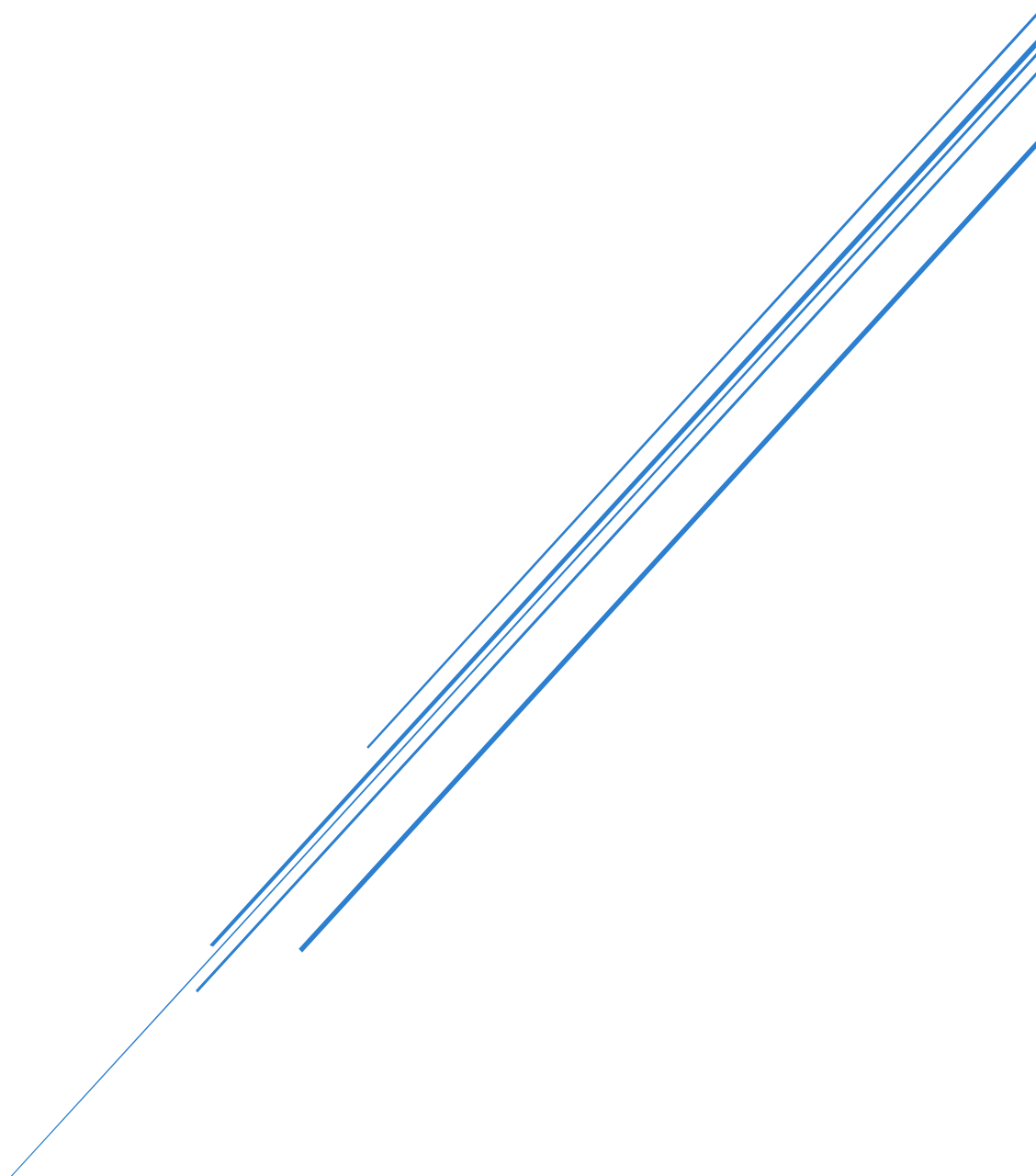


NÁRODNÍ INSTITUT PRO KULTURU

Koncepční dokument střednědobého rozvoje



Mgr. Kateřina Churtajeva
8. 5. 2025

Obsah

1	Úvod	2
2	Východiska předkládaného koncepčního dokumentu	2
2.1	Vznik nové organizace sloučením	2
2.2	Strategický rámec	2
2.3	SWOT analýza	3
3	Dlouhodobá vize a cíle organizace	4
3.1	Poslání a vize NIK	4
3.2	Dlouhodobé cíle	4
3.3	Sdílené hodnoty a principy práce	4
3.4	Cílové skupiny.....	5
4	Střednědobá koncepce rozvoje	6
4.1	Oblast odborných činností	6
4.1.1	Ověření postavení a role NIK – úvodní analýza	6
4.1.2	ARTAMA	7
4.1.3	Divadelní ústav	7
4.1.4	Institut umění	8
4.1.5	Útvar Strategií, metodiky a statistiky.....	8
4.1.6	Kreativní Evropa a Pražské Quadriennale	9
4.2	Oblast finančního řízení	10
4.2.1	Dlouhodobě udržitelné vyrovnané hospodaření.....	10
4.2.2	Diverzifikované zdroje.....	11
4.3	Oblast provozně-majetková	12
4.4	Oblast personálního řízení.....	13
4.5	Oblast komunikace	14
4.6	Průřezové téma mezinárodní spolupráce	15
5	Shrnutí závěrem	16

1 Úvod

Tato koncepce vznikla jako podklad pro výběrové řízení na pozici generálního ředitele/ředitelky Národního institutu pro kulturu.

Koncepce vznikla na základě rešerší veřejně dostupných dokumentů, konzultací se zainteresovanými odborníky, zahraničních inspirací a v neposlední řadě na základě osobní zkušenosti předkladatelky. Koncepce nevzniká na základě detailní interní znalosti slučovaných organizací, ani konzultací se zaměstnanci. Z principu se tedy jedná o návrh strategického směřování, se kterým v případě, že jeho autorka projde úspěšně výběrovým řízením, bude třeba nadále pracovat a vyžádá si úpravy předtím, než bude přetaven v závaznou střednědobou koncepci instituce.

2 Východiska předkládaného koncepčního dokumentu

2.1 Vznik nové organizace sloučením

Národní institut pro kulturu vzniká k 1. 7. 2025, a to sloučením dvou organizací: Institutu umění – Divadelního ústavu (nadále v textu také jako IDU) a Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (nadále v textu také jako NIPOS). Obě slučované organizace jsou státními příspěvkovými organizacemi, jejichž zřizovatelem je Ministerstvo kultury ČR. Stejně tak vznikající organizace Národní institut pro kulturu (NIK) bude příspěvkovou organizací zřizovanou ministerstvem kultury. Bude se tedy ve své činnosti řídit zákonem o některých službách v kultuře 203/2006, dále pak standardně legislativou ČR.

