

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Diplomová práce**

**Projektový záměr kulturně-komunitního centra**

**Bc. Jakub Dušan Gallo**

© 2021 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Dušan Gallo

Projektové řízení

Název práce

**Projektový záměr kulturně-komunitního centra**

Název anglicky

**Business case of the cultural and community center**

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je zpracování základního dokumentu směřujícího k vytvoření kulturně-komunitního centra v městě Martin. Dokument je napsán formou projektového záměru, který určí hranice působení a fungování organizace a určí její základní cíle. Sekundárně je v práci popsána problematika dobrovolnictví a práce s dobrovolníky, připravená programová dramaturgie a vyhodnocení dotazník na rozvoj publika. Práce obsahuje harmonogram činností od samotných příprav vzniku organizace až po zorganizování prvních aktivit, díky kterým se uvede kulturně-komunitní centrum do provozu. Tato práce bude sloužit jako podpurný materiál při získávání sponzorů, podpory u obyvatel města, kompetentních pracovníků místního městského úřadu, ministerstva kultury Slovenské republiky a jiných veřejných institucí.

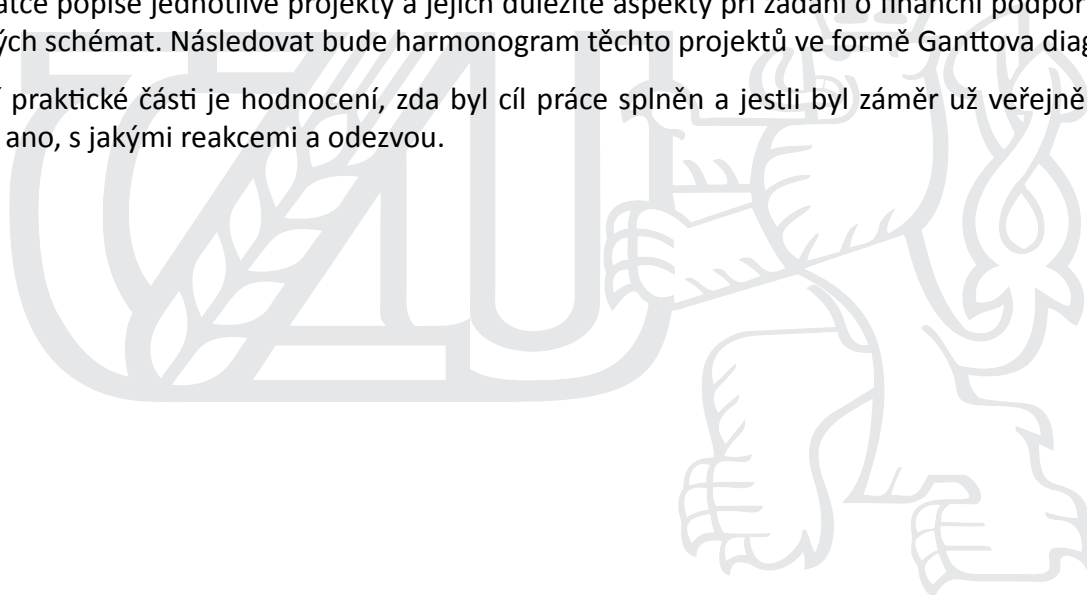
### Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání. V teoretické části práce je pomocí kritické literární rešerše popsána kultura, nezávislá a současná kultura, přičemž se důraz klade i na rešerše několik kulturních center na Slovensku, které se na Slovenské nezávislé scéně za poslední roky etablovali. Pro účely teoretické části jsou také využívány příklady z praxe a poznatky z neformálních střetnutí s profesionály v oblasti nezávislé kultury. Následovat budou hlavní aspekty tvorby a přípravy projektových záměrů a plánů v neziskovém sektoru. V ní bude popsána problematika neziskového sektoru, důležitost cílů, poslání a vizí pro fungování organizace, lidské zdroje, financování neziskového sektoru a řízení rizik. Práce pokračuje rešerší informací o komunitě, dobrovolnictví a motivaci dobrovolníků, rozvoji publika v kulturním sektoru a metodice tvorby programové dramaturgie.

Praktická část zahrnuje návrh projektového záměru kulturně-komunitního centra. V něm bude nejdříve popsán celý projekt. Záměr bude analogicky pokračovat tématy, která byly popsány v teoretické části. Po nich následuje návrh rozpočtu a financování projektu. Závěr části projektového záměru je věnován analýze hlavních rizik i s návrhy jejich řešení. Takto připravený projektový záměr, bude sloužit jako dokument, se kterým se budou oslovovat jednotlivé zájmové skupiny. Bude sloužit nejenom pro interní vymezení činnosti kulturně-komunitního centra, ale i při získávání sponzorů, podpory u obyvatel města, kompetentních

pracovníků místního městského úřadu, ministerstva kultury Slovenské republiky a jiných veřejných institucí a soukromých společností. Následovat bude zpracování základních poznatků získaných z dotazníku na rozvoj publika, na který naváže návrh práce s dobrovolníky ve všech stupních – od získávání, až po koordinování a vzdělávání dobrovolníků. Programová dramaturgie centra bude sepsána formou přehledné tabulky, která krátce popíše jednotlivé projekty a jejich důležité aspekty při žádání o finanční podporu z veřejných grantových schémat. Následovat bude harmonogram těchto projektů ve formě Ganttova diagramu.

Součástí praktické části je hodnocení, zda byl cíl práce splněn a jestli byl záměr už veřejně prezentován a pokud ano, s jakými reakcemi a odezvou.



## Doporučený rozsah práce

60-80

## Klíčová slova

projektový záměr, kultura, nezávislá kultura, kreativní průmysl, dobrovolnictví, nezisková organizace, rozvoj publika, programová dramaturgie, strategie, financování

---

## Doporučené zdroje informací

- JANIŠOVÁ, D. – KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy : [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce : jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
- KORECKÝ, M. – TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů : se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- Lényi, Peter, *Design Handbook for Cultural Centres*, 2014, Žilina, Truc sphérique ISBN 978-80-969392-8-2
- PELIKÁNOVÁ, A. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0339-3.
- SRPOVÁ, J. – VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA. *Podnikatelský plán*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- ŠEDIVÝ, M. – MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.
- Tajtáková, M., Vasiřová, D. & Bartos, P., 2010. *Marketing kultúry: Ako oslovit a udržat si publikum*. Bratislava: Paneurópska vysoká škola, ISBN 978-80-89447-29-9
- TOŠNER, J. – SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D., Ing.Paed.IGIP

## Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2021

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Projektový záměr kulturně-komunitního centra" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.03.2021

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval konzultantovi diplomové práce Ing. Marekovi Dvořákovi, Ph.D., Ing.Paed.IGIP za praktické i teoretické rady při psaní práce a její realizaci, týmu Kultúrnej platformy Parta a dalším aktivním iniciativám za jejich existenci, Marekovi Adamovovi za rozhovor a hlavně rodine a přátelům za veškerou podporu při studiu.

# Projektový záměr kulturně-komunitního centra

## Abstrakt

Předmětem diplomové práce je tvorba projektového záměru kulturně komunitního centra ve městě Martin. Výběrem tématu práce autor reaguje na nedostatek volnočasové nabídky a její nedostatečnou kvalitu nereflektující současné kulturní trendy ve světě. Tvorba diplomové práce je impulsem pro realizaci projektu v prostředí města. Teoretická část práce popisuje specifčnost kulturních a tvůrčích odvětví, jednotlivé části projektového záměru a problematiku a metodiku k tvorbě dalších a návazných částí práce. Po zpracovaném projektovém záměru je realizován a vyhodnocen dotazníkový průzkum současného publika organizace. Následná analýza rizik a vytvořena metodika managementu a práce s dobrovolníky pomáhá naplnit vizi, záměry a dosáhnout cíle definováno v projektovém záměru. Na tyto dokumenty navazuje tvorba programové dramaturgie (portfolia projektů) organizace, která je rozdělena na jednotlivé projekty doporučené k realizaci v roce 2021. Tyto projekty jsou v logické posloupnosti seřazeny v Ganttovém diagramu, který je rozšířen i o přiřazení odpovědností za dané činnosti. Jelikož je projekt realizován, závěr práce stručně shrnuje co se do doby předání práce podařilo realizátorům projektu dosáhnout.

**Klíčová slova:** projektový záměr, kultura, nezávislá kultura, kreativní průmysl, dobrovolnictví, nezisková organizace, rozvoj publika, programová dramaturgie, strategie, financování,



# **Business case of the cultural and community center**

## **Abstract**

The topic of this Master thesis is the creation of a project plan concerning cultural and community centre in the town of Martin. The choice of the Master thesis topic is based on missing possibilities of free time activities in the town, which are not reflecting contemporary cultural trends throughout the world, and their insufficient quality. Process of creation of this Master thesis is an impulse for transformation of the project in the town into reality. Theoretical part of the thesis describes specificity of cultural and creative industry, individual parts of the project plan, and the methodology for creation of other, follow-up parts of the thesis. After processing of the project plan, a questionnaire survey of contemporary target group of the organisation is conducted and evaluated. Following part, consisting of an analysis of risks and created methodology of management and work with volunteers, helps to fulfil the vision and intentions, together with achieving goals defined in the project plan. These documents are followed by the creation of program dramaturgy (project portfolio) of the organisation, which is divided into individual projects recommended to be implemented in 2021. The projects are arranged in a logical sequence in Gantt chart, which is broadened by responsibility for given actions. As the project is being transformed into reality, the conclusion of this Master thesis sums up what has been successfully achieved by people behind the project.

**Keywords:** business case, culture, independent culture, creative industry, volunteering, non - profit organization, audience development, program dramaturgy, strategy, financing

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Kultura.....	16
3.2 Kulturní a kreativní průmysl .....	17
3.3 Nezávislá kultura.....	18
3.4 Současné umění a kultura.....	19
3.5 Kreativní ekonomika a ekonomický vliv kultury.....	19
3.6 Nezřizované kulturní centra na Slovensku.....	22
3.7 Proč a jak vznikali nezřizované kulturní centra na Slovensku.....	27
3.8 Trans Europe Halles a „Anténa – sieť pre nezávislú kultúru“ .....	31
3.9 Komunita.....	31
3.10 Projektový záměr .....	32
3.11 Mise.....	34
3.12 Vize .....	35
3.13 Hodnoty.....	35
3.14 Cíle a strategické cíle .....	35
3.15 Tím .....	36
3.16 Právní forma.....	37
3.17 Financování .....	38
3.18 Cílové trhy a skupiny .....	41
3.19 Konkurence .....	45
3.20 Rizika .....	46
3.21 Dobrovolnictví .....	49
3.22 Rozvoj publika .....	53
3.23 Progamová dramaturgie .....	56
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>61</b>
4.1 Charakteristika projektu .....	61
4.2 Záměr .....	62
4.2.1 Vize.....	63
4.2.2 Mise .....	63
4.2.3 Hodnoty .....	63
4.3 Cíle projektu.....	64

4.3.1	Hlavní cíl .....	64
4.3.2	Další klíčové cíle .....	64
4.3.3	Hlavní projektové aktivity .....	65
4.4	Hlavní tým .....	65
4.5	Právní forma .....	66
4.6	Financování .....	67
4.6.1	Krátkodobé financování .....	67
4.6.2	Dlouhodobé financování .....	70
4.6.3	Kavárna .....	73
4.7	Cílové skupiny .....	75
4.8	Konkurence .....	79
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuze .....</b>	<b>82</b>
5.1	Rozvoj publika .....	82
5.2	Analýza rizik .....	91
5.2.1	Návrh preventivních a korektivních opatření .....	96
5.2.2	Doporučení pro plán řízení rizik v organizaci .....	96
5.2.3	Eskalační mechanismus .....	97
5.3	Práce s dobrovolníky .....	98
5.4	Programová dramaturgie .....	101
5.4.1	Projekt Marketing .....	101
5.4.2	Projekt Kulturní uzel .....	102
5.4.3	Projekt Buď s námi do kultury .....	104
5.4.4	Projekt MARK – Martinský knižní festival .....	105
5.4.5	Projekt Živý podstavec .....	106
5.4.6	Projekt Invisible parts – mapování umění ve veřejném prostoru .....	107
5.4.7	Projekt Font na podporu umění .....	108
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>109</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>111</b>

## Seznam grafů

Graf 1	– Výsledek z dotazníku – pohlaví .....	82
Graf 2	– Výsledek z dotazníku – věková skupina .....	83
Graf 3	– Výsledek z dotazníku – vzdělání .....	84
Graf 4	– Výsledek z dotazníku – bydliště .....	85
Graf 5	– Výsledek z dotazníku – žití v zahraničí .....	85
Graf 6	– Výsledek z dotazníku – preferovaný čas .....	86
Graf 7	– Výsledek z dotazníku – preferovaný den .....	87
Graf 8	– Výsledek z dotazníku – preferovaná podujetí .....	88
Graf 9	– Výsledek z dotazníku – podujetí na okraji zájmu .....	88

Graf 10 – Výsledek z dotazníku – nedostatek podujetí ve městě Martin .....	89
Graf 11 – Výsledek z dotazníku – chybějící zázemí ve městě Martin.....	89
Graf 12 - Matice rizik .....	94

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Klasifikace kreativních odvětví – vlastní zpracování .....	20
Obrázek 2 – Schody k úspěšné neziskové organizaci – vlastní zpracování (Šedivý & Medlíková, 2017).....	34
Obrázek 3 – Mapa vnímání kulturních produktů .....	43
Obrázek 4 – Marketingový mix v kultuře.....	44
Obrázek 5 – Dělení rizik na způsoby obrany.....	48
Obrázek 6 – Proces manažmentu dobrovolníků .....	50
Obrázek 7 – Systém hierarchie tvorby portfolia ve vztahu k základním pilířům organizace .....	56
Obrázek 8 – Gruberova a Mohrova matice.....	60

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Příjmy a náklady v krátkodobém financování.....	67
Tabulka 2 - Rozpočet krátkodobý – náklady .....	68
Tabulka 3 – Rozpočet krátkodobý – příjmy .....	69
Tabulka 4 - Příjmy a náklady v dlouhodobém financování.....	70
Tabulka 5 - Rozpočet dlouhodobý – náklady .....	71
Tabulka 6 - Rozpočet dlouhodobý – náklady .....	72
Tabulka 7 – Cílové skupiny projektu - vlastní zpracování .....	75
Tabulka 8 – Konkurence – Kulturní scéna Martin.....	79
Tabulka 9 – Konkurence – Kulturní centrum Museum .....	80
Tabulka 10 – Konkurence – Turčianske kultúrne stredisko .....	81
Tabulka 11 - Obranné strategie a taktiky .....	95
Tabulka 12 - Eskalační mechanismus (R=Responsible, A=Accountable, C=Consulted, I=Informed, .....	97

# 1 Úvod

Město Martin je podle Zákona č. 241/1994 centrum národní kultury Slováků. Tento zákon je poněkud prehistorizovaný a je to vzdušný zámek, na který se v současné době mylně odvolává velké množství obyvatel a obyvatelů města Martin. Město sice nepochybně má svůj kulturní a historický odkaz, ale s tímto odkazem se nijak dál nepracuje, nenastavuje se mu zrcadlo a nereflexuje se - nedívá se na něj kriticky. Ve městě nevznikají úspěšné, koncepčně ucelené a současné kulturní politiky, které by mu stanovili udržitelnou vizi, pomohy mu naplňovat status kulturního města a postupně ho vracet na mapu současné kultury Slovenska.

Jednou z úspěšných možností jak toho dosáhnout je principem zdola - nahoru rozvíjet kulturní a kreativní sektor, efektivně zapojovat a etablovat trendy v současném umění a kultuře do městského prostředí a zapojit do opětovného návratu k identitě široké spektrum lidí.

V mnoha městech na Slovensku i v jiných zemích kultura tento záměr dokázala naplnit. Ve velké většině však tato města, respektive aktivisté v těchto městech, začali revitalizaci svého města pomocí kultury budováním nezávislých kulturních organizací propojujících různorodé městské komunity. Mnohé z těchto iniciativ postupně vybudovali nezávislé kulturně-komunitní centra, které patří k nejdůležitějším kulturním institucím v jednotlivých městech.

Druhou formou, která dokáže kulturu v městech nastartovat je kvalitně vypracovaná strategie rozvoje kulturních a tvůrčích odvětví. Ve městě Martin tvorba těchto politik buď neprobíhá nebo probíhá způsobem, který nezapojuje subjekty působící v oblasti kulturních a tvůrčích odvětví, proto je její tvorba neudržitelná a impuls, který by mohla městům dodat, vytvořit nedokáže. Město a jeho obyvatelé potřebují nový impuls, který do něj přinese moderní, současní a progresivní pohled na fungování kulturního města 21. století.

Dlhodobým záměrem této práce je pomoci městu Martin znovu se vrátit na mapu současné kultury Slovenska. Záměr bude dosahovaný pomocí přípravy a tvorby projektového záměru kulturně komunitního centra lokalizovaného ve městě Martin.

Pro úspěšný a realizovatelný projekt je klíčové spojit aktivní lidi a kvalitně připravit základní dokumenty organizace, které následně může při naplňování jejího

záměru využívat. Převzetí iniciativy ke spuštění projektu a nastartování jeho realizace je pro autora hlavním účelem výběru tématu diplomové práce.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je zpracování základního dokumentu směřujícího k vytvoření kulturně-komunitního centra ve městě Martin. Dokument je napsán formou projektového záměru, který určí hranice působení a fungování organizace a určí její základní cíle. Sekundárně je v práci popsána problematika dobrovolnictví a práce s dobrovolníky, připravená programová dramaturgie a vyhodnocení dotazník na rozvoj publika. Práce obsahuje harmonogram činností od samotných příprav vzniku organizace až po zorganizování prvních aktivit, díky kterým se uvede kulturně-komunitní centrum do provozu. Tato práce bude sloužit jako podpůrný materiál při získávání sponzorů, podpory u obyvatel města, kompetentních pracovníků místního městského úřadu, Ministerstva kultury Slovenské republiky a jiných veřejných institucí.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání dané problematiky. V teoretické části práce je pomocí kritické literární rešerše popsána kultura, nezávislá a současná kultura, přičemž důraz se klade i na rešerše několika kulturních center na Slovensku, které se na Slovenské nezávislé scéně za poslední roky etablovali. Pro účely teoretické části jsou také využívány příklady z praxe a poznatky z neformálních střetnutí s profesionály v oblasti nezávislé kultury. Následovat budou hlavní aspekty tvorby a přípravy projektových záměrů a plánů v neziskovém sektoru. V této části bude popsána problematika neziskového sektoru, důležitost cílů, poslání a vizí pro fungování organizace, lidské zdroje, financování neziskového sektoru a řízení rizik. Práce pokračuje rešerší informací o komunitě, dobrovolnictví a motivaci dobrovolníků, rozvoji publika v kulturním sektoru a metodice tvorby programové dramaturgie.

V praktické části projektu bude připraven projektový záměr. V něm bude nejdříve popsán celý projekt. Záměr bude analogicky pokračovat tématy, které byly popsány v dané kapitole v teoretické části. Po nich následuje návrh rozpočtu a financování projektu. Závěr části projektového záměru je věnován analýze hlavních rizik i s návrhmi

jejich řešení, které byly spracovány. Součástí analýzy rizik je i tvorba matice rizik, která byla vytvořena formou bodového grafu po předešlém zhodnocení pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu daného rizika. Takto připravený projektový záměr, bude sloužit jako dokument, se kterým se budou oslovovat jednotlivé zájmové skupiny. Bude sloužit nejenom pro interní vymezení činnosti kulturně-komunitního centra, ale i při získávání sponzorů, podpory u obyvatel města, kompetentních pracovníků místního městského úřadu, Ministerstva kultury Slovenské republiky a jiných veřejných institucí a soukromých společností. Následovat bude spracování základních poznatků získaných z dotazníku na rozvoj publika. Výsledky byly vyhodnocovány v programu SPSS a vyhodnocovala se deskriptivní statistika a korelace mezi vybranými proměnnými na hladině  $\alpha=0,05$ . Na dotazník naváže návrh práce s dobrovolníky ve všech stupních – od získávání, až po koordinování a vzdělávání dobrovolníků. Programová dramaturgie centra bude sepsána formou přehledné tabulky, která krátce popíše jednotlivé projekty a jejich důležité aspekty při žádání o finančnou podporu z veřejných grantových schém. Následovat bude harmonogram těchto projektů ve formě Ganttova diagramu.

Závěrem je zhodnoceno, zda byl cíl práce splněn, jestli byl záměr už veřejně prezentován a s jakými reakcemi a odezvou.



## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Kultura

Kulturu lze chápat jako komplexní celek zvyků, vztahů, názorů a výsledků lidské činnosti. V užším vnímání je kultura divadlo, literatura, hudba, film a jiné formy umění. V tom širším to jsou právě vztahy, názory, zvyklosti a jiné. Autoři publikace *Kultúra* v štyroch dejstvách popisujú kulturu ve dvou významech. Jednak se tak nazývají společenské zvyklosti nějaké skupiny lidí, například kulturu stolování, koukání do očí při rozhovoru nebo způsob výchovy dětí. V užším smyslu se pod kulturou rozumí přibližně to, co má na starosti ministerstvo kultury a co se děje ve formě hudebních, divadelních, filmových akcí. (Gajdoš, et al., 2019)

Podobně kulturu definuje i *Oxfordský slovník*. V jeho definici se nachází několik významů:

- způsob života: zvyky a víry, umění, způsob života a společenské uspořádání konkrétní země nebo skupiny s vlastními přesvědčeními atd.,
- umění, hudba, literatura atd., o nichž se uvažuje jako o skupině,
- víry a postoje k něčemu, co sdílejí lidé v konkrétní skupině nebo organizaci. (Simpson & Weiner, 1989)

Slovník ještě definuje kulturu jako pěstování nebo šlechtění, případně jej konotuje i v medicíně a farmacii při buňkách a bakteriích. Pro účely práce jsou tyto dvě definice irelevantní, protože se týkají převážně biologie a medicíny.

Definic kultury je mnoho, ne jen v odborné literatuře, ale také v jiných významných dokumentech. *Universal Declaration on Cultural Diversity*, který je dokumentem UNESCO, definuje kulturu jako komplex specifických duchovních, materiálních, intelektuálních a emocionálních rysů společnosti nebo sociální skupiny, který zahrnuje spolu s uměním a literaturou i společný způsob života, životní styl, hodnotový systém, tradice a víru. (UNESCO, 2001)

## 3.2 Kulturní a kreativní průmysl

Kreativita je základem pro nalézání nových, inovativních řešení. Její základem je tvorba a tvůrčí proces a je jádrem tvůrčí ekonomiky. Samotná kulturní a tvůrčí odvětví podle Evropské komise (Evropská komise, datum neznámý) zahrnují všechna odvětví, jejichž činnosti jsou založeny na kulturních hodnotách nebo jiných individuálních nebo kolektivních uměleckých a tvůrčích projevech a jsou definovány v právním základě programu Kreativní Evropa.

John Howkins ve své knize *The Creative Economy* (Howkins, 2002) definoval 4 průmyslová odvětví - autorskoprávní průmysl, patentový průmysl, průmysl ochranných známek a designový průmysl, přičemž při popisování těchto odvětví vycházel z dané legislativní oblasti.

Tato odvětví jsou rozhodující pro společný smysl pro evropskou identitu, kulturu a hodnoty. Z ekonomického hlediska vykazují nadprůměrný růst a vytvářejí pracovní místa - zejména pro mladé lidi - a zároveň posilují sociální soudržnost. (Evropská komise, datum neznámý)

Kulturní a tvůrčí odvětví patří k nejdynamičtěji rozvíjejícím se sektorům. Podle Ministerstva kultúry Slovenskej republiky (Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky, datum neznámý) kreativní průmysl označuje ty části ekonomiky, které vytvářejí ekonomickou hodnotu na základě individuálního tvůrčího vkladu či uměleckého nadání. Jde o sektor, který je postaven na zhodnocování duševního vlastnictví, a do kterého lze zařadit oblasti tvůrčí činnosti jako architektura, design, film, hudba, ale i tvorbu počítačových her či reklam.

Definice kulturních a tvůrčích odvětví se věnuje i Green Paper (Evropská komise, 2010), která definuje kreativní průmysly jako odvětví, které využívají kulturu jako vstup a mají kulturní rozměr, i když jsou jejich výstupy především funkční. Jedná se především o architekturu, design, grafický design či reklamu. Kulturní průmysly zahrnují odvětví, které vyrábějí a distribuují zboží nebo služby nezávisle na obchodní hodnotě, kterou mohou mít. Patří sem divadelní umění, výtvarné umění, kulturní dědictví, film, DVD, video, televize, knihy nebo tisk.

### 3.3 Nezávislá kultura

Velký význam nezávislosti kultury je možné interpretovat na období normalizace. V době normalizace byla nezávislá (alternativní) kultura důležitá z hlediska prezentace zakázaného umění a kultury reflektující dobu. Tehdy byla nezávislá kultura tvořena a prezentována například v bytech lidí a tak, aby se o ní dozvěděli jen určité skupiny lidí. Tyto vůči politické ideologií odolné prostory, nabízeli možnost vytvářet prostředí pro intelektuální a kreativní aktivitu, která by v prostředí oficiálních institucí nepřicházela v úvahu. (Kralovič, 2017)

Takto nezávisle začaly vznikat samizdaty - časopisy, knihy, literatura, ale i nezávislé hudební seskupení, či výtvarné umění. Samozřejmě kromě vydávání děl je bylo třeba i šířit, což bylo možné díky důvěrným vztahům v jednotlivých komunitách. I na základě této historické souvislosti lze definovat, že nezávislost kultury spočívá v nezávislém vztahu (svobodě) mezi kulturní institucí a jiným subjektům (obvykle státní správy a samosprávy). V kultuře se pro tento význam nezávislosti používá pojem nezřizovaná kultura.

Samotný pojem "nezávislost" znamená žít jinak, vychází z přirozené potřeby vytvářet jinou kulturu, hledat něco jiného, co dělá lidi svobodnými. Ve spojení s kulturním centrem toto označení představuje svobodně zřízený útvar, který nevznikl nařízením žádného státního úředníka a stát ho ani nespravuje, ani nezasahuje do jeho dramaturgie a vedení. (Kováčiková, 2019)

K vydávání samizdatů by se dal analogicky přirovnat vznik nezávislých kulturních center. Ty také vznikaly a vznikají na základě nedostatečné kulturní a umělecké nabídky na straně institucí, špatné vlády, nedostatečné komplexnosti programové dramaturgie nebo absencí určitých forem kulturních akcí a uměleckých děl v různých oblastech kultury a umění.

Nezávislost kultury může být chápána i z finančního hlediska. Asya Filippova z Centre for Creative Industries Fabrika v Moskvě (Lényi, 2014) popisuje v knize Design Handbook for Cultural Centres nezávislost jejich kulturního centra jako finanční nezávislost. Toto kulturní centrum poskytuje nájemcům své prostory, které jsou levnější než je cena na trhu, čímž poskytují určitou formu slevy pro subjekty v tvůrčích odvětvích. Tento druh vlastních příjmů dostatečně slouží na vyplacení mezd, daní, renovace budovy a přípravu akcí. Proto Filippova hodnotí činnost centra jako nezávislou na jiných

finančních zdrojích. Takový typ financování hodnotí jako méně byrokraticky náročný a časově efektivnější.

### **3.4 Současné umění a kultura**

Současné umění je výraz používaný pro umění současnosti. Mnozí umělci se kromě estetičnosti díla snaží zanechat i odkaz a myšlenku, kterou má dané dílo reflektovat.

Podle Baltic Centre of Contemporary Art umělci zkoušejí různé způsoby experimentování s nápady a materiály. Současní umělci používají cokoliv, o čem si myslí, že nejvhodnější ilustruje jejich myšlenku. Někteří používají malbu a kresbu, ale nechybí ani fotografie, sochařství, film, nová média, živé vystoupení, světlo, zvuk a instalace. (Baltic Centre of Contemporary Art, datum neznámý)

Z jejich definice je zřejmé, že současné umění je velmi rozmanité, nejen co se týče forem umění, ale i metod a materiálů.

Peter Osborne (Osborne, 2013) tvrdí, že současné umění je živější, aktuálnější, a proto si ho třeba cenit více než jiné umění, se kterým paradoxně sdílí čas.

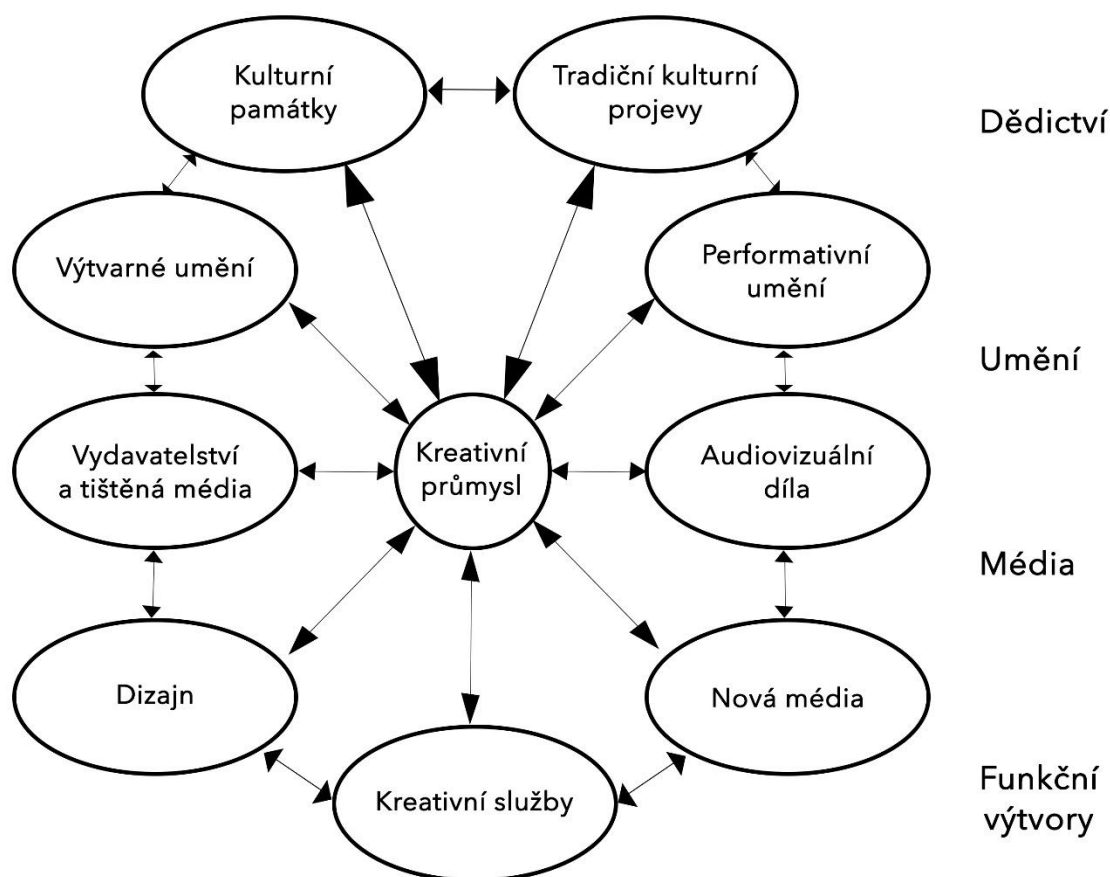
### **3.5 Kreativní ekonomika a ekonomický vliv kultury**

Ve zprávě Organizace Spojených národů (dále jen OSN) z roku 2010 (UNCTAD, 2010) o kreativní ekonomice se kreativní ekonomika uvádí jako vyvíjející se koncept založený na kreativních aktivech, které potenciálně vytvářejí ekonomický růst a rozvoj. Podobně popisuje kreativní ekonomiku i analýza Ministerstva práce, sociálních věcí a rodiny Slovenskej republiky, kde popisují kreativní ekonomiku jako propojení mezi ekonomikou, kulturou, technologií a sociálními aspekty. (Gašparík, et al., 2017)

Kreativní ekonomika má podporovat tvorbu příjmu, tvorbu pracovních míst a příjmy z vývozu a zároveň podporovat sociální začlenění, kulturní rozmanitost a lidský rozvoj. Celý její koncept chápe různé ekonomické, kulturní a sociální aspekty jako interakce s technologiemi, různými formami duševního vlastnictví či cestovním ruchem.

