

Výzkum právních forem a efektivit kulturních institucí

Tereza Raabová
Marek Prokůpek
Petra Šobáňová
Rudolf Leška
Pavel Zahrádka
Jan Žůrek

výzkumná zpráva

únor 2026

C → **i** ← **R** → **G**



Univerzita Palackého
v Olomouci

Výzkum právních forem a efektivity kulturních institucí

Výzkumná zpráva

Tereza Raabová
Marek Prokůpek
Petra Šobánková
Rudolf Leška
Pavel Zahrádka
Jan Žůrek

1	Úvod a kontext projektu	4
2	Cíle a metodika výzkumu efektivity právních forem v českých kulturních institucích	6
3	Právní formy kulturních institucí v České republice	7
3.1	Příspěvková organizace (p. o.)	7
3.2	Organizační složka ÚSC	10
3.3	Obecně prospěšná společnost (o. p. s.)	12
3.4	Zapsaný ústav (z. ú.)	13
3.5	Zapsaný spolek a pobočný spolek	15
3.6	Společnost s ručením omezením (s. r. o.)	16
3.7	Akciová společnost (a. s.)	17
3.8	Fyzická osoba (OSVČ) v kultuře	19
3.9	Veřejná kulturní instituce (VKI)	20
3.10	Rozmanitost právních forem kulturních organizací v krajských městech	22
4	Analýza dotazníkového šetření	24
4.1	Metodologie	24
4.2	Základní informace o zapojených organizacích	26
4.3	Vnímání pojmu efektivita	29
4.4	Právní forma a její vliv	42
5	Rozhovory s vedoucími pracovníky kulturních institucí a se zástupci zřizovatelů	48
5.1	Vzorek a účastníci	48
5.2	Sběr dat	49
5.3	Analýza dat	50
5.4	Výsledky kvalitativní části výzkumu – rozhovorů s vedoucími pracovníky kulturních institucí	52
5.4.1	Úloha a omezení právní formy	52
5.4.2	Manažerské strategie za různých právních omezení	53
5.4.3	Finanční udržitelnost a ekonomické chování	55
5.4.4	Vztahy v oblasti správy a řízení: Zřizovatelé, správní rady a stakeholdeři	57
5.4.5	Úvahy o budoucích reformách a modelech managementu	59
6	Závěr	62
7	Literatura a prameny	63

1 Úvod a kontext projektu

Právní a organizační rámce českých kulturních institucí dlouhodobě formovaly jejich schopnost plnit veřejné kulturní poslání a zároveň si zachovávat provozní a finanční udržitelnost. V návaznosti na minulý režim pokračuje od 90. let 20. století v české kulturní politice model příspěvkových organizací, v jehož rámci divadla, orchestry, muzea, památky a kulturní centra fungují jako veřejně financované subjekty podléhající vládnímu dohledu (Vavřek & Bečica, 2020; Vojtišková & Lorencová, 2015). Tento model sice zaručuje určitou míru stability, ale zároveň nastavuje procedurální limity a omezuje manažerskou flexibilitu (Štěpánová, 2017). S vývojem kulturního sektoru čelí tyto instituce rostoucímu tlaku na vyvážení umělecké autonomie, finanční disciplíny a veřejné odpovědnosti – otázek, které jsou nyní ústředním bodem probíhajících politických debat a zavádění nové právní formy veřejné kulturní instituce (VKI).

Souběžně s tímto právním a strukturálním vývojem prošel český kulturní management procesem profesionalizace. Rozšíření vzdělávání v oblasti managementu neziskových a kulturních organizací a přijetí moderních nástrojů pro správu a strategické plánování posílily manažerské kapacity v celém sektoru (Bulla & Starr-Glass, 2006; Ministerstvo kultury, 2025, s. 34–35; Pospíšilová, 2011). Vztah mezi právní formou, manažerskou praxí a finančním chováním však zůstává empiricky nedostatečně prozkoumán, zejména z pohledu samotných kulturních lídrů. Kvantitativní výzkum zmapoval trendy efektivity (Plaček et al., 2021; Vrabková & Bečica, 2021), avšak jen málo studií zkoumá, jak ředitelé interpretují a reagují na omezení a příležitosti spojené s právní formou jejich organizace.

V návaznosti na tuto mezeru se tato studie snaží odpovědět na následující výzkumnou otázku: Jak právní forma českých kulturních institucí ovlivňuje jejich řízení, manažerské postupy a finanční chování?

Výzkum efektivity právních forem kulturních institucí byl realizován v rámci širšího výzkumného záměru *Komplexní výzkum a podpora rozvoje kulturních a kreativních průmyslů v Olomoucké aglomeraci* (CZ.02.01.01/00/23_021/0008382). Kromě projektového týmu se na výzkumu podíleli zástupci kulturních organizací a jejich zřizovatelů. Speciální poděkování patří externí spolupracovnici Petře Fusové, která se podílela na sběru a analýze kvalitativních dat pro výzkumnou zprávu.

Projekt kombinuje několik analytických přístupů:

- právní analýzu a přehled všech používaných právních forem v kultuře,
- dotazníkové šetření mezi kulturními organizacemi,
- kvalitativní rozhovory s řediteli a manažery kulturních institucí a zástupci jejich zřizovatelů,
- ekonomickou analýzu efektivity a řízení kulturních organizací.

2 Cíle a metodika výzkumu efektivity právních forem v českých kulturních institucích

Výzkum měl dva hlavní cíle:

Analytický – vytvořit ucelený přehled právních forem využívaných v české kultuře, popsat jejich právní rámec, výhody, nevýhody a možnosti využití pro různé typy institucí (muzea, divadla, galerie, kulturní domy, knihovny, festivaly apod.).

Empirický – zjistit, jak se tyto právní formy promítají do praxe řízení a financování kulturních organizací, a identifikovat faktory efektivity z pohledu ředitelů, zřizovatelů a dalších stakeholderů.

Metodika kombinovala kvalitativní a kvantitativní přístupy a čerpala z různých zdrojů informací a podkladů:

- workshop s odborníky a zástupci kulturních institucí v Olomoucké aglomeraci v prostorách Univerzity Palackého dne 3. 10. 2024;
- 21 polostrukturovaných rozhovorů s řediteli kulturních institucí v různých právních formách v České republice (příspěvkové organizace, obecně prospěšné společnosti, ústavy, spolky, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti);
- dotazníkové šetření s cílem získat širší přehled o právní formě, financování, velikosti a personálních kapacitách organizací;
- analýza právních textů a podkladových materiálů (viz zdroje).

2

6

Získaná data byla zpracována kombinací tematické obsahové analýzy a statistické deskripce.

Závěrečná syntéza pak kombinuje výsledky všech tří linií výzkumu – právní, kvantitativní a kvalitativní.

3 Právní formy kulturních institucí v České republice

Česká republika vykazuje relativně vysoký počet různých právních forem využívaných v kultuře. Základním typem zůstává příspěvková organizace, která tvoří páteř kulturní infrastruktury. Vedle ní se rozvíjejí neziskové organizace (spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti) a obchodní společnosti (společnost s ručením omezením a akciová společnost, zakládané soukromě nebo veřejným subjektem). Od 1. 1. 2025 přibyla možnost zakládat novou právní formu – veřejnou kulturní instituci (VKI), která představuje specifický nástroj moderní kulturní správy. Během roku 2025 však nevznikla zatím žádná taková instituce, první transformací má projít Jihočeské divadlo od 1. 1. 2026.

Vedle forem zmíněných níže existuje i celá řada dalších typů právnických osob, které mohou být používány pro kulturní projekty, byť zřídka jsou. Jde o nadace, nadační fondy, právnické osoby zahraničního nebo evropského práva (S. E., EHZZ), družstva, evropská družstva apod. Těm se zde pro jejich zřídka využívaní v praxi vyhýbáme.

3.1 Příspěvková organizace (p. o.)

Příspěvková organizace je **právnická osoba veřejného práva** zřizovaná za neziskovým účelem k zabezpečení veřejně prospěšných činností. Zřizovatelem může být stát nebo územní samosprávný celek (ÚSC), tzn. kraj, hlavní město Praha, obec nebo městská část. Tato forma je historicky zakořeněná a je dominantní u většiny významných institucí (divadla, filharmonie, muzea, galerie, kulturní domy apod.). Tento model, ač stabilní, bývá dlouhodobě kritizován zejména Asociací profesionálních divadel jako relikv centrálně řízené ekonomiky, který je málo adaptabilní vůči současným požadavkům na řízení kulturních institucí. Právě Asociace profesionálních divadel iniciovala vznik nové právní formy nazvané „veřejná kulturní instituce“ (např. Šesták, 2016).

V předlistopadovém období neexistovala územní samospráva v dnešním smyslu; kulturní zařízení byla zpravidla zřizována a řízena orgány státu (ministerstvy a národními

výbory). Současně nelze zpětně doložit jednotná a transparentně formulovaná kritéria, podle nichž byly v průběhu reformy veřejné správy po roce 1989 příspěvkové organizace v oblasti kultury rozděleny mezi stát, kraje a obce (rozdělení probíhalo ve více krocích na základě legislativních převodů – zejména zákon č. 157/2000 Sb. s účinností od 1. 1. 2001 a navazující změny spojené se zánikem okresních úřadů od 1. 1. 2003 – a konkrétních rozhodnutí příslušných orgánů veřejné správy).

Stát prostřednictvím Ministerstva kultury ČR zřizuje 31 příspěvkových organizací (leden 2026), většina z nich sídlí v Praze (např. Národní muzeum, Národní divadlo, Národní knihovna), některá jsou i v regionech (např. Národní muzeum v přírodě sídlí v Rožnově p. Radhoštěm a spadají pod něj 4 muzea v přírodě ve 4 různých krajích). Kraje zřizují často regionální muzea a krajské knihovny, ale můžeme zde najít i jiné kulturní organizace (např. Horácké divadlo Jihlava – Kraj Vysočina, Jihočeská komorní filharmonie – Jihočeský kraj). Nejvíce příspěvkových organizací je však zřizováno městy (tzn. dle legislativy hlavním městem Prahou a obcemi), aby sloužily místním obyvatelům (např. Městská kulturní zařízení Jeseník, Městská knihovna T. G. Masaryka Šumperk), případně městskými částmi (např. příspěvková organizace Kultura Praha 3 provozuje kulturní centra Atrium Žižkov a Vozovna). Přesto mají některé městské příspěvkové organizace velkou spádovou oblast, regionální význam, a také značnou nákladovost – nejvíce je to vidět u vícesouborových divadel (činohra, opera, balet) a filharmonií. Záleží jen na zřizovateli, zda se domluví s příslušným krajem, na jehož území se nachází, jestli bude kraj přispívat na provoz takových organizací – např. Jihomoravský kraj přispívá městu Brnu řádově desítky milionů na kulturní organizace Brna (Statutární město Brno, 2025).

Právě pro kontinuální debatu mezi kraji a městy o zřizovatelských kompetencích u kulturních příspěvkových organizací hrálo velkou roli rozdělení těchto úloh po vzniku krajů, které bylo mimo jiné spjato i s vybalancováním části nákladů na kulturní instituce do výpočtového vzorce pro výši daňových příjmů krajů. Tento model již po opakovaných změnách rozpočtového určení daní není platný.

Některé samosprávy zejména po roce 2000 zahájily transformační procesy a existující příspěvkové organizace transformovaly na obecně prospěšné společnosti, ovšem tento trend se ukázal jen dočasným a probíhal zejména v prvních letech 21. století. Příkladem takovýchto institucí jsou Divadlo Archa, Činoherní klub či Divadlo Drak, přičemž zejména pražská transformace měla pokračovat v několika dalších etapách (Černý et al., 2013; Hlavní město Praha, 2008).

Tabulka 1 Charakteristika příspěvkové organizace

Aspekt	Charakteristika	Omezení a nevýhody
Zákonný rámec	Řídí se zákonem č. 250/2000 Sb. (ÚSC) nebo č. 218/2000 Sb. (státní).	Legislativní rámec p. o. bývá kritizován jako zastaralý a příliš restriktivní.
Řízení a autonomie	Ředitel je jmenován a odvoláván zřizovatelem (radou samosprávy nebo ministrem). Zřizovatel schvaluje rozpočet a má významný vliv. Organizace je dirigisticky řízená zřizovatelem, často do nejmenšího detailu.	Úzký vztah ke zřizovateli je označován za hlavní strukturální slabinu a otevírá prostor pro politicky motivované zásahy a malou tvůrčí svobodu. Organizace nemohou vlastnit majetek – veškerý nabytý majetek (movitý i nemovitý, pohledávky i duševní vlastnictví) se nabyvá do vlastnictví zřizovatele. Naopak z pohledu zřizovatele je tento model výhodou pro efektivitu kontrolních mechanismů.
Hospodaření	Organizace nemá úplnou právní osobnost a nevlastní majetek, pouze hospodaří se svěřeným majetkem zřizovatele, ale může se zavazovat. Může provozovat i výdělečné doplňkové činnosti, pokud neohrozí hlavní účel.	P. o. si nesmí ponechat zisk – jakýkoli přebytek podléhá finančnímu vypořádání, kdy zřizovatel rozhoduje, zda přebytek odebere, nebo ponechá ve fondech p. o. To vede k nízké ekonomické soběstačnosti a k obvyklému plýtvání na konci roku (organizace usiluje utratit rozpočet, protože si nemůže přenést prostředky do dalšího roku a má zároveň obavy, že vrácení prostředků by znamenalo krácení rozpočtu na další rok). Výhodou pro p. o. je schopnost samospráv dokrývat případné ztráty.
Odměňování	Běžně v režimu platu, svázáno s platovými tabulkami určenými zákonem a podzákonnými předpisy. Mzda se u p. o. může uplatnit tehdy, pokud náklady nejsou kryty z veřejných zdrojů (příkladem je Archeologické centrum Olomouc) (Zákon č. 262/2006 Sb.; Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.).	Platové tabulky jsou z velké části pod zaručenou nebo minimální mzdou. Nízké platy omezují flexibilitu v řízení lidských zdrojů a ztěžují personální politiku. Navíc jsou platové náklady určovány státem, a nikoli zřizovateli, kteří je nemají pod svou kontrolou (tj. stát může zvýšit platy, aniž by ÚSC takový krok předvíдалy a mohly s předstihem navýšit rozpočty svých organizací).

Charakteristika:

- právnícká osoba veřejného práva zřizovaná státem, krajem nebo obcí;
- upravena zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, a zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech;
- hospodaří se svěřeným majetkem zřizovatele, nemá majetkovou autonomii;
- rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu si sestavuje příspěvková organizace a podléhá schválení zřizovatele; zřizovatel poskytuje dle vlastního rozhodnutí příspěvek na provoz příspěvkové organizace;
- smí podnikat pouze v rámci doplňkové činnosti a pokud to neohrožuje hlavní účel; zisk z doplňkové činnosti může použít jen ve prospěch hlavní činnosti (jiné využití podléhá povolení zřizovatele).

Výhody:

- silné institucionální zázemí,
- obvykle relativní stabilita (daná spíše setrvačností),
- možnost čerpat dotace a veřejné prostředky (zejména od zřizovatele).

Nevýhody:

- rigidní rozpočtová pravidla (přebytky se odvádějí zřizovateli),
- malá motivace k úsporám i zajišťování dalších zdrojů,
- roční cyklus financování omezuje dlouhodobé plánování,
- přímý vliv politiků na vedení organizace (jmenování, odvolávání ředitelů, zásahy do dramaturgie, s tím související autocenzura vedení příspěvkové organizace),
- omezená flexibilita v odměňování (tabulkové platy).

Příklady:

- Příspěvkové organizace zřízené městskou částí: Kultura Praha 3, Kulturní dům Barikádníků, Praha 10 aj.
- Příspěvkové organizace zřizované obcí: např. Moravské divadlo a Moravská filharmonie, Knihovna města Olomouce, Městská kulturní zařízení Jeseník, Městská knihovna T. G. Masaryka Šumperk aj.
- Příspěvkové organizace zřizované hlavním městem Prahou: např. Symfonický orchestr hl. m. Prahy FOK, Městská divadla pražská aj.
- Příspěvkové organizace zřízené krajem – Olomoucký kraj: např. Vlastivědné muzeum v Olomouci, Vlastivědné muzeum v Šumperku, Muzeum a galerie v Prostějově aj.; jiné kraje: např. Horácké divadlo v Jihlavě, Jihočeské muzeum, Jihočeská komorní filharmonie aj.
- Příspěvkové organizace zřízené státem: např. Muzeum umění Olomouc, Národní divadlo, Česká filharmonie aj.

3.2 Organizační složka ÚSC

Organizační složka územního správního celku (v oblasti kultury jde nejčastěji o menší obce) je nejméně samostatnou formou zajištění kulturních služeb. Nemá samostatnou právní subjektivitu – je plně součástí obce, která za ni právně i ekonomicky odpovídá. Veškeré hospodaření probíhá přímo v rozpočtu obce, zaměstnanci jsou zaměstnanci obce a veškeré smlouvy i majetkoprávní úkony činí obec svým vlastním jménem. Tato forma je vhodná zejména pro menší kulturní zařízení nebo sezonní provozy, kde není potřeba samostatná právní subjektivita ani vlastní účetnictví. Hlavní výhodou je jednoduchost a přímé řízení, nevýhodou omezená flexibilita a naprostá závislost na politickém nebo úředním vedení obce a organizační struktuře úřadu po všech stránkách. V některých obcích je kultura organizována obcí přímo prostřednictvím pověřených zaměstnanců či kulturních komisí a samostatná organizační složka pro tento účel ani není vyčleňována.

Tabulka 2 Charakteristika organizační složky ÚSC

Aspekt	Charakteristika	Omezení a nevýhody
Zákonný rámec	Nemá právní subjektivitu. Je součástí ÚSC. Veškeré právní jednání činí ÚSC.	Omezená autonomie. Veškeré rozhodování podléhá vedení ÚSC a interním procesům úřadu.
Řízení a autonomie	Vedoucí organizační složky je odpovědný vedení ÚSC. Přímé a jednoduché řízení bez samostatného statutárního orgánu.	Nízká flexibilita, silná závislost na politickém nebo úředním vedení ÚSC a personálním obsazení úřadu, možné problémy při specifičnosti kulturního provozu například oproti běžným úředním hodinám.
Hospodaření	Hospodaří v rámci rozpočtu ÚSC; nemá vlastní účetnictví ani vlastní majetek. Veškeré příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtu ÚSC.	Žádná finanční autonomie. Omezené možnosti vícezdrojového financování mimo rozpočet ÚSC.
Odměňování	Zaměstnanci jsou zaměstnanci ÚSC a řídí se platovými tabulkami.	Omezená možnost konkurenceschopného odměňování a personální flexibility.

Charakteristika:

- **nemá právní subjektivitu** – je plně součástí ÚSC;
- hospodaří v rámci rozpočtu ÚSC, nevlastní majetek (majetek je vždy ve vlastnictví ÚSC);
- právní úkony činí ÚSC prostřednictvím svého vedení nebo pověřených zaměstnanců;
- zaměstnanci jsou zaměstnanci ÚSC a řídí se platovými předpisy veřejné správy;
- vhodná zejména pro menší kulturní provozy, které nevyžadují vlastní institucionální aparát.

Výhody:

- jednoduché a přímé řízení ze strany ÚSC,
- nízká administrativní náročnost (bez vlastního účetnictví a statutárních orgánů),
- vysoká míra kontroly ze strany samosprávy,
- stabilní financování prostřednictvím rozpočtu ÚSC.

Nevýhody:

- žádná autonomie, rozhodování je vázané na struktury úřadu ÚSC;
- omezená flexibilita v personálních a finančních otázkách (tabulkové platy, rozpočtový režim);
- omezené možnosti vícezdrojového financování, obtížnější získávání externích grantů;
- nevhodná pro větší kulturní instituce nebo infrastrukturu vyžadující samostatné hospodaření a dlouhodobé plánování.

Příklady:

- často využíváno u malých obecních knihoven, infocenter, komunitních kulturních sálů nebo obecních muzeí v obcích do ±5 000 obyvatel, kde není potřeba samostatná příspěvková organizace.

3.3 Obecně prospěšná společnost (o. p. s.)

Obecně prospěšná společnost je nezisková právnická osoba soukromého práva nadačního typu ústavu (Anstalt) určená k poskytování veřejně prospěšných služeb na profesionální úrovni. Zakládala se podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, který byl k 1. 1. 2014 zrušen. Od té doby již **nelze zakládat nové o. p. s.**, existující společnosti však mohou nadále fungovat podle přechodných ustanovení občanského zákoníku. O. p. s. se používá zejména tam, kde je třeba stabilní řízení, jasný veřejně prospěšný účel a transparentní hospodaření bez členské základny. Může zaměstnávat, přijímat dotace, dary a provozovat doplňkovou činnost, přičemž veškerý zisk musí být použit zpět na poskytování obecně prospěšných služeb. Na rozdíl od příspěvkových organizací je může založit více subjektů (např. Filharmonie Bohuslava Martinů, o. p. s., kterou město Zlín založilo napůl se Zlínským krajem; v Hradci Králové Klicperovo divadlo, o. p. s., Divadlo Drak, o. p. s., nebo Filharmonie Hradec Králové byly všechny založeny městem a Královéhradeckým krajem dohromady). Také bylo možné založit o. p. s. ryze soukromým subjektem (např. Institut pro památky a kulturu, o. p. s., Agentura pro rozvoj Broumovska, o. p. s.) jakožto formu komplexnější a organizovanější neziskové organizace, než je tomu například v případě zapsaných spolků. Z pohledu samospráv je tato právní forma poměrně nezávislá, neboť možnost přímého řízení samosprávou (viz organizační složka či příspěvková organizace) je zde zajištěna prostřednictvím zástupců nominovaných do správních či dozorčích rad a nastavením modelu financování.

S příchodem nového občanského zákoníku byly o. p. s. nahrazeny obdobnou právní formou, zapsaným ústavem.

