

JAK PŘÍSPÍVAJÍ MĚSTSKÉ ČÁSTI DO SÍTĚ KULTURNÍ INFRASTRUKTURY

STUDIE VYBRANÝCH
MODELŮ KULTURNÍCH
DOMŮ

Kreativní Praha

PRA	HA
PRA	GUE
PRA	GA
PRA	G

JAK PŘÍSPÍVAJÍ MĚSTSKÉ ČÁSTI DO SÍTĚ KULTURNÍ INFRASTRUKTURY

Studie vybraných modelů
kulturních domů

Elisa Speváková a Linda Krajčovič Synková

spolupráce: Tomáš Drahorád, Lenka Fendrychová, Ondřej Horák,
Pavel Mlýnek, Lenka Vlachová

Praha, 2025



SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

HMP = Hlavní město Praha

MHMP = Magistrát hlavního města Prahy

KP22+ = strategický dokument Kulturní politika hlavního města Prahy 22+

MČ = městská část

velká městská část = MČ označená číslem, např. Praha 5

malá městská část = MČ označená jménem, např. Praha-Libuš

p. o. = příspěvková organizace

s. r. o. = společnost s ručením omezeným

z. ú. = zapsaný ústav

o. p. s. = obecně prospěšná společnost

z. s. = zapsaný spolek

PODĚKOVÁNÍ

Než se pustíte do čtení, rádi bychom srdečně poděkovali za čas, otevřenost a důvěru všem, s nimiž jsme za účelem této studie vedli rozhovory. Děkujeme všem zástupkyním a zástupcům kulturních organizací i samosprávy za jejich cenné poznatky a zkušenosti z každodenní praxe.

Obsah

Úvod	4
Kulturní infrastruktura v městských částech	5
Financování kultury v městských částech	13
STUDIE VYBRANÝCH MODELŮ PROVOZU KULTURNÍCH DOMŮ	18
Bohatý terén	19
Modely kulturních organizací v městských částech	20
Alternativní kulturní centra	27
Shrnutí	31
Přílohy	33
Seznam použitých zdrojů	38

Úvod

Jak provozovat kulturu v městských částech? Jak městské části přispívají do kulturní mapy Prahy? Jaké právní formy se k provozu kulturních zařízení v městských částech váží? Jaké jsou výhody a limity jednotlivých právních forem? Především těmito otázkami se předkládaná studie zabývá. Doplnkově a pro lepší kontext se také dotýká otázek: Jaká kulturní infrastruktura v jakých právních formách a s jakým žánrovým zaměřením se v Praze nachází? Jakým způsobem rozdělují městské části své rozpočty na kulturu? Těmito otázkami se musí zabývat naprostá většina městských částí. I v centru města, které přirozeně přitahuje kulturní infrastrukturu podporovanou z magistrátního či státního rozpočtu, jsou oblasti kultury, jež je potřeba saturovat na úrovni městské části. Když se od centra města vzdalujeme, situace se začíná měnit. Na vnějším okraji Prahy najdeme téměř výhradně kulturní infrastrukturu financovanou a podporovanou městskými částmi (i když i zde existují výjimky).

Situace, ve kterých vznikají kulturní zařízení v městských částech, jsou velmi různé a liší se často podle prvotního impulsu. Někdy na počátku stojí původní kulturní dům či jiná budova veřejné funkce (často) ve vlastnictví městské části, pro kterou se hledá využití. Jindy vzejde impuls z poptávky či potřeby místních komunit a spolků a městská část hledá pro tento účel vhodné prostory. Jindy městská část vnímá nedostatek kulturní nabídky a hledá způsob, jak infrastrukturně podpořit její rozvoj.

Tato studie se zaměřuje na kulturní zařízení, která mají ambici především saturovat potřeby a poptávku obyvatel čtvrti, kde jsou umístěny. Poznatky studie vycházejí zejména od zástupkyň a zástupců městských částí a jim je také tento text adresován – pro inspiraci, ale i pro situace, kdy pochybují či přehodnocují nastavení provozu svých kulturních zařízení. Klíčová část studie stojí na rozhovorech s lidmi ve vedení kulturních organizací či městských částí. Pro lepší porozumění pražskému kontextu, předcházejí výsledkům rozhovorů dvě dílčí kapitoly o infrastruktuře a financování kultury městskými částmi. Lehce se také dotkneme dalších alternativ v provozu kulturní infrastruktury a práce s místní komunitou.

Odstavce psané kurzívou jsou metodologické poznámky o způsobu práce s daty.

Kulturní infrastruktura v městských částech

¹
Applikace „MAPK – Pražská mapa kultury“ je dostupná z: <https://app.mapk.cz/viewer/dashboard/cultural-facilities>. Zmiňovaný dataset mapuje všechny základní typy kulturních zařízení, z doplňkových typů mapuje jen vybrané. Zaměřuje se na jednotlivá místa, objekty a budovy (pokud má organizace více poboček v jednotlivých objektech, jsou počítány samostatně). Podrobněji viz str. 14 a 15 v materiálu IPR Praha (2020): *Metodika mapování kultury v hl. m. Praze*, dostupném z: <https://www.kreativnipraha.eu/cs/ke-stazeni>

Následující popis kulturní infrastruktury vychází z čerstvě aktualizovaného datasetu kulturních zařízení prezentovaných v *MAPK – Pražské mapě kultury*.¹ Ten s dílčími úpravami sleduje především hledisko budov v prostoru, nikoliv jejich příslušnost k instituci. Hlavním klíčem k výběru daných prostor je to, zda fungují směrem k veřejnosti – zda prezentují kulturní či umělecké výstupy či nabízejí veřejnosti prostor pro tvorbu. Data nezahrnují komunitní centra, ačkoliv i ta často zajišťují kulturně komunitní aktivity. Zahrnují nicméně kulturně komunitní centra, kde je kulturní program a nabídka pro veřejnost základem, a komunitní funkce a návazné aktivity tvoří až další vrstvu programu.

HISTORICKÝ KONTEXT A URBANISMUS ČTVRTÍ

Budovy kulturních zařízení je nutné nahlížet z hlediska urbanismu a příběhu čtvrtí, kde se nacházejí. V centrech měst lze najít historické objekty transformované často do muzeí a galerií. Z doby národního obrození máme množství spolkových a národních domů, v pozdějších letech k nim přibýly sokolovny a orlovny. Sedmdesátá a osmdesátá léta 20. století pak v modernistických sídlištích do mozaiky kulturní infrastruktury přispěly panelovými objekty, které měly sloužit jako centra občanské vybavenosti nových čtvrtí.²

Kombinace výše uvedených typů kulturních zařízení ve městě vytváří složité financovatelnou situaci: 1. potřeby a očekávání od funkcí kulturních (a ke kultuře transformovaných) objektů se mění; 2. budovy kulturní infrastruktury trpí dlouhodobým podfinancováním a nesystémovou podporou údržby; 3. majetkové poměry jsou často složité; 4. modernistické budovy mají neadekvátní měřítko a dispozici; 5. provoz a péče o (často historické) budovy jsou nákladné; 6. nároky na technickou kvalitu se dramaticky mění. To všechno jsou faktory, které už tak složitou situaci dále komplikují.

Kulturní infrastruktura má dostředivou tendenci. Centrum města – zejména u historických měst jako je Praha – přirozeně koncentruje kulturní infrastrukturu do svého jádra, kde se nejnázve potkává se svým publikem (právě centrum také nejčastěji disponuje budovami, které lze využívat ke kulturním či uměleckým účelům). Některá města tuto přirozenou tendenci posilují, a vznikají tak kulturní čtvrti. Nejbližšími příklady v našem kontextu je vídeňská MuseumQuartier Vienna nebo berlínská Museuminsel Berlin.³

Z PTAČÍ PERSPEKTIVY – KULTURNÍ ZAŘÍZENÍ V GEOGRAFII MĚSTA

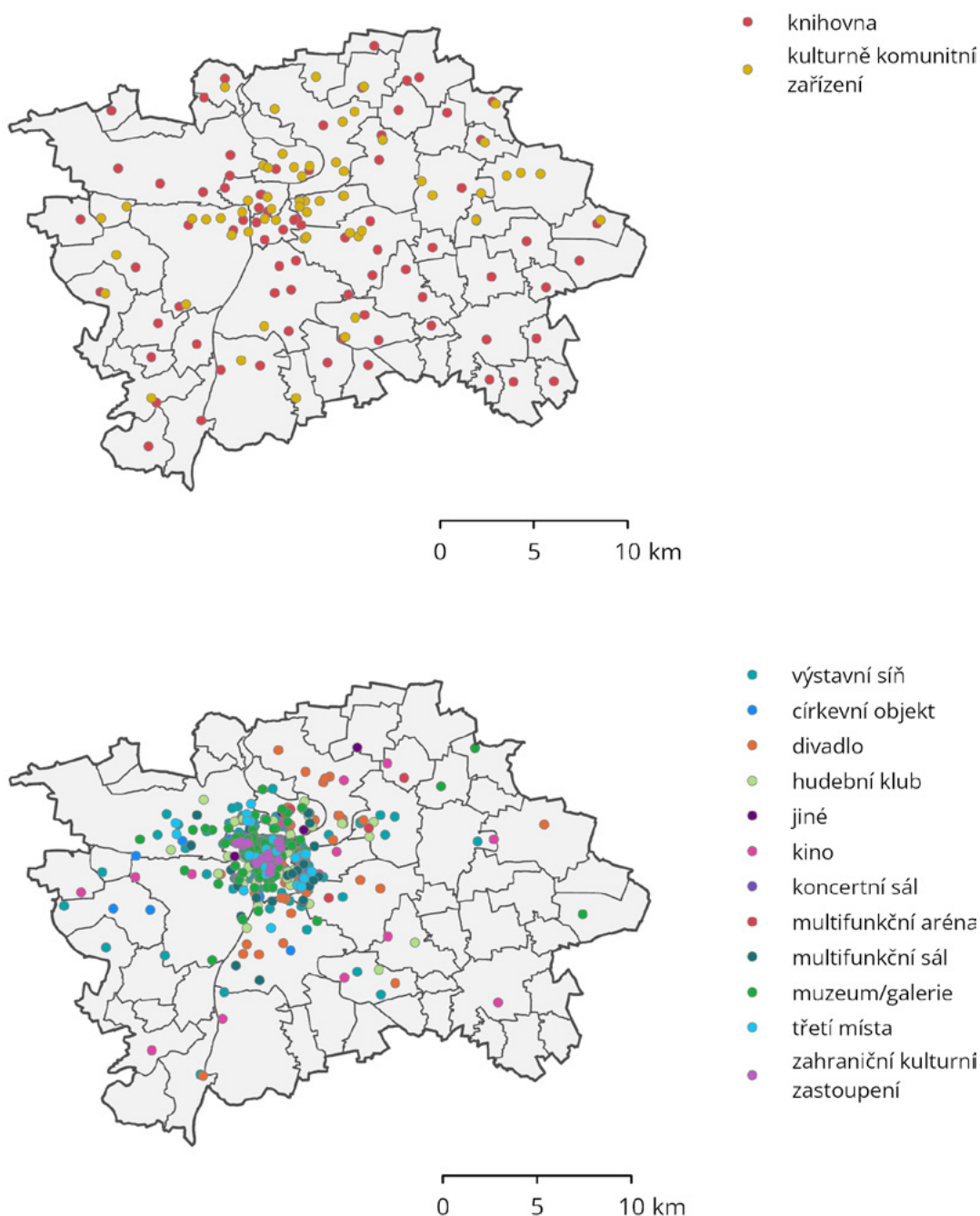
Celkový obraz kulturní infrastruktury v Praze je velmi rozmanitý, jak ukazuje **MAPA 1**. Pokud se podíváme na infrastrukturu z pohledu žánrového zaměření jednotlivých kulturních zařízení, některé žánry mají tendenci držet se v centru města (jsou to zpravidla ty, které mají celoměstskou působnost), žánry s komunitní funkcí a lokálním dopadem naopak centralizaci nepodléhají a najdeme je rozeté po celém městě. Jak ukazuje **MAPA 2**, v centru najdeme (až na pár výjimek) všechna divadla, koncertní sály, většinu galerií a muzeí. Dále od centra vidíme vesměs jen knihovny a kulturně komunitní zařízení, jak ukazuje **MAPA 3**.

²
Škořochová, Olga (2025): *Kulturní zařízení: rozvoj, pracovní podklady*.

³
Více se potenciálu Prahy v tomto smyslu věnuje studie Brabcová, Alexandra (2017): *Analýza potenciálu centra města stát se muzejní či kulturní čtvrtí*. Dostupné z: <https://www.kreativnipraha.eu/cs/ke-stazeni>

MAPA 2 a 3 Distribuce knihoven a kulturně komunitních zařízení ve vztahu k ostatním typům kulturních zařízení v Praze

Zdroj: Kreativní Praha (2025), podklad: ARCDATA (2024)

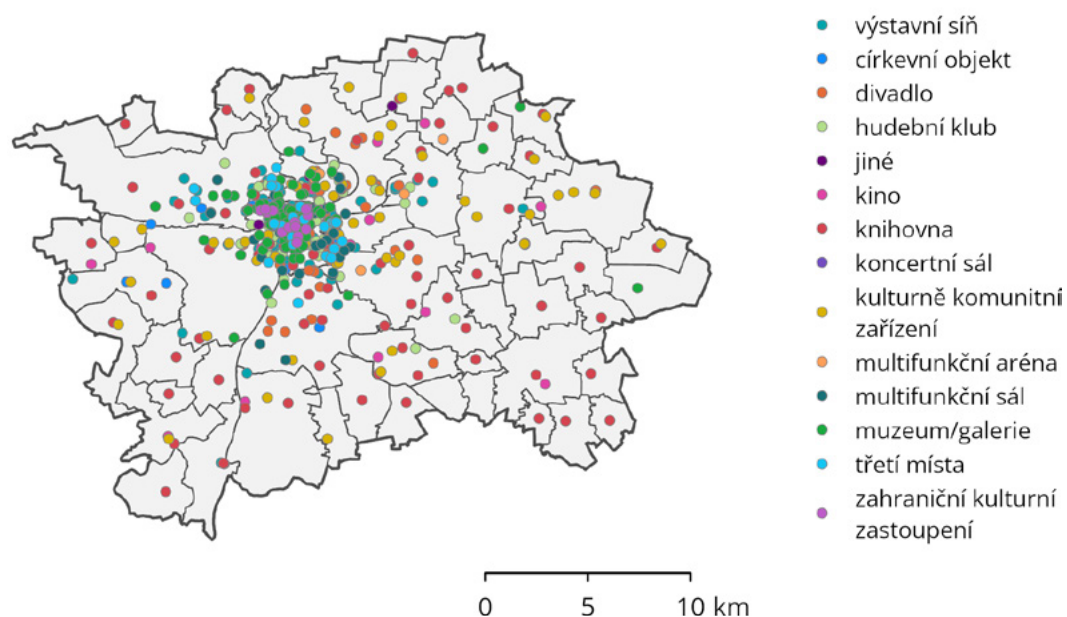


4
IPR Praha: Dostupnost kulturních zařízení.
<https://uap.iprpraha.cz/texty/800/3.6.2>;
Rýpar, Vít (2025): Prognóza obyvatel a veřejné vybavenosti v Praze 2024–2050.
6/ *Kultura*. Dostupné z: <https://iprpraha.cz/assets/files/files/e17d8872ccba-5381c2a52bf0616b487d.pdf>

5
„... Praha bude podporovat rozvoj infrastruktury v městských částech do celoměstské sítě kulturně komunitních služeb. Praha tak bude například podporovat rozvoj sítě knihoven. Bude strategicky uvažovat o umístění významné kulturní infrastruktury mimo centrum města.“
Kreativní Praha (2022): *Kulturní politika hl. města Prahy 22+*, str. 32. Dostupné z: <https://www.kreativnipraha.eu/cs/ke-stazeni>.

