ztratilo mezi 41 % a 80 % výnosů oproti roku 2019.
- Mediánový propad příjmů a výnosů byl -30 %, průměrný pak -38 %.

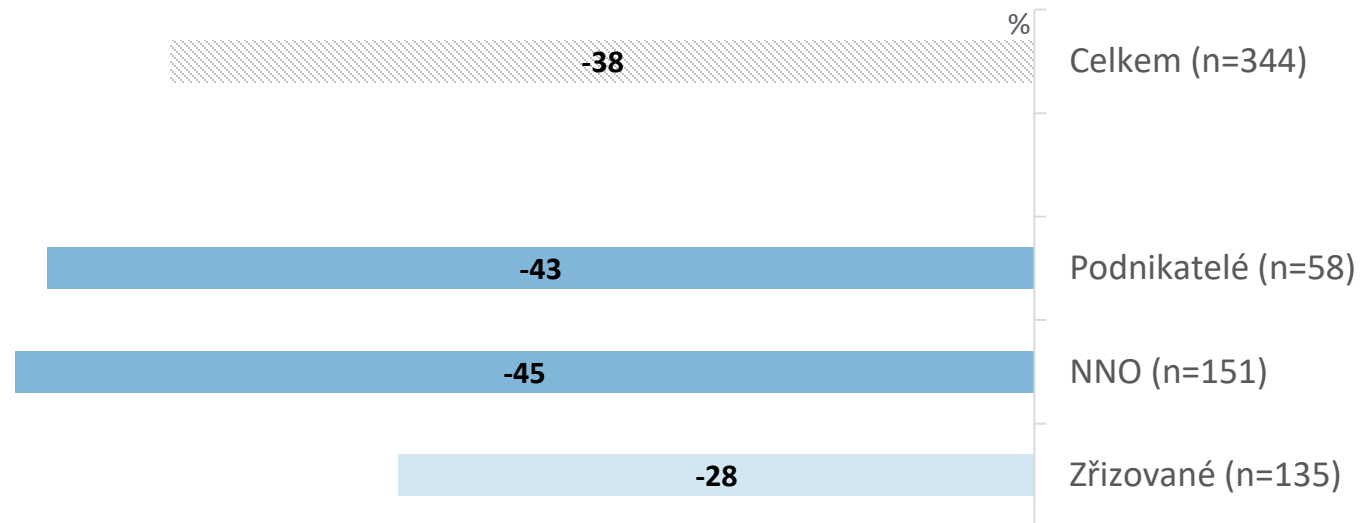
„Jak velký byl, odhadem v procentech, pokles/růst celkových příjmů a výnosů Vaší organizace, když srovnáte celý rok 2020 s celým rokem 2019?“



# Zřizované KS byly koronavirovou krizí zasaženy nejméně

- Celý sektor KS se v roce 2020 z hlediska příjmů a výnosů v průměru propadl o 38 % oproti předkrizovému roku 2019.
- V poměru citelnější zásah hlásily podnikatelské a NNO subjekty.

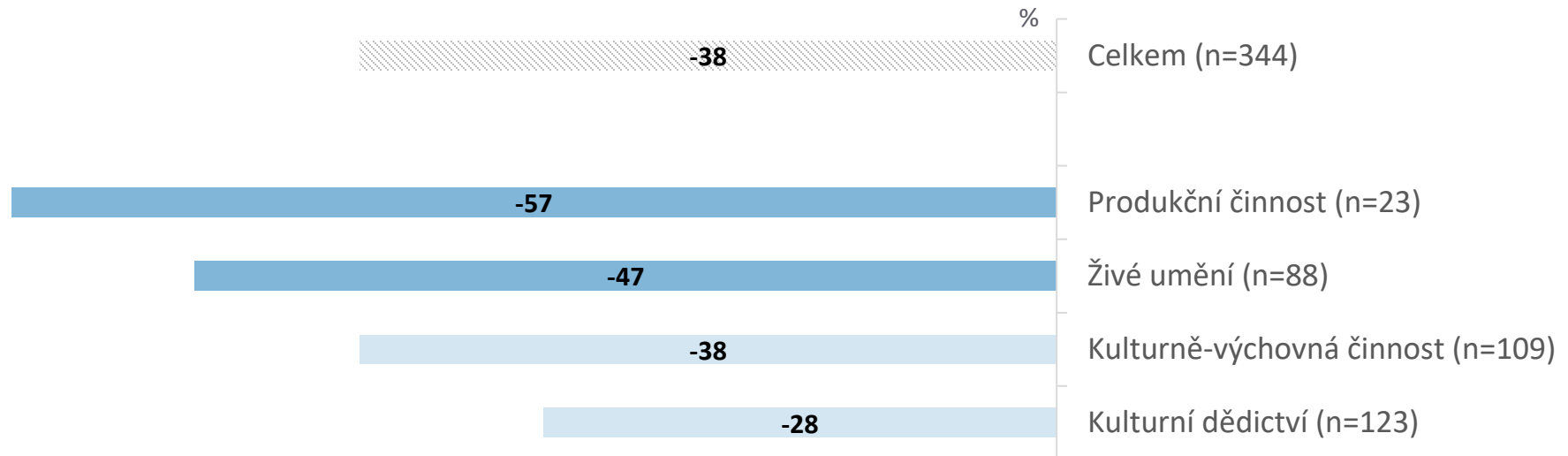
*„Jak velký byl, odhadem v procentech, pokles/růst celkových příjmů a výnosů Vaší organizace, když srovnáte celý rok 2020 s celým rokem 2019?“  
průměrná změna příjmů a výnosů dle typu KS*



# KS činné v produkční činnosti a živém umění indikují vyšší propady příjmů a výnosů během koronavirové krize

- Naopak KS činné v oblasti kulturního dědictví zaznamenaly výrazně nižší propad příjmů a výdajů (pokles jen o 28 % oproti roku 2019).

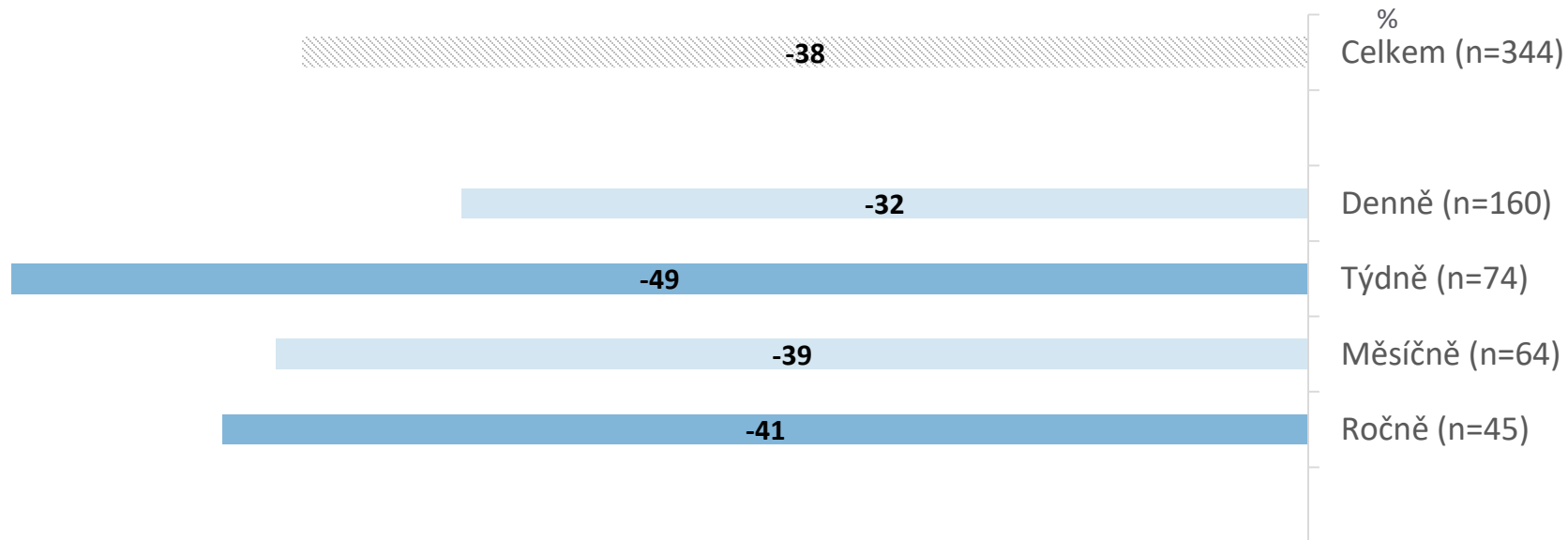
*„Jak velký byl, odhadem v procentech, pokles celkových příjmů a výnosů Vaší organizace, když srovnáte celý rok 2020 s celým rokem 2019?“  
průměrná změna příjmů dle klasifikace činnosti KS*