Základem kreativní ekonomiky jsou kreativní odvětví, které podle „Kreativnej ekonomiky Master plan“ pro město Košice, představují soubor činností založených na znalostech zaměřených primárně na umění a duševní vlastnictví, ze kterých se následně tvoří příjmy. Tyto činnosti jsou na pomezí mezi řemeslnými, průmyslem a službami. (Bogen, et al., datum neznámý) Na uvedeném obrázku 1 - klasifikace tvůrčích odvětví je vidět, že kreativní odvětví jsou založena na čtyřech propojených sektorech - dědictví, umění, médiích a funkční tvorbě.

Obrázek 1 - Klasifikace kreativních odvětví – vlastní zpracování



Zdroj: UNCTAD, 2010

Kreativní ekonomika se postupně přizpůsobila ekonomice měst, což v mnoha z nich vedlo k vytvoření vlastních konceptů kreativního města. Podle OSN tento pojem označuje městský komplex, ve kterém jsou kulturní aktivity různého druhu nedílnou součástí hospodářského a sociálního fungování města. Takové města mají tendenci být

postaveny na silné sociální a kulturní infrastruktuře, mají relativně vysokou koncentraci kreativního zaměstnání a jsou atraktivní pro příliv investic z důvodu svých dobře zavedených kulturních zařízení a institucí. (UNCTAD, 2010)

Kreativní města využívají svůj potenciál různě. Některé za pomoci prezentace jejich kulturního dědictví nebo podobných aktivit divadelního a vizuálního umění, jiná města využívají festivaly na tvorbu identity celého města. Další využívají kulturní a mediální průmysl jako možnost působení jako centrum regionálního rozvoje a městského růstu, nebo využívají kulturu na sociální porozumění a umocnění kulturní identity obyvatel a města.

Výborným příkladem kreativního města na Slovensku je město Košice, které dokonale využilo svou kandidaturu na titul Evropského hlavního města kultury (v roce 2013) pro získání tohoto titulu a rozvoj kreativní ekonomiky v celém městě. Důkazem nejsou jen udržitelné výstupy z kandidatury, ale i zařazení města v roce 2017 do Sítě kreativních měst UNESCO v oblasti mediálního umění. (UNESCO, datum neznámý) Tento titul Košice získaly díky více než desetileté snaze aktivních Košičanů o propojování kreativního průmyslu a IT sektoru.

O rozvoji měst prostřednictvím kultury se mluví jako o Bilbao-efektu, podle známého Španělského města, které transformovalo svou ekonomiku pomocí kultury a integrovaného a holistického přístupu k obnově města. Díky tomu snížilo nezaměstnanost, zvýšilo atraktivitu města a zastavilo pokles obyvatelstva. (Šebová, 2020)

Kreativní sektor může měřit svůj příspěvek do ekonomiky měst nejen jako tvorbu pracovních míst či zvýšení zaměstnanosti, ale může měřit i svou přidanou hodnotu a další přímé a nepřímé externality, které kultura vytváří. Města s aktivním kulturním životem mohou navíc přilákat další investice do jiných průmyslových odvětví, které se snaží umístit do center, které zaměstnancům poskytnou příjemné a stimulující prostředí. (UNCTAD, 2010)

Na Slovensku pracuje podle dat z Eurostatu (Eurostat, 2020) přímo v kultuře téměř 74 000 lidí, podle Antény - siete pre nezávislú kultúru je to až 220 000 lidí (Anténa - sieť pre nezávislú kultúru, 2020), přičemž do tohoto výpočtu jsou zahrnuty i další, pro tvorbu uměleckých děl nutné, druhy zaměstnání - zvukaři, redaktori, vydavatelé, grafici, osvětlovači, překladatelé, produkční a jiné.

Závěrečná zpráva Ministerstva kultúry a Ministerstva financií Slovenskej republiky s názvom Revízia výdavkov na kultúru (Ministerstvo financií Slovenskej republiky - Útvar hodnoty za peniaze, 2020) hodnotí veřejné výdaje Slovenska na kulturu v letech 2011 - 2017 jako srovnatelné, případně mírně vyšší než je průměr EU-28. V roce 2017 byly na hodnotě 0,73% HDP a 1,83% veřejných výdajů.

### **3.6 Nezřizované kulturní centra na Slovensku**

Fenomén nezávislých kulturních center na Slovensku začal vznikat kolem roku 2000. Jedno z prvních na Slovensku vytvořilo občanské sdružení Truc sphérique. To po amatérských začátcích a několika mezinárodních projektech provozovalo tvůrčí centrum Ateliér (2000-2002) na Mariánském náměstí v Žilině. V roce 2003 získalo do pronájmu budovu železniční stanice Žilina - Záríečie, ve které funguje dodnes. Od té doby byly aktivity tohoto sdružení systematickou a celoroční činností. Až pronájmem budovy (prostoru) a produkcí aktivit a akcí v jejím okolí se dá hovořit o organizaci jako o kulturním centru. Jelikož se jednalo o jedno z prvních nezávislých (nezřizované) kulturních center na Slovensku, mnohé další se při vzniku učili právě od něj. Kulturní centrum Stanica zároveň motivovala a inspirovala ostatní aktivní lidi v jiných městech a pomohla svou existencí k vytvoření dalších lokálních nezávislých kulturních uzlů. (Stanica Žilina - Záríečie, datum neznámý)

Neexistuje jeden model, který by mohl každý kopírovat, každé jedno centrum je originál, komentoval zakladatel Stanice Marek Adamov vznik center na Slovensku. (Adamov & Gallo, 2020) Města ve kterých tyto kulturní uzly vznikají mají specifické podmínky a prostředí, proto se nedá hovořit o jednom modelu, který by věděl každý nyní vzít a aplikovat ve svém městě, dodává Adamov.

Vznik několika nezávislých kulturních center je popsán v kapitole 3.7.

Většina kulturních center má širokou a multižánrovou programovou dramaturgii. Jedním z důvodů je grantová schéma Fondu na podporu umenia pro malé a velké kulturní centra. Podmínkou pro získání grantu je dostatečná šířka dramaturgického konceptu a zahrnutí různých cílových skupin a samozřejmě zdokladovatelná existence centra.

Dalším z důvodů pro danou programovou dramaturgii je vyspělost a různorodost (šířka) publika. Hlavním úkolem dramaturga je vystavět programovou strukturu podle cílové skupiny, kterou chce zasáhnout. Jelikož multižánrové kulturní centrum musí z

povahy své činnosti produkovat aktivity v různých odvětvích a kulturních formách, se v praxi osvědčuje mít programový tým. Ideálním případem je, pokud je i tento tým co se oblastí zájmu týká různorodý a jednotliví členové týmu dokáží svou odborností pokrýt různé role v organizaci a různé druhy a formy umění.

Například v žilinské Stanici a Novej Synagóge, patřících pod Truc sphérique, je v obou programových týmech 10 lidí s různými úkoly a rolemi při tvorbě programu center. (Stanica Žilina - Záriečie, datum neznámý) (Nová synagóga, datum neznámý) Dalším příkladem může být Malý Berlín v Trnavě, kde dramaturgii tvoří a koordinuje 6 lidí, přičemž i v tomto případě má každý člen týmu na starosti jiný druh umění. (Malý Berlín, datum neznámý) Třetím příkladem je Tabačka Kulturfabrik Košice, kde tvoří dramaturgii 7 lidí, z nichž každý jeden také zastřešuje jiný žánr a druh umění. V Tabačce se věnují hudební dramaturgii (1 člověk), diskusím (1 člověk), divadelně dramaturgii - převážně činohra a pohybové formy (1 člověk), filmové dramaturgii (2 lidé), komunitním programům (1 člověk) a kuratelou galerijního programu (1 člověk). (Tabačka Kulturfabrik, datum neznámý)

Kromě programové dramaturgie je důležitým prvkem vedení instituce. Počet členů správní rady je uveden v stanovách a zakládacích listinách jednotlivých subjektů, proto může být v každém centru různý. Praxe dokazuje, že správné rady mají od 4 do 10 lidí, jak to je například v Košické Tabačce Kulturfabrik, respektive v Novej Cvernovke v Bratislavě. Maximální počet lidí v týmu není v literatuře oficiálně stanoven, ale při velikosti týmu je důležité brát ohled na efektivitu jeho práce, kterou kromě počtu lidí v týmu pomáhá zvyšovat i synergický efekt. (Kolajová, 2006)

Například Robert Stuchlík v knize Tým snů (Stuchlík, 2009) uvádí jako ideální počet členů týmu 6-7 lidí, ale v knize Týmová spolupráce autorka Lenka Kolajová uvádí, že nejčastěji se uvádí pět členů, kde je podstatným faktorem důvod, proč tím vzniká, tedy jeho cíl a záměr.

Velké i malé skupiny mají své pozitivní i negativní rysy. Podle portálu Governance Today (Governance Today, datum neznámý), čím má skupina více členů tím vzniká větší příležitost na diverzitu a rozdílné názory, jednotliví členové mají různé schopnosti a zkušenosti a jsou efektivnější v postupném plánování. Naopak, tyto týmy potřebují více času na projednání všech problémů, také je časově náročnější manažovat takto velký tým a zároveň je nutné upozornit, že větší počet lidí přímo neznamena lepší



rozhodnutí. Rovněž důležitým determinantem velikosti týmu je schopnost dohodnout se a schopnost udělat rozhodnutí.

Dalším významným členem týmu kulturních center je umělecký ředitel. Ten je obvykle zodpovědný za dodržování koncepce kreativního ředitele, respektive, v tomto případě dodržení umělecké koncepce na stanovené období - obvykle to je jeden rok - nebo dodržení cílů a záměrů na toto období. Podle webové stránky Media Match umělečtí ředitelé působí jako projektoví manažeři. (Media Match, datum neznámý) Vedou celou uměleckou část a jsou zainteresovaní do každé fáze tvorby a přípravy kulturních a uměleckých akcí.

Produkční vytváří koncepci programů v kulturním zařízení nebo agentuře a organizačně zajišťuje řízení kulturních, hudebních, komerčních, společenských a jiných akcí. (Internetový sprievodca trhom práce, datum neznámý)

Celá technická část produkce od přípravy zvuku, světla, pódia či jiné techniky připadá technickému týmu.

Další obvyklou částí týmu je marketingový tým. Ten tvoří a připravuje grafické vizuály jednotlivých akcí a připravuje z nich výstupy ve formě videí, fotografií či tiskových zpráv.

Poslední a velmi důležitou částí týmu je ekonomicko-administrativní tým. Ten zajišťuje kompletní byrokracii - od účetnictví, přes fundraising až po přípravu projektů. V žilinské Stanici patří do ekonomicko-administrativního týmu i provozovatelé baru (kavárny). (Stanica Žilina - Záríečie, datum neznámý)

V týmu kulturních center mají významnou roli také dobrovolníci, kterým se věnuje kapitola 3.14.

I když má každý člen týmu svoji funkci, často se stává, že všichni dělají všechno. Jednou potřebuje pomoc technik, jindy je třeba pomoci na baru, tvrdí Adamov v neformálním rozhovoru. (Adamov & Gallo, 2020) V praxi to znamená, že sice všichni mají své úkoly definovány a formálně je v jeho sdružení organizační struktura dána, ale neformálně jsou všichni na jedné úrovni a nikdo nikoho neřídí. Tento specifický model napomáhá udržovat růstové pracovní prostředí, přičemž každý člen týmu má pro tým stejnou hodnotu. Nutné poznamenat, že tento model nemusí vyhovovat všem členům týmu a je velmi náročné se jako nový člen do hlavního týmu dostat.

V knize Týmová spolupráce je sepsaných několik důležitých faktorů pro úspěšnou týmovou spolupráci. Cíle mají být SMART a všichni členové týmu se musí identifikovat s cílem. Tým by měl být dobře vyskládaný z hlediska odbornosti, osobnostních rysů a týmových rolí, ale měl by mít také dostatečnou velikost. Kromě těchto aspektů je důležitá přátelská atmosféra a angažovanost na společném cíli s jasnými úkoly a postupnými kroky. Otevřená komunikace, umění si naslouchat, tolerance a možnost bez obav vyjadřovat svůj názor, jasná pravidla a postupy (včetně kompetencí a odpovědnosti). (Kolajová, 2006)

Autorka také řadí mezi další předpoklady úspěšné týmové spolupráce i:

- otevřenou spontánní komunikaci
- uvolněnou a nebyrokratickou atmosféru
- v týmu neexistuje nadřizený pracovník, odpovědný člen nevládne. Snaží se však využít schopnosti všech členů týmu
- sebekritika jednotlivců
- nikdo se nebojí vyjádřit svůj názor
- konflikty jsou tolerovány, rozdílné názory jsou přijímány, diskutuje se o problémech. (Kolajová, 2006)

Další velkou problematikou nezřizovaných kulturních institucí je financování.

Podle Šedivého a Medlíkové je jednou ze základních podmínek úspěšného fungování neziskové organizace vícezdrojové financování, tedy nutnost zajistit pro neziskovou organizaci více zdrojů, ze kterých je financována, aby nebyla závislá pouze na jednom z nich. Nejde jenom o počet jednotlivých typu zdroje, ale také o jejich poměry zastoupení. (Šedivý & Medlíková, 2017)

Mnohé organizace, jako například Tabačka Kulturfabrik Košice, si tuto podmínku uvědomují a reflektují ji i ve své výroční zprávě, kde zjistili, že při rozboru nákladů je důležitý standard vícezdrojového financování nestátních kulturních institucí, který hovoří o podílu dotační podpory k vlastní hospodářské činnosti v poměru 60:40. V případě Tabačky Kulturfabrik v roce 2017 bylo něco přes 80 procent příjmů z vlastní hospodářské činnosti. Na základě výše uvedeného standardu je to z dlouhodobého hlediska neudržitelný a nepříjemný stav. I tato skutečnost potvrzuje naléhavost vyřešení problému financování. (Tabačka Kulturfabrik, 2017)

Základními zdroji financování jsou na Slovensku grantové režimy správy (Fond na podporu umenia, Fond na podporu národnostných menšín – Kult Minor, a jiné), mezinárodní dotační schémata (Visegrad Fund, Granty Evropského hospodářského prostoru a Norska), dotační schémata samosprávy. Významným zdrojem financování jsou i příjmy z vlastní činnosti a finanční dary právnických osob a jednotlivců.

Hlavní tým kulturního centra je také placený vícezdrojově, přičemž mzdy tvoří výraznou nákladovou položku center. Z výroční zprávy košické Tabačky zjistíme, že mzdové náklady obsahují odměny pro celý tým lidí, kteří se podílí na její provozu, kteří zabezpečují veškeré aktivity v rámci programu, ale i gastro provozu a dalších podpůrných služeb centra. (Tabačka Kulturfabrik, 2017)

Technický tým je do velké míry placený z grantových schémat, kdy už při psaní grantů uvádí žadatel rozpočet projektu, do kterého bývají technici obvykle zahrnuti. Jelikož se obvykle jedná o neziskový sektor, týmu si nemůže vyplácet zisk. Proto jsou mnozí vedeni jako živnostníci, přičemž se mohou zabývat i externími projekty a také mohou být placeni za vedení vlastních a interních projektu, jako lektoři, kurátoři, designéři a jiní. (Adamov & Gallo, 2020)

Model financování lidí je podpořen i ziskem z baru / kavárny a vlastní činností, obvykle bývá doplněn financemi od sponzorů a darů fyzických osob. Zisk z předešlého hospodářského období se obvykle používá k zvelebení prostor a nákupu technického vybavení. Jak tvrdí Marek Adamov v knize Design Handbook for Cultural Centres (Lényi, 2014) na rekonstrukci a zlepšení vlastních prostorů ve skutečnosti potřebujete dvě věci - materiál a lidí. Stanici Záriečie se snadněji získávají dobrovolníci a materiál jako peníze, přičemž touto formou se jim podařilo podle jeho slov ukončit více než polovinu plánované a potřebné rekonstrukce vlastních prostorů.

Publikace Design Handbook for Cultural Centres upozorňuje na důležitost některých faktorů při výběru správného prostoru (budovy) pro tvorbu kulturního centra. To by mělo být dopravně dostupné a ideálně by mělo být lokalizováno v centru města. Velikost budovy je závislá od ambicí a velikosti trhu, na kterém chce centrum působit. Není jednotná schéma, která vymezuje požadavky na prostory kulturních center. Mnohé z nich vznikly v opuštěných budovách a areálech, které byly velmi často původem industriální. Původní účel těchto prostor často předem vymezil účel, na který mohou být jeho jednotlivé části budovy využívány. (Lényi, 2014)

Samotné omezení v prostorách nemusí přímo znamenat problém. Jsou příklady dobré praxe, kdy se podařilo vybudovat zcela nový prostor, který naplňoval potřeby daných center. Například prostor S2 v žilinské Stanici Záriačie vybuďovali z pivních přepravěk a slaměných balíků. Tento prostor následně sloužil jako pódium pro současný tanec a divadlo. (Stanica Žilina-Záriačie, 2013)

Obvykle se musí v kulturním centru nacházet prostor, kde bude provozovaná kultura. Modulární stavba a citlivé rozložení prostoru zajistí jeho flexibilitu a možnost přizpůsobení na různé formy umění a kultury. Jednoduchým přenosným a upravitelným pódium je možné z jedné místnosti centra za krátký čas proměnit pódium pro divadlo či tanec na kinosál, prostor pro diskuzi nebo galerijní prostor. Je chybou, pokud takový typ prostoru obsahuje pouze jednu místnost, kde je koncentrována veškerá kultura a umění. Vždy je lepší mít takových místností více, čím centrum získá větší flexibilitu při připravování akcí a zároveň se jednotlivé místnosti vědí upravit speciálně na určitou formu akce. (Lényi, 2014) V případě, že má centrum 2 místnosti kde může být tvořen program, tak první z nich může být upravena tak, aby splňovala nejkritičtější požadavky na galerijní prostor, přičemž v tomto prostoru mohou být i diskuse či workshopy. Druhá místnost může být upravena tak, aby byla ideální pro koncerty, ale dokáže se přizpůsobit i na taneční vystoupení či divadlo. Platí zde pravidlo, že jeden multifunkční prostor je limitován svojí kvalitou, proto nedokáže splnit požadavky na kvalitní provedení všech kulturních forem, ale při několika prostorech víme každý jeden upravit tak, aby tyto požadavky splňoval. Díky tomu může mít jedno kulturní centrum několik specifických prostorů, kde mohou probíhat dané akce v nejvyšší kvalitě.

### **3.7 Proč a jak vznikali nezřizované kulturní centra na Slovensku**

Motivace pro založení nezřizovaných kulturních center mohou být různé, ale nelze jim odepřít skutečnost, že jejich vznik je spojen převážně s kulturním a uměleckým obohacením místa svého působení, čím můžou nabídnout další alternativu trávení volného času se záměrem kultivovat obyvatelstvo.

Takový záměr měli i aktivisté z města Rožňava, kteří chtěli vytvořit kulturně-komunitní centrum Kláštor ve svém městě. Hlavní motivací byl dlouhodobý nedostatek prostoru, ve kterém by mohli realizovat své aktivity. Našli opuštěný prostor bývalého

františkánského kláštera, který se dokonce město Rožňava dlouhodobě pokoušelo prodat. Proto aktivisté iniciovaly sérii setkání s vedením města. Připravený projektový záměr několikrát představili poslaneckému sboru městského zastupitelstva, komisím a také každému poslanci individuálně. Tři zasedání městského zastupitelstva, na kterých se řešil záměr a odsouhlasení nájmu budovy, byly neúspěšné. Mezi těmito zasedáními se uskutečnily dvě brigády v prostorách kláštera, jejichž výstupem bylo pokračování brigád, snah o zisk budovy a založení stránky "Komunita Kláštor". Teprve po více než roce intenzivního informování veřejnosti o jejich záměrech, několika brigádách a lobbingu, který je při takovém typu záměru důležitý, poslanci města Rožňava schválili nájemní smlouvu na 20 let. (Kláštor, datum neznámý)

Pro srovnání, impuls k vytvoření Novej Cvernovky v Bratislavě vznikl v bývalé cvernové továrně, kde si samovolně zřizovaly ateliéry a studia výtvarníci, designéři, fotografové, architekti a podobně. Postupně se na tomto místě organizovaly různé akce, které začaly prorůstat rozměr Starej Cvernovky. V roce 2015 se změnil majitel této budovy. V reakci na tuto změnu vznikla Nadácia Cvernovka, která měla zastřešovat všechny rezidenty při vyjednáváních o jejich další budoucnosti. Už tehdy si členové Cvernovky uvědomovali důležitost a význam jejich činnosti. Díky ochotě Bratislavského kraje se jim v roce 2017 podařilo přestěhovat do jiné budovy - opuštěné bývalé střední školy chemické. Vzhledem k uvědomělosti jednotlivých členů a subjektů spadajících pod Nadáciu Cvernovka, začali kompletně rekonstruovat tuto školu a postupně si v nich opět zřizovaly své ateliéry. (Meluš, 2019)

Z budovy Novej Cvernovky se díky mnoha dobrovolnickým pracím a hodinám roboty podařilo vytvořit místo v Bratislavě, kde se koncentruje kulturní a tvůrčí odvětví. (Čavoj, 2019) Dnes v ní sídlí mnohé celoslovensky významné projekty. Nová Cvernovka je každoročně místem konání několika desítek festivalů, koncertů, diskusí, výstav a jiných, přičemž dokazuje, že je živým ekosystémem, navzájem se ovlivňujícím a formujícím charakterem projektu. V Novej Cvernovke souběžně působí různé pracovní skupiny ("boardy"), které v rámci svého profesionálního dobrovolnictví hledají nové a nekonvenční řešení pro tuto starou budovu, které mohou být následně inspirací pro jiná města a budovy (EkoBoard, Arch Board, Visual Art Board, Podnájomnícke fórum).

Knihkupectví Artforum mělo podobný, avšak náročnější začátek. Jako hnutí začalo fungovat ještě před rokem 1989. (Artforum, datum neznámý) Záměr jeho zakladatelů byl svobodně a veřejně číst, poslouchat a debatovat o kultuře, která je inspiruje, což bylo v době socialismu náročnější než dnes. Nejdříve se členové původně ještě Jazzové sekce, dostávali k nedostupným textem a publikacím, které chtěli číst, vidět, diskutovat o nich. Po několika letech a zrušení Jazzové sekcie, vzniklo Artforum, které mělo první oficiální a veřejnou akci v bratislavském Domě lodníků roku 1990. Na ní se začali prodávat knihy a publikace, které se nedaly nikde koupit, exilovou literaturu, ale také párky a pivo. Prodejem všech knih, které měly k dispozici získali podle Vlada Michala první impuls prodávat knihy pod značkou Artforum. Několik týdnů následně fungovaly v Domě lodníků 2 hodiny týdně, během kterých prodávaly knihy a desky. Všichni zakladatelé a členové Artfora v té době studovali a pracovali, ale přišli na to, že se tomu bude muset někdo z nich věnovat profesionálně. Začátkem roku 1990 se jim podařilo získat prostor pavlačového domu čímž začalo fungovat regulární knihkupectví. Po dvou letech fungování se jim podařilo přestěhovat se do zkrachovalého řeznictví, kde ještě v dnešní době své knihkupectví provozují. Od té doby se knihkupectví Artforum rozšířilo do 8 měst na Slovensku, uspořádalo stovky čteček, debat, koncertů a výstav.

Podobný start měla i Tabačka v Košicích, na začátku jen občanské sdružení Bona Fide, později IC Culture Train a Kasárne Kulturpark. Nezávislá kultura nebyla novým prvkem na scéně v západní Evropě, ale na Slovensku nebyla v 90. letech viditelná ani tendence, která by se snažila uvolnit prostor pro nezávislou současnou kulturu. Chyběly odpovídající prostory pro prezentaci i reflexi, a když lidem chybí reflexe, nedokáží růst, uvádí Tabačka na své webové stránce. (Tabačka Kulturfabrik Košice, datum neznámý)

Vytvoření občanského sdružení Bona Fide plynule navázalo na výrazné místní aktivity z 90. let, které prezentovali současné umění a kulturu. Po dalších aktivitách získalo toto sdružení na 3 roky bývalý kulturní dům, který nazvali IC Culture Train. Druhým prostorem byl projekt nezávislého kulturního centra v areálu bývalých vojenských kasáren - Kasárne Kulturpark. Tento projekt a s ním spojená nezávislá kultura se staly hlavní složkou projektu Košice - EHMK 2013. Do projektu Kasáren byly všechny aktivity Bona Fide přesunuty, avšak po Košickém získání titulu Evropského hlavního města kultury značně omezené. Nezávislost centra změnila městská samospráva, která po zisku zmiňovaného titulu toto centrum začala vést a regulovat. V roce 2009 se podařilo

sdužení Bona Fide najít ve městě opuštěnou tabákovou továrnu a vznikla Tabačka. (Tabačka Kulturfabrik, datum neznámý) Svépomocná renovace prostoru, každodenní program a velký zájem zejména mladých Košičanů byly natolik přesvědčivé, že poslanci Košického samosprávného kraje schválili dlouhodobý nájem prostor tabákové továrny pro toto sdružení. Propojení fungující tradice s koncepčně ucelenou a širokospektrální programovou dramaturgií současného umění, postupně vytvořilo platformu vzdělávacího a znalostního zázemí v Košicích.

Uvedené příklady poskytují několik hlavních závěrů a postupů použitelných do praxe pro mnohé začínající kulturní centra. Začátkem celé snahy o tvorbu kulturního centra je třeba vytvoření základních dokumentů (projektový záměr, mise, vize, strategické cíle), na které se mohou následně realizátoři projektu odvolávat. Druhým významným elementem je činnost. Po vyjasnění si základních strategií je třeba tvořit, být aktivním a zvyšovat tím vizibilitu organizace. Mnohé organizace začali dělat svou činnost jen pro své bubliny a lidí, kteří se postupně začínali identifikovat s vytyčeným záměrem, který by měl přesahovat záměr vytvoření kulturního centra (vytvoření kulturního centra by mělo být jedním ze strategických cílů, které pomohou organizacím naplňovat jejich stanovené záměry). S těmito lidmi je třeba pracovat, jsou důležití nejen z hlediska publika, pro které se akce dělají, ale také z hlediska dobrovolnictví šíření dobrého jména a budoucí finanční nebo materiální podpory. Dalšími zlomovými momenty kreace kulturního centra je hledání prostoru, kde se mohou organizované akce koncentrovat, čímž začne centrum naplňovat svůj slovní i obsahový význam. Navíc je důležité dostat se k momentu, kdy začne organizace jednotlivých akcí přesahovat rámec dobrovolné činnosti a bude nutné najít osobu, která je ochotna pracovat na plný úvazek. Samozřejmě, financování činnosti, kurately programové dramaturgie a jiné dílčí činnosti musí být během celého období profesionálně spravované a prováděné.

Snad nejdůležitějším faktorem, během celé fáze tvorby kulturního centra je cílevědomost, flexibilita a přizpůsobivost směrem k externím okolnostem, které nelze ovlivnit.

### **3.8 Trans Europe Halles a „Anténa – sieť pre nezávislú kultúru“**

Významné organizace propojující nezávislé (nezřizované) kulturní centra jsou Trans Europe Halles (dále jen TEH) v Evropě a „Anténa - sieť pre nezávislú kultúru“ (dále jen Anténa) na Slovensku. TEH propojuje od roku 1983 iniciativy, které obnovily nevyužívané budovy a změnily jejich funkci na kulturní, umělecké a občanský aktivní uzly. TEH spojuje více než 127 členů z 36 zemí Evropy (Trans Europe Halles, datum neznámý).

Anténa plní podobnou funkci jako TEH, ale na Slovensku. Anténa je síť kulturních center působících v oblasti profesionálního nezávislého současného umění a kultury na Slovensku. Anténa má 21 oficiálních členů, 6 přidružených členů a 3 přátel. (Anténa - sieť pre nezávislú kultúru, datum neznámý) (Anténa - sieť pre nezávislú kultúru, datum neznámý)

Obě tyto organizace zastupují nezávislé kulturní centra při komunikaci se státní správou a obcemi a snaží se zlepšovat postavení nezávislé kultury na Slovensku, respektive v Evropě. Členové obou sítí je využívají na vzájemný networking - propojování se, výměnu zkušeností a pomoc s organizací a realizací svých aktivit. Zároveň se členové díky těmto organizacím mohou účastnit pravidelných workshopů, seminářů a konferencí, na kterých se mohou inspirovat k novým programům a projektům a zároveň se mohou kontinuálně vzdělávat v oblastech, které jsou pro chod nezřizovaných kulturních center důležité.

Členství v těchto organizacích by mělo být pro začínající nezávislé kulturní organizace jedním ze základních strategických cílů. Kromě zmíněných benefitů, které členství v anténě a TEH-u nabízí, se jako benefit jeví vizibilita organizace a prestiž. Také se přes tyto subjekty jednotlivé kulturní centra koordinují, tvoří společné projekty a je jednodušší prosazovat změny v národních kulturních politikách.

### **3.9 Komunita**

V Collinsovém sociologickém slovníku autor David Jary (Jary & Jary, 1995) popisuje komunitu jako seskupení sociálních vztahů v rámci určitého teritoria - město, čtvrť, ulice nebo jiné. Komunita však nemusí být seskupení v rámci jednoho území, může



to být i seskupení občanů, které spojuje určitý atribut - může jít o důchodce, matky na rodičovské dovolené, nebo lidi, které spojuje stejná pracovní náplň.

Dobře fungující místní komunity podporují rozvoj měst, mají sílu utvářet veřejné mínění a občanskou uvědomělost a mohou řešit ty aspekty občanského života, které jsou nad zájmem politiků. Nejčastěji ve formě nevládních organizací, občanských sdružení, komunitních center a dobrovolnických organizací účinně dotvářejí ekonomické, kulturní, sociální či sportovní prostředí, které městům, či jiným teritoriálním jednotkám chybí.

Běžnou praxí je v současnosti přístup "zdola nahoru". Komunity vzniklé bez vlivu vyšší moci, dokáží mnohem intenzivněji a cíleněji prosazovat své záměry a jsou nezbytným prvkem územního rozvoje. Při tvorbě kulturních center sehrává komunita svou významnou roli. Bez úzkých vztahů pracovníků na těchto projektech a bez jasného společného záměru by bylo náročnější stát se respektovanou komunitou s přesahem do jiných lokálních komunit a struktur. I to pomohlo mnohým kulturním centrům se prosadit ve svých městech.

Důležitým faktorem při vzniku kulturních center je tvorba silné a soudržné komunity kolem těchto center. Tyto komunity mohou být různé - od komunity dobrovolníků, aktivních pracovníků či podporovatelů. Všechny komunity mají společnou jednu charakteristiku, kterou je přízeň a podpora záměrů kulturního centra v jejich městě.