6
IPR Praha (2016): Strategický plán hl. m. Prahy: návrhová část – aktualizace 2016. Dostupné z: <https://iprpraha.cz/assets/files/files/f2263cbbfa9e744a-eb78b71add833120.pdf>

Knihovny a kulturně komunitní zařízení mají společné zaměření i cíle – být dostupné a přístupné co nejširšímu spektru obyvatel a to zejména v lokalitě, kde působí. Jsou tedy základem kulturně společenské infrastruktury na lokální úrovni. Tématu saturace lokalit základní kulturní a komunitní infrastrukturou se dlouhodobě věnuje IPR Praha skrze analýzy a prognózy veřejné vybavenosti.⁴ Ty stojí na zhodnocení pěstí dostupnosti právě kulturně komunitních center a knihoven, tedy jiného okruhu kulturní infrastruktury, než jak ji chápeme v této analýze. IPR Praha zkoumá „infrastrukturu významnou pro kvalitu komunitního života i pro koncept kreativního města krátkých vzdáleností“. Důležitost tohoto tématu je pojmenována jak v *Kulturní politice hl. města Prahy*⁵, tak ve *Strategickém plánu hl. m. Prahy*⁶.

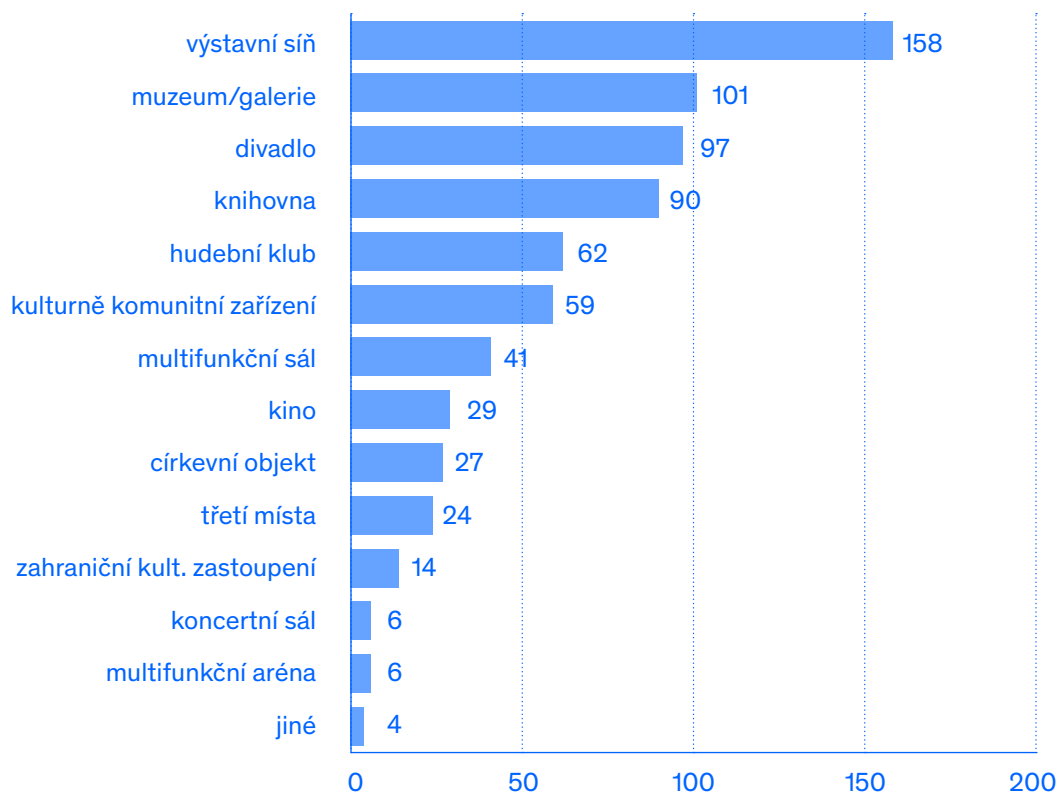


Kulturní zařízení byla pro účely této studie zařazena – dle výše definované metodiky – do typologie, která vychází z žánru či využití, k němuž má každé zařízení nejblíže. Větší část kulturních zařízení má poměrně jednoznačně určitelný typ, některá jsou naopak multižánrová. Zhruba čtvrtina kulturních zařízení se zabývá především jedním žánrem, ale doplňkově se věnuje i dalšímu. Zde prezentujeme pouze primární typ kulturní infrastruktury. (Pro doplňkový typ viz dashboard Infrastruktura na Kulturní mapě Prahy na <https://mapk.cz>).

Nejčastějším typem kulturních zařízení jsou výstavní síně a sály, tj. prostory, které slouží k prezentaci uměleckých objektů a výstupů, ale nedisponují vlastními sbírkami (viz výše zmíněná *Metodika mapování kultury*). Výstavní síně a sály tvoří zhruba pětinu z celkového počtu (158 objektů). Dalšími typy kulturních zařízení jsou galerie a muzea, která vlastními sbírkami disponují. Ty představují zhruba šestinu vzorku (101 objektů). V podobném počtu budov jsou provozována divadla a knihovny (97 divadel a 90 knihoven). Méně než desetinu kulturních zařízení tvoří hudební kluby (62 objektů), k nim z hudebního hlediska lze přidat také 6 koncertních sálů (1 % z celku). Kulturně komunitní zařízení, která jsou kulturními centry s komunitním přesahem, je v Praze 59 (vzhledem k tenké hranici mezi kulturním a kulturně komunitním centrem je dobré číslo brát jen orientačně). Aktuálně je v Praze 29 kin a 27 objektů, které slouží jako církevní budovy s vlastním kulturním programem pro širokou veřejnost. Dále je v Praze 41 multifunkčních sálů (žánrově nevymezené nebo sdružují dva a více žánrových zaměření) a 6 multifunkčních arén (kulturní komplex většího měřítka). **GRAF 4** ukazuje celkový přehled typů kulturních zařízení v Praze.

GRAF 4 Typy kulturních zařízení v Praze

Zdroj: Kreativní Praha (2025)



Pozn.: Tzv. třetí místa jsou kavárny, restaurace a bary, které zároveň nabízejí kulturní program, viz Metodiku mapování kultury, str. 15.

Pokud se podíváme na umístění kulturních zařízení podle jejich typu, jednoznačně se potvrzuje teze, že knihovny jsou jediným typem kulturních zařízení, která lze najít i v menších a okrajovějších městských částech. Ostatní typy kulturních zařízení zde najdeme jen výjimečně, jak ukazuje **TABULKA 5**.

TAB 5

Počet kulturních zařízení v malých MČ Prahy podle typu.

Zdroj: Kreativní Praha (2025)

MALÁ MČ	CÍRKEVNÍ OBJEKT	DIVADLO	HUDEBNÍ KLUB	JINÉ	KINO	KNIHOVNA	KONCERTNÍ SÁL	KULTURNĚ KOMU- NITNÍ ZAŘÍZENÍ	MULTIFUNKČNÍ ARÉNA	MULTIFUNKČNÍ SÁL	MUZEUM NEBO GALERIE	TŘETÍ MÍSTO	VÝSTAVNÍ SÍŇ	ZAHRAŇIČNÍ KULT. ZASTOUPENÍ
Praha - Běchovice	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Benice	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Březiněves	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Čakovice	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Ďáblice	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Praha - Dolní Chabry	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Praha - Dolní Počernice	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0
Praha - Dubeč	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Klánovice	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Praha - Koloděje	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Kolovraty	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Královice	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Kunratice	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Libuš	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Praha - Lipence	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Lochkov	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Lysolaje	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Nedvězí	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Petrovice	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Přední Kopanina	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Řeporyje	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
Praha - Satalice	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Praha - Slivenec	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Praha - Suchdol	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Praha - Šeberov	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Štěrboholy	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Troja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
Praha - Velká Chuchle	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Praha - Vinoř	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
Praha - Zbraslav	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Praha - Zličín	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Pozn.: V tabulce nejsou zahrnuta zařízení financovaná soukromými subjekty.

Z PRÁVNÍ PERSPEKTIVY – KULTURNÍ ZAŘÍZENÍ PODLE PRÁVNÍ FORMY

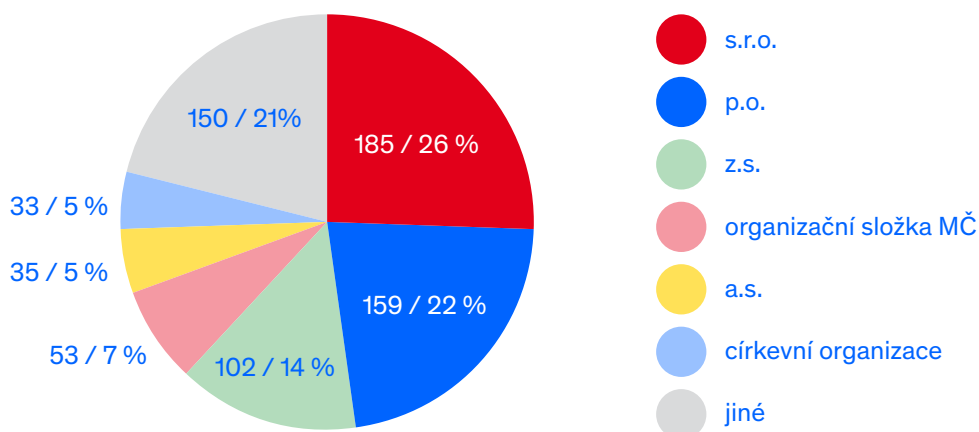
Kulturní zařízení mají široké spektrum právních forem. Od klasických forem vázaných na soukromý sektor jako jsou společnosti s ručením omezeným (s. r. o.) a akciové společnosti (a. s.), přes formy, které se váží k veřejnému sektoru, jako jsou příspěvkové organizace (p. o.) a organizační složky⁷, až po formy, které jsou nejčastěji zastoupeny v neziskovém sektoru – zapsané spolky (z. s.), zapsané ústavy (z. ú.) či obecně prospěšné společnosti (o. p. s. – dřívější právní forma, od roku 2014, kdy vstoupil v platnost nový občanský zákoník, už není možné o. p. s. zakládat; organizace této povahy mají nyní většinou formu z. ú.) .

Důležité je mít na paměti perspektivu, z jaké jsou data interpretována. Zde pracujeme s daty, která se vztahují k jednotlivým budovám kulturní infrastruktury, nikoliv ke konkrétním institucím – počet budov je významně vyšší než počet institucí, pod které spadají. Tento rozdíl se nejvíce projevuje u příspěvkových organizací (p. o.). Příkladem může být Městská knihovna v Praze, která má kromě své centrály dalších 45 poboček (z nichž 42 je standardních a 3 jsou specifické – Velký mlýn, DOK16 a samoobslužný kiosk na Černém Mostě).⁸ Všechny tyto pobočky jsou sdruženy pod právní formu p. o., protože spadají pod Městskou knihovnu. Ta je právě jednou příspěvkovou organizací, ovšem v našem datasetu je prezentována 46 krát.

Aktuálně se v Praze nejčastěji vyskytují právní formy soukromého sektoru – zhruba čtvrtina kulturních zařízení (185 budov) jsou společnosti s ručením omezeným, dalších cca 5 % jsou akciové společnosti. Příspěvkové organizace tvoří další čtvrtinu kulturních zařízení (159 budov). 102 zařízení má právní formu zapsaného spolku (z. s. tvoří 14 % všech právních forem). Přímo pod městské části jako jejich organizační složky spadá 7 % zařízení (53 budov). Zhruba 5 % kulturních zařízení je církevních (33 budov). Čtvrtinu kulturních zařízení (150 budov) lze zařadit do kategorie „jiné“, kam spadají zejména OSVČ, zapsané ústavy, netransformované o. p. s. a vysoké školy. Další právní formy se v této kategorii nevyskytují více než desetkrát. **GRAF 6** ukazuje podílové zastoupení kulturních zařízení v Praze podle právní formy.

GRAF 6 Podíl kulturních zařízení v Praze podle právní formy

Zdroj: Kreativní Praha (2025)



⁷ Organizační složky nemají vlastní právní subjektivitu, více viz: https://cs.wikipedia.org/wiki/Organizační_složka_obce.

⁸ Městská knihovna v Praze (2024): *Výroční zpráva. Rozbor činnosti a hospodaření*. Dostupné z: https://issuu.com/mest-skaknihovnavpraze/docs/vyrocní_zpráva_2024.

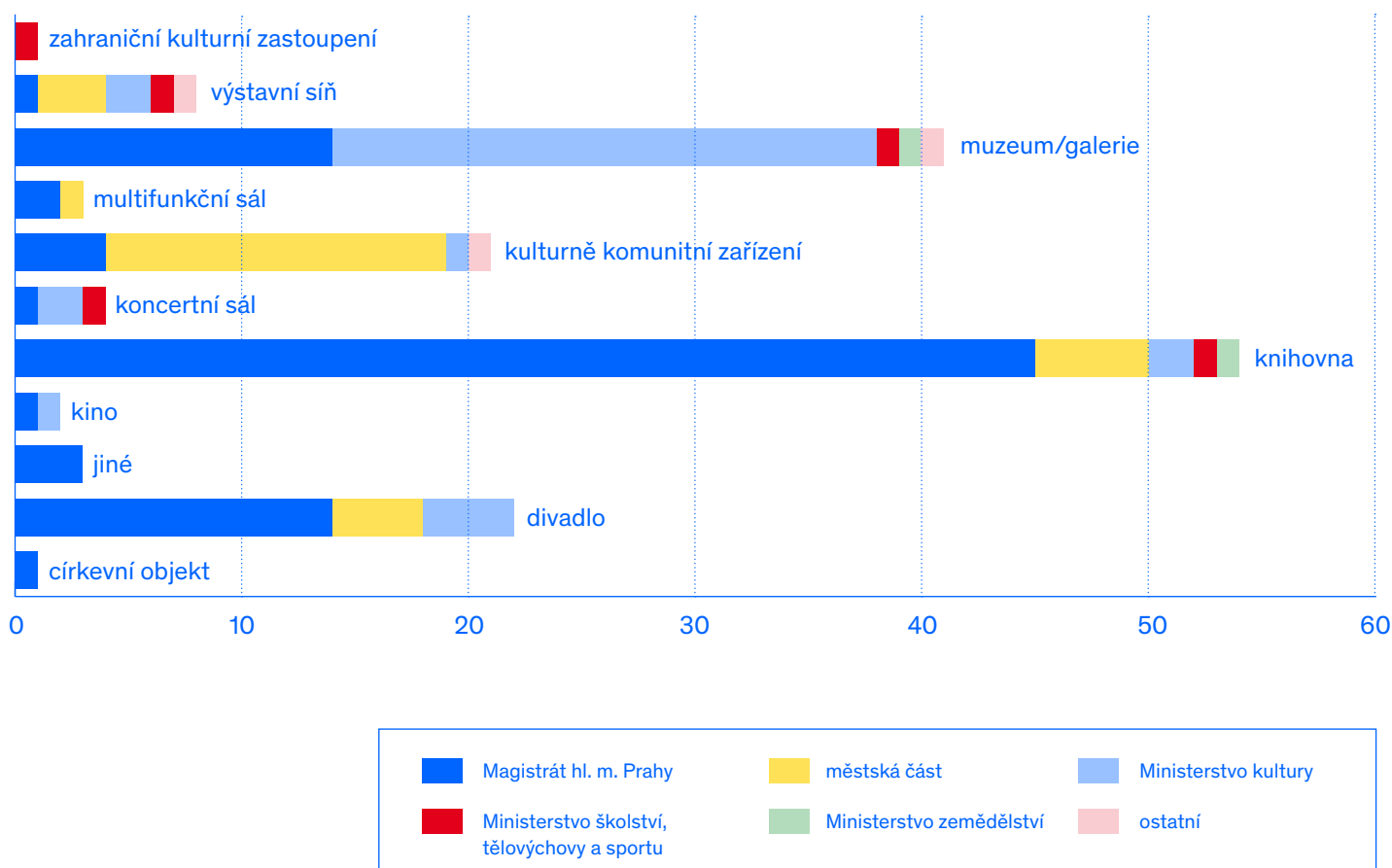
PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

9
Srstka, Jiří (2018): „Legislativní prostředí
a jeho dopady na divadelní činnost“, in:
Kontext provozování divadla v ČR,
Nakladatelství AMU, 2018.

