

Návrh postupu pro zvýšení efektivity finanční podpory kultury v ČR

Prosinec 2008



Zpracovatel: Projektová a rozvojová agentura, a.s.

Obsah:

1. Úvodní slovo.....	3
1.1. Identifikace zpracovatele.....	4
1.2. Členění elaborátu	4
2. Východiska	5
2.1. Obecné principy.....	5
2.1.1. Změny v daňové legislativě	5
2.1.2. Změny v oblastech nepřesahujících působnost Ministerstva kultury	5
2.2. Specifika resortu kultury.....	6
3. Opatření vedoucí ke stimulaci mimorozpočtové finanční podpory kultury.....	8
3.1. Podpůrné kroky.....	10
3.1.1. Užší propojení veřejných služeb s kulturním průmyslem	10
3.1.2. Propojení resortu kultury s odvětvím cestovního ruchu	11
3.1.3. Informační systémy a statistika	12
3.2. Strategie „Bottom-up” - Profesionalizace organizačních struktur	14
3.2.1. Optimalizace personálního složení PO MKČR	15
3.2.2. Celoživotní vzdělávání.....	16
3.2.3. Benchmarking kulturních organizací.....	17
3.3. Strategie „Top-Down” - Metodická podpora.....	19
3.3.1. Metodická podpora majitelům nemovitých KP	19
3.3.2. Manuály „dobrovolníka“, „sponzora“ a „dárce“	21
3.3.3. Organizace na podporu sponzorství, dárcovství a dobrovolnictví	22
3.3.4. Tvorba společných platforem pro jednotlivá odvětví kultury	23
3.3.5. Popularizace kulturních aktivit (kulturního vyžití)	25
4. Opatření vedoucí k daňovému zvýhodnění kultury.....	27
4.1. Daňové asignace.....	28
4.2. Daňová zvýhodnění	30
4.3. Postupné kroky	31
5. Resumé doporučených kroků.....	33
5.1. Přípravné - analytické práce	33
5.2. Vyhodnocení analýz, tvorba manuálů.....	33
5.3. Rozsáhlejší návazné projekty	34
5.4. Podpůrné kroky.....	34

Přílohy:

A - Doporučené kroky - matice

B - Doporučené kroky - Mind Map

1. ÚVODNÍ SLOVO

Elaborát byl vytvořen s cílem navrhnout možné daňové i nedaňové finanční podpory kultury na základě komparace současného stavu v ČR se systémy a zvyklostmi vybraných vyspělých států a definovat další postupné kroky k jejich zavádění do praxe.

Elaborát vychází z dříve provedené rešerše a komparace jednotlivých národních systémů, na které se také odkazuje, a jeho smyslem je učinit další postupný krok k realizaci cílů Státní kulturní politiky na léta 2009-2014, a to: „3.10. Rozvoj mimorozpočtových zdrojů na podporu kultury“ a „3.11. Posilování motivace k soukromé podpoře kultury“.

Následující text nerozlišuje kulturní subjekty podle specifik jejich činností (soukromý majitel nemovité kulturní památky, nestátní nezisková organizace, příspěvková organizace MKČR apod.). Zabývá se neziskovým sektorem v oblasti kultury jako celkem. Tento přístup vychází z ambice vytvořit návrh postupu pro zvýšení efektivity finanční podpory kultury v ČR, a to na strategické úrovni, odpovídající působnosti a pravomoci Ministerstva kultury ČR.

Zpracovatel se snažil text co nejvíce zestručnit, neboť by se podle přání zadavatele (Ministerstvo kultury ČR) mělo spíše jednat o projektovou fichi než o rozsáhlou analýzu, či studii.

Cílovou skupinou elaborátu tvoří odborníci Ministerstva kultury ČR, zejména pak oddělení kulturní politiky a koncepcí, tedy nikoliv široká veřejnost. Proto je porozumění jednotlivých termínů v oblasti kultury základním předpokladem pro práci s elaborátem. Jejich definice ani definici kulturního sektoru jako takového tedy elaborát neobsahuje. Co se týká odborných termínů ekonomické teorie, snažil se je zpracovatel používat co nejméně tak, aby byl text i pro „neekonomy“ jednoduše pochopitelný a tedy maximálně použitelný.

Zpracovatel se snažil přinést pohled na resort kultury odpovídající spíše ekonomicko-manažerskému přístupu, a to i s rizikem jeho nepřijetí ze strany některých „vyhraněných kulturologů“. Pohled je inspirovaný zejména praxí ve Velké Británii a Spojených státech amerických typickou intenzivním využíváním manažerských metod a podporou kulturního průmyslu. Dále vycházel z praxe Itálie, která se potýká s obdobnými problémy jako ČR (málo průhledný a složitý daňový systém, nižší důvěra ve fiskální politiku státu, vysoký počet nemovitého kulturního dědictví, mladé a relativně finančně slabé ministerstvo kultury).

1.1. IDENTIFIKACE ZPRACOVATELE

Název:	Projektová a rozvojová agentura, a.s.
Sídlo:	Senovážné náměstí 23
IČO:	27065359
Tel./Fax/e-mail:	+420 222 247 394, info@rozvoj.cz
Vedoucí týmu:	Ing. Tomáš Pápol



1.2. ČLENĚNÍ ELABORÁTU

Elaborát vychází zejména ze studií „Návrh systému podpory umělecké tvorby v ČR na základě porovnání mezinárodních zkušeností“ a „Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy“. Proto zpracovatel doporučuje seznámit se nejprve s nimi.

Elaborát je rozdělen do pěti kapitol, přičemž meritum návrhů ve formě projektových kroků je obsaženo v kapitolách 3 a 4. Ty odpovídají následující typologii intervencí:

- kroky nevyžadující legislativní zásahy;
- kroky zaměřené na legislativní zásahy, tedy na novelizaci daňových a ekonomických zákonů.

Kapitoly 3 a 4 vycházejí z východisek uvedených v kapitole 2, proto je pro pochopení motivace jednotlivých navržených kroků vhodné se s touto kapitolou seznámit. Kapitola 5 obsahuje resumé doporučených kroků.

V obecné rovině lze doporučit, aby MKČR dalo přednost první skupině kroků (kapitola 3), neboť je bude schopno výrazně rychleji prosadit a implementovat do praxe. Zároveň tím dokáže, že vyčerpává možnosti spadající do kompetence svého resortu, což bude možné využít pro případnou argumentaci s Ministerstvem financí ČR při prosazování změn daňového systému.

Jednotlivé kroky jsou pak přehledně katalogizovány v příloze A a graficky znázorněny v příloze B této studie.

2. VÝCHODISKA

2.1. OBECNÉ PRINCIPY

2.1.1. ZMĚNY V DAŇOVÉ LEGISLATIVĚ

Nejprve je nutné si uvědomit působnost¹ jednotlivých resortů, které mohou být dotčeny změnami v systému financování kultury, resp. kroky vedoucími ke stimulaci dárcovství, mecenášství, profesionalizace fundraisingu a přímého finančního zvýhodnění kulturních služeb.

Vedle Ministerstva kultury je to především Ministerstvo financí. Co se týká návrhů změn zákonů, které budou mít vazbu na daně, účetnictví, hospodaření s majetkem státu apod., nevyhne se MKČR nutné spolupráci a zejména velmi náročné diskusi s Ministerstvem financí (na technické úrovni zejména sekce 05 - Daně a cla). Na druhou stranu jedině MKČR přísluší připravit či připomínkovat změnu patřičných zákonů s dopadem do oblasti jeho působnosti (kultury).

Pokud se MKČR rozhodne vstoupit do legislativního procesu na poli daní a poplatků, je nutné jednat s ohledem na výše zmíněný základní mantinel; následující text na něj často upozorňuje. Je nutné zdůraznit, že vyjednávání nebude nijak jednoduché, neboť každé daňové zvýhodnění je primárně chápáno (a) jako výpadek rozpočtových příjmů; (b) jako snižování průhlednosti a jednoduchosti daňového systému; (c) jako parciální a tedy diskriminační výhody pro některé z odvětví, či některé aktéry národního hospodářství.

Zejména vzhledem k současné (2008/2009) celosvětové tendenci ke zvyšování průhlednosti a jednoduchosti daňových systémů lze úspěch vyjednání daňových výhod zasahujících pouze resort kultury považovat za nepravděpodobný.

2.1.2. ZMĚNY V OBLASTECH NEPŘESAHUJÍCÍCH PŮSOBNOST MINISTERSTVA KULTURY

Do této oblasti spadají aktivity, jejichž realizace probíhá prostřednictvím interních procesů Ministerstva kultury a jsou zaměřeny především na zvyšování povědomí o daňových úlevách a zvyšování identifikace občanů s kulturními službami. To však neznamená, že budou z hlediska zvyšování efektivity finanční podpory resortu kultury méně účinné. Naopak, jejich přínos může být značně vyšší než prvoplánový krok snížení daňové zátěže. Jejich výsledky mohou navíc výrazně podpořit odůvodnění nutných změn v daňovém systému, a tím zlepšit vyjednávací pozici MKČR.

¹ Působnost ministerstev určuje zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Ministerstva kultury v § 8 a Ministerstva financí v § 4.

Zpracovatel studie považuje kroky v rámci působnosti MKČR za mnohem efektivnější než změny v daňovém systému. Vyšší účinnost lze předpokládat zejména z důvodů flexibility jejich možného přijetí (obsahují nepoměrně méně rizikových parametrů spojených s meziresortním připomínkovacím procesem), ale též s ohledem na výsledky průzkumů, resp. opakovaná pracovní vyjádření Ministerstva financí ČR, která deklarují, že ani v dnešní době nevyužívají daňové subjekty nastavených daňových zvýhodnění naplno.

Dalším argumentem pro prioritní realizaci projektů zahrnující kroky výlučně v rámci působnosti MKČR je i fakt, že v současné době neexistuje masovější identifikace občanů s neziskovými kulturními službami. Případné změny daňového systému by proto nepřinesly resortu kultury kýžený výsledek, resp. užitky by byly výrazně snižovány právě nízkým povědomím o přínosech a samotné existenci neziskových organizací pohybujících se v kulturním odvětví.

2.2. SPECIFIKA RESORTU KULTURY

Trh s uměním je obecně považován za perspektivní s dynamickým vývojem. Je zároveň zřejmé, že prosazení se na trhu s uměním vyžaduje excelentní připravenost dané instituce, která musí ve všech ohledech vyhovovat vysokým nárokům aktérů trhu, od tvůrců přes zprostředkovatele až k zákazníkovi.

Jistou výjimečnost resortu kultury udává i charakter statků a služeb, které nabízí. Takřka všechny statky a služby mohou z filosofického hlediska odpovídat **statkům čistě veřejným** - a to ve smyslu zachování a rozvoje kulturního dědictví, neboť jsou v tomto ohledu nerivalitní ve spotřebě pro celou populaci spotřebitelů a jejich užitky splňují charakteristiku nevylučitelnosti ze spotřeby. Zároveň jsou nabízeny ve veřejném zájmu, kterým je právě uchování kulturního dědictví, a tedy i národní identity.

Na druhou stranu tentýž statek zpravidla odpovídá zároveň **statku smíšenému**, a to v případě, pokud budeme posuzovat pouze charakter jeho spotřeby. Jejich spotřebovávaná kvantita může být rozdělena mezi individuální spotřebitele (návštěvník platí vstupné, sběratel cenu za umělecké dílo, atd.) a je tedy dělitelná, zatímco další vlastnost - kvalita - je nedělitelná (stejně jako např. služby veřejných zařízení, jež mají omezenou kapacitu, komunikace, mosty, přístavy, sportoviště apod.).

Vedle těchto dvou typů však mohou existovat statky, jejichž kvalita je dělitelná podle spotřebitelů (vyšší vstupné = delší prohlídka, apod.). Tyto statky odpovídají **statkům soukromým**.