Tabulka 3 Charakteristika obecně prospěšné společnosti

Aspekt	Charakteristika	Omezení a nevýhody
Zákonný rámec	Řídí se zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.	Předpis zrušen, nelze ji již nově založit (po účinnosti nového občanského zákoníku mohou existující o. p. s. dále fungovat nebo se transformovat na zapsaný ústav, nadaci či nadační fond).
Řízení a autonomie	Ředitel řídí činnost o. p. s. a jedná jejím jménem. Orgány: správní rada (jmenuje a odvolává ředitele), dozorčí rada (kontrolní orgán). Nezávislost na politické vůli zřizovatele. Možnost více zakladatelů (např. město a kraj).	Vyšší administrativní nároky. Kusá právní úprava vyvolávající řadu aplikačních problémů, navíc od roku 2014 nenovelizovaná a nereagující na aktuální společenské potřeby.
Hospodaření	Přehledná správa majetku. Případný zisk se musí vracet do veřejně prospěšných služeb, kvůli nimž byla založena. Může mít doplňkovou činnost. Má relativní flexibilitu v obchodních vztazích a výnosech z vlastní činnosti (vstupné, služby, sponzoring, fundraising).	Zakladatel nevkládá příspěvek jako u p. o., což může v některých případech omezit finanční stabilitu – podpora je realizována formou dotace nebo na základě smlouvy (poskytování služeb obecně hospodářského zájmu). Předmět vedlejší činnosti musí být zapsán do rejstříku. O. p. s. musí mít dozorčí radu (oproti tomu v ústavu stačí revizor).

Aspekt	Charakteristika	Omezení a nevýhody
Odměňování	Odměňování se řídí statutem o. p. s. Mzda, plat, dohody dle statutu o. p. s. Zisk musí být použit pro obecně prospěšné služby.	V praxi se u některých o. p. s. zakládáných ÚSC mzdy zvyšovaly s časovým zpožděním za příspěvkovými organizacemi, které se řídí platovými tabulkami.

Charakteristika:

- právní forma dle zákona č. 248/1995 Sb.,
- nezisková právnická osoba poskytující obecně prospěšné služby,
- nelze již nově založit (po účinnosti nového občanského zákoníku),
- existující o. p. s. mohou dále fungovat nebo se transformovat na ústav, nadaci či nadační fond.

Výhody:

- možnost vícezdrojového financování,
- větší nezávislost na politické vůli zřizovatele,
- přehledná správa majetku.

Nevýhody:

- nelze nově zakládat,
- vyšší administrativní nároky (ředitel, správní rada, dozorčí rada),

Příklady:

- Založené veřejným subjektem (ÚSC): Divadlo Drak, o. p. s.; Klicperovo divadlo, o. p. s.; Filharmonie Hradec Králové, o. p. s.; Filharmonie Bohuslava Martinů Zlín, o. p. s.; Sladovna Písek, o. p. s.; Dejvické divadlo, o. p. s.
- Založené soukromým subjektem: Institut pro památky a kulturu, o. p. s.; Agentura pro rozvoj Broumova, o. p. s.; A studio Rubín, o. p. s.

3.4 Zapsaný ústav (z. ú.)

Zapsaný ústav je nezisková právnická osoba fundačního typu ústav (Anstalt) upravená občanským zákoníkem (§ 402–418), která po zrušení právní úpravy obecně prospěšných společností představuje jejich nástupce. Účelem ústavu je provozování veřejně prospěšných činností a vyznačuje se vysokou mírou transparentnosti, stabilním řízením a jasně vymezeným účelem. Statutárním orgánem je ředitel, který je volen a odvoláván správní radou, a může být zřízena dozorčí rada či jiný orgán podobné povahy. Může zaměstnávat, přijímat dotace, dary i provozovat doplňkovou činnost, přičemž veškerý zisk musí být použit na naplňování veřejně prospěšného účelu ústavu. Ústav je vhodný pro organizace, které potřebují více nezávislosti než příspěvková organizace, ale zároveň zůstávají v režimu neziskového poslání. Je častou volbou tam, kde město chce zachovat vliv, ale umožnit organizaci aktivně hospodařit a zapojovat partnery z jiných sektorů. Obdobně jako v případě o. p. s. je možné založení ústavu více samosprávami. Primárně se jedná o právní formu pro ty neziskové aktivity, pro které je právní forma členské organizace nevyhovující či málo organizovaná (spolek).

Tabulka 4 Charakteristika zapsaného ústavu

Aspekt	Charakteristika	Omezení a nevýhody
Zákonný rámec	Právnícká osoba soukromého práva. Řídí se zákonem č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník (§ 402–418).	Veřejnoprávní zřizovatelé nemají dost zkušeností s kulturními z. ú.
Řízení a autonomie	Nejvyšší orgán (správní rada), ředitel (statutární orgán), revizor nebo dozorčí rada. Vysoká míra autonomie. Možnost zakládání samosprávami i soukromými subjekty.	V případě ústavu zakládaného samosprávou je rozhodovací kompetence plně v rukou osob nominovaných samosprávou, a nikoliv v rukou samosprávných orgánů (rada, zastupitelstvo). (To může být výhoda i nevýhoda, smysl však spočívá v odstupu od politického vlivu.)
Hospodaření	Ústav využívá jak lidské zdroje, tak majetek k naplňování svého účelu. Cílem je vykonávání společensky a hospodářsky užitečné činnosti. Nevyžaduje minimální jmění jako nadace a umožňuje vícezdrojové financování.	Zakladatel neposkytuje příspěvek v režimu jako u p. o., nýbrž jinými způsoby, což může v některých případech omezit finanční stabilitu. Předmět vedlejší činnosti musí být zapsán do rejstříku.
Odměňování	Odměňování se řídí statutem. Zisk musí být použit pro obecně prospěšné činnosti.	Viz o. p. s.

Charakteristika:

- právnícká osoba soukromého práva dle § 402–418 občanského zákoníku (89/2012 Sb.);
- účel společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti s využitím osobní a majetkové složky;
- organizační struktura: správní rada (nejvyšší orgán), ředitel (statutární orgán), případně revizor nebo dozorčí rada;
- nevyžaduje minimální jmění a umožňuje vícezdrojové financování.

Výhody:

- vysoká míra autonomie a majetkové odpovědnosti,
- možnost zakládání samosprávami i soukromými subjekty,
- možnost vícezdrojového financování (dotace, dary, smlouvy o poskytování služeb),
- vhodné pro kontinuální kulturní projekty s vyšší mírou profesionalizace a spolupráce veřejného a soukromého sektoru.

Nevýhody:

- komplexnější administrativa a nutnost profesionálního řízení,
- menší záruky dlouhodobé stability financování.

Příklady:

- Založené veřejným subjektem (ÚSC): Kreativní Praha, z. ú.; DEPO 2015, z. ú.; České Budějovice – Evropské hlavní město kultury 2028, z. ú.
- Založené soukromým subjektem: Archaia Olomouc, z. ú.; Divadlo Na Fidlovačce, z. ú.

3.5 Zapsaný spolek a pobočný spolek

Zapsaný spolek je nejčastější právní forma neziskových organizací v České republice. Jde o korporaci soukromého práva vznikající svobodným sdružením alespoň tří osob, fyzických či právnických. Je to právní forma flexibilní, jednoduchá na založení a správu a umožňující širokou škálu kulturních, sportovních, komunitních či volnočasových aktivit. Spolek se řídí stanovami a jeho činnost je často založena na kombinaci dobrovolnické a profesionální práce. Může být zaměstnavatelem, přijímat dotace, dary a provozovat i vedlejší hospodářskou činnost, pokud slouží k podpoře hlavního účelu. Jeho primárním posláním však není tvorba zisku, ale naplňování účelu, pro který byl založen, a ten může být jak vnitřně spolkový (realizace vlastních zájmů), tak veřejně prospěšný (např. provozování divadelního souboru). Spolek může dále zřizovat pobočné spolky (p. s.).

Tabulka 5 Charakteristika zapsaného spolku

Aspekt	Charakteristika	Omezení a nevýhody
Zákonný rámec	Právnická osoba soukromého práva. Nezisková organizace. Řídí se zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (§214–302).	Pro založení je potřeba minimálně 3 osob (fyzických nebo právnických).
Řízení a autonomie	Stanovy určí, je-li statutární orgán kolektivní (výbor), nebo individuální (předseda).	Méně vhodná forma pro veřejnoprávní kulturní instituce.
Hospodaření	Příjmy spolku mohou být členské příspěvky, granty a dotace, výnosy vedlejší činnosti, úroky, nájemné atd. Účelem není zisk.	Zisk z případné vedlejší činnosti musí být použit pro hlavní činnost spolku.
Odměňování	Spolek může zaměstnávat členy i nečleny (s výjimkou statutárních funkcionářů). Odměny podléhají standardním pracovním a daňovým povinnostem.	Nutná přesná evidence odměn. Odměna nesmí být podílem na zisku, protože spolek zisk mezi své členy nerozděluje.

Charakteristika:

- právnická osoba soukromého práva dle občanského zákoníku (§214–302),
- dobrovolné sdružení osob za účelem neziskové činnosti,
- samostatná právní subjektivita a majetková autonomie.

Výhody:

- vysoká flexibilita, nízké administrativní náklady,
- vhodné pro menší či komunitní projekty, festivaly a nezávislé scény,
- možnost vícezdrojového financování (členské příspěvky, granty, dary).

Nevýhody:

- omezená právní jistota pro zřizovatele (obec může být členem, ale ne zakladatelem),
- nejasné majetkové vztahy,
- komplikovanější dohled a kontrola,
- nevhodné pro rozsáhlou infrastrukturu.

Příklady:

- Kreativní Olomouc, z. s.; Hanácký folklorní spolek (HANFOS), z. s.; Kulturní dům Nemilany, z. s.; Asociace profesionálních divadel, z. s.; Asociace nezávislých divadel ČR, z. s.; Umělecký soubor Tygr v tísní, p. s.

3.6 Společnost s ručením omezením (s. r. o.)

Společnost s ručením omezeným a akciová společnost jsou soukromoprávními formami, které se v kultuře využívají především pro činnosti s podnikatelským charakterem nebo pro projekty, jež kombinují kulturní obsah a komerční model.

S. r. o. umožňuje rychlé rozhodování, flexibilní hospodaření, investiční vstupy a přímou odpovědnost jednatele. Může ji založit jediná osoba s minimálním kapitálem 1 Kč, a to i stát nebo ÚSC. Společníci potom neodpovídají za běžné řízení firmy, ručí ale společně a nerozdílně za dluhy společnosti a mají právo na podíl na zisku. Je vhodná pro produkční společnosti, filmové a audiovizuální služby, kulturní eventy či kreativní průmysly.

Společnost s ručením omezeným je v oblasti kultury využívána také veřejnými subjekty, zejména tam, kde je žádoucí komerčnější model fungování. Města či kraje často zakládají s. r. o. pro správu kulturních domů, kin nebo multifunkčních hal, kde je klíčová obchodní činnost, pronájmy a práce s trhem. Výhodou je větší flexibilita řízení a možnost rychle reagovat na poptávku, nevýhodou je slabší finanční a institucionální stabilita oproti příspěvkovým organizacím, neboť případná přímá podpora může být vnímána jako narušování hospodářské soutěže.

Tabulka 6 Charakteristika společnosti s ručením omezením

Aspekt	Charakteristika	Omezení a nevýhody
Zákonný rámec	Právnícká osoba řízená zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Může být založena soukromými i veřejnými subjekty, a to bez omezení účelu jak pro výdělečné, tak pro nevýdělečné účely.	Riziko posunu k podnikatelským cílům na úkor veřejné kulturní služby.
Řízení a autonomie	Nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem jednatel. Velmi pružné řízení a vysoká míra operativnosti.	Nízká míra veřejné kontroly. Transparentnost je zajištěna pouze vnitřními pravidly.
Hospodaření	Volnější nakládání s majetkem a možnost kombinovat veřejné a komerční zdroje.	Horší možnost čerpat veřejné prostředky a dotace. Nutná smluvní úprava veřejné služby (SOG – služba obecného hospodářského zájmu), jinak hrozí porušení pravidel veřejné podpory.
Odměňování	Mzdy bez tabulkových omezení, vysoká flexibilita personální politiky. Umožňuje přilákat i špičkové umělce a odborníky za vyšší odměny.	V praxi (dle rozhovorů s aktéry) poskytují některé s. r. o. v kultuře mzdy nižší, než by odpovídalo platům v příspěvkových organizacích za stejnou práci.

Charakteristika:

- právnická osoba soukromého práva dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- kapitálová společnost zakládaná za libovolným účelem (podnikání, poskytování veřejně prospěšných služeb v kombinaci s komerční činností);
- nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem jeden nebo více jednatelů;
- v kulturní oblasti ji využívají zejména města nebo kraje pro provoz kulturních domů, festivalů nebo kulturní infrastruktury.

Výhody:

- možnost kombinovat veřejné a komerční zdroje financování;
- velmi flexibilní řízení a personální politika (není vázána na platové tabulky);
- rychlé rozhodování a vysoká podnikatelská operativnost;
- vhodná pro instituce s rozsáhlejší ekonomickou aktivitou, ale menší či střední vlastnickou strukturou (typicky jeden zakladatel – obec/kraj).

Nevýhody:

- obtížnější zajištění transparentnosti a veřejné kontroly, pokud nejsou dobře nastaveny kontrolní mechanismy ze strany vlastníka;
- plná daňová zátěž a absence statusu neziskové organizace;
- riziko posunu kulturní mise směrem k čistě komerčním parametrům;
- potřeba přesně nastavit smlouvy o službě obecného hospodářského zájmu (SOHZ), má-li s. r. o. plnit veřejnou kulturní službu.

Příklady:

- s. r. o. založené veřejnými subjekty (ÚSC): Divadlo Šumperk, s. r. o.; Jupiter club, s. r. o., Velké Meziříčí; Divadlo města Ústí nad Labem, s. r. o., (donedávna Severočeské divadlo, s. r. o., kdy společníky byly město a kraj, nyní je společníkem pouze město)

3.7 Akciová společnost (a. s.)

Akciová společnost je právnická osoba vhodná zejména pro rozsáhlejší kulturní projekty, infrastrukturu nebo organizace, které potřebují kapitálové vstupy, profesionální řízení a víceúrovňovou kontrolu. V kultuře ji nejčastěji využívají subjekty, které kombinují veřejné služby s komerční činností, nebo instituce spravující větší majetek. A. s. nabízí možnost rozložení vlastnictví mezi více akcionářů a jasně definovanou správu prostřednictvím představenstva a dozorčí rady. V české kultuře se setkáváme s akciovými společnostmi v případě velkých areálů, jako jsou výstaviště, kongresová centra nebo kulturní instituce založené více subjekty (např. Trisia Třinec, a. s., založená městem Třinec a Třineckými železárnami). V zahraničí jde o běžnou právní formu i pro kulturní instituce (např. berlínské operní domy, Vídeňská státní opera apod.). Na úrovni organizačního řízení se velmi rozšířeným stává tzv. německý model řízení, kdy ve funkci představenstva společností bývá výkonný management, zatímco zakládající samo-správa má své zástupce v dozorčí radě.

Tabulka 7 Charakteristika akciové společnosti

Aspekt	Charakteristika	Omezení a nevýhody
Zákonný rámec	Právnícká osoba podle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (ZOK). Kapitálová struktura vhodná pro provoz rozsáhlé infrastruktury v kombinaci veřejné a komerční činnosti.	Riziko posunu veřejné kulturní mise směrem ke komerčním kritériím výkonu.
Řízení a autonomie	Orgány: valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Profesionální management a vysoká operativnost. Může být více majitelů – akcionářů, včetně státu a ÚSC.	Složitější dohled vlastníků a obtížnější zajištění transparentnosti vůči veřejnosti.
Hospodaření	Možnost kombinovat veřejné a komerční příjmy. V případě veřejného zakladatele bývají do a. s. směřovány veřejné prostředky zakladatele různými způsoby, nejčastěji na základě objednávk veřejných služeb.	Daňový režim podnikatelského subjektu, absence neziskového statusu; přísnější povinnosti podle ZOK. Nutnost řešit veřejnou podporu a smlouvu o službě obecného hospodářského zájmu (SOG).
Odměňování	Mzdy mimo tabulky, smluvní odměňování statutárních orgánů. Umožňuje tržně nastavit odborné pozice.	Viz s. r. o.

Charakteristika:

- právnícká osoba soukromého práva dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- kapitálová společnost zakládána za účelem podnikání nebo za nevýdělečným účelem;
- nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem je představenstvo (v dualistickém modelu) nebo správní rada (v monistickém modelu);
- v kultuře ji využívají hlavně větší města či kraje pro provoz komplexnějších kulturních domů, veletržních a výstavních areálů, případně velkých festivalů či kulturních center.

Výhody:

- možnost kombinovat veřejné a komerční zdroje, včetně vstupu více akcionářů (město, kraj, další partneři);
- vyšší flexibilita řízení a personální politiky než u příspěvkových organizací;
- rychlé rozhodování a vhodnost pro instituce s rozsáhlou ekonomickou aktivitou a potřebou robustnější korporátní struktury.

Nevýhody:

- ještě složitější zajištění transparentnosti a veřejné kontroly (rozsáhlejší orgánová struktura, potenciál střetu zájmů akcionářů);
- standardní daňový režim a absence statusu neziskovosti;
- výrazné riziko tlaku na komerční výsledky na úkor kulturní mise;
- nutnost pečlivě nastavit smlouvy o službě obecného hospodářského zájmu (SOHZ) a parametry veřejné služby v akcionářských dohodách a smlouvách.

Příklady:

- Založené veřejnými subjekty: Výstaviště Flora Olomouc, a. s.; Výstaviště Praha, a. s.; Kongresové centrum Praha, a. s.
- Založené soukromými subjekty: např. Divadlo Broadway, a. s., či Hybernia, a. s.
- Založené veřejnými a soukromými subjekty společně: Trisia Třinec, a. s.

3.8 Fyzická osoba (OSVČ) v kultuře

Fyzická osoba podnikající podle živnostenského zákona (osoba samostatně výdělečně činná – OSVČ) je nejflexibilnější formou provozování kulturních aktivit v ČR. Umožňuje jednotlivcům poskytovat kulturní služby – organizovat akce, provozovat menší kulturní prostory, galerie, kreativní dílny nebo sezonní kulturní provozy – s minimální administrativou a vysokou operativností. Tato forma je vhodná zejména pro malé nebo střední kulturní projekty založené na osobním know-how a osobní odpovědnosti a často se využívá v kreativních průmyslech, hudbě, produkci či menších komunitních iniciativách. Nevýhodou je neomezené ručení celým majetkem podnikatele a omezená udržitelnost při růstu projektu nebo při správě větší infrastruktury.

Tabulka 8 Charakteristika osoby samostatně výdělečně činné

Aspekt	Charakteristika	Omezení a nevýhody
Zákonný rámec	Podnikání fyzické osoby podle zákona č. 455/1991 Sb., živnostenského zákona; právně a ekonomicky neoddělená od osobního majetku.	Neomezené ručení celým osobním majetkem; vysoké osobní riziko při provozu kulturního zařízení nebo větších akcí.
Řízení a autonomie	Plná autonomie podnikatele; rychlé rozhodování bez kolektivních orgánů.	Závislost na jedné osobě, nižší stabilita pro dlouhodobé veřejné služby nebo větší projekty.
Hospodaření	Jednoduché účetnictví, flexibilita, možnost kombinace zakázek a grantů (u některých programů).	Omezené možnosti vícezdrojového financování; obtížnější získávání veřejných dotací u projektů s veřejnou službou.
Odměňování	Podnikatel často pracuje sám nebo najímá externisty, vyloučeno není ani zaměstnávání dalších osob v pracovněprávním vztahu. Odměny jsou tržně smluvní.	–

Charakteristika:

- fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona (OSVČ);
- vysoká flexibilita řízení a nízká administrativní zátěž;
- příjmy z podnikání v oblasti kultury, umění a kreativních služeb;
- vhodné pro menší provozy, jednorázové akce či sezonní kulturní činnost;
- rozhodování a odpovědnost nese jedna osoba.

Výhody:

- minimální náklady na založení a provoz;
- plná kontrola nad rozhodováním;
- rychlost a flexibilita v řízení akce/projektu;
- vhodné pro umělce, malé produkce, začínající podnikatele a kreativní profese.

Nevýhody:

- neomezené ručení celým majetkem podnikatele;
- nízká institucionální stabilita, zejména pro veřejné kulturní služby;
- obtížnější získávání grantů určených preferenčně pro právnické osoby;
- omezená udržitelnost při růstu projektu (nutnost přejít na jinou právní formu);
- závislost na zdraví, kapacitě a reputaci jedné osoby.

Příklady z praxe v ČR:

- hudebníci, kapely, hudební manažeři, technici, výtvarní umělci a jiní autoři, fotografové, pořadatelé festivalů a jiných eventů apod.

3.9 Veřejná kulturní instituce (VKI)

Veřejná kulturní instituce (zde také v. k. i. nebo VKI) je nová, specifická **právnická osoba veřejného práva**, jejíž zákonná úprava (č. 263/2024 Sb.) je účinná od 1. 1. 2025. Jejím účelem je přispívat k rozvoji kulturního života, zajištění kvality veřejných kulturních služeb a k posílení významu české kultury. Vznikla jako zamýšlený nástupce příspěvkové organizace na základě iniciativy Asociace profesionálních divadel ČR. Může být založena pouze Českou republikou, územním samosprávným celkem nebo společně více územními samosprávnými celky. První českou veřejnou kulturní institucí se stalo Jihočeské divadlo, v. k. i., jehož zakladateli jsou město České Budějovice a Jihočeský kraj.