Silná a loajální komunita dokáže pomoci překonat i existenční krizi. Po požáru sály S2 v žilinské Stanici Záriečie se silná komunita kolem tohoto centra semkla a lidé Stanici pomáhali finančně i fyzicky. (Adamov, 2019) Vlna podpory od lidí, kteří pomáhali zasáhla nejen město Žilina, ale také se komunitně rozšířila po celém Česku a Slovensku. Přátelské vztahy, soudržnost a identita centra ho dočasně zachránila. Marek Adamov dodává, že jejich tato podpora zachránila nejen v rovině finanční a dobrovolnické, ale fungovala i jako vzpruha pro psychiku členů a pracovníků Stanice, kteří si začali uvědomovat, že veškerý čas investovaný do tvorby kulturního centra mohl být na úkor rodiny, kamarádů, volného času a vlastního zdraví.

### **3.10 Projektový záměr**

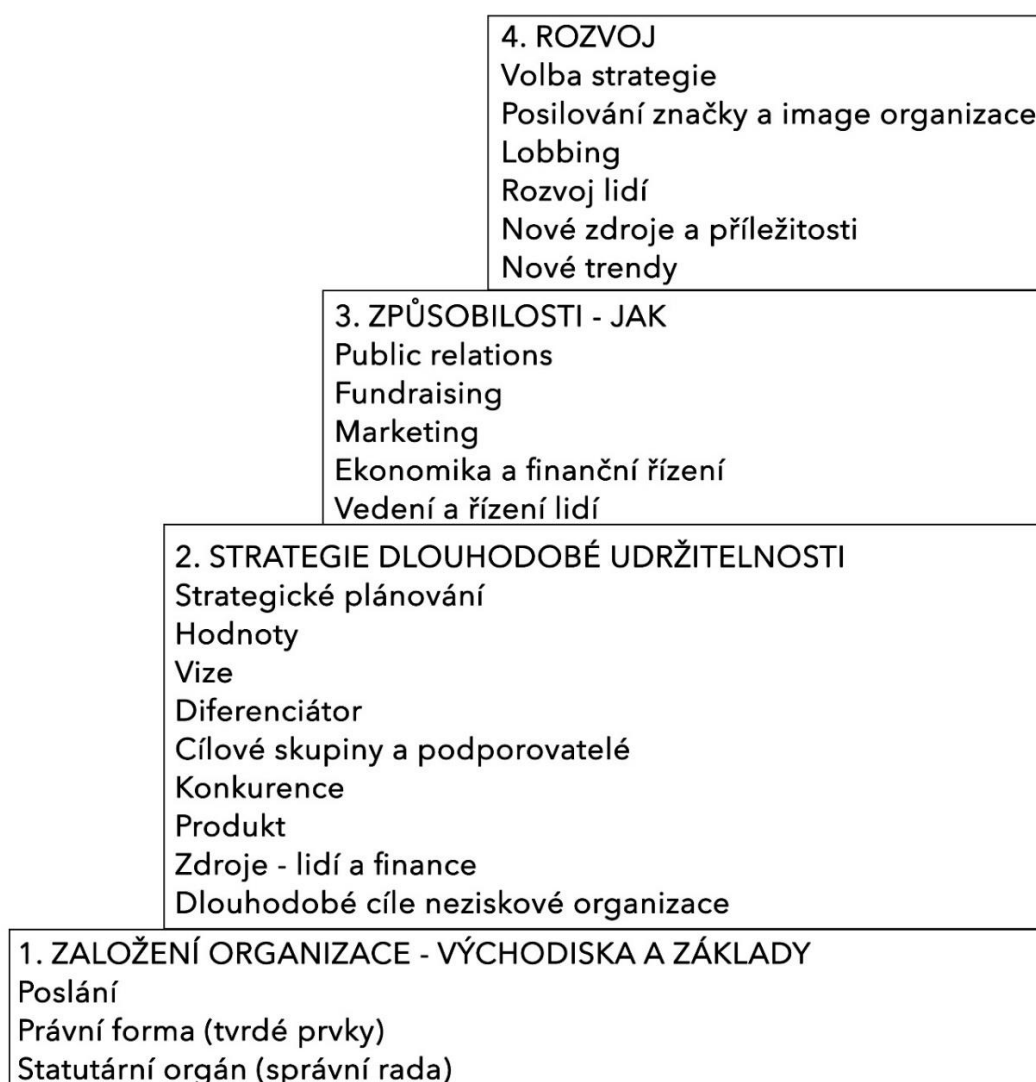
Prvním účelem, interním, pro který je projektový záměr určen je základní dokumentace a zpracování východisek pro další strategické a udržitelné směřování

organizace. Druhým, externím, účelem využití projektového záměru je snaha o získání cizího kapitálu, kdy je třeba přesvědčit sponzora - investora - o výhodnosti a potenciálu projektu. (Gallo, 2019)

Struktura projektových záměrů se může projekt od projektu lišit. Podle Hermana a Siegelauba (Herman & Siegelau, 2009), by měly projektové záměry obsahovat určitý základ, do kterého řadí důvody realizace projektu (charakteristika projektu), možnosti, jakými lze projekt ubírat, benefity (dopady a výstupy), časový rámec, náklady (financování) a rizika.

Medlíková a Šedivý, jako autoři knihy Úspěšná nezisková organizace (Šedivý & Medlíková, 2017), doporučují záměr postavit na čtyřech schodech - založení organizace, strategie dlouhodobé udržitelnosti, způsobilosti, rozvoj, z nich jsou pro projektový záměr důležité první dva schody.

Obrázek 2 – Schody k úspěšné neziskové organizaci – vlastní zpracování (Šedivý & Medlíková, 2017)



Zdroj: Šedivý & Medlíková, 2017

### 3.11 Mise

Mnozí autoři (Janišová & Křivánek, 2013) (Srpková, et al., 2020) ve svých publikacích hodnotí misi jako poslání organizace, což je ale mírný rozdíl. Mise má představovat způsoby, jakými se bude organizace snažit naplňovat stanovenou vizi. Poslání je zaměřeno na vyjádření důvodů, proč organizace existuje. Mise také vyjadřuje způsob, jakým chce být organizace vnímána veřejností.

### 3.12 Vize

Zatímco mise vyjadřuje poslání organizace, vize vyjadřuje stav, který organizace chce dosáhnout. Podle Medlíkové a Šedivého (Šedivý & Medlíková, 2017) vize rozvíjí poslání organizace a definuje její záměr. Fotr a kolektiv (Fotr, et al., 2012) doplňují obsah vize o komponenty, díky kterým se mohou stanovit strategické cíle podniku. Vize by měla v sobě nadržet vyjádření, jak se organizace v určitém časovém horizontu oproti současnosti změní.

### 3.13 Hodnoty

Z hodnot vychází image organizace a na jejich základě se buduje firemní kultura, protože se často týkají chování lidí ve firmách. Dokonce Janišová a Křivánek (Janišová & Křivánek, 2013) uvádí, že hodnoty a zásady jsou východiskem pro zvládání krizových situací. Není důležité jen kvalitní vypracování hodnot, které naznačují způsob fungování organizace, ale také je třeba zajistit jejich měřitelnost a následnou práci s nimi. Medlíková a Šedivý upozorňují na důkladné měření ukazatelů, které dokazují, že hodnoty, ke kterým se organizace hlásí jsou oprávněné a skutečně se podle nich i chová.

### 3.14 Cíle a strategické cíle

Každý cíl musí splňovat podmínku "SMART". Slovo SMART je akronym z anglických slov "specific" - specifický, "measurable" - měřitelný, "accessible" - dosažitelný, "real" - reálný a "time-bound" - časově ohraničený. Některé metodiky doplňují tuto podmínku i o písmeno i, které tento akronym doplňuje o anglické integrated - integrovaný. Tento význam se uvádí v souvislosti s posláním, vizí a hodnotami organizace. Jiní autoři doplňují SMART taky o E a R, tedy "ethical" - etický a "resourced" - zaměřený na zdroje. (Fotr, et al., 2012)

Strategické cíle podle Fotra a kolektivu (Fotr, et al., 2012) udávají směr a sjednocují veškeré činnosti organizace. Formulace strategických cílů by měla být podložena analýzami SWOT, analýzou zdrojů VRIO a dalšími analýzami. Autoři dále doporučují strategické cíle rozdělit do skupin a definovat tyto cíle podle klíčových skupin zainteresovaných stran (tzv. stakeholderů). Stakeholderi by si měli mezi stanovenými strategickými cíli najít ty, které uspokojí jejich vizi a aspirace. Mezi skupiny

strategických cílů patří cíle marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové, personální a další.

### 3.15 Tím

Práce a funkčnost organizace stojí na lidských zdrojích. Podle Medlíkové a Šedivého (Šedivý & Medlíková, 2017) je lidský faktor klíčový. Autoři dále uvádějí, že jsou klíčové čtyři typy pracovníků - vizionáři (kreativci a lidé zajišťující strategické směřování organizace), výkonní pracovníci (zabezpečující produkt / program), vedoucí pracovníci (koordinace a administrativní práce) a zajistitele zdrojů (fundraising, marketing).

Slušná a Chomová v knize *Súčasná témata v kultúrnej teórii a praxi* (Slušná & Chomová, 2015) uvádějí několik činností a schopností, které by manažer kultury měl provádět, ovládat a mít. Konkrétně se jedná o činnost organizační, manažerskou, koordinační, měl by ovládat legislativu, finanční plánování a rozpočtování, měl by vést administrativní, kontrolní, sběratelskou a publikační činnost, umí spolupracovat a má znalost reklamy a marketingu. Kromě uvedených činností by měl být pracovník samostatný a výkonný, být schopen přijmout odpovědnost, učit se, umět argumentovat a hodnotit činnost, jeho schopnost komunikace a kooperace by měla být na vysoké úrovni a zároveň by měl tento pracovník efektivně řešit problémy. Autorky také připomínají rozdíl mezi lídrem a manažerem. Lídr by měl vědět co, jak, proč a kdy se daná věc dělá a má dělat. Ideální je, pokud se lídrem, který je obecně respektován celým týmem, stane manažer organizace a naopak - pokud se z manažera organizace stane lídr.

V praxi se však těžko nacházejí zaměstnanci, kteří splňují všechny uvedené požadavky, proto je obvykle v kulturních organizacích více zaměstnanců a mají své úkoly rozděleny, i když se stává, že často plní každý člen týmu několik úkolů najednou. Přesto je důležité, aby mezi členy týmu fungovala spolupráce, mezilidské vztahy a otevřená komunikace, díky čemuž může vzniknout synergický efekt. Ten je často podpořen i osobními znalostmi a zkušenostmi jednotlivých členů týmu. Ideální velikost týmu je mezi 4-9 lidmi, přičemž se v praxi uvádí magické číslo  $\pm 7$ .

### 3.16 Právní forma

Legislativa České republiky zná a upravuje několik právních forem, které jsou vhodné pro účel budování kulturně komunitního centra. V tomto kontextu jsou pro daný účel vhodné a na Slovensku využívané občanská sdružení, nadace a neziskové organizace. Ostatní právní formy práce nepopisuje.

Občanské sdružení je právně definované v Zákone č. 83/1990 Z.z. o združovaní občanov (Slovenská republika, 1990). Tato forma je podle Mirka Karase v knize *Nepredať! Zveľaďiť!* (Sidorová, et al., 2020) nejjednodušší a nejvíce využívanou právní formou pro účely regenerace starých budov, které následně mohou změnit funkci a účel. Občanské sdružení může vykonávat i podnikatelskou činnost, která má neomezený rozsah. Podnikatelská činnost v různých právních formách však musí být sekundární činností sdružení, ale může vytvářet zisk, který bude využíván k naplňování záměru a cílů občanského sdružení. Příjmy občanského sdružení, které dosáhlo v rámci provádění své hlavní činnosti, pro kterou bylo založeno, podle Zákona č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve (Slovenská republika, 2002), nejsou předmětem daně z příjmu. Z účetního hlediska, v případě, že občanské sdružení podniká, se tyto příjmy účtují odděleně od příjmů z hlavní činnosti občanského sdružení.

Nadace je složitější právní forma, má složitější organizační strukturu a zároveň omezenou možnost podnikání. Nadace však může být zakladatelem obchodní společnosti, která může podnikat bez omezení. Běžnou praxí a také právní úpravou je dáno, že úkolem nadace je kumulování a přerozdělování získaných financí. V případě zániku může být její majetek převeden buď na jinou nadaci nebo na obec (samosprávu), ve které měla nadace sídlo. Z daňového hlediska je situace stejná jako při občanském sdružení. (Sidorová, et al., 2020)

Třetí důležitou formou je nezisková organizace. Ta má podobně jako nadace právně stanovenou organizační strukturu. (Sidorová, et al., 2020) Legislativa Slovenské republiky určuje i záměr neziskové organizace, kterým musí být obecně prospěšné služby. Nezisková organizace není omezena v předmětu podnikání, ale nesmí být součástí podnikání jiných osob (jako společník) nebo být zakladatelem obchodní společnosti. Likvidační majetek neziskové organizace smí být převeden pouze na jinou neziskovou organizaci nebo na jinou nadaci. Právní úprava zná pojem prioritní majetek, který do

neziskové organizace vložil stát a který má být při likvidaci nabídnuta zpět státu. Z daňového hlediska je situace stejná jako při občanském sdružení.

Uvedené právní formy se využívají převážně při spojování lidí s jedním společným záměrem a jako základní právní formy kulturně komunitních center na Slovensku. Obvykle je součástí těchto center i společnost s ručením omezeným, jejímž úkolem je tvorba zisku a vlastních finančních zdrojů pro snadnější naplňování záměru organizace. Společnost s ručením omezeným je často využívána hlavně kvůli její přehlednosti pro veřejnost, která je způsobena faktem, že tato forma je jednou z nejčastěji využívaných soukromoprávních forem podnikání na Slovensku. Také se při této formě ručí jen její základním kapitálem (který má na Slovensku výši minimálně 5 000 €) a následně majetkem společnosti, což v případě nepříznivého finančního vývoje kulturně komunitního centra nemá dopad na jeho celou strukturu (včetně členů či činnosti celé organizace), ale jen na danou s. r. o. Taková forma je často využívána například při provozech kavárny či baru v příslušných kulturních centrech.

Přehledný a jednoduchý popis uvedených a dalších právních forem vhodných pro uvedené účely z knihy *Nepredať! Zveľadiť!* se nachází v příloze jako příloha č. 1.

### **3.17 Financování**

Financování organizací neziskového sektoru je specifické z hlediska struktury a způsobů financování. Medlíková a Šedivý (Šedivý & Medlíková, 2017) uvádějí 6 hlavních forem financování neziskových organizací - finanční dary od fyzických osob, finanční dary od právnických osob, veřejné grantové schémata, nadace a nadační fondy, další formy (Rotary kluby, ambasády a jiné) a vlastní činnost. Jako sedmou formu někteří autoři uvádějí dědictví, které je signifikantnější spíše pro Spojené státy americké. Další (pro chod organizace významnou) formou daru je nefinanční – materiálový dar.

Specifika financování neziskovek se odrážejí i na principech, které uvádí Pelikánová ve své publikaci *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskové organizace* (Pelikánová, 2018). Autorka považuje pro financování neziskových organizací za důležité princip vícezdrojovosti, samofinancování, princip fundraisingu a neziskovosti.

Vícezdrojovost popisuje i Medlíková se Šedivým (Šedivý & Medlíková, 2017), kteří říkají, že pro organizaci je důležité, aby organizace byla vícezdrojově financována, což jí zajistí finanční udržitelnost. Autoři to popisují na příkladu, kdy je lepší pro organizaci mít procento více zdrojů, které ji financují, co nejvíce vyrovnaný. V případě, že je organizace financovaná z veřejných grantových schémat, vlastních zdrojů, finančních darů fyzických osob, darů právnických osob a z nadačních fondů, je lepší, když je procentuální poměr těchto forem vyrovnaný, tedy 20 % - 20 % - 20 % - 20 % - 20 %. V případě, že by organizace byla závislá od jedné formy financování, z níž když významně klesnou příjmy, může ohrozit samotnou existenci organizace. Výborným příkladem je případ, kdy 70 % příjmů organizace pochází z veřejných grantových schémat. Pokud je organizace nezíská i v dalším období, přijde o velké procento svých příjmů, které jestli chce přežít musí nahradit jinými formami a způsoby financování nebo omezit svou činnost.

Princip samofinancování spočívá na velikosti příjmů z vlastní činnosti. V případě neziskových organizací se obvykle jedná o prodej produktů vlastní tvorby, pronájem prostor, prodej vstupenek, členské příspěvky či poskytování služeb. Čím je míra samofinancování vyšší, tím je vyšší míra nezávislosti organizace a zároveň jsou tyto finance, ve srovnání s veřejnými dotačními schématy, kdy jsou finance uděleny na výhradně na podpořený projekt, flexibilnější. (Pelikánová, 2018) Pelikánová dále uvádí, že samofinancování může mít i jiné významné benefity, jako například posílení sebevědomí zaměstnanců a zvýšení kredibility organizace před donory, kteří mohou považovat samofinancování za rozhodující faktor při podpoře organizace.

Fundraising je aktivní činnost neziskové organizace za účelem získání financí na její chod. Fundraisingem se budují a udržují dlouhodobé vztahy. Adamov (Adamov & Gallo, 2020), Medlíková a Šedivý (Šedivý & Medlíková, 2017) a Pelikánová (Pelikánová, 2018) uvádějí, že budování vztahů je nejdůležitější věc při udržitelnosti a úspěšnosti neziskové organizace. Běžně je za fundraising v organizacích odpovědná alespoň jedna osoba. Tento člověk obvykle vyhledává a zajišťuje finanční zdroje a podílí se na kvalitě interních a externích vztahů. I fundraising má určité zásady, které je třeba dodržovat. Jednou z hlavních zásad je znalost motivů individuálních, ale i firemních dárců. Fundraiser by měl být přesvědčen o potřebnosti, správnosti a prospěšnosti jeho



organizace, měl by jednat transparentně a systematicky. Zelinský (Zelinský, 2012) tvrdí, že by měl uvědomovat, že nezískává peníze, ale člověka.

Medlíková a Šedivý (Šedivý & Medlíková, 2017) upozorňují, že krátkodobé finanční zdroje (obvykle se jedná o dotaci na daný projekt) mají často nízké náklady na pořízení, ale jsou krátkodobé a vyčerpají se ukončením projektu, zatímco dlouhodobé finanční zdroje (například pravidelní jednotliví dárci) jsou nákladnější na pořízení, ale z dlouhodobého hlediska přinášejí stabilnější příjem.

Čtvrtým principem je neziskovost organizace. Ta spočívá v transparentní komunikaci s donory. Organizace by měla pro udržení vztahu s dárci pravidelně a pravdivě prokazovat to, jak využila získané finance. Povaha informací, které organizace následně se svým donorem komunikuje, určuje způsob komunikace a kanály, přes které budou tyto informace předávány její přispěvatelům a partnerům.

Pro organizaci je důležité svou fundraisingových činností i vyhodnocovat. Rektořík (Rektořík, 2010) vymezuje některé základní metody a ukazatele úspěšnosti. Patří mezi ně čistý zisk, návratnost investic, procento odpovědí, průměrný příspěvek dárce a náklady na získání jednoho dárce. Autor zároveň doporučuje využívat několik ukazatelů, případně jejich kombinaci. Využití pouze jednoho z nich může zkreslit výsledné hodnocení činnosti.

Důležitou formou fundraisingu je crowdfunding. Jeho obsahem je získávání finančních darů, obvykle na internetu, a to buď pro bono nebo s odměnou za finanční dar. Crowdfunding spočívá i v přitahování pozornosti na projekt či organizaci. Je to účinný nástroj, který propojuje marketing, komunitu podporovatelů organizace a organizaci jako takovou. Organizace dává a komunikuje informace s přispěvateli, kteří ji následně mohou podpořit. Na Slovensku je populární crowdfundingová platforma „www.darujme.sk“, sloužící na dlouhodobější financování organizace a portál StartLab, který funguje jako crowdfundingová platforma pro financování nových projektů a produktů. (Krechovská, et al., 2018)

Autorky knihy Řízení neziskových organizací (Krechovská, et al., 2018) uvádějí ve třech fázích několik kroků, které by měla organizace udělat pro úspěch její crowdfundingové kampaně. Přípravná fáze je klíčová, organizace by v ní měla

analyzovat ostatní projekty (získat informace o konkurenci), připravit podkladové materiály ke kampani, naplánovat systém odměn za finanční příspěvky, stanovit dobu trvání a ještě před oslovením první skupiny podporovatelů zkontrolovat připravenou kampaň.

Portál StartLab doporučuje, aby v první dny od spuštění kampaň získala díky prvním podporovatelem dynamiku při dosahování cíle, na kterou se mohou postupně nabalovat další přispěvatelé, pro které to zároveň může působit motivačně.

Během realizace kampaně je důležitý marketing, intenzivní komunikace a snaha porozumět pohledu dárce. Zelinský doporučuje žádat vždy o přesnou částku, která bude doplněna konkrétním plánem, na co bude tato finanční částka použita. (Zelinský, 2012)

Po realizaci kampaně je důležité poděkovat všem donorům. Toto poděkování by mělo být co nejosobnější a mělo by být prvním krokem organizace k dlouhodobému udržení si přispěvatelů. Na konci kampaně má organizace možnost pracovat i s daty, které během ní získala a poučit se v dalších crowdfundingových kampaních z případných chyb. Mnohé crowdfundingové platformy mají i určitou daň za provoz kampaně, proto je po ukončení kampaně důležité finančně tuto daň s danou platformou vyúčtovat.

### **3.18 Cílové trhy a skupiny**

Tajtáková (Tajtáková, et al., 2010) uvádí tři základní přístupy k volbě marketingové kampaně na daný cílový trh:

1. nediferencovaný marketing - příkladem nediferencovaného marketingu může být populární a komerční kultura, tedy produkt určený širokému publiku. Zde je však třeba počítat, že kvůli snaze zachytit široký trh se nemusí určité cílové skupiny identifikovat s komunikovanými informacemi o produktu a tedy je daný produkt (akce) nemusí oslovit.
2. diferencovaný marketing - organizace rozlišuje několik cílových skupin a následně na každou z nich vede vlastní marketingovou kampaň.
3. koncentrovaný marketing - organizace zaměřuje svůj marketing jen na jeden cílový trh (skupinu), hlavním cílem je získat na malých trzích vysoký podíl. Jako příklad někteří autoři uvádějí alternativní divadlo, které je určeno převážně mladým nekonvenčně a nekonzervativně smýšlejícím lidem.

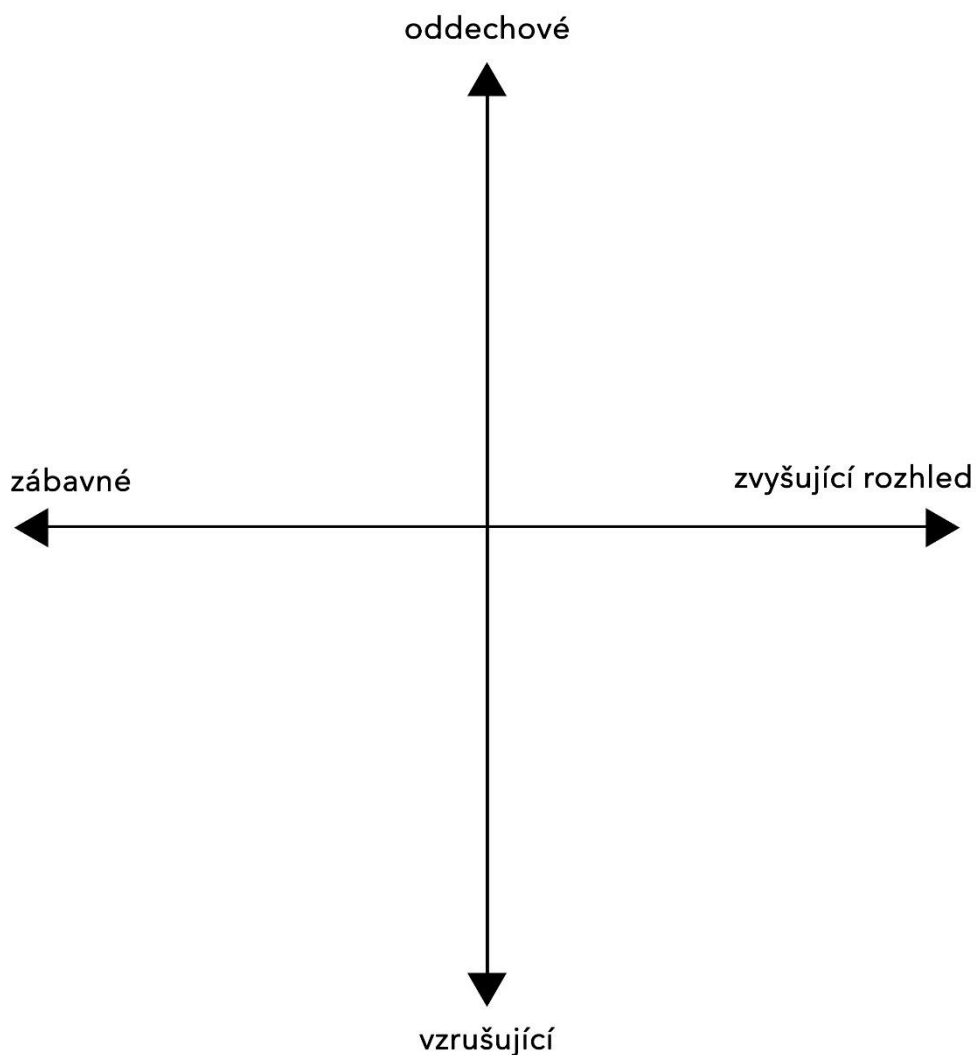
Dále Kotler a Scheffová (Kotler & Scheff, 1997) uvádějí tři formy výběru cílového trhu:

1. koncentrace na jeden segment - touto formou dokáže organizace dosáhnout silné postavení na jednom trhu. Tato forma se může projevit například při produkci a realizací aktivit pro děti. Pomocí nich se dá vybudovat určitá identita organizace, což je vhodné v případě, že se chce organizace svými akcemi úzce vyprofilovat. Fokusování na jeden segment však přináší i negativa v podobě náročnějšího rozvoje publika, a hrozbu v případě ztráty vybudovaného publika, kde je náročnější proces reprofilizace.
2. produktová specializace - organizace se zaměřuje pouze na specifický produkt. Příkladem může být specializace na akci (festival) současného tance. Tato specializace může vytvořit silnou identitu organizace a přitahovat nové publikum, ale v případě jeho ztráty či opotřebení, může úzká specializace na jeden produkt ohrozit existenci organizace.
3. selektivní specializace - organizace se soustředí na několik segmentů trhu, cílových skupin a produktů současně. To jí dává prostor na rozvoj vlastního publika a dává jí možnost v případě ztráty publika v určitém segmentu jednoduchým způsobem přejít na další trh. Při této formě autoři doporučují predikovat vývoj a sledovat chování publika, aby mohla organizace přípravu svých aktivit lépe zacílit.

Organizace by se svou činností měla soustředit hlavně na cílové trhy, které jí poskytnou výhodu z hlediska konkurenčního boje. Je třeba si tyto cílové trhy kvantifikovat nejen z hlediska jejich velikosti, ale také podle jejich atraktivnosti, rentability, důležitosti skupiny pro organizaci nebo úspěchu, aby zasažená cílová skupina skutečně pomáhala organizaci k vytvoření efektivní tržní pozice.

Při měření zmíněné efektivity tržní pozice Tajtáková a kolektiv (Tajtáková, et al., 2010) doporučují tvorbu pozičních map, které se svou formou podobají na uvedený obrázek č. 3 – Mapa vnímání kulturních produktů. Na opozitných stranách grafu jsou umístěné zkoumané charakteristiky. Následně se do diagramu zakreslí pozice jednotlivých produktů tak, jak je vnímají cílové skupiny. Po zakreslení těchto produktů diagram ukáže, zda programová dramaturgie určená na danou cílovou skupinu splňuje představu cílové skupiny.

Obrázek 3 – Mapa vnímání kulturních produktů



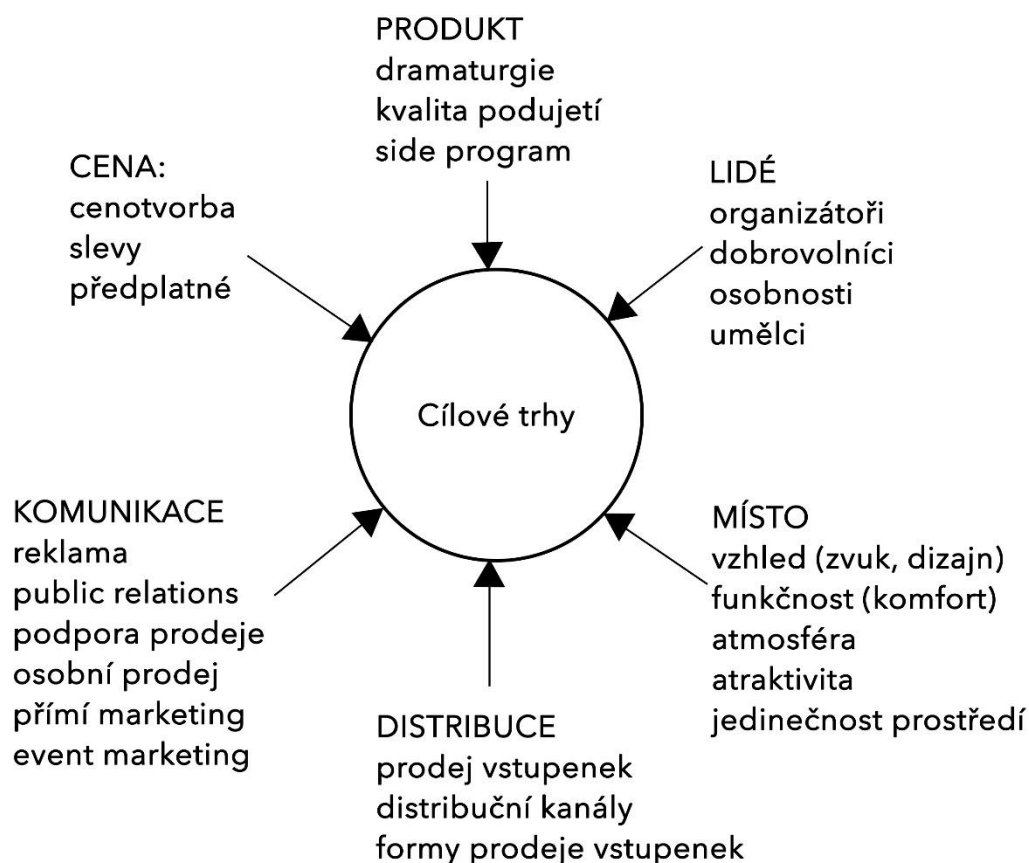
Zdroj: Nantel & F, 1992

Takto namodelovaná mapa může pro její autora nejen znázornit efektivitu produktů organizace podle cílové skupiny, ale současně i identifikovat pozici produktů (nebo organizace) na trhu, které se následně můžou porovnávat s konkurencí.

Důležitým nástrojem v oblasti marketingu je marketingový mix. Klasický mix skládající se z 4P (z angl. "Product" - produkt, "Place" - distribuce, "Price" - cena, "Promotion" - propagace) je podle autorky Tajtákové pro oblast kultury nedostatečný. (Tajtáková, et al., 2010) Autorka doplňuje další dvě proměnné, a to "People" - lidé a "Physical environment" - prostředí, přičemž uvádí, že zařazení prostředí do

marketingového mixu reaguje na trend objevování nových nekonvenčních prostor pro realizaci kulturních akcí.