Podle zveřejněné zřizovací listiny je Národní institut pro kulturu vědeckou, odbornou, produkční, informační, vydavatelskou, poradenskou a sbírkotvornou organizací, jejímž posláním je podpora rozvoje kultury, poskytování veřejných kulturních služeb. Ve zřizovací listině jsou konstatovány čtyři odborné organizační složky NIK, a to útvar ARTAMA, útvar Divadelního ústavu, útvar Institutu umění a útvar Strategií, metodiky a statistiky.

2.2 Strategický rámec

Ve své činnosti bude NIK vycházet z národních i mezinárodních strategických dokumentů. Na mezinárodní úrovni se to týká především mezinárodních úmluv UNESCO (Úmluva o kulturní rozmanitosti z r. 2005 a Úmluva o zachování nehmotného kulturního dědictví z r. 2003) a evropských koncepčních dokumentů, mezi které patří především Nová agenda pro kulturu (New European Agenda for Culture, 2018) a její aktuálně platný implementační plán (Work Plan for Culture 2023–2026).

V České republice je pak klíčovým dokumentem především momentálně nově formulovaná státní kulturní politika, strategie rozvoje kultury a KKO a další dílčí sektorové koncepční dokumenty. Lze předpokládat, že jak z nové státní kulturní politiky, tak z aktualizace koncepce KKO vyplyne pro NIK část jeho role a úkolů.

Slučované organizace IDU a NIPOS mají schválené dlouhodobé koncepce rozvoje výzkumné organizace (DKRVO) platné pro období 2024 - 2028, IDU má zformulovanou také Koncepci rozvoje IDU na léta 2024-2029. Tyto koncepce budou ve střednědobém horizontu přeformulovány ve prospěch integrity společné organizace.

2.3 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY/vnitřní prostředí ✓ Sloučení a změna jako příležitost pro etablování silné organizace s novým zadáním; ✓ kvalifikovaný a zkušený tým; ✓ vědecko-výzkumný výkon IDU; ✓ internacionální rozměr IDU; ✓ nastartovaný nový přístup k práci se statistikami; ✓ silné zázemí pro amatérskou kulturu; ✓ odborné zázemí pro roli paměťové organizace v oblasti divadla (knihovna, dokumentační a informační databáze, archiv, sbírka); ✓ Pražské Quadriennale a jeho zahraniční renomé; ✓ etablovaná kancelář Kreativní Evropy – příležitosti mezinárodního networkingu a finanční podpory; ✓ silné značky pro kulturní export – SoundCzech, PerformCzech a další.	SLABÉ STRÁNKY/vnitřní prostředí ✓ Nevyřešené sídlo organizace; ✓ nenastavené jednotné vnitřní procesy; ✓ personální i obsahová nekompatibilita a neprovázanost dvou slučovaných částí po stránce odborné, personální, provozní i ekonomické; ✓ absence sdílené vize a poslání organizace mezi zaměstnanci; ✓ nevyváženost oblastí kultury, které organizace zastupuje; ✓ absence interních prostor pro setkávání, díky kterým není ani IDU ani NIPOS dnes přirozeným „meeting pointem“; ✓ absence výraznějších výstavních prostor pro realizaci role paměťové instituce; ✓ roztržitost komunikačních kanálů do velkého množství webů, newsletterů, časopisů a platform.
PŘÍLEŽITOSTI/vnější prostředí ✓ Očekávání odborné veřejnosti směrem ke vznikající organizaci; ✓ zmapování očekávání/zjištění poptávky a skutečného potřebného zadání směrem k nově etablované organizaci ze strany zřizovatele, odborné veřejnosti a regionů; ✓ možnost cíleně se přihlásit k odbornému tématu nehmotného dědictví, které dosud neřeší žádná organizace v ČR a které má vazbu na dosavadní činnosti organizace (ochotnické divadlo, loutkářství a další) a silný mezinárodní potenciál; ✓ spolupráce s městy a regiony, mj. také s přirozenou sítí regionálních partnerů – nově vzniklých kreativních center, rozvojových agentur, inovačních center; ✓ digitalizace a AI pro (paměťovou) roli organizace; ✓ získání podpory Erasmus + pro mezinárodní mobility zaměstnanců; ✓ propojení a spolupráce s VVI pracovišti – univerzitami, pracovišti AV, zahraničními partnery.	HROZBY/vnější prostředí ✓ Nedostupnost vyhovujících prostor pro stěhování; ✓ technologický vývoj, se kterým státní PO nestáhá držet krok; ✓ zavedený resortismus a neochota k mezioborové spolupráci; ✓ rozpočtové a legislativní změny; ✓ platové tabulky v kultuře a nízká konkurenceschopnost organizace na trhu práce; ✓ průběžný nárůst ekonomicko-administrativních agend; ✓ ekonomická a bezpečnostní rizika plynoucí z mezinárodní geopolitické situace.

3 Dlouhodobá vize a cíle organizace

3.1 Poslání a vize NIK

Zatímco poslání hovoří o tom, proč organizace existuje a jaké je její místo v ekosystému dalších aktérů kultury, vize je pohledem do budoucnosti, očekáváním a plánem, čím by se organizace mohla v delším horizontu stát. Z logiky věci se tedy poslání a vize v tuto chvíli překrývají v jedno.

Vizí Národního institutu pro kulturu je být respektovanou odbornou, výzkumnou a servisní organizací pro českou kulturní scénu se silným mezinárodním renomé.

Pokud vizi rozvedeme dalším komentářem, tak budoucí vizí pro NIK je sjednotit a dále profesionalizovat servis pro kulturní obec a rozšířit ho bez ohledu na profesionální či amatérský charakter a oborové směřování. Pro kulturní scénu je NIK transparentním a spolehlivým partnerem (je jasné, k čemu zde je a co od něho mohu chtít), pro města a regiony inspirací, pro ministerstvo kultury expertním zázemím. Posilováním kultury přispívá k budování odolnější společnosti a tím v důsledku posiluje demokratické základy České republiky zakotvené v současné evropské kultuře.

