

**Anotace:**

Co znamená slovní spojení “kulturní centrum” a jaká je úloha kulturních center v lokálním životě konkrétní obce? Může to být místo, kde se obyvatelé setkávají s různými druhy umění a kultury, ale mohou být také jejich spoluvůdci. Existuje mnoho způsobů, jakými mohou kulturní centra pracovat. Pro mnoho lidí je místní kulturní centrum jedinou možností, jak získat vlastní emocionální zážitek spojený s některým druhem umění.

Dobré příklady z Česka i zahraničí mohou být jednou z cest ukázat místní komunitě a lokálním politickým představitelům nové možnosti pro zvyšování kvality života a patriotismu v lokálním prostředí.

**Klíčová slova:**

lokální kultura, kulturní dům, kulturní centrum, kreativita, místní kulturní politika

**Abstract:**

What does it mean “a culture center” and what is a role of culture center in a local life of a specific place? It can be a space to meet different kind of art and culture and also to be a part of. There are many different forms of culture centers work. For many people it's only the possibility to have a personal emotional experience to meet some kind of arts.

Good practices in Czech republic and abroad can be a possibility to show to the community and to municipal politicians new possibilities to build a well being and a patriotism in a region.

**Key words:**

local culture, culture house, culture center, creativity, local culture politics

Dagmar Bednářiková:

# Fungování kulturních center

**Lokální kulturní centra - studijní cesty na téma provozování kulturních domů a center v Čechách, na Slovensku a v některých zemích EU**

Studijní návštěvy několika kulturních center v zahraničí i v Čechách přinesly skutečně velké množství informací a poznatků o různorodosti jejich aktivit na poli lokální kultury. Zároveň přinesly velkou dávku motivace pro další zkoumání a předávání výsledků dál s cílem podpořit rozvoj lokální kultury v Česku. Rozdílný přístup ke kultuře se projevuje v mnoha aspektech, od lokální kulturní politiky a podpory přes charakter samotných aktivit až po marketing a práci s publikem u jednotlivých subjektů.

V současné době často hovoříme o kreativních průmyslech, jichž jsou kulturní centra bezpochyby součástí. Tento koncept je velmi užitečný pro pochopení, jak je kreativita důležitá pro rozvoj společnosti. Ale je také zřejmé, že je složité mluvit o kulturních průmyslech s lokálními politickými představiteli nebo s běžnými občany, kteří mnohdy nenavštěvují kulturní akce vůbec a o své vlastní kreativitě vůbec neuvažují. Politici na nejvyšší úrovni již začali tento koncept chápat. Situace v regionech je ale jiná. Je třeba hovořit o kvalitě života a o kultuře a umění jako o jednoznačných faktorech vlivu na kvalitu života. K tomu neodmyslitelně patří společné zážitky v lokální komunitě, které umění přináší a komunitu pozitivně stmeluje. Některé výzkumy ukazují, že pro rozvoj lokality už nestačí nabídnout pracovní místa a bydlení, ale že je stávající i potenciální obyvatelé lokality mají v zorném poli i možnosti kulturního a společenského vyžití.<sup>1</sup> Politici v menších městech a obcích často zastávají názor, že deklarace kulturní politiky je záležitostí pro velká města, že v jejich vlastním případě to není potřebné. Je ale třeba říci, že ani mnohá velká města nemají kulturní strategii formulovanou. Některá alespoň zmiňují kulturu jako součást své strategie pro rozvoj turistického ruchu, případně vzdělávání nebo volnočasových aktivit, obvykle ve stínu sportu. V mnoha případech se setkáváme s konstatováním, že „kulturu máme, máme přece kulturní dům“, ale co se v něm děje, lépe řečeno jaké jsou podmínky pro jeho fungování a jak skutečně funguje, tím už se vesměs politici nezabývají.

Můžeme se ztotožnit s tvrzením, že „žádná kultura nevzniká direktivně shora. Pro existenci lokální kultury je potřebný určitý duchovní základ velmi významně ovlivněný tradicí. Na druhou stranu žádné kulturní jevy ani subjekty na lokální úrovni neexistují samy o sobě, ale jsou více nebo méně, přímo nebo nepřímo ovlivňovány společenskou, politickou i ekonomickou situací územně nadřazeného celku.“ Významnost propojení s komunitou lze charakterizovat také slovy, že „obecným předpokladem je však míra lidské potřeby kultury a schopnost ji nejen pasivně konzumovat, nýbrž i aktivně vytvářet.“<sup>2</sup>

## 1. Metodologie

Výchozím bodem je definice kulturního centra: Kulturní centrum je prostor, ve kterém osoba nebo skupina osob poskytuje kulturní služby pro veřejnost. Prostorem je míněno konkrétní místo, budova, objekt. Poskytováním kulturních služeb pro veřejnost je míněno vytváření nabídky kulturního a společenského vyžití uměleckého i neuměleckého charakteru, komunitních aktivit či aktivit pro komunitu. Cílem práce je uvést příklady dobré praxe pro účely zvýšení povědomí o vlivech lokálních kulturních zařízení na kvalitu života a o možnostech jejich provozování. Cílovou skupinou jsou představitelé lokální a regionální politické scény a kulturní aktivisté, manžeři i tvůrci, případně studenti a veřejnost. Hlavním tématem je popis kontextu vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují chod kulturního centra a dále zhodnocení způsob jeho řízení, a pokus o zhodnocení výkonů v závislosti na šíři a skladbě nabídky a na ekonomice. Podstatné je tedy stanovení kritérií pro výběr konkrétních případů kulturních center, jež by po hloubkové analýze subjektů podpořila zpřesnění definice kulturního centra a pomohla by definovat shodné a odlišné faktory fungování kulturních center v návaznosti na vnitřní a vnější faktory vlivu. Z rešerše českých subjektů a dotazníkového šetření vyplynuly základní faktory, které jsou podstatné pro další pokračování výzkumu a spektrum nabídky aktivit a programů kulturních center co do jejich druhu.

Z těchto výsledků byl sestaven seznam základních druhů, z nichž bylo nutno alespoň splnit alespoň 5. Původní předpoklad byl, že je nutno splnit 3 ukazatele z 5 nebo 4 ze 7, ale právě díky dotazníkovému šetření byla hranice posunuta tak, aby rozsah činnosti nebyl příliš omezen, ale zároveň aby výčet druhů programů nebyl diskriminující pro nové nebo netradiční druhy činností.

<sup>1</sup> LETH LARSEN, Lone. *ECOC Aarhus 2017, Urban and rural territories – the role of cultural practice to imagine* [online]. Dostupné na internetu:

<https://encc.eu/resources/database/urban-and-rural-territories-role-cultural-practice-imagine-new-forms-0>

<sup>2</sup> ZEMÁNEK, Lukáš. Lokální kultura. In PATOČKA, Jiří – HEŘMANOVÁ, Eva: *Lokální a regionální kultura v České Republice*. Praha: ASPI, 2008, s. 83 a 84.

Čtyři faktory, z nichž vzešly nutné předpoklady pro výběr k dalšímu zkoumání:

- existence a činnost subjektu po dobu minimálně 5 let - splnili všichni respondenti, pětileté období vyjadřuje prvek stability a současně přesahuje délku jednoho volebního období

- vlastní aktivita subjektu charakterizovaná ukazatelem vlastní produkce v objemu nejméně 25 % z celkového počtu aktivit, stav pod 25% není dostatečnou vlastní aktivitou, pokud chceme posuzovat konkrétní subjekt, nikoli skupinu participujících subjektů

- ochota ze strany organizace zapojit se do výzkumu

- provozované aktivity, nabízené programy - širší spektra, která naplňuje charakter kulturního centra

Základní druhy programů a aktivit (v pořadí bez preference):

- divadlo, vč. tanečního a pohybového a storytellingu

- hudba, koncerty

- programy pro děti a školy

- volnočasové a vzdělávací aktivity (kurzy, kroužky, workshopy) pro děti nebo/a dospělé

- akce komunitní

- akce pro komunitu

- besedy, konference

- výstavy

- filmy, multimédia

- knihovna

- projekty spolupráce – regionální, mezinárodní

- společenské akce

Metoda výběru byla použita pro české prostředí. Pro zahraničí byly díky rozsahu možností využity výsledky výzkumu TEH a osobní kontakty jako prvotní rešerše, dále byly zahraniční subjekty podrobeny výběru podle stejných kritérií, jako české.

