

Koncepce rozvoje organizací Zlínského kraje v oblasti kultury

pro období let 2015 až 2024

Konečná verze, duben 2015

Úvod

V současné době technického rozmachu společnosti, globalizace a masových médií vyžaduje regionální kultura zvláštní pozornost a ochranu. Kulturní projevy a hodnoty je nezbytné předávat dalším generacím a vytvářet tak regionální identitu a pozitivní vztah občanů ke svému kraji.

Péče o kulturu patří mezi dlouhodobé priority Zlínského kraje. Zlínský kraj je zřizovatelem osmi organizací v oblasti kultury s právní formou příspěvkové organizace a společně se Statutárním městem Zlín je zakladatelem jedné kulturní instituce s právní formou obecně prospěšné společnosti.

14 | 15 Bařův institut, příspěvková organizace

Filharmonie Bohuslava Martinů, o.p.s.

Hvězdárna Valašské Meziříčí, příspěvková organizace

Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, příspěvková organizace

Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně, příspěvková organizace

Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, příspěvková organizace

Muzeum Kroměřížska, příspěvková organizace

Muzeum regionu Valašsko, příspěvková organizace

Slovácké muzeum v Uherském Hradišti, příspěvková organizace

Organizace Zlínského kraje v oblasti kultury jsou institucemi přispívajícími ke zvýšení atraktivity regionu pro obyvatele i návštěvníky a to prostřednictvím rozšiřování, uchovávání, ochrany a zpřístupnění kulturního dědictví a bohatství Zlínského kraje a vytváření kulturně vzdělávací nabídky, vč. odborného vzdělávání.

Jako zřizovatel Zlínský kraj pečuje o trvalý rozvoj těchto organizací a nastavuje podmínky pro jejich činnost a spolupráci. **Koncepce rozvoje organizací Zlínského kraje v oblasti kultury**, která se Vám dostává do ruky, představuje soubor opatření, které tvoří rámec směřování dalšího rozvoje organizací a kvality jejich služeb na období let 2015 až 2024.

Koncepce vychází z detailní analýzy současného stavu technického zázemí organizací, personálního zajištění činnosti organizací, dosahovaných výkonů a výsledků hospodaření a tvoří hlavní **nástroj integrace aktivit Zlínského kraje a organizací** v kontextu společně definovaných rozvojových cílů, priorit a finančního rámce.

Koncepce usiluje o využití příležitostí fungovat efektivněji, vytvářet větší přínos pro společnost a posilovat financování organizací ze zdrojů mimo rozpočet ZK, zejména z fondů EU, sponzoringu a tržeb reflektujících růst zájmu veřejnosti.

Obsah

MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ.....	6
Postup a období zpracování koncepce.....	6
Použité podklady a zdroje	6
Zjištění z analýzy současného stavu	7
Strategický kontext.....	18
Vize a cíle.....	21
Priority a opatření	24
Implementace koncepce	30
ANALYTICKÁ ČÁST.....	32
1 Organizace zřízené Zlínským krajem v oblasti kultury a jejich poslání.....	32
2 Analýza současného stavu.....	38
2.1 Právní postavení organizací.....	38
2.2 Technické zázemí pro výkon činnosti organizací.....	40
2.3 Personální zajištění činnosti organizací.....	48
2.4 Činnosti vykonávané organizacemi (poskytované služby)	54
2.4.1 <i>Knihovnické a informační služby</i>	54
2.4.2 <i>Činnost sbírkotvorná a péče o sbírky</i>	59
2.4.3 <i>Vědecko-výzkumná a odborná činnost</i>	62
2.4.4 <i>Metodická a edukační činnost</i>	66
2.4.5 <i>Kulturně vzdělávací činnost</i>	70
2.4.6 <i>Ediční a publikační činnost</i>	76
2.4.7 <i>Doplňkové činnosti a podpůrné služby</i>	77
2.5 Marketing	78
2.5.1 <i>Cílové skupiny uživatelů a analýza jejich potřeb</i>	78
2.5.2 <i>Služby a otevírací doba</i>	80
2.5.3 <i>Ceny</i>	82
2.5.4 <i>Propagace</i>	85
2.5.5 <i>Personál zajišťující kontakt se zákazníkem</i>	86
2.5.6 <i>Procesy</i>	86
2.5.7 <i>Image a vizuální styl</i>	87
2.5.8 <i>Spolupráce a propojování</i>	89
2.6 Zájem veřejnosti a postavení v rámci ČR.....	90
2.6.1 <i>Zájem o služby KKFB</i>	90

2.6.2	Návštěvnost muzeí a galerií	92
2.6.3	Návštěvnost hvězdáren	94
2.6.4	Návštěvnost filharmonie	94
2.6.5	Sledování a analýza návštěvnosti.....	95
2.6.6	Postavení v rámci ČR	96
2.7	Hospodaření organizací.....	98
2.7.1	Výnosy	98
2.7.2	Náklady	103
2.7.3	Efektivnost hospodaření.....	105
2.7.4	Srovnání s jinými kraji.....	106
2.7.5	Souhrnné zhodnocení	108
3	Strategický kontext	109
3.1	Strategické dokumenty ZK	109
3.1.1	Soulad s územně plánovací dokumentací.....	109
3.1.2	Strategie rozvoje ZK 2009-2020.....	109
3.1.3	Koncepce rozvoje kulturních zařízení ZK 2009-2013.....	110
3.1.4	Strategie rozvoje marketingu a propagace organizací 2012-2016	111
3.1.5	Plán realizace modelu efektivního řízení KKVC ve Zlíně.....	112
3.2	Celorepublikové trendy.....	112
3.2.1	Trendy u veřejných knihoven v ČR	112
3.2.2	Trendy u muzeí a galerií v ČR	113
3.3	Zdroje financování.....	113
3.3.1	Rozpočet ZK	114
3.3.2	Dotace od obcí.....	115
3.3.3	Národní programy podpory.....	115
3.3.4	Fondy EU.....	116
3.3.5	Ostatní zdroje financování	117
4	SWOT analýza.....	118
NÁVRHOVÁ ČÁST		120
5	Vize a cíle.....	120
5.1	Vize rozvoje organizací.....	120
5.2	Strategické cíle	120
5.2.1	Cíle pro knihovnické a informační služby.....	121
5.2.2	Cíle pro sbírkotvornou činnost a péči o sbírky	121
5.2.3	Cíle pro vědecko-výzkumnou a odbornou činnost	122
5.2.4	Cíle pro metodickou a edukační činnost	122
5.2.5	Cíle pro kulturně vzdělávací činnost	123

5.2.6	<i>Cíle pro ediční a publikační činnost organizací</i>	123
5.2.7	<i>Cíle pro doplňkovou činnost a podpůrné služby</i>	124
5.2.8	<i>Cíle v oblasti marketingu</i>	124
5.2.9	<i>Cíle v personální oblasti</i>	124
5.2.10	<i>Cíle v oblasti investic</i>	125
5.2.11	<i>Cíle v oblasti hospodaření (financování) organizací</i>	125
5.3	Indikátory pro hodnocení	125
5.4	Strategie pro naplnění vize a cílů	125
6	Priority	126
7	Opatření k realizaci.....	127
7.1	Opatření ke zlepšení technicko-provozních podmínek pro činnost organizací.....	127
7.1.1	<i>Program „Zvýšení atraktivity Hradu Malenovice a okolí“</i>	127
7.1.2	<i>Program „Nový život pro Ploštinu“</i>	128
7.1.3	<i>Program revitalizace a obnovy budov MK v Kroměříži</i>	128
7.1.4	<i>Program rozvoje cykloturistické lokality Rymice</i>	129
7.1.5	<i>Program rozvoje zámku Vsetín</i>	129
7.1.6	<i>Program rozvoje objektů a expozic MRV ve Valašském Meziříčí</i>	129
7.1.7	<i>Program obnovy a modernizace areálu zámku v Lešné u Valašského Meziříčí</i>	129
7.1.8	<i>Program „Hvězdárny pro rozvoj vzdělávání“</i>	130
7.1.9	<i>Program rozvoje objektů, lokalit a expozic SMUH</i>	130
7.1.10	<i>Program „Zajištění potřebných kapacit depozitářů“</i>	130
7.2	Opatření k zajištění stabilní personální oblasti	131
7.2.1	<i>Posílení motivace zaměstnanců v rámci systému odměňování</i>	131
7.2.2	<i>Společný vzdělávací program</i>	131
7.2.3	<i>Rozvoj dobrovolnictví</i>	131
7.3	Opatření vedoucí k rozvoji sbírkových a knihovních fondů.....	131
7.3.1	<i>Střednědobé koncepce sbírkotvorné (knihovnické) činnosti</i>	131
7.3.2	<i>Optimalizace nákupu sbírkových předmětů a knihovních jednotek</i>	132
7.4	Opatření vedoucí k rozvoji služeb organizací a zvyšování kvality činností	132
7.4.1	<i>Profilace organizací</i>	133
7.4.2	<i>Sladění ročních plánů organizací a jejich doplnění o plány řízení kvality</i>	133
7.4.3	<i>Informační a manažerské nástroje</i>	134
7.4.4	<i>Provozní režimy</i>	134
7.4.5	<i>Aplikace příkladů dobré praxe</i>	134
7.4.6	<i>Hodnocení úrovně služeb a kvality činností organizací</i>	134
7.5	Opatření k využití potenciálu spolupráce.....	135
7.5.1	<i>Spolupráce mezi jednotlivými organizacemi, integrace služeb</i>	135
7.5.2	<i>Spolupráce s městy a obcemi</i>	135

7.5.3	<i>Spolupráce s oblastí školství</i>	135
7.5.4	<i>Spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy</i>	136
7.6	Opatření ke zvýšení finanční soběstačnosti organizací	136
7.6.1	<i>Diverzifikace nabídky služeb a cen</i>	136
7.6.2	<i>Zkvalitnění a zefektivnění propagace a prohloubení vztahů s veřejností</i>	136
7.6.3	<i>Využití dotací a programů podpory</i>	137
7.6.4	<i>Rozvoj publikační činnosti</i>	137
7.6.5	<i>Rozvoj doplňkové činnosti</i>	137
7.6.6	<i>Sponzoring</i>	138
7.6.7	<i>Nastavení zásad stanovení výše příspěvku ZK na provoz pro posílení finanční samostatnosti organizací</i>	138
	IMPLEMENTAČNÍ ČÁST	139
8	Akční plán	139
9	Finanční rámec	140
10	Monitoring	141
	PŘÍLOHY	142
	Příloha č. 1 – Přehled objektů	142
	Příloha č. 2 – Indikátory pro hodnocení	145
	SEZNAMY	149
	Seznam zdrojů	149
	Seznam použitých zkratk	150
	Seznam grafů	151
	Seznam tabulek	153

Manažerské shrnutí

Postup a období zpracování koncepce

Koncepce rozvoje organizací Zlínského kraje v oblasti kultury na léta 2015 až 2024 byla zpracována v období červen 2014 až duben 2015 v těchto **fázích**:

- sběr informací a podkladů (červen až září 2014),
- průzkum kvality služeb organizací – mystery shopping (červenec až srpen 2014),
- zpracování analytické části (říjen až prosinec 2014),
- jednání s řediteli organizací a doplnění údajů (říjen až listopad 2014),
- zpracování návrhové a implementační části (leden až únor 2015)
- a vypořádání připomínek, odstranění vad a nedodělků (březen až duben 2015).

Použité podklady a zdroje

Koncepce čerpá z níže uvedených **podkladů a zdrojů dat**:

- výroční zprávy organizací za roky 2007 až 2013;
- webové stránky organizací;
- účetní závěrky, rozbor hospodaření a zprávy o činnosti organizací za roky 2007 až 2013;
- zřizovací listiny organizací;
- právní předpisy vztahující se k činnosti organizací;
- relevantní vnitřní normy (směrnice) Zlínského kraje;
- souhrn projektů příspěvkových organizací v letech 2007-2014;
- vyhodnocení absorpční kapacity organizací a projektové záměry pro léta 2015-2020;
- přehled objektů a informace o objektech poskytnuté organizacemi;
- zpráva z personálního controllingu organizací ZK oblasti kultury za rok 2013;
- údaje Českého statistického úřadu;
- přehled podsbírek muzeí a galerií z ledna 2015;
- statistické výkazy a publikace Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS);
- strategické dokumenty ZK – Strategie rozvoje ZK 2009-2020, Koncepce rozvoje kulturních zařízení ZK na léta 2009-2013, Strategie rozvoje marketingu a propagace organizací ZK v oblasti kultury na období 2012-2016;
- Plán realizace modelu efektivního řízení Krajského kulturního a vzdělávacího centra (14 | 15 BAŽOVA INSTITUTU);
- Rozpočtový výhled ZK na roky 2015-17;
- Střednědobý plán reprodukce majetku ZK na období 2014-17;
- programové dokumenty operačních programů na období 2014 až 2020;
- závěrečné účty krajů ČR za rok 2013 aj.

Zjištění z analýzy současného stavu

Technické zázemí pro výkon činnosti organizací

Analýza současného stavu potvrdila, že v uplynulém období let 2007 až 2014 došlo k **podstatnému zlepšení technického zázemí organizací**. Investice do objektů PO a jejich vybavení vč. expozic v daném období přesáhly 1,1 miliardy Kč bez DPH, z toho cca 50 % bylo hrazeno ze získaných dotací.

Hlavní investiční akcí v tomto období s hodnotou 920 mil. Kč bez DPH bylo **vytvoření krajského kulturního a vzdělávacího centra** ve zrekonstruovaných budovách 14 a 15 ve Zlíně, do kterých se přestěhovaly KKFB, KGVU a MJVM.

Další **významné investiční akce** představovala:

- obnova a modernizace zámku Lešná u Valašského Meziříčí,
- přístavba depozitáře Otrokovice (I. etapa),
- stavební úpravy zámku Vsetín (I. etapa),
- multimediální národopisná expozice Slovácko,
- rekonstrukce památníku Velké Moravy,
- stavební úpravy zámku Kinských,
- stavební úpravy hradu Malenovice,
- zřízení Centra péče pro tradiční lidovou kulturu při SMUH,
- přestavba památníku Ploština,
- expozice, venkovní úpravy a opravy budov HVM,
- archeologicko-historická expozice v MK v Kroměříži,
- přemístění FBM do moderních prostor KCZ.

Realizována byla řada dalších menších oprav a odstranění havarijních stavů, přesto všechny potřeby organizací nebyly uspokojeny – **cca 20 % prostorů organizací vyžaduje částečnou nebo kompletní rekonstrukci**, vč. zajištění bezbariérového přístupu.

Obnovu v období do roku 2020 budou vyžadovat zejména provozně-technický objekt a garáž HVM, hrad a hájenka Malenovice, objekt Ploština I, budova MK na Velkém náměstí č.p. 38, objekty v Rymicích, hrobka Zdislavice, zámek ve Vsetíně (v současnosti zde probíhá rekonstrukce), zámek Kinských ve VM, lapidárium Nejsvětější Trojice ve VM, zámek Lešná u VM, NKP Velké Moravy na Uherskohradištsku aj. Potřebné finanční zdroje na obnovu technického zázemí jsou odhadovány ve výši minimálně **100 mil. Kč bez DPH**.

Organizace se také potýkají se **zaplněnými kapacitami či chybějícím vybavením depozitářů** a **ZK chybí depozitář pro archeologické nálezy** z lokalit výstavby silniční sítě.

Zásadním problémem v investiční oblasti je **malý stupeň projektové přípravy dalších investičních záměrů**, což bude ovlivňovat možnost čerpání prostředků z fondů EU.

Personální zajištění činnosti organizací

Počty zaměstnanců jsou vzhledem k rozsahu činnosti organizací stabilizované. Věková i vzdělanostní struktura pracovníků je vyvážená. U stálých pracovníků se PO potýkají s odchody kvalifikovaných pracovníků v produktivním věku, kteří odcházejí obvykle z důvodu potřeby vyššího výtěžku pro zabezpečení potřeb rodiny. Úroveň mezd v organizacích zaostává za krajským průměrem o 16 % a systém odměňování neumožňuje mzdy u jednotlivých osob výrazně navýšit. Celkově systém odměňování zaměstnanců PO nevytváří dostatečně motivační prostředí, které by vedlo k vyšším výkonům organizací a zvyšování jejich finanční soběstačnosti.

TABULKA: INFLACE A PRŮMĚRNÁ MZDA V ČR A VE ZLÍNSKÉM KRAJI V LETECH 2008 AŽ 2013

Parametr	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inflace v ČR	2,8 %	6,3 %	1,0 %	1,5 %	1,9 %	3,3 %	1,4 %
Průměrná mzda v ČR	20 957	22 592	23 344	23 864	24 455	25 067	25 078
Průměrná mzda ve ZK	21 614	22 744	22 572	23 219	22 461	22 747	23 069
Průměrná mzda PO	16 894	17 222	18 210	18 521	18 973	19 088	19 445

Zdroj: ČSÚ, Rozbory hospodaření PO

Výzvou pro následující období bude zachování růstu průměrných mezd alespoň na úrovni inflace a ideálně dosažení dalšího přiblížení úrovně průměrných mezd ke krajskému průměru.

Vzdělanostní struktura pracovníků příspěvkových organizací vykazuje v letech 2011 až 2013 mírný růst zastoupení VŠ vzdělaných pracovníků na úkor pracovníků se SŠ vzděláním. Podíl VŠ vzdělaných pracovníků představoval na konci roku 2013 cca 40 %. To znamená, že 1/3 až 1/2 odborných pracovníků nemá vysokoškolské vzdělání.

Z důvodu zajištění vyšší kvality odborné činnosti organizací musí být **ambicí ZK a organizací zvyšování podílu vysokoškolsky vzdělaných odborných pracovníků**, vč. pracovníků s postgraduálním/doktorským studiem, a **podpora dalšího vzdělávání pracovníků**.

Na základě analýzy dat a diskuse s řediteli organizací byly v personální oblasti identifikovány následující potřeby:

- zajistit standardní, transparentní a udržitelnou personální politiku u všech organizací vedoucí ke snížení fluktuace pracovníků;
- nastavit systém odměňování, aby byl více motivující pro zaměstnance a dokázal udržet kvalifikované odborné pracovníky v produktivním věku;
- zachovat růst průměrných mezd na úrovni inflace a přiblížit jejich úroveň krajskému průměru, nastavit a zajistit zdroje pro systém odměňování pracovníků PO;
- zefektivnit výkon současných agend, zejména řešit administrativní náročnost tak, aby větší pozornost mohla být věnována odborné činnosti, rozvojevým kulturním aktivitám a službám pro veřejnost;
- zajistit systematický rozvoj pracovníků – pokračovat ve zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zejména odborných pracovníků, proškolení pracovníky pro interakci s veřejností, zvýšit počet dnů vzdělávání připadajících na jednoho zaměstnance;
- vytvářet prostor pro větší zapojení dobrovolníků, studentů a místních komunit do činnosti organizací.

Knihovnické a informační služby

Knihovnické a informační služby KKFB mají velmi dobrý standard a dostupnost (mimo jiné důsledkem přestěhování Ústřední knihovny do 14 | 15 BAŘOVA INSTITUTU), nicméně přírůstek knihovního fondu by měl být posílen, neboť stávající obměna knihovního fondu ve volném výběru činí 16,5 let.

TABULKA: SROVNÁNÍ ZÁZEMÍ KKFB PRO VEŘEJNOST – NOVÉ VS. PŮVODNÍ PROSTORY ÚSTŘEDNÍ KNIHOVNY

Parametr	Tř. Tomáše Bati	Budova 15
čtenářská a studijní místa	78	230
z toho s výpočetní technikou (PC/terminál)	18	67
katalogové kiosky ke stání	4	33
přístup na internet	14 + wifi	67 + wifi
digitální multifunkční zařízení	4	5
samoobslužný výpůjční automat	0	2
samoobslužný automat na vracení knih	0	1
individuální studovny	0	4
kolektivní studovna	0	1
knihovní fond ve volném výběru	148 000 knih 450 titulů periodik	185 000 knih 900 titulů periodik 8 000 zvukových dokumentů

Zdroj: Výroční zpráva KKFB za rok 2013

KKFB realizuje v průměru 2,5 výpůjček na jednu jednotku knihovního fondu ročně. Nejvyšší zájem je o periodika a knihy beletrie pro dospělé.

Porovnání počtu výpůjček ve vztahu k velikosti knihovního fondu KKFB (přes 500 tis. knihovních jednotek) a při vědomí, že přibližně 50 % výpůjček připadá na tzv. prolongace, dokládá, že **podstatná část knihovního fondu není čtenářsky atraktivní.**

To samo o sobě neznamená, že by měl být neaktivní knihovní fond automaticky vyřazován. Zájem čtenářů podléhá módním trendům a popularita určitých knih a autorů může během doby znovu ožít. Stejně tak má smysl uchovávat knihy pro jejich paměťovou hodnotu.

Zjištění spíše potvrzuje existenci potřeby **posílit nákup nových čtenářsky zajímavých knih, vyhodnocovat zájem o nově pořízené knihy a propagovat v rámci knihovny i méně známé tituly.** S problematikou souvisí i nedostupnost zdrojů pro pořízení knih od začátku roku, čímž jsou omezeny možnosti knihovny nákupy lépe plánovat, využívat širšího výběru titulů i slevových akcí.

Poměrně rozsáhlé jsou i knihovní fondy ostatních příspěvkových organizací v oblasti kultury. Celkem obsahují přes **140 tisíc jednotek odborné literatury**, které slouží zaměstnancům organizací, badatelům a studentům.

Činnost sbírkotvorná a péče o sbírky

Ve **sbírkotvorné činnosti muzeí a galerií**, až na výjimky u MJVM a KGVU v souvislosti s projektem 14|15 BAŤOVA INSTITUTU, je zřetelná **stagnace rozvoje sbírkových fondů**. Je to dáno administrativně náročným systémem schvalování nákupu předmětů, kdy každý byť sebemenší výdaj z fondů investic organizací na pořízení sbírkových předmětů musí být schvalován Radou kraje.

Ke konci roku 2013 představoval celkový rozsah sbírek muzeí a galerií přibližně 1,1 miliónů sbírkových předmětů. Ve **struktuře sbírkových fondů** dominují sbírkové předměty v oblastech archeologie (31 %) a zoologie (30 %). Etnografie je ve sbírkových fondech zastoupena 6 %, botanika 5 %, historie 5 %, dějiny umění 2 % a geologie 1 %. Ostatní a specializované sbírky tvoří 21 % sbírkových fondů.

Nejrozsáhlejší sbírky v oborech **archeologie a etnografie** má SMUH, v oboru **zoologie** MRV, v oborech **botaniky, historie a geologie** MJVM. V oblasti **dějiny umění** mají významné sbírkové fondy MRV, SMUH, KGVU a MK.

Přístup k péči o sbírkové fondy se mezi organizacemi liší v závislosti na rozsahu a povaze sbírkových fondů. Všechny organizace již měly povinnost dokončit 10ti-letý cyklus inventarizace sbírek. U některých se objevily výjimky a byla stanovena nápravná opatření. Nicméně podstatná část sbírkových předmětů u některých organizací není zpracována, resp. katalogizována v systematické evidenci v elektronické podobě a nízký je také počet digitalizovaných sbírkových předmětů v podobě obrazového záznamu. Ročně je organizacemi restaurováno kolem 300 a konzervováno přes 3 tisíce sbírkových předmětů. Obvykle se jedná o předměty připravované pro výstavu či z výstav stahované.

Vědeckovýzkumná a odborná činnost

Vědecko-výzkumná a odborná činnost organizací zahrnuje:

- vlastní odborné aktivity/projekty dle předmětu činnosti a zaměření dané organizace,
- spolupráci s externími badateli a subjekty,
- odborné konference a semináře (vlastní či účast na akcích pořádaných jinými subjekty).

Odbornou činnost KKFB tvoří v převážné míře **tvorba databáze knihovního fondu KKFB, přispívání do celostátních databází** (projekt NK ČR „Kooperační tvorba a využívání souborů národních autorit“, databáze ANL – Články v českých novinách, časopisech a sbornících), **Souborného katalogu ČR a bibliografická činnost**.

Průběžně probíhají opravy a redakce v katalogu knihovního fondu, ukládání regionálních online publikovaných periodik a doplňována je databáze regionálních osobností. Dále KKFB realizuje specifické projekty, např. vyčlenění titulů historického a vzácného fondu, zpracování výběrové bibliografie k 1150. výročí příchodu sv. Cyrila a Metoděje na Velkou Moravu a projekty digitalizace knihovního fondu.

KKFB ročně pořádá několik **odborných konferencí** a spolupracuje na přípravě a realizaci seminářů jiných institucí, např. knihoven paměťových institucí Zlínského kraje. KKFB spolupracuje na řadě projektů s NK ČR, ostatními krajskými knihovnami, městskými knihovnami (např. v rámci Klubu dětských knihoven) a ostatními kulturními organizacemi. KKFB je členem pilotní skupiny knihoven spolupracujících na projektu Centrálního portálu knihoven ČR.

KKFB je aktivním členem profesních organizací Sdružení knihoven České republiky (SORUK), Svazu knihovníků a informačních pracovníků (SKIP), České národní skupiny International Association of Music Libraries, Archives and Documentation Centres (IAML).

Odborné aktivity a projekty muzeí a galerií spočívají ve zkoumání předmětů, pořizování jejich dokumentace a prezentaci výsledků prostřednictvím odborných článků, či vědeckých konferencí.

Vědeckovýzkumná a odborná činnost muzeí a galerií **nemá jednotnou metodiku pro její důsledné sledování a vykazování, vč. hodnocení kvality**. Ze statistiky NIPOS například vyplývá, že podíl odborných pracovníků organizací zapojených do vědeckovýzkumné činnosti u jednotlivých organizací výrazně kolísá (v rozmezí 10 až 88 %), avšak tyto údaje jsou zkresleny nejednotným způsobem sledování vědecko-výzkumné činnosti organizacemi.

Prostor pro zlepšování a rozvoj odborné činnosti se nachází v oblastech vedení, vzdělávání a motivace odborných pracovníků, stanovení výkonových parametrů, koordinace a provázanosti činnosti napříč organizacemi, vzájemné informovanosti, sledování a hodnocení kvality (oponentuře) a v prezentaci dosažených výsledků.

Vědecko-výzkumná a odborná činnost je **převažující činností hvězdáren**, které se v oblasti astronomie zaměřují na pozorování projevů sluneční aktivity, CCD fotometrii proměnných hvězd a výzkum meziplanetární hmoty (komety, meteory, zákryty hvězd planetkami). Dále v oblasti meteorologie a klimatologie zajišťují měření stavu počasí, stavu půdy, meteorologických jevů apod. HVM a Hvězdárna Vsetín si během svého dlouholetého působení vydobily své pevné místo a uznání mezi ostatními astronomickými institucemi v České republice i zahraničí.

Metodická a edukační činnost

Metodická a edukační činnost organizací spočívá ve spolupráci se školami a metodické činnosti vůči jiným subjektům. **Metodická a edukační činnost** organizací má rostoucí výkony a kvalitu a skýtá potenciál pro širší spolupráci se školami.

V 2013 **KKFB** uskutečnila **474 vzdělávacích pořadů pro žáky a studenty škol** všech typů, které jsou zaměřeny na seznámení s prostředím a službami knihovny a rozvoj čtenářství, s průměrnou návštěvností 23,3 osob. Celkově tyto pořady navštívilo 11 057 osob, z toho cca 70 % tvořili žáci základních škol, 15 % mateřské školy a 15 % střední, speciální a ostatní školy.

Muzea a galerie v roce 2013 realizovaly **speciální doprovodné programy k výstavám a expozicím** pro 1 114 skupin s celkovou návštěvností 23 193 osob (cca 21 osob na skupinu). **Hvězdárny** ročně uspořádají přes **500 vzdělávacích a osvětových akcí** s návštěvností okolo 12 tisíc osob.

Filharmonie připravuje pro základní a střední školy cca **30 výchovných koncertů** ročně. Průměrná návštěvnost výchovných koncertů v roce 2013 byla 558 posluchačů, tzn. celkovou návštěvnost výchovných koncertů přes 15 tisíc žáků a studentů ročně.

V oblasti metodické činnosti vůči jiným subjektům KKFB zajišťuje **výkon regionálních funkcí knihovnam ve Zlínském kraji** tak, aby síť veřejných knihoven byla funkční a kompatibilní v rámci celého kraje a bylo zajištěno dodržování a plnění standardů regionálních funkcí.

Metodická pomoc ze strany muzeí a galerií je poskytována subjektům s obdobnou náplní činnosti v regionu, ale také samostatným badatelům, obcím, skupinám a spolkům. Krajská muzea a galerie spolupracují s řadou organizací na regionální a národní úrovni a jsou aktivně zapojeni v orgánech Asociace muzeí a galerií České republiky a Radě galerií České republiky.

Kulturně vzdělávací činnost

Kulturně vzdělávací činnost organizací vytváří **kulturní a vzdělávací nabídku (program) pro veřejnost** a to od různých volnočasových akcí, besed, školení a kurzů až po koncerty vážné hudby, výstavy a expozice.

KKFB pořádá:

- programy a soutěže pro děti;
- výstavy v prostorách knihovny – jednak vlastními pracovníky a jednak ve spolupráci s MŠ, ZŠ, ZUŠ, DDM Astra Zlín a dalšími subjekty;
- besedy, přednášky, autorská čtení a exkurze v budově 15;
- školení a kurzy pro veřejnost zejména se zaměřením na počítačovou gramotnost.

Kulturně vzdělávací činnost muzeí, galerií a hvězdáren zahrnuje:

- expozice,
- výstavy vlastní i převzaté,
- přednášky pro veřejnost,
- odborné výklady ve výstavách a expozicích,
- doplňkové kulturní a jiné akce a programy,
- zájmové aktivity (kluby, spolky apod.).

Počet expozic se v letech 2008 až 2013 zvyšoval u MRV a SMUH, zůstal konstantní u HVM, KGVU a MK a poklesl u MJVM. Souhrnně za všechny organizace se počet expozic zvýšil ze 41 na 54 (o více než 30 %). Současně došlo i k nárůstu ploch pro stálé expozice z 18,5 tis. m² na 21,7 tis. m² (o 17 %). Neplatí však vždy přímá úměra, že s počtem ploch roste i počet expozic.

Největší nárůst ploch expozic (o 3,5 tis. m²) nastal u KGVU a MJVM přestěhováním do 14|15 BAŤOVA INSTITUTU a přitom počet expozic KGVU zůstal zachován a u MJVM poklesl z 11 na 5. Ke snížení počtu expozic MJVM došlo spojením několika expozic (Obuv a produkce firmy Baťa, Film a Cestovatelství) v rámci jednoho prostoru. V současnosti počet expozic MJVM opět narůstá díky jejich rozvoji v areálu Hradu Malenovice.

Plocha pro stálé expozice vzrostla i u MRV (o 63 %) po dokončení rekonstrukce zámku Lešná na podzim roku 2011. Muzeum po celé období zvyšovalo počet expozic, až dosáhlo jeho trojnásobku (z původních 7 v roce 2008 na 22 v roce 2013).

U SMUH se počet expozic zvýšil o 3 po rekonstrukci památníku Velké Moravy, otevření Muzea lidových pálenic ve Vlčnově a expozice „Uherské Hradiště – město královské“. Zároveň proběhla instalace nové multimediální národopisné expozice Slovácko. Nicméně koncem roku 2014 SMUH ukončilo správu Leteckého muzea v Kunovicích.

Z hlediska oborů nejvíce expozic přibýlo v oblasti vědy a techniky, historie přírody a přírodovědných oborech, všeobecné, kombinované (vlastivědné) oblasti a to na úkor výtvarného umění a uměleckých oborů. Největší podíl (35 %) mají archeologické a historické expozice, následovány všeobecnými, kombinovanými (vlastivědnými) expozicemi (20 %) a etnografickými a antropologickými expozicemi (13 %). Výtvarné umění je zastoupeno 10 %, stejně tak historie přírody a přírodovědné obory. Věda a technika má podíl 8 % a ostatní umělecké obory 4 %.

Počet výstav uspořádaných organizacemi je poměrně vysoký – průměr v letech 2008 až 2013 dělá 132,5 výstav ročně, v posledních dvou letech je znatelný nárůst o cca 10 %. V roce 2013 v průměru na organizaci připadalo více než 24 výstav, tj. více než 2 výstavy za měsíc.

V oborové struktuře výstav převládá výtvarné umění s cca 40%ním podílem. Přibližně stejné cca 10%ní zastoupení mají „archeologie a historie“ (s 13 % mírně převažuje nad ostatními), „etnografie (etnologie) a antropologie“, „příroda, věda a technika“ a „ostatní umělecké obory“. Všeobecné, kombinované (vlastivědné) výstavy zaujímají cca 5 %. Zbýlý cca 12%ní podíl tvoří ostatní obory.

Muzea a galerie pořádají v posledních letech kolem **300 kulturně výchovných akcí pro veřejnost ročně** s návštěvností dosahující téměř 30 tisíc osob.

FBM odehraje cca 120 koncertů vážné hudby ročně, z toho 30 % mimo své sídlo a z toho cca 10 % v zahraničí. Kromě toho FBM v rámci svých produkcí a užívaných prostor zajišťuje výchovné a vzdělávací aktivity pro veřejnost

14|15 BI poskytuje podporu KGVU, KKFB a MJVM při organizačním zajištění výstav, akcí a programů, vč. marketingové podpory a asistence u IT a AV techniky.

14|15 BI disponuje i AV technikou, která umožňuje sofistikovanou projekci na budovu 15, tzv. videomapping. **Videomapping** se v současnosti využívá příležitostně pro zatraktivnění jiných kulturních akcí. Do budoucna po rozšíření počtu projekcí by se mohl stát navštěvovanou atrakcí 14|15 BAŤOVA INSTITUTU v letních měsících.

Ediční a publikační činnost

Organizace vydávají **publikace a pravidelná periodika** související s jejich odbornou činností. V případě publikací se jedná o odborné knihy, publikace týkající se organizací, průvodce výstavami, publikace k událostem či významným osobnostem, katalogy, sborníky atp. Pravidelná periodika představují společenské, kulturní, umělecké a odborné časopisy.

Počet publikací v posledních letech rostl (26 publikací v roce 2013 oproti 17 v roce 2010), ale jejich náklad je nízký (v průměru 240 kusů na publikaci v roce 2013). Snižování nákladu publikací bylo jednak vynuceno potřebami úspor, ale také bylo logickou **reakcí na dosavadní nízkou prodejnost publikací**. Na druhou stranu zkušenost SMUH a MRV ukazuje, že publikační činnost ve spojení se zajímavým tématem/výstavou/událostí/vzdělávací akcí a v provedení naplňujícím očekávání cílové skupiny zákazníků může být dobrým zdrojem dodatečných příjmů pro organizace.

Počet a náklad periodik je v posledních letech stabilní a ustálil se na hodnotě 10 až 11 vydání ročně s nákladem 4 tisíc výtisků, tj. v průměru 400 výtisků na jedno vydání.

Největší počet vydání náleží uměleckému časopisu **Prostor Zlín**, který KGVU publikuje s téměř dvacetiletou historií ve čtvrtletní frekvenci. Časopis se věnuje současné tvorbě, galerijní sbírkotvorné i výstavní praxi, moderní architektuře, designu, památkové péči, užitému umění a urbanismu.

KKFB společně s MJVM, MRV, SMUH a MK **vydává časopis ZVUK Zlínského kraje** – časopis pro kulturu a společenské dění. Vychází 2 čísla ročně (jaro/léto, podzim/zima) s nákladem 500 výtisků. MRV vydává 2x ročně časopis **Valašsko-vlastivědná revue** a ve spolupráci s MJVM vydává odborný přírodovědný časopis **Acta Carpathica Occidentalis**.

Audiovizuální díla (nahrávky) vydává FBM a z ostatních organizací realizovalo audiovizuální díla v posledních letech pouze SMUH. Novým fenoménem je forma **elektronické publikace** dostupné na internetu, která začíná být ve větší míře organizacemi využívána.

Doplňková činnost

Doplňkovou činností organizací je **prodej publikací** (vlastních či vydávaných jinými subjekty, např. odborné publikace, katalogy, pohlednice, mapy aj.), **drobných upomínkových předmětů a jiného zboží**, které má vztah k oborům hlavní činnosti. Dále se jedná o **příjmy z reklamy a pronájmy prostor**.

Doplňkovou činnost u FBM představuje navíc **nákup a prodej hudebních nástrojů, hudebnin a hudebního příslušenství** pro členy orchestru filharmonie. Filharmonie vykonává také **agenturní činnost**. 14 | 15 Bl poskytuje podporu v oblasti produkce, resp. organizačního zajištění akcí, založila a rozvíjí projekty **Klub přátel a Dobrovolnictví ve 14 | 15 BAŤOVĚ INSTITUTU**.

Obecně lze konstatovat, že **doplňková činnost organizací** (prodej upomínkových předmětů, zboží, příjmy z reklamy a pronájmu) není dostatečně rozvíjena za účelem posílení příjmů organizací. Omezujícím prvkem jsou i vhodné prostory pro doplňkový prodej.

Marketing

Marketing je organizacemi ZK v oblasti kultury vnímán převážně jako nástroj vizuální prezentace a zajištění, resp. zvyšování návštěvnosti, v méně případech i jako nástroj pro zvyšování kvality služeb a tržeb. **Marketingový přístup není integrovanou součástí plánování produktů** pro veřejnost a často hraje až druhotnou (vedlejší) roli, která spočívá až v následné propagaci vytvořených produktů.

Většina produktů je zaměřena na širokou veřejnost a specifické nabídky jsou tvořeny pouze pro děti, mládež, v menší míře pro rodiče s dětmi, seniory aj. Z tohoto důvodu bývá i propagace produktů široce pojatá, a tudíž neefektivní. Organizace budou do budoucna nuceny reagovat na níže uvedené celospolečenské trendy větší pestrostí a flexibilitou nabídky, vč. cenové politiky.

Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje jsou:

- snižování a stárnutí populace;
- dlouhodobě podprůměrná míra zaměstnanosti a nízká mzdová úroveň;
- růst životních nákladů a snižování výdajů domácností na kulturu;
- zvyšování sociálních rozdílů;
- roste pracovní síla, ale podíl ekonomicky neaktivního obyvatelstva je vysoký (přes 40 %);
- rostoucí nezaměstnanost absolventů vs. poptávka po technických profesích;
- snižování manuálních schopností dětí a mládeže;
- snižování čtenářské gramotnosti dětí;
- rostoucí míra vzdělanosti obyvatel;
- rostoucí dostupnost internetu a elektronických zařízení (chytré mobily, tablety);
- snižování volného času u ekonomicky aktivního obyvatelstva;
- vysoká konkurenční nabídka pro trávení volného času.

Původ a postavení návštěvníka organizace až na výjimky nesledují. KKFB je využívána v převážné míře (cca 90 %) obyvateli města Zlína a ostatních obcí okresu Zlín. Oproti tomu muzea, galerie, hvězdárny a filharmonie přitahují mnohem více návštěvníků z větší dálky, odhadem až 40 % návštěvníků pochází z jiných krajů ČR, cca 1 % tvoří zahraniční návštěvníci. FBM a HVM mají nezanedbatelnou celorepublikovou a mezinárodní působnost.

Nejzajímavějšími expozicemi muzeí a galerií pro návštěvníky mimo region ZK jsou:

- Prostor Zlín – umění, architektura a design Zlína;
- Princip Baťa: dnes fantazie, zítra skutečnost;
- Památník Maxe Švabinského;
- Národopisná expozice Slovácko;
- Památník Velké Moravy ve Starém Městě.

Potenciál z hlediska cestovního ruchu vykazují hrad Malenovice, NKP Ploština, zámek Vsetín, zámek Chropyně, lidové stavby v Rymicích a Velkých Těšanech, zámek Kinských ve Valašském Meziříčí, zámek v Lešné, zemědělské usedlosti v Topolné, muzeum lidových pálenic ve Vlčnově a areál hvězdárny ve Valašském Meziříčí.

Bohužel u těchto destinací **není v řadě případů dořešena potřebná infrastruktura a zázemí**, např. místní orientační značení, parkování, občerstvení, sociální zázemí, dostupnost veřejnou dopravou, infrastruktura cyklistické dopravy (stojany na kola, značení cyklistických tras) atp. Zaostává i propagace a programová nabídka.

Časově jsou organizace dostatečně dostupné. Přínosný by byl posun otevírací doby o jednu hodinu do 18 h u muzeí a galerií alespoň pro některé dny v týdnu či pro dny se speciálními akcemi, resp. slevami, dále zrušení polední pauzy u expozic s celoročním provozem, u kterých je možné zajistit tzv. prostřídání zaměstnanců během doby oběda, a minimalizace expozic přístupných pouze s průvodcem.

Provozně muzea a galerie příliš nezohledňují období s vysokou a nízkou návštěvností, což vede k neefektivitám při nasazování pracovníků či nízké kvalitě služeb ve špičkách. Také cenová politika organizací by mohla více reflektovat zájem veřejnosti a kvalitu nabízených služeb, např. kvalitnější či pro veřejnost atraktivnější výstavy by měly být zpoplatněny vyšší cenou. Zvyšování tržeb prostřednictvím **nabídky doplňkových služeb a produktů** stále není běžnou praxí.

Z uskutečněných návštěv organizací (mystery shoppingu) vyplynulo, že **kontakt se zákazníkem není v některých organizacích věnována dostatečná pozornost**. Personál organizací není dostatečně proškolen. Spokojenost návštěvníků není u všech organizací sledována a vyhodnocována, např. pravidelnými průzkumy spokojenosti zákazníků. Prostor pro zlepšování byl identifikován i v oblastech procesů (způsob poskytování služeb od příchodu zákazníka po jeho odchod), propagace, vytváření image a spolupráce organizací.

Zájem veřejnosti a postavení v rámci ČR

Organizace mají **velmi dobrou návštěvnost** a jsou úspěšné i v celorepublikovém srovnání.

Například **okres Zlín se řadí mezi okresy ČR s nejlepšími knihovnickými a informačními službami** (8. místo v počtu knihovních jednotek, 7. místo v počtu registrovaných čtenářů, 3. místo v počtu výpůjček v roce 2013) a ostatní okresy Zlínského kraje se umístily do 30tého místa z hlediska počtu knihovních jednotek, registrovaných čtenářů, výpůjček. Zásahu na těchto výsledcích má bezesporu KKFB koordinující a zajišťující výkon regionálních funkcí knihovnam ve Zlínském kraji.

Zlínský kraj patří mezi kraje s nejnižším počtem galerií, muzeí, památníků, expozic a výstav, přesto se může pochlubit vysokou návštěvností, což svědčí o atraktivitě expozic, výstav a kulturně výchovných akcí. V **návštěvnosti kulturně výchovných akcí** pořádaných muzei a galeriemi se Zlínský kraj řadí na třetí místo hned za Jihomoravský kraj a Hlavní město Prahu.

Ve srovnání s ostatními 500 muzei a galeriemi v ČR dosáhlo v roce 2013 výborných výsledků MRV – bylo celorepublikově muzeem s nejvyšším počtem pořádaných kulturně výchovných akcí a v návštěvnosti expozic, výstav a akcí patřilo mezi deset nejúspěšnějších muzeí v ČR.

Mezi nejlepšími 30 muzei v ČR z hlediska návštěvnosti figurují i MJVM a SMUH. MJVM sice nevykazuje počtem stálých expozic, výstav a kulturně výchovných akcí, ale v návštěvnosti expozic a výstav se zařadilo na 27. místě. Toto umístění potvrzuje celonárodní atraktivitu nové expozice

MJVM v 14|15 BAŤOVĚ INSTITUTU. SMUH je v první třicítce muzeí ve všech sledovaných parametrech a patří 16. místem mezi neaktivnější muzea co do počtu kulturně výchovných akcí.

Do 50tého místa v návštěvnosti expozic a výstav se zařadilo i MK. KGVU patří v návštěvnosti mezi 20 nejlepších galerií v ČR s velmi úspěšnými kulturně výchovnými akcemi.

Hospodaření organizací

Organizace vesměs hospodaří s vyrovnaným rozpočtem, tj. přizpůsobují výdaje očekávaným příjmům. **Příspěvek ZK tvoří přes 70 % veškerých příjmů organizací** (u PO cca 85 %, u FBM 35 %) a v roce 2013 činil za všechny organizace 157 mil. Kč. **Tržby u PO v období let 2007 až 2013 představovaly pouhých 5 až 10 % výnosů**, avšak zvýšily se o více než 70 % z hodnoty 15 mil. Kč v roce 2007 na 25 mil. Kč v roce 2013.

Souhrnně za všechny organizace připadalo v roce 2013 na 1 návštěvníka **43 korun tržeb**. Tento průměr je však ovlivněn řádově vyšší úrovní vstupného ve FBM. U **muzeí, galerií a hvězdáren** tržby na 1 autentického návštěvníka činily **28 korun** a u KKFB tržby na 1 fyzického návštěvníka dlouhodobě zůstávají na úrovni 6 Kč, na jednoho registrovaného čtenáře **125 korun**.

Největší nákladovou položku organizací tvoří **mzdové náklady**. Během sledovaného období let 2007 až 2013 se mzdové náklady zvýšily o 16 % (ze 73 na 85 mil. Kč), což odpovídá inflačnímu vývoji v ČR. Avšak podíl mzdových nákladů na celkových nákladech poklesl ze 46 % v roce 2007 na 38 % v roce 2013 z důvodu vyššího růstu nákladů služeb, energií a odpisů. Úspora nákladů nastala pouze u spotřeby materiálů.

Výši příspěvku na provoz organizací se Zlínský kraj v roce 2013 (po otevření 14|15 BAŤOVA INSTITUTU) zařadil mezi kraje s vyššími výdaji. V přepočtu na jednoho obyvatele kraje se umístil na třetím místě za Plzeňským a Jihočeským krajem s hodnotou příspěvku 268 Kč na obyvatele kraje ročně. Pro srovnání průměrný příspěvek za všechny kraje (kromě Prahy) činil 190 Kč.

Organizace jsou stále **závislé na příspěvcích z rozpočtu ZK**. Podíl jiných zdrojů financování vč. vlastních tržeb přetrvává na nízké úrovni, chybí i vyšší podpora ze strany měst, obcí a místních komunit.

Zvýšila se produktivita organizací (poměr tržeb k nákladům či mzdovým nákladům organizací), zejména FBM dosahuje v posledních letech mimořádného pokroku. Ocenit lze také vývoj u MRV, SMUH, MJVM a HVM.

Výši nákladů organizací a tím i příspěvku ZK ovlivnily v uplynulém období nejvíce projekty 14|15 BAŤŮV INSTITUT a přestěhování FBM do KCZ. Realizací těchto projektů došlo ke znatelnému nárůstu nákladů nakupovaných služeb, energií a odpisů.

Strategický kontext

Strategický kontext pro rozvoj organizací vytvářejí **strategické rozvojové dokumenty ZK**, jež reflektují **národní a evropské strategie, legislativní požadavky** na činnost organizací, **oborové trendy** a dostupné **zdroje finanční podpory**, zejména dotace z fondů EU v programovacím období 2014-2020.

Strategické dokumenty ZK

Činnost organizací ZK v oblasti kultury nezasahuje do územního plánování na úrovni Zlínského kraje, tj. do Zásad územního rozvoje Zlínského kraje a tudíž zde není žádný rozpor mezi současným stavem a územně plánovací dokumentací ZK. **Investiční záměry organizací** na výstavbu nových objektů jsou zvažovány či připravovány s ohledem na platné územními plány měst a obcí.

Činnost organizací má přispívat k naplňování cílů ZK definovaných ve **Strategii rozvoje Zlínského kraje na období 2009-2020**, zejména ke **zvýšení atraktivity regionu pro obyvatele i návštěvníky**. Zlínský kraj usiluje do roku 2020 o:

- **zvýšení konkurenceschopnosti kraje jako destinace cestovního ruchu,**
- **zajištění ochrany a rozvoje kulturního dědictví regionu,**
- **rozvoj kulturních institucí jako významných nositelů kulturnosti regionu.**

Kromě této strategie disponuje Zlínský kraj několika specifickými koncepčními dokumenty pro své organizace v oblasti kultury (Koncepce rozvoje kulturních zařízení ZK na léta 2009-2013, Strategie rozvoje marketingu a propagace organizací ZK v oblasti kultury na období 2012-2016 a Plán realizace modelu efektivního řízení Krajského kulturního a vzdělávacího centra), jejichž platnost a přesah do dalšího období je v této koncepci posouzen.

Legislativní požadavky

Legislativní a oborové požadavky na výkon činnosti organizací jsou dány níže uvedenými zákony, jejich prováděcími předpisy (vyhláškami, nařízeními vlády), metodickými pokyny Ministerstva kultury, národními koncepcemi, programy podpory, aj.

- **zákon 257/2001 Sb. o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon)**, ve znění pozdějších předpisů, a související:
 - **Metodický pokyn Ministerstva kultury k zajištění výkonu regionálních funkcí knihoven a jejich koordinaci na území ČR**, který obsahuje soubor nároků na způsob a úroveň poskytování služeb;
 - **Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území ČR (standard VKIS);**
 - **Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011-2015 včetně internetizace knihoven**, která se soustředí na využití informačních a komunikačních technologií ke koncipování nových služeb veřejnosti;

- **zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů**, ve znění pozdějších předpisů, který stanoví podmínky ochrany sbírek muzejní povahy, jejich uchovávání, způsob vedení evidence, práva a povinnosti vlastníků sbírek, standardy služeb poskytovaných muzei a galeriemi aj. Zákon mimo jiné v § 10a stanovuje:
 - **standard územní dostupnosti**, který tvoří síť poskytovatelů zveřejněná Ministerstvem kultury;
 - **standard časové dostupnosti**, který stanovuje rozsah a strukturu služeb;
 - **standard ekonomické dostupnosti** služeb spočívající v poskytování zlevněného, skupinového nebo volného vstupného, a to pro děti do 6 let, žáky ZŠ, studenty SŠ a VŠ, seniory a pro skupiny žáků nebo studentů čítajících alespoň 5 osob včetně pedagogického doprovodu a skupiny osob se zdravotním pojištěním;
 - **standard fyzické dostupnosti** spočívající v odstraňování bariér znemožňujících osobám s omezenou schopností pohybu a orientace užívání standardizovaných veřejných služeb;
- **zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči**, ve znění pozdějších předpisů (památkový zákon), který upravuje práva a povinnosti směrem k vlastníkům kulturních památek, problematiku památkových rezervací, památkových zón a ochranných pásem, archeologických výzkumů a nálezů. Zákon mimo jiné stanoví, že:
 - až na výjimky jsou movité archeologické nálezy vlastnictvím kraje, v jehož územním obvodu byly učiněny, a ukládají se v jím zřízeném muzeu;
- **Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví v České republice na léta 2010 až 2014 (Koncepce rozvoje muzejnictví)**, která analyzuje současný stav muzejnictví a stanovuje cíle a opatření pro rozvoj muzejnictví na státní úrovni;
- **Koncepce účinnější péče o tradiční lidovou kulturu v České republice na léta 2011 až 2015**, která definuje opatření, jejichž účelem je přispět k efektivnější identifikaci, dokumentaci, ochraně, využívání a předávání nemateriální složky tradiční lidové kultury nastupujícím generacím. Odborným pracovištěm pověřeným péčí o tradiční lidovou kulturu ve ZK je SMUH.

Oborové trendy

Vybavení a prostory veřejných knihoven v ČR se v uplynulých letech měnily **výrazně k lepšímu**. Zvýšil se počet studijních míst, počet počítačů pro uživatele i počet počítačů připojených k internetu, dále se rozšiřovala nabídka poskytovaných služeb, především on-line služeb a také nabídka kulturních a vzdělávacích akcí. **Navzdory tomu se počet registrovaných čtenářů dramaticky nezměnil**, avšak zastavil se trend poklesu od roku 2004, který dosáhl dna v krizovém roce 2009.

Počet knihovnických jednotek u veřejných knihoven v ČR byl v posledních 5 letech **jen mírně navyšován**. **Prostředky na nákup knihovního fondu** oproti roku 2009 **poklesly** u krajských knihoven o 11,5 %, celkově za všechny knihovny o 2,4 %.

Dlouhodobě **klesá počet výpůjček**. Oproti roku 2004 je o cca 12 % nižší. **Počet fyzických návštěvníků knihoven** naopak oproti roku 2004 **stoupl o cca 20 %**. Je to dáno větší prezenční nabídkou knihoven a větším počtem kulturních a vzdělávacích akcí.

Krajské knihovny společně s Národní knihovnou ČR a Moravskou zemskou knihovnou výrazně **zvýšily počet virtuálních (on-line) návštěvníků** a to o více než 70 % ve srovnání s rokem 2009.

Počet, struktura zaměření a specializace muzejních institucí v ČR se zásadně nemění. Počet expozic a výstav dlouhodobě mírně roste, stejně tak počet návštěvníků. Naopak **klesá počet kulturně výchovných akcí** a jejich návštěvníků. **Počet zaměstnanců** muzeí a galerií se výrazně nemění, ale **klesá mírně podíl odborných pracovníků**.

Příjmy muzejních institucí zřizovaných státem a územně samosprávnými celky v posledních letech rostly výrazněji než jejich **provozní výdaje**. Znatelně **klesaly výdaje na nákup sbírkových předmětů**, přičemž rozsahem 95,5 % sbírek je spravováno v muzeích státních a územních samosprávných celků. **Procento soběstačnosti** (samofinancování) muzeí a galerií se oproti roku 2009 zvýšilo z 15,7 na 19,4 % v roce 2013.

Zdroje financování

Rozpočtový výhled Zlínského kraje na roky 2015-2017 předpokládá výši příspěvku na provoz organizací v letech 2015 až 2017 na úrovni roku 2013, tj. cca **160 mil. Kč ročně**.

Střednědobý plán reprodukce majetku Zlínského kraje obsahuje na léta 2015 až 2017 následující investiční akce hrazené z rozpočtu ZK pro oblast kultury a památkové péče:

- zkapacitnění depozitáře v zámku Kinských;
- odstranění havarijního stavu budov HVM – II. etapa;
- pořízení regálového systému do depozitáře Otrokovice – II. etapa;
- odstranění havarijního stavu hrobky Marie von Ebner Eschenbach ve Zdislavicích.