3.2 Dlouhodobé cíle

Svým fungováním a prací Národní institut pro kulturu přispívá k budování:

1. SILNÉHO KULTURNÍHO A KREATIVNÍHO SEKTORU

Je to často kulturní sektor, který uchovává paměť místa i komunity. Je to masivní zázemí amatérské tvorby, ze které roste profesionální scéna na straně jedné, ale také konzumenti a podporovatelé kultury na straně druhé. Servis a služby, které NIK poskytuje kulturnímu sektoru podporují silné postavení kultury a kulturních a kreativních odvětví ve společnosti.

2. UDRŽITELNÉ A ODOLNÉ (LOKÁLNÍ) SPOLEČNOSTI

Řada odborných výzkumů i případových studií z celého světa poukazuje na schopnost kultury přispívat k duševnímu i fyzickému zdraví, integrovat znevýhodněné jednotlivce i skupiny do společnosti, posilovat lokální komunity, budovat pozitivní image měst apod. Pokud budujeme zdravě sebevědomé místní odolné společenství, posilujeme tím schopnost společnosti jako takové reagovat na krizi a odlišit demokratické hodnoty od polopравd a dezinformací. NIK musí být partnerem propojování a advokacie kultury ve vztahu k aktuálním společenským tématům.

3.3 Sdílené hodnoty a principy práce

Ze zadání výběrového řízení je zřejmé, že se očekává formulace sdílených hodnot organizace. Sdílené hodnoty ale nejsou sdílenými, pokud je formuluje jeden člověk od „zeleného stolu“. Sdílené hodnoty je z vnitřní podstaty věci nezbytné diskutovat a shodnout se na nich uvnitř organizace i s širokým spektrem partnerů. Níže navržené představuje tedy hlavní principy, na kterých budu stavět svůj přístup k práci v NIK a na jejichž základě budou vydiskutovány sdílené hodnoty:

Otevřenost – otevřenost ve smyslu maximální možné míry participace aktérů zainteresovaných na procesech; zároveň otevřenost a sdílení (open access) výstupů, které jsou budované za veřejné prostředky

Profesionalita ve vztahu k vykonávané práci, kolegům a partnerům zapojeným do práce NIK

Respekt a radost – respekt ke kulturním projevům a kulturnímu dědictví. Tedy respekt k podstatě a smyslu práce, práce, ze které se však nesmí vytratit radost a jiskra.

3.4 Cílové skupiny

Existence Národního institutu pro kulturu a výsledky jeho práce jsou důležité zejména pro pět cílových skupin:

MINISTERSTVO KULTURY ČR

Pro ministerstvo kultury jakožto zřizovatele, ale především jakožto tvůrce a vydavatele resortních politik je nezbytné v NIK zabezpečit **špičkové analytické a koncepční zázemí**, které se opírá o statistiky, pravidelně budované datové sady a výzkumné projekty. NIK do budoucna disponuje nejenom daty o kultuře, ale také analytickými kapacitami na to s daty dále pracovat, analyzovat je a interpretovat.

Kromě datového a analytického zázemí si Národní institut pro kulturu vybuduje také znalosti a **schopnosti tvorby kulturních koncepcí** tak, aby byl schopen facilitovat komplexní procesy přípravy kulturních politik, ať se bude jednat o aktualizace státní kulturní politiky nebo dalších dílčích strategií na národní úrovni. Otázkou k budoucí diskusi je, zdali následný proces implementace přijatých strategií má být veden na úrovni ministerstva kultury nebo zdali by tuto roli měl sehrát NIK.

K další analýze a zamyšlení je také možnost dílčím způsobem poskytovat koncepční služby i regionům, obcím a dalším zájemcům, např. v rámci doplňkové činnosti organizace.

OBCE A REGIONY

Obce a kraje jsou další klíčovou cílovou skupinou vznikajícího Národního institutu pro kulturu. Jsou to právě regiony, odkud pochází velká část financování kulturního sektoru (běžné procento výdajů na kulturu se u krajů pohybuje okolo 5, u obcí často přes 10 procent z rozpočtů daného roku). V regionech se ale také odehrává značná část kulturního života. Obce mají logicky ke kultuře v místě velmi blízko, je podstatná pro jejich rozvoj, klima, vztahy a obecně životní úroveň. Málodky se nicméně právě na obcích věnuje pozornost koncepčnímu a strategickému přístupu k plánování dlouhodobého přístupu, finanční nástroje jsou tak konstruovány často stereotypně, nahodile, případně na základě obecných až předsudečných úsudků. **Ke komplexní proměně a posílení kulturního sektoru v zemi je tak strategicky zásadní poskytnout obcím a krajům odborné zázemí, vzdělávání, dlouhodobou podporu a platformu pro setkávání.**

Do oblastí podpory a spolupráce budou patřit **kulturní plánování, data a statistiky, vzdělávání** kulturních manažerů a úředníků, **participace** v kultuře, **evaluace** kulturních projektů (např. dopady festivalů), v neposlední řadě pak podpora **sítování** a networkingu a podpora pro synergické sdružování a přípravu **společných projektů**.

ODBORNÁ VEŘEJNOST

Odbornou obec tvoří jednak vrstva výzkumná a akademická (výzkumníci, odborníci, ale i studenti a univerzity), skupina organizátorů festivalů a přehlídek a také odborná uskupení a organizace – profesní asociace, kulturní spolky, profesní platformy a federace. Pro všechny tyto své partnery bude Národní institut pro kulturu mít nabídku skládající se z mixu **dat a statistik**, se kterými

může odborná veřejnost dále pracovat. Dál bude NIK místem **odborných konzultací** (např. autorského práva), podporou pro **zahraniční prezentace a export**, místem pro **specializované vzdělávání**. S partnery z akademické sféry, ale i aplikovanými partnery z praxe bude NIK usilovat o společné **výzkumné a strukturální projekty**.

TVŮRCI A UMĚLCI, PROFESIONÁLNÍ I NEPROFESIONÁLNÍ

V nabídce a práci pro umělce a tvůrce naváže Národní institut pro kulturu na řadu dosavadních aktivit sloučených organizací IDU a NIPOS. I NIK tedy bude podporovat **mezinárodní spolupráci** a příležitosti (mobility, rezidence, proexportní aktivity), **vzdělávání a konzultace**, vč. konzultací **pracovně-právních otázek**. Bude poskytovat **informační servis**, mimo jiné směrem k dotačním příležitostem a **fundraisingu**, **metodickou** podporu, vést **databáze** apod.