Z uvedeného vyplývá, že resort kultury, a to i ten veřejný, pracuje z hlediska typologie statků národního hospodářství s celou jejich škálou. Doposud zaujímaný monotematický přístup ke kultuře jako k čisté veřejné službě ve smyslu uchování a rozvíjení tradic svádí k neefektivitám vyplývajícím ze způsobu hospodaření typickým pro veřejný sektor. Ke kulturním

statkům a službám by se však u většiny institucí mělo přistupovat též jako ke statkům smíšeným, což vyžaduje zcela jiné metody jejich tvorby, distribuce i cenové politiky. Smíšené a soukromé statky totiž vyžadují mnohem dynamičtější přístup k jejich poskytování a vytvářejí nepoměrně vyšší tlak na management a zejména marketing.

Takový přístup je nutné aplikovat nejen k vytváření a následnému nabízení kulturních statků a služeb, ale také k přístupu získávání finančních prostředků. Kvalita a potřebnost (mimo jiné definována poptávkou) nabízených kulturních statků a služeb totiž výrazně ovlivňuje i možnosti příjmů kulturní organizace, a to i v rovině darů a sponzorských příspěvků.

Jako příklad může sloužit kulturní sektor ve velké Británii, který je z pohledu financování velice dynamický a autonomní - **amatérské a dobrovolnické umělecké a kulturní spolky jsou z velké části schopné se finančně zajistit díky vlastním podnikatelským aktivitám a příjmům, předplatným, přídatným komerčním aktivitám a dalším fundraisingovým metodám.**

Jinými slovy by mělo být potlačeno ortodoxní pravidlo - „co je výtěžné, není kulturní“², ale naopak podporován přístup diversifikace činností kulturních organizací na výtěžné (poskytování kulturních statků vyžadovaných většinou obyvatel) a nevýtěžné (veřejně prospěšné, kulturně-edukativní služby pro menšinou, úzce vyhrazenou klientelu), včetně profesionalizace managementu a zavádění progresivních marketingových metod. Takový přístup nemusí přitom nutně znamenat nabízení „kýčovitých“ či „globalizovaných“ produktů na úkor produktů zdůrazňující kulturní odkaz a hodnoty národa. Opět může být příkladem Velká Británie, kde i přes dlouhodobou podporu kulturního průmyslu (ve smyslu masová kultura, kultura pro masy) lze pozorovat vysokou míru identifikace Britů s jejich kulturou a historií (mj. obava z oslabení národní identity byla jedním z důvodů vyslovení nesouhlasu se zavedením společné měny eura).

² Např. častá kritika finančně velmi úspěšného Damiana Hirsta ze strany jeho některých uměleckých kolegů.

3. OPATŘENÍ VEDOUcí KE STIMULACI MIMOROZPOČTOVÉ FINANČNÍ PODPORY KULTURY

Vzhledem k výše uvedenému i výsledkům komparativních studií „Návrh systému podpory umělecké tvorby v ČR na základě porovnání mezinárodních zkušeností“ a „Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy“ lze navrhnout následující nejdůležitější opatření a postupy. Ministerstvo kultury jako ústřední orgán státní správy by mělo učinit kroky, které by implementaci níže uvedených doporučení co nejvíce zjednodušily, a v některých případech dokonce umožnily:

1. V obecném, celonárodním měřítku by mělo dojít k propojení, resp. vytvoření užší vazby na ziskovou sféru resortu kultury (kulturního a kreativního průmyslu), ale též na odvětví cestovního ruchu. Blíže viz kapitoly 3.1.1 a 3.1.2.
2. Statistické zjišťování v resortu kultury zajišťované příspěvkovou organizací Ministerstva kultury - NIPOS by mělo být intenzivněji a aktivněji využíváno samotným ministerstvem a propojeno s jeho informačními systémy. Blíže viz kapitola 3.1.3.
3. Je nezbytné posílit management jednotlivých institucí o aktivní marketing a obohatit strategické řízení o tzv. komerční přístupy jako je self-managing, self-controlling, self-improving apod., a to tak, aby odpovídal typologii nabízených statků a služeb zmíněné v kapitole 2.2. Blíže viz kapitola 3.2.1. S tímto krokem úzce souvisí i nutná podpora celoživotního vzdělávání ve spolupráci s organizacemi terciálního vzdělávání (zejm. veřejné VŠ) - blíže viz kapitola 3.2.2.
4. U vlastních příspěvkových organizací lze jako jednoznačně pozitivní krok doporučit navržení systému jejich nezávislého hodnocení - benchmarkingu (výroční zprávy takřka nic nevypráví o efektivitě, neboť jsou vytvářeny samotnou institucí, která je předkládá). Ten se může v případě úspěchu rozšířit i na další, dobrovolně participující organizace. Blíže viz kapitola 3.2.3.
5. S výše uvedeným úzce souvisí i akreditace kvality kulturních služeb - vytvoření značky kvality české kultury, spojené s možnou finanční podporou služeb nesoucích tuto známku kvality. Tím by zároveň došlo k podpoře těch skutečně kvalitních služeb, na jejichž nabízení by mělo mít Ministerstvo kultury přirozený zájem. Blíže viz kapitola 3.2.3.
6. Specifickou roli hrají v ČR nemovitě kulturní památky. Ty obecně trpí velice nízkou efektivní ekonomizací (taková ekonomizace, která maximalizuje příjmy, za současného zamezení přílišné eroze památky). Výrazným přínosem by bylo zřízení společného portálu pro vlastníky a správce nemovitých kulturních památek,

zaměřeného zejména na sdílení zkušeností a poradenství (právní, finanční). Blíže viz kapitola 3.3.1.

7. Pro podporu sponzorství, dárcovství a dobrovolnictví je nezbytné vytvořit návody / manuály osvětlující postupy vedoucí k daňovým zvýhodněním, ale také společenskou užitnost dobrovolnictví, apod. - blíže viz kapitola 3.3.2.
8. Tyto manuály však nebudou mít výrazný užitek, pokud současně s nimi nedojde ke vzniku organizace zaměřené na podporu sponzorství, dárcovství i dobrovolnictví. Tyto organizace působí např. ve Velké Británii (Gift Aid) či USA (BVA - Business Volunteers for the Arts) a jejich přínos je jednoznačně pozitivní. Blíže viz kapitola 3.3.3.
9. V ČR neexistuje společná profesionálně řízená platforma spolupráce kurátorů, distributorů, producentů a dalších klíčových představitelů v oblasti cirkulace uměleckých děl. Celému resortu kultury včetně návazného kulturního průmyslu by byla výraznou pomocí profesionální společná platforma výměny zkušeností, kontaktů na producenty, kurátory, distributory uměleckých děl, aj. (ve smyslu dobře honorované a tedy skutečně fungující instituce), a to alespoň jako modelového projektu v určitém odvětví kultury. Blíže viz kapitola 3.3.4.
10. S ohledem na podporu dobrovolnictví a dárcovství, ale též sponzorství, lze doporučit vytvoření společného internetového portálu prezentujícího jednotlivé kulturní organizace, tříděné podle jejich charakteru, ale také prezentujícího návody pro dárcovství a dobrovolnictví. Opět by se mělo jednat o profesionálně řízenou službu, jejíž hlavním přínosem by bylo sjednocení informačních zdrojů a jejich zpřístupnění na jednom místě (efektivizace distribučních cest ve smyslu marketingového mixu) - viz kapitola 3.3.5.

V níže uvedených kapitolách je uveden bližší popis a odůvodnění návrhu jednotlivých kroků. Kroky jsou rozděleny podle typu strategie odpovídající kompetencím Ministerstva kultury ČR na:

- **Podpůrné kroky**, tedy strategii zahrnující kroky spíše podpůrného a metodického charakteru, učiněné přímo Ministerstvem kultury ČR, které **nemají primární vliv na zvýšení finanční podpory kultury v ČR**, ale výrazně k ní napomohou.
- **Bottom-Up strategii**, jež zahrnuje kroky jednotlivých kulturních organizací, které může Ministerstvo kultury **direktivně nařídit a přímo kontrolovat** (zejména kroky směřující ke zefektivnění provozu příspěvkových organizací MKČR).
- **Top-Down strategii**, která zahrnuje strategie intenzivně zaměřené na podporu mimorozpočtové finanční podpory kultury.

Jednotlivé kroky a jejich vzájemné vazby naleznete v příloze B, která je přibližuje pomocí tzv. myšlenkové mapy (MindMap). Nejprve však definujme kroky, které by měly být učiněny s nejvyšší prioritou, tedy kroky, které ovlivní efektivitu všech návazných.

3.1. PODPŮRNÉ KROKY

Kapitola obsahuje návrh kroků, které nesouvisí primárně se zvyšováním finanční podpory kulturnímu sektoru, přesto je zpracovatel považuje za zásadní pro zvýšení efektivity následných kroků k finanční podpoře kultury.

Cílem níže uvedených doporučení je podpora takových aktivit, které **vytvoří základnu** pro další zvyšování efektivnosti kultury a které zvýší vnímání kultury jako plně profesionalizovaného odvětví (po stránce odborné i ekonomické) s vysokou přidanou hodnotou a výrazným celospolečenským užitkem. Ve všech níže zmíněných oblastech je ČR pozadu v porovnání se zeměmi, které již dlouhou dobu vnímají kulturu jako dynamické, životní úroveň zvyšující a rozvoj podporující odvětví a které ji v souladu s tímto postojem také patřičnými směry rozvíjejí.

3.1.1. UŽŠÍ PROPOJENÍ VEŘEJNÝCH SLUŽEB S KULTURNÍM PRŮMYSLEM

Specifický cíl: Zdůraznění významu kultury v systému národního hospodářství

Vedlejší efekt: Podpora cirkulace uměleckých děl

Doporučené kroky:

Na projektové úrovni by mělo MKČR sehrát roli zaštiťujícího subjektu a mělo by:

1. Vytvořit motivační nástroje k posílení ekonomických činností PO MKČR³ (např. odměny za vyšší vlastní příjmy a příjmy pocházející z ekon. činností).
2. Vytvořit společnou platformu metodické podpory začínajícím umělcům (např. vytvořením vlastní PO MKČR či dotační podporou umožnit vytvoření NNO instituce zabývající se kurátorstvím a fundraisingem, která by pomohla etablovat začínající umělce na trhu, ale pořádala též přednášky z oblasti řízení kulturních organizací, daňových předpisů, workshopy zaměřené na možnosti ekonomických činností jednotlivých NNO i PO MKČR apod.
3. V úvahu také přichází prosazení vyšších daňových zvýhodnění u ekonomické činnosti kulturních organizací, avšak úspěch tohoto kroku považuje zpracovatel studie za málo pravděpodobný. Pravděpodobnost bude zvýšena, pokud

³ Příspěvková organizace Ministerstva kultury ČR

ministerstvo spojí vyjednávací síly s dalšími resorty (MPSV, MŠMT, aj.) a bude prosazovat zvyšování daňových výhod / úlev pro neziskový sektor jako celek.

Odůvodnění:

V souladu s výše uvedenou charakteristikou statků nabízených v resortu kultury (viz kapitola 2.2), je nezbytné změnit i přístup k nabízení služeb. Oproštění se od čistě neziskových aktivit, resp. jednostranného chápání nabízení služeb jako čistých veřejných, vedlo ve Velké Británii ke zvýšení autonomie celého sektoru a zpracovatel této studie si není vědom specifík ČR, které by v tuzemsku zabránily témuž efektu.

Právě kulturní průmysl se může stát hlavním impulsem k přeměně chápání kultury z ryze spotřebního na produktivní odvětví. Jeho propojení s těmi službami, jež jsou chápány jako veřejné/neziskové, je optimální cestou k efektivizaci celého resortu kultury a významně napomůže chápání kultury jako významného rozvojového a stabilizačního nástroje. To by také měl být hlavní cíl všech snah budoucích let.