Růst provozních nákladů organizací a investiční akce, pokud kraj nevyčlení další prostředky v rámci svého rozpočtu, bude možné financovat pouze z jiných zdrojů, tj. tržeb za poskytované služby, dotací od obcí, účelových dotací Ministerstva kultury, dotací z fondů EU, příspěvků a darů jiných osob. Možnou cestou je i zefektivnění některých činností organizací, resp. reorganizace či integrace činností, jako je marketing, IT, nákup, personální agenda, administrativa aj.

Příjemcem nejvyšších dotací od obce (SMZ) jsou FBM (podpora města je ukotvena zakládací smlouvou) a **KKFB** (povinnost SMZ přispívat KKFB na plnění funkce základní knihovny je dána § 11 odst. 4 knihovního zákona). U ostatních organizací ZK v oblasti kultury neexistuje právní titul, který by zakládal povinnost obce poskytnout organizaci dotaci na činnost a objem poskytnutých dotací obcí je zanedbatelný. Obce přispívají organizacím účelově na konkrétní akce a činnosti.

Organizace by měly do budoucna více spolupracovat s městy – jednak usilovat o navýšení příspěvku měst pro konkrétní aktivity mající přínos pro město (např. rozvoj cestovního ruchu, vzdělávání obyvatel aj.) a jednak více propojovat své aktivity s městem (městské kulturní programy, dopravní dostupnost a značení aj.).

Ministerstvo kultury ČR administruje pestrou paletu programů podpory týkajících se památkové péče, rozvoje regionální a národnostní kultury, rozvoje muzeí a galerií (standardizovaných veřejných služeb, činnosti metodických center, významných a mimořádných aktivit), podpory orchestrů a sborů a rozvoje knihoven. Organizace ZK v oblasti kultury se zapojují do těchto programů a daří se jim z nich získávat prostředky v řádu desetitisíců až statisíců českých korun. Prostor pro větší využití těchto programů leží u KKFB, muzeí a KGVU. Poměrně úspěšná je FBM, která v posledních letech získává podporu od MK ve výši téměř 1 mil. Kč ročně.

Fondy EU v programovacím období 2014-2020 skýtají největší příležitost pro podporu rozvojových záměrů organizací, především:

- Integrovaný regionální operační program;
- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání;
- Operační program Zaměstnanost;
- Operační program Životní prostředí;
- Operační program přeshraniční spolupráce mezi SR a ČR;
- Program nadnárodní spolupráce Central Europe 2020.

Ostatní zdroje financování organizací mohou zahrnovat **další dotační a grantové možnosti**, např. tzv. norské fondy, švýcarské fondy, **sponzoring**, resp. dary od právnických či fyzických osob, a **dobrovolnictví**.

Organizace ZK mají zkušenosti s využíváním dalších grantových možností. Činnost organizací v oblasti sponzoringu a dobrovolnictví je však nízká. V dalším období bude vhodné se soustředit na rozvoj dobrých příkladů spolupráce se soukromým sektorem i obyvateli, překonávat překážky a vytvářet příležitosti pro tuto spolupráci.

Vize a cíle

Vize rozvoje organizací

Vize, jako popis ideálního stavu, navazuje na předchozí Koncepci rozvoje kulturních zařízení ZK na léta 2009 až 2013 a je revidována jen v drobných aspektech, což potvrzuje její nadčasovost.

Hlavní sdělení vize spočívá v roli organizací **aktivně přispívat ke zvýšení atraktivity regionu pro obyvatele i návštěvníky**. Ve vztahu k veřejnosti mají mít organizace **dobré jméno**, poskytovat **kvalitní dostupné služby**, podporovat **veřejný život** a významně přispívat k **budování pozitivního vztahu** občanů kraje ke svému území, k životu a k rozvoji vzdělávání a výchovy mladší generace.

Vize definuje i roli Zlínského kraje jako zřizovatele, který **pečuje o trvalý rozvoj** těchto organizací a **vytváří podmínky pro efektivní činnost a spolupráci** organizací.

Strategické cíle

Cíle jsou stanoveny pro každou činnost organizací tak, aby byly specifické, konkrétní, měřitelné, ambiciózní a dosažitelné zároveň. Určitost cílů je podpořena vymezením **indikátorů pro hodnocení** v příloze č. 2 této koncepce a časovým horizontem jejich **naplnění do roku 2020** s přesahem až do roku 2024.

Stanovení strategických cílů rozvoje organizací vychází z **očekávání ZK v oblastech výkonu a kvality činností organizací a využití služeb veřejností (návštěvnost)**. Společným cílem pro všechny oblasti je **zajištění plnění legislativních a oborových požadavků, vč. národních rozvojových koncepcí**.

Rozsah, časová a prostorová dostupnost knihovnických a informačních služeb poskytovaných KKFB budou zachovány s předpokládaným navýšením ročního přírůstku knihovního fondu o 25 %, zvýšením počtu registrovaných čtenářů o 12 % a zvýšením ročního počtu výpůjček o 25 % oproti roku 2013. KKFB se bude dále zaměřovat na rozvoj elektronických/on-line služeb a rozvíjet se jako hlavní informační centrum o regionu. Posilována bude specializace odborných knihovních fondů organizací při současném zajištění jednotné a efektivní péče o tyto fondy dle standardu MK ČR.

Sbírkové fondy muzeí a galerií budou systematicky rozvíjeny v souladu s vytvořenými střednědobými koncepcemi sbírkotvorné činnosti. Cílem je plnit minimální procento inventarizace dané zákonem, tj. inventarizovat minimálně 5 % sbírkových předmětů ročně, vyřazovat sbírkové předměty neupotřebitelné, přebytečné či z důvodu ztráty, zajistit podmínky pro rozvoj sbírkových fondů, které povedou ke zvýšení hodnoty sbírek (využitelnosti pro popularizační a vědecké účely) a pokračovat v systematické evidenci sbírkových předmětů, digitalizaci hodnotných sbírkových předmětů v podobě obrazového záznamu, restaurování a konzervaci sbírkových předmětů.

Ve **vědecko-výzkumné a odborné činnosti** je usilováno o udržení stávající úrovně u KKFB, větší zapojení odborných pracovníků muzeí a galerií do odborně-výzkumné činnosti, prezentaci výsledků a zaměření činnosti dle prioritní odborné profilace organizací. V **metodické a edukační činnosti** je hlavním cílem prohlubovat spolupráci se školami tak, aby byly rozvíjeny programy pro školy a udržena či navýšena jejich návštěvnost.

Kulturně vzdělávací činnost KKFB bude dále rozvíjena se zapojením dobrovolníků, ostatních organizací, partnerů a s podporou 14|15 BI. KKFB má ambici realizovat **kurzy pro dospělé s podporou fondů EU (OP Zaměstnanost)**. U muzeí a galerií je cílem zvyšování kvality a atraktivity stálých expozic, optimalizace počtu výstav, zkvalitňování procesu tvorby výstav, zvýšení celkové návštěvnosti expozic a výstav dle NIPOS na hodnotu 450 tis. návštěvníků ročně, zvýšení návštěvnosti kulturně výchovných akcí dle NIPOS na hodnotu 80 tis. návštěvníků ročně a rozvoj videomappingu jako jedinečnosti 14|15 BAŤOVA INSTITUTU celostátního významu. **FBM** má potenciál zvýšit počet komorních koncertů v malém sále na minimálně 12 koncertů ročně s návštěvností okolo 2 000 posluchačů, uspořádat alespoň 40 abonentních a mimořádných koncertů ve velkém sále KCZ s návštěvností okolo 28 000 posluchačů a zvýšit celkovou návštěvnost na úroveň 45 tisíc posluchačů ročně.

U **doplňkové činnosti** dojde k vyhodnocení možností pro zvyšování příjmů organizací a bude zajištěna motivace a podpora organizacím ze strany ZK pro rozvoj této činnosti.

Proces plánování organizací bude zohledňovat **marketingový přístup** a umožňovat programové sladění (integraci). Vytvořena bude širší paleta provozních režimů muzeí a galerií za účelem odstranění poledních přestávek, přizpůsobení provozní doby a provozu aktuálnímu zájmu a potřebám veřejnosti, ceny budou stanovovány flexibilněji s ohledem na kvalitu produktů a poptávku, dojde k zintenzívnění spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy v oblasti propagace, dalšímu rozvoji propagačních kanálů, vč. elektronických způsobů propagace, zlepšování interakce (kontakty) zaměstnanců se zákazníkem, koordinovanému rozvoji obchodních značek organizací, odstraňování nedostatků technického zázemí organizací a související infrastruktury ze zákaznického (uživatelského) hlediska, propojování činnosti organizací s významnými osobnostmi regionu, zdokonalení systému monitoringu kvality činnosti organizací, standardizaci obsahu a náležitostí výročních zpráv a zefektivnění podpůrných činností organizací, jako je marketing, IT, nákup, personální agenda, administrativa aj.

V **personální oblasti** je cílem udržení kvalifikovaných pracovníků v produktivním věku, standardizace výkonu personální agendy u všech organizací, vč. systému odměňování, zajistit minimální 50%ní podíl odborných pracovníků v organizacích, zajistit vzdělávání zaměstnanců v rozsahu minimálně 2 dny ročně na 1 zaměstnance u každé organizace, zachovat růst průměrných mezd minimálně na úrovni inflace a snižovat rozdíl oproti krajskému průměru a rozvíjet zapojení dobrovolníků, studentů a místních komunit do činnosti organizací.

Cíle v oblasti investic představuje zrekonstruování objektů v nevyhovujícím stavu, zajištění dlouhodobé udržitelnosti technického zázemí organizací pravidelnými opravami, hospodárné vynakládání prostředků na údržbu a opravy, zajištění srovnatelné úrovně administrativního zázemí u všech organizací, podpora rozvoje služeb organizací s podstatným dopadem na naplnění rozvojové vize a cílů této koncepce při přiměřených nákladech, akcelerace projektové přípravy prioritních projektových záměrů, zajištění kvalitní přípravy žádostí o dotace, dofinancování dotačních projektů a zajištění procesu investiční přípravy a realizace.

Priority a opatření

Strategie pro naplnění vize a cílů, priority

Strategie pro naplnění vize a cílů spočívá na základě analýzy současného stavu v **eliminaci slabých stránek** organizací a v zaměření se na **využití identifikovaných příležitostí**. Od této strategie se odvíjejí rozvojové priority koncepce a v rámci každé priority jsou specifikovány opatření k realizaci. Strategie pro naplnění vize a cílů bude uskutečňována prostřednictvím následujících **šesti rozvojových priorit**:

- Priorita I: Zlepšení technicko-provozních podmínek pro činnost organizací
- Priorita II: Stabilní personální oblast
- Priorita III: Rozvoj sbírkových a knihovnických fondů
- Priorita IV: Rozvoj služeb a zvyšování kvality činností
- Priorita V: Využití potenciálu spolupráce
- Priorita VI: Zvýšení finanční soběstačnosti organizací

Opatření ke zlepšení technicko-provozních podmínek pro činnost organizací

Opatření ke zlepšení technicko-provozních podmínek pro činnost organizací se zaměřují na rekonstrukce objektů v nevyhovujícím stavu, obměnu zastaralých expozic, výstavbu nových objektů (expozic), investice do zázemí pro veřejnost, do navazující infrastruktury cestovního ruchu a do vybavení objektů.

Celkem je navrženo **10 investičních programů**, viz tabulka níže, s celkovými náklady 422 mil. Kč bez DPH, ve kterých organizace mohou připravovat projekty.

TABULKA: PŘEHLED INVESTIČNÍCH PROGRAMŮ

Č.	Opatření a úkoly	Odpovědnost	Období	Investice [mil. Kč]
1.	Program „Zvýšení atraktivit Hradu Malenovice a okolí“	MJVM	2015-24	35
2.	Program „Nový život pro Ploštinu“	MJVM	2015-24	5
3.	Program revitalizace a obnovy budov MK v Kroměříži	MK	2015-24	20
4.	Program rozvoje cykloturistické lokality Rymice	MK	2015-24	5
5.	Program rozvoje zámku Vsetín	MRV	2015-24	30
6.	Program rozvoje objektů a expozic MRV ve Valašském Meziříčí	MRV	2015-24	30
7.	Program obnovy a modernizace areálu zámku v Lešné u Valašského Meziříčí	MRV	2015-24	10
8.	Program „Hvězdárny pro rozvoj vzdělávání“	HVM, MRV	2015-24	65
9.	Program rozvoje objektů a lokalit SMUH	SMUH	2015-24	105
10.	Program „Zajištění potřebných kapacit depozitářů“	KUL	2015-24	117
CELKEM bez DPH		-	-	422

Financování projektů se bude odvíjet od úspěšnosti žádostí do programů podpory a od strategických záměrů Zlínského kraje v rámci individuálních dotačních titulů. Projekty budou schvalovány každoročně v rámci přípravy podkladů pro rozpočet Zlínského kraje na příští rok a v souladu se systémem přípravy projektů ZK.

Některé **záměry týkající se navazující infrastruktury cestovního ruchu** mohou být financovány obcemi či třetími stranami a tato koncepce poskytuje Zlínskému kraji a organizacím základ pro iniciaci jednání a rozvoj spolupráce.

Opatření k zajištění stabilní personální oblasti

V **personální oblasti** se koncepce soustředí na vytvoření motivačního systému odměňování v organizacích, vytvoření společného vzdělávacího programu a rozvoj dobrovolnictví.

Smyslem je **přenastavení systému odměňování** tak, aby stanovil transparentní a spravedlivá pravidla pro osobní ohodnocení zaměstnanců, odměny za mimořádné akce/výkony a odměny za celkovou úspěšnost organizace měřenou návštěvností, spokojeností uživatelů a tržbami.

Dobrovolnické programy budou rozvíjeny u všech organizací na základě **sdílení příkladů dobré praxe a s možnou administrativní podporou 14 | 15 BI**. Prostor pro zapojení dobrovolníků skýtají oblasti jako organizační zajištění kulturně výchovných akcí, propagace, prodej upomínkových předmětů atp.

Opatření vedoucí k rozvoji sbírkových a knihovních fondů

Opatření vedoucí k rozvoji sbírkových a knihovních fondů mají zajistit **koncepční rozvoj a využití fondů a efektivní nákup** sbírkových předmětů a knihovních jednotek.

Střednědobé koncepce sbírkotvorné (knihovnické) činnosti jsou **nástrojem pro plánování rozvoje a využití sbírkových (knihovních) fondů**. Organizace tyto koncepce vytvoří pro období let 2016 až 2020 s možným přesahem až do roku 2024. Koncepce budou projednány s odborem KUL a poradními sbory organizací pro sbírkotvornou (knihovnickou) činnost a stanou se podkladem pro rozhodování o nákupu sbírkových předmětů / knihovních jednotek.

Sbírkové předměty jsou pořizovány z fondů investic organizací a čerpání prostředků z fondů investic podléhá schválení Rady ZK. Jedná se o administrativně náročný proces, který se sestává z vyjádření poradního sboru organizace pro nákup sbírkových předmětů, zpracování odborného odhadu ceny pořizovaného předmětu kurátorem a zpracování žádosti o změnu fondu investic.

Rozhodování poradních sborů usnadní existence střednědobých koncepcí sbírkotvorné činnosti. **Optimalizaci nákupu sbírkových předmětů** zajistí předkládání žádostí o změnu fondu investic Radě ZK v pravidelných intervalech, rutinním způsobem a s využitím vzorů požadovaných dokumentů.

ZK společně s organizacemi bude hledat cesty pro **zjednodušení procesu nákupu** drobných sbírkových předmětů a využívání mimořádných nabídek na pořízení zvláště hodnotných děl.

KKFB nakupuje knihovní jednotky z příspěvku ZK a z příspěvku SMZ. Poskytování příspěvků bude nastaveno se ZK a SMZ na základě **akviziční strategie** předložené KKFB způsobem, který umožní KKFB realizovat nákupy průběžně během roku a využívat aktuálních nabídek a slevových akcí.

Opatření vedoucí k rozvoji služeb organizací a zvyšování kvality činnosti

Významná oblast opatření se dotýká **rozvoje služeb a zvyšování kvality**, jež souvisí s primárním zaměřením činnosti organizací na unikátní témata (jedinečnost nabídky jako základního předpokladu konkurenceschopnosti) dle dané profilace organizací.

TABULKA: PROFILACE ORGANIZACÍ

Organizace	Jedinečnost nabídky organizace
FBM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prezentace díla českého skladatele Bohuslava Martinů ▪ popularizace vážné hudby
HVM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vědecko-výzkumné a vzdělávací centrum v oblastech astronomie, astrofyziky, kosmonautiky, meteorologie, přírodních věd, ochrany životního prostředí, aplikace a rozvoj moderní techniky a technologií
KGVU	<ul style="list-style-type: none"> ▪ architektura a urbanismus baťovského Zlína ▪ Zlínské salony – Prostor Zlín, Nový zlínský salon, Zlínský salon mladých ▪ české a slovenské výtvarné umění 19. až 21. století
KKFB	<ul style="list-style-type: none"> ▪ krajská knihovna pro Zlínský kraj a základní knihovna na území města Zlína ▪ krajské centrum knihovnických, bibliografických a informačních služeb ▪ metodické a vzdělávací centrum pro síť knihoven Zlínského kraje ▪ hlavní informační centrum o kraji a jeho osobnostech
MJVM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ batismus a životní styl Zlína ▪ obuv – výroba, historická, exotická, produkce firmy Baťa ▪ archiv Hanzelky a Zikmunda a moderní cestovatelství ▪ zlínské filmové studio
MK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Památník Maxe Švabinského ▪ historie města Kroměříž, regionu a židovství ▪ lidové stavby a větrné mlýny
MRV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ohýbaný nábytek firem Thonet a Kohn ▪ historie, události a osobnosti Valašska ▪ průmyslová a uměleckoprůmyslová tradice ▪ environmentální střediska a udržitelný rozvoj
SMUH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ archeologické centrum Velké Moravy středního Pomoraví ▪ evropské prezentační centrum sv. Cyrila a Metoděje (součást Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje) ▪ Centrum péče o tradiční lidovou kulturu Zlínského kraje ▪ centrum lité medaile, plakety a drobné plastiky ▪ Věžeňství a propaganda totalitních režimů

Z dalších opatření lze jmenovat sladování ročních plánů organizací a jejich doplnění o plány řízení kvality, pořízení informačního manažerského systému pro organizace, revize provozních režimů u muzeí a galerií, aplikace příkladů dobré praxe a hodnocení úrovně služeb a kvality činností organizací.

Stávající proces plánování organizací, kdy organizace předkládají jako podklad pro sestavení rozpočtu Zlínského kraje **plán činnosti a rozvoje příspěvkové organizace na příští rok**, bude doplněn o časové a obsahové sladění plánů, především v oblasti vědecko-výzkumné činnosti, výstav, putovních výstav a kulturně výchovných akcí.

Smyslem je utvořit ucelený a vzájemně se doplňující program pro veřejnost, rozvíjet spolupráci organizací, optimalizovat činnost a výdaje organizací. Sladování ročních plánů bude probíhat na poradách ředitelů organizací.

Řízení lidských zdrojů muzeí a galerií se bude odvíjet od čtyř základních **provozních režimů**:

- Provozní režim pro běžné všední dny mimo špičku
- Provozní režim pro běžné všední dny ve špičkových hodinách nebo se speciální akcí či doprovodným programem
- Provozní režim pro dny volna/prázdnin běžný
- Provozní režim pro dny volna/prázdnin se speciální akcí nebo s očekávanou vyšší návštěvností

Muzea a galerie rozvrhnou tyto provozní režimy v průběhu týdne a roku a navrhnu kapacitu jejich personálního zajištění. Smyslem opatření je přizpůsobení provozu aktuálnímu zájmu a potřebám veřejnosti (optimální nasazení lidských zdrojů). Zavedení provozních režimů by také mělo vést k odstranění poledních přestávek a případně k prodloužení provozní doby.

Příklady dobré praxe týkající se rozvoje služeb, efektivějšího a kvalitnějšího výkonu činností budou mezi organizacemi sdíleny na pravidelných poradách ředitelů organizací. Zavádění příkladů dobré praxe do ostatních organizací bude realizováno prostřednictvím společných pracovních skupin organizací či prostřednictvím jejich zahrnutí do společného vzdělávacího programu organizací.

Opatření k využití potenciálu spolupráce

Opatření pro **využití potenciálu spolupráce** stanovují aktivity organizací pro vzájemnou spolupráci, spolupráci s městy a obcemi, spolupráci se školami a spolupráci s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy.

Spolupráce mezi jednotlivými organizacemi bude rozvíjena prostřednictvím společných projektů. Organizace budou **aktivněji komunikovat s městy a obcemi** v záležitostech rozvoje související a navazující městské/obecní infrastruktury (komunikace, chodníky, parkovací plochy, orientační označení atp.), podpory specifických projektů (úcelové dotace), odkazů na organizace z městských/obecních webových stránek a v městských informačních centrech aj.

K většímu **propojení organizací s městy** bude docházet i snahou o zastoupení organizací v kulturních či jiných městských komisích a výborech zabývajících se společenským životem města a vzděláváním.

Těsnější spolupráce s oblastí školství, vč. vytváření vazeb na aktivity odboru školství ZK, bude zahrnovat konzultace **plánů edukačních programů** organizací s odbory školství ZK a měst a s řediteli škol a pedagogickými pracovníky. Organizace budou usilovat o **zapojení pedagogů do přípravy a realizace edukačních programů a provázání edukačních programů s výukovými programy škol**. Pedagogům bude aktivně nabízen přístup do odborných knihoven muzeí a galerií a zasílány informace o novinkách v odborných knihovních fondech a edukačních programech.

Samostatným tématem je **rozvoj programů specializovaného vzdělávání** zaměřeného na výuku specifických dovedností, inovace, vědu a výzkum.

S Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy budou hledána **řešení většího zviditelnění organizací na webových stránkách centrály**, zejména poskytování informací o aktuální nabídce organizací a provázanost webových stránek.

Dále budou s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy připravovány **propagační kampaně** (zejména letní) s využitím např. billboardů u hlavních komunikačních tahů krajem, včetně měření dopadů těchto kampaní.

Opatření ke zvýšení finanční soběstačnosti organizací

Zvýšení finanční soběstačnosti organizací má být dosaženo rozvojem a vyšší diverzifikací nabídky, vč. cen, zkvalitněním a zefektivněním propagace, prohlubováním vztahů s veřejností, využitím dotací a programů podpory, rozvojem publikační činnosti, doplňkové činnosti, aktivit pro přilákání sponzoringu a nastavením pravidel pro podporu finanční soběstačnosti organizací ze strany zřizovatele (ZK).

Organizace budou rozvíjet **širší paletu služeb (produktů)** se zaměřením na definované cílové skupiny. Posíleno bude zaměřením na ekonomicky aktivní obyvatelstvo a náročnějšího návštěvníka.

U muzeí, galerií a hvězdáren budou **ceny vstupného** odrážet kvalitu nabízených služeb, např. výstav, a po vzoru 14|15 BAŤOVA INSTITUTU lze aplikovat vyšší cenu základního (jednotlivého) vstupného a systém slev, vč. akčních dnů (hodin).

Ke **zkvalitnění a zefektivnění propagace a prohloubení vztahů s veřejností** bude docházet postupně a to implementací doporučení ze společného vzdělávacího programu a vzájemným sdílením zkušeností. Propagace bude **zdůrazňovat profilaci organizací** a bude usilovat o **vytváření dlouhodobého vztahu mezi občany a organizacemi**.

Propagace bude **prioritně zajištěna on-line komunikací** přes webové stránky, e-mailů (na základě předchozí registrace na webových stránkách k odběru novinek), sociální sítě. Jako podpurné prostředky propagace budou využívány lokální poutače, místní tisk, spolupráce s Českou televizí,

rádií (reportáže k zajímavým akcím, výstavám atp.) a spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy.

Organizace budou vyvíjet iniciativu v oblasti **využití dotací a programů podpory**. Aktivity budou plánovány v rámci ročních plánů činnosti a rozvoje organizací. Příprava projektů a žádostí o dotace bude zajišťována v souladu se systémem přípravy projektů ZK (směrnice ZK SM/69/01/15 Řízení projektů). Problematika dotací a programů podpory bude také jedním z témat společného vzdělávacího programu.

Pro většinu expozic a výstav, případně pro zajímavé kulturně výchovné akce, budou k dispozici **upomínkové brožurky**, resp. **průvodci**, které si budou moci zákazníci zakoupit za finančně dostupnou cenu. Co se týká **elektronických a on-line děl** bude prioritně podporován vznik jednodušších verzí či ukázkových modulů, které budou dále rozvíjeny po otestování zájmu veřejnosti. Současně bude usilováno o využití dotačních prostředků pro rozvoj těchto děl.

Doplňková činnost je nejen cestou ke zvyšování tržeb, ale také možností, jak navyšovat fondy odměn v souladu s pravidly pro přiděl zlepšeného výsledku hospodaření do peněžních fondů. Potenciál rozvoje doplňkové činnosti bude analyzován v rámci společného vzdělávacího programu. Vymezení doplňkové činnosti bude nastaveno tak, aby doplňkovou činností tvořily **ziskové aktivity**, konkrétně pronájmy, reklama, prodej zboží, prodej vlastních výrobků (publikací aj.), prodej služeb jako zpracování znaleckých posudků aj.

Aktivity organizací v oblasti **sponzoringu** budou spočívat v identifikaci klíčových sponzorů, způsobů propojení zájmů a oslovování sponzorů. Každoročně budou organizacemi připravovány akce pro sponzory spojené například s vernisážemi, otevíráním výstav a expozic, kulturně výchovnými akcemi atp. Sponzoring bude zahrnovat finanční i nefinanční dary či protislužby. Vytváření vztahů se sponzory bude jedním z témat společného vzdělávacího programu organizací.

Implementace koncepce

Implementační část koncepce obsahuje **plán realizace navržených opatření (akční plán)**, který zpřesňuje, v jakých krocích, v jakém čase a s jakými investičními výdaji budou opatření uskutečňována a kdo bude za jejich řešení zodpovědný. V návaznosti na to je stanoven finanční rámec výdajů ZK pro dané období a definován způsob sledování plnění cílů a opatření koncepce (monitoring).

Akční plán

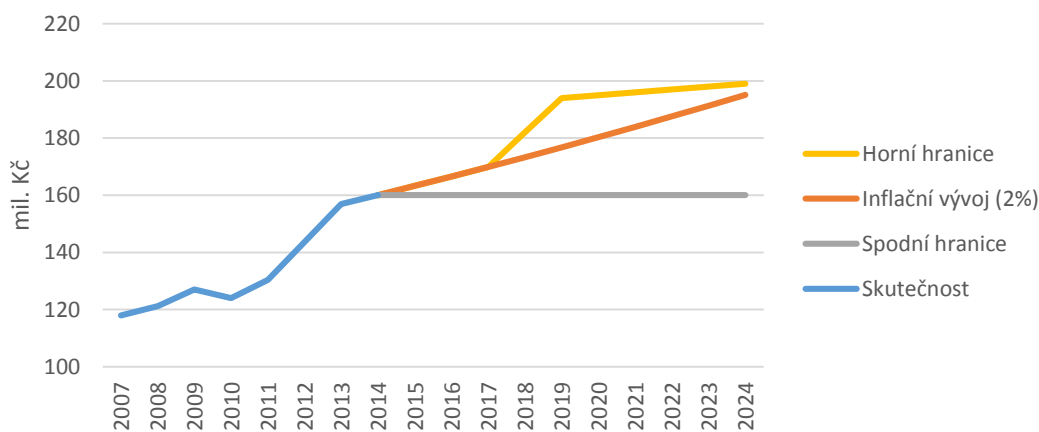
Většina opatření bude realizována průběžně během časového horizontu koncepce, tj. během let 2015 až 2024. Nejvýznamnější opatření a úkoly pro nejbližší období let 2015 až 2016(17) představují:

- posílení motivace zaměstnanců v rámci systému odměňování;
- iniciace společného vzdělávacího programu;
- optimalizace nákupu sbírkových předmětů a knihovnických jednotek;
- zavedení informačního a manažerského systému;
- revize provozních režimů muzeí a galerií;
- zintenzívnění přípravy projektů pro využití dotací a programů podpory;
- nastavení zásad stanovení výše příspěvku ZK na provoz organizací.

Finanční rámec koncepce

Finanční rámec koncepce je dán **výší příspěvku ZK do rozpočtu organizací** (na provoz) **a investičních výdajů ZK do technicko-provozního zázemí a na rozvojové projekty organizací.**

GRAF: FINANČNÍ RÁMEC KONCEPCE VYJÁDŘENÝ PŘÍSPĚVKEM ZK DO ROZPOČTU ORGANIZACÍ



Zdroj: Účetní závěrky, rozborů hospodaření

Graf výše znázorňuje **spodní a horní hranici předpokládaného vývoje příspěvku ZK** do rozpočtu organizací. Spodní hranice vychází z předpokladu zachování výše příspěvku na úrovni let 2013 a 2014. Horní hranice reflektuje 2%ní inflační vývoj a uvažuje s růstem příspěvku ZK v kontextu

dotačních projektů realizovaných v co nejkratší možné době, tj. v letech 2017 až 2018. Horní hranice je nastavena s ohledem na dodržení cíle nepřekročit hodnotu 200 mil. Kč ročně.

Co se týká **investičních výdajů ZK do technicko-provozního zázemí a na rozvojové projekty organizací**, zde se spodní a horní hranice odvíjí od identifikovaných potřeb na obnovu technického zázemí a definovaných investičních programů.

Analytická část

Analytická část obsahuje vyhodnocení současného stavu a vývojových tendencí uplynulého období v oblastech technického zázemí, personálního zajištění činnosti, výkonů, marketingu, managementu, postavení organizací v ČR, návštěvnosti a hospodaření organizací. Kromě toho analytická část vymezuje strategický kontext koncepce identifikací návazností na strategické dokumenty ZK, legislativní a oborové požadavky a zdroje financování.

1 Organizace zřízené Zlínským krajem v oblasti kultury a jejich poslání

Zlínský kraj je zřizovatelem **osmi organizací v oblasti kultury s právní formou příspěvkové organizace** a společně se Statutárním městem Zlín je zakladatelem **jedné kulturní instituce s právní formou obecně prospěšné společnosti**. Přehled těchto institucí znázorňuje následující tabulka a jejich poslání je popsáno v podkapitolách níže.

TABULKA 1: PŘEHLED KULTURNÍCH INSTITUCÍ ZŘÍZENÝCH ZLÍNSKÝM KRAJEM

14 15 Bařův institut, příspěvková organizace
Filharmonie Bohuslava Martinů, o.p.s.
Hvězdárna Valašské Meziříčí, příspěvková organizace
Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, příspěvková organizace
Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně, příspěvková organizace
Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, příspěvková organizace
Muzeum Kroměřížska, příspěvková organizace
Muzeum regionu Valašsko, příspěvková organizace
Slovácké muzeum v Uherském Hradišti, příspěvková organizace

14|15 Bařův institut, příspěvková organizace

Název organizace	14 15 Bařův institut, příspěvková organizace
Sídlo	Vavrečkova 7040, 760 01 Zlín
Právní forma	příspěvková organizace
Datum vzniku	1. 4. 2012
Identifikační číslo	725 63 346
Statutární orgán	ředitel jmenovaný Radou Zlínského kraje
Webové stránky	http://www.14-15.cz



14|15 Bařův institut, příspěvková organizace (dále jen „14|15 BI“) byla založena za účelem zajištění správy a provozu 14|15 BAŘŮVA INSTITUTU a poskytování služeb KKFB, KGVU a MJVM.

Hlavním účelem 14|15 BI dle zřizovací listiny je zajišťování správy kulturně vzdělávacího centra sídlícího v budovách označovaných jako budovy č. 14 a 15 bývalého areálu firmy Baťa ve Zlíně, pečovat o kulturní, duchovní a společenský rozvoj ZK a jeho obyvatel prostřednictvím podpory příspěvkových organizací KKFB, KGVU a MJVM při plnění jejich předmětu činnosti a koordinace jejich činností.

Filharmonie Bohuslava Martinů, o.p.s.

Název organizace	Filharmonie Bohuslava Martinů, o.p.s.
Sídlo	nám. T.G.Masaryka 5556, 760 01 Zlín
Právní forma	obecně prospěšná společnost
Datum vzniku	28. 11. 2005
Identifikační číslo	276 73 286
Statutární orgán	ředitel jmenovaný správní radou společnosti
Webové stránky	http://www.filharmonie-zlin.cz



Filharmonie Bohuslava Martinů, o.p.s. (dále jen „FBM“) patří k předním českým symfonickým orchestrům. FBM je zaměřená na prezentaci díla českého skladatele Bohuslava Martinů. Repertoár FBM tvoří téměř všechna symfonická díla různých slohových období, ale v posledních letech také skladby přesahující do oblasti jazzu, šansonu nebo populární hudby. Od roku 2011 je novým sídlem FBM moderní **Kongresové centrum Zlín**, které skýtá komfortní zázemí, hlavní sál pro téměř devět set posluchačů a komorní sál se stovkou míst.

Koncertní činnost orchestru má v současnosti základ ve třech abonentních řadách, mimoto však orchestr vystupuje v množství dalších koncertů ve Zlíně, spolupracuje se známými umělci a soubory, hostuje ve významných kulturních centrech České republiky (Pražské jaro, Smetanova Litomyšl, Janáčkův máj Ostrava, Špilberk Brno nebo Pražské hudební slavnosti) a podniká každoroční zahraniční turné.

Již od roku 1972 FBM pořádá ojedinělý mezinárodní festival mladých koncertních umělců Talentinum a organizuje také podzimní mezinárodní hudební festival Harmonia Moraviae. Spolupráce s rozhlasem a televizí, stejně jako nahrávky na zvukové nosiče jsou pravidelnou součástí činnosti orchestru. Zajímavou aktivitou jsou pravidelné koncerty pro děti, jejichž cílem je zábavnou formou přiblížit hudbu nejmenším posluchačům.

Hvězdárna Valašské Meziříčí, příspěvková organizace

Název organizace	Hvězdárna Valašské Meziříčí, příspěvková organizace
Sídlo	Vsetínská 941/78, 757 01 Valašské Meziříčí
Právní forma	příspěvková organizace
Datum vzniku	1. 1. 2003
Identifikační číslo	000 98 639
Statutární orgán	ředitel jmenovaný Radou Zlínského kraje
Webové stránky	http://www.astrov.cz



Hvězdárna Valašské Meziříčí, příspěvková organizace (dále jen „HVM“) je významnou vzdělávací a odbornou institucí, která je svými aktivitami známá nejen na Valašsku, ale v celé České republice, a jejíž kořeny sahají až do roku 1929. Původní Ballnerova dřevěná hvězdárna, která je součástí areálu HVM, je nejstarší zachovalou hvězdárnou na Moravě.

HVM je zřízena za účelem popularizační a odborné výzkumné činnosti, získávání a předávání nových poznatků, poskytuje služby výchovné a vzdělávací. Provádí odborná astronomická pozorování, zpracovává a vyhodnocuje jejich výsledky a předává je našim i zahraničním spolupracujícím institucím pro odborný výzkum. Seznamuje veřejnost s vědeckými poznatky z astronomie, kosmonautiky, meteorologie a dalších přírodních věd, s problematikou ochrany životního prostředí i s moderní technikou a technologiemi. Provádí pozorování na meteorologické stanici, která je v majetku a součástí sítě Českého hydrometeorologického ústavu.

Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, příspěvková organizace

Název organizace	Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, příspěvková organizace
Sídlo	Vavrečkova 7040, 760 01 Zlín
Právní forma	příspěvková organizace
Datum vzniku	1. 7. 2001
Identifikační číslo	000 94 889
Statutární orgán	ředitel jmenovaný Radou Zlínského kraje
Webové stránky	http://www.galeriezlin.cz



Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, příspěvková organizace (dále jen „KGVU“) je galerie věnující se převážně českému a slovenskému výtvarnému umění a architektuře 19. až 21. století. Spravuje a stále rozšiřuje sbírku uměleckých děl z tohoto období, pořádá výstavy, zážitkové i vzdělávací programy. Hlavním magnetem galerie je nově otevřená stálá expozice v 14|15 BAŤOVĚ INSTITUTU. Galerie vydává odborné publikace, například čtvrtletník Prostor Zlín. Jedním z cílů galerie je i podpora výtvarného života v regionu.

Historie KGVU je spjata s tradicí zlínských salonů – přehlídek soudobého československého umění pořádaných firmou Baťa v letech 1936 až 1948. Nákupem vystavovaných děl vzniklo jádro sbírky, kterou galerie postupně rozšířila také o fotodokumentaci, plány a modely zlínské funkcionalistické architektury. Na tradici navázaly od roku 1996 přehlídky současného umění Nový zlínský salon, Zlínský salon mladých a Prostor Zlín.

Návštěvníkům galerie nabízí možnost studia sbírkových předmětů a konzultace v oblasti výtvarného umění a architektury, vč. možnosti využívání specializované knihovny a badatelný. KGVU je členem Rady galerií ČR a členem Asociace muzeí a galerií ČR.

Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně, příspěvková organizace

Název organizace	Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně, příspěvková organizace
Sídlo	Vavrečkova 7040, 760 01 Zlín
Právní forma	příspěvková organizace
Datum vzniku	1. 1. 2002
Identifikační číslo	709 47 422
Statutární orgán	ředitel jmenovaný Radou Zlínského kraje
Webové stránky	http://www.kfbz.cz



Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně, příspěvková organizace (dále jen „KKFB“) je veřejná knihovna s univerzálními knihovnickými fondy a regionální centrum knihovnických, bibliografických a informačních služeb pro síť veřejných knihoven Zlínského kraje. Jedná se o největší knihovnu ve Zlínském kraji, která plní funkci základní knihovny na území města Zlína. Svými službami zaručuje právo všech občanů na informace a zajišťuje jim rovný přístup k těmto informacím.

Posláním knihovny je získávat, odborně zpracovávat, uchovávat a pečovat o knihovní fond domácí i zahraniční literatury a další druhy dokumentů (tištěné, zvukové, elektronické a jiné informační prameny). KKFB trvale uchovává historický a konzervační fond.

Pro veřejnost pořádá knihovna autorská čtení, setkání s osobnostmi ze světa literatury, atraktivní besedy, přednášky a semináře na nejrůznější témata, programy pro děti i rodiny. Každoročně knihovna organizuje festival Literární jaro.

Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, příspěvková organizace

Název organizace	Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, příspěvková organizace
Sídlo	Vavrečkova 7040, 760 01 Zlín
Právní forma	příspěvková organizace
Datum vzniku	1. 1. 2003
Identifikační číslo	000 89 982
Statutární orgán	ředitel jmenovaný Radou Zlínského kraje
Webové stránky	http://www.muzeum-zlin.cz




Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, příspěvková organizace (dále jen „MJVM“) shromažďuje a spravuje sbírky, které se vztahují ke zlínskému regionu, a to ve vědních oborech botanika, zoologie, geologie, národopis, archeologie a historie. Muzeum vytváří specializované sbírky obuvnictví a cestovatelství.

Hlavní expozice muzea v 14|15 BAŤOVĚ INSTITUTU mapuje dějiny baťovského koncernu od založení firmy po znárodnění v roce 1945 a představuje jedinečnou sbírku obuvi. Kromě toho se expozice věnuje historii zlínského filmu a cestovatelům Hanzelkovi a Zikmundovi. Samostatná expozice dokumentuje život a dílo pedagoga, jazykovědce a etnografa Františka Bartoše.

Součástí MJVM jsou také středověký hrad Malenovice, Muzeum luhačovického Zálesí v Luhačovicích a Národní kulturní památník Ploština.

Muzeum Kroměřížska, příspěvková organizace


Název organizace	Muzeum Kroměřížska, příspěvková organizace	
Sídlo	Velké náměstí 38, 767 11 Kroměříž	
Právní forma	příspěvková organizace	
Datum vzniku	1. 1. 2003	
Identifikační číslo	000 91 138	
Statutární orgán	ředitel jmenovaný Radou Zlínského kraje	
Webové stránky	http://www.muzeum-km.cz	

Muzeum Kroměřížska, příspěvková organizace (dále jen „MK“) shromažďuje a spravuje sbírky týkající se regionu Kroměřížska a to ve vědních oborech archeologie, etnografie, výtvarné umění, numizmatika, historie, kartografie, sklo a porcelán, zoologie, geologie, umělecká řemesla, filatelie, dokumentace regionu a botanika.

Muzeum prezentuje ve svém sídle v Kroměříži expozice věnované historii a přírodě regionu a slavnému rodákovi, malíři Maxi Švabinskému. V prostorách muzea probíhají i krátkodobé výtvarné výstavy nebo programy pro děti. Nadregionální význam mají konference Židé a Morava a bienále Umění je stav duše, výtvarná tvorba klientů Psychiatrické nemocnice v Kroměříži.

Muzeum spravuje skanzen v Rymicích u Holešova s doškovými chalupami, větrným mlýnem a kovárnou. A také zámek v Chropyni s velkou sbírkou zbraní spojený s pověstí o králi Ječmínkovi a další větrný mlýn u Velkých Těšan.

Muzeum regionu Valašsko, příspěvková organizace

Název organizace	Muzeum regionu Valašsko, příspěvková organizace	
Sídlo	Horní náměstí 2, 755 01 Vsetín	
Právní forma	příspěvková organizace	
Datum vzniku	1. 1. 2003	
Identifikační číslo	000 98 574	
Statutární orgán	ředitel jmenovaný Radou Zlínského kraje	
Webové stránky	http://www.muzeumvalassko.cz	

Muzeum regionu Valašsko, příspěvková organizace (dále jen „MRV“) má zvláštní zaměření na dokumentaci regionu Valašsko. Shromažďuje a spravuje sbírky ve vědních oborech zoologie, botanika, historie, písemnosti a tisky, etnografie, uměleckoprůmyslové práce, výtvarné umění, sklo, archeologie a geologie. Provozuje a doplňuje fotoarchivy ve Vsetíně a ve Valašském Meziříčí.


Muzeum nabízí řadu zajímavých expozic, které se nacházejí ve třech zámeckých areálech. Ve vsetínském zámku, který v současnosti prochází celkovou rekonstrukcí, stojí za vidění například expozice o rozvoji průmyslu na Valašsku se sbírkou ohýbaného nábytku. Zámek Kinských ve Valašském Meziříčí ukazuje bydlení a životní styl zámeckých obyvatel na přelomu 19. a 20.

století a stálou výstavou Sklo a gobelíny přibližuje uměleckoprůmyslovou historii i současnost Valašského Meziříčí. Zámek Lešná u Valašského Meziříčí kromě původního mobiliáře seznamuje s historií a osobnostmi zámku. V posledních letech se muzeum zaměřuje v zámeckých objektech i na environmentální expozice a výchovu.

Součástí MRV je i muzejní lapidárium v Kostele Nejsvětější Trojice ve Valašském Meziříčí s plastikami a náhrobníky od 16. do 20. století a Hvězdárna Vsetín.

Slovácké muzeum v Uherském Hradišti, příspěvková organizace

Název organizace	Slovácké muzeum v Uherském Hradišti
Sídlo	Smetanovy sady 179, 686 01 Uherské Hradiště
Právní forma	příspěvková organizace
Datum vzniku	1. 1. 2003
Identifikační číslo	000 92 126
Statutární orgán	ředitel jmenovaný Radou Zlínského kraje
Webové stránky	http://www.slovackemuzeum.cz



SLOVÁCKÉ
MUZEUM
V UHERSKÉM
HRADIŠTI

Slovácké muzeum v Uherském Hradišti, příspěvková organizace (dále jen „SMUH“) shromažďuje a spravuje sbírky ve vědních oborech archeologie, etnografie, historie a dějiny umění. Muzeum plní funkci Centra péče o tradiční lidovou kulturu Zlínského kraje a je odborným garantem této péče v daném regionu. Etnografické oddělení muzea spravuje například tři stovky kompletních mužských, ženských i dětských krojů z celého Slovácka. Dále je muzeum archeologickým centrem Velké Moravy středního Pomoraví a působí jako celostátní odborné centrum pro lité medaile, plakety a drobné plastiky.

V **hlavní budově** v Uherském Hradišti muzeum nabízí návštěvníkům archeologické, historické a vlastivědné výstavy. Od roku 2011 je přístupná stálá expozice nositelů Ceny Vladimíra Boučka, kterou každoročně uděluje město Uherské Hradiště za zachování a rozvoj lidové umělecké výroby. Od roku 2014 mohou návštěvníci zhlédnout novou multimediální národopisnou expozici Slovácko.

Galerie Slováckého muzea prostřednictvím stálé expozice Umění jihovýchodní Moravy prezentuje díla předních umělců regionu 19. a 20. století. Ve sbírkách galerie se nacházejí umělecká díla od 17. století do současnosti. Zvláštní sbírka se zaměřuje na tvorbu bývalých absolventů hradištské Střední umělecko-průmyslové školy a samostatný soubor tvoří práce vytvořené během hradištských Mezinárodních sochařských symposií lité medaile, plakety a drobné plastiky.

Památník Velké Moravy ve Starém Městě a několik archeologických nálezů ve správě muzea (národní kulturní památky Uherské Hradiště-Sady, Staré Město-Špitálky, Modrá u Velehradu) přibližují návštěvníkům dobu Velké Moravy.

Lidový život a zvyky SMUH představuje v **Souboru lidových staveb Topolná** a **Muzeu lidových pálenic ve Vlčnově** a historii Uherského Hradiště stálou expozicí „**Uherské Hradiště – město královské**“ v budově bývalé jezuitské koleje v centru města.

2 Analýza současného stavu

Tato kapitola obsahuje vyhodnocení základních vývojových tendencí uplynulého období 2007 až 2013 v oblastech technického zázemí pro výkon činnosti organizací, personálního zajištění, výkonů organizací, marketingu, managementu, návštěvnosti, postavení organizací v rámci ČR a hospodaření organizací.

2.1 Právní postavení organizací

Zřizovatelem příspěvkových organizací je Zlínský kraj. FBM založil Zlínský kraj společně se Statutárním městem Zlín jako obecně prospěšnou společnost.

Právní postavení organizací upravují především:

- nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.);
- zákon č. 129/2000 Sb., o krajích;
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole;
- vyhláška č. 220/2013 Sb., o požadavcích na schvalování účetních závěrek některých vybraných účetních jednotek;
- zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách;
- zřizovací listiny;
- vnitřní normy Zlínského kraje.

Relevantní vnitřní normy Zlínského kraje představují následující směrnice:

- Pravidla pro přijímání a vyřizování petic a stížností (SM/07);
- Zadávání veřejných zakázek administrovaných organizacemi kraje (SM/25);
- Pravidla pro přípravu, schvalování a změny rozpočtu a rozpočtového výhledu Zlínského kraje (SM/28);
- Odpisování majetku v příspěvkových organizacích (SM/29);
- Evidence nemovitého majetku Zlínského kraje předaného k hospodaření příspěvkovým organizacím (SM/30);
- Příprava a realizace akcí reprodukce majetku (SM/41);
- Obecně prospěšné společnosti - pravidla řízení a dokumenty (SM/43);
- Postup při informování Zlínského kraje o vzniku mimořádných událostí a krizových situací (SM/44);
- Řízení projektů (SM/69);
- Nakládání s peněžitými pohledávkami příspěvkových organizací kraje (SM/73);
- Zásady řízení příspěvkových organizací Zlínského kraje (SM/74);
- Schvalování účetních závěrek příspěvkových organizací Zlínského kraje (SM/80).

Věcně příslušným odborem, do jehož působnosti spadá činnost PO, je **Odbor kultury a památkové péče** (dále jen „VPO“ nebo „odbor KUL“).

Legislativní a oborové požadavky na výkon činnosti organizací jsou dány níže uvedenými zákony, jejich prováděcími předpisy (vyhláškami, nařízeními vlády), metodickými pokyny Ministerstva kultury, národními koncepcemi, programy podpory, aj.

Knihovnictví

Hlavními předpisy pro sektor knihovnictví jsou:

- **zákon 257/2001 Sb. o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon)**, ve znění pozdějších předpisů, a související:
 - **Metodický pokyn Ministerstva kultury k zajištění výkonu regionálních funkcí knihoven a jejich koordinaci na území ČR**, který obsahuje soubor nároků na způsob a úroveň poskytování služeb;
 - **Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území ČR (standard VKIS)**;
 - **Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011-2015 včetně internetizace knihoven**, která se soustředí na využití informačních a komunikačních technologií ke koncipování nových služeb veřejnosti;
- **zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)**, ve znění pozdějších předpisů;
- **zákon č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon)**, ve znění pozdějších předpisů;
- **zákon č. 37/1995 Sb. o neperiodických publikacích**, ve znění pozdějších předpisů.

Muzejnictví

Hlavními předpisy pro sektor muzejnictví jsou:

- **zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů**, ve znění pozdějších předpisů, který stanoví podmínky ochrany sbírek muzejní povahy, jejich uchování, způsob vedení evidence, práva a povinnosti vlastníků sbírek, standardy služeb poskytovaných muzei a galeriemi aj. Zákon mimo jiné v § 10a stanovuje:
 - **standard územní dostupnosti**, který tvoří síť poskytovatelů zveřejněná Ministerstvem kultury;
 - **standard časové dostupnosti**, který stanovuje rozsah a strukturu služeb;
 - **standard ekonomické dostupnosti** služeb spočívající v poskytování zlevněného, skupinového nebo volného vstupného, a to pro děti do 6 let, žáky ZŠ, studenty SŠ a VŠ, seniory a pro skupiny žáků nebo studentů čítajících alespoň 5 osob včetně pedagogického doprovodu a skupiny osob se zdravotním pojištěním;
 - **standard fyzické dostupnosti** spočívající v odstraňování bariér znemožňujících osobám s omezenou schopností pohybu a orientace užívání standardizovaných veřejných služeb;

- **zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči**, ve znění pozdějších předpisů (památkový zákon), který upravuje práva a povinnosti směrem k vlastníkům kulturních památek, problematiku památkových rezervací, památkových zón a ochranných pásem, archeologických výzkumů a nálezů. Zákon mimo jiné stanoví, že:
 - až na výjimky jsou movité archeologické nálezy vlastnictvím kraje, v jehož územním obvodu byly učiněny, a ukládají se v jím zřízeném muzeu;
- **Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví v České republice na léta 2010 až 2014 (Koncepce rozvoje muzejnictví)**, která analyzuje současný stav muzejnictví a stanovuje cíle a opatření pro rozvoj muzejnictví na státní úrovni;
- **Koncepce účinnější péče o tradiční lidovou kulturu v České republice na léta 2011 až 2015**, která definuje opatření, jejichž účelem je přispět k efektivnější identifikaci, dokumentaci, ochraně, využívání a předávání nemateriální složky tradiční lidové kultury nastupujícím generacím. Odborným pracovištěm pověřeným péčí o tradiční lidovou kulturu ve ZK je SMUH.

2.2 Technické zázemí pro výkon činnosti organizací

Přehled objektů užívaných organizacemi a popis jejich technického stavu je uveden v příloze č. 1 této koncepce (dále jen „Přehled objektů“).

Investice do technického zázemí v období let 2007 až 2014

Technické zázemí pro výkon činnosti organizací se v letech 2007 až 2014 výrazně zlepšilo. Investice do objektů PO a jejich vybavení vč. expozic v daném období přesáhly 1 miliardu Kč bez DPH, z toho ze získaných dotací bylo hrazeno cca 50 %.

Vynaložené investiční prostředky v členění podle jednotlivých organizací znázorňuje následující tabulka.

TABULKA 2: INVESTIČNÍ VÝDAJE DO TECHNICKÉHO ZÁZEMÍ V LETECH 2007 AŽ 2014 V TIS. KČ BEZ DPH

Organizace	Investice	Z toho: ZK a PO	Dotace
14 15 Bařův institut, KKFB, KGVU, MJVM	919 432	419 594	499 838
HVM	9 226	4 101	5 125
MJVM	60 709	60 709	0
MK	23 161	16 661	6 500
MRV	61 021	30 082	30 939
SMUH	50 567	43 554	7 013
Celkem	1 124 116	574 701	549 415

Zdroj: Souhrn projektů – příspěvkové organizace KULTURA 2007-2014

Hlavní investiční akcí v tomto období bylo **vytvoření krajského kulturního a vzdělávacího centra** ve zrekonstruovaných budovách 14 a 15 ve Zlíně, do kterých se přestěhovaly KKFB, KGVU a MJVM.

Další **významné investiční akce** představovala:

- obnova a modernizace zámku Lešná u Valašského Meziříčí;
- přístavba depozitáře Otrokovice (I. etapa);
- stavební úpravy zámku Vsetín (I. etapa);
- multimediální národopisná expozice Slovácko;
- rekonstrukce památníku Velké Moravy;
- stavební úpravy zámku Kinských;
- stavební úpravy hradu Malenovice;
- zřízení Centra péče pro tradiční lidovou kulturu při SMUH;
- přestavba památníku Ploština;
- expozice, venkovní úpravy a opravy budov HVM;
- archeologicko-historická expozice v MK v Kroměříži.

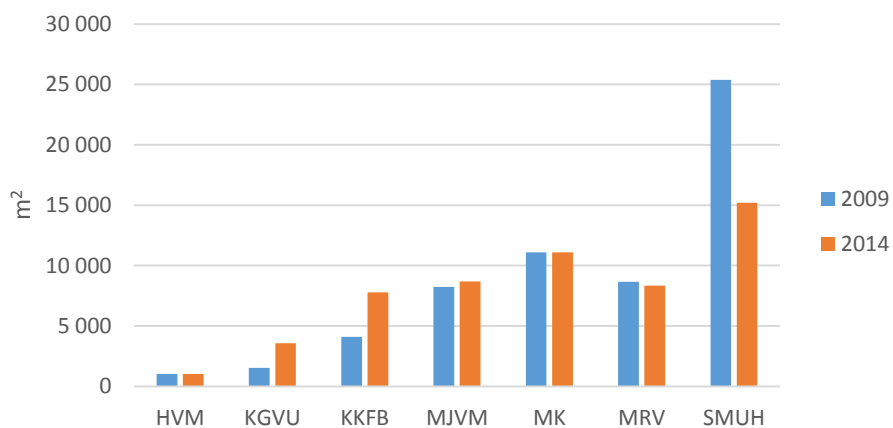
Kraj byl také nucen řešit **havarijní stavy** u několika objektů PO, např. střech, oken, vnějšího pláště, kotelen atp. Provedena byla např. první etapa havarijní rekonstrukce hlavní budovy HVM.

