

7.7 Hlavní zjištění analýzy typu 3 (Organizace poskytující kulturní služby pro veřejnost)

Přestože oblast poskytování kulturních služeb nemá na první pohled jasnou analogii s oblastí vysokého školství, je možné vysledovat a následně vyhodnotit některé společné náležitosti v oblasti fungování těchto typů organizací s vysokými školami. Pro pochopení celkového rámce fungování organizací poskytujících kulturní služby veřejnosti je nicméně nutné uvést podmínky jejich fungování v širším kontextu, než výhradním upozorněním na společné rysy s vysokými školami.¹

Mezi společné znaky příspěvkových organizací i samostatných kulturních organizací je možné zařadit především:

- **neziskový charakter** vykonávané činnosti, což je velice dobře patrné právě v oblasti poskytování kulturních služeb široké veřejnosti
- **právní subjektivita**, jež umožňuje samostatné rozhodování a fungování těchto organizací
- **vícezdrojové financování** – v podmínkách České republiky se výrazně liší v případě příspěvkových organizací a ostatních právních forem.

Vícezdrojové financování, na základě kterého funguje poskytování kulturních služeb v České republice, se mj. vyznačuje nutností **formulovat (a naplňovat) dlouhodobou strategii organizace orientovanou na zákazníka**, tedy příjemce kulturní služeb. Toto může být inspirací pro vysoké školy, kde by měla být formulována také strategie orientovaná na studenta v případě vysokých škol, a z ní vycházející systém řízení a plánování chodu organizace. Tento přístup v sobě skrývá využití možností dalších finančních příjmů, například zvýšením výnosů z vlastní činnosti ve formě dalších vzdělávacích služeb, placeného studia a seminářů pro studenty i účastníky z řad odborné veřejnosti.

Jasně pro-klientsky orientované kulturní organizace, které nejlépe splňují potřeby a přání zákazníků (tedy příjemců kulturních služeb), mohou lépe optimalizovat výnosy z vlastní činnosti, což je velmi klíčové i z pohledu nutnosti vícezdrojového financování. V tomto případě také platí, že takto úspěšné organizace mají i vyšší šanci získat finanční prostředky na svou činnost z grantových schémat či dotačních programů.

V oblasti poskytování kulturních služeb hraje Ministerstvo kultury České republiky zcela zásadní roli na straně příjmů organizací tyto služby poskytujících. Tyto dotace se vyznačují následujícími atributy:

- **nenárokový charakter dotace** a s tím spojená nejistota organizací poskytujících kulturní služby do poslední chvíle, neboť plánování byt' i jen rozpočtu na jeden rok dopředu se často děje bez stoprocentní jistoty dotace, příspěvku nebo grantu. Míra nejistoty se liší v závislosti na tom, zda organizace se mohou spolehnout na určitou stabilitu financování od svého zřizovatele, který poskytuje dotační prostředky na delší časové úseky než je jeden kalendářní rok, či je možné předpokládat ze strany zřizovatele dostatečné krytí výdajů organizace.

¹ Pro účely vyhodnocení a vzájemného porovnání byly vytvořeny pomocné základní kategorie organizací dle jejich právního statutu:

- příspěvkové organizace Ministerstva kultury České republiky
- příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky
- tzv. samostatné kulturní organizace.

- **podmínky pro získání dotace určuje správce rozpočtové kapitoly**, tedy Ministerstvo kultury (a tímto způsobem výrazně ovlivňuje nabídku veřejných služeb v oblasti kultury)
- **široké spektrum subjektů, které jsou příjemci** takto rozdělovaných peněžních prostředků.

Z hlediska plánování činnosti a provozu těchto organizací hrají významnou roli pravidla sestavování státního rozpočtu, resp. střednědobého rozpočtového výhledu.