Obrázek 4 – Marketingový mix v kultuře



Zdroj: Tajtáková, et al., 2010

Uvedený obrázek 4 znázorňuje a popisuje vliv marketingového mixu na cílové trhy a skupiny. Rovněž popisuje všechny aspekty působící na úspěšné zasažení cílového trhu. Při zasažení cílových skupin jsou ale důležité i jiné aspekty, například zážitek či vzdělávací kontext akce.

### 3.19 Konkurence

Podle Šedivého a Medlíkové (Šedivý & Medlíková, 2017) někteří autoři tvrdí, že konkurence v neziskovém sektoru neexistuje. Zároveň se však podle nich v praxi nachází několik situací, které tuto teorii vyvracejí. Konkurence v oblasti kultury může být primárně spojena s nabídkou dané organizace. Souboj o volný čas návštěvníka se stává konkurenčním, protože si může vybrat z různé nabídky aktivit (nejen kulturních), které může vykonávat. Druhou variantou je konkurenční boj o podporovatele či sponzora. Například v žádostech o veřejné dotace se snaží několik desítek podobných organizací získat finance na jejich projekt, přičemž všechny přihlášené projekty nemusí být v žádosti úspěšné, případně podpořené plnou žádanou částkou.

Tajťáková a kolektiv (Tajťáková, et al., 2010) doplňují, že v chápání konkurence v oblasti kultury existuje významný společenský fenomén, který je označován jako "společnost zážitků". V souvislosti se zážitky autorka konkurenci kategorizuje do čtyř oblastí:

- Konkurenti v přáních - konkurence ve formách trávení volného času (sport, nakupování, kultura a jiné). Při této konkurenci je vhodné komunikovat důležitost a přidanou hodnotu kultury jako volnočasové možnosti lidí.
- Generická konkurence – zde se jedná o uspokojení konkrétního zážitku (návštěva konkrétního muzea, konkrétního filmu v kině, návštěva živého představení). Při této kategorii konkurence je doporučeno komunikovat živý zážitek a interakci účinkujících s divákem.
- Profesionální konkurenti - tuto skupinu může svým zážitkem nasytit několik podobných forem umění, mezi nimiž může probíhat konkurenční boj (tanec, nový cirkus, balet).
- Bezprostřední konkurenti - v této skupině jsou organizace nabízející stejný či velmi podobný produkt, mezi nimiž probíhá konkurenční boj v podobě, v jaké ho konzument vnímá nejčastěji. Tajťáková jako příklad uvádí Balet Slovenského národního divadla, Bratislavské divadlo tance a Novou scénu, přičemž v každém z nich může návštěvník naplnit své přání vidět profesionální taneční vystoupení. (Tajťáková, et al., 2010)

Možností jak pracovat s konkurencí je více, ale v prvním kroku by měla být vypracována analýza konkurence. Ta je využívána hlavně při strategickém plánování organizace, ale poměrně běžně se s ní pracuje v každodenních běžných činnostech organizace. (Šedivý & Medlíková, 2017) Cílem analýzy, jak Medlíková a Šedivý uvádějí, je sesbírat a analyzovat data týkající se přímých i nepřímých konkurentů. Doporučují analyzovat holisticky, nejenom produkt, ale celistvě i finanční situaci konkurence, její marketing, know-how členů organizace, počet a kvalitu partnerů a partnerství, cenotvorbu, image organizace a jiné.

Autoři dále doporučují nejprve si ujasnit, kdo jsou konkurenční subjekty, vůči nimž se chce organizace vymezit a následně najít prostor a odlišení na trhu, který může být ve formě kvality služeb, rozsahem nabídky, specifickým produktem a jiné. Zároveň apelují na důležitost průběžného sledování konkurence.

Obecně je při analýze konkurence důležité analyzovat daný produkt hlouběji. Nejdřív je třeba začít analyzovat konkurenci na regionální úrovni, pak přejít na národní, případně i mezinárodní trhy. (Gallo, 2019) Rovněž je třeba myslet na možnosti uspokojení potřeb zákazníka i jinými způsoby. Informace získané z konkurenční analýzy mohou pro organizaci sloužit jako pomůcka při tvorbě diferenciatoru. Diferenciatorem se rozumí konkurenční výhoda nebo aspekt, který odděluje danou organizaci od jiných (například z hlediska geografického - lokálnost / regionalita, nebo z hlediska sféry působení).

Organizace má na výběr dvě odlišné strategie ve vnímání jiných subjektů na trhu - spolupráce a konkurence. Pro každou organizaci je důležité si vyjasnit, kterým přístupem chce prosazovat svou vizi, případně definovat s kterými typy organizací bude spolupracovat a které budou její konkurencí.

### **3.20 Rizika**

Předcházet rizikům a hrozbám je pro organizaci důležité v různých rovinách, například ve finanční či existenční. Práce s nimi by měla být pro organizaci přirozenou a pravidelnou součástí její činnosti, přičemž metody práce s riziky by měly být aplikovány během celé doby trvání projektu. Celý proces řízení rizik Svozilová v knize Projektový management (Svozilová, 2016) definuje jako soubor aktivit, které mapují příčiny a vztahy

neurčitostí projektu, identifikují události, které mohou neplánovaně ohrozit chod projektu, jeho cíle, harmonogram či rozpočet, také kvantifikují možné škody a definují plán opatření, systém kontroly a monitoringu.

Celý proces řízení rizik je složen z několika kroků. Prvním z nich je identifikace rizik, která vychází z identifikace hrozeb projektu. Hrozba způsobuje rizika. Trkovský a Korecký (Trkovský & Korecký, 2011) uvádějí několik dalších metod identifikace rizik v závislosti na důležitosti a rizikovosti projektu, například dotazníky, strukturované rozhovory, SWOT analýzu, brainstorming, brainwriting, analýzu prvotních příčin či metodu Delphi. Každá z těchto metod dokáže identifikovat několik hrozeb a rizik, které je třeba dále rozpracovat v Risk breakdown structure. Obvykle ve formě tabulky se z hrozeb identifikují klíčové činnosti, na které navazuje několik ohrožení, pro které je následně indentifikováno a popsáno riziko, popis aktéra, aktiva a aktivity, zároveň mají tyto ohrožení slovně vyjádřenou hodnotu dopadu a jeho zranitelnost. Tato tabulka poskytuje projektovému manažerovi přehled o možných rizicích a pomáhá mu vytvořit strukturovaný rejstřík rizik.

Po identifikaci rizik následuje jejich analýza. Ta posuzuje význam jednotlivých rizik pro projekt a chod organizace. (Šedivý & Medlíková, 2017) Její proces začíná v posouzení významu jednotlivých rizik. Ten spočívá ve zjištění pravděpodobnosti výskytu rizika a dopadu (obvykle finančního) rizika na chod organizace. Tyto dva aspekty bývají často doplněny o proximitu rizika, která vyjadřuje blízkost času, kdy riziko může nastat a pomáhá stanovit priority pro eliminaci rizik. Rizika mohou být kromě zmíněných kvantitativních aspektů analyzovány i kvalitativně.

Při analýze rizik se dopad vyjadřuje obvykle ve finančních termínech, například v tisících korun nebo v eurech. Smejkal a Rais (Smejkal & Rais, 2013) tvrdí, že kvantitativní metody jsou obvykle pracnější, ale přesnější jako kvalitativní. Zároveň dodávají, že kvalita výsledků z použitých metod analýzy rizik je závislá od relevance získaných údajů.

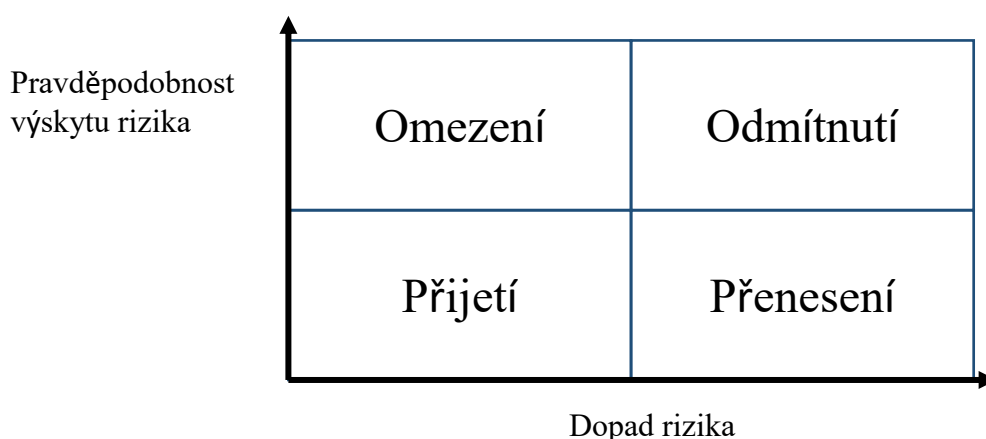
Trkovský a Korecký (Trkovský & Korecký, 2011) určují cíl analýzy rizik, kterým je ohodnotit celkové riziko projektu a stanovit priority pro ošetřování rizik - tedy stanovení pořadí rizik v závislosti na jejich nebezpečnosti a ohrožení chodu projektu.



Vhodnými nástroji, které manažerům přehledně vizualizují nebezpečí rizik a jejich následnou potřebu prioritizace jsou matice rizik nebo bublinkový graf.

Třetí částí práce s riziky je příprava obrany vůči nim. (Svozilová, 2016) Rizika by měly být po analýze rozděleny do 4 kategorií podle dopadu a pravděpodobnosti. Viz obrázek 5.

Obrázek 5 – Dělení rizik na způsoby obrany



Zdroj: Bartoška, 2020

Plánování obrany vůči rizikům celkově spočívá v návrhu alternativních postupů, kterými se sníží dopad rizika na chod projektu či organizace, popřípadě jeho pravděpodobnost výskytu. (Svozilová, 2016)

Ve strategii obrany proti rizikům, které spadají do kategorie odmítnutí se použijí takové taktiky a postupy, které se snaží o úplné vyhnutí se riziku - tedy aby situace nenastala. Pokud má projekt příliš mnoho rizik v této kategorii, Svozilová doporučuje přepracovat zadání projektu.

Rizika z kategorie omezení a přenesení by měli mít vytvořeny krizové plány a scénáře. Obranou vůči těmto dvěma druhům rizik je v případě omezení rizika snížení pravděpodobnosti jeho výskytu (pomocí pravidelného monitoringu a udržování rizika v přijatelných mezích) a v případě přenesení rizika snížení jeho finančního dopadu (například pojištěním).

Rizika spadající do kategorie přijetí mají podle Svozilové (Svozilová, 2016) dvě možnosti obrany - aktivní a pasivní. Pasivní je v tomto případě akceptace rizika, za kterou se považuje přijetí toho, že se na obranu před rizikem nepřipraví žádný obranný

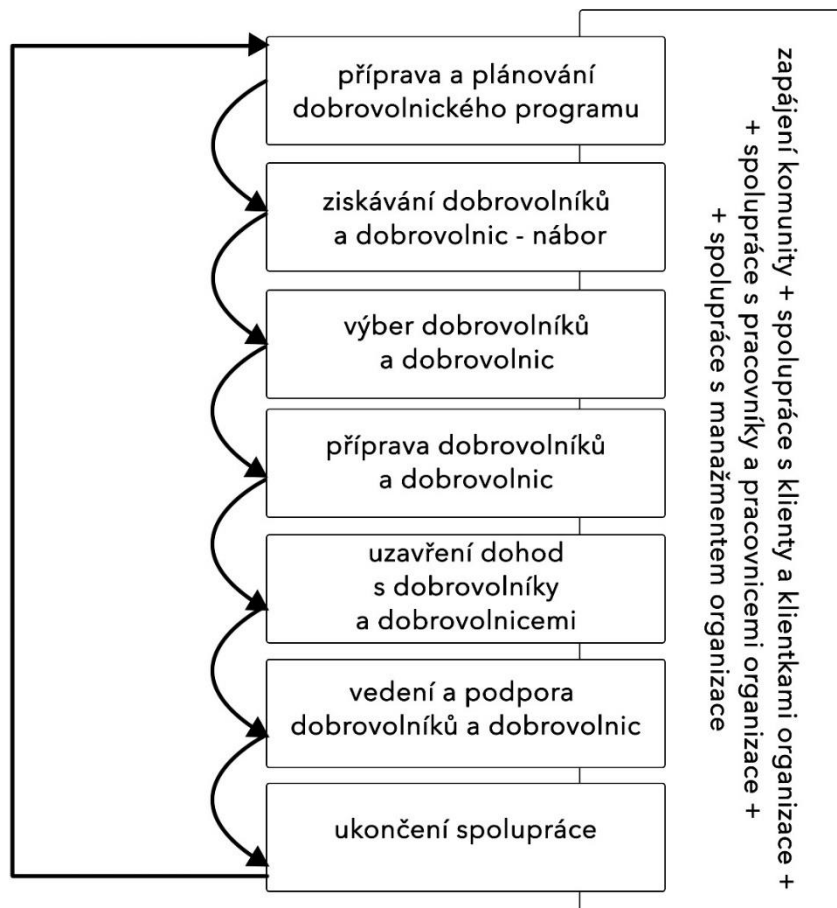
mechanismus a riziko se bude řešit až když nastane. Aktivní obrana spočívá v přípravě rizikového plánu, který určuje hranici, kterou když dané riziko dosáhne indukce, že riziko nastalo. Rizikový plán bude následně použit na regulaci následků a dopadů rizika.

Po prioritizaci a určení obranných strategií proces řízení rizik projektu nekončí. Následně by měl být připraven plán monitoringu rizik, spolu s eskalačním mechanismem, který popisuje odpovědnost a zapojení členů projektového týmu do řešení rizika v závislosti na výši jeho předpokládaného dopadu.

### **3.21 Dobrovolnictví**

Management dobrovolné činnosti je podobný běžnému manažování pracovníků ve firmách. Značným rozdílem je při dobrovolnících zaměření na práci s jejich motivací a kreativní formy odměn a ocenění přínosů pro organizaci. Druhým rozdílem, který je třeba vnímat je častější fluktuace dobrovolníků ve srovnání se zaměstnanci. Zaměstnanci jsou vázáni k organizací pracovní smlouvou, dobrovolníky v organizací drží jen motivace pro ni pracovat a obvykle nejsou vázáni žádným formálním dokumentem či smlouvou. Dohody o dobrovolné činnosti však v praxi existují, no využívají se velmi nepravidelně. (Tošner & Sozanská, 2006)

Obrázek 6 – Proces manažmentu dobrovolníků



Zdroj: (Platforma dobrovolnických centier a organizácií; Centrum dobrovolníctva, n.o. v Banskej Bystrici, 2020)

Profesionálně organizované dobrovolnictví není zdarma, ale organizací se finančně vyplatí. Dobře připravený dobrovolnický program může zvýšit nejen výkonnost, ale i profesionalitu neziskové organizace. Organizace, která začíná systematicky pracovat s dobrovolníky by měla mít zpracovaný plán jednotlivých kroků a vytvořený vhodný a kvalitní systém práce. Jeho vadné a nesprávné (špatné) vytvoření může dobrovolníky demotivovat a celý program může zanechávat negativní zkušenosti.

Součástí systematického plánu by měl být i zpracovaný seznam činností, které mohou dobrovolníci vykonávat.

Výhody dobrovolníků pro organizaci popisují mnozí autoři podobně. Dobrovolník může lépe identifikovat potřeby, cílové skupiny a problémy, které organizace nevidí, také má čas a možnost dělat činnosti, které organizace ve své běžné činnosti nestíhá nebo nezvládá. V tomto případě je třeba upozornit, že dobrovolník by neměl suplovat práci za někoho jiného nebo vykonávat činnost, kterou nikdo nechce dělat. Jiné zdroje dále vnímají benefit dobrovolníků pro organizaci v zapojení různých jedinečných schopností, zkušeností a znalostí dobrovolníků, které jinak organizace nemá pokryty. (Tošner & Sozanská, 2006) Dobrovolníci také slouží i jako forma marketingu, kdy mohou lákat další lidi do organizace pomáhají budovat komunitu kolem ní. Někteří mají možnost rozvíjet spolupráci s organizací ve smyslu dohody na dlouhodobé spolupráci s ní, tak jak to funguje například na Stanici v Žilině, kde většina jejích pracovníků začínala v roli dobrovolníka a postupně se propracovala na stálé členy tohoto kulturního centra.

Mnozí dobrovolníci už na začátku vědí, kterou pozici a roli chtějí v organizaci zastávat. Těm, kteří to nevědí, se doporučuje podle Tošnera a Sozanské metoda tzv. rychlé roty, kdy jsou dobrovolníci využíváni na jednorázové aktivity. (Tošner & Sozanská, 2006) Při práci s dobrovolníky je vhodné vnímat a uvědomovat si, že nejsou jen dobrovolníky, ale vedou své vlastní (normální) životy - v případě, že organizace pracuje s dobrovolníky studujícími na vysoké škole, je třeba respektovat jejich studentský život a harmonogram akademického roku.

Při výběru a výcviku dobrovolníků se osvědčuje vytvořit individuální nebo skupinové setkání, přičemž by si na něm měl dobrovolník ujasnit jeho motivace a nezodpovězené otázky. Další vhodnou formou může být dotazník, který by měl zodpovědět otázky ohledně motivace, času, který může dobrovolník věnovat organizaci, zda má předešlé zkušenosti a schopnosti, které by mohl v organizaci využít a chtěl dále rozvíjet. Mezi prvními informacemi, se kterými se má dobrovolník seznámit jsou poslání a úkoly organizace, její základní dokumenty, organizační struktura a seznámení dobrovolníka s jeho rolí v organizaci. Je vhodné aby poznal koordinátora dobrovolníků, na kterého se může v případě potřeby kdykoli obrátit. Koordinátor dobrovolníků by měl být pracovník organizace, který v plném rozsahu (nábor a výběr dobrovolníků, práce, koordinace a hodnocení dobrovolníků) a ideálně i na plný úvazek tuto činnost realizuje. (Tošner & Sozanská, 2006)

Při odborné přípravě dobrovolníka se často využívá metoda hraní rolí. Při ní si dobrovolník vyzkouší různé pozice, přičemž při každé z nich by měl být přizván zaměstnanec, jehož činnost se nejvíce přibližuje budoucí činnosti dobrovolníka. Navzájem si obě strany zjistí své motivace a požadavky, po kterých dobrovolník snadněji a konkrétněji zjistí, co se od něj bude očekávat. Zároveň je vhodné v dalším kroku vybrat podle koordinátora tu nejvhodnější pozici pro daného dobrovolníka. Koordinátor následně dohlíží na jeho výcvik a snaží se o to, aby dobrovolník dostal pocit jistoty, že se zavazuje k správné činnosti a jeho motivace k ní zesílí.

V práci koordinátora je důležité hodnotit činnost dobrovolníků a oceňovat je. Příznivé prostředí pro dobrovolníka dokazuje možnost otevřeně se svěřit se svými myšlenkami, omyly a pochybnostmi v prostředí, které ho vyslechne a přijme jeho myšlenky. Analogicky by se to dalo přirovnat k psychoterapii. V tomto případě dobrovolník říká své pocity, popisuje své chyby a omyly, které zároveň budou bez obavy a výčitek přijaté koordinátorem, který následně podpoří práci dobrovolníka a povzbudí ho k další činnosti. Hodnocení by v ideálním případě mělo probíhat individuální formou. Hodnocení práce by mělo zkvalitnit další práci dobrovolníka a organizace.

Autoři dále doporučují aby se dobrovolníkům vykazoval počet hodin, které organizací věnují a pokud je to možné, tak i kvantifikoval a popsal jejich přínos pro organizaci. (Tošner & Sozanská, 2006) Po jednorázových akcích je dostačující se setkat hromadně se všemi dobrovolníky a společně zhodnotit danou činnost. Z dlouhodobého hlediska je však vhodnější realizovat pravidelné individuální schůzky.

Pravidelné oceňování dobrovolníků je od jednoduchého "děkuji" až po využívání různých speciálních příležitostí (Vánoce, Mezinárodní den dobrovolníků, narozeniny dobrovolníka a jiné) na předání alespoň symbolických odměn.

Další důležitou součástí práce koordinátora dobrovolníků je ukončení dobrovolnictví s jednotlivými dobrovolníky. Tošner a Sozanská dále tvrdí, že korektní rozloučení se s dobrovolníkem, bez ohledu na okolnosti rozchodu je důkazem vysoké úrovně koordinátora.

Motivace v oblasti dobrovolnictví se rozlišují na 3 typy - konvenční, reciproční a nerozvinutá.

Konvenční (normativní) motivace reflektuje morální normy jeho nejbližšího okolí nebo neformální pravidla v dané společnosti. Touto formou se obvykle vyznačují lidé starší 60 let.

Reciproční motivace se vyskytuje v případě, že dobrovolníka motivuje užitečnost dané role a pozice pro jeho individuální potřeby. Je to propojení společenské a občanské angažovanosti a vlastního prospěchu. Typickým je pro dobrovolníka snaha o získání nových zkušeností, vztahů či uplatnění svých schopností. Tato forma je viditelná převážně u mládeže.

Nerozvinutá motivace zahrnuje v sobě prvky jako důvěra v organizaci, pro kterou by měly pracovat, přesvědčení o smysluplnosti práce či šíření dobré myšlenky a hodnot, ke kterým dobrovolník vzhlíží.

Silným motivačním faktorem je z vlastní zkušenosti autora práce také zážitek, pocit, že dobrovolník je součástí něčeho a zároveň provádění dobrovolnictví v růstovém prostředí.

Při motivaci dobrovolníků je třeba identifikovat jejich jednotlivé motivace a pracovat s nimi. Tošner a Sozanská doporučují zvýšit opatrnost, pokud tyto motivace souvisejí s přehnaným důrazem na vlastní potřeby (zbytečná a nepřiměřená zvědavost, pocit povinnosti, snaha si něco zasloužit, touha obětovat se, osamělost a tedy touha po přátelství, pocit vlastní důležitosti, pomsta, nedostatek sebeúcty či panovačnost). (Tošner & Sozanská, 2006)

### **3.22 Rozvoj publika**

Pro každou kulturní organizaci je třeba znát publikum, pro které jde tvořit akce. Spoznat ho lze výzkumem. Myšlenka výzkumu publika je založena na poznávání preferencí a složení současného nebo potenciálního publika. Informace z výzkumu organizace využívají při plánování budoucího programu tak, aby úspěšně oslovili další cílový trh.

Výzkum publika se dělí na primární nebo sekundární. Tajtáková a kolektiv (Tajtáková, et al., 2010) doporučují nejprve udělat sekundární výzkum, který je finančně a časově méně náročný a spočívá ze zpracování analýz a vyhodnocení sekundárních dat.

V případě, že sekundární výzkum identifikuje a najde hledanou informaci a dosáhne potřebný výsledek, může organizace výzkum ukončit a nemusí provádět ten primární, který je složitější a časově i finančně náročnější. Má různé formy, přičemž nejběžnějšími z nich je dotazníkový průzkum a pozorování. Dále to může být experiment, panelová diskuze či skupinové a hloubkové rozhovory.

Mezi nástroje budování publika v oblasti kultury autorka zařazuje marketing, vzdělávání, budování vztahů, sociální programy a programovou dramaturgii. (Tajtáková, et al., 2010) Marketingem se organizace snaží efektivně zacílit a oslovit potenciální zákazníky (konzumenty). Vzděláváním se může publikum dozvědět o nových formách umění, čímž vzniká jistá míra zvědavosti pro dané akce, přičemž umělecké vzdělávání a kontakt s uměním prohlubuje a podporuje zájem o kulturu a umění jako takové. Vzdělávání zároveň pomáhá budovat kulturní publikum z dlouhodobého hlediska. Rozvoj publika vzděláváním se využívá převážně při náročnějších formách umění (současný tanec, nový cirkus), kdy si zákazník vybere dané akci podle jeho náročnosti a subjektivního zhodnocení vlastní intelektuální kapacity na úplné porozumění daného díla. Budováním vztahů se prohlubuje vztah s existujícím publikem. Touto problematikou se zabývá přístup CRM (z angl. Customer relationship management - řízení vztahu se zákazníky) a mohou se na budování vztahu využívat například věrnostní slevy, permanentky a jiné. Primárním cílem sociálních programů je inkluze - tedy zpřístupňování různých forem umění různým, i marginalizovaným, skupinám publika. Pátým nástrojem, který může organizace k rozvoji publika použít je citlivá tvorba programové dramaturgie s ohledem na všechny cílové skupiny. Jak autorka uvádí, význam programové dramaturgie z pohledu rozvoje publika spočívá ve vytvoření diferencované nabídky, s jejíž pomocí organizace nasytí potřeby všech návštěvníků a zároveň stále zůstane v mezích svých hlavních záměrů, mise a vize.

Modely rozvoje publika mohou podle Hayese a Slatera (Hayes & Slater, 2002) popisovat dva přístupy k rozvoji publika - tradiční (zaměřený na současné návštěvníky) a misionářský (zaměřený na současné návštěvníky a také na potenciální publikum).

Další možné členění modelů rozvoje publika je dělení na modely:

- segmentační - spotřebitel je rozdělen do kategorií z hlediska míry pravděpodobnosti, že se stane členem publika;

- procesní - popisující sled kroků, které musí spotřebitel projít, aby se z nenávštěvníka stal návštěvník;
- bariérové - identifikující bariéry účasti na kulturních akcích a odstraňování těchto bariér.

Tajtáková popisuje v knize Marketing kultury několik modelů práce s publikem:

- DSP model - model podpory dynamického předplatného, jeho cílem je prodat co nejvíce míst předplatitelům a zajistit si loajální publikum;
- SELL model - model strategie na podporu celoživotního učení, jeho cílem je celoživotní udržení si publika pomocí rozšiřování rozhledu a vzdělávání;
- ADAM model - model marketingu kultury zaměřený na rozvoj publika, segmentace na dostupné a nedostupné publikum a snaha o přesun části nedostupného publika do dostupného;
- proces osvojení si interpretačního umění - popisuje proces jakým se transformuje nenávštěvník na návštěvníka, má 6 stádií - nezájem, zájem, vyzkoušení, pozitivní hodnocení, přijetí, potvrzení;
- cyklus apropriace umění - proces založený na zkušenosti publika, má 3 opakující se fáze - vkládání podnětu, zkoumání, známkování akce / zážitku;
- RAND model - model založený na behaviorální segmentaci popisující rozhodovací model zákazníka při výběru a návštěvě kulturní akce;
- MAO model - model založený na odbourávání bariér, obvykle jsou těmito bariérami absence motivace návštěvy kulturní akce, schopnost (například časová a finanční) a absence příležitosti;
- model zájem-návštěvnost - jeho cílem je rozlišit zákazníky na 4 typy - ty, kteří organizaci a její akce navštěvují; ty, kteří by chtěli ale nenavštěvují (zde je prostor pro potenciální publikum); ty, kteří nechtějí ale navštěvují ji (například doprovod partnera, vyhrané vstupenky) a na ty, kteří podujetí ani nechtějí navštěvovat a ani je nenavštěvují. Pro organizaci je zajímavé nacházet bariéry, které odrazují tuto čtvrtou skupinu od návštěvy a následně s těmito bariérami pracovat a odstraňovat je. (Tajtáková, et al., 2010)



### 3.23 Programová dramaturgie

V odborné literatuře projektového managementu se jako synonymum programové dramaturgie využívají pojmy portfolio projektů, programy a projekty.

Vztah mezi portfolio organizace a organizací je znázorněn na obrázku 7.

Obrázek 7 – Systém hierarchie tvorby portfolio ve vztahu k základním pilířům organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Na misi, vizi a hodnoty organizace, které již v práci byly popsány, se tvorba programové dramaturgie vztahuje. Programová dramaturgie organizace by měla navazovat na tyto její aspekty navazovat a musí být v mezích, které společně mise, vize a hodnoty organizace určují.

Po jejich definování je třeba formulovat hlavní záměry organizace. Na ně přirozeně navazují strategické cíle, které by měly být komplexně podloženy různými vypracovanými analýzami (například SWOT, VRIO, SLEPT a jiné). Strategické cíle by měly svou povahou naplňovat hlavní záměry. Strategických cílů by mělo být

přínejménším stejný počet jako je hlavních záměrů, přičemž v praxi je obvykle strategických cílů více. Jeden strategický cíl může zároveň naplňovat několik záměrů organizace. Předdefinované strategické cíle na dané období by měly být schváleny nejvyšším orgánem organizace a zároveň by s nimi měly být ztotožněni všichni její členové. Příkladem strategického cíle může být například: "V roce 2021 zapojit do aktivit organizace 10 mladých lidí do 25 let."

Po definování si strategických cílů je třeba připravit taktiku na jejich dosažení - tedy plán činnosti organizace. Ten je v diagramu znázorněn ve stupni "Jednotlivé programy a projekty". Příprava této části zahrnuje komplexní proces, který obsahuje přípravu projektů, prioritizaci projektů a jejich samotnou realizaci. Připravený projekt musí obsahovat kromě názvu i informace o záměru projektu, jeho cílech, musí v něm být navržen datum a čas realizace, prostor, ve kterém bude projekt realizován. Následně se v něm detailně musí charakterizovat cílové skupiny, výstupy projektu, jeho stručná charakteristika, způsoby a formy propagace projektu, hlavní aktivity, které musí organizace pro úspěšný průběh projektu zrealizovat a samozřejmě rozpočet a způsoby financování. Charakteristika a popis konkurence projektu není pro účely tvorby programové dramaturgie nutný, ale je vhodné si konkurenci při plánování aktivit uvědomovat. Grantová schémata Ministerstva kultury Slovenské republiky, konkrétně Fondu na podporu umění, ve svých žádostech o dotace na projekty ještě vyžadují informaci o předpokládaném počtu účastníků a environmentálních opatřeních v rámci projektu.

Už ve fázi prioritizace projektů zvyšuje šanci na úspěch projektu fakt, že projektoví manažeři již mají zabezpečených (materiál) nebo oslovených (lidi) co nejvíce zdrojů. Proto by měly být projekty a programy již v době jejich psaní co nejvíce konkrétní a reálné. V případě, že prioritizace probíhá formou získávání dotací z veřejných grantových schémat, je oslovení a sjednání podmínek se zainteresovanými subjekty v projektu téměř povinností.

Například v případě organizace výstavy, na kterou chce subjekt získat dotaci z grantových schémat Fondu na podporu umění je vhodné již ve fázi prioritizace vědět, jakého umělce chceme vystavovat. Umělec by měl být osloven a měly by být vyjednány

podmínky realizace výstavy a samozřejmě ověřeno, zda umělci projekt spadá do jeho ročního harmonogramu a vlastního portfolia.

Prioritizace projektů probíhá ve spolupráci se sponzorem. V případě neziskové organizace působící v oblasti nezřizované kultury může být jako sponzor myšlen nejvyšší orgán nebo správní rada, případně jejich ekvivalenty. Prioritizace v nejužším smyslu by měla být konstruktivní diskuzí mezi vedením organizace a předkladatelem projektu (portfolia). Kvalitně připravený projekt zvyšuje šanci na úspěšný výběr nejen v prioritizačním procesu, ale i při získávání dotací z veřejných grantových schémat, co se může v určitých intencích považovat za prioritizačný proces. Prioritizace projektů by měla v případě vyššího počtu projektů a programů na dané období určit ty hlavní, kterým se bude organizace zabývat a realizovat. Hlediska, podle kterých se projekty prioritizují jsou různé - může to být finanční náročnost projektů, časová náročnost realizace projektů, efektivita poměru vstupů a výstupů v projektech, ziskovost projektů, naplňování cílů, aktuální situace se zájmovými skupinami, rizikovost projektů, ale i technická vybavenost a zázemí organizace, know-how členů, zkušenosti projektového manažera či cílové skupiny.