## 2. Česká republika

Za předchůdce dnešních kulturních center lze v českém či československém kontextu označit Dělnické, Katolické, Spolkové, Národní, Obecní, Osvětové, Besední domy (např. Malostranská beseda, Měšťanská beseda...) či Rychty (např. Baráčnická rychta). Později se objevily názvy Kulturní dům, Dům kultury, Společenský dům, Kulturní středisko, Společenské středisko, Kulturní centrum, Společenské centrum, Osvětové středisko, beseda nebo centrum, Osvětový dům nebo dokonce Palác kultury, Také postupně docházelo k rozšíření spektra poskytovaných služeb, zejména o informační a propagační činnosti v kultuře a cestovním ruchu spojováním do Kulturně – informačních center. Všechna zmíněná označení bychom mohli přiřadit k tomu, co si v současné době představujeme pod pojmem Kulturní centrum. Nejčastěji se užívá termín Kulturní dům. Objevuje se také termín „Obchodní a kulturní centrum“. Takto jsou označována nákupní střediska, která se v některých případech snaží „zkulturnit“ prostředí umístěním výstavy nebo speciálními eventy, ale tyto aktivity jsou obvykle výhradně marketingového charakteru, jsou podporou prodeje v obchodním prostoru. Česká republika prošla společným historickým vývojem se Slovenskem. Rozdíl lze aktuálně zaznamenat v systému centralizace a decentralizace systému lokálních kulturních středisek. Dřívější struktury krajských a okresních Osvětových středisek, která metodicky a ideologicky řídila veškeré kulturní domy, byly v Čechách zrušeny.<sup>3</sup> Na Slovensku stále existují, dokonce jsou spojena v původní centralizované podobě. Centrální funkci plní Národní osvětové centrum (NOC) se sídlem v Bratislavě, které bychom mohli přirovnat k české organizaci NIPOS – Národní informační a poradenské stře-

<sup>3</sup> MOCKOVČIAKOVÁ, Alena a kol. *Analýza vývoje decentralizace rozhodování v kultuře v České republice po roce 1993*. Praha: NIPOS, 2005.

disko pro kulturu zřizované Ministerstvem kultury ČR. To se zaměřuje na amatérskou uměleckou činnost všeho druhu, pořádání různých přehlídek, poradenství a sběr statistických dat. Na Slovensku má NOC také v náplni práce péči o amatérské umění, poradenství, ediční činnost a monitoring v kultuře, dokonce i výzkumnou činnost a vzdělávání. Obě organizace vydávají tištěné nebo elektronické časopisy a informační materiály, zejména z oblasti amatérského divadla. NIPOS není nikomu nadřazenou organizací, kdežto NOC se stalo metodickým centrem až v roce 2001, kdy přešla pravomoc zřizovat a rušit krajská a místní osvětová střediska na samosprávné kraje. Lokální osvětová střediska stále existují, jejich činnost se zaměřuje především na zachování místních tradic a podporu folklóru. Zajímavostí je, že NOC zveřejňuje minimum informací, ty lze získat na vyžádání, ale mezi dostupnými najdeme terminologický slovník silně připomínající dobu před rokem 1989. Zde se například dozvíme, co je to osvěta, osvětové centrum a kdo je kulturně-osvětový pracovník.<sup>4</sup>

## 2.A / Region Vysočina

Kraj Vysočina je považován obecně za nepříliš bohatou oblast České republiky. Vždy je ale ve hře postavení a vliv krajského úřadu. Samostatná kulturní strategie Kraje Vysočina neexistuje. Kulturu pro aktuální období zmiňuje Programové prohlášení Rady Kraje Vysočina pro funkční období 2012 – 2016. Prostředky vložené do kultury nejsou v tomto kraji nízké, činí kolem 180 mil. Kč, což činí přibližně 2% z celkového rozpočtu kraje. Je ovšem nutné říci, že velkou část odčerpává příspěvková organizace Horácké divadlo Jihlava a zejména nemovitě památky. V kraji se nacházejí tři památky zapsané v seznamu kulturního dědictví UNESCO, a to historické centrum města Telč, židovské město Třebíč a kostel J. A. Santiniho na Zelené hoře ve Žďáře nad Sázavou, jež jsou dlouhodobě nákladně restaurovány a udržovány. Nejzávažnějším faktem pro živou kulturu je ale fakt, že grantový program, který poskytuje prostředky z Fondu Vysočiny a je vyhlašován již od roku 2002 v souladu s Programem rozvoje Kraje Vysočina, je koncipován naprosto nevhodným způsobem. Zejména program Regionální kultura, který jediný poskytuje prostředky na jednotlivé projekty živého umění, a to v částkách do 50 tisíc Kč a striktně trvá na podpoře pouze a jedině pro neprofesionální umění, což je unikátní a zcela nepochopitelná restrikce vůči profesionálním tvůrcům. Existuje ještě program ediční nebo program na obnovu nemovitých památek, vše je ale formulováno značně nesvobodně, většinou ve vazbě na obce. Zde se lze zcela nepochybně odvolat na tvrzení IPR (viz dále v části o Hlavním městě Praze), že “chybí povědomí a vzdělání samosprávy o roli kulturních zařízení v rozvoji místních komunit”. Dalšími příjemci podpory jsou projekty přímo začleněné v krajském rozpočtu jako podpora nejvýznamnějších kulturních akcí s nadregionálním a mezinárodním dopadem. Jsou to festivaly Concentus Moraviae, Mezinárodní hudební festival Petra Dvorského a Mezinárodní festival dokumentárních filmů Ji.hlava.

Relativně novým prvkem v kulturním životě regionu, která bychom asi našli v každém kraji, je mecenášství. V kraji Vysočina můžeme uvést dva významné soukromé podporovatele lokální kultury, a to rodinu hraběte Kinského a aktivity na jejich Zámku Žďár nad Sázavou II a rodinu Degerme v Zámku ve Světlé nad Sázavou. Oba mecenáši se významně podílejí na fungování lokální kultury.

## DIOD, JIHLAVA

Jihlava je krajské město o padesáti tisících obyvatel na rozhraní Čech a Moravy. Kulturní politika města je akcentovaná střídavě, například v roce 2007 byl uskutečněn sociologický průzkum stavu kultury ve městě a názorů obyvatel na kulturní nabídku, následně bylo uspořádáno několik setkání politiků se zástupci pořadatelů kulturních akcí. Tato aktivita vyústila v dokument deklarující Koncepci jihlavské kultury 2008 – 2013. Doba platnosti dokumentu tedy již uplynula. Aktuálně existuje Strategický plán rozvoje města na léta 2014 – 2020, kde je kultura zahrnuta do obecných plánů rozvoje, často spolu se sportem a cestovním ruchem. Diod, stejně jako žádná jiná kulturní organizace, v něm není konkrétně jmenován. Na specifickém dokumentu zaměřeném na lokální kulturní politiku pracovala radnice spolu s odbornými poradci a také za účasti místních aktérů. Kulturní strategie byla projednána zastupitelstvem Statutárního města Jihlavy v prosinci 2016. Přes veškeré problémy se Jihlava ukazuje jako progresivní město, které bylo schopno již dvakrát vytvořit kulturní strategii metodou participace místních občanů a aktérů kulturního dění.

Dalšími organizacemi působícími na poli místní kultury jsou Horácké divadlo Jihlava jako příspěvková organizace Kraje Vysočina s profesionálním souborem, DKO jako společnost s ručením omezeným (dříve Dům kultury odborů), kino Dukla jako příspěvková organizace města, Dělnický dům provozovaný soukromou osobou s nevelkým úspěchem vlivem nevhodných technických podmínek, letní kino, které bylo velmi oblíbeným místem zábavy zejména v 80.– 90. letech 20. století a nyní vyžaduje rozsáhlou rekonstrukci, Hotel GM, s.r.o., bývalý dominikánský klášter přestavěný na konci 20. století na hotel s historickým sálem pro 120 osob, jenž se pronajímá na koncerty a společenské akce. Hotel provozuje také velkou galerii v křížové chodbě. Drobné programy nabízí také Oblastní galerie Vysočiny a Muzeum Vysočiny. Částečně zde působí také Divadlo Na kopečku, které je součástí Psychiatrické léčebny. Do roku 1989 bylo pro veřejnost využíváno sporadicky pro menší společenské události, koncerty nebo divadlo. Disponovalo pouze základním technickým vybavením a sloužilo především Psychiatrické léčebně v jejím uzavřeném areálu.<sup>5</sup> Po dobu rekonstrukce Horáckého divadla Jihlava se stala budova dočasným sídlem této profesionální scény. Sál byl přebudován ze společenského na divadelní, tedy s elevací a šatnami pro herce. Nyní zde pracuje amatérský divadelní spolek Nakoptyjatr, tento prostor i nadále slouží pacientům Psychiatrické léčebny pro dramaterapii a teatroterapii.

V Jihlavě také stabilně působí dvě nezávislé divadelní skupiny aktuálně bez vlastní stálé scény. Pokud zvažujeme všechny faktory konkurence, můžeme zmínit oblíbené koncerty folk a country hudby organizované již od 80. let hlavním pořadatelem festivalu Prázdniny v Telči a v neposlední řadě multikino.<sup>6</sup> Významnými kulturními událostmi ve městě jsou dva festivaly, Mezinárodní festival dokumentárních filmů Ji.hlava a hudební festival Mahler Jihlava.