OBEČNÁ VEŘEJNOST

I na obecnou veřejnost je potřeba v komunikaci NIK pamatovat. Jednak je vznikající Národní institut pro kulturu organizací paměťovou, tedy pracuje se sbírkami a fondy, které by měl veřejnosti náležitě prezentovat. Dále je organizátorem či spoluorganizátorem dlouhé řady festivalů, od drobných přehlídek v regionech po událost světového významu – Pražské Quadriennale, na kterých je i obecná veřejnost publikem. A v neposlední řadě a principiálně – jde o organizaci, která nakládá s veřejným prostředky; informace o její činnosti by tedy měla být transparentní, jasně dohledatelná a srozumitelná.

4 Střednědobá koncepce rozvoje

4.1 Oblast odborných činností

Zaměření odborných činností definuje v době sloučení zřizovací listina do čtyř hlavních oblastí, které vychází z dosavadních aktivit a zaměření IDU a NIPOS. **Výchozí uspořádání by nicméně mělo projít zásadní diskusí**, která je neoddelitelně spojená s diskusí o primárním zadání, úkolech a očekávání od organizace. Tu je třeba vést se zřizovatelem, zaměstnanci, s odbornou veřejností a s regiony.

Pro potřeby stávajícího dokumentu vycházejme nicméně z aktuálního členění odborných činností podle zřizovací listiny, tedy podle odborných organizačních částí NIK – ARTAMA, Divadelní ústav, Institut umění a útvar Strategií, metodiky a statistiky.

4.1.1 Ověření postavení a role NIK – úvodní analýza

Pro plné a skutečné využití příležitosti vznikající organizace je potřeba vykomunikovat pro její činnosti **širokou shodu a kvalitní zadání napříč cílovými skupinami**. Bude také třeba ustanovit **odbornou radu** jako poradní orgán generální ředitelky, s ambicí mezinárodního složení.

Stávající role a funkce slučovaných organizací jsou rozkročené do řady oblastí kultury. Ačkoliv zasahují mnoho navzájem nesouvisejících segmentů kultury, typologicky je možné pojmenovat a vytipovat činnosti, které se v jednotlivých agendách shodují. Zřizovací listina hovoří o čtyřech tematicky organizovaných útvech – ARTAMA, Divadelní ústav, Institut umění a útvar strategií, metodiky a statistiky. Je evidentní, že toto členění vychází z dosavadních zvyklostí a zadání dvou samostatných organizací, IDU a NIPOS.

Pro validaci a skutečnou konverzi organizace bude třeba **zpřesnit odborné zaměření na základě kvalitní analýzy vnějšího prostředí a cílových skupin, tedy především zřizovatele, odborných a regionálních partnerů. Organizace nemůže ve svých činnostech stereotypně vycházet z faktu, že některé činnosti jsou tradičně vykonávány.**

Doba se velmi dynamicky proměňuje a **pokud se má NIK stát silnou odbornou organizací, musí dobře zanalyzovat poptávku a potřebu po konkrétní náplni své činnosti.** Odborné směřování organizace musí z této analýzy vycházet, reagovat na ni a upravit náležitým způsobem svou činnost.

Důkladná analýza je tak nezbytným východiskem, předpokladem dalších kroků.

Na výsledky analýzy poptávky bude reagovat úprava nasměrování organizace, stávající materiál bude upraven do střednědobé koncepce rozvoje organizace, bude upravená odpovídajícím způsobem i organizační struktura, pracovní náplně apod.

4.1.2 ARTAMA

ARTAMA poskytuje v tuto chvíli **odborný a informační servis neprofesionálnímu umění**, které je širokou základnou pro rozvoj kulturního sektoru jako takového a jednoznačně v důsledku aktivizace jednotlivce, participace na tvorbě společného výsledku a zvyšováním dostupnosti kultury přispívá k posilování demokratických základů společnosti.

Široká škála organizovaných **přehlídek, vzdělávacích aktivit**, odborných webů, ediční činnosti, **databází a výzkumu neprofesionálního umění** má své nezastupitelné místo v budoucím rozvoji kulturního sektoru. Stejně tak reprezentace amatérského umění v **mezinárodních organizacích.**

Ve střednědobém horizontu je v oblasti podpory neprofesionálního umění a kultury důležitou otázkou k širší odborné diskusi zapojení a **spolupráce NIK s regiony.** Přirozeným partnerem pro tuto diskusi je Odbor regionální a národní kultury MK a kraje a obce. Inspirací pak může být existující Centrum uměleckých aktivit v Královéhradeckém kraji a systém podpory regionálních funkcí knihoven, který všechny kraje realizují a podporují tím systémově jeden segment kultury.

Další prioritou pro střednědobý horizont je **systémové uchopení tématu nehmotného kulturního dědictví v jeho nefolklorních projevech** a zapojit se jednak do mezinárodních struktur a probíhající národní diskuse (nová koncepce péče o nehmotné kulturní dědictví). Jedná se o navázání na řadu dílčích aktivit, které NIPOS již realizoval nebo realizuje - UNESCO zápis loutkářství, návrh na ochotnické divadlo, záchovná opatření zápisu ruční výroby skla apod. Hlavním partnerem je zde opět Odbor regionální a národnostní kultury, ale také dobrá koordinace s Národním ústavem pro lidovou kulturu, kraji, univerzitami a dalšími.

4.1.3 Divadelní ústav

Divadelní ústav, založený v roce 1959, je zaměřený na všestrannou **podporu divadelní scény.** Kromě výzkumných, vzdělávacích, poradenských a dalších rolí plní také funkci **paměťové instituce.** Spravuje přes 5 tisíc sbírkových předmětů, zapsaných do CES a 126 tisíc svazků odborné knihovny. V této své činnosti se tedy mj. řídí zákony 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy, knihovním zákonem 257/2001 Sb. a archivním zákonem 499/2004 Sb.

Divadelní ústav realizuje **špičkový výzkum** v oblasti divadelní historie (za všechny je možné zmínit např. projekt České divadelní encyklopedie realizovaný **Kabinetem pro studium českého divadla**), má **ediční oddělení.**

V oblasti správy sbírek, knihovního fondu a bibliografie není ve veřejně dostupných zdrojích dohledatelná informace o **konceptu správy fondů, plánů digitalizace a prezentace**, kterou by paměťová organizace podobného významu měla mít zpracovanou. Činnosti vyplývající z paměťové role je potřeba i nadále **koordinovat s Národní knihovnou a Národním muzeem**, aby nedocházelo k duplicitám aktivit. Jak regiony, tak zahraniční partneři by jistě ocenily konkrétní a pravidelnou **výstavní nabídku** založenou na prezentaci sbírek.