# Mezi intenzitou činnosti KS a poklesem příjmů a výnosů není patrný jasný trend

- V průměru nejvyšší pokles příjmů (-49 % oproti roku 2019) uvedly ty KS, které působí týdně

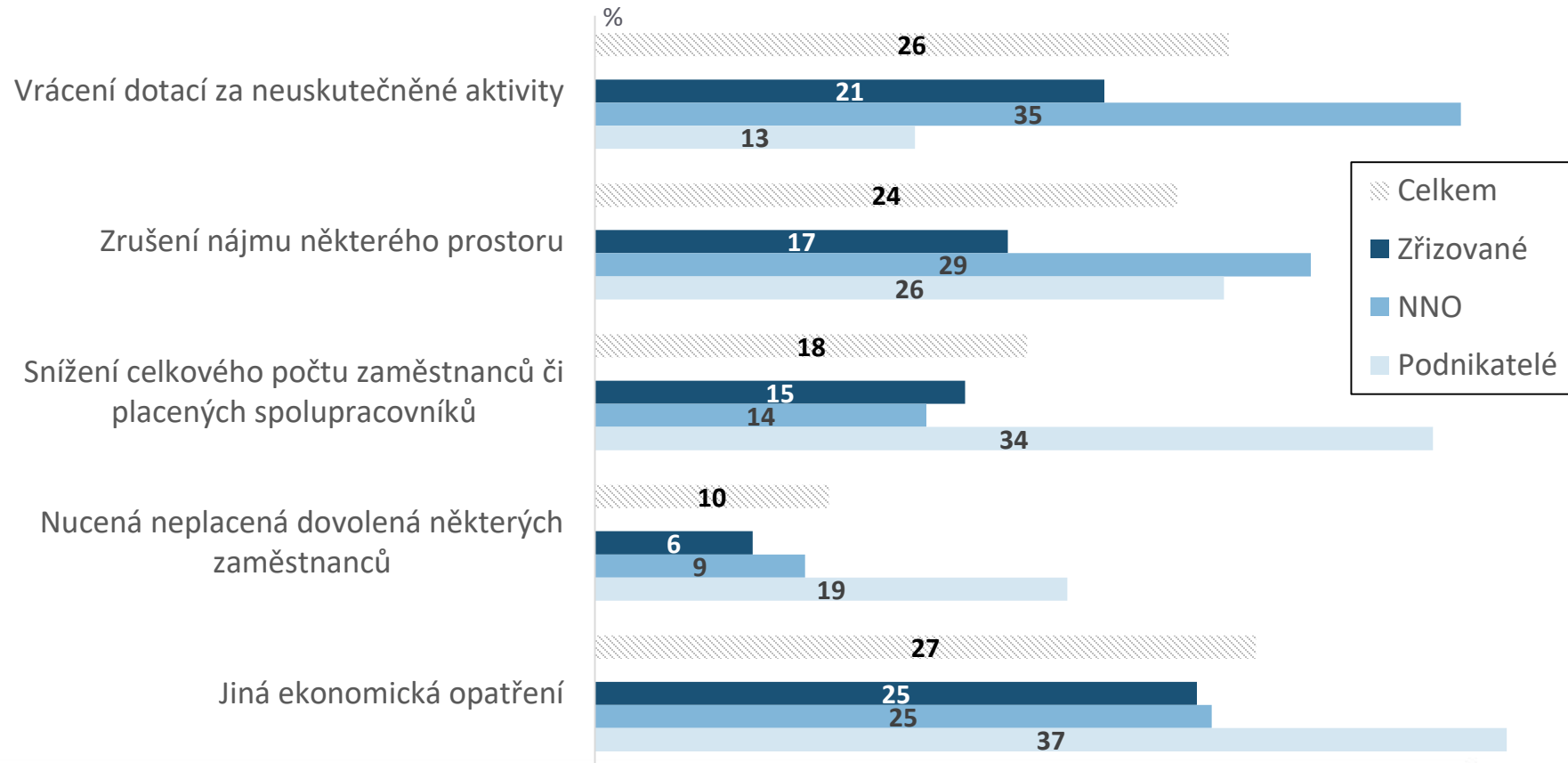
*„Jak velký byl, odhadem v procentech, pokles celkových příjmů a výnosů Vaší organizace, když srovnáte celý rok 2020 s celým rokem 2019?“  
průměrná změna příjmů dle intenzity činnosti KS*



# Různé typy KS přistupovaly k různým opatřením v reakci na koronavirovou krizi

„Museli jste v souvislosti s koronavirovou krizí přijmout následující opatření?  
Celkové podíly dle typu právní formy KS

- KS z řad NNO častěji musely vrátet dotace a rušit nájmy prostor.
- Podnikatelské KS výrazně častěji přistupovaly ke snižování počtu zaměstnanců či k nuceným neplaceným dovoleným.