Diod je součástí budovy jihlavské Sokolovny postavené podle projektu významného funkcionalistického architekta Bohuslava Fuchse. Dokončena byla v roce 1935. Investorem a provozovatelem byla tehdy místní organizace Sokol. Sokolské spolky se tradičně staraly o rozvoj těla i ducha, proto byly obvykle součástí jimi budovaných objektů pro sportovní i pro kulturní vyžití. Tyto organizace měly nejen své cvičitele a cvičence, ale i divadelní a hudební soubory, které tvořily významnou složku komunitních aktivit občanů. Součástí jihlavské sokolovny byla tělocvična se zázemím a kinosál pro 380 diváků. Sokolské tradice byly ale v období let 1948 – 1990 přerušeny, Sokol byl jako organizace zakázán a jeho majetek zabaven a znárodněn. Po obnovení Sokola požádala jihlavská organizace o navrácení majetků. Navrácení ale proběhlo jen částečně, protože původně vlastněné pozemky v okolí sokolovny byly již v této době zastavěny.<sup>7</sup> Budova navrácena byla, ale její technický stav vyžadoval četné opravy, Kino, které se v období zákazu činnosti Sokola jmenovalo Panorama, dostalo zpět jméno Sokol a zůstalo nadále kinem. V 90. letech začala návštěvnost klasických kin klesat, objevila se potřeba pořídit nové technologie, a to vyžadovalo další prostředky. Na trh vstoupila multikina, která ve větších městech postupně vytlačila z trhu většinu tehdy běžných kin. Jihlava přišla na řadu jako jedno z posledních měst, ale i přesto bylo nutné řešit budoucnost místních jihlavských kin. Z nejmodernějšího z nich, ze širokoúhlého kina jménem Vysočina, se stala prodejna nábytku. V dalším bylo promítání již trvale omezeno na filmový klub. Město si ponechalo kino Dukla a rozhodlo o jeho přebudování a modernizaci v souvislosti s již etablovaným Mezinárodním festivalem dokumentárního filmu. Sokol musel také zvážit budoucnost svého kinosálu. Vedení organizace vystupovalo velmi konzervativně, když lpělo na tradici kina, nechtělo o žádných změnách ani slyšet. Postupně se ale podařilo nutnost změny vysvětlit. Zástupci města a Sokola ve spolupráci s dalšími odborníky vyhodnotili situaci ve městě a došli k závěru, že v nabídce prostor pro kulturu chybí multifunkční sál pro současný tanec, pohybové divadlo a současný cirkus. Město se rozhodlo projekt vybudování nového divadelního sálu podpořit i přesto, že nebylo majitelem budovy. Projekt zpracoval ing. Libor Chovanec, který v omezených podmínkách našel skvělé řešení. Původní sál nebylo možné zvětšit ani zvýšit, vznikl sál typu black box včetně dobrého divadelního zázemí. Celková cena rekonstrukce převýšila 32 milionů korun, z toho 24 milionů získal Sokol z evropských fondů. Nový sál byl otevřen veřejnosti 1. dubna 2011.

V této souvislosti považuji za vhodné zmínit, že se opět projevil problém českého legislativního prostředí, kdy zákony na sebe nenavazují. Zvláště to platí pro neziskový sektor. I v případě této rekonstrukce vznikly komplikace, vyplývající z výkladu zákona o DPH. Po rekonstrukci doměřil Finanční úřad Tělocvičné jednotě Sokol Jihlava vratku na dani z přidané hodnoty a penále ve velmi vysoké částce. Položky nárokové a

<sup>4</sup> Terminologický slovník z oblasti kulturně-osvětové činnosti [online]. Dostupné na internetu: <http://www.nocka.sk/organizacia/o-nas/terminologicky-slovník>.

<sup>5</sup> Fenomén kulturních stánků v Psychiatrických léčebnách není doposud prozkoumán.

<sup>6</sup> Nejmenší multikino v ČR, 4 sály, kapacita 509 sedadel.

<sup>7</sup> V těsné blízkosti byl postaven zimní stadion a také budova Okresního úřadu.

vrácené Sokolu jako nadměrný odpočet DPH nebyly následně uznány jako oprávněné, přestože byla tato otázka předem konzultována s odborníky. Díky tomu organizace splácí státu vysoké částky, a to ji značně finančně zatěžuje.

Diod tedy funguje jako organizační složka Tělocvičné jednoty Sokol. V souladu s původním plánem zajišťuje provoz Diodu manažer v hlavním pracovním poměru, dále zde pracuje jeho asistentka na poloviční úvazek, pracovník marketingu a propagace, který se zapojuje i do dramaturgické práce v oblasti filmu a dva techničtí pracovníci. Další poloviční úvazek pro pozici uklízeče / uklízečky je hrazen z dotace Úřadu práce. Technické zajištění je v rukou najímaných osob samostatně výdělečně činných (OSVČ).

Diod o sobě říká, že je prostorem pro nezávislé projekty. Chod centra zajišťují mladí aktivní lidé ve věku kolem třicítky a jako dobrovolníci se zapojují především studenti místních středních škol. Jeho první manažerkou byla donedávna MgA. Karolína Koubová,<sup>8</sup> která se do projektu zapojovala i ve fázi příprav a rekonstrukce prostoru. Nyní tuto funkci zastává Adam Hruška, absolvent vysokoškolského vzdělání v oboru elektrotechniky, jenž se v praxi věnoval fotografování a kulturnímu managementu. Fundraising je zde otázkou společné práce na projektech.

Pravidelně zde uvádějí svá představení dvě již zmíněná divadla - T.E.J.P. a De Facto Mimo. Tato představení nejsou v celkových ročních realizačních zprávách Diodu uváděna. Na svou činnost čerpají vlastní prostředky, sál si obvykle pronajímají a aktivity vykazují sami za sebe. Významným prvkem činnosti je uvádění hostů z různých míst České Republiky i ze zahraničí. Četnost závisí na prostředcích získaných ze státních i místních dotačních zdrojů na jednotlivé specializované projekty. Dramaturgie je klíčová, zařazována jsou většinou inscenace činoherního nebo pohybového divadla s unikátním zpracováním. Příkladem jsou představení VerTeDance, Spitfire Company, Me-Sa a další.

Diod byl zapojen jako jedna ze scén také do několika festivalů, v roce 2015 to byly 3 mezinárodní, 2 celorepublikové, 2 krajské a 5 lokálních, oproti roku 2014 se aktivita v této oblasti mírně zvýšila. Pro aktivní návštěvníky probíhaly pohybové kurzy pro děti i dospělé, letní cirkusový příměstský tábor a taneční kurzy. Do probíhajícího rezidenčního programu se prozatím zapojila 1 norská a 2 pražské taneční skupiny. Počet návštěvníků nebyl do září 2015 evidován, od září do konce roku navštívilo Diod 3874 diváků. Celkově se konalo 48 eventů (mimo kurzy a workshopy).

### Financování

V roce 2014 se podařilo získat podporu od statutárního města Jihlava na činoherní a taneční divadelní projekty, na sérii koncertů, a na sérii pohádek – v průměru na jednu akci od každého druhu měsíčně. Taneční a činoherní projekty podpořilo také Ministerstvo kultury ČR. Stejná situace, objemově úspěšnější, byla i v roce 2015. Pro rok 2016 se naopak získané objemy snížily, protože nebyly podány grantové žádosti Ministerstvu kultury ČR. Zajímavý je fakt, že se podařilo získat také dodatečnou dotaci na ztrátovost provozu. Statutární město Jihlava dotovalo DIOD v roce 2014 následovně: dotace na akce 440 tisíc, dotace na ztrátovost 2013 činila 286 tisíc Kč, záloha dotace na ztrátovost 2014 byla dokonce 1 milion Kč. Diod neprovozuje vedlejší činnost, pouze v omezené míře nabízí ke koupi propagační předměty – trička a tašky s potiskem. Kavárnu, která se nachází v přízemí budovy a těsně sousedí se vstupním prostorem divadla, má od TJ Sokol Jihlava pronajatu jiný provozovatel. Jako doplňková služba je provoz kavárny nezbytný, ale v daném případě je tato skutečnost do jisté míry kontraproduktivní, protože prostor kavárny není nekuřácký.

### Technické parametry

Black box, barevná kombinace černé a modré, rozměry 12 x 18 m bez pevného jeviště a hlediště, vše se staví dle požadavků konkrétního projektu z praktíkablů 1 x 2 m. Ve stropě jsou upevněny dvě obdélníkové konstrukce využitelné pro světelný park a pro závěsnou akrobacii ve výšce 5,7 m. Pevné promítací plátno 10 x 3,5 m a dva projektory. Kapacita sálu je 150 míst k sezení.

### Komunikace a marketing

<sup>8</sup> MgA. Karolína Zmeková, absolventka divadelního manažerství na JAMU v Brně v r. 2012, v současné době na mateřské dovolené, sehrála významnou úlohu při uvádění projektu do provozu a jako členka Rady města také ve vytváření kulturní strategie.

Propagační materiály zahrnují plakáty k jednotlivým akcím, webové stránky [www.diod.cz](http://www.diod.cz). Diod živě komunikuje na facebooku. Stránky jsou vytvořeny v moderním jednoduchém dizajnu v korporátních barvách (zelená, černá, bílá), jsou udržovány v aktuálním stavu. Pro výlep plakátů Diod dlouhodobě spolupracuje s firmou Rengl (částečně barterově), zveřejňuje program v novinách místní radnice a v lokálním tisku. V rámci Tělocvičné jednoty Sokol Jihlava vydává právě Diod informační časopis v rozsahu 8 stran A4.

Zapojení se do sítí zatím proběhlo v případě Nové sítě,<sup>9</sup> zapojení do mezinárodní sítě TEH zatím Diod zvažuje. Udržitelnost vzhledem k čerpání evropské dotace při rekonstrukci budovy je 5 let a toto období končí rokem 2016. Další osud je v rukou TJ Sokol a Města Jihlavy.

### DŮM KULTURY ŽDĀR NAD SÁZAVOU

Město Žďár nad Sázavou s 21 tisíci obyvateli leží v centru Vysočiny, jehož dějiny jsou v historických pramenech doloženy první zmínkou vázanou k roku 1252. Jeho mentalita je v současné době značně ovlivněna sportem a průmyslem. V rámci regionu si do jisté míry konkuruje v popularitě s nedalekým Novým Městem na Moravě proslaveném běžkařským sportem a výrobou lyží. Návštěvnost Žďáru bezpochyby zvyšuje kostel na Zelené hoře, který je hlavním motivem mnoha propagačních materiálů celé České republiky.