Častou právní formou kulturních zařízení je příspěvková organizace. V případě divadla je to dominantní typ právní formy.⁹ Když se na příspěvkové organizace podíváme vzhledem k typu zřizovatele a žánru (viz **GRAF 7**), vidíme, že:

- Ministerstvo kultury zřizuje v Praze 24 budov, které jsou muzeem či galerií se stálou sbírkou. Zařízení ostatních typů či žánrů jsou jen jednotky.
- Magistrát HMP zřizuje 45 budov knihoven a 14 budov divadel a 15 objektů muzeí či galerií. (V tomto případě máme dost přesné srovnání počtu institucí a budov – MHMP zřizuje 16 příspěvkových organizací, z toho 10 divadel a po jedné p. o. v podobě galerie, muzea a knihovny.)
- Městské části hrají dominantní roli v oblasti kulturně komunitních zařízení, jednotkami přispívají i v oblasti knihoven a divadel. (Neznamená to, že by MČ neprovozovaly či nepodporovaly více knihoven, ale činí tak skrze jinou právní formu než p. o., např. přímo v rámci úřadu skrze samostatnou organizační složku obce.)

GRAF 7 Typy budov příspěvkových organizací podle zřizovatele
Pozn.: V grafu nejsou zahrnuta zařízení financovaná soukromými subjekty.
Zdroj: Kreativní Praha (2025)



Jak jsou příspěvkové organizace rozptýleny v jednotlivých městských částech z hlediska jejich zřizovatelů? Instituce na úrovni státu se koncentrují téměř výhradně v centru města (s pár výjimkami). Výjimku tvoří širší centrum zahrnující Prahu 6 a Prahu 7 ve vztahu k Ministerstvu kultury – nachází se zde 3, resp. 4 objekty kulturních příspěvkových organizací zřizovaných MK. Největší rozptýl po městských částech můžeme sledovat u Magistrátu HMP. MHMP zřizuje kulturní příspěvkové organizace, které dohromady provozují 86 budov, které se koncentrují v nejužším centru (21 objektů na Praze 1), ale i v širším centru (6 budov na Prahu 4 a 6 budov na Praze 5, 8 budov na Prahu 6), jednotky lze najít i v tzv. malých MČ (Ďáblice, Troja, Velká Chuchle a Vinoř), přičemž tyto budovy jsou vždy pobočkami jedné z p. o. s hlavním sídlem jinde. Ministerstvo kultury jakožto zřizovatel se z hlediska počtu kulturních zařízení ve formě p. o. vyskytuje v 36 lokalitách, z nichž 26 se nachází na Praze 1.

TABULKA 8 ukazuje, že budovu spadající pod příspěvkovou organizaci můžeme najít ve 23 městských částech (tzn. že ve 34 městských částech nikoliv). V malých MČ je to většinou jedna budova (vyjma Dolních Chabřů a Vinoře, kde jsou dvě budovy). Velké městské části, i ty na okraji Prahy, pak na svém území mají zpravidla několik budov příspěvkových organizací. Např. MČ Praha 17, kde působí příspěvková organizace KC Průhon, provozuje 4 samostatné budovy. (Zástupci KC Průhon patří mj. mezi respondenty této studie, viz dále.)

TAB 8 Počty příspěvkových organizací v MČ Prahy podle zřizovatele
Zdroj: Kreativní Praha (2025)

MĚSTSKÁ ČÁST	MHMP	MČ	MK	MŠMT	MZ	JINÉ	CELKEM
Praha-Ďáblice	1						1
Praha - Dolní Chabry		2					2
Praha - Dolní Počernice		1					1
Praha-Troja	1						1
Praha - Velká Chuchle	1						1
Praha - Vinoř	1	1					2
Praha 1	21	1	26	3		2	53
Praha 10	5	1					6
Praha 11	3						3
Praha 12	1	2					3
Praha 13	2						2
Praha 14	2						2
Praha 15	1		1				2
Praha 17		4					4
Praha 2	8	2	1		1		12
Praha 20		5					5
Praha 3	2	4					6
Praha 4	8						8
Praha 5	8	1	1				10
Praha 6	10		3	2			15
Praha 7	3	2	4		1		10
Praha 8	6	2				1	9
Praha 9	2	1					3
celkem	86	29	36	5	2	3	161

Financování kultury v městských částech

10
Sedmihradská, Lucie (2017): *Financování kultury a Praha (díl 1): Výdaje městských částí hlavního města Prahy na kulturu*. Dostupné z: <https://www.kreativnipraha.eu/cs/ke-stazeni>

11
Účetní výkazy Fin 2–12 jednotlivých městských částí a Výkazy zisku a ztrát příspěvkových organizací. Vychází z definice kategorií výdajů na kulturu podle odvětvového členění rozpočtové skladby (Vyhláška Ministerstva financí č. 323/2002 Sb.).

Následující kapitola sleduje způsob financování kultury a její infrastruktury na úrovni městských částí. Metodicky se odkazuje ke starší publikaci Kreativní Praha: Financování kultury a Praha (díl 1): Výdaje městských částí hlavního města Prahy na kulturu (IPR Praha, 2017)¹⁰ a využívá stejné datové zdroje¹¹ v delší časové řadě. Pracuje s širším pojetím kultury (obsahuje i paragrafy týkající se ochrany památek, dále zájmovou činnost v kultuře a ostatní související výdaje). Klíčovou metodickou poznámkou je, že členění dle žánrů zůstává nadále omezené – většina výdajů (v průměru dvě třetiny) je městskými částmi účtována pod nesuspecifikovanými položkami („ostatní“), což znemožňuje interpretaci v odvětvovém členění. Podrobná data vč. možnosti komparace lze najít v dashboardu Financování v aplikaci MAPK – kulturní mapa Prahy.

VÝCHOZÍ PERSPEKTIVA

Městské části mohou svou finanční podporou zajistit kontinuitu a stabilitu kulturních zařízení, která hrají v místním kontextu klíčovou roli – podporují soudržnost místních komunit, nabízejí kulturní a vzdělávací programy a posilují vztah obyvatel k dané lokalitě.

Financování kultury je napříč pražskými městskými částmi výrazně nevyrovnané, a to jak z hlediska absolutních částek, tak struktury výdajů. Velké městské části (Praha 1–22), které mají přenesenou působnost a vyšší počet obyvatel, uvolnily ze svých rozpočtů pro období 2016–2024 na kulturu celkem 2,94 miliardy Kč, což představuje 85 % výdajů všech městských částí na tento sektor. Zbýlých 15 % připadlo na malé městské části, které mají řádově nižší rozpočty (dané primárně menším počtem obyvatel) a často i menší kulturní infrastrukturu. Disproporce se neprojevuje pouze ve srovnání malých a velkých městských částí, ale také v průměrné struktuře výdajů. Více než 85 % prostředků je směřováno do běžných výdajů (mzdy, nájemné, údržba, materiál) – zjednodušeně lze zastřešit termínem „provoz“, zatímco investice do rozvoje nebo modernizace tvoří zbývajících 15 %. To znamená, že do rozvoje je investována v průměru šestina celkových výdajů městských částí.

12
Srovnáním libovolných dvou MČ se podrobně zabývá dashboard Financování v aplikaci MAPK: <https://app.mapk.cz/viewer/dashboard/cultural-finance>.

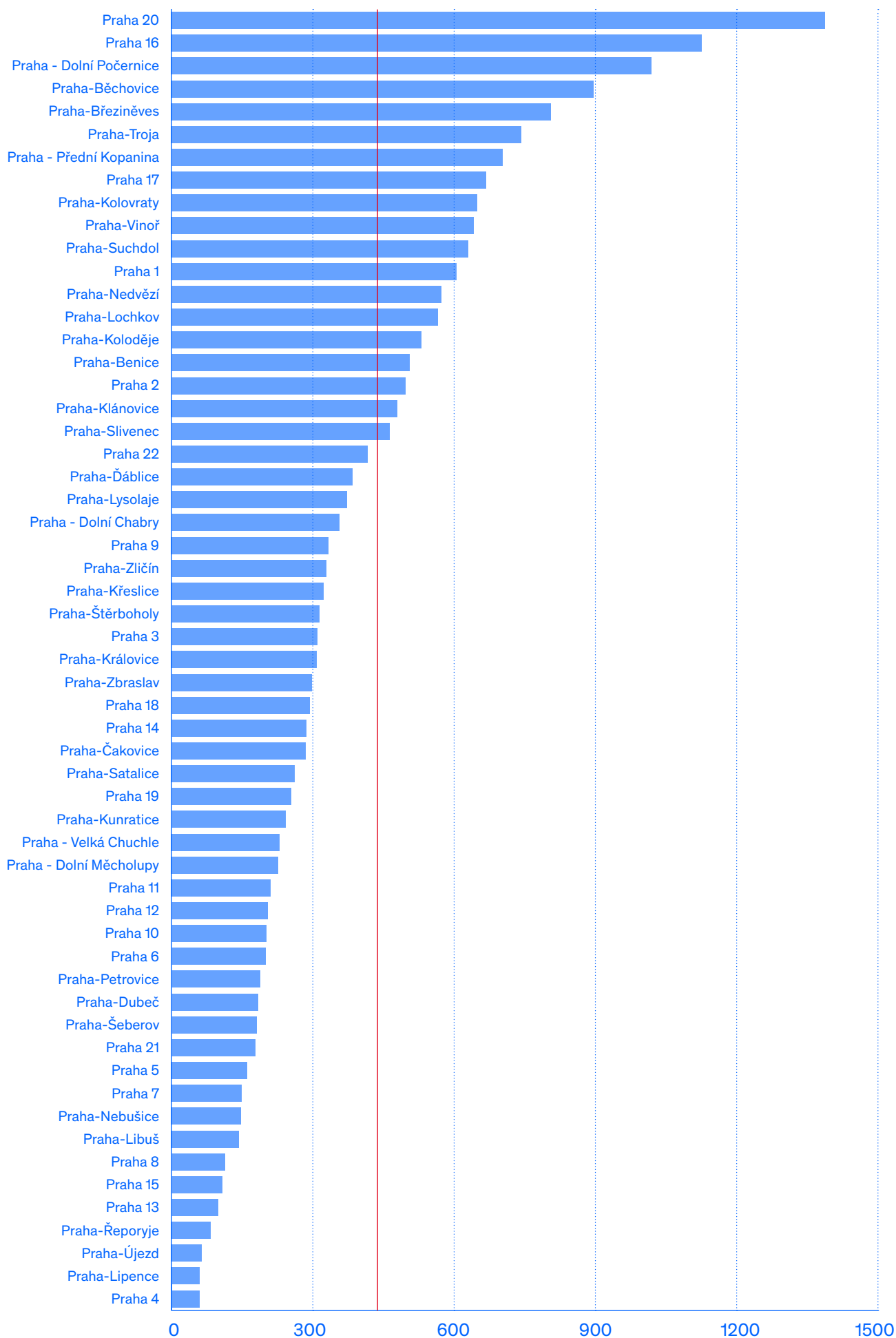
Pokud chceme porovnávat financování kultury mezi městskými částmi¹², nabízí se relativizovat výdaje počtem obyvatel, tj. kolik korun v průměru na hlavu MČ na kulturu vydávají. Ukazuje se, že průměrné běžné výdaje na obyvatele jsou u malých a velkých městských částí srovnatelné – činí 356 Kč na obyvatele/rok u malých MČ a 406 Kč na obyvatele/rok u velkých MČ. Přestože průměrné výdaje jsou porovnatelné, mezi jednotlivými městskými částmi (velkými i malými) pozorujeme velký rozptyl, jak ukazují **GRAF 9** a **MAPA 10**.

Mezi malými MČ vykazují nejvyšší běžné výdaje na obyvatele Praha - Dolní Počernice, Praha-Běchovice a Praha-Březiněves, kde hodnoty výrazně překračují 800 Kč na osobu. Naopak nejnižší výdaje (pod 100 Kč na obyvatele) jsou patrné u MČ Praha-Řeporyje, Praha-Újezd a Praha-Lipence. Z velkých MČ má nejvyšší běžné výdaje na obyvatele Praha 20 (přes 1300 Kč) a Praha 16 (přes 1100 Kč), zatímco nejnižší (pod 100 Kč) vykazují Praha 13 a Praha 4.

GRAF 9

Roční běžné výdaje na kulturu na obyvatele městských částí:
Průměr za 2020–2024

Zdroj: Ministerstvo financí ČR (2025), ČSÚ (2025)

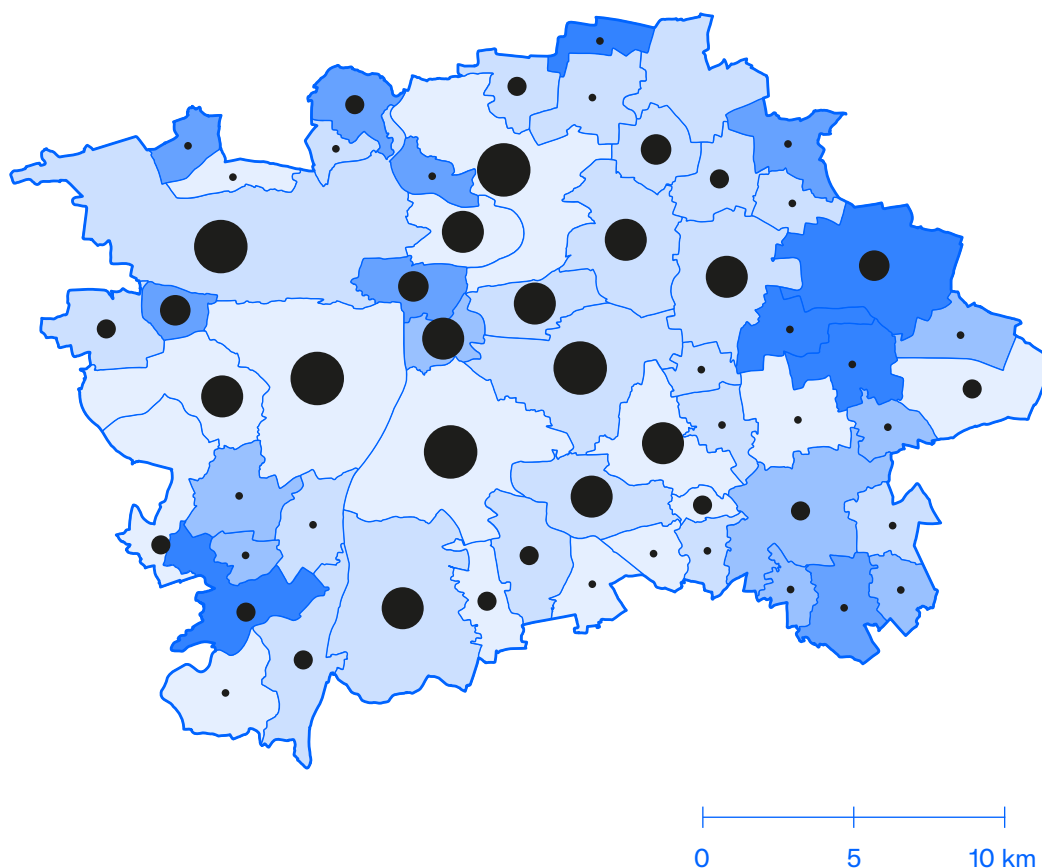


Městské části se z hlediska financování kultury nacházejí v rozličných situacích. Odlišují se především tím, zda mají na svém území kulturní infrastrukturu a jakou roli v jejím financování hraje sama MČ a jakou případní další aktéři, zejména MHMP, případně ministerstva. Další významnou charakteristikou je velikost dotačního systému, a angažovanost a aktivita místních kulturních, uměleckých a komunitních spolků a organizací. To rozlišuje městské části na ty, které mohou být „pouze“ v roli podporovatele,¹³ a ty, které jsou nutně i organizátory, protože na jejich území je nedostatek aktivních spolků, organizací a jednotlivců. V neposlední řadě hraje roli i míra finančního zatížení městské části v dalších kapitolách rozpočtu (např. provoz zařízení sociálních služeb či škol a školských zařízení) a nakolik je kultura politickou reprezentací vnímána jako prioritní oblast či přímo rozvojová priorita.

13
„Roli MČ je vytvářet příznivé prostředí pro rozvoj kultury a komunitního života, nikoli sama organizovat a iniciovat kulturní aktivity.“ Kreativní Praha (2022): *Kulturní Kompas*, str. 14.

MAPA 10 Roční běžné výdaje na kulturu na obyvatele městských částí:
Průměr za 2020–2024

Zdroj: Ministerstvo financí ČR (2025), ČSÚ (2025), podklad: ARCDATA (2024)



Roční běžné výdaje
na obyvatele (v Kč)



Počet obyvatel



INVESTICE

Když propojíme dvě výše popisované tematické linky – kulturní infrastrukturu a financování kultury – průsečíkem jsou investice do kulturní infrastruktury, neboli výdaje směřující do rozvojových projektů (nákup vybavení, stavba či rekonstrukce kulturních objektů apod.). V průměru se jedná zhruba o šestinu rozpočtu městských částí na kulturu. Stejně jako u průměrných výdajů na jednoho obyvatele však i v této oblasti pozorujeme značné rozdíly mezi jednotlivými městskými částmi (a to opět bez ohledu na velikost MČ).