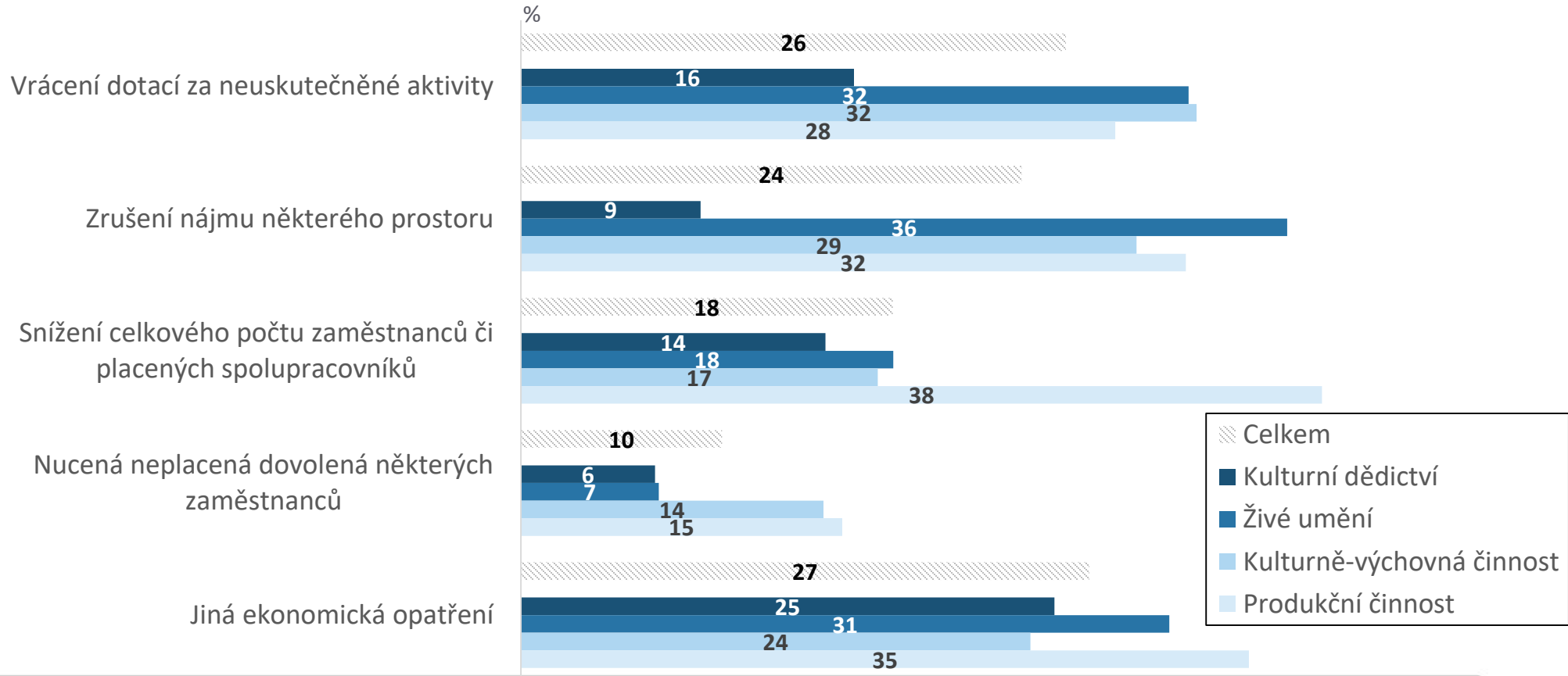




# Oproti ostatním typům činnosti, KS činné v živém umění nejčastěji přistupovaly k rušení nájmu prostor

„Museli jste v souvislosti s koronavirovou krizí přijmout následující opatření?  
Celkové podíly dle klasifikace činnosti KS

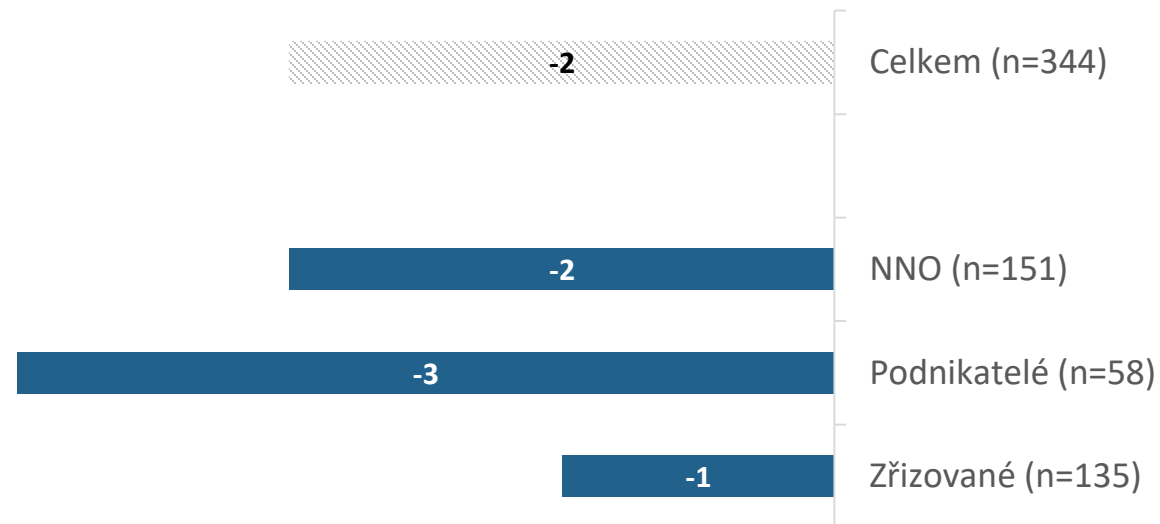
- Dalších 38 % z KS činných v produkci snížilo celkový počet zaměstnanců a spolupracovníků.



## V průměru se nejčastěji se stálými spolupracovníky rozloučili podnikatelé

- Nejstabilnější zůstávají zřizované KS s průměrně jedním odchodem.
- Opticky nízké počty jsou způsobeny zahrnutím i těch KS, které se nerozloučily s nikým (82 % ze souboru).
- Ty KS, které byly nuceny přistoupit k rozvázání spoluprací byly ale zasaženy výrazně citelněji než ukazují celkové průměry.

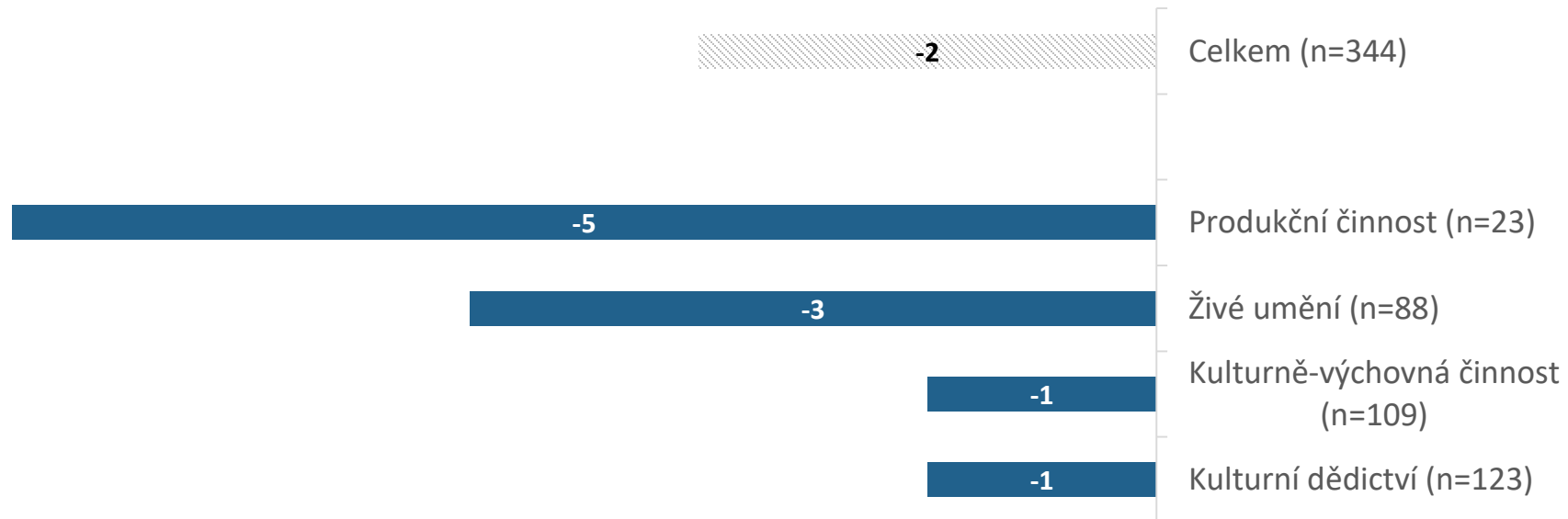
*„Odhadem s kolika lidmi jste v době koronavirové krize, tedy od března 2020 do května 2021, museli ukončit spolupráci?“  
(průměrný počet rozvázaných spoluprací dle typu KS)*



## Nejčastěji se s někým rozloučily KS zaměřené na produkci nebo živé umění

- Jde podle očekávání o oblasti, které jsou nejvíce vázány na kontakt s publikem.