Příspěvková organizace města Kultura Žďár provozuje tři budovy v centru města - Městské divadlo, Kulturní dům a kino Vysočina, mimo tyto objekty využívá ještě výstavní prostory staré radnice na náměstí. V oblasti kultury zde působí soukromé kulturní centrum Zámek. To se nachází v části Žďár nad Sázavou II. v objektu restituovaného zámku šlechtické rodiny Kinských. Centrum vzniklo právě díky aktivitě této rodiny, která v části objektu bydlí a v druhé, větší části, zřídila muzeum, galerii a veřejnosti nabízí projekty alternativní kultury, zejména současného tance. Pro Kulturní dům a Městské divadlo je Zámek konkurencí, ale městská organizace není finančně podporována natolik, aby si mohla dovolit zařazovat do programu alternativní umělecké projekty. Obě organizace se tedy programově doplňují a také spolupracují, když si Kultura pro některé městské akce pronajímá prostory zámeckého nádvoří. O využití venkovních prostor zámku je velký zájem, také další drobní pořadatelé z řad místních spolků plánují své letní akce právě pro nádvoří zámku a díky tomu dochází k celkem úspěšné koordinaci kulturního dění. Kino Vysočina nabízí standardní program lokálního kina, má kapacitu 500 míst a jeho technický stav vyžaduje rekonstrukci. Kino promítá téměř denně, měsíční průměr je 40 představení. Městské divadlo je divadelní budova se sálem pro 300 diváků. Divadlo vzniklo přestavbou původní budovy Obecního domu z roku 1901.

Kulturní dům je standardní obří betonová budova z 2. poloviny 80. let 20. století. Podobné budovy byly budovány v typickém stylu socialistické architektury na mnoha místech tehdejšího Československa. Nachází se v ní velký společenský sál s tanečním parketem a balkónovými ochozy. Zde se konají taneční večery, plesy a koncerty. Po montáži elevace je zde možné pořádat i jiné typy programů, například tradiční amatérský divadelní festival Dospělí dětem.

Program Domu kultury (DK) a Městského divadla (MD) zajišťují dvě pracovnice podléhající přímo ředitelce, která schvaluje všechna rozhodnutí. Program sestává z klasických titulů, divadelního předplatného, programů pro školy, koncertů různých žánrů a velký prostor je ponechán pro akce jiných pořadatelů, kteří si sály pronajímají na akce různého druhu (taneční, plesy, prodejní akce a další). Jednotlivé pořady mají různou uměleckou úroveň, programové pracovnice by rády nabízely vyšší kvalitu, ale podle jejich slov není pro toto v jejich regionu publikum. O možnostech a metodách práce s publikem nejsou informovány, pokouší se hledat cesty, ale jednoznačně zde chybí odborné vzdělání a zároveň působí silný ekonomický tlak - nelze realizovat dotované programy, což rovněž brzdí pokusy o vzdělávání a výchovu publika. Programy pořádané v DK a MD navštíví ročně kolem 28 tisíc návštěvníků, z toho téměř 7.000 jsou návštěvy předplatitelů, tedy návštěvy opakované. Předplatitelů je kolem 300 v sezóně. Vyčíslení unikátních návštěvníků je komplikované, protože i v rámci předplatného jsou zbylé vstupenky prodávány volně a používaný informační systém vyhodnocení nemumožňuje.

### Financování

<sup>9</sup> Nová síť - viz kapitola 4. Spolupráce kulturních center.

Celková soběstačnost organizace se trvale pohybuje mezi 75 a 80%, celkový roční obrat organizace činí kolem 16 milionů Kč. Velký podíl na ekonomické soběstačnosti mají trvalé a jednorázové pronájmy prostor v budově kulturního domu, celkově kolem 25%.

### Technické parametry

Dům kultury pojme ve velkém sále až 1 000 osob, v případě použití elevace až 800 osob, nabízí možnost občerstvení a stravování v DK restauraci Krystal i přímo v sále. Součástí hlavního sálu o rozměrech 35 x 28 m je jeviště s forbinou o rozměrech 12 x 9 m, balkon, salonek, kuřárna, 2 bufety, šatny. K dispozici je připojení k wifi síti, projekce, restaurace, bar a fitness přímo v budově, parkoviště u bodovy, ubytování se nachází v těsné blízkosti. Světelné a zvukové vybavení má průměrnou úroveň. V budově kulturního domu je také zázemí pro vedení organizace a také kaceráře, které jsou pronajaty dalším firmám a jsou tak zdrojem pravidelného příjmu. Budova DK prošla v roce 2013 menší rekonstrukcí.

### Komunikace a marketing

Kulturní centrum využívá prezentaci všech svých aktivit na [www.dkzdar.cz](http://www.dkzdar.cz), facebook, plakáty a Žďárský průvodce v tištěné i elektronické formě. Webová prezentace je obsahově rozsáhlá, zpracovaná v zastaralém stylu. Potřebné informace zde ale nalézt lze. Logo nese známky modernizace, ale v malém rozlišení je část textu nečitelná, což je velmi častý nedostatek při tvorbě logotypů. Rovněž inverzní verzi nelze s úspěchem použít.

### KULTURNÍ DŮM MÁJ PELHŘIMOV

Příspěvková organizace města Kulturní zařízení města Pelhřimova zajišťuje ve městě o 16ti tisících obyvatel velký rozsah činností. Součástí příspěvkové organizace Kulturní zařízení města Pelhřimova jsou Divadlo Lubomíra Lipského, kulturní dům Máj, kino Vesmír, městská knihovna, koncertní a výtavní síň kostela sv. Víta, Galerie M, Muzeum strašidel, Síň Lipských aneb První české MÚZYum, Pelhřimovské peklo, vyhlídková věž kostela Sv. Bartoloměje, kaple sv. Kříže Kalvárie, Turistické informační centrum Pelhřimov, a Pelhřimovské noviny a regionální vydavatelství. Podstatná je spolupráce s městem a také s dobře známou organizací Dobrý den, která je autorem projektu Město rekordů.

Organizační struktura je vzhledem k počtu provozoven složitá. Hlavním manažerem je ředitel, kterému podléhají vedoucí šesti oddělení. Program tvoří nabídka spíše střední a nižší umělecké úrovně. Divadlo a Kulturní dům Máj navštíví ročně přibližně 16.000 diváků.

### Financování

Celkový roční obrat organizace činí kolem 26 milionů Kč. Příjmy z veřejných zdrojů činí kolem 17,5 milionů ročně, přibližně 16 milionů Kč je příspěvek zřizovatele a 1,5 milionu Kč tvoří jiné zdroje. Pronájmy prostor a vybavení přinášejí do rozpočtu částku kolem 2 milionů Kč.

### Technické parametry

KD Máj disponuje velkým společenským sálem s kapacitou 500 osob, barem a jevištěm se zázemím, dále je k dispozici předsálí o kapacitě 150 osob, dva salónky pro 50 – 80 osob, přísálí s barem pro 150 osob, malý divadelní sál pro 140 diváků a dvěma vestibuly s plochou 150 m<sup>2</sup> vhodnými pro propagační a prodejní akce. Vybavení zvukovou a světelnou technikou je na nízké úrovni. Další prostory pro pořádání akcí disponují kapacitou 332 míst (divadlo), 211 míst (kino) a 100 míst (kostel). Vzhledem k častým akcím pořádaným ve venkovních prostorách, zejména na náměstí, disponuje organizace také dalším mobilním prostorem pro tyto příležitosti, t.j. velkoprostorovým stanem, praktikáblu, pivními sety, mobilním pódiem a základním mobilním zvukovým aparátem.

### Komunikace a marketing

Kulturní centrum nabízí prodej vstupenek na internetu a také využívá mobilní vstupenky. Internetová prezentace je umístěna na [www.kulturape.cz](http://www.kulturape.cz) a facebooku, dále je praktikováno plakátování, tisk programových letáků a také propagace v regionálních novinách, které vydává mateřská příspěvková organizace. Web působí zastaralým dojmem, obsahuje základní informace o programu, které jsou také ke stažení. Příspěvková organizace provozuje také turistické informační centrum, což umožňuje jednoduché použití dalšího kanálu propagace pro cílovou skupinu návštěvníků města. V případě Pelhřimova jako Města re-

kordů je tato cílová skupina významná, ale není podchyceno, zda se skutečně podílí na návštěvnosti kulturních zařízení nebo ne.

Z loga je zřetelný přirozeně se tvářící retro styl odpovídající způsobu práce s publikem v lokalitě. Obrázek nevykazuje standardní parametry loga, v malých rozměrech není čitelný, nemá standardní poměr stran, je ale využíván i ve formě negativu.