Mezi městské části, které v období 2016–2024 investovaly do kultury v součtu alespoň 10 milionů Kč, se řadí i malé MČ s řádově nižším rozpočtem. To může znamenat, že úspěšné investice nezávisí výhradně na velikosti rozpočtu, ale také na schopnosti efektivně využít další finanční zdroje, například dotace, partnerství nebo granty. Obdobně jako v předchozím sledovaném období (2011–2015)¹⁴ spadá většina investičních výdajů do dvou kategorií: ochrany památek (35 %) a nespécifikovaných odvětví (35 %), což výrazně omezuje možnost podrobnější interpretace.

Z hlediska dlouhodobého vývoje nemají investice do kultury jasný, ani stabilní trend. Jediným pozorovatelným trendem je jejich dramatický pokles v post-covidovém období, který můžeme vidět v **GRAFU 11**. Výdaje z kapitoly Investice klesly z hodnoty téměř 120 mil. Kč v roce 2019 na 35 mil. Kč v roce 2020 a pak zejména v letech 2021 (13 mil. Kč) a 2022 (19 mil. Kč). Pro úplnost je dobré uvést, že investiční výdaje obecně tendují k výkyvům, jak ukazuje vývojový **GRAF 19** v Přílohách, zachycující investiční výdaje MČ na kulturu od roku 2011. Objem investic kolísá i v závislosti na vnějších faktorech, jako je vyhlášení dotačních programů. Investice jsou tak typicky nárazové, v krátkém časovém horizontu 2–3 let, po kterém následuje útlum. Vývoj v čase indikuje, že místo průběžného investování do kulturní infrastruktury se městské části soustředí na využití aktuálně dostupných zdrojů.

14

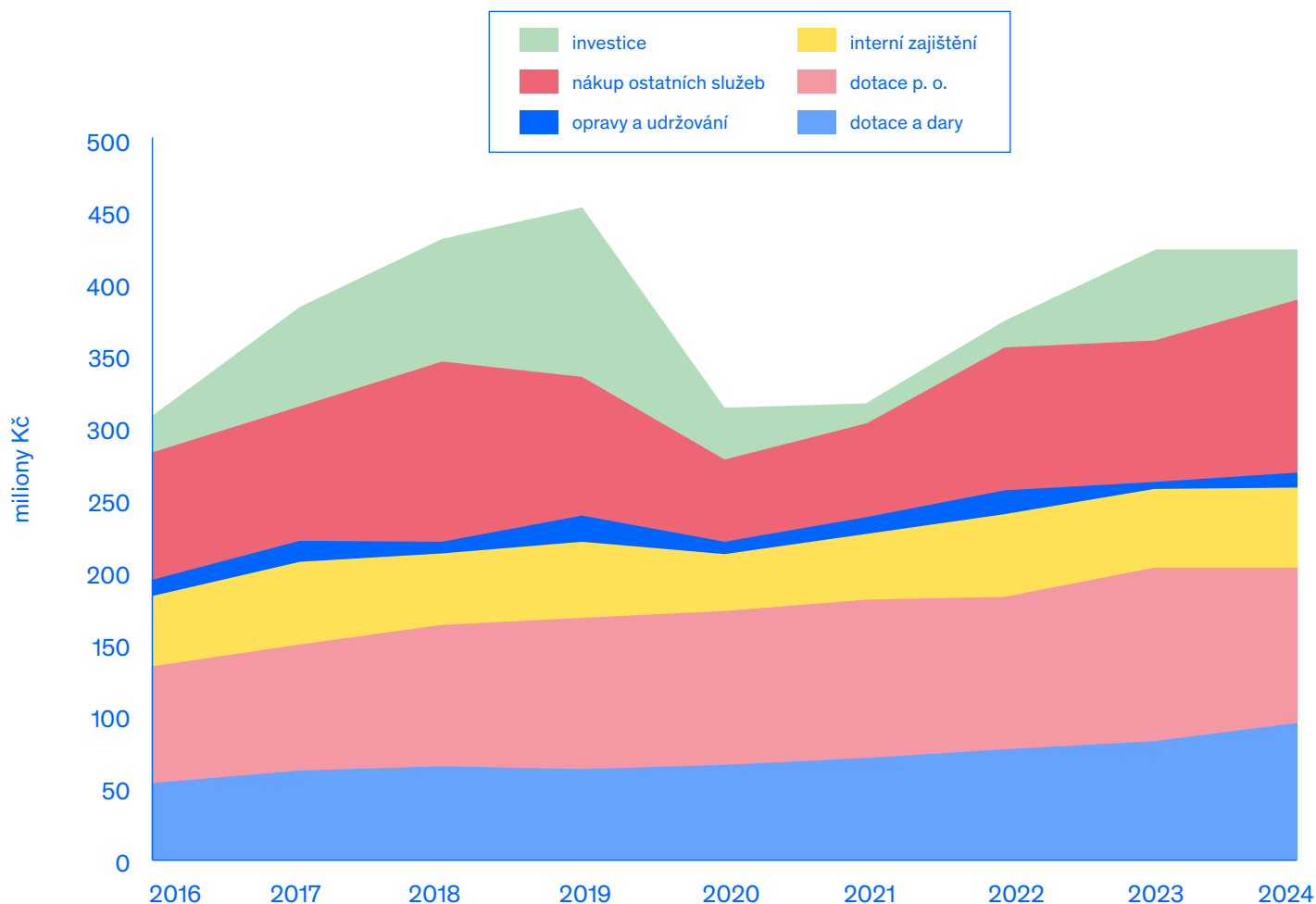
Sedmihradská, Lucie (2017): *Financování kultury a Praha (díl 1): Výdaje městských částí hlavního města Prahy na kulturu*. Dostupné online: <https://www.kreativni-praha.eu/cs/ke-stazeni>

VÝVOJ VÝDAJŮ NA KULTURU

Do roku 2019 byl růst celkových výdajů městských částí kontinuální. Pandemie covid-19 však přinesla útlum a investice klesly. Od roku 2021 sice celkové výdaje opět rostou a v roce 2024 dosáhly přibližně 90 % úrovně před pandemií, investice se však vzpamatovávají pomaleji. Jejich podíl na celkových výdajích neroste stejným tempem a nedosáhl úrovně před pandemií.

GRAF 11 Vývoj výdajů na kulturu městských částí v letech 2016–2024

Zdroj dat: Ministerstvo financí ČR (2025)



Naopak běžné výdaje, jako jsou dotace a dary nebo financování příspěvkových organizací, vykazují oproti investicím podstatně vyšší stabilitu a předvídatelnost. Mezi výdaje, které prokazatelně rostou, patří především Dotace a dary, jejichž objem se zvyšuje v průměru o 4,3 milionu Kč ročně, a Dotace příspěvkovým organizacím, které rostou o 3,5 milionu Kč ročně. Z hlediska financování kultury ze strany městských částí jde o zdroje, které zajišťují kontinuitu provozu kulturních zařízení a umožňují jejich stabilní fungování i v obdobích ekonomické nejistoty. Je však třeba brát v úvahu inflaci posledních let. I když nominální růst výdajů vypadá pozitivně, reálná hodnota je nižší a nedosahuje hladiny růstu inflace.

STUDIE VYBRANÝCH MODELŮ PROVOZU KULTURNÍCH DOMŮ

Popis jednotlivých modelů a typů právních forem vznikl na základě devíti polostrukturovaných rozhovorů uskutečněných v srpnu a září 2025. Do výzkumu se zapojilo celkem sedm kulturních organizací. Ve dvou městských částech byl rozhovor veden také s politickou reprezentací (s radní/radním pro kulturu), aby byla pokryta i perspektiva zřizovatele či hlavního donátora organizace. Metodologie kvalitativních rozhovorů byla upřednostněna před analýzou veřejně dostupných zdrojů, které by pro potřeby studie poskytly pouze omezené informace. Cílem bylo zachytit osobní perspektivu jednotlivých aktérů, jejich zkušenosti z praxe a hlubší porozumění místnímu kontextu, v němž jejich organizace působí. Na základě výzkumných otázek byli respondenti a respondentky dotazováni především na okolnosti vzniku právní formy a budovy, kterou jejich organizace využívá, a dále na vnímané výhody a nevýhody zvoleného modelu – ať už z hlediska provozu, financování či dalšího rozvoje činnosti. Rámec výzkumných otázek, které byly základem pro polostrukturované rozhovory, je uveden v Přílohách. Součástí rozhovorů byly i otázky týkající se vnímání postavení daných aktérů v rámci širší kulturní infrastruktury města a způsobů, jakými se zapojují do spolupráce s ostatními kulturními subjekty či městskými institucemi.

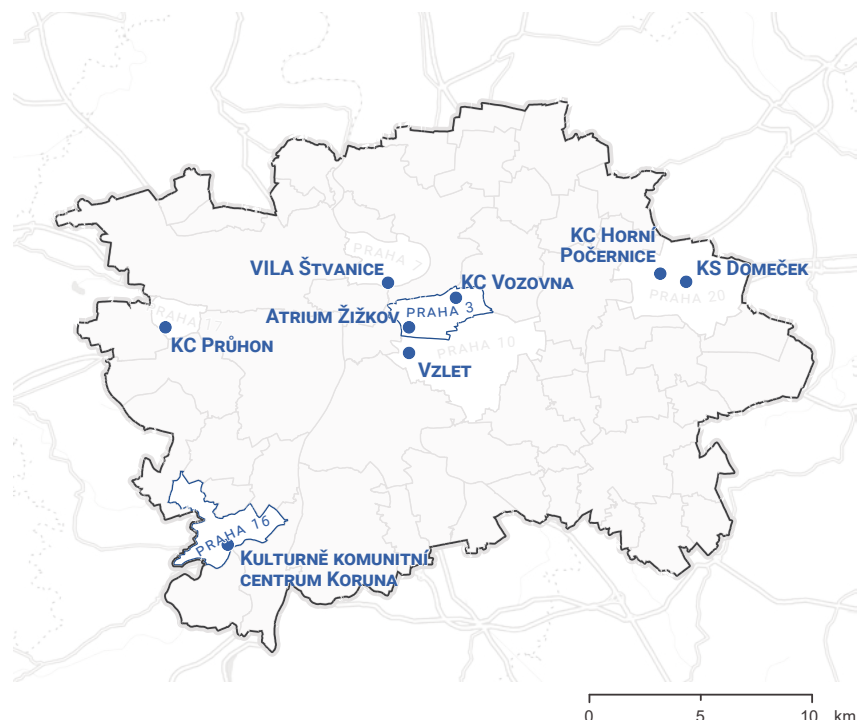
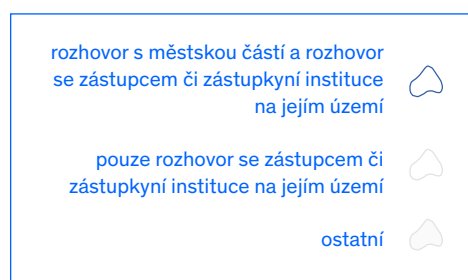
Bohatý terén

¹⁵ Více v aplikaci MAPK – Kulturní mapa Prahy, dostupné online: <https://mapk.cz/> a v kapitole o infrastruktuře výše.

¹⁶ Kreativní Praha (2022): Kulturní politika hlavního města Prahy 22+, str. 11–12. Dostupné z: www.kreativnipraha.eu/cs/ke-stazeni

Na území hlavního města se dnes nachází více než 700¹⁵ kulturních zařízení různého typu a zaměření.¹⁶ Z pohledu provozovatelů, zřizovatelů a dalších kulturních aktérů však tato bohatost představuje nejen příležitosti, ale i řadu výzev. Různé právní formy, v nichž instituce působí, s sebou přinášejí odlišné podmínky fungování, možnosti financování i míru institucionální stability. Cílem této kapitoly je prostřednictvím rozhovorů s vybranými kulturními aktéry zachytit pestrost provozních modelů, popsat jejich vznik a vývoj, zmapovat výhody i limity jednotlivých právních forem a identifikovat specifické potřeby, které z nich vyplývají. Zároveň jsme se zaměřili na to, jak probíhá spolupráce mezi kulturními organizacemi a městskými částmi, jaké mechanismy podpory jsou v praxi využívány a jaké překážky v této spolupráci mohou vyvstat. Jak ukazuje **MAPA 12**, prostor zde dostaly organizace působící jak v centru města, tak mimo něj. Studie se zaměřuje na subjekty napojené na městské části – tedy kulturní zařízení, která jsou zřizována, provozována, podporována či iniciována městskými částmi se záměrem pokrýt a uspokojovat poptávku zejména místních obyvatel po kultuře a komunitních akcích. Proto se zde nevěnujeme velkým subjektům (akciovým společnostem, velkým s. r. o., či velkým příspěvkovým organizacím). Studie nabízí především vhled do vybraných organizací, které ilustrují, jak mohou prostory pro lokální kulturu vznikat „shora“ – z iniciativy veřejné správy, ale také „zdola“ – z aktivního podnětu obyvatel a tvůrců.

MAPA 12 Vybraná kulturní zařízení a městské části zapojené do rozhovorů
Zdroj: ARCDATA (2024)



Modely kulturních organizací v městských částech

PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE (ZŘIZOVANÁ MĚSTSKOU ČÁSTÍ)

Příspěvkové organizace tvoří síť zřizovaného kulturního sektoru. Jedná se o nejrozšířenější model provozování kultury „shora“ – tedy ze strany veřejné správy. Právní forma příspěvkové organizace představuje historicky podmíněný model veřejnoprávní instituce, který se v současnosti vyskytuje téměř výhradně v českém a slovenském prostředí. Tyto instituce nejčastěji působí v budovách, které byly postaveny před více než třiceti lety. V řadě případů se přitom nejedná o objekty původně určené pro kulturní účely – mnohé z nich vznikly transformací budov, které po roce 1989 přešly do majetku městských částí a následně pro ně bylo hledáno nové využití. Organizace tak mají často svěřeno více majetku nebo provozují více poboček. Tento proces přinesl řadu rekonstrukcí a investic, které umožnily adaptovat objekty pro kulturní provoz. V mnoha případech však dnes již tyto úpravy neodpovídají aktuálním potřebám organizací, ani technickým standardům současného kulturního provozu.

Oslovené organizace – Kultura Praha 3 (Praha 3), Kulturní centrum Průhon (Praha 17), Kulturní a komunitní středisko Domeček a Místní knihovna a kulturně komunitní centrum Horní Počernice (Praha 20) – představují různorodé příklady příspěvkových organizací, které propojují kulturní, vzdělávací a komunitní funkce v rámci svých městských částí.

Příspěvková organizace Kultura Praha 3 zastřešuje dvě kulturní centra – KC VOZOVNA a Atrium Žižkov – a nabízí pestrou programovou škálu od výstav až po komunitní akce a kulturní projekty s lokálním přesahem. Kulturní centrum Průhon v Řepích spravuje čtyři kulturní zařízení (KC Průhon, KD Bílá hora, Sokolovnu Řepy a knihovnu) a dále dvě samostatná pracoviště pro předškolní mládež. Funguje jako multifunkční instituce s širokou nabídkou kulturních, vzdělávacích i společenských aktivit. Kulturní a komunitní středisko Domeček, Místní knihovna Horní Počernice a Chvalský zámek fungují jako tři samostatné příspěvkové organizace a v úzké spolupráci společně zajišťují kulturní, komunitní a vzdělávací programy pro rodiny, seniory i školy v Horních Počernicích.

Tyto organizace spojuje podobný přístup k práci s publikem: propojují koncerty, výstavy, workshopy, přednášky a společenské akce se sociálním přesahem a důrazem na posilování soudržnosti komunity. Základním principem jejich fungování je poskytování kulturní a komunitní služby obyvatelům městské části. Příspěvkové organizace zároveň často působí jako servisní jednotky, které nejen samy vytvářejí program, ale poskytují také produkční a organizační zázemí pro akce pořádané městskou částí. Městská část pak funguje jako primární zdroj financí, často také pomáhá s propagací.