*„Odhadem s kolika lidmi jste v době koronavirové krize, tedy od března 2020 do května 2021, museli ukončit spolupráci?“  
(průměrný počet rozvázaných spoluprací dle klasifikace činnosti KS)*



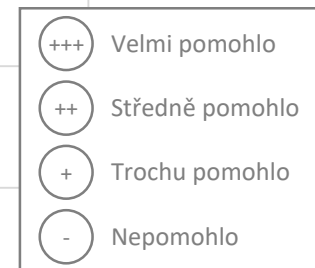
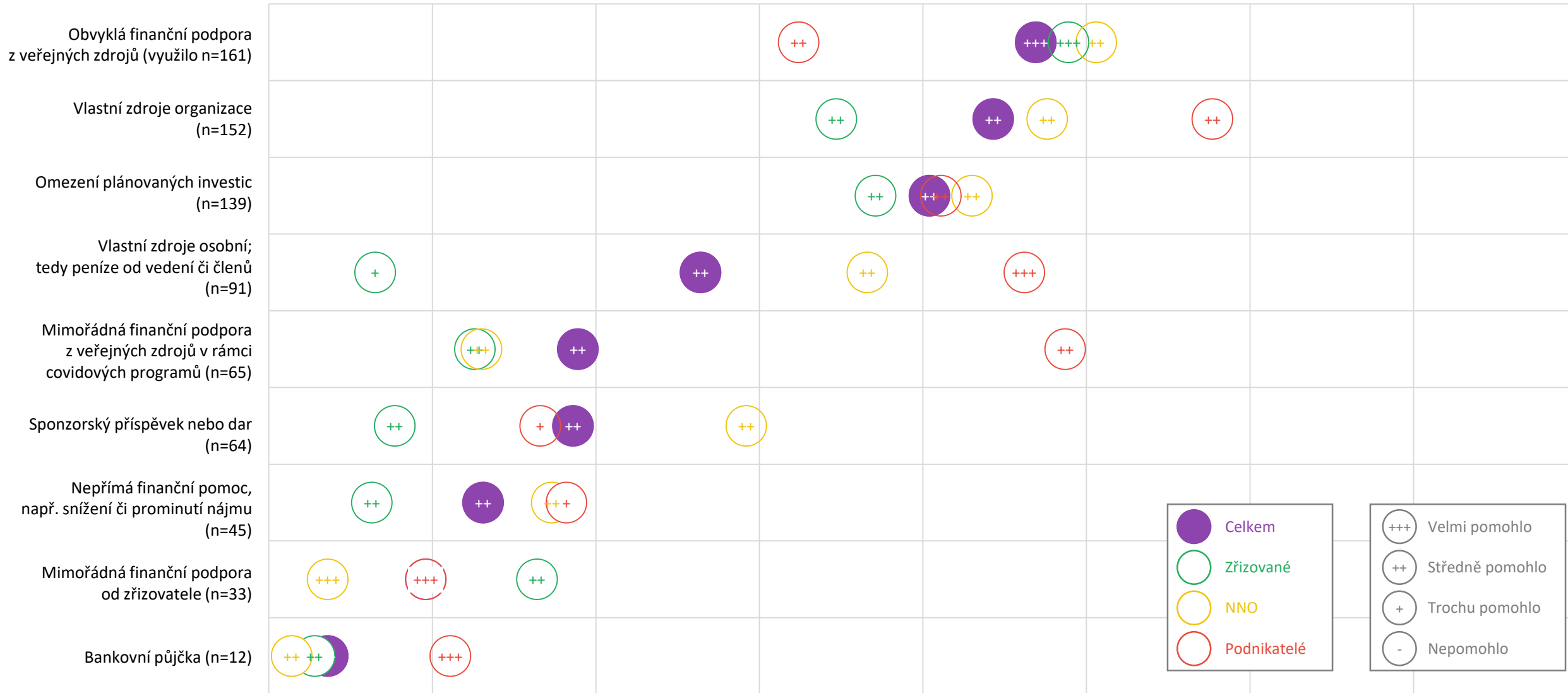
# Efekty opatření z oblasti hospodaření, produkce a komunikace - shrnutí pro následující dvě strany

- Obecně nejčastější reakcí na koronavirovou krizi byl **útlum činnosti** (uchýlilo se k němu 68 % subjektů), ten však byl v mnoha případech částečně nebo zcela vynucen povahou souvisejících omezení.
- Dalšími hojně užívanými cestami tak byla **PR práce** s obvyklými uživateli, aby nedošlo k přerušení vybudovaného kontaktu (56 %), a **přenesení činnosti do online prostoru** (rovněž 56 %).
- V průměru nejčastějším zdrojem financí zůstala obvyklá **veřejná finanční podpora** (využilo ji 47 % subjektů).
- Nejméně pak KS využily **bankovních půjček** (4 %), minimálně se také setkaly s **mimořádnou finanční podporou zřizovatele** (10 %) nebo s **nepřímou finanční pomocí** (jako např. prominutím nájmů; 13 %).
- Malé celkové využití sledujeme také u možností a nástrojů jako **členství v profesním sdružení** (využilo 22 %), **urychlení digitalizace** (23 %) nebo **průzkumu potřeb uživatelů** (25 %).
- Klíčovým nástrojem pomoci se ukazuje být **udržení obvyklé podpory z veřejných zdrojů**, kterou využilo, z finančních nástrojů, nejvíce KS a zároveň je hodnocena jako **nejplatnější forma pomoci**.
- Vysoko si z hlediska poměru využití a užitečnosti dále stojí také úprava PR pro udržení stávajících uživatelů, dofinancování z vlastních zdrojů a (částečný) přechod do online prostředí.
- Ze srovnání KS podle právní subjektivity je opět zřejmé, že nejméně starostí se zajištěním financování měly zřizované KS, jejich stabilita jim zároveň dovolila nadprůměrně se soustředit na opatření v produkční a komunikační rovině.
- **Podnikatelské subjekty** naopak musely nejvíce hledat **jiné formy financování**, přičemž se pro ně nejefektivnějšími staly vlastní zdroje, ale také mimořádné **veřejné covidové programy**.