### 2.B / Praha, hlavní město

Lze konstatovat, že Praha na své kulturní politice více či méně intenzivně dlouhodobě pracuje. Materiály, které v hlavním městě v současné době zpracovává Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy, říkají, že: "Praha má značný potenciál zapojení svých obyvatel do utváření charakteru a fungování města a posílení místních identit i celopražského patriotismu. I přes výše zmíněné negativní faktory v Praze funguje množství nejrůznějších kulturních a občanských aktivit lokálního charakteru, které podporují setkávání lidí a budování komunity se vztahem k danému místu. V Praze funguje na vyšší úrovni jen minimum kulturních zařízení. Současný stav je důsledkem administrativních zásahů, minulých migračních trendů a oslabení občanské kultury v období totality, kdy došlo k narušení místních komunit a identit v centrálních i okrajových částech města. Výsledkem jsou území obydlená lidmi bez vztahu k místu a bez sociálního ukotvení, což se negativně projevuje na kvalitě jejich života a také na kvalitě obytného prostředí. Praha má přitom značný potenciál zapojení svých obyvatel do utváření charakteru a fungování města a posílení místních identit i celopražského patriotismu. I přes výše zmíněné negativní faktory v Praze funguje množství nejrůznějších kulturních a občanských aktivit lokálního charakteru, které podporují setkávání lidí a budování komunity se vztahem k danému místu."<sup>10</sup> Podstatným bodem studie Šárky Havlíčkové je to, že "Chybí povědomí a vzdělání samosprávy o roli kulturních zařízení v rozvoji místních komunit. [...] Kulturní komunitní centrum je základním nástrojem i místem projevu zdravé a prosperující komunity. Hlavní město Praha i měštšské části tento potenciál nevyužívají a neintegrují do projektů místního rozvoje. Mimořádná nabídka umění a programů metropolitního a celostátního významu v centru města odvádí pozornost od kulturně komunitní infrastruktury a programové nabídky v městských částech. Kulturní aktivity a jejich podpora jsou pro samosprávu v lokalitách spíše marginální, které se nepřikládá větší význam pro místní rozvoj. Samosprávě chybí znalosti a management kapacity, které by s tímto fenoménem dokázaly profesionálně pracovat. Stagnaci podporuje také vnímání kulturně komunitního centra jako místa pro plesy, taneční párty a odpočinkovou zábavu. Tradičně je v takových kulturních centrech poskytován prostor pro vzdělávací programy pro děti a seniory, problémem však zůstává zpětná vazba a kvalita, kterou tyto programy mají. Nastupující mladá generace se proto často těmto místům vyhýbá a spontánně své kulturní potřeby naplňuje buď přímo ve veřejném prostoru města, nebo vytváří nová kulturní centra a prostory."<sup>11</sup> Existuje ale také studie, která mapovala stav podpory kultury v městských částech. Ta neopylává přílišným optimismem, i když je třeba říci, že s některými závěry této studie lze polemizovat, protože byly porovnávány nesourodé a metodicky velmi různě zpracovávané podklady.<sup>12</sup>

### KD MLEJN, PRAHA 13 STODŮLKY

Kulturní centrum se nachází na okraji města a to s sebou nese velmi specifické podmínky pro práci. Bylo zařazeno do mapování, protože již v roce 2011 byla zpracována stručná srovnávací studie dvou kulturních domů provozovaných jako obecně prospěšné společnosti a jedné příspěvkové organizace v rozdílných okrajových částech Prahy. Téma kultury na předměstích či sídlišťích velkých měst má vysoký sociologický význam, nese vazbu na komunitu, která se výrazně liší od komunity v přirozeně vznikajících sídlech. Naznačovali to již Ctibor Turba a Karel Makonj ve svém projektu sídlištního divadla z 80. let 20. století. Tito autoři v osmdesátých letech minulého století vybrali jako vhodnou lokalitu pro svůj záměr právě Stodůlky.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> *Analýza vybavenosti a dostupnosti kulturních zařízení ve vztahu ke komunitnímu rozvoji v Praze* [online]. Dostupné na internetu:

[http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Demografie/6\\_Kultura\\_2015-06-29\\_final.pdf](http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Demografie/6_Kultura_2015-06-29_final.pdf).

<sup>11</sup> Studie pro IPR, autor: Šárka Havlíčková.

<sup>12</sup> Podpora a financování kultury z veřejných prostředků v lokalitách v Praze, PhDr. Petr Kotouš. Zadavatel festival Street For Art ve spolupráci s iniciativou Za Česko kulturní.

<sup>13</sup> Studie s názvem Alfred, Koncepce divadelního souboru pro satelitní sídliště hlavního města Prahy, Praha, 1985, zdroj: DVOŘÁK, Jan – ELIÁŠKOVÁ, Věra a kol. *Karel Makonj a Vedené divadlo*. Praha: Pražská scéna, 2007.

V květnu 1988 byl tedy slavnostně zahájen provoz kulturního domu jako součásti OKD Praha 5 a postupně byl osamostatněn a několikrát přejmenován. V roce 1989 zde připravil Ctibor Turba svoji slavnou inscenaci *Archa bláznů*. K jejímu uvedení bylo ještě v listopadu 1989 potřeba povolení Odboru kultury Obvodního národního výboru Prahy 5, jehož získání bylo trochu problematické. Prvním důvodem bylo, že se inscenace měla hrát seriálově, což nebyl způsob u nás známý a obvyklý. Dalším důvodem byl speciální způsob propagace, dnes bychom řekli marketingový plán. Vstupenky na představení se měly prodávat ve speciálně upravené maringotce umístěné v centru Prahy. Inscenace nakonec povolení k uvedení dostala, ale hned po premiéře byl život tohoto projektu přerušen událostmi tzv. sametové revoluce. V budově kulturního domu bylo založeno místní Občanské fórum a odehrálo se zde mnoho revolučních schůzí a besed. *Archa bláznů* byla potom za velkého zájmu diváků reprízována až na začátku roku 1990. Veškerý program oficiálně podléhal schvalovacímu řízení až do listopadu 1989 a skutečně ještě v tomto roce docházelo k zákazům, například byl jako ideologicky nevyhovující zakázán Voiceband nebo představení velmi známého slovenského souboru Z-divadlo Zeleneč na motivy Kafkovy Proměny.

Významným obdobím v historii kulturního centra Stodůlky bylo založení a provozování rockové hudební školy Come To Jam. Jako první zde začaly kurzy hry na bicí nástroje a elektrickou sólovou i basovou kytaru, klávesové nástroje a zpěv. Pod tímto úspěchem byl podepsán výborný kytarista a pozdější ředitel kulturního centra Petr Zeman se svým společníkem. Jeho rockovou školu znají všichni významní rockoví muzikanti dodnes. V souvislosti s hudbou nelze opomenout, že se zde odehrály koncerty všech tehdy známých skupin. A nejen to, díky rockové škole dostávali prostor i tehdejší začátečníci, dnešní slavní rockeři včetně protagonistů kapel Žlutý pes, MIG 21, Vypsaná fixa, Visací zámek a další, kteří ve většině případů místní rockovou školou prošli. Éra slavného rockového klubu je už zřejmě nenávratně ztracena díky enormnímu nárůstu rockových klubů v centru hlavního města a také k výrazně lepší dostupnosti ze všech částí Prahy. Vysoká návštěvnost se ale trvale drží v případě koncertů country a folku. Podstatný vliv má v tomto případě příjemná atmosféra pro účinkující i diváky a skutečně dlouhá tradice, kterou začala budovat Marie Navrátilová od počátku činnosti kulturního centra. V divadelních aktivitách setrvalo zaměření na alternativu, hrálo zde první slavné kusy Divadlo bratří Formanů, kanadská skupina papírového divadla s navrátilivším se emigrantem, performerem a světelným designérem Janem Komárkem. V oblasti divadla zaznamenal kulturní dům ve Stodůlkách ještě jednu výraznou éru, a to období do roku 2002, kdy byl domácí scénou divadla Buchtý a loutky. V této oblasti se jako dramaturg programů nejvíce profilovala Markéta Hoskovcová, která působila v kulturním centru do roku 2006.

Po šestnácti sezónách provozu došlo v roce 2005 k rozhodnutí MČ o transformaci příspěvkové organizace Kulturní dům Mlejn na obecně prospěšnou společnost. Po počátečních komplikacích se podařilo novou společnost v dubnu 2006 zapsat do rejstříku o.p.s. Městská část Praha 13 podpořila činnost nové společnosti dohodovým provozním grantem. Co se vedoucích manažerů týká, vystřídal se jich ve funkci ředitele (ať již řádného či zastupujícího) do dnešního dne celkem osm. Významnější úlohu sehrál pouze Petr Zeman díky své rockové škole a Marie Navrátilová trvalým budováním kvalitní country scény.

Kulturní středisko Stodůlky na sídlišti Jihozápadní město v Praze 5 bylo tedy vybudováno jako kulturní dům s plánovanou standardní nabídkou programů a volnočasových aktivit. Počítáno bylo i se společenskými akcemi a se zapojením místní komunity. Proto již v původním projektu počítali autoři s vybudováním víceúčelového hlavního sálu s atypickým půdorysem. Projekt byl kolektivním dílem, jako většina podobných projektů. Zpracoval ji Projektový ústav hl. města Prahy. Vlastní realizace stavby trvala skončila 1. 3. 1988 předáním do užívání Obvodnímu kulturnímu středisku Praha 5, které spravovalo ještě budovu KS Homolka a KD Barrandov. Samotný sál nebyl vybavený světlenou technikou. Jeviště tvarově navazovalo na půdorys sálu, bylo vhodné pro koncerty i divadlo. Rušní tahy byly ovládnány z portálu, přímo v portálu byly umístěny malé skladovací prostory a z protější strany jeviště byl vstup do prostoru šaten pro účinkující. Režie byla umístěna proti jevišti v mírně vyvýšeném prostoru, od sálu odděleném oknem a dveřmi přístupnými ze žebříku. Do sálu musela být dodatečně namontována technika, byl dobudován kovový ohoz, jehož zábradlí umožnilo umístění světel. Také pod stropní podhled byla umístěna kovová rampa pro doplnění základního světleného vybavení. Tato rampa byla ale velmi špatně přístupná pro manipulaci. Ozvučení sálu bylo mobilní a bylo umístěno ve skladovacích prostorách v portálu. Ze sálu byl východ přímo na manipulační rampu umístěnou směrem do zahrady za kulturním domem. Vstup do sálu byl řešen velkými prosklenými dveřmi. To samozřejmě úplně ztrácelo účel, dveře musely být složité zakrývány kvůli pronikání světla zvenčí, ale také nebyly jednoduché, co se týče protihlukové ochrany. Různá prostorová upořádání se vytvářela manuálně pomocí praktikáblů a stohovacích židlí. Ve vybavení byly také stoly určené pro sto-

lovou úpravu sálu, skladovací místo ale plánováno nebylo. Stoly samotné měly laminovanou dřevotřískovou horní desku a šroubovací nohy pro snadnější skladování, ale vícenásobná demontáž a montáž nohou potvrdila nevhodnost této volby. Stohovací židle, které lze nalézt téměř ve všech podobných zařízeních, naopak vydržely častou manipulaci po dobu dvaceti let. V roce 2008 byl provoz budovy dočasně přerušeno na 21 měsíců, kdy proběhla její generální rekonstrukce.