Každý program a projekt má specifický cíl (nebo více cílů), který pomáhá naplňovat strategický cíl organizace.

Například strategický cíl "V roce 2021 zapojit do aktivit organizace 10 mladých lidí do 25 let", může být naplněn specifickými cíli jednotlivých programů a projektů například "V roce 2021 se stanou členem organizace 3 lidé mladší 25 let" a "V prvním pololetí 2021 zajistit pro organizaci 10 stálých dobrovolníků mladších 25 let, kteří budou nápomocni při tvorbě a realizaci jednotlivých aktivit". V případě splnění těchto parciálních cílů jednotlivých projektů se naplní daný strategický cíl, kterým se postupně dosahuje stanovený hlavní záměr, mise a vize organizace.

Jednotlivé projekty by měly mít i harmonogram činností s přiřazenými zdroji, jejichž plněním dosáhne organizace projekt či program do úspěšného konce. Harmonogram činností může být vytvořen zvlášť pro každý projekt nebo může být vytvořen zvlášť na každý jeden program, kde v případě více projektů může organizace organizovat tyto projekty současně. Zároveň se však doporučuje vytvořit kompletní a

přehledný harmonogram činností, který bude zpracován na celé období realizace konkrétního portfolia projektů. Vhodný je harmonogram ve formě Ganttův diagramu.

Každý projekt a program by měl mít vlastní ukazatele výkonnosti (KPI - key performance indicators - hlavní indikátory výkonu) a metriky, podle kterých může projektový manažer měřit stav realizace projektu a jeho celkovou úspěšnost.

Ukončení projektu nekončí jeho realizací, ale až jeho uzavřením, které má v závislosti na sponzora projektu různý charakter. (Blake, 2004) V případě veřejných grantových schémat to bývá obvykle vyúčtování financí a zpracování a zaslání výstupní zprávy o realizaci a úspěchu, resp. neúspěchu projektu. V případě projektu realizovaného z vlastních zdrojů to může být zhodnocení výstupů projektu (tedy, že stanovené výstupy projektu se podařilo zrealizovat a byly splněny cíle projektu) nebo soupis poučení a znalostí z realizace projektu, které budou popsány ve výstupní zprávě (reportu) daného projektu či programu. Výstupní zprávy by měly obsahovat i celkový a finální rozpočet projektu a všechny reporty by měly být archivovány pro potřeby budoucích aktivit či pro tvorbu výroční zprávy organizace a hodnocení daného roku.

Z hlediska programové dramaturgie je jako nástroj pro analýzu portfolia využívána Gruberova a Mohrova matice (obrázek 8). Ta funguje na podobném principu jako funguje Bostonská matice v podnikatelském prostředí.

Obrázek 8 – Gruberova a Mohrova matice

		Společenská hodnota projektu/programu	
		nízká společenská hodnota	vysoká společenská hodnota
Finanční návratnost projektu/ programu	<b>Kladná finanční návratnost</b> (projekt/program "vydělává" peníze nebo se na něj snadno získávají peníze od dárců)	<b>Udržovací projekty/programy (nutné zlo)</b> Doporučená strategie: udržovat tyto projekty/programy a použít příjmy z nich k podpoře "hodnotných" projektů/programů	<b>Prospěšné projekty/programy (nejlepší)</b> Doporučená strategie: udržovat tyto projekty/programy a použít příjmy z nich k podpoře "hodnotných" projektů/programů.
	<b>Záporná finanční návratnost</b> (projekt/program končí v záporných číslech, není na něj dostatek dárců, doplácí se z jiných příjmů)	<b>Nevýhodné projekty/programy (bez zjevného přínosu)</b> Doporučená strategie: vyloučit tyto projekty/programy z portfolia	<b>Hodnotné projekty/programy (uspokojivé, dobré pro společnost)</b> Doporučená strategie: trpělivě tyto projekty/programy rozvíjet s pomocí aktivního fundraisingu a podpory z jiných součástí portfolia.

Zdroj: (Šedivý & Medlíková, 2017)

Popisuje 4 možné typy projektů v závislosti na jejich společenské hodnoty a finanční návratnosti projektů (programů). Podle povahy projektů je následně doporučená strategie, jakým způsobem s projekty dále pracovat a případně zda jejich udržovat nebo vyloučit z portfolia.

## 4 Praktická část

### 4.1 Charakteristika projektu

Martin podle členů organizace nepatří na současnou kulturní mapu Slovenska. Do města nepřicházejí velké akce a formáty reflektující současné kulturní trendy. V Martině není centrum ani středisko, kde je koncentrovaná současná živá kultura tedy místo, které nabízí koncepčně ucelenou, žánrově pestrou, celoroční strukturu na denní bázi. I když je ve městě mnoho kulturních institucí, jejich vzájemný networking nefunguje. Absentuje důvěra a ochota participovat. Lidé, kteří by mohli měnit tuto situaci, kvůli nedostatečným příležitostem a možnostem naplňovat své profesní cíle opouštějí prostředí města Martin.

Kulturní instituce v Martině dostatečně neodpovídají potřebám obyvatel v dané oblasti a nezachytávají trendy v současné kultuře. Problémem je i nízká spolupráce mezi aktéry pracujícími v kulturní oblasti v Martině. Ti často pracují bez komplexního programového konceptu. Absentuje propojení více místních kulturních institucí s podobně zaměřenými institucemi v nadregionálním rozsahu a zahraničí.

Pomocí Kulturní platformy Parta (dále jen Parta) chtějí její členové vybudovat nezávislý kulturně-komunitní uzel, který může postupně všechny tyto prázdná místa vyplňovat. Parta chce propojovat živé současné umění se sociálním a intelektuálním rozvojem s důrazem na komplexní rozvoj osobnosti a objevování nových způsobů komunikace a participace. Hlavním cílem je hledání nové, živé kulturní identity města Martin, obohacení místního kulturního života, jeho kreativní nástavba. Parta se orientuje na nekonvenční, nekomerční a alternativní projekty. Prostřednictvím své činnosti (workshopů, konferencí, intervencí, poskytováním odborného a právního poradenství, konzultací a iniciativ) se Parta bude podílet na tvorbě lokální a národní kulturní politiky umožňující vznik lepšího prostředí pro současné umění a kulturu, nezávislou kulturu a rozvoj kulturního odvětví obecně.

Kulturně-komunitní centrum bude přinášet obyvatelům současnou a nekomerční kulturu, která je bude vést ke kritickému myšlení. Parta vytvoří prostor pro prezentaci a spoluvytváření umění. Její aktivitami se bude podporovat rozvoj a budování kreativní ekonomiky. Chce poskytnout prostor pro pravidelné setkání umělecké komunity z nadregionálním zázemím a působištěm na celé domácí a zahraniční úrovni s lokální

scénou, díky čemuž budou vytvářeny komunikační mosty a materiálně, organizačně a informačně bude podporované kreativní podhoubí v regionu. V prostoru kulturně komunitního centra bude vytvořen galerijní prostor. Parta chce oživit a tvořit veřejný prostor a přičinit se o návrat lidí do města Martin. Tím se nemyslí udržení aktuálního počtu obyvatel, ale vytváření příležitostí pro návrat lidí investujících a sdílejících své know-how a lidský kapitál mimo region Turiec, přičemž nezáleží zda jde o intelektuály a odborníky nebo mladé rodiny. Kulturně-komunitní centrum bude fungovat také jako komunitní hub a bude se zaměřovat na budování a rozvoj místních komunit.

Pro dlouhodobou finanční udržitelnost organizace je nutné zajistit vícezdrojové financování. To se bude skládat z veřejných grantových schémat (FPU, ZSK, Norské fondy, město Martin), individuálních dárců (pravidelné příspěvky, veřejné sbírky, online fundraising kampaně a 2% z daní FO), darů od firem (grantové schémata firem, dary, spolupráce), příjmů z vlastní činnosti (publikace, vstupné na akce, pronájem prostor, provoz kavárny) a dalších.

Pro činnost kulturně-komunitního centra je důležitý provoz kavárny. Ta bude součástí struktur kulturní platformy (kulturně komunitního centra - KKC). V správní radě, a tedy jako majitelé budou působit členové Party. Fyzicky a exekutivní se však o kavárnu bude starat provozář.

Kavárna bude nezisková, proto se jí celý zisk, který se v řádném hospodářském období vyprodukuje, bude využívat pouze na produkci akcí a udržení chodu KKC, případně se zisk využije na zlepšování a zkvalitňování její služeb.

Kavárna bude fungovat hlavně jako prostor, kde se bude vytvářet a budovat komunita kolem celé kulturní platformy a centra. Sekundárně bude kavárna místem, které bude udržovat život v budově KKC, když zrovna nebudou realizovány žádné aktivity.

## **4.2 Záměr**

Záměrem projektu je vytvořit živý prostor pro současnou kulturu v Martině. Pod pojmem kulturní prostor myslíme místo, kde budou aktivity vedeny týmem odborníků v kulturně uměleckých směrech a oblastech s plánováním na minimálně 1 rok předem.

#### 4.2.1 Vize

- Město Martin se vrátí na současnou kulturní mapu Slovenska.
- Kulturní platforma Parta je městský lídr v inovacích, je nositel společenských hodnot se silnou regionální kulturní autoritou.
- Kulturní platforma Parta provozuje respektované moderní kulturní a komunitní centrum.
- Parta propojuje různorodé komunity a přináší nové možnosti pro spolupráci mezi nimi v nadregionálním a mezinárodním kontextu.
- Kvalitní umění, občanská angažovanost, otevřené myšlení a kreativita jsou přirozenou součástí života.
- Kulturně komunitní centrum je místo pro setkávání lidí, sdílení znalostí, společnou tvorbu a realizaci nápadů.

#### 4.2.2 Mise

- Parta působí jako kulturní, kreativní, komunitní a umělecký hub pro umělce, kreativce a aktivistů.
- Je to platforma, která se snaží, aby se kvalitní umění, občanská angažovanost, otevřené myšlení a kreativita staly přirozenou součástí regionálního života.
- Kulturní platforma Parta přináší život do nevyužitého městského prostoru se silným geniem loci.
- Organizovanými akcemi přináší obyvatelům současnou a nekomerční kulturu, která vede lidi ke kritickému myšlení.

#### 4.2.3 Hodnoty

Filozofií činnosti Party je být SPICE:

- Smart (chytrý)
- Playful (hravý)
- Innovative (inovativní)
- Creative (kreativní)
- Educative (edukativní)



## 4.3 Cíle projektu

### 4.3.1 Hlavní cíl

Do 1,5 roku s finanční pomocí města Martin, grantových schémat a crowdfundingu vybudovat kulturní platformu a otevřít kulturně-komunitní centrum ve městě Martin v garáži vedle Turčianskej galérie.

### 4.3.2 Další klíčové cíle

- Do 1,5 roku obnovit a rekonstruovat část garáže vedle Turčianskej galérie za účelem vytvoření sálu, která bude sloužit jako galerijní prostor, prostor pro tvořivé workshopy, koncerty, diskuze, semináře a komunitní aktivity a zároveň rekonstruovat část budovy za účelem vybudování komunitního baru a rekonstrukce záchodů a společných prostor. (Cíl je vázán na získání prostoru)
- Do 6 měsíců vytvořit s finanční podporou sponzorů a dotačních schémat 6 aktivit / eventů / instalací ve městě Martin.
- Do 1,5 roku vytvořit 5 rezidenčních pobytů pro současných slovenských a zahraničních umělců..
- Do 3 měsíců získáním 1 mediálního partnera, 1 hlavního finančního partnera a 3 finančních partnerů a vytvořením online sbírky zajistit finanční udržitelnost projektu.
- Do 1 roku získat pomocí grantových schémat finance na opravu další části budovy. (Cíl je vázán na získání prostoru)
- Do 9 měsíců získat 20 pravidelných přispěvatelů přispívajících alespoň 10 € měsíčně.
- Získat granty pro aktivity malých kulturních a uměleckých center z Fondu na podporu umění na rok 2022 a dalších grantových schémat a zajistit jejich spolufinancování. (Cíl je vázán na získání prostoru)
- Vytvořit stabilní pracovní tým (účetní, právník, jevištní technik - zvukař osvětlovač, kurátor / kunsthistoriků, správce komunikace s veřejností) na stálou

pomoc při produkci a chodu celého kulturního centra. (Cíl je částečně vázán na získání prostoru)

#### 4.3.3 Hlavní projektové aktivity

1. Vytvoření projektového záměru (12/2019 - 05/2020)
2. Budování komunity kolem centra (od 06/2020)
3. Produkce aktivit, eventů a publikací (od 06/2020)
4. Získání prostoru (08/2021 - 12/2021)
5. Získání zdrojů a kapitálu na opravu části budovy (08/2021 - 12/2021) (aktivita je vázána na získání prostoru)
6. Oprava části budovy (01/2021 - 02/2021) (aktivita je vázána na získání prostoru)
7. Příprava oficiálního otevření centra (02/2022 - 04/2022) (aktivita je vázána na získání prostoru)
8. Příprava otevření kavárny v centru (02/2022 - 04/2022) (aktivita je vázána na získání prostoru)

#### 4.4 Hlavní tým

Hlavní tým kulturního centra je složen z pěti lidí. Každý z nich má jiné zájmy a jinou profesi, které v kombinaci s jejich vlastní kulturní agendou tvoří vyvážený tým se širokým záběrem a přehledem. V organizaci své úsilí spojuje skupina designérů, výtvarníků, aktivních umělců, kulturních aktivistů, organizátory malých festivalů a diskuzí, komunitních organizátorů a mládežnických aktivistů se silným lokálním zázemím napojeným na současné slovenské a evropské kulturní dění. Medailonky a zkrácené životopisy jednotlivých členů organizace se nacházejí v příloze č. 2.

Ve správní radě sdružení budou všichni členové hlavního týmu. Ředitelem organizace - její lídrem a koordinátorem je vzhledem k jeho iniciativě spustit projekt kulturně komunitního centra je Jakub Dušan Gallo, který je i statutárním zástupcem. Druhým statutárním zástupcem a výkonným pracovníkem je vzhledem ke své zkušenosti, rozhled a kontakty v oblasti nezřizované kultury Peter Trmos. Pokud bude projekt jen ve

stádiu platformy, která ještě dělá své aktivity decentralizovaně, budou primárně tito dva členové zajišťovat chod organizace, pravidelná setkání celého týmu a budou vést projekt k úspěšnému dosažení stanovených cílů.

Na pravidelných týdenních setkáních celého týmu se budou reportovat dosažené výsledky za daný týden a plánovat další aktivity. V případě potřeby mohou aktivity provádět všichni členové, ale vzhledem k jejich časovým možnostem a práci, kterou mají mimo tento projekt, je třeba počítat s dostatečnou časovou rezervou k vykonání daných činností.

Po získání budovy a otevření centra se nanovo musí nadefinovat pozice a role jednotlivých členů v organizaci. Musí se rozdělit jednotlivé oblasti, kterým se budou daní členové věnovat - od administrativy a účetnictví, přes tvorbu marketingu, programu, fundraisingu či managementu dobrovolníků a další.

Současní členové Party však nepokrývají všechny oblasti kultury, které by měly být v příštím kulturně komunitním centru pokryty. Absentuje zde odborník na architekturu, mnohé administrativní a marketingové funkce (například účetní, marketér, manažer sociálních sítí), odborník na aktuální společenská témata a členem týmu není ani jedna žena.

V širším týmu pomocníků, kteří mohou a chtějí pomáhat hlavnímu týmu dosáhnout jejich cíle jsou mladí architekti, střihač, zvukaři, technici, další lokální umělci a kurátoři. Ti však nejsou aktivními členy organizace, ale v případě vzájemné pozitivní zkušenosti po spolupráci se může hlavní tým rozšířit o člena pokrývajícího některé z uvedených pozic. Zároveň je pro Partu důležité s těmito lidmi pracovat a udržovat si jejich loajalitu dlouhodobě.

## **4.5 Právní forma**

Centrum bude spravovat a vést založené občanské sdružení Kulturní platforma Parta. Stanovy občanského sdružení jsou uvedeny v příloze č. 3.

Forma občanského sdružení je zvolena z důvodu menší legislativní a byrokratické náročnosti, možnosti vlivu zakladatelů na další fungování organizace a způsobu rozhodování v organizaci. Ve prospěch této formy právnické osoby mluví také dobrá

praxe z jiných, podobných kulturních center (Občanské sdružení Publikum.sk provozuje Malý Berlín v Trnavě; Truc sphérique provozuje Stanici Záriečie Žilina a Novou Synagogu v Žilině; OZ Triptych provozuje Hyde Park v Nitře; OZ Nástupiště 1-12 provozuje KC Nástupiště I-I2 v Topolčanech; A4 - prostor současné kultury provozuje stejnojmenné kulturní centrum A4 v Bratislavě; Bašta - kulturní centrum v Bardějově provozuje Different - občanské sdružení; občanské sdružení Štokovec provozuje Banskou St a nici v Banské Štiavnici).

Specifické právní postavení bude mít kavárna, která bude součástí kulturně komunitního centra. Projekt kavárny je zpracován v kapitole financování v samostatné sekci kavárna – kapitola 4.6.3.

## 4.6 Financování

### 4.6.1 Krátkodobé financování

Tabulka 1 - Příjmy a náklady v krátkodobém financování

<b>Krátkodobé financování - na zabezpečení provozu platformy</b>	
<b>Náklady</b>	<b>Příjmy</b>
autorské honoráře	Startlab (crowdfundungová kampaň)
pronájem a nákup techniky	veřejná sbírka
pronájem prostorů pro akce	finanční a nefinanční dary od lokálních společností a firem
marketingové náklady	vstupné na akce
administrativní náklady	dotační schémata
cestovné	příjmy z prodeje služeb a výrobků (uměleckých děl)
přepravné	nadační fondy
využití služeb (web, právní služby...)	dobrovolnická činnost

příprava projektové dokumentace pro získání budovy	
---	--

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 ukazuje všechny náklady, které může organizace mít, pokud nezíská prostor, kde bude moci provozovat centrum. Uvedené náklady se týkají převážně tvorby a realizace akcí a s nimi spojenými činnostmi. Příjmy uvádějí možné způsoby, kterými mohou být akce v krátkodobém horizontu financovány. Tabulky č. 2 a 3 vyčíslují náklady příjmy, které může organizace mít v prvních měsících odkdy začne realizovat akce. V prvních měsících se nepočítá s náklady na opravu budovy, mzdovými náklady ani náklady za energie.

Tabulka 2 - Rozpočet krátkodobý – náklady

<b>náklady (v EUR) //</b> <b>měsíc</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>celkem</b>
nákup dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0	1000	1000
nákup krátkodobého majetku	2000	2000	2000	0	0	0	6000
materiál	300	300	50	50	50	50	800
cestovné	500	500	500	500	700	500	3200
propagace	1500	500	500	500	500	500	4000
právní a účetní služby	100	100	100	100	100	100	600
pronájem prostorů	0	0	0	0	200	0	200
autorské honoráře	0	400	400	400	400	400	2000
mzdy	0	0	0	0	0	0	0
oprava budovy	0	0	0	0	0	0	0
energie	0	0	0	0	0	0	0

ostatní daně a poplatky	100	0	0	0	0	0	100
celkem	4500	3800	3550	1550	1950	2550	17900

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 – Rozpočet krátkodobý – příjmy

<b>příjmy (v EUR) // měsíc</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>celkem</b>
vstupné na akce	0	200	400	400	500	400	1900
prodej služeb a výrobků	0	0	0	0	500	0	500
veřejný sektor (Žilinský kraj, město Martin)	0	0	0	0	0	0	0
individuální dárci	5000	500	500	500	500	500	7500
firemní dárci	400	600	1000	2000	0	0	4000
nadace a nadační fondy	0	0	0	0	2000	2000	4000
jiné (schémata FPU, Norské fondy...)	0	0	0	0	0	0	0
celkem	5400	1300	1900	2900	3500	2900	17900

Zdroj: vlastní zpracování

Na začátku bude Parta realizovat pop-up aktivity financované z grantových schémat a finančních a nefinančních darů jednotlivců a firem. Postupně ze získaných peněz z prodeje vstupného by měla být tvořena rezerva, ze které se následně bude zařizovat komunitní kavárna. Ta po otevření pomůže budovat komunitu kreativců, aktivistů a mladých lidí kolem organizace. Zároveň bude zajišťovat finanční rezervu a všechny získané peníze se investují do zlepšování prostorů a na přípravu dalších aktivit.

V krátkodobém horizontu bude mít kompletní lidská práce na budování centra dobrovolnický (pro bono) charakter. Všichni organizátoři, technici, provozovatelé to budou v začátcích dělat bez nároku na odměnu a ve svém volném čase.

#### 4.6.2 Dlouhodobé financování

Tabulka 4 - Příjmy a náklady v dlouhodobém financování

<b>Dlouhodobé financování - veškerý provoz kulturně-komunitního centra</b>	
<b>Náklady</b>	<b>Příjmy</b>
autorské honoráře	Startlab (crowdfundingová kampaň)
pronájem a nákup techniky	veřejná sbírka
pronájem prostorů pro akce	finanční a nefinanční dary od lokálních společností a firem
marketingové náklady	vstupné na akce
administrativní náklady	dotační schémata veřejné správy
cestovné	příjmy z prodeje služeb a výrobků (uměleckých děl)
přepravné	nadační fondy
využití služeb (web, právní služby...)	město Martin, Žilinský samosprávny kraj
oprava budovy	příjmy z kavárny
nákup technického vybavení	pronájem prostor a techniky
vykonaná práce (mzda)	dobrovolnická činnost

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 ukazuje jaké všechny náklady může organizace mít z dlouhodobého hlediska. Uvedené náklady se kromě tvorby a realizace akcí týkají i provozu centra - tedy i s nákupem technického vybavení, opravou prostoru nebo platbami za energie či mzdami. Dlouhodobé příjmy jsou v porovnání s krátkodobými příjmy doplněné o příjmy

z kavárny nebo pronájem prostoru a techniky. Tabulky č. 5 a 6 vyčíslují rozpočet, které může mít organizace v prvních letech od spuštění platformy a realizace prvních akcí.

Jednou z prvních činností po získání prostoru bude potřebné realizovat jeho stavebně technický audit. Je nutné pronajatý prostor dostat do stádia, kdy bude z legislativního, bezpečnostního i vizuálního hlediska v pořádku a připraven k provozu. Finance na tyto prvotní úpravy budou získány z grantových schémat, od lokálních podnikatelů, z finančních mechanismů města Martin, grantových schémat nadací slovenských firem. Vytvoří se online sbírka na portálu Startlab, ze které získané finance budou použity na zakoupení základních technických potřeb na zařízení a technické vybavení centra.

V roce 2020 se počítá jen s malými a finančně nenáročnými akcemi. V roce 2021 je důležité žádat finanční podporu i z veřejných grantových schémat (zejména z Fondu na podporu umění). I na základě stanovených cílů a hlavních projektových aktivit je rozpočet nastaven tak, že už v roce 2022 bude organizace disponovat se stálým prostorem, který musí naplnit technickým vybavením, podle potřeby částečně rekonstruovat prostor a zajistit mzdy prvních stálých pracovníků. Rekonstrukce prostoru budou probíhat postupně, podle potřeby a finanční situace.

Tabulka 5 - Rozpočet dlouhodobý – náklady

<b>náklady (v EUR) //</b> <b>rok</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
nákup dlouhodobého majetku	1000	3000	25000	15000	10000
nákup krátkodobého majetku	6000	4000	10000	10000	15000
materiál	800	20000	25000	50000	50000
cestovné	3200	6000	6000	6000	6000
propagace	4000	5000	10000	10000	10000



právní a účetní služby	600	1200	1800	1800	1800
pronájem prostorů	200	200	200	200	200
autorské honoráře	2000	20000	50000	50000	50000
mzdy	0	2000	10000	28800	48000
oprava budovy	0	0	30000	30000	25000
energie	0	1000	2000	2000	2000
ostatní daně a poplatky	100	1000	5000	5000	5000
úvěry	0	0	0	0	0
celkem	17900	63400	175000	208800	223000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 - Rozpočet dlouhodobý – náklady

<b>příjmy (v EUR) // rok</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
vstupné na akce	1900	7000	7000	10000	30000
prodej služeb a výrobků, pronájem prostorů a techniky	500	5000	10000	15000	23000
veřejný sektor (Žilinský samosprávný kraj, město Martin)	0	0	20000	40000	30000
individuální dárci	7500	2000	5000	5000	10000
firční dárci	4000	5000	30000	25000	25000
nadace a nadační fondy	4000	6400	25000	28800	15000

jiné fondy (FPÚ, Norské fondy...)	0	38000	78000	85000	90000
úvěry	0	0	0	0	0
celkem	17900	63400	175000	208800	223000

Zdroj: vlastní zpracování

V dlouhodobém financování je pro dlouhodobou udržitelnost organizace nutné zajistit vícezdrojové financování. Nezáleží však jen na počtu zdrojů, ale na jejich procentuálním zastoupení.

Režijní náklady a náklady na zajištění fungování centra budou pokryty z darů nadací a firem, z provozu komunitní kavárny a od individuálních dárců (kde se počítají i 2 %, resp. 3 % z daní). Náklady na zajištění programu a produktu kulturního centra budou zajištěny z mezinárodních grantových schémat Evropské unie, z dotačních schémat Ministerstva kultury Slovenské republiky, Fondu na podporu umenia, města Martin a Žilinského samosprávného kraje. Z grantových schémat a zisku z akcí budou rovněž zajišťovány i opravy budovy a její postupná rekonstrukce. Postupná rekonstrukce (tedy ne nárazová) poskytuje prostor pro lepší přizpůsobení se vznikajícím výdajům na chod kulturně komunitního centra. Postupná rekonstrukce jednotlivých částí budovy umožní přinášet akce v zrekonstruovaných prostorách častěji, čímž vzniká možnost na zvýšení příjmů z prodeje vstupenek a zároveň návštěvníkům dává dojem, že je v budově stále něco nového a aktivně se pracuje na zkrášlení prostoru kulturně komunitního centra.

Významnou formou získávání finančních prostředků na menší opravy a inovace jsou veřejné sbírky. Ty budou využívány na pravidelné bázi, se záměrem naučit místních proaktivně podporovat neziskový a občanský sektor.

V dlouhodobém rozpočtu není zaevidován rozpočet kavárny.

#### 4.6.3 Kavárna

Specifické postavení při financování projektu má kavárna, která bude fungovat přímo v budově kulturně komunitního centra. Celá kavárna bude součástí struktur Kulturní platformy Parta. V správní radě, respektive jako majitelé bude působit Kulturní

platforma Parta. Fyzicky a exekutivně se bude o její provoz starat provozář. Právní forma kavárny bude společnost s ručením omezeným.

Zisk kavárny, který se v řádném hospodářském období vyprodukuje se bude využívat výhradně na produkci a provoz kulturně komunitního centra, případně zlepšování kavárny a zkvalitňování její služeb.

Kavárna bude fungovat hlavně jako prostor, kde se bude vytvářet a budovat komunita okolo celého kulturního centra. Sekundárně bude místem, které bude mimo akcí udržovat život v budově centra. Kavárna bude mít přibližně 30 míst k sezení, které budou moci být v případě zájmu doplněné o další stoly a židle, čímž se umí flexibilně podle potřeby zvýšit (snížit) její kapacita.

Otevírací doba kavárny bude na začátku (odhad v první rok od otevření kavárny) převážně v čase realizovaných akcí. Po určitém čase, kdy se zákazníci naučí do kavárny chodit a když bude publikum organizace dostatečně velké, kavárna se bude na etapy postupně spřístupňovat. Jednotlivé etapy budou rozfázované podle potřeby, zkušeností se zákazníky a situace. Například v první etapě bude kavárna otevřena nejprve na dny a časy během akcí, v druhé etapě se přidá i pátek a sobota večer. Následně se kavárna bude otevírat ve všech pracovních dnech a popřípadě v další etapě i dopoledne. Další možnosti rozvoje kavárny (vytvoření knihovny, stálé výstavy či prodejní galerie obrazů) jsou otevřené, a mohou být realizovány podle potřeby.

První akce pořádané v prostorách kulturně komunitního centra nebo kavárny budou mít občerstvení formou rautu, případně samoobsluhy, kdy organizátoři akce zajistí jednoduché občerstvení a nápoje na základě cílové skupiny, která na akci přijde.

V dalších akcích se už počítá s nabídkou občerstvení a nápojů přímo z kavárny, popřípadě podle charakteru aktivity (vernisáž, koncert, diskuze a jiné) bude forma podávání občerstvení přispůsobena této aktivitě.

## 4.7 Cílové skupiny

Tabulka 7 – Cílové skupiny projektu - vlastní zpracování

Skupina	Věk	Počet	Co chtějí
Studenti vysokých a středních škol v Martine	15-25	1 750 (VŠ) <sup>(1)</sup> +4 000 (SŠ)	Aktivní a kvalitní vyžití ve městě v protikladu k běžnému konzumnímu trávení volného času
Občanští aktivisté	15-64	1 100 <sup>(2)</sup>	Participace na programu centra
Rodiny s malými dětmi + děti z dětského domova	25-35 / 5-15	2 500 + 82 (počet dětí v dětském domovu v Martině)	Program pro děti a zároveň čas pro rodiče, akce které mohou být společnými pro děti i rodiče - workshopy, naučné cykly, kde se aktivně zapojují obě skupiny
Vysokoškolsky vzdělaní lidé žijící v Martině	15-64	11 100 <sup>(3)</sup>	Zájem o věci veřejné a kulturní společnost, otevřený odborný support, názorový akcelerátor
Lidé s pravidelným a aktivním zájmem o kulturu	15-64	8 000 <sup>(4)</sup>	Současná, kvalitní a nekonvenční kultura
Umělci	15-64	500 <sup>(5)</sup>	Mít prostor pro uměleckou prezentaci a performativní aktivity
Marginalizované skupiny	nešpecifikovaný	2 850 <sup>(6)</sup>	Začlenění do komunity, propájení komunit, bourání předsudků,

			aktivní participace a sdílení svých hodnot
Zahraníční studenti z Jesseniovej lekárskej fakulty Univerzity Komenského v Martině	20-27	700 <sup>(7)</sup>	Aktivní propojování komunit, kulturní a komunitní vyžití, akce bez jazykové bariéry (anglicky)
Martinčani žijící, pracující nebo studující v zahraničí	19-35	2 700 – 2 850 <sup>(8)</sup>	Dobrou práci, volnočasové vyžití, mít pocit, že návraty do rodného prostředí nejsou spojeny jen s udržováním rodinných a přátelských vazeb a vztahů, být součástí lokálního movementu v oblasti živé kulturu, mít možnost sdílet a nabízet své získané know how
Aktivní senioři žijící v Martině postrádající sociální kontakt	65-75	1 320 <sup>(9)</sup>	Sociální kontakt a socializace, mnozí chtějí odevzdávat své životní příběhy a zkušenosti

(1) (Bašková, et al., 2019)

(2) 2% obyvatelstva (odhadnutých podle Gaussovy křivky normálního rozdělení) (Martin, 2020)

(3) (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2020)

(4) 15% obyvatelstva (odhadnutých podle Gaussovy křivky normálního rozdělení) (Martin, 2020)

(5) odhad – 6 % z lidí zájímajících se o kulturu a umění.