Nastavení grantových schémat, jež umožní čerpání finančních prostředků pro poskytování kulturních služeb, **vyžaduje jejich dlouhodobý charakter a definování přesných kritérií a parametrů**, které musí žadatelé splňovat. U některých organizací hraje roli i fakt, že svoji činnost plánují odlišně od kalendářního roku (který je ovšem jejich rokem hospodářským).² V případě grantů a dotací přidělovaných každý rok tzv. podle jiného klíče se neúměrně zvyšuje nejistota vedení kulturních organizací, resp. snižuje se možnost efektivně plánovat na delší časové období a tedy i alokovat zdroje organizace co nejvhodnějším způsobem. Ze strany vysokých škol je tedy možné využít jako inspiraci, aby se kromě standardních víceletých grantových schémat (výzkumné záměry škol) zaměřily i na systematické mapování možností i v dalších oblastech a ve střednědobém horizontu identifikovaly potenciální zdroje a vhodné projekty.

Vícezdrojové financování představuje část finančních prostředků získávaných prostřednictvím grantů či dotací. Obdobně jako v případě kulturních institucí je pro jejich získání a následné využití možné zavést následující mechanismy uvnitř vysoké školy:

- **vytvoření specializovaného organizačního útvaru** (v případě velikostně menších kulturních organizací se může jednat o vyčlenění samostatného pracovníka), **který by v rámci organizace zajišťoval mapování a vyhodnocování vhodnosti dostupných grantových schémat a dotačních programů** a zároveň byl odpovědný za administraci žádostí a následnou podporu při čerpání dotace/grantu
- **nastavení systému účetnictví** takovým způsobem, aby bylo možné v dostatečné míře detailu přesně a věrohodně vyhodnocovat veškeré náklady, které byly vynaloženy v souvislosti s konkrétním projektem či kulturní akcí, na jejichž realizaci došlo k čerpání těchto prostředků
- **nastavení rozhodovacích a schvalovacích mechanismů uvnitř organizace**, které umožní flexibilně a rychle reagovat na vypsané výzvy.

Ideální základní pravidla, obecně platná pro organizace poskytující služby v oblasti kultury v České republice v **oblasti controllingu** jsou:

- detailní sledování nákladů ve vztahu k získaným grantům – v podmínkách grantových žádostí (či následně) jsou velmi často striktně stanoveny podmínky, za jakých je možné s přidělovanými finančními prostředky nakládat, což bez detailního systému sledování nákladů vede jinak k nežádoucím zkreslením
- propracovaný systém rozúčtování veškerých nákladových položek na jednotlivé akce, vč. manažerského účetnictví je důležité pro další plánování jednotlivých

² Jedná se například o hudební instituce, jejichž sezóna v zásadě kopíruje období školního roku, a s tím jsou spojené i zhoršené možnosti plánování. Týká se to i například sestavování plánů koncertní činnosti, kdy jsou některé koncerty zaneseny do plánu bez dostatečného zdrojového krytí s tím, že organizace na jejich realizaci hledají prostředky až v průběhu příslušného roku/sezóny.

kulturních akcí a činností (mj. i formou nastavení srovnání s nákladovostí minulých akcí a činností).

Ve vztahu k řízení majetku dochází v některých případech k nesouladu schvalovacích a rozhodovacích kompetencí a odpovědností za chod a hospodaření organizace. Například pro management příspěvkové organizace Ministerstva kultury je velmi významná role zřizovatele ve vztahu k jejich možnostem nakládat se svěřeným majetkem, neboť ministerstvo je oprávněno si vyhradit právo zasahovat do rozhodování o využití majetku (formou zřizovací listiny). Obdobně ve vztahu k řízení organizací obecně, v otázkách strategických záměrů, organizační struktury i ekonomických záležitostí (např. zásahy do plánovaného rozpočtu organizace při jeho schvalování), je možné nalézt další příklady nesouladu kompetencí a odpovědností, např. v případě divadelních či uměleckých rad a jejich postavení vůči managementu organizace (analogicky v oblasti vysokého školství vědeckých rad a akademických senátů).