KLÁŠTERY ČESKÝ KRUMLOV

PROVOZNÍ ANALÝZA

Reflexe nastavení provozu z hlediska efektivity, návštěvnické přívětivosti, personální udržitelnosti
Ekonomická analýza provozu
Výhled financování

© MgA. Tereza Dobiášová
Červenec – září 2018

Provozní analýzu Klášterů v Českém Krumlově vytvořila MgA. Tereza Dobiášová na základě objednávky města Český Krumlov ze dne 5. 6. 2018, na základě Usnesení Rady města Český Krumlov, č. 0198/RM11/2018 ze dne 14. 5. 2018

OBSAH

1. POJMENOVÁNÍ ROZVOJOVÉ FÁZE A TYPU ORGANIZACE 4
1.1 Hybridní muzejní forma 4
1.2 Rozvojová fáze krumlovských klášterů 6
1.3 Porovnání hlavních ukazatelů ekonomičnosti provozu se Sladovnou Písek 7

2 PROVOZNÍ ANALÝZA 9
2.1. VSTUPNÍ SWOT analýza/ realizovaná 7.8. 2018_ Jan Vozábal, Kateřina Slavíková, Roman Švec, Ivo Janoušek /zapsala T 9
2.2 ANALÝZA PERSONÁLNÍ POLITIKY A ŘÍDÍCÍCH PROCESŮ V ORGANIZACI 11
2.2.1 Uvedení rekonstruovaného objektu do provozu + Zlom mezi start-upem a institucí 11
2.2.2 Analýza personální politiky 12
2.2.3 Navrhovaná opatření v oblasti personální politiky 17
2.2.4 Navrhovaná struktura řízení 19
2.2.5 Shrnutí nejzásadnějších opatření vyplývajících z provozní analýzy 20

3 EKONOMICKÁ ANALÝZA PROVOZU 21
3.1 ANALÝZA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ 21
3.2 HLAVNÍ ČINNOST: SOUVZTAŽNOST HLAVNÍCH CÍLOVÝCH SKUPIN, PRODUKTŮ A JEJICH EKONOMIKY 23
3.2.1 EFEKTIVITA JEDNOTLIVÝCH PRODUKTŮ A PROVOZŮ 25

3.3 POTENCIÁL ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVITY všech činností 25
3.3.1 Expoziční produkty 25
3.3.2 Doplňkové produkty 27

4. VÝHLED FINANCOVÁNÍ PO SKONČENÍ DOBY UDRŽITELNOSTI 30
4.1 PŘEHLED ZÁMĚRU – VIZE 2023 30
4.2 URČENÍ STRATEGICKÉHO CÍLE PRO ROK 2023 – OTÁZKA NASTAVENÍ MÍRY FINANČNÍ ZÁVISLOSTI NA MĚSTĚ 31
4.2.1 OTÁZKA VYVÁŽENÍ VEŘEJNÉ PROSPĚŠNOSTI A EKONOMICKÉ NEZÁVISLOSTI 31
4.2.2 VARIANTA SIMULACE ROZPOČTU PRO ROK 2023 – návrh řešitelky 32
4.2.3 VARIANTA NULOVÉHO PROVOZNÍHO FINANCOVÁNÍ ZE STRANY MĚSTA 34
4.2.4 NÁVRH DALŠÍHO POSTUPU 35
4.3 DALŠÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ 35
4.3.1 GRANTY / DOTACE Z VEŘEJNÝCH ZDROJŮ 35
4.3.2 SPONSORING A DÁRCOVSTVÍ ZE SOUKROMÝCH ZDROJŮ (FILANTROPIE / NADACE) 38
4.3.3 KOMUNITNÍ FINANCOVÁNÍ 39

5 ZÁVĚR 40

1 POJMENOVÁNÍ ROZVOJOVÉ FÁZE A TYPU ORGANIZACE

1.1 Hybridní muzejní forma

Tento typ organizace by se dal označit jako: ***"hybridní muzejní forma***" – tedy provoz **muzejního typu s integrovanými prvky živého umění a živého řemesla**.
Z hlediska vývoje muzejnictví (platné jak pro Českou republiku, tak pro Evropu) se jedná o **inovativní způsob muzejní práce**, která:

- historii prezentuje jako ŽITOU,
- sugeruje návštěvníkům vjem každodenního, hmatatelného života v minulosti.

Oproti běžnému muzejnímu provozu mají tato "hybridní muzea" několik určitých provozních specifik:

- Program je tvořen primárně na základě potřeb a očekávání cílové skupiny, nikoliv pouze na základě témat
  ➔ tvorba programu vychází ze spolupráce obchodu, animačních pracovníků a kurátora.
  ➓
- Provoz je výrazně tržněji orientován – reaguje rychle na zpětnou vazbu od zákazníka.
- Produkt vzniká a je prezentován na základě širší kombinace know-how (obchodu, animačních pracovníků a kurátora).

🡻

- Procesy řízení bývají obvykle rychlejší, pracovníci pracují s vyšší mírou samostatné kompetence, personální struktura tenduje spíš k horizontálnímu než vertikálnímu řešení.

Způsobem provozování se jedná spíše o *veřejnou instituci živého umění*, jakkoliv její základní poslání je ve své podstatě muzejní. Proto je velmi vhodné, že město Český Krumlov pověřilo řízením právě Městské divadlo. Pokud bude někdy potřeba se stejným záměrem hledat jiného provozovatele nebo jiný management, doporučuji hledat mezi obdobnými subjekty.

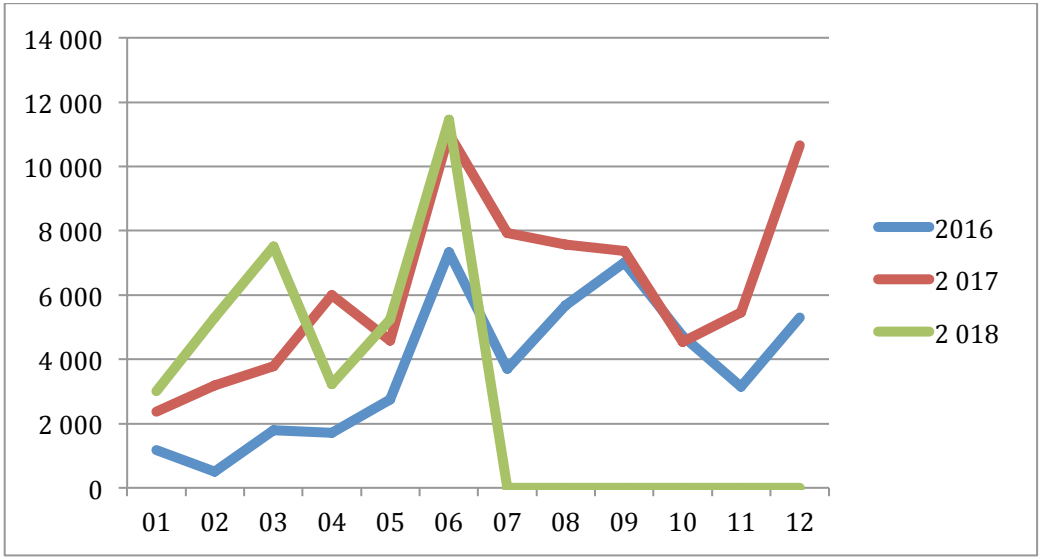
Hodnota řízení Městským divadlem tkví ve skutečnosti, že Městské divadlo je subjekt působící v oblasti živého umění:

- Umí a je zvyklé reagovat (díky přímé interakci s publikem, která je základem divadla) na potřeby publika.
- Umí interpretovat kulturní dědictví.
- Umí tvořit program a navazovat živé vztahy s publikem.
- Má širokou síť spolupracujících umělců, kreativců, kteří jsou schopni tvořit program a navazovat živé vztahy s publikem.

V českém prostředí není těchto hybridních muzeí mnoho. Zřejmě nejlepší srovnání se nabízí se Sladovnou Písek, která je ovšem jako organizace už ve zralejší formě vývoje.

1.2 Rozvojová fáze krumlovských klášterů

Návštěvnost po měsících / v tisících návštěvníků 2016 – 2018



Na první pohled je jasné, že organizace je **ve fázi růstu**, což je ve třetím roce hospodaření známkou zdravé progrese a správného nasměrování, ale i celkově příznivé socioekonomické situace v rámci celé České republiky.

Další růst a stabilizace závisí jak na krocích organizace, tak na souběhu dalších faktorů.

Toto období (tedy období po stabilizaci počátečních problémů a zároveň stále období růstu) je **období**, kdy je potřeba zvážit dosavadní vývoj a **začít strategicky plánovat v horizontu cca 5 let.**

1.3 Porovnání hlavních ukazatelů ekonomičnosti provozu se Sladovnou Písek

Domnívám se, že je vhodné podívat se na provoz krumlovských klášterů v kontextu – ideálně v kontextu konkrétních a snadno porovnatelných údajů.