Tabulka 9 Charakteristika veřejné kulturní instituce

Aspekt	Charakteristika	Přínosy a rizika
Zákonný rámec	Zákon č. 263/2024 Sb., o veřejných kulturních institucích. Zákon popisuje i transformaci p. o. na v. k. i., kdy organizace přebírá majetek, závazky i IČO.	VKI je vnímána jako efektivní nástroj k řešení dlouhodobě nejasných vztahů v kultuře, ale kompromisy v legislativním procesu ji činí méně odlišnou od jiných forem.
Řízení a autonomie	Zavedení správní a dozorčí rady , které zahrnují zástupce zřizovatele i odborné veřejnosti (tzv. osoby s nominačním právem podle § 17 odst. 4). To má vytvořit větší odstup mezi zřizovatelem a institucí a omezit politické zásahy.	Klíčová inovace: Posílení umělecké nezávislosti. Riziko: Potřeba pečlivě volit nominující subjekty a zajistit odborníky bez střetu zájmů.
Financování	Nahrazení ročního příspěvku smluvním víceletým finančním plánem (obvykle na 4 roky). Umožňuje převádění nevyčerpaných prostředků mezi roky. Nově možnost spoluzřizovatelství více ÚSC.	Umožňuje dlouhodobé plánování . VKI zřízené dvěma a více samosprávami mohou uzavřít smlouvu o dotaci přímo s ČR, což eliminuje nejistoty dotačních programů.

Charakteristika a právní základ:

- nová forma právnické osoby veřejného práva zřízená zákonem č. 263/2024 Sb.;
- účinnost od 1. 1. 2025;
- účel: „přispívat k rozvoji kulturního života a kulturního dědictví společnosti, k zajištění co nejvyšší kvality veřejných kulturních služeb a k posílení významu české kultury“.

Hlavní novinky oproti příspěvkové organizaci:

- víceleté financování (např. čtyřleté plány se smluvní garanční doložkou),
- správní rada jako nejvyšší orgán řízení s účastí odborníků,
- možnost více zřizovatelů (spoluzřizovatelství více obcí nebo krajů),
- vyšší transparentnost a zveřejňování finančních plánů v rejstříku VKI,
- přenesení části odpovědnosti za strategické řízení na správní a dozorčí rady.

Výhody:

- umožňuje větší autonomii institucí a odborné řízení „na délku paže“,
- posiluje stabilitu díky víceletému financování,
- umožňuje spoluzřizovatelství a propojování více subjektů,
- zvyšuje transparentnost a důvěru veřejnosti.

Nevýhody a rizika:

- zvýšené nároky na profesionalitu členů správních rad;
- potřeba vytvořit nové evaluační mechanismy a reporting;
- riziko nedorozumění v rozdělení kompetencí mezi správní radu, ředitele a zřizovatele;
- nejasná a složitá právní úprava vyvolávající řadu zajímavých problémů;
- bez navýšení financování může být reforma spíše formální.

Scénáře implementace podle Žúrka (2025):

- 1. Transformace existující příspěvkové organizace na VKI (nejpravděpodobnější varianta).
- 2. Založení zcela nové VKI s více zřizovateli (např. společné divadlo města a kraje).

Klíčové inovace v řízení:

- zřízení správní rady s účastí odborné veřejnosti a nominantů zřizovatelů,
- zavedení víceletého finančního plánu a rezervních fondů,
- povinné zveřejňování plánů a výročních zpráv v rejstříku VKI,
- zachování majetkové kontinuity při transformaci (přechod majetku a IČO bez zrušení organizace).

Příklady očekávané implementace:

- transformace Jihočeského divadla, Národního divadla Brno, Moravského divadla a Moravské filharmonie;
- možná přeměna o. p. s. spoluzaložených městem a krajem (např. Divadlo Drak, Filharmonie Bohuslava Martinů).

3.10 Rozmanitost právních forem kulturních organizací v krajských městech

Pro dokreslení stavu veřejných kulturních organizací v krajských městech uvádíme schéma (Obr. 1) převzaté z analytické části *Strategie rozvoje kultury a kreativních odvětví města České Budějovice* (Raabová et al., 2022). Nejedná se o vyčerpávající přehled všech organizací (např. ve městě Brně působí i státní Moravská galerie nebo Technické muzeum), nicméně z tabulky je zřejmé, že divadla a orchestry většinou zřizují města, knihovny města i kraje (zejména vědecké knihovny), muzea a galerie často kraje. Jednoznačné to ale není. Stejně jako neexistuje klíč, ve kterých krajích a městech jsou rozmístěné státní kulturní organizace.

Hlavní zřizované a zakládané kulturní organizace v krajských městech v roce 2022 (mimo Prahu).

Krajské město (kromě Prahy)	Počet obyv.	Profesionální divadlo	Knihovna	Profesionální orchestr	Muzeum	Galerie	Jiné významné organizace
Brno	396 tis.	Národní divadlo Brno p. o.	Knihovna J. Mahena p. o.	Filharmonie Brno p. o.	Muzeum m. Brna p. o.	Moravská galerie p. o.	
		Městské d. Brno, CED, Radost	Moravská zemská knihovna p. o.				
České Budějovice	94 tis.	Jihočeské divadlo p. o.	Jihočeská vědecká knihovna p. o.	Jihočeská filharmonie p. o.	Jihočeské muzeum p. o.	Alšova jihočeská galerie p. o.	
Hradec Králové	93 tis.	Klicperovo divadlo o. p. s.	Knihovna města HK p. o.	Filharmonie HK o. p. s.	Muzeum východních Čech v HK p. o.	Galerie moderního umění p. o.	Hradecká kult. a vzděl. spol. s. r. o.
		Divadlo DRAK o. p. s.	Studijní a vědecká knihovna v HK p. o.				IMPULS HK p. o.
Jihlava	51 tis.	Horácké divadlo Jihlava p. o.	Městská knihovna Jihlava p. o.	X	Muzeum Vysočiny Jihlava p. o.	Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě p. o.	Brána Jihlavy p. o.
Karlovy Vary	48 tis.	Karlovarské městské divadlo o. p. s.	Krajská knihovna p. o.	Karlovarský symfonický orchestr p. o.	Muzeum Karlovy Vary, p. o.	Městská galerie KV s. r. o.	
Liberec	107 tis.	Divadlo F. X. Šaldy p. o., Naivní divadlo Liberec p. o.	Krajská vědecká knihovna v Liberci p. o.	X	Severočeské muzeum v Liberci p. o.	Oblastní galerie Liberec p. o.	
Olomouc	101 tis.	Moravské divadlo Olomouc p. o.	Knihovna města Olomouce p. o.	Moravská filharmonie Olomouc p. o.	Muzeum umění Olomouc	Galerie města Olomouce, Telegraph Olomouc	Archeologické centrum Olomouc, p. o.
			Vědecká knihovna v Olomouci p. o.		Vlastivědné muzeum v Olomouci p. o.		
Ostrava	284 tis.	Národní divadlo Moravskoslezské p. o.	Knihovna města Ostrava	Janáčkova filharmonie Ostrava p. o.	Ostravské muzeum	PLATO Ostrava p. o.	Divadlo Petra Bezruče s. r. o.
		Divadlo loutek, Aréna	Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě			Galerie výtvarného umění v Ostravě p. o.	
Pardubice	92 tis.	Východočeské divadlo Pardubice p. o.	Krajská knihovna v Pardubicích p. o.	Komorní filharmonie Pardubice	Východočeské muzeum v Pardubicích p. o.	Východočeská galerie v Pardubicích p. o.	Centrum pro otevřenou kulturu p. o.
Plzeň	175 tis.	Divadlo J. K. Tyla	Knihovna m. Plzně	Plzeňská filharmonie o. p. s.	Západočeské muzeum	Galerie m. Plzně o. p. s.	Plzeň 2015 z.ú.
		Divadlo Alfa p. o., Divadlo pod lampou o. p. s.	Studijní a vědecká knihovna ZČ kraje			Západočeská galerie	Moving station
Ústí nad Labem	90 tis.	Severočeské divadlo s. r. o.	Severočeská vědecká knihovna v ÚnL p. o.	X	Muzeum města ÚnL p. o.	Galerie E. Filly, Dům umění UJEP	Kulturní středisko m. ÚnL p. o.
		Činoherní studio m. ÚnL p. o.					
Zlín	75 tis.	Městské divadlo Zlín p. o.	Krajská knihovna Fr. Bartoše ve Zlíně p. o.	Filharmonie B. Martinů o. p. s.	Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně p. o.	Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně	

Zdroj: Raabová et al. (2022)

Zřizovatel město

Město + kraj

Zřizovatel kraj

Zřizovatel stát

Soukromý zřizovatel

Pozn.: Od vzniku tabulky mohlo dojít k dílčím změnám, např. od 1. 1. 2025 došlo ke sloučení Moravského divadla Olomouc a Moravské filharmonie Olomouc do příspěvkové organizace Moravské divadlo a Moravská filharmonie, p. o.

4 Analýza dotazníkového šetření

4.1 Metodologie

Tato kapitola shrnuje výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na právní formy, charakter a fungování kulturních organizací v České republice. Cílem výzkumu bylo získat přehled o struktuře a rozmanitosti kulturního sektoru, zejména z hlediska právní formy, velikosti, oblasti působnosti a organizačního zázemí respondentů, a současně zachytit jejich zkušenosti s řízením a efektivitou fungování včetně souvisejících legislativních podmínek. Získané výsledky poskytují ucelený pohled na strukturu kulturních organizací a představují významný podklad pro další výzkumy, tvorbu doporučení, metodik a kulturních politik na národní i regionální úrovni.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v období od dubna do června 2025 jako vstupní empirický podklad výzkumu a zaměřovalo se na zmapování názorů a zkušeností kulturních organizací v České republice v oblasti efektivity jejich fungování, právních forem a souvisejících legislativních podmínek. Cílem šetření bylo získat podklady pro analýzu vztahu mezi právní formou, řízením a efektivitou kulturních institucí a zároveň identifikovat klíčové problémy, překážky a návrhy řešení z praxe.

Pro sběr dat byl využit online dotazník, vytvořený prostřednictvím platformy Google Forms. Dotazník obsahoval kombinaci uzavřených, polootevřených i otevřených otázek, které umožnily zachytit jak kvantitativní ukazatele (např. typ organizace, počet pracovníků, využívané indikátory efektivity), tak kvalitativní pohledy respondentů na problematiku efektivity, financování a právního prostředí.

Otázky byly strukturovány do několika tematických bloků:

- 1. Základní charakteristika organizace (právní forma, obor činnosti, velikost apod.)
- 2. Pojetí a měření efektivity v kultuře
- 3. Používané indikátory a metody hodnocení

- 4. Faktory ovlivňující efektivitu a ekonomickou soběstačnost
- 5. Legislativní rámec a právní prostředí
- 6. Názory na novou právní formu veřejné kulturní instituce (VKI)

Dotazník byl distribuován elektronicky prostřednictvím odborných kulturních sítí, mailing listů a profesních asociací působících v oblasti divadla, hudby, muzejnictví, komunitní a nezávislé kultury. Osloveny byly organizace různých právních forem – příspěvkové organizace, spolky, zapsané ústavy, obecně prospěšné společnosti i společnosti s ručením omezeným – s cílem zajistit reprezentativní přehled napříč typy zřizovatelů a velikostmi institucí.

Účast na šetření byla dobrovolná a anonymní. Celkem se do dotazníkového šetření zapojilo 27 respondentů, zastupujících široké spektrum kulturních organizací z různých regionů České republiky.

Shromážděné odpovědi byly exportovány z prostředí Google Forms do tabulkového formátu (CSV) a následně analyzovány kombinací deskriptivní statistiky a kvalitativní obsahové analýzy. K uzavřeným otázkám byly zpracovány grafické vizualizace (koláčové a sloupcové grafy), které ilustrují rozložení odpovědí. Otevřené odpovědi byly podrobeny tematickému třídění a kategorizaci podle opakujících se vzorců a témat, což umožnilo identifikovat hlavní směry názorů a argumentace respondentů.

Metodologický přístup byl koncipován tak, aby spojoval kvantitativní přehledové údaje s kvalitativní hloubkou výpovědi respondentů. Díky tomu lze výsledky šetření interpretovat nejen jako soubor číselných ukazatelů, ale také jako reflexi zkušeností, problémů a potřeb kulturních organizací v oblasti efektivity, řízení a legislativního rámce jejich činnosti.

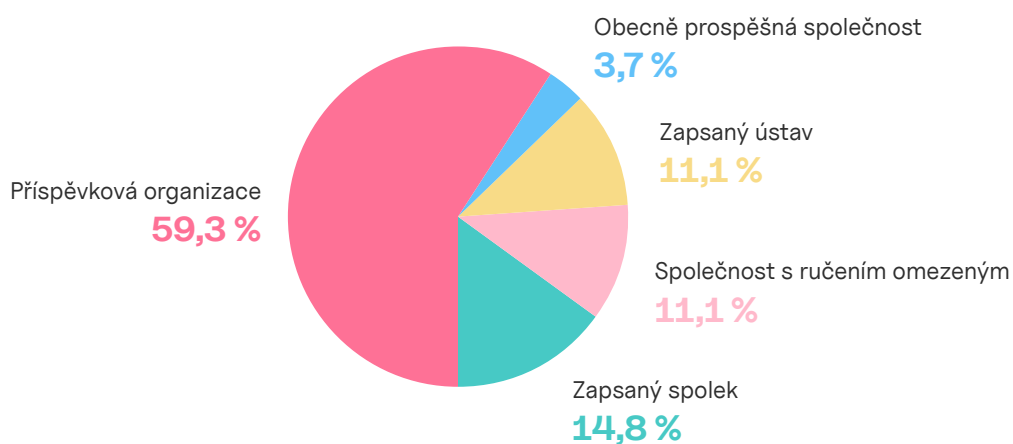
Je nezbytné upozornit na **několik metodologických omezení**, která mohou ovlivnit interpretaci výsledků:

- Malý rozsah výzkumného vzorku – do šetření se zapojilo 27 respondentů, což představuje omezenou vypovídací schopnost a neumožňuje statistické generalizace na celý kulturní sektor.
- Nerovnoměrné zastoupení typů organizací – převažují zejména divadelní subjekty a příspěvkové organizace, zatímco jiné obory (např. galerie, muzea, nezávislá kultura) jsou zastoupeny v menší míře.
- Možné výběrové zkreslení – účastníci dotazníku mohli být spíše ti, kteří se o téma efektivity a právního rámce aktivně zajímají, což může zkreslit strukturu postojů směrem k angažovanějším názorům.
- Subjektivní charakter otevřených odpovědí – kvalitativní výpovědi vycházejí z individuální zkušenosti respondentů a nemusí odrážet obecné trendy v kulturní politice.
- Časové omezení sběru dat – šetření probíhalo v relativně krátkém období (tři měsíce), což mohlo ovlivnit dostupnost respondentů a pestrost vzorku.

4.2 Základní informace o zapojených organizacích

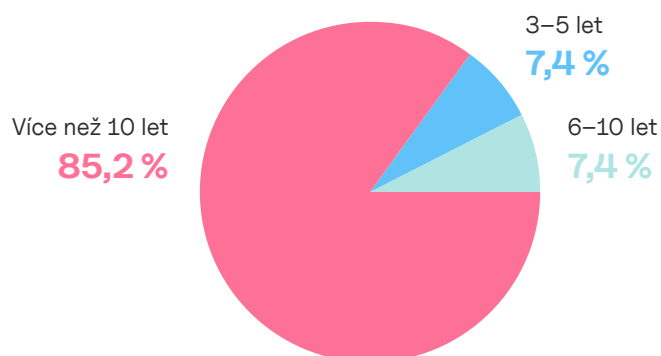
Z odpovědí vyplývá, že nejvíce se do dotazníkového šetření zapojily příspěvkové organizace: tuto právní formu uvedlo přibližně 59,3 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí je zapsaný spolek s podílem 14,8 %. Tento výsledek naznačuje určitou převahu uvedené varianty, ale zároveň ukazuje i existenci alternativních přístupů mezi organizacemi. Rozložení odpovědí lze chápat jako odraz různorodosti kulturního sektoru.

Obr. 2 Právní forma zapojených organizací



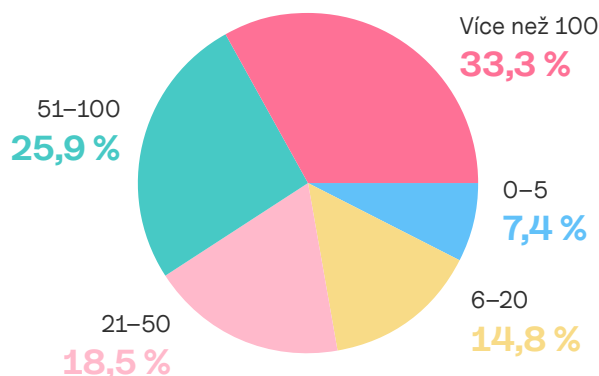
Nejvíce se do dotazníkového šetření zapojily instituce, které existují déle než 10 let – tento časový rámec uvedlo přibližně 85,2 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí je 6–10 let s podílem 7,4 %.

Obr. 3 Jak dlouho Vaše organizace existuje?



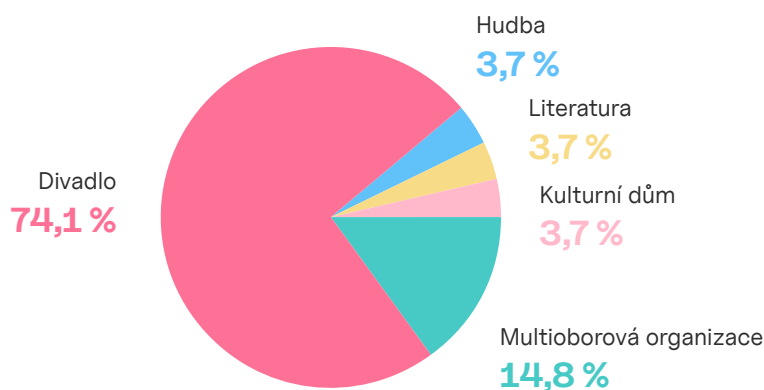
Z odpovědí vyplývá, že mezi zapojenými organizacemi převažují ty, které mají více než 100 členů – tuto kategorii uvedlo přibližně 33,3 % respondentů. Druhou nejčastější skupinu tvoří organizace s počtem členů 51–100 (25,9 %). Tyto údaje naznačují, že se do dotazníkového šetření zapojily převážně větší organizace s rozsáhlejší členskou základnou, i když se objevují i menší subjekty.

Obr. 4 Kolik má Vaše organizace zaměstnanců a stálých pracovníků (pracovní poměr, dohody, stálí externisté aj.)?



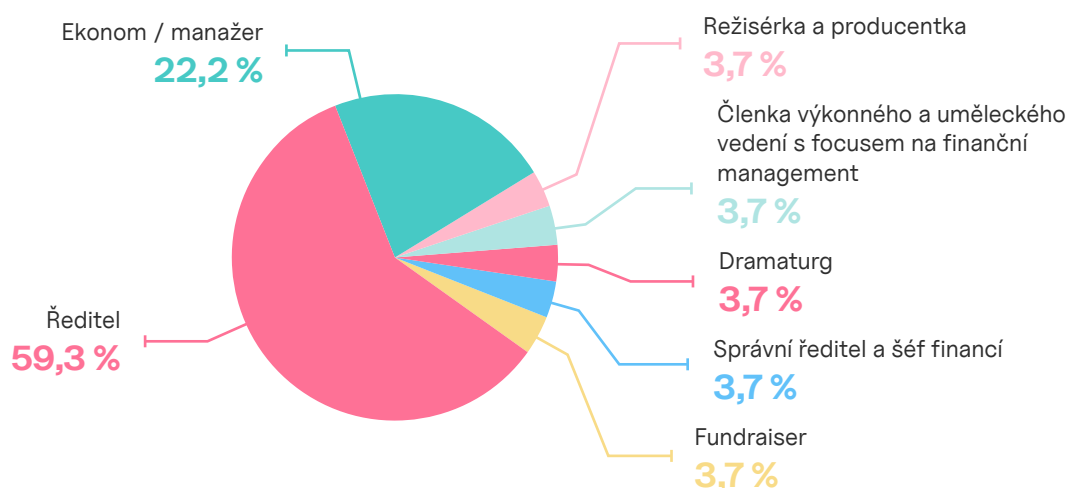
Z odpovědí vyplývá, že mezi zapojenými subjekty převažují divadla, která tvoří přibližně 74,1 % všech respondentů. Druhou nejpočetnější skupinu představují multioborové organizace s podílem 14,8 %. Tyto výsledky ukazují, že se do šetření zapojily především divadelní instituce, zatímco ostatní typy kulturních organizací jsou zastoupeny v menší míře. Rozložení odpovědí tak poskytuje přehled o oborovém složení účastníků dotazníkového šetření.

Obr. 5 Jaký je hlavní obor činnosti Vaší organizace?



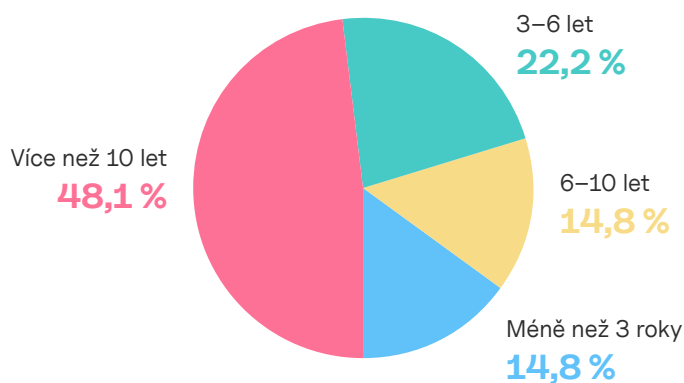
Z odpovědí vyplývá, že největší skupinu respondentů tvoří ředitelé kulturních organizací (59,3 %). Druhou nejčastější skupinu představují ekonomové/manažeři (22,2 %).

Obr. 6 Jaká je Vaše funkce v organizaci?