Nejčastěji zmiňovanou silnou stránkou modelu příspěvkové organizace (p. o.) je stabilita. Stabílní financování umožňuje organizaci postupný (i když často pomalý) rozvoj. Vedení organizace může lépe plánovat. Zároveň jde i o stabilitu v rámci kulturní sítě – forma p. o. zajišťuje relativně stabilní fungování organizace, riziko představují možné politické zásahy

do chodu organizace (přímá finanční závislost na zřizovateli, možnost kdykoli odvolat vedení, příp. zásahy do dramaturgie). Díky volně formulované zřizovací listině je výhodou velká míra dramaturgické autonomie. Prostor pro vlastní programové směřování však může být zároveň limitem – zejména v případech, kdy městská část neposkytuje jasné definované zadání či strategické priority. Výhodou tohoto modelu je skutečnost, že velké investice do majetku obvykle zajišťuje zřizovatel, tedy městská část. Nicméně proces schvalování a realizace investic bývá zdlouhavý a samotná organizace často nemá přímý vliv na konečný výsledek.

Další slabou stránkou p. o. je limit pro výnosy v rámci doplňkové činnosti, omezující generovat vlastní příjmy, které by podpořily finanční stabilitu. Organizace funguje primárně z neinvestičního příspěvku na provoz. Rozpočet musí každý rok ředitel předkládat svému zřizovateli, který ho pak schvaluje. Pro další účely financování například investic do majetku nebo odměn pro zaměstnance využívá organizace fondy k tomu vytvořené, které jsou účelové a mají zákonem danou strukturu. Prostředky ze zlepšeného hospodářského výsledku jsou převáděny do rezervního fondu, jehož využití je zákonem vymezeno pouze rámcově. To v praxi znamená, že možnosti čerpání těchto prostředků závisí na výkladu a souhlasu zřizovatele, což organizacím komplikuje flexibilní nakládání s „vlastním ziskem“.

Oproti organizační složce obce máme v příspěvkové organizaci větší pravomoci. Naopak nevýhodou příspěvkovek je fondové hospodářství, kde se musí podle zákona požadovat u zřizovatele například souhlas o převodu mezi fondy v případě potřeby.

Marcela Treščáková, ředitelka Knihovny Horní Počernice

Respondenti upozorňují také na vysoké provozní náklady spojené částečně s údržbou objektů, ale zejména se mzdovými výdaji. Intenzivněji lze toto pozorovat v rámci divadelního kontextu, kde jsou hlavním zřizovatelem města. U divadelní příspěvkové organizace s vlastním souborem jsou „rozhodující nákladovou položkou [...] mzdové a honorářové náklady“¹⁷. Mezi nevýhody modelu respondenti řadí i omezenou flexibilitu v rozhodovacích procesech a nemožnost žádat o podporu z celopražských grantových programů. Administrativní postupy spojené se schvalováním investic či větších projektů bývají zdlouhavé, což může komplikovat běžný provoz i rozvojovou činnost. Specifickým rysem tohoto typu organizací je rovněž nízká personální flexibilita daná platovými limity, které stanovují daný počet úvazků. Pracovníci jsou často podfinancováni a kumulují v rámci svého úvazku více pracovních agend.

Stávající nastavení platových tarifů omezuje možnost získávat kompetentní zaměstnance a adekvátně je za jejich práci odměňovat. Obtížné se tak hledají tvůrčí a dynamické osobnosti ochotné přijmout nízkou mzdu v prostředí zatíženém nadměrnou administrativou, která dlouhodobě oslabuje prostor pro kreativní práci.

Marie Kašparová, ředitelka Kultury Praha 3

Přestože se některým organizacím (například KC Průhon) daří navazovat spolupráci se soukromým sektorem a rozvíjet vícezdrojové financování, většina z nich zůstává výrazně závislá na rozpočtu své městské části.

My spolupracujeme třeba s letištěm Praha, které kompenzuje místním obyvatelům důsledky letecké dopravy v okolí, nebo s místními podnikateli, díky čemuž máme například interaktivní panel pro výuku.

Aleš Koutný, ředitel KC Průhon

Z pohledu zřizovatelů představují příspěvkové organizace stabilní a funkční model zajišťující kontinuitu kulturní činnosti. Mezi jejich přínosy patří schopnost částečně si pokrýt provozní náklady a rozvoj dramaturgických i edukačních aktivit. Hlavní nevýhodou zůstávají finanční limity vyplývající z omezeného rozpočtu a nemožnost žádat o magistrátní dotace.

S ohledem na rozpočet, který má naše městská část k dispozici, si myslím, že příspěvkové organizace odvádějí opravdu hodně dobré práce. Můj přístup je takový, že jim do dramaturgie nezasahuji. Myslím si také, že se za posledních pět let výrazně zlepšila komunikace mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací. Děláme nyní mnoho akcí společně.

Pavel Křeček, radní pro kulturu MČ Praha 3

ZAPSANÝ SPOLEK

Dalším modelem provozu kultury v městské části je příklad Vily Štvanice na Praze 7. Současné kulturní dění v objektu navazuje na iniciativu divadelního spolku Tygr v tísni, který zde společně s dalšími soubory od roku 2014 provozuje stálou nezávislou divadelní scénu s celopražským dosahem. Pro tyto účely byl založen spolek, jenž zajišťuje provoz v bývalé budově restauračního podniku ve vlastnictví hlavního města Prahy. Organizace funguje jako samostatná provozní jednotka, která zajišťuje technické a produkční zázemí pro působící soubory, jež zároveň přispívají na provoz a údržbu objektu. Městská část Praha 7 prostory využívá i pro vlastní akce a doporučuje je dalším subjektům ke kulturnímu či komunitnímu využití. Spolupráce s městskou částí je ze strany provozovatelů hodnocena jako vstřícná a funkční. Model fungování je založen na kombinaci podpory městské části, vlastnické role hlavního města a aktivní participace spolku, který zajišťuje každodenní provoz i dramaturgické naplnění prostoru.

Hlavní výhodou zapsaného spolku je jeho flexibilita – jak administrativní, tak finanční. Tato právní forma umožňuje širší spektrum způsobů financování, včetně kombinace grantových i negrantových zdrojů. Tím, že právní forma není vymezena zřizovací listinou, umožňuje větší programovou volnost a podporuje rozmanitou dramaturgii. Vila Štvanice funguje na principu spolupráce několika souborů, které mohou divadelní program doplňovat o koncerty a další kulturní aktivity. Významným přínosem v tomto případě je také skutečnost, že budova, v níž spolek působí, je ve vlastnictví samosprávného celku, což provozovatelům částečně ulehčuje od majetkových a administrativních povinností. Zásadní investice do budovy, jako jsou opravy střechy či oken, hradí vlastník (v tomto případě HMP). Nicméně řešení oprav se často protahuje kvůli zdlouhavým schvalovacím procesům a komplikované vlastnické struktuře – jednotlivé části pozemků ostrova Štvanice, kde se vila nachází, mají totiž různé majitele.

Když se podíváte na techniku, kterou máme uvnitř, jedná se kompletně o investici naší a jednotlivých souborů. Velké opravy, aby například nezatékalo do střechy, to je starost Prahy, protože je to stále její nemovitost.

Miroslav Vrbický, provozní ředitel Vily Štvanice

Budova, v níž spolek působí, je zároveň kulturní památkou, což komplikuje některé investice a stavební úpravy (například instalaci bezpečnostních kamer na fasádu). Pronajímání budovy od jiného subjektu s sebou nese i omezení v možnosti dalšího podnájmu prostor. Při pořádání externích akcí lze hradit pouze náklady spojené s produkcí, spolek tak nemůže generovat dodatečné příjmy pro životaschopnost vlastního provozu. Organizace zároveň čelí vysoké pracovní zátěži týmu, který je často nedostatečně finančně ohodnocen. Dalším limitem a rizikem jsou krátkodobé nájemní smlouvy uzavírané s majitelem objektu. Jednoleté nájemní smlouvy v kombinaci se závislostí na jednoletých grantech dělají z provozu kulturního objektu téměř adrenalinový sport. I smlouvy na dobu neurčitou se striktně nastavenými výpovědními podmínkami umožňují plánovat dlouhodobý rozvoj činnosti velmi omezeně.

SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

V případě Prahy 10 se model společnosti s ručením omezeným uplatnil při znovuoživení bývalého biografu, který město po dlouhém a náročném procesu proměnilo ve funkční kulturní prostor. Městské části se podařilo zapojit etablované kulturní subjekty a obnovit tak místo pro veřejné využití. Volba právní formy společnosti s ručením omezeným byla rozhodnutím samotných provozujících organizací, nikoli městské části. V roce 2021 tak vzniklo kulturní centrum Vzlet. Za ním stojí tři umělecké subjekty – VOSTO5, Collegium 1704 a Kino Pilotů, které ve stejné době hledaly stálý prostor. Tyto organizace se společně podílejí na dramaturgii i celkovém chodu centra. Vzlet funguje jako kulturní křižovatka s komunitním programem, který přesahuje městskou část Praha 10 a oslovuje široké pražské publikum. Společná s. r. o. zde slouží jako servisní jednotka odpovědná za správu budovy a každodenní provoz. Pozitivně hodnocená spolupráce s městskou částí probíhá na základě nájemní smlouvy na poskytování prostor a části mobiliáře, přičemž Vzlet se aktivně zapojuje i do kulturního života městské části a naopak městský úřad využívá prostory Vzletu pro vlastní účely.

Provozní model v této formě přináší řadu výhod i specifických omezení. Významným přínosem je provozní flexibilita a daňová efektivita díky možnosti uplatnění DPH na vstupních nákladech, například za energie či technické vybavení. Model zároveň zajišťuje transparentnost hospodaření prostřednictvím celoročních dotací a výročních zpráv a umožňuje využívat sdílené know-how tří partnerských subjektů, které společně vytvářejí vlastní produkce i koprodukční projekty.

Mezi hlavní limity patří nevyvážený poměr mezi výší nájemného a úrovní veřejných dotací, který neodpovídá rozsahu kulturní činnosti ani dispozici sálu. Postavení s. r. o. jako plátce DPH sice umožňuje uplatnit daň na vstupech, avšak znevýhodňuje spolupráci s neplátcí DPH, pro které jsou zdaněné služby dražší. K provozním bariérám patří i nízká pružnost veřejné správy při schvalování oprav či úprav a technická omezení vyplývající z rekonstrukce historického objektu. Dalším limitem mohou být i smlouvy na dobu určitou mezi provozovatelem a MČ (podobně jako u zapsaných spolků, viz výše). V současné době probíhají jednání mezi Vzletem a MČ o prodloužení smlouvy, která je zatím na dobu určitou. Co se týče majetku, o velké investiční náklady spojené s budovou se stará MČ, drobné opravy má na starosti provozovatel.

Chtěl bych nastavit dlouhodobější smlouvu a zajistit ji na maximální možnou dobu, aby byla odolná vůči všem politickým změnám.

Petr Prokop, programový ředitel Vzletu

ZAPSANÝ ÚSTAV

Kulturně komunitní centrum Koruna se nachází v areálu Koruny v Radotíně, který má více než stoletou kulturní a společenskou tradici. Z původně skromně vybaveného divadelního sálu ve Staré Koruně se postupnými rekonstrukcemi a rozšiřováním prostor stalo místo s širokou nabídkou kulturních (divadlo, koncerty, výstavy) i komunitních aktivit (kurzy, příměstské tábory) pro populačně rostoucí městskou část. V letech 2017–2021 prošel celý areál zásadní rekonstrukcí a proměnou. V jejím rámci zde vznikla místní ZUŠ, sociální pobytová služba pro mladé lidi, nové komunitní centrum s kavárnou i policejní stanice. Jednotlivé části areálu propojuje společný dvůr, který slouží jako prostor pro setkávání místní komunity. Nové kulturně komunitní centrum bylo financováno z evropských fondů s finanční spoluúčastí MČ Praha 16. Od roku 2024 funguje KKC Koruna jako zapsaný ústav.

Vzniku zapsaného ústavu předcházela pečlivá rešerše všech možností. Konzultovali jsme i s jinými kulturními centry a hledali jsme, co by bylo oboustranně lepší, flexibilnější a méně administrativně náročné, než být pod městskou částí [jako organizační

složka]. Tehdy jsme například realizovali evropský grant a propojení grantové agendy s personálními procesy, úředními a interními postupy městské části vyžadovalo mimořádnou koordinaci a úsilí. Organizační složka MČ se začala ukazovat jako neudržitelný model.“

Dana Radová, ředitelka KKC Koruna

Vybraný zapsaný ústav představuje příklad transformace z městské organizační složky na nezřizovaný subjekt. Ústav byl založen městskou částí, která má své zástupce ve správní radě, a nadále plní roli servisní organizace zajišťující kulturní akce pořádané městskou částí. Hlavním zdrojem financování zůstává příspěvek městské části na provoz. Organizace působí v budově ve vlastnictví MČ, kterou má zároveň ve své správě. Transformace do formy zapsaného ústavu přinesla větší administrativní flexibilitu, transparentnější rozpočtové řízení a širší možnosti kulturního programu.

Provozování takového typu zařízení ve formě zapsaného ústavu přináší po roční zkušenosti vysokou míru operativnosti a samostatnosti. Organizace může samostatně rozhodovat o personálním zajištění, uzavírat smlouvy, realizovat drobné opravy a investice. Díky této flexibilitě je schopna rychle reagovat i na potřebu menších zásahů do majetku městské části. Výhodou je rovněž efektivní řízení finančních toků prostřednictvím měsíčních uzávěrek apod. Městská část má díky tomuto modelu nižší administrativní zátěž a zároveň jasný přehled o objemu poskytnuté podpory. Spolupráce je založena na vzájemné důvěře. Dalším přínosem je programová svoboda, která umožňuje kombinovat kulturní a komunitní činnost.

Zapsaný ústav je nicméně do určité míry politicky závislý – správní radu jmenuje městská část a výše poskytované dotace se může měnit v závislosti na aktuálním politickém vedení. Po uplynutí doby udržitelnost projektu (dle pravidel evropských fondů) se otevírá prostor pro rozšíření finančních zdrojů organizace. Bude možné nově zrekonstruované prostory komerčně využívat. Ambicí městské části je postupně snižovat každoroční příspěvek na provoz, což klade na ústav vyšší nároky při hledání nových zdrojů financování s cílem dosáhnout větší soběstačnosti. Stejně jako organizace s jinými modely fungování se i KKC Koruna potýká s vysokou pracovní zátěží svého týmu.

Původní zřizovatel po roce fungování zapsaného ústavu hodnotí model jako funkční a přínosný, zejména díky jeho transparentnosti, efektivitě a dotační způsobilosti. Tato právní forma umožňuje rozšíření programové nabídky pro místní obyvatele. Jako limitující spatřuje pouze skutečnost, že členové správní rady vykonávají svou funkci bez nároku na odměnu. Další nevýhody výslovně nezazněly.

Kultura pro nás byla vždy důležitá, stejně jako sport. Hledali jsme proto cestu, jak udržet komunitní centrum, které pořádá velké množství aktivit, a umožnit mu jinou formu financování. Důvodem transformace bylo nejen zefektivnění provozu, ale také možnost žádat o různé dotační prostředky.

Viktor Křištof, radní pro kulturu městské části Praha 16

SROVNÁNÍ RŮZNÝCH PRÁVNÍCH FOREM

V **TABULCE 13** najdete shrnutí a stručný popis hlavních výhod a nevýhod (limitů) různých právních forem (příspěvkové organizace, zapsaného spolku, společnosti s ručením omezeným a zapsaného ústavu) pro provozování kulturního zařízení ve spolupráci s městskou částí.