Stav: konec roku 2017	**Kláštery Krumlov**	**Sladovna Písek**
Užitná plocha	5500 m² + 9000 m² zahrad + 900 m² nádvoří	Cca 7000 m²
Návštěvníků celkem	46214[1]	56109
Počet pracovních úvazků	26,5	17

[1] Obě instituce mají rozdílný způsob počítání návštěvnosti. Ve Sladovně se prodávají vstupenky do celého objektu najednou a nerozpočítává se návštěvnost dle jednotlivých expozic. To odpovídá unikátní návštěvnosti, kterou evidují krumlovské Kláštery. Porovnávám tedy unikátní návštěvnost Klášterů se srovnatelným způsobem počítání návštěvnosti ve Sladovně.
Je však ještě třeba dodat, že rok 2017 byl pro Sladovnu mimořádně úspěšný a z hlediska návštěvnosti se jednalo o rok zcela rekordní. V roce 2018 dochází k lehkému sestupu návštěvnosti.

Osobní náklady celkem / za rok	8579	7329
Rozpočet celkem	12467	16017
Dotace od města	7551	8362

Tržby z návštěvnosti	3758	3114
% podíl dotace města na celkovém rozpočtu	60,6 %	52 %

Oba objekty jsou užitnou plochou relativně obdobné, obdobná je i celková návštěvnost / ve Sladovně je vyšší, ale s nižším průměrným vstupným.

Celkový rozpočet má písecká Sladovna zhruba o 3.000.000 Kč ročně vyšší v roce 2017 (který ale byl rozpočtově výjimečný i z hlediska pořádání velké mezinárodní konference a realizace 2 nových stálých expozic) – výše celkových rozpočtů je obdobná.

Písecká Sladovna je dotována ročně o cca 800.000 Kč více než Kláštery Krumlov. U písecké Sladovny tvoří aktuálně městská dotace nižší podíl celkového rozpočtu než u krumlovských klášterů. Písecká Sladovna je však (bez dalších významných stavebních úprav) pravděpodobně téměř na hranicích možností zvyšování podílu vlastního financování, krumlovské kláštery mají ještě relativně velký rozvojový potenciál (i díky cestovnímu ruchu ve městě, inteligentněji provedené rekonstrukci a širokému spektru provozů, které umožňují větší diverzifikace příjmů) a následně i prostor k optimalizaci nákladů.

Výhledově jsou tedy ve srovnání se Sladovnou Písek Kláštery Krumlov lépe vybaveny pro přežití a mají vyšší potenciál pravděpodobnosti, že se dostanou k plné ekonomické soběstačnosti (bez započítání investičních nákladů).

Ačkoliv Kláštery Krumlov zaměstnávají téměř o polovinu více zaměstnanců, náklady na personální zabezpečení jsou pouze o 17 % vyšší než u Sladovny Písek, tzn. lidská síla je v Klášterech Krumlov výrazně hůře ohodnocena než ve Sladovně.

2 PROVOZNÍ ANALÝZA

Základem analýzy na místě byla realizace:

- SWOT analýza stavu provozu s managementem organizace / dopracovaná pak TD
- Revize vztahů mezi cílovými skupinami, jednotlivými produkty, cílená na zvýšení efektivity managementu organizace
- Pojmenování potřeb v managementu organizace
- Dlouhodobý rozhovor strukturovaný otázkami žadatelky

2.1 VSTUPNÍ SWOT analýza/ realizovaná 7. 8. 2018_ Jan Vozábal, Kateřina Slavíková, Roman Švec, Ivo Janoušek /zapsala a upravila TD

SILNÉ	SLABÉ
Živost programu (zejména v oblasti tvorby eventů) Lidský přístup týmu / k sobě navzájem a v potenciálu i k návštěvníkům Výrazný potenciál oslovení rodin s dětmi Potenciál pro komplexní produkt pro rodiny s dětmi Silná turistická kupní síla ve městě Originalita programu - tvorba vlastního programu Občané města vnímají kláštery jako "svoje" / vědomí veřejnosti, že je to něco, co by mělo být financováno a chráněno Silné zakořenění v místě a tradici Relativně vydařená rekonstrukce mimořádně hodnotného majetku s vysokou estetickou a duchovní hodnotou **Spojení autenticity historické památky s živým programem pro rodiny s dětmi jako originální produkt cestovního ruchu**	K velikosti města **naddimenzovaný projek**t **a nerealistická očekávání** / to generuje řadu problémů: nízkou důvěru města ke kompetenci týmu, vysokou hladinu emocionality spojenou s projektem, diskuzi o nutnosti financovat projekt, vysoký tlak **Nejasná, zatím dostatečně neartikulovaná identita subjektu** - ne zcela vhodně zacílený a strukturovaný marketing Dosud nedostatečně realizovaný potenciál oslovení rodin s dětmi Absence produktu pro návštěvníky přijíždějící za kulturou a historií **Netransparentnost a nízká efektivita řízení provozu** **Neprovázanost nejvyššího a středního managementu** Omezení plynoucí z rekonstrukční dotace Areál postaven jako místo mimo svět/ svět sám pro sebe / intimita / problematičnost revitalizace duchovního dědictví v 21. stol.
PŘÍLEŽITOSTI	**HROZBY**
1) Posílení významu udržitelného cestovního ruchu pro subjekt 2) Udržení a rozvinutí významu subjektu pro veřejnou službu 3) Spolupráce s partnery ve městě: pivovar, zámek ***rodiny s dětmi: Demografický vývoj v letech 2020 - 2023***	**1) Nemožnost investovat do programu a rozvoje - následkem toho ztráta / nerozvinutí potenciálu atraktivity v rámci celostátního cestovního ruchu** 2) Ukončení financování z městského rozpočtu od r. 2020 **Přehlcení turistického ruchu v Českém Krumlově, zejména konzumního typu**

2.2 ANALÝZA PERSONÁLNÍ POLITIKY A ŘÍDÍCÍCH PROCESŮ V ORGANIZACI

Analýza personální politiky a řídících procesů je hloubkovou a zároveň nejcitlivější částí analýzy (která může vést k nejhlubší nápravě nefunkčních mechanismů a modelů. Stejně tak však může být zneužita).
Vedení organizace (jak její ředitel, vedoucí úseků) byli při této práci mimořádně vstřícní a otevření. Díky tomu jsem mohla nahlédnout personální politiku a řídící procesy jak v celkovém obraze, tak v detailu. Celý tým velmi poctivě hledá dobrá řešení a je vysoce motivován ke změně. To mi dává důvěru, že mohu formulovat zjištění problematických (u všech jsem však pevně přesvědčena, že řešitelných) stavů.

2.2.1 Uvedení rekonstruovaného objektu do provozu + Zlom mezi start-upem a institucí

Organizace se nachází v době rychlého růstu, to si však v kombinaci s nutností zpracovávat nové skutečnosti vyplývající z obrovské a rychlé rekonstrukce vybírá svou daň ve vyčerpání managementu (který je nucený rychle zpracovávat řadu velkých změn). To se následně projevuje ve snižování efektivity a snižování nadhledu a objektivity.

Zároveň se v této chvíli organizace dostává do bodu zlomu mezi start-upem a institucí. Tato situace je svým způsobem krizí = tedy nekomfortní situací, která nutí ke změně.
Strategie start-upu je silně vázaná na postavu nebo osoby "leaderů" (v dobrém i ve zlém). Kultura strukturovaného řízení procesů se teprve buduje (a bývá tedy nízká).
Projekt klášterů je pro Městské divadlo Český Krumlov o.p.s. tak veliký (několikrát převyšující jeho kapacitu), že nutně muselo dojít k ***vytvoření nové organizace,*** která přirozeně prochází většinou neduhů start-upů.
V současné době se zdá, že v týmu klášterů už vykrystalizoval stabilní základ zaměstnanců, ze kterého je už možné vytvořit silný tým s vysokou mírou samostatnosti, který je zároveň méně závislý na postavě svého leadera.

2.2.2 Analýza personální politiky

MĚSTSKÉ DIVADLO ČESKÝ KRUMLOV, o.p.s.
ORGANIZAČNÍ SCHÉMA platné od 1. 1. 2018

SPRÁVNÍ RADA | DOZORČÍ RADA

ŘEDITEL

Organizační jednotka MĚSTSKÉ DIVADLO ČESKÝ KRUMLOV		
SPRÁVA	HLAVNÍ ČINNOST	
Úsek ekonomický	**Úsek programu a propagace**	**Úsek provozně-technický**
Hlavní účetní	Dramaturg, zástupce ředitele	Vedoucí provozně-technického úseku
Personalistika + administrativa + majetek + pokladna	Hudební dramaturg - 0,25 úv.	Technik
	Obchodní oddělení a propagace	Technik 0,25 úv.
	Vedoucí obchodního odd.	Uklizečka 0,5 úv.
	Pokladní + předprodej vstupenek	Uklizečka 0,5 úv.
		DPČ – uvaděčky, šatnářky
		Obsluha plynové kotelny - část. úv.