Ministerstvo kultury hraje přirozeně klíčovou roli a pro podporu aktivního přístupu ze strany jednotlivých institucí by mělo vytvořit jednotný a přehledný systém koordinace a podpory navazování spolupráce se ziskovou sférou kulturního a kreativního průmyslu. Svým institucím i nestátním/soukromým majitelům KP či NKP může dále poskytovat aktivní metodickou pomoc, která by mohla plynout prostřednictvím již existujících organizací jako je NPÚ či NIPOS. Ty do jisté míry již metodickou pomoc poskytují, avšak víceméně pasivně, a proto je nezbytné ji obohatit právě o již zmiňovaný **aktivní přístup**.

3.1.2. PROPOJENÍ RESORTU KULTURY S ODVĚTVÍM CESTOVNÍHO RUCHU

Specifický cíl: Zdůraznění významu kultury v systému národního hospodářství

Vedlejší efekt: Zvýšení finanční výtěžnosti kultury

Doporučené kroky:

1. Zahájit úzkou spolupráci s agenturou ČCCR - CZECHTOURISM.
 2. Zahájit dvoustranné rozhovory se zástupci MMR o společné strategii a následném možném rozdělení kompetencí (posílení kompetencí MKČR v oblasti cestovního ruchu).
-

Odůvodnění:

Kultura působí jako výrazný protodestinační faktor cestovního ruchu a vytváří výraznou konkurenční výhodu ČR. Proto by mělo dojít k vyšší podpoře těchto s cestovním ruchem vzájemných multiplikačních efektů (více kulturních příležitostí zvyšuje cestovní ruch a vyšší cestovní ruch zvyšuje příjmy kulturním organizacím, které mohou nabízet lepší služby, atd.).

Svou úlohu hraje v systému propagace kultury i vládní agentura Czechtourism. I přesto, že se primárně nezabývá propagací kultury, ale spíše jejího důsledku, tedy kulturního a „historizujícího“ cestovního ruchu, lze její existenci vzájemnou spoluprací efektivně využít. Podpůrnou úlohu by mělo sehrát MKČR, které by mělo intervenovat za rozšíření jejích činností tak, aby vyhovovaly požadavkům ministerstva a kulturních organizací - tedy rozšíření zejména o propagaci kulturních služeb. Ze strategického hlediska by tak došlo k zakotvení kulturní identity a historie do turistického programu České republiky, což by pozitivně ovlivnilo růst i ekonomizaci cestovního ruchu. Tento krok by tak byl v souladu s cíli Koncepce Státní politiky cestovního ruchu, tedy základním dokumentem, z něhož by agentura Czechtourism měla při své činnosti vycházet, což zvyšuje pravděpodobnost úspěšné dohody mezi MKČR a MMR⁴.

Obecně lze též doporučit častější kontaktování místních, regionálních i celostátních médií. Determinantem úspěchu je totiž aktivní přístup, navrhování změn podpořených analýzami a lobbismus, nikoliv pouze rigidní přizpůsobování se danému stavu.

V současnosti existují dva obecně propagované portály - www.czech.cz (www.czechcentrum.cz) a www.czechtourism.com (.cz), které zároveň slouží jako prezentace České republiky v zahraničí. Tyto portály však musí potenciální návštěvník/turista záměrně navštívit. Jednotlivé předmětné instituce na sebe navzájem viditelně neodkazují. Návštěvník, který se ocitne např. na internetových stránkách Národní galerie v Praze (zahraniční víceméně náhodou), se již nedozví o existenci Národního technického muzea či Valašského muzea v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, a to přesto, že tyto organizace mají společného zřizovatele. O přeshraniční či nadnárodní spolupráci nemluvě.

3.1.3. INFORMAČNÍ SYSTÉMY A STATISTIKA

Specifický cíl: Zkvalitnění informační základny pro plánování a tvorbu koncepcí

Dílní aktivity:

1. Aktivní využívání statistik (propojení s informačními systémy)
2. Tvorba jednotného, resp. propojování stávajících informačních systémů

Vedlejší efekty: Zvýšení finanční výtěžnosti kultury a její propojení s kulturním průmyslem

Prosazování principu Smart-Government, resp. jeho složky e-Government

Digitalizace kulturního obsahu

⁴ Zřizovatelem České centrály cestovního ruchu - CZECHTOURISM (ČCCR) je v souladu s ustanovením zákona 219/2000 Sb., o majetku České republiky, ve znění pozdějších předpisů, Ministerstvo pro místní rozvoj.

Doporučené kroky:

1. Zintenzivnit aktivní využití statistických dat v kultuře (NIPOS) a propojit je s informačními systémy (IS).
2. Vytvořit / aktualizovat datovou strukturu IS a její obohacení o vybrané statistiky NIPOS.
3. Definovat požadavky na tvorbu nových IS či aktualizaci / upgrade stávajících.
4. Definovat nové požadavky na statistická data ze strany IS a pověřit NIPOS jejich sběrem.
5. Pověřit NIPOS průběžným naplňováním odpovídajících IS odpovídajícími statistickými daty.

Odůvodnění:

Funkčnost a využitelnost informačních systémů úzce souvisí s relevancí a aktuálností dat v nich obsažených. Sebelépe navržený informační systém nebude přínosný, pokud nebude naplňován **aktuálními a ověřenými** daty. Ministerstvo kultury v tomto ohledu disponuje svou příspěvkovou organizací NIPOS⁵ (útvár CIK), kterou pověřilo výkonem statistické služby, a která zajišťuje statistická data v oblasti kultury podle zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů. **NIPOS** by tedy měl být pověřen průběžným naplňováním takové databáze a samozřejmě **by se měl podílet na návrhu takového systému**.

Velmi vhodným, nikoliv však nezbytným přípravným krokem je zavedení lepšího statistického šetření v oblasti darů kulturním organizacím. To by však vyžadovalo úzkou spolupráci se správcem daně, resp. finančními úřady a zvýšilo nároky na výkaznictví kulturních subjektů.

Efektivita resortu kultury je negativně ovlivněna i **neexistencí společného informačního systému, resp. systému využívajícího jedno databázové jádro**, na které je napojeno více tzv. modulů (plug-ins) jenž by sjednocoval strukturu dat a informací v něm obsažených. V současnosti existuje spousta samostatných neinteroperabilních „systémů“, jejichž výstupy je nutno manuálně upravovat tak, aby byly informace z nich pocházející porovnatelné, a tedy využitelné. Ministerstvo kultury ČR by mělo podporovat vývoj takového informačního systému, který by tuto interoperabilitu zajišťoval a zároveň poskytoval dostatečnou bezpečnost a flexibilitu umožňující zapojení celého spektra uživatelů (od MKČR a jím zřízených organizací,

⁵ Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS) bylo zřízeno Ministerstvem kultury ČR k 1.1.1991.

přes zástupce kulturního a kreativního průmyslu až po turistu/návštěvníka). Zpracovatel studie nemá ambici systém navrhovat, přesto níže uvádí demonstrativní výčet možných přínosů vytvoření jednotného informačního systému. Zavedení systému do vytváření a využívání databází by v zásadě zabezpečovalo dostatečnou kompatibilitu databází, která by mimo jiné umožnila:

- nejružnější kombinaci dat jednotlivých databází pro účely ad hoc analýz či brainstormingových procesů;
- dávkové zpracování dat, a to i několika institucí najednou;
- vytváření dotazníků a implementace takto zjištěných dat do jednotlivých databází v reálném čase;
- sjednocení, a tedy i porovnatelnost výstupů jednotlivých uživatelů systému.

Nejvýznamnější příznivé dopady na efektivitu hospodaření celého resortu lze konkretizovat následovně:

- podpora strategického rozhodování;
- zapojení soukromého sektoru do výzkumných projektů, propagace památek a dalších sfér závislých na přístupu ke garantovaným datům a informacím;
- zvýšení participace soukromého sektoru a tím i vyšší ekonomizace kultury i národního kulturního pokladu;
- efektivní podpora komunitního plánování;
- zvýšení efektivity práce;
- umožnění jednotných školení pro uživatele systému, a tím i podpora sjednocení názorové základny.

3.2. STRATEGIE „BOTTOM-UP” - PROFESIONALIZACE ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

Tento typ strategie lze aplikovat pouze u organizací zakládaných MKČR, tedy u jeho 31 příspěvkových organizací (a samozřejmě u samostatného MKČR). V tomto případě může MKČR nařídit interní personální audit, rozšířit předměty činností, nařídit užší spolupráci mezi jednotlivými organizacemi ve smyslu tvorby společných produktů, vyžadovat detailnější výkaznictví či vyžádat zřízení nové pracovní pozice, atd.

K těmto úkolům může přistupovat „státně správním“ **direktivním přístupem** nadřízenost-podřízenost, **nebo finančními motivačními nástroji** - například zvyšování provozní dotace na základě dobrého ohodnocení každoročního benchmarkingu organizací a naopak penalizací za jeho špatný výsledek.

Změny by měly probíhat ve třech rovinách:

1. Optimalizace personálního složení PO MKČR;
2. Celoživotního vzdělávání;

3. Hodnocení efektivity organizací.

3.2.1. OPTIMALIZACE PERSONÁLNÍHO SLOŽENÍ PO MKČR

Specifický cíl: Přizpůsobení metod řízení kulturních organizací novým trendům

Vedlejší efekty: Prosazování přístupu Smart-Government

Zvýšení efektivity veřejné správy

Doporučené kroky:

1. Definovat pracovní náplň klíčových profesí (manager, fundraiser, kurátor, ...) na základě zkušeností z Velké Británie a USA.
2. Definovat požadavky na výstupy personálních auditů a jejich zpracovatele.
3. Provést nezávislé personální audity PO MKČR se zaměřením na optimalizaci pracovní náplně jednotlivých pracovníků.
4. Výsledky auditů použít pro vyladění definice náplně klíčových profesí (uzpůsobení zvyklostem v ČR).
5. Aplikovat výsledky v praxi (reorganizace těch PO MKČR, kde to bude nutné / vhodné).
6. Podpořit vytvoření společné platformy výměny zkušeností v obou oblastech.

Odůvodnění:

Základem vyšších příjmů drtivé většiny ekonomických subjektů pohybujících se v kulturní sféře je vyšší počet jejich klientů (návštěvníci, kupující). Obecně také platí vztah: „čím více klientů, tím vyšší zájem o sponzorství, a tím rozsáhlejší portfolio potenciálních sponzorů, ale i donorů (mecenášů) a dobrovolníků“. Musíme si totiž uvědomit, že sponzorství, mecenášství či dobrovolnictví nejsou závislé primárně na vůli sponzora / donora podpořit nějakou (jakoukoliv) kulturní organizaci, ale spíše na míře zosobnění se donora / dobrovolníka s nabízenou službou, či chápání sponzorství té konkrétní akce / služby jako deklaráce společenského postavení a postojů sponzora.

Proto je nezbytné, aby byl s existencí nabízených služeb té které organizace seznámen co největší počet subjektů. Management jednotlivých institucí by proto měl být posílen minimálně o marketingového odborníka, který by se ale neměl zabývat pouze distribucí konkrétního produktu, ale též vytvářením image celé organizace (corporate identity) a budováním základní pozice pro následný fundraising.

Nutným řešením přitom není najímání nové pracovní síly a zvyšování mzdových nákladů. Důležitým odrazovým můstkem pro zvýšení efektivity hospodaření je provedení hloubkové

analýzy hospodaření jednotlivých institucí a personálního auditu (ať už vnitřními prostředky, či externě najatou firmou). Tyto nástroje poskytují velmi cenné podklady pro rozhodovací procesy a v drtivé většině případů se stávají inspirací pro budoucí rozvoj organizace. Jejich výsledek je možné použít při přerozdělení pracovních činností, které umožní při stávajícím počtu zaměstnanců posílit potřebné aktivity. Předpokladem je samozřejmě vytvoření skutečně kvalitního personálního auditu.