TAB 13 Srovnání různých právních forem kulturních zařízení

PRÁVNÍ FORMA	DEFINICE	VÝHODY	NEVÝHODY
p. o.	Veřejnoprávní instituce zřizovaná obcí, krajem nebo státem k plnění veřejné služby (např. kulturní).	- Financování z rozpočtu zřizovatele - Stabilita a jistota provozu - Možnost kombinace dotací a vlastní činnosti - Důvěryhodnost a prestiž	- Závislost na zřizovateli, riziko politických zásahů - Byrokracie, rozpočtová pravidla - Fondové hospodaření omezuje flexibilitu využití financí - Obtížnější inovace a podnikání
z. s.	Dobrovolné sdružení osob za účelem naplňování společného zájmu, ne za účelem zisku.	- Jednoduché založení a levný provoz - Důvěryhodnost pro granty a dotace, mnoho příležitostí pro další financování - Transparentní nekomerční charakter - Možnost mít placené zaměstnance	- Nesmí rozdělovat zisk mezi členy - Někdy obtížné řízení při větším počtu členů - Méně atraktivní pro investory - Závislost na veřejných zdrojích (dotační programy, fundraising) = nestabilní rozpočet, náročnější dlouhodobé plánování
s. r. o.	Obchodní korporace založená za účelem podnikání nebo i jiného účelu; společníci ručí jen do výše nesplaceného vkladu.	- Možnost podnikání a tvorby zisku - Omezené ručení společníků - Flexibilní vnitřní organizace - Daňové výhody (uplatnění DPH)	- Administrativně náročnější (účetnictví, daně) - Menší důvěryhodnost u grantových institucí a často nezpůsobilí žadatelé - Zisk nelze snadno použít na veřejně prospěšné cíle bez zdanění - DPH komplikuje práci s neplátcí
z. ú.	Právnícká osoba určená k provozování činnosti užitečné pro veřejnost (kulturní, vzdělávací, vědecké aj.), bez členů.	- Profesionálnější než spolek - Důvěryhodnost vůči donorům a veřejným institucím - Možnost mít zaměstnance a vytvářet výnosy pro vlastní činnost - Jasná organizační struktura (ředitel/ka, správní rada, dozorčí rada)	- Vyšší administrativní náročnost než spolek - Není určen k rozdělování zisku - Vznik vyžaduje přesné vymezení veřejně prospěšné činnosti - Závislost na veřejných zdrojích (dotační programy, fundraising) = nestabilní rozpočet, náročnější dlouhodobé plánování

DALŠÍ TÉMATA NAPŘÍČ PRÁVNÍMI FORMAMI

KOORDINACE: Zaměření jednotlivých organizací, jejich programová dramaturgie i cílové skupiny se mohou lišit v závislosti na lokálním kontextu. V praxi se často ukazuje, že část obyvatel dává při volbě kulturních aktivit přednost centru města, kde zároveň pracuje, a do kulturního dění ve svém bydlišti se zapojuje méně. Instituce působící mimo centrum Prahy tak hledají způsoby, jak svou nabídkou oslovit nejen místní obyvatele, ale i návštěvníky ze spádových oblastí v okolí města. Častým tématem, které respondenti v rozhovorech zmiňují, je nedostatečná koordinace akcí napříč městskými částmi. Pomohl by sdílený přehled či katalog akcí, který by předcházel termínovým kolizím a zlepšil by informovanost.

Spádová oblast nejsou jenom Počernice, jezdí sem i lidé z Černého Mostu. Počet se poměrně rozrostl a vlastně oslovujeme celou Prahu-Východ až po Líbeznice ve Středočeském kraji...

Martina Prudilová, ředitelka KKS Domeček Horní Počernice

SPOLUPRÁCE: Osvědčuje se spolupráce s místními partnery, jak na programu, tak i ve sdílení know-how nebo v hledání dalších finančních zdrojů. Z rozhovorů například vyplývá, že jedním z pozitivních kroků je vznik celostátní Asociace kulturních center¹⁸. Tato platforma umožňuje sdílení zkušeností, metodickou podporu a společné prosazování zájmů na celostátní úrovni. V několika případech dobře fungují lokální partnerství, která zajišťují vzájemnou podporu mezi kulturními organizacemi, školami a komunitními aktéry. U organizací, které provozují i místní knihovnu, se osvědčila spolupráce s Městskou knihovnou v Praze, jež poskytuje knihovnická školení nebo nabízí další služby jako vracení knih i pro knihovny mimo síť Městských knihoven.

STRATEGIE: Ve vztahu k rozvoji a směřování organizací se ukazuje, že mnohé městské části stále postrádají dlouhodobou kulturní strategii. Kulturní rozvoj bývá spíše součástí obecné strategie MČ a často se odvíjí od aktuální politické reprezentace. Z rozhovorů také vyplývá, že městské části očekávají větší finanční podporu ze strany města. Opakovaně se objevují požadavky a očekávání od dotačního systému MHMP. Stávající nastavení ztěžuje přístup zejména menším nebo ziskově orientovaným organizacím. Z hlediska dlouhodobé strategie by grantový systém měl více reflektovat význam a roli konkrétní kulturní infrastruktury, tj. jakou roli hraje organizace v celoměstském kontextu. Stávající systém přerozdělování prostředků bez jejich navyšování při rozšiřování sítě kulturních zařízení vede k nerovnoměrnosti podpory a nedostatečnému pokrytí potřeb nových scén. Bylo by tedy žádoucí navýšit provozní podporu pro tato zařízení a pro menší infrastrukturu a zároveň udržet či rozšířit investiční granty na technické vybavení.

18

Asociace kulturních center
České republiky, <https://www.akcecr.cz>.

Alternativní kulturní centra

Výše popisované varianty provozu kulturních zařízení v městských částech doplňujeme pohledem organizací, které vyrůstají ze silné iniciativy „zdola“ – od aktivních místních obyvatel, komunit a tvůrců. Jsou to centra nabízející kulturně-komunitní program a fungující na principech označovaných jako „grassroots“ či DIY („do it yourself“). Pokusili jsme se zmapovat základní stav a rozsah takových iniciativ a to metodou desk research, která využívá online rešerše v datasetech kulturní infrastruktury i volné dohledávání podle klíčových slov.

Naše kritéria pro zahrnutí kulturního centra mezi alternativní platformy:

1. Fyzický stav a původ objektu – využití budov, které měly původně jiný účel, ale nějaký čas už mu nesloužily; tyto prostory zpravidla nejsou ve stavebně dobrém stavu (nebo nebyly v době zahájení provozu kulturního zařízení).
2. Právní status a stabilita – dočasnost fungování, časově omezený mandát využívat prostory (ať už zpoplatněné, či nikoliv).
3. Lokální a komunitní ukotvení – prostor je provozován primárně pro místní komunitu.

PRAŽSKÁ ALTERNATIVNÍ KULTURNÍ SCÉNA

Být alternativou znamená stát mimo pevný institucionální rámec kulturní infrastruktury a nabízet odlišný způsob tvorby, prezentace i sdílení kultury a umění postavený na svobodné dramaturgii a také na improvizaci (částečně chtěné a částečně vynucené kvůli balancování s rozpočtem).

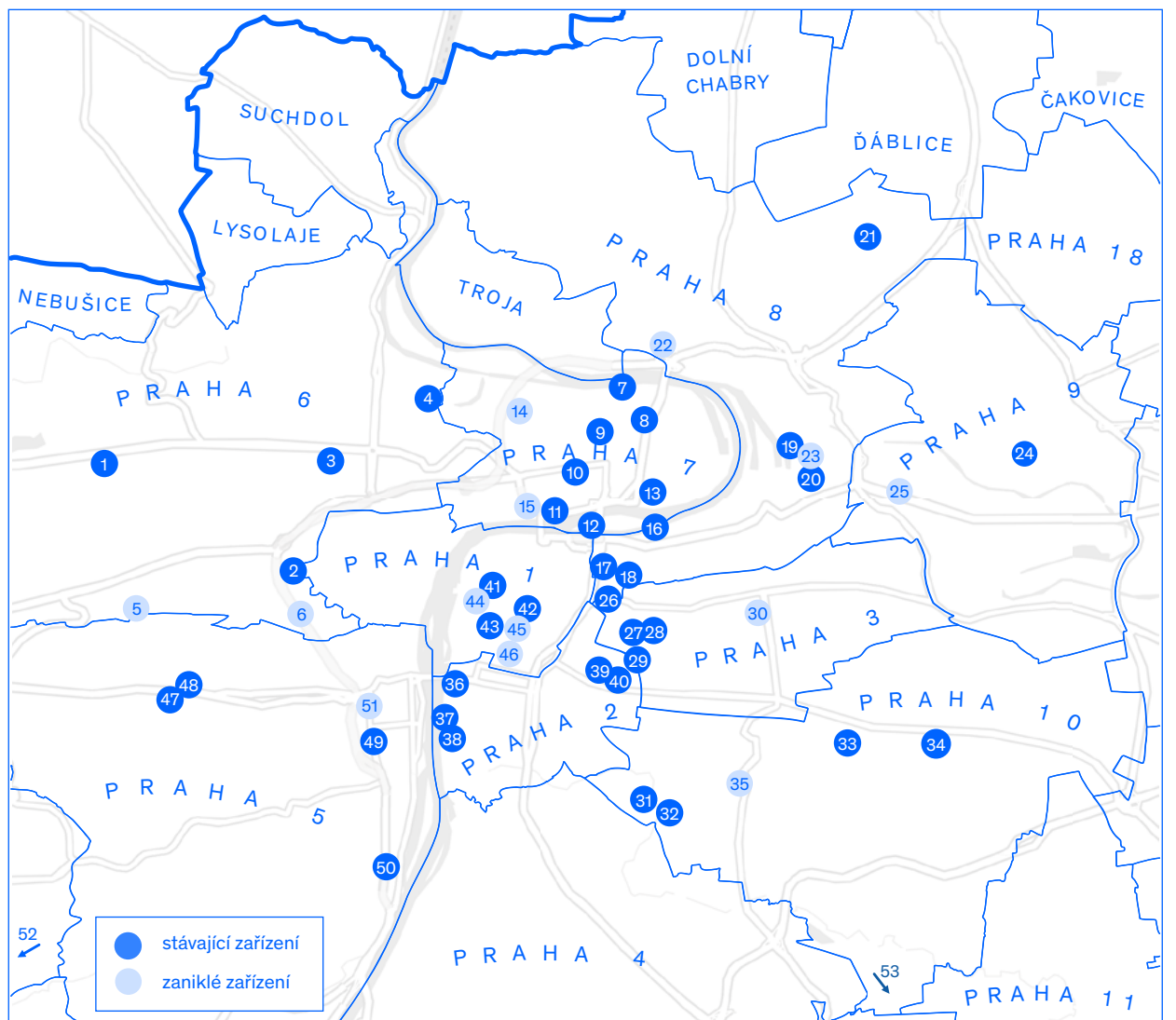
Výsledkem naší rešerše je seznam více než 50 alternativních kulturních center (platform) aktuálně či nedávno působících v Praze. Tento příkladový (nekompletní) seznam zobrazuje **MAPA 14.**

„Alternativnost“ nespočívá nutně v geografii místa nebo v architektuře, ačkoliv se tato kulturní centra často nacházejí v opuštěných továrnách, garážích nebo bývalých obchodních střediscích. Například Pragovka Gallery funguje v areálu bývalé továrny Praga, Galerie 400ASA vznikla v bývalé trafostanici na Smíchově a Altenburg 1964 nabízí program na industriální lodi. Významnějším znakem je jejich dramaturgická a finanční nezávislost (či snaha o ni), nejistý status, chuť experimentovat a pracovat s různorodými menšinami a komunitami. Například DIY prostor Úl pořádá pravidelné obědy pro sociálně slabší obyvatele, Stanice 6 nabízí prostory pro akce rodičů s dětmi a Točna na Dlábačově realizuje program zaměřený na tzv. šotouše¹⁹. Vzhledem ke své právní formě a větší či menší nezávislosti na veřejných zdrojích nebo dalších organizacích bývají alternativní kulturní centra flexibilní, což jim umožňuje rychle reagovat na aktuální společenská témata. Jsou tedy jakousi laboratoří společenské změny, kde se umění potkává s občanskou iniciativou, vzděláváním i lokální komunitou.

19

Šotouš je hovorový výraz pro člověka, který se zajímá o veřejnou dopravu, především vlaky a tramvaje, a často je fotografuje nebo natáčí.

MAPA 14 Příklady alternativních kulturních center v Praze
podklad: ARCDATA (2024)



PRAHA 6

- 1 Veleslavínský zámek
- 2 T3 Točna Dlabačov
- 3 Kulturní centrum Klubovna
- 4 Stanice 6
- 5 Squat Ladronka
- 6 Autokino Strahov

PRAHA 7

- 7 Altenburg 1964
- 8 Cross Club
- 9 Holešovická šachta
- 10 Studio Hrdinů
- 11 Stalin Letná
- 12 Fuchs2
- 13 Jatka78
- 14 Tiskárna na Vzduchu
- 15 Výletná

PRAHA 8

- 16 Přístav 18600
- 17 Pomezí
- 18 Kasárna Karlín
- 19 Studio Alta
- 20 Nová Libeňská synagoga
- 21 Úl
- 22 Squat Milada
- 23 Palác Svět

PRAHA 9

- 24 Pragovka Gallery
- 25 Třafačka

PRAHA 3

- 26 Krenovka
- 27 Punctum Krásovka
- 28 Galerie 35M2
- 29 Venuše na Švehlovce
- 30 Autonomní sociální centrum Klinika

PRAHA 10

- 31 Petrohradská kolektiv
- 32 Ankali & Planeta Za
- 33 Prostor Olga
- 34 Prostor Prádelna / Sídliště Solidarita
- 35 Kulturní dům Eden

PRAHA 2

- 36 Galerie Art brut Praha
- 37 Norma Space
- 38 (A)VOID Floating Gallery
- 39 Containall
- 40 Laichterův dům

PRAHA-ŘEPORYJE

- 52 Studio Bubec

PRAHA 1

- 41 Skautský Institut
- 42 Jízdárna Savarin
- 43 Divadlo x10
- 44 Dům U Tří divých mužů
- 45 Palác U Stýblů (Alfa)
- 46 Školská 28

PRAHA 5

- 47 Kino Kavalírka
- 48 Koloniál Nad Zamečnicí
- 49 Radlická kulturní sportovna
- 50 MeetFactory
- 51 Trafostanice Na Zatlance

PRAHA 11

- 53 Multikino Galaxie

PŘÍKLADY PRAXE ALTERNATIVNÍCH KULTURNÍCH CENTER

V současné době se nachází v Praze zhruba čtyři desítky aktivních alternativních kulturních center. Typická je pro ně dynamika – vznikají i zanikají rychle, nebo se objevují v mírně změněné podobě jinde. Od zavedených kulturních zařízení se odlišují někdy výrazně, jindy jen v drobných nuancích. A tím přispívají k diverzifikaci kulturní nabídky a pokrytí nedostatečně saturovaných témat či menšinových potřeb. Specifika alternativních kulturních center můžeme demonstrovat na příkladu žižkovské Krenovky, dejvické Klubovny, řeporyjského studia Bubec, smíchovského Kina Kavalírka, Kulturní stanice Galaxie a dáblického Úlu.

Klubovna nabízí kulturní program zaměřený zejména (ale nejen) na koncerty malých kapel v budově bývalé dvoutřídky a stojí za ní aktivní občané Prahy 6, kteří programem cílí zejména na místní obyvatele. Kromě koncertů se v Klubovně konají i swapy (výměnné bazary), malé dílny či programy pro děti.

Kino Kavalírka sídlí v prostorách bývalého kina Na Zámečnici, které vzniklo ve 30. letech minulého století a v 90. letech ukončilo svůj provoz. Nyní je Kino Kavalírka víceúčelovým místem se zaměřením na e-cinema projekce, které však umožňuje realizovat i taneční, divadelní či hudební akce a spolu s letní zahradní restaurací nabízí kulturní vyžití v této části Prahy.

Jako další příklady lze uvést Krenovku a Studio Bubec. Krenovka funguje v širším centru Prahy a Studio Bubec spíše na periferii. Oba prostory se definují jako umělecké centrum s galerií. Studio Bubec v Řeporyjích je navíc rozšířené o prostory pro rezidence umělců a místo pro pořádání festivalů. Prostory žižkovské Krenovky lze využít pro pořádání kreativních hubů či tvořivých workshopů, na její půdě také sídlí matador pražské alternativní scény Čítárna Unijazz. Pořádají se zde pravidelné koncerty a narozdíl od jiných institucí (Úl, Studio Bubec) navíc Krenovka přímo spolupracuje s městskou částí, pro niž zprostředkovává půjčování mobiliáře pro veřejnost.