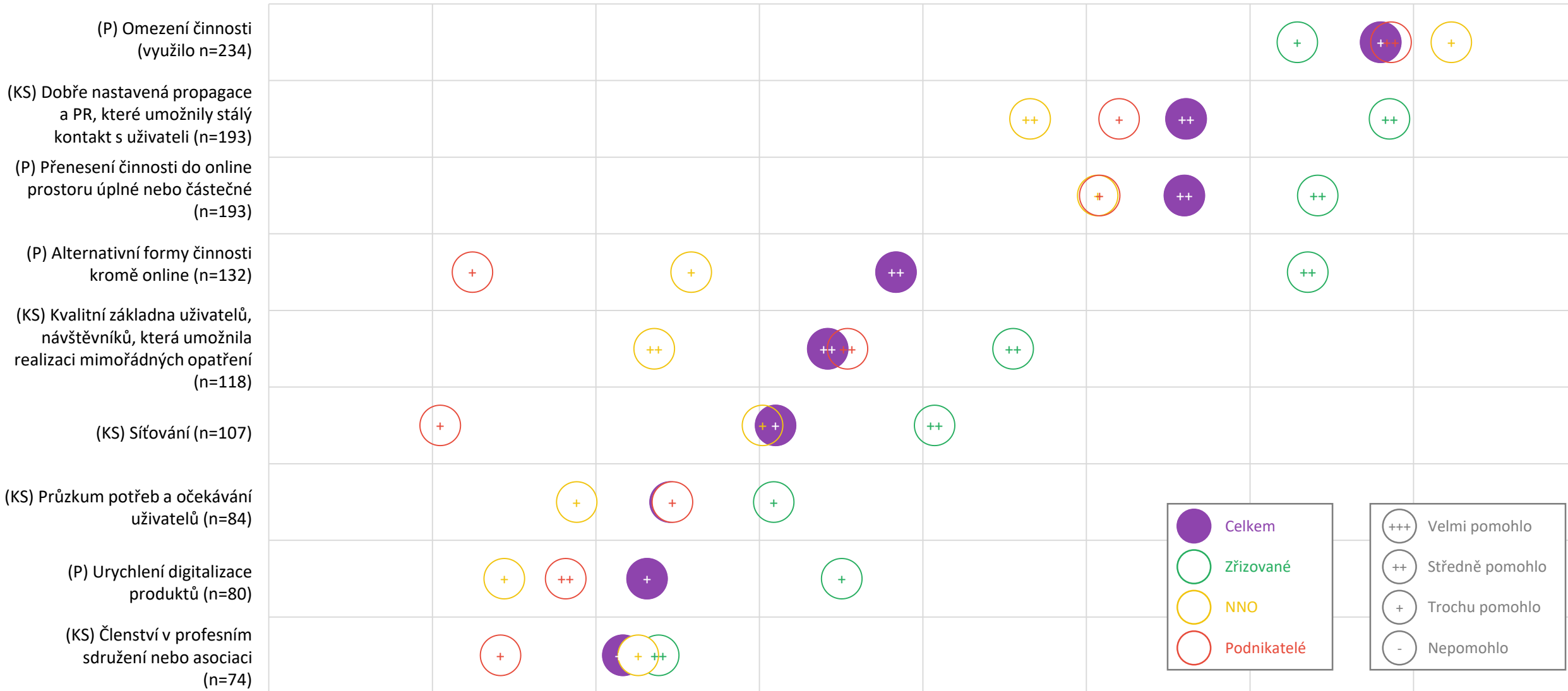
# Efekt hospodářských opatření na jednotlivé typy organizací

– jaký podíl opatření využili (osa x) a jak je hodnoceno (počet plusových znamének)

0 10 20 30 40 50 60 70



# Efekt opatření z oblasti produkce (P) a komunikace a síťování (KS) na jednotlivé typy organizací – jaký podíl opatření využili (osa x) a jak je hodnoceno (počet plusových znamének)



# Nejčastějším pozitivní přínosem koronavirové krize pro KS bylo lepší využití moderních technologií

- Mezi další spontánně zmiňovaná pozitiva koronavirové krize patří více volného času pro nové projekty a zavedení nových metod, zlepšení práce s kolektivem a zrychlení interních procesů.

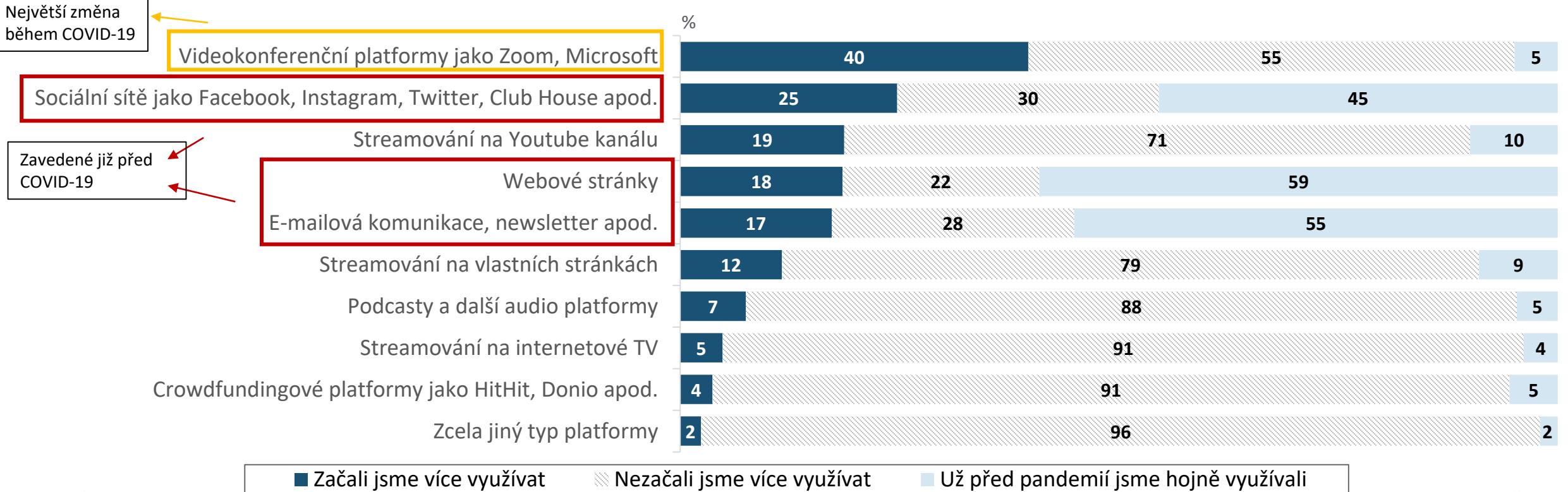
*„Přinesla tato krize Vaší organizaci nějakou pozitivní změnu?“ – otevřená otázka*  
Celkové podíly zmínek



# Posuny ve využívání online nástrojů a prostředků

- Pouze u videokonferenčních platforem došlo během koronavirové krize k výraznému posunu v jejich užívání mezi dotazovanými KS.
- Mnoho KS využívalo sociální sítě, webové stránky a emailovou komunikaci v hojně míře již před pandemií.

*„V jaké míře a které z uvedených prostředků jste oproti době před pandemií začali výrazněji používat Vy?“*

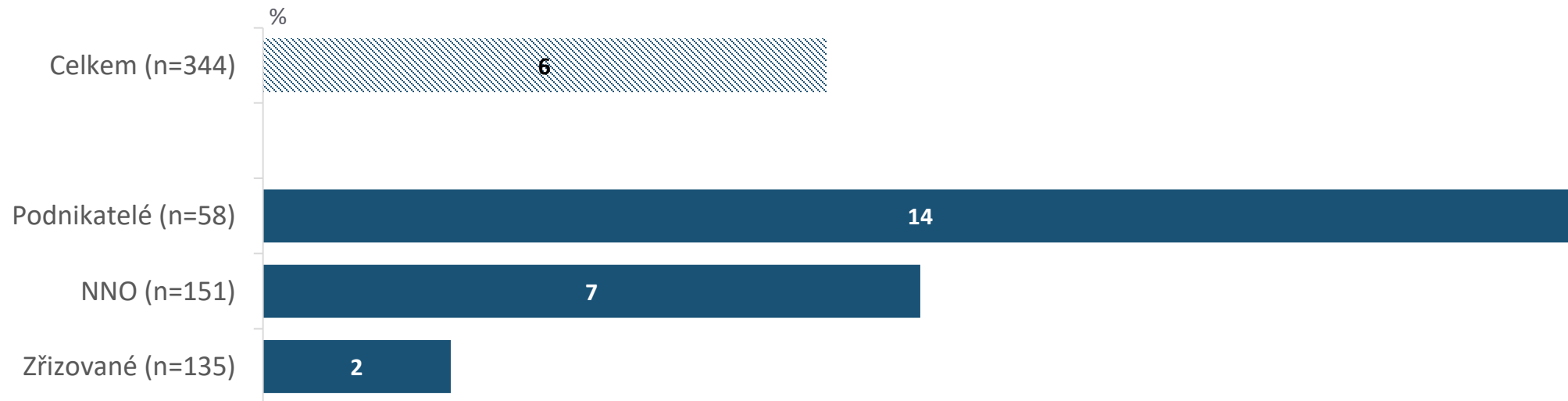




# Online platformy se staly novým zdrojem příjmů jen pro zlomek KS

- Nejvíce online platformem jako nových zdrojů příjmů využily podnikatelské KS (14 %).
- Naopak nejméně pak zřizované KS (2 %).