Důsledkem realizovaných investic do technického zázemí organizací došlo k navýšení celkových ploch využívaných organizacemi o cca 9 %, snížení počtu využívaných objektů o 14 % (ze 77 na 66 objektů vlivem přestěhování do nových prostorů) a nárůstu provozních nákladů o cca 30 mil. Kč ročně.

Rozsah ploch využívaných organizacemi

Organizace využívají přes 55 tis. m² ploch. Největším rozsahem ploch disponuje SMUH a to vzhledem k rozsahu archeologických lokalit a navzdory ukončení správy Leteckého muzea Kunovice ke konci 2014. Nejvíce si rozsahem ploch v daném období polepšily KGVU a KKFB v souvislosti s projektem 14|15 BAŘOVA INSTITUTU. U ostatních organizací zůstal rozsah ploch téměř stejný, jak dokumentuje následující graf.

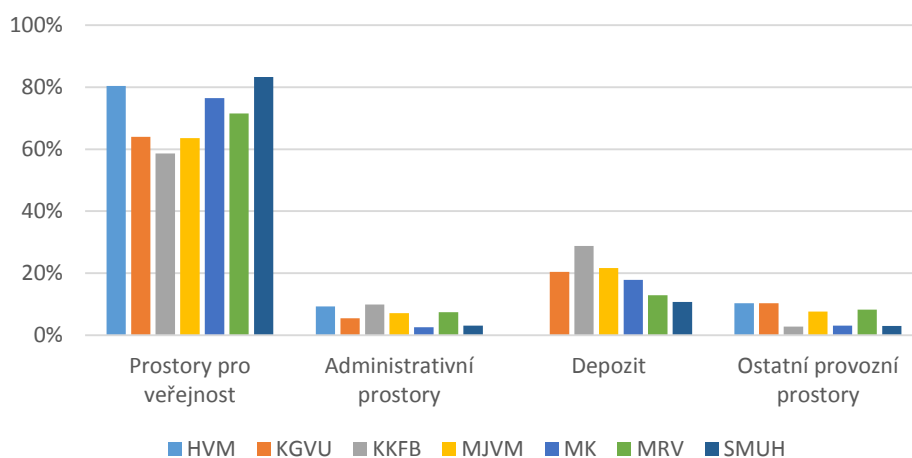
GRAF 1: ROZSAH PLOCH VYUŽÍVANÝCH ORGANIZACEMI – ZMĚNA MEZI ROKY 2009 A 2014



Zdroj: Přehled objektů

Převážnou většinu ploch využívaných organizacemi tvoří prostory pro veřejnost (výstavní prostory, prostory pro poskytování služeb veřejnosti, edukační prostory a jiné veřejnosti dostupné plochy) s podílem cca 72 %. Administrativní prostory zaujímají 5 % a depozit 17 % celkových ploch. Strukturu ploch v jednotlivých organizacích zobrazuje následující graf.

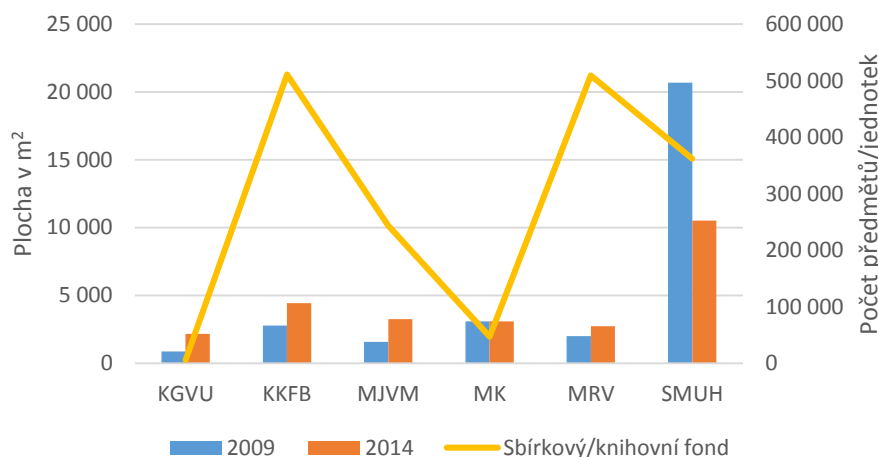
GRAF 2: STRUKTURA PLOCH VYUŽÍVANÝCH ORGANIZACEMI V ROCE 2014



Zdroj: Přehled objektů

Z hlediska rozsahu výstavních ploch výrazně vyčnívá SMUH, neboť rozloha archeologických lokalit Sady, Staré Město a Modrá dohromady představuje plochu 7,8 tis. m². Graf níže znázorňuje změnu rozsahu výstavních ploch (v případě KKFB ploch pro poskytování služeb veřejnosti) mezi roky 2009 a 2014 a srovnává velikost těchto ploch s velikostí sbírkových fondů dané organizace (v případě KKFB s knihovním fondem).

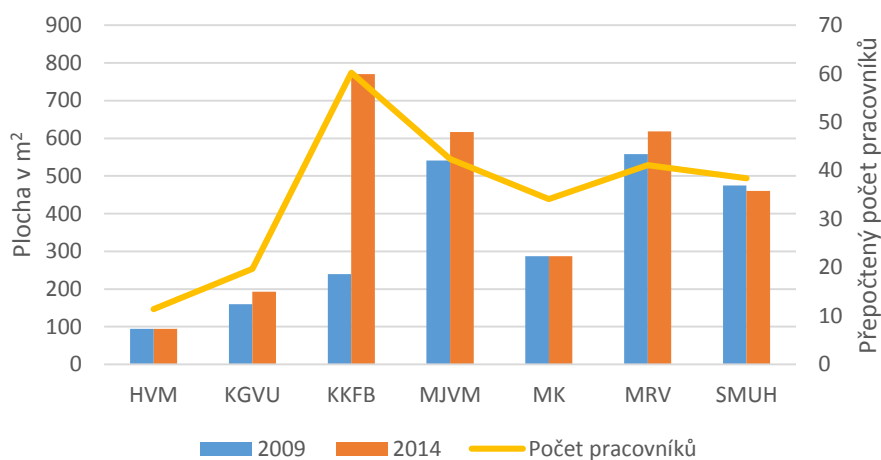
GRAF 3: VÝVOJ VÝSTAVNÍCH PLOCH V LETECH 2009 AŽ 2014



Zdroj: Přehled objektů

Zajímavé je také **srovnání vývoje administrativních ploch ve vztahu k počtu pracovníků** organizací. Zde je patrné narovnání poměru administrativních ploch k počtu pracovníků u KGVU a zejména pak KKFB přestěhováním do nových prostor. Dále z grafu vyplývá, že nejhorší situace z hlediska poměru administrativních ploch k počtu pracovníků je nyní u MK.

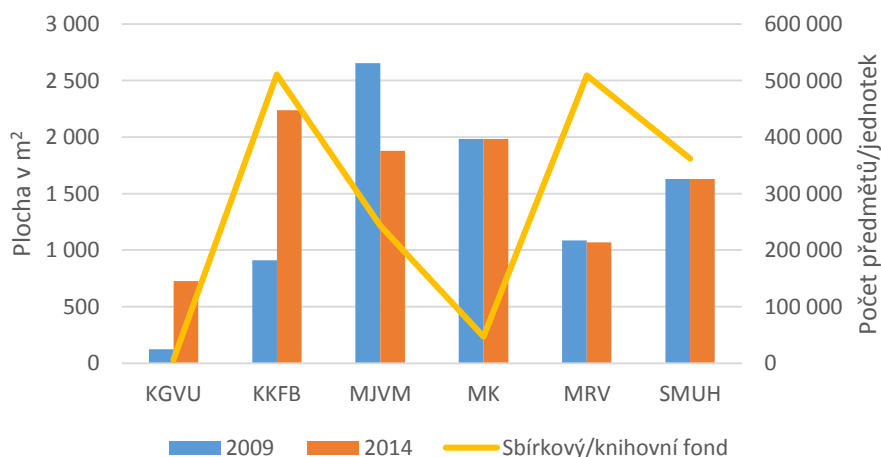
GRAF 4: VÝVOJ ADMINISTRATIVNÍCH PLOCH V LETECH 2009 AŽ 2014



Zdroj: Přehled objektů

Co se týká depozitářů, resp. skladu knih v případě KKFB, největší navýšení ploch nastalo u KKFB a KGVU v souvislosti s projektem 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU. Naopak k poklesu došlo u MJVM přestěhováním sbírek z amfiteátru Ploština, zlínského zámku a objektů ve vlastnictví SMZ v Jaroslavicích a Lhotce do nového depozitáře v Otrokovicích, který umožňuje skladování sbírek v moderních vícepatrových regálech.

GRAF 5: VÝVOJ PLOCH DEPOZITÁŘŮ V LETECH 2009 AŽ 2014



Zdroj: Přehled objektů

Depozitáře MK, MRV a SMUH jsou téměř ze 100 % zaplněny sbírkovým fondem a další rozšiřování sbírkových fondů bude vyvolávat nároky na zajištění dalších skladovacích ploch. U KGVU a MJVM lze další kapacitu získat dovybavením nových depozitářů o regály, zakládací systémy a manipulační prostředky. Nejlepší situace je u KKFB, která disponuje novým skladem pod platformou 14|15 BAŤOVA INSTITUTU s dostatečnou rezervou pro následujících 10 let¹. Nicméně část ploch skladu KKFB není ještě dovybavena regálovým systémem.

Zlínský kraj nemá v současnosti vyřešeno skladování archeologických nálezů na jeho území. Archeologické nálezy, pocházející zejména z lokalit výstavby páteřní silniční sítě, jsou umístěny v Archeologickém centru Olomouc. Jedná se o množství cca 3 000 kusů krabic, které bude dále narůstat a které bude nucen Zlínský kraj převzít do své správy v souladu se zákonem o státní památkové péči č. 20/1987 Sb.²

Stav technického zázemí

Stav technického zázemí je hodnocen prostřednictvím zařazení objektů a prostorů do 4 kategorií a dále je sledován bezbariérový přístup a to zejména do objektů, ve kterých se nacházejí prostory pro veřejnost (výstavní plochy, prostory pro poskytování služeb veřejnosti atp.).

Kategorie stavu technického zázemí organizací ve vztahu k jeho funkčnímu využití jsou následující:

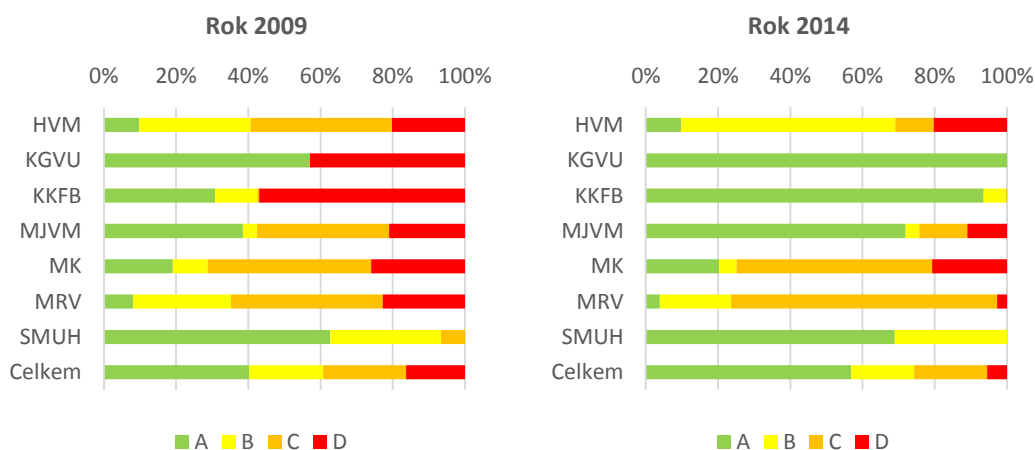
- A. vyhovující stav** – postačuje běžná údržba objektu/prostor
- B. vyhovující stav s určitými nedostatky** – objekt/prostory vyžadují menší úpravy či opravy
- C. částečně nevyhovující stav** – objekt/prostory vyžadují částečnou rekonstrukci
- D. nevyhovující stav** – objekt/prostory vyžadují kompletní rekonstrukci nebo modernizaci

Graf níže dokumentuje vývoj stavu technického zázemí mezi lety 2009 a 2014 podle jednotlivých organizací. Graf ukazuje přínos projektu 14|15 BAŤŮV INSTITUT na kvalitu zázemí KGVU, KKFB a MJVM. Znatelné zlepšení, avšak v menším měřítku, nastalo také u HVM, MK, MRV a SMUH.

¹ Podle § 11 odst. 1 zákona č. 257/2011 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon) krajská knihovna trvale uchovává konzervační fond, který tvoří dle zvláštních právních předpisů celostátní povinné výtisky periodik a regionální výtisky monografií.

² Podle § 23a zákona č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, ve znění pozdějších předpisů (památkový zákon) jsou archeologické nálezy až na výjimky vlastnictvím kraje, na jehož území byly zachyceny. Movité archeologické nálezy jsou trvale ukládány v muzeu tímto krajem zřízovaným.

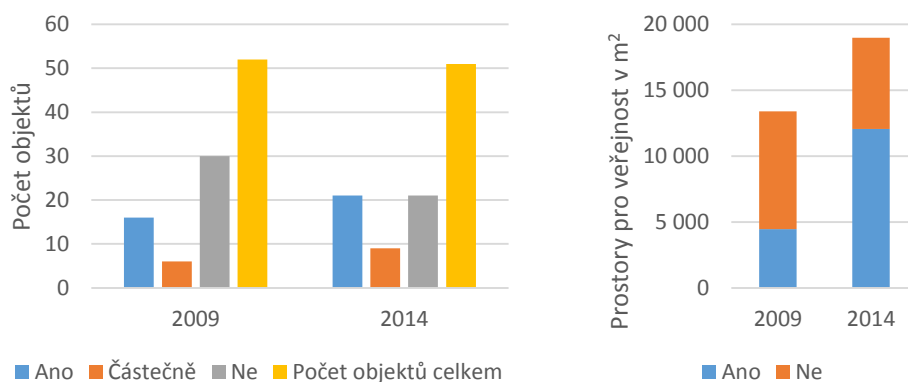
GRAF 6: VÝVOJ STAVU TECHNICKÉHO ZÁZEMÍ MEZI LETY 2009 AŽ 2014



Zdroj: Přehled objektů

Pozitivní změna mezi lety 2009 a 2014 nastala i v oblasti **zajištění bezbariérového přístupu**. Zvýšil se počet objektů i rozsah ploch s bezbariérovým přístupem. Následující graf dokumentuje tento vývoj. V potaz pro srovnání jsou brány pouze objekty (samostatné budovy) s prostory pro poskytování služeb veřejnosti.³ V prostorách pro poskytování služeb veřejnosti jsou zahrnuti výstavní prostory u muzeí a galerií, a veřejně přístupné prostory KKFB a HVM.

GRAF 7: OBJEKTY A PLOCHY PRO VEŘEJNOST S BEZBARIÉROVÝM PŘÍSTUPEM V LETECH 2009 A 2014



Zdroj: Přehled objektů

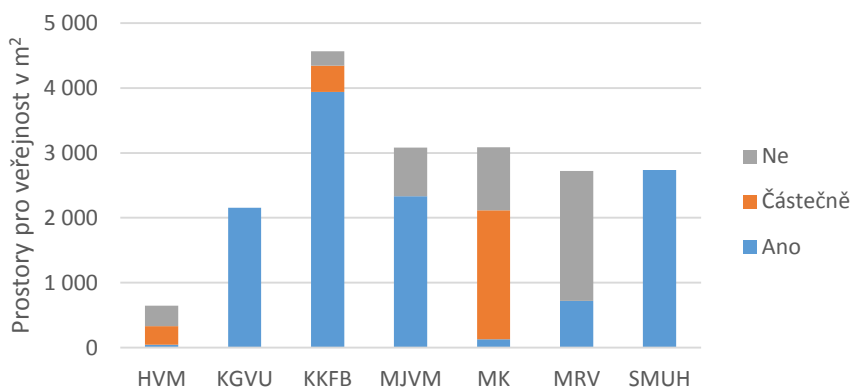
Počet objektů přístupných pro osoby se sníženou mobilitou vzrostl z 16 na 21 a počet částečně přístupných objektů z 6 na 9. Zároveň poklesl počet nepřístupných objektů z 30 na 21. Prostory

³ V grafu nejsou uvažovány objekty, které neslouží veřejnosti, např. depozitáře, sklady aj. 14 | 15 BAŤŮV INSTITUT je ve statistice započítán jako 3 objekty – vždy samostatně pro KGVU, KKFB a MJVM.

přístupné pro osoby se sníženou mobilitou se rozšířily o cca 7,5 tis. m², na celkových 12 tis. m², přičemž tato plocha nezahrnuje venkovní lokality a expozice, které tvoří další prostor v převážné míře přístupný osobám se sníženou mobilitou.

Nejvyšší deficit bezbariérového přístupu je u MRV, MK a HVM, jak znázorňuje následující graf. V některých objektech ani do budoucna nebude bezbariérový vstup možný, neboť se jedná o památky, na kterých úpravy nelze provést – např. Zámek Chropyně, oba větrné mlýny a doškové chaloupky v Rymicích aj.

GRAF 8: ROZDĚLENÍ PROSTOR PRO VEŘEJNOST PODLE BEZBARIÉROVÉHO PŘÍSTUPU V ROCE 2014



Zdroj: Přehled objektů

Vlastnictví

Převážná většina objektů/areálů užívaných organizacemi je ve vlastnictví Zlínského kraje a je svěřena příspěvkovým organizacím do správy prostřednictvím zřizovacích listin.

TABULKA 3: OBJEKTY UŽÍVANÉ ORGANIZACEMI VE VLASTNICTVÍ TŘETÍCH STRAN

Organizace	Objekt	Plocha [m ²]	Vlastník	Stav objektu
KKFB	Obvodní knihovny Jižní Svahy, Malenovice a Díly (3 objekty)	752	SMZ	A-B
KKFB	Pobočky (11 objektů)	451	SMZ	10x A, 1x C
MJVM	Muzeum Luhačovického zálesí	348	Město Luhačovice	A
MJVM	Lhotka – depozitář	82	SMZ	C
MJVM	Ploština II	477	Obec Drnovce	D
MK	Zámek Chropyně	1 076	Arcibiskupství Olomoucké	B
MK	Kroměříž, Velké náměstí č.p. 39	166	PMS Reality	C
MRV	Depozitář Valašské Meziříčí - kasárna	309	Město VM	A
Celkem	20 objektů	3 661 m²		

Zdroj: Přehled objektů

Zvláštní případ představuje 14|15 BAŤŮV INSTITUT, který je svěřen zřizovací listinou do správy příspěvkové organizaci 14|15 Baťův institut, která jeho prostory dále smluvně zdarma vypůjčuje KKFB, MJVM a KGVU.

Od roku 2009 organizace opustily 12 objektů ve vlastnictví třetích stran a **rozsah ploch poskytnutých třetími stranami se snížil z 21 tis. m² na 3,7 tis. m²**. Poměr vlastních (vlastněných Zlínským krajem) a cizích ploch (vlastněných třetími stranami) se změnil z 65:35 na 93:7.

Mezi hlavní vyklizené objekty patřil zlínský zámek, Dům umění a bývalá budova ústřední knihovny na tř. T. Bati 204. K opuštění těchto budov došlo v souvislosti s přestěhováním KGVU, KKFB a MJVM do prostor 14|15 BAŤOVA INSTITUTU. Dále bylo ukončeno působení SMUH na Leteckém muzeu v Kunovicích.

Výše uvedené statistické údaje nezahrnují prostory užívané FBM. **FBM** sídlí od ledna 2011 v nově postaveném Kongresovém centru Zlín (KCZ) ve vlastnictví SMZ. Jelikož sály KCZ jsou během dne využívány Univerzitou Tomáše Bati, využívá FBM ke zkouškám doposud budovu Domu umění. SMZ připravuje přeměnu Domu umění na Památník T. Bati a FBM tak bude nucena hledat jiné zkouškové prostory.

Identifikované potřeby

Obecně lze potřeby organizací v oblasti zajištění adekvátního technického zázemí pro výkon jejich činnosti pro období do roku 2024 charakterizovat jako:

- **údržba** – zajištění řádné běžné údržby stávajících objektů;
- **obnova** – rekonstrukce prostorů v nevyhovujícím stavu;
- **rozvoj** – dovybavení, nahrazování či rozšiřování prostor v souvislosti s rozvojem činnosti organizací.

ZK poskytuje organizacím dostatek prostředků pro zajištění řádné běžné správy a údržby stávajících objektů a organizace věnují svěřenému nemovitému majetku adekvátní péči. Výzvou do dalšího období bude udržení této situace.

Obnovu v období do roku 2020 budou vyžadovat provozně-technický objekt a garáž HVM, hrad a hájenka Malenovice, objekt Ploština I, budova MK na Velkém náměstí č.p. 38, objekty v Rymicích, hrobka Zdislavice, zámek ve Vsetíně (v současnosti zde probíhá rekonstrukce), zámek Kinských ve VM, lapidárium Nejsvětější Trojice ve VM, zámek Lešná u VM, NKP Velké Moravy na Uherskohradištsku aj. Potřebné finanční zdroje na obnovu technického zázemí jsou odhadovány ve výši minimálně **100 mil. Kč bez DPH**. Hlavními zdroji financování obnovy by měly být rozpočet ZK a dotace z fondů EU.

Co se týká **rozvojových projektů**, organizace uvažují v období do roku 2022 s desítkami projektových záměrů. Hlavním zdrojem financování rozvojových projektů (až do výše 85 %) by měly být dotace, konkrétně IROP, OP PS SR-ČR, OP VVV, OPŽP, Central Europe 2020 aj. Pro přípravu projektů je zapotřebí vyčlenit v příštích dvou letech částku alespoň **20 mil. Kč bez DPH**.

2.3 Personální zajištění činnosti organizací

V této kapitole je analyzován stav a struktura personálního zajištění činnosti organizací.

Počet zaměstnanců

Ke konci roku 2013 činil **evidenční počet zaměstnanců** organizací **379** a **průměrná měsíční mzda** **19 994,- Kč**, což představuje **roční vyplacené prostředky na platy** ve výši **82,5 mil. Kč**.

Evidenční a přepočtený počet zaměstnanců, průměrnou měsíční mzdu a roční vyplacené prostředky na platy podle organizací znázorňuje následující tabulka.

TABULKA 4: STAV ZAMĚSTNANCŮ A PLATY V ROCE 2013

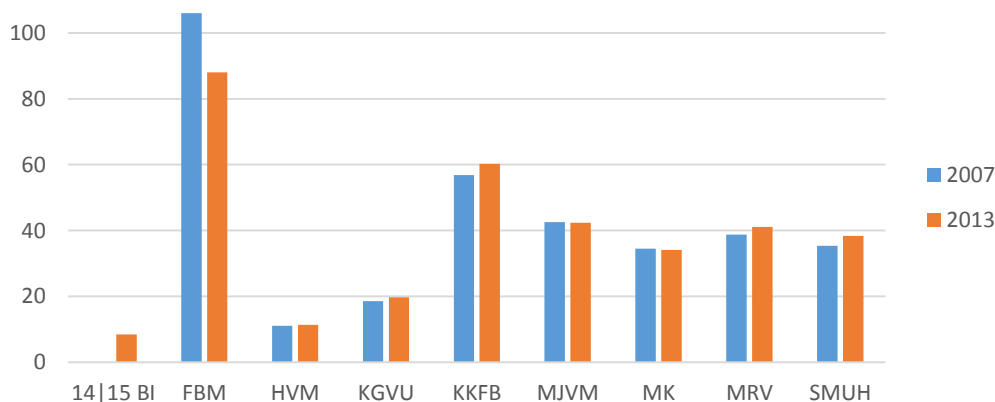
Organizace	Evidenční počet zaměstnanců	Přepočtený počet zaměstnanců	Prostředky na platy v tis. Kč	Průměrná měsíční mzda v Kč
14 15 BI	9	8,46	2 746	27 052*
FBM	93	88,00	22 586	21 388
HVM	12	11,38	2 587	18 941
KGUV	28	19,74	4 318	18 230
KKFB	62	60,22	13 910	19 249
MJVM	49	42,38	9 796	19 263
MK	36	34,10	8 039	19 645
MRV	47	41,10	9 313	18 882
SMUH	43	38,42	9 190	19 934
Celkem	379	343,80	82 485	19 994

Zdroj: Rozbory hospodaření PO, výroční zpráva FBM

*Pozn.: Vyšší průměrná mzda ve 14|15 BI je dána vysokým podílem zaměstnanců v manažerských pozicích.

Největšími organizacemi z hlediska počtu zaměstnanců jsou FBM (93) a KKFB (62). Naopak nejmenšími jsou 14|15 BI (9), HVM (12) a KGVU (28).

GRAF 9: SROVNÁNÍ PŘEPOČTENÉHO POČTU ZAMĚSTNANCŮ MEZI ROKY 2007 A 2013 PODLE ORGANIZACÍ



Zdroj: Rozbory hospodaření PO, výroční zprávy FBM

Celkem za všechny organizace se přepočtený počet zaměstnanců⁴ mezi roky 2007 až 2013 téměř nezměnil. V podrobnějším pohledu podle jednotlivých organizací (viz graf výše) jsou ale rozeznatelné dvě hlavní změny:

- pokles u FBM o 18 zaměstnanců (z hodnoty 106 na 88),
- nárůst u PO o 18 zaměstnanců, zejména v souvislosti s realizací projektu 14|15 BAŤŮV INSTITUT a indikátorem projektu ROP.

Počty zaměstnanců jsou vzhledem k rozsahu činnosti organizací stabilizované. Je pravděpodobné, že v nadcházejícím období vznikne v souvislosti s některými připravovanými projektovými záměry či s výkonem některých činností tlak na další růst počtu pracovníků. Vzhledem k omezeným rozpočtovým zdrojům ZK budou organizace pravděpodobně více nuceny hledat buď jiné zdroje financování pracovníků (granty, příspěvky od měst a obcí, zvyšování tržeb z doplňkové činnosti, spolupráce se soukromým sektorem aj.), nebo hledat způsoby, jak zefektivnit výkon současných agend, optimalizovat rozsah práce prostřednictvím spolupráce s jinými subjekty či rozvíjet dobrovolnické programy. Další řešení personálních nedostatků může spočívat v utlumení některých činností při soustředění personálních kapacit jen na určité prioritní oblasti.

Struktura personálního zajištění podle kategorií pracovníků

Z hlediska **kategorie pracovníků** organizací tvoří cca 60 % všech zaměstnanců odborní pracovníci, 30 % THP a 10 % dělníci a provozní pracovníci. Situace se liší organizace od organizace, jak ukazuje následující tabulka.

TABULKA 5: PŘEPOČTENÝ POČET PRACOVNÍKŮ PODLE PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ V ROCE 2007 A 2013

Organizace	THP		Odborní pracovníci		Dělníci a prov. pracovníci	
	2007	2013	2007	2013	2007	2013
14 15 BI	0,0	8,5	0,0	0,0	0,0	0,0
HVM	2,0	2,0	7,1	7,4	2,0	2,0
KGUV	4,3	3,7	8,3	10,5	6,0	5,6
KKFB	4,9	5,4	44,9	48,9	7,1	5,9
MJVM	22,4	18,2	19,1	24,2	1,0	0,0
MK	13,1	11,3	14,4	16,3	7,0	6,5
MRV	10,0	13,0	19,5	21,5	9,3	6,6
SMUH	11,2	11,2	20,7	23,1	3,5	4,1
Celkem	68,0	73,2	133,9	151,9	35,8	30,7

Zdroj: Rozbory hospodaření PO

Z tabulky vyplývá růst počtu THP o 7,6 %, odborných pracovníků o 13,4 % a pokles počtu dělníků a provozních pracovníků o 8,6 % mezi lety 2007 až 2013 a to celkově za PO.

Nárůst TH pracovníků byl v převážné míře dán vznikem servisní organizace, která zajišťuje správu 14|15 BAŤOVA INSTITUTU a poskytuje služby KGUV, KKFB a MJVM v oblastech nákupu, IT, marketingu aj.

⁴ počet pracovníků odpovídající plnému pracovnímu úvazku

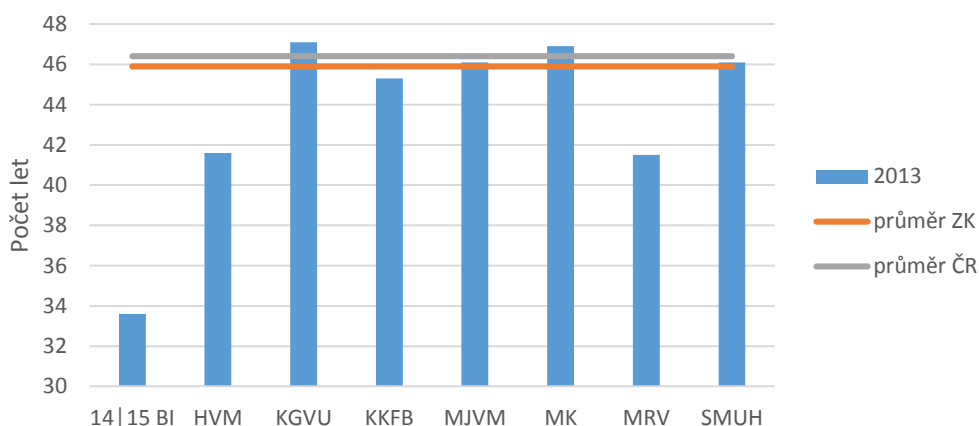
Struktura personálního zajištění podle kategorií pracovníků s převažujícím podílem odborných pracovníků je adekvátní k předmětu činnosti organizací.

Věková struktura pracovníků

Průměrný věk pracovníků u většiny organizací odpovídá krajskému i celorepublikovému průměru, tj. pohybuje se okolo 46 let, viz graf níže.

Výjimku tvoří HVM a MRV s věkovým průměrem pracovníků 41,5 let a 14|15 BI s věkovým průměrem pracovníků 33,6 let v roce 2013. „Nejstaršími“ organizacemi jsou naopak KGVU a MK s věkovým průměrem pracovníků cca 47 let.

GRAF 10: PRŮMĚRNÝ VĚK PRACOVNÍKŮ ORGANIZACÍ V ROCE 2013



Zdroj: Personální controlling organizací ZK oblasti kultury za rok 2013

GRAF 11: VĚKOVÁ STRUKTURA PRACOVNÍKŮ ORGANIZACÍ V ROCE 2013



Zdroj: Personální controlling organizací ZK oblasti kultury za rok 2013

Celkově se **věková struktura organizací** jeví jako vyvážená, viz graf výše. Graf zobrazuje rovnoměrné zastoupení všech věkových skupin. Zároveň ukazuje, že i zde se v průběhu času

projevuje trend stárnutí, tj. mírný růst pracovníků ve věkových skupinách 50 – 59 let a 60 a více let. Horší situaci v oblasti vyváženosti věkové struktury lze očekávat u organizací s vyšším věkovým průměrem.

Pro zachování rovnováhy věkové struktury budou muset organizace nadále přijímat mladé pracovníky. Náběr mladých pracovníků nicméně není takovým problémem jako jejich udržení. Po získání zkušeností a v souvislosti se založením rodiny jsou tito pracovníci často nuceni hledat lépe placenou práci.

Průměrné mzdy v organizacích

Průměrné mzdy v organizacích doposud zaostávají za krajským průměrem, třebaže se mezi lety 2007 a 2013 rozdíl snížil z 22 % na 16 %.

TABULKA 6: INFLACE A PRŮMĚRNÁ MZDA V ČR A VE ZLÍNSKÉM KRAJI V LETECH 2008 AŽ 2013

Parametr	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inflace v ČR	2,8 %	6,3 %	1,0 %	1,5 %	1,9 %	3,3 %	1,4 %
Průměrná mzda v ČR	20 957	22 592	23 344	23 864	24 455	25 067	25 078
Průměrná mzda ve ZK	21 614	22 744	22 572	23 219	22 461	22 747	23 069
Průměrná mzda PO	16 894	17 222	18 210	18 521	18 973	19 088	19 445

Zdroj: ČSÚ, Rozbory hospodaření PO

Mezi lety 2007 až 2013 došlo k růstu průměrných mezd a výdajů na platy organizací o 15,1 %. Ve většině organizací růst průměrných mezd korespondoval či převyšoval vývoj inflace, která za dané období činila 16,3 %. Výjimkou byly KKFB, SMUH a HVM.

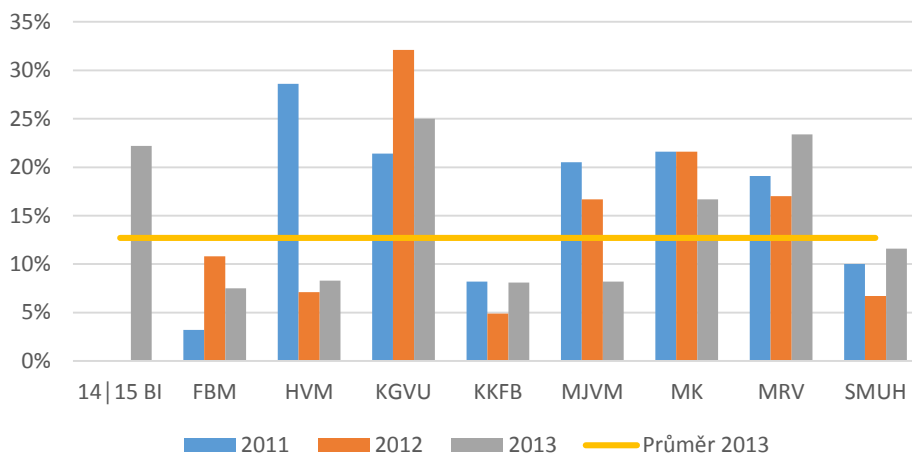
Výzvou pro následující období bude zachování růstu průměrných mezd alespoň na úrovni inflace a ideálně dosažení dalšího přiblížení úrovně průměrných mezd ke krajskému průměru.

Fluktuace pracovníků

Fluktuace pracovníků v organizacích je poměrně vysoká, což je dáno počtem „krátkodobých/sezónních“ pracovníků, zaměstnávaných na základě dohod mimo pracovní poměr (DPP či DPČ). V průměru za všechny organizace se v posledních letech fluktuace pohybuje na úrovni cca 13 % všech pracovníků ročně. Vyšších hodnot fluktuace dosahují zpravidla muzea a galerie s vyšším podílem pracovníků mimo hlavní pracovní poměr.

U stálých pracovníků se organizace potýkají především s odchody kvalifikovaných pracovníků v produktivním věku, kteří odcházejí obvykle z důvodu potřeby vyššího výdělků pro zabezpečení potřeb rodiny.

GRAF 12: FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ PODLE ORGANIZACÍ V LETECH 2011 AŽ 2013

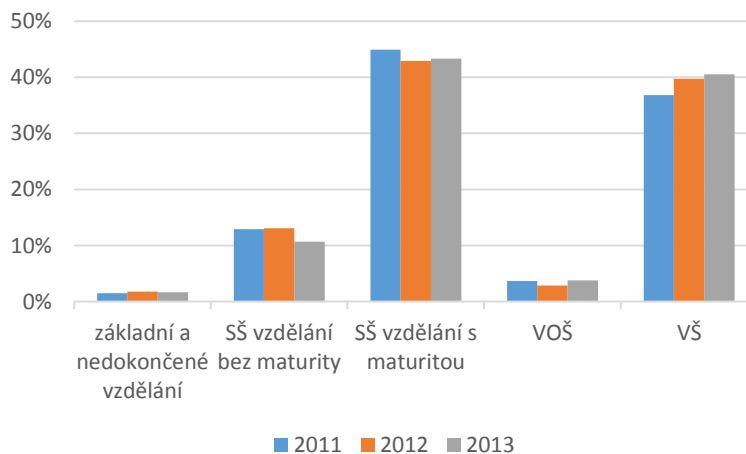


Zdroj: Personální controlling organizací ZK oblasti kultury za rok 2013

Vzdělanostní struktura a vzdělávání zaměstnanců

Vzdělanostní struktura pracovníků příspěvkových organizací vykazuje v letech 2011 až 2013 mírný růst zastoupení VŠ vzdělaných pracovníků na úkor pracovníků se SŠ vzděláním. Podíl VŠ vzdělaných pracovníků představoval na konci roku 2013 cca 40 %. To znamená, že 1/3 až 1/2 odborných pracovníků nemá vysokoškolské vzdělání.

GRAF 13: VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURA PRACOVNÍKŮ ORGANIZACÍ V LETECH 2011 AŽ 2013

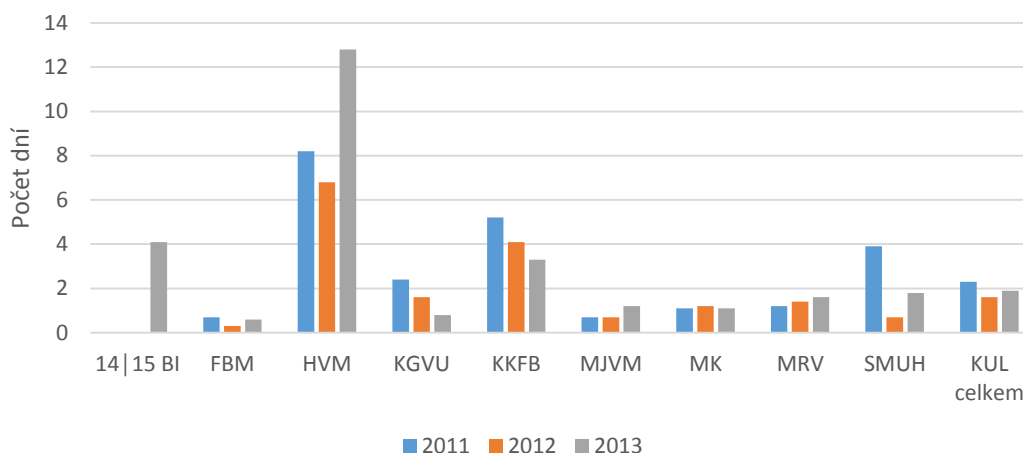


Zdroj: Personální controlling organizací ZK oblasti kultury za rok 2013

Z důvodu zajištění vyšší kvality odborné činnosti organizací musí být **ambicí ZK a organizací zvyšování podílu vysokoškolsky vzdělaných odborných pracovníků**, vč. pracovníků s postgraduálním/doktorským studiem, a **podpora dalšího vzdělávání pracovníků**.

Statistika vzdělávání zaměstnanců, viz graf níže, upozorňuje na **nízký průměrný počet dní vzdělávání jednoho zaměstnance**, který v průměru za organizace nedosahuje ani 2 dny ročně. Jedná se o nejnižší průměrný počet dní vzdělávání ze všech oblastí ZK hodnocených v rámci personálního controllingu za rok 2013.⁵ Více než 2 dny vzdělávání v průměru na jednoho zaměstnance zajistily v roce 2013 pouze organizace 14 | 15 BI, HVM a KKFB.

GRAF 14: PRŮMĚRNÝ POČET DNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JEDNOHO ZAMĚSTNANCE V LETECH 2011 AŽ 2013



Zdroj: Personální controlling organizací ZK oblasti kultury za rok 2013

Identifikované potřeby

Na základě analýzy dat a diskuse s řediteli organizací byly v personální oblasti identifikovány následující potřeby:

- zajistit standardní, transparentní a udržitelnou personální politiku u všech organizací vedoucí ke snížení fluktuace pracovníků;
- nastavit systém odměňování, aby byl více motivující pro zaměstnance a dokázal udržet kvalifikované odborné pracovníky v produktivním věku;
- zachovat růst průměrných mezd na úrovni inflace a přiblížit jejich úroveň krajskému průměru, nastavit a zajistit zdroje pro systém odměňování pracovníků PO;
- zefektivnit výkon současných agend, zejména řešit administrativní náročnost tak, aby větší pozornost mohla být věnována odborné činnosti, rozvojovým kulturním aktivitám a službám pro veřejnost;
- zajistit systematický rozvoj pracovníků – pokračovat ve zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zejména odborných pracovníků, proškolení pracovníky pro interakci s veřejností, zvýšit počet dnů vzdělávání připadajících na jednoho zaměstnance;
- vytvářet prostor pro větší zapojení dobrovolníků, studentů a místních komunit do činnosti organizací.

⁵ Sociální oblast 4 dny, doprava 2,6 dnů, zdravotnictví 2,7 dnů, školství 2,1 dny vzdělávání

2.4 Činnosti vykonávané organizacemi (poskytované služby)

Činnosti vykonávané organizacemi lze stručně vyjmenovat jako:

- knihovnické a informační služby,
- činnost sbírkotvorná a péče o sbírky,
- vědecko-výzkumná a odborná činnost,
- metodická a edukační činnost,
- kulturně vzdělávací činnost,
- ediční a publikační činnost,
- rozvojové aktivity
- a doplňkové činnosti.

Podrobnější charakteristika těchto činností je uvedena v následujících podkapitolách.

2.4.1 Knihovnické a informační služby

Hlavní organizací poskytující knihovnické a informační služby široké veřejnosti je **KKFB s knihovním fondem přes 500 tis. knihovních jednotek** v oblastech beletrie a naučné literatury pro dospělé a děti, periodik a ostatních dokumentů zahrnujících např. hudebniny, hudební a datové nosiče, kartografické dokumenty, zvukové knihy pro nevidomé aj.

Kromě KKFB poskytují knihovnické služby v omezené míře i ostatní organizace, které rozvíjejí **specializované knihovní fondy s odbornou literaturou** související s předmětem jejich činnosti. Tyto fondy využívají převážně zaměstnanci organizací, badatelé a studenti.

Služby KKFB

KKFB vykonává svou činnost v Ústřední knihovně umístěné v budově 14 | 15 BAŘOVA INSTITUTU, ve třech obvodních knihovnách (Jižní Svahy, Malenovice a Díly) a v 11 pobočkách (Jaroslavice, Kostelec, Kudlov, Lhotka, Louky, Mokrý, Podlesí, Prštín, Příluky, Štípa a Velíkova).

Po přestěhování do nových prostor v roce 2013 se **provozní doba Ústřední knihovny** se prodloužila ze 43 na **50 hodin za týden** – ve všední dny od 9 do 19 h s výjimkou středy, kdy provozní doba začíná od 12 h, a v sobotu od 9 do 12 h. **Provozní doba obvodních knihoven činí 15 až 16 h týdně, provozní doba poboček 3 až 4 h týdně** s výjimkou pobočky Podlesí s provozní dobou 10 h týdně.

KKFB poskytuje:

- absenční a prezenční výpůjční služby beletrie a naučné literatury, časopisů, hudebnin a nahraných zvukových záznamů, vč. prezenčního poslechu zvukových dokumentů,
- meziknihovní výpůjční a reprografické služby,
- poskytování faktografických, bibliografických a referenčních informací,
- informační zdroje s regionální tematikou (knihy, periodika, regionální osobnosti),
- prezenční studium periodik získaných jako povinný výtisk a dokumentů z příruční knihovny,
- přístup do elektronických databází Anopress IT, ASPI, ČSN online, EBSCOhost, Naxos Music Library.

Nové prostory Ústřední knihovny pro poskytování knihovnických a informačních služeb veřejnosti se nacházejí ve 2., 3. a 4. podlaží budovy 15 a nabízejí radikálně lepší prostředí a standard služeb, jak dokumentuje tabulka níže.

TABULKA 7: SROVNÁNÍ ZÁZEMÍ KKFB PRO VEŘEJNOST – NOVÉ VS. PŮVODNÍ PROSTORY

Parametr	Tř. Tomáše Bati	Budova 15
čtenářská a studijní místa	78	230
z toho s výpočetní technikou (PC/terminál)	18	67
katalogové kiosky ke stání	4	33
přístup na internet	14 + wifi	67 + wifi
digitální multifunkční zařízení	4	5
samoobslužný výpůjční automat	0	2
samoobslužný automat na vracení knih	0	1
individuální studovny	0	4
kolektivní studovna	0	1
knihovní fond ve volném výběru	148 000 knih 450 titulů periodik	185 000 knih 900 titulů periodik 8 000 zvukových dokumentů

Zdroj: Výroční zpráva KKFB za rok 2013

Knihovní fond KKFB

Knihovní fond KKFB oproti roku 2007 vzrostl o cca 15 %, z počtu 445 na 511 tisíc jednotek ke konci roku 2013, přičemž nejvyšší nárůst zaznamenaly periodika (289 %) a dále ostatní dokumenty (25 %) a knihy beletrie pro děti (18 %).

Celkový počet knih se zvýšil o 47,5 tisíc (12%ní nárůst) a to převážně u naučné literatury pro dospělé (přírůstek 20,5 tisíce knih) a beletrie pro dospělé (přírůstek 15,7 tis. knih). Počet knih beletrie pro děti vzrostl o 9,5 tisíce a naučné literatury pro děti o 1,8 tisíc.

TABULKA 8: STAV KNIHOVNÍHO FONDU KKFB, VČ. VÝMĚNNÉHO FONDU

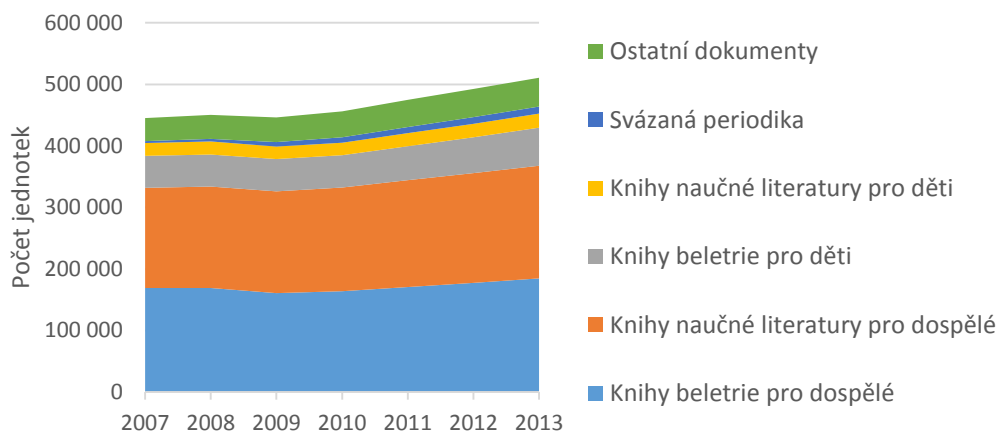
Knihovní jednotky	k 31. 12. 2007	%	k 31. 12. 2013	%
Knihy beletrie pro dospělé	169 160	38,0 %	184 862	36,2 %
Knihy naučné literatury pro dospělé	162 500	36,5 %	183 019	35,8 %
Knihy beletrie pro děti	52 137	11,7 %	61 630	12,1 %
Knihy naučné literatury pro děti	21 018	4,7 %	22 859	4,5 %
Svázaná periodika	3 040	0,7 %	11 829	2,3 %
Ostatní dokumenty	37 157	8,3 %	46 550	9,1 %
Celkem	445 012	100,0 %	510 749	100 %

Zdroj: Výroční zprávy KKFB

V kategorii ostatních dokumentů se nejvíce mezi lety 2009 až 2013 zvýšil počet kartografických dokumentů (o 61 %), tištěných hudebnin (o 53 %) a elektronických dokumentů (o 48 %). Zvukový fond se rozrostl o 12 % a zvukově obrazové a obrazové jednotky rostly o více než 40 %.

Z uvedeného vyplývá, že se rozvíjí **větší pestrost knihovního fondu**, respektive alternativní nabídka k nosným oblastem krásné a naučné literatury pro dospělé a děti.

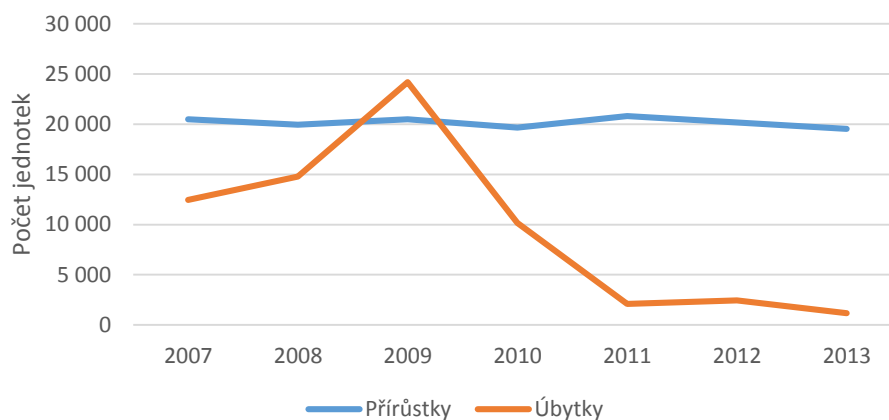
GRAF 15: VÝVOJ KNIHOVNÍHO FONDU KKFB V LETECH 2007 AŽ 2013



Zdroj: Výroční zprávy KKFB

Růst knihovního fondu však nebyl způsoben pořizováním většího množství knihovních jednotek, ale snížením počtu vyřazovaných jednotek v letech 2011 až 2013, jak dokumentuje graf níže. Knihovna pořizuje každoročně cca 20 tisíc knihovních jednotek, z toho přibližně 17 tis. nových knih. V období let 2007 až 2013 knihovna vyřazovala v průměru cca 10 tisíc knihovních jednotek ročně.

GRAF 16: PŘÍRŮSTKY A ÚBYTKY KNIHOVNÍHO FONDU KKFB V LETECH 2007 AŽ 2013



Zdroj: Výroční zprávy KKFB

Počet knihovních jednotek ve volném výběru v ústřední knihovně, obvodních knihovnách a pobočkách má KKFB 330 tisíc, tj. téměř 65 % knihovního fondu. Při pořízení 20 tis. knihovních jednotek ročně se knihovní fond ve volném výběhu kompletně obmění za 16,5 let. Ideálním

stavem by bylo **zvýšení přírůstků knihovního fondu** na hodnotu alespoň 30 tisíc jednotek ročně, z toho 25 tisíc knih, aby knihovní fond ve volném výběru byl aktualizován během cirká 10 let.

V letech 2009 až 2013 KKFB vynakládala na pořízení knihovního fondu v průměru 3,3 mil. Kč ročně, z toho cca 0,5 mil. Kč ročně šlo na nákup a předplatné periodik a pořízení licencí na elektronické zdroje. Průměrný výdaj na pořizovanou knihovní jednotku odpovídal 165,- Kč.

Využití knihovního fondu KKFB

KKFB realizuje v průměru 2,5 výpůjček na jednu jednotku knihovního fondu ročně. Nejvyšší zájem je o periodika a knihy beletrie pro dospělé, jak znázorňuje následující tabulka.

TABULKA 9: VYUŽITÍ KNIHOVNÍHO FONDU KKFB, VČ. VÝMĚNNÉHO FONDU V ROCE 2013

Knihovní jednotky	Počet	Výpůjčky	Výpůjčky/počet
Knihy beletrie pro dospělé	184 862	636 147	3,44
Knihy naučné literatury pro dospělé	183 019	364 433	1,99
Knihy beletrie pro děti	61 630	100 663	1,63
Knihy naučné literatury pro děti	22 859	30 132	1,32
Svázaná periodika	11 829	132 821	11,23
Ostatní dokumenty	46 550	20 478	0,44
Celkem	510 749	1 284 674	2,52

Zdroj: Výroční zpráva KKFB za rok 2013

Porovnání počtu výpůjček ve vztahu k velikosti knihovního fondu a při vědomí, že přibližně 50 % výpůjček připadá na tzv. prolongace, dokládá, že **podstatná část knihovního fondu není čtenářsky atraktivní**.

To samo o sobě neznámá, že by měl být neaktivní knihovní fond automaticky vyřazován. Zájem čtenářů podléhá módním trendům a popularita určitých knih a autorů může během doby znovu ožít. Stejně tak má smysl uchovávat knihy pro jejich paměťovou hodnotu.

Zjištění spíše potvrzuje existenci potřeby **posílit nákup nových čtenářsky zajímavých knih, vyhodnocovat zájem o nově pořízené knihy a propagovat v rámci knihovny i méně známé tituly**.

S problematikou souvisí i nedostupnost zdrojů pro pořízení knih od začátku roku, čímž jsou omezeny možnosti knihovny nákupy lépe plánovat, využívat širšího výběru titulů i slevových akcí.

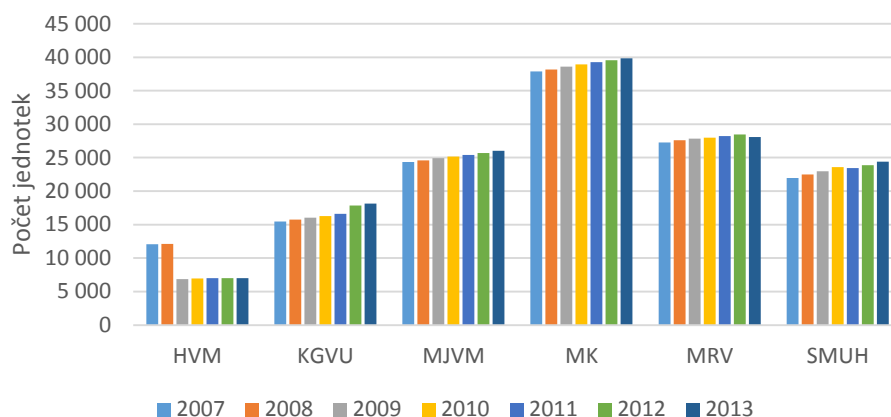
Odborné knihovny organizací

Poměrně rozsáhlé jsou i knihovní fondy ostatních příspěvkových organizací v oblasti kultury. Celkem obsahují přes **140 tisíc jednotek odborné literatury**, které slouží zaměstnancům organizací, badatelům a studentům.

Objem těchto fondů mezi roky 2007 až 2013 výrazněji rostl pouze u KGVU (o 17 %) a SMUH (11 %). U ostatních organizací změna knihovních fondů za dané období oscilovala od 3 do 7 % s výjimkou HVM, která vykázala pokles knihovního fondu o 42 %.

Největší knihovní fond se nachází u MK s rozsahem cca 40 tis. jednotek. Knihovní fondy ostatních muzeí se pohybují v rozmezí 24 až 28 tis. jednotek. Poměrně velký knihovní fond ve vztahu k počtu zaměstnanců vybudovala KGVU s objemem přes 18 tis. knihovních jednotek. Nejmenší knihovní fond má HVM v počtu 7 tis. knihovních jednotek.