V současné době má městská část Praha 13 již 63 tisíc obyvatel žijících převážně v sídlištích. Národnostní menšiny tvoří přibližně 12 % a jsou to především rusky hovořící občané. V oblasti městské části Praha 13 nabízí kulturní programy několik dalších pořadatelů, například komunitní centrum, Městská knihovna a místní spolky. Na území městské části působí také významný sochař a výtvarník Čestmír Suška a jeho spolupracovníci v ateliéru Bubec.

Plán činnosti KD Mlejn na období po rekonstrukci hlavní budovy byl připraven již před zahájením rekonstrukce s ohledem na další aktivity, které v městské části fungovaly. V období jednoho roku a 9 měsíců, kdy stavební rekonstrukce probíhala, kulturní centrum zajišťovalo svou činnost v původním rozsahu v náhradním prostoru. Tím se stala druhá budova užívaná společností, vzdálená jen několik set metrů od budovy hlavní. Její charakter lze popsat jako sokolovnu – společenský sál s pevným jevištěm a základním světelným a zvukovým vybavením dosud využívaný pro taneční, plesy nebo schůze.

Organizační struktura společnosti zůstala v zásadě stejná. Jediná významná změna z pohledu technického zajištění provozu budovy nastala v tom, že s ohledem na nové použité technologie (energeticky úsporné systémy apod.) nezajišťuje o.p.s. správu budovy sama ani ve spolupráci s externí firmou, ale MČ jako majitel budovy pověřil správou budovy a technologií dodavatelskou firmou na základě výběrového řízení a mandátní smlouvy. Ta zahrnuje správu včetně údržby a úklidu. Personálně došlo v o.p.s. k výměně na některých místech a k rozšíření pracovních náplní, resp. k rozšíření činnosti o vlastní tvorbu a mezinárodní projekty na úkor dramaturgie programů.

K základní nabídce pasivní konzumace kulturních služeb, tedy divadelním a hudebním produkcím a programům pro děti neoddělitelně patří volnočasové aktivity a podpora komunity. Nemohu souhlasit s názorem, že kulturní dům ve větším městě není využíván pro aktivity místní komunity. Záleží spíše na přístupu vedení kulturního domu, možná na jeho finančních možnostech pro podporu těchto aktivit. Neznamena to finanční podporu jako takovou, ale například možnost poskytnutí zázemí pro spolky občanů zdarma. V případě Mlejna je tento postoj pozitivní. Cílem není aktivizovat občany, ale pokud sami obyvatelé mají zájem o společné činnosti, jsou podporováni poskytnutím zázemí a potřebného servisu. Praha (i MČ Praha13) je mnohonárodnostní město, proto Klub Mlejn s úspěchem podporuje také spolky příslušníků národnostních menšin. Konkrétně se jedná o pravidelné aktivity divadelního spolku D13, Budovy divadelní školy, folklórního souboru Lučinka, vietnamského tanečního kroužku, šachového klubu. Také jsou to jednorázové společenské akce místní organizace Sokola, hasičů, seniorů nebo sdružení, která se věnují dětem a mládeži. Podporovány jsou také akce místních školských zařízení i uměleckých vysokých škol (zejména DAMU a HAMU). V neposlední řadě organizuje Klub Mlejn pravidelné vlastní vzdělávací a volnočasové aktivity. Kromě hudebních kurzů v rámci rockové školy v návaznosti na novocirkusové aktivity vzrůstá obliba kurzů a kroužků cirkusových technik a akrobacie pro děti i pro dospělé. Ročně budovu navštíví přibližně 25.000 návštěvníků. Celkový roční počet programů pořádaných organizací se pohybuje mezi 180 a 200 ročně, k tomu probíhá 40 volnočasových aktivit pro děti a dospělé a kolem 50 kulturních akcí pořádaných jinými pořadatelí.

### Financování

Celkový roční obrat organizace činily kolem přes 10 milionů Kč. Příjmy z veřejných zdrojů činily v uplynulých deseti letech 5 – 7 milionů ročně. Tuto částku tvořil dlouhodobý provozní grant městské části, který zohledňoval inflaci a dále prostředky ze zdrojů MHMP a MKČR na jednotlivé projekty. Od roku 2016 se situace změnila, další pětiletý grant nebyl vypsán, organizace musí každoročně žádat městskou část o dotaci na provoz, jejíž předpokládaná výše byla oproti původním 6,5 milionům Kč snížena v rozpočtu městské části na polovinu, tedy fixní částku 3,25 miliónu Kč. Rozpočtovaná částka grantu, žádost o poskytnutí i smlouva o poskytnutí grantu prochází každoročně schvalováním zastupitelstva, takže dochází k pravidelnému zpoždění fyzického příjmu prostředků na příslušný rok přibližně o 3 měsíce. Rozpočet počítá s financováním nákladů na provoz obou budov, základního personálu a programu podle stanovených výkonových ukazatelů, které jsou kvantitativním kritériem splnění dotačních podmínek. Celkový obrat za

rok 2016 dosáhne 6,5 milionu Kč, soběstačnost tedy bude pravděpodobně o málo vyšší než dosavadních 40%. Nejvyšší položkou v nákladech budou opět mzdy v objemu 2,6 milionu Kč, honoráře za programy budou činit zhruba 600 tisíc Kč. Na straně příjmů činí kurzovné přibližně 700 tisíc Kč, vstupné a nájemné shodně kolem 600 tisíc Kč. Dotace z Hlavního města Praha i z Ministerstva kultury ČR činí obvykle celkem 400 tisíc Kč a jsou určeny na festivalový projekt.

### Technické parametry

KD Mlejn má k dispozici dvě budovy. Ve staré budově Spolkového domu se nachází společenský sál s pódiem a základním zázemím (sociální zařízení, šatna pro účinkující, šatna pro diváky, salónek) a malá restaurace s kuchyní a venkovním barem, která je pronajata soukromému provozovateli. Kapacita sálu je 250 míst k sezení. Pódium má rozměry 7,80 x 5,50 m, výška je 4,80 m, celé pódium je ve výšce 1 m. V sále je parketová podlaha, základní ozvučení a osvětlení, opona na ruční ovládání, možnost zatemnění. Prostor je využíván především formou pronájmu pro školení, schůze, taneční kurzy, společenské akce apod.

Hlavní budova zvaná Klub Mlejn má hlavní sál se základní kapacitou 200 sedících diváků. V sále o rozměrech 14 x 17 m je umístěna mobilní elevace s 10 řadami a mobilní pódium o velikosti 14 x 5 m, standardní divadelní tahy, opona, dataprojektor a promítací plátno. Ve stropě jsou instalovány závěsné body pro vzdušnou akrobacii ve výšce 8 m. Sál disponuje také pojízdnou lávkou instalovanou ve výšce 6 m. Kabina pro osvětlovače a zvukaře je společná a je umístěna v úrovni 1. poschodí, se sálem je spojena oknem. Do sálu se vstupuje přes foyer s barem, pokladnou a šatnou pro diváky. Servis pro návštěvníky je denně v odpoledních hodinách poskytován v recepci umístěné u druhého vstupu do budovy. V 1. poschodí se nachází dva menší sály určené pro kroužky, kurzy a workshopy, případně pro školení nebo menší performance, s kapacitou přibližně 30 osob. Dále je zde administrativní zázemí organizace v rozsahu 4 kanceláří, kdy jedna je aktuálně využívána jako učebna hry na hudební nástroje. Ve zbylých třech jsou 3 stálá a 4 sdílená pracovní místa, která využívají externí spolupracovníci organizace. Suterén budovy nabízí v jedné části k využití vybavené nahrávací studio, dále je zde učebna moderního zpěvu a technologické zázemí. V druhé oddělené části suterénu je prostor keramické dílny s kruhem a vypalovací pecí, dále zkušebna partnerské hudební skupiny, sklad folklórního souboru a také část technologického vybavení budovy. Restaurace Mlejn, která má provoz stavebně oddělený od provozu kulturního centra, je pronajata soukromému provozovateli a denně nabízí nápoje i teplou kuchyni.

### Komunikace a marketing

Činnost kulturního centra je vždy z organizačního i marketingového hlediska poněkud komplikovaná. Program je rozmanitý, cílových skupin je několik a velmi obtížně se tedy zpracovává marketingová strategie. V oblasti marketingu byl vybrán festivalový projekt, u něhož bude cíleně směřováno, aby se stal haedlinovým projektem mezinárodního charakteru pro Klub Mlejn a Městskou část. První ročník se uskutečnil v únoru 2012 a vývoj se zatím jeví jako pozitivní. V případě Klubu Mlejn, stejně jako v ostatních lokalitách na okraji Prahy, nestačí nabízet program pro obyvatele okolí, protože ti mají velmi jednoduchý přístup k široké nabídce hlavního města. Je tedy potřeba hledat specializaci, která může v rámci nabídky naopak přilákat i návštěvníky odjinud. Jednou z možností je vlastní tvorba, která umožňuje využít prosotry kulturního centra v době, kdy jsou obvykle prázdné a navíc lze touto formou zajistit část programové nabídky. Klub Mlejn se rozhodl právě pro tuto cestu, když podpořil založení profesionální divadelní skupiny Cirkus Mlejn.