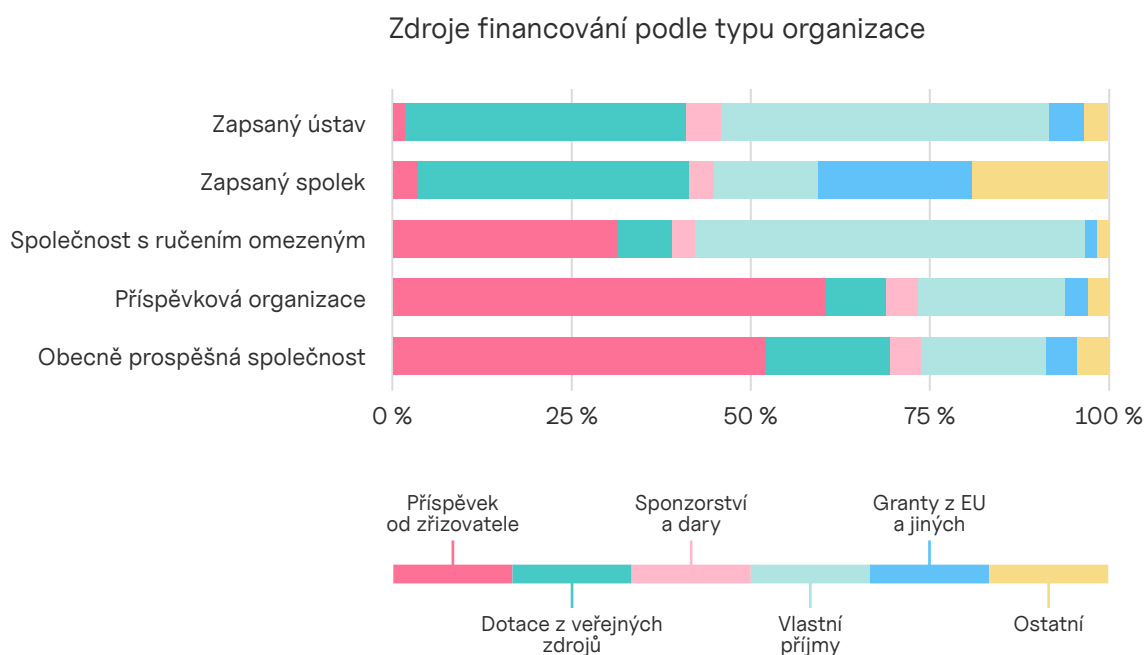
Z odpovědí vyplývá, že největší skupinu respondentů tvoří ti, kteří působí na své pozici více než 10 let (48,1 %). Druhou nejčastější skupinu představují respondenti působící na svých pozicích 3–6 let (22,2 %).

Obr. 7 Jak dlouho na této pozici v organizaci pracujete?



Následující graf ukazuje, že zdroje financování se mezi právními formami kulturních organizací výrazně liší. Příspěvkové organizace jsou nejméně diverzifikované – stojí hlavně na zřizovateli a jen menší část rozpočtu tvoří vlastní příjmy a granty. Spolky, ústavy a o. p. s. mají rozpočet rozkročený mezi několik zdrojů (dotace, vlastní příjmy, granty, sponzorství), což zvyšuje odolnost, ale i administrativní náročnost. S. r. o. se profilují jako „podnikatelsky“ orientované subjekty: kombinují menší veřejnou podporu s vysokým podílem tržeb, proto jsou citlivější na tržní poptávku, ale méně závislé na jednom veřejném zdroji.

Obr. 8 Jaké jsou hlavní zdroje financování Vaší organizace? (Prosím uveďte v procentech u jednotlivých finančních zdrojů)



Pozn.: V případě s. r. o. představuje část označená jako „Příspěvek od zřizovatele“ příjmy od zakladatele zpravidla na základě objednávky veřejných služeb a smluvní spolupráce.

4.3 Vnímání pojmu efektivita

Jak byste definovali pojem „efektivita“ v kontextu Vaší kulturní organizace?

V reakcích na tuto otázku respondenti pojem „efektivita“ chápou velmi široce a v kulturním kontextu jej většinou neredukují pouze na ekonomické ukazatele. Z odpovědí vyplývá několik hlavních tematických okruhů:

1. Efektivní využívání zdrojů

Nejčastěji se objevuje důraz na účelné, hospodárné a promyšlené nakládání s finančními, lidskými i materiálními zdroji. Efektivita je chápána jako schopnost dosahovat výsledků s minimálními vstupy – tedy „za málo zdrojů udělat velký výkon“ či „neplýtvat“.

2. Poměr vstupů a výstupů

Několik odpovědí pojímá efektivitu jako rovnováhu mezi vynaloženým úsilím a kvalitou dosaženého výsledku. Zmiňován je poměr „vstupy versus výstupy“, případně

„úsilí versus dopad“, přičemž respondenti často akcentují nejen kvantitativní, ale i kvalitativní dimenzi (např. kulturní přínos pro diváky).

3. Efektivita ve vztahu k posláni a zřizovateli

Někteří respondenti spojují efektivitu s plněním zadaných úkolů „v rámci daného rozpočtu“ nebo se splněním požadavků zřizovatele, což ukazuje na vnímání efektivity i v institucionálním a provozním rámci.

4. Specifická interpretace v kultuře

Několik odpovědí upozorňuje, že efektivita je v kulturním sektoru těžko měřitelná, protože zahrnuje také uměleckou a sociální dimenzi, která se obtížně kvantifikuje. Efektivita je tak spíše chápána jako optimální využívání zdrojů při zajištění odpovídající úrovně kvality a dostupnosti kulturních služeb.

5. Organizační a provozní aspekt

Některé odpovědi zmiňují každodenní řízení organizace, rozhodovací procesy a metody práce jako součást efektivity – tedy schopnost plánovat, stanovit cíle a flexibilně reagovat na provozní situace nebo také efektivně řídit vnitřní procesy.

Celkově lze říci, že **efektivita je vnímána spíše jako komplexní a vícerozměrný pojem**, který v kulturním kontextu zahrnuje nejen ekonomickou stránku, ale i uměleckou kvalitu, společenský dopad a vhodné využití lidských a finančních zdrojů.

Respondenti se shodují, že **měření efektivity v kultuře nelze omezit na čistě kvantitativní ukazatele**, ale je třeba ji chápat jako rovnováhu mezi dostupnými prostředky a hodnotou výsledného kulturního přínosu.

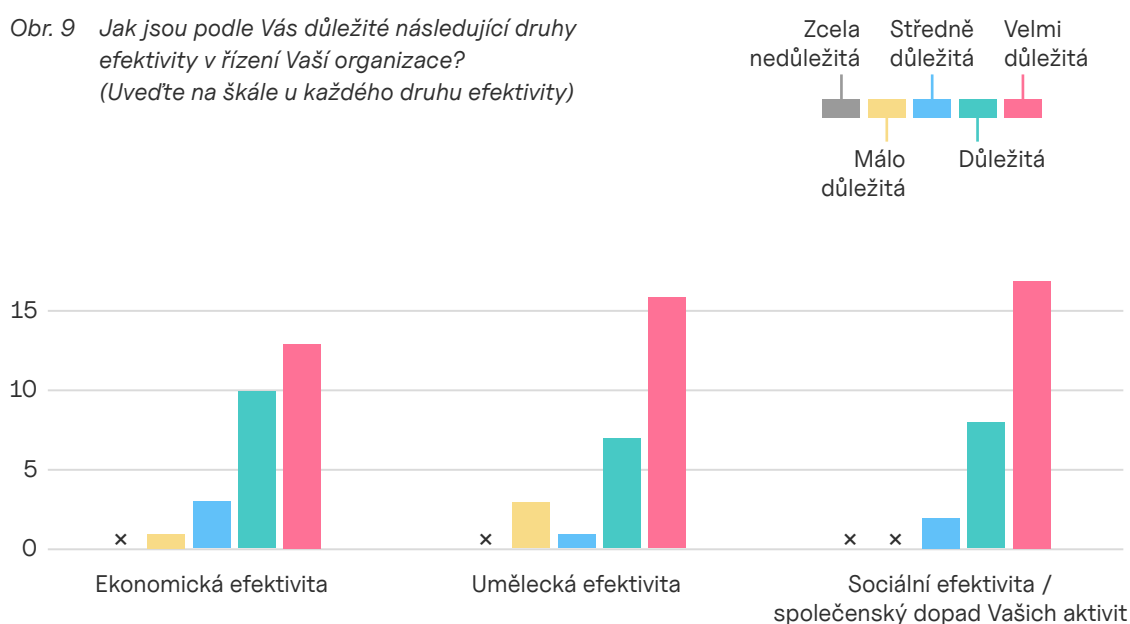
Ukázky odpovědí:

- *za málo zdrojů udělat velký výkon*
- *Těžko definovatelný pojem v kontextu kultury, pouhé zaměření na organizaci práce nezohledňuje důraz na úroveň výsledku, resp. mohli bychom mluvit o optimálním využívání lidských a finančních zdrojů k zajištění dostupnosti kulturních služeb na patřičné úrovni, ale je nutno definovat úroveň. Nejde jen o dosažení kvantifikovatelných cílů. Možná by se dalo říci, že vstupy kvanti 80/ kvali 20 by efektivními procesy mohly vytvořit výstupy v opačném poměru 20/80.*
- *Používat účelně a hospodárně svěřené zdroje*
- *Poměr vynaloženého úsilí a kvality dosaženého výsledku*
- *Všechny lidské, umělecké a finanční zdroje jsou využívány účelně a s rozmyslem s cílem dosažení co nejlepších výsledků.*
- *„Neplýtvání“*
- *Smysl a náročnost vč. finančního vloženého úsilí vs. dosažený výsledek / kulturní rozvoj diváků, hloubka sdělení, rozšíření obzorů a vzdělanosti diváků, návštěvnost, tržebnost, prestiž.../*
- *Efektivně využít zdroje a dosáhnout požadovaného výsledku*
- *Vzhledem k profesi – efektivní vynakládání finančních prostředků*
- *Splnění zadání zřizovatele v rámci daného rozpočtu*
- *Měřitelná je pouze ekonomická efektivita, umělecká i sociální jsou velmi subjektivní*

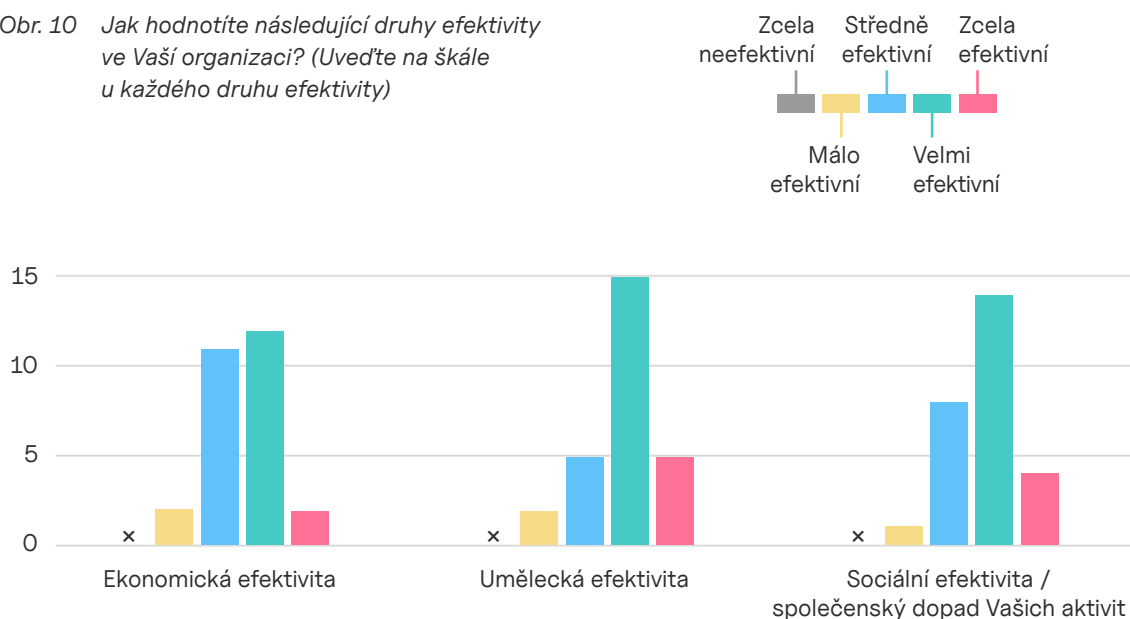
- Výrazný počet výkonu za přiměřené náklady, přičemž je dosaženo zlepšeného hospodaření na úrovni cca 5 % nákladů ročně.
- Plnění úkolů zadaných zřizovatelem s ohledem na ekonomiku a možnosti
- Účelné využití veřejných finančních prostředků k vytvoření pestré škály kulturního programu pro širokou veřejnost
- Vědomě volený způsob metod, míra koncentrace a komunikace pro různé specifické projekty
- Efektivitu řešíme zejména v každodenním provozu a ve formě vedení, na což jsou navázané rozhodovací procesy, forma schůzek apod. Dál řešíme, abychom dokázali efektivně využívat zdroje jak materiální, tak finanční.
- Jasně si stanovit cíle dramaturgické, fundraisingové, produkční a marketingové a držet se jich. Brát ohled a flexibilně reagovat na aktuální situaci – personální, osobní a provozní.
- Poměr výstupů vůči investovaným veřejným prostředkům.
- Efektivita je poměrně vysoká. Většina z nás pracuje na dobrovolné bázi či za úplně minimální plat, což nás všechny nutí být vysoce efektivní.

Respondenti přikládají vysoký význam všem třem typům efektivit – ekonomické, umělecké i sociální –, ale jako vůbec nejdůležitější i nejlépe naplňovanou vnímají sociální efektivitu a společenský dopad svých aktivit. Ekonomickou efektivitu považuje většina za důležitou, nicméně v sebehodnocení ji označují spíše za středně až málo efektivní, což ukazuje na vnímané finanční limity a zranitelnost organizací. Umělecká efektivita je hodnocena mezi ekonomickou a sociální – je důležitá, ale v praxi ji respondenti vnímají jako jen částečně naplněnou. Z metod sledování ukazatelů převažuje dobrovolná pravidelná zpětná vazba od návštěvníků a publika, zatímco externí audit nebo systematické srovnávání s jinými organizacemi využívá jen menší část souboru. Celkově se tedy organizace zapojené do výzkumu silně orientují na společenský dopad a vztah k publiku, ale méně systematicky pracují s „tvrdými“ ekonomickými a benchmarkingovými nástroji řízení.

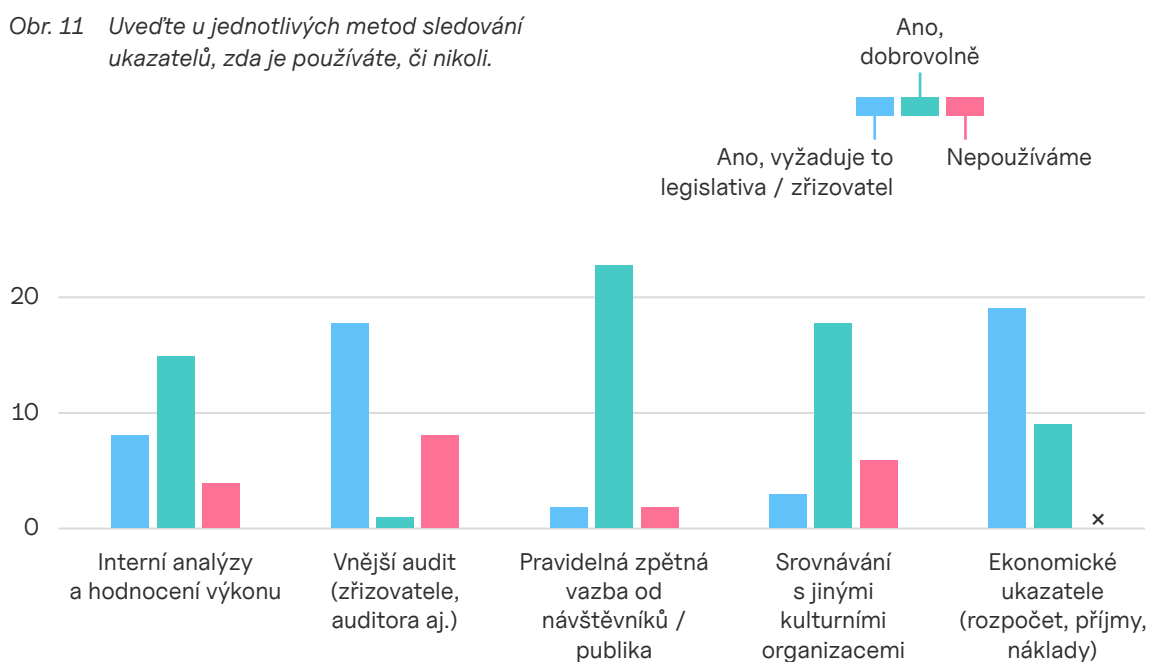
Obr. 9 Jak jsou podle Vás důležité následující druhy efektivit v řízení Vaší organizace? (Uveďte na škále u každého druhu efektivit)



Obr. 10 Jak hodnotíte následující druhy efektivity ve Vaší organizaci? (Uvedte na škále u každého druhu efektivity)



Obr. 11 Uvedte u jednotlivých metod sledování ukazatelů, zda je používáte, či nikoli.



Metody sledování efektivity

Na otázku *Pokud používáte některé další metody sledování indikátorů, prosím uveďte jaké* respondenti uvedli poměrně široké spektrum metod, které využívají pro sledování výkonnosti, efektivity a dopadu své činnosti. Z odpovědí vyplývá, že kulturní organizace uplatňují jak kvantitativní ukazatele, tak i kvalitativní analytické přístupy zaměřené na publikum, spolupráci a mediální dosah.

1. Kvantitativní a výkonové ukazatele

Nejčastěji se objevují zmínky o měření objemu aktivit a výkonů – například sledování počtu uskutečněných akcí, využitých dnů, partnerů nebo spolupracujících organizací. Některé organizace používají také výkonové ukazatele podle typu činnosti (např. druh kulturní akce či produkce).

2. Ukazatele návštěvnosti a publika

Více odpovědí se zaměřuje na sledování návštěvnosti, nákupního chování publika a dalších parametrů, které odrážejí zájem veřejnosti o kulturní program. Respondenti zmiňují rovněž sledování návštěvnosti webových stránek a sociálních sítí, což svědčí o rostoucím významu digitálních metrik v hodnocení dopadu.

3. Finanční a provozní indikátory

Některé organizace sledují procento soběstačnosti nebo efektivitu hospodaření. Tento přístup zdůrazňuje udržitelnost a ekonomickou stránku provozu, což je v současném kulturním prostředí stále důležitější ukazatel.

4. Analytické a srovnávací metody

Mezi další zmiňované přístupy patří mediální průzkumy, analýzy sociálních sítí a benchmarking – tedy srovnávání s jinými kulturními subjekty nebo s předchozími obdobími. Tyto metody umožňují hodnotit nejen výkon organizace samotné, ale i její postavení a dopad v širším kulturním kontextu.

Ukázky odpovědí:

- *Výkonové ukazatele, resp. kvantifikace aktivit podle druhu*
- *Návštěvnost, počet partnerů a spolupracujících organizací, počty využitých dnů a uspořádaných akcí*
- *Procento soběstačnosti*
- *Analýzy nákupního chování publika, návštěvnost webu a sítí, návratnost inscenací atd.*
- *Mediální průzkum, analýza soc. sítí*
- *Benchmarking*

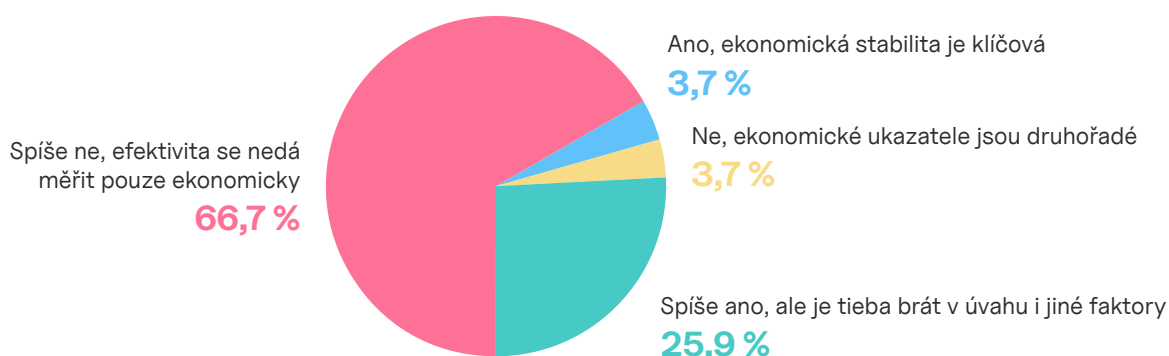
Výsledky ukazují, že efektivita kulturních organizací je v očích respondentů závislá na kombinaci **kvalitního interního řízení, dobře pracujícího týmu, kvalitní nabídky služeb a schopnosti navazovat vztah s publikem**. Tyto čtyři faktory tvoří nejčastější jádro úspěšného fungování. Dále hrají roli i externí vztahy, administrativní náročnost a schopnost reagovat na ekonomické výzvy, jako je například snižování státních příspěvků prostřednictvím inovací nebo partnerství.

Obr. 12 Které z následujících faktorů podle Vás nejvíce přispívají k efektivitě kulturní organizace? (možno označit více odpovědí)



Z odpovědí respondentů vyplývá, že většina zastává názor, že efektivitu kulturní organizace nelze měřit pouze ekonomickými ukazateli – tento postoj vyjádřilo 66,7 % účastníků šetření. Dalších 25,9 % respondentů uvedlo, že ekonomická měřítka mohou hrát roli, avšak je nezbytné zohlednit i další faktory, například uměleckou kvalitu, společenský dopad či kulturní hodnotu. Tyto výsledky ukazují, že převládá holističtější pojetí efektivity, které přesahuje rámec ekonomických ukazatelů a reflektuje komplexní povahu fungování kulturních organizací.