Organizační jednotka KLÁŠTERY ČESKÝ KRUMLOV			
HLAVNÍ ČINNOST			
Úsek provozně-technický		**Úsek programu**	**Obchodní úsek a propagace**
Vedoucí provozně-technického úseku		Vedoucí úseku programu	Vedoucí obchodního úseku a propagace
provozní účtárna	**oddělení Návštěvnické centrum**	**Programové oddělení**	Pracovník obchodního úseku a propagace
Hospodář	Vedoucí návštěvnického centra + pokladní	Produkční	Pracovník obchodního úseku a propagace
Provozní účetní	Obsluha návštěvnického centra - pokladní	Muzejní pedagog, programy pro děti	
provozně-technické oodělení	Obsluha návštěvnického centra - pokladní	Kurátor (DPČ)	
Provozní technik	Obsluha návštěvnického centra - DPP	Animátor interaktivní expozice, školní programy	
Údržbář (DPČ)	Kustod - klášter minoritů	Animátor interaktivní expozice, školní programy	
Vedoucí úklidu + uklizečka	Kustod - klášter minoritů	Animátor interaktivní expozice, školní programy - DPP výpomoc	
Uklizečka	Kustod - klášter klarisek - DPP		
Uklizečka	**DOPLŇKOVÁ ČINNOST**		
Uklizečka	**Oddělení Oddychové centrum**		
Uklizečka	Vedoucí oddychového centra a ubytovací kapacity		
Uklizečka	Obsluha oddychového centra		
Oddělení řemeslných dílen	Obsluha oddychového centra		
Řemeslník - barvíř, krejčí, fundus kostýmů (DPČ)	Obsluha oddychového centra - DPP		
Řemeslník - řezbář, košíkář, knihtisk, knihvazba	Řemeslník - pekař (0,5 úv.)		
Řemeslné dílny v režimu pronájem			

LEGENDA:

	organizační jednotka
úsek	úsek organizační jednotky
oddělení	oddělení přísl. úseku
SPRÁVA	hlavní činnost, správa
DOPLŇKOVÁ ČINNOST	doplňková činnost
Vedoucí úseku	vedoucí funkce

Zjištění:

1) *POTŘEBA POSTUPNÉ INTEGRACE OBOU PROVOZNÍCH STŘEDISEK A OPTIMALIZACE ZDROJŮ:* Jakkoliv jsou Kláštery pouze organizační jednotkou Městského divadla, jedná se o *výrazně větší provoz, než je provoz samotného divadla*: to musí přirozeně generovat pnutí mezi oběma organizačními jednotkami i obtíže při manažerském řešení tak velkého nárůstu organizace. Myslím, že je (společně s nutnými změnami v klášterech) dobrý čas pro ***optimalizaci zdrojů*** v obou střediscích. Silnější propojení obou provozů může být oboustranně velmi prospěšné [2]: je třeba ***analyzovat shodu pracovních činností v obou střediscích a vytvořit středisko SPRÁVY ORGANIZACE, ve kterém bude centralizováno ekonomické řízení, účetnictví, případně úklid, správa majetku,*** případně i produkce jednorázových akcí.

   V rámci hloubkové integrace (v horizontu 2 let) si umím představit i spojení obchodního oddělení (ve smyslu vyššího stupně ekonomického řízení a možnosti vyšší marketingové specializace). Umím si dokonce představit i ***plnou integraci provozu klášterů do divadelního provozu – včetně tvorby programu*** *– a domnívám se, že by to bylo velmi vhodné řešení. Pro tyto úvahy o hluboké integraci jsou klíčové – a musely by jim předcházet:*

   a. *Rozhodnutí Městského divadla dlouhodobě pokračovat v provozování klášterů.*
   b. *Shoda všech klíčových stakeholderů na tomto řešení: vedení města, vedení organizace, klíčoví zaměstnanci.*

2) *ABSENCE ŘÍDÍCÍHO PRACOVNÍKA STŘEDISKA*: Organizační změnou platnou od 1. 1. 2018 došlo k odstranění funkce vedoucího klášterů. Ačkoliv rozumím, proč k této změně došlo, domnívám se, že to není správné řešení a je nevyhnutelné tuto pozici vrátit zpět do organizační struktury, z následujícího důvodu:

   a. V organizaci tohoto rozsahu aktivit, s čerstvě přidanou organizační jednotkou, musí **ředitel o.p.s. delegovat odpovědnost za kláštery na 1 osobu**, která pro něj bude garantovat plnění indikátorů a rozdělení dalších kompetencí. *Nemá, ve chvíli, kdy je míra delegování zodpovědnosti zatím velmi nízká , reálně kapacitu řídit na potřebné úrovni – viz další body.*

3) *NÍZKÁ ÚROVEŇ DELEGOVÁNÍ ZODPOVĚDNOSTI V ORGANIZACI*: V současné situaci, kdy rozpočet, jeho stavba a mantinely, stejně tak jako indikátory plnění cílů nejsou vyjasněné ani mezi ředitelem organizace a (bývalou) vedoucí klášterů, natož mezi dalšími vedoucími úseků,

[2] Dokonce se domnívám, že s tím, jak se šíří hybridní formy institucí, divadla a muzea se přibližují a hledají nové možnosti fungování, bude podobných modelů přibývat a bude stále více docházet i k organizačním průnikům mezi segmenty. Z dlouhodobého hlediska je tedy tato organizace pro rozvoj synergie muzejního a divadelního provozu velmi dobře připravena.

v zásadě není možné delegování zodpovědností (pouze úkolů). To nepřiměřeně zatěžuje vedení organizace, nevyužívá potenciál vedoucích pracovníků a dodává pocit, že nic nejde změnit, protože za to není nikdo zodpovědný.

4) *ABSENCE FUNKČNÍHO NASTAVENÍ OBĚHU ÚČETNÍCH DOKLADŮ*: Na změnu organigramu platného od 1. 1. 2018 nenavázala úprava Směrnice o oběhu účetních dokladů (de facto ani nemohla, protože by musela prokázat nefunkčnost současného schématu). Domnívám se, že je potřeba do ní zapracovat vyšší míru přenášení zodpovědnosti vedoucích pracovníků (faktickou správnost, soulad s rozpočtem by měli schvalovat vedoucí úseků, vedoucí klášterů je až druhý stupeň kontroly).

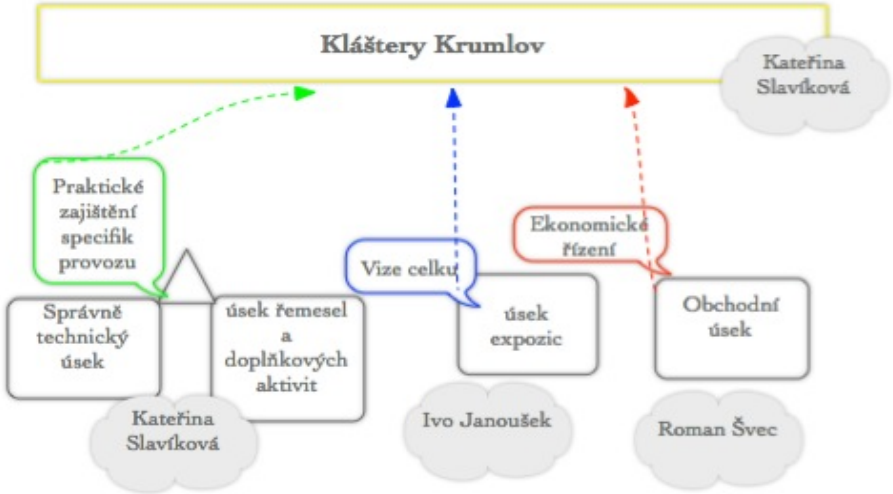
5) ***POTŘEBA UKONČENÍ STARTOVACÍHO / KRIZOVÉHO ZPŮSOBU MANAGEMENTU A JEHO PŘEKLOPENÍ DO DLOUHODOBÉHO – PRO-RŮSTOVÉHO PLÁNOVÁNÍ: ABSENCE FORMALIZOVANÝCH (V PÍSEMNÉ FORMĚ) PLATNÝCH, CELOU ORGANIZACÍ UZNÁVANÝCH STRATEGICKÝCH CÍLŮ, ROČNÍCH CÍLŮ S NAVAZUJÍCÍMI INDIKÁTORY ÚSPĚŠNOSTI ČINNOSTÍ***: Z rozhovorů v organizaci vyplývá, že zaměstnanci organizace *sdílejí* její hodnoty, jsou si vědomi cíle, za kterým jdou a souzní s ním. To je velmi pozitivní. Přesto se domnívám, že by bylo vhodné mít a sdílet písemné formulace strategických a ročních cílů. Z rozhovorů v organizaci vyplývá, že zaměstnanci jsou si vědomi, za čím společně jdou, ale chybí jasné vědomí, jasně formulované cíle, co je třeba udělat, změnit (do konce roku, do konce měsíce).
Jako by fungovalo sdílení celkové vize v horizontu let + plánování na denní bázi (plně závislé na manažerovi projektu – tedy paní Slavíkové), ***ale chybí strukturování činnosti v horizontu měsíců a roku, které by dalo zaměstnancům vyšší míru jasných cílů a zodpovědností****. Svým způsobem je toto typické pro začínající organizace. Domnívám se, že je však vhodné už přejít do modelu dlouhodobějšího plánování,* ***které samo sebou eliminuje pocit neustálého krizového managementu a vysokou míru závislosti organizace na jednom člověku.***