Vzhledem k několika změnám názvu organizace je pro budovu jako takovou dlouhodobě používán vžitý název Klub Mlejn. Program lze najít na webu [www.mlejn.cz](http://www.mlejn.cz), kde je možné také zakoupit elektronické vstupenky. Webové stránky i logo působí retro dojmem, tvůrci to ale za retro nepovažují. Společnost dodržuje vizuální identitu podloženou logomanuálem umístěným na webu. Logo nesplňuje běžné rozměrové parametry v poměru stran, což je otázkou vnitřních diskusí, ale prozatím vítězí tradice, protože kulturní centrum používá logo s mírnými úpravami již více, než 20 let.

### KD KYJE, PRAHA 14

Městská část Praha 14 má 46 tisíc obyvatel. Jako všechny okrajové části hlavního města, i zde městskou část tvoří původně samostatné obce propojené s Prahou velkými sídlišti a obchodně-průmyslovými zóna-

mi. Na území Prahy 13 se nachází románský kostel ze 13. století a dva velké rybníky. Dopravní spojení s centrem zajišťuje linka metra. Kulturní dům zde existuje od roku 1961, kdy byl přestavěn z místní vlakové zastávky. Rok 1990 přinesl obecný útlum kulturních a komunitních aktivit, kulturní dům přežíval ve správě příspěvkové organizace Kvíz. V roce 2010 začali noví představitelé městské části komunikovat také o oblasti kulturní politiky. Program od této doby začal zahrnovat kromě komunitních aktivit, plesů a společenských aktivit také koncerty, programy pro děti a volnočasové aktivity. Na podzim roku 2012 prošla kulturní zastávka zatím poslední a nejvýraznější proměnou programové koncepce a vizuální identity. Z dříve jediného kulturního místa na mapě Prahy 14, které fungovalo pod vedením Prahy 14 kulturní, se činnosti příspěvkové organizace rozrůstaly do celého území městské části. Kulturní dům je tak stále administrativním zázemím a pomyslnou základnou příspěvkové organizace KVIZ, p.o., která se v lednu 2013 symbolicky přejmenovala na Prahu 14 kulturní. Název organizace není zvolen náhodně, propojení s organizací nazvanou Praha 11 kulturní či aktivitou Za Prahu kulturní, je zcela zřetelné. Je to propojení v osobách, které se nějakou částí podílely na vzniku, ideovém zaměření či samotné činnosti všech zmíněných. Zejména u obou příspěvkových organizací je zřetelná stejná orientace na komunitu a podobný způsob práce, dokonce lze najít i jistou podobnost ve vizuálním stylu.

Program zahrnuje nové typy aktivit v různých částech území MČ Preaha 14, jako například Urban Game, Tai Chi v Centrálním parku, Staročeský jarmark kostel u Sv. Bartoloměje, Kolování na Rajském vrchu a další. Novinkou je rovněž zapojení do celopražských festivalů Street for art (festival dříve stejnými osobami pořádaný na jejich bývalém působišti v Praze 11) nebo Den architektury.

V září 2013 se podařilo otevřít nový prostor kulturního centra nazvaný Plechárna, které provozovatelé označují jako komunitní, kulturní, volnočasové, sportovní a kreativní. Během prvního roku svého fungování nabídla Plechárna svému okolí například hudební zkušebnu, víceúčelovou sportovní a volnočasovou halu, kavárnu, komunitní zahradu, klubovnu, ve které probíhaly jazykové kurzy nebo pravidelné hiphopové workshopy. Na podporu vlastních kulturních a společenských aktivit obyvatel městské části vznikla také půjčovna mobiliáře a techniky, kterou je možno využít zdarma. Silná, možná přespřílišná orientace a tlak na rozvoj komunitních snah je vidět i na dalších aktivitách – organizování sobotní sportovní herny, procházek po sídlišti a dokonce přítomnosti dvou osob jako komunitních koordinátorů. V roce 2014 proběhla dokonce architektonická soutěž na stavbu komunitního centra. V organizaci je zaměstnáno devět osob včetně ředitele MgA. Davida Kašpara, absolventa katedry produkce DAMU v Praze. Ten je ředitelem příspěvkové organizace od roku 2011 a je hlavním propagátorem komunitního zaměření aktivit. Další podobný projekt je aktivita neziskové organizace Neposeda, která se v září 2014 přesunula na KD Kyje, se jmenuje Centrum pro rodinu Neposeda. Podle výroční zprávy "Poskytuje společensky prospěšné aktivity a služby, které by jinak byly, pro obyvatele, těžko dostupné a podporuje občany k aktivní spolupráci na rozvoji místního života. Zaměřuje se ve své činnosti na preventivní a volnočasové aktivity pro děti, mládež, rodinu a komunitu."<sup>14</sup> Pohledem zvenčí se jeví tyto aktivity jako přehnané až násilné, situace by si zasloužila samostatnou studii.

### Technické parametry

Velký sál je vhodný na plesy, taneční zábavy, koncerty, divadelní představení, workshopy, besedy, přednášky atd. Možnost nejrůznějšího variabilního uspořádání s počtem míst až pro 178 osob. Jeviště má rozměry 10 x 9 m, výška 7 m, forbína potom 6 x 1,5 m. K dispozici je také malý sál (klubovna) o rozměrech 28 m<sup>2</sup> s kapacitou do 40 osob. Technické, zvukové a světelné vybavení je na základní úrovni.

### Komunikace a marketing

Praha 14 kulturní a KD Kyje o sobě ve výroční zprávě za roky 2012 - 2014 říká: "Nejsme obyčejný kulturník, kam by se dalo zajít jen na ples. Jsme místem, které vylepšuje kulturní a společenský život na Praze 14. Kulturní dům Kyje je volnočasovým centrem, kam můžete zajít na koncert nebo divadelní představení, užít si lekce tanečních pro dospělé, nebo se zapsat na jazykový kurz. A plesy máme v programu samozřejmě taky!"<sup>15</sup> Propagace KD Kyje se uskutečňuje prostřednictvím <http://www.kdkyje.cz> a facebook. Komplexní systém propagace a marketingu pro Prahu 14 zahrnuje také Kulturní přehled v místním perio-

<sup>14</sup> Výroční zpráva příspěvkové organizace Praha 14 kulturní za období 2012 – 2014 [online]. Dostupné na internetu: <https://issuu.com/praha14kulturni/docs/vyrocnizprava>.

<sup>15</sup> Tamtéž.

díku Čtrnáctka, v tištěné verzi distribuované na přibližně stovce míst v Praze 14 a také jako součást periodika Noviny Praha 14 kulturní. Organizace využívá také web [www.praha14kulturni.cz](http://www.praha14kulturni.cz).

### 3. Slovensko

Historicky se vývoj na Slovensku od Čech příliš neliší. Kulturní domy byly hojně budovány v době šedesátých až osmdesátých let 20. století. Síť osvětových center na krajské a okresní úrovni zde ovšem byla zachována dodnes téměř v původní podobě, ale jejich metodická a informační funkce směrem k lokálním kulturním domům není zcela jasná. Na území Slovenska nenajdeme tradici sportovně-kulturní organizace Sokol, tradiční komunitní aktivity se ale hojně projevují v oblasti folklóru.

I zde můžeme konstatovat, že kvalita nabídky kulturního vyžití v hlavním městě se výrazně liší od zbývajících území. Ve větších městech se profilují aktéři nezávislé kultury, kteří se výrazně podílejí na zlepšování podmínek. Mimo Bratislavu k nim patří především Žilina (Stanica), Košice (Tabačka) a Banská Bystrica (Záhrada). Menší rozsah aktivit lze nalézt v Trenčíně, Trnavě, Lučenci. Nezávislé divadelní skupiny působí kromě hlavního města také v Košicích. V Trnavě a Nitře sídlí nezávislé soubory pouličního divadla bez stálé scény. Díky vzpouře části souboru a uměleckého vedení Starého divadla Karola Spišáka v Nitře vznikl v první polovině roku 2016 další profesionální nezávislý soubor s názvem Nové divadlo. Tento soubor má nyní svou stálou scénou v Domě Matice Slovenské, tedy v jednom ze slovenských typů komunitního a kulturního centra minulé doby.

Běžné kulturní domy jsou stavbami jak je známe z Čech, tedy dimenzované podle plánovaného počtu obyvatel obce nebo spádové oblasti a produkují ve většině průměrný nakoupený program, který není nutno ekonomicky dotovat, tedy koncerty a divadla spíše komerčního typu. Z technického hlediska stojí za zmínku budova Kulturního domu v Trnavě, která byla postavena v roce 1987, dnes již bohužel téměř nefunkční, protože byla majetkem odborové organizace a dodnes je spravována strojírenskou firmou bez motivace ke kulturním aktivitám. Právě zde byla ale využita ve své době světově unikátní technologie úpravy sálu pro víceúčelové využití. Elevaci klasického divadelního upořádání bylo možné hydraulicky zvednout a pod ní se nachází plocha pro stolovou úpravu včetně pevně instalovaných stolů. Technologie aktuálně není provozuschopná. Autorem projektu je ak. arch. Jozef Danák. Podobný princip v jednodušším provedení použil také významný český scénograf a divadelní architekt Ing. Miroslav Melena pro stavbu kulturního domu v Trutnově. Zde je elevace složena z velkých bloků, které se jednoduchým způsobem spojí nebo naopak rozdělí a přes proscénium je možné je hydraulicky přepravit do podzemních skladovacích prostor. V sále tak lze jednoduše vytvořit prostředí pro taneční společenský večer nebo pro koncert k stání.<sup>16</sup>

Západní Slovensko a okolí Bratislavy jsou příjmy obyvatel i celková kvalita života vyšší. Velmi významný posun lze ale zaznamenat ve východní části Slovenska díky tomu, že se Košice staly Evropským hlavním městem kultury 2013. Proběhla velká rekonstrukce bývalých vojenských kasáren na kulturní centrum Kasárne / Kulturpark K13, projekt stál 24 milionů Eur. Vzniklo kreativní centrum, které je příspěvkovou organizací města a nabízí technické zázemí a vzájemné propojování pro neziskové organizace, kulturní aktivisty, tour operátory i další zájemce včetně těch s komerčním zaměřením. Nezávislým centrem současného umění, které v Košicích vzniklo také částečně v souvislosti s EHMK 2013, je Tabačka Kulturfabrik v bývalé tabákové továrně. Ta je dnes příkladnou ukázkou kreativního hubu a chce nabídnout vzorový systémový model fungování kreativního centra.