Změny v přístupu managementu by měly být zaměřeny na následující cíle:

- operativní i strategické plánování;
- úzká spolupráce s veřejným i soukromým sektorem;
- internacionalizace;
- orientace na služby;
- transparentnost;
- výkonnost;
- soutěživost;
- kreativita a inovativnost;
- flexibilita;
- propagace.

V obecné rovině by se instituce měly zaměřit na užší spolupráci a vzájemnou propagaci s ostatními organizacemi, na koordinaci vlastních aktivit s aktivitami jiných institucí a vytváření společných produktů, a to jak na úrovni regionální a národní, tak i nadnárodní.

3.2.2. CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Specifický cíl: Přizpůsobení metod řízení kulturních organizací novým trendům

Vedlejší efekty: Prosazování přístupu Smart-Government

Zvýšení efektivity veřejné správy

Doporučené kroky:

Na projektové úrovni by MKČR mohlo stimulovat rozvoj v této sféře následujícími kroky:

1. přípravou detailního profilu kurátora a fundraisera na základě detailizovaných analýz zahraničních zkušeností (zejm. Velká Británie a USA).
2. Zahájením užší spolupráce s terciálním vzděláváním, zavedením patřičných oborů studia či podporou stávajících.
3. Spoluprací na pořádání přednášek ze strany odborníků z MKČR či z jeho příspěvkových organizací, ale též podporu při pořádání přednášek mezinárodně uznávanými kapacitami.

4. Vytvořením programu mentoringu pro studenty kurátorství a fundraisingu, který by využíval zkušeností managerů kulturních organizací (zpočátku lze využít PO MKČR). Tento krok lze podpořit finanční motivací kulturních organizací participujících na výukovém programu.
5. V souvislosti s podporou mentoringu by bylo vhodné vytvořit motivační program (např. dotace v řádu desetitisíc korun ročně pro kulturní organizace účastnící se na programu).

Odůvodnění:

Celoživotní vzdělávání hraje v tak dynamickém odvětví, jako je kultura, a to zejména s vazbou na jeho klíčové profese⁶ (kurátor, manager kulturní organizace, fundraiser) zcela nezastupitelnou úlohu. Přesto ČR nedisponuje obecně známou (ve smyslu: vyhlášenou) vzdělávací institucí, která by se zaměřovala primárně na výuku těchto disciplín a poskytovala s ohledem na hloubku a rozsah zacílení studia mezinárodně srovnatelné vzdělání. Jedinými pracovišti, kde lze kurátorství studovat, jsou Vysoká škola umělecko-průmyslová v Praze a Fakulta užitého umění a designu na Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem.

Z provedených analýz kurátorství v Itálii, Velké Británii i USA vyplývají dvě určující charakteristiky kurátora:

1. umělecký kurátor, který bude odborným průvodcem vystavujícímu klientovi usilujícímu o prosazení se na trhu, musí být schopen skloubit tvůrčí přístup a koncepční originalitu s manažerskými dovednostmi.
2. Hybridizace kurátora s dalšími profesemi (umělec, ekonom, manager, fundraiser) není přínosná.

V dalších krocích pak lze celoživotního vzdělávání v daných oborech podpořit aktivitou uvedenou v kapitole 3.3.4 vytvářející instituci podporující tvorbu společných platforem kurátorů, fundraiserů, distributorů, umělců ad.

3.2.3. BENCHMARKING KULTURNÍCH ORGANIZACÍ

Specifické cíle: Přizpůsobení metod řízení kulturních organizací novým trendům

Zvýšení identifikace občanů s konkrétním kulturním statkem či službou

Vedlejší efekt: Zvýšení efektivity veřejné správy

⁶ samozřejmě vedle samotných umělců

Doporučené kroky:

1. Definovat kritéria, která budou vstupovat do hodnocení dané organizace, a která budou statisticky zjištělná (objektivní data). Tento krok by měl být vytvářen ve spolupráci s NIPOS.
2. Vyzkoušení systému na příspěvkových organizacích MKČR a jeho následné doladění.
3. Odstartování systému hodnocení v otevřeném zkušebním provozu.
4. Připomínkování systému a jeho oficiální odstartování.

Odůvodnění:

Bez ohledu na resort, ve kterém se pohybujeme, je účelné podporovat pouze takové služby, které jsou dostatečně kvalitní a efektivně řízené. V rámci motivačních systémů (např. finanční podpora vázaná na splnění určitých podmínek kvality) je pak žádoucí, aby byly ty služby, které nedosahují potřebné kvality, motivovány k jejímu zvyšování.

V současné době neexistuje zaručeně objektivní zdroj informací, který by hodnotil kvalitu služeb kulturních organizací, nebo jejich určitého segmentu. Co se týká příspěvkových organizací MKČR, jisté hodnocení k dispozici je, avšak jedná se pouze o výroční zprávy, jejichž vypovídací schopnost je omezena spíše na popisnou rovinu a je omezena tím, že jsou vytvářeny samotnou institucí, která je předkládá.

Systém hodnocení kvality služeb přitom zvýší důvěru v dobře a nezávisle hodnocené služby, a tím stimuluje občany k dárcovství či dobrovolnictví pro takovou službu - pomůže zvýšit jejich identifikaci se službou. Dále se může stát součástí budoucích dotačních programů, čímž bude dostatečně zajištěno, že dotace bude poskytnuta pouze subjektům poskytujícím skutečně kvalitní a potřebné služby.

Aplikace ryze ekonomických benchmarkových metod (finanční zdraví organizace) by v oblasti kultury nebyla účelná. Proto je nutné vytvořit takový systém, který by sdružoval hodnocení finančního zdraví instituce, její organizační efektivitu (erudice personálu, jeho složení vzhledem ke kvalifikaci a vzdělání) a kvality nabízených kulturních služeb. Mělo by se přirozeně jednat o **objektivně ověřitelné indikátory** tak, aby bylo zamezeno napadení celého systému hodnocení kvality z podjatosti, subjektivity, apod. U indikátorů pro poslední jmenované kritérium (kvalitu služeb) se přitom s vysokou pravděpodobností objeví největší diskuse a z ní vyplývající problémy jejich definice.

Již příprava systému by měla brát v úvahu následující požadavky:

1. systém je nutné vytvořit tak, aby neobsahoval kritéria podléhající subjektivnímu hodnocení a nemohlo dojít k napadení objektivity hodnocení třetí stranou.

2. Systém by měl danou kulturní organizaci v rámci potřebného výkaznictví co nejméně zatížit.

Systém bude vhodné doladit ve zkušebním provozu. K tomu může MKČR využít své příspěvkové organizace, které zahrnují celou škálu odvětví kultury. **Plné zavedení systému proto nebude otázkou několika málo měsíců, ale spíše let.**

Systém by nebylo vhodné direktivně upravovat formou obecně závazných normativních právních aktů (zákonů). Z tohoto pohledu lze rozdělit kulturní organizace na dvě skupiny:

1. Organizace zřízené Ministerstvem kultury ČR, tedy jeho příspěvkové organizace u kterých lze využít i direktivních metod.
2. Nestátní organizace, které lze na participaci na takovém systému vhodně motivovat - např. zvýhodněným přístupem k dotacím.

3.3. STRATEGIE „TOP-DOWN” - METODICKÁ PODPORA

3.3.1. METODICKÁ PODPORA MAJITELŮM NEMOVITÝCH KP

Specifický cíl: Zvýšení informovanosti o možnostech daňových úlev

Vedlejší efekt: Podpora obnovy nemovitého kulturního dědictví a jeho vyšší ekonomizace

Doporučené kroky:

1. Využití výstupů již provedených analýz (např. výše zmíněná „Analýza stávajícího stavu a návrh zefektivnění využití nemovitého majetku svěřeného Ministerstvu kultury ČR a jím zřízeným organizacím“), navázat na jejich výstupy, rozšířit je a vytvořit manuál, resp. "Znalostní bázi" pro majitele nemovitých KP.
2. Vytvořit inspirativní seznam projektů zvýšení využitelnosti nemovitostí.
3. Zřídit internetový portál zaměřený především na majitele a správce nemovitých kulturních památek zahrnující výklad legislativy, metodické pokyny MKČR, analýzy, manuály, příklady obnovy, financování, apod. V optimálním případě v průběhu doby tento portál úzce propojit s portálem uvedeným v dalších doporučených aktivitách - viz kapitola 3.3.5.

Odůvodnění:

Z elaborátu „Analýza stávajícího stavu a návrh zefektivnění využití nemovitého majetku svěřeného Ministerstvu kultury ČR a jím zřízeným organizacím“⁷ vyplývá, že u celých 92,78 %

⁷ Projektová a rozvojová agentura, a.s.; 2006

nemovitostí (ve správě MKČR a jím zřízených PO) příjmy nedosahují nákladů, a jsou tedy provozně ztrátové. Je třeba připomenout, že studie záměrně nezapočítává do výnosů příspěvek zřizovatele, tedy MKČR.

Všechny objekty, k nimž mohli správci dodat samostatné statistiky, a kterých je v analýze zastoupeno dohromady 194, generují příjmy v celkové výši cca 690 mil. Kč. Tytéž objekty potřebují pro svůj provoz náklady ve výši 1,680 mld. Kč (opět je nutno upozornit, že v několika málo případech nebyly v nákladech započítány osobní náklady - z důvodů výše uvedených, a proto bude nákladová stránka o něco málo vyšší). I přesto dosahují objekty záporné hospodářské bilance cca 990 mil. Kč, **tedy takřka 1 miliardy**.

Znalostní báze (Knowledge base) jsou efektivním nástrojem metodické pomoci optimalizace hospodaření. Tyto databáze zahrnují zkušenosti jednotlivých organizací v nejrůznějších aspektech využívání a řízení jim svěřeného majetku, nájemních vztahů či jiných typů spolupráce se soukromým sektorem, atd. Zkušenější instituce mohou poskytnout metodické vedení, resp. rady těm méně zkušeným, a to například v oblasti nájemních či koncesních smluv, vytváření regeneračních projektů, zavádění moderních metod řízení, apod. Pro ilustraci lze uvést naprosto konkrétní příklad, kdy by se prostřednictvím této databáze přístupné všem ostatním kulturním organizacím mohla Moravská galerie v Brně podělit s praktickými zkušenostmi s provozem kavárny (mj. např. s přínosem projektu „Kavárna snů“). Ostatní instituce by se tak mohly inspirovat příkladem tzv. best practice, popřípadě se vyvarovat chyb, na které by ta která instituce upozornila.

Tento projekt by měl být primárně zaměřen především na majitele a správce nemovitých kulturních památek, neboť se jedná o velmi rozsáhlou část kulturního dědictví, se specifickými a často finančně velmi náročnými potřebami. Oblast je zároveň velmi odlišná od potřeb „živé kultury“ a proto se jako výhodnější jeví i samostatný (oddělený) přístup k oběma oblastem.

Zvýšení efektivity hospodaření, která bude podpořena právě výměnou zkušeností, a to nejen mezi státem spravovanými památkami, ale i soukromými nemovitostmi, uspoří potřebné prostředky na podporu jiných oblastí, případně na obnovu nemovitých kulturních památek.

V tomto smyslu tedy půjde o finanční přínos uspořením nákladů, nikoliv zvýšením příjmů.

Z počátku lze využít existence **NIPOS**, který kulturním subjektům i územním samosprávným celkům na svých stránkách poradenství poskytuje, byť v současné době spíše s důrazem na živou kulturu. Je však velmi důležité připomenout, že **vizuální stránka** internetové prezentace vytváří přinejmenším polovinu jejího úspěchu, a proto by budoucí vizuální styl neměl odpovídat ani tak designu „úředních“ stránek, jako spíše stránek marketingových.