GRAF 17: VÝVOJ KNIHOVNÍCH FONDŮ MUZEÍ, GALERIÍ A HVĚZDÁREN V LETECH 2007 AŽ 2013



Zdroj: Zprávy o činnosti PO

Výdaje na rozvoj knižních fondů organizací představují 300 až 400 tis. Kč ročně. KGVU, MK a SMUH vynakládají na knižní fond v průměru v posledních letech 90 tis. Kč ročně, MRV 25 tis. Kč ročně, u MJVM a HVM nejsou známy přesnější údaje. Průměrný výdaj na pořizovanou knihovní jednotku odpovídal v roce 2013 hodnotě 260,- Kč.

Využití knihovních fondů se dle sledované statistiky výpůjček jeví jako velmi nízké. V průměru za organizace dosahuje roční počet výpůjček pouhých 8 % objemu knihovních fondů. Nejlepší situace je u KGVU, kde tato hodnota činí za posledních 5 let v průměru 21 %, a u SMUH 12 %. U MJVM, MK a MRV dělá poměr ročních výpůjček k rozsahu knihovních fondů jen 3 až 6 %.

Zajímavým zjištěním je, že KGVU a SMUH vykazují lepší využití knihovního fondu i navzdory malému **počtu registrovaných uživatelů knihoven** (cca 80 uživatelů u obou organizací, z toho přes 70 % tvoří veřejnost). Největší počet registrovaných čtenářů má MRV (celkem 536 v roce 2013, z toho 95 % veřejnost). MK s největším sbírkovým fondem má oproti tomu 167 registrovaných čtenářů se zastoupením veřejnosti téměř 90 %. MJVM nevede statistiku registrovaných čtenářů.

Všechny organizace s výjimkou HVM mají on-line katalog odborné knihovny.⁶ Knihovny mají vyhrazenou otevírací dobu – obvykle jen některé dny v týdnu a po předchozí domluvě.

⁶převážně Clavius, pouze MRV používá OPAC

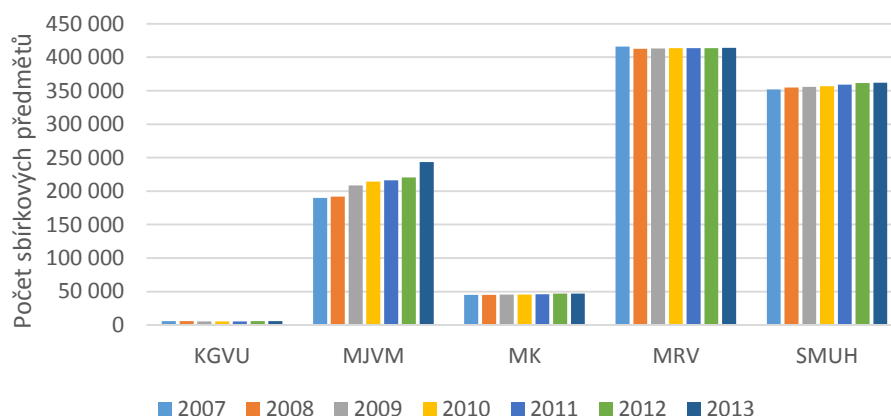
2.4.2 Činnost sbírkotvorná a péče o sbírky

Činnost sbírkotvorná a péče o sbírky, zajišťovaná muzei a galeriemi, zahrnuje činnosti jako akvizice, evidence, vyřazování, ochrana, konzervace, restaurování, umístění do depozitářů, sledování a zajišťování zápůjček a výpůjček atp.

Velikost sbírkových fondů

Ke konci roku 2013 představoval celkový rozsah sbírek muzeí a galerií přibližně 1,1 miliónů sbírkových předmětů. **Výrazněji sbírkový fond v průběhu let 2009 až 2013 rostl jen u KGVU (o 9 %) a u MJVM (o 17 %)**, částečně v souvislosti s projektem 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU. U ostatních muzeí bylo rozšiřování sbírkových fondů zanedbatelné – MK 3,3 %, SMUH 1,8 % a MRV dokonce jen o 0,2 %.

GRAF 18: VÝVOJ SBÍRKOVÝCH FONDŮ MUZEÍ A GALERIÍ V LETECH 2007 AŽ 2013



Zdroj: Zprávy o činnosti PO

Pozn.: U MRV není v roce 2012 zohledněn nárůst počtu sbírkových předmětů vlivem zpřesnění a konkretizace evidence po dokončení desetiletého cyklu inventarizace z důvodu zajištění porovnatelnosti dat.

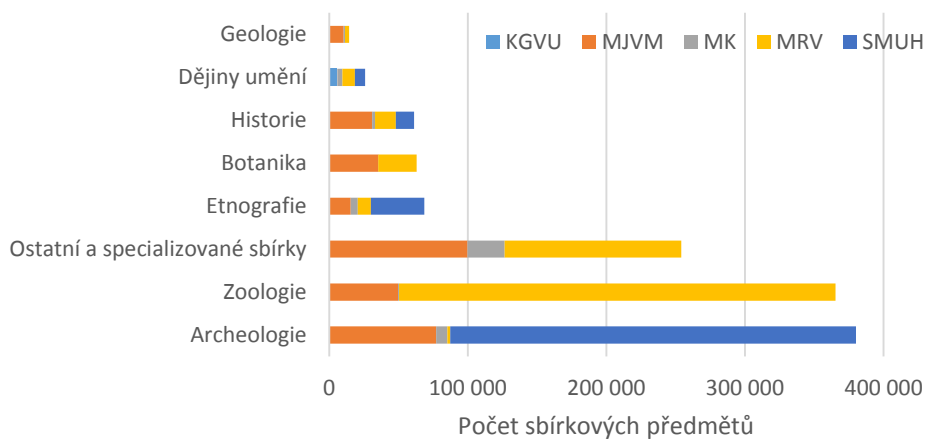
Struktura sbírkových fondů

Ve **struktuře sbírkových fondů**, viz graf níže, dominují sbírkové předměty v oblastech archeologie (31 %) a zoologie (30 %). Etnografie je ve sbírkových fondech zastoupena 6 %, botanika 5 %, historie 5 %, dějiny umění 2 % a geologie 1 %. Ostatní a specializované sbírky tvoří 21 % sbírkových fondů.

Nejrozsáhlejší sbírky v oborech **archeologie a etnografie** má SMUH, v oboru **zoologie** MRV, v oborech **botaniky, historie a geologie** MJVM. V oblasti **dějiny umění** mají významné sbírkové fondy MRV, SMUH, KGVU a MK.

MJVM vytváří specializované sbírky cestovatelství (zejména archiv Zikmunda a Hanzelky), obuvi, lidového textilu a orientačního běhu. MK má specifické sbírky map a plánů, dokumentace regionu, filatelie, historického skla, porcelánu a keramiky. MRV se vymezuje v oblastech písemností a tisků, starých tisků a rukopisů.

GRAF 19: STRUKTURA SBÍRKOVÝCH FONDŮ MUZEÍ A GALERIÍ



Zdroj: Přehled podsbírek, leden 2015

Výdaje na pořízení sbírkových předmětů

Na pořízení nových sbírkových předmětů organizace a ZK vynaložily v letech 2009 až 2013 celkem 4,2 mil. Kč, z toho téměř 90 % připadlo na KGVU (2,1 mil. Kč)⁷ a MJVM (1,6 mil. Kč) převážně v souvislosti s projektem 14|15 BAŤOVA INSTITUTU. Minimální výdaje na pořízení sbírkových předmětů uskutečnily v posledních třech letech MK, MRV a SMUH. Podrobněji viz tabulka níže.

Příčinou tohoto stavu je i administrativně náročný systém schvalování nákupu předmětů, kdy každý byť sebemenší výdaj z fondů investic organizací na pořízení sbírkových předmětů musí být schvalován Radou kraje.

TABULKA 10: VÝDAJE NA POŘIZOVÁNÍ SBÍRKOVÝCH PŘEDMĚTŮ V LETECH 2009 AŽ 2013 V TIS. Kč

Organizace	2009	2010	2011	2012	2013	Celkem
KGUVU	385	620	160	104	842	2 111
MJVM	52	128	0	1 440	0	1 620
MK	10	3	3	3	9	28
MRV	125	10	0	0	0	135
SMUH	0	307	0	0	5	312
Celkem	572	1 068	163	1 547	856	4 206

Zdroj: Rozbory hospodaření PO, výroční zprávy

Péče o sbírkové fondy

Péče o sbírkové fondy spočívá v evidenci sbírkových předmětů, jejich inventarizaci, administraci pohybu sbírek (zápůjček a výpůjček), konzervaci, restaurování sbírkových předmětů, zápis sbírek do Centrální evidence sbírek a dalších činnostech.

⁷ Rozšíření sbírky obrazů je finančně náročnější než pořízení muzejních sbírkových předmětů.

Přístup k péči o sbírkové fondy se mezi organizacemi liší v závislosti na rozsahu a povaze sbírkových fondů. Všechny organizace již měly povinnost dokončit 10ti-letý cyklus inventarizace sbírek. U některých se objevily výjimky a byla stanovena nápravná opatření. Nicméně podstatná část sbírkových předmětů u některých organizací není zpracována, resp. katalogizována v systematické evidenci v elektronické podobě a nízký je také počet digitalizovaných sbírkových předmětů v podobě obrazového záznamu.

Ročně je organizacemi restaurováno kolem 300 a konzervováno přes 3 tisíce sbírkových předmětů. Obvykle se jedná o předměty připravované pro výstavu či z výstav stahované.

TABULKA 11: PÉČE O SBÍRKOVÉ PŘEDMĚTY V LETECH 2011 AŽ 2013

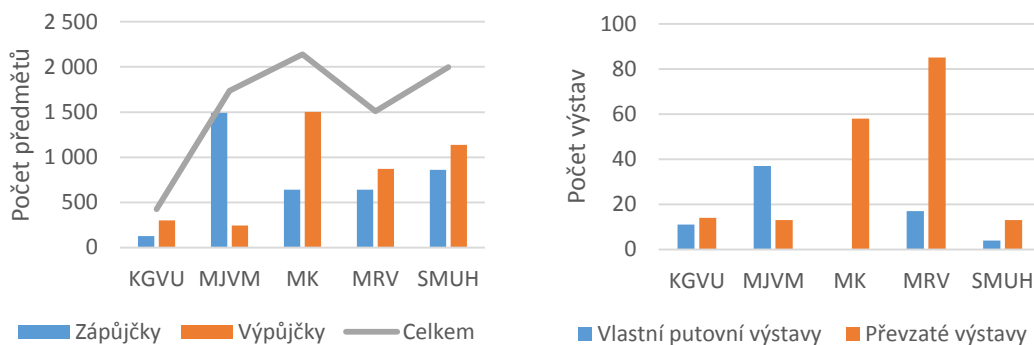
Položka	KGUV	MJVM	MK	MRV	SMUH	Celkem
Počet konzervovaných předmětů	0	3 819	1 110	1 105	4 132	10 166
Počet restaurovaných předmětů	12	82	0	572	150	816
Počet preparovaných předmětů	0	232	0	983	0	1 215

Zdroj: Statistika NIPOS

Zápůjčky a výpůjčky sbírkových předmětů

V letech 2009 až 2013 probíhal nezanedbatelný pohyb sbírek. Celkem 18 770 předmětů bylo organizacemi zapůjčeno jiným subjektům (1,75 % sbírkového fondu) a 20 259 předmětů bylo vypůjčeno od různých subjektů (1,9 % sbírkového fondu). V průměru ročně organizace administrovaly zapůjčení 751 předmětů a vypůjčení 810 předmětů.

GRAF 20: PRŮMĚRNÝ ROČNÍ POČET ZAPŮJČENÝCH A VYPŮJČENÝCH PŘEDMĚTŮ A POČET VLASTNÍCH PUTOVNÍCH A PŘEVZATÝCH VÝSTAV V OBDOBÍ LET 2009 AŽ 2013



Zdroj: Statistika NIPOS

2.4.3 Vědecko-výzkumná a odborná činnost

Vědecko-výzkumná a odborná činnost organizací zahrnuje:

- vlastní odborné aktivity/projekty dle předmětu činnosti a zaměření dané organizace,
- spolupráci s externími badateli a subjekty,
- odborné konference a semináře (vlastní či účast na akcích pořádaných jinými subjekty).

Knihovna

Odbornou činnost KKFB tvoří v převážné míře **tvorba databáze knihovního fondu KKFB, přispívání do celostátních databází** (projekt NK ČR „Kooperativní tvorba a využívání souborů národních autorit“, databáze ANL – Články v českých novinách, časopisech a sbornících), **Souborného katalogu ČR a bibliografická činnost.**

TABULKA 12: TVORBA DATABÁZÍ, PŘÍSPÍVÁNÍ DO CELOSTÁTNÍCH DATABÁZÍ A BIBLIOGRAFICKÁ ČINNOST KKFB V LETECH 2009 AŽ 2013 V TIS. KČ

Položka	2009	2010	2011	2012	2013
Počet titulů databáze knih. fondu	180 931	186 037	191 424	262 952	273 145
- z toho počet titulů knih	157 345	161 092	164 945	169 903	174 415
Počet odeslaných záznamů jmenných autorit do centrální báze NK ČR	91	30	72	90	39
Počet zaslaných záznamů do Souborného katalogu ČR	7 160	7 151	8 172	36 508	7 806
Počet zpracovaných záznamů pro regionální článkovou bibliografii	2 504	2 946	2 269	1 462	1 366
Počet odeslaných záznamů článkové bibliografie do souborné databáze NK ČR	874	918	962	852	617
Počet odeslaných záznamů článků v rámci projektu VISK 9	-	-	-	800	600

Zdroj: Výroční zprávy KKFB

Průběžně probíhají opravy a redakce v katalogu knihovního fondu, ukládání regionálních online publikovaných periodik a doplňována je databáze regionálních osobností. Dále KKFB realizuje specifické projekty, např. vyčlenění titulů historického a vzácného fondu, zpracování výběrové bibliografie k 1150. výročí příchodu sv. Cyrila a Metoděje na Velkou Moravu a projekty digitalizace knihovního fondu.

TABULKA 13: ODBORNÉ KONFERENCE, SEMINÁŘE KKFB V LETECH 2009 AŽ 2013

Položka	2009	2010	2011	2012	2013
Počet seminářů pořádaných KKFB	3	4	5	5	5
Počet účastníků celkem	162	199	245	262	212
Příspěvky na vlastních seminářích	9	4	7	6	7
Vystoupení na akcích jiných subjektů	7	16	3	4	3

Zdroj: Výroční zprávy KKFB

KKFB ročně pořádá několik **odborných konferencí** a spolupracuje na přípravě a realizaci seminářů jiných institucí, např. knihoven paměťových institucí Zlínského kraje. KKFB spolupracuje na řadě

projektů s NK ČR, ostatními krajskými knihovnami, městskými knihovnami (např. v rámci Klubu dětských knihoven) a ostatními kulturními organizacemi. KKFB je členem pilotní skupiny knihoven spolupracujících na projektu Centrálního portálu knihoven ČR.

KKFB je aktivním členem profesních organizací Sdružení knihoven České republiky (SORUK), Svazu knihovníků a informačních pracovníků (SKIP), České národní skupiny International Association of Music Libraries, Archives and Documentation Centres (IAML).

Muzea a galerie

Vlastní odborné aktivity muzeí a galerií souvisí převážně s jejich hlavním zaměřením a specializací, viz následující tabulka. Odborné aktivity a projekty spočívají ve zkoumání předmětů, pořizování jejich dokumentace a prezentaci výsledků prostřednictvím odborných článků, či vědeckých konferencí.

TABULKA 14: ZAMĚŘENÍ A SPECIALIZACE ORGANIZACÍ A HLAVNÍ ODBORNÉ AKTIVITY V OBDOBÍ 2007-2013

Organizace	Zaměření a specializace	Hlavní odborné aktivity
KGUV	České a slovenské výtvarné umění a architektura 19. až 21. století.	Zlínské salony – Prostor Zlín, Nový zlínský salon, Zlínský salon mladých Meziválečná architektura a urbanismus firmy Baťa
MJVM	Etnografie	Dokumentace tradiční výroby a proměn zvykosloví v regionu a styčných oblastech Slovácka, Valašska, Hané a oblasti luhačovského Zálesí Studijně dokumentační středisko Fr. Bartoše
	Historie	Dokumentace a prezentace historie města Zlín s důrazem na studium a výzkum: <ul style="list-style-type: none"> ▪ batismu a životního stylu Zlína ▪ zlínského filmového studia ▪ obuv – výroba, historická, exotická, produkce firmy Baťa ▪ móda a módní doplňky 20. stol. ▪ archiv Hanzelky a Zikmunda a moderní cestovatelství
	Geologie	Studium a dokumentace oblasti jihovýchodní Moravy a Bílé Karpaty, Vizovických vrchů, Hostýnských vrchů
	Mineralogie	
	Botanika	
	Zoologie	
	Archeologie	Historická antropologie u nálezů z regionu, archeologická památková péče, dokumentace regionu

Organizace	Zaměření a specializace	Hlavní odborné aktivity
MK	Max Švabinský	Studium a prezentace díla a tvorby výtvarníka
	Historie města Kroměříž a regionu	Dokumentace a studium rozsáhlých archeologických sbírek Zámek Chropyně – sbírka zbraní, mincí, orientálií, řemesel, nábytku, historických map a dokumentace regionu, Konference Židé a Morava
	Etnografie	Správa skanzenu lidových stavebních památek v Rymicích a větrného mlýnu ve Velkých Těšanech a sbírky předmětů dokumentujících život našich předků (předměty denní potřeby, zemědělské stroje, nářadí, povozy, kroje)
	Přírodověda	Všechny obory
MRV	Uměleckoprůmyslová tradice	Dokumentace a prezentace uměleckoprůmyslových výrobků: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ohýbaný nábytek firem Thonet a Kohn, ▪ osvětlovací skla a svítidla firmy Reich a osvětlovací sklo z Valašského Meziříčí, ▪ gobelíny a koberce - Moravská gobelínová manufaktura ve Valašském Meziříčí
	Staré tisky, církevní literatura	Bible, kancionály, modlitební knížky apod. Valašské Meziříčí, Vsetín
	Etnografie	Kroje a výrobní nástroje Valaška
	Boj za svobodu a demokracii	Dokumentace a prezentace pro region JV Moravy
	Příroda, ekologie, věda, technika	Regionální sbírka přírodnin, střediska ekologické výchovy, hvězdárna Vsetín
SMUH	Archeologie	Archeologické centrum Velké Moravy středního Pomoraví
	Etnografie	Centrum péče o tradiční lidovou kulturu Zlínského kraje
	Dějiny umění	Galerie SM – umění jihovýchodní Moravy Centrum lité medaile, plakety a drobné plastiky

Zdroj: Výroční zprávy organizací

Ze statistiky NIPOS za rok 2013 (viz níže) vyplývá, že nejvíce **odborných pracovníků zapojených do vědeckovýzkumné činnosti** má MRV (88 %) a MJVM (48 %) a tomu odpovídá i počet výstupů – 48 u MRV a 10 u MJVM. Ve SMUH se vědeckovýzkumnou činností zabývá 5 (22 %) odborných pracovníků s počtem 6 výstupů. Nízké zastoupení vědeckovýzkumné činnosti je u MK se 2 (12 %) zapojenými odbornými pracovníky a u KGVU s 1 (10 %) zapojeným odborným pracovníkem. Údaje jsou však velmi pravděpodobně zkresleny nejednotným způsobem sledování vědeckovýzkumné činnosti organizacemi.

TABULKA 15: STATISTIKA VĚDECKO-VÝZKUMNÉ ČINNOSTI MUZEÍ A GALERIÍ V ROCE 2013

Položka	KGVU	MJVM	MK	MRV	SMUH	Celkem
Počet zpracovávaných vědeckovýzkumných úkolů	1	24	2	16	20	63
Počet výstupů plnění úkolů výzkumu a vývoje	1	10	1	48	6	66
Počet zaměstnanců podílejících se na plnění VV úkolů	1	12	2	19	5	39
Počet badatelských úkonů (návštěvy, dotazy, konzultace, žádosti o rešerše atd.)	77	411	24	216	11	731

Zdroj: Statistika NIPOS

O aktivitě muzeí a galerií v odborné činnosti vypovídá i **počet pořádaných symposií, konferencí a seminářů v posledních 5 letech**. Zde vyniká SMUH s 16 akcemi a slušné výsledky mají i MK, MJVM a ve vztahu k počtu zaměstnanců i KGVU. MRV v této činnosti v letech 2009 až 2012 buď zaostávalo, nebo tuto činnost ve statistice NIPOS dostatečně přesně nevykazovalo.

TABULKA 16: POČET ODBORNÝCH KONFERENCÍ POŘÁDANÝCH MUZEÍ A GALERIÍ V LETECH 2009 AŽ 2013

Položka	KGVU	MJVM	MK	MRV	SMUH	Celkem
Počet konferencí a seminářů	4	8	9	9	16	46
Počet účastníků	239	574	711	310	773	2 607

Zdroj: Statistika NIPOS

Výše uvedená statistika nehodnotí kvalitu vědeckovýzkumné a odborné činnosti organizací, kterou lze odvozovat od úrovně odborných a vědeckých výstupů v rámci ČR a mezinárodně.

Prostor pro zlepšování a rozvoj odborné činnosti se nachází v oblastech vedení, vzdělávání a motivace odborných pracovníků, stanovení výkonových parametrů, koordinace a provázanosti činnosti napříč organizacemi, vzájemné informovanosti, sledování a hodnocení kvality (oponentuře) a v prezentaci dosažených výsledků.

Hvězdárny

Vědeckovýzkumná a odborná činnost je převažující činností HVM, která se v oblasti astronomie zaměřuje na pozorování projevů sluneční aktivity, CCD fotometrii proměnných hvězd a výzkum meziplanetární hmoty (komety, meteory, zákryty hvězd planetkami). Dále HVM v oblasti meteorologie a klimatologie zajišťuje měření stavu počasí, stavu půdy, meteorologických jevů apod. HVM spolupracuje s Astronomickým ústavem AV ČR a rozvíjí přeshraniční spolupráci

s hvězdárnami na Slovensku (Žilina, Partizánske). Také se podílí na plnění úkolů skupiny ESON, která má oficiální statut skupiny pro PR ESO (tedy Evropské jižní observatoře).

V roce 2013 zorganizovala HVM 10 odborných akcí s celkovou návštěvností 230 osob. Každoročně HVM prezentuje výsledky svých pozorování na několika konferencích a vydává odborné články a publikace.

HVM má potenciál vzhledem ke svému areálu stát se hodnotným regionálním vědecko-výzkumným a vzdělávacím centrem zapojeným do národních, přeshraničních i evropských výzkumných projektů.

Vedle HVM působí v oblasti astronomie na území Zlínského kraje i **Hvězdárna Vsetín**, která je od roku 2005 součástí MRV. Hvězdárna Vsetín provádí odborná astronomická pozorování, zaměřená zejména na výzkum meziplanetární hmoty. Jedná se jak o sledování meteorických rojů (vizuální pozorování, videopozorování a ve spolupráci se Společností pro MeziPlanetární Hmotu sledování pomocí pasivního meteorického radaru), tak o pozorování komet a provádění jejich vizuální fotometrie. Výsledky svých pozorování zpracovává a předává spolupracujícím institucím v ČR i zahraničí pro další odborný výzkum. Rovněž zpracovává měření z meteorologické stanice, která je v majetku a součástí sítě Českého hydrometeorologického ústavu.

Činnost obou hvězdáren se nekříží, naopak se vhodně doplňuje jak na poli odborném a popularizačním, tak i v rámci regionálního dosahu obou institucí. Zároveň si obě hvězdárny během svého dlouholetého působení vydobily své pevné místo a uznání mezi ostatními astronomickými institucemi v České republice i zahraničí.

2.4.4 Metodická a edukační činnost

Metodická a edukační činnost organizací spočívá v(e):

- spolupráci se školami
- metodické činnosti vůči jiným subjektům

Knihovna

V oblasti spolupráce se školami KKFB pořádá **vzdělávací pořady pro žáky a studenty** škol všech typů, které jsou zaměřeny na seznámení s prostředím a službami knihovny a rozvoj čtenářství. Jedná se např. o tematické besedy, lekce práce s informacemi a exkurze knihovny.

V 2013 knihovna uskutečnila 474 pořadů s průměrnou návštěvností 23,3 osob. Celkově tyto pořady navštívilo 11 057 osob, z toho cca 70 % tvořili žáci základních škol, 15 % mateřské školy a 15 % střední, speciální a ostatní školy.

V oblasti metodické KKFB zajišťuje **výkon regionálních funkcí knihovnám ve Zlínském kraji** tak, aby síť veřejných knihoven byla funkční a kompatibilní v rámci celého kraje a bylo zajištěno dodržování a plnění standardů regionálních funkcí.

V roce 2013 pověřila krajská knihovna výkonem regionálních funkcí ve Zlínském kraji knihovny:

- Knihovnu Kroměřížska – pro region Kroměříž
- Knihovnu Bedřicha Beneše Buchlovana – pro region Uherské Hradiště
- Masarykovu veřejnou knihovnu Vsetín – pro region Vsetín

KKFB zajišťuje výkon regionálních funkcí pro 119 knihoven okresu Zlín. Tato agenda spočívá v poskytování poradenských a konzultačních služeb, vzdělávání knihovníků, analytické a kontrolní činnosti, vedení statistiky knihovnických činností, tvorbě výměnných knihovnických fondů a zajištění jejich oběhu a distribuce.

KKFB zpracovala „Koncepci rozvoje regionálních funkcí knihoven ve ZK na období 2014-2017“, kterou vzala Rada ZK na vědomí 5. 5. 2014. Koncepce usiluje o dosažení cílů celostátní „Koncepce rozvoje knihoven ČR 2011-2015“, zejména dosáhnout standardizované úrovně VKIS bez ohledu na velikost obce a lokalitu, v níž knihovna působí, a dlouhodobě zvyšovat podíl lidí, kteří knihovny využívají. Koncepce stanoví konkrétní opatření a vymezuje zdroje financování.

TABULKA 17: STATISTIKA VÝKONU REGIONÁLNÍCH FUNKCÍ KKFB V LETECH 2009 AŽ 2013

Položka	2009	2010	2011	2012	2013	Celkem
Poradenství a konzultace pro knihovníky	480	511	447	432	498	2 368
Vzdělávání knihovníků	36	33	28	31	26	154

Zdroj: Statistika NIPOS

Muzea a galerie

Muzea, galerie a hvězdárny spolupracují se školami všech typů formou:

- speciálních programů pro školy a spolupráce se školami
- pravidelných programů pro školy
- pomoc odborných pracovníků studentům SŠ a VŠ

Programy tvoří komentované prohlídky k výstavám, představení činnosti organizací, jednotlivých oborů, řemesel či aktuálních společenských témat interaktivní formou, např. prostřednictvím názorných ukázek, soutěží, her a úkolů.

Tabulka níže ukazuje **počet skupin a účastníků speciálních doprovodných programů k výstavám a expozicím**.

TABULKA 18: SPECIÁLNÍ DOPROVODNÉ PROGRAMY K VÝSTAVÁM A EXPOZICÍM V LETECH 2011 AŽ 2013

Organizace	2011		2012		2013	
	Počet skupin	Návštěvnost	Počet skupin	Návštěvnost	Počet skupin	Návštěvnost
KGUV	111	1 696	135	1 885	46	1 324
MJVM	181	4 171	197	3 944	87	1 786
MK	206	4 724	279	5 049	208	3 750
MRV	227	5 064	569	10 890	709	14 105
SMUH	68	3 891	114	2 831	64	2 228
Celkem	793	19 546	1 294	24 599	1 114	23 193

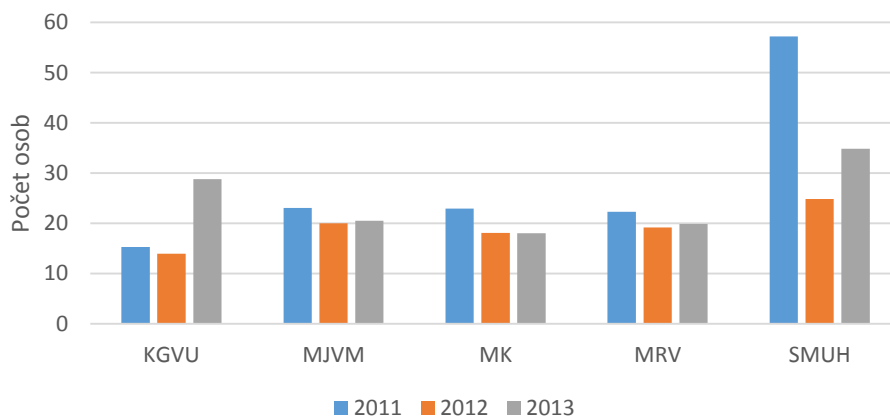
Zdroj: Statistika NIPOS

Přes 90 % těchto skupin a účastníků představují děti a mládež, tj. školní skupiny. Ostatní skupiny tvoří senioři, zdravotně handicapovaní a etnické menšiny. Ze statistiky je patrné, že návštěvnost u všech muzeí a galerie klesala s výjimkou MRV, kde naopak velmi znatelně rostla (s ohledem na nutnost dodržení indikátorů dotačních projektů).

U KGVU a MJVM pokles částečně ovlivňuje stěhování do nových prostor 14 | 15 BAŽOVA INSTITUTU a u SMUH uzavření hlavní budovy muzea z důvodu oprav a instalace multimediální národopisné expozice Slovácko. Každopádně by se KGVU, MJVM, MK i SMUH měly do budoucna opět zaměřit na spolupráci se školami. Statistika také dokládá nevyužití tržního potenciálu u skupin seniorů a zdravotně handicapovaných osob, kteří zejména v zahraničí patří mezi časté návštěvníky muzeí a galerií.

Za povšimnutí stojí i **vývoj velikosti skupin speciálních programů** u jednotlivých organizací. Například u KGVU se velikost skupiny v souvislosti s přestěhováním do nových prostor zvětšila z 15 osob na 30 (úspora času pracovníků). MJVM, MK a MRV si zachovávají průměrnou velikost skupiny v počtu cca 20 osob. SMUH oproti ostatním muzeím pravděpodobně vzhledem k rozsáhlým venkovním expozicím pracuje s většími skupinami – v roce 2011 s průměrem cca 60 osob na skupinu, v roce 2013 s průměrem 35 osob na skupinu.

GRAF 21: PRŮMĚRNÝ POČET ÚČASTNÍKŮ DOPROVODNÝCH PROGRAMŮ VE SKUPINĚ



Zdroj: Statistika NIPOS

Metodická pomoc je poskytována subjektům s obdobnou náplní činnosti v regionu, ale také samostatným badatelům, obcím, skupinám a spolkům. Například SMUH poskytlo v roce 2013 pomoc odborných pracovníků jiným osobám a subjektům ve 371 případech.

Krajská muzea a galerie spolupracují s řadou organizací na regionální a národní úrovni a jsou aktivně zapojeni v orgánech Asociace muzeí a galerií České republiky a Radě galerií České republiky.

Hvězdárny

Vzdělávací a osvětová činnost je jednou z hlavních činností hvězdáren, ať již formou pozorování oblohy astronomickými přístroji, tak vzdělávacími programy, akcemi a zájmovými kroužky. Ani jedna z hvězdáren nedisponuje planetáriem.

HVM nabízí 66 programů doplňkové výuky (z toho 9 pro MŠ, 33 pro ZŠ, 23 pro SŠ a 1 pro VŠ) seznamující účastníky s poznatky z různých oblastí astronomie, kosmonautiky, meteorologie, fyziky, optiky a dalších oborů v souladu se školními osnovami. Hvězdárna Vsetín nabízí 27 lektorských a edukačních programů. Při zajišťování programů a akcí hvězdárny navzájem spolupracují.

Ze srovnání ukazatelů hlavní činnosti hvězdáren za rok 2012⁸, viz tabulka níže, vyplývá, že vzdělávacích a osvětových akcí HVM uskuteční cca 4krát více než Hvězdárna Vsetín. Průměrná návštěvnost akcí u HVM je 27 osob, u Hvězdárny Vsetín 12,6 osob.

TABULKA 19: UKAZATELE HLAVNÍ ČINNOSTI HVĚZDÁREN V ROCE 2012

Ukazatel	HVM		Hvězdárna Vsetín	
	Počet	Návštěvnost	Počet	Návštěvnost
Pozorování oblohy astronom. přístroji	59	1 570	113	3 847
Vzdělávací a osvětové akce	401	10 802	120	1 513
Výstavy	17	3 350	2	2 412
Zájmové kroužky (počet/počet členů)	2	8	5	15
Počet návštěvníků celkem	-	15 722	-	12 632
Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	11,5	-	4,3	-
Vybrané vstupné	134 280,- Kč		61 590,- Kč	

Zdroj: Statistika NIPOS

Hvězdárna Vsetín zajišťuje oproti tomu větší počet pozorování oblohy astronomickými přístroji s více než dvojnásobnou návštěvností vůči HVM, což je dáno mimo jiné i organizací výjezdních akcí. Průměrná návštěvnost pozorování oblohy činí 34 osob u Hvězdárny Vsetín a 26,6 u HVM. Činnost hvězdáren se tedy navzájem doplňuje.

Filharmonie

Filharmonie připravuje pro základní a střední školy okolo 30 výchovných koncertů ročně. Průměrná návštěvnost výchovných koncertů v roce 2013 byla 558 posluchačů, tzn. celkovou návštěvnost výchovných koncertů přes 15 tisíc žáků a studentů ročně.

⁸ Srovnání je provedeno za rok 2012, neboť statistický výkaz NIPOS Hvězdárny Vsetín za rok 2013 není k dispozici.

2.4.5 Kulturně vzdělávací činnost

Kulturně vzdělávací činnost organizací vytváří kulturní a vzdělávací nabídku (program) pro veřejnost a to od různých volnočasových akcí, besed, školení a kurzů až po koncerty vážné hudby, výstavy a expozice.

Knihovna

KKFB pořádá:

- programy a soutěže pro děti;
- výstavy v prostorách knihovny – jednak vlastními pracovníky a jednak ve spolupráci s MŠ, ZŠ, ZUŠ, DDM Astra Zlín a dalšími subjekty;
- besedy, přednášky, autorská čtení a exkurze v budově 15;
- školení a kurzy pro veřejnost zejména se zaměřením na počítačovou gramotnost.

TABULKA 20: KULTURNĚ VZDĚLÁVACÍ AKCE KNIHOVNY V ROCE 2013

Typ akce	Počet	Účastníci
Programy a soutěže pro děti	12	-
Výstavy	40	12 027
Besedy, přednášky a autorská čtení pro veřejnost	37	1 606
Exkurze v budově 15	80	1 102
Počítačové kurzy	8	44
Celkem		

Zdroj: Výroční zpráva KKFB 2013

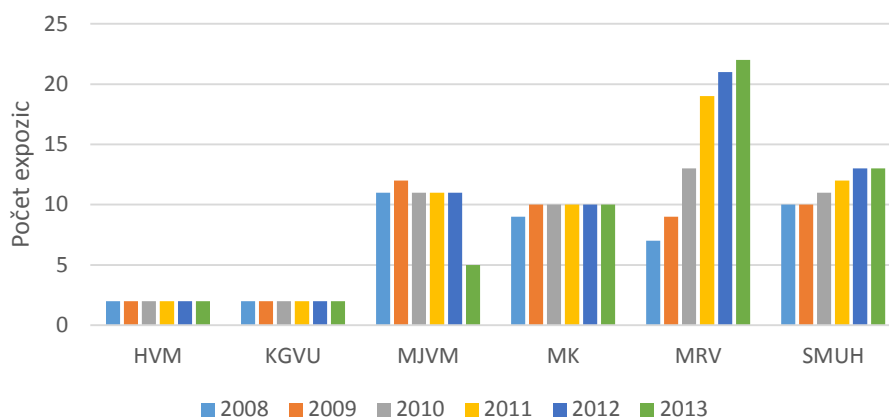
Muzea, galerie, hvězdárny

Kulturně vzdělávací činnost muzeí, galerií a hvězdáren zahrnuje:

- expozice;
- výstavy vlastní i převzaté;
- přednášky pro veřejnost;
- odborné výklady ve výstavách a expozicích;
- doplňkové kulturní a jiné akce a programy;
- zájmové aktivity (kluby, spolky apod.).

Počet expozic se v letech 2008 až 2013 zvyšoval u MRV a SMUH, zůstal konstantní u HVM, KGVU a MK a poklesl u MJVM. Souhrnně za všechny organizace se počet expozic zvýšil ze 41 na 54 (o více než 30 %). Současně došlo i k nárůstu ploch pro stálé expozice z 18,5 tis. m² na 21,7 tis. m² (o 17 %). Neplatí však vždy přímá úměra, že s počtem ploch roste i počet expozic.

GRAF 22: VÝVOJ POČTU EXPOZIC PODLE ORGANIZACÍ V LETECH 2008 AŽ 2013



Zdroj: Statistika NIPOS

Největší nárůst ploch expozic (o 3,5 tis. m²) nastal u KGVU a MJVM přestěhováním do 14|15 BAŤOVA INSTITUTU a přitom počet expozic KGVU zůstal zachován a u MJVM poklesl z 11 na 5. Ke snížení počtu expozic MJVM došlo spojením několika expozic (Obuv a produkce firmy Baťa, Film a Cestovatelství) v rámci jednoho prostoru. V současnosti počet expozic MJVM opět narůstá díky jejich rozvoji v areálu Hradu Malenovice.

Plocha pro stálé expozice vzrostla i u MRV (o 63 %) po dokončení rekonstrukce zámku Lešná na podzim roku 2011. Muzeum po celé období zvyšovalo počet expozic, až dosáhlo jeho trojnásobku (z původních 7 v roce 2008 na 22 v roce 2013).

U SMUH se počet expozic zvýšil o 3 po rekonstrukci památníku Velké Moravy, otevření Muzea lidových pálenic ve Vlčnově a expozice „Uherské Hradiště – město královské“. Zároveň proběhla instalace nové multimediální národopisné expozice Slovácko. Nicméně koncem roku 2014 SMUH ukončilo správu Leteckého muzea v Kunovicích.

Z hlediska ploch i počtu expozic se v posledních 5 letech nedošlo ke změně jen u MK. Aktuální výčet expozic obsahuje následující tabulka.

TABULKA 21: EXPOZICE ORGANIZACÍ V ROCE 2014

Org.	Počet	Umístění	Název a popis expozic
HVM 2	2	Hlavní budova	Astronomická expozice Historie meteorologie
KGVU 2	2	Budova 14 Bl	Prostor Zlín – umění, architektura, design Zlína Řády vidění – výtvarné umění od 19. stol. do současnosti

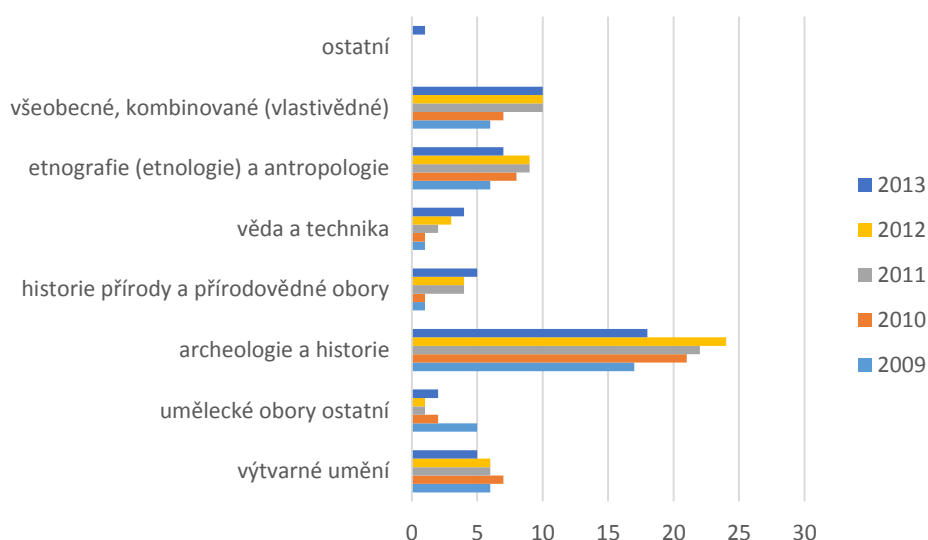
Org.	Počet	Umístění	Název a popis expozic
MJVM 9	2	Budova 14 Bl	Princip Baťa: dnes fantazie, zítra skutečnost
	5	Hrad Malenovice a Hájenka	František Bartoš: jazykovědec, pedagog, etnograf Zoologická expozice „Zvířata na Zemi a člověk“ Hrady jihovýchodní Moravy Šternberkové v Malenovicích a Pohořelicích 1804-1945
		Muzeum luhačovického	Řemesla ve starých Malenovicích
	1	Zálesí	Dřevo, proutí, sláma
	1	NKP Ploština	Znamé i neznámé Luhačovice Historie protifašistického odboje
MK 11	3	Kroměříž, Velké náměstí	Příroda a člověk – archeologie a přírodověda Památník Maxe Švabinského Historie ukrytá pod dlažbou města (historie města)
	3	Zámek Chropyně	Dějiny Chropyně, místního zemědělství, rybníkářství a lidové kultury Památník hudebního skladatele Emila Axmana Památník Emila Filly
	1	Rymice	Interiéry domů a hospodářských místností, větrný mlýn, dílna vesnického sedláře, stará kovárna
	3	lidové stavby renesanční tvrz	Archeologicko-historická expozice k dějinám obce Větrné mlýny na Moravě a ve Slezsku Historie zemědělství na jihovýchodní Hané
	1	Velké Těšany	Větrný mlýn
MRV 19	9	Zámek Vsetín	V tom vsetínském zámku – historie zámku Pod jménem Valachů – historie lidových bouří na Vsetínsku v 17. a 18. století Počátky sběratelské činnosti na Vsetínsku Vsetín na prahu moderní doby – významní umělci a podnikatelé regionu, ohýbaný nábytek, gobelíny Od kolébky po rakev – rodinné obyčeje a obřady v životě valašského člověka v minulých staletích Brali mne za vojáčka – expozice o Čs. Armádě Bankovky z celého světa Příroda hrou ve věži Templáři
	6	Zámek Kinských Valašské Meziříčí	Zámecké pokoje „Jak se žilo na zámku“ Sklo a gobelíny Staré knihy vyprávějí – sbírka starých tisků a rukopisů Muzejní kavárnička Antonína Duřpeka Hasičská expozice „Bohu ke cti, bližnímu ku pomoci“ Environmentální expozice
	1	Lapidárium Trojice Valašské Meziříčí	Architektonické, sepulkrální (náhrobníky, epitafy, náhrobky) a oltářní plastiky
	3	Zámek v Lešné	Historické pokoje vybavené původním mobiliářem Historická školní třída, Environmentální expozice

Org.	Počet	Umístění	Název a popis expozic
SMUH 12	2	Hlavní budova	Národopisná expozice Slovácko Nositelé ceny Vladimíra Boučka
	1	Galerie SM	Umění jihovýchodní Moravy – tvorba od konce 19. století do druhé třetiny 20. století
	4	UH-Sady SM-Špitálky Modrá u Velehradu	Památník Velké Moravy ve Starém Městě Velká Morava
	3	Topolná	Zemědělské usedlosti – lidové bydlení, expozice rybářství a praní prádla, vesnické kovářství
	1	Vlčnov	Muzeum lidových pálenic
	1	UH – objekt bývalé jezuitské koleje	Uherské Hradiště – město královské (dějiny města)
	Celkem	55	

Zdroj: Webové stránky PO

Z hlediska oborů nejvíce expozic přibýlo v oblasti vědy a techniky, historie přírody a přírodovědných oborech, všeobecné, kombinované (vlastivědné) oblasti a to na úkor výtvarného umění a uměleckých oborů. Největší podíl (35 %) mají archeologické a historické expozice, následovány všeobecnými, kombinovanými (vlastivědnými) expozicemi (20 %) a etnografickými a antropologickými expozicemi (13 %). Výtvarné umění je zastoupeno 10 % stejně tak historie přírody a přírodovědné obory. Věda a technika má podíl 8 % a ostatní umělecké obory 4 %.

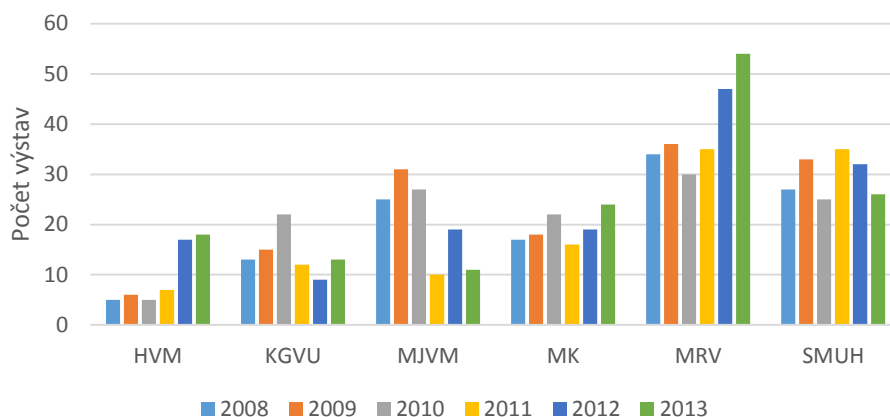
GRAF 23: VÝVOJ POČTU EXPOZIC PODLE OBORŮ V LETECH 2009 AŽ 2013



Zdroj: Statistika NIPOS

Počet výstav uspořádaných organizacemi je poměrně vysoký – průměr v letech 2008 až 2013 dělá 132,5 výstav ročně, v posledních dvou letech je znatelný nárůst o cca 10 %. V roce 2013 v průměru na organizaci připadalo více než 24 výstav, tj. více než 2 výstavy za měsíc.

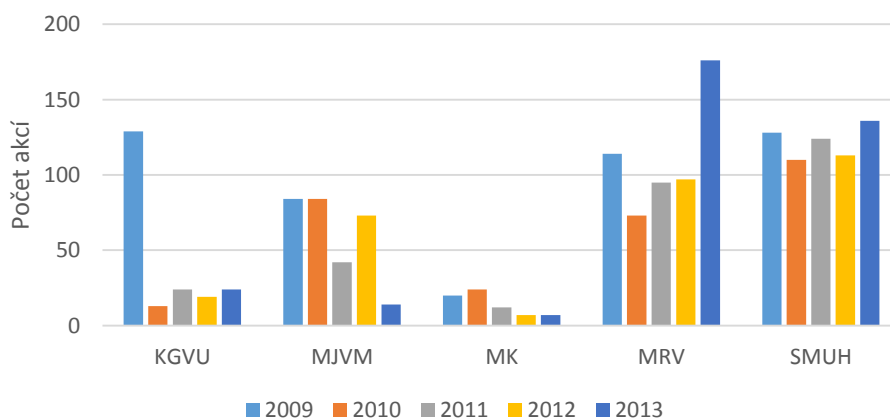
GRAF 24: VÝVOJ POČTU VÝSTAV PODLE ORGANIZACÍ V LETECH 2008 AŽ 2013



Zdroj: Statistika NIPOS

V oborové struktuře výstav převládá výtvarné umění s cca 40%ním podílem. Přibližně stejné cca 10%ní zastoupení mají „archeologie a historie“ (s 13 % mírně převažuje nad ostatními), „etnografie (etnologie) a antropologie“, „příroda, věda a technika“ a „ostatní umělecké obory“. Všeobecné, kombinované (vlastivědné) výstavy zaujímají cca 5 %. Zbýlý cca 12%ní podíl tvoří ostatní obory.

GRAF 25: VÝVOJ POČTU KULTURNĚ VÝCHOVNÝCH AKCÍ PODLE ORGANIZACÍ V LETECH 2009 AŽ 2012



Zdroj: Statistika NIPOS

Kromě výstav a expozic zahrnuje kulturně vzdělávací činnost organizací i **pořádání širokého spektra akcí pro veřejnost**, viz graf výše.

Filharmonie

Filharmonie pořádá koncerty vážné hudby, okolo 30 % svých koncertů odehraje mimo své sídlo, z toho cca 10 % v zahraničí. Kromě toho FBM v rámci svých produkcí a užívaných prostor zajišťuje výchovné a vzdělávací aktivity pro veřejnost

TABULKA 22: PŘEHLED KONCERTŮ FBM V LETECH 2007 AŽ 2013

Parametr	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Abonentní koncerty	22	22	20	21	23	20	20
Koncerty pro rodiče s dětmi	1	2	2	2	2	3	3
Koncerty v sídle FBM ostatní	8	15	19	20	14	19	15
Koncerty v sídle FBM pro cizí	0	0	0	0	3	2	4
Koncerty v malém sále	0	0	0	0	0	4	3
Mezisoučet	31	39	41	43	42	48	45
Výchovné koncerty	32	41	25	33	31	24	28
Součet koncertů v sídle FBM	63	80	66	76	73	72	73
Koncerty v ČR mimo sídlo FBM	18	25	32	22	18	16	20
Zahraníční koncerty	24	17	11	23	11	22	12
Mimořádné se zlínský divadlem	2	2	0	0	0	9	5
Nahrávání CD	3	1	7	6	7	11	4
Celkem	110	125	116	127	109	130	114

Zdroj: Výroční zpráva FBM za rok 2013

14|15 Bařův institut

14|15 BI poskytuje podporu KGVU, KKFB a MJVM při organizačním zajištění výstav, akcí a programů, vč. marketingové podpory a asistence u IT a AV techniky.

14|15 BI disponuje i AV technikou, která umožňuje sofistikovanou projekci na budovu 15, tzv. videomapping. **Videomapping** se v současnosti využívá příležitostně pro zatraktivnění jiných kulturních akcí. Do budoucna po rozšíření počtu projekcí by se mohl stát navštěvovanou atrakcí 14|15 BAŘOVA INSTITUTU v letních měsících, případně ve spojení s letním kinem.

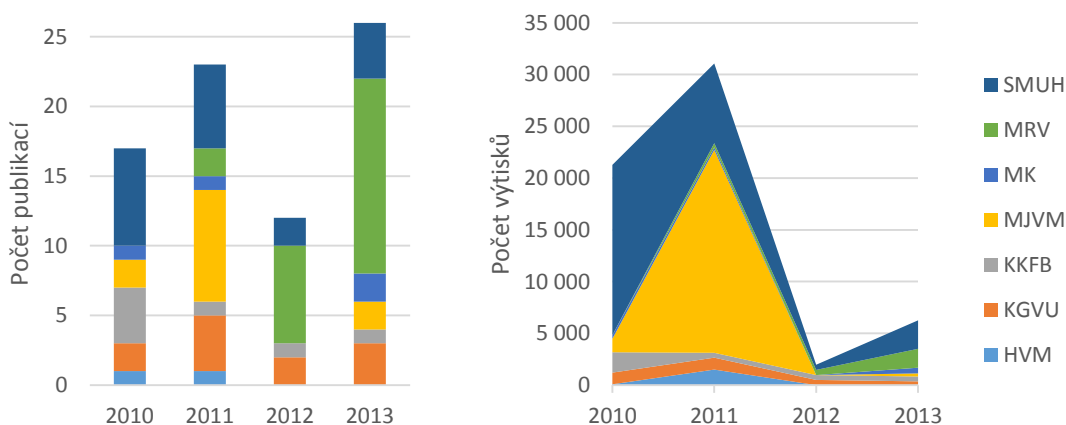
14|15 BI společně se zasídlenými organizacemi se také spolupodílí na organizaci kulturních akcí pro veřejnost pořádaných v prostorách institutu třetími stranami (jinými organizacemi, než jsou organizace sídlící v 14|15 BAŘOVĚ INSTITUTU). V roce 2013 se jednalo například o Vyhlášení cen Duhová kulička v rámci Zlín Film Festivalu, Festival In Factory, Science Café aj.

2.4.6 Ediční a publikační činnost

Organizace vydávají **publikace a pravidelná periodika** související s jejich odbornou činností. V případě publikací se jedná o odborné knihy, publikace týkající se organizací, průvodce výstavami, publikace k událostem či významným osobnostem, katalogy, sborníky atp. Pravidelná periodika představují společenské, kulturní, umělecké a odborné časopisy.

Počet publikací v posledních letech rostl (26 publikací v roce 2013 oproti 17 v roce 2010), ale jejich **náklad se propadl o více než 25 tisíc výtisků ročně**, jak znázorňuje graf níže. Publikační činnost viditelně v souvislosti se vzdělávací činností posílilo MRV, které v počtu publikací (14 v roce 2013) předstihlo SMUH. V počtu výtisků si SMUH zachovává prvenství. MJVM zaznamenává po produktivním roce 2011 znatelný útlum. KGVU si udržuje solidní průměr 3 publikací ročně, avšak jejich náklad citelně poklesl. K omezení publikační činnosti alespoň co do nákladu došlo u KKFB a MK. HVM vydala v letech 2010 až 2013 dvě publikace.

GRAF 26: VÝVOJ POČTU PUBLIKACÍ A JEJICH NÁKLADU PODLE ORGANIZACÍ V LETECH 2010 AŽ 2013



Zdroj: Statistika NIPOS

Snížení nákladu je vynuceno potřebami úspor, ale je také logickou **reakcí na dosavadní nízkou prodejnost publikací**. Na druhou stranu zkušenost SMUH a MRV ukazuje, že publikační činnost ve spojení se zajímavým tématem/výstavou/událostí/vzdělávací akcí a v provedení naplňujícím očekávání cílové skupiny zákazníků může být dobrým zdrojem dodatečných příjmů pro organizace.

Počet a náklad periodik je v posledních letech stabilní a ustálil se na hodnotě 10 až 11 vydání ročně s nákladem 4 tisíc výtisků, tj. v průměru 400 výtisků na jedno vydání.

Největší počet vydání náleží uměleckému časopisu **Prostor Zlín**, který KGVU publikuje s téměř dvacetiletou historií ve čtvrtletní frekvenci. Časopis se věnuje současné tvorbě, galerijní sbírkotvorné i výstavní praxi, moderní architektuře, designu, památkové péči, užitému umění a urbanismu.

KKFB společně s MJVM, MRV, SMUH a MK **vydává časopis ZVUK Zlínského kraje** – časopis pro kulturu a společenské dění. Vychází 2 čísla ročně (jaro/léto, podzim/zima) s nákladem 500 výtisků. MRV vydává 2x ročně časopis **Valašsko-vlastivědná revue** a ve spolupráci s MJVM vydává odborný přírodovědný časopis **Acta Carpathica Occidentalis**.