6) *ABSENCE KONTROLNÍCH MECHANISMŮ A MONITOROVACÍCH ZPRÁV*: Na vytvoření indikátorů činnosti navazuje vytvoření formalizovaných kontrolních mechanismů a monitorovacích zpráv. / Na základě své zkušenosti z vedení Sladovny Písek doporučuji ***systém čtvrtletních monitorovacích zpráv***[3], které sledují naplňování základních indikátorů (po třech měsících už je možné pojmenovat určitý trend, případně rychle zareagovat), a **pravidelným sdílením informací** propojují střední management s managementem organizace, jeho správní radou případně radou města. (Za vyhotovení zprávy odpovídá vedoucí střediska, podklady připravuje střední management, čtvrtletní zprávu

[3] Vzor jsem předala vedení organizace

následně projednává správní rada, případně předává informace radě města). Podstatné je i sladění podob sledovaných rozpočtů a výstupů a transparentnost řízení, která napomáhá zdravé atmosféře v týmu. Tento systém se ve Sladovně velmi osvědčil a předpokládám, že by byl plně funkční i v podmínkách krumlovských klášterů.

7) *ROZDĚLENÍ DO ÚSEKŮ*: Domnívám se, že rozdělení oddělení do úseků není zcela efektivní a nevyužívá plně potenciálu jednotlivých vedoucích pracovníků. Navrhuji následující změny dle náčrtu v organigramu:



a. Převedení oddělení Návštěvnického centra pod **Obchodní úsek.**
b. Provozní účtárnu převést pod celkovou správu divadla – sloučit nebo optimalizovat.
c. Transformovat **provozně-technický úsek** na relativně malý úsek pod produkcí klášterů, který bude zajišťovat správu budovy a úklid.

d. Vytvořit **úsek řemesel a doplňkových aktivit.**
e. Převést kustody pod programové oddělení a postupně je proškolit (transformovat pododdělení) na úroveň lektorů a animátorů; navrhuji transformaci na „**Úsek expozic** “.

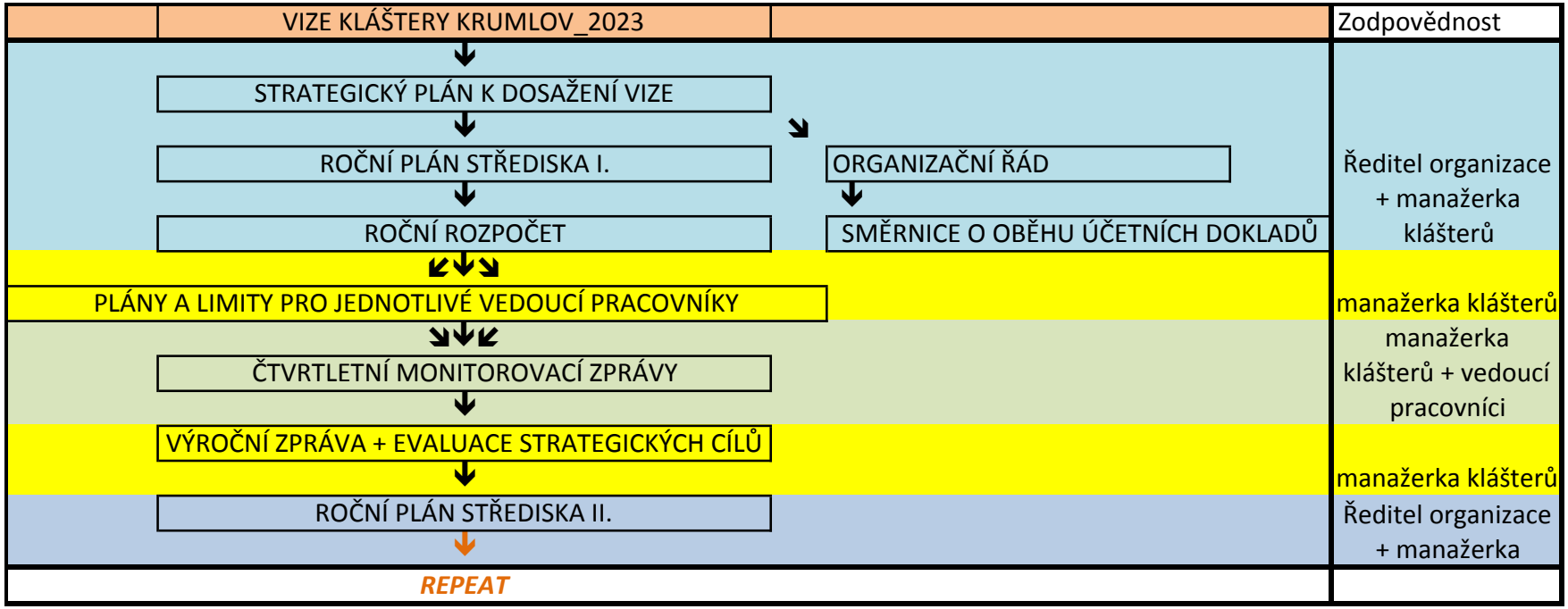
8) *VYSOKÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ / NÍZKÉ FINANČNÍ OHODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ + NÍZKÁ EFEKTIVITA PRACOVNÍKŮ*: Zaměstnanci mají velmi nízké platy, v kontextu současné společnosti se tak dostávají do velmi nevýhodné společenské pozice. Vytváří to u nich pocit nedocenění. To zesiluje tlak na personální fluktuaci zaměstnanců, která je ve výsledku pro zaměstnavatele extrémně drahá. Sekundárně i negativně ovlivňuje efektivitu práce.
Navrhuji ***ponechání základní mzdy v současné výši + nastavení pohyblivé složky***, která je závislá na plnění indikátorů. Vědomí, že je možnost vydělat si na vlastní slušný plat, je motivující a přepokládám, že nebude třeba zvedat příspěvek od města na provoz.
Vyšší tlak na efektivitu zaměstnanců povede i k možnosti revize počtu zaměstnanců a možnosti formulovat vyšší požadavky na zaměstnance.

9) *POTŘEBA ODDĚLENÍ SPRÁVY MAJEKTU KLÁŠTERŮ OD SPRÁVY OBJEKTŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU*: V praxi se ukazuje nepraktičnost řešení správy majetku klášterů (vysoce praktická agenda silně spojená s využitím objektu) úředníky města v rozsahu, jakým se děje dnes . Doporučuji vytvořit návrh systémových opatření, která by jasně definovala práva a povinnosti při správě majetku jak uživatelů objektu, tak města.

2.2.3 Navrhovaná opatření v oblasti personální politiky

SEZNAM OPATŘENÍ	
1)	Prověřit možnosti sdílení určitých funkcí a z tohoto hlediska vyčlenit v personální struktuře SPRÁVU ORGANIZACE (ekonomika, účetnictví, případně úklid, správa majetku a produkce atd.)
2)	Opětovné vytvoření funkce vedoucí klášterů
3)	Úprava organizační struktury
4)	Vytvořit indikátory úspěšnosti: 1) strukturovaně pro celou organizaci, 2) pro vedoucí klášterů, 3) pro vedení úseků, případně oddělení
5)	Alokovat do rozpočtu vyšší částku na personální ohodnocení (s předpokladem pokrytí z vlastních příjmů)
6)	Vytvořit systém monitorovacích zpráv
7)	Aktualizovat organigram, resp. celý organizační řád
8)	Aktualizovat směrnici o oběhu účetních dokladů tak, aby byl funkční systém kontroly a zároveň se výrazně zvýšila samostatnost vedoucích pracovníků
9)	Vytvořit kompetence vedoucích pracovníků a delegovat na ně zodpovědnost
10)	Vytvořit pohyblivou složku mzdy, která při plnění indikátorů zvýší ohodnocení zaměstnanců
11)	Nalézt vyšší míru strukturalizace pracovního procesu (časové strukturování poradami, vytvořit čas pro samostatnou práci, plánovat)
12)	Komunikovat změnu, její důvody, podobu a vyplývající pravidla a cíle dovnitř organizace, vůči správní radě, případně městu
13)	V horizontu 1 roku – vyhodnotit změny, schopnost jednotlivých zaměstnanců se adaptovat, jejich potřebnost pro organizaci a případně zeštíhlit tým nebo ho optimalizovat