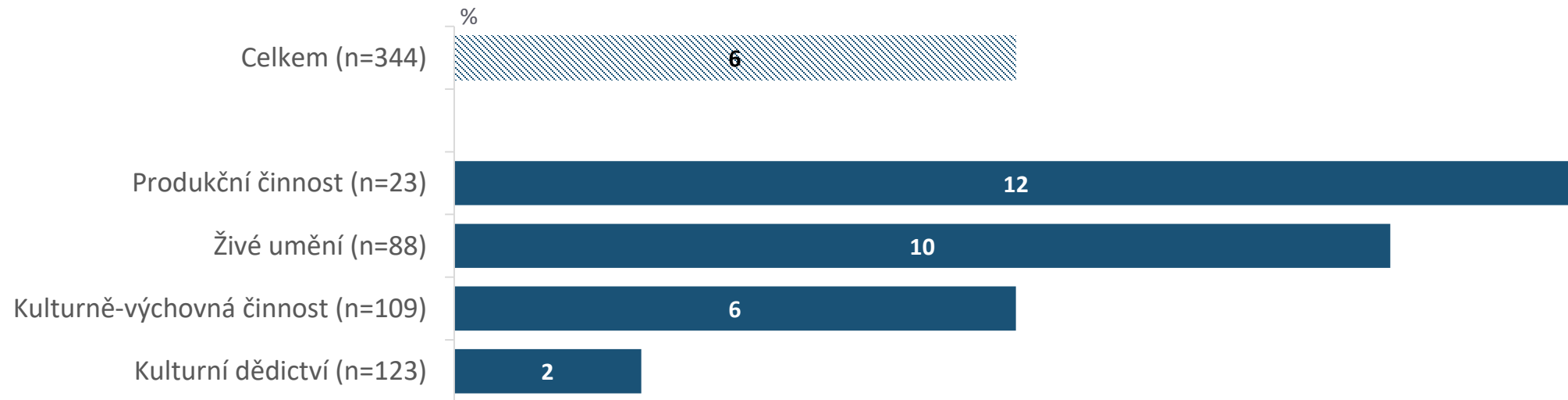
*„Stala se některá online platforma pro Vaši organizaci novým zdrojem příjmů?“  
dle právní formy KS, podíl*



# Příjmy z online platforem dle typu činnosti KS

- Nové zdroje příjmů z online platforem získalo 12 % produkčních KS a 10 % KS věnujících se živému umění.
- Naopak jen 2 % KS z oblasti kulturního dědictví byla sto získat z online platforem nové zdroje příjmů.

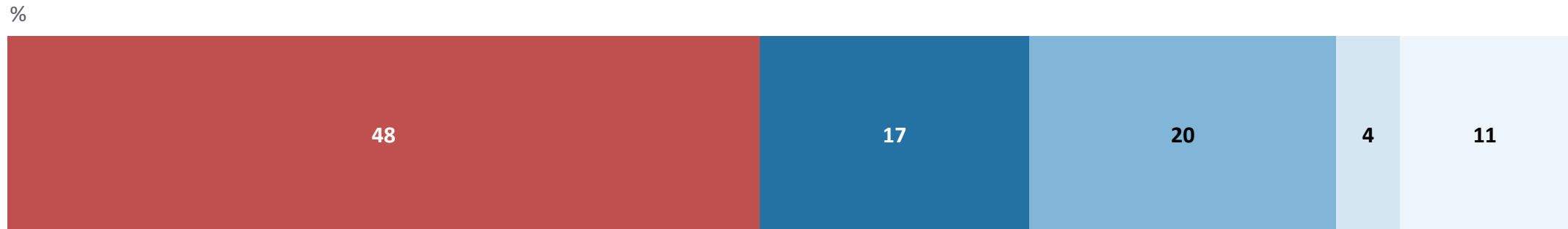
*“Stala se některá online platforma pro Vaši organizaci novým zdrojem příjmů?”  
dle klasifikace činnosti KS, podíl*



# Polovina dotázaných KS během koronavirové krize neuspořádala žádnou paměťihodnou akci

- Pětina KS uspořádala nějakou takovou akci v online prostředí a 17 % jako živou akci za přísnějších podmínek.

„Uveďte jednu Vaši akci, resp. druh akce, který během vládních omezení zaznamenal největší ohlas.“



- žádná taková akce se neuskutečnila
- živá akce za přísnějších opatření
- akce přenesená online prostředí
- akce, která výrazněji změnila svou povahu proti době před pandemií
- zcela nový typ akce - vypište

Nové typy akcí zahrnovaly mj.: benefiční akce, venkovní a streamované koncerty, online čtení a podcasty či akce kolem vánočních svátků.

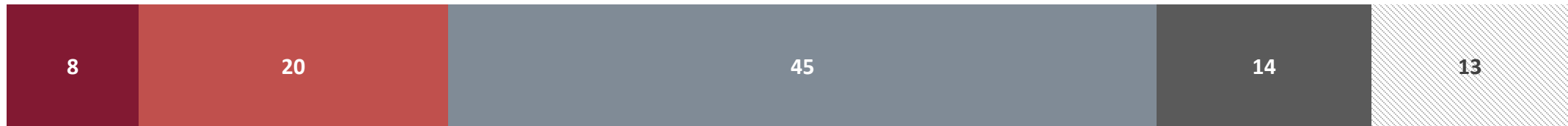
# Budoucí očekávání organizací v kultuře

# Většina (69 %) KS se nedomnívá, že koronavirová krize povede k trvalým změnám chování a potřeb jejich cílových skupin

- Naopak čtvrtina (28 %) dotázaných KS míní, že potřeby cílových skupin se měnit budou.
- V tomto výhledu nejsou patrné významné rozdíly mezi dotazovanými KS z hlediska typu či zaměření činnosti.

*„Bude mít podle Vás krize výraznější vliv na proměnu Vašich cílových skupin z hlediska jejich struktury, chování či potřeb?“\**