Metodickou pomoc poskytuje též **NPÚ** (Národní památkový ústav), avšak jak v případě NIPOS tak NPÚ se jedná o pomoc víceméně pasivní a proto je nezbytné ji obohatit o aktivní přístup.

3.3.2. MANUÁLY „DOBROVOLNÍKA“, „SPONZORA“ A „DÁRCE“

Specifické cíle: Zvýšení informovanosti o možnostech daňových úlev

Zvýšení četnosti dárcovství, sponzorství a dobrovolnictví

Vedlejší efekt: Zvýšení občanského kapitálu a sociální gramotnosti

Doporučené kroky:

1. Vytvořit manuály s důrazem na jejich jednoduchost a srozumitelnost.
2. Zajistit jejich distribuci (internet, PO MKČR, NNO v oblasti kultury) - optimálně prostřednictvím jednotného portálu zahrnujícího též akreditovanou prezentaci kulturních služeb aj. viz kapitola 3.3.5.

Odůvodnění:

Opakovaně na pracovní úrovni prezentovaný postoj Ministerstva financí ČR, že dárce nevyužívají zdaleka prostor stanovený stávající právní úpravou, je jasným impulsem k učinění „nápravných“ kroků. Tím je jednoznačně vytvoření manuálů dárce, sponzora, ale i dobrovolníka, a samozřejmě jejich efektivní, **aktivní** distribuce.

Manuály by měly obsahovat:

1. konkrétní rady na konkrétních příkladech (např. účetní postupy na straně sponzora, dárce, i obdarovaného), nejlépe modelový příklad provádějící celým procesem poskytnutí daru či sponzorského příspěvku, včetně vazby na účetnictví i výkaznictví dárce i obdarovaného.
2. Obecné informace a rady (např. jaké dobrovolnické aktivity jsou nejčastěji poptávané, na co si dát pozor při prvním jednání s kulturní organizací, apod.).
3. Kvantifikovaný dopad na účetnictví u konkrétní modelované sumy daru a sponzorského příspěvku - tzn. kolik lze ušetřit na daních při konkrétní výši daru či sponzorského příspěvku.

Dobrovolnictví je specifickým fenoménem, který je neprávem stavěn do pozadí. Podle statistických informací⁸ byla ve Velké Británii ekonomická hodnota formálního dobrovolnictví

⁸ viz „Návrh systému podpory umělecké tvorby v ČR na základě porovnání mezinárodních zkušeností“; PRA, a.s.; 2008

odhadnuta na 40 mil. liber ročně. Na každou libru věnovanou na neziskový dobrovolnický sektor z veřejných zdrojů připadá 30 liber jakožto suma za vykonanou dobrovolnickou práci. Více než 75 % dobrovolnických a komunitních organizací je plně řízeno neplacenou pracovní silou. 20 mil. učitelů, producentů a organizátorů umožňuje více než polovině celkové populace věnovat se ve volném čase kreativním aktivitám spadajícím do uměleckého sektoru.

Dobrovolnictví tedy nezvyšuje dotace do kulturního sektoru, ale pomáhá zvyšovat efektivitu nabízených služeb a samozřejmě šetří významné finanční prostředky. Proto by měl být i v ČR dobrovolnictví přiřazen odpovídající význam. Nenáročným začátkem je přitom vytvoření „manuálu dobrovolníka“, ovšem s velmi úzkou vazbou na zvyšování identifikace občanů s konkrétním kulturním statkem či službou - viz kapitola 3.3.3.

3.3.3. ORGANIZACE NA PODPORU SPONZORSTVÍ, DÁRCOVSTVÍ A DOBROVOLNICTVÍ

Specifický cíl: Zvýšení četnosti dárcovství, sponzorství a dobrovolnictví

Vedlejší efekt: Zvýšení občanského kapitálu a sociální gramotnosti

Doporučené kroky:

1. Provést podrobnou analýzu britské instituce **Gift Aid**;
2. Provést podrobnou analýzu **Business Volunteers for the Arts** (USA);
3. Navrhnout systém zajištění uvedených služeb (nová PO MKČR, rozšíření aktivit stávající PO MKČR, spolupráce s vybranou NNO).
4. Vhodné bude propojit výstupy činností s jednotným www portálem - viz kapitola 3.3.5.

Odůvodnění:

S ohledem na dlouhodobý vývoj v zemích se zavedeným systémem dobrovolnictví (Velká Británie, USA, aj. - viz např. studie „Návrh systému podpory umělecké tvorby v ČR na základě porovnání mezinárodních zkušeností“; Projektová a rozvojová agentura, a.s.; 2008) tvoří meritum skupiny dárců a dobrovolníků:

- obyvatelé s průměrným či nadprůměrným příjmem;
- obyvatelé s vysokoškolským vzděláním.

Takoví lidé však nemohou strávit příliš času složitým vyhledáváním informací. Často má dobrovolník, nebo dárců osobní vztah ke konkrétnímu uměleckému žánru, směru či řemeslu, a proto se angažuje. Téměř neexistují lidé, kteří by se chtěli zapojit do kulturního sektoru, aniž by měli velice jasně vymezené preference zájmu. To mimo jiné koresponduje s výstupy analýz zaměřených na Velkou Británii a USA, ze kterých vyplývá, že aktivní kulturní i umělecká skupina

do značné míry závisí na jakémisi jádru osob, které investují do chodu instituce nejvíce a okolo nichž se utváří ostatní základna dobrovolníků.

Úspěšnost systému závisí na míře identifikace potenciálního dobrovolníka s danou kulturní službou / produktem. Podpora dobrovolnictví by tedy neměla být nahodilá, či prováděna v obecné rovině, ale je třeba **propagovat, resp. rozšiřovat povědomí o existenci konkrétních kulturních služeb.**

Přístup k podpoře dárcovství a dobrovolnictví by se proto měl primárně zaměřit na tuto cílovou skupinu a maximálně jí ulehčit přístup k potřebným informacím (výběr kulturního produktu v dané oblasti zájmu, informace o výhodách darů, možnosti dobrovolnictví apod.). Toho lze dosáhnout takřka výhradně specializovanou organizací s celostátní působností, která bude plnit úlohu zprostředkovatele informací mezi kulturní organizací a občanem (potenciálním dárcem / sponzorem / dobrovolníkem). V optimálním případě by měla taková organizace spolupracovat na vytváření, resp. naplňování jednotného www portálu zahrnujícího nejen diseminaci informací o dobrovolnictví, dárcovství a sponzorství, ale též prezentujícího jednotlivé kulturní organizace (autorizovaná prezentace s jednotným obsahovým členěním).

Při vytváření modelu poskytování těchto služeb bude vhodné vzít v úvahu, že jejich zajištění nestátní NNO s sebou přináší vedle výhod nižší finanční zátěže na veřejné rozpočty i jistá rizika. Zejména se jedná o možnou nižší důvěru občanů v takového zprostředkovatele, ze strany MKČR nemožnost přímo a direktivně ovlivnit organizací nabízené služby a s tím spojené i neúplné pokrytí potřebných služeb.

I soukromý sektor (byť neziskový) totiž musí do jisté míry selektovat rozsah svých služeb a nabízet pouze ty, které mu zajistí alespoň vyrovnaný hospodářský výsledek (z ekonomických důvodů se nemůže ocitnout ve ztrátě a zároveň nedisponuje výhodou příspěvkové organizace, která je napojena na veřejné rozpočty a ztrátu může kompenzovat příspěvkem zřizovatele). Je tedy pravděpodobné, že by se NNO zaměřovala spíše na bohaté dárcy, kteří mohou jednorázově nabídnout veliký dar či sponzorský příspěvek. **Důležité však je rozšiřovat základnu malých dárců a dobrovolníků.** Z výše uvedených důvodů by tedy spolupráce s vybranou NNO minimálně v těchto dvou oblastech byla riziková.

3.3.4. TVORBA SPOLEČNÝCH PLATFORM PRO JEDNOTLIVÁ ODVĚTVÍ KULTURY

Specifický cíl: Zvýšení četnosti dárcovství, sponzorství a dobrovolnictví

Zvýšení identifikace občanů s konkrétním kulturním statkem či službou

Vedlejší efekty: Zvýšení cirkulace uměleckých děl

Podpora zachování a rozvoj tradičních uměleckých řemesel a umění

Podpora celoživotního vzdělávání

Doporučené kroky:

1. Motivovat k přípravě takových projektů (pozor na střet zájmů v případě podpory projektu z IOP, neboť MKČR bude zároveň hodnotitelem žádostí o dotace).
2. Podpořit vytvoření modelového projektu pro vybranou část umění⁹ (živé kultury) - např. partnerstvím, ale také již samotnou výzvou k předkládání projektů k IOP.
3. Vyhlásit výzvu pro předkládání žádostí IOP 5.1c.
4. Využít prostředky EU v rámci Integrovaného operačního programu, podporované aktivity typu c), oblasti intervence 5.1.

Odůvodnění:

V ČR chybí patřičně profesionalizovaná instituce, která by tvořila společnou platformu pro podporu výměny zkušeností, mentoring začínajícím umělcům a uměleckým řemeslníkům a pomoc při jejich etablování na daném trhu. Zvláště začínající umělci jsou odkázáni na velmi úzký okruh kontaktů a mají tak výrazně ztíženou úlohu etablovat se na trhu s uměním. Stejně tak i propagace českého umění nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí postrádá společnou strategii, což výrazně snižuje „konkurenceschopnost“ českých umělců. To se může v konečném důsledku projevit i celkovým úpadkem daného odvětví (viz současná krize sklářského a bižuterního průmyslu).

Míra cirkulace děl daného odvětví kultury (sochařství, malířství, umělecké zpracování skla, aj.) přitom výrazně ovlivňuje i jejich celkové vnímání ze strany široké veřejnosti, které zase výrazně ovlivňuje identifikaci jednotlivých potenciálních dárců či dobrovolníků s daným odvětvím.

Ministerstvo kultury by proto mělo podporovat vytváření institucionalizovaných a profesionálních platforem metodické podpory umělců a podpory cirkulace uměleckých děl, neboť právě ony se stávají velmi efektivním článkem propagace a popularizace.

Zde se nabízí využití **Integrovaného operačního programu** (IOP), jehož zprostředkujícím subjektem je mimo jiných i MKČR. Konkrétně se jedná o oblast intervence **Národní podpora využití potenciálu kulturního dědictví**.

⁹ Vzhledem k velmi negativnímu vývoji ve sklářském průmyslu v tomto roce a velmi negativním výhledům do budoucna se jeví jako vhodný modelový projekt v oblasti uměleckého zpracování skla (nejde o zachování průmyslu, ale o zachování uměleckého řemesla).

Specifickým cílem, jenž je naplňován zmíněnou oblastí intervence je: **Zlepšení služeb pro vlastníky památek v oblasti péče o kulturní dědictví, zvýšení využití kulturního dědictví ČR a prezentace kultury pro veřejnost.**

Mezi podporované aktivity patří mj. i aktivita c) Zdokonalení infrastruktury pro moderní kulturní služby s vyšší přidanou hodnotou, která se dále dělí na:

c1) Vybudování či modernizace celostátně působících center, poskytujících technologické zázemí a konzultační podporu při tvorbě a pomoc **při zajišťování distribuce a propagace produktů a služeb v oblastech knihovnických fondů a knižní produkce a distribuce, filmu, hudby, soudobého výtvarného umění, soudobých uměleckých řemesel, divadla, tance a multimediální tvorby.**

c2) projekty vytváření celostátních sítí moderně vybavených multifunkčních center poskytujících kulturní služby v oblastech současného umění a knihovnictví, zajišťované celostátně působícími neziskovými organizacemi.