2.2.4 Navrhovaná struktura řízení



2.2.5 Shrnutí zásadních opatření vyplývajících z provozní analýzy

Opatření, která vyvedou organizaci z aktuální zlomové situace:

Opatření města:

- Ve vztahu od zřizovatele k organizaci nastavit pevná očekávání (jejich indikátory a termíny) = **nastavit cíle a nechat pro ně prostor**
- Zajistit politické hájení prostoru pro provoz – do doby evaluace plnění indikátorů

Opatření organizace:

- **Vytyčit vizi a vytvořit strategické plánování, které povede k naplnění vize**
- Vykročit z krizového managementu a přenastavit systém managementu směrem od centralizace zodpovědnosti k jejímu delegování a posilování kompetencí středního managementu = **přenést zodpovědnost za plnění cílů na širší skupinu lidí (střední management) a rozparcelovat práci do projektů, určit čas realizace a priority řešení**
- **Nastavit systém monitoringu a pravidla spolupráce**
- **Přenést vědomí týmu do cílového bodu v budoucnosti (např. rok 2023)**

3 EKONOMICKÁ ANALÝZA PROVOZU

3.1 ANALÝZA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ

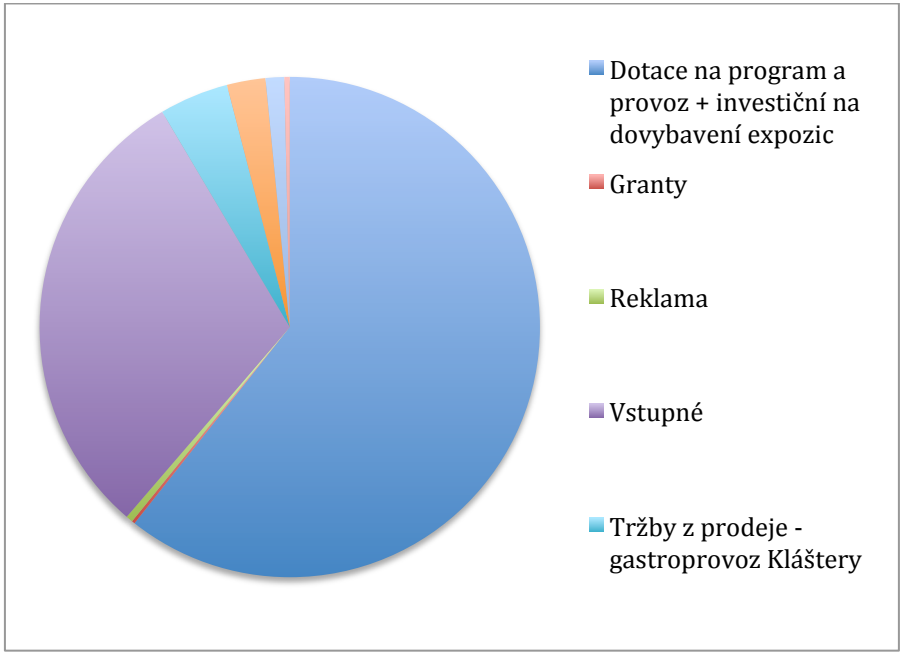
PŘEHLED PŘÍJMŮ KLÁŠTERŮ KRUMLOV 2017[4]:

1) Dominantní část příjmů krumlovských klášterů tvoří příspěvek od města Český Krumlov.
2) Druhou nejvýznamnější složkou je vstupné (typické pro organizaci muzejního typu).
3) Třetí nejvýznamnější jsou tržby za gastro provoz (v roce 2018 i za řemeslné dílny).
4) Následují pronájmy a služby.
5) Příjmy z grantů, sponzoringu a reklamy jsou naprosto marginální.

➔ *Primárně se tedy budu věnovat potenciálu a efektivitě vlastní činnosti, sekundárně možnosti čerpání dalších veřejných zdrojů.*

[4] Jediným rokem, ve kterém najdeme relevantní data, je rok 2017

Dotace na program a provoz + investiční na dovybavení expozic	7 551
Granty	25
Reklama	55
Vstupné	3 758
Tržby z prodeje – gastroprovoz Kláštery	557
Nájmy	310
Služby	150
Ostatní	43



3.2 HLAVNÍ ČINNOST: SOUVZTAŽNOST HLAVNÍCH CÍLOVÝCH SKUPIN, PRODUKTŮ A JEJICH EKONOMIKY

Tabulka na základě společného brainstormingu 8. 8. 2017: Jan Vozábal, Kateřina Slavíková, Roman Švec, Ivo Janoušek, Tereza Dobiášová

PŘEHLED PRODUKTŮ, JEJICH VYUŽITÍ V SOUČASNOSTI + JEJICH ROZVOJOVÝ POTENCIÁL	*cílové skupiny*	*produkty*	*aktuální tržby (1 - 7/2018)*	*Subjektivní odhad rozvojového potenciálu produktů*	*priorita*	*% investované energie v současnosti*	*efektivita*
	MÍSTNÍ	Trhy s dopvodným programem	350.000	**max. +10 - 15%**_Segment společenské zodpovědnosti	3	40%	4
		Oddychové centrum					
		Tvoření					
		Akce					
		Krátkodobé výstavy	50.000				
	NÁVŠTĚVNÍCI KRUMLOVA	Klášterní expozice umění, řemesel	450.000	Potenciál: **25.000 návštěvníků, 1.500.000Kč/ročně**	2	20%	2
		Řemeslné dílny	300.000	**Max. Kapacita_200 návštěvníků/ denně**, omezený počet řemeslníků, závislé na vzácném know-how / **mimořádný produkt**	1	40%	3
	teambuildingů a komponovaných eventů, které mají stejné produkty)	Řemeslné dílny					
ZÁKLADNÍ CÍLOVÉ SKUPIN		Interaktivní výstava animační programy	800.000	Potenciál: **70.000 návštěvníků, 4 - 5.000.000Kč/rok**			1

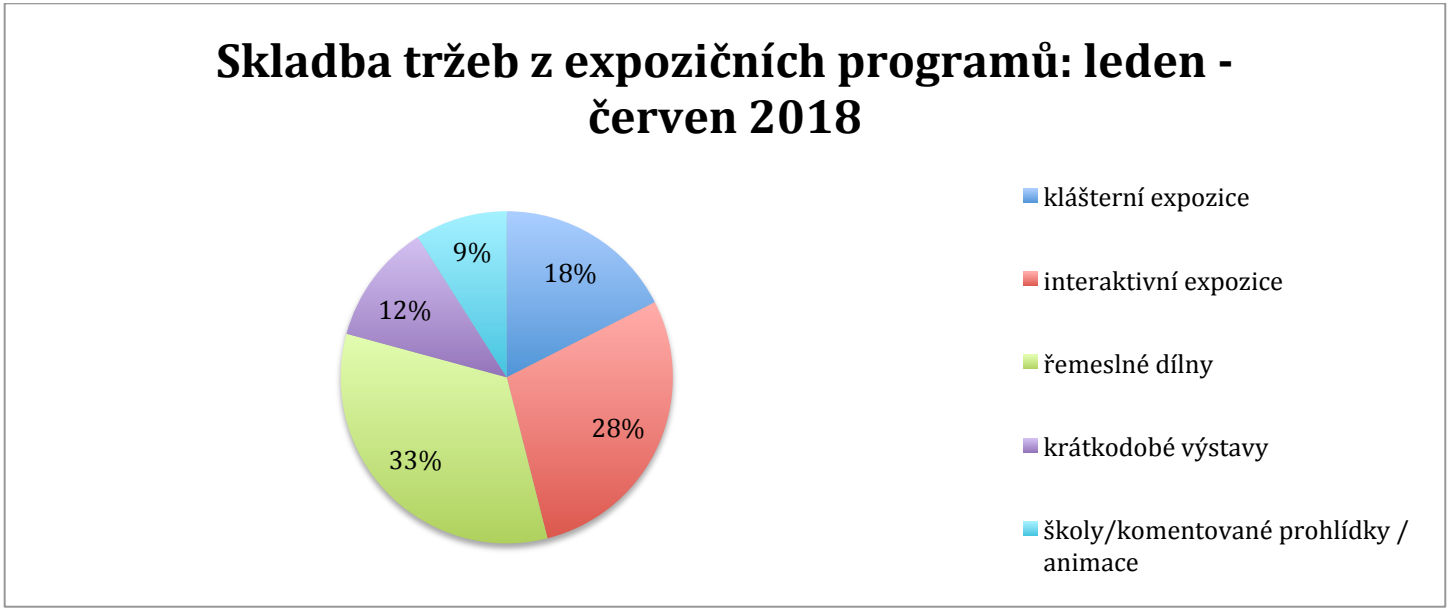
Společné zpracování přehledu aktivit, které kláštery pořádají, cílových skupin, ekonomického výkonu, odhadu náročnosti realizace, možností rozvoje, efektivity a v závěru i společné určení priority ukázalo několik zásadních poznatků:

1) **Expoziční provoz a hybridní formy jsou výrazně efektivnější, ekonomicky přínosnější a mají výrazně větší rozvojový potenciál než krátkodobý program** (zejména akce).
2) **V současné době organizace investuje většinu své energie do realizace krátkodobých programů, které jsou v podstatě zaměřené na místní komunitu**.