Divadelní ústav je rodinným stříbrem a pro oblast scénických umění plní jedinečnou roli. Měl by sloužit jako **referenční vzor pro rozvoj obdobné nabídky pro ty oblasti kultury, které podobnou odbornou organizaci postrádají**.

4.1.4 Institut umění

Institut umění **podporuje současné živé umění, kulturu a kulturně-kreativní odvětví** širokou škálou vysoce kvalitních aktivit. Se svými **exportními aktivitami** PerformCzech a SoundCzech, podporou **mobilit a rezidencí** a vlastním **zapojením do projektů** má výrazný a úspěšný mezinárodní charakter. Poskytuje **informace** (Culturenet.cz, Divadlo.cz, CzechMobility.info) a **vzdělávání** kulturním manažerům (Akademie IDU).

Jedná se o progresivní část slučovaných organizací, která je svými aktivitami napojená na **zahraniční dění** a sleduje poslední **trendy v kulturních politikách i celospolečenském vývoji** (viz např. formulování tématu udržitelnost v kultuře).

Kromě dalšího rozvoje dosavadních aktivit je potřeba **více tematicky i personálně akcentovat oblast výzkumu kulturních politik**. Ten je třeba rozvíjet mj. v liniích výzkumu zaměřeného na **kulturní infrastrukturu, pracovní podmínky v kultuře a výzkum publika a kulturní participace**. V této oblasti narážel dosud Institut umění na limity personálních kapacit. Budoucí výzvou pro Institut umění, resp. pro NIK je diskuse o **roli NIK směrem k adekvátní podpoře kulturně-kreativních odvětví** (v návaznosti na probíhající mapování v ČR), **kreativnímu učení a pracovním podmínkám umělců** (status umělce).

4.1.5 Útvar Strategii, metodiky a statistiky

Organizační složka Strategie, metodiky a statistiky spojuje činnosti dosavadního Centra informací a statistik kultury a Útvaru koncepcí a metodiky. Jejím zadáním je **zpracování Satelitního účtu kultury**, realizace **benchmarkingu** knihoven a muzeí, **analýzy** a příprava celkových (Státní kulturní politika) i dílčích **konceptních dokumentů** apod.

Pro celý sektor kultury je toto oddělení neocenitelné, protože dodává data a informace o kultuře, na které navazuje výzkumná činnost. Klíčové je zde dokončit celostátní koncepci metodiky statistiky kultury. V oblasti zpracování dat je zapotřebí sledovat a využívat nejnovější **trendy a technologické postupy**, jakými může např. **budování širokých data spaces**, které budou k dalšímu využití přístupné široké škále partnerů.

Ve střednědobém horizontu je také zapotřebí nastavit **srozumitelnou komunikaci výstupů** ze statistik, dat a výzkumů. Zde poslouží **nový celonárodní silný portál**, který bude shrnovat informace z oblasti kultury a kulturních politik. Zavedení **systému stručných a srozumitelných výstupů** z projektů a výzkumů NIK po vzoru britských POSTnotes bude také důležitým milníkem, který pomůže **vysvětlovat veřejnosti širší dopady kultury** a smysl její podpory – i ty budou zveřejňované na portálu o kultuře. Jako referenční a inspirační komunikaci výzkumu, dat nebo sociologických šetření je možné zmínit např. finskou výzkumnou organizaci Cupore, zaměřenou

mj. na kulturní politiky, ale i sociální síť ČSÚ nebo výstupy z výzkum Atlas Čechů. Samozřejmostí musí být **anglická verze celonárodního webu**.

Pro plnění role koncepčního a strategického místa je potřeba **vybudovat odpovídající koncepční a analytické pracoviště** a dlouhodobě budovat odborné kapacity jeho zaměstnanců tak, aby jak pro kulturní sektor, tak pro zřizovatele byl NIK kompetentním partnerem. Přípravu státní kulturní politiky i dílčích dalších strategií může do budoucna tato organizační jednotka metodicky vést, a to jak ve fázi přípravy a zpracování, tak i při implementaci (např. pozice manažera SKP). Pracoviště tak systematicky podporuje **evidence-based přístupy a politiky**.

4.1.6 Kreativní Evropa a Pražské Quadriennale

Zvláštní postavení mají v organizační struktuře Kancelář Kreativní Evropa Kultura (KEKK) a Pražské Quadriennale scénografie a divadelního prostoru (PQ).

Kancelář Kreativní Evropy Kultura je unikátním podpůrným místem, které posiluje schopnost českého kulturního sektoru dosáhnout na **evropské finanční zdroje**. Zároveň podporuje vznik **mezinárodních partnerství** a je síťovacím místem s přesahem směrem ke evropským nadregionálním a celospolečenským tématům, které se pravidelně odráží v obsahově **nadstandardních konferencích Střed zájmu**. KEKK také již několikátým rokem nechává zpracovávat **průzkum veřejného mínění Index kulturnosti**. Jeho výstupy by ve sjednocené organizaci měly být nově snadno a trvale dohledatelné např. v podobě interaktivních dashboardů na nově vzniklé jednotné národní platformě zaměřené na prezentaci výstupů z dat, statistik a výzkumů o kultuře.

Mezinárodně naprosto nepřehlédnutelnou součástí aktivit slučovaných organizací je Pražské Quadriennale, největší světová akce v oblasti scénografie a performance designu. Akce má novou uměleckou ředitelku a generálního manažera. Další ročník se koná v r. 2027 a bude jubilejní – oslaví šedesátiletou historii. I v mezidobí mezi jednotlivými ročníky se koná řada aktivit, kromě přípravy samotného programu jde o sympozia, realizaci projektů, včetně výzkumných a prohlubování mezinárodní spolupráce.

PQ je akcí, která má ve své odborné sféře celosvětový význam. I pro její další vývoj, stejně jako celé oblasti kultury, jsou do budoucna výzvou **udržitelnost a digitalizace**. Pro střednědobý i dlouhodobý horizont je důležitým zadáním **komunikace** zaměřená nejenom na odbornou veřejnost, ale v nějaké míře i na veřejnost širokou.

Konkrétní opatření v oblasti odborných činností:

Do konce roku 2025:

- Provést **analýzu potřebnosti činností organizace ve vnějším prostředí** – analýza dostupných koncepčních dokumentů, expertní rozhovory, fokusní skupiny a další;
- Provést **analýzu vnitřních kapacit organizace** – viz kapitola 4.4 Oblast personální řízení;
- **NIK**, definovat její status.