Audiovizuální díla (nahrávky) vydává FBM a z ostatních organizací realizovalo audiovizuální díla v posledních letech pouze SMUH. Novým fenoménem je forma **elektronické publikace** dostupné na internetu, která začíná být ve větší míře organizacemi využívána.

2.4.7 Doplnkové činnosti a podpůrné služby

Knihovna, muzea, galerie, hvězdárny

Doplnkovou činností organizací je **prodej publikací** (vlastních či vydávaných jinými subjekty, např. odborné publikace, katalogy, pohlednice, mapy aj.), **drobných upomínkových předmětů a jiného zboží**, které má vztah k oborům hlavní činnosti. Dále se jedná o **příjmy z reklamy a pronájmy prostor**.

Filharmonie

Doplnkovou činnost filharmonie představuje **nákup a prodej hudebních nástrojů, hudebnin a hudebního příslušenství** pro členy orchestru filharmonie. Společnost vykonává také **agenturní činnost**.

14|15 Baťův institut

14|15 BI poskytuje podpůrné služby pro organizace sídlící v budovách 14 a 15 BAŤOVA INSTITUTU, konkrétně zajišťuje ve spolupráci s externím dodavatelem správu a provoz objektů, poskytuje IT služby, realizuje komplexní marketing institutu, poskytuje podporu v oblasti produkce, resp. organizačního zajištění akcí a zajišťuje **pronájmy prostor**. Organizace založila a rozvíjí projekty **Klub přátel a Dobrovolnictví** ve 14|15 BAŤOVĚ INSTITUTU.

2.5 Marketing

Marketing je organizacemi ZK v oblasti kultury vnímán převážně jako nástroj vizuální prezentace a zajištění, resp. zvyšování návštěvnosti, v méně případech i jako nástroj pro zvyšování kvality služeb a tržeb.

Marketingový přístup není integrovanou součástí plánování produktů pro veřejnost a často hraje až druhotnou (vedlejší) roli, která spočívá v následné propagaci vytvořených produktů. Existuje zde tedy zjevný **deficit v oblasti managementu plánování**, jehož důsledkem může být realizace příliš širokého spektra a množství aktivit, jejich špatné načasování (kolize s obdobnými aktivitami jiných organizací), přetíženost organizací, plýtvání zdroji, nízká kvalita služeb, nespokojenost zákazníků i zaměstnanců, nízká návštěvnost akcí a nízké tržby.

2.5.1 Cílové skupiny uživatelů a analýza jejich potřeb

Organizace se v současnosti příliš detailně nezabývají identifikací cílových skupin zákazníků a jejich potřeb při tvorbě produktů (expozic, výstav, akcí, koncertů aj.). **Většina produktů je zaměřena na širokou veřejnost** a specifické nabídky jsou tvořeny pouze pro děti, mládež, v menší míře pro rodiče s dětmi, seniory aj. Z tohoto důvodu bývá i propagace produktů široce pojatá.

Základní klíč pro **dělení zákazníků na specifické tržní segmenty** znázorňuje následující tabulka.

TABULKA 23: KATEGORIE ČLENĚNÍ ZÁKAZNÍKŮ NA SPECIFICKÉ TRŽNÍ SEGMENTY

Místo původu	Věk / zaměstnání	Pohlaví	Příjem	Speciální potřeby
Místní obyvatel Zlínský kraj	Předškolní věk Žák 1. stupně ZŠ	Muž Žena	Nižší Střední	Skupiny, zájezdy Rodiny s dětmi
ČR mimo ZK 1denní výlet	Žák 2. stupně ZŠ		Vysoký	Mateřská/ rodičovská dovolená
ČR mimo ZK vícedenní pobyt	Student – střední vzdělání			Cyklisté
Cizinec	Student – vysokoškolské vzdělání			Zdravotně- tělesně postižení
	Zaměstnaný			
	Nezaměstnaný			
	Senior			

Analýza potřeb podle místa původu návštěvníků

Původ návštěvníka organizace nesledují s výjimkou evidence návštěvníků ze zahraničí a evidence bydliště registrovaných čtenářů v KKFB a členů klubu přátel 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU.

KKFB je využívána v převážné míře (cca 90 %) obyvateli města Zlína a ostatních obcí okresu Zlín. Oproti tomu muzea, galerie, hvězdárny a filharmonie přitahují mnohem více návštěvníků z větší dálky, odhadem až 40 % návštěvníků pochází z jiných krajů ČR. FBM a HVM mají i nezanedbatelnou celorepublikovou a mezinárodní působnost.

Nejzajímavějšími expozicemi muzeí a galerií pro návštěvníky mimo region ZK jsou:

- **Prostor Zlín** – umění, architektura a design Zlína;
- **Princip Baťa: dnes fantazie, zítra skutečnost;**
- **Památník Maxe Švabinského;**
- **Národopisná expozice Slovácko;**
- **Památník Velké Moravy ve Starém Městě.**

Potenciál z hlediska cestovního ruchu vykazují:

- hrad Malenovice,
- NKP Ploština,
- zámek Vsetín,
- zámek Chropyně,
- lidové stavby v Rymicích a Velkých Těšanech,
- zámek Kinských ve Valašském Meziříčí,
- zámek v Lešné,
- zemědělské usedlosti v Topolné,
- muzeum lidových pálenic ve Vlčnově,
- areál hvězdárny ve Valašském Meziříčí.

Bohužel u těchto destinací není v řadě případů dořešena potřebná infrastruktura a zázemí, např. místní orientační značení, parkování, občerstvení, sociální zázemí, dostupnost veřejnou dopravou, infrastruktura cyklistické dopravy (stojany na kola, značení cyklistických tras) atp. Zaostává i propagace a programová nabídka.

Zahraniční návštěvníci tvořili v roce 2013 cca 1 % celkové návštěvnosti muzeí a galerií. Postupně dochází k odstraňování jazykových bariér, přípravou cizojazyčných materiálů, značení atp.

Návštěvnost místních obyvatel ovlivňuje nejvíce kvalita (vč. programové nabídky) a dostupnost služeb (časová, cenová a dopravní).

Analýza potřeb podle věku a sociálního postavení návštěvníka

Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje jsou:

- snižování a stárnutí populace;
- dlouhodobě podprůměrná míra zaměstnanosti a nízká mzdová úroveň;
- růst životních nákladů a snižování výdajů domácností na kulturu;
- zvyšování sociálních rozdílů;
- roste pracovní síla, ale podíl ekonomicky neaktivního obyvatelstva je vysoký (přes 40 %);
- rostoucí nezaměstnanost absolventů vs. poptávka po technických profesích;
- snižování manuálních schopností dětí a mládeže;
- snižování čtenářské gramotnosti dětí;
- rostoucí míra vzdělanosti obyvatel;
- rostoucí dostupnost internetu a elektronických zařízení (chytré mobily, tablety);
- snižování volného času u ekonomicky aktivního obyvatelstva;
- vysoká konkurenční nabídka pro trávení volného času.

Z uvedených celospolečenských trendů vyplývá, že organizace budou nuceny svou nabídku do budoucna více **diverzifikovat** (zaměřit na konkrétní cílové skupiny), vč. on-line služeb a aplikací. S tím souvisí i potřeba větší pestrosti a flexibility cenové politiky.

Pro **ekonomicky aktivní obyvatelstvo** je charakteristická náročnost na kvalitu poskytovaných služeb a vyšší hodnota času. Zároveň má tato skupina obyvatelstva „větší ochotu platit“ za nabízené služby. V zaměření a nastavení služeb organizací zůstává tato skupina obyvatel poněkud opomíjena.

U ostatních skupin obyvatelstva je důležitá dostupnost služeb za únosnou cenu. Těžiště zájmu se může více přesouvat do oblasti vzdělávání, praktického rozvoje dovedností a aktivních zážitků.

Vedle toho existuje **řada specifických potřeb jednotlivých kategorií návštěvníků** od požadavků na zázemí (např. bezbariérový přístup, přebalovací pult pro děti, prostor na odložení zavazadel, kočárků, kol, zákoutí s pohodlnějším nábytkem pro čtení pro seniory atd.) po programovou a obsahovou nabídku, způsob předání informací (s průvodcem, bez průvodce, textem, zařízením, aplikací aj.), způsob zpřístupnění expozic a výstav (volný přístup, nebo pouze ve vymezených časech s průvodcem) atp.

2.5.2 Služby a otevírací doba

Během běžné pracovní doby všedního dne mají možnost instituce navštěvovat individuálně především matky/otcové na rodičovské dovolené, studenti a senioři, skupinově předškolní děti, žáci ZŠ, studenti SŠ a senioři.

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo naopak nabídky služeb využívá zejména mimo pracovní dobu, o víkendech, svátcích a během prázdnin, často v doprovodu rodiny.

Muzea a galerie jsou otevřeny všechny dny v týdnu kromě pondělí. Výjimku tvoří pouze SMUH, které je přístupné veřejnosti u většiny svých objektů i v pondělí. **Převažující otevírací doba muzeí a galerií** se pohybuje od 9 (10) h do 17 h. Výjimku tvoří expozice a výstavy v 14|15 BAŤOVĚ INSTITUTU s otevírací dobou 10 až 18 h. KGVU, MJVM a MRV zrušila u hlavních expozic polední pauzu, která doposud přetrvává u MK a SMUH.

TABULKA 24: OTEVÍRACÍ DOBA MUZEÍ A POČET DNŮ, KDY BYLY MUZEA OTEVŘENY PRO VEŘEJNOST

Položka	KGVU	MJVM	MK	MRV	SMUH
Počet dnů v roce, kdy bylo muzeum otevřeno pro veřejnost (průměr za roky 2011 až 2013)	267*	310	319	311	359
Otevírací doba hlavních expozic muzea	10-18 h	10-18 h	9-12 h 13-17 h	9-17 h	9-12 h 12.30- 17 h

Zdroj: Statistika NIPOS

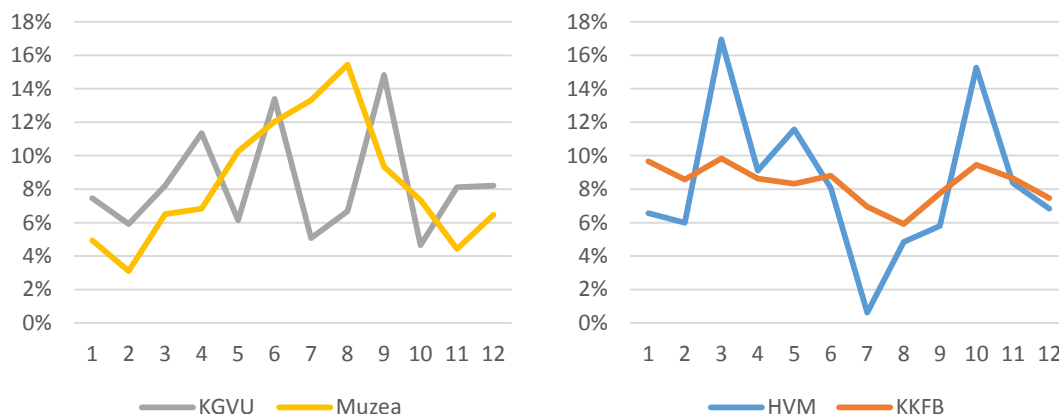
*Pozn.: Počet dnů je ovlivněn uzavřením Domu umění z důvodu havárie.

Dostupnější pro ekonomicky aktivní obyvatelstvo se také stala **KKFB** s otevírací dobou Ústřední knihovny prodlouženou ze 43 na 50 h týdně, ve všedních dnech do 19 h.

HVM nabízí pozorování v pracovních dnech ve večerních hodinách při jasné obloze. Pro organizované skupiny je HVM po předchozí telefonické domluvě přístupna v jakýkoliv den a hodinu po celý rok. **Hvězdárna Vsetín** je přístupná veřejnosti každý pracovní den od 9 h do 15 h v rámci exkurzí a pozorování Slunce s projevy jeho aktivity. Večerní astronomická pozorování probíhají každé úterý a pátek vždy po setmění.

Z uvedeného vyplývá, že **organizace jsou dostatečně časově dostupné**. Z pohledu ekonomicky aktivního obyvatelstva by mohl být přínosný posun otevírací doby o jednu hodinu do 18 h alespoň pro některé dny v týdnu či pro dny se speciálními akcemi. Dále lze doporučit zrušení polední pauzy u expozic s celoročním provozem, u kterých je možné zajistit tzv. prostřídání zaměstnanců během doby oběda. V uplynulém období **došlo ke zlepšení časové dostupnosti organizací** pro veřejnost, zejména u KGVU, KKFB a MJVM díky realizaci projektu 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU.

GRAF 27: PROCENTNÍ ROZLOŽENÍ NÁVŠTĚVNOSTI ORGANIZACÍ V MĚSÍCÍCH ROKU 2012



Zdroj: Rozbor hospodaření PO v roce 2012

Graf výše znázorňuje procentní rozložení návštěvnosti organizací během měsíců roku 2012⁹. Z grafu je zjevná

- hlavní návštěvní sezóna muzeí v měsících květen až září;
- vyrovnaná návštěvnost KKFB během roku s poklesy v letních měsících (červenec až září) a v prosinci;
- propad návštěvnosti u HVM v období červen až září vzhledem k uzavření areálu z důvodu rekonstrukce, měsíce se slabší návštěvností u hvězdáren jsou leden, červenec, srpen a prosinec (v období prázdnin neprobíhají akce pro školy);
- u KGVU vyčnívá zvýšená návštěvnost v měsících duben, červen a září (pravděpodobně spojená s novými výstavami, či připravenými akcemi), oproti muzeím má KGVU slabší návštěvnost během prázdnin.

⁹ Pro lepší vypovídací hodnotu graf zobrazuje data roku 2012. Údaje za rok 2013 jsou ovlivněny stěhováním KKFB, KGVU a MJVM do 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU.

Až na některé výjimky nejsou při stanovování otevírací doby zohledňovány eventuální možnosti související s delší otevírací dobou v období vyšší návštěvnosti respektive kratší otevírací dobou v období návštěvnosti nízké. Otevírací doba, stejně jako rozsah a způsob poskytování služeb, by mohly být u některých objektů (expozičních, výstav) **flexibilněji měněny** v závislosti na zájmu veřejnosti. De facto se jedná o **vytvoření širší palety provozních režimů**, která optimálně rozloží pracovní síly a kvalitu služeb podle období snížené či zvýšené návštěvnosti. V období zvýšené návštěvnosti či během polední pauzy se mohou do poskytování služeb veřejnosti ve větší míře zapojit i odborní pracovníci organizací.

2.5.3 Ceny

Způsob cenotvorby se liší podle jednotlivých typů organizací. U KKFB nejdůležitější cenu představuje **poplatek za roční registraci uživatele** a knihovna je dle knihovního zákona č. 257/2001 Sb. v platném znění oprávněna požadovat v rámci tohoto poplatku pouze úhradu nákladů vynaložených na administrativní úkony spojené s evidencí uživatelů knihovny. U muzeí a galerií je hlavní cenou **vstupné na expozice a výstavy**, u hvězdáren **cena za pozorování oblohy či prohlídku hvězdárny**, u filharmonie **vstupné na koncerty**. Muzea, galerie, hvězdárny, ani filharmonie nemají zákonné omezení pro stanovení výše ceny a při cenotvorbě se řídí převážně historicky stanovenou úrovní, inflací a srovnáním s obdobnými organizacemi.

Knihovna

Podle srovnání ceníků KKFB s obdobnými knihovnami (viz tabulka níže) lze konstatovat, že **KKFB se s vyšší registračního poplatku pohybuje mírně pod průměrem**.

TABULKA 25: POPLATEK ZA ROČNÍ REGISTRACI U KRAJSKÝCH A VĚDECKÝCH KNIHOVEN V KČ V ROCE 2014

Knihovna	Vystavení průkazu	Dospělí	Senioři, studenti	Děti do 15 let
Krajská vědecká knihovna v Liberci	50	200	100	50
Moravská zemská knihovna Brno	-	200	100	0
Severočeská vědecká knihovna v Ústí n. L.	-	200	100	50
Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové	60	200	100	-
Krajská knihovna Karlovy Vary	-	150	100	50
Středočeská vědecká knihovna v Kladně	20	150	75	75
Vědecká knihovna v Olomouci	-	150	120	-
Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně	20	120	70	40
Krajská knihovna v Pardubicích	-	120	60	60
Studijní a vědecká knihovna Plzeňského kraje	15	120	60	60
Jihočeská vědecká knihovna v ČB	20	100	100	40
Knihovna UTB ve Zlíně	200	100	100	-
Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě	-	100	100	-
Krajská knihovna Vysočiny	-	80	80	20
Městská knihovna v Praze	80	60	60	0
Průměr	52	137	88	41

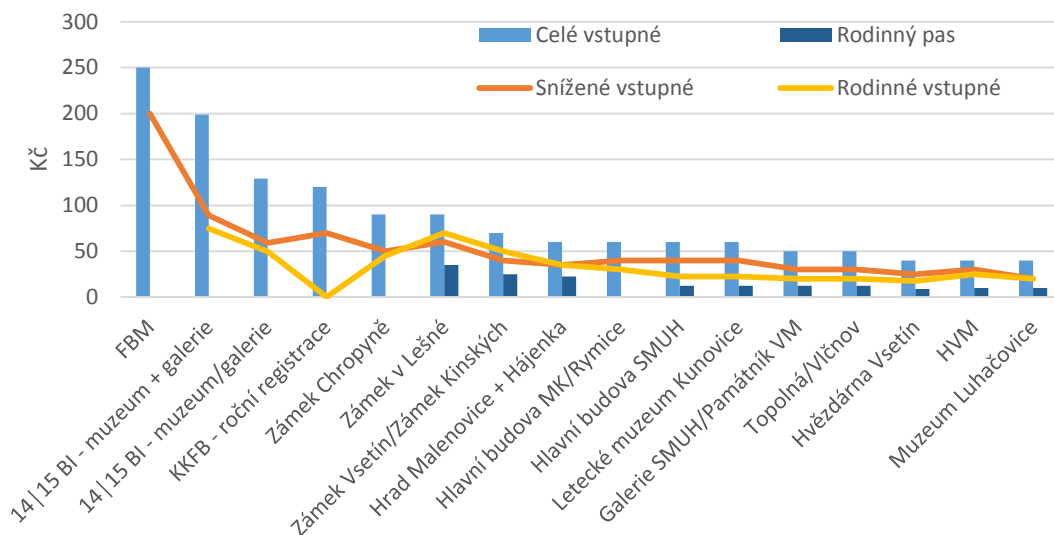
Zdroj: webové stránky knihoven

Je třeba vzít v patrnost, že KKFB není současně vědeckou knihovnou a její náklady¹⁰ neodpovídají regionálním vědeckým knihovnám v Liberci, Brně, Ústí nad Labem nebo Hradci Králové. **Suma registračních poplatků KKFB a Knihovny UTB však koresponduje s poplatky uvedených knihoven (200,- Kč).** Do ceny registrace ale vstupuje i cena vystavení čtenářského průkazu, která za obě knihovny dělá dalších 220,- Kč.

Muzea, galerie a hvězdárny

Základní vstupné muzeí a galerií osciluje kolem hodnoty 60,- Kč a **hvězdáren** kolem 40,- Kč. Snížené vstupné je nabízeno zpravidla seniorům, studentům a dětem ve věku 6 až 15 let. Vstup zdarma bývá pro ZTP a děti do 6 let.

GRAF 28: CENY MUZEÍ, GALERIÍ A HVĚZDÁREN PODLE OBJEKTŮ V ROCE 2013

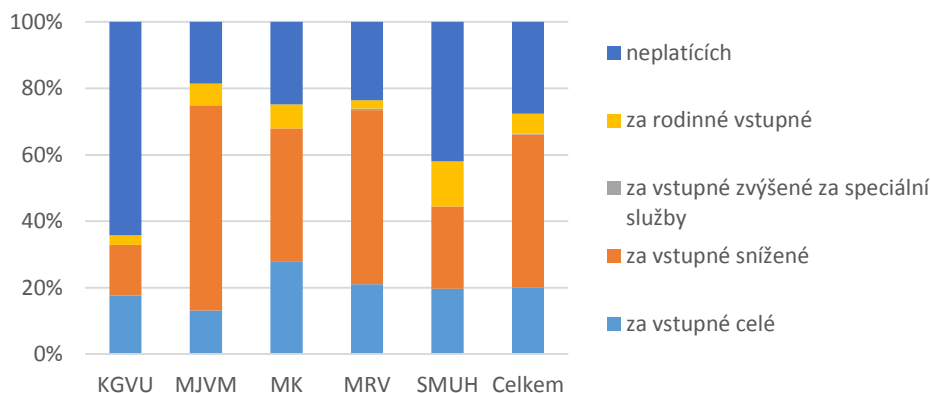


Zdroj: webové stránky organizací

Snížené vstupné či vstupné zdarma je dostupné návštěvníkům také v rámci speciálních akcí, např. těch, které jsou realizovány v rámci projektů podpořených programy podpory EU. Tím lze vysvětlit, že **celé vstupné uhradí pouze 20 % všech návštěvníků** muzeí a galerií (viz graf níže). Přes 45 % návštěvníků využívá snížené vstupné. Počet neplatících návštěvníků tvoří cca 30 % všech návštěvníků muzeí a galerií (u KGVU je tento podíl dokonce více než 60 % a u SMUH cca 40 %) a rodinné vstupné je zastoupenou pouhými 5 %.

¹⁰ V souladu s knihovním zákonem (zákon č. 257/2001 Sb., § 4, odst. 5) je provozovatel knihovny oprávněn požadovat v rámci registračního poplatku pouze úhradu nákladů vynaložených na administrativní úkony spojené s evidencí uživatelů knihovny.

GRAF 29: STRUKTURA NÁVŠTĚVNÍKŮ EXPOZIC A VÝSTAV MUZEÍ A GALERIÍ PODLE DRUHU ZAPLACENÉHO VSTUPNÉHO V ROCE 2013



Zdroj: Statistika NIPOS

V cenové politice muzeí a galerií lze vyčíst následující rozdíly:

- základní cena v 14 | 15 BAŤOVĚ INSTITUTU je nasazena na dvojnásobek základní ceny v ostatních objektech, ale rozsah poskytovaných slev je širší, např. každé úterý je vstupné zlevněno o 50 %;
- MRV aplikuje nižší slevu u rodinného vstupného (méně než 30 % oproti až 60 % u ostatních organizací), ale je zapojeno do projektu „Rodinných pasů“, které vstupné snižují o 50 %;
- sleva ze základního vstupného u SMUH a MK zapojením do projektu „Rodinných pasů“ činí 75 až 80 %, u MJVM a MRV 50 až 65 %.

Muzea a galerie nabízejí samostatně **krátkodobé výstavy**, jejichž cena se nachází v rozpětí 30 až 40,- Kč (60,- Kč v 14 | 15 BAŤOVĚ INSTITUTU).

Muzea a galerie běžně **nemění ceny v průběhu roku či dne**, přestože by bylo logické zvyšování ceny během dnů/hodin zvýšené návštěvnosti či během sezóny (prázdnin). Stejně tak zaujme **pevně stanovená cena krátkodobých výstav**, neboť kvalitnější či pro veřejnost atraktivnější výstavy by mohly být více zpoplatněny. Zvyšování cen prostřednictvím **nabídky speciálních služeb** také není běžnou praxí. **Cenová politika muzeí, galerií i hvězdáren se nicméně nevymyká převažujícím zvyklostem v České republice.**

Zkušenosti z 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU ukazují, že je možné zvyšovat tržby prostřednictvím nastavení cen a zároveň uchovat dostupnost služeb pro sociálně slabší skupiny obyvatel. Zkvalitňování expozic a výstav (zejména těch s nadregionálním významem) by mělo být doprovázeno i změnou cenové politiky po vzoru 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU.

Lze předpokládat, že s budoucí větší diferenciací produktů dojde i k větší **diferenciaci cen**. Cenotvorba se stane tvořivější a nápaditější. Jedná se o oblast zásadně ovlivňující hospodaření organizací, a proto je zde zapotřebí rozvíjet výměnu informací, zajišťovat odbornou podporu organizacím a šířit příklady dobré praxe.

Filharmonie

FBM má propracovaný systém vstupenek a předplatného, vč. jejich prodeje a předplatného. Vstupné je nastavováno podle cyklů koncertů, kategorií míst a zvýhodnění jsou senioři a studenti. Základní vstupné na koncert se pohybuje od 140,- do 350,- Kč. Seniorům je poskytována 20%ní sleva a studentům 50%ní sleva ze vstupného. U mimořádných koncertů s hosty bývá vstupné dražší a rozsah slev může být redukován.

2.5.4 Propagace

Propagace organizací a jejich nabídky je **realizována převážně individuálně** jednotlivými organizacemi. Výjimku tvoří organizace sdružené v 14|15 BAŤOVĚ INSTITUTU, pro které část propagačních činností zajišťuje servisní organizace.

Na místní úrovni (trhu) je propagace u všech organizací uspokojivě účinná. Organizace čerpají z letitých zkušeností a využívají širokou paletu nástrojů komunikace – zejména tištěné prostředky (letáky, plakáty, postery, billboardy aj.), ale také lokální média, přímé oslovování škol, elektronickou komunikaci aj. Lokální propagaci je u organizací věnována největší pozornost. Je to dáno tím, že:

- lokální trh představuje hlavní tržní segment organizací;
- lokální propagace je dostupnější, levnější, méně časově náročná na přípravu, má okamžitou odezvu a lze ji vykonávat rutinním způsobem.

Regionální a nadregionální propagace oproti tomu vyžaduje mnohem více úsilí a zdrojů, které mají organizace omezené. Pro efektivní (koncepční) zajištění regionální a nadregionální propagace lze doporučit alespoň částečné **spojení sil, výměnu zkušeností** (nejlepších příkladů, kontaktů aj.) a **maximální spolupráci s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy**.

Regionální a nadregionální trh skýtá nezanedbatelný potenciál pro růst návštěvnosti a tržeb muzeí, galerií, ale i filharmonie a hvězdáren. Organizace by měly **zaměřit více úsilí na tvorbu koordinované programové nabídky z hlediska cestovního ruchu**. Jako krajské organizace by měly být také mnohem více viditelné (propagované) na stránkách www.vychodni-morava.cz spravovaných Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy.

Celkově je oblast propagace organizací **soustředěna více na kvantitu** (velké množství komunikačních kanálů, tištěných materiálů, atp.) než na kvalitu. Tento efekt vyplývá z nedotaženého systému plánování, resp. ad-hoc přístupem k propagaci. Konkrétně chybí jasné stanovení cílů, vymezení aktivit, cílových skupin a stanovení priorit. **Honba za maximální návštěvností pro každou expozici, výstavu a akci by měla být nahrazena snahou dosáhnout plánované návštěvnosti cílových zákazníků**. V této poloze může být propagace lépe zacílena a uskutečněna s přiměřeným úsilím (prostřednictvím vhodných komunikačních prostředků). Navíc se snižuje komunikační šum, přehlacení zákazníků informacemi, zlepšuje se dojem zákazníků o organizaci a je rozvíjena hodnota organizací a jejich služeb.

Způsoby propagace, vč. nástrojů podpory prodeje jako jsou např. turistické známky, zákaznické karty atp., je zapotřebí **neustále rozvíjet a přizpůsobovat** moderním trendům a očekáváním zákazníků.

Propagace by také měla zřetelně sdělovat, že organizace patří do skupiny organizací Zlínského kraje, které společně vytváří **ucelený regionální produkt s vyšší přidanou hodnotou**. To znamená, že kromě svých individuálních produktů mohou organizace současně prezentovat i aktivity ostatních organizací a tak si vzájemně pomáhat ke zvyšování návštěvnosti a tržeb.

2.5.5 Personál zajišťující kontakt se zákazníkem

Personál zajišťující kontakt se zákazníkem podstatně ovlivňuje spokojenost návštěvníka, jeho chuť organizaci znovu navštívit, podpořit či utratit určitou částku peněz za nabízené zboží a služby.

Z uskutečněných návštěv organizací (mystery shoppingu) vyplynulo, že **kontaktu se zákazníkem by měla být věnována větší pozornost**. Spokojenost návštěvníků není u organizací jednotně sledována a vyhodnocována. **Pravidelné průzkumy spokojenosti zákazníků** by se měly do budoucna stát běžnou součástí hodnocení organizací/pracovníků a taky zdrojem podnětů pro zlepšování činnosti organizací. Pracovníci v přímém kontaktu se zákazníkem by měli být systematicky proškolení, motivováni a kontrolováni. Příkladem v této oblasti jde například KKFB a MRV.

2.5.6 Procesy

Procesy znamenají **způsob poskytování služeb od příchodu zákazníka po jeho odchod**. I v této oblasti došlo u některých organizací k výraznému posunu vpřed. Například KKFB zavedla RFID technologii pro identifikaci a ochranu knihovního fondu a pro identifikaci uživatelů knihovny, možnost vypůjčení a vracení knih na samoobslužných automatických zařízeních bez pomoci knihovníka, objednávky dokumentů ze skladu prostřednictvím on-line katalogu, souborný katalog zlínských knihoven aj. Celkově však **prostor pro zdokonalování procesů zůstává značný**. Rozvoji procesů by měla být v příštím období věnována patřičná pozornost.

Cílem muzeí a galerií by mělo být odstranění poledních přestávek, minimalizace čekání návštěvníků na prohlídky, adaptace programů v závislosti na počtu návštěvníků, počasí (v deštivém počasí lidé spíše zajdou do muzea), zajištění dopravních vazeb (cyklobus do Rymic, zajištění MHD až ke hradu Malenovice, prohlídkový autobus archeologických památek atp.), zajištění občerstvení, propojení se službami jiných organizací (společná vstupenka do Muzea Kroměřížska a Zrcadlového bludiště či Arcidiecézního muzea Kroměříž; spolupráce SMUH a Archeoskanzenu Modrá, spolupráce hvězdáren aj.), propojení expozic s digitálními prezentacemi a on-line nástroji, tvorba mobilních aplikací pro provedení muzeem atd.

Tendencí v poskytování služeb má být **otevřenost** (zákazník je vždy vítán), **dostupnost** (zákazník má možnost organizaci navštívit – reálně či virtuálně), **flexibilita** (zohlednění individuálních přání a potřeb zákazníka), **zpeřtná vazba** (zhodnocení získaných poznatků a dojmů) a **návaznost** (na jednu poskytnutou službu navazuje nabídka další).

2.5.7 Image a vizuální styl

Image je jedním z nejsilnějších motorů zájmu veřejnosti o služby organizací, je významným zdrojem úspěchu. Jedná se o image značky a potažmo pak o image organizace, která za dotyčnou značku stojí. Image je komunikační nástroj, jenž říká okolnímu světu, kdo jsme, anebo kým být chceme. Je určen především k tomu, aby zákazníci naladil a motivoval.

Image si organizace vytvářejí prostřednictvím svého názvu, loga, vizuálního stylu, prostor, produktů, kvality služeb, spojení s osobami a tématy aj.

Názvy organizací

Název organizace by měl především co nejlépe odrážet její poslání. Z tohoto pohledu lze v názvech organizací identifikovat několik nedostatků či dokonce zavádějících pojmenování.

Například název servisní organizace 14|15 Baťův institut je matoucí, protože organizace jako samotná institut neztělesňuje a její poslání spočívá ve správě institutu, koordinaci v něm probíhajících činností a poskytování služeb ostatním organizacím. Název KGVU zase opomíjí důležité zaměření organizace na oblast architektury. Muzea jsou pojmenována vhodně podle jejich regionální příslušnosti s výjimkou MJVM, u kterého je pojem „jihovýchodní Morava“ příliš obecný a obtížně identifikovatelný jak pro lidi v daném regionu, tak i mimo něj.¹¹ Dále v případě SMUH část názvu „v Uherském Hradišti“ zase evokuje, že muzeum vykonává činnost pouze v Uherském Hradišti.

Loga a vizuální styl

Loga a vizuální styl organizací, vč. webových stránek, jsou poměrně zdařilé. Vyjadřují individualitu organizací. Pro lepší orientaci zákazníků a vyjádření vztahu ke Zlínskému kraji je vhodné uvádět text „příspěvková organizace Zlínského kraje“ na webových stránkách a veškerých tištěných materiálech organizací pro veřejnost.

Obchodní značky

Organizace přednostně používají jako obchodní značku svá loga. Kromě toho mají organizace registrované i jiné značky, např. 14|15 BAŤŮV INSTITUT, Památník Velké Moravy, Muzeum lidových pálenic aj. Do budoucna lze společně s rozvojem produktů organizací očekávat vznik dalších obchodních značek. V úvahu připadají:

- **obchodní značky objektů/lokality**, např. Hrad Malenovice, Velká Morava středního Pomoraví atp. Jedná se o objekty, které se vyplatí samostatně propagovat – buď jsou sami o sobě atraktivní, nebo v nich probíhá pravidelný program.
- **obchodní značky projektů**, např. Zlínské salóny atp.

¹¹ viz průzkum asociací spojených s názvy organizací zpracovaný v rámci Strategie rozvoje marketingu a propagace organizací Zlínského kraje v oblasti kultury na období 2012-2016

Obchodní značka pomáhá zákazníkovi s identifikací, o jaký produkt se jedná, pomáhá v diferenciaci, zacílení služeb a zvyšování tržeb prodejem specifického zboží s danou značkou (merchandising).

Z pohledu Zlínského kraje je nezbytné koordinovat vznik produktů a značek, aby byl zajištěn synergický efekt, vzájemně se doplňující nabídka organizací a nedocházelo k rozvoji jedněch organizací na úkor druhých.

Prostory organizací a kvalita služeb

Prostory, v nichž organizace sídlí, taktéž utvářejí image organizace, resp. dojem na zákazníka. Pozitivní či negativní hodnocení zákazníků nesouvisí jen s tím, zda se jedná o moderní, historickou či zastaralou budovu. Například zkušenost z 14|15 BAŤOVA INSTITUTU ukazuje, že i „nové“ prostory mohou vzbuzovat řadu záporných reakcí. Zákazník si všímá mnoha detailů, a pokud máte nedotažené přístupové cesty, nepřehledné orientační značení, těžko otevíratelné dveře, přeplněný a neútulný vstupní prostor, nepohodlný interiér atp. a navíc se setkáte s ne příliš profesionálním přístupem pracovníků, obtížně budete nabývat image kvalitní organizace.

Uživatelské detaily prostor a nastavení služeb bývají často podceňovány. Organizace musí mít zavedený systém získání zpětné vazby od zákazníků a **každoroční program na odstraňování zjištěných nedostatků**.

Spojení s osobami a tématy

I s tímto způsobem tvorby image mají organizace zkušenosti. Zřejmá je tematická profilace organizací. Co se týká spojení s osobami. Nejvýrazněji se toto spojení projevuje u FBM a 14|15 BAŤOVA INSTITUTU. MJVM dále staví na jménech cestovatelů Zikmunda a Hanzelky.

Spojení se **současnými významnými osobnostmi** regionu skýtá stále značný potenciál pro zlepšení image organizací a je to bezesporu oblast, které by měla být věnována větší pozornost v příštím období.

Výroční zprávy

Výroční zprávy jsou hlavním zdrojem informací o činnosti organizací. **Kvalita výročních zpráv** se v posledních letech zlepšila, avšak **v obsahové stránce jsou mezi organizacemi značné rozdíly**. Struktura a obsah výročních zpráv by měl být ujednocen, aby bylo možné organizace navzájem porovnávat a aby bylo zřetelné, že tvoří jednotnou skupinu organizací zřízených Zlínským krajem.

2.5.8 Spolupráce a propojování

Spolupráce a propojování organizací je v této kapitole řešeno z pohledu vytváření produktů pro zákazníky (návštěvníky).

Z hlediska **spolupráce organizací Zlínského kraje v oblasti kultury** byl v uplynulém období největším počinem projekt krajského vzdělávacího a kulturního centra, který utvořil zcela nový produkt 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU. 14 | 15 BI, KGVU, KKFB a MJVB jsou nyní pevně svázáni tímto projektem a budou jej společně dále rozvíjet.

Jinak byla spolupráce organizací Zlínského kraje v oblasti kultury při tvorbě produktů pro veřejnost nízká. Organizace se soustředily na svou činnost a **k větší integraci prozatím neexistuje dostatek motivace** (obsahové, ani finanční). Relativně malá je také spolupráce organizací s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy.

Na druhou stranu **prohlubuje se spolupráce organizací se třetími stranami**, ať regionálně, republikově či mezinárodně. FBM přes 30 % svých koncertů odehraje mimo své sídlo. HVM uskutečňuje řadu projektů přeshraniční spolupráce se slovenskými hvězdárnami a vzdělávacími institucemi. Muzea a galerie spolupracují v oblasti expozic a výstav s obcemi, městy, spolky, jinými muzei a galeriemi a soukromými osobami. KKFB intenzivně působí v rámci veřejné sítě knihoven, vč. vytváření výměnného fondu.

Produkty této spolupráce jsou například Evropská kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje, projekt Brána do vesmíru aj. Jak již bylo naznačeno v předchozí kapitole „Procesy“, **oblast spolupráce a propojování skýtá obrovský prostor pro rozvoj služeb**, který v současnosti zdaleka není využíván.

2.6 Zájem veřejnosti a postavení v rámci ČR

Analýza návštěvnosti obsažená v této kapitole potvrzuje, že organizace mají solidní výsledky a vedou si dobře i v celorepublikovém srovnání. Dále poukazuje na odlišnosti a specifika vývoje u jednotlivých organizací.

2.6.1 Zájem o služby KKFB

Základní ukazatele využívání služeb knihovny jsou dané **počtem registrovaných čtenářů, návštěvníků¹² a výpůjček**.

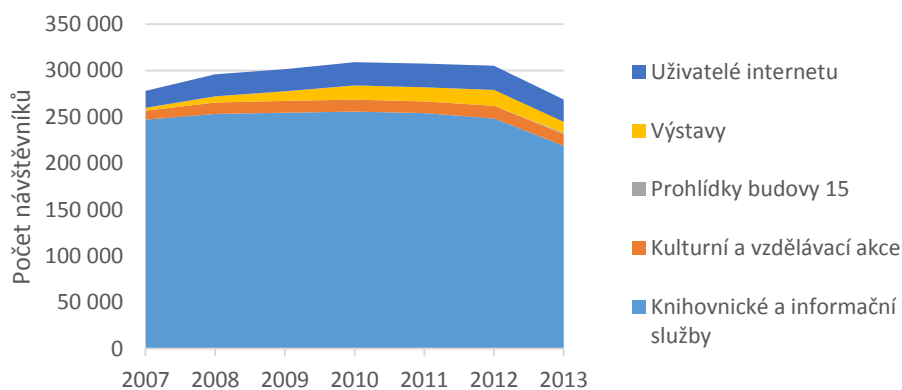
TABULKA 26: ZÁKLADNÍ UKAZATELE NÁVŠTĚVNOSTI KKFB V LETECH 2007 AŽ 2013

Parametr	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Registrovaní čtenáři	14 366	14 006	13 875	14 342	14 377	13 923	13 429
Návštěvníci	278 040	295 912	301 444	308 993	307 463	305 134	268 727
Výpůjčky (v tis.)	1 209,4	1 228,3	1 215,3	1 249,5	1 294,6	1 427,7	1 284,7

Zdroj: Výroční zprávy KKFB

Z tabulky výše vyplývá, že v letech 2007 až 2013 docházelo k **růstu počtu návštěv a výpůjček**, naopak **počet registrovaných čtenářů mírně klesá**. Výsledky roku 2013 jsou ovlivněny stěhováním ústřední knihovny z tř. T. Bati do budovy 15 BAŽOVA INSTITUTU (uzavřením ústřední knihovny na 2,5 měsíce). Očekává se výrazné zvýšení zájmu o knihovnu v letech 2014 a 2015 v souvislosti s modernizací ústřední knihovny.

GRAF 30: VÝVOJ NÁVŠTĚVNÍKŮ KKFB V LETECH 2007 AŽ 2013 PODLE ÚČELU NÁVŠTĚVY



Zdroj: Výroční zprávy KKFB

V období let 2007 až 2013 připadaly v průměru na jednoho registrovaného čtenáře necelé **2 návštěvy knihovny měsíčně a 7,5 výpůjček měsíčně, z toho cca 4 prolongace**. Průměrná denní

¹² Návštěvník knihovny je v závazné statistice osoba, která toho dne navštívila knihovnu a realizovala výpůjčku (půjčila si nebo vrátila knihy a jiné dokumenty) nebo jí byla poskytnuta jiná knihovnická nebo informační služba. Započítávají se i návštěvníci besed, přednášek, výstav, exkurzí apod.

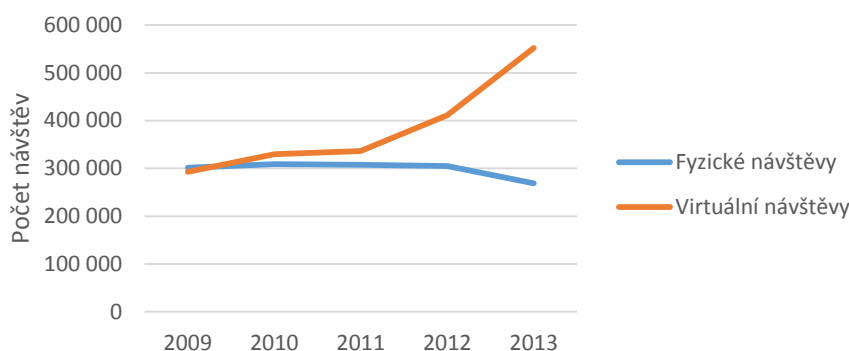
návštěvnost půjčoven a studoven KKFB se pohybovala přes 900 návštěvníků. Tento počet v sobě zahrnuje nejen návštěvníky ústřední knihovny, ale i obvodních knihoven a poboček.

Počet návštěvníků kulturních a vzdělávacích akcí tvoří necelých 5 % a **uživatelů internetu** cca 9 % celkové návštěvnosti. U návštěvnosti kulturních a vzdělávacích akcí KKFB převyšuje průměr krajských knihoven, který činí 3,5 % celkové návštěvnosti. Zastoupení uživatelů internetu na celkové návštěvnosti naopak odpovídá průměru krajských knihoven.

Ve statistikách fyzické návštěvnosti nejsou evidováni uživatelé prezenčních služeb, tzn. počet návštěvníků knihovny je ve skutečnosti vyšší než uváděná čísla.

Kromě fyzických návštěv knihovna sleduje i **počet návštěvníků on-line služeb**, který v posledních letech exponenciálně roste a dosahuje již dvojnásobných hodnot fyzické návštěvnosti knihovny, viz graf níže. Virtuální návštěvy všech krajských knihoven převyšují jejich fyzické návštěvy dokonce více než trojnásobně.

GRAF 31: POČET FYZICKÝCH A VIRTUÁLNÍCH NÁVŠTĚV KKFB V LETECH 2009 AŽ 2013



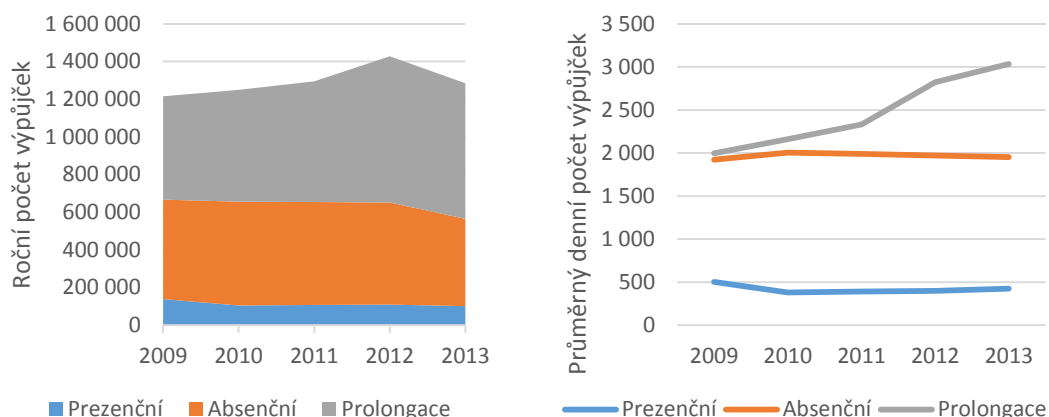
Zdroj: Statistika NIPOS

Zajímavá je **struktura výpůjček a vývoj jejich průměrného denního počtu**. Zatímco průměrné denní prezenční a absenční výpůjčky si udržovaly během sledovaného období stejnou úroveň, počet prolongací rostl, viz graf níže¹³. Prolongace 1,5krát převyšují počet absenčních výpůjček. To znamená, že každé zapůjčení knihovní jednotky je v průměru jednou až dvakrát prodlouženo. Prolongace v roce 2013 představovaly 56 % celkového počtu výpůjček.

Základní výpůjční doby přitom korespondují s dobami u jiných krajských knihoven – 32 dní u knih a zvukových knih, 15 dní u periodik, CD a magnetofonových kazet. Ve srovnání s některými jinými krajskými knihovnami KKFB neaplikuje sazbu zpozděného za každý den překročení základní výpůjční doby, ale **pevnou smluvní pokutu při překročení základní výpůjční doby 20,- Kč**, dále stupňovanou při překročení dvoj-, troj-, čtyř- a pětinasobku základní výpůjční doby.

¹³ U průměrného denního počtu výpůjček je očištěn vliv delší doby uzavření ústřední knihovny v roce 2013.

GRAF 32: ROČNÍ POČET VÝPŮJČEK A PRŮMĚRNÝ DENNÍ POČET VÝPŮJČEK V LETECH 2009 AŽ 2013



Zdroj: Statistika NIPOS

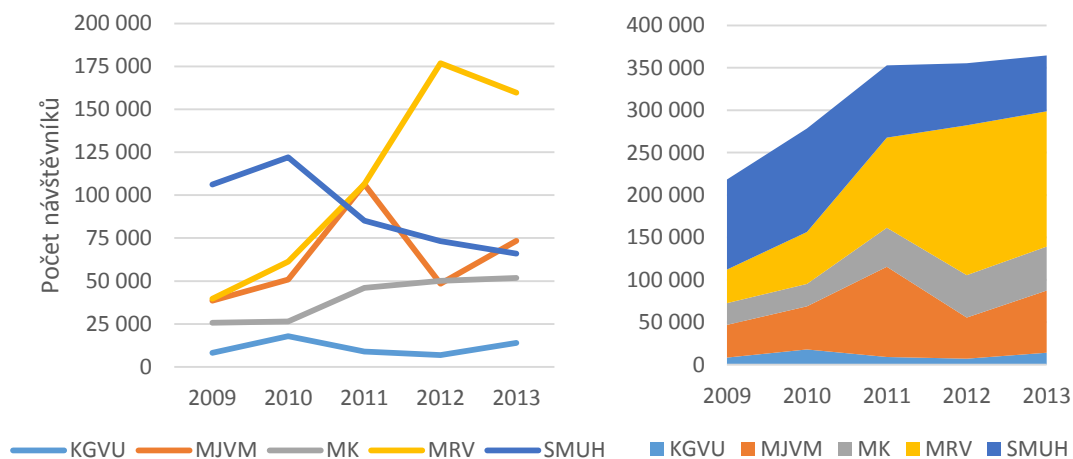
2.6.2 Návštěvnost muzeí a galerií

Základními ukazateli využití služeb muzeí a galerií jsou **návštěvnost** (počet návštěvníků) **expozi** **a výstav a návštěvnost kulturně výchovných akcí**.

Návštěvnost expozi a výstav

Celková **návštěvnost expozi a výstav** v letech 2009 až 2013 rostla. Ve srovnání s rokem 2009 se zvýšila o 67 % (z 218 na 365 tisíc návštěvníků).

GRAF 33: VÝVOJ NÁVŠTĚVNOSTI EXPOZIC A VÝSTAV V LETECH 2009 AŽ 2013



Zdroj: Statistika NIPOS

K největšímu nárůstu návštěvnosti došlo u MRV (ze 40 na 160 tisíc návštěvníků – 4 krát více) a MK¹⁴ (z 26 na 52 tisíc návštěvníků – 2krát více). Ke zlepšení došlo i u MJVM (z 39 na 73 tisíc návštěvníků, 90%ní nárůst) a KGVU (z 8 na 14 tisíc návštěvníků, 70%ní nárůst) – u těchto organizací se v roce 2013 příznivě projevovala atraktivita nových prostorů v 14 | 15 BAŤOVĚ INSTITUTU

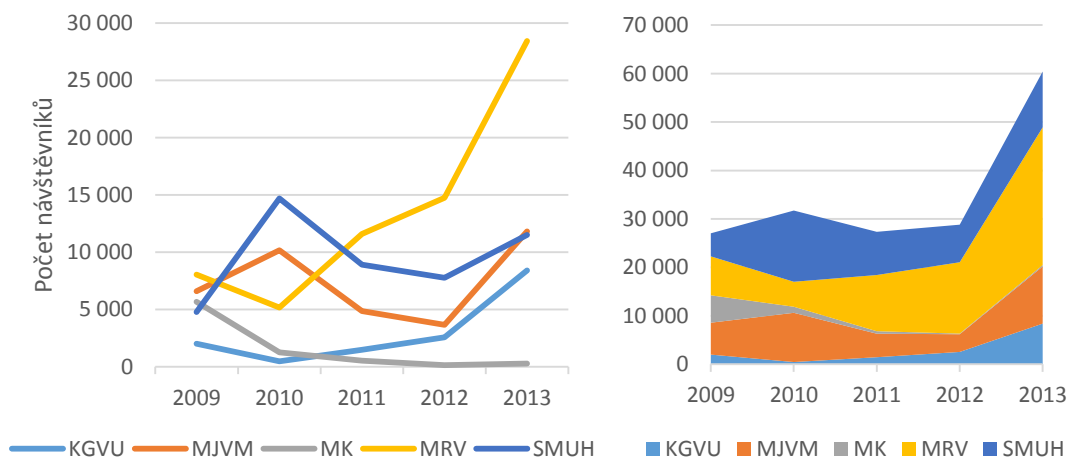
Pokles návštěvnosti expozic a výstav v období let 2009 až 2013 zaznamenalo pouze SMUH, jehož návštěvnost se snížila ze 106 tisíc na 66 tisíc návštěvníků ročně (o 38 %). Tento pokles ovlivnilo uzavření hlavní budovy muzea z důvodu rekonstrukce a obnovy národopisné expozice Slovácka během let 2011 až 2014.

Návštěvnost kulturně výchovných akcí

Výrazně se v roce 2013 zvýšila **návštěvnost kulturně výchovných akcí** – o 124 % ve srovnání s rokem 2009 (z 27 na 60 tisíc návštěvníků). Největší nárůst vykázaly KGVU (o 320 %, z 2 na 8 tisíc návštěvníků), MRV (o 254 %, z 8 na 28 tisíc návštěvníků) a SMUH (o 142 %, z 5 na 11,5 tisíc návštěvníků). MJVM rostlo o 79 % (z 6,5 na 12 tisíc návštěvníků).

Nicméně graf níže ukazuje, že SMUH a MJVM absolvovaly vrchol návštěvnosti kulturně výchovných akcí v roce 2010 a poté nastal v následujících letech útlum. Je tedy zjevné, že v návštěvnosti kulturně výchovných akcí se mohou projevovat určitá **výročí a cykličnost**. Vývoj u MRV a KGVU zase poukazuje na zaměření těchto organizací na kulturně výchovné akce a **postupný rozvoj** jejich návštěvnosti. Zejména objekty MRV prostřednictvím akcí v posledních letech výrazně „ožila“. Opačný trend (**postupný útlum**) lze vysledovat u MK, u kterého nastalo v posledních letech výrazné snížení počtu kulturně výchovných akcí.

GRAF 34: VÝVOJ NÁVŠTĚVNOSTI KULTURNĚ VÝCHOVNÝCH AKCÍ V LETECH 2009 AŽ 2013



Zdroj: Statistika NIPOS

¹⁴ MK se potýká s významnou konkurencí památek ze seznamu světového kulturního dědictví UNESCO – Zámek a zahrady Kroměříž.

Průměrná roční návštěvnost kulturně výchovných akcí muzeí a galerií během období 2009 až 2013 činila 35 tisíc návštěvníků, z toho 13,6 tisíc připadá na MRV, 9,5 tisíc na SMUH, 7,4 tisíce na MJVM, 3 tisíce na KGVU a 1,5 tisíce návštěvníků na MK. Pro srovnání průměrná roční návštěvnost kulturně výchovných akcí KKFB ve sledovaném období byla 13 tisíc návštěvníků.

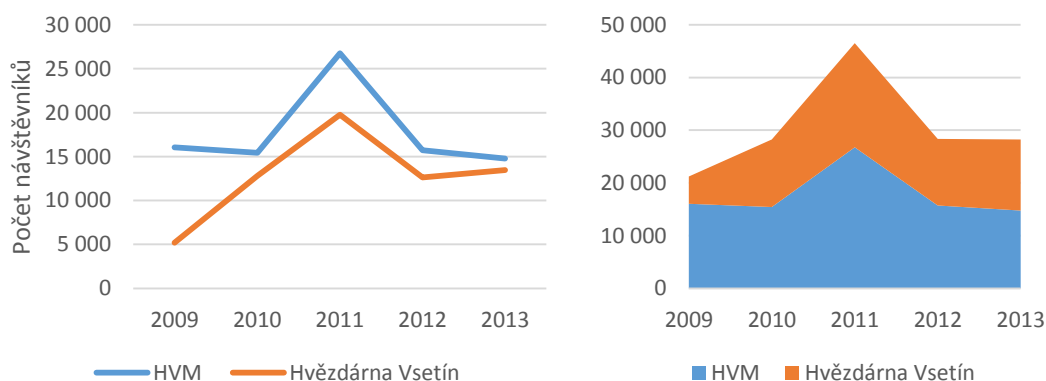
2.6.3 Návštěvnost hvězdáren

V případě hvězdáren je možné aplikovat **obdobný přístup pro sledování návštěvnosti** jako u muzeí a galerií, tj. součtem návštěvníků podle využitých služeb:

- prohlídka hvězdárny (areálu, expozic a nezaplatněných výstav);
- prohlídka výstav (specificky zpoplatněné krátkodobé výstavy);
- pozorování oblohy;
- ostatní vzdělávací a osvětové akce (programy, semináře aj.).