(6) atlas romských komunit, město martin, počet romů) + 120 (počet bezdomovců)

(7) odhad počtu zahraničních studentů na JLF UK, na základě počtu přijímaných studentů na zahraniční studium v každém ročníku

(8) zhruba 3% obyvatelstva podle "odliv mozků česky" z MF ČR, resp. výpočet kolik% Martinčanov studuje a pracuje v zahraničí

(9) 20% z celkového počtu seniorů ve věkovém rozmezí 65-75 let s trvalým bydlištěm- 6596 (Martin, 2020)

První významnou cílovou skupinou jsou studenti vysokých a středních škol v Martině. Tato cílová skupina získá možnost kvalitně stráveného volného času. Díky programové dramaturgii budou mít možnost najít nové, pro ně neznámé formy umění, díky kterému poznají nové příležitosti a možnosti, které jako mladí lidé v životě mají. Kvalitní kulturou se může tato cílová skupina vzdělávat a zlepšovat svůj rozhled a schopnosti. Propojováním a síťováním mladých lidí vzniká prostor pro tvorbu nových komunit, aktivit a nápadů a samozřejmě i jejich realizaci.

Město Martin bude mít více vzdělaných, otevřených, společensky a občansky aktivních mladých lidí zajímajících se o sobě a své okolí. Cílová skupina si začne vytvářet vztah k městu, čímž se může snižovat míra vystěhovalectví z města Martin.

Občanští aktivisté získají prostor, podporu a mentoring v oblasti tvorby a organizace akcí. Propojováním a vznikem nových komunit, spoluprací na nápadech a jejich realizaci tato skupina aktivně oživí místní občanskou angažovanost a prostředí. Město Martin získá aktivní občany, participující na věcech veřejných. Aktivní občanství může a umí dodat kultuře, společnosti a ekonomice ve městě nový impuls.

Cílová skupina rodičů získá čas, který mohou strávit pro sobě. Cílová skupina jejich děti získá nové možnosti trávení volného času a edukativní program zaměřený na jejich potřeby může zvýšit zájem dětí o svět a o vzdělání jako takové.

Město Martin může rozvíjet svůj záměr - město pro rodiny s dětmi. Rodiny si s dětmi mohou vytvořit větší pouto s městem, čím se sekundárně může snížit frekvence stěhování mladých rodin do satelitních obcí.

Vysokoškolsky vzdělaní lidé žijící v Martině získají nové možnosti pro trávení volného času, prostor k prohlubování svého vzdělání či možnosti na mezioborové setkávání s jinými odborníky. Město Martin může profitovat z jejich aktivit. Členové této

cílové skupiny se mohou mezi sebou vzájemně poznávat a networkovat, čímž se poskytne prostor pro vznik nových projektů, pracovních příležitostí či nových spoluprací.

Lidé s pravidelným a aktivním zájmem o kulturu mohou prostřednictvím kulturně komunitního centra poznat nové, dosud nepoznané formy umění a kultury, díky kterým se z nich stávají kritičtější, cnostnější, vzdělanější a otevřenější lidé.

Umělci získají prostor a platformu na představení své tvorby. Získají prostor na vzájemné setkávání, zlepšování se. Město Martin získá umělecký a kreativní hub, který mu postupně pomůže navracet statut kulturního města.

Marginalizované skupiny se chtějí cítit, že patří a jsou součástí tohoto města. Při této skupině je potřebné začít vyvíjet aktivity směrem k inkluzi dané skupiny do širší společnosti.

Zahraniční studenti z Jesseniovy lékařské fakulty Univerzity Komenského v Martině získají nové možnosti na kvalitně strávený volný čas. Díky propojení zahraničních studentů se Slováky se začnou bourat bariéry mezi národnostmi, čímž se přispěje k větší solidaritě a otevřenějšímu pohledu na svět. Zahraniční studenti, díky dobrým a otevřenějším vztahům, budou utrácet více peněz ve městě, čímž podporují lokální ekonomiku a místní podnikatele.

Martinčani žijící, pracující nebo studující v zahraničí se budou moci díky novým pracovním místům v oblasti kultury a tvůrčích odvětví vrátit do Martina, kde mohou své knowhow a lidský kapitál investovat ve prospěch města a jeho obyvatel. Tato skupina taky získá nové možnosti trávení volného času. Město Martin díky nim může lákat do města nové firmy, investory a tato cílová skupina může pomoci odstranit problém s úbytkem obyvatel v Martině.

Nejenom senioři žijící v Martině postrádají sociální kontakt s věkově ekvivalentní společností. Tato skupina aktivních seniorů nechce být na okraji společnosti. Pravidelně se snaží o kontakt s dobou, proto je třeba klást důraz na aktivity, které podporují mezigenerační dialog a výměnu. Senioři budou organizací oslovováni na každou realizovanou aktivitu jako dobrovolníci a při tvorbě programové dramaturgie se bude tato skupina brát v úvahu. Organizace si stanovila, že do každé své aktivity vždy zapojí alespoň jednoho seniora.

## 4.8 Konkurence

Tabulka 8 – Konkurence – Kulturní scéna Martin

<b>Kulturní scéna Martin</b>	
<b>Zřizovatel / Právní forma / Ředitel(-ka)</b>	město Martin / příspěvková organizace/ Lýdia Moricová
<b>Spektrum / dramaturgie kulturních podujetí</b>	Výběr žánrů akcí je založen na mainstreamové kulturní nabídce a komerční scéně (koncerty komerčních interpretů a kapel, divadla pro děti, promítání filmů, organizace městských akcí a jarmarků) s občasnými průniky do současné kultury, nezávislé a taneční scény a okrajových žánrů. Tvoří kulturní akce pro masu a pro běžného (nenáročného) diváka a všechny věkové kategorie, což je však její přirozenou funkcí a posláním.
<b>Prostor</b>	Počet akcí je závislý od měsíce a období - od 2 do 10 akcí měsíčně. Bez sály - většina akcí je ve veřejném prostoru – Divadelní náměstí, Náměstí francouzských partyzánů; absence baru nebo kavárny
<b>Image / branding / komunikace</b>	Je vnímána jako instituce, která má nekoncepční program bez přesahů, měla by tvořit kulturní identitu ve městě a kulturně vzdělávat obyvatele města - což nedělá dostatečně.  4 100 Like na Facebooku.
<b>Financování / cenové politiky</b>	Kulturní scéna je příspěvková organizace a je financována z rozpočtu města Martin. Většina akcí (ty, které jsou na náměstích) je zdarma. Větší eventy a akce festivalového typu mají vstupné.  Má 2 stálé pracovníky.

Zdroj: (vlastní zpracování)



Tabulka 9 – Konkurence – Kultúrne centrum Museum

<b>Kultúrne centrum Museum</b>	
<b>Zřizovatel / Právní forma / Ředitel(-ka)</b>	Nezávislé (nezřizované) / Občanské sdružení / Luboš Šulov
<b>Spektrum / dramaturgie kulturních podujetí</b>	Hudba (převážně jazz a česká a slovenská nezávislá scéna), divadlo a částečně taneční vystoupení, vzdělávací akce a převážně hudební workshopy, diskuze, literární večery, burzy, filmové a cestovatelské přednášky 10-15 akcí za měsíc.
<b>Prostor</b>	Velký prostor (pro 200 lidí) a také bar jsou součástí Kulturního centra Museum.
<b>Image / branding / komunikace</b>	Momentálně je ve městě Martin tato organizace vnímána jako jediná, která přináší a dělá kvalitnější a současnější kulturu. Komunikují převážně přes internet (www.barmuseum.eu) Facebook - 3900 Like Instagram - 435 followerů.  Problémem je absence pestrosti v programové struktuře a žánrová monotematickost bez výrazného komunitního a mezioborového přesahu a tím pádem neschopnost připojit se k trendům a proudu na poli současné kultury.
<b>Financování / cenové politiky</b>	Fungují z dotací Fondu na podporu umenia (které jim v období posledních tří let po sobě buď neuznali žádost o grant, nebo jim poskytli jen cca 20% žádané částky) nebo z dotací Kult Minor – fondu na podporu kultúry národnostných menšín. Mají vícezdrojové financování - mají bar, který jim pokrývá nezanedbatelnou část nákladů. Na většinu akcí se platí vstupné.

	4 zaměstnanci v KC (na plné i částečné úvazky), 3 zaměstnanci baru.
--	---

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 – Konkurence – Turčianske kultúrne stredisko

<b>Turčianske kultúrne stredisko</b>	
<b>Zřizovatel / Právní forma / Ředitel(-ka)</b>	Žilinský samosprávný kraj / příspěvková organizace / Soňa Buckulčíková
<b>Spektrum / dramaturgie kulturních podujetí</b>	Film, fotografie, hudba, tanec, výtvarnictví, řezbářství, umělecké slovo, literatura, folklór, divadlo.  Svým programem se silně zaměřují na region, dávají prostor lokálním umělcům. Jeho hlavním posláním je zájem a podpora tvůrčí činnosti lidí, vytváření podmínek pro rozvoj místní kultury, zachování tradic.  Do 10 eventů měsíčně.
<b>Prostor</b>	Menší prostor (pro 30 lidí), bez baru.
<b>Image / branding / komunikace</b>	Kdysi delší období organizace nereflektovala aktuální kulturní trendy. Dnes však svým aktivním přístupem přeorganizovala myšlení svých zaměstnanců a změnila pracovní přístup a umí připravovat a přinášet zajímavé nové formáty. Ve městě je známá spíše starším obyvatelům, jelikož je historicky nejstarší z organizací zmíněných v konkurenci.  Komunikují přes Facebook (577 Like), často mají pronajaté citylighty, Instagram - 88 followers
<b>Financování / cenové politiky</b>	Příspěvková organizace. Akce jsou zdarma, podpořil je několika úspěšnými granty i Fond na podporu umenia. Mají 7 zaměstnanců.

Zdroj: (vlastní zpracování)

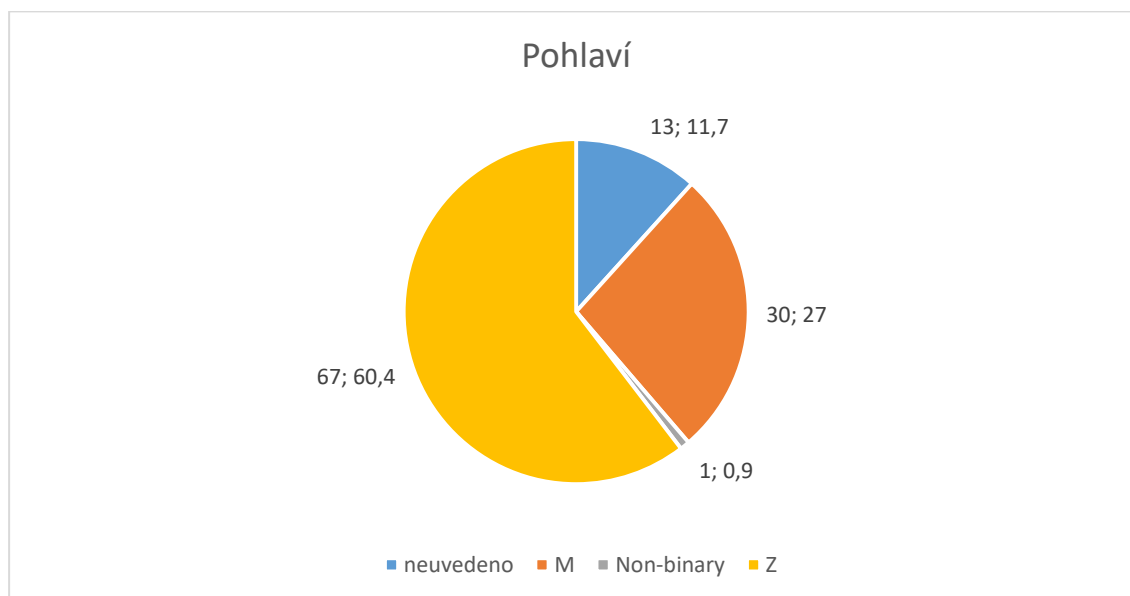
## 5 Výsledky a diskuze

### 5.1 Rozvoj publika

Vybraným nástrojem - dotazníkem, byl proveden internetový průzkum. Dotazník se nachází v příloze č. 4. Snaha o výběr respondentů tak, aby odrážely demografické složení města Martin nebyla naplněna. Dotazník vyplňovali jen ti, kteří ho měli možnost vidět na sociální síti Facebook nebo jim byl poslán e-mailem. Osloveni byli obyvatelé města Martin, osobně byli osloveni studenti a absolventi místního osmiletého gymnázia, studenti místní soukromé střední umělecké školy, lokální komunita seniorů, lidé a subjekty působící v kulturním a tvůrčím průmyslu. Dotazník vyplnilo celkem 111 respondentů, z toho bylo 67 žen, 30 mužů, 1 non-binary a 13 respondentů pohlaví nevedlo.

V grafech znázorňujících demografické statistiky jsou hodnoty psány ve formátu "počet odpovědí s danou charakteristikou; procento z celkového počtu odpovědí".

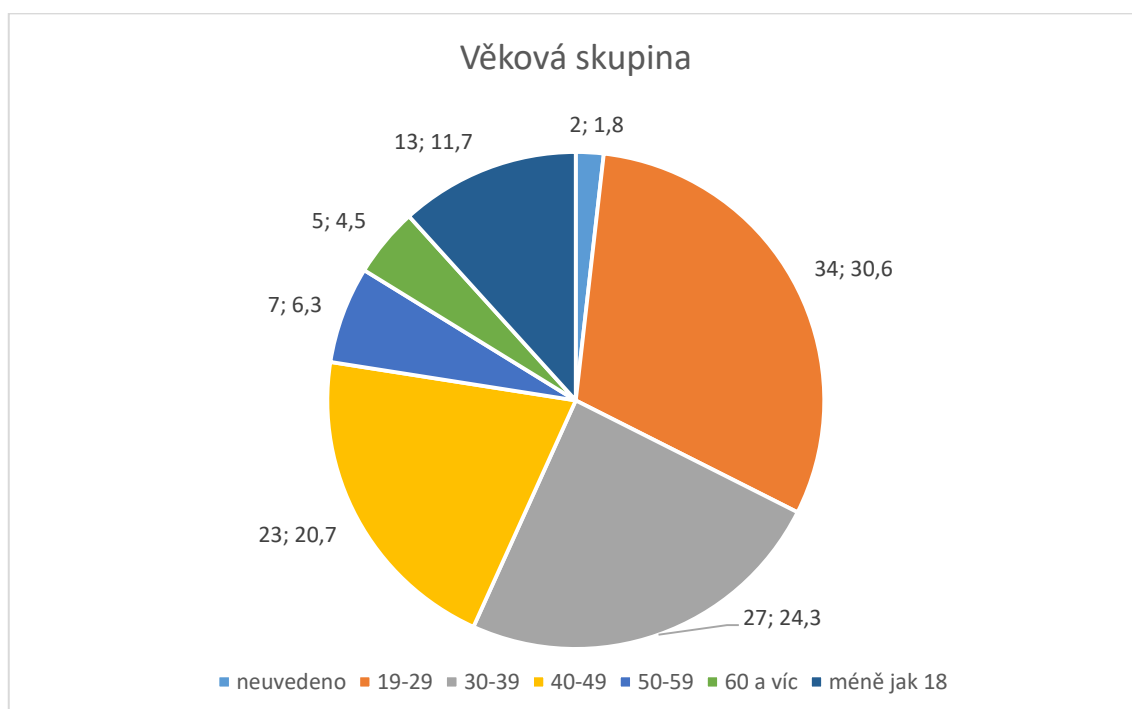
Graf 1 – Výsledek z dotazníku – pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník nejčastěji vyplnila věková skupina 19-29 let (34 respondentů), dále to byly 30-39 letí (27 respondentů) a 40-49 letí (23). Věková skupina s nejnižším počtem respondentů byla ve věku 50-59 (2 respondenti).

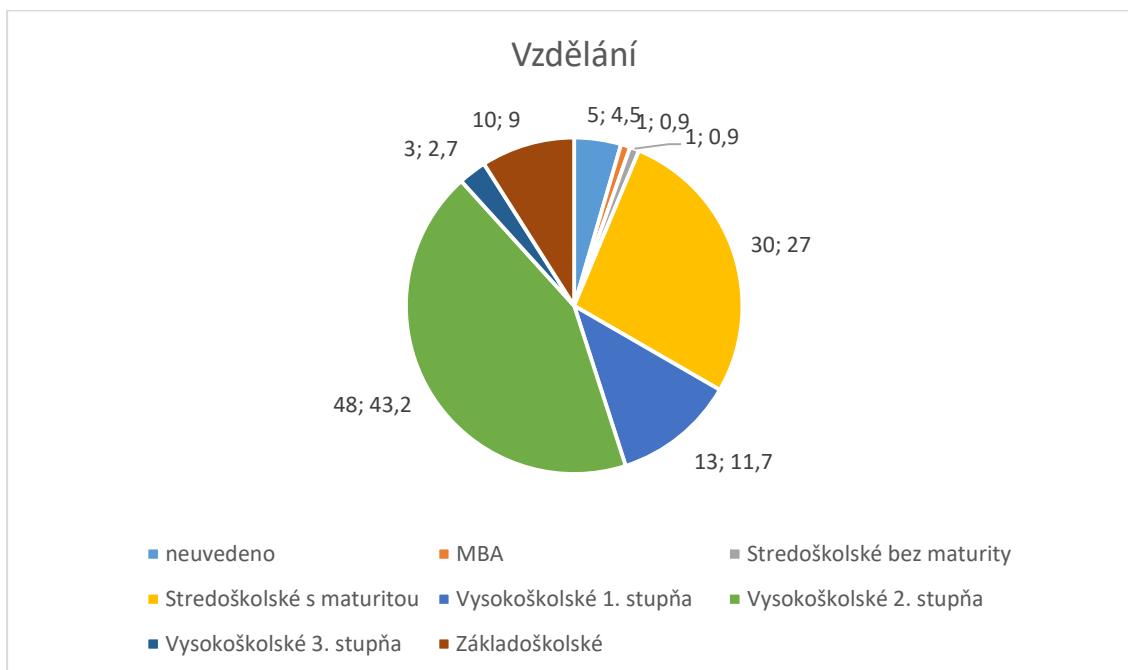
Graf 2 – Výsledek z dotazníku – věková skupina



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějšími respondenty z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání byly respondenti s dosaženým vysokoškolským vzděláním 2. stupně (48), následují respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou (30). Nejméně odpovědí (1) měli odpovědi MBA a středoškolské vzdělání bez maturity.

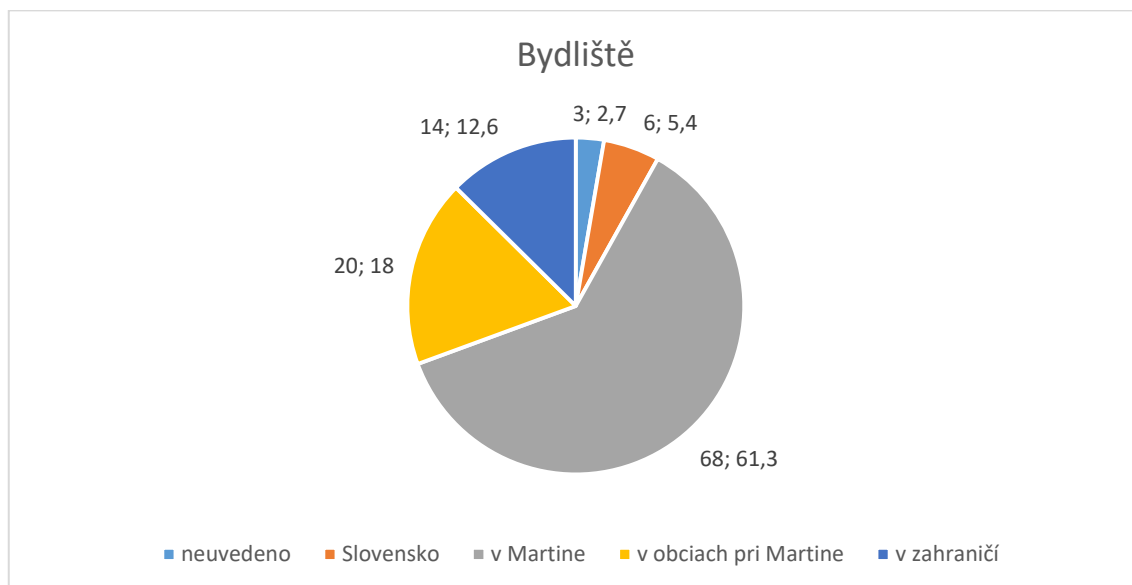
Graf 3 – Výsledek z dotazníku – vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř dvě třetiny respondentů (68, tedy 61,3 %) bývá ve městě Martin, 20 bývá v obcích u města Martin a 14 v zahraničí. Šest respondentů bývá na různých místech po Slovensku, tři své bydliště neuvedli.

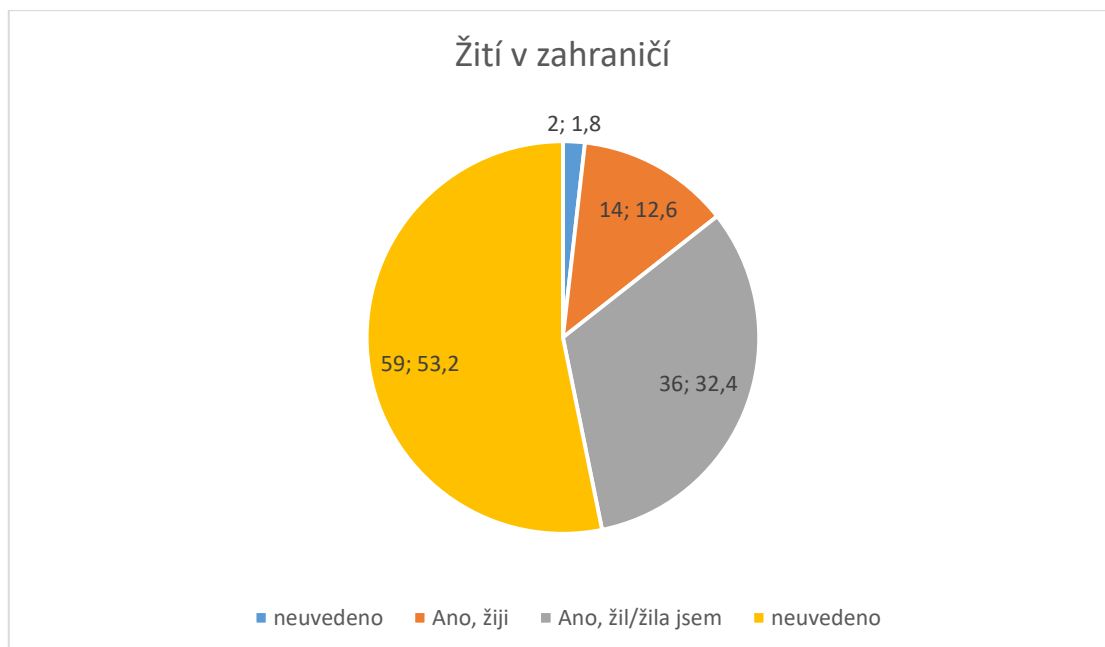
Graf 4 – Výsledek z dotazníku – bydliště



Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina respondentů (59) nikdy nežila v zahraničí. Třetina respondentů v zahraničí v nějakém úseku svého života žila, dalších 14 lidí stále v zahraničí žije.

Graf 5 – Výsledek z dotazníku – žití v zahraničí

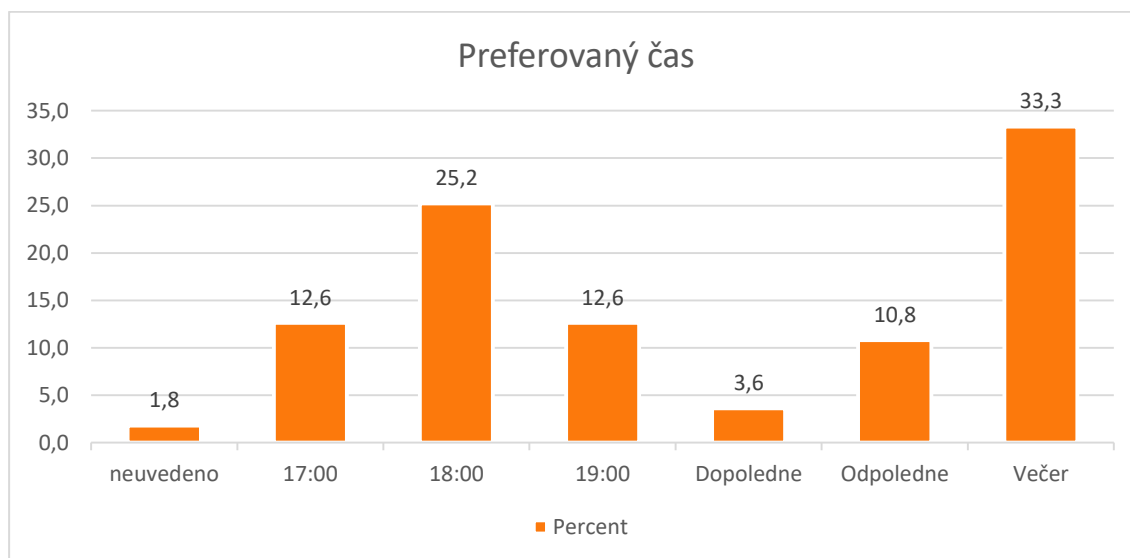


Zdroj: vlastní zpracování

Mezi důležité výsledky z dotazníkového průzkumu patří zjištění preferovaného času a dne akcí, jaké formy akcí respondenti preferují, které jsou naopak na okraji jejich zájmu, jakých akcí je nedostatek a zázemí pro jaký typ umění a kultury absentuje na území města Martin.

Respondenti preferují při kulturních akcích večerní hodiny (33,3 %), konkrétní hodinou, která vyšla jako nejlepší pro realizaci kulturních akcí je 18:00 (25 %), případně 17:00 a 19:00 (obě s 12,6 %). Preferovaný čas akcí se v závislosti na druhu preferovaného umění nemění.

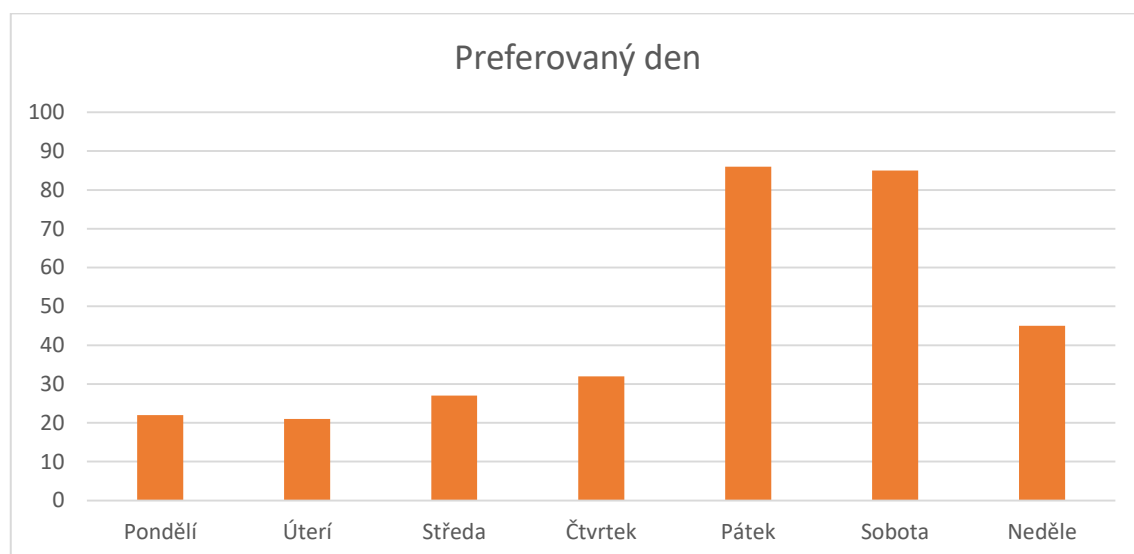
Graf 6 – Výsledek z dotazníku – preferovaný čas



Zdroj: vlastní zpracování

Kromě preferované hodiny dotazník zkoumal i preferovaný den. Publikum výrazně preferuje pátek a sobotu, zhruba o polovinu méně neděli.

Graf 7 – Výsledek z dotazníku – preferovaný den



Zdroj: vlastní zpracování

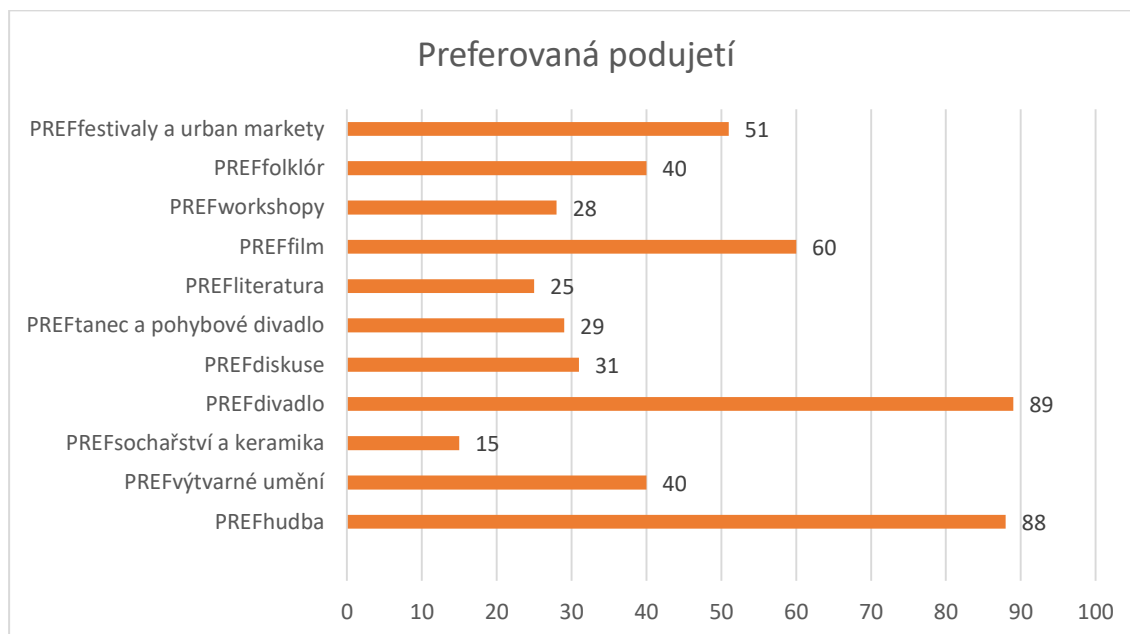
Respondenti hodnotí hudební akce, festivaly a urban markety jako formy kultury a umění, která ve městě nejvíce chybí a je jejich nedostatek. O něco méně, ale stále chybí workshopy, diskuze a výtvarné umění.

Z výzkumu vyplývá, že respondentům kromě platformy pro současný tanec chybí zázemí pro všechny ostatní formy kultury a umění. Největší počet odpovědí mělo zázemí pro setkávání lokální kulturně-umělecké scény (54).

Preferované typy akcí dokazují nejsilnější preference publika u hudby (88), divadla (89) a filmu (60). Tyto tři formy patří obecně mezi nejpoblárnější. Naopak nejméně preferovaným typem akcí patří sochařské a keramické (15). Tuto skutečnost prokazuje graf poduajtí, které jsou u responendů na okraji zájmu, kdy se pořadí, i vzhledem k možné statistické odchylce a chybě, otáčí.