Za zmínku stojí i nově vzniklá Kulturní stanice Galaxie na konečné linky metra C Háje. Prostor bývalého multikina, na jehož místě se brzy bude stavět bytově-administrativní budova, svou velikostí motivoval Dejvické divadlo k hledání partnerů pro dočasné využití. Vznikl tak inovativní koncept přesahující dočasné stěhování. V Kulturní stanici Galaxie tak nyní kromě Dejvického divadla nalezneme také Festival 4+4 dny v pohybu, Divadlo Minor, Dance Connected a DAMU. I to činí Kulturní stanici Galaxii alternativním kulturním centrem, i když jinak než v případě ostatních zmiňovaných center.

Inspirativním příkladem alternativního centra je DIY prostor Úl pod vedením spolku Alternativa II, který si pronajímá a spravuje dlouho nevyužívanou budovu bývalého spotřebního družstva Včela na sídlišti v Ďáblicích. Úl funguje jako inkubátor volnočasových a komunitních center. Spolek Alternativa II společně s dalšími kolektivy i jednotlivci během jednoho roku na vlastní náklady a vlastními silami opravil větší část budovy a zprovoznil kromě spolkového baru a bistra také multifunkční divadelní sál, bezobalovou prodejnu ObŽiva, hudební HUB a rezidentské prostory: ateliéry, zkušebny a kanceláře. Dnes nabízí také prostory pro workshopy, dílny, pohybové i umělecké aktivity. Za Úlem stojí kolektiv, který má zkušenosti mimo jiné z projektu Hól v pražských Holešovicích (kulturně komunitní prostor u nádraží Bubny, který kvůli plánované developerské výstavbě museli opustit). Provozní model neziskové samoorganizované iniciativy Úl funguje díky dobrovolnictví, zisku ze vstupného z akcí a především z baru, o grantovou podporu nežádají. Úl každý měsíc pořádá 15–20 akcí (koncerty, debaty, představení, setkání u ohně apod.). Programově se zaměřuje na experimentální, sociálně angažované nebo site-specific projekty, které se do tradičních institucí obtížně „probojovávají“. Cíleně také pracuje s místními komunitami či spolky. Ve svých aktivitách využívá specifického architektonického kontextu objektu, inspiruje se jím a navíc umožňuje testování nových forem spolupráce mezi umělci, teoretiky,

aktivisty a místními obyvateli. Úl se prezentuje heslem „udělej si sám kulturák“. Jde o další inspirativní prvek v chápání svébytnosti a nezávislosti kultury.

Každé ze zmíněných alternativních center volí vlastní cesty navazování spolupráce, ať již s lokálními spolky a komunitami či s městskou částí. Možnost generovat příjmy a schopnost flexibilního nakládání jak s programem, tak s prostorem se odvíjí od jejich právní formy, která bývá nejčastěji zapsaným spolkem.

ALTERNATIVNÍ KULTURNÍ CENTRA JAKO RODINNÉ STŘÍBRO MČ

Úl, i všechna další alternativní centra jsou nejen místem pro umění a kulturu, ale především dynamickou platformou, prostorem pro setkávání, kritickou reflexi, komunitní vzdělávání a občanskou participaci. Na mapě Prahy takových míst najdeme několik desítek. Jejich charakteristickým znakem je multifunkčnost prostoru, kde se mohou odehrávat koncerty, i filmové projekce, ale především se zde mohou setkávat lidé napříč generacemi v bezpečném prostoru (v zahradě, vnitrobloku apod.). Pro městské části tak tato alternativní kulturní centra často zajišťují prostory i program, který samotná MČ nemůže svým obyvatelům nabídnout. Např. Kasárna Karlín představují v dané lokalitě jediný bezpečný ohraničený prostor pro rodiče s dětmi, který lze bezplatně a každodenně využít.

Tzv. Pop up, tedy dočasné oživení, je v nás a promítá se do našeho programu, protože je odrazem oné dočasnosti prostoru (např. z důvodu demolice objektu). Pop up však nemůžete dělat devět let v nejistotě o chystaných plánech s objektem pro další roky. Určitě by se hodila lepší informovanost o plánech o objektu od městské části.

David Fejgl, Úl

Alternativní kulturní centrum se také může stát partnerem například pro zprostředkování půjčovny mobiliáře, na které MČ sama nestačí, jak je tomu např. v případě Krenovky a Prahy 3.

Městské části by se pro tyto platformy měly stát partnerem, který bude využívat jejich benefitů a nebude bránit jejich činnosti. MČ se díky tomu zbaví nutnosti vymýšlet vlastní kulturu, která už tak žije a je iniciovaná zdola.

Vendula Guhová, Praha 3

Alternativní kulturní centra mají pro město a jeho obyvatele větší hodnotu, než se na první pohled může zdát. Městské části, na jejichž území se tato centra nacházejí, by si je proto, s trochou nadsázky, měly hýčkat. Mohou je podpořit granty, spoluprací či propagací jejich činnosti skrze své komunikační kanály.

Multikulturní prostor má problém s žádostmi o finanční podporu, protože se často jedná o podporu pouze pro galerie či pouze pro kina, ale nikoliv platformy, která nabízí tohle všechno dohromady.

Matěj Velek, Kasárna Karlín

Alternativní prostory pro kulturu dotvářejí vedle různých forem zřizovaných organizací kulturní ekosystém městských částí. Samosprávy mohou s alternativními kulturními centry žít v symbióze a dosáhnout ideálního stavu, kdy shora „pouze“ vytvářejí prostředí, v němž vzkvétají kulturní projekty vznikající zdola, na míru dané lokalitě a místní komunitě.

Shrnutí

Kulturní organizace v městských částech v Praze fungují v různých právních formách, které se liší mírou stability, flexibility i administrativní zátěží. Studie představuje čtyři základní modely fungování, které ilustrují různé přístupy k provozu, financování i vztahu ke zřizovateli či vlastníkovu prostoru – příspěvkovou organizaci, zapsaný spolek, společnost s ručeným omezením a zapsaný ústav.

Centrum města přirozeně přitahuje kulturní infrastrukturu – dále od centra fungují zpravidla pouze knihovny a kulturně komunitní centra. Za financováním kulturní infrastruktury mimo centrum města stojí primárně městské části a MHMP. Z hlediska právních forem spadá zhruba čtvrtina budov kulturní infrastruktury pod společností s ručeným omezením, druhá čtvrtina je zřizována a je tedy součástí příspěvkové organizace, šestina spadá pod zapsaný spolek a ostatní jsou pod jinou právní hlavičkou. Magistrát hlavního města financuje provoz 86 budov kulturní infrastruktury skrze 16 příspěvkových organizací.

Investice do kultury ze strany městských částí jsou velmi nárazové a v posledních více než deseti letech oscilují v součtu mezi částkami od 13 do 118 mil. Kč za rok. Běžné výdaje jsou mnohem stabilnější a lze u nich pozorovat kontinuální růst (nicméně nedostačující růstu inflace). Běžné výdaje na kulturu na obyvatele jsou srovnatelné mezi malými i velkými městskými částmi (356 Kč/obyv./rok u malých a 406 Kč/obyv./rok u velkých MČ), nicméně vykazují velký rozptyl mezi jednotlivými městskými částmi navzájem (od téměř 1400 Kč/obyv./rok po 60 Kč/obyv./rok). Nejvíce do kultury na obyvatele dávají MČ Praha 20, Praha 16 a Praha - Dolní Počernice (přes 1000 Kč na obyvatele), nejméně pak Praha 4, Praha-Lipence a Praha-Újezd (pod 70 Kč na obyvatele).

Kulturní organizace v městských částech fungují v různých právních formách, které se liší mírou stability, flexibility i administrativní zátěží. Příspěvkové organizace nabízejí stabilní financování a infrastrukturní zázemí, avšak potýkají se s omezenou flexibilitou, závislostí na zřizovateli a s vysokými provozními náklady provázanými s obtížemi v hledání jiných finančních zdrojů. Zapsané spolky umožňují vysokou programovou i finanční volnost, ale čelí nejistotě krátkodobých smluv a tedy nemožnosti dlouhodobějšího plánování a tlaku vyplývajícím z finanční nejistoty i vysoké pracovní zátěže. Společnosti s ručením omezeným představují hybridní model kombinující samostatnost, poskytující provozní flexibilitu, efektivní hospodaření a daňové výhody, jsou však limitovány v přístupu k veřejným dotacím a čelí finančnímu tlaku spojenému s očekáváním vyšší soběstačnosti. Zapsané ústavy kombinují větší provozní autonomii a transparentnost a nižší administrativní zátěž, zároveň však zůstávají finančně závislé na rozpočtu MČ. Celkově se ukazuje, že volba právní formy ovlivňuje schopnost dlouhodobého plánování, míru stability i schopnost udržet si zaměstnance.

Napříč všemi modely se opakují společná témata – jak zajistit rovnováhu mezi samostatností a stabilitou, jak si udržet kreativní lidi v týmu, jak efektivně financovat každodenní provoz a jak dlouhodobě plánovat další směřování. Ideální právní forma pro provoz kulturního organizace neexistuje – pro každou městskou část může lépe fungovat jiný formát. Různé právní formy se mohou vhodně doplňovat (k jedné právní formě se váže velká flexibilita a tvůrčí svoboda, k jiné naopak stabilita potřebná v době krize). Zároveň je dobré připomínat, že kulturní zařízení fungují v rámci celého kulturního ekosystému – určitý typ může dobře saturovat část kulturní nabídky, jiný může lépe naplňovat jiné potřeby a poptávku.

PŘÍLOHY

RÁMEC PRO ROZHOVORY

Následující otázky byly kladeny ve formátu polostrukturovaného rozhovoru zástupkyním a zástupcům kulturních zařízení a alternativních kulturních center i zřizovatelů.

KONTEXT

- Jak byste stručně popsali zaměření vaší organizace a jakou roli hraje v dané městské části? Jaké je zapojení místní komunity?
- Pro koho děláte program/kulturní nabídku, kdo je vaše cílová skupina?

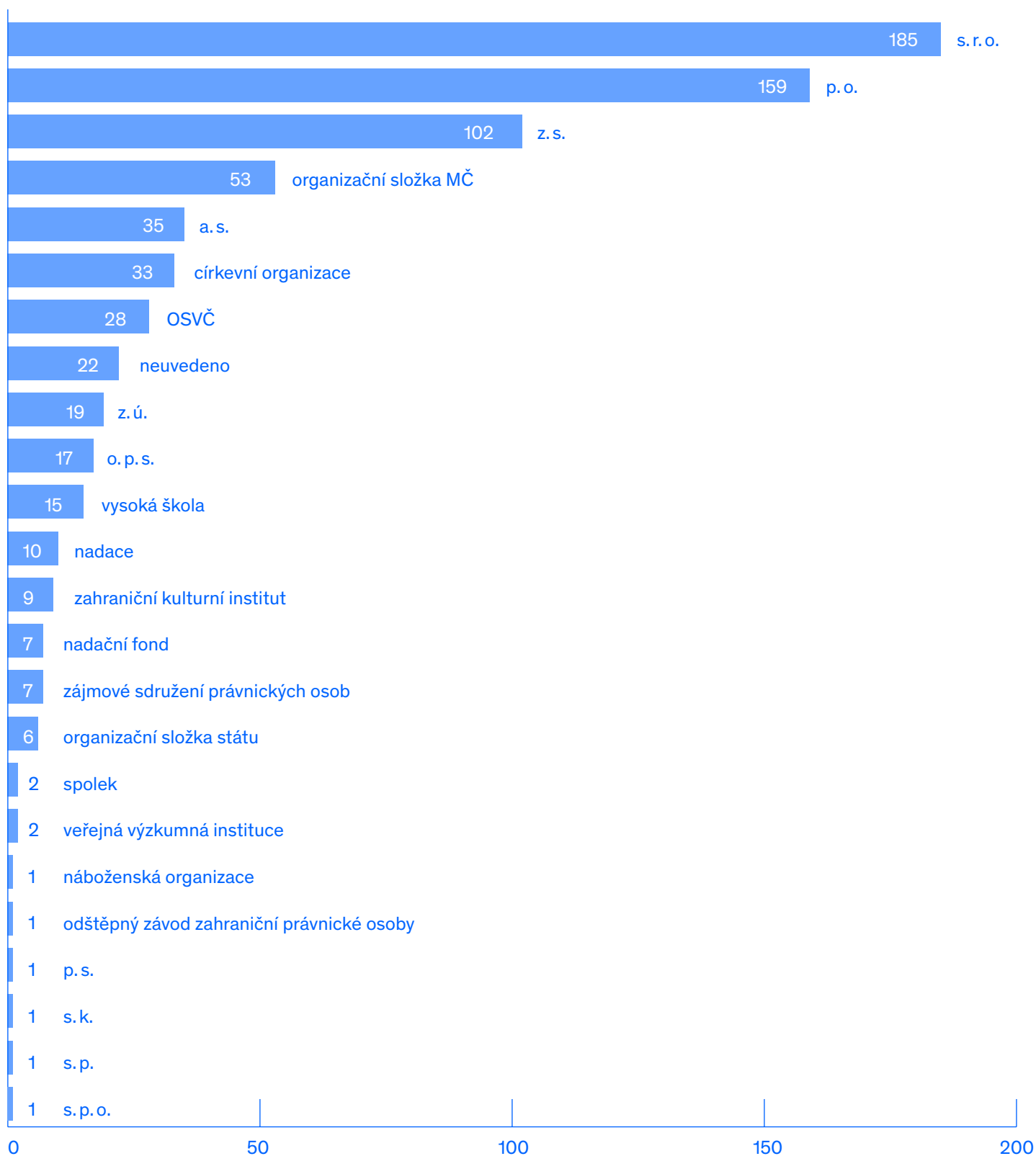
MODEL FUNGOVÁNÍ

- Jaká je právní forma vaší organizace a proč byl tento model zvolen? Jak byla vybrána náplň pro daný prostor?
- Jaké byly důvody vzniku/výběru stávající budovy/budov?
- Jaký je váš vztah ke zřizovateli/zakladateli/majiteli a jaký vliv to má na chod vaší organizace?
- Jaké jsou výhody stávajícího modelu provozu z hlediska financování, provozu a rozvoje činností?
- Jaké jsou hlavní výzvy nebo omezení konkrétního modelu?
- Jak funguje financování? Do jaké míry to současný model umožňuje?
- Jaká právní forma by byla ideální, pokud stávající nevyhovuje, a proč?

INFRASTRUKTURA

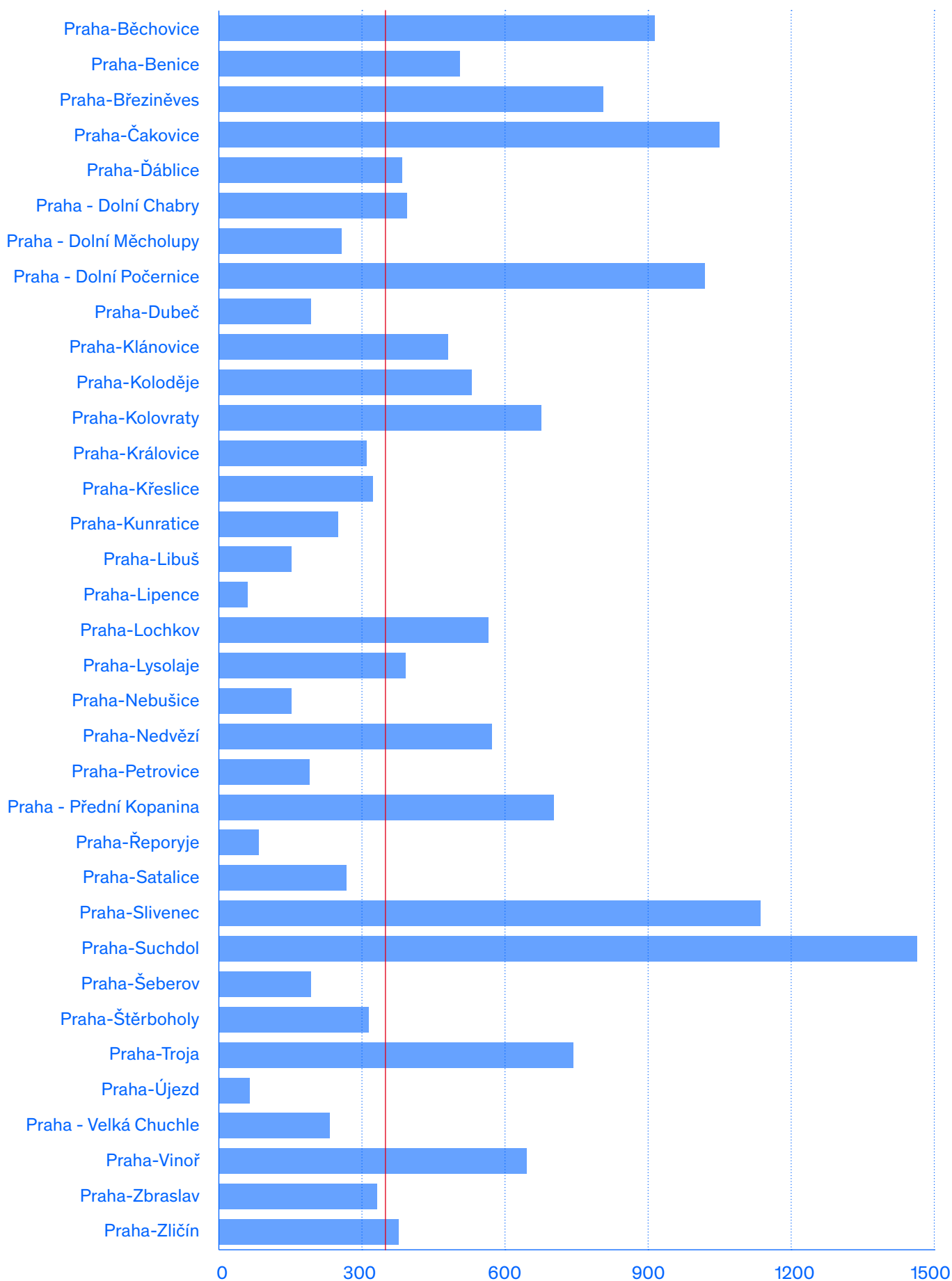
- Jak vnímáte zapojení do širší kulturní infrastruktury města – jaké formy spolupráce se vám osvědčily?
- Co by měly městské části nebo hlavní město Praha dělat jinak, aby lépe podpořily kulturní infrastrukturu napříč různými modely organizací?