Ve střednědobém horizontu:

- Na základě této analýzy a na základě průběžných konzultací se zřizovatelem zpřesnit směřování organizace, **zpracovat její skutečnou střednědobou koncepci a upravit její organizační strukturu;**
- **Sloučit související odborné činnosti** obou slučovaných organizací do společných organizačních celků, aby se mohly profilovat a růst. Pro další vnitřní organizační propojení se nabízí primárně tyto oblasti:
 - Nabídka vzdělávacích aktivit pro profi a neprofi scénu
 - Poradny, konzultace, informační servis
 - Věda, výzkum a ediční činnost
- Jmenovat **mezinárodní odbornou radu.**

4.2 Oblast finančního řízení

V oblasti ekonomické bude více než kde jinde ve sloučené organizaci klíčové **sjednocení interních postupů** a důraz na efektivitu práce ve sloučeném ekonomicko-provozním útvaru. Podstatné bude i urychlené obsazení **pozice ekonomického náměstka/náměstkyně** kvalitním kandidátem. Ke zvážení je zadání finančního auditu.

4.2.1 Dlouhodobě udržitelné vyrovnané hospodaření

Z analýzy dostupných veřejných zdrojů, především výročních zpráv, vyplývá, že organizace hospodaří až na výjimky (IDU r. 2023) vyrovnaně. Obě slučované organizace mají přes 50 zaměstnanců každá, na které každá vynaloží necelých 30 milionů Kč ročně. Zatímco v NIPOS tvoří **mzdové náklady** 50% rozpočtu, v IDU je to třetina.

Velká část nákladů z činnosti je zaúčtovaná na nákladové položce **Ostatní náklady** (např. v r. 2023 je to v IDU 70,49 mil. Kč). Této položce, její tvorbě a plnění bude třeba věnovat zvláštní pozornost.

Ekonomické ukazatele IDU a NIPOS v letech 2022-2024

Organizace	Rok	Výnosy (tis. Kč)	Náklady (tis. Kč)	Hospodářský výsledek (tis. Kč)	Mzdové náklady (platy + OON) (tis. Kč)	Příspěvek zřizovatele (tis. Kč)
IDU	2024	122 187	122 187	0	29 938	65 412
	2023	126 173	127 114	-941	30 223	118 124
	2022	91 272	91 272	0	29 562	83 869
NIPOS	2024	59 252	59 252	0	29 557	53 905
	2023	56 762	56 762	0	26 629	50 212
	2022	53 365	52 639	725	27 438	49 050

Co se týká tvorby a čerpání **peněžních fondů**, veřejně jsou dostupné pouze informace za IDU, NIPOS celkovou výši fondů ve výročních zprávách neuvádí. Podle možností a výsledků hospodářské činnosti by bylo vhodné fondy, především pak rezervní, **posílit**, aby tvořil alespoň 4-5% rozpočtu organizace.

Stav peněžních fondů IDU (2022-2024):

Organizace	Rok	Fond odměn (Kč)	FKSP (Kč)	Rezervní fond – výsledek (Kč)	Rezervní fond – ostatní (Kč)	Fond reprodukce majetku, fond investic (Kč)	Celkem fondy (Kč)
IDU	2024	748 671	978 922	93 532	3 207 460	1 488 466	6 517 052
	2023	748 671	1 276 50	1 034 484	1 346 004	818 654	5 224 315
	2022	1 045	1 297 453	1 034 484	548 758	1 163 752	5 089 976

S ohledem na připravované stěhování bude třeba zpracovat **rozpočet na přesun organizace**, se zvláštním zřetelem ke **stěhování sbírkových a knihovních fondů**, které vyžadují perfektní evidenci, odpovídající způsob balení a případně zajištění klimatických podmínek u zvláštních fondů. Rozpočet na stěhování bude třeba vyjednat se zřizovatelem do rozpočtu organizace.

4.2.2 Diverzifikované zdroje

Rozpočet organizací se skládá z příspěvku od zřizovatele s některými určenými závaznými ukazateli, příspěvku DRKVO na výzkumnou činnost, vázaných příspěvků na kulturní aktivity a dále prostředků z vlastní činnosti a z externích projektů.

Rozpočet zřizovatele u státní příspěvkové organizace je samozřejmě hlavním výnosem organizace. Nízké příjmy z jiných zdrojů než od zřizovatele jsou předurčené faktem, že organizace nedisponují vlastním nebo svěřeným majetkem, který by šel alespoň částečně pronajímat, což ještě donedávna tvořilo velkou část výnosů IDU.

V IDU nicméně stále tvoří jiné zdroje než schválený rozpočet zřizovatele významnou část rozpočtu. Původní schválený rozpočet na provoz, kulturní aktivity, DKRVO a Kancelář Kreativní Evropa Kultura pro rok 2024 tvořil 60 mil. Kč, společné projekty z rozpočtů EU tvořily 40 mil. Kč.

Konkrétní opatření v oblasti finančního řízení:

Okamžitě:

- Sjednotit ekonomickou a účetní agendu, sjednotit ekonomický software;
- Zadat vypracování externího finančního auditu;
- Uzavřít účetnictví zanikajících organizací. Vyhотовit závěrku a účetní uzávěrku ke dni sloučení. Převést účetní doklady a agendu na nástupnickou organizaci;
- Nastavit vnitřní kontrolní procesy a mechanismy podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě;
- Zpracovat interní předpis pro zadávání a evidenci veřejných zakázek;
- Nastavit interní pravidla pro čerpání rozpočtu;

Do konce r. 2025:

- Vyjednat se zřizovatelem všechny mandatorní výdaje do příspěvku;
- Připravit a vyjednat se zřizovatelem rozpočet na stěhování organizace;

Ve střednědobém horizontu:

- V maximální míře je třeba usilovat o zapojení do projektů pro zajištění vícezdrojového financování;
- Je třeba také provést revizní analýzu možností vlastních výnosů.

4.3 Oblast provozně-majetková

V momentě vzniku NIK dvě slučované organizace mají do užívání svěřené **čtyři budovy na straně IDU a jednu na straně NIPOS**.

Hlavní výzvou, a to nejenom v této oblasti, ale obecně pro další rozvoj a fungování organizace, bude nalézt odpovídající prostory pro **přestěhování organizace**. Bude třeba intenzivně jednat o vhodných prostorách, urychleně vypracovat rozpočet a harmonogram stěhování, organizaci na stěhování připravit a vše organizovaně a pro zaměstnance předvídatelně provést. Důležitou součástí při hledání nových prostor bude nadefinování reálných potřeb organizace. V této oblasti je časový harmonogram napjatý již nyní vzhledem k tomu, že stěhování musí být hotové v r.2027.