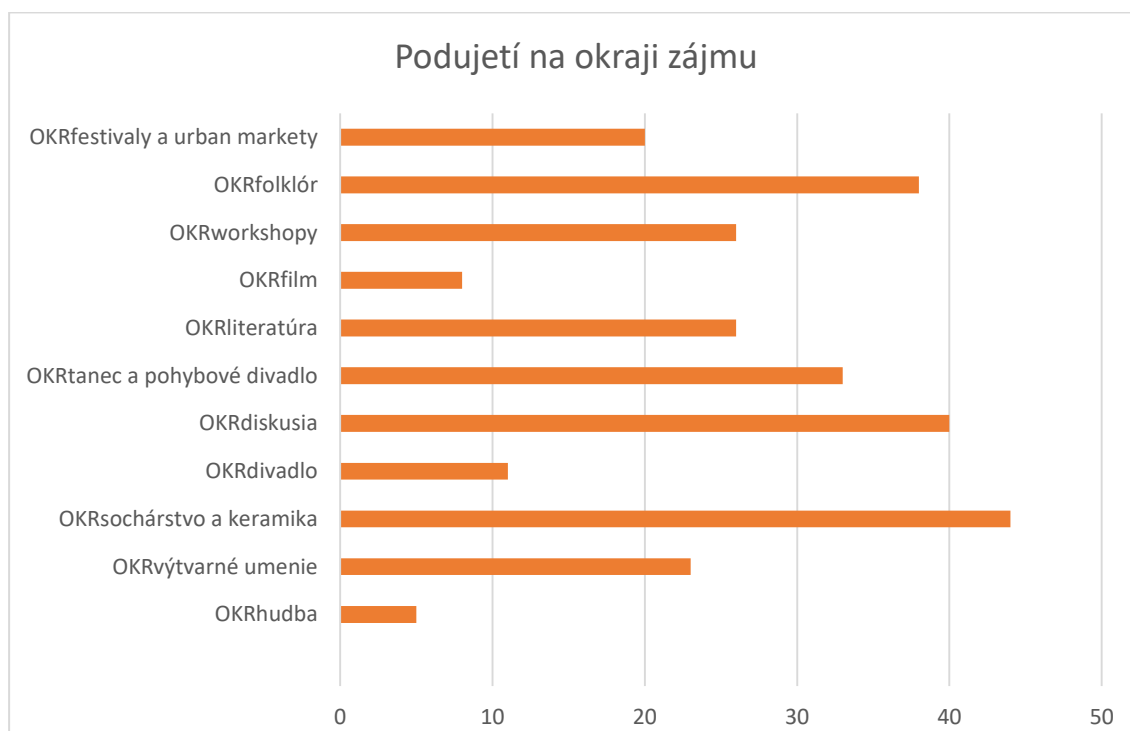


Graf 8 – Výsledek z dotazníku – preferovaná podujetí



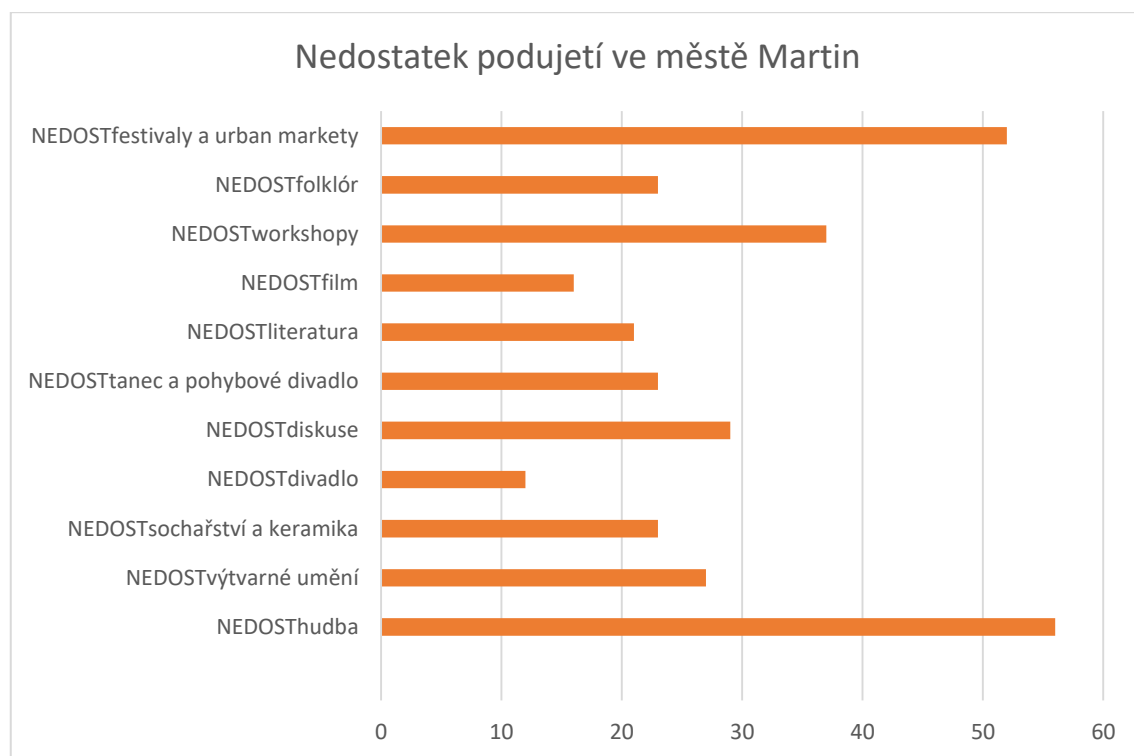
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 – Výsledek z dotazníku – podujetí na okraji zájmu



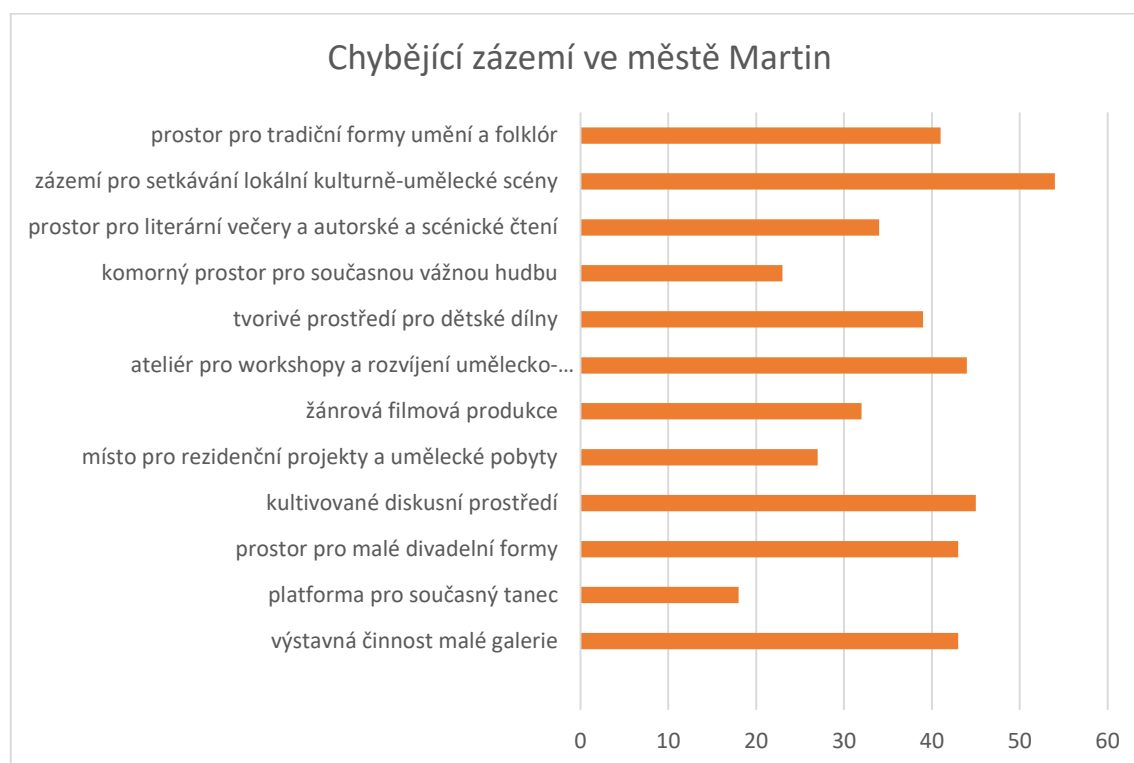
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 – Výsledek z dotazníku – nedostatek podujetí ve městě Martin



Zdroj: (vlastní zpracování)

Graf 11 – Výsledek z dotazníku – chybějící zázemí ve městě Martin



Zdroj: (vlastní zpracování)

Z analýzy korelací mezi odpověďmi na pokládané otázky byly identifikovány následující fakta:

- Lidem ve věkové skupině 30-39 let chybí nejvíce tvůrčí prostředí pro dětské dílny.
- Starším divákům ve věku 50-59 a 60 a více let nejvíce chybí zázemí pro tradiční umění a folklór, prostor pro malé divadelní formy a setkávání lokální kulturně-umělecké scény. Tito respondenti také vnímají absenci kultivovaného diskuzního prostředí a místa pro rezidenční pobyty.
- Mladým respondentům (méně než 18 let) chybí nejčastěji výstavní činnost malé galerie.
- Vysokoškolsky vzdělaným respondentům ve srovnání s jinými vzdělanostními skupinami, signifikantně více chybí zázemí pro setkávání lokální kulturně-umělecké scény, tvůrčí prostředí pro dětské dílny, kultivované diskusní prostředí a prostor pro literární večery.
- Respondentům s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou chybí zázemí pro tradiční formy umění a folklór a prostor pro divadelní formy.
- Preference kanálů - zdrojů - informací podle akce je shodná u každého typu kanálu - zdroje. Obecně lze konstatovat, že najpreferovanějšími zdroji informací jsou internet, sociální sítě, doporučení známého, plakáty, billboardy a program při dané instituci - tedy je třeba marketing akcí zaměřit i na online formy a také na offline formy.
- Mladší lidé (do 29 let) významně více preferují experimentální druh umění než ostatní věkové skupiny. Zajímavostí je, že preference současného druhu umění je téměř u všech kategorií nejvyšší, mezi 50-59 ročními je na druhém místě.
- Vysokoškolsky vzdělaní lidé výrazně více preferují současné (konceptuální) umění než jiné vzdělanostní skupiny.
- Respondenti preferující současné (konceptuální) umění výrazně více preferují film a hudbu - zde vzniká prostor pro promítání artových filmů a realizaci koncertů / festivalů se současnou hudbou.
- Na amatérské úrovni jsou výrazně umělecky činnější lidé mladší 29 let.
- Nejvíce lidí, kteří by se chtěli umění věnovat je ve věkové kategorii 30-39 let.
- Větší počet lidí, kteří žili v zahraničí by chtěli tvořit než lidi, kteří momentálně v zahraničí žijí nebo nežili vůbec.

- Výrazně více tvoří umění lidé s vysokoškolským vzděláním. Stejně skupina s tímto vzděláním by chtěla ve srovnání s jinými vzdělanostními skupinami tvořit umění v největším počtu. Velké množství lidí zároveň tvoří umění na amatérské úrovni.
- Lidem aktivním v umění na amatérské úrovni chybí zázemí malé galerie.
- Respondentům, kteří tvoří umění profesionální chybí zázemí pro setkávání lokální kulturně-umělecké scény a ateliér pro workshopy a rozvíjení umělecké činnosti.
- Respondenti aktivní v umění na amatérské úrovni výrazně více preferují výtvarné umění, sochařství a keramiku, tanec a pohybové divadlo, než jiné testované skupiny obyvatelstva.
- Dá se konstatovat, že se zvyšujícím se zájmem o aktivní tvorbu kultury a umění se lidé zajímají o méně populární a komerční formy kultury a umění.
- Respondenti aktivní v umění preferují výrazně více experimentální a současné druhy umění. Respondenti, kteří jsou v umění neaktivní nejčastěji preferují tradiční umění.

## 5.2 Analýza rizik

Rizika se v subjektu nijak neřídí ani nemonitorují. Pokud se dá hovořit o řízení rizik, ty se velmi nepravidelně a náhodně identifikují jen počas komunikace a týmové diskuze k jednotlivým projektům a akcím. Zjištěná rizika jsou převážně interního charakteru (neefektivní komunikace se sponzorem, v týmu, s partnerem projektu a podobně) a často se rizika vyřeší diskuzí nebo vzájemnou kontrolou situace v procesu organizace projektu. V případě, že přípravný tým v průběhu diskusí k projektům identifikuje jakékoliv riziko, snaží se hned toto riziko vyřešit nebo potlačit (v závislosti na typu a dopadů rizika). V jiné formě se rizika v Kulturní platformě Parta neřídí ani nemonitorují a absentuje jakákoliv systematickosti v práci s nimi. Práce s riziky je pro každou organizaci důležitá a vzhledem k dosavadní nesystematickosti jejich řízení, je v práci zpracován a navržen mechanismus řízení rizik.

Identifikace hrozeb je v 3 rovinách - první se dotýká chodu organizace jako celku, druhá jednotlivých akcí a třetí rovina identifikuje ostatní rizika. Pomocí myšlenkové mapy uvedené v příloze č. 5 byly identifikovány základní hrozby, které mohou v projektu obecně nebo při realizaci a organizování jednotlivých akcí pravidelně nastávat. Tyto

hrozby jsou kvůli přehlednosti diagramu dále rozvedené na jednotlivé rizika v níže zpracované tabulce Risk breakdown structure, která je uvedena v příloze č. 6. V ní je uvedeno několik možných rizik v závislosti od hrozeb, které můžou nastat. V tabulce jsou uvedeny 4 výstupy:

- 5 programů v alespoň 3 různých oblastech (veřejný prostor, grafický design, hudba, diskusní formáty a jiné) a alespoň 5 různých formách (komentovaná prohlídka, panelová diskuze, koncert, výstava, výzkum, workshop a jiné);
- Marketingová strategie;
- Kvalitní, odborný a loajální tým;
- Získání 50 000 € od 4 různých typů sponzorů (veřejné grantové schémata, vlastní činnost, finanční dary od firem, finanční dary od jednotlivců).

Každý z těchto výstupů obsahuje několik klíčových činností, na které navazuje několik ohrožení, pro které je následně zpracované a popsané riziko, popis aktéra, aktiva a aktivity, zároveň je k tomuto ohrožení vyjádřena hodnota a potenciální zranitelnost.

Například stručný popis ohrožení "Nevhodně zpracována projektová dokumentace" v klíčové činnosti "Vytvoření základní dokumentace pro ucházení se o grantové schémata v těchto projektech" by mohl být interpretován následovně:

Ohrožením je nevhodně zpracována projektová dokumentace. Rizikem této činnosti je, že projekt neobsahuje všechny potřebné informace. Aktivem v tomto riziku je projektová dokumentace, která je zpracována aktérem – realizátorem nebo odpovědnou osobou daného projektu a je kontrolována externím pozorovatelem (což je v tomto případě aktivita). Hodnotou rizika je čas strávený na následných úpravách v projektu - tedy potřeba znovu vytvoření projektové dokumentace, na kterou bude muset organizace vynaložit další zdroje a čas. V případě, že projekt nebude zpracován komplexně a se všemi návaznostmi, bude pro projekt obtížnější získávat podporu. Což je hodnoceno jako zranitelnost.

Při tvorbě Risk breakdown structure byl pro vyhledávání rizik zvolen způsob systematického rozkladu ohrožení vzhledem k jednotlivým klíčovým činnostem projektu. V příloze č. 7, která uvádí možné scénáře jednotlivých finančních dopadů, byl pro

definování těchto scénářů využít brainstorming mezi 4 členy organizace. Je identifikovaných 111 rizik, přičemž ke každému byl uveden dopad rizika. Systém, podle kterého byly vypočteny jednotlivé finanční odhady, byl vynásoben dopadu rizika zvoleným koeficientem.

$$\text{Dopad rizika} * 1,5 = \text{Pesimistický odhad v tis. €}$$

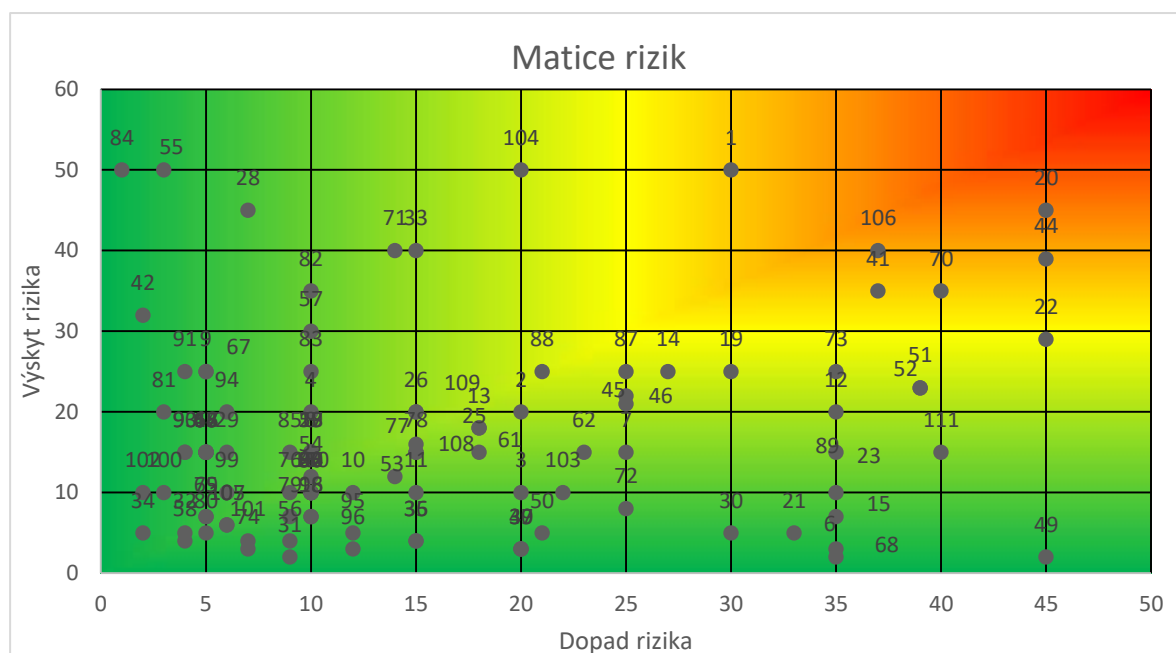
$$\text{Dopad rizika} * 0,75 = \text{Realistický odhad v tis. €}$$

$$\text{Dopad rizika} * 0,25 = \text{Optimistický odhad v tis. €}$$

Kompletně zpracovaný soupis rizik, s kvantitativní analýzou a s jejich finančním dopadem je uveden v příloze č. 7. V práci je dále zpracovaných 30 scénářů pouze pro rizika, jejichž strategie obrany je hodnocena jako "omezení", "přenesení" nebo "odmítnutí". Pro rizika označené jako "přijetí" scénáře plánované nejsou. Scénáře jsou kvůli přehlednosti uvedeny jako příloha č. 8.

Důležitost kvantitativní analýzy spočívá v následné práci s riziky. Vhodným nástrojem pro efektivní práci a znázornění je takzvaná Matice rizik, která je zpracována níže v grafu č. 12. Matice rizik je znázorněna jako barevně odlišený bodový graf, sledující vztah mezi dopadem a výskytem rizika. Rizika ležící v oranžové až červené části grafu naznačují, že mohou mít velmi silný dopad na úspěšnost projektu. V tomto případě se jedná o 7 rizik, které celkový výsledek a úspěch projektu ohrožují. Konkrétně se jedná o rizika, která mají hodnotu vyšší než 25 jak při dopadu tak i při výskytu rizika (jedná se o rizika číslo 1, 20, 22, 41,44, 70 a 106). S těmito riziky třeba proaktivně pracovat a snažit se, aby nenastaly.

Graf 12 - Matice rizik



Zdroj: vlastní zpracování

Další rizika, ležící v levé horní části grafu, s hodnotami dopadu menšími než 25 a hodnotou výskytu větší než 25 neohrožují projekt jako celek, ale mohou na něj mít vážné dopady. V tomto významu je navrženo aby činnosti, při kterých mohou rizika nastat byly monitorovány a snažilo se jim předcházet, tedy implementovat preventivní opatření a omezit jejich výskyt. Dále je vhodné připravit krizové scénáře a plány v případě, že tato rizika nastanou.

Přenesením jsou řešeny rizika s dopadem vyšším než 25 a výskytem menším než 25. Tato rizika se nacházejí v pravé a spodní části grafu jsou vyznačeny žlutým až zeleným zbarvením grafu. Dobrá praxe v řešení těchto rizik ukazuje na pojištění, nebo jinou formu přenesení rizika na jiný subjekt. Je vhodné vyčlenit jeden lidský zdroj, který se bude monitoringu a kontrole rizik pravidelně věnovat, aby organizace nepřišla zbytečně k finančním ztrátám. I v případě, že riziko nastane, je vhodné mít připravené rezervní zdroje (lidské i finanční), aby se následný negativní dopad na chod organizace mohl snížit.

Rizikům, nacházejícím se ve zbývající části grafu - tedy s hodnotou výskytu menší než 25 a dopadem také menším než 25 není třeba věnovat tak intenzivní pozornost.

Samozřejmě, navzdory nižšímu významu, řešit tato rizika organizace potřebuje. Doporučuje se vytvořit krizové plány a scénáře, které se mohou v případě, že riziko nastane, implementovat. Konkrétní popis jednotlivých obranných taktik a strategií i s následnou příležitostí pro organizaci je popsán v následující tabulce.

Tabulka 11 - Obranné strategie a taktiky

Obranná strategie	Taktika	Reakcie na příležitost
Odmítnutí	Změnit / upravit projekt jako celek	Vždy se snažit riziko využít ve svůj prospěch
	Upravit způsob financování projektu	
	Změna výstupů projektu	
Přenesení	Mít pojištění	
	Rozložit riziko mezi víc zájmových skupin	
	Vytvořit krizové a záložné plány v případě, že riziko nastane	
Omezení	Implementace preventivních opatření	
	Monitorovat a kontrolovat rizika v čase	
	Vyčlenit finanční a lidské zdroje pro případ, že riziko nastane	
Přijetí	Vytvořit krizové a záložné plány pro případ, že riziko nastane	

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším vhodným nástrojem pro vizualizaci rizik v projektu je bublinkový graf. Tento graf počítá i s proximitou jednotlivých rizik, což dává řešiteli - projektovému manažerovi - a organizaci lepší přehled, které rizika mohou nastat v co nejbližší době.



Tento ukazatel pomáhá v práci s nimi při přípravě plánu řízení rizik a zároveň pomáhá určit jejich prioritu.

Bublínkový graf je kvůli své přehlednosti uveden jako příloha č. 9. Bublínkový graf uvádí vztah mezi proximitou a celkovým dopadem rizik.

V tomto grafu je vidět, že největším rizikem je v tomto případě riziko číslo 1 - tedy celoplošné zrušení akcí. Toto riziko může nastat v blízké době a má silný dopad na chod organizace a realizaci projektu. Dalšími důležitými riziky mohou být rizika číslo 62, 7, 33, 87, 73 a 41. Ze subjektivního hlediska mají tato rizika dostatečně vysokou proximitu a celkovou důležitost rizika na to, aby je organizace prioritně řešila a pracovala s nimi.

#### **5.2.1 Návrh preventivních a korektivních opatření**

Jednotlivým rizikům je třeba v souvislosti s jejich řízením navrhnout preventivní a korektivní opatření. Využitím zpracovaných tabulek v předešlé části práce je proveden přehled rizik, který je doplněn o vymezení odpovědné osobnosti za riziko, o navržené preventivní opatření a řešení daného rizika a také je k němu přiřazena strategie práce s rizikem. Tabulka obrany vůči rizikům se nachází v příloze č. 10.

#### **5.2.2 Doporučení pro plán řízení rizik v organizaci**

V projektu bude kontrolovat a monitorovat všechna rizika hlavní projektový manažer - tedy ředitel kanceláře. Ten se v pravidelných měsíčních intervalech bude setkávat s celým projektovým týmem (v momentální situaci to je reálná varianta, jelikož v organizaci pracují pouze 4 osoby). V případě, že se organizace rozroste o dalších lidí, je důležité vymezit hlavní projektový tým. Ten se následně bude pravidelně setkávat, kontrolovat a monitorovat rizika.

Harmonogram projektu je doplněn o několik činností (meetingů), které jsou zaměřeny pouze na kontrolu a monitoring rizik. Každý takový meeting bude spočívat z prevence, kontroly, revize a korekce rizik. Jednotlivé preventivní opatření se budou zapisovat do deníku rizik. Podle splněných preventivních opatření se každý měsíc musí revidovat pravděpodobnost rizika a proximity rizika. Tato data postupně určí trend, jaký má dané riziko - tedy zda pravděpodobnost, že riziko nastane v čase klesá, stoupá nebo

stagnuje. Také se díky proximitě projektový tým bude moci zaměřit na preventivní opatření vůči rizikům, jejichž výskyt je ve velmi blízké době. Rizika se následně opraví (provede se korekce rizik) v aktualizovaném rejstříku rizik.

### 5.2.3 Eskalační mechanismus

Eskalační mechanismus je vizualizován v tabulce níže. V případě, že nastane riziko, které má menší finanční dopad než 1 000 €, vyřeší ho člen projektového týmu. Při takovém riziku je vhodné informovat osobu, která je za riziko odpovědná podle registru rizik. Například v případě, že se na akci vybijí baterky v technice (například v mikrofonu), tak to vyřeší člen projektového týmu a informuje o tom odpovědnou osobu na místě - tedy technika, nebo hlavních organizátorů dané akce.

Tabulka 12 - Eskalační mechanismus (R=Responsible, A=Accountable, C=Consulted, I=Informed,

Finanční dopad rizika	do 1 000 €	1 001 - 10 000 €	10 001 - 25 000 €	od 25 001 €
Správní rada	-	-	I	C
Ředitel organizace	-	C	A	R
Odpovědná osoba dle registru rizik	I	R	R	A
Člen projektového týmu	R	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že riziko bude mít dopad vyšší - až do 10 000 €, toto riziko řeší osoba zapsána jako odpovědná v soupisu rizik. Toto riziko je konzultované s ředitelem organizace. Pokud je dopad rizika ještě vyšší od 10 001 - 25 000 €, je taktéž za toto riziko odpovědná osoba zapsaná soupisu rizik. O riziku s takovým dopadem je však důležité informovat i správní radu (respektive výbor), který bude informován zprávou o způsobu vyřešení rizika. Jako "Accountable" – tedy člověk, který reálně riziko řeší, je v tomto případě ředitel organizace, který může rozdělovat úlohy při řešení rizika.

Riziko s dopadem vyšším než 25 001 € je třeba konzultovat se správní radou, protože je možné, že toto riziko má významný dopad na chod organizace a úspěšnost celého projektu. V tomto případě je řešením zapojit celou organizaci - ředitele, který bude za řešení rizika zodpovědný a osobu odpovědnou podle soupisu rizik, která má možnost dělit robotu a může být nápomocná v úspěšném odstranění rizikové situace.

### **5.3 Práce s dobrovolníky**

Prakticky každá akce bude muset být z části realizována i za pomoci dobrovolníků. Organizace si staví za cíl mít při každé dobrovolné činnosti alespoň jednoho dobrovolníka spadajícího do kategorie seniorů. Díky tomu získají senioři pravidelný sociální kontakt, což přispívá k jejich všeobecnému štěstí a naplňování mezigeneračního dialogu, který Kulturní platforma Parta považuje za důležitý.

Koordinátorem dobrovolníků by měl být člověk z hlavního týmu organizace a měl by detailně znát všechny procesy, struktury a záměry organizace. Jeho úkolem bude naplánovat a dodržovat harmonogram a metodiku práce s dobrovolníky. V počátečním stádiu bude tato osoba vyhledávačem, trenérem, koordinátorem a hodnotícím celého procesu managementu dobrovolníků.

Mezi základní dobrovolné pozice, které mohou dobrovolníci vykonávat patří například příprava a úklid prostor před akcí, výpomoc s veřejnou sbírkou, doprovod pro účastníky a účinkující, menší marketingové činnosti, výpomoc s opravou a renovací částí budovy - centra - a jiné. Základním pravidlem, jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, je, aby dobrovolník nevykonával činnost, kterou nechce nikdo dělat. Zároveň je třeba, aby měl plnou podporu koordinátora a jistotu, že se v případě nejasností může na koordinátora dobrovolníků kdykoliv obrátit.

Organizace vzhledem na její místo působení a lokální kontakty může využívat jako dobrovolníky členy místní skautské organizace, měla by vytvářet partnerství se středními školami (aktivně již spolupracuje s místním gymnáziem), aktivními seniory, studenty a studentskými organizacemi místní vysoké školy, zároveň je možné získávat dobrovolníky i z Žilinského dobrovolnického centra a z řad kolegů a známých členů organizace. Kromě toho je významným tématem profesionální dobrovolnictví, které je vhodné využívat na činnosti, které by měly být realizovány profesionálně a nedají se

ekvivalentně substituovat dobrovolníky například ze skupiny studentů středních škol (například tvorba webstránky, pravidelný profesionální fotograf či kameraman a jiné). Dalšími způsoby získání dobrovolníků může být ve spolupráci s místním úřadem práce koordinace a oslovování dlouhodobě nezaměstnaných, případně lidí na okraji společnosti - bezdomovci, kterým může dobrovolnická činnost za přiměřenou odměnu postupně vracet naději na lepší život.

Každý nalezený dobrovolník absolvuje krátký rozhovor s koordinátorem, kde se koordinátor doví jeho potřeby a očekávání, zjistí časové možnosti dobrovolníka a identifikuje pozice, které by chtěl dobrovolník vykonávat. Následně dobrovolník projde tréninkem těchto pozic. Na ten by měl dohlížet koordinátor, zkušenější dobrovolník v dané pozici nebo členem hlavního týmu centra, který má danou činnost ve své agendě. V začátcích organizace, kdy nebude počet dobrovolníků vysoký, by měly dobrovolníci trénovat na několik funkcí zároveň, aby mohli být využíváni na různé pozice a aby jim mohly být přiděleny různé pracovní úkoly. Tím si organizace sníží pravděpodobnost, že na danou pozici nenajde v potřebném čase nikoho, kdo by ji mohl provádět a je na to dostatečně vyškolený. Vhodným neformálním způsobem tréninku a učení je prodávání zkušenosti na daných dobrovolných pozicích mezi dobrovolníky navzájem. Díky tomu se mohou dobrovolníci rychle a jednoduše napojit aktivní dobrovolnickou komunitu a mohou dostat více potřebných informací pro vykonávání dané činnosti. Samozřejmě je nevýhodou, že pokud neabsolvují trénink, nemusí dostat kompletní informace o záměrech organizace a postupně mohou ztrácet motivaci právě z důvodu, že nevědí proč dobrovolnou činnost dělají.

Při přípravě a realizaci práce s dobrovolníky je důležité počítat s určitými finančními náklady. Prvním a hlavním nákladem je mzda koordinátora, který může mít při výkonu své práce další náklady spojené s náklady na nábor a oceňování dobrovolníků. Další náklady jsou obvykle z povahy dobrovolné činnosti nefinančního charakteru. Je nepsaným pravidlem, že dobrovolníci by měli za svou činnost při akcích dostat alespoň stravné, mají právo na proplacení dopravy, či na proplacení komunikačních nákladů.