Obr. 13 Myslíte si, že efektivita kulturní organizace by měla být měřena primárně ekonomickými ukazateli (např. ziskem, rozpočtovou stabilitou)?



Překážky efektivního fungování

Respondenti jako největší překážku efektivního fungování svých kulturních organizací nejčastěji uvádějí byrokratickou zátěž, která často souvisí také s nejasnou či nevhodně nastavenou legislativou a pravidly ze strany zřizovatele. Druhým nejvýznamnějším

okruhem jsou finanční limity, doprovázené nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, podhodnocením mezd a omezenou možností flexibilně řídit lidské zdroje. Výrazná část organizací upozorňuje také na nevyhovující či zastaralou infrastrukturu a s ní spojené vysoké náklady na energie a správu budov, které omezují další rozvoj. Doplnkově se objevují témata nedostatečné flexibility, slabě nastavených procesů, nízké míry spolupráce mezi organizacemi a u některých také nedostatečné zapojení publika a komunity. Jednotlivé odpovědi navíc naznačují širší kontext – od klesajícího zájmu veřejnosti a spotřebitelského pragmatismu až po vnímanou stabilitu a předvídatelnost rozpočtů. Celkově tak převažuje obraz institucí, které fungují efektivně v rámci možností, ale brzdí je systémové bariéry, nedostatečné financování a provozní omezení.

Obr. 14 Jaké jsou podle Vás největší překážky efektivního fungování Vaší organizace? (možno označit více odpovědí)



Kroky pro zlepšení efektivity

Z odpovědí na otevřenou otázku *Jaké kroky Vaše organizace podniká pro zlepšení efektivity?* vyplývá, že kulturní organizace usilují o zvyšování efektivity prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů, optimalizace procesů a hledání nových forem financování a spolupráce. Jednotlivé přístupy se liší podle velikosti a zaměření organizací, avšak lze identifikovat několik hlavních tematických oblastí:

1. Rozvoj lidských zdrojů a profesionalizace

Mnozí respondenti zmiňují motivaci zaměstnanců, vzdělávání a koučink pracovníků i vedení jako klíčový prvek efektivity. Důraz je kladen na profesionalizaci interního týmu,

zlepšení komunikace, vyhodnocování výkonu a sdílení zkušeností mezi pracovníky. Tento přístup často zahrnuje i angažování externích odborníků či lektorů.

2. Optimalizace procesů a modernizace řízení

Některé organizace pracují na revizi interních procesů, zavádění digitálních nástrojů pro projektové řízení a efektivnější distribuci agend. Cílem těchto kroků je zjednodušení provozu, rychlejší rozhodování a lepší koordinace činností. V odpovědích se objevují i operativní a analytické přístupy, včetně interních analýz a vyhodnocování výsledků.

3. Investice do infrastruktury a inovací

Část respondentů uvádí, že v současnosti procházejí rekonstrukcemi a modernizacemi prostor, často spojenými s modernizací vybavení a zaváděním nových technologií. Tyto změny mají zefektivnit provoz a posílit vlastní činnost organizace.

4. Financování a vnější spolupráce

Významným tématem je hledání nových finančních zdrojů – například fundraising, zahraniční dotace, sponzorství a partnerské projekty. Některé organizace zdůrazňují síťování a spolupráci s dalšími subjekty jako způsob posílení stability i efektivity.

5. Rozvoj publika a komunitní dimenze

V několika odpovědích zazněla orientace na práci s publikem, zejména s mládeží, a rozvoj vzdělávacích či doprovodných programů, které mají dlouhodobě přispět ke kulturnímu růstu publika i rozšíření dopadu organizace.

Respondenti tedy chápou efektivitu především jako proces trvalého rozvoje a adaptace, nikoli jako jednorázové opatření. Převládají snahy o vzdělávání pracovníků, optimalizaci vnitřního fungování a diverzifikaci finančních zdrojů. Odpovědi ukazují, že kulturní organizace vnímají efektivitu v širším strategickém rámci, který propojuje provozní, ekonomické i společenské aspekty jejich činnosti.

Ukázky odpovědí:

- *Motivace pracovníků*
- *Optimalizace vnitřních procesů, lepší rozložení agendy*
- *Profesionalizace a vzdělávání zaměstnanců, revize nastavených procesů, práce s komunitou, doprovodné a vzdělávací programy*
- *Procházíme rozsáhlou rekonstrukcí, v rámci které se nám snad povede i zmodernizovat vybavení, hledáme další zdroje financování – zahraniční dotace, spolupráce na projektech, fundraising, posílení vlastní činnosti pomocí modernizace prostor*
- *Posilování interních zdrojů – zlepšování komunikace a hodnocení efektivity procesů, ale také koučink a vzdělávání ředitelky a pracovníků. Síťování a budování vztahů s dalšími organizacemi.*
- *Práce s mládeží pro získání nové generace diváků*
- *Angažování lektora*
- *Operativní postupy*
- *Interní analýzy, jejich vyhodnocení a implementace výsledků*
- *Vše, co nás napadá, abychom podpořili zájem lidí o podstatu činoherní kultury, příběhy, video technologie, hudba...*

- Pracujeme na transformaci na VKI
- Využíváme kreativních lidí, kteří v rámci své práce nedělají jen jednu činnost, ale jejich práce je pestrá
- Zavádíme digitální nástroje pro projektové řízení
- Nemohu hodnotit, nejsem ve vedení
- Hledáme další možnosti financování, především co se týče sponzorství, ale zatím neúspěšně.

Překážky ekonomické soběstačnosti

Otázka *Jaké faktory považujete za největší překážky ekonomické soběstačnosti Vaší organizace?* měla v dotazníku 4 nabídnuté odpovědi, respondent mohl zaškrtnout více z nich i doplnit vlastní komentář.

- omezené možnosti získávání grantů a dotací
- legislativní omezení vyplývající z právní formy
- nízké vlastní příjmy
- jiné: _____

Z odpovědí vyplývá, že kulturní organizace vnímají omezenou ekonomickou soběstačnost především jako důsledek vnějších systémových podmínek, nikoli pouze vlastního provozního nastavení. Nejčastěji uváděnými překážkami ekonomické soběstačnosti kulturních organizací jsou:

- omezené možnosti získávání grantů a dotací (11 odpovědí),
- legislativní omezení vyplývající z právní formy (10 odpovědí),
- nízké vlastní příjmy (10 odpovědí),
- typ organizace / povaha činnosti (např. divadlo, nezávislé divadlo, veřejná služba) (6 odpovědí vlastními slovy – sdruženo),
- nereálnost ekonomické soběstačnosti jako cíle (komentářová odpověď, vysvětlení povahy veřejné služby, dostupnost kultury) (5 odpovědí vlastními slovy – sdruženo).

Z odpovědí rovněž vyplývá, že část respondentů považuje úplnou soběstačnost za nereálnou a nežádoucí, pokud by měla být dosažena na úkor kvality, vzdělávacího poslání a veřejného zájmu.

Příklady odpovědí v položce „jiné“:

- *Co je ekonomická soběstačnost? Víme, že při zachování požadavku na dostupnost kulturních služeb nelze postupovat komerčně se soběstačností 100 %.*
- *Zaměření organizace na nezávislé divadlo.*
- *Velice nízké částky alokované do dotačních řízení ze samosprávy a kraje*
- *Z podstaty divadelní činnosti ve veřejném sektoru*
- *Nízká dotace zřizovatele. Ekonomická soběstačnost není reálný cíl. Typ našeho divadla nemůže být nikdy soběstačný.*
- *Kvalifikace zaměstnanců*
- *Obdobné, jako má například soukromá škola, jež je nucena, dokud nezíská prestiž /jméno a výsledek z úspěšných studentů/, se podbízet na úkor kvality.*

Tedy hlavní problém v soběstačnosti při obrovské škále názorů na umění je dané časové období, než si lidé uvědomí, co má jakou cenu v kultuře a co je čeho cena. Do té chvíle upřednostní komerční oddechové pojetí, jež přinese pouze „hezký večer“. Tedy legislativa by měla podpořit tento přechod pro rozvoj kulturní i obecné vzdělanosti. Vnímám však, že již nějakou dekádu jdeme v ČR opačnou cestou.

- Naše soběstačnost se pohybuje kolem 25 %. To pokládám za adekvátní hodnotu vzhledem k povaze veřejné služby, kterou poskytujeme a která je primárně zaměřena na děti a mládež. Naším cílem tedy není soběstačnost zvyšovat, a tím pádem je otázka na překážky jejího zvyšování pro nás bezpředmětná. Za ohrožující bych naopak považoval tlak na nucené zvyšování soběstačnosti.
- Nekonkurenční prostředí v oblasti umění, viz odpověď výše.
- Zastaralé a nevhodné budovy, typ organizace (4souborové divadlo – s operním souborem, které musí udržovat dostupné ceny vstupenek)

Měření úspěchu

Z odpovědí respondentů vyplývá, že kulturní organizace přistupují k měření úspěchu víceúrovňově – kombinují **kvantitativní ukazatele** (návštěvnost, ekonomické výsledky) s **kvalitativními indikátory** (spokojenost publika, mediální ohlas, odborná uznání). Tento přístup odráží snahu o komplexní pohled na dopad kulturní činnosti – nejen v rovině ekonomické, ale i společenské a umělecké.

Obr. 15 Jak měříte úspěch svých aktivit a projektů? (možno označit více odpovědí)



Jak číst odpovědi na kritéria úspěchu:

1. Počet návštěvníků nebo účastníků

Tento ukazatel se objevuje ve všech odpovědích, což dokládá, že je nejrozšířenějším a základním měřítkem úspěchu. Kvantitativní sledování účasti umožňuje posoudit zájem veřejnosti a dopad aktivit organizace.

2. Spokojenost publika podle zpětné vazby

Druhým nejčastějším ukazatelem je hodnocení spokojenosti návštěvníků, ať už prostřednictvím dotazníků, osobní komunikace, nebo online zpětné vazby. Tento faktor doplňuje čistě numerická data o kvalitativní rozměr a poskytuje informaci o vnímané hodnotě programu.

3. Mediální ohlas a publicita

Více než polovina respondentů uvádí, že sledování mediálního ohlasu (recenze, články, zmínky na sociálních sítích, návštěvnost webu) patří mezi klíčové indikátory. Tento přístup pomáhá vyhodnotit viditelnost organizace a její společenský dopad.

4. Odborná kritika a ocenění

Častým kvalitativním ukazatelem je také získání profesního uznání – odborné recenze, ceny a festivalové účasti. Tyto prvky slouží jako externí validace kvality umělecké činnosti.

5. Zpětná vazba zřizovatele, příp. kritéria nastavená zřizovatelem

Některé organizace měří úspěch podle hodnocení ze strany zřizovatele, včetně plnění ekonomických či strategických ukazatelů a kritérií. Tento aspekt je typický zejména pro příspěvkové organizace a instituce s veřejným zřizovatelem.

6. Interní analýzy a specifické metody

Ojedinele se objevují i zmínky o interních dramaturgických a produkčních evaluacích, vlastních analýzách publika či ekonomických kritériích stanovených zřizovatelem. Tyto přístupy ukazují na různorodost a profesionalizaci hodnotících procesů v kulturním sektoru.

Jaká opatření by mohla přispět k vyšší efektivitě kulturních organizací?

Z odpovědí respondentů vyplývá, že zvyšování efektivity kulturních organizací je vnímáno jako systémová otázka, která zahrnuje legislativní změny, finanční stabilitu, personální rozvoj i celkovou podporu kulturní politiky státu.

Jednotlivé návrhy opatření lze rozdělit do několika hlavních oblastí:

1. Finanční stabilita a podpora zřizovatelů

Nejčastěji zmiňovaným opatřením je navýšení finančních prostředků – ať už prostřednictvím vyšších provozních příspěvků od zřizovatelů, větší podpory ze strany státu, nebo zajištěním víceletých grantů, které by umožnily dlouhodobější plánování. Respondenti zdůrazňují, že stálé a adekvátně financované týmy odborníků jsou klíčem k udržitelné a efektivní činnosti.

2. Legislativní a institucionální úpravy

Řada odpovědí se týká uvolnění legislativy pro příspěvkové organizace a snížení administrativní zátěže.

Opakovaně se objevuje návrh na změnu platových tabulek, větší autonomii při nakládání s vlastními příjmy a možnost vytvářet finanční rezervy. Tato opatření by podle respondentů zvýšila flexibilitu řízení a odpovědnost managementu kulturních institucí.

3. Personální zajištění a rozvoj lidských zdrojů

Respondenti považují za nezbytné posílení kompetencí pracovníků, jejich další vzdělávání a vytvoření motivujícího pracovního prostředí. V několika odpovědích zaznívá, že větší počet kvalifikovaných zaměstnanců a přiměřené finanční ohodnocení jsou klíčové pro zvýšení výkonnosti a profesionality organizací. Zmiňován je také rozvoj PR a fundraisingových dovedností, které jsou často poddimenzované.

4. Snížení byrokracie a efektivnější řízení

Častým návrhem je omezit administrativní procesy a byrokratické překážky, které zpomalují fungování organizací. Respondenti zdůrazňují potřebu efektivnějšího vnitřního řízení, jednoduššího hospodaření s prostředky a větší autonomie v rozhodování.

5. Strategický a hodnotový rozměr kultury

Jedna z delších odpovědí zdůrazňuje, že skutečná efektivita kultury nespočívá pouze v ekonomických ukazatelích, ale i v kulturně-hodnotovém přínosu pro společnost. Podle tohoto postoje by stát měl mít jasnou a dlouhodobou kulturní strategii, která bude ctít kulturní dědictví, rozvíjet vzdělanost a posilovat společenský význam kultury. Z toho vyplývá požadavek na koncepční podporu kvality, talentu a vzdělávání v kulturní oblasti.

Respondenti se shodují, že **k vyšší efektivitě kulturních organizací by přispěla kombinace systémových opatření (legislativních a finančních) s personálním a organizačním rozvojem.**

Zejména volají po:

- větší finanční stabilitě a dlouhodobém financování,
- odstranění administrativních překážek,
- větší autonomii v hospodaření
- a podpoře kvalifikovaných pracovníků.

Zároveň upozorňují, že efektivita v kultuře nesmí být zúžena na ekonomické ukazatele, ale měla by zahrnovat i kulturní, vzdělávací a společenské hodnoty, které jsou jádrem poslání kulturních institucí.

Ukázky odpovědí:

- *Závisí na tom, jak jsou stanoveny cíle*
- *Víc peněz pro větší počet stálých kompetentních zaměstnanců.*
- *v našem případě větší provozní příspěvek zřizovatele*
- *snížení byrokracie*
- *snad jen větší podpora státu*
- *Uvolnění legislativy příspěvkových organizací*

- Uvolnění pravidel pro příspěvkové organizace, snížení byrokracie, volná tvorba mezd a jejich krytí zřizovatelem
- omezit překážky – viz výše
- kvalifikované lidské zdroje
- *Pro kulturu je v dnešní době nutné přizpůsobovat se formou nikoli hodnotově vývoji společnosti, přenášet vzdělanost v moderním a zábavném pojetí, otevírat nová témata a být opět hnacím motorem dobře hodnotově žijícího národa. Tedy opatřením je výběr témat, příběhů, interakce s diváky a šířit klasické vzdělání i přehled v novém pojetí, ale nepodbízet a neúchylně /což se mnohde nevím proč děje/ jako podmět pro rozvoj osobnosti i nové nápady. Tedy podpořit skutečnou kvalitu a talent ve školách zaměřených na kulturu. Dále nutné rozlišení ekonomické efektivity, která je jasně definovaná /a relativně snadná ve smyslu dát lidem, co chtějí, když je PR přesvědčíme, bez čeho nelze být a co musí nezbytně mít/, a efektivity kulturně-hodnotově přínosné. Kultura sice nemůže být centrálně řízená, ale zároveň je potřeba ctít a rozvíjet kulturní dědictví národa. Nejprve musí plnit svoji nezastupitelnou podpůrnou roli stát, jenž má mít jasnou a neměnnou kulturní strategii v zájmu celého národa – absence národní hrdosti v legislativě i politice /dnes funguje především jako přerozdělovač dotací dle politicko-soukromých ambicí/. Nicméně zde se musel změnit kompletně systém parlamentní demokracie a vrátit se k neplaceným funkcím. Jinými slovy, forma fungování instituce není podstatná, podstatné je, co jako národ chceme a jsme-li schopni to definovat, abychom nezakrývali problém „přidělením dotací“ nebo odlišným, ne zcela průhledným financováním. Efektivita v kultuře přece není jen výsledek činnosti při daných omezených zdrojích, ale především smysl spotřeby času pro důležitý základ existence samostatného národa. Ten nám tržní prostředí ani hokej nenahradí:-)*
- viz výše „veřejná soutěž“
- VKI, lepší infrastruktura, možnost smluvních mezd (zrušení platových tabulek)
- pokora, zaměstnanci by si vážili své práce a byli by schopni dát i něco navíc...
- Dostatek finančních prostředků pro zaplacení profesionálů na PR a fundraising. Užší komunikace se samosprávou.
- Hospodaření s vlastními příjmy mít ve vlastní režii, nenulovat výsledek hospodaření vždy na 0, možnost vytvářet rezervu a bezhlavě neutráct na konci roku.
- Víceleté granty, abychom měli jistotu financování

4.4 Právní forma a její vliv

Z odpovědí na otázku *Myslíte si, že zvolená právní forma (např. příspěvková organizace, s. r. o., spolek aj.) ovlivňuje efektivitu Vaší organizace? Pokud ano, jak?* vyplývá, že většina kulturních organizací vnímá právní formu jako faktor, který efektivitu ovlivňuje, přičemž názory se liší podle typu subjektu a konkrétních zkušeností s legislativním rámcem.

1. Převládající názor: právní forma efektivitu omezuje

Značná část respondentů uvedla, že příspěvková organizace (p. o.) představuje legislativně i provozně svazující formu, která komplikuje dlouhodobé plánování, flexibilní řízení i odměňování zaměstnanců. Zmíněna byla především:

- přísná pravidla hospodaření a práce s rozpočtem,
- byrokratická náročnost
- a omezené možnosti motivovat pracovníky výkonnostními kritérii (KPI).

Tyto faktory podle respondentů omezují pružnost a strategické rozhodování, což má přímý dopad na efektivitu organizace.

2. Výhody: stabilita a jistota financování

Někteří respondenti upozorňují, že příspěvková forma sice omezuje samostatnost, ale zároveň zajišťuje jistotu financování ze strany zřizovatele a garantuje krytí základních provozních nákladů. Z tohoto pohledu je právní forma vnímána jako ochranný rámec, který umožňuje stabilní fungování, i když na úkor inovativnosti a flexibility.

3. Alternativní formy a pozitivní zkušenosti

Část respondentů uvedla, že přešla nebo uvažuje o přechodu na jinou právní formu (např. zapsaný ústav, obecně prospěšná společnost či s. r. o.) s cílem zvýšit efektivitu a snížit administrativní zátěž. Například zapsaný ústav byl hodnocen jako vhodná forma pro nezávislá divadla, umožňující větší samostatnost a pružnější řízení. Naopak příspěvkové organizace byly opakovaně označovány jako zastaralé a legislativně svázané.

4. Různorodost zkušeností a individuální faktory

Někteří respondenti považují vliv právní formy za minimální nebo podmíněný jinými faktory, jako jsou cíle organizace, způsob řízení a lidské zdroje. Objevují se i vyjádření, že efektivitu více než forma ovlivňuje morální klima, odpovědnost vedení či kulturní prostředí společnosti jako celek.

Většina respondentů se shoduje, že **právní forma má přímý vliv na efektivitu organizace**, zejména z hlediska finanční a provozní flexibility. Nejčastěji kritizovaná je příspěvková organizace, jejíž legislativní rámec bývá vnímán jako zastaralý a příliš restriktivní. Současně však zaznívá, že stabilita financování spojená s touto formou představuje určitou výhodu.

Alternativní právní formy (např. ústav nebo s. r. o.) jsou často hodnoceny jako vhodnější pro moderní a efektivní řízení kulturních institucí, zejména těch s ambicí samostatně hospodařit a rozvíjet vlastní projekty.