Dále je třeba pracovat s **depozitárními prostory** a průběžně zlepšovat podmínky pro uložení sbírek. Velkou výzvou z provozního hlediska je také **digitalizace organizace**, neboť je potřeba zajistit odpovídajícím způsobem z pohledu IT řešení a kyberbezpečnosti **uložení digitalizovaných sbírek a postupující digitalizaci interních procesů v organizaci**.

Velkou výzvou, a to i finančně, bude sjednocení IT řešení pro organizaci, tj. zajistit serverové systémy, emaily, úložiště, balíčky Office, jednotný intranet, jednotnou webovou prezentaci. To bude vyžadovat scelení HW i SW infrastruktury. Samostatnou kapitolou jsou také licence pro SW řešení.

V oblasti nakládání s majetkem jsou otázkou k řešení skladové zásoby knih za cca 9 mil. Kč.

Konkrétní opatření v oblasti provozně-majetkové:**Okamžitě:**

- Revidovat smluvní vztahy, závazky a pohledávky;
- Inventarizovat majetek obou organizací;
- Předat interní dokumentaci a smlouvy nástupnické organizaci;
- Provést analýzu prostorových potřeb organizace;

Do konce r. 2025:

- Připravit plán a rozpočet stěhování;
- Najít vhodné prostory pro přestěhování;
- Zpracovat plán jednotného IT řešení;

Ve střednědobém horizontu:

- **Organizaci přestěhovat, tj. připravit proces stěhování logisticky i ekonomicky a provést ho, zajistit promítnutí změn do zřizovací listiny;**
- Budovat a rozvíjet depozitární a skladové zázemí organizace;
- Rozvíjet zázemí pro odbornou činnost, především pro digitalizaci sbírek;
- Rozvíjet technologické zázemí organizace – úložiště, licence apod.

4.4 Oblast personálního řízení

Sloučením vzniklá organizace NIK bude v době vzniku mít přes sto tabulkových míst a nižší desítky uzavřených dohod na práci/činnost. Organizační struktura se v době vzniku bude logicky odvíjet jednak od dosavadních organizačních struktur slučovaných organizací a jednak od hlavních činností definovaných ve zřizovací listině. Uspořádání do logických odborných celků ARTAMA – Divadelní ústav – Institut umění – Strategie, metodiky a statistiky, doprovozená organizační jednotkou ekonomicko-provozního charakteru je v době vzniku srozumitelným a správným řešením vnitřního uspořádání organizace.

Nasměrování odborných činností v budoucnu zachová vysokou současnou kvalitu, která je v řadě činností nezpochybnitelná. Musí nicméně také projít odbornou diskusí a následnou revizí, viz část 4.1.1 (Ověření postavení a role NIK – úvodní analýza).

Před změnou organizační struktury by měly proběhnout minimálně tyto kroky:

- Personální **audit zaměřený na jednotlivce** – rozhovory s jednotlivými zaměstnanci s cílem identifikace potenciálů, vytížení, klíčových zaměstnanců, kapacit, motivací apod.;
- Personální **audit zaměřený na strukturu** organizace – diskuse o požadavcích a cílech organizace versus organizační uspořádání a capacity;
- **Audit personálních procesů a dokumentů** – revize pracovních náplní, pracovního a platového zařazení, existujících motivačních nástrojů, systému odměňování, pracovních benefitů apod.

Teprve na základě tohoto komplexního procesu bude možné navrhnout změny v organizační struktuře. V tuto chvíli se jeví jako **atraktivní zřídit např. silné koncepčně-analytické oddělení, personálně posílit výzkum v oblasti kulturních politik, personální posílení v oblasti komunikace a PR nebo promýšlet posílení personálních kapacit směrem k podpoře regionů.** Všechna tato řešení by nicméně musela být – s ohledem na dodržení závazných ukazatelů – realizovaná na úkor jiných pracovních pozic.

Z těchto důvodů není součástí této koncepce návrh jiné organizační struktury, neboť ten musí vycházet z poznání organizace, důkladné analýzy a široké diskuse.

Podstatné je konstatovat, že celý personálně-auditorský proces se musí týkat bez rozdílu a **stejnou měrou všech součástí organizace.** Momentem sloučení se do NIK slučuje značně nesourodá směsice činností, náplní, které vyžadují jiné typy práce, a tedy i jiné zaměstnance. Všichni však musí najít v nové organizaci bezpečné a příjemné pracovní místo. Je potřeba zajistit a garantovat, že se proces analýzy dotkne spravedlivě všech stejnou měrou a následné případné změny budou transparentně a srozumitelně komunikovány. Nezbytným partnerem v tomto procesu musí být odborové svazy organizace.

Konkrétní opatření v oblasti personálního řízení:

Do konce roku 2025:

- Personální audit zaměřený na jednotlivce
- Audit zaměřený na strukturu organizace
- Audit personálních procesů a dokumentů + jejich sjednocení v rámci organizace

Ve střednědobém horizontu:

- Příprava nové organizační struktury

4.5 Oblast komunikace

Pro dobré přijetí sloučení a vzniku NIK je naprosto zásadní dobrá komunikace, a to jak **dovnitř** organizace, tak směrem **navenek**. Je nezbytné, aby na formulaci střednědobé koncepce navázal profesionálně zpracovaný **komunikační plán organizace**.

Klíčovým úkolem pro oblast komunikace je nejenom komunikovat organizaci jako takovou, ale především **atraktivními cestami komunikovat výstupy výzkumu a statistik**. V současné době jsou zajímavé informace a výstupy roztržštěné do řady dílčích, oborových a projektových webů, platforem a newsletterů. Jejich **sdružení na jednom místě v přehledné informační platformě o kultuře s národní ambicí** je důležitým cílem pro NIK. Využívat **příklady dobré praxe, storytelling** (kultura je silná nabídkou jedinečných příběhů), **dashboards, vizualizace**, budovat ucelené tematické řady, které daty, statistikami či výstupy vědeckých projektů prezentují např. život umělce, příběhy kulturních domů a knihoven v malých obcích, dopady a využití kultury na proměnu měst – kreativní placemaking apod.