V této rozvojové fázi se nasměrování pozornosti organizace na místní publikum jeví jako podstatné. Projekt revitalizace krumlovských klášterů je významný pro celé město a organizace přirozeně vnímá potřebu navázat pozitivní vztah, stát se kulturním prostorem pro místní[5]. Přesto zesouvztažnění těchto hodnot vedlo k tomu, že si management organizace uvědomil ***nutnost změny priorit*** (rozdíl v ekonomické návratnosti investované energie je obrovský) a následně i nutnost změny v rozložení a podobě práce.

[5] I já, když jsem přišla do Sladovny, jsem se na začátku soustředila na akce pro místní (i když tato fáze trvala vlastně velmi krátce), i když jsem věděla, že z ekonomického hlediska musím cílit na mnohem širší publikum za hranicemi města. Cítila jsem potřebu ukotvení v místní komunitě, vybudování vztahu k lidem, kteří – ve chvílích krize – rozhodují o osudu organizace bezprostředně. Tento krok zpětně hodnotím jako naprosto správný a jako základ úspěchu.

3.2.1 EFEKTIVITA JEDNOTLIVÝCH PRODUKTŮ A PROVOZŮ



3.3 POTENCIÁL ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVITY VŠECH ČINNOSTÍ

3.3.1 Expoziční produkty

1) Život a umění v krumlovských klášterech

tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
klášterní expozice	407 890	295 020

V současné době je tedy tato činnost pravděpodobně (s pokrytím všech nákladů na koordinaci dílen) pravděpodobně **ztrátová**. Předpoklad na základě sledování vývoje návštěvnosti je, že tendence bude pravděpodobně sestupná. Proto je třeba výrazná aktualizace expozice, která není realizovatelná bez větší investiční dotace.

2) Interaktivní expozice lidských dovedností

tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
interaktivní výstava (včetně pivovarnictví)	496 040	480 100

V současné době je tato činnost pravděpodobně **lehce ztrátová**. Má ale výrazný rozvojový potenciál, který tkví v rozvoji expozice[6] a jejím kvalitním marketingu (viz marketingová studie).

3) Řemesla

Z provozního hlediska je mimořádné, že se managementu klášterů podařilo rozběhnout takto složitý provoz. Pokud se podaří úspěšně se vypořádat se dvěma základními obtížemi (viz dále), může vzniknout unikátní produkt s obrovským marketingovým potenciálem.

tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
pronájmy dílen	18 900	43 710

[6] Nad rámec této studie

tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
řemeslné díly	107 410	558 280

Kláštery mají 10 % z celkové ceny výrobku vyráběného s návštěvníkem (90 % ceny jde řemeslníkům, kteří z ní kryjí lektorské náklady, materiál), tzn. že v prvních šesti měsících roku 2017 kláštery vydělaly 29 641 Kč, v roce 2018 ve stejném období 99 538 Kč.
V současné době je tedy tato činnost (s pokrytím všech nákladů na koordinaci dílen) pravděpodobně **lehce zisková**.

Program má s nejvyšší pravděpodobností mnohem větší tržní potenciál (školy, organizované skupiny mají o něj velký zájem, a nepřímo – z typologie aktivit úspěšných u publika – se dá očekávat, že při stálém a masivním provozu dílen a silném marketingu může být tento model extrémně úspěšný[7], nicméně naráží na 2 základní problémy:

- Nedostatek řemeslníků (zejména takových, kteří mají zájem nejen o lektorskou práci).
- Disproporce mezi cenou, která by byla pro řemeslníky (z hlediska jejich výdělku) zajímavá x cena, kterou jsou ochotni platit většinoví zákazníci.

3.3.2 Doplňkové produkty

1) Kavárna a pekárna

	leden - červen 2017	leden - červen 2018
Tržby kavárna	375 453	386 534

V současnosti je z důvodu doby udržitelnosti investiční dotace možné prodávat nápoje (u alkoholických s omezením na nízké procento alkoholu) a z jídla pouze „přebytky“ z pekárny nebo kupované balené bagety, sušenky. Ze zkušeností je jasné, že o bagety a sušenky není

[7] Viz náčrt v marketingové studii.

zájem, ale **vlastní výrobky jsou velmi úspěšné** (zejména u místních). Provoz klasické kavárny je nyní z důvodu dotačních podmínek nejvíce problematický, protože jde o činnost, která je vlastně zakázaná.
Sortiment stojí v současnosti na tom, že se jedná o **kvalitní domácí výrobky**, na kterých chce management stavět i do budoucna s tím, že po období udržitelnosti se nabízí i možnost o rozšíření o malé zakázky zaměřené na kvalitní výrobky (např. svatební koláčky, pečivo pro narozeninové oslavy apod.). Dále by bylo zajímavé sortiment rozšířit o sezónní polévky a např. chlebíčky, což nyní není možné, i když je možné to zvládnout bez dalších investic do vybavení.
Propagace kavárenského provozu není v podstatě v současné chvíli možná.

V současné době je tedy tato činnost pravděpodobně (s pokrytím všech nákladů) **ekonomicky soběstačná**.

Odhad managementu plného provozu (po skončení doby udržitelnosti): Příjmy ve výši okolo min. 2 mil. korun ročně.
V současné době se pracuje na větším rozboru celého provozu (podrobný rozbor denních tržeb a celého sortimentu) s úmyslem přehodnotit plán celoroční a sezónní nabídky podle dosavadní prodejnosti, z čehož by měly vyjít přesnější možnosti a směry pro další činnost v době udržitelnosti i po jejím uplynutí a to včetně finančního vyčíslení.

2) Ubytování

K dispozici je 5 pokojů. Vzhledem k tomu, že byly plně financovány v rámci investiční dotace, je možné je používat pouze pro partnery, pro účastníky akcí. Cenu schvalovalo Centrum pro regionální rozvoj ČR.

CENA ZA UBYTOVÁNÍ - PARTNEŘI, ÚČASTNÍCI ČINNOSTÍ včetně DPH 21 %	**470,00**
CENA ZA UBYTOVÁNÍ - PARTNEŘI, ÚČASTNÍCI ČINNOSTÍ bez DPH	**388,43**

tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
ubytování	5 449	8 934

V podstatě se bavíme o 12–20 ubytování za půl roku v současném stavu. V současném stavu nelze příliš vydělávat.

Kalkulace pro období po době udržitelnosti: Dle cen Studijního centra (čili Zámeckých apartmánů tj. 650,- Kč/osobu a 1200,- Kč/ twin bez snídaně; při roční obložnosti (pět pokojů x 2 lůžka) cca 35 – max .40 % (dle zkušenosti ostatních ubytovatelů s podobnou kapacitou fungujících prostřednictvím on-line rezervačních systémů) vychází reálný příjem okolo 750.000,- Kč bez DPH (bude ale nutné pokoje částečně dovybavit – nyní jsou tam z důvodu uznatelnosti nákladů široká jednolůžka využitelná jako úzká dvojlůžka).

3) Prodej zboží

Tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
prodej zboží	19 182	41 372

Činnost částečně kompenzuje náklady na provoz recepce, zatím ale velmi nízko, je třeba výrazně posílit prodej.