Obr. 16 Jaké výhody Vám právní forma Vaší organizace přináší? (možno označit více odpovědí)

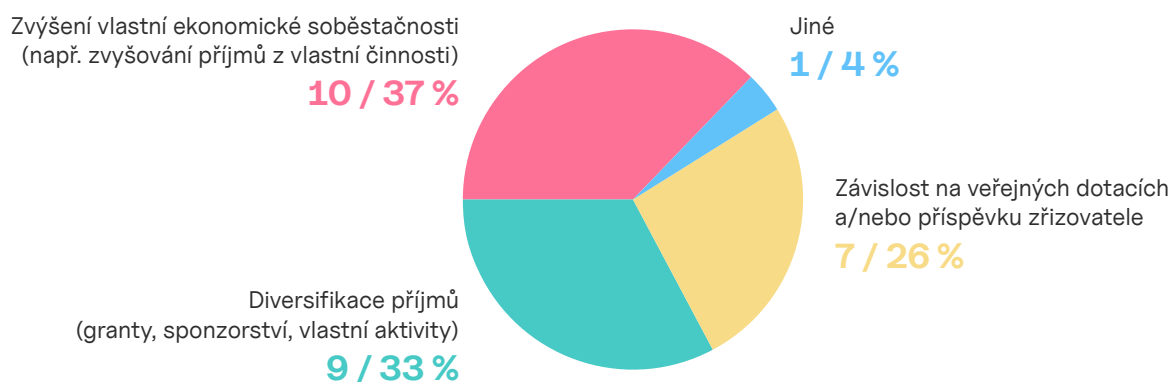


* Kompletní odpověď: „Neřešíme existenční otázky, což je výhoda, ale dvousečná. Nicméně umožňuje to jít v kultuře hlouběji, experimentovat a dávat prostor neprobádanému. To v opačném pojetí nelze hned, viz VKI, což na pár let ovlivní kulturní veřejnost. Pak se vše zacelí a zájem většiny zvítězí. Pak jen musíme doufat, že ta většina bude vzdělaná... nebo proto udělat maximum.“

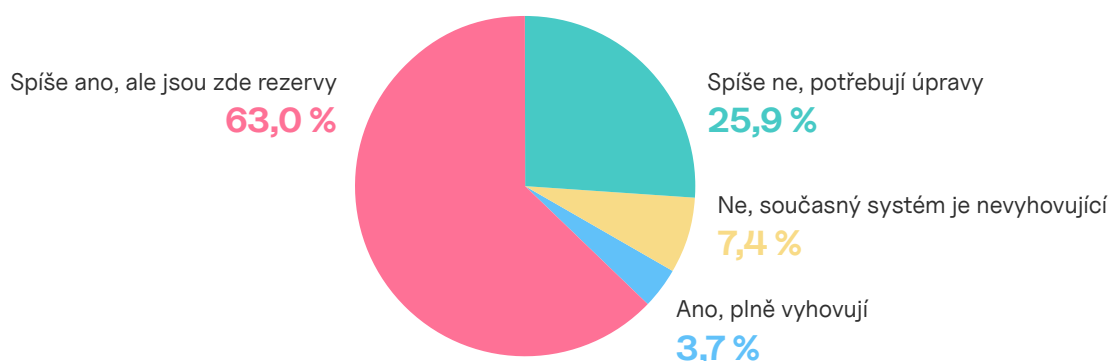
Z doplňujících komentářových odpovědí vybíráme:

→ Neřešíme existenční otázky, což je výhoda, ale dvousečná. Nicméně umožňuje to jít v kultuře hlouběji, experimentovat a dávat prostor neprobádanému. To v opačném pojetí nelze hned, viz VKI, což na pár let ovlivní kulturní veřejnost. Pak se vše zacelí a zájem většiny zvítězí. Pak jen musíme doufat, že ta většina bude vzdělaná... nebo proto udělat maximum.

Obr. 17 Jaká je hlavní strategie Vaší organizace pro zajištění ekonomické udržitelnosti?



Obr. 18 Myslíte si, že současné právní formy kulturních organizací dostatečně podporují jejich ekonomickou soběstačnost?



Co by mohlo zlepšit právní prostředí fungování kulturních organizací

Z odpovědí respondentů na otevřenou otázku *Co by podle Vás pomohlo zlepšit právní prostředí fungování kulturních organizací?* vyplývá, že právní prostředí, v němž kulturní organizace působí, je vnímáno jako příliš složité, nejednotné a málo přizpůsobené specifikům kulturní praxe. Respondenti se shodují, že pro zlepšení situace je nutná kombinace legislativních úprav, systémové kulturní politiky a jasnějších pravidel pro různé právní formy.

1. Reforma příspěvkových organizací a jejich transformace

Nejčastěji zaznívá požadavek na zrušení nebo zásadní přeměnu systému příspěvkových organizací (p. o.), který je vnímán jako zastaralý a omezující. Respondenti doporučují jejich transformaci na jiné právní formy (např. veřejné kulturní instituce – VKI), které by umožnily větší flexibilitu, odpovědnost a efektivní hospodaření.

2. Zjednodušení legislativy a administrativních procesů

Více odpovědí zdůrazňuje potřebu zjednodušit právní a administrativní rámec, zejména v oblasti dotací, hospodaření a pracovněprávních předpisů. Podle respondentů by pomohlo jasnější vymezení pravidel pro jednotlivé právní formy kulturních organizací a odstranění zbytečné byrokracie.

3. Zavedení jasných a spravedlivých pravidel

Část respondentů upozorňuje na nerovné podmínky mezi jednotlivými typy právních subjektů – například mezi příspěvkovými organizacemi a společnostmi s ručením omezeným. Požadují spravedlivější nastavení dotační politiky, aby i společnosti s ručením omezeným dostávaly státní příspěvky v podobné proporcii jako příspěvkové organizace. Dále upozorňují na nutnost nastavení transparentních pravidel rozdělování finančních prostředků, aby žádná právní forma nebyla nepřiměřeně zvýhodněna či znevýhodněna.

4. Podpora rozvoje nových právních forem – VKI

Několik respondentů zmiňuje nový zákon o veřejných kulturních institucích (VKI) jako krok správným směrem. Přesto upozorňují, že tato forma zatím není dostatečně

prověřena praxí a bude nutné její další metodické a legislativní doladění, aby se stala efektivní alternativou k příspěvkovým organizacím.

5. Systémová kulturní strategie a role státu

V některých odpovědích zaznívá širší perspektiva – potřeba, aby stát vytvořil dlouhodobou a smysluplnou kulturní strategii, která propojí vzdělávací, legislativní a finanční nástroje. Respondenti zdůrazňují nutnost jasně definovaných pravidel hry, vyšší odpovědnosti a důvěry v rámci systému a také motivace dárců a mecenášů prostřednictvím daňových zvýhodnění.

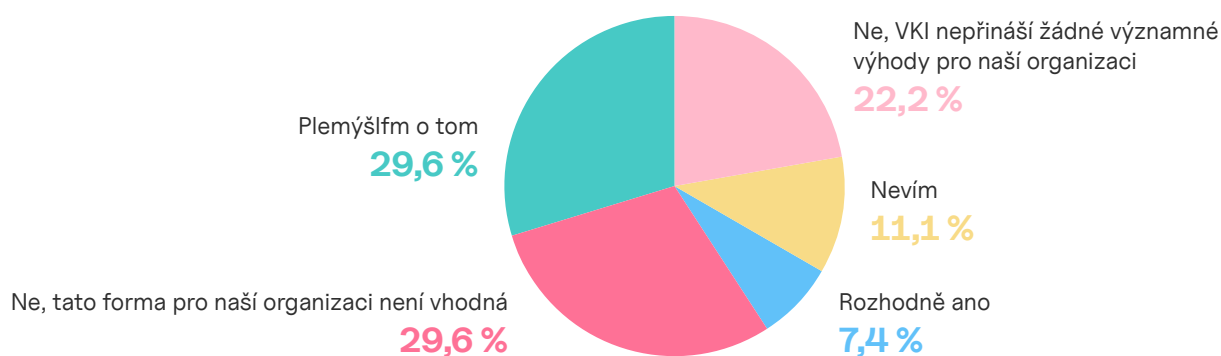
Celkově lze konstatovat, že **kulturní organizace požadují modernizaci a zjednodušení právního rámce**, který by lépe reflektoval realitu jejich fungování.

Návrhy či požadavky respondentů, které se opakují, lze shrnout takto:

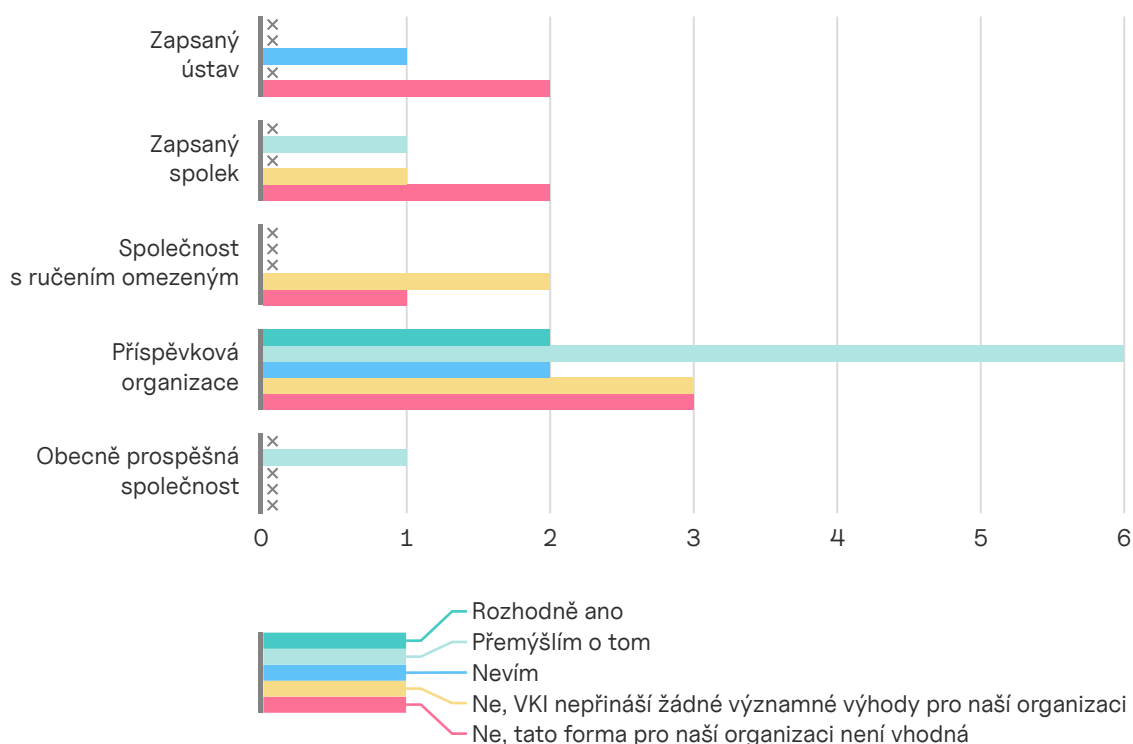
- transformace příspěvkových organizací na flexibilnější právní formy (např. VKI),
- zjednodušení legislativy a administrativních procesů,
- rovné podmínky napříč právními formami
- a systematická kulturní strategie státu podporující dlouhodobý rozvoj a stabilitu kulturní sféry.

Další otázky se zaměřily na novou právní formu veřejné kulturní instituce. Z odpovědí na otázku *Měli byste zájem o transformaci Vaší organizace na právní formu veřejné kulturní instituce (VKI)?* je zřejmé, že postoje respondentů jsou různorodé, až rozpolcené. Téměř 30 % o transformaci přemýšlí (8 odpovědí, z toho 6 příspěvkových organizací), 7,4 % jsou rozhodně pro transformaci (2 příspěvkové organizace), 11 % neví a přes 50 % o transformaci nemá zájem (tuto možnost uvedli respondenti z různých právních forem včetně příspěvkových organizací).

Obr. 19 *Měli byste zájem o transformaci Vaší organizace na právní formu veřejné kulturní instituce (VKI)? – všechny odpovědi*



Obr. 20 Měli byste zájem o transformaci Vaší organizace na právní formu veřejné kulturní instituce (VKI)? – odpovědi dle právních forem



Další otázka byla otevřená: **Jaký je Váš názor na novou právní formu veřejné kulturní instituce?**

Z odpovědí respondentů vyplývá, že nová právní forma veřejné kulturní instituce (VKI) je v kulturním sektoru vnímána pozitivně, ale s významnými výhradami a nejistotami ohledně její praktické implementace. Respondenti oceňují zejména možnost dlouhodobějšího finančního plánování a větší nezávislosti, ale zároveň upozorňují na nevyhovující systém odměňování, legislativní nejasnosti a nedostatek zkušeností z praxe.

1. Převážně pozitivní očekávání

Řada respondentů označuje vznik VKI za krok správným směrem a významný mezník v reformě kulturní legislativy.

Pozitivně hodnoceny jsou především tyto přínosy:

- možnost dlouhodobého finančního plánování (až na tři roky),
- vyšší míra nezávislosti na politické reprezentaci,
- účast odborné veřejnosti ve správních radách
- a možnost zakládat dceřiné společnosti, což může přispět k efektivnějšímu hospodaření.

Někteří respondenti uvádějí, že pro jejich organizaci má transformace na VKI „nesporný smysl“, a tuto formu vnímají jako vhodnou pro velké kulturní instituce (např. divadla, filharmonie, muzea).

2. Kritické postoje a obavy

Současně se objevuje skeptický nebo zdrženlivý pohled, zejména pokud jde o reálné dopady VKI na efektivitu.

Respondenti vyjadřují pochybnosti, že:

- zákon nepřináší zásadní změny oproti stávajícím příspěvkovým organizacím,
- rigidní systém odměňování (platové tabulky) může přetrvávat,
- koexistence příspěvkových organizací a VKI povede k neochotě k transformaci
- a že VKI bude nutné teprve ověřit v praxi.

Část respondentů se domnívá, že forma sama o sobě není podstatná, pokud se nezmění obsah a systém řízení kultury, tedy kulturní strategie, financování a personální odpovědnost.

3. Neinformovanost a vyčkávací postoj

Značná část odpovědí (cca čtvrtina) vyjadřuje nedostatek informací o nové právní formě. Respondenti přiznávají, že VKI nemají dostatečně prostudovanou, a proto ji zatím nehodnotí. Tento trend ukazuje na potřebu lepší informovanosti, metodické podpory a vzdělávání v oblasti nové legislativy.

Celkově lze konstatovat, že VKI je přijímána s opatrným optimismem. Respondenti oceňují její potenciál pro modernizaci kulturního prostředí, zejména v oblasti nezávislosti, transparentnosti a plánování, ale upozorňují na nevyřešené problémy s odměňováním, legislativní nejasnosti a nutnost ověření v praxi. Pro úspěšné zavedení VKI bude podle respondentů zásadní politická vůle zřizovatelů, jednotné metodické vedení a rovné podmínky pro všechny kulturní instituce bez ohledu na právní formu.

5 Rozhovory s vedoucími pracovníky kulturních institucí a se zástupci jejich zřizovatelů

Tato kapitola využívá kvalitativní výzkum k prozkoumání vlivu právní formy českých kulturních organizací na jejich ekonomické chování, manažerské postupy a vnímanou organizační efektivitu. Vzhledem k explorativní povaze výzkumných otázek (*Jak právní forma českých kulturních institucí ovlivňuje jejich řízení, manažerské postupy a finanční chování?*) a cíli studie porozumět významům a praktikám z pohledu těch, kteří se přímo podílejí na kulturním vedení, byl za nejvhodnější považován kvalitativní přístup založený na polostrukturovaných rozhovorech.

5.1 Vzorek a účastníci

Autoři provedli 21 hloubkových, polostrukturovaných rozhovorů s řediteli a vrcholovými manažery českých kulturních organizací (profily účastníků jsou popsány v tabulce 10). Vzorek byl vybrán záměrně, aby byla zajištěna diverzita napříč typy organizací i právními formami.

Rozhovorů se zúčastnili ředitelé následujících organizací:

- 2 veřejná muzea
- 2 centra současného vizuálního umění
- 3 instituce scénických umění
- 7 kulturních center

- 1 symfonický orchestr
- 4 kulturní sdružení

Ačkoli se studie primárně zaměřovala na ředitele formálně registrovaných kulturních organizací, záběr byl záměrně rozšířen o další dva aktéry:

- 1 zástupce veřejné správy (úředník městské správy)
- 1 konzultant v kulturním sektoru, dříve politický zástupce zřizovatele

Jejich zařazení poskytlo další kontextuální hloubku a srovnávací vhled do právních, politických a provozních rámců, které formují kulturní organizace v České republice.

Z hlediska právní formy bylo 19 kulturních organizací zastoupeno následovně:

- Příspěvkové organizace: 6
- Zapsaný spolek: 3
- Registrovaný ústav: 1
- Akciová společnost: 3
- Společnost s ručením omezeným: 3
- Obecně prospěšná společnost: 3

Toto složení odráží právní rozmanitost české kulturní krajiny, od veřejně financovaných institucí až po neziskové a hybridní podnikatelské modely. Nábor se řídil účelovou logikou výběru, přičemž účastníci byli vybíráni na základě své vedoucí role v kulturní organizaci a své schopnosti reflektovat řízení, strategii a efektivitu. Výzkumný tým pokračoval ve sběru dat, dokud nedosáhl teoretické saturace – tedy dokud další rozhovory již nepřinášely podstatně nové poznatky.

5.2 Sběr dat

Rozhovory probíhaly online v češtině mezi prosincem 2024 a květnem 2025 a jejich délka se pohybovala od 40 do 90 minut. Všichni účastníci poskytli informovaný souhlas a byla zaručena důvěrnost. Rozhovory probíhaly podle polostrukturovaného protokolu, který společně vyvinul výzkumný tým. Průvodce rozhovorem byl navržen tak, aby poskytl bohaté narativní údaje o pěti klíčových tematických oblastech v souladu s cíli výzkumu:

- 1. Právní forma a organizační fungování
- 2. Definice a vnímání efektivity a ekonomické efektivnosti
- 3. Manažerské a finanční strategie
- 4. Vztahy se zakladateli a externími zainteresovanými stranami
- 5. Budoucí perspektivy právních reforem a organizační udržitelnosti

Rozhovor začal úvodními otázkami, které se zabývaly organizačním zázemím a působením a zkušenostmi ředitele. Následné části se zaměřovaly na úvahy účastníků o tom, jak jejich právní forma podporuje nebo omezuje fungování, flexibilitu, financování a řízení jejich organizace. Vyhrazený blok se zabýval tím, jak ředitelé chápou efektivitu – ať už ekonomickou, uměleckou, sociální, nebo jinou – a jak ji sledují nebo měří.

Další otázky se týkaly postupů vedení a plánování, jakož i spolupráce se zakladateli, financujícími subjekty nebo správními radami. Rozhovor byl zakončen otevřenými úvahami o budoucích potřebách, výzvách a potenciálních reformách současného právního rámce.

Průvodce byl navržen s ohledem na flexibilitu, která tazateli umožňuje přizpůsobit se toku konverzace a hlouběji prozkoumat nově vznikající témata. Rozhovory byly nahrávány, doslovně přepsány do češtiny a anonymizovány pro účely analýzy. Všechny rozhovory vedli zkušení kvalitativní výzkumníci s odbornými znalostmi kulturní politiky a managementu.

5.3 Analýza dat

Přepisy rozhovorů byly analyzovány pomocí induktivního tematického kódování založeného na principech kvalitativní obsahové analýzy. Analytický proces začal pečlivým čtením všech přepisů, během kterého byla zaznamenána nově vznikající témata, opakující se koncepty a odlišné perspektivy. Tato počáteční pozorování ovlivnila vývoj kódovacího rámce, který byl iterativně zdokonalován s tím, jak byla recenzována nová data.

Kódování se zaměřilo na identifikaci vzorců v pěti klíčových oblastech zkoumání – zejména na to, jak ředitelé artikuluji vliv právní formy na svou schopnost vést, plánovat, získávat finanční prostředky a definovat úspěch. Výzkumný tým věnoval zvláštní pozornost rozdílům mezi právními formami a typy organizací a zároveň si všiml společných rysů ve vnímaných výzvách, strategiích a aspiracích.

Po kódování byla data tematicky uspořádána v souladu s analytickou strukturou článku. V sekci Výsledky jsou integrovány ilustrativní citace, které zdůrazňují hlasy účastníků a dokládají klíčové argumenty. Všechny citace jsou uvedeny podle ID účastníka, z důvodu ochrany důvěrnosti byla konkrétní jména organizací nebo jednotlivců zmíněných během rozhovorů anonymizována.

Stručně řečeno, kvalitativní metodologie studie umožnila detailní a kontextualizované pochopení toho, jak čeští kulturní lídři prožívají a orientují se v praktických důsledcích právní formy svých organizací. Tento přístup upřednostňuje praktické zkušenosti kulturních praktiků a poskytuje empiricky podložené poznatky o správě, efektivitě a udržitelnosti v celém českém kulturním sektoru.

Tabulka 10 Profily účastníků výzkumu

Respondent	Funkce respondenta	Hlavní činnost zastupované organizace
PO1	ředitel městské příspěvkové organizace	Spravuje více kulturních míst (včetně kina a sálů), organizuje program v oblasti hudby, divadla, filmu a komunitních akcí.

Respondent	Funkce respondenta	Hlavní činnost zastupované organizace
PO2	ředitel městské příspěvkové organizace (symfonický orchestr)	Pořádá koncerty, nabízí vzdělávací programy a spolupráce s umělci; klíčový regionální kulturní aktér.
PO3	ředitel městské příspěvkové organizace (divadlo)	Poskytuje činohru, operu, balet a další inscenace; významné kulturní centrum města.
PO4	ředitel krajské příspěvkové organizace (regionální divadlo)	Zaměřuje se na multilingvní repertoár, pracuje s rozmanitými komunitami, posiluje regionální identitu.
PO5	ředitel krajského veřejného muzea	Spravuje sbírky přírodního a kulturního dědictví, organizuje výstavy, výzkum a vzdělávání.
PO6	ředitel státní příspěvkové organizace	Spravuje sbírky výtvarného umění, pořádá výstavy a výzkumné a vzdělávací programy; významný národní aktér.
ZS1	předseda zapsaného spolku (celostátní asociace kulturních center)	Poskytuje síťování, školení, advokacii a metodickou podporu.
ZS2	koordinátor platformy zapsaného spolku	Podporuje kreativní odvětví, propojuje umělce a podnikatele, organizuje akce a výzkum v oblasti kulturních a kreativních průmyslů.
ZS3	manažer zapsaného spolku (nezávislá iniciativa)	Zaměřuje se na současné a experimentální umění, residence a komunitní akce v alternativních prostorech.
ZU1	ředitel zapsaného ústavu	Nabízí celostátní vzdělávací program pro mladé talenty, poskytuje mentoring, workshopy a příležitosti k veřejné prezentaci.
AS1	výkonný ředitel městské akciové společnosti	Provozuje multifunkční kulturní centrum s koncerty, divadlem a komunitními akcemi; podporuje místní kulturu.
AS2	předseda městské akciové společnosti	Řídí kulturní zařízení a pořádá koncerty, divadlo, film a komunitní festivaly; posiluje kulturní diverzitu.
AS3	ředitel městské akciové společnosti	Provozuje kulturní centrum s kinem, divadlem a sálou pro akce; podporuje kreativní iniciativy a dostupnost kultury.
OPS1	výkonný ředitel obecně prospěšné společnosti	Produkuje současné performativní umění; pořádá experimentální projekty a komunitní vzdělávací programy.
OPS2	výkonný ředitel obecně prospěšné společnosti	Podporuje současné vizuální umění, výstavní programy, výzkum a vzdělávání; navazuje mezinárodní spolupráce.
OPS3	ředitel obecně prospěšné společnosti (kreativní centrum pro děti a rodiny)	Nabízí interaktivní instalace, workshopy a vzdělávací programy; klade důraz na participaci.
SRO1	výkonný ředitel společnosti s ručením omezeným (městské kulturní centrum)	Realizuje koncerty, divadlo, konference a komunitní akce; významná regionální instituce podporující kreativitu.
SRO2	výkonný ředitel společnosti s ručením omezeným (městské kulturní centrum)	Provozuje program performativního umění, výstav a komunitních akcí; spolupracuje se školami a umělci.
SRO3	výkonný ředitel společnosti s ručením omezeným (městské kulturní centrum)	Realizuje koncerty, divadlo, film a komunitní projekty; podporuje regionální kulturní rozvoj a zapojení publika.
VS1	referent pro kulturu na městském úřadě	Koordinuje místní kulturní politiku, granty a veřejné akce; podporuje kulturní instituce a komunitní iniciativy.
P1	konzultant, bývalý ředitel neziskových organizací a bývalý politik pro kulturu	Pracuje jako nezávislý expert pro kulturní neziskový sektor.