%

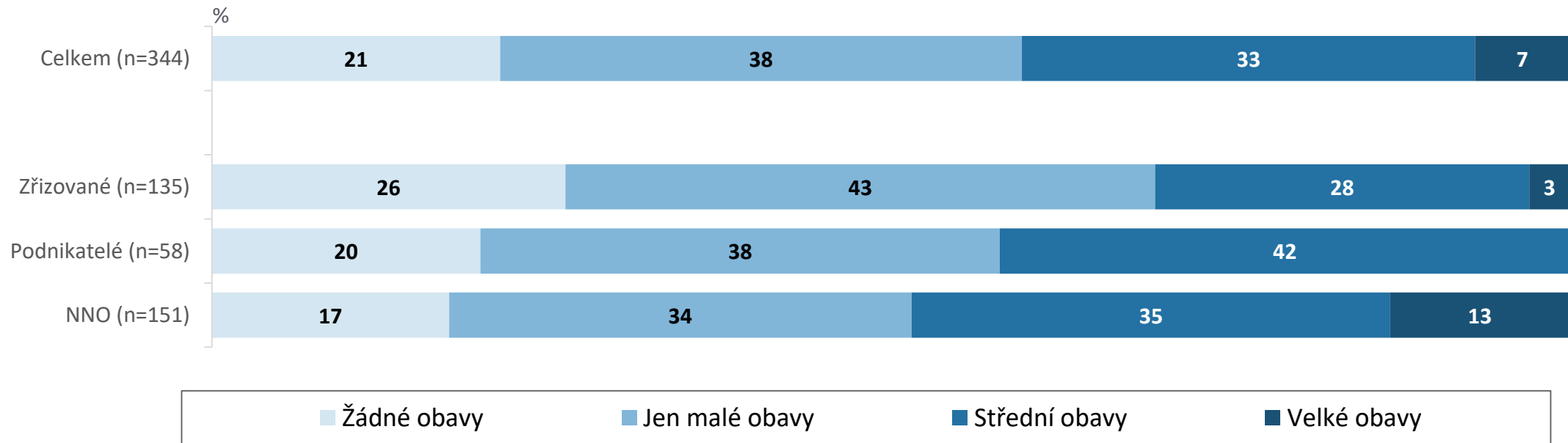


Rozhodně ano
  Spíše ano
  Spíše ne
  Rozhodně ne
  Nevím

# Zřizované KS vykazují nejmenší obavy z postpandemického provozu

- Téměř polovina KS (48 %) z řad NNO má z fungování po odeznění pandemie střední nebo velké obavy
- Vůbec žádné obavy z budoucnosti nemá jen pětina (21 %) dotazovaných KS.

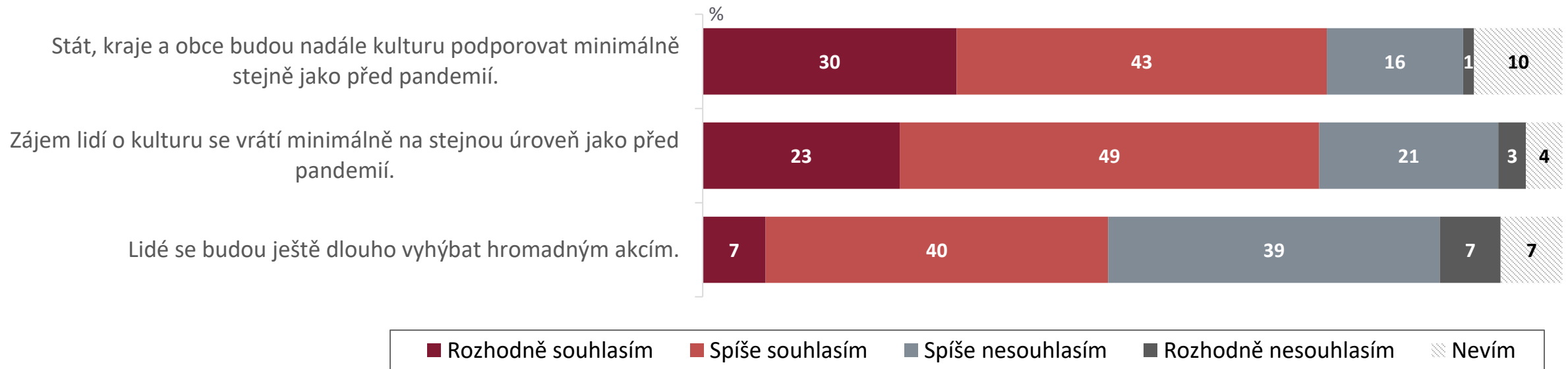
„Nakolik pocítujete obavy z budoucího fungování Vaší organizace po odeznění pandemie?“  
dle právní formy KS



# KS obecně věří, že podpora státu a zájem obyvatel o kulturu se vrátí na předpandemickou úroveň

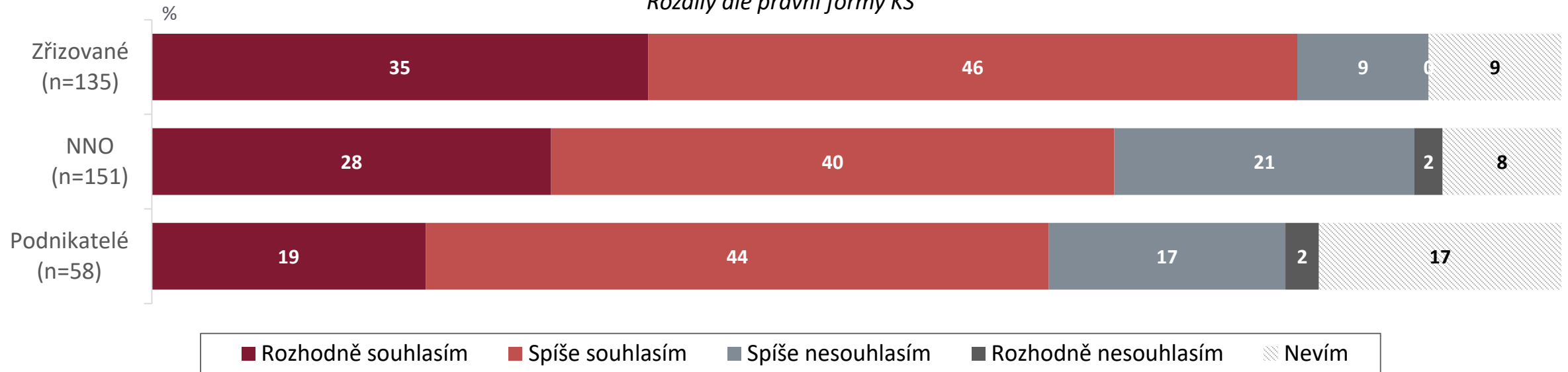
- Celých 73 % dotázaných KS má za to, že stát, kraje a obce budou kulturu podporovat alespoň na stejné úrovni jako před koronavirovou krizí. Další 22 % KS také věří, že zájem obyvatel o kulturu se vrátí na předpandemické hodnoty.
- Zároveň se ale téměř polovina dotazovaných KS obává, že lidé se ještě dlouho budou vyhýbat hromadným akcím.

*“Nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními o budoucnosti kultury po odeznění pandemie?”*



# Zřizované KS mají nejvyšší důvěru v pokračující podporu státu, krajů a obcí

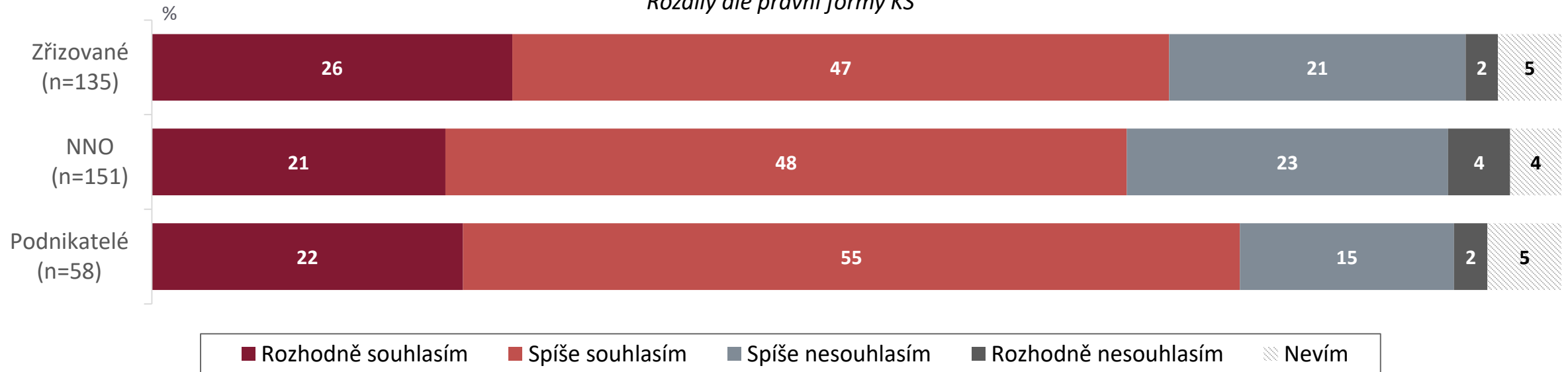
*„Stát, kraje a obce budou nadále kulturu podporovat minimálně stejně jako před pandemií.“  
Rozdíly dle právní formy KS*