GRAF 15 Právní formy kulturních zařízení
Zdroj: Kreativní Praha (2025)



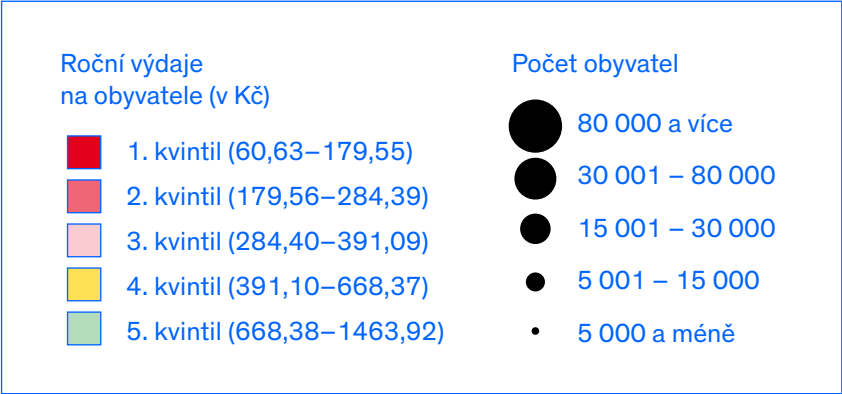
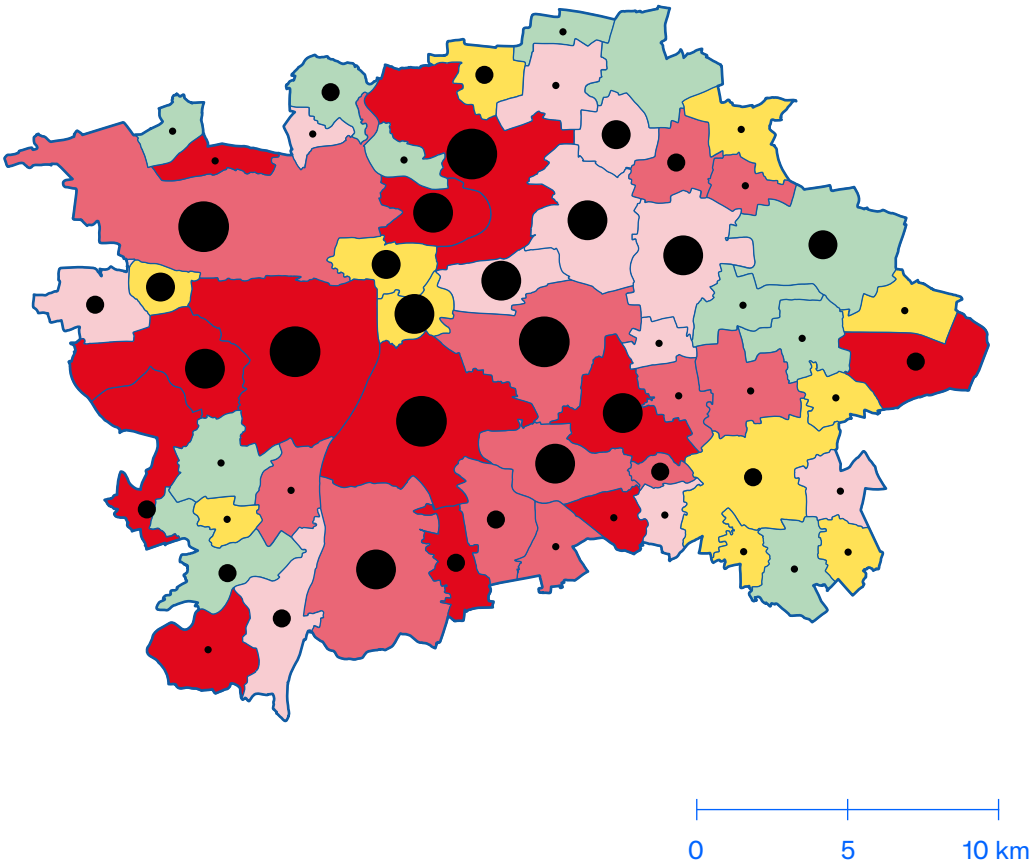
GRAF 16 Roční běžné výdaje na kulturu na obyvatele malých městských částí:
Průměr za 2020–2024

Zdroj: Ministerstvo financí ČR (2025), ČSÚ (2025)



MAPA 17 Celkové roční výdaje na kulturu na obyvatele městských částí:
Průměr za 2020–2024

Zdroj: Ministerstvo financí ČR (2025), ČSÚ (2025), podklad: ARCDATA (2024)



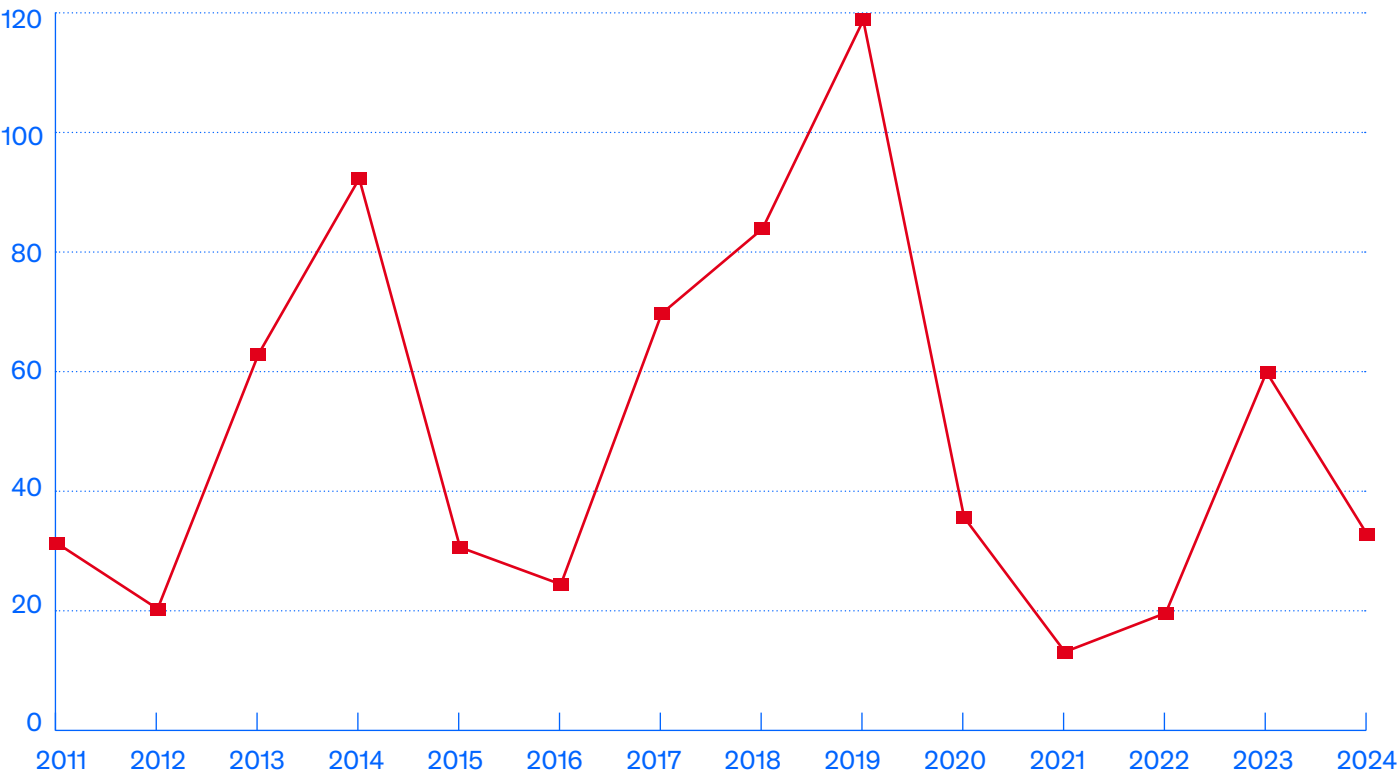
TAB 18 Velké investice do kulturní infrastruktury v posledních 10 letech
(v milionech Kč)

Zdroj: Ministerstvo financí ČR (2025)

městská část	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Praha 10	3,5	2,0	22,8	53,7	6,3	1,1	1,2	0,9	0,9
Praha 7	8,5	33,9	22,5	2,2	0,4	0,0	0,9		0,3
Praha 20	0,6	1,7	2,7	41,2	0,2	1,4	0,5	0,8	0,8
Praha-Čakovice	0,0				0,0	0,1	2,4	42,5	3,0
Praha-Suchbát	0,0	0,0	0,3	10,3	18,6	7,9	5,2	0,0	0,9
Praha 8	3,0	10,7	8,1	1,0	3,6	2,1	3,1	1,5	0,7
Praha 2	4,6	8,4	0,1	6,0	0,3	1,1	7,9	0,8	0,4
Praha 6	1,9	5,0	7,4	1,9	2,8	1,7	1,1	1,3	2,4
Praha 5	2,7	1,6	1,0	5,6	0,9	1,1	0,5	3,1	2,1
Praha 9	0,2	0,2	3,1	0,2	0,6	0,1	3,7	5,7	4,1
Praha-Satalice		5,9	10,9				0,0		0,1
Praha 3	1,2	3,1	3,6	2,8	0,2	0,2	0,4	2,7	0,1
Praha-Slivenec			0,1				0,0	0,0	13,4
Praha 22	0,1	3,2	0,2	0,3	1,8	0,4	0,5	0,5	4,4

Pozn.: Tabulka obsahuje pouze městské části, kde částka ve sledovaném období přesáhla součtem 10 mil. Kč.

GRAF 19 Vývoj investičních výdajů na kulturu všech městských částí (v milionech Kč)
Zdroj: Ministerstvo financí ČR (2025), IPR Praha (2017)



Seznam použitých zdrojů

ARCDATA PRAHA. ArcČR® 4.3: *Digitální vektorová databáze České republiky* [datová sada]. Verze 4.3. Praha: ARCDATA PRAHA, 2024 [cit. 2025-11-24]. Dostupné z: <https://www.arcdata.cz/cs-cz/produkty/data/arccr>

BRABCOVÁ, ALEXANDRA. *Analýza potenciálu centra města stát se muzejní či kulturní čtvrtí*. IPR Praha, 2017. Dostupné z: https://cdn.prod.website-files.com/65c2033f408468bd5abafbde/65c2033f408468bd5abafccb_Analyza_potencialu_centra_mesta_stat_se_muzejni_ci_kulturni_ctvrti.pdf

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo Prahy podle městských částí 1991-2024* [datová sada]. Praha: Český statistický úřad, 2024 [cit. 2025-11-24]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/pha/casove-rady-za-mestske-casti-prahy>

IPR PRAHA. *Dostupnost kulturních zařízení*. Dostupné z: <https://uap.iprpraha.cz/texty/800/3.6.2>

IPR PRAHA (2016). *Strategický plán hl. m. Prahy: návrhová část – aktualizace 2016*. Dostupné z: <https://iprpraha.cz/assets/files/files/f2263cbbfa9e744aeb78b71add833120.pdf>

KREATIVNÍ PRAHA (2025). MAPK20: Kulturní infrastruktura [datová sada]. Praha: Kreativní Praha, z. ú., © 2025 [cit. 2025-11-24]. K náhledu na: <https://app.mapk.cz/viewer/dashboard/cultural-facilities>

KREATIVNÍ PRAHA (2022). *Kulturní politika hl. města Prahy22+*. Dostupné z: https://cdn.prod.website-files.com/65c2033f408468bd5abafbde/65c2033f408468bd5abafc75_Kulturni-politika-HMP.pdf

KREATIVNÍ PRAHA (2022). *Kulturní Kompas*. Dostupné z: https://cdn.prod.website-files.com/65c2033f408468bd5abafbde/65c2033f408468bd5abafcea_Kulturni%20kompas_web.pdf

LIEBERZEIT, VLADIMÍR; MARIANOVSKÁ, VERONIKA; ŠKOCHOVÁ BLÁHOVÁ, OLGA. *Metodika mapování kultury v hl. m. Praze*. IPR Praha, 2020. Dostupné z: https://cdn.prod.website-files.com/65c2033f408468bd5abafbde/65c2033f408468bd5abafd33_Metodika%20mapování%20kultury%20v%20Praze%20-%20IPR%20Praha.pdf

MĚSTSKÁ KNIHOVNA V PRAZE (2024). *Výroční zpráva. Rozbor činnosti a hospodaření*. Dostupné z: https://issuu.com/mestskaknihovnavpraze/docs/vyrocní_zprava_2024

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Monitor státní pokladny: *Výkaz pro hodnocení plnění rozpočtu územních samosprávných celků (FIN-M)* [online databáze]. Praha: Ministerstvo financí ČR, © 2013–2025 [cit. 2025-11-24]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/>

NEKOLNÝ, BOHUMIL. *Kontext provozování divadla v ČR*. AMU, 2018.

RÝPAR, VÍT. *Prognóza obyvatel a veřejné vybavenosti v Praze 2024–2050. 6/Kultura*. IPR Praha, 2025. Dostupné z: <https://iprpraha.cz/assets/files/files/e17d8872ccba5381c2a52bf0616b487d.pdf>

SEDMIHRADSKÁ, LUCIE. *Financování kultury a Praha (díl 1): Výdaje městských částí hlavního města Prahy na kulturu*. IPR Praha, 2017. Dostupné z: https://cdn.prod.website-files.com/65c2033f408468bd5abafbde/65c2033f408468bd5abafcc7_Financovani_kultury_a_Praha-dil1-VydajeMestskychCastiHlavnihoMesta.pdf

SRSTKA, JIŘÍ. „Legislativní prostředí a jeho dopady na divadelní činnost“. in: *Kontext provozování divadla v ČR*, Nakladatelství AMU, 2018.

ŠKOCHOVÁ, OLGA (2025). *Kulturou tážený rozvoj, pracovní podklady*.

JAK PŘÍSPÍVAJÍ MĚSTSKÉ ČÁSTI DO SÍTĚ
KULTURNÍ INFRASTRUKTURY

STUDIE VYBRANÝCH MODELŮ KULTURNÍCH DOMŮ

AUTORKY

Elisa Speváková a Linda Krajčovič Synková

SPOLUPRÁCE

Tomáš Drahorád, Lenka Fendrychová, Ondřej Horák, Pavel Mlýnek,
Lenka Vlachová

REDAKCE A GRAFIKA

studio Datle

Kreativní Praha, 2025

Studie vznikla za podpory hlavního města Prahy.