4 VÝHLED FINANCOVÁNÍ PO SKONČENÍ DOBY UDRŽITELNOSTI

4.1 PŘEHLED ZÁMĚRU – VIZE 2023

Klíčoví partneři	Klíčové aktivity	Nabídka	Vztah k zákazníkovi	Segmenty zákazníků
Město Krumlov Církev NPÚ ČKRF	ANIMACE = rozehrávání prostoru a návštěvníků Expoziční provoz řemeslné díly Workshopy, Eventy, teambuildingy Provoz odpočinkového centra a ubytování	Nabídka sdíleného prožitku pro celou rodinu Nabídka Hands On! Mind On" Heart On aktivit Kvalitní a inspirativní prostředí bez tlaku Poznání historie a řemesel skrz vlastní prožitek Nabídka klidu, kontemplace, setkání s duchovnem a kulturním dědictvím škola hrou hluboké ukotvení/zakořenění v historii místa	Spolutvorba, souhra, spolupráce / interakce s rodinami s dětmi Individualizace produktů pro vzdělávací a neziskové organizace a Sdílení pocitu místní identity a sounáležitosti pro místní Osobní, přijímající vztah vůči různosti potřeb návštěvníků	rodiny s dětmi vzdělávací instituce neziskové organizace místní návštěvníci Krumlova korporátní klientela
zámek Pivovar Egon schiele centrum další muzea v Českém Krumlově	**Klíčové zdroje** kulturní dědictví spojené s místem Konw-how z divadla			
Centrála cestovního ruchu Infocentra Lipno Destinační management Č. Krumlov Další stakeholdeři v cestovním ruchu	dobře zrekonstr. prostor se silným geniem loci silná komunita lidí pohybujících se v kultuře a řemesle	komplex vzdělávacích, zážitokových, stravovacích, ubytovacích služeb a obchodu lázně ducha pro celou rodinu	**Komunikační kanály** Prostory klášterů a program Vlastní komunikační kanály Doporučení spokojených návštěvmíků Eventy Komunikační kanály partnerů	
Média				

Struktura nákladů	Struktura příjmů	
personální náklady programové činnosti režie náklady na provoz prostoru marketing	vstupné- expozice nájmy příjmy z realizace eventů a vzdělávacích akcí tržby z odpočinkového centra doplňkový prodej	tržby z řemeslných dílen příspěvek z města granty filantropie a sponzoring

4.2 URČENÍ STRATEGICKÉHO CÍLE PRO ROK 2023 – OTÁZKA NASTAVENÍ MÍRY FINANČNÍ ZÁVISLOSTI NA MĚSTĚ

4.2.1 OTÁZKA VYVÁŽENÍ VEŘEJNÉ PROSPĚŠNOSTI A EKONOMICKÉ NEZÁVISLOSTI

Formulace záměru v investičním projektu IOP uvádí, že jde o projekt ***intenzivně investující do budoucnosti města a jeho obyvatel, který:***

1) *s respektem rozvíjí kulturní dědictví a hledá smysluplné cesty využití pro společnost,*
2) *intenzivně se věnuje vzdělání,*
3) *aktivně buduje veřejný prostor, sociální kohezi a pocit sounáležitosti s městem.*

To jsou témata, která jsou ve městě, jako je Český Krumlov:

1) jehož historické centrum je chráněno organizací UNESCO
2) které je extrémně využívané cestovním ruchem, z čehož plyne:
    a. zdroj mimořádných ekonomických příjmů města
    b. mimořádné zatížení pro obyvatele města, které ohrožuje veřejný prostor, sociální kohezi a pocit sounáležitosti občanů s městem

více než relevantní. Z těchto důvodů se domnívám, že **projekt krumlovských klášterů by měl být dlouhodobě spolufinancován z rozpočtu města**.

Otázka samozřejmě je, do jaké míry.

Negativní vliv masivního dotování kulturních institucí bez nastavených cílů, požadavků a indikátorů je prokazatelný. Sama zastávám názor, že je zdravé, pokud jsou kulturní organizace schopny na sebe z vysoké míry vydělat.

U projektů hybridních muzeí, jako jsou krumlovské kláštery, **vidím**[8] **jako vhodné, když je subjekt, ve fázi své zralosti,** (cca po 5 letech) vlastní činností, případně z dalších zdrojů **schopen vygenerovat více než 50 % celkového rozpočtu**.

[8] Je třeba si však uvědomit, že nastavení této proporčnosti **musí být vždy do určité míry subjektivní a musí být individuální pro každý konkrétní záměr – ideálně s vědomím jak kontextu podobných institucí, tak v kontextu podmínek konkrétního místa.**
Mám srovnání různých provozních modelů s tímto typem muzejní činnosti po celé Evropě. Dlouho jsem hledala (jak kvůli svému působení ve Sladovně Písek, tak kvůli nastavení business modelu pro organizaci, kterou právě zakládám) nějaký normativ pro nastavení míry finanční závislosti takových projektů na veřejných rozpočtech, ale nenašla jsem ho.

Kláštery jsou v této chvíli ve svém provozním rozpočtu závislé na městském rozpočtu z cca 60 %.

Když uvážím všechny obecné charakteristiky podobných zařízení a konkrétní danosti tohoto projektu v Českém Krumlově, domnívám se, že v horizontu 3-5 let by poměr příjmů, které je subjekt schopen vygenerovati svou činností, mohl být kolem 70-80 % jeho ročního provozního rozpočtu.

4.2.2 VARIANTA SIMULACE ROZPOČTU PRO ROK 2023 – NÁVRH ŘEŠITELKY

Po zralém uvážení a hloubkové analýze se při celkovém rozpočtu kolem 13.000.000 Kč jeví přiměřená roční provozní dotace od města ve výši 4.000.000 Kč.

SIMULACE ROZPOČTU V ROCE 2023	CELKEM/ROK/ v tis.
NÁKLADY	
personální náklady	9283

Ze zkušeností z Evropy vím, že v každém jednotlivém případě jde vždy znovu a znovu o subjektivní vyhodnocování několika faktorů:

1) míra veřejné prospěšnosti x společenský standard a míra bohatství společnosti
2) schopnost samofinancování x kontext financování ostatních veřejných organizací

SIMULACE ROZPOČTU V ROCE 2023	CELKEM/ROK/ v tis.
Náklady na tvorbu programu - programy pro rodiny s dětmi	400
náklady na tvorbu programu - klášterní muzea	100
režie	1400
náklady na akce, workshopy atd. + provozní materiál dílny, prodej	250
náklady na provoz budovy	300
marketing	1100
CELKEM	**12833**

PŘÍJMY	
vstupné: interaktivní expozice	3000
vstupné: Expozice klášterní	800
školní programy	90
nájmy	400
příjmy z realizace eventů a vzdělávacích akcí	500
ubytování	750
kavárna	2000
doplňkový prodej	143
Řemeslné dílny (10% provize + nájmy)	150
příspěvek města	4000
filantropie, sponzoring	500
granty	500
CELKEM	**12833**
ROZDÍL: PŘÍJMY - VÝDAJE	0

4.2.3 VARIANTA NULOVÉHO PROVOZNÍHO FINANCOVÁNÍ MĚSTEM

Tato varianta by přinutila vedení klášterů (pravděpodobně, pokud zřizovatel společně s managementem organizace nenajdou nějaké vhodné systémové řešení[9]) k rezignaci na kvalitativní dopad na život města a musela by se zaměřit masivně na cestovní ruch, čímž by prohloubila problémy, kterým Český Krumlov kvůli stále masovější a konzumnější turistice čelí. To je hlavní důvod, proč se domnívám, že tato varianta je nevhodná.

Jsem vážně přesvědčená, že je v zájmu města:

1) hledat v oblasti cestovního ruchu alternativy k masové turistice a orientovat se na udržitelnější formy cestovního ruchu, které počítají s pomalejším ziskem,
2) vyvažovat masivní cestovní ruch v centru s proobčansky vyprofilovaným veřejným prostorem.

Myslím, že není seriózní, abych se snažila dopočítat tuto variantu. Neumím si v tuto chvíli představit provozní řešení, která by zachovala důstojnost projektu a zároveň mohla fungovat bez příspěvku města.
Nevylučuji, že by to nebylo možné – a velmi bych to i vedení klášterů přála – ale v tuto chvíli nejsem schopná nabídnout provozní řešení, která by to umožnila.

[9] Jako se tomu stalo v případě milánské MUBY, kdy se vedení města neformálně zavázalo k zprostředkování sponzoringu pro organizaci, kterou nepovažuje za vhodné či možné přímo dotovat.

4.2.4 NÁVRH DALŠÍHO POSTUPU

Navrhuji, **aby** na základě současné analýzy **správní rada Městského divadla společně s managementem organizace a vedením města projednaly dlouhodobou představu** o roli klášterů v kulturním, společenském, sociálním, občanském a ekonomickém životě města a zejména **o finančním podílu města na hospodaření klášterů ve střednědobém horizontu** (cca 5 let) a domluvily se na plánu dosažení kýženého stavu a jeho indikátorech pro management.

Z této základní domluvy může management klášterů odvinout své strategické a následně i každoroční plánování.

4.3 DALŠÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ

4.3.1 GRANTY / DOTACE Z VEŘEJNÝCH ZDROJŮ

V současné době čerpá subjekt relativně velmi málo grantů a v tuto chvíli nemá dosud moc možností. Bude to možné, až se dostane do vyšší míry definice svých produktů.
Ze spektra grantů a dotací se nabízí:

4.3.1.1 Umění a profesionální kultura:

Ministerstvo kultury:

- **Výhody:**
  - V českém prostředí prestižní granty.
  - Vhodné pro tradiční umělecké žánry.
  - Vhodné pro krytí uměleckých honorářů, nákladů na produkci.
  - Komunikace v českém jazyce, blízká komunikaci, které je bezpečně schopný management klášterů.
- **Nevýhody:**
    - Nízká výše grantů / masivní a nepředvídatelné škrtání rozpočtů.

- Nízká úroveň úspěšnosti pro subjekty mimo zavedené subjekty v Praze.
- Relativně nízká využitelnost pro kláštery.
- **Doporučení**: začít hledat projekty pro žádosti.