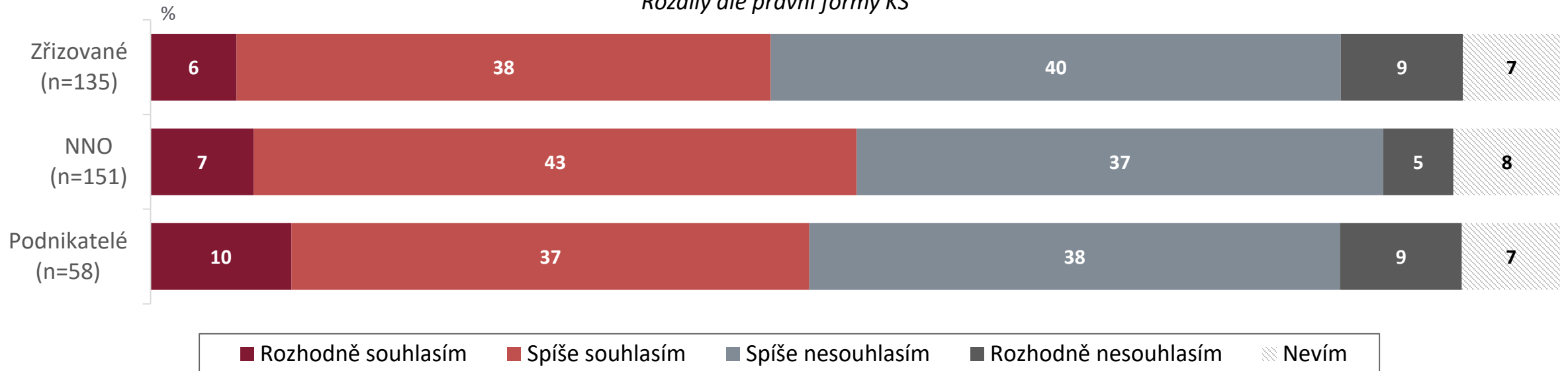
# Optimismus v obnovu zájmu obyvatel o kulturu po odeznění pandemie je konzistentní napříč různými typy KS

*„Zájem lidí o kulturu se vrátí minimálně na stejnou úroveň jako před pandemií.“  
Rozdíly dle právní formy KS*



# Ani v přesvědčení, že lidé se ještě dlouho budou vyhýbat hromadným akcím, není velkých rozdílů dle typu KS

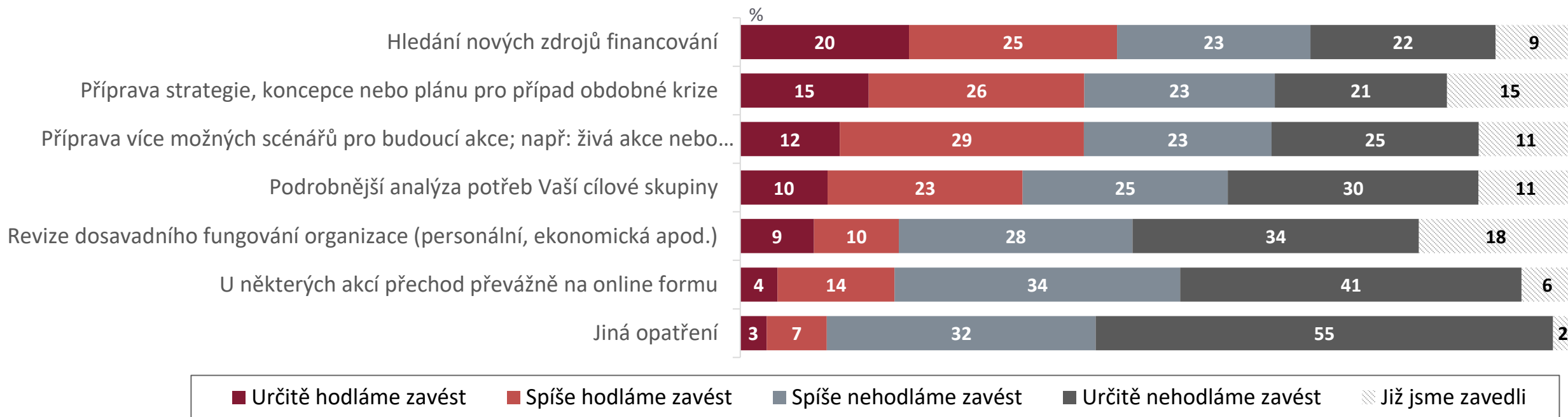
*„Lidé se budou ještě dlouho vyhýbat hromadným akcím.“  
Rozdíly dle právní formy KS*



# Mezi nejčastější strategie přípravy na možné budoucí krizi patří identifikace nových zdrojů financování a příprava krizových strategií a scénářů

- Naopak revize dosavadního fungování KS a přechod na online formu u některých akcí hodlá přijmout méně než pětina dotazovaných KS. (Revize fungování může být ovlivněna tím, že 18 % z KS k tomuto kroku již přistoupilo).

*“Hodláte přijmout následující opatření, aby Vaše organizace byla schopna udržet svou činnost i v případě další krize?”*



# KS podle právní subjektivity se ve svých plánech v principu příliš neliší

- Hledáním nových zdrojů financí se hodlají více zabývat KS, které byly krizí více zasaženy, tedy ty z řad podnikatelů a NNO.
- Podnikatelé se také více než zbylé skupiny chtějí soustředit na revizi fungování organizace a zejména na přípravu krizového plánu.
- Zřizované KS se častěji než ostatní plánují věnovat potřebám svého publika/návštěvníků či přípravě alternativních plánů svých akcí.

## Odhodlání k opatřením pro prevenci příští krize – podle typu organizace

Zobrazen součet možností „Již jsme zavedli“ a „Určitě+spíše hodláme zavést“

	Celkem	Zřizované	NNO	Podnikatelé
Hledání nových zdrojů financování	55	47	59	59
Příprava strategie, koncepce nebo plánu pro případ obdobné krize	56	59	51	67
Příprava více možných scénářů pro budoucí akce	53	59	49	47
Podrobnější analýza potřeb Vaší cílové skupiny	45	52	39	46
Revize dosavadního fungování organizace	38	32	35	57
U některých akcí přechod převážně na online formu	25	26	24	24
Jiná opatření	13	11	12	20

# Jiná opatření pro případ budoucí krize – spontánní odpovědi

- Nízký podíl (13 %) oslovených KS uvedl, že pro případ budoucí krize zavedl, nebo se chystá zavést jiná opatření.
- Vybrané spontánní odpovědi jsou uvedené níže:

*„A jaká jiná opatření [pro případ další krize] jste přijali, hodláte přijmout?“*

- *„Pokračování v úspěšných projektech - podcast, bez ohledu na ukončení vládních opatření“*
- *„Přísnější kontrola/revize investic“*
- *„Spolupracovat s místními kulturními programy na nejrůznějších akcích“*
- *„Prostor, vybavení a technologie pro tvorbu digitálních a onlinových výstupů“*
- *„Digitallizace muzejních exponátů“*
- *„Video pohádky pro děti“*
- *„Zaměřit se na dětské publikum na online platformách“*