(Pozn.: V rámci anonymizace respondentů uvádíme pouze mužský rod, avšak mezi respondenty byli muži i ženy, tzn. ředitelé i ředitelky atp.)

5.4 Výsledky kvalitativní části výzkumu – rozhovorů s vedoucími pracovníky kulturních institucí

5.4.1 Úloha a omezení právní formy

Konzistentním tématem v rozhovorech byl vnímaný vliv právní formy organizace na její fungování – jak posilující, tak omezující. Ředitelé obecně prospěšných společností (OPS) často chválili autonomii, která plyne z toho, že nejsou veřejnoprávní jednotkou. Například respondent OPS1 poznamenal: „Jako o. p. s. máme relativně velkou míru svobody [...] Zároveň existuje i určitá míra nestability, protože [...] musíme vyhrát každý grant a zajistit si veškeré financování sami.“ Právní nezávislost na vládě zde umožňuje flexibilitu, ale rubem je finanční nejistota, protože neexistuje žádný garantovaný tok dotací. Naproti tomu ředitelé příspěvkových organizací (PO) těží ze stabilního financování na národní, regionální nebo obecní úrovni, ale čelí přísnému dohledu a procedurální rigiditě. Několik z nich poznamenal, že status příspěvkové organizace nutí dodržovat pravidla veřejného sektoru, což může zpomalit rozhodování a omezit podnikatelské chování.

Jeden ředitel městské kulturní organizace nicméně poznamenal: „Nemyslím si, že právní forma jako taková je důvodem, proč nám chybí předvídatelné financování [...] Rozhodně bych za to neobviňoval samotnou právní formu“ (PO2). On a další argumentovali, že zřizovatel a jeho politika mají na otázky, jako je stabilita financování, často větší dopad než právní struktura. Stejně tak několik dalších ředitelů varovalo před přisuzováním úspěchu či neúspěchu pouze právní formě. „Každá právní forma má své výhody a nevýhody a nelze univerzálně říci, že jedna forma je nejlepší“ (P1). Tento názor se v rozhovorech opakoval – právní forma stanovuje rámec, ale důležitější je, jak je tento rámec používán. Proaktivní nebo flexibilní zřizovatel může zajistit dobré fungování i rigidní formy, stejně tak špatný přístup může podkopat svobodu, kterou by flexibilnější právní forma měla nabízet.

Rozhovory však odhalily specifická strukturální omezení spojená s právním statutem. Ředitelé příspěvkových organizací hovořili o pravidlech pro zadávání veřejných zakázek a plánování rozpočtů pouze na jeden rok, což ztěžuje dlouhodobé plánování, zatímco představitelé nevládních organizací si stěžovali na to, že musí shánět granty na projekty bez jakéhokoli základního financování. Několik z nich uvedlo velmi konkrétní příklady. Ředitelka jednoho městského kulturního centra vysvětlila, že účetní pravidla pro příspěvkové organizace jsou natolik specifická, že je těžké najít místní účetní s odpovídajícími odbornými znalostmi. „Myslím, že [místní účetní] nemají důvod se učit standardy příspěvkových organizací [...] Považuji to za komplikaci“ (PO1). Tato zvláštnost právní formy ji donutila zvážit kompletní outsourcing účetnictví – provozní řešení strukturálního problému. V jiném případě ředitel současně řídil příspěvkovou organizaci a obecní s. r. o.; tato neobvyklá dvojí struktura existovala, protože město

vytvořilo společnost s ručením omezeným pro správu určitých kulturních statků vedle hlavní instituce. Jeho zkušenost ukazuje, jak obce někdy kombinují formy, aby vyvážily flexibilitu a kontrolu; ale také ho postavila do složité situace, kdy musí reagovat na dva různé právní režimy (SRO1). Tyto odlišné perspektivy ilustrují, že právní forma utváří manévrovací prostor organizace, ale jednostranně neurčuje výsledky. Často je to interakce právní formy s chováním zakladatele, vzorci financování a strategií vedení, která nakonec definuje trajektorii organizace.

5.4.2 Manažerské strategie za různých právních omezení

Přestože pracují za velmi odlišných právních podmínek, všichni ředitelé popsali aktivní strategie, jak se orientovat v omezeních (a využít flexibility) právní formy své organizace. Finanční soběstačnost byla opakujícím se problémem, zejména pro ty, kteří neměli jistotu stabilního financování. Například manažeři městských společností s ručením omezeným (SRO) se musí chovat spíše obchodně, aby doplnili částečné dotace. Ředitelka jednoho městského kulturního centra jako společnosti s ručením omezením vysvětlila, že jejich obec omezuje svou dotaci na 50 % potřeb centra, čímž centrum fakticky nutí, aby si zbytek vydělalo vlastními aktivitami. V reakci na to se stala podnikatelkou – pronajímá části kulturního domu ke komerčnímu využití, aby generovala příjem: „V našem kulturním domě [...] pronajímáme tři restaurace, dokonce provozujeme penzion [...] To jsou peníze, které nám pomáhají v kulturní oblasti“ (SRO3). Diverzifikací do stravovacích a ubytovacích služeb dotuje umělecké programy. Toto kreativní propojení kulturní a komerční práce bylo prezentováno jako nezbytné v rámci „přísnějšího modelu“ společnosti s ručením omezením, kde „nemáte jistotu [financování]“ a musíte neustále „počítat haléře“ (SRO3).

Vedoucí představitelé nevládních organizací podobně zaváděli inovace v rámci svých právních omezení. Pozoruhodný příklad pochází od ředitelky, která v současné době pracuje v zapsaném ústavu, ale dříve řídila nadační fond, a která shledala model financování fondu sám o sobě příliš omezujícím – nadační fond může ze své podstaty hospodařit jen s výnosy z nadačního majetku, ale její fond měl „absolutně nulovou finanční základnu“ pro generování jakýchkoli výnosů (ZU1). Aby byla organizace životaschopná, založili samostatnou dceřinou společnost s ručením omezeným, která je prodlouženou rukou nadačního fondu, zabývá se činnostmi generujícími příjmy a získává granty, které fond nemohl žádat. Jak vysvětlila: „Rychle jsme založili umělecké vzdělávání jako s. r. o., které sloužilo jako servisní organizace nadačního fondu, jen aby fond mohl skutečně realizovat některé projekty“ (ZU1). Provozováním paralelní s. r. o. (ve které sama působila jako ředitelka spolu s kolegou) rozšířili dosah nadačního fondu – s. r. o. mohlo provádět operace, které by stanovy fondu neumožňovaly. Toto řešení ilustruje, jak kulturní manažeři zaplňují mezery v jedné právní formě využitím jiné, čímž efektivně „hybridizují“ svou organizační strukturu k dosažení svého poslání.

garantovaný základní program, který lze pokrýt potvrzenými zdroji, a poté seznam dalších projektů, které se uskuteční pouze v případě dodatečného financování.

Vždy máme jasnou představu o neoddiskutovatelném minimu [...] co chceme za každou cenu zrealizovat, a pak jsou tu aktivity [...] které by bylo hezké mít [...] které by mohly organizaci dále rozvíjet [...] Na tento rozšířený balíček získáváme finanční prostředky, ale obvykle se nakonec držíme základního plánu. (ZS2)

Tento citát ředitele kulturní nevládní organizace zachycuje běžnou realitu: mnoho skvělých projektů zůstává na seznamu přání, dokud organizace nezíská další granty. Právní forma (nezisková platforma) jim zde umožňuje svobodu usilovat o rozmanité granty, ale také to znamená, že nic nejde dělat bez dostatečného financování – proto je flexibilita v plánování klíčová.

Ředitelé také optimalizují provozní procesy, aby se vyrovnali s omezenými zdroji. V jednom centru současného umění (OPS) si vedení všimlo, že celodenní otevření galerie s plným personálem je neekonomické, když návštěvnost kolísá v čase. Ředitel reagoval zavedením časového plánování a online prodejem vstupenek, aby sladil přítomnost zaměstnanců se skutečnou poptávkou. Jak vysvětlil: „My [...] nemáme otevřeno nepřetržitě od 9 do 17 hodin, máme časové bloky [...] rozvrhujeme je a snažíme se udržet snesitelnou efektivitu [...] aby 6 zaměstnanců nemuselo čekat na 3 návštěvníky“ (OPS3). Regulací otevírací doby a povzbuzováním návštěvníků k rezervaci termínů se jim podařilo zkrátit prostoje a ušetřit náklady – mikroekonomický tah, který vznikl přímo z tlaku na efektivitu s omezeným financováním.

Další strategií je přijetí radikální transparentnosti a odpovědnosti s cílem předcházet vnějším omezením. Ředitelka jednoho zapsaného spolku poznamenala, že každý rok dobrovolně hradí nezávislý audit, i když to není nařízeno, aby zajistila řádné hospodaření města a včas odhalila jakékoli problémy. Vyjmenovala případy organizací, které zaměstnanci podváděli, a s důrazem dodala: „Investovat do auditů doporučuji všem“ (ZS1). Dodržováním vysokých standardů odpovědnosti se manažeři snaží vybudovat si důvěru se zřizovateli.

Někteří ředitelé polemizovali nad tím, do jaké míry právní status organizace odpovídá právně-ekonomické realitě. Například spoluzakladatel nezávislé galerie (zapsaného spolku) žertoval o tom, že je označována za nezávislou galerii: „Někteří lidé nám říkají nezávislá galerie, což je vždycky oxymóron, protože ve skutečnosti jsme dost silně závislí na veřejném financování“ (ZS3). Uznání této závislosti je vedlo ke strategickému vymezení galerie jako „kulturně-vzdělávací platformy“ spíše než jako čistě galerie, čímž se jejich značka sladila s realitou, v níž veřejné granty jsou jejich životodárnou silou a ospravedlňují jejich neziskovou formu.

Z těchto příkladů je zřejmé, že čeští kulturní manažeři nejsou pasivními příjemci pravidel své právní formy – jsou podnikateli v rámci těchto pravidel. Ať už jde o rozvíjení doplňkových komerčních činností, vytváření pomocných právnických osob, prioritizaci a škálování projektů na základě scénářů financování, nebo reengineering pracovních postupů za účelem efektivit, tito ředitelé se neustále přizpůsobují. Jejich strategie

slouží jednomu hlavnímu cíli: naplnit své kulturní poslání navzdory, a někdy i prostřednictvím omezení a příležitostí, které s jejich právní formou přicházejí.

5.4.3 Finanční udržitelnost a ekonomické chování

Není divu, že finanční udržitelnost byla dominantním problémem ve všech rozhovorech. Každá právní forma má odlišný finanční režim, který formuje způsob, jakým ředitelé sestavují rozpočet, získávají finanční prostředky a jak je mohou utrácet. Příspěvkové organizace využívají základní financování od svých veřejných zřizovatelů, ale fungují v rámci přísné fiskální kontroly. Ředitelé příspěvkových organizací hovořili o podrobných pravidlech výdajů a nemožnosti převádět přebytky do dalšího období, což může odrazovat od úspor nebo víceletých investic. „Flexibilita je velmi omezená pro příspěvkové organizace, které podléhají každoročnímu schvalování rozpočtu [...] Naproti tomu občanské sdružení se může jednoduše rozhodnout, co se svým přebytkem udělá [...] a především mu tento přebytek nikdo nebere“ (P1). To zdůrazňuje zásadní rozdíl ve finančním chování: nezisková organizace si může vytvářet rezervy, zatímco motivací příspěvkové jednotky je často vyčerpat celý rozpočet do konce roku (protože veškerý zbytek si město, kraj nebo stát vyžádají zpět). Několik ředitelů příspěvkových organizací to zmínilo jako frustraci – v podstatě začínají každý rok od nuly a čekají na přidělení zakladatele, což ztěžuje dlouhodobé plánování nebo vytváření rezervního fondu.

Pro nevládní organizace je finanční výzva opačná: závislost na dotačním systému. Musí být agilní při sestavování rozpočtů z grantů, darů, prodeje vstupenek a sponzorství. Jak již bylo zmíněno, ředitel obecně prospěšné společnosti nebo zapsaného spolku často tráví velkou část času fundraisingem. „Veškeré financování si musíme zajistit sami prostřednictvím grantů“ (OPS1). Rozhovory odhalily, jak toto honění se za granty ovlivňuje organizační rytmy. Mnoho ředitelů nevládních organizací popsalo strukturování svého roku kolem výzev k podávání žádostí o granty a jejich uzávěrek. Jeden z nich poznamenal, že v tomto sektoru je dobře známo, že kulturní programy v prvních měsících roku jsou poměrně řídké – „v lednu, únoru, březnu se nikdo neodvážá dělat moc, protože nemají tušení, jaké zdroje budou mít“ (tento názor zazněl u více respondentů, např. ZS2). Teprve v dubnu nebo květnu, kdy jsou oznámeny výsledky grantů a dotací z veřejných zdrojů, může mnoho nezávislých organizací dokončit své plány, což komprimuje kalendář aktivit do druhé poloviny roku. Tento cyklus střídání vysokého a nízkého počtu kulturních akcí je přímým důsledkem toho, jak je veřejné financování vypláceno, a podtrhuje nejistý peněžní tok (cash flow) nevládních organizací.

Vícezdrojové financování a vlastní tržby jsou proto pro udržitelnost zásadní a ředitelé si plně uvědomují potřebu diverzifikace zdrojů. Ředitel jedné městem zřízené akciové společnosti zdůraznil důležitost nespolehání se pouze na příspěvek obce: „Myslím, že jsme docela rarita. Vlastně si vše řídíme sami [...] nemusíme se nikomu podřizovat“ (AS2). Jeho poznámka se sice týkala autonomie, ale kontext byl finanční – jako částečně městská společnost fungují na komerčním základě, náklady hradí především z vlastních příjmů a od města mají pouze sjednaný poplatek za služby. Tento model

motivuje k podnikatelskému chování (nalezení nových zdrojů příjmů, snižování nákladů), kterému by organizace plně financovaná z městského rozpočtu nemusela čelit.

Přesto i ty nejpodnikavější kulturní organizace si uvědomují své limity. Případ organizace, která provozuje kulturní dům jako společnost s ručením omezeným, ukazuje, že od určitého bodu bude pravděpodobně potřebovat dotace i na základní kulturní aktivity. Její výkonný ředitel (SRO3) poznamenal, že město trvá na alespoň 50% samofinancování, což znamená, že pro životaschopnost stále dostává jen 50 % veřejných prostředků. „Na začátku roku nikdy nemáte peníze na všechno, co jste plánovali [...] my dostaneme maximálně 50% dotaci [...] takže si těch zbývajících 50 % musíme opravdu vydělat sami“ (SRO3). Tento finanční tlak ovlivňuje každé rozhodnutí – od programových (vyvažování populárních akcí generujících příjmy s uměleckými) až po správu majetku (pronájem prostor nájemcům).

Několik ředitelů zdůraznilo taktiky řízení nákladů nezbytné pro udržitelnost. Jednou z nich bylo snižování nebo sdílení fixních nákladů. Například několik z nich zmínilo koprodukce a partnerství jako způsob rozdělení nákladů na výstavy nebo představení. Další taktikou je odkládání závazků: některé organizace najímají externí pracovníky nebo umělce na projekty až po zajištění financování, aby se vyhnuly finančním závazkům, které nemohou splnit – tato flexibilita je obtížněji realizovatelná v příspěvkových organizacích, jejichž výdaje plynou dominantně na úhradu nákladů spojených se stálými zaměstnanci. To však může vést k vlastní neefektivnosti, jako je ztráta talentů nebo uspěchané plánování.

Je zajímavé, že několik vedoucích pracovníků zdůraznilo roli důvěry a důvěryhodnosti ve finančních jednáních se zúčastněnými stranami. Transparentnost a proaktivita mohou vést k flexibilnější podpoře ze strany zřizovatelů (resp. zakladatelů). Například jedna z ředitelky zmínila, že díky tomu, že její organizace důsledně plnila svůj rozpočet a procházela audity, město se stalo ochotnějším zvažovat s nimi víceleté dohody o financování, což je praxe stále neobvyklá, ale velmi žádaná. Jiná ředitelka, která měla na starosti velké muzeum, poznamenala, že prokázání obezřetného využívání finančních prostředků může někdy přesvědčit ministerstvo nebo město k udělení výjimek nebo dodatečné pomoci, když je to potřeba, což naznačuje, že „vztahový kapitál“ může být stejně důležitý jako kapitál finanční. Zástupce samosprávy potvrdil větší ochotu zřizovatele financovat mimořádné výdaje v situaci, kdy tyto výdaje byly rámovány jasným dlouhodobým směřováním kulturní instituce.

Mnoho respondentů se nakonec vrátilo k myšlence, že udržitelné financování kultury bude vždy vyžadovat kombinaci veřejných dotací, soukromých příjmů a přesvědčivé advokacie. Jak formuloval respondent PO2, nové zákony nebo struktury samy o sobě magicky nevygenerují více peněz – „kde je vůle, tam je cesta“ – což naznačuje, že pokud si poskytovatelé finančních prostředků skutečně cení kultury, najdou v jakékoli právní formě mechanismy, jak ji adekvátně financovat (PO2). Jeho argumentem bylo, že některá města již nacházejí kreativní způsoby (jako jsou víceleté smlouvy nebo speciální dotace), jak podporovat své příspěvkové organizace nad rámec normy – nejde ani tak o právní formu, jako spíše o politickou a veřejnou vůli financovat kulturu. Finanční udržitelnost v podstatě vychází z podpůrného ekosystému: rozumné politiky,

angažovaní zakladatelé, aktivní fundraising a obezřetný management, to vše musí ladit dohromady. Každý ředitel se v rámci svých pravomocí snaží tuto rovnováhu pěstovat, ať už utahováním opasků, rozšiřováním své příjmové základny, nebo prostým prosazováním kultury vůči těm, kteří disponují finančními zdroji.

5.4.4 Vztahy v oblasti správy a řízení: Zřizovatelé, správní rady a stakeholderi

Způsob řízení kulturních organizací – a jejich vztah k vlastním zakladatelům a správním radám – se ukázal jako klíčový faktor ovlivňující jejich efektivitu. Rozhovory zdůraznily, že formální struktury řízení (např. správní rady, dozorčí orgány) se sice liší podle právní formy, ale stejně důležitá je neformální dynamika mezi řediteli a těmi, kteří dohlížejí na jejich práci nebo ji podporují.

Opakujícím se poznatkem bylo, že zřizovatel či zakladatel – obvykle město, region nebo stát – může mít větší vliv svým stylem řízení než formálními pravidly. „Samotná právní forma není tak striktně závazná [...] často záleží na tom, jak k ní zakladatel přistoupí, do jaké míry ponechá kontrolu na autonomii organizace“ (PO2). Jinými slovy, osvícený zřizovatel, který příspěvkové organizaci poskytne více svobody, může vytvořit provozní prostředí podobné podmínkám nevládní organizace, zatímco striktní zřizovatel může řešit mikromanagement i v právně nezávislém subjektu.

Ředitelé příspěvkových organizací uvedli konkrétní příklady zapojení zřizovatele. „Pokyny umožňují odpovědnému členovi rady (zřizovateli) zadávat ředitelům individuální úkoly [...] i když by to mohlo přesahovat obvyklé kompetence [...] V praxi se to používá neformálně – něco chceme a organizace reaguje“ (P1). Tento upřímný popis odhaluje realitu v mnoha příspěvkových organizacích: nad rámec kodifikovaných zásad existuje nepsané očekávání, že ředitelé budou vyhovovat přáním svých starostů, radních nebo ministerských úředníků. Je to delikátní vyvažování – příliš mnoho vměšování může ředitele frustrovat, přesto se většina z nich naučí s těmito požadavky počítat, aby si udrželi dobré vztahy a zajistili si budoucí podporu.

Na druhou stranu, pokud zakladatelé ředitelům důvěřují, cítí se ředitelé v silné pozici. Několik respondentů chválilo vedení samosprávy za to, že nezasahuje do uměleckých programů ani každodenního rozhodování. Jeden z divadelních ředitelů s uznáním poznamenal, že „my si skutečně vytváříme vlastní odbornou vizi a zakladatel do ní vůbec nezasahuje“ (PO6). Dodal, že zřizovatel se zaměřuje hlavně na schvalování rozpočtů a strategie na vysoké úrovni, což dává instituci prostor k profesionálnímu fungování. Tento druh vztahu na principu prodloužené ruky – někdy popisovaný jako chování „akcionáře“ očekávajícího výsledky, spíše než jako chování vměšujícího se šéfa – byl několika řediteli uváděn jako ideální scénář.