### 3.A/ Západní Slovensko

<sup>16</sup> Tento model Ing. Meleny měl být původně použit v Kulturním centru Bazilika v Českých Budějovicích - rekonstrukce sálu v obchodním centru IGY v letech 2002 - 2004. Zde byl ale z finančních důvodů uskutečněn jenom částečně. V Trutnově bylo toto řešení realizováno, částečně ale již bez účasti autora, který zemřel v roce 2008, tedy před dokončením projektu. Kulturní centrum Uffo Trutnov bylo otevřeno veřejnosti v roce 2010.

Dřívější legislativní uspořádání území Slovenska na kraj Západoslovenský, Středoslovenský a Východoslovenský již neplatí. Západní část Slovenska tvoří především Bratislava a Bratislavský samosprávný kraj, dále kraj Trnavský a Žilinský.

### MESTSKE KULTURNE CENTRUM HLOHOVEC

Město Hlohovec s 22.000 obyvateli je známé především výrobou léků. Nabídka kulturních akcí se skládá z programu kulturního centra a obsáhlé nabídky akcí ve veřejném prostoru. Tomu se také město začalo velmi aktivně věnovat. V roce 2016 byla schválena koncepce a konkrétní plán revitalizace 21 vybraných lokalit pro zpříjemnění města pro jeho obyvatele. Co se týká budov pro kulturu, město vlastní budovu klasického typu kulturního domu podle bývalého československého modelu, která je z technických důvodů mimo provoz a nejsou prostředky na její opravu. Aktivity probíhají ve zmíněném veřejném prostoru a v Empírovém divadle, v menší míře také v klubu AXA v městské zástavbě. Provozovatelem je příspěvková organizace Městské kulturní centrum Hlohovec zřízená městem v roce 2002 sloučením samostatných organizací Dom kultúry, Empírové divadlo, knihovna a AXA klub.

Empírové divadlo je unikátní, nejstarší divadelní prostor na Slovensku, který se zachoval do současnosti. Byl postaven již v roce 1801 hodnostářem císařského dvora Jozefem Erdödyem. Jedná se o samostatnou budovu obdélníkového půdorysu, která byla dodatečně propojena přístavbou s vedle stojící jízdárnou. Vstup do divadelního sálu nevede přímo z venkovního prostoru, ale přes přístavbu, která vytváří prostor pro šatnu, sociální zařízení a občerstvení. Nutno říci, že přístavba byla realizována v období před rokem 1989 a působí velmi necitlivě. Prostor samotného divadelního sálu je skvostný, ale neudržovaný a takřka zdevastovaný některými stavebními zásahy. Také okolí budovy působí velmi nepříjemným dojmem, zejména budova spravovaná státním archivem, která se v těsné blízkosti divadla pomalu rozpadá. Město se snaží alespoň udržovat drobné zelené plochy před divadlem a vybudovalo malé parkoviště pro osobní auta.

Přes všechny nedostatky, potřebu rekonstrukce a nápravy způsobených škod na této stavbě, se právě zde konají koncerty, plesy i divadelní představení. V roce 2014 Městské kulturní středisko uspořádalo 18 celoměstských akcí ve veřejném prostoru, 7 koncertů, 7 divadelních představení, 2 plesy. Další aktivity se uskutečnily ve spolupráci s místními školami, firmami a spolky. Celkem to bylo 135 akcí s přibližně 62 000 návštěvníky.

Neopominutelnou součástí kulturní nabídky je Kino Úsmev, které přešlo do správy MKC až v roce 2012. Promítá 4 dny v týdnu, jednou týdně zde funguje filmový klub, který vznikl z iniciativy místních našenců v roce 2014. Budova i technologické vybavení kina vyžadují rekonstrukci, kino není dosud digitalizováno. Městská knihovna a Klub AXA disponují klubovny. V případě Klubu AXA se aktuálně uvažuje o rekonstrukci a rozšíření, prozatím byl zpracován základní záměr.

### Financování

MKC vytváří roční obrát kolem 470 tisíc Eur. Má 18 zaměstnanců s průměrnou mzdou 605 Eur. Mzdové a provozní náklady činí přibližně 325 tisíc Eur. Příjmy z vlastní činnosti činí kolem 120 tisíc Eur, z toho pronájmy 45 tisíc a vstupné 50 tisíc. Příspěvek města se pohybuje kolem 270 tisíc Eur.

### Technické parametry

Empírové divadlo disponuje technickým vybavením na nízké úrovni (zvuk, světla). Otázkou je, zda by lepší vybavení zvládla současná úroveň elektroinstalace. Kapacita sálu je 100 - 170 diváků. Kino Úsmev pojme 330 návštěvníků, Axa klub 40 osob a také společenská místnost knihovny 40 osob.

### Komunikace a marketing

Prezentace centra probíhá především na internetu, pomocí tištěných plakátů a městského rozhlasu. Webová stránka [www.mkchlohovec.sk](http://www.mkchlohovec.sk) dále odkazuje na samostatné stránky kina, knihovny a na společný facebookový profil. Logo je moderní, splňuje základní parametry, ale na první pohled z něho není patrné, co znázorňuje.

### MALÝ BERLÍN, TRNAVA



Trnava je krajské město s bohatou historií i architektonickými památkami. Nachází se zde 7 katolických kostelů, 2 synagogy, výtvarná galerie, Divadlo Jána Palárika zřizované Trnavským samosprávným krajem s profesionálním souborem a repertoárovým provozem. Budovou dalo postavit město již v roce 1831. Jméno po Jánovi Palárikovi nese od roku 2002. Má za sebou významnou uměleckou historii kvalitní tvorby pro děti a mládež, ale v současné době nepřekračuje parametry regionální tvorby s repertoárem uchylujícím se k podbízění se divákovi bulvárními komedii. Ve městě působí také ve slovenském kontextu významný amatérský spolek Disk. Ten má vlastní sál s kapacitou kolem 30 míst v suterénu kutrlního domu Kopánka. Soubor prošel několika slavnými obdobími tvorby. V posledních letech do souboru přišel větší počet mladých herců, k metodě kolektivní tvorby a dekompozice se se souborem vrátil známý slovenský režisér Blaho Uhlár. Jeho tvorba je v části slovenského publika stále vysoce hodnocena, i když v dnešním divadelním kontextu je otázkou diskusí. Tvorba souboru je pro zkoumané kulturní centrum minimální konkurencí, soubor má spíše vlastní specifické publikum.

Občanské sdružení Publikum pořádá kulturní akce od roku 2004. O 10 let později otevřelo dočasný kulturní prostor Malý Berlín v historickém centru města. Nedaleko odtud byla v roce 2015 zahájena rekonstrukce celého bloku budov a v jedné z nich by po jejím skončení mělo kulturní centrum Malý Berlín začít nový provoz za zcela netradičních podmínek - v rámci stavby s komerčním využitím je projektován sál a výtvarná galerie. Celý objekt je v soukromém vlastnictví. Občanské sdružení uzavřelo smlouvu o spolupráci se soukromým majitelem objektu, podle níž se obě strany mají na provozu kulturního centra podílet společně. Sál v prvním poschodí budovy má být bez elevace, vybavený pro využití na koncerty i divadla. Projekt počítá s nabídkou doplňkových služeb, kavárny a veřejného prostranství ve vnitrobloku budovy. Dokončení stavby se ale již delší dobu odkládá. Prozatím poslední termín otevření je stanoven na září 2017. Dočasné sídlo s názvem Berliner bylo uvedeno do provozu v září 2014. Měsíčně pořádá v průměru 3 akce – menší divadelní představení, diskuse, cestovatelské besedy. Mimo tyto dočasné prostory probíhají i programy ve veřejném prostoru. Divadla zde uváděná jsou neprofesionální představení jednoho nebo dvou herců bez technických nároků na realizaci. Nutno konstatovat, že ani v těchto náročných podmínkách se nejedná o divadlo podprůměrné kvality. Z dalších programů lze jmenovat Noc v kině, Pecha Kucha Night Trnava apod.

### Financování

Prozatímní provoz probíhá na bázi dobrovolné práce. Ekonomickou situaci bude možno zhodnotit až po uvedení centra do provozu v nových podmínkách. Ekonomické plány nejsou vzhledem k zapojení soukromého podnikatele dostupné.

### Technické parametry

Aktuální technické parametry v dočasném prostoru jsou nevyhovující. Jedná se o jednu místnost o ploše cca 50 m<sup>2</sup>, prakticky bez technického vybavení. Prodej vstupenek probíhá mobilním způsobem na chodbě domu, ve kterém se místnost nachází. Pro diskuse a besedy tento prostor vyhovuje.

### Komunikace a marketing

Centrum si dává cíle zejména do budoucna – je členem