Creative Europe

Finanční schéma pro financování mezinárodní spolupráce v oblasti profesionálního umění

- **Výhody:**
  - Velkorysá podpora velmi kvalitních projektů.
- **Nevýhody:**
  - Velmi nízká pravděpodobnost získání grantu.
  - Je potřebné velmi specifické know-how a časová investice pro vytvoření kvalitní žádosti.
- **Doporučení: zatím nezkoušet / pokusit se o něj nejdříve v horizontu 2 až 3 let s manažerem se zkušeností konkrétně z tohoto programu.**

4.3.1.2 Sociální oblast:

V návaznosti na hlubší propracování strategického plánu je možné uvažovat i o financování určeném primárně pro sociální oblast (předpokládám v horizontu 2 let). Možné oblasti:

Sociální podnikání

V současné době je k dispozici několik grantových schémat podporujících sociální podnikání. Po upřesnění plánů myslím, že je realistické sladit cíle organizace s některým grantovým programem, např.:

- **Dotace na sociální podnikání** (kombinace investičních a provozních nákladů) – IROP
- **ČSOB Grantový program Stabilizace sociálních podniků**: granty 200.000Kč (+ poradenství)

Veřejný prostor, sociální inkluze

Nadační Fond Huyndai – podporuje projekty spojené s veřejným prostorem a sociální inkluzí

Podpora vzdělávání a řemesel

V roce 2018 je otevřená výzva do programu OP PIK, příprava projektu je ale pravděpodobně v tuto chvíli už nerealistická. Přesto je pravděpodobné, že když se organizace rozhodne hledat nějaké systémové opatření pro podporu svých řemeslných aktivit, nalezne ho.

4.3.1.3 Oblast vzdělávání*:*

Erasmus+:

Projekty podporující další vzdělávání a výměnu zkušeností

- **Výhody**:
  - Dobře se potkává s typem aktivit.
  - Možnost realizovat relativně velmi zajímavé projekty se zajímavými evropskými partnery.
  - Administrativně jednoduché.
  - Málo rizikové realizace projektů, většina změn v projektu je snadno zdůvodnitelná.
- **Nevýhody**:
  - Potřeba mezinárodního partnera.
  - Relativně nízké granty x relativně náročná, oproti jiným projektům dost specifická žádost.
  - Při prvních 2–3 žádostech relativně nízká šance na úspěch.
  - Typologicky nejsou kláštery zcela běžným žadatelem, musely by si najít svou cestu.
- **Doporučení**: Využít až po zásadní fázi transformace organizace, buď pro potřeby vlastního vzdělávání zaměstnanců (zejména když hrozí vyhoření) v případě, kdy je potřeba otestovat nějaký pedagogický přístup nebo pokud se objeví iniciativa začínajících animátorů, pedagogů, pro které je důležitý profesní růst a kontextualizace v mezinárodním prostředí, nebo realizaci rezidencí.

4.3.1.4 Projekty přeshraniční spolupráce (Česko – Rakousko / Česko – Německo)

- **Výhody**:
  - Kláštery jsou díky svému zřizovateli ve veřejné správě, který je případně schopen zvládnout předfinancování projektu, a i svému slušnému cash-flow, předfinancovat projekty, velmi vhodným kandidátem.
  - Kláštery mají relevantního partnera na německé straně.
  - Dotace jsou kombinací investičních a provozních peněz – velmi vhodné a výhodné např. při realizaci větší transformace expozice.
  - Vyplatí se podávat u dotací 3.000.000 a výše.
  - Relativně vysoká pravděpodobnost schválení dotace.
- **Rizika**:
  - Administrativně relativně velmi náročné žádosti, doporučuji zpracování externí agenturou specializovanou konkrétně na tento typ projektů.
  - Žádosti musí být extrémně dobře připravené, změny v projektu jsou velmi složité. Doporučuji velmi kvalitní a relativně dlouhou přípravu.
  - Pokud nefunguje dobře partnerství, může to být velmi složité, příprava kvalitního partnerství je hodně důležitá.
  - Profesionalita řízení projektu je kritický aspekt.
- **Doporučení: Využít pro transformaci klášterních expozic, připravit v horizontu roku a půl.**

4.3.2 SPONZORING A DÁRCOVSTVÍ ZE SOUKROMÝCH ZDROJŮ (FILANTROPIE / NADACE)

V současné době se v Čechách teprve konstituuje kultura dárcovství, filantropie a sponzoringu, nicméně je už relativně mnoho možností, které ale často závisejí na osobních kontaktech a schopnostech managementu vyjednávat.
Z hlediska nadací bych doporučovala sledovat témata veřejného prostoru a občanské společnosti (např. Nadace Via, Open Society Fund, nadace Vodafone, Tesco), vzdělávání a práce s dětmi.
Management začíná v současné době hledat cestu k tomuto typu podpory.

4.3.3 KOMUNITNÍ FINANCOVÁNÍ

Domnívám se, že je možné a z hlediska budování vztahu s nejbližším okolím mimořádně přínosné a dlouhodobě prospěšné hledat způsoby, jak **získávat zdroje v komunitě města**. Tento způsob zároveň buduje vztah komunity k organizaci, tvoří jakousi záchrannou síť v časech krize, silnou zpětnou vazbu v případě potřeby.

Nabízí se možnosti:

- různých typů dobrovolnické práce (nebo jednorázové dobrovolnické práce, která je spojená s nějakým prožitkem, benefitem pro místní),
- crowdfundingu,
- věrnostních karet (organizace už připravuje pilotní provoz),
- sbírek na konkrétní projekty,
- beneficí
- a mnohé další.

V současné době organizace funguje do velké míry na základě široké sítě kolegů, spolupracovníků, přátel, známých a loajality, díky kterým často řeší významnou část svých potřeb svépomocí. Jakkoliv banální se může tento princip zdát, domnívám se, že je velmi podstatný.

5 ZÁVĚR

Z hlediska nezávislého pozorovatele ***je pozoruhodné, že se podařilo v tak krátkém čase uskutečnit tak velkou rekonstrukci, tak historicky významného projektu, s tak pozoruhodně prokomponovanou vizí***, která do jednoho místa přivádí několik zajímavých subjektů, spojuje prezentaci kulturního dědictví s novými formami vzdělávání a veřejným prostorem, a ve kterém se v praxi testují nové moderní formy interakce s širokou veřejností.
Je obdivuhodné, že během doby provozu se daří držet vizi předestřenou v zakládajících dokumentech, a že se podařilo vytvořit už jasnou silnou identitu, která je hluboce zakořeněna v místním prostředí a v historii místa a která je (zatím v horizontu města) dobře rozpoznatelná, že se podařilo vytvořit základní tým a síť spolupracovníků, kteří jsou vůči projektu mimořádně loajální.
Zároveň je obdivuhodné, že management dlouhodobě a systematicky hledá "své" produkty a buduje bázi, která začíná umožňovat generovat tržby. V tomto ohledu buduje management organizaci jako solidní firmu.
Z těchto všech důvodů ***vnímám projekt revitalizace krumlovských klášterů (rekonstrukce + uvedení do provozu) jako velmi konzistentní a úctyhodný***.

Zároveň však tento proces dospívá (nebo spíš už dospěl) do fáze krize, která je podle mého názoru u tak obrovského a rychlého projektu, spojeného s tak vysokými očekáváními, nevyhnutelná.
Slovo "krize" ale nevnímám nikterak negativně – spíš jako příležitost zastavit se, podívat se zpátky, zhodnotit stav, podívat se do budoucna, naplánovat další kroky a udělat změny, které jsou nutné: v tuto chvíli ***překlopit "organizaci start-up" silně závislé na leaderech projektu do instituce s výrazně vyšší mírou sdílení zodpovědnosti, transparentnosti a efektivity***.

Nemyslím si, že je třeba "vystřídat vedení" a proměnit tým, naopak, ve chvíli, kdy je závislost na vedoucí osobnosti tak silná, bylo by "střídání vedení" ztrátou toho, co se dosud podařilo. Myslím, že teď je potřeba lépe přerozdělit práci, nastavit mechanismy, které umožní sdílet práci a zodpovědnost, a vypěstovat silný střední management, který přebere břemeno nesené v tuto chvíli Janem Vozábalem a Kateřinou Slavíkovou a který bude motivovaný k postupnému zvyšování efektivity organizace a dosahování cílů stanovených strategickým plánováním.

Naprosto vážně jsem přesvědčená, že organizace má v tuto chvíli v ruce všechny karty, které potřebuje, aby sehrála svůj zápas o smysluplnou existenci v ruce – jen je potřeba je přeskládat a hrát s klidem, odstupem a nadhledem.

7. 9. 2018 ve vlaku mezi Táborem a Českými Budějovicemi
Tereza Dobiášová

Značka pro ty, kteří hledají zkratku k tomu nejpodstatnějšímu