Způsob a forma komunikace mezi organizací (nejen v zastoupení koordinátora, ale se všemi jejími členy) a dobrovolníky je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro udržování a rozvoj dobrovolnictví v kulturně komunitních centrech. Pro koordinátora je

důležité najít balanc mezi komunikací, které je příliš mnoho a komunikací, které je příliš málo. Organizace bude mít vlastní registr dobrovolníků s jejich základními kontaktními informacemi, které budou přehledně zpracovány pro interní potřeby (formou excelovské tabulky). Pro dobrovolníky bude založena jedna komunikační platforma - vhodnou formou je skupina na Facebooku. V ní se budou s dostatečným předstihem komunikovat všechny výzvy k dobrovolnické práci, novinky, aktuality a dobrovolníci si tam můžou vzájemně vyměňovat zkušenosti a názory. Skupina bude moderovaná koordinátorem dobrovolníků a bude určena převážně mladším dobrovolníkům. Senioři a lidé, kteří nemají účet na Facebooku budou koordinováni přes telefon nebo pomocí e-mailů. Pomocí těchto kanálů se budou dobrovolníci na danou aktivitu nejen vybírat, ale bude se jim i děkovat za odvedenou práci a koordinovat jejich rozvoj a motivace.

Dobrovolníci by díky této komunikační platformě mohly postupně získávat pocit, že jsou nezbytnou součástí organizace, což pozitivně přispívá k jejich motivaci. Nesmíme však zapomínat na proaktivní rozvoj jejich schopností. Dobrovolník by měl mít v pravidelných intervalech, alespoň každé čtvrtletí, setkání s koordinátorem, kde si obě strany zhodnotí dosavadní průběh dobrovolné činnosti a identifikují nové možnosti svého rozvoje. Je třeba, aby danému dobrovolníkovi bylo upřímně poděkováno za dosavadní práci a doporučuje se vyzvednout důležitost daného člena dobrovolnické komunity kulturně komunitního centra. Po tomto setkání by měl koordinátor interně do své databáze kontaktů ohodnotit práci daného dobrovolníka kvalitativní i kvantitativní, aby mohl v případě dlouhodobé spolupráce s dobrovolníkem sledovat vývin práce dobrovolníků. Při jejich následné koordinaci by měl koordinátor přihlížet k dohodnutým závěrům z pravidelných setkání.

Po těchto setkáních je obvyklé, že s některými dobrovolníky na základě vzájemné dohody bude muset organizace ukončit spolupráci. V takovém případě má dobrovolník právo vědět, v případě, že o to žádá, jak byl vnímán, případně by měl dostat oficiální dekret dobrovolníka jako symbol ocenění jeho práce. Je vhodné, pokud se při tomto ukončujícím rozhovoru koordinátor dozví svoje slabá místa nebo chyby v organizaci, které odcházející dobrovolník vnímá a identifikuje, a které zároveň můžou být jeho motivací k odchodu, aby v případě, že jsou relevantní, mohl koordinátor tyto chyby odstranit.

## 5.4 Programová dramaturgie

Na základě prioritizace projektů realizované na schůzce správné rady organizace byly k realizaci v roce 2021 doporučeny následovné projekty. Harmonogram jejich činností v logické posloupnosti s přiřazenou odpovědností za činnost je ve formě Ganttova diagramu uveden v příloze č. 11.

### 5.4.1 Projekt Marketing

Záměr 1: Realizace marketingových kampaní a aktivit směřujících ke zvýšení povědomí o organizaci a budování komunity

- Cíl 1.1: Vytvořit a vést dobrovolnický program.
  1. Najít koordinátora dobrovolníků
  2. Vytvořit metodiku práce s dobrovolníky
  3. Vytvořit systém evaluace a odměňování dobrovolníků
  4. Připravit kampaň na oslovení dobrovolníků
  5. Spuštění kampaně
  6. Setkání s dobrovolníky
  7. Zapojení dobrovolníků do aktivit organizace
  8. Rozvoj schopností, zkušeností a kompetencí dobrovolníků
- Cíl 1.2: Do konce roku 2021 mít 1000 like-ů na Facebooku.
  1. Realizovat program organizace (komunikace veškerých uvedených projektů organizace)
  2. Realizovat kampaň na sociálních sítích (cíl 1.4)
- Cíl 1.3: V roce 2021 se objevit v médiích alespoň desetkrát.
  1. Po každém podjetí tvořit tiskové zprávy a informovat o podjetích lokální média
  2. Podle povahy podjetí zvážit oslovení celonárodních médií nebo specializovaných online nebo offline periodik
- Cíl 1.4: Naplnit sociální síť alespoň 60 příspěvky s kvalitním obsahem, který vzdělává nebo podněcuje ke kritickému myšlení.
  1. Připravit si témata, která bude organizace komunikovat
  2. Realizovat 4 menší akce zaměřené na vzdělávání a kritické myšlení (akademická debata, diskuse, panelová diskuse)

3. Připravit plán příspěvků na sociální síť
4. Realizovat tento plán

#### 5.4.2 Projekt Kulturní uzel

Záměr 2: Navazovat a prohlubovat spolupráci a budovat vztahy s dalšími místními, regionálními, celonárodními podobnými subjekty působícími v kulturním a kreativním průmyslu

- Cíl 2.1: Realizovat 4 Kulturní dialogy (otevřená diskuse na kulturní témata ve městě Martin se všemi místními subjekty působícími v oblasti kultury a kreativního průmyslu)
  1. Uspořádat Kulturní dialog 1 - téma spolupráce na jednom projektu ("jarmark" místních kulturních subjektů)
  2. Uspořádat Kulturní dialog 2 - kulturní vzdělávání / vzdělávání kulturou
  3. Uspořádat Kulturní dialog 3 - mezigenerační dialog (zapojování mladých a seniorů)
  4. Uspořádat Kulturní dialog 4 - možnosti využití městských brownfields (opuštěné, zanedbané nebo asanovaných budov a částí města, které by mohli dostat díky kulturnímu impulsu nový obsah) a dohoda na práci s nimi.
- Cíl 2.2: Propojit místní subjekty působící v oblasti kultury a tvůrčích odvětví v alespoň jednom projektu nebo aktivitě.
  1. Otevřený dopis městu na téma promarněné šance města na získání Evropského hlavního města kultury 2026, který propojí místní subjekty kulturního a kreativního průmyslu
  2. Začít přípravy "jarmarku" místních kulturních subjektů
- Cíl 2.3: Představit svou činnost alespoň 4 aktuálním členem Antény - sítě pro nezávislou kulturu.
  1. Iniciovat setkání s členy Truc sphérique, tedy s členy žilinské Stanice Záriečie a Nové synagogy
  2. Iniciovat setkání s členy Diera do sveta
  3. Zúčastnit se jedné akce organizované Anténou

4. Iniciovat společný projekt mezi Kulturní platformou Parta a nezávislým kulturním centrem v jiném městě
5. Stát se relevantním a plnohodnotným spolupracovníkem v oblasti kultury pro Žilinský samosprávný kraj (například při účasti na konferencích o kultuře, na diskutování o kulturní strategii města, regionu či kraje)

Záměr 3: Centralizovat aktivity organizace v podobě zisku a rekonstrukce vlastního prostoru, který bude mít status kulturního centra

- Cíl 3.1: Navázat kontakt s kompetentním pracovníkem Žilinského samosprávného kraje v oblasti kultury a představit mu projekt Kulturní platformy Parta.
  1. Pravidelne se účastnit konferencí a diskusí organizovaných krajským úřadem Žilinského samosprávného kraje (ŽSK)
  2. Navázat spolupráci a dohodnout si setkání s kompetentními pracovníky ŽSK na představení projektu Kulturní platformy Parta
  3. Prohloubení spolupráce s kompetentními osobami
- Cíl 3.2: Navázat spolupráci s Turčianskou galerií na alespoň jednom projektu.
  1. Být součinný v projektu Socha ve městě (realizovaným Turčianskou galerií)
  2. Být součinný v projektu Živý podstavec (realizovaným Kulturní platformou Parta)
  3. Být součinný v projektu Invisible parts - mapování umění ve veřejném prostoru (realizovaným Kulturní platformou Parta)
- Cíl 3.3: V roce 2021 získat do pronájmu budovu, ve které může sídlit budoucí kulturní centrum.
  1. Najít 2 vhodné budovy (ideálně ne v soukromém vlastnictví) a jednu z nich vybrat a zacílit na ni své aktivity
  2. Informovat majitele s myšlenkou kulturního centra
  3. Připravit návrh vizualizace rekonstrukce objektu i s odhadem na rozpočet následné rekonstrukce
  4. Odprezentovat vizualizace a projekt před kompetentními osobami s rozhodovací pravomocí



5. Kontinuálně pokračovat v lobbingu a zodpovídání dotazů od kompetentních (například u poslanců zastupitelstva)

### 5.4.3 Projekt Bud' s námi do kultury

Záměr 4: Získávat a rozvíjet lidské zdroje, které svou profesionální nebo dobrovolnickou činností mohou pomáhat naplňovat záměr a dosáhnout vizi organizace

- Cíl 4.1: Vytvoření databáze 100 místních umělců, aktivistů nebo dobrovolníků.
  1. Realizovat setkání členů kulturní platformy Parta za účelem sepsání jmen a kontaktů na umělce, aktivisty, pracovníků v neziskovém sektoru nebo kultuře a dobrovolníků, kteří mohou být nápomocni při naplňování záměru organizace
  2. Připravit si plán na zapojení těchto skupin do činnosti občanského sdružení
  3. Kontaktovat umělce žijících v zahraničí a zapojovat je do projektů organizace
- Cíl 4.2: Zajistit si 2 mladé ambasadory, kteří budou ve svém volném čase formou dobrovolnictví vykonávat pozici manažerů sociálních sítí a konzultantů pro práci s mladými lidmi.
  1. Vytvořit podmínky pro ambasadory
  2. Nastavit pravidla komunikace a pracovní činnosti
  3. Zveřejnit "Open call" na ambasadory
- Cíl 4.3: Zajistit finance na zaplacení účetního a právníka.
  1. Oslovit známé účetní a právníky se žádostí o cenovou nabídku za jejich služby
  2. Zajistit aby byly tyto dvě osoby zaplacené - může to být formou finančních darů nebo vlastních příjmů nebo jiným způsobem.
  3. Vytvořit alespoň 1 produkt, který se bude moci prodávat a který postupně může vytvořit základní (finanční) kapitál organizace.
  4. Vzájemné sdílení zkušeností a schopností a rozvíjení spolupráce (ideálně, aby daný účetní nebo právník měli kromě své profese i další přesah, ve kterém by mohly být pro organizaci užiteční -

například znalost v oblasti fundraisingu, volnočasový fotograf, osvětlovač a jiné)

#### 5.4.4 Projekt MARK – Martinský knižní festival

Záměr 5: Odkazovat na knižní identitu města Martin a realizovat s ní spojené aktivity a současnými událostmi přinášet obyvatelům města a okolí současné knižní trendy a literární formáty.

- Cíl 5.1 (hlavní): Realizovat v září 2021 malý knižní festival ve městě Martin s prezentací a účastí 15 nezávislých slovenských vydavatelství.
- Cíl 5.2: V rámci festivalu realizovat 4 workshopy vedené profesionály z celého Slovenska pro celkem 50 lidí.
- Cíl 5.3: V rámci festivalu realizovat 4 autorské čtení, 4 diskuse spadající do ideového konceptu festivalu (Recover) nebo o profesích souvisejících s tvorbou knih a literatury a 3 inscenované čtení s herečkami a herci Slovenského komorního divadla.
- Cíl 5.4: Založit tradici malého knižního festivalu ve městě Martin.
- Cíl 5.5: Pomoci studentkám a studentům 4 martinských středních a vysokých škol rozvíjet jejich aktivní zájem o čtení a vnímání hodnot literárního dědictví.
- Cíl 5.6: Zapojit alespoň 10 seniorek a seniorů do dobrovolné činnosti v rámci realizace festivalu.
  1. Oslovování účinkujících (a zajišťování podmínek vystoupení / účasti) a partnerů.
  2. Oslovování účinkujících, zajišťování prostorů, zajišťování ubytování a stravy pro účinkující, přípravy na workshop k tvorbě upcyclingového sezení,
  3. Oslovování dobrovolníků, smluvně dohodnout pronájem prostorů,
  4. Oslovování dobrovolníků, workshop a realizace upcyclingového sezení
  5. Příprava vizuální identity festivalu, příprava marketingové komunikace a jejích nástrojů
  6. Průběžné oslovování autorů knih na diskuse a autorská čtení v závislosti aktuálních knižních vydání

7. Umístování reklamy do veřejného prostoru, spuštění marketingové kampaně, příprava výstavy (kuratela, příprava galerijního místa),
8. Realizace, finální příprava prostorů (pódia, knižní trh, místnosti na workshopy), tiskové zprávy, fotodokumentace,
9. Vyhodnocení dosažených cílů a vyúčtování festivalu

#### 5.4.5 Projekt Živý podstavec

Záměr 6: Záměrem projektu je vytvoření výstavy jako komunikační platformy zabývající se otázkou umění ve veřejném prostoru města Martin. Záměrem projektu je také kontinuálně oživovat veřejný prostor uměleckou intervencí.

- Cíl 6.1: Realizovat v roce 2021 výstavu ve veřejném prostoru města Martin.
- Cíl 6.2: Vytvořit dočasnou architekturu jako samostatný designový prvek v pečlivě vybraných lokalitách města, který bude sloužit k prezentaci současných designových studií a výstupů vizuálního umění vytvořeného ve veřejném prostoru a reagující na městskou krajinu.
- Cíl 6.3: Realizovat 4 doprovodné akce k výstavě ve veřejném prostoru.
  1. Získání povolení k umístění podstavců, realizace a tvorba podstavců,
  2. Výběr série vystavovaných designových děl, grafik pod vlastní kuratelou; instalace podstavců na Náměstí S.H. Vajanského, na Náměstí SNP a v Hviezdoslavovém parku.
  3. Instalace vystavovaných děl, vernisáže výstav, diskuze k vystavovaným dílům, realizace vedlejšího programu výstavy, organizace komunitních aktivit
  4. Vyúčtování projektu a předpokládané ukončení projektu pro rok 2021
  5. Deinstalace podstavce - ta je závislá na povaze díla a autorských práv na dílo.

#### 5.4.6 Projekt Invisible parts – mapování umění ve veřejném prostoru

Záměr: Ve spolupráci s Útvarem hlavního architekta a Turčianskou galerií dokumentovat a popularizovat všechny instalace, sochy, reliéfy a ostatné umění ve veřejném prostoru.

- Cíl 1: V roce 2021 zdokumentovat alespoň 75% uměleckých děl ve veřejném prostoru města Martin.
  1. Zajistit výzkumného pracovníka
  2. Katalogizace všech uměleckých děl ve veřejném prostoru
  3. Fotografování vybraných uměleckých děl
- Cíl 2: Vytvořit mapu umění ve veřejném prostoru města Martin.
  1. Oslovení grafika na zpracování mapy
  2. Komunikace s výzkumným pracovníkem
  3. Příprava crowdfundingové kampaně na tvorbu mapy
  4. Spuštění kampaně
  5. Tisk mapy
  6. Distribuce
- Cíl 3: Připravit 4 doprovodné akce (komentované prohlídky a výstavy) s profesionálními kurátory a odborným výkladem.
  1. Vytvořit bulletin / publikaci s vyzkoumanými informacemi
  2. Vytvořit 4 koncepty, které tyto doprovodné akce budou mít (například koncept "Sochy v centru města"; "Meziválečná architektura"; "Veřejný prostor X komunismus" a jiné.
  3. Realizace 4 komentovaných prohlídek
- Cíl 4: Reprodukce děl ve veřejném prostoru města Martin
  1. Open call pro umělce na realizaci reprodukcí děl ve veřejném prostoru
  2. Poskytnutí informací k daným dílům
  3. Tvorba díl
  4. Tisk díl
  5. Prodej a distribuce těchto reprodukcí

#### 5.4.7 Projekt Font na podporu umění

Záměr: Odkazovat na knižní identitu města Martin a realizovat s ní spojené aktivity a současnými událostmi přinášet obyvatelům města a okolí současné knižní trendy a literární formáty.

- Cíl 1: Vytvořit nový typ písma určený speciálně pro potřeby kulturních a uměleckých institucí a projekty, a který zároveň bude crowdfundingovým nástrojem.
  1. Připravit si koncept tohto písma
  2. Oslovení umělce
  3. Napsat projekt
  4. Realizace projektu
  5. Výstava
  6. Propagace projektu a písma
- Cíl 2: Připravit v Martině workshop a přednášku typografie pro grafické designéry a studenty grafického designu (specializace na typografii).
  1. Oslovení umělce
  2. Oslovení místních uměleckých škol
  3. Realizace workshopu

## 6 Závěr

V práci byl zpracován základný dokument směřující k vytvoření kulturně komunitního centra ve městě Martin. Tento dokument byl napsán formou projektového záměru, který určil hranice působení a fungování organizace a určil její základní cíle.

Následně se pro účely práce realizoval výzkum na zjištění publika a reálného zájmu o tento typ organizace. Dotazník byl koncipován s účelem získání prvotních dat na rozvoj publika, zjištění základních znalostí o něm a následnou práci s ním. Úspěšně byla vytvořena i metodika práce s dobrovolníky, která se v době předání práce již začala realizovat. Programová dramaturgie (portfolio projektů), která byla v práci popsána se již v rámci možností a aktuální pandemické situace realizuje. Důležitou součástí této části práce je i vytvořený harmonogram činností s přiřazenou odpovědností ke každé činnosti.

Uvedené výstupy Kulturní platforma Parta využívá a čerpá z nich. Pro účely práce a její realizaci bylo založeno občanské sdružení Kulturna platforma Parta, které v době odevzdání práce tvoří a realizuje své aktivity. Projektový záměr v uvedené podobě byl prezentován před primátorem města Martin, před komisí kultury, komisí regionálního rozvoje a cestovního ruchu a komisí vzdělávání, školství a mládeže města Martin. Komise hodnotili záměr organizace pozitivně, což dokazuje fakt, že tento záměr znají i osoby, kterým záměr nebyl prezentován (další poslanci městského zastupitelstva, pracovníci oddělení kultury úřadu Žilinského samosprávného kraje, referentka kultury města Martin a další).

Během prezentace projektu před kulturní komisí města Martin se objevila hrozba v podobě nedůvěry kompetentních osob k podobným iniciativám a projektům, jako je ten popsaný v uvedené práci. Tato nedůvěra pochází z osobní negativní zkušenosti členů komise s jinými skupinami, které se ve městě pokoušeli realizovat projekt kulturně komunitních center. Důležitým faktorem je proto zvyšovat důraz na vztahy s kompetentními osobami, samozřejmě je důležitý nezištný a nestranný lobbying, zvyšování kredibility a důvěryhodnosti Kulturnej platformy Parta. To se dosáhne hlavně transparentní komunikací, tvorivostí a aktivní činností. Problém může nastat nejen při získávání prostoru - budovy, ale i při získávání financí či podpory u důležitých institucí a skupin. Tento fenomén je důležité v dalších aktivitách organizace vnímat a pracovat s ním, v ideálním případě ho eliminovat.

Práce tedy již v době její tvorby sloužila jako podpůrný materiál při získávání sponzorů, podpory u obyvatel města, kompetentních pracovníků místního městského úřadu, ministerstva kultury Slovenské republiky ve formě získané dotace na projekty a jiných veřejných institucích. V době předání práce organizace realizuje 3 projekty, na které žádala dotace z Fondu na podporu umění.

Všechny stanovené primární a sekundární cíle byly v požadované míře naplněny.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- Adamov, M., 2019. *Šéf žilinskej Stanice Marek Adamov: Začíname odznova* [Rozhovor] (20 07 2019).
- Adamov, M. & Gallo, J. D., 2020. *Neformálny rozhovor o nezriadovaných kultúrnych centrách*. Žilina: s.n.
- Anténa - sieť pre nezávislú kultúru, 2020. *VÝZVA KULTÚRNYCH CENTIER A PRACOVNÍKOV V KULTÚRE 30. 9. 2020*. [Online]  
Available at: <https://www.antenanet.sk/ziadame-vladu-sr-premiera-sr-a-ministerku-kultury-o-zrusenie-plosneho-zakazu-pre-kulturu>  
[Cit. 02 10 2020].
- Anténa - sieť pre nezávislú kultúru, datum neznámý *O Anténe: Anténa - sieť pre nezávislú kultúru*. [Online]  
Available at: <https://www.antenanet.sk/o-antene>  
[Cit. 30 10 2020].
- Anténa - sieť pre nezávislú kultúru, datum neznámý *Stretnutia: Anténa - sieť pre nezávislú kultúru*. [Online]  
Available at: <https://www.antenanet.sk/stretnutia>  
[Cit. 30 10 2020].
- Artforum, datum neznámý *Artforum Bratislava*. [Online]  
Available at: <https://medziknihami.dennikn.sk/clanky/artforum-bratislava/>  
[Cit. 29 10 2020].
- Baltic Centre of Contemporary Art, datum neznámý *Baltic Centre of Contemporary Art*. [Online]  
Available at: [https://baltic.art/uploads/Question\\_Kit\\_Cards.pdf](https://baltic.art/uploads/Question_Kit_Cards.pdf)  
[Cit. 23 10 2020].
- Bartoška, J., 2020. *Obranné stratégie a vyjednávaní o Risk Appetitu*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- Bašková, M., Kolarovski, B. & Mokry, J., 2019. *Ročenka - Akademický rok 2019/2020*, Martin: Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN 978-80-223-4729-7
- Blake, J., 2004. *Project managing the SDLC: using milestones to align project management and system development lifecycles and report project success..* Anaheim, s.n.
- Bogen, P. a iní, datum neznámý *Košice 2020 - Kreatívna ekonomika Master plán*. Košice: Košice - Európske hlavné mesto kultúry 2013. ISBN 978-80-971159-3-7
- Čavoj, B., 2019. *Nová Cvernovka výročná správa 2018*. [Online]  
Available at: [https://issuu.com/branomatis/docs/nc2018\\_vyrocnasprava](https://issuu.com/branomatis/docs/nc2018_vyrocnasprava)  
[Cit. 29 10 2020].
- Eurostat, 2020. *Cultural employment by NACE Rev. 2 activity*. [Online]  
Available at:  
[https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=cult\\_emp\\_n2&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=cult_emp_n2&lang=en)  
[Cit. 02 10 2020].
- Evropská komise, 2010. *Green Paper - Unlocking the potential of cultural and creative industries - Publications Office of the EU..* Brusel: Evropská komise.
- Evropská komise, datum neznámý *Cultural and creative sectors | Culture and Creativity*. [Online]



Available at: <https://ec.europa.eu/culture/sectors/cultural-and-creative-sectors>  
[Cit. 23 09 2020].

Fotr, J. a iní, 2012. *Tvorba stratégie a strategické plánování*. s.l.:Grada. ISBN 9788024739854

Gajdoš, A. a iní, 2019. *Kultúra v štyroch dejstvách*. Bratislava: Národné osvetové centrum. ISBN 978-80-7121-358-1

Gallo, J. D., 2019. *Podnikateľský projekt*. Praha: Česká zemědělská univerzita.

Gašparík, J., Krammer, J. & Václavová, A., 2017. *Príležitosti kreatívnej ekonomiky*. Bratislava: IA MPSVR SR. ISBN 978-80-89837-28-1

Governance Today, datum neznámý *Governance Today: What is the optimum Board size?*. [Online]  
Available at:  
<https://www.governancetoday.com/GT/Articles/What is the optimum Board size.asp>  
x  
[Cit. 13 10 2020].

Hayes, D. & Slater, A., 2002. Rethinking the missionary position - the quest for sustainable audience development strategies. *Managing LEisure*, Zväzok 7, pp. 1-17.

Herman, B. & Siegelau, J. M., 2009. *Is this really worth the effort? The need for a business case*. Orlando, Project Management Institute.

Howkins, J., 2002. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. s.l.:Penguin UK. ISBN 978-0140287943

Internetový sprievodca trhom práce, datum neznámý *Internetový sprievodca trhom práce: Produkčný*. [Online]  
Available at: <https://www.istp.sk/karta-zamestnania/6454/produkcny>  
[Cit. 13 10 2020].

Janišová, D. & Krivánek, M., 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. s.l.:Grada. ISBN 9788024743370

Jary, D. & Jary, J., 1995. *Collins Dictionary of Sociology*. 2nd edition ed. s.l.:HarperCollins Publishers. ISBN 978-0004708041

Kláštór, K. c., datum neznámý *História: Kultúrne centrum Kláštór*. [Online]  
Available at: <https://kcklastor.sk/o-nas-2/historia/>  
[Cit. 29 10 2020].

Kolajová, L., 2006. *Týmová spolupráce*. s.l.:Grada. ISBN 80-247-1764-6

Kotler, P. & Scheff, J. B., 1997. *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Art..* Boston: Harvard Business School press. ISBN 978-0875847375

Kováčiková, P., 2019. Nezávislá kultúra a fungovanie nezávislého kultúrneho centra Stanica Žilina - Záriečie. Issue 3/2018. ISSN 2453-9740

Kralovič, J., 2017. Umenie "vybývaného" času.. Issue 2017/01.

Krechovská, M., Hejduková, P. & Hommerová, D., 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. s.l.:Grada. ISBN 9788024730752

Lényi, P., 2014. *Design Handbook for Cultural Centres*. Žilina: Truc sphérique. ISBN 978-80-969392-8-2

Malý Berlín, datum neznámý *Malý Berlín: Kontakty*. [Online]  
Available at: <https://www.malyberlin.sk/kontakty/>  
[Cit. 13 10 2020].

Martin, 2020. *Portál informačného systému samosprávy mesta Martin*. [Online]  
Available at: <https://egov.martin.sk/Default.aspx?NavigationState=880:0>  
[Cit. 15 05 2020].

Media Match, datum neznámý *Media Match - Art Director*. [Online]  
Available at: <https://www.media-match.com/usa/media/jobtypes/art-director-jobs-402675.php>  
[Cit. 13 10 2020].

Meluš, B., 2019. *NOVÁ CVERNOVKA - INÝ POHĽAD NA KULTÚRU A MESTSKÝ PRIESTOR* [Rozhovor] (29 01 2019).

Ministerstvo financií Slovenskej republiky - Útvar hodnoty za peniaze, 2020. *Ministerstvo financií Slovenskej republiky - Útvar hodnoty za peniaze: Kultúra*. [Online]  
Available at: <https://www.mfsr.sk/sk/financie/hodnota-za-peniaze/revizia-vydavkov/kultura/>

Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky, datum neznámý *Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky: Kreatívny priemysel*. [Online]  
Available at: <https://www.slovensko.sk/sk/agendy/agenda/kreativny-priemysel/>  
[Cit. 23 09 2020].

Nantel, J. & F, C., 1992. Positioning Cultural Arts Products in the Market. *Journal of Cultural Economics*, Vol. 16(2), pp. 63-71.

Nová synagóga, datum neznámý *Nová synagóga: Kontakt*. [Online]  
Available at: <http://www.novasynagoga.sk/kontakt/>  
[Cit. 13 10 2020].

Osborne, P., 2013. *Anywhere or Not at All: Philosophy of Contemporary Art*. Londýn: Verso. ISBN 978-1-78168-094-0

Pelikánová, A., 2018. *Účetníctví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. s.l.:Grada. ISBN 9788027121175

Platforma dobrovoľníckych centier a organizácií; Centrum dobrovoľníctva, n.o. v Banskej Bystrici, 2020. *Ako organizovať dobrovoľníkov počas epidémie COVID-19*. s.l.:s.n.

Raketový model, 2018. *Raketový model: Aká je správna veľkosť tímu?*. [Online]  
Available at: <https://www.raketovymodel.sk/blog/aka-je-spravna-velkost-timu>  
[Cit. 13 10 2020].

Rektořík, J., 2010. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. s.l.:EKOPRESS. ISBN 978-80-86929-54-5

Sidorová, M. a iní, 2020. *Nepredať! Zveľadiť!*. Bratislava: Nová cvernovka. ISBN 978-80-973690-0-2

Simpson, J. & Weiner, E., 1989. *Oxford English Dictionary*. s.l.:Oxford University Press. ISBN 0198611862

Slovenská republika, 1990. *Zákon č. 83/1990 Z. z. o združovaní občanov*. s.l.:s.n.

Slovenská republika, 2002. *Zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve*. s.l.:s.n.

Slušná, Z. & Chomová, S., 2015. *Súčasný témy v kultúrnej teórii a praxi*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN 978-80-223-4036-6

Smejkal, V. & Rais, K., 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9

Srpová, J. a iní, 2020. *Začínáme podnikat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2253-0

Stanica Žilina - Záriečie, datum neznámý *Stanica Žilina - Záriečie: Kontakt*. [Online]  
Available at: <https://www.stanica.sk/kontakt>  
[Cit. 13 10 2020].

Stanica Žilina - Záriečie, datum neznámý *Stanica Žilina - Záriečie: O stanici*. [Online]  
 Available at: <https://www.stanica.sk/ostanici>  
 [Cit. 13 10 2020].

Stanica Žilina-Záriečie, 2013. *Stanica Žilina Záriečie: S2*. [Online]  
 Available at: <http://archiv.stanica.sk/2013/02/s2/>  
 [Cit. 23 10 2020].

Stuchlík, R., 2009. *Tým snů*. s.l.:Grada. ISBN 978-80-247-1776-0

Svozilová, A., 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*.  
 Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027100750

Šebová, M., 2020. *Ekonomické pohľady na kultúru v mestách*, Trnava: s.n.

Šedivý, M. & Medlíková, O., 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. s.l.:Grada. ISBN  
 978-80-271-0249-5

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2020. *Štatistický úrad Slovenskej republiky*.  
 [Online]  
 Available at:  
[http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD\\_SK\\_WIN/kz1030rs/v\\_kz1030rs\\_00\\_00\\_00\\_sk](http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/kz1030rs/v_kz1030rs_00_00_00_sk)  
 [Cit. 15 05 2020].

Tabačka Kulturfabrik Košice, datum neznámý *OZ Bona Fide*. [Online]  
 Available at: <https://www.tabacka.sk/o-tabacke/oz-bona-fide/>  
 [Cit. 29 10 2020].

Tabačka Kulturfabrik, 2017. *Výročná správa Tabačka Kulturfabrik*. Košice: Tabačka Kulturfabrik.

Tabačka Kulturfabrik, datum neznámý *Tabačka Kulturfabrik: O Tabačke*. [Online]  
 Available at: <https://www.tabacka.sk/o-tabacke/ludia/>  
 [Cit. 13 10 2020].

Tajtáková, M., Vasil'ová, D. & Bartos, P., 2010. *Marketing kultúry: Ako osloviť a udržať si publikum*. Bratislava: Paneurópska vysoká škola. ISBN 978-80-89447-29-9

Tošner, J. & Sozanská, O., 2006. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizáciach*. s.l.:Portál. ISBN 8073671786

Trans Europe Halles, datum neznámý *About us: Trans Europe Halles*. [Online]  
 Available at: <https://teh.net/about-us/>  
 [Cit. 30 10 2020].

Trkovský, V. & Korecký, M., 2011. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. ISBN 9788024732213

UNCTAD, 2010. *Creative economy report 2010: Creative economy: a feasible development option*. Ženeva: United Nations. ISBN 9780981661902

UNESCO, 2001. *Records of the General Conference, 31st session, Paris, 15 October to 3 November 2001, v. 1: Resolutions*. Paříž: s.n.

UNESCO, datum neznámý *UNESCO*. [Online]  
 Available at: <http://www.unesco.sk/kreativnemesto>  
 [Cit. 02 10 2020].

Zelinský, M., 2012. *Teorie a praxe kulturních průmyslů*. s.l.:Eurokódex. ISBN 9788089447831