Graf níže znázorňuje, že v počtu návštěvníků se hvězdárna ve Vsetíně přiblížila hvězdárně ve Valašském Meziříčí, avšak návštěvnost HVM byla ovlivněna v posledních letech omezením provozu při rekonstrukcích a realizací investičních projektů. **Celková návštěvnost hvězdáren** v posledních letech činí cca 28 tisíc návštěvníků. Nejúspěšnějším rokem ve sledovaném období byl rok 2011 s více než 45 tisíci návštěvníky.

GRAF 35: VÝVOJ NÁVŠTĚVNOSTI HVĚZDÁREN V LETECH 2009 AŽ 2013



Zdroj: Statistika NIPOS

2.6.4 Návštěvnost filharmonie

Počet posluchačů FBM se během let 2007 až 2013 zvýšil o 67 %, z 25 tisíc posluchačů v roce 2007 na skoro 42 tisíc posluchačů v roce 2013. Výrazný skok v návštěvnosti a průměrné návštěvnosti koncertů nastal v roce 2011 po přestěhování FBM do KCZ.

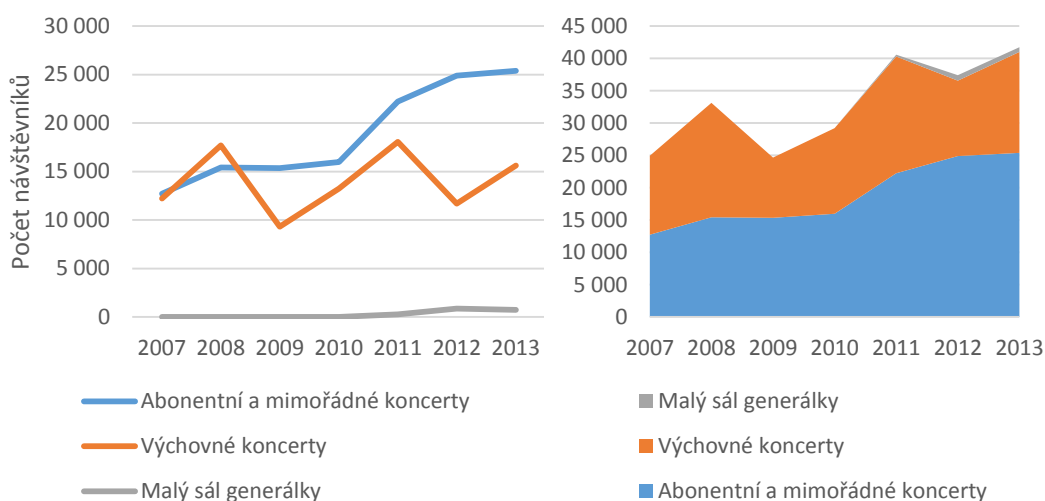
Návštěvnost abonentních a mimořádných koncertů vzrostla o 100 % z 12,7 tisíc posluchačů v roce 2007 na 25,4 tisíce posluchačů v roce 2013. Růst návštěvnosti abonentních a mimořádných koncertů byl dosažen zvýšením počtu koncertů z 28 na 37 (o 32 %) a zvýšením prodaných

vstupenek na jeden koncert ze 454 na 686 (o 51 %). Při oficiální kapacitě hlediště 761 se jedná o v průměru 90%ní obsazenost.

Návštěvnost výchovných koncertů během sledovaného období výrazně kolísala. V průměru činila 14 tisíc návštěvníků při 30 koncertech ročně. Průměrná návštěvnost výchovných koncertů se po přestěhování do nových prostor zvýšila o cca 40 %, ze 400 na 560 návštěvníků (70%ní obsazenost) a počet koncertů poklesl přibližně o 20 %, z 33 na 27.

Od roku 2011 je evidována **návštěvnost generálek** v malém sále, která se v posledních letech pohybuje kolem 800 návštěvníků ročně.

GRAF 36: VÝVOJ NÁVŠTĚVNOSTI FBM V LETECH 2009 AŽ 2013



Zdroj: Výroční zpráva FBM 2013

2.6.5 Sledování a analýza návštěvnosti

Návštěvnost je důležitým ukazatelem výkonnosti organizací, ale také zdrojem informací pro plánování budoucích aktivit a jejich zacílení. Z toho důvodu vyžaduje evidence návštěvnosti metodické zpřesnění a je třeba na ní klást větší důraz. Organizace potřebují jednak lépe poznat svého zákazníka a jeho potřeby, ale také vyhodnocovat efekty použitých nástrojů propagace.

Podrobnější analýzy návštěvníků by měly obsahovat především následující informace:

- návštěvnost jednotlivých expozic, výstav a akcí;
- autentická návštěvnost jednotlivých objektů¹⁵;
- původ a postavení návštěvníků;
- motivace návštěvníků organizace navštívit (zdroj, odkud se o produktu dozvěděli);
- spokojenost návštěvníků.

¹⁵ počet osob, které v daný den navštíví příslušný objekt, bez ohledu na to, jaké a kolik služeb využijí.

Sběr informací o návštěvnicích lze částečně ošetřit při prodeji vstupenek. Další možnosti získávání informací představuje jakýkoli kontakt zákazníka s pracovníky, hodnotící formuláře (např. spojené se soutěží), pamětní knihy, průzkumy atp.

V případě registrovaných uživatelů, např. u KKFB, by měly být vykonávány každoroční rozborů/analýzy dat (databází) v informačních systémech za účelem identifikace trendů prostřednictvím časových řad, např. odliv mladých čtenářů z důvodu dostupné nabídky elektronických knih mimo KKFB atp.

2.6.6 Postavení v rámci ČR

Veřejné knihovny Zlínského kraje

V celorepublikovém srovnání za rok 2013 se všechny okresy Zlínského kraje umístily do 30tého místa z hlediska počtu knihovních jednotek, registrovaných čtenářů, výpůjček a v dalších sledovaných parametrech (viz tabulka níže). Okres Zlín se řadí mezi okresy ČR s nejlepšími knihovnickými a informačními službami. Zásahu na těchto výsledcích má bezesporu KKFB koordinující a zajišťující výkon regionálních funkcí knihovnam ve Zlínském kraji.

TABULKA 27: POŘADÍ VEŘEJNÝCH KNIHOVEN MEZI OKRESY ČR V ROCE 2013

Parametr	Kroměříž	Uherské Hradiště	Vsetín	Zlín
Počet knihovních jednotek	26.	16.	29.	8.
Počet registrovaných čtenářů	24.	14.	16.	7.
Počet výpůjček	19.	27.	9.	3.
Průměrný počet výpůjček na 1 čtenáře	19.	-	7.	6.
Počet studijních míst	8.-9.	30.	5.	3.
Počet počítačů napojených na internet	20.-22.	9.	17.	2.
Počet čtenářů využívajících internet v knihovně	26.	18.	9.	7.
Počet virtuálních návštěv webové stránky	-	24.	17.	7.
Počet návštěvníků kulturních akcí	-	18.	7.	2.
Počet návštěvníků vzdělávacích akcí	24.	-	-	-

Zdroj: Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2013, NIPOS

Muzea a galerie

Zlínský kraj patří mezi kraje s nejnižším počtem galerií, muzeí, památníků, expozic a výstav. Přesto se může pochlubit vysokou návštěvností, což svědčí o atraktivitě expozic, výstav a kulturně výchovných akcí.

V **návštěvnosti kulturně výchovných akcí** pořádaných muzei a galeriemi se Zlínský kraj řadí na třetí místo hned za Jihomoravský kraj a Hlavní město Prahu. Srovnání výkonů muzeí a galerií mezi kraji ČR uvádí podrobněji následující tabulka.

TABULKA 28: UMÍSTĚNÍ ZLÍNSKÉHO KRAJE MEZI OSTATNÍMI KRAJI Z HLEDISKA VÝKONU MUZEÍ A GALERIÍ ZŘÍZOVANÝCH STÁTEM A ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝMI CELKY V ROCE 2013

Parametr	Pořadí	Hodnota	Maximum	Minimum
Počet galerií	11.-12.	3	9 (Královehradecký)	1 (Olomoucký)
Počet muzeí a památníků	11.	23	65 (Středočeský)	10 (Karlovarský)
Počet expozic	12.	104	338 (Středočeský)	38 (Karlovarský)
Počet výstav	12.	213	661 (Středočeský)	116 (Karlovarský)
Návštěvníci expozic a výstav	4.	660 tis.	4 mil. (Praha)	249 tis. (Liberecký)
Počet kulturně výchovných akcí	5.	1 024	2 141 (Praha)	345 (Karlovarský)
Návštěvníci kult.-vých. akcí	3.	201 tis.	251 tis. (Jihomoravský)	26 tis. (Karlovarský)

Zdroj: Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2013, NIPOS

Ve srovnání s ostatními 500 muzei a galeriemi v ČR dosáhlo v roce 2013 výborných výsledků MRV (viz tabulka níže). V roce 2013 bylo MRV celorepublikově muzeem s nejvyšším počtem pořádaných kulturně výchovných akcí. V návštěvnosti expozic, výstav a akcí patřilo mezi deset nejúspěšnějších muzeí v ČR.

Mezi nejlepšími 30 muzei v ČR z hlediska návštěvnosti figurují i MJVM a SMUH. MJVM sice nevykazuje počtem stálých expozic, výstav a kulturně výchovných akcí, ale v návštěvnosti expozic a výstav se zařadilo na 27. místě. Toto umístění potvrzuje celonárodní atraktivitu nové expozice MJVM v 14|15 BAŤOVĚ INSTITUTU. SMUH je v první třicítce muzeí ve všech sledovaných parametrech a patří 16. místem mezi nejaktivnější muzea co do počtu kulturně výchovných akcí.

Do 50tého místa v návštěvnosti expozic a výstav se zařadilo i MK. KGVU patří v návštěvnosti mezi 20 nejlepších galerií v ČR s velmi úspěšnými kulturně výchovnými akcemi.

TABULKA 29: POŘADÍ ORGANIZACÍ ZLÍNSKÉHO KRAJE PODLE VÝKONŮ V RÁMCI ČR V ROCE 2013

Parametr	KGUV	MJVM	MK	MRV	SMUH
Počet stálých expozic	13.-18.	-	42.-51.	10.	27.-33.
Počet uspořádaných výstav	24.	-	28.	5.-6.	26.
Návštěvníci expozic a výstav	18.	27.	46.	11.	30.
Počet kulturně výchovných akcí	21.-22.	-	-	1.	16.
Návštěvníci kult.-vých. akcí	5.	-	-	8.	23.

Zdroj: Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2013, NIPOS

Pozn.: U KGVU se jedná o srovnání mezi galeriemi, u MJVM, MK, MRV a SMUH mezi muzei.

Srovnání s ostatními muzei a galeriemi v ČR potvrzuje kvalitní výkony organizací Zlínského kraje a zároveň představuje výzvu pro jejich udržení v budoucnosti.

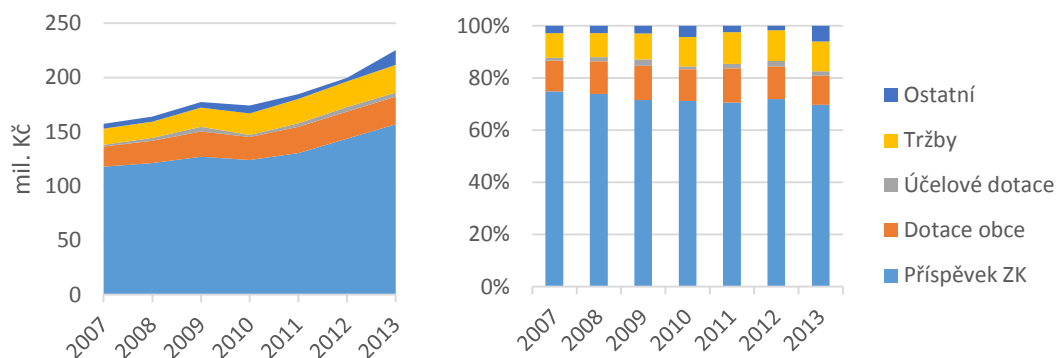
2.7 Hospodaření organizací

Organizace vesměs hospodaří s vyrovnaným rozpočtem, tj. přizpůsobují výdaje očekávaným příjmům. V této kapitole jsou analyzovány výnosy (příjmy) a náklady (výdaje) organizací v letech 2007 až 2013.

2.7.1 Výnosy

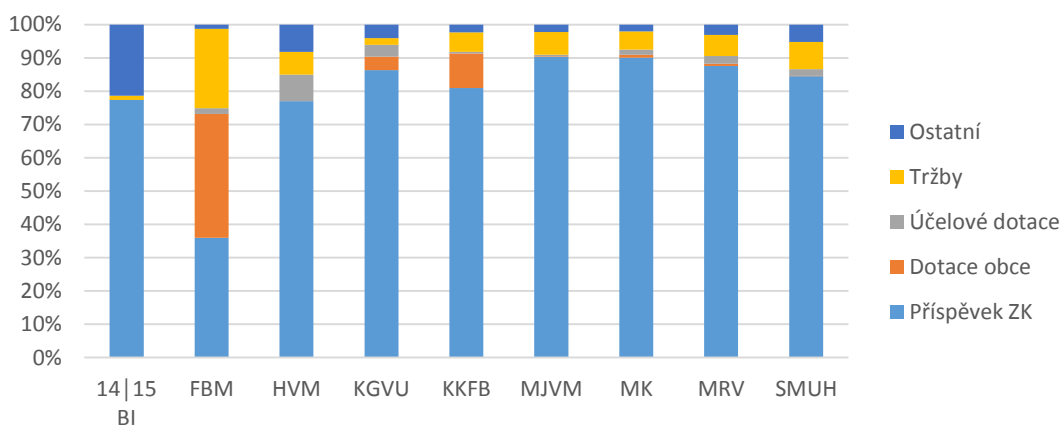
Hospodaření organizací je silně závislé na příspěvcích od Zlínského kraje. **Příspěvek ZK tvoří přes 70 % veškerých příjmů organizací** (u PO cca 85 %, u FBM 35 %). Dalším důležitým zdrojem financování jsou dotace získané od obcí a tržby organizací, obojí s podílem na výnosech okolo 12 %. Minoritními příjmy jsou účelové dotace, zejména od Ministerstva kultury ČR, a ostatní příjmy organizací.

GRAF 37: VÝVOJ A STRUKTURA VÝNOSŮ ORGANIZACÍ V LETECH 2007 AŽ 2013



Zdroj: Účetní závěrky, rozbor hospodaření

GRAF 38: STRUKTURA VÝNOSŮ PODLE ORGANIZACÍ ZA OBDOBÍ 2007 AŽ 2013

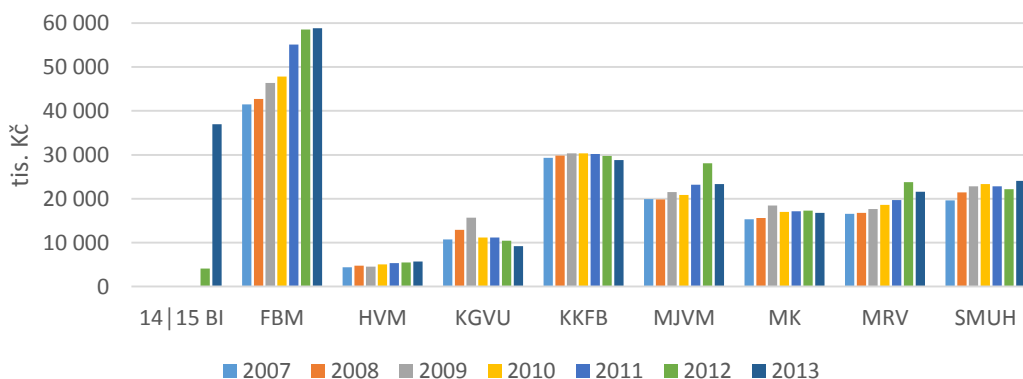


Zdroj: Účetní závěrky, rozbor hospodaření

Strukturou výnosů se od ostatních organizací výrazněji odlišuje FBM a to vyšším podílem tržeb a dotace SMZ. U příspěvkových organizací jasně převládá příspěvek ZK. **Tržby u PO v období let 2007 až 2013 činily pouhých 5 až 10 % výnosů.**

Výnosy organizací zejména vlivem růstu příspěvku ZK vzrostly od roku 2007 o 43 % (68 mil. Kč) z hodnoty 157 mil. Kč na 225 mil. Kč v roce 2013. K největšímu nárůstu výnosů došlo u FBM (o 17 mil. Kč), MRV (o 5 mil. Kč), SMUH (o 4,5 mil. Kč) a MJVM (o 3,4 mil. Kč). Pokles zaznamenala pouze KGVU (o 1,5 mil. Kč) a KKFB (o 0,6 mil. Kč). Vývoj výnosů podle organizací dokumentuje graf níže.

GRAF 39: VÝVOJ VÝNOSŮ PODLE ORGANIZACÍ V LETECH 2007 AŽ 2013

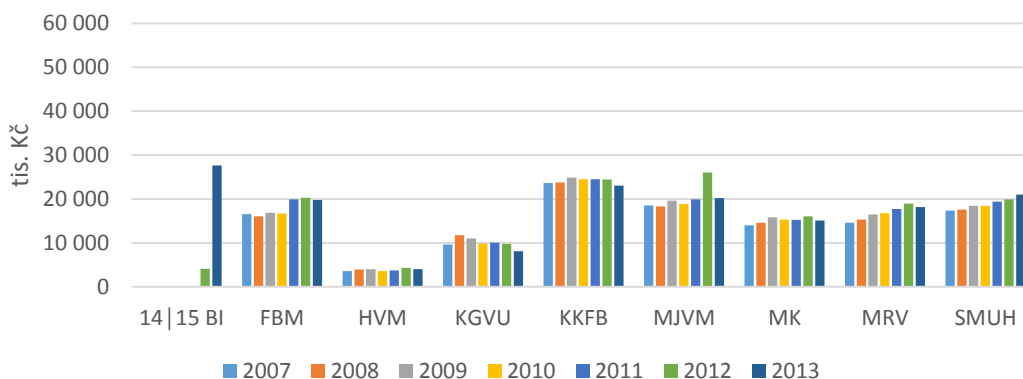


Zdroj: Účetní závěrky, rozbor hospodaření

Příspěvek Zlínského kraje

Příspěvek ZK měl nižší dynamiku růstu než celkové výnosy. Zvýšil se o **33 % (39 mil. Kč)** z hodnoty 118 mil. Kč na 157 mil. Kč v roce 2013. Největší nárůst výdajů ZK nastal u 14 | 15 BI (o 27,7 mil. Kč), SMUH (3,6 mil. Kč), MRV (3,5 mil. Kč) a FBM (3,2 mil. Kč). Pokles zaznamenala pouze KGVU (o 1,5 mil. Kč) a KKFB (o 0,6 mil. Kč). Vývoj příspěvku ZK podle organizací dokumentuje graf níže.

GRAF 40: VÝVOJ PŘÍSPĚVKU ZLÍNSKÉHO KRAJE PODLE ORGANIZACÍ V LETECH 2007 AŽ 2013

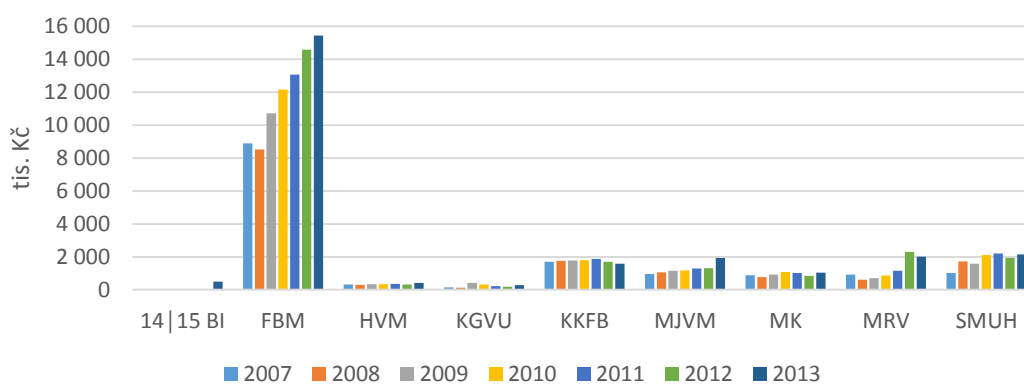


Zdroj: Účetní závěrky, rozbor hospodaření

Tržby

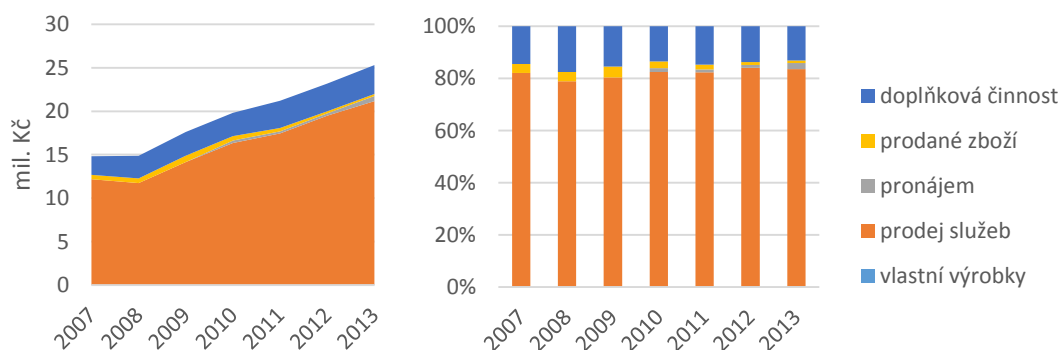
Tržby organizací se od roku 2007 zvýšily o více než 70 % (10,5 mil. Kč) z hodnoty 15 mil. Kč na 25 mil. Kč v roce 2013. K největšímu nárůstu výnosů došlo u FBM (o 6,5 mil. Kč), SMUH (o 1,12 mil. Kč), MRV (o 1,08 mil. Kč) a MJVM (o 0,96 mil. Kč). Rostly i tržby ostatních organizací s výjimkou KKFB, u které hodnota tržeb zůstala víceméně zachována¹⁶. Vývoj tržeb podle organizací znázorňuje graf níže.

GRAF 41: VÝVOJ TRŽEB PODLE ORGANIZACÍ V LETECH 2007 AŽ 2013



Zdroj: Účetní závěrky, rozbor hospodaření

GRAF 42: VÝVOJ A STRUKTURA TRŽEB V LETECH 2007 AŽ 2013



Zdroj: Účetní závěrky, rozbor hospodaření

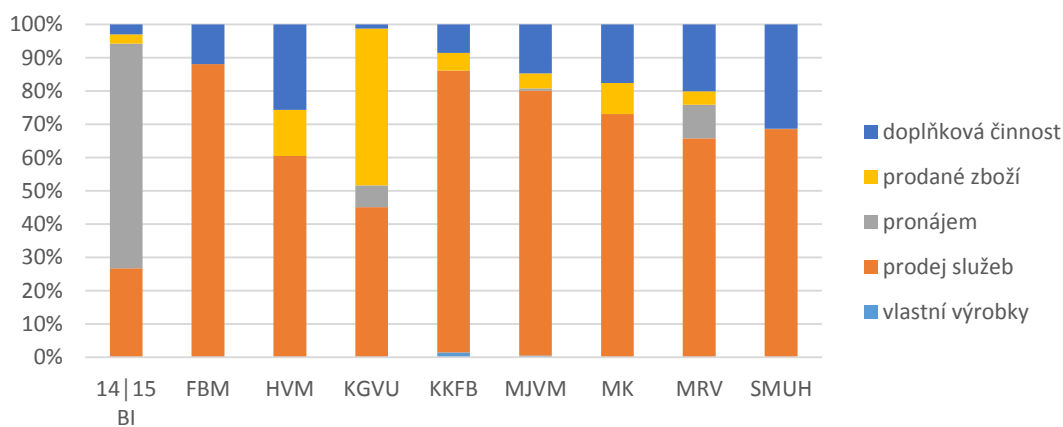
Ve struktuře tržeb převládají tržby z prodeje služeb (přes 80 %) a tržby z doplňkové činnosti (cca 15 %). Zbýlých 3 až 5 % tvoří tržby za prodané zboží, vlastní výrobky a z pronájmů, jež jsou vykazovány v rámci hlavní činnosti organizací. Tržby z prodaného zboží jako součást hlavní činnosti v posledních letech klesaly (z hodnoty 734 tis. Kč v roce 2009 na 230 tis. Kč v roce 2013), ale u některých organizací naopak výrazně rostly v rámci doplňkové činnosti, např. u MRV a SMUH.

¹⁶ V roce 2013 nastal u KKFB pokles z důvodu stěhování ústřední knihovny, jinak byl vývoj tržeb stabilní.

Podíváme-li se na **strukturu tržeb jednotlivých organizací** v posledních 7 letech (viz graf níže), lze identifikovat následující specifika:

- 14 | 15 BI je jedinou organizací, u které převažují tržby z pronájmu, KGVU je jedinou organizací, u které ve sledovaném období převažovaly tržby z prodaného zboží, u všech ostatních organizací byly hlavními tržbami tržby z prodeje služeb (vstupného);
- tržby z doplňkové činnosti mají výraznější zastoupení u muzeí a HVM;
- u SMUH podíl tržeb z doplňkové činnosti převyšuje 30 % a je tvořen výhradně prodejem zboží;
- u ostatních muzeí a HVM jsou tržby z doplňkové činnosti generovány kromě prodeje zboží i prodejem služeb a pronájmy;
- u KKFB doplňková činnost zahrnuje čistě prodej vlastních výrobků knihařské dílny;
- u FBM a KGVU je v doplňkové činnosti realizován pouze prodej služeb a u 14 | 15 BI prodej zboží;
- KKFB a MJVM jsou jediné organizace, které prodávají vlastní výrobky, třebaže jejich podíl na tržbách je minimální (1 %).

GRAF 43: STRUKTURA TRŽEB ORGANIZACÍ ZA OBDOBÍ 2007 AŽ 2013



Zdroj: Účetní závěrky, rozborů hospodaření

Tržby z prodeje služeb (vstupného)

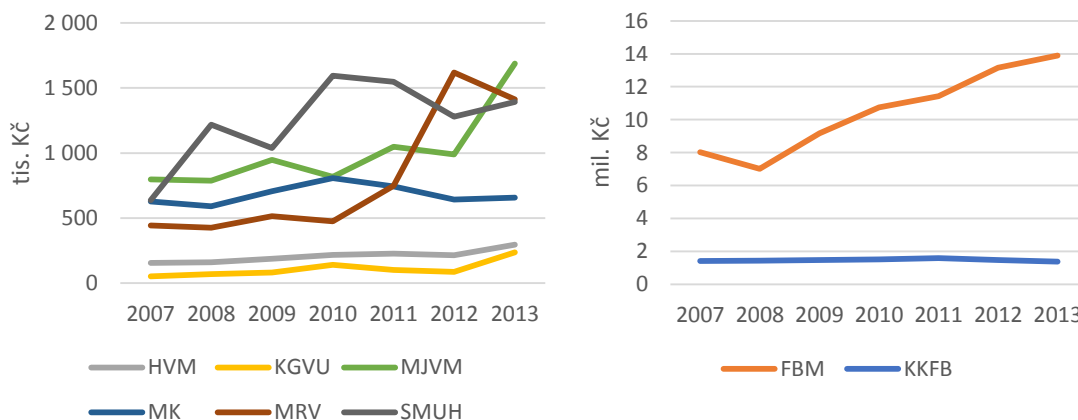
Tržby z prodeje služeb realizované v rámci hlavní činnosti organizací odpovídají:

- **tržbám ze vstupného** u muzeí, galerií, hvězdáren a filharmonie,
- **tržbám z poplatků** účtovaných KKFB za služby.

Tržby z prodeje služeb jsou jedním z ukazatelů výkonnosti organizací. Graf níže znázorňuje vývoj těchto tržeb podle jednotlivých organizací. Kromě MK a KKFB¹⁷ všechny organizace dosáhly v uplynulém období podstatného zlepšení.

¹⁷ Možnosti navyšování tržeb u KKFB jsou omezeny knihovním zákonem.

GRAF 44: VÝVOJ TRŽEB Z PRODEJE SLUŽEB PODLE ORGANIZACÍ V OBDOBÍ 2007 AŽ 2013

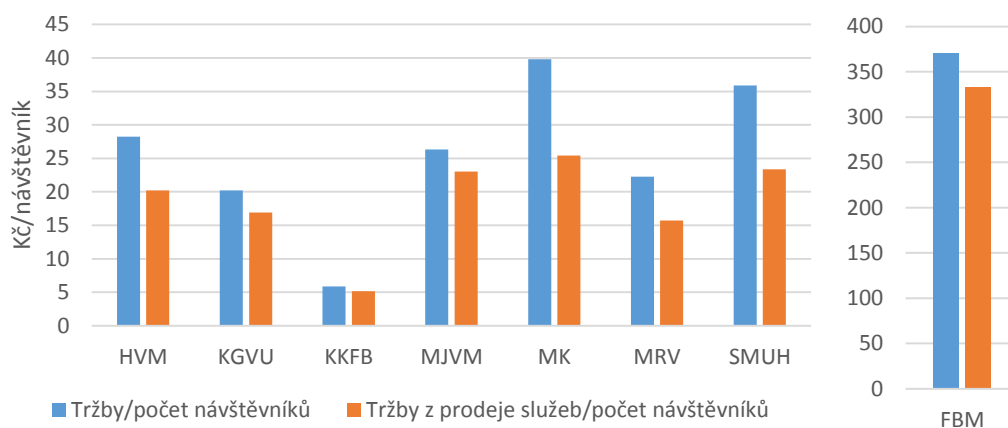


Zdroj: Účetní závěrky, rozborů hospodaření

Tržby připadající na jednoho návštěvníka

Souhrnně za všechny organizace připadalo v roce 2013 na 1 návštěvníka **43 korun tržeb**. Tento průměr je však ovlivněn řádově vyšší úrovní vstupného ve FBM.

GRAF 45: TRŽBY PŘIPADAJÍCÍ NA JEDNOHO NÁVŠTĚVNÍKA V ROCE 2013



Zdroj: Účetní závěrky, rozborů hospodaření

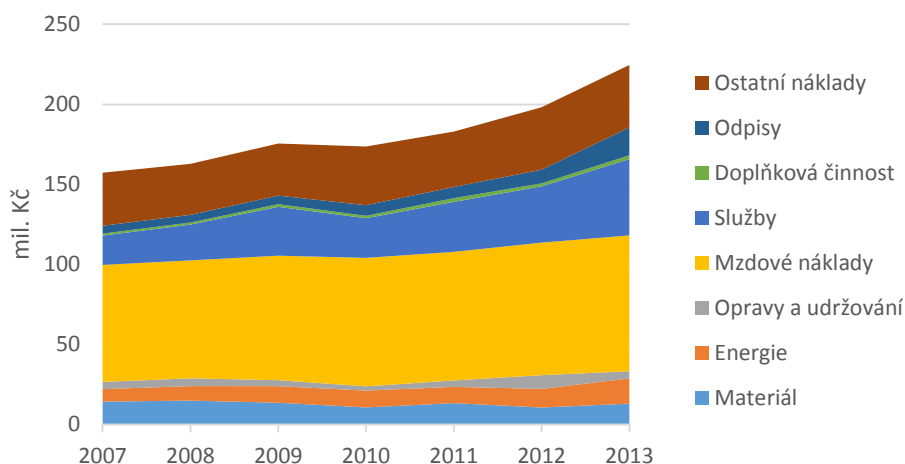
U **muzéí, galerií a hvězdáren** tržby na 1 autentického návštěvníka činily **28 korun**, z toho 73 % (20 Kč) tvořily tržby z prodeje služeb (vstupné). Tato nízká hodnota je dána způsobem evidence návštěvnosti a také poměrně vysokým (cca 30%ním) podílem neplatících návštěvníků.

U **KKFB** tržby na 1 fyzického návštěvníka dlouhodobě zůstávají na úrovni **6 Kč**, z toho okolo 87 % (5 Kč) představují tržby z prodeje služeb. Přepočtení tržeb na jednoho registrovaného čtenáře odpovídal v posledních 6 letech hodnotě 125 Kč (105 Kč u tržeb z prodeje služeb) a během daného období se výrazně neměnil.

2.7.2 Náklady

Vývoj výnosů v letech 2007 až 2013 logicky odráží **vývoj nákladů**, jelikož organizace hospodaří s vyrovnanými rozpočty a rozdíl mezi náklady a vlastními výnosy organizací je kryt zejména příspěvkem ZK. Celkové náklady organizací stejně jako výnosy vzrostly od roku 2007 o 43 % z hodnoty 157 mil. Kč na 225 mil. Kč v roce 2013 (o 68 mil. Kč).

GRAF 46: VÝVOJ NÁKLADŮ ORGANIZACÍ V LETECH 2007 AŽ 2013



Zdroj: Účetní závěrky, rozbor hospodaření

Největší nákladovou položku představují **mzdové náklady**. Během sledovaného období se mzdové náklady zvýšily o 16 % (ze 73 na 85 mil. Kč), což odpovídá inflačnímu vývoji v ČR. Avšak podíl mzdových nákladů na celkových nákladech poklesl ze 46 % v roce 2007 na 38 % v roce 2013 z důvodu vyššího růstu nákladů služeb, energií a odpisů.

Náklady nakupovaných služeb narostly o 161 % z 18 mil. Kč na téměř 48 mil. Kč (rozdíl 30 mil. Kč). **Náklady energií** se zdvojnásobily z 8 na 16 mil. Kč. **Odpisy** vzrostly o 12,5 mil. Kč (250 %) z cca 5 na 17,5 mil. Kč. Podíl těchto položek na celkových nákladech organizací se tak zvýšil z 20 na 36 %. Růst těchto nákladů je způsoben převážně přesídlením organizací do moderních budov.

Úspora nákladů nastala pouze u **spotřeby materiálu**, která poklesla o 9 % ze 14 na 13 mil. Kč. V letech 2010 a 2012 byly vykázány dokonce i vyšší úspory ve spotřebě materiálu (25 %, 4 mil. Kč). Podíl spotřeby materiálu na celkových nákladech poklesl z 9 na 6 %.

Výdaje na opravy se pohybovaly v průměru za sledované období na hodnotě 4,7 mil. Kč, což představuje cca 3%ní podíl na celkových nákladech.

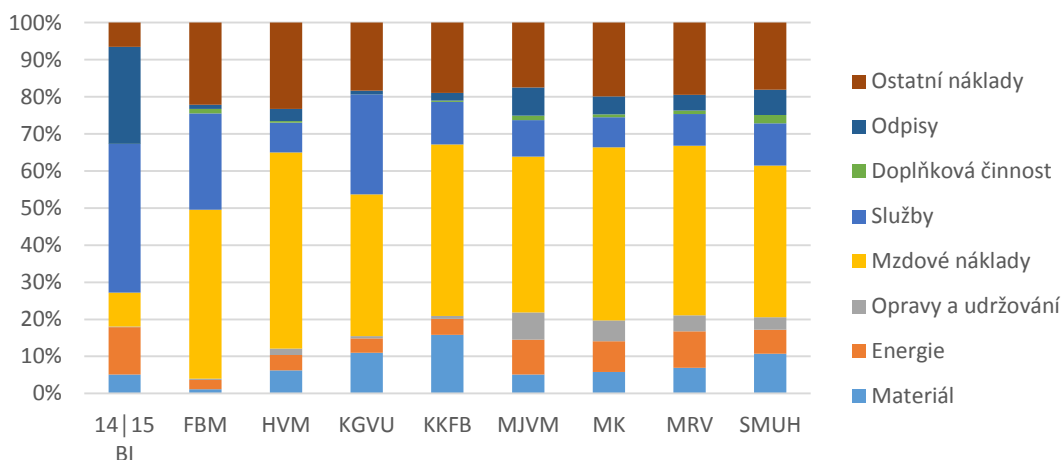
Růst **ostatních nákladů** de facto kopíroval vývoj mzdových nákladů, jelikož jejich hlavní složku tvoří zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem. Podíl těchto nákladů se snížil z 21 % v roce 2007 na 17 % v roce 2013.

Doplňková činnost byla v nákladech organizací po celé období zastoupena zanedbatelným 1 %.

Struktura nákladů organizací

Organizace mají vzájemné odlišnosti ve struktuře nákladů. Nejvíce se vymyká **14 | 15 BI**, u kterého převažující náklady tvoří nakupované služby (40 %), odpisy¹⁸ (26 %) a energie (13 %) a mzdové náklady mají jen 9%ní podíl. To odráží servisní charakter organizace a její zaměření na správu **14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU**.

GRAF 47: STRUKTURA NÁKLADŮ PODLE ORGANIZACÍ ZA OBDOBÍ 2007 AŽ 2013



Zdroj: Účetní závěrky, rozbor hospodaření

U ostatních organizací jsou znatelné rozdíly v nákladech na materiál, energii, opravy a udržování, nakupované služby a odpisy.

Nejvyšší **spotřebu materiálu** vykázala ve sledovaném období KKFB, SMUH a v poměru ke své velikosti i KGVU. U všech tří organizací v posledních letech dochází ke znatelným úsporám spotřeby materiálu oproti roku 2007 – KKFB 30 %, SMUH 20 %, KGVU 70 %. Spotřeba materiálu klesá i u ostatních organizací s výjimkou FBM a MRV.

Spotřebě energií s nákladem přes 5 mil. Kč ročně vévodí 14 | 15 BI, která energie nakupuje pro všechny organizace sídlící v 14 | 15 BAŤOVĚ INSTITUTU, následovaná MJVM (2,5 mil. Kč), MRV a v posledních letech FBM (obě 2 mil. Kč ročně). Muzea obecně mají vyšší podíl spotřeby energií v celkových nákladech než ostatní organizace. Nejnižší náklady na energie v daném období evidovala HVM.

Muzea také vynakládala nejvíce prostředků na **opravy a udržování**, přičemž největší rozsah oprav realizovalo MJVM (za 11,5 mil. Kč) a MK (6,5 mil. Kč). MK a SMUH utratily na opravy a udržování v letech 2007 až 2013 přes 5 mil. Kč.

¹⁸ Odpisy nejsou kryté. Ve výnosech se snižují o časové rozlišení transferů.

Největší **rozsah nakupovaných služeb** mají FBM a 14|15 BI (19 a 14,5 mil. Kč v roce 2013). Z ostatních organizací podstatně více služeb nakupovala KGVU, KKFB, MJVM a SMUH.

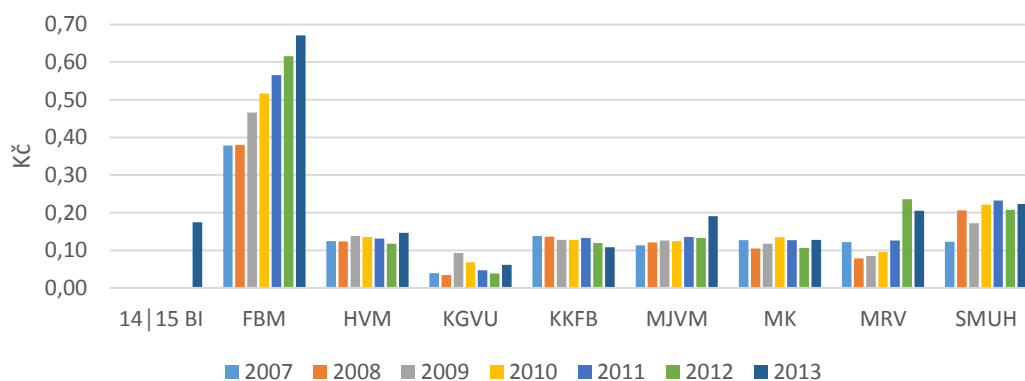
Muzea dominují i v oblasti **odpisů**, jejichž výše odráží počet/rozsah spravovaných objektů, realizované investiční projekty atp. Pomineme-li 14|15 BI, největší míru odpisů v posledních 7 letech mělo MJVM (12 mil. Kč), SMUH (10,5 mil. Kč), MK a MRV (obě 5,7 mil. Kč).

2.7.3 Efektivnost hospodaření

Efektivitu hospodaření organizací v daném případě nelze poměřovat ukazateli rentability, jelikož posláním organizací není vytváření zisku. Přesto je možné výsledky hospodaření organizací porovnat prostřednictvím **ukazatelů produktivity** (účinnosti), např.:

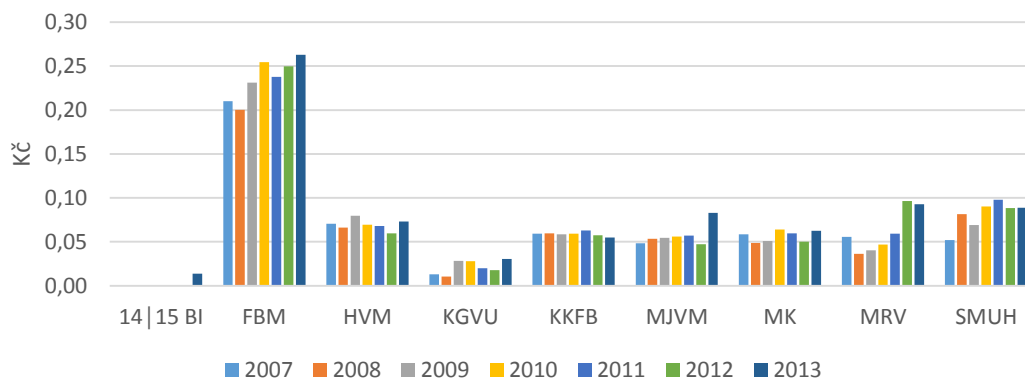
- tržby / mzdové náklady (produktivita mezd),
- tržby / náklady (účinnost vynaložených nákladů).

GRAF 48: VÝVOJ PRODUKTIVITY MEZD PODLE ORGANIZACÍ V OBDOBÍ 2007 AŽ 2013



Zdroj: Účetní závěrky, rozborů hospodaření

GRAF 49: VÝVOJ PRODUKTIVITY NÁKLADŮ PODLE ORGANIZACÍ V OBDOBÍ 2007 AŽ 2013



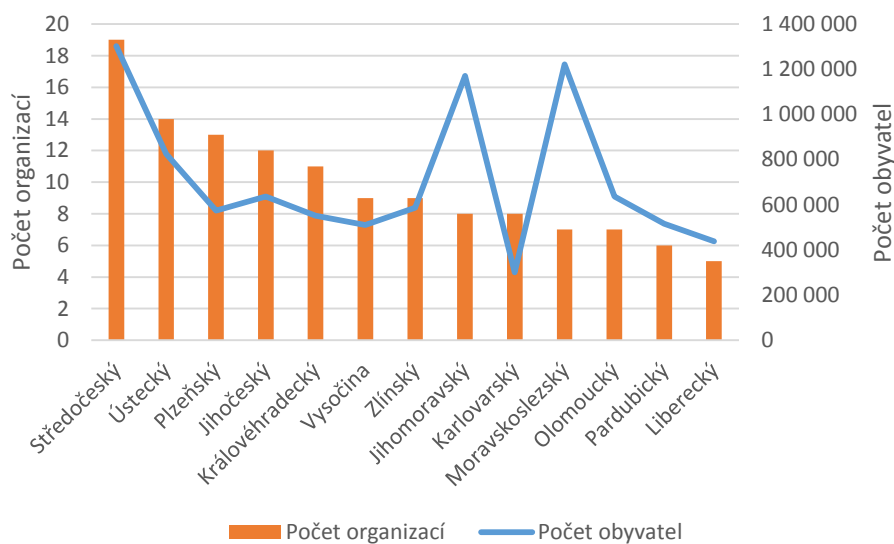
Zdroj: Účetní závěrky, rozborů hospodaření

Ve srovnání ukazatelů produktivity vyčnívá cca 2,5 krát nad ostatními organizacemi FBM, která navíc každoročně zřetelně zlepšovala své výsledky. Pozitivní vývoj je viditelný i u jiných organizací, zejména SMUH, jež je nejuspěšnějším muzeem daného období. V produktivitě jej dohánějí MRV a MJVM. Oproti tomu MK a KKFB stagnovaly a ještě více zaostávala KGVU a to i navzdory začlenění do 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU. Dobrých výsledků během celého období dosahovala HVM.

2.7.4 Srovnání s jinými kraji

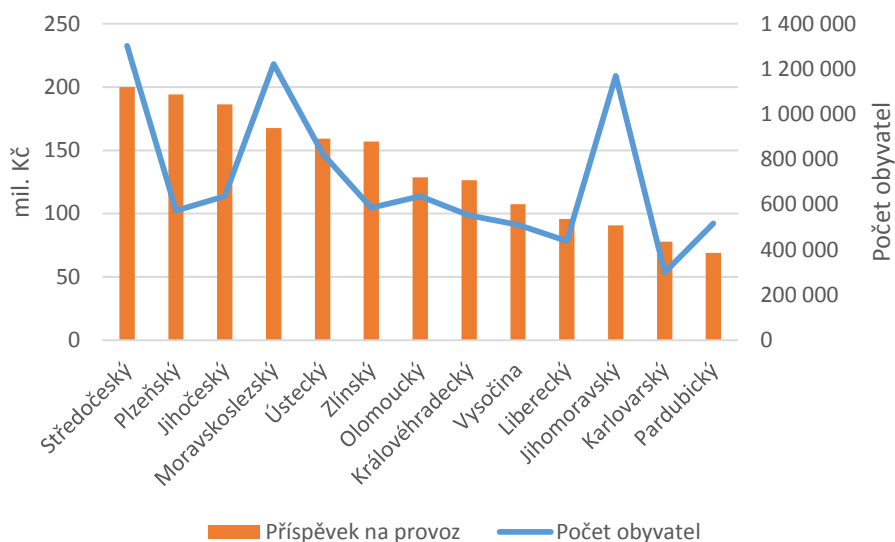
Počtem organizací v oblasti kultury (9) se Zlínský kraj nachází uprostřed mezi ostatními kraji. Má jich více než mají sousední kraje Jihomoravský (8), Moravskoslezský (7) a Olomoucký (7), ale také méně než počtem obyvatel srovnatelné kraje Plzeňský (13), Jihočeský (12) a Královéhradecký (11).

GRAF 50: SROVNÁNÍ POČTU ORGANIZACÍ V OBLASTI KULTURY PODLE KRAJŮ ČR



Zdroj: Webové stránky krajů a organizací, ČSÚ

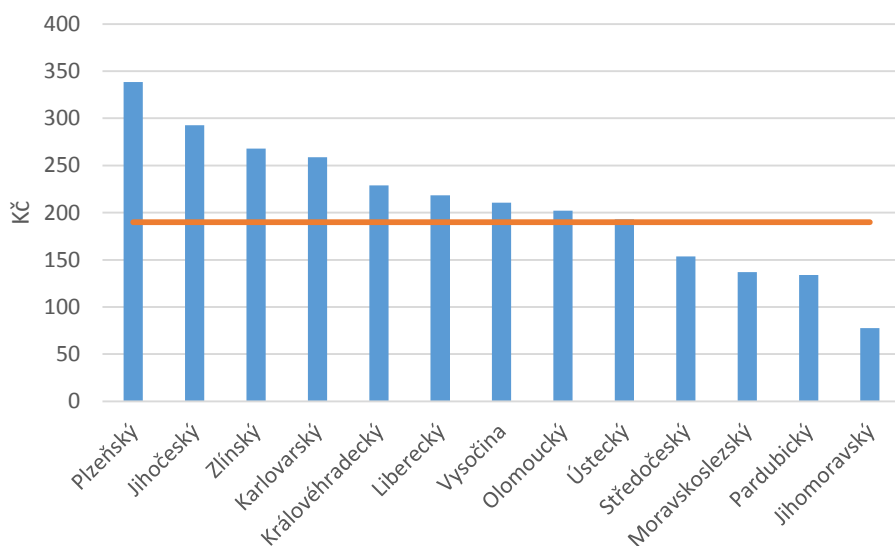
GRAF 51: VÝŠE PŘÍSPĚVKU KRAJŮ NA PROVOZ ORGANIZACÍ V ROCE 2013



Zdroj: Webové stránky krajů a organizací, ČSÚ

Výši příspěvku na provoz organizací se Zlínský kraj v roce 2013 (po otevření 14|15 BAŽOVA INSTITUTU) zařadil mezi kraje s nejvyššími výdaji. V přepočtu na jednoho obyvatele kraje se umístil na třetím místě za Plzeňským a Jihočeským krajem s hodnotou příspěvku 268 Kč na obyvatele kraje ročně. Pro srovnání průměrný příspěvek za všechny kraje (kromě Prahy) činil 190 Kč.

GRAF 52: VÝŠE PŘÍSPĚVKU KRAJŮ NA PROVOZ ORGANIZACÍ V ROCE 2013 – PŘEPOČET NA OBYVATELE KRAJE



Zdroj: Webové stránky krajů a organizací, ČSÚ

2.7.5 Souhrnné zhodnocení

Organizace jsou závislé na příspěvcích z rozpočtu ZK. Podíl jiných zdrojů financování vč. vlastních tržeb je na nízké úrovni. Výjimku představuje pouze FBM. Kromě vyššího zastoupení dotací z fondů EU, příspěvků soukromých subjektů (jak je v zahraničí obvyklé) chybí i vyšší podpora ze strany měst, obcí a místních komunit.

K výrazné změně této situace nejsou prozatím dány podmínky, i když snahy o navyšování tržeb, resp. jiných zdrojů, jsou u organizací více či méně patrné. Zvýšila se také produktivita organizací, zejména FBM dosahuje v posledních letech mimořádného pokroku. Ocenit lze také vývoj u MRV, SMUH, MJVM a HVM.

Výši nákladů organizací a tím i příspěvku ZK ovlivnily v uplynulém období nejvíce projekty 14 | 15 BAŤŮV INSTITUT a přestěhování FBM do KCZ. Realizací těchto projektů došlo ke znatelnému nárůstu nákladů nakupovaných služeb, energií a odpisů.

3 Strategický kontext

Strategický kontext pro rozvoj organizací vytvářejí strategické rozvojové dokumenty ZK, jež reflektují národní a evropské strategie, legislativní požadavky na činnost organizací a dostupné zdroje finanční podpory, zejména dotace z fondů EU v programovacím období 2014-2020.

3.1 Strategické dokumenty ZK

Činnost organizací má přispívat k naplňování cílů ZK definovaných ve Strategii rozvoje Zlínského kraje na období 2009-2020. Kromě této strategie disponuje Zlínský kraj několika specifickými koncepčními dokumenty pro své organizace v oblasti kultury, jejichž platnost a přesah do dalšího období je předmětem posouzení v této kapitole.

3.1.1 Soulad s územně plánovací dokumentací

Vyhodnocení souladu aktuálního stavu se schválenou územně plánovací dokumentací ZK je požadavkem Směrnice pro strategické plánování rozvoje ZK (SM/65/01/11). **Činnost organizací ZK v oblasti kultury nezasahuje do územního plánování na úrovni Zlínského kraje**, tj. do Zásad územního rozvoje Zlínského kraje a tudíž zde není žádný rozpor mezi současným stavem a územně plánovací dokumentací ZK.

Investiční záměry organizací na výstavbu nových objektů jsou zvažovány či připravovány s ohledem na platné územní plány měst a obcí.

3.1.2 Strategie rozvoje ZK 2009-2020

Organizace ZK v oblasti kultury mají svou činností přispívat k rozvoji Zlínského kraje, zejména ke **zvýšení atraktivity regionu pro obyvatele i návštěvníky**. Zlínský kraj usiluje do roku 2020 o:

- **zvýšení konkurenceschopnosti kraje jako destinace cestovního ruchu,**
- **zajištění ochrany a rozvoje kulturního dědictví regionu,**
- **rozvoj kulturních institucí jako významných nositelů kulturnosti regionu.**

Klíčové úkoly strategie definuje jako:

- zajištění **propojení oblastí kultury a cestovního ruchu** a koordinace činností prostřednictvím krajské agentury cestovního ruchu, vč. marketingu turistických destinací;
- finanční podpora projektů, které vytvářejí **atraktivní produkty cestovního ruchu založené na spolupráci subjektů;**
- ochrana, uchování, poznávání a prezentace nemovitého kulturního dědictví a zprostředkování jeho hodnot veřejnosti, vč. spolupráce s občanskými iniciativami;
- **zabezpečení zázemí pro činnost kulturních organizací** investováním do jejich reprodukce a technického zhodnocení a zajištění přístupu pro hendikepované skupiny návštěvníků;

- **podpora činnosti kulturních zařízení** při zajištění expozic, akcí pro nejširší veřejnost a jejich provozní činnosti. Zvláštní důraz má být kladen na **modernizaci expozic** v souladu se současnými trendy (interaktivní expozice). Podporována má být **kooperace s partnerskými organizacemi v zahraničí** – mobility pracovníků, zapůjčení expozic od zahraničních partnerů a naopak;
- **podpora tradiční lidové a ostatní kultury** vč. související infrastruktury a vypracování strategie prezentace tradiční lidové kultury a folkloru směrem k odborné i laické veřejnosti;
- **oživení kulturních objektů** podporou jejich alternativního využití, např. jejich nabídnutím pro aktivity podnikatelské sféry, zájmové aktivity občanů a činnost subjektů působících v oblasti cestovního ruchu;
- **podpora využití statutu kulturních památek chráněných UNESCO a dalších NKP**, např. prostřednictvím mezinárodních výstavních projektů, multimediální a publikační činnosti, kulturně výchovných a vzdělávacích aktivit, obnovy památek a archeologických lokalit.
- **propojit a podpořit výukové a motivační programy** pro školy s kulturními institucemi;
- **podpořit VaV v oblasti kultury a cestovního ruchu** prostřednictvím posílení povědomí o historii a evropském kulturním dědictví, mobility studentů a vědeckých pracovníků apod.;
- **budovat a rozvíjet koncepční zahraniční vztahy v kultuře** – rozvoj spolupráce, podpora působení zahraničních spolků, institucí a umělců v regionu (hostování), sdílení dobré praxe a zapojení do mezinárodních kulturních projektů;
- **podpora spolupráce aktérů v oblasti kultury a v návazných službách** – zlepšení koordinace mezi kulturními institucemi, městy, obcemi, dopravci, poskytovateli stravovacích a ubytovacích služeb apod., s cílem podporovat jejich vzájemnou spolupráci, např. při pořádání významných kulturních a společenských akcí.