Z pohledu zřizovatele se jako důležité téma objevila také problematika hodnocení příspěvkových organizací. Ta v praxi často spočívá v hodnocení ředitelů dle stanovených pravidel, ovšem předmětem hodnocení primárně není samotný manažer, ale výkonnost

instituce jako celku. Při snaze o formulování objektivních kritérií jsou fakticky hodnoceny výkonnostní ukazatele, které nemusí dostatečně postihnout schopnost vytvářet příznivé prostředí uvnitř organizace či generovat kvalitu poskytovaných služeb (P1).

Složení a role správních rad (pokud existují) je dalším klíčovým prvkem správy a řízení. V příspěvkových organizacích obvykle neexistuje nezávislá správní rada – dohled probíhá prostřednictvím hierarchie zřizovatele. V jiných právních formách (obvykle v o. p. s., z. ú. a v. k. i.) však existují správní a dozorčí rady, přičemž jejich efektivita se může lišit. Jedna z ředitelek o. p. s., která je zároveň zakladatelkou své organizace, se podělila o to, jak v průběhu času profesionalizovala svou správní radu. Zpočátku rada zahrnovala lidi z organizace (dokonce i zaměstnance), což považovala za problematické: „Historicky ti, kteří v organizaci pracovali, byli také členy jejích řídicích orgánů – což [...] není ideální. Rozhodli jsme se tedy dosadit nové tváře, jiné lidi, kteří mohou působit jako patroni“ (OPS1). Náborem respektovaných externích stakeholderů do správní rady se snažila posílit důvěryhodnost a dohled. To zdůrazňuje jedinečný model správy a řízení: u některých nezávislých institucí, zejména těch vedených zakladateli, mohou být členové rady spíše podpůrnou sítí nebo poradní skupinou než kontrolní a vyvažovací jednotkou. Splňují zákonné požadavky a poskytují vedení, ale v praxi se jen zřídka staví proti řediteli. Tento model se ovšem může jevit jako problematický, neboť může omezovat kontrolní mechanismy či obměnu managementu.

Jiní ředitelé popsali správní rady, které hrají silnější roli. Jedna z ředitelek zmínila, že její rada (v případě obecně prospěšné společnosti) slouží výhradně pro bono a hlavně „monitoruje dodržování předpisů, čímž působí jako garant vůči veřejnosti a financujícím subjektům“ (OPS1). Jako ředitelka členům rady pravidelně poskytuje zprávy. Tato formální odpovědnost je jednou z výhod, které vidí v právní formě obecně prospěšné společnosti – existence nezávislého dohledu v podobě správní a dozorčí rady buduje důvěru u externích partnerů.

Vztahy se stakeholdery v oblasti správy a řízení přesahují rámec pouhých zakladatelů a správních rad. Mnoho ředitelů zdůraznilo důležitost širších sítí – sdružení kolegů, publika a komunitních partnerů – jako součásti jejich ekosystému správy a řízení. Například ředitelé muzeí poznamenali, že aktivita v profesních asociacích jim pomáhá v lobování za lepší podmínky nebo legislativní změny. „Musíme se sjednotit a mluvit jedním hlasem, abychom řekli, že takhle to dál nejde,“ řekl ředitel muzea s odkazem na svou iniciativu sjednotit progresivní vedoucí pracovníky muzeí v boji proti zastaralým předpisům (PO5). Sdružováním se tito ředitelé snaží ovlivňovat správu a řízení na úrovni celého odvětví – v podstatě se snaží stát se sami zainteresovanými stranami v tvorbě politik. Tuto potřebnost potvrzuje i vznik řady nových profesních organizací v posledních letech (např. Asociace nového cirkusu, Asociace divadelních lektorů aj.).

Publikum a komunity jsou také nepřímo zainteresovanými stranami, které mohou ovlivňovat rozhodnutí v oblasti správy a řízení. Několik ředitelů zmínilo, že vstřícná veřejnost může být ochranou proti politickému vměšování – pokud město ví, že kulturní instituce je oblíbená a ceněná, může být méně striktní ohledně kontroly a více štědré. Naopak, pokud má instituce potíže s přilákáním publika nebo vzniknou kontroverze, zakladatelé mohou zpřísnit kontrolu. Jeden z ředitelů poznamenal, jak zásadní byla důvěra

a vstřícnost veřejnosti po pandemii covidu-19: obnovení počtu diváků nebylo jen ekonomickým úkolem, ale také otázkou správy a řízení, protože ovlivňovalo, kolik podpory je město ochotno i nadále poskytovat (VS1).

Stručně řečeno, správa a řízení v českých kulturních organizacích funguje na několika vzájemně propojených úrovních: formální (právní odpovědnost vůči zakladateli, správním radám, auditorům) a neformální (vztahy, důvěra, vliv). Rozhovory naznačují, že nejefektivnější organizace jsou ty, kde jsou tyto úrovně v souladu – například podporující zakladatel, který poskytuje autonomii, kompetentní správní rada, která nabízí poradenství a dohled bez omezování, a ředitel, který zapojuje zainteresované strany uvnitř i vně organizace. Tam, kde dochází k nesouladu (např. zakladatel provádí mikro-management, správní rada je neaktivní nebo ředitel je izolovaný), se objevují problémy. Nakonec se lidský prvek objevoval znovu a znovu: „jde o lidi“ – zapojení lidí dělají ze systému správy a řízení buď jen povinnosti a razítka, nebo skutečný motor úspěchu (ZS1). Jak zažertoval jeden z respondentů poté, co popsal dobré i špatné praktiky, které viděl u sedmi příspěvkových organizací: „kde je vůle, tam je cesta“ (PO2) – pokud existuje vůle dobře řídit, lze k tomu najít cestu. Dobrá správa a řízení, podobně jako efektivita, není zaručena pouze právní formou – uskutečňuje se prostřednictvím kvality vztahů a vedení v rámci, který forma poskytuje.

5.4.5 Úvahy o budoucích reformách a modelech managementu

Při diskusích o budoucnosti se mnoho ředitelů nevyhnutelně obracelo k současným reformám a probíhajícím debatám o zlepšení právního a finančního rámce pro české kulturní organizace. Nejčastěji zmiňovanou reformou byla nově uzákoněná možnost transformace příspěvkových organizací na veřejnou kulturní instituci (VKI). Tato změna, účinná od ledna 2025, byla v době rozhovorů čerstvou zprávou, a ne všichni plně znali, co nová právní forma obnáší. Reakce se pohybovaly od nadšení přes skepsi až po lhostejnost.

Zástupci odvětví, která se za novou právní formu VKI zasazovala – zejména v divadlech a orchestrech –, byli spíše optimističtí. „Asociace profesionálních divadel je z toho docela nadšená“ (ZS1). VKI slibuje několik vylepšení: zřízení správních rad, a tím větší nezávislost na politické vůli, a současně zajištění odbornějšího dohledu díky členům rad, povolení více veřejných zřizovatelů (kraj a město společně) namísto pouze jednoho a zajištění víceletého financování v tříletých rozpočtových cyklech namísto jednoletých cyklů. Cílem těchto změn je depolitizovat kulturní instituce a zajistit stabilitu. Jeden ředitel zmínil, že v Olomouci již „sloučili divadlo s filharmonii a chtějí ho do roka transformovat na VKI“ (ZS1). To naznačuje, že místní samosprávy a organizace aktivně zvažují, jak nového zákona využít, pokud v něm vidí přínos.

Mnoho respondentů však vyjádřilo opatrné a rozporuplné názory na VKI a další reformy. Opakovaně bylo zmíněno, že nová právní forma není všelékem; hodně záleží na implementaci a kontextu. Referent pro kulturu na městském úřadě to vyjádřil bez obalu: „neexistuje univerzální pravidlo, že VKI nebo příspěvková organizace je nejlepší pro veškerou

kulturu“ (VS1). Upřesnil, že VKI by podle něj mohla dávat smysl pro určité typy institucí – například by mohla být „vhodnější pro divadla nebo organizace živého umění“, ale „méně vhodná pro knihovny [...] u knihoven je zcela jasné, že by měly zůstat příspěvkovými organizacemi“ (VS1). Podobně muzea a galerie, zejména ty, které uchovávají sbírky, by podle něj ze struktury VKI nemusely mnoho získat. Tato perspektiva naznačuje, že kulturní sektor je heterogenní a reforma prospěšná pro jedno odvětví (performing arts) může být irelevantní, nebo dokonce kontraproduktivní pro jiné instituce.

Několik ředitelů přiznalo, že se konceptem VKI dosud hluboce nezabývalo – několik z nich slyšelo o detailech téměř poprvé během rozhovoru. Jedna ředitelka malé organizace odpověděla na otázku VKI prostým: „O tom nic nevím. A upřímně řečeno, ani mě to nezajímalo.“ (AS3). Její reakce ukazuje, že mnoho manažerů v oblasti kultury je k problematice právní změny poměrně lhostejných – zaměřují se na přežití v rámci současných struktur. Nicméně, jakmile tazatelka vysvětlila základy (správní rady, financování z více zdrojů, víceleté rozpočty), okamžitě si respondentka pomyslela, že by více než jeden dozorčí orgán mohl zkomplikovat rozhodování a administrativu. To odráží obavu, kterou vznesli i někteří další respondenti: více zakladatelů by mohlo znamenat, že je třeba se vypořádat s více byrokracií. Například VKI spolufinancovaná krajem a městem by mohla ve svém reportování uspokojit jak krajskou, tak městskou radu – což by potenciálně mohlo byrokracii zdvojnásobit spíše než ji snížit. Zatímco tedy VKI na papíře působí slibně, ředitelé se obávají, jak bude fungovat v praxi. Dle schválené zákonné úpravy se VKI oproti příspěvkové organizaci jeví co do rozsahu administrativy a kontrolingu spíše jako méně striktní.

Jeden ze skeptičtějších respondentů uvedl: „My jako asociace orchestrů jsme nezaujali postoj ‚tohle k ničemu nebude‘ – rozhodně ne [...] Na druhou stranu jsme si ale řekli, kde jsou peníze [...] kde je vůle, tam je cesta“ (PO2). Tvrdil, že mnoho vylepšení, která VKI má přinést (jako je větší financování a stabilita), nakonec závisí na politické vůli a prioritách financování, nikoli na právním rámci. Pokud financování kultury zůstane nízké, nová forma VKI magicky nevyřeší finanční problémy – organizace se budou stále potýkat s problémy, jen pod jiným názvem. Poznamenal také, že některé mechanismy (např. víceleté smlouvy nebo zvyšování počtu zdrojů financování) jsou již možné podle stávajících zákonů, pokud se je úřady rozhodnou využít. Jinými slovy, účinnost reformy je podmíněna zdroji a mírou odhodlání, které za ní stojí. Zástupce zřizovatele krajské samosprávy (P1) se oproti tomu domníval, že nová právní forma může být sama o sobě katalyzátorem změn procesů včetně přístupu k financování.

Kromě VKI se respondenti dotkli i dalších témat zaměřených na budoucnost. Jedním z nich byla potřeba modernizace některých zastaralých předpisů (např. muzejní legislativa, pracovní zákoníky pro kulturní pracovníky atd.). Těmito tématy se zabývá například spolek Ředitelé muzeí a galerií – VIZE 2030+ (mj. zmíněný respondentem PO5), v němž noví lídři společně vymýšlejí inovativní modely řízení muzeí a galerií, které by se časem mohly promítnout do zákona.

Existuje také otázka nezávislých uměleckých sektorů, které se od 90. let rozrostly – mnoho nezávislých divadel, galerií a hudebních souborů existuje v šedé zóně financování projektů bez stabilní podpory. PO3 se zamýšlel nad tím, zda by se v budoucnu

některé z nich mohly dostat pod veřejná křídla, nebo zda by se naopak některé aktivity stávajících veřejných institucí mohly vyčlenit.

Vyrostl zcela nový segment ‚nezávislých‘ divadel, který přežívá z dotovaných fondů [...] a nyní se ptáme, co s nimi [...] Je zcela legitimní otázkou, zda by se města měla do těchto témat více zapojovat [...] a naopak, zda by se služby, které některé zavedené instituce poskytují [...] neměly nějak upravit. (PO3)

Komentáře tohoto respondenta naznačují možnou budoucnost konvergence: propast mezi „státní“ a „nezávislou“ kulturou by mohla být překlenuta novými modely partnerství nebo začlenění, jako je částečně například financování určitých nezávislých skupin městy na trvalém či víceletém základě nebo poskytování vybraných služeb či programu veřejných institucí od nezávislých subjektů formou outsourcingu. To vše jsou sice diskutabilní otázky, nicméně progresivní lídři uvažují o systémových posunech bez ohledu na reformy týkající se VKI.

V neposlední řadě se v diskusích o budoucnosti objevila i touha po větší profesionalizaci a depolitizaci kulturního managementu. Mnozí vnímali zavedení správních rad a víceletých plánů VKI jako krok k oddělení kultury od volebních cyklů a politických výkyvů. Jak po rozsáhlém rozhovoru o reformách zmínil jeden z ředitelů, „politici se o kulturu většinou vůbec nestarají – což je pro nás vlastně obrovské pozitivum“ (PO5). Tento poněkud cynický vtip nese pravdu: protože kultura není žhavým politickým tématem, mají odborníci příležitost formovat její směřování, pokud k tomu dostanou dostatečné podmínky. Nadcházející reformy jsou vnímány jako nástroje, které tyto podmínky mohou usnadnit. Mnoho respondentů sdílí naději, že za deset let by české kulturní organizace mohly fungovat v kontextu, kdy budou mít stabilní víceleté rozpočty, smíšené financování z veřejného a soukromého sektoru, profesionální správní rady a zakladatele, kteří budou fungovat spíše jako partneři než jako mikromanažeři.

Zda se tato naděje naplní, bude záviset na pokračování současných reforem a na tom, jak se budou zasazovat samotní kulturní lídři. V době rozhovorů (začátek roku 2025) panovala nálada opatrně pozitivní. Ředitelé se připravují na změny (někteří aktivně plánují transformace VKI), ale také se připravují na možnost, že realita se nemusí vůbec změnit, pokud nebudou současně řešeny systémové problémy (úroveň financování, administrativní zátěž, kapacita lidských zdrojů). Mezitím tito lídři pokračují v tom, co dělali vždy – přizpůsobují se, experimentují a posouvají hranice možností v rámci svých právních forem – aby si své organizace udrželi finančně zdravé, umělecky dynamické a společensky relevantní v současnosti, a zároveň hledí na horizont lepšího modelu řízení, který teprve přijde.

6 Závěr

Výzkumná zpráva dokumentuje širokou pestrost právních forem využívaných v české kultuře, a to i v oblasti veřejnoprávních kulturních organizací, jelikož města a kraje běžně zakládají subjekty soukromého práva. V úvodní části jsou představeny obvykle užívané právní formy v kultuře a jejich specifika i příklady aplikace (tj. příklady konkrétních kulturních organizací).

Z výzkumu vyplývá, že právní forma českých kulturních institucí značně ovlivňuje vztahy v oblasti správy a řízení, manažerské postupy a finanční chování – nikoli však deterministickým způsobem. Ředitelé všech uvedených právních forem zdůrazňují, že efektivita instituce závisí stejně tak na chování zakladatelů, kvalitě vedení a vztazích se zainteresovanými stranami jako na zákonné struktuře. Veřejné příspěvkové organizace sice těží z výhody stabilních dotací, ale čelí procedurální rigiditě a omezené autonomii. Naproti tomu neziskové subjekty, jako jsou obecně prospěšné společnosti a spolky, fungují s větší flexibilitou, ale potýkají se s chronickou nejistotou financování. Mnoho organizací na to reaguje rozvojem hybridních struktur nebo podnikatelských praktik, aby sladily kulturní poslání s finanční realitou. Praxe kombinování více právních forem (tzn. více subjektů) je běžná zejména v soukromém sektoru.

Zjištění zdůrazňují, že právní reformy, jako je například nově zavedená veřejná kulturní instituce, nabízejí příležitosti k vyvážení veřejné odpovědnosti, umělecké kreativity a nezávislosti managementu. Dotazovaní však upozorňují, že smysluplná změna bude záviset na implementaci, dostatečném financování a politické vůli. Zavedení správních rad a víceletých rámců financování by mohlo profesionalizovat správu a omezit politické vměšování, ale tyto nástroje musí být podpořeny příznivým politickým prostředím a trvalým závazkem ke kulturním hodnotám.

V širším smyslu tento výzkum zdůrazňuje odolnost a kreativitu českých kulturních manažerů, kteří se neustále přizpůsobují institucionálním omezením prostřednictvím strategického plánování, diverzifikace a zapojení zainteresovaných stran. Jejich postupy odhalují pragmatickou formu neziskového profesionalismu, která se objevuje ve vysoce regulovaném veřejném rámci. Budoucí výzkum by mohl na těchto poznatcích stavět kvantitativním posouzením toho, jak reforma VKI ovlivňuje ukazatele výkonnosti, nebo porovnáním českých zkušeností se zkušenostmi sousedních postsocialistických států. Pro tvůrce politik výsledky poukazují na klíčové ponaučení: udržitelných a autonomních kulturních institucí nelze dosáhnout pouze změnou právních forem – vyžadují předvídatelnou správu a plánování, stabilní financování a podporu jejich vedení.

7 Literatura a prameny

- Bulla, M. & Starr-Glass, D. (2006). Marketing and Non-Profit Organizations in the Czech Republic. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 130–144. <https://doi.org/10.1108/03090560610637356>
- Černý, O. et al. (2013). *Návrh systémové optimalizace pražské divadelní sítě*. Institut umění – Divadelní ústav. https://praha.eu/documents/d/kultura/_2_Navrhovy_dokument2_verze_def27_06_1563580
- Hlavní město Praha. (2008, 24. listopadu). *Zpráva o postupu transformace divadel zřizovaných hlavním městem Prahou*. Portál kultury hlavního města Prahy. https://praha.eu/web/kultura/w/zprava_o_postupu_transformace_divadel_1202185
- Ministerstvo kultury. (2025) *Příloha č. 1: Analytická část: Státní kulturní politika 2026–2030+*. Ministerstvo kultury. https://mk.gov.cz/doc/cms_library/priloha-c-1_analyticka-cast-20883.pdf
- Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě* (2025). <https://www.mpsv.cz/narizeni-vlady-c.-341-2017-sb.>
- Olomoucký kraj. (2025) *Návrh na úpravu platových výměrů (přiznání osobního příplatku) / mzdy ředitelů příspěvkových organizací v oblasti kultury s účinností od 1. 8. 2025*. <https://www.olkraj.cz/get-file/137728>
- Plaček, M., Ochrana, F., Půček, M., Nemeč, J., Křápek, M. & Del Campo, C. (2021). Autonomy and Performance of Local Museums: The Case of Czech Republic. *Museum Management and Curatorship*, 36(5), 504–522. <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1803112>
- Pospíšilová, T. (2011). Nonprofit Management Education in the Czech Republic. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 325–341. <https://doi.org/10.1177/0899764011420728>
- Raabová, T. et al. (2022). *Strategie rozvoje kultury a kreativních odvětví města České Budějovice 2023–2035*. KREIA group pro město České Budějovice. <https://www.budejovice2028.eu/files/kulturni-strategie-cb-digital-web-export.pdf>
- Ronovská, K. (2008). Civil Law in the Czech Republic: Tendencies of Development (Some Notes on the Proposal of the New Civil Code). *European Review of Private Law*, 16(1), 111–120. <https://doi.org/10.54648/erpl2008006>
- Statutární město Brno. (2025). *41. Návrh na snížení neinvestičních příspěvků Národnímu divadlu Brno, příspěvkové organizaci a Filharmonii Brno, příspěvkové organizaci, tvorba Fondu rezerv a rozvoje – návrh rozpočtového opatření*. Statutární město Brno. https://www.brno.cz/documents/20121/13420919/Materi%C3%A1l_41-41.pdf
- Šesták, J. (2016, 8. března). Vážené paní senátorky, vážení páni senátoři... *Divadelní noviny*. <https://archiv.divadelni-noviny.cz/vazene-pani-senatoroky-vazeni-pani-senatori>
- Štěpáníková, M. (2017). Zákon o veřejnoprávní instituci v kultuře. *Theatralia*, 20(1), 21–36. <https://digilib.phil.muni.cz/handle/11222.digilib/136327https://doi.org/10.5817/TY2017-1-2>
- Vavrek, R. & Bečica, J. (2020). Efficiency Evaluation of Cultural Services in the Czech Republic via Multi-Criteria Decision Analysis. *Sustainability*, 12(8), 3409. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/8/3409>
- Vojtíšková, K. & Lorencová, R. (2015). Public Funding of Culture in the Czech Republic since the Fall of the Iron Curtain: Contemporary Dilemmas. *International Journal of Cultural Policy*, 21(5), 529–553. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10286632.2014.931380>

Vrabková, I. & Bečica, J. (2021). The Technical and Allocative Efficiency of the Regional Public Galleries in the Czech Republic. *Sage Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211009221>

Vrabková, I., Vaňková, I., Bečica, J. & Kryšková, Š. (2017). *Příspěvkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost*. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (2006). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (2012). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (2012). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech (2000). <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (2000).

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

Žůrek, J. (2025). Podkladové texty pro výzkumnou zprávu projektu. (Nepublikovaný interní materiál.)



Tato výzkumná zpráva vznikla za podpory projektu Komplexní výzkum a podpora rozvoje kulturních a kreativních průmyslů v Olomoucké aglomeraci, reg. č.: CZ.02.01.01/00/23_021/0008382 spolufinancovaného Evropskou unií.

Grafická úprava – Jiří Vaněk / Carton Clan.

Tato výzkumná zpráva je zveřejněna pod veřejnou licencí CC-BY.



Spolufinancováno
Evropskou unií