Dosavadní informace však bohužel naznačují, že **MKČR zvažuje zrušení podpory** těchto aktivit, což by vzhledem k naplňování Státní kulturní politiky na léta 2009-2014 bylo velmi nešťastné, neboť nezanedbatelná část jejích cílů se orientuje právě na oblast podpory cirkulace uměleckých děl.

MKČR by tedy mělo podniknout takové kroky, kterým by motivovalo případné zájemce o vytváření takových projektů a přistupovat k nim jako k modelovým.

Nezanedbatelným přínosem existence takové instituce je též podpora celoživotního vzdělávání, a to právě prostřednictvím výměny zkušeností nejen na poli uměleckém, ale i v návazných a pro umělce, kurátora, fundraisera a manažera kulturní organizace neméně potřebných oblastech, jako je vývoj v oblastech moderních technologií¹⁰, marketingové taktiky, tvorba společných produktů, autorská práva a další.

3.3.5. POPULARIZACE KULTURNÍCH AKTIVIT (KULTURNÍHO VYŽITÍ)

Specifický cíl: Zvýšení identifikace občanů s konkrétním kulturním statkem či službou

Vedlejší efekt: Zdůraznění významu kultury v systému národního hospodářství

Doporučené kroky:

1. Definovat nároky na autorizovanou, marketingově orientovanou prezentaci kulturních statků a služeb (optimálně propojenou se systémem Benchmarkingu a

¹⁰ Např. 3D scanning v návaznosti na archivnictví, 3D tisk s vazbou na umělecké zpracování skla, kovů, ale též sochařství, aj.

informačních zdrojů, napojení na IS MKČR, a další v matici zmíněné aktivity s výstupem na www).

2. Zřízení www portálu buďto v rámci vlastního projektu, tedy využití již existující PO MKČR - např. NIPOS (nutno zajistit provoz na samostatné doméně druhého řádu), nebo iniciováním spolupráce na zřízení a provozu www portálu s vybranou NNO (na základě výběrového řízení).
3. Prosazovat vytváření společných produktů v rámci PO MKČR.

Odůvodnění:

Další možností Ministerstva kultury ČR jak podpořit rozvoj kultury v ČR, zejména pak se silnou implikativní vazbou na podporu dárcovství a dobrovolnictví, je vytvoření jednotného portálu, který může zahrnovat např.:

- autorizovanou prezentaci kulturních statků a služeb nabízených organizacemi participujících na projektu;
- autorizovanou prezentaci poptávky po dobrovolných službách od dané participující kulturní organizace;

Podpora ze strany MKČR může být realizována buď:

1. zřízením portálu v rámci vlastního projektu, tedy využití již existující PO MKČR - např. NIPOS;
2. iniciováním spolupráce na zřízení a provozu portálu s vybranou NNO (na základě výběrového řízení).

Druhá možnost nevytvoří nároky na personální zajištění na straně MKČR, na druhou stranu nebude mít MKČR takovou kontrolu nad obsahem stránky. V praxi se může například obsahová stránka portálu ubrat jinou cestou, než bylo původně zamýšleno. Tato rizika však mohou být minimalizována patřičně propracovanou smlouvou.

Výhodami a přínosy portálu budou zejména:

- Prezentace kulturních projektů na jednom místě umožní jednoduchý výběr pro poskytnutí daru či nabídku dobrovolné činnosti pro danou organizaci.
- Zaručené informace o kulturních projektech **na jednom místě** značně ulehčí výběr služby, ať už pro zaslání daru nebo nabídku dobrovolnictví.
- Možnost jejich snadné prezentace v zahraničí (jednodušší je prezentovat jednu internetovou adresu než desítky samostatných);

4. OPATŘENÍ VEDOUcí K DAŇOVÉMU ZVÝHODNĚNÍ KULTURY

Pro hlubší pochopení mechanismu daňových úlev a jeho mantinelů je nutné si uvědomit následující nuance:

- Efektivita daňového systému je výrazně závislá na jeho jednoduchosti a průhlednosti. Státy jsou tedy motivovány zobecňovat daňové předpisy, zatímco specifické výjimky pro jednotlivé resorty národního hospodářství jsou brány jako systém znepráhledňující faktory.
- Pokud bude jeden z resortů požadovat specifickou výjimku ve formě daňových úlev, je zřejmé, že obdobné výjimky budou požadovat ostatní resorty. Je totiž nutné počítat s tím, že pokud MKČR iniciuje projednávání změny jakéhokoliv daňového zákona, ozvou se i jiné resorty a budou požadovat obdobné výjimky. Není důvod si myslet, že by např. ministerstva zdravotnictví, školství, práce a sociálních věcí, ale i životního prostředí, aj. nepožadovala stejné daňové výhody, jaké prosazuje kultura. Proto nelze předpokládat ochotu správce daní, resp. ministerstva financí tyto resortně-specifické výjimky povolovat.
- Prosazení jakékoliv změny daňového systému je výrazně závislé na politické situaci, resp. rozložení politických sil¹¹. Proto lze jako cestu s nejmenšími riziky označit tu, na které bude zainteresováno co nejvíce politických stran a tedy i resortů.

Cesta nejmenšího odporu, a tedy i cesta nejsnáze proveditelná vede směrem k vyšším úlevám pro celý neziskový sektor. Tato cesta se jeví jako výhodná i z druhého důvodu, a to, že může spojit síly více resortů a účinněji tak „zatlačit“ na resort financí, do jehož působnosti daňové zákony spadají.

Ministerstvo kultury ČR má v obecné rovině tři možnosti:

1. Iniciovat změnu daňových zákonů (samozřejmě po předchozí promluvě s Ministerstvem financí, na které si vyjasní soulad vzájemných strategií).
2. Vyčkat do doby, kdy bude připravována novela zákona o daních z příjmů či zákona o DPH a doplnit návrh o vlastní změny v rámci meziresortního připomínkového procesu.
3. Navrhnout vlastní, speciální zákon věnovaný podpoře kultury obsahující mimo jiná ustanovení též ta novelizující daňové zákony.

Oba přístupy ke zvýšení daňové motivace, ať už formou daňových asignací nebo formou daňového zvýhodnění, budou mít dopad na stejné portfolio zákonů. Proto by měly být

¹¹ politická síla tvoří složku „Power“ tzv. megamarketingu (P. Kotler)

v projektové rovině učiněny přípravné kroky společně pro obě alternativy. Postupné kroky jsou uvedeny v kapitole 4.1.

Zpracovatel studie doporučuje **dát přednost spíše zvyšování daňového zvýhodnění dárců a sponzorů**, neboť u daňových asignací se jedná o zcela nový institut, jehož zavedení s sebou přináší mnoho komplikací a rizik (viz níže). Daňové zvýhodnění je již zavedeným institutem a z hlediska správně-vědního a filosofického též čistějším nástrojem podpory neziskového sektoru.

4.1. DAŇOVÉ ASIGNACE

Specifický cíl: Zvýšení daňové motivace

Vedlejší efekty: Zvýšení důvěry ve fiskální politiku státu, resp. přerozdělovací procesy

Zvýšení identifikace občanů s neziskovým sektorem

Jedná se o systém, kdy každý plátce daně z příjmu může uplatnit přímý převod části odvodu daně konkrétní neziskové organizaci, byť samotný finanční tok neprobíhá na účet konkrétní neziskové organizace z účtu plátce daně, ale z účtu finančního úřadu. Nezisková organizace se tedy nedozví jmenovitě, kým byla podpořena.

Tato nezisková organizace by s ohledem na mezinárodní zkušenosti měla splňovat další zákonem stanovené podmínky (nejen statut neziskové organizace, ale např. povinný audit apod.).

V obecné rovině lze přínosy daňové asignace vnímat v následujících rovinách:

- Systém je tím úspěšnější (ve smyslu využívanější), čím menší mají obyvatelé daného státu důvěru v přerozdělovací procesy. To bývá mnohdy silně ovlivněno výší celkového daňového zatížení obyvatelstva a politickou situací.
- Systém obecně zvyšuje důvěru obyvatel k daňovému systému, neboť jim dává jistou autonomii v přímém ovlivnění, kam jejich daně poplynou, byť v minimálním měřítku.

V České republice lze, s ohledem na současný stav daňového systému, očekávat kladné přijetí ze strany obyvatelstva. Nutno však dodat, že jeden věcný záměr zákona o daňových asignacích již vláda ČR v únoru 2005 projednala, ale neschválila ho.

Příkladem může být zavedení tohoto systému v Itálii, která je v podle studie „Paying Taxes 2009 - The global picture“¹² ze států západní Evropy a EU k ČR nejbližší v pořadí složitosti daňového systému a celkového zdanění. Zde úspěch zavedení daňových asignací předčil i ta

¹² Autoři: International finance corporation, The World Bank, PricewaterhouseCoopers

neoptimističtější očekávání a na 70% daňových poplatníků této možnosti využilo! Systém daňových asignací funguje též u našich sousedů např. v Maďarsku (1996), Polsku (2005), ale i na Slovensku (2001).

Odhlédneme-li od otázek správně-vědních a „filosofických“ (narušení horizontální spravedlnosti; popírání, byť mírné, podstaty daní jako neekvivalentní platby do státního rozpočtu nezakládající právo na určení jejího použití; neefektivní alokace podléhající mediálnímu tlaku; výrazně zvýšené náklady administrace systému, apod.), přinášejí daňové asignace s sebou i rizika.

1. Neměly by být prosazovány za každou cenu, zejména pak ne za tu, že se **zruší daňové výhody pro dárcce či sponzory**. Tím by totiž neziskové organizace přišly o systémové nástroje svého financování a budování vztahu s dárci, které by výhody spojené s příjmem z daňových asignací nemohly v plné míře nahradit.
2. Hrozí též riziko, že „výpadek“ příjmů státního rozpočtu způsobený daňovými asignacemi bude nahrazen nejjednodušší možnou cestou - **snížením dotačních prostředků neziskovým organizacím**.
3. Daňové asignace jsou poskytovány **zpravidla velkým a obecně známým organizacím**, resp. organizacím, které si mohou dovolit vést nákladnou mediální kampaň. Navíc jsou poskytovány primárně do oblasti zdravotnictví (např. léčba rakoviny, léčba dlouhodobě nemocných dětí) a sociálních věcí (pomoc dětem v dětských domovech). V případě, že by se daňové asignace prosazovaly napříč celým neziskovým sektorem (nikoliv pouze kulturou), což je velice pravděpodobné, oblast kultury by doplatila na současný stav nízkého povědomí o existenci neziskových organizací působících v kultuře, a výsledek by tak byl minimálně v prvních letech pro resort kultury mizivý.

Některé problémy a rizika spojená s daňovými asignacemi lze vyřešit systémem, kdy občan neovlivní, kterou organizaci jmenovitě podpoří, ale určí, jaký sektor chce podpořit (kultura, zdravotnictví, sociální věci, životní prostředí, atd.). Takto určená část daní je převedena do rozpočtu daného ministerstva.

V tomto systému nedochází k výpadku příjmů státního rozpočtu a není tedy potřeba řešit jeho nahrazení, zachovává pocit občana přímého ovlivnění přerozdělovacího procesu a minimalizuje riziko spojené s podporou velkých a obecně známých organizací na úkor těch malých. I tento systém však komplikuje sestavování státního rozpočtu (není jasné, kterému resortu bude přiřazena jak velká suma daní) a opět částečně popírá podstatu daní. Zpracovatel studie jej uvádí pouze pro úplnost a jako inspirativní podklad, pro zahrnutí do další detailní právně-ekonomické analýzy, nikoliv jako doporučený krok.

S ohledem na výše uvedené by prosazování daňových asignací měly předcházet projekty zaměřené na zvyšování identifikace občanů s konkrétním kulturním statkem či službou.