Strategie stanovenými úkoly v podstatné míře reflektuje slabé stránky současného stavu činnosti organizací a poskytuje dobrý základ pro návrhovou část této koncepce.

3.1.3 Koncepce rozvoje kulturních zařízení ZK 2009-2013

Koncepce rozvoje kulturních zařízení ZK na léta 2009-2013 stanovila 6 specifických cílů:

- I. Stabilizace technických podmínek pro provoz a rozvoj PO
- II. Vytvoření stabilního systému hospodaření PO s využitím vícezdrojového financování
- III. Zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců PO
- IV. Zachování rozmanitosti a kvality činností realizovaných PO
- V. Rozvinutí marketingu se zvýrazněním profilace jednotlivých PO
- VI. Trvalé využívání potenciálu spolupráce

Míra naplnění těchto cílů je zhodnocena v následujících podkapitolách.

Stabilizace technických podmínek pro provoz a rozvoj PO

Cíl se podařilo ZK podstatným způsobem naplnit. Úspěšně byla dokončena rekonstrukce objektů 14 a 15 a přestěhování zlínských PO do 14|15 BAŤOVA INSTITUTU. FBM se přemístila do moderních prostor KCZ. Realizována byla řada oprav, rekonstrukcí a modernizací. Přesto všechny

potřeby organizací nebyly uspokojeny a platnost cíle přetrvává i do následujícího období. Zásadním problémem je **malý stupeň projektové přípravy dalších investičních záměrů**, což bude ovlivňovat možnost čerpání prostředků z fondů EU. **Investiční plán organizací vyžaduje aktualizaci.**

Vytvoření stabilního systému hospodaření PO

Přílišného pokroku nebylo dosaženo ve vytvoření institucionálních podmínek pro větší finanční samostatnost PO a maximalizaci využití programů podpory. Nicméně zlepšení v této oblasti nastalo, avšak nebyla ji věnována větší systematická pozornost během daného období.

Zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců PO

I tento cíl byl jen částečně naplněn. Ocenit lze vývoj objemu mzdových prostředků reflektující míru inflace. Na spokojenost zaměstnanců mělo pozitivní vliv také zlepšování technického zázemí. **Nepodařilo se však vytvořit ucelený funkční systém peněžní i nepeněžní motivace.** Problematika byla řešena převážně samostatně jednotlivými organizacemi.

Zachování rozmanitosti a kvality činností realizovaných PO

Rozmanitost činností PO byla zachována a rozvíjena, vytvářeny byly nové vzdělávací programy, realizovány byly nové výstavy, moderní expozice a projekty pro záchranu a zpřístupnění literárního dědictví. Hlavním měřítkem úspěšnosti organizací zůstává návštěvnost. Udržení dosavadních výsledků je výzvou pro nadcházející období.

Rozvinutí marketingu se zvýrazněním profilace jednotlivých PO

Prozatím jen dílčí úspěchy byly zaznamenány při plnění tohoto cíle. Strategie rozvoje marketingu a propagace PO byla vytvořena, ale nebyl ustaven koordinátor marketingových aktivit. Řešení marketingu je stále jen v gesci jednotlivých organizací a jeho hlavním motivem je zvyšování návštěvnosti. Jednoznačně došlo ke zlepšení propagace organizací a využívání propagačních kanálů.

Trvalé využívání potenciálu spolupráce

K rozvoji spolupráce dochází, avšak její **potenciál v některých oblastech není zdaleka využit** – jak ve spolupráci organizací navzájem, tak ve spolupráci s třetími stranami.

Celkově lze tedy konstatovat, že **cíle rozvojové koncepce na léta 2009-2013 přetrvávají** i pro následující období, avšak jejich konkretizace (měřitelnost) a priority budou aktualizovány, což je předmětem návrhové části tohoto dokumentu.

3.1.4 Strategie rozvoje marketingu a propagace organizací 2012-2016

Strategie rozvoje marketingu a propagace organizací ZK v oblasti kultury na období 2012-2016 stanovuje **vizi marketingu jako nástroje pro posílení ekonomické soběstačnosti organizací** a zdůrazňuje budování obchodních značek a produktů v souladu s tematickou profilací organizací a potřebami cílových skupin zákazníků.

Strategie poskytuje široký seznam doporučení týkajících se například využívání nástrojů propagace, modernizace webových stránek, rozšiřování využití sociálních sítí, vytvoření manuálu vizuálního stylu, rozvoj společných marketingových aktivit atp.

Účelem této koncepce je mimo jiné zohlednit strategií stanovené cíle a opatření, rozvinout je a případně doplnit.

3.1.5 Plán realizace modelu efektivního řízení KKVC ve Zlíně

Plán realizace modelu efektivního řízení Krajského kulturního a vzdělávacího centra (14|15 BAŤOVA INSTITUTU) byl zpracován pro Zlínský kraj za účelem:

- vytvoření marketingové koncepce projektu,
- nastavení pravidel spolupráce příspěvkových organizací a kraje, včetně upřesnění náplně práce servisní příspěvkové organizace,
- stanovení postupu pro zahájení a postupný náběh provozní fáze projektu
- a ověření finanční náročnosti provozní fáze projektu.

Realizace modelu efektivního řízení KKVC (pravidla spolupráce) v současnosti po prvních letech provozu vyžaduje revizi a zpřesnění na základě získaných zkušeností ze spolupráce organizací.

3.2 Celorepublikové trendy

Pro dokreslení situace kapitola popisuje hlavní celorepublikové trendy u knihoven, muzeí a galerií.

3.2.1 Trendy u veřejných knihoven v ČR

Vybavení a prostory veřejných knihoven v ČR se v uplynulých letech měnily **výrazně k lepšímu**. Zvýšil se počet studijních míst, počet počítačů pro uživatele i počet počítačů připojených k internetu, dále se rozšiřovala nabídka poskytovaných služeb, především on-line služeb a také nabídka kulturních a vzdělávacích akcí.

Navzdory tomu se počet registrovaných čtenářů dramaticky nezměnil. Zastavil se trend poklesu od roku 2004, který dosáhl dna v krizovém roce 2009. Od té doby se sice situace mírně zlepšila, ale oproti roku 2004 je počet registrovaných čtenářů stále o 100 tisíc nižší (1 538 tisíc registrovaných čtenářů v roce 2004). V roce 2004 připadalo na tisíc obyvatel ČR 150,7 registrovaných čtenářů a v roce 2013 byla tato hodnota 136,1 registrovaných čtenářů.

Počet knihovnických jednotek byl v posledních 5 letech **jen mírně navyšován**. Celkově za všechny knihovny došlo od roku 2009 k nárůstu knihovního fondu o 1,8 %, u krajských knihoven o 4,9 %.

Prostředky na nákup knihovního fondu oproti roku 2009 **poklesly** u krajských knihoven o 11,5 %, celkově za všechny knihovny o 2,4 %.

Dlouhodobě **klesá počet výpůjček**. Oproti roku 2004 je o cca 12 % nižší. V posledních pěti letech byl počet výpůjček stabilní až do roku 2013, ve kterém nastal 4%ní pokles oproti roku 2009. Snížení může být vyvoláno větším pracovním vytížením obyvatel či dostupností elektronických knih.

Počet fyzických návštěvníků knihoven naopak oproti roku 2004 **stoupl o cca 20 %** (z 20,6 milionů v roce 2004 na 24,1 milionu v roce 2013). Je to dáno větší prezenční nabídkou knihoven a větším počtem kulturních a vzdělávacích akcí. Návštěvníci kulturních a vzdělávacích akcí tvořili v roce 2013 fyzickou návštěvnost knihoven z nezanedbatelných 8,3 %.

U **krajských knihoven počet fyzických návštěvníků** ve srovnání s rokem 2009 **poklesl o 4,3 %**. U všech ostatních kategorií knihoven však vzrostl – nejvíce u Moravské zemské knihovny (více než dvojnásobná návštěvnost), u Národní knihovny ČR o 45,7 % a u základních knihoven o více než 10 %. Krajské knihovny společně s Národní knihovnou ČR a Moravskou zemskou knihovnou výrazně **zvýšily počet virtuálních (on-line) návštěvníků** a to o více než 70 % ve srovnání s rokem 2009.

3.2.2 Trendy u muzeí a galerií v ČR

Statistika NIPOS sleduje v posledních letech kolem **500 muzeí a galerií**, z nichž je cca 7 % zřízeno státem, 18,5 % kraji, 54 % městy a obcemi, 20,5 % muzeí je privátních.

Struktura zaměření a specializace muzejních institucí se zásadně nemění. Nejpočetněji jsou zastoupena muzea všeobecná, tzv. vlastivědná (kolem 50 %). Ze specializovaných muzeí tvoří 15 % muzea umění (galerie) a uměleckoprůmyslová muzea. Muzea zaměřená na průmysl, vědu a techniku tvoří 8 % z celkového počtu.

Počet expozic a výstav dlouhodobě mírně roste, stejně tak počet návštěvníků. Naopak klesá **počet kulturně výchovných akcí** a jejich návštěvníků.

Počet zaměstnanců muzeí a galerií se výrazně nemění, ale klesá mírně podíl odborných pracovníků.

Příjmy muzejních institucí zřizovaných státem a územně samosprávnými celky v posledních letech rostly výrazněji než jejich **provozní výdaje**. Znatelně klesaly **výdaje na nákup sbírkových předmětů**, přičemž rozsahem 95,5 % sbírek je spravováno v muzeích státních a územních samosprávných celků.

Procento soběstačnosti (samofinancování) muzeí a galerií se oproti roku 2009 zvýšilo z 15,7 na 19,4 % v roce 2013.

3.3 Zdroje financování

Hlavními zdroji **financování provozu** organizací jsou rozpočet ZK, vlastní příjmy organizací (tržby za služby) a dotace měst/obcí. Doplnkové zdroje tvoří účelové dotace Ministerstva kultury a jiné. V oblasti **investic** byly převažujícím zdrojem financování v uplynulém období dotace z fondů EU, konkrétně ROP Střední Morava vzhledem k projektu 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU, a rozpočet ZK.

V této kapitole je vyhodnocena dostupnost jednotlivých zdrojů financování v období 2014 až 2020.

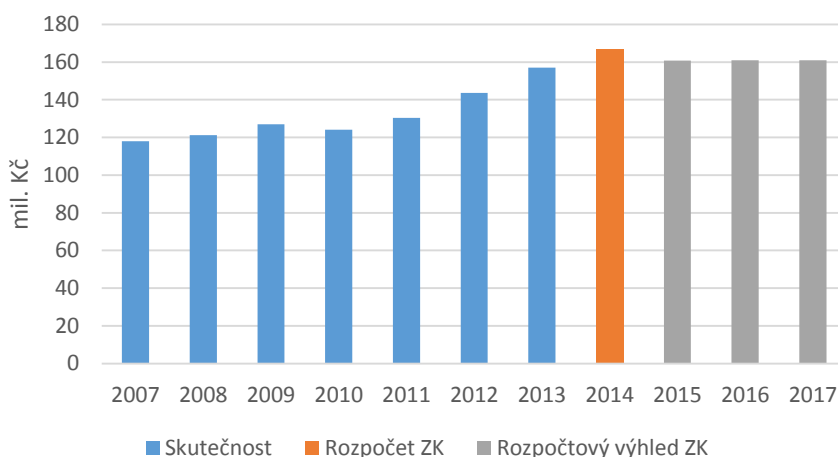
3.3.1 Rozpočet ZK

Z rozpočtu ZK je financován provoz organizací i investice do reprodukce/rozvoje majetku.

Výhled příspěvku ZK na provoz

Graf níže znázorňuje, že období růstu příspěvku ZK na provoz organizací (roky 2011 až 2014) by mělo být dle „Rozpočtového výhledu Zlínského kraje na roky 2015-2017“ ukončeno a výše příspěvku se má v letech 2015 až 2017 ustálit na úrovni cca 160 mil. Kč ročně.

GRAF 53: VÝHLED PŘÍSPĚVKU ZK NA PROVOZ PRO ROKY 2015-2017



Zdroj: Účetní závěrky organizací, Rozpočtový výhled ZK na roky 2015-17

Pozn.: Příspěvek ZK zahrnuje příspěvky a dotace PO, dotace FBM a příspěvek KKFB na výkon regionální funkce knihoven (cca 30 % celkového plánovaného výdaje ZK na regionální funkce knihoven).

ZK patří mezi kraje s nejvyššími výdaji na provoz svých organizací v oblasti kultury, a tudíž další výrazné navyšování příspěvku ZK na provoz organizací nelze v budoucích letech očekávat. Růst provozních nákladů organizací bude muset být financován především z jiných zdrojů, tj. tržeb za poskytované služby, dotací od obcí, účelových dotací Ministerstva kultury, příspěvků a darů jiných osob. Možnou cestou je i zefektivnění některých činností organizací, resp. reorganizace či integrace činností, jako je marketing, IT, nákup, personální agenda, administrativa aj.

Výhled investičních výdajů ZK

Střednědobý plán reprodukce majetku Zlínského kraje obsahuje na léta 2015 až 2017 následující investiční akce hrazené z rozpočtu ZK pro oblast kultury a památkové péče:

- zkapacitnění depozitáře v zámku Kinských;
- odstranění havarijního stavu budov HVM – II. etapa;
- pořízení regálového systému do depozitáře Otrokovice – II. etapa;
- odstranění havarijního stavu hrobky Marie von Ebner Eschenbach ve Zdislavicích.

3.3.2 Dotace od obcí

Příjemcem nejvyšších dotací od obce (SMZ) jsou FBM a KKFB, viz tabulka níže. U ostatních organizací je výše dotace od obcí v rámci jejich rozpočtu zanedbatelná.

Dle zakládací smlouvy se SMZ a ZK podílí na financování provozních a investičních potřeb FBM v poměru odpovídajícímu poměru jejich vkladů a dále mohou poskytovat FBM mimořádnou dotaci.

Povinnost SMZ přispívat KKFB na plnění funkce základní knihovny je dána § 11 odst. 4 knihovního zákona. Zákon však nestanoví v jaké míře. Kromě každoroční dotace SMZ poskytuje KKFB bezplatně formou výpůjčky sídla obvodních knihoven a poboček.

Pro srovnání město Havlíčkův Brod přispívá Krajské knihovně Vysočiny na funkci základní knihovny přes 7 mil. Kč, naopak krajské knihovny v Pardubicích a Karlových Varech získávají od měst příspěvky jen v desítkách až stovkách tisíc.

U ostatních organizací ZK v oblasti kultury ve většině případů neexistuje žádný právní titul, který by zakládal povinnost obce poskytnout organizaci dotaci na činnost. Obce přispívají organizacím účelově na konkrétní akce a činnosti.

TABULKA 30: DOTACE OD OBCÍ PODLE ORGANIZACÍ V LETECH 2007 AŽ 2013 V TIS. Kč

Organizace	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
14 15 BI	-	-	-	-	-	0	7
FBM	15 220	16 917	17 064	17 389	20 750	21 500	21 700
HVM	0	0	0	0	0	0	0
KGUV	40	293	2 865	40	50	0	15
KKFB	2 908	3 027	3 030	3 129	3 120	3 120	3 282
MJVM	111	43	65	38	30	15	25
MK	150	150	150	150	150	150	150
MRV	111	23	0	404	127	120	175
SMUH	0	50	50	0	0	0	0
Celkem	18 540	20 503	23 224	21 150	24 227	24 905	25 354

Zdroj: Rozbory hospodaření

Organizace by měly do budoucna více spolupracovat s městy – jednak usilovat o navýšení příspěvku měst pro konkrétní aktivity mající přínos pro město (např. rozvoj cestovního ruchu, vzdělávání obyvatel aj.) a jednak více propojovat své aktivity s městem (městské kulturní programy, dopravní dostupnost a značení aj.).

3.3.3 Národní programy podpory

Ministerstvo kultury ČR administruje pestrouto paletu programů podpory týkajících se památkové péče, rozvoje regionální a národnostní kultury, rozvoje muzeí a galerií (standardizovaných veřejných služeb, činnosti metodických center, významných a mimořádných aktivit), podpory orchestrů a sborů a rozvoje knihoven. Organizace ZK v oblasti kultury se zapojují do těchto programů a daří se jim z nich získávat prostředky v řádu desetitisíců až statisíců českých korun.

Prostor pro větší využití těchto programů leží u KKFB, muzeí a KGVU. Poměrně úspěšná je FBM, která v posledních letech získává podporu od MK ve výši téměř 1 mil. Kč ročně.

3.3.4 Fondy EU

Fondy EU v programovacím období 2014-2020 skýtají největší příležitost pro podporu rozvojových záměrů organizací, především:

- Integrovaný regionální operační program;
- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání;
- Operační program Zaměstnanost;
- Operační program Životní prostředí;
- Operační program přeshraniční spolupráce mezi SR a ČR;
- Program nadnárodní spolupráce Central Europe 2020.

Integrovaný regionální operační program (IROP)

Prioritou IROP je umožnění vyváženého rozvoje území, zlepšení veřejných služeb a veřejné správy a zajištění udržitelného rozvoje v obcích, městech a regionech.

Ve vztahu k organizacím ZK v oblasti kultury je klíčová prioritní osa 3 (Dobrá správa území a zefektivnění veřejných institucí) a její **investiční priorita 6c „Zachování, ochrana, propagace a rozvoj přírodního a kulturního dědictví“**.

V rámci této priority mají být podpořeny revitalizace vybraných památek (UNESCO, NKP a památek evidovaných v Indikativním seznamu NKP), zefektivnění ochrany a využívání, resp. zpřístupnění knihovních fondů krajských knihoven a sbírkových fondů muzeí a galerií zřizovaných kraji. Podpora bude zaměřena na:

- zajištění vyšší bezpečnosti návštěvníků,
- odstraňování přístupových bariér,
- zvýšení ochrany a restaurování sbírkových a knihovních fondů,
- digitalizace sbírek a knihovních fondů,
- zabezpečení a osvětlení objektů,
- budování nových a rekonstrukce stávajících expozic a depozitářů (stavební úpravy, vybavení),
- modernizace, popř. výstavba nezbytných objektů sociálního, technického a technologického zázemí.

Míra spolufinancování z IROP bude pro Zlínský kraj činit 85 % celkových způsobilých výdajů projektu.

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV)

OP VVV má přispět k rozvoji všech stupňů vzdělávání, vč. celoživotního vzdělávání, a vědecko-výzkumné soustavy. Program umožní organizacím ZK investice do infrastruktury a lidských zdrojů v oblasti vzdělávání.

Operační program Zaměstnanost (OPZ)

OPZ je zaměřený na podporu zaměstnanosti, rovných příležitostí žen a mužů, adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání, sociálního začleňování a boje s chudobou aj. Organizace mohou OPZ využít při přípravě vzdělávacích programů, rozvoji služeb pro veřejnost, zaměstnání absolventů či jiných na trhu práce znevýhodněných osob atp.

Operační program Životní prostředí (OPŽP)

OPŽP podporující zlepšení životního prostředí v ČR usiluje mimo jiné o zlepšení předávání informací o ochraně přírody a biodiverzity a rozvoj spolupráce s veřejností (prioritní osa 4 „Ochrana a péče o přírodu a krajinu“), což je oblast, které se věnuje MRV. MRV také uvažuje o využití podpory z OPŽP pro vybudování ČOV u zámku a hospodářského objektu v Lešné (prioritní osa 1 „Zlepšování kvality vody a snižování rizika povodní“).

Operační program přeshraniční spolupráce mezi SR a ČR

Program prostřednictvím společných přeshraničních projektů řeší společné výzvy příhraničních regionů. Program se zaměřuje na oblasti vzdělávání, zachování, ochrany, propagace a rozvoje přírodního a kulturního dědictví. **Zintenzivnění aktivit organizací ZK v tomto programu je smysluplné**, i přestože se jedná o malý program v porovnání s předchozími OP. Plánovaný rozpočet programu je 90 mil. EUR z ERDF a výška poskytované dotace je maximálně 85 % z celkových uznatelných výdajů projektu.

Program nadnárodní spolupráce Central Europe 2020

Smyslem programu je řešení společných problémů nadnárodního významu. Projekty mají být pro projektové partnery z ČR nadále spolufinancovány z ERDF do výše 85 % způsobilých výdajů. Pro organizace ZK je relevantní prioritní osa 3 „Spolupráce v oblasti přírodních a kulturních zdrojů pro udržitelný růst ve Střední Evropě“ se specifickým cílem 3.2 „Rozvíjet kapacity pro udržitelné využívání kulturního dědictví a zdrojů“.

3.3.5 Ostatní zdroje financování

Ostatní zdroje financování organizací mohou zahrnovat **další dotační a grantové možnosti**, např. tzv. norské fondy, švýcarské fondy, **sponzoring**, resp. dary od právnických či fyzických osob, a **dobrovolnictví**.

Organizace ZK mají zkušenosti s využíváním dalších grantových možností. Činnost organizací v oblasti sponzoringu a dobrovolnictví je však nízká. V dalším období bude vhodné se soustředit na rozvoj dobrých příkladů spolupráce se soukromým sektorem i obyvateli, překonávat překážky a vytvářet příležitosti pro tuto spolupráci.

4 SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza) shrnuje nejdůležitější poznatky a skutečnosti z předchozích faktografických analýz.

Silné stránky

- technické zázemí v převážné míře odpovídá potřebám organizací;
- kapacita depozitářů KGVU a KKFB je dostatečná, ale přetrvává potřeba jejich dovybavení;
- až na výjimky jsou objekty užívané organizacemi ve vlastnictví ZK;
- atraktivní prostředí a lokalita 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU a KCZ;
- stabilizované počty zaměstnanců organizací vzhledem k rozsahu činnosti;
- podíl odborných pracovníků okolo 60 %;
- vyvážená věková struktura zaměstnanců;
- růst průměrných mezd na úrovni inflace a snižování rozdílu průměrných mezd oproti krajskému průměru;
- muzea jsou aktivní v oblasti zápůjček a výpůjček sbírkového fondu;
- koncepční rozvoj a financování regionálních funkcí knihoven ve ZK;
- kvalita a intenzivní rozvoj služeb poskytovaných veřejnosti KKFB;
- spolupráce se školami;
- množství vzdělávacích programů a kulturně výchovných akcí;
- kvalita a oborová struktura expozic a výstav;
- relativně vysoká návštěvnost organizací;
- vizuální styl/prezentace organizací;
- rostoucí produktivita organizací;
- vývoj příspěvku ZK na provoz organizací;
- provozní doba 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU.

Slabé stránky

- nejsou dořešeny bezbariérové přístupy u některých objektů, kde je lze realizovat;
- kapacita depozitářů muzeí je nedostatečná s ohledem na zákonnou povinnost ukládání archeologických nálezů;
- vysoké provozní náklady 14 | 15 BI a KCZ;
- fluktuace pracovníků činí více než 10 % celkového počtu pracovníků ročně;
- 1/3 až 1/2 odborných pracovníků nemá vysokoškolské vzdělání;
- systém odměňování není motivující a vede k odchodu kvalifikovaných pracovníků v produktivním věku, platový průměr stále výrazně zaostává za krajským průměrem;
- úroveň vzdělávání zaměstnanců;
- nízký počet pořizovaných knihovních jednotek KKFB k rozsahu volného výběru;
- stagnace rozvoje sbírkových fondů v posledních letech;
- nedostatečné zapojení odborných pracovníků do vědeckovýzkumné činnosti;
- vykazování kvality odborných činností organizací;
- nedostatečné začlenění organizací do vzdělávacího systému ČR;
- stagnující publikační činnost organizací;
- stále nedostatečně rozvinutý systém plánování a marketingu;
- stereotypní a nepružné provozní modely;
- nízká diverzifikace služeb a cenové politiky;
- kontaktu se zákazníkem nevěnují organizace dostatečnou pozornost;
- administrativní náročnost vykazování činnosti organizací, nedostatečné využívání manažerských a informačních nástrojů (systémů);
- nízký podíl tržeb a podpory ze strany měst, obcí a místních komunit na financování PO;
- kapacita organizací a ZK pro přípravu projektových záměrů a žádostí o dotace.

Příležitosti

- rozvoj služeb 14 | 15 BI a jejich zpřístupnění i pro další organizace;
- rozvoj videomappingu v 14 | 15 BAŤOVĚ INSTITUTU jako celostátní atrakce;
- rozvoj HVM v regionální vědecko-výzkumné a vzdělávací centrum;
- provázání činnosti HVM a Hvězdárny Vsetín, vč. možného organizačního spojení;
- zapojení organizací do mezinárodních a národních projektů za účelem realizace hodnotných produktů, např. mezinárodní kulturní stezka sv. Cyrila a Metoděje;
- dosažení statutu edukační organizace u MRV;
- rozvoj digitálních a on-line forem prezentace knihovních a sbírkových fondů;
- zpřístupnění elektronických knih KKFB;
- další rozvoj spolupráce s oblastmi cestovního ruchu a školství;
- rozvoj služeb a infrastruktury v oblasti cestovního ruchu a volnočasových aktivit;
- vytvoření společné integrované nabídky organizací ZK v oblasti kultury;
- rozvoj sbírek a expozic;
- spolupráce v oblasti výstav;
- rozvoj doplňkových činností organizací;
- rozvoj komunit a dobrovolnictví;
- koordinovaný rozvoj obchodních značek a produktů organizací;
- centralizace podpůrných činností a využití manažerských a informačních systémů;
- využití fondů EU 2014-2020;
- využití národních programů podpory;
- vytváření dlouhodobých partnerství s klíčovými subjekty v regionu;
- posílení samofinancovatelnosti organizací;
- vyšší zapojení organizací do naplňování regionálních rozvojových priorit, propagace ZK a vytváření pozitivního vztahu občanů k veřejné správě.

Hrozby

- negativní vývoj veřejných rozpočtů omezí financování organizací;
- pokles zájmu o tradiční služby knihoven, muzeí, galerií i hvězdáren;
- konkurence dalších volnočasových aktivit;
- konkurence komerčních poskytovatelů elektronických knih a služeb;
- růst cen povede ke snížení dostupnosti služeb pro sociálně slabší vrstvy obyvatel a k negativní reakci obyvatel (snížení zájmu);
- odliv kvalifikovaných pracovníků a negativní nálada mezi pracovníky;
- zneužití digitálních služeb k tvorbě „pirátských kopií“, porušování autorských práv;
- snižování kvality a hodnoty sbírkových a knihovních fondů;
- snižování hodnoty organizací v krátkozraké snaze posunout organizace k „zábavnímu průmyslu“;
- nekompetentní zásahy ze strany zřizovatele (politizace);
- nedostatečné využívání sbírek jako pramenů přírodních a společenských věd;
- nízké povědomí obyvatel o službách organizací;
- pokles povědomí o tradiční lidové kultuře, regionálních a národních dějinách, identitě a kontinuitě českého kulturního prostředí (pokles společenských hodnot);
- snižování volného času u ekonomicky aktivního obyvatelstva;
- uzavřenost a stereotypní výkon činnosti organizací nezohledňující společenské trendy a potřeby.

Návrhová část

Návrhová část koncepce se věnuje nastavení vize a cílů rozvoje organizací, stanovuje strategii pro naplnění vize a cílů a definuje opatření k realizaci.

5 Vize a cíle

Vize a cíle rozvoje organizací popsané v této kapitole se vztahují ke konci období platnosti této koncepce, tj. do konce roku 2024.

Vize, jako popis ideálního stavu, navazuje na předchozí Koncepci rozvoje kulturních zařízení ZK na léta 2009 až 2013 a je revidována jen v drobných aspektech, což potvrzuje její nadčasovost.

Cíle rozvoje jsou stanoveny pro každou činnost organizací tak, aby byly specifické, konkrétní, měřitelné, ambiciózní a dosažitelné zároveň.

5.1 Vize rozvoje organizací

Organizace Zlínského kraje v oblasti kultury jsou institucemi **aktivně přispívajícími ke zvýšení atraktivity regionu pro obyvatele i návštěvníky** a to prostřednictvím rozšiřování, uchovávání, ochrany a zpřístupnění kulturního dědictví a bohatství Zlínského kraje a vytváření působivé kulturně vzdělávací nabídky.

Ve vztahu k veřejnosti mají organizace **dobré jméno**, poskytují **kvalitní dostupné služby**, podporují **veřejný život** a významně přispívají k **budování pozitivního vztahu** občanů kraje ke svému území, k životu a k rozvoji vzdělávání a výchovy mladší generace.

Zlínský kraj jako zřizovatel **pečuje o trvalý rozvoj** těchto organizací a **vytváří podmínky pro efektivní činnost a spolupráci** organizací.

5.2 Strategické cíle

Stanovení strategických cílů rozvoje organizací vychází z **očekávání ZK v oblastech výkonu a kvality činností organizací a využití služeb veřejnosti (návštěvnost)**.

Cíle jsou níže stanoveny pro jednotlivé činnosti vykonávané organizacemi s předpokladem jejich **naplnění do roku 2020** a s přesahem až do roku 2024.

Společným cílem pro všechny oblasti je **zajištění plnění legislativních a oborových požadavků, vč. národních rozvojových koncepcí**.

5.2.1 Cíle pro knihovnické a informační služby

Knihovna

- ✓ **zachovat stávající síť** ústřední knihovny, obvodních knihoven a poboček včetně rozsahu provozní doby;
- ✓ **zvýšit roční přírůstek knihovního fondu** z 20 na 25 tisíc knihovních jednotek (o 25 % oproti roku 2013), aby 75 % knihovního fondu ve volném výběru bylo aktualizováno během 10 let;
- ✓ **zvýšit počet registrovaných čtenářů** na 15 tisíc (o 12 % oproti roku 2013);
- ✓ **zvýšit roční počet výpůjček** (bez prolongací) na 700 tisíc (o cca 25 % oproti roku 2013);
- ✓ **rozvíjet elektronické/on-line služby** (katalogy, digitalizace, elektronické knihy aj.);
- ✓ rozvíjet knihovnu jako **hlavní informační centrum o regionu**.

Muzea a galerie

- ✓ **rozvíjet odborné knihovní fondy organizací a posilovat jejich specializaci;**
- ✓ **zajistit jednotnou a efektivní péči** o tyto fondy dle standardu MK ČR;

5.2.2 Cíle pro sbírkotvornou činnost a péči o sbírky

Muzea a galerie

- ✓ **rozvíjet systematicky sbírkové fondy** u všech muzeí a galerií, konkrétně:
 - plnit minimální procento inventarizace dané zákonem, tj. inventarizovat minimálně 5 % sbírkových předmětů ročně;
 - organizace vypracují/aktualizují střednědobé koncepce sbírkotvorné činnosti;
 - vyřazeny budou sbírkové předměty neupotřebitelné, přebytečné či z důvodu ztráty;
 - zajistit podmínky pro rozvoj sbírkových fondů, které povedou ke zvýšení hodnoty sbírek (využitelnosti pro popularizační a vědecké účely);
 - pokračovat v systematické evidenci sbírkových předmětů a digitalizaci hodnotných sbírkových předmětů v podobě obrazového záznamu (kvůli potenciální ztrátě či odcizení a z důvodu popularizačních);
 - restaurování a konzervace sbírkových předmětů budou uskutečňovány v souladu se schválenými střednědobými koncepcemi sbírkotvorné činnosti organizací.

5.2.3 Cíle pro vědecko-výzkumnou a odbornou činnost

Knihovna

- ✓ **udržet stávající úroveň** odborné činnosti.

Muzea, galerie a hvězdárny

- ✓ **stanovit prioritní odborné profilace** organizací;
- ✓ **zapojit odborné pracovníky** do odborně-výzkumné činnosti:
 - každý odborný pracovník-kurátor (třída 11 a výše) se bude podílet jednou ročně alespoň na jednom výstupu výzkumu;
 - každý odborný pracovník-kurátor (třída 11 a výše) bude nejméně jednou ročně prezentovat výsledky své odborné práce na alespoň jedné odborné konferenci či tematickém semináři formou přednášky či posteru;
 - každý odborný pracovník (třída 10 a výše) zpracuje alespoň jeden popularizační příspěvek do odborného časopisu ročně;
 - každý odborný pracovník (třída 10 a výše) jednou ročně obhájí v rámci své organizace plnění své odborné činnosti formou prezentace.

5.2.4 Cíle pro metodickou a edukační činnost

Knihovna

- ✓ rozsah cca 450 vzdělávacích pořadů pro cca 11 tis. žáků a studentů škol zachovat, ale **zaměřit více na střední školy** s důrazem na práci s informacemi a využívání služeb knihovny, alternativně jej rozšířit o pořady pro střední školy;
- ✓ **zajišťovat výkon regionálních funkcí knihovnam v souladu s „Koncepcí rozvoje regionálních funkcí knihoven ve ZK na léta 2014-2017“.**

Muzea a galerie

- ✓ výrazně **navýšit počet programů pro školy** tak, aby jejich návštěvnost u muzeí dosahovala alespoň 4 tis. a u KGVU 2 tis. žáků a studentů škol ročně;
- ✓ **zlepšit evidenci poskytování metodické pomoci** subjektům s obdobnou náplní činnosti v regionu, badatelům, obcím, skupinám a spolkům.

Hvězdárny

- ✓ **udržet** celkovou návštěvnost hvězdáren na úrovni 30 tisíc návštěvníků ročně;
- ✓ **vytvořit podmínky (zázemí, infrastrukturu) pro širší spolupráci se školami, zájmovou činnost a pro rozvoj vědecko-technického vzdělávání a výzkumu** (regionálního vědecko-technického centra).

Filharmonie

- ✓ **zachovat minimálně stávající rozsah cca 30 výchovných koncertů** pro základní a střední školy ročně s návštěvností okolo 15 tisíc posluchačů.

5.2.5 Cíle pro kulturně vzdělávací činnost

Knihovna

- ✓ **rozvíjet kulturně vzdělávací činnost**, zejména programy a soutěže pro děti, besedy, přednášky a autorská čtení, **se zapojením dobrovolníků, ostatních organizací, partnerů a s podporou 14 | 15 BI**;
- ✓ **rozvíjet kurzy pro dospělé s podporou fondů EU** (OP Zaměstnanost).

Muzea a galerie

- ✓ **zvyšovat kvalitu a atraktivitu stálých expozic**;
- ✓ **optimalizovat počet výstav**, vč. využívání možnosti převzatých (zapůjčených) výstav;
- ✓ **zkvalitňovat proces tvorby výstav** (postupy, kompetence a spolupráci) s cílem využití veškerého potenciálu organizací a zvýšení kvality výstav;
- ✓ **zvýšit celkovou návštěvnost expozic a výstav dle NIPOS nad hodnotu 450 tis. návštěvníků ročně** a podpořit růst návštěvnosti organizací;
- ✓ **zvýšit celkovou návštěvnost kulturně výchovných akcí dle NIPOS na hodnotu 80 tis. návštěvníků ročně** (oživit muzea) a podpořit růst návštěvnosti kulturně výchovných akcí u organizací, které se v posledních letech potýkají s poklesem návštěvnosti, či jejichž návštěvnost nedosahuje 20 tis. návštěvníků ročně;
- ✓ **rozvinout oblast videomappingu jako jedinečnost 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU celostátního významu.**

Filharmonie

- ✓ **zvýšit počet komorních koncertů v malém sále** na minimálně 12 koncertů ročně s návštěvností okolo 2 000 posluchačů;
- ✓ **realizovat alespoň 40 abonentních a mimořádných koncertů ve velkém sále KCZ** s návštěvností okolo 28 000 posluchačů;
- ✓ **zvýšit návštěvnost FBM** na minimálně 45 tisíc posluchačů ročně.

5.2.6 Cíle pro ediční a publikační činnost organizací

Všechny organizace

- ✓ **rozvíjet publikační činnost organizací** jako příležitost pro navyšování tržeb a doplnění služeb organizací (publikace k expozicím, výstavám, akcím, odborné publikace, publikace pro děti a mládež atp.);
- ✓ **zkvalitňovat proces tvorby publikací** (postupy, kompetence a spolupráci) s cílem využití veškerého potenciálu organizací a zvýšení kvality publikací;
- ✓ **zachovat stav v oblasti vydávaných periodik**;
- ✓ **rozvíjet alternativní (moderní) formy děl** – audiovizuální díla, elektronická díla (dokumenty, aplikace, hry) aj.

5.2.7 Cíle pro doplňkovou činnost a podpůrné služby

Všechny organizace

- ✓ **analyzovat potenciál rozvoje** doplňkové činnosti pro zvyšování příjmů organizací;
- ✓ **motivovat a podporovat organizace v rozvoji doplňkové činnosti.**

5.2.8 Cíle v oblasti marketingu

Všechny organizace

- ✓ **nastavit proces plánování organizací** zohledňující marketingový přístup a umožňující programové sladění (integraci) organizací;
- ✓ **vytvořit širší paletu provozních režimů muzeí a galerií** za účelem odstranění poledních přestávek, přizpůsobení provozní doby a provozu aktuálnímu zájmu a potřebám veřejnosti;
- ✓ **nastavovat flexibilněji ceny s ohledem na kvalitu produktů a poptávku;**
- ✓ **zintenzívnit spolupráci s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy** v oblasti propagace aj.;
- ✓ **rozvíjet propagační kanály**, vč. elektronických způsobů propagace;
- ✓ **zlepšovat interakci (kontakt) zaměstnanců se zákazníkem;**
- ✓ **koordinovaně rozvíjet obchodní značky organizací**, vč. společných značek a produktů;
- ✓ **postupně odstraňovat nedostatky technického zázemí organizací a související infrastruktury** ze zákaznického (uživatelského) hlediska;
- ✓ **propojovat činnost organizací s významnými osobnostmi regionu;**
- ✓ **zdokonalit systém monitoringu kvality činnosti organizací;**
- ✓ **standardizovat obsah a náležitosti výročních zpráv;**
- ✓ **zefektivnit podpůrné činnosti organizací**, jako je marketing, IT, nákup, personální agenda, administrativa aj.

5.2.9 Cíle v personální oblasti

Všechny organizace

- ✓ **udržet kvalifikované pracovníky v produktivním věku;**
- ✓ **standardizovat výkon personální agendy**, vč. **odměňování** u všech organizací a zajistit nezávislý dohled nad výkonem personální agendy;
- ✓ **zajistit minimální 50%ní podíl odborných pracovníků v organizacích** (nevztahuje se na 14 | 15 BI);
- ✓ **zajistit vzdělávání zaměstnanců v rozsahu minimálně 2 dny ročně** na 1 zaměstnance u každé organizace;
- ✓ **zachovat růst průměrných mezd minimálně na úrovni inflace a snižovat rozdíl oproti krajskému průměru;**
- ✓ **rozvíjet zapojení dobrovolníků, studentů a místních komunit** do činnosti organizací.

5.2.10 Cíle v oblasti investic

Všechny organizace

- ✓ **zrekonstruovat objekty v nevyhovujícím stavu** (na konci období nebudou žádné objekty v nevyhovujícím stavu) **a zajistit dlouhodobou udržitelnost pravidelnými opravami;**
- ✓ **zohlednit potřeby údržby a oprav při stanovení výše příspěvku ZK na provoz** a zajistit hospodárné zacházení s těmito prostředky;
- ✓ **zajistit srovnatelnou úroveň administrativního zázemí** u všech organizací;
- ✓ **podpořit rozvoj služeb organizací** s podstatným dopadem na naplnění rozvojové vize a cílů této koncepce při přiměřených nákladech;
- ✓ **akcelarovat projektovou přípravu** prioritních projektových záměrů;
- ✓ **zajistit kvalitní přípravu žádostí o dotaci a dofinancování dotačních projektů;**
- ✓ **zajistit proces investiční přípravy a realizace.**

5.2.11 Cíle v oblasti hospodaření (financování) organizací

Všechny organizace

- ✓ **snížit podíl příspěvku ZK na výnosech PO** na alespoň 80 %, především na úkor tržeb;
- ✓ **zajistit meziroční růst příspěvku ZK na provoz o inflaci;**
- ✓ **mimořádný růst příspěvku ZK na provoz** v důsledku investic do objektů aj. nepřekročí 7,5 %, tj. 12 mil. Kč;
- ✓ **celkový příspěvek ZK na provoz** nepřekročí 200 mil. Kč ročně;
- ✓ **průměrné tržby (výnos) na 1 autentického návštěvníka u muzeí, galerií a hvězdáren** zvýšit o 25 %.

5.3 Indikátory pro hodnocení

Na strategické cíle navazuje přehled měřitelných indikátorů, který tvoří přílohu č. 2 této koncepce. Indikátory slouží k vyjádření (monitoringu) dosaženého efektu realizace koncepčního dokumentu. Cílové hodnoty indikátorů jsou v přehledu stanoveny pro organizace jednotlivě i souhrnně (za všechny organizace či pro určitou skupinu organizací). Zároveň je zde uveden výchozí stav roku 2013.

5.4 Strategie pro naplnění vize a cílů

Strategie pro naplnění vize a cílů spočívá na základě analýzy současného stavu v **eliminaci slabých stránek** organizací a v zaměření se na **využití identifikovaných příležitostí**, konkrétně:

- odstranění infrastrukturních nedostatků – technicko-provozního zázemí organizací i navazující infrastruktury;
- zlepšení výkonu personální politiky organizací a systému odměňování za účelem snížení fluktuace zaměstnanců a vytvoření více motivačního prostředí;
- zajištění dalšího rozvoje sbírkových a knihovnických fondů a tím současně kulturního dědictví a bohatství Zlínského kraje;

- rozvoj služeb organizací a jejich kvality, vč. související specializace, standardizace a optimalizace výkonu činností;
- prohloubení spolupráce a integrace nabízených produktů;
- zvýšení příjmů z prodeje služeb a využití fondů EU v programovacím období 2014-2020.

6 Priority

Strategie pro naplnění vize a cílů bude uskutečňována prostřednictvím následujících **šesti rozvojových priorit**:

Priorita I: Zlepšení technicko-provozních podmínek pro činnost organizací

Priorita reaguje na identifikované potřeby údržby, obnovy a rozvoje technického zázemí a navrhuje investiční programy v kontextu stanovených strategických cílů.

Priorita II: Stabilní personální oblast

V rámci této priority jsou vymezeny opatření pro zajištění efektivního a dlouhodobě udržitelného řízení lidských zdrojů.

Priorita III: Rozvoj sbírkových a knihovních fondů

Priorita zahrnuje opatření vedoucí k dosažení strategických cílů v oblastech sbírkotvorné činnosti, péče o sbírky a rozvoje knihovních fondů.

Priorita IV: Rozvoj služeb a zvyšování kvality činností

Opatření týkající se zvyšování kvality všech činností organizací a rozvoje služeb pro veřejnost jsou specifikována pod touto prioritou.

Priorita V. Využití potenciálu spolupráce

Priorita obsahuje způsoby řešení spolupráce s městy, obcemi, školami, Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy a mezi organizacemi navzájem.

Priorita VI: Zvýšení finanční soběstačnosti organizací

Poslední priorita se věnuje opatřením vedoucím ke zvyšování tržeb, využití dotačních příležitostí a získávání dalších příjmů tak, aby se snížila závislost organizací na příspěvcích z rozpočtu Zlínského kraje.

7 Opatření k realizaci

Tato kapitola popisuje opatření k realizaci navržené v rámci jednotlivých rozvojových priorit.

7.1 Opatření ke zlepšení technicko-provozních podmínek pro činnost organizací

Opatření ke zlepšení technických podmínek pro činnost organizací se zaměřují na rekonstrukce objektů v nevyhovujícím stavu, obměnu zastaralých expozic, výstavbu nových objektů (expozic), investice do zázemí pro veřejnost, do navazující infrastruktury cestovního ruchu a do vybavení objektů.

Celkem je navrženo **10 investičních programů** s celkovými náklady 422 mil. Kč bez DPH, ve kterých organizace mohou připravovat projekty. Financování projektů se bude odvíjet od úspěšnosti žádostí do programů podpory a od strategických záměrů Zlínského kraje v rámci individuálních dotačních titulů. Projekty budou schvalovány každoročně v rámci přípravy podkladů pro rozpočet Zlínského kraje na příští rok a v souladu se systémem přípravy projektů ZK.

Některé **záměry týkající se navazující infrastruktury cestovního ruchu** mohou být financovány obcemi či třetími stranami a tato koncepce poskytuje Zlínskému kraji a organizacím základ pro iniciaci jednání a rozvoj spolupráce.

Zkušenosti z provozu si mohou vyžádat určité změny interiéru a zařízení budov 14|15 BAŤOVA INSTITUTU. Dovybavení a úpravy 14|15 BAŤOVA INSTITUTU budou řešeny v rámci příspěvku ZK na provoz, proto není pro 14|15 BAŤŮV INSTITUT vytvořen samostatný investiční program.

7.1.1 Program „Zvýšení atraktivity Hradu Malenovice a okolí“

Program „Zvýšení atraktivity Hradu Malenovice a okolí“ má napomoci rozvoji hradu jako významné turistické a volnočasové destinace. Aktivity, které budou podporovány v rámci tohoto programu, zahrnují **opravy hradu, zpřístupnění dalších hradních prostorů prostřednictvím instalace nových expozic a zatraktivnění okolí hradu.**

Nezbytné **opravy** se budou týkat omítek, především pohledové části hradu vzhledem ke špatnému stavu vlivem působení povětrnostních podmínek, a sanace sklepních prostor hájenky z důvodu výskytu a rozšiřování zdraví škodlivých plísní.

Nové expozice budou představovat expozice Amazonie, archeologická expozice, vybudování archeologického lapidária, etnografické a přírodovědné expozice, vč. prezentace rozměrných sbírkových předmětů (hospodářské stroje) na pozemcích v okolí hradu.

Ke zvýšení atraktivity hradu by také mělo vést zlepšení zázemí pro občerstvení a akce, vč. venkovního posezení v předhradí, chov zvířat (např. kozy, dravci), zlepšení místního orientačního značení a možností parkování, zlepšení přístupu do širšího okolí hradu vybudováním vycházkového okruhu a rozvoj služeb v okolí hradu.

Část hradu bude veřejnosti zpřístupněna bez průvodce, např. zoologická expozice, archeologická expozice a řemesla. Koncept stávající pokladny bude změněn na „obchod a občerstvení“ pro návštěvníky.

Náklady programu jsou odhadovány ve výši cca 35 mil. Kč bez DPH.

7.1.2 Program „Nový život pro Ploštinu“

Program „Nový život pro Ploštinu“ bude řešen v koordinaci s dalšími partnery a zajistí, že Ploština bude **důstojnou pietní připomínkou** událostí konce II. světové války a zároveň **atraktivním místem pro turisty a místem pro výchovu a vzdělávání**.

V rámci programu bude vytvořena moderní expozice s působivým mementem a amfiteátr bude využíván k festivalům, koncertům a společenským událostem. Cestovní ruch bude podpořen obnovením či novým vyznačením turistických tras s vazbou na jiné zajímavosti (sakrální architektura, lidové stavby, přírodní zajímavosti, atp.), rozvojem ubytovacích a stravovacích služeb, spoluprací s místní komunitou, místními pěstiteli, chovateli, cukráři a pekaři.

Do aktivit místa budou zapojeny školy všech stupňů a to formou vzdělávacích projektů (např. projekt Znáte vypálené obce?, který je připravován ve spolupráci s Historickým ústavem AV ČR), školních prací, školních výletů, škol v přírodě, letních táborů atp. včetně možnosti využití nedalekého archeologického naleziště.

Náklady programu jsou odhadovány ve výši cca 5 mil. Kč bez DPH.

7.1.3 Program revitalizace a obnovy budov MK v Kroměříži

MK má vypracovanou a schválenou „Studii dlouhodobého rozvoje budov Muzea Kroměřížska“, která obsahuje dlouhodobé, optimální revitalizační a obnovovací práce, které jsou nutné pro další fungování muzea a naplňování jeho poslání vůči veřejnosti. Některé akce již byly realizovány, např. nová kotelna, vzduchotechnika a šatny.

Komplex budov MK v Kroměříži je kulturní památkou. Většina technického zařízení budov (rozvody vody, tepla a elektřiny) pochází ze 70. a 80. let 20. století a hrozí havarijný stav. Aktuální potřebou je vybudování nových výstavních prostor v 1. NP podlaží, neboť v roce 2017 končí nájemní smlouva na většinu prostor Galerie v podloubí, které jsou v soukromém vlastnictví.

V rámci programu by měl být také vybudován výtah pro zpřístupnění stálých expozic a výstav pro osoby se sníženou schopností pohybu a modernizována expozice Příroda a člověk z roku 1994, která již způsobem prezentace, ztvárnění a celkového pojetí neodpovídá současným nárokům návštěvníků.

Náklady programu jsou odhadovány ve výši cca 20 mil. Kč bez DPH.

7.1.4 Program rozvoje cykloturistické lokality Rymice

Účelem programu je rozvoj lokality Rymice jako lákové destinace cykloturistiky. Kromě zajištění oprav památek lidové architektury bude v rámci programu vytvořeno nové informační a návštěvní centrum situované v přirozené dominantě stavby tvrze v blízkosti středu obce. Současně dojde k vybudování adekvátního sociálního zázemí a zajištění odpovídajícího počtu parkovacích míst a stojanů pro kola. Rozšířena bude otevírací doba expozic tvrze a prodej suvenýrů.

Řešena bude otázka dopravní dostupnosti veřejnou autobusovou dopravou vč. nasazení cyklobusů v teplých měsících.

Náklady programu jsou odhadovány ve výši cca 5 mil. Kč bez DPH.

7.1.5 Program rozvoje zámku Vsetín

V letech 2014–2015 proběhne I. etapa stavebních úprav zámku Vsetín s cílem především odstranit havarijní stavy infrastruktury a vybudovat depozitáře. Díky omezenému rozpočtu nebylo možno do této etapy zahrnout i další, velmi nutné opravy či investice, zejména provést generální opravu fasády zámku včetně repase oken, výměnu plynových kotlů (stáří 22 let na hranici životnosti, s malou účinností), zřízení otevřeného depozitáře v podkroví zámku a instalaci (aktualizaci) přírodovědné expozice Příroda Valaška ve věži zámku.

Dále se předpokládá k zajištění bezbariérového přístupu zbudování výtahu a realizace nadstřešení atria zámku k vytvoření atraktivní alternativy trávení volného času obyvatel města, čímž dojde k prohloubení vztahů s veřejností

Náklady programu jsou odhadovány ve výši cca 30 mil. Kč bez DPH.

7.1.6 Program rozvoje objektů a expozic MRV ve Valašském Meziříčí

Program zahrnuje investice do objektů MRV ve Valašském Meziříčí. U objektu kostela Nejsvětější Trojice bude realizována kompletní oprava šindelové střechy, revize dřevěných prvků krovu a jejich případná výměna, konzervace dřevěných prvků stavby a v neposlední řadě vybudování hygienického a sociálního zázemí, které je limitujícím faktorem většího využití této památky.

V zámku Kinských se předpokládá vybudování nových depozitářů a realizace dalších opatření (EVS, EPS, kamerový systém, rekonstrukce sociálního zařízení, sanace zdiva) a nových expozic se zaměřením na kulturní dědictví regionu, environmentální a přírodovědné expozice s úzkou vazbou na výukové programy.

Náklady programu jsou odhadovány ve výši okolo 30 mil. Kč bez DPH.

7.1.7 Program obnovy a modernizace areálu zámku v Lešné u Valašského Meziříčí

Program navazuje na již realizovaný projekt ROP v letech 2009–2011 „Stavební obnova a modernizace zámku Lešná u Valašského Meziříčí. Díky omezenému rozpočtu byly vypuštěny položky z původního projektu a řešeny pouze stavební úpravy I. a II. NP. Byly vypuštěny sklepy

a podkroví. Z hlediska provozního se jedná o nutnou investici k ukončení stavebních etap zámku Lešná a to po skončení udržitelnosti předchozího projektu. Další investice budou směřovat do úprav zámeckého parku a jeho prvků.

Náklady programu jsou odhadovány ve výši okolo 10 mil. Kč bez DPH.

7.1.8 Program „Hvězdárny pro rozvoj vzdělávání“

Program „Hvězdárny pro rozvoj vzdělávání“ je navržen za účelem modernizace infrastruktury hvězdáren pro vzdělávací a výzkumné aktivity. Kromě modernizace přístrojového vybavení se dotýká rozvoje celkového zázemí hvězdáren, např. ubytovacích kapacit, modernizace sálů, učeben a expozic (vnitřních i venkovních).

Specifickým záměrem je vybudování moderního multifunkčního vzdělávacího objektu s možností integrovat do nového objektu také planetárium na HVM.

Náklady programu jsou odhadovány ve výši okolo 65 mil. Kč bez DPH.

7.1.9 Program rozvoje objektů, lokalit a expozic SMUH

Program rozvoje objektů a lokalit SMUH se zaměří na přístavbu objektu Památníku Velké Moravy s Evropským prezentačním centrem sv. Cyrila a Metoděje jako důležité součásti rozsáhlého projektu ZK Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje a výstavby náměstí Velké Moravy ve Starém Městě, dále celkovou kompletní obnovu velkomoravských lokalit v Uherském Hradišti, Modré a Starém Městě a na vytvoření scénáře expozice dějin věznice v Uherském Hradišti.

Obnova velkomoravských lokalit bude spočívat v úpravách terénu a ploch, instalaci jednotných informačních systémů a zahradního mobiliáře. Pro lokalitu ve Starém Městě „Špitálkách“ je navrženo zřízení míst pro parkování a provedení prostorové rekonstrukce kostela pomocí dřevěné a kovové zastřešené konstrukce v místech nad současnými základy.

Náklady programu jsou odhadovány ve výši okolo 105 mil. Kč bez DPH.

7.1.10 Program „Zajištění potřebných kapacit depozitářů“

Program „Zajištění potřebných kapacit depozitářů“ reaguje na nedostatek kapacity depozitářů muzeí pro archeologické nálezy a potřebu převzetí archeologických nálezů z lokalit výstavby páteřní silniční sítě na území Zlínského kraje, které jsou dočasně umístěny v Archeologickém centru Olomouc.

V rámci programu bude vybudován **celokrajský archeologický depozitář**, který bude sloužit všem krajským muzeím. Jako součást depozitáře je uvažována expozice, vč. vybudování archeologické stezky do hlubin věků, vytvoření katalogu a propagačních předmětů.

Program také řeší dobudování a dovybavení stávajících depozitářů, např. depozitáře v Otrokovicích, depozitáře v zámku Kinských, skladu knih KKFB aj. Součástí programu je i dokončení

implementace RFID technologie pro identifikaci a ochranu knihovního fondu v KKFB (fond CD v ústřední knihovně a fondy obvodních knihoven).