Konkrétní opatření v oblasti komunikace:

Okamžitě:

- Setkat se se zaměstnanci;
- Dobře nastavit **komunikaci dovnitř organizace** – pravidelné porady vedení, organizačních útvarů, pravidelné celoorganizační setkávání. Důležité pro stabilizaci organizace po sloučení;

Do konce roku 2025:

- **Zadat zpracování komunikačního plánu**, vč. rozvržení vhodného mixu komunikačních kanálů (vlastních, placených a sdílených), mechanismů realizace, personálního zázemí pro oblast komunikace;
- **Revize všech webových portálů, newsletterů a dalších kanálů**, které slučované organizace provozují/podporují, jejich analýza a nastavení plánu pro další redukci/pokračování/rozvoj;

Ve střednědobém horizontu:

- **Připravit návrh jednotného národní webu pro oblast kulturní politiky a advokacie;**
- Zavést **system krátkých shrnujících zpráv** po vzoru britských POSTnotes (zprávy pro poslance se stručným shrnutím z výzkumných projektů) informujících srozumitelně a pravidelně o zjištění z realizovaných výzkumů a statistik realizovaných NIK;
- V otevřeném řízení vysoutěžit nový **vizuální styl organizace** (logo, logotyp, manuál pro použití vizuálu, včetně přístupu k webům apod.);
- Zvážit využití **ambasadorů organizace;**
- Připravit **komunikační plán pro výzkum, data a statistiky.**

4.6 Průřezové téma mezinárodní spolupráce

Obě slučované organizace mají v současné době **rozvinutou zahraniční spolupráci**, projekty a partnerství, podílí se na **kulturní diplomacii** (spolupráce s Českými centry). Silný mezinárodní focus má především IDU, se zaměřením na **exportní aktivity** (SoundCzech, PerformCzech, ale i informační Mobility Point; podpora **rezidencí a mobilit** atd.). NIPOS je platformou pro podporu zahraničních kontaktů v oblasti **neprofesionálního umění**, tato podpora je dokonce závazným rozpočtovým ukazatelem organizace. Obě organizace jsou zasíťované **v mezinárodních organizacích** (ITI, OISTAT, AICT, ASSITEJ, UNIMA, SIBMAS, FIRT, AITA/IATA, IAML, IMC, UNICA ENICPA) a velký potenciál v sobě také skrývají aktivity NIPOS v oblasti **nehmotného kulturního dědictví a zápisů na UNESCO** seznamy (loutkářství, ochotnické divadlo, záchovná opatření ruční výroby skla). Speciální kapitolou v oblasti mezinárodní spolupráce je **kancelář Kreativní Evropy**. Všechny tyto aktivity je třeba zachovat a dále rozvíjet.

NIK by měl pokračovat v mezinárodním zasíťování a spolupracích, podílet se na mezinárodních projektech. Internacionalizace není ovšem pouze téma pro odbornou činnost. Mezinárodní rozměr organizace by měl znamenat mj. také to, že odborné/garanční radě NIK budou mezinárodní zástupci nebo to, že weby a další **komunikační platformy organizace budou v angličtině**.

Konkrétní opatření v oblasti mezinárodní spolupráce:

Okamžitě:

- Požádat o **akreditaci pro vzdělávání dospělých v programu Erasmus+**. Akreditace umožní mezinárodní mobility všem zaměstnancům NIK a zároveň umožní pozvat mezinárodní experty do ČR;

Ve střednědobém horizontu:

- **Podporovat mezinárodní zasíťovanost** – jednoznačná podpora všem stávajícím i novým členstvím v mezinárodních odborných organizacích. Kromě již existujících funkčních a prestižních partnerství je vhodné se stát **členem ENCATC**, největší evropské platformy pro kulturní management, kulturní politiky a výzkum;
- **Podpora pro kulturní aktéry v jejich výjezdech** - pokračovat v podpoře mobilit, rezidencí, exportních aktivit, konzultací. Vytvářet v této oblasti silná a komplexní partnerství, mj. v partnerství se sítí **Českých center a CzechTourism**, který pracuje s příběhy české kultury;

- **Systémová podpora českých subjektů KKO ve snaze o proniknutí na zahraniční trh.** V ČR najdeme mezi subjekty kulturně-kreativních odvětví řadu úspěšných podniků, které jsou příkladem úspěchu na zahraničním trhu (hudební průmysl, gaming, sklo...). V této oblasti se nabízí spolupráce s inovačními agenturami, vč. **CzechInvestu a CzechTradu** a v synergii podporovat české KKO v průniku na zahraniční trhy - NIK znalost KKO, CzechInvest pobídkové a rozvojové nástroje, CzechTrade znalost zahraničního trhu;
- **Akcentovat spolupráci v rámci tzv. Východního partnerství EU.** Kromě existující spolupráce nastavené pro oblast euroatlantického prostoru je z pozice státu ve střední Evropě důležité také vědomě spolupracovat se státy v jižní a východní Evropě. **Stabilita a demokracie těchto zemí esenciální pro další demokratický vývoj střední Evropy** a je tak v našem bytostném zájmu podporovat zde silný kulturní sektor a tím posilovat demokracii.

5 Shrnutí závěrem

Vznik Národního institutu pro kulturu je **jedinečnou příležitostí pro kulturní sektor** – vzniká výrazná organizace, která má šanci posílit a proměnit kulturní sektor dovnitř. Kromě toho je to ale také neopakovatelná příležitost pro vznik organizace, která nabídne možnost uvažovat **o kultuře v širším kontextu**, koncepčně, vycházet přitom z jasných dat, statistiky a výzkumů. Takový přístup je šancí, aby **kultura ukázala svoji sílu a byla integrální součástí rozvojových politik**.

Cesta k tomuto cíli pro mě jako předkladatelku tohoto koncepčního dokumentu vede přes následující priority:

V oblasti odborné:

- **Zpracování důkladné a poctivé úvodní analýzy, založené na široké spolupráci aktérů, pro které má NIK vykonávat své činnosti;**
- **Kromě dnes již zavedených a dobře fungujících oblastí, ve kterých organizace působí, by další činnost měla výrazně akcentovat práci s výzkumy, daty a statistikami a vytvořit silné analyticko-koncepční pracoviště.**

V oblasti manažerské:

- **Nabídnout zaměstnancům zapojení se do budování silné organizace. Aktivním a zainteresovaným pak smysluplnou práci v bezpečném a motivujícím prostředí;**
- **Zajistit přestěhování organizace do odpovídajících prostor, které zajistí dobré pracovní prostředí, vyřeší uložení odborných fondů a pokud možno vytvoří přirozený meeting-point pro kulturní aktéry.**