4.2. DAŇOVÁ ZVÝHODNĚNÍ

Specifický cíl: Zvýšení daňové motivace

Zvolí-li MKČR cestu využití daňových nástrojů ke zvýšení financování kultury ČR, pak si zpracovatel této studie dovoluje doporučit upřednostnění právě cesty zvýšení daňových výhod, a to zejména zvýšení hranice maximálního odpočtu darů.

Do této skupiny daňových nástrojů lze zařadit:

1. Daňové zvýhodnění v oblasti darů a sponzorských příspěvků.
2. Plošné daňové zvýhodnění občanů (odčitatelné položky, slevy na dani).
3. Daňové pobídky, resp. úlevy specifickému odvětví kultury (nejčastěji film).

Jedná se o daňové nástroje, které jsou již dlouhodobě součástí právního řádu ČR, a tedy i daňového systému. Jejich rozvoj je tak mnohem jednodušší než zavádění zcela nových systémů, jako je výše popsaná daňová asignace.

I zde je třeba mít na paměti, že v ČR nejsou doposud plně využívány ani v současnosti nastavené daňové výhody pro dárce a proto by prosazování zvyšování daňových zvýhodnění měly předcházet projekty zaměřené na zvyšování identifikace občanů s konkrétním kulturním statkem či službou.

Za úvahu také stojí prověřit proveditelnost a prosaditelnost systému, kdy každý daňový poplatník může odečíst ze svého daňového základu, případně uplatnit slevu na dani, doložením výdajů na kulturní vzdělání svého dítěte, které dokládá např. dokladem o složení zápisného / školného (uplatňován např. v Kanadě, byť ne přímo v oblasti kultury).

S tímto systémem však jsou opět spojena rizika obdobná jako u daňových asignací. Způsobený výpadek příjmů státního rozpočtu bude třeba něčím kompenzovat a opět může dojít k prosazení nejjednodušší možné cesty - zrušení nebo snížení daňových výhod pro dárce či sponzory, nebo snížením dotačních prostředků neziskovým organizacím.

Co se týká třetí oblasti, tedy daňových pobídek, jedná se o ad hoc nástroj zvýhodnění pouze konkrétního odvětví kultury, nikoliv kultury plošně, proto se jím zpracovatel studie blíže nezabýval.

4.3. POSTUPNÉ KROKY

Jak již bylo výše uvedeno, k daňovým asignacím i daňovým zvýhodněním je nutno v přípravné fázi přistupovat jako k jednomu balíku intervencí. Proto zpracovatel studie uvádí jednotlivé dílčí kroky za obě oblasti dohromady:

1. Provést hloubkovou **právně-ekonomickou analýzu současné daňové úpravy** s vytvořením konkrétních modelových příkladů zaměřených zejména na kvantifikaci daňových úlev **vždy pro subjekty ziskově orientované a neziskové organizace, resp. pro ztrátový provoz, mírně ziskový provoz, výrazně ziskový provoz**, a to v oblastech:
 - a. Úspory na daních z příjmů při zhodnocení nemovité kulturní památky (úloha odpisů);
 - b. Úspory na daních z příjmů při poskytnutí sponzorského příspěvku a daru;
 - c. Úspory na DPH - Sponzor, dárci pro Úspory na dani z nemovitostí (odstupňováno podle hodnoty nemovitosti);
2. Provést hloubkovou právní analýzu možností **daňové asignace** a jejich užití ve třech až čtyřech vybraných státech (např. právní úprava "Cinque per mille" v Itálii, dále praxe na Slovensku a v Maďarsku) a následně navrhnout systém daňových asignací a daňových zvýhodnění pro individuální a firemní dárci ve prospěch neziskového sektoru;
3. Provést analýzu a navrhnout možné daňové úlevy (odečitatelné položky, slevy na dani) pro jednotlivé občany ČR (poplatníky daně z příjmů) na doložené kulturní, kulturně-edukativní výdaje.
4. Zároveň s výše uvedenými kroky zahájit přípravu **manuálů pro podporu dárcovství a sponzorství**. Tyto manuály **aktivně** prezentovat.
5. Navrhnout **informační kampaň**, resp. **průzkum trhu** určený na budoucí využití nového systému daňových asignací a zároveň na zvýšení povědomí o neziskovém (kulturním) sektoru;
6. Analýzy vyhodnotit a navrhnout konkrétní novelizující opatření **na úrovni paragrafového znění**.
7. Pověřit příslušné odborníky MKČR zpracováním návrhu konkrétních procedurálních kroků vedoucích k úspěšnému jednání s MFČR, přičemž vzít v úvahu následující bod - viz níže.
8. **Zkoordinovat postup s minimálně dalšími dvěma resorty**, nejlépe s těmi, které mají silnou vyjednávací pozici (**MPSV a MŠMT** s ohledem na častý výskyt

neziskových organizací spadajících do jejich působnosti a jejich rozpočtovou významnost, případně MŽP s ohledem na častý výskyt neziskových organizací spadajících do jeho působnosti a obecné trendy v evropské politice ochrany ŽP).

9. Zahájit oficiální jednání s MFČR.

5. RESUMÉ DOPORUČENÝCH KROKŮ

Kapitola shrnuje doporučené kroky podle jejich komplexnosti, resp. rámcové časové vazby. Pro bližší charakteristiku jednotlivých kroků viz odpovídající kapitoly. Grafické znázornění doporučených kroků naleznete v příloze B. V Příloze A pak jejich maticové vyjádření.

5.1. PŘÍPRAVNÉ - ANALYTICKÉ PRÁCE

1. Vytvořit hloubkové analýzy organizací **Gift Aid** a **Business Volunteers for the Arts** (BVA).
2. Vytvořit hloubkovou právní a ekonomickou analýzu daňových asignací a daňových úlev ve třech až čtyřech vybraných státech, s důrazem na analýzu „+/-“.
3. Definovat požadavky na výstupy personálních auditů a jejich zpracovatele a provést **personální audit** PO MKČR.
4. Definovat pracovní náplně a požadavky na kurátora, fundraisera a manažera kulturní organizace (výsledky personálních auditů použít pro vyladění definice náplně klíčových profesí - uzpůsobení zvyklostem v ČR).

5.2. VYHODNOCENÍ ANALÝZ, TVORBA MANUÁLŮ

1. Vytvořit manuály sponzora, dárce a dobrovolníka.
2. Využít výstupy již provedených analýz¹³, navázat na ně, rozšířit je a vytvořit manuál, resp. "Znalostní bázi" pro majitele nemovitých KP - **vytvořit inspirativní seznam projektů na zvýšení využitelnosti nemovitostí**.
3. Zřídit internetový portál zaměřený především na **majitele nemovitých kulturních památek** zahrnující výklad legislativy, metodické pokyny MKČR, analýzy, manuály, příklady obnovy, financování, apod.
4. Navrhnout **systém benchmarkingu** a akreditace kvality kulturních služeb (nejlépe začít s PO MKČR, na kterých systém doladit, a poté rozvíjet celoplošně).
5. Zahájit užší spolupráci s **institucemi terciálního vzdělávání** a spolupracovat na programech celoživotního vzdělávání či zahraničních stážích budoucích kurátorů a fundraiserů v kultuře.

¹³ např. "Analýza stávajícího stavu a návrh zefektivnění využití nemovitého majetku svěřeného Ministerstvu kultury ČR a jím zřízeným organizacím"; 2006

6. Spolupracovat na zajišťování přednášek ze strany mezinárodně uznávaných kapacit, odborníků z MKČR či z jeho příspěvkových organizací a vytvořit program mentoringu managery kulturních organizací pro studenty kurátorství a fundraisingu (zpočátku lze využít odborníků PO MKČR).
7. Navrhnout odůvodnění a paragrafové znění případné novelizace daňových zákonů (vycházet ze zkušeností dřívějších návrhů této úpravy - rok 2004/2005).

5.3. ROZSÁHLEJŠÍ NÁVAZNÉ PROJEKTY

1. Vytvořit **společnou platformu metodické podpory začínajícím umělcům** (např. vytvořením vlastní PO či dotační podporou vytvoření NNO instituce zabývající se kurátorstvím, poradenstvím začínajícím umělcům, zprostředkováním kontaktů na producenty, distributory, mecenáše, aj., tedy podporou cirkulace děl).
2. Definovat nároky na autorizovanou, **marketingově orientovanou** prezentaci kulturních statků a služeb (optimálně propojenou se systémem Benchmarkingu a informačních zdrojů, napojení na IS MKČR, a další v matici zmíněné aktivity s výstupem na www). Navrhnout a zřídit portál prezentující (na systému participující):
 - a. Kulturní organizace, resp. jimi nabízené kulturní služby,
 - b. společné produkty,
 - c. charakteristiku a hodnocení kulturních subjektů,
 - d. manuály sponzora, dárce a dobrovolníka.
3. Podporovat vytváření **společných platform výměny zkušeností** v oblastech kurátorství, fundraisingu a cirkulace uměleckých děl (úzce souvisí s bodem 1).

5.4. PODPŮRNÉ KROKY

1. Vytvořit **motivační nástroje k posílení ekonomických činností** PO MKČR (např. odměny za vyšší vlastní příjmy a příjmy pocházející z ekonomických činností - samozřejmě v míře nenarušující hlavní činnost).
2. Zvážit možnost víceleté (např. po vzoru Velké Británie tříleté) závazné alokace finančních prostředků pro příspěvkové organizace MKČR umožňující jejich koncepčnější využití.
3. Zvážit vytvoření komplexního a jednotného databázového jádra, tedy **základní databázové vrstvy**, na něž se budou jednotlivé informační systémy MKČR napojovat.
4. Definovat požadavky na tvorbu nových IS či aktualizaci / upgrade stávajících.

5. Definovat nové požadavky na **statistická data** ze strany IS a pověřit NIPOS jejich sběrem.
6. **Zahájit spolupráci s agenturou ČCCR - CZECHTOURISM.**
7. Zahájit **dvoustranné rozhovory se zástupci MMR** o společné strategii a následném možném rozdělení působností (posílení působnosti MKČR o oblast cestovního ruchu).

Příloha A

Doporučené kroky - Matice

Aktivity primárně zaměřené na zvýšení efektivity finanční podpory kultury v ČR.

Oblast	Doporučené aktivity	Vazba	V souladu s cílem Kulturní politiky 2009-2014
<p>A. Zvýšení daňové motivace</p>	<p>A1. Daňové úlevy a daňové asigance: 1) Volit spíše cestu prosazování vyššího zvýhodnění celého neziskového sektoru, nikoliv specifické výjimky pro resort kultury. 2) Provést hloubkovou právně-ekonomickou analýzu současné daňové úpravy s vytvořením konkrétních modelových příkladů zaměřených zejména na kvantifikaci daňových úlev. 3) Provést hloubkovou právní analýzu možností daňové asigance a její užití ve třech až čtyřech vybraných státech (např. právní úprava "Cinque per mille" v Itálii), s důrazem na analýzu „+/-“. 4) Provést analýzu a navrhnout možné daňové úlevy (odečitatelné položky, slevy na dani) pro jednotlivé občany ČR (poplatníky daně z příjmů) na doložené kulturní, kulturně-edukativní výdaje. 5) Zároveň s výše uvedenými kroky zahájit přípravu manuálů pro podporu dárcovství a sponzorství. Tyto manuály aktivně prezentovat (vazba na aktivity C1 a D1). 6) Navrhnout informační kampaň, resp. průzkum trhu, určený na budoucí využití případného nového systému daňových asignací a zároveň na bližší zjištění povědomí o neziskovém kulturním sektoru; 7) Analýzy vyhodnotit a navrhnout konkrétní novelizující opatření na úrovni paragrafového znění včetně odůvodnění (důvodové zprávy). 8) Pověřit příslušné odborníky MKČR zpracováním návrhu konkrétních procedurálních kroků vedoucích k úspěšnému jednání s MFČR, přičemž vzít v úvahu následující bod – viz níže. 9) Zkoordinovat postup s minimálně dalšími dvěma resorty, nejlépe s těmi, které mají silnou vyjednávací pozici a rozsáhlou základnu NO (např. MPSV, MŠMT).</p>	<p>BC. D1.</p>	<p>3.1. Vyšší motivace vlastníků památek ke kontinuální péči o památkový fond 3.11. Posilování motivace k soukromé podpoře kultury 4.10. Nová úprava podmínek pro fungování neziskových organizací v kultuře</p>

Aktivity primárně zaměřené na zvýšení efektivity finanční podpory kultury v ČR.

Oblast	Doporučené aktivity	Vazba	V souladu s cílem Kulturní politiky 2009-2014
B. Zvýšení informovanosti o možnostech daňových úlev	B1. Metodická podpora majitelům nemovitých KP: 1) Využití výstupů již provedených analýz, ¹ navázat na ně, rozšířit je a vytvořit manuál, resp. "Znalostní bázi" pro majitele nemovitých KP - vytvořit inspirativní seznam projektů zvýšení využitelnosti nemovitosti. 2) Zřídit internetový portál zaměřený především na majitele nemovitých kulturních památek zahrnujícího výklad legislativy, metodické pokyny MKČR, analýzy, manuály, příklady obnovy, financování, apod. (Vhodné blíže propojit s aktivitou D1).	D1.	1.2. Využití metody otevřené koordinace pro účinnější prosazení ochrany kulturních hodnot a rozvoje kulturní rozmanitosti v koncepčních materiálech krajů a obcí. 1.6. Systém využívání potenciálu nemovitých kulturních památek pro intenzivnější poskytování kulturních služeb a služeb pro cestovní ruch s vyšší přidanou hodnotou 3.1. Vyšší motivace vlastníků památek ke kontinuální péči o památkový fond 3.6. Digitalizace kulturního obsahu
C. Zvýšení četnosti dárcovství, sponzorství a dobrovolnictví	BC. Manuály "dobrovolníka", "sponzora" a "dárece": 1) Vytvořit manuály s důrazem na jednoduchost. 2) Zajistit jejich aktivní distribuci (internet, PO MKČR, NNO v oblasti kultury). Vazba na jednotný portál zahrnující akreditovanou prezentaci kulturních služeb aj. (aktivita CD).	A1. A2.	2.2. Podpora mezinárodní i regionální mobility jednotlivých aktérů v oblasti kultury 3.11. Posilování motivace k soukromé podpoře kultury
D. Zvýšení identifikace občanů s konkrétním kulturním statkem či službou	C1. Organizace pro podporu sponzorství, dárcovství a dobrovolnictví: 1) Provést podrobnou analýzu britské instituce Gift Aid . 2) Provést podrobnou analýzu Business Volunteers for the Arts (USA). 3) Navrhnout systém zajištění uvedených služeb (nová PO MKČR, rozšíření aktivit stávající PO MKČR, spolupráce s vybranou NNO). 4) Vhodné bude propojit výstupy činností s www portálem (s aktivitou D1). CD. Tvorba společných platform pro jednotlivá odvětví kultury: 1) Motivovat k přípravě takových projektů (pozor na síť zájmů v případě podpory projektu z IOP - viz. krok 3). 2) Podpořit vytvoření modelového projektu pro vybranou část umění ² (živé kultury) - např. partnerství, ale také již samotnou výzvu k předkládání projektů k IOP. 3) Vyhlásit výzvu pro předkládání žádostí k IOP 5.1c. 4) Využít prostředky EU v rámci Integrovaného operačního programu, podporované aktivity typu c), oblasti intervence 5.1.	BC. D1. E1. CD. G1.	1.1. Program transferu mezinárodních zkušeností s rozvojem kulturního průmyslu a umělecké tvorby 2.6. Posílení dobrovolnických aktivit při ochraně, propagaci a péči o kulturní dědictví 3.10. Rozvoj mimorozpočtových zdrojů na podporu kultury 3.11. Posilování motivace k soukromé podpoře kultury 1.1. Program transferu mezinárodních zkušeností s rozvojem kulturního průmyslu a umělecké tvorby 2.9. Podpora systému celoživotního vzdělávání pracovníků v oblasti kultury 3.5. Program podpory modernizace kulturní infrastruktury pro účely poskytování moderních kulturních služeb s vyšší přidanou hodnotou 3.7 Podpora vybraných projektů z programu IOP a součinnost s kraji při realizaci ROP

1 - např. "Analýza stávajícího stavu a návrh zefektivnění využití nemovitého majetku světového Ministerstva kultury ČR a jím zřízeným organizacím"; 2006

2 - Vzhledem k velmi negativnímu výhledu do budoucna se jeví jako vhodný modelový projekt v oblasti uměleckého zpracování skla (nejde o zachování průmyslu, ale o zachování uměleckého řemesla).

Aktivity primárně zaměřené na zvýšení efektivity finanční podpory kultury v ČR.

Oblast	Doporučené aktivity	Vazba	V souladu s cílem Kulturní politiky 2009-2014
D. Zvýšení identifikace občanů s konkrétním kulturním statkem či službou	D1. Popularizace kulturních aktivit, kulturního výtěží: 1) Definovat nároky na autorizovanou, marketingově orientovanou prezentaci kulturních statků a služeb (optimálně propojenou se systémem benchmarkingu a informačních zdrojů, napojení na IS MKČR, a další v matici zmíněné aktivity s výstupem na www). 2a) Zřízení www portálu v rámci vlastního projektu, tedy využití NIPOS (nutno zajistit provoz na samostatné doméně druhého řádu); nebo 2b) Iniciování spolupráce na zřízení a provozu www portálu s vybranou NNO (na základě výběrového řízení). 3) Prosazovat vytváření společných produktů v rámci PO MKČR.	A1. B1. C1. E1.	Úzce souvisí s většinou ostatních aktivit (prezentace výstupů ostatních aktivit), nejlépeji souvisí s podporou dobrovolnictví a dárcovství.
	E. Přizpůsobení metod řízení kulturních organizací novým trendům	DE. Benchmarking kulturních organizací a akreditace kvality služeb v kultuře: 1) Definovat kritéria, která budou vstupovat do hodnocení dané organizace, a která budou statisticky zjistitelná (objektivní data). Tento krok by měl být vytvářen ve spolupráci s NIPOS. 2) Zároveň definovat kritéria akreditace kvality služeb v kultuře. 3) Navrhnout motivační systém (např. při participaci na benchmarkingu bude organizace zvýhodněna u dotaci MKČR). 4) Navrhnout a vytvořit systém hodnocení kulturních organizací (začít s PO MKČR). 5) Odladit systém a rozšířit jej na všechny organizace, které budou mít zájem na něm participovat.	E1. D1.
	E1. Optimalizace personálního složení PO MKČR: 1) Definovat pracovní náplň klíčových profesí (manager, fundraiser, kurátor, ...) včetně jejich vzájemné horizontální vazby, a to na základě zkušeností z Velké Británie a USA. 2) Definovat požadavky na výstupy personálních auditů a požadavků na jejich zpracovatele. 3) Provést nezávislé personální audity PO MKČR se zaměřením na optimalizaci pracovní náplně jednotlivých pracovníků. 4) Výsledky auditů použít pro vyladění definice náplně klíčových profesí (uzpůsobení zvyklostem v ČR). 5) Aplikovat výsledky v praxi (reorganizace těch PO MKČR, kde to bude nutné / vhodné). 6) Podpořit vytvoření společné platformy výměny zkušeností v obou oblastech.	D1. DE.	Základní předpoklad pro zvýšení efektivity realizace všech následných kroků. 3.10. Rozvoj mimorozpočtových zdrojů na podporu kultury
	E2. Celoživotní vzdělávání: 1) Zahájit užší spolupráci s institucemi terciálního vzdělávání a spolupracovat na programech celoživotního vzdělávání či zahraničních stáží budoucích kurátorů a fundraiserů v kultuře. 2) Spolupracovat na zajišťování přednášek ze strany mezinárodně uznávaných kapacit, odborníků z MKČR či z jeho příspěvkových organizací. 3) Vytvořit program mentoringu managery kulturních organizací pro studenty kurátorství a fundraisingu (zpočátku lze využít odborníků PO MKČR). 4) Vhodné bude též vytvořit motivační program (např. dotace v řádu desítek tisíc korun ročně pro kulturní organizace účastníci se na programu).	E1.	1.1. Program transferu mezinárodních zkušeností s rozvojem kulturního průmyslu a umělecké tvorby 2.4. Posílení výuky znalostí o kultuře a kulturních dovedností ve vzdělávacích zařízeních 2.9. Podpora systému celoživotního vzdělávání pracovníků v oblasti kultury

Podpůrné aktivity

Oblast	Doporučené aktivity	Vazba	V souladu s cílem Kulturní politiky 2009-2014
F. Zkvalitnění informační základny pro plánování a tvorbu koncepcí	<p>F1. Aktivní využívání statistik; Tvorba a propojování IS:</p> <p>1) Zintenzivnit aktivní využití statistických dat v kultuře (NIPOS) a propojit je s informačními systémy (IS).</p> <p>2) Zvážit vytvoření komplexního a jednotného databázového jádra (základní databázová vrstva) na nějž se budou jednotlivé IS napojoovat.</p> <p>3) Vytvořit / aktualizovat datovou strukturu IS a obohatit ji o vybrané statistiky NIPOS.</p> <p>4) Definovat požadavky na tvorbu nových IS či aktualizaci / upgrade stávajících.</p> <p>5) Definovat nové požadavky na statistická data ze strany IS a pověřit NIPOS jejich sběrem.</p> <p>6) Pověřit NIPOS průběžným naplňováním odpovídajících IS odpovídajícími statistickými daty.</p>	G.	<p>1.2. Využití metody otevřené koordinace pro účinnější prosazení ochrany kulturních hodnot a rozvoje kulturní rozmanitosti v koncepčních materiálech krajů a obcí.</p> <p>1.6. Systém využívání potenciálu nemovitých kulturních památek pro intenzivnější poskytování kulturních služeb a služeb pro cestovní ruch s vyšší přidanou hodnotou</p> <p>3.6. Digitalizace kulturního obsahu</p>
G. Zdůraznění významu kultury v systému národního hospodářství	<p>G1. Užší propojení veřejných služeb s kulturním průmyslem:</p> <p>1) Vytvořit motivační nástroje k posílení ekonomických činností PO MKČR (např. odměny za vyšší vlastní příjmy a příjmy pocházející z ekon. činností - samozřejmě v míře nenarušující hlavní činnost).</p> <p>2) Vytvořit společnou platformu metodické podpory začínajícím umělcům (např. vytvořením vlastní PO či dotační podporou vytvoření NNO instituce zabývající se kurátorstvím, poradenstvím začínajícím umělcům, zprostředkováním kontaktů na producenty, distributory, mecenáše, aj., tedy podporou cirkulace děl).</p> <p>3) Společně s dalšími resorty prosadit vyšší daňová zvýhodnění u ekonomických činností NNO.</p> <p>G2. Propojení resortu kultury s odvětvím cestovního ruchu:</p> <p>1) Zahájit spolupráci s agenturou ČCCR - CZECHTOURISM.</p> <p>2) Zahájit dvoustranné rozhovory se zástupci MMR o společné strategii a následněm možném rozdělení kompetencí (posílení kompetencí MKČR v oblasti cestovního ruchu).</p>	CD. A1. A2.	<p>1.3. Program vyhodnocování přínosů kultury pro jiné obory včetně evaluace ekonomické</p>
		F1.	<p>1.3. Program vyhodnocování přínosů kultury pro jiné obory včetně evaluace ekonomické</p> <p>1.5. Kompetence v oblasti cestovního ruchu</p>

Příloha B

Doporučené kroky – Mind Map

Schéma doporučených aktivit pro zvýšení efektivity finanční podpory kultury v ČR