Náklady programu jsou odhadovány ve výši okolo 117 mil. Kč bez DPH.

7.2 Opatření k zajištění stabilní personální oblasti

Opatření k zajištění stabilní personální oblasti mají vést k udržení kvalifikovaných zaměstnanců v produktivním věku, vytvoření pozitivního a motivačního prostředí pro zaměstnance a tím i ke zvýšení efektivnosti a kvality služeb organizací.

7.2.1 Posílení motivace zaměstnanců v rámci systému odměňování

Smyslem opatření je přenastavení systému odměňování tak, aby stanovil transparentní a spravedlivá pravidla pro osobní ohodnocení zaměstnanců, odměny za mimořádné akce/výkony a odměny za celkovou úspěšnost organizace měřenou návštěvností, spokojeností uživatelů a tržbami.

7.2.2 Společný vzdělávací program

Za účelem posílení vzdělávání zaměstnanců a spolupráce organizací bude vytvořen **společný vzdělávací program** pro pracovníky organizací. Program bude zaměřen na témata spojená s poskytováním služeb, propagací, jednáním s návštěvníky, vytvářením produktů, publikací atp.

7.2.3 Rozvoj dobrovolnictví

Dobrovolnické programy budou rozvíjeny u všech organizací na základě **sdílení příkladů dobré praxe a s možnou administrativní podporou 14 | 15 BI**. Prostor pro zapojení dobrovolníků skýtají oblasti jako organizační zajištění kulturně výchovných akcí, propagace, prodej upomínkových předmětů atp.

7.3 Opatření vedoucí k rozvoji sbírkových a knihovních fondů

Opatření vedoucí k rozvoji sbírkových a knihovních fondů mají zajistit koncepční rozvoj a využití fondů a efektivní nákup sbírkových předmětů a knihovních jednotek.

7.3.1 Střednědobé koncepce sbírkotvorné (knihovnické) činnosti

Střednědobé koncepce sbírkotvorné (knihovnické) činnosti jsou **nástrojem pro plánování rozvoje a využití sbírkových (knihovních) fondů**. Organizace tyto koncepce vytvoří pro období let 2016 až 2020 s možným přesahem až do roku 2024. Koncepce budou projednány s odborem KUL a poradními sbory organizací pro sbírkotvornou (knihovnickou) činnost a stanou se podkladem pro rozhodování o nákupu sbírkových předmětů / knihovních jednotek.

Koncepce sbírkotvorné činnosti budou obsahovat následující informace:

- název podsbírký dle zápisu v databázi CES;
- charakteristika podsbírký a její členění:
 - vývoj a stručná historie podsbírký (struktura sbírky, založení, kurátoři),
 - velikost podsbírký (počet kusů, inventurních čísel),
 - stav evidence (1. a 2. stupeň, databáze PC v %);
- uložení a ochrana (místo a způsob uložení, ochrana);
- využití (badatelé, výstavy, publikace, katalogy);
- koncepce sbírkotvorné činnosti:
 - očekávané výsledky sbírkotvorné činnosti,
 - vnitřní a vnější priority sbírkotvorné činnosti, vč. rozšiřování sbírky,
 - priority pro inventarizaci sbírkových předmětů,
 - priority pro systematickou evidenci a digitalizaci,
 - kritéria pro vyřazování věcí ze sbírkové evidence.

7.3.2 Optimalizace nákupu sbírkových předmětů a knihovních jednotek

Sbírkové předměty jsou pořizovány z fondů investic organizací a čerpání prostředků z fondů investic podléhá schválení Rady ZK. Jedná se o administrativně náročný proces, který se sestává z vyjádření poradního sboru organizace pro nákup sbírkových předmětů, zpracování odborného odhadu ceny pořizovaného předmětu kurátorem a zpracování žádosti o změnu fondu investic.

Rozhodování poradních sborů usnadní existence střednědobých koncepcí sbírkotvorné činnosti. Optimalizací nákupu sbírkových předmětů zajistí předkládání žádostí o změnu fondu investic Radě ZK v pravidelných intervalech, rutinním způsobem a s využitím vzorů požadovaných dokumentů.

ZK společně s organizacemi bude hledat cesty pro zjednodušení procesu nákupu drobných sbírkových předmětů a využívání mimořádných nabídek na pořízení zvlášť hodnotných děl.

KKFB nakupuje knihovní jednotky z příspěvku ZK a z příspěvku SMZ. Poskytování příspěvků bude nastaveno se ZK a SMZ na základě **akviziční strategie** předložené KKFB způsobem, který umožní KKFB realizovat nákupy průběžně během roku a využívat aktuálních nabídek a slevových akcí.

7.4 Opatření vedoucí k rozvoji služeb organizací a zvyšování kvality činností

Rozvoj služeb a zvyšování kvality bude zajištěno zaměřením činnosti organizací v souladu se stanovenou profilací, sladěním ročních plánů organizací, zavedením informačních a manažerských nástrojů, širší palety provozních režimů, aplikací příkladů dobré praxe a prostřednictvím hodnocení úrovně služeb a kvality činností organizací.

7.4.1 Profilace organizací

Profilaci organizací lze charakterizovat jako jedinečnost nabídky, neboli **jasnou odlišitelnost** organizace od ostatních, neboť unikátnost je základním předpokladem konkurenceschopnosti.

TABULKA 31: PROFILACE ORGANIZACÍ

Organizace	Jedinečnost nabídky organizace
FBM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prezentace díla českého skladatele Bohuslava Martinů ▪ popularizace vážné hudby
HVM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vědecko-výzkumné a vzdělávací centrum v oblastech astronomie, astrofyziky, kosmonautiky, meteorologie, přírodních věd, ochrany životního prostředí, aplikace a rozvoj moderní techniky a technologií
KGVU	<ul style="list-style-type: none"> ▪ architektura a urbanismus baťovského Zlína ▪ Zlínské salony – Prostor Zlín, Nový zlínský salon, Zlínský salon mladých ▪ české a slovenské výtvarné umění 19. až 21. století
KKFB	<ul style="list-style-type: none"> ▪ krajská knihovna pro Zlínský kraj a základní knihovna na území města Zlína ▪ krajské centrum knihovnických, bibliografických a informačních služeb ▪ metodické a vzdělávací centrum pro síť knihoven Zlínského kraje ▪ hlavní informační centrum o kraji a jeho osobnostech
MJVM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ batismus a životní styl Zlína ▪ obuv – výroba, historická, exotická, produkce firmy Baťa ▪ archiv Hanzelky a Zikmunda a moderní cestovatelství ▪ zlínské filmové studio
MK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Památník Maxe Švabinského ▪ historie města Kroměříž, regionu a židovství ▪ lidové stavby a větrné mlýny
MRV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ohýbaný nábytek firem Thonet a Kohn ▪ historie, události a osobnosti Valašska ▪ průmyslová a uměleckoprůmyslová tradice ▪ environmentální střediska a udržitelný rozvoj
SMUH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ archeologické centrum Velké Moravy středního Pomoraví ▪ evropské prezentační centrum sv. Cyrila a Metoděje (součást Evropské kulturní stezky sv. Cyrila a Metoděje) ▪ Centrum péče o tradiční lidovou kulturu Zlínského kraje ▪ centrum lité medaile, plakety a drobné plastiky ▪ Věžeňství a propaganda totalitních režimů

7.4.2 Sladění ročních plánů organizací a jejich doplnění o plány řízení kvality

Stávající proces plánování organizací, kdy organizace předkládají jako podklad pro sestavení rozpočtu Zlínského kraje **plán činnosti a rozvoje příspěvkové organizace na příští rok**, bude doplněn o časové a obsahové sladění plánů, především v oblasti vědecko-výzkumné činnosti, výstav, putovních výstav a kulturně výchovných akcí.

Smyslem je vytvořit ucelený a vzájemně se doplňující program pro veřejnost, rozvíjet spolupráci organizací, optimalizovat činnost a výdaje organizací. Sladování ročních plánů bude probíhat na poradách ředitelů organizací.

Součástí plánů činnosti a rozvoje příspěvkové organizace se stanou plány řízení kvality služeb, jejichž vzor navrhne Odbor KUL ve spolupráci s organizacemi.

7.4.3 Informační a manažerské nástroje

Za účelem snížení administrativní náročnosti bude zvážena implementace **informačního systému** umožňujícího řízení dokumentů, spisovou službu, řízení lidských zdrojů, sledování výkonů, tvorbu manažerských analýz, generování jednotných výkazů a dokumentů aj. Pořízení systému bude v každém případě sladěno se záměry ZK v oblasti informačních technologií, vč. možného využití zdrojů z fondů EU.

7.4.4 Provozní režimy

Řízení lidských zdrojů muzeí a galerií se bude odvíjet od čtyř základních provozních režimů:

- Provozní režim pro běžné všední dny mimo špičku
- Provozní režim pro běžné všední dny ve špičkových hodinách nebo se speciální akcí či doprovodným programem
- Provozní režim pro dny volna/prázdnin běžný
- Provozní režim pro dny volna/prázdnin se speciální akcí nebo s očekávanou vyšší návštěvností

Muzea a galerie rozvrhnou tyto provozní režimy v průběhu týdne a roku a navrhnou kapacity jejich personálního zajištění. Smyslem opatření je přizpůsobení provozu aktuálnímu zájmu a potřebám veřejnosti (optimální nasazení lidských zdrojů). Zavedení provozních režimů by také mělo vést k odstranění poledních přestávek a případně k prodloužení provozní doby.

7.4.5 Aplikace příkladů dobré praxe

Příklady dobré praxe týkající se rozvoje služeb, efektivnějšího a kvalitnějšího výkonu činností budou mezi organizacemi sdíleny na pravidelných poradách ředitelů organizací. Zavedení příkladů dobré praxe do ostatních organizací bude realizováno prostřednictvím společných pracovních skupin organizací či prostřednictvím jejich zahrnutí do společného vzdělávacího programu organizací.

7.4.6 Hodnocení úrovně služeb a kvality činností organizací

Úroveň služeb a kvalita činností organizací bude v tříletých cyklech podrobena detailnějšímu hodnocení, vč. průzkumu spokojenosti mezi návštěvníky.

Součástí dohledu bude také zhodnocení funkčnosti zavedeného modelu řízení 14|15 BAŤOVA INSTITUTU a návrh případných změn smlouvy o spolupráci a zřizovacích listin.

7.5 Opatření k využití potenciálu spolupráce

Opatření k využití potenciálu spolupráce se týkají spolupráce mezi organizacemi, spolupráce s městy a obcemi, se školami a s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy. Aktivity spolupráce budou nově definovány v ročních plánech činnosti a rozvoje organizací.

7.5.1 Spolupráce mezi jednotlivými organizacemi, integrace služeb

Spolupráce mezi jednotlivými organizacemi bude rozvíjena prostřednictvím společných projektů v následujících oblastech:

- metodická podpora KKFB muzeím a galeriím při správě odborných knihoven a vytváření společného katalogu;
- vytvoření společné elektronické databáze sbírkových předmětů;
- společné projekty vědecko-výzkumné, odborné, edukační, kulturně výchovné a publikační činnosti;
- zavedení cenového zvýhodnění při předložení vstupenky z jiné organizace zakoupené během daného roku;
- vzájemná propagace prostřednictvím odkazů na webových stránkách, sdílení propagačních materiálů či reklamy na aktivity jiné organizace na vstupenkách;
- vytvoření společné sady upomínkových předmětů (merchandising) koordinované např. 14 | 15 BI a jiné.

Společné projekty budou odsouhlasovány poradou ředitelů organizací, pro jejich realizaci budou ustanoveny společné pracovní týmy a bude vždy určen hlavní řešitel projektu. Příprava společných projektů může mít také návaznost na společný vzdělávací program či být jeho součástí.

7.5.2 Spolupráce s městy a obcemi

Organizace budou aktivněji komunikovat s městy a obcemi v záležitostech:

- rozvoje související a navazující městské/obecní infrastruktury (komunikace, chodníky, parkovací plochy, orientační označení atp.);
- podpory specifických projektů (účelové dotace);
- odkazů na organizace z městských/obecních webových stránek a v městských informačních centrech aj.

K většímu propojení organizací s městy bude docházet i snahou o zastoupení organizací v kulturních či jiných městských komisích a výborech zabývajících se společenským životem města a vzděláváním.

7.5.3 Spolupráce s oblastí školství

V rámci tohoto opatření bude usilováno o těsnější spolupráci s oblastí školství, vč. vytváření vazeb na aktivity odboru školství ZK. **Plán edukačních programů** organizací bude konzultován s odbory školství ZK a měst a s řediteli škol a pedagogickými pracovníky. Organizace budou usilovat o **zapojení pedagogů do přípravy a realizace edukačních programů a provázání edukačních**

programů s výukovými programy škol. Pedagogům bude aktivně nabízen přístup do odborných knihoven muzeí a galerií a zasílány informace o novinkách v odborných knihovních fondech a edukačních programech. Organizace každoročně uskuteční **seminář věnovaný spolupráci se školami**, na kterém budou představeny návrhy edukačních programů, budou diskutovány formy spolupráce se školami a navazovány osobní kontakty.

Samostatným tématem je **rozvoj programů specializovaného vzdělávání** zaměřeného na výuku specifických dovedností, inovace, vědu a výzkum.

7.5.4 Spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy

S Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy budou hledána **řešení většího zviditelnění organizací na webových stránkách centrály**, zejména poskytování informací o aktuální nabídce organizací a provázanost webových stránek.

Dále budou s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy připravovány **propagační kampaně** (zejména letní) s využitím např. billboardů u hlavních komunikačních tahů krajem, včetně měření dopadů těchto kampaní.

7.6 Opatření ke zvýšení finanční soběstačnosti organizací

Účelem této skupiny opatření je **snížení podílu příspěvku ZK na výnosech, resp. nákladech organizací** na alespoň 80 % a to prostřednictvím větší diverzifikace nabídky služeb, vč. cen, prohloubení vztahů s veřejností, zkvalitnění a zefektivnění propagace, využití účelových dotací a grantů, rozvoje publikační a doplňkové činnosti a rozvoje aktivit organizací v oblasti sponzoringu.

7.6.1 Diverzifikace nabídky služeb a cen

Organizace budou rozvíjet širší paletu služeb (produktů) se zaměřením na definované cílové skupiny. Posíleno bude zaměřením na ekonomicky aktivní obyvatelstvo a náročnějšího návštěvníka.

U muzeí, galerií a hvězdáren budou **ceny vstupného** odrážet kvalitu nabízených služeb, např. výstav, a po vzoru 14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU lze aplikovat vyšší cenu základního (jednotlivého) vstupného a systém slev, vč. akčních dnů (hodin).

Cenová úroveň a politika by neměla být organizacemi měněna častěji než jednou za tři roky. Úpravy (optimalizaci) nastaveného nového systému cen je však možné realizovat podle zpětné odezvy zákazníků v horizontu 3 až 12 měsíců.

7.6.2 Zkvalitnění a zefektivnění propagace a prohloubení vztahů s veřejností

Ke zkvalitnění a zefektivnění propagace a prohloubení vztahů s veřejností bude docházet postupně a to implementací doporučení ze společného vzdělávacího programu a vzájemným sdílením zkušeností. Propagace bude **zdůrazňovat profilaci organizací** a bude usilovat o **vytváření dlouhodobého vztahu mezi občany a organizacemi**.

Propagace bude **prioritně zajištěna on-line komunikací** přes webové stránky, e-maily (na základě předchozí registrace na webových stránkách k odběru noviněk), sociální sítě. Jako podpůrné prostředky propagace budou využívány lokální poutače, místní tisk, spolupráce s Českou televizí, rádií (reportáže k zajímavým akcím, výstavám atp.) a spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy.

Zaměstnanci organizací budou školeni v oblasti propagace a komunikace s médii v rámci společného vzdělávacího programu. Ke komunikaci s médii budou oprávněni pouze ředitelé, tiskový mluvčí kraje nebo určení odpovědní pracovníci organizací dle pravidel stanovených v **komunikačním manuálu**. Komunikační manuál vznikne jako výstup společného vzdělávacího programu.

7.6.3 Využití dotací a programů podpory

Organizace budou vyvíjet iniciativu v oblasti využití dotací a programů podpory. Aktivity budou plánovány v rámci ročních plánů činnosti a rozvoje organizací. Příprava projektů a žádostí o dotace bude zajišťována v souladu se systémem přípravy projektů ZK (směrnice ZK SM/69/01/15 Řízení projektů). Problematika dotací a programů podpory bude také jedním z témat společného vzdělávacího programu.

7.6.4 Rozvoj publikační činnosti

Pro většinu expozic a výstav, případně pro zajímavé kulturně výchovné akce, budou k dispozici **upomínkové brožurky**, které si budou moci zákazníci zakoupit. **Publikace k edukačním programům** postačují v elektronické formě či pro jednoduchý tisk a budou poskytovány v rámci vybraného vstupného. V oblasti **publikací pro děti a mládež** se organizace budou orientovat spíše na menší, jednoduchá a interaktivní díla.

Co se týká **elektronických a on-line děl** bude prioritně podporován vznik jednodušších verzí či ukázkových modulů, které budou dále rozvíjeny po otestování zájmu veřejnosti. Současně bude usilováno o využití dotačních prostředků pro rozvoj těchto děl.

7.6.5 Rozvoj doplňkové činnosti

Doplňková činnost je nejen cestou ke zvyšování tržeb, ale také možností, jak navyšovat fondy odměn v souladu s pravidly pro přiděl zlepšeného výsledku hospodaření do peněžních fondů.¹⁹

Potenciál rozvoje doplňkové činnosti bude analyzován v rámci společného vzdělávacího programu. Vymezení doplňkové činnosti bude nastaveno tak, aby doplňkovou činnost tvořily

¹⁹ Příděl do fondu odměn musí být v celých tisících, minimální výše přídělu je 5 000 Kč, maximální výše 20 % vykázaného výsledku hospodaření z doplňkové činnosti za dané účetní období, nejvýše však 80 000 Kč. V případě, že organizace ze zlepšeného výsledku hospodaření z doplňkové činnosti pokrývá ztrátu v hlavní činnosti, činí příděl do fondu odměn nejvýše 20 % z celkového výsledku hospodaření za dané účetní období.

ziskové aktivity, konkrétně pronájmy, reklama, prodej zboží, prodej vlastních výrobků (publikací aj.), prodej služeb jako zpracování znaleckých posudků aj.

7.6.6 Sponzoring

Aktivity organizací v oblasti sponzoringu budou spočívat v identifikaci klíčových sponzorů, způsobů propojení zájmů a oslovování sponzorů. Každoročně budou organizacemi připravovány akce pro sponzory spojené například s vernisážemi, otevíráním výstav a expozic, kulturně výchovnými akcemi atp. Sponzoring bude zahrnovat finanční i nefinanční dary či protislužby. Vytváření vztahů se sponzory bude jedním z témat společného vzdělávacího programu organizací.

7.6.7 Nastavení zásad stanovení výše příspěvku ZK na provoz pro posílení finanční samostatnosti organizací

ZK ve spolupráci s organizacemi vytvoří zásady pro stanovení výše příspěvku ZK na provoz tak, aby byly organizace motivovány navyšovat příjmy od třetích stran. Zejména se jedná o možnost zohlednit alespoň částečně výši těchto příjmů v systému odměňování zaměstnanců a v jejich využití na rozvoj organizací, třeba na takové věci jako jsou novější PC pro pracovníky, technické vybavení, marketing, přípravu nových expozic, programů atp. V rámci tohoto opatření by mělo dojít k revizi pravidel pro přiděl zlepšeného výsledku hospodaření do peněžních fondů příspěvkových organizací Zlínského kraje.

Implementační část

Implementační část koncepce obsahuje plán realizace navržených opatření, který zpřesňuje, v jakých krocích, v jakém čase a s jakými investičními výdaji budou opatření uskutečňována a kdo bude za jejich řešení zodpovědný. V návaznosti na to je stanoven finanční rámec výdajů ZK pro dané období a definován způsob sledování plnění cílů a opatření koncepce (monitoring).

8 Akční plán

Akční plán koncepce znázorňuje následující tabulka. Náklady v tabulce jsou uvedeny bez DPH.

TABULKA 32: AKČNÍ PLÁN

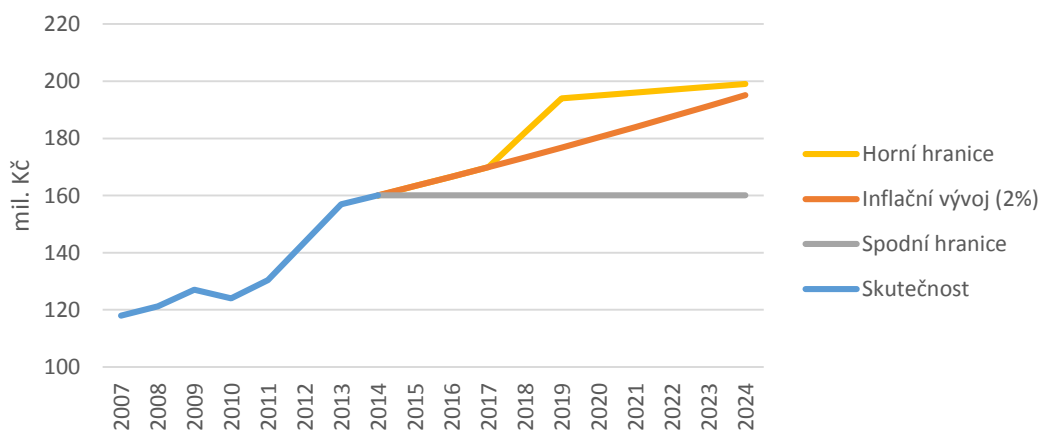
Č.	Opatření a úkoly	Odpovědnost	Období	Investice [mil. Kč]
1.1	Program „Zvýšení atraktivity Hradu Malenovice a okolí“	MJVM	2015-24	35
1.2	Program „Nový život pro Ploštinu“	MJVM	2015-24	5
1.3	Program revitalizace a obnovy budov MK v Kroměříži	MK	2015-24	20
1.4	Program rozvoje cykloturistické lokality Rymice	MK	2015-24	5
1.5	Program rozvoje zámku Vsetín	MRV	2015-24	30
1.6	Program rozvoje objektů a expozic MRV ve Valašském Meziříčí	MRV	2015-24	30
1.7	Program obnovy a modernizace areálu zámku v Lešné u Valašského Meziříčí	MRV	2015-24	10
1.8	Program „Hvězdárny pro rozvoj vzdělávání“	HVM, MRV	2015-24	65
1.9	Program rozvoje objektů a lokalit SMUH	SMUH	2015-24	105
1.10	Program „Zajištění potřebných kapacit depozitářů“	KUL	2015-24	117
2.1	Posílení motivace zaměstnanců v rámci systému odměňování	ŘLZ	2015-16	-
2.2	Společný vzdělávací program	KUL	2015-24	-
2.3	Rozvoj dobrovolnictví	PO	2015-24	-
3.1	Střednědobé koncepce sbírkotvorné (knihovnické) činnosti	PO	2015-24	-
3.2	Optimalizace nákupu sbírkových předmětů a knihovnických jednotek	KUL, PO	2015-16	-
4.1	Profilace organizací	KUL, PO	2015-24	-
4.2	Sladění ročních plánů organizací	KUL, PO	2015-24	-
4.3	Informační a manažerský systém	KUL, PO	2015-18	5
4.4	Provozní režimy	PO	2015-16	-
4.5	Aplikace příkladů dobré praxe	KUL, PO	2015-24	-

Č.	Opatření a úkoly	Odpovědnost	Období	Investice [mil. Kč]
4.6	Hodnocení úrovně služeb a kvality činností	KUL	2018, 2021, 2024	-
5.1	Spolupráce mezi jednotlivými organizacemi, vytvoření společného katalogu knihoven aj.	KUL, PO	2015-24	4
5.2	Spolupráce s městy a obcemi	KUL, PO	2015-24	-
5.3	Spolupráce se školami	KUL, PO	2015-24	-
5.4	Spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Východní Moravy	KUL, PO	2015-24	-
6.1	Diverzifikace nabídky služeb a cen	PO	2015-24	-
6.2	Zkvalitnění a zefektivnění propagace a prohloubení vztahů s veřejností	PO	2015-24	-
6.3	Využití dotací a programů podpory	KUL, PO	2015-24	-
	Úkoly v oblasti využití dotací			
	– zintenzívnění přípravy projektů	KUL, PO	2015-17	20
6.4	Rozvoj publikační činnosti	KUL, PO	2015-24	-
6.5	Rozvoj doplňkové činnosti	KUL, PO	2015-24	-
6.6	Sponzoring	KUL, PO	2015-24	-
6.7	Nastavení zásad stanovení výše příspěvku ZK	KUL, PO	2015-16	-
	CELKEM			451

9 Finanční rámeček

Finanční rámeček koncepce je dán **výší příspěvku ZK do rozpočtu organizací (na provoz) a investičních výdajů ZK do technicko-provozního zázemí a na rozvojové projekty organizací.**

GRAF 54: FINANČNÍ RÁMEČEK KONCEPCE VYJÁDRĚNÝ PŘÍSPĚVKEM ZK DO ROZPOČTU ORGANIZACÍ



Zdroj: Účetní závěrky, rozbor hospodaření

Graf výše znázorňuje **spodní a horní hranici předpokládaného vývoje příspěvku ZK** do rozpočtu organizací. Spodní hranice vychází z předpokladu zachování výše příspěvku na úrovni let 2013 a 2014. Horní hranice reflektuje 2%ní inflační vývoj a uvažuje s růstem příspěvku ZK v kontextu dotačních projektů realizovaných v co nejkratší možné době, tj. v letech 2017 až 2018. Horní hranice je nastavena s ohledem na dodržení cíle nepřekročit hodnotu 200 mil. Kč ročně.

Co se týká **investičních výdajů ZK do technicko-provozního zázemí a na rozvojové projekty organizací**, zde se spodní a horní hranice odvíjí od identifikovaných potřeb na obnovu technického zázemí a definovaných investičních programů. Potřebné minimální finanční zdroje na obnovu technického zázemí jsou odhadovány ve výši **100 mil. Kč bez DPH** a maximální suma investičních programů a dalších rozvojových projektů organizací je uvažována ve výši do **500 mil. Kč bez DPH**, včetně nákladů na přípravu projektů. Část těchto investičních výdajů však bude možné krýt z dotací z programů podpory v závislosti na úspěšnosti žádostí.

Pokud by veškeré zvažované projektové záměry obdržely dotaci ve výši 85 % nákladů, potom by investiční výdaje kraje do roku 2024 činily maximálně **180 mil. Kč** (spodní hranice – dofinancování projektů z rozpočtu ZK ve výši 75 mil. Kč a DPH 105 mil. Kč). Naopak pokud by žádný záměr nebyl dotačně podpořen, investiční výdaje ZK by se vyšplhaly na úroveň maximálně **605 mil. Kč** (horní hranice – investiční výdaje v hodnotě 500 mil. Kč plus 105 mil. Kč DPH).

10 Monitoring

Plnění cílů koncepce (měřitelných indikátorů) bude každoročně sledováno v návaznosti na předložené výroční zprávy a rozborů hospodaření organizací.

Přílohy

Příloha č. 1 – Přehled objektů

Org.	Objekt	Vlastník	Pam. Objekt	Plocha celkem [m ²]	Bezbariérový přístup	Tech. Stav
HVM	Hlavní budova 1. a 2. patro	ZK	Ano	289,1	Částečně	B
HVM	Jižní budova suterén + patro	ZK	Ano	312,8	Ne	B
HVM	Provozně-technické objekt (suterén-patro-půda)	ZK	--	205,2	-	D
HVM	Ubytovna	ZK	--	55,4	-	A
HVM	Garáž	ZK	--	108,2	-	C
HVM	Stará hvězdárna	ZK	Ano	43,6	Ano	A
KGUVU	14 15 BAŤŮV INSTITUT	ZK	Ano	3 568,1	Ano	A
KKFB	Ústřední knihovna, 14 15 BAŤŮV INSTITUT,	ZK	Ano	6 583,8	Ano	A
KKFB	Obvodní knihovna Jižní Svahy, Okružní 4699, Zlín	SMZ	--	476,8	Částečně	B
KKFB	Obvodní knihovna Malenovice, Mlýnská 845, Zlín	SMZ	--	150,0	Ano	A
KKFB	Obvodní knihovna Díly, Díly IV/3691, Zlín	SMZ	--	125,0	Ano	A
KKFB	Pobočka Jaroslavice, Anenská 119, Zlín	SMZ	--	29,0	Ne	A
KKFB	Pobočka Kostelec, Zlínská 133, Zlín	SMZ	--	29,0	Ne	A
KKFB	Pobočka Kudlov, Na Vrchovici 21, Zlín	SMZ	--	56,0	Ne	A
KKFB	Pobočka Lhotka, č. 68, Zlín	SMZ	--	16,0	Ano	A
KKFB	Pobočka Louky, Náves 68, Zlín	SMZ	--	20,0	Ne	A
KKFB	Pobočka Mokrý, Mokrý bez č. p., Zlín	SMZ	--	24,3	Ne	A

Org.	Objekt	Vlastník	Pam. Objekt	Plocha celkem [m ²]	Bezbariérový přístup	Tech. Stav
KKFB	Pobočka Podlesí, Podlesí IV/5302, Zlín	SMZ	--	140,7	Ano	A
KKFB	Pobočka Prštné, Za Školou 570, Zlín	SMZ	--	41,0	Ne	A
KKFB	Pobočka Příluky, Dolní dědina 26, Zlín	SMZ	--	43,0	Ano	A
KKFB	Pobočka Štípa, Mariánské nám. 141, Zlín	SMZ	--	28,0	Ano	A
KKFB	Pobočka Velíková, Dolní konec 53, Zlín	SMZ	--	24,0	Ne	C
MJVM	14 15 Baťův institut, Vavrečkova 7040, 760 01 Zlín	ZK	Ano	3 143,5	Ano	A
MJVM	Luhačovice	Město Luhačovice	--	348,0	Ano	A
MJVM	Lhotka	SMZ	--	82,4	-	C
MJVM	Ploština I	ZK	--	476,8	-	D
MJVM	Ploština II	Obec Drnovce	--	476,8	-	D
MJVM	Národní kulturní památka Ploština památník	ZK	Ano	1 309,0	Ano	A
MJVM	Hrad Malenovice	ZK	Ano	1 072,5	Ne	C
MJVM	Předhradí Malenovice	ZK	--	327,4	Částečně	B
MJVM	Hájenka Malenovice	ZK	--	350,0	Ne	A
MJVM	Otrokovice	ZK	--	1 095,0	-	A
MK	Chropyně zámek	Arcibiskupství Olomoucké	Ano	1 076,0	Částečně	C
MK	Kroměříž č.p. 38	ZK	Ano	2 998,0	Částečně	C
MK	Kroměříž č.p. 39	PMS Reality	Ano	166,0	Ne	C
MK	Kroměříž č.p. 471	ZK	--	1 589,0	Ano	A
MK	Rymice č.p. 1 – tvrz	ZK	Ano	1 291,0	Částečně	C
MK	Rymice č.p. 2 (využito částečně jako depo)	ZK	--	1 797,0	Ne	D
MK	Rymice č.p. 6	ZK	--	72,0	Ne	A
MK	Rymice č.p. 14	ZK	Ano	224,0	Ne	A
MK	Rymice č.p. 62	ZK	Ano	144,0	Ne	B
MK	Rymice č.p. 64	ZK	Ano	132,0	Ne	C

Org.	Objekt	Vlastník	Pam. Objekt	Plocha celkem [m ²]	Bezbariérový přístup	Tech. Stav
MK	Rymice č.p. 65, tzv. Včelí dům	ZK	Ano	67,0	Ne	B
MK	Rymice č.p. 104	ZK	Ano	153,0	Ano	B
MK	Rymice č.p. 116	ZK	Ano	144,0	Ano	B
MK	Rymice mlýn	ZK	Ano	117,0	Ne	A
MK	Velké Těšany mlýn	ZK	Ano	117,0	Ne	A
MK	Zdislavice hrobka (mimo provoz)	ZK	Ano	366,0	Ne	D
MRV	Zámek Vsetín, č.p.2	ZK	Ano	3 412,0	Ne	C
MRV	Zámek Kinských Valašské Meziříčí, č.p.3	ZK	Ano	2 348,0	Ne	C
MRV	Lapidárium Nejsvětější Trojice	ZK	Ano	228,0	Ne	D
MRV	Zámek Lešná	ZK	Ano	1 508,0	Ano	B
MRV	Hospodářská budova Lešná	ZK	--	140,0	-	B
MRV	Hvězdárna Vsetín	ZK	--	373,0	Ne	C
MRV	Depozitář Valašské Meziříčí – kasárna	Město Valašské Meziříčí	Ano	309,0	-	A
SMUH	Hlavní budova muzea	ZK	Ano	1 682,5	Ano	A
SMUH	Galerie	ZK	Ano	1 487,0	Ano	A
SMUH	Konzervační oddělení	ZK	--	340,0		A
SMUH	Archeologické oddělení	ZK	--	1 950,0		A
SMUH	Památník Velké Moravy	ZK	Ano (NKP)	1 075,0	Ano	A
SMUH	Topolná 90	ZK	Ano	416,0	Ano	A
SMUH	Topolná 93	ZK	Ano	481,0	Ano	A
SMUH	Archeologická lokalita Sady	ZK	Ano (NKP)	4 898,0	-	B
SMUH	Archeologická lokalita Staré Město	ZK	Ano (NKP)	1 979,0	-	B
SMUH	Archeologická lokalita Modrá	ZK	Ano (NKP)	902,0	-	B

Příloha č. 2 – Indikátory pro hodnocení

Č. ozn.	Organizace	Název a popis indikátoru	Jednotka	Hodnota roku 2013	Hodnota roku 2020
A.		Indikátory knihovnických a informačních služeb			
A.1	Knihovna	Umístění ústřední knihovny v 14 15 BAŤOVĚ INSTITUTU	Ano/Ne	Ano	Ano
A.2	Knihovna	Počet obvodních knihoven	Počet	3	3
A.3	Knihovna	Počet poboček	Počet	11	11
A.4	Knihovna	Minimální týdenní rozsah provozní doby ústřední knihovny	Počet hodin/týden	50	50
A.5	Knihovna	Minimální týdenní rozsah provozní doby obvodních knihoven	Počet hodin/týden	15	15
A.6	Knihovna	Minimální týdenní rozsah provozní doby poboček	Počet hodin/týden	3	3
A.7	Knihovna	Roční přírůstek knihovního fondu	Knihovní jednotky/rok	20 000	25 000
A.8	Knihovna	Velikost knihovního fondu	Knihovní jednotky/rok	510 749	600 000
A.9	Knihovna	Počet knihovnických jednotek vztahujících se k regionu	Knihovní jednotky/rok	19 466	30 000
A.10	Knihovna	Počet jednotek v on-line katalogu	Počet	510 749	600 000
A.11	Knihovna	Počet dokumentů digitální knihovny	Počet	557	1 500
A.12	Knihovna	Počet veřejně dostupných dokumentů digitální knihovny	Počet	76	750
A.13	Knihovna	Počet dokumentů digitální knihovny dostupných pouze v prostorách KKFB	Počet	466	750
A.14	Knihovna	Počet databází dostupných uživatelům v knihovně	Počet	5	5
A.15	Knihovna	Počet registrovaných čtenářů ke konci roku	Počet	13 429	15 000
A.16	Knihovna	Roční počet výpůjček bez prologací	Počet	564 501	700 000
A.17	Muzea, galerie	Velikost odborných knihovnických fondů muzeí a galerie	Knihovní jednotky/rok	136 468	150 000
A.18	Muzea, galerie	Počet registrovaných externích uživatelů odborných knihoven	Počet	-	450
A.19	Muzea, galerie	Počet výpůjček v odborných knihovnách	Počet	9 070	15 000

Č. ozn.	Organizace	Název a popis indikátoru	Jednotka	Hodnota roku 2013	Hodnota roku 2020
B.					
Sbírkotvorná činnost a péče o sbírky					
B.1	Muzea, galerie	Minimální procento inventarizace dané zákonem	Procento	5%	5%
B.2	Muzea, galerie	Existence střednědobé koncepce sbírkotvorné činnosti	Ano/Ne	Ne	Ano
B.3	Muzea, galerie	Podíl sbírkových předmětů zpracovaných v systematické evidenci (katalogizovaných) v elektronické podobě	Procento	36%	50%
B.4	Muzea, galerie	Podíl sbírkových předmětů digitalizovaných v podobě obrazového záznamu	Procento	4%	20%
B.5	Muzea, galerie	Restaurování a konzervace v souladu se střednědobou koncepcí	Ano/Ne	Ne	Ano
C.					
Vědecko-výzkumná a odborná činnost					
C.1	Knihovna	Počet titulů databáze knihovního fondu	Počet	273 145	320 876
C.2	Knihovna	- z toho počet titulů knih	Počet	174 415	204 893
C.3	Knihovna	Počet odborných seminářů pořádaných KKFB	Počet	5	5
C.4	Knihovna	Počet odborných příspěvků na vlastních seminářích a akcích jiných subjektů	Počet	10	10
C.5	Knihovna	Aktivní členství v profesní organizaci SORUK	Ano/Ne	Ano	Ano
C.6	Knihovna	Aktivní členství ve Svazu knihovníků a informačních pracovníků	Ano/Ne	Ano	Ano
C.7	Muzea, galerie, hvězdárny	Podíl odborných pracovníků zapojených do VV činnosti	Procento	< 50%	> 50%
C.8	Muzea, galerie, hvězdárny	Počet přednášek na odborných konferencích či tematických seminářích	Počet	-	50
C.9	Muzea, galerie, hvězdárny	Počet popularizačních příspěvků v popularizačních časopisech	Počet	-	100
D.					
Metodická a edukační činnost					
D.1	Knihovna	Počet vzdělávacích pořadů pro žáky a studenty	Počet	474	450

Č. ozn.	Organizace	Název a popis indikátoru	Jednotka	Hodnota roku 2013	Hodnota roku 2020
D.2	Knihovna	Návštěvnost vzdělávacích pořadů pro žáky a studenty	Počet osob	11 057	11 000
D.3	Knihovna	Z toho návštěvnost vzdělávacích pořadů studenty středních škol	Počet osob	200	625
D.4	Knihovna	Výdaje Knihovna na výkon regionálních funkcí knihovnám	Kč	2 845 000	3 000 000
D.5	Knihovna	Poradenská a konzultační činnost pro knihovníky a v rámci RF	Počet	498	500
D.6	Knihovna	Vzdělávání knihovníků (pro knihovníky a v rámci RF)	Počet	26	30
D.7	Muzea, galerie	Návštěvnost speciálních doprovodných programů k výstavám a expozicím	Počet osob	23 193	25 000
D.8	Hvězdárny	Návštěvnost hvězdáren	Počet osob	30 000	30 000
D.9	Filharmonie	Počet výchovných koncertů	Počet	30	30
D.10	Filharmonie	Návštěvnost výchovných koncertů	Počet osob	15 000	15 000
E.		Kulturně vzdělávací činnost			
E.1	Knihovna	Počet programů a soutěží pro děti	Počet	12	12
E.2	Knihovna	Počet besed, přednášek a autorských čtení pro veřejnost	Počet	37	40
E.3	Knihovna	Počet kurzů pro dospělé	Počet	8	18
E.4	Muzea, galerie	Počet expozic	Počet	52	60
E.5	Muzea, galerie	Počet uspořádaných výstav ročně	Počet	128	125
E.6	Muzea, galerie	Počet zrekonstruovaných a nových expozic	Kumulovaný počet za období	-	10
E.7	Muzea, galerie	Existuje roční plán výstav	Ano/Ne	-	Ano
E.8	Muzea, galerie	Zavedený standardní postup tvorby výstav	Ano/Ne	-	Ano
E.9	Muzea, galerie	Počet vlastních putovních výstav	Počet	13	13
E.10	Muzea, galerie	Podíl převzatých (zapůjčených) výstav	Procento	27,3%	25,0%
E.11	Muzea, galerie	Návštěvnost expozic a výstav	Počet osob	364 566	450 000
E.12	Muzea, galerie	Počet kulturně výchovných akcí	Počet	531	500

Č. ozn.	Organizace	Název a popis indikátoru	Jednotka	Hodnota roku 2013	Hodnota roku 2020
E.13	Muzea, galerie	Návštěvnost kulturně výchovných akcí	Počet osob	60 427	80 000
E.14	Filharmonie	Počet komorních koncertů v malém sále KCZ	Počet	3	727
E.15	Filharmonie	Návštěvnost komorních koncertů v malém sále KCZ	Počet osob	12	2 000
E.16	Filharmonie	Počet abonentních a mimořádných koncertů ve velkém sále KCZ	Počet	37	40
E.17	Filharmonie	Návštěvnost abonentních a mimořádných koncertů ve velkém sále KCZ	Počet osob	25 380	28 000
E.18	Filharmonie	Celková roční návštěvnost FBM	Počet osob	41 725	45 000
F.		Ediční a publikační činnost			
F.1	Všechny organizace	Počet publikací k výstavám a expozicím (ročně)	Počet	-	20
F.2	Všechny organizace	Počet publikací ke kulturně vzdělávacím akcím (ročně)	Počet	304	300
F.3	Všechny organizace	Počet odborných publikací (ročně)	Počet	-	7
F.4	Všechny organizace	Počet vydávaných periodik (ročně)	Počet vydání	11	11
G.		Personální oblast			
G.1	Všechny organizace	Fluktuace (odchody) stálých pracovníků	Procento z celkového počtu	-	< 5%
G.2	Všechny organizace	Podíl odborných pracovníků v organizacích	Procento z celkového počtu	60%	> 50%
G.3	Všechny organizace	Průměrný počet dnů vzdělávání zaměstnanců během roku	Počet dní	< 2	>= 2
G.4	Všechny organizace	Zavedený motivační systém odměňování	Ano/Ne	Ne	Ano
H.		Hospodaření			
H.1	Příspěvkové organizace	Podíl příspěvku ZK na celkových výnosech PO	Procento	85%	< 80 %
H.2	Všechny organizace	Celkový roční příspěvek ZK na provoz organizací	mil. Kč	157	< 200
H.3	Muzea, galerie, hvězdárny	Průměrné tržby na jednoho autentického návštěvníka	Kč bez DPH	28	> 35

Seznamy

Seznam zdrojů

Výroční zprávy, účetní závěrky a zřizovací listiny organizací dostupné ve sbírce listin Veřejného věstníku na www.justice.cz

Rozbory hospodaření a zprávy o činnosti organizací v letech 2007 až 2013 poskytnuté Odborem KUL

Právní předpisy, metodiky a koncepce související s činností knihoven, muzeí a galerií dostupné na <http://www.mkcr.cz/literatura-a-knihovny/default.htm>
<http://www.mkcr.cz/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/default.htm>

Vnitřní normy Zlínského kraje poskytnuté Odborem KUL

Souhrn projektů příspěvkových organizací v letech 2007-2014, vyhodnocení absorpční kapacity organizací a projektové záměry pro léta 2015-2020 poskytnuté Odborem KUL

Přehled objektů a informace o objektech poskytnuté organizacemi

Zpráva z personálního controllingu organizací ZK oblasti kultury za rok 2013 poskytnutá Odborem KUL

Údaje Českého statistického úřadu dostupné na <https://www.czso.cz/>

Přehled podsbírek muzeí a galerií z ledna 2015 poskytnutý organizacemi

Statistické publikace Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS) dostupné na <http://www.nipos-mk.cz/> a statistické výkazy NIPOS poskytnuté organizacemi

Strategie rozvoje ZK 2009-2020, Koncepce rozvoje kulturních zařízení ZK na léta 2009-2013, Strategie rozvoje marketingu a propagace organizací ZK v oblasti kultury na období 2012-2016, Rozpočtový výhled ZK na roky 2015-17 a Střednědobý plán reprodukce majetku ZK na období 2014-17 dostupné na <http://www.kr-zlinsky.cz/>

Plán realizace modelu efektivního řízení Krajského kulturního a vzdělávacího centra (14 | 15 BAŤOVA INSTITUTU) poskytnutý Odborem KUL

Programové dokumenty operačních programů na období 2014 až 2020 dostupné na <http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

Závěrečné účty krajů za rok 2013 dostupné na webových stránkách krajů

Seznam použitých zkratek

14 15 BI	14 15 Bařův institut, řřřpěvková organizace
CES	Centrální evidence sbírek
ČR	Česká republika
DDM	dům dětí a mládeže
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPH	daň z řřřidané hodnoty
DPP	dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
FBM	Filharmonie Bohuslava Martinů, o.p.s.
HVM	Hvězdárna Valašské Meziřičí, řřřpěvková organizace
IROP	Integrovaný regionální operační program
IT	informační technologie
KCZ	Kongresové centrum Zlín
KGVU	Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně, řřřpěvková organizace
KKFB	Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně, řřřpěvková organizace
MJVM	Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, řřřpěvková organizace
MK	Muzeum Kroměřřřžska, řřřpěvková organizace
MK ČR	Ministerstvo kultury České republiky
MRV	Muzeum regionu Valašsko, řřřpěvková organizace
MŠ	mateřřřská řřřkola
NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
NKP	národní kulturní památka
Odbor KUL	Odbor kultury a památkové péče
Odbor ŘLZ	Odbor řřřzení lidských zdrojů
OP PS SR-ČR	Operační program řřřeshraniční spolupráce mezi SR a ČR
OP VVV	Operační program Výzkum, řřřvoj a vzdělávání
OPŽP	Operační program Životní prostředí
PO	řřřpěvková organizace, řřřpěvkové organizace
ROP	Regionální operační program Střední Morava
SMUH	Slovácké muzeum v Uherském Hradišti, řřřpěvková organizace
SMZ	Statutární město Zlín
SR	Slovenská republika
SŠ	střřředoškolský, střřřední řřřkola
VKIS	veřejné knihovnické a informační služby
VM	Valašské Meziřřřčí
VPO	věcně řřřřřslušný odbor
VŠ	vysokoškolský, vysoká řřřkola
ZK	Zlínský kraj
ZŠ	základní řřřkola
ZUŠ	základní umělecká řřřkola

Seznam grafů

Graf 1: Rozsah ploch využívaných organizacemi – změna mezi roky 2009 a 2014.....	41
Graf 2: Struktura ploch využívaných organizacemi v roce 2014	42
Graf 3: Vývoj výstavních ploch v letech 2009 až 2014	42
Graf 4: Vývoj administrativních ploch v letech 2009 až 2014	43
Graf 5: Vývoj ploch depozitářů v letech 2009 až 2014.....	43
Graf 6: Vývoj stavu technického zázemí mezi lety 2009 až 2014.....	45
Graf 7: Objekty a plochy pro veřejnost s bezbariérovým přístupem v letech 2009 a 2014.....	45
Graf 8: Rozdělení prostor pro veřejnost podle bezbariérového přístupu v roce 2014	46
Graf 9: Srovnání přepočteného počtu zaměstnanců mezi roky 2007 a 2013 podle organizací.....	48
Graf 10: Průměrný věk pracovníků organizací v roce 2013	50
Graf 11: Věková struktura pracovníků organizací v roce 2013	50
Graf 12: Fluktuace pracovníků podle organizací v letech 2011 až 2013	52
Graf 13: Vzdělanostní struktura pracovníků organizací v letech 2011 až 2013	52
Graf 14: Průměrný počet dní vzdělávání jednoho zaměstnance v letech 2011 až 2013	53
Graf 15: Vývoj knihovního fondu KKFB v letech 2007 až 2013	56
Graf 16: Přírůstky a úbytky knihovního fondu KKFB v letech 2007 až 2013	56
Graf 17: Vývoj knihovních fondů muzeí, galerií a hvězdáren v letech 2007 až 2013.....	58
Graf 18: Vývoj sbírkových fondů muzeí a galerií v letech 2007 až 2013	59
Graf 19: Struktura sbírkových fondů muzeí a galerií.....	60
Graf 20: Průměrný roční počet zapůjčených a vypůjčených předmětů a počet vlastních putovních a převzatých výstav v období let 2009 až 2013.....	61
Graf 21: Průměrný počet účastníků doprovodných programů ve skupině.....	68
Graf 22: Vývoj počtu expozic podle organizací v letech 2008 až 2013	71
Graf 23: Vývoj počtu expozic podle oborů v letech 2009 až 2013	73
Graf 24: Vývoj počtu výstav podle organizací v letech 2008 až 2013	74
Graf 25: Vývoj počtu kulturně výchovných akcí podle organizací v letech 2009 až 2012.....	74
Graf 26: Vývoj počtu publikací a jejich nákladu podle organizací v letech 2010 až 2013	76
Graf 27: Procentní rozložení návštěvnosti organizací v měsících roku 2012	81
Graf 28: Ceny muzeí, galerií a hvězdáren podle objektů v roce 2013.....	83
Graf 29: Struktura návštěvníků expozic a výstav muzeí a galerií podle druhu zaplaceného vstupného v roce 2013.....	84
Graf 30: Vývoj návštěvníků KKFB v letech 2007 až 2013 podle účelu návštěvy.....	90
Graf 31: Počet fyzických a virtuálních návštěv KKFB v letech 2009 až 2013	91
Graf 32: Roční počet výpůjček a průměrný denní počet výpůjček v letech 2009 až 2013.....	92
Graf 33: Vývoj návštěvnosti expozic a výstav v letech 2009 až 2013.....	92
Graf 34: Vývoj návštěvnosti kulturně výchovných akcí v letech 2009 až 2013.....	93
Graf 35: Vývoj návštěvnosti hvězdáren v letech 2009 až 2013.....	94
Graf 36: Vývoj návštěvnosti FBM v letech 2009 až 2013	95
Graf 37: Vývoj a struktura výnosů organizací v letech 2007 až 2013.....	98

Graf 38: Struktura výnosů podle organizací za období 2007 až 2013	98
Graf 39: Vývoj výnosů podle organizací v letech 2007 až 2013	99
Graf 40: Vývoj příspěvku zlínského kraje podle organizací v letech 2007 až 2013	99
Graf 41: Vývoj Tržeb podle organizací v letech 2007 až 2013	100
Graf 42: Vývoj a struktura tržeb v letech 2007 až 2013	100
Graf 43: Struktura tržeb organizací za období 2007 až 2013	101
Graf 44: Vývoj tržeb z prodeje služeb podle organizací v období 2007 až 2013	102
Graf 45: Tržby připadající na jednoho návštěvníka v roce 2013	102
Graf 46: Vývoj nákladů organizací v letech 2007 až 2013	103
Graf 47: Struktura nákladů podle organizací za období 2007 až 2013	104
Graf 48: Vývoj produktivity mezd podle organizací v období 2007 až 2013	105
Graf 49: Vývoj produktivity nákladů podle organizací v období 2007 až 2013	105
Graf 50: Srovnání počtu organizací v oblasti kultury podle krajů ČR	106
Graf 51: Výše příspěvku krajů na provoz organizací v roce 2013	107
Graf 52: Výše příspěvku krajů na provoz organizací v roce 2013 – přepočteno na obyvatele kraje	107
Graf 53: Výhled příspěvku ZK na provoz pro roky 2015-2017	114
Graf 54: Finanční rámec koncepce vyjádřený příspěvkem ZK do rozpočtu organizací	140

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled kulturních institucí zřízených Zlínským krajem	32
Tabulka 2: Investiční výdaje do technického zázemí v letech 2007 až 2014 v tis. Kč bez DPH	40
Tabulka 3: Objekty užívané organizacemi ve vlastnictví třetích stran	46
Tabulka 4: Stav zaměstnanců a platy v roce 2013	48
Tabulka 5: Přepočtený počet pracovníků podle pracovního zařazení v roce 2007 a 2013	49
Tabulka 6: Inflace a průměrná mzda v ČR a ve Zlínském kraji v letech 2008 až 2013	51
Tabulka 7: Srovnání zázemí KKFB pro veřejnost – nové vs. původní prostory	55
Tabulka 8: Stav knihovního fondu KKFB, vč. výměnného fondu	55
Tabulka 9: Využití knihovního fondu KKFB, vč. výměnného fondu v roce 2013	57
Tabulka 10: Výdaje na pořizování sbírkových předmětů v letech 2009 až 2013 v tis. Kč	60
Tabulka 11: Péče o sbírkové předměty v letech 2011 až 2013	61
Tabulka 12: Tvorba databází, přispívání do celostátních databází a bibliografická činnost KKFB v letech 2009 až 2013 v tis. Kč	62
Tabulka 13: Odborné konference, semináře KKFB v letech 2009 až 2013	62
Tabulka 14: Zaměření a specializace organizací a hlavní odborné aktivity v období 2007-2013 ..	63
Tabulka 15: Statistika vědecko-výzkumné činnosti muzeí a galerií v roce 2013	65
Tabulka 16: Počet odborných konferencí pořádaných muzei a galerií v letech 2009 až 2013	65
Tabulka 17: Statistika výkonu regionálních funkcí KKFB v letech 2009 až 2013	67
Tabulka 18: Speciální doprovodné programy k výstavám a expozicím v letech 2011 až 2013	67
Tabulka 19: Ukazatele hlavní činnosti hvězdáren v roce 2012	69
Tabulka 20: Kulturně vzdělávací akce knihovny v roce 2013	70
Tabulka 21: Expozice organizací v roce 2014	71
Tabulka 22: Přehled koncertů FBM v letech 2007 až 2013	75
Tabulka 23: Kategorie členění zákazníků na specifické tržní segmenty	78
Tabulka 24: Otevírací doba muzeí a počet dnů, kdy byly muzea otevřeny pro veřejnost	80
Tabulka 25: Poplatek za roční registraci u krajských a vědeckých knihoven v Kč v roce 2014	82
Tabulka 26: Základní ukazatele návštěvnosti KKFB v letech 2007 až 2013	90
Tabulka 27: Pořadí veřejných knihoven mezi okresy ČR v roce 2013	96
Tabulka 28: Umístění Zlínského kraje mezi ostatními kraji z hlediska výkonu muzeí a galerií zřizovaných státem a územně samosprávnými celky v roce 2013	97
Tabulka 29: Pořadí organizací Zlínského kraje podle výkonů v rámci ČR v roce 2013	97
Tabulka 30: Dotace od obcí podle organizací v letech 2007 až 2013 v tis. Kč	115
Tabulka 31: Profilace organizací	133
Tabulka 32: Akční plán	139

© Ing. Zdeněk Zabilanský
Projektový konzultant
www.zabilance.cz
IČ: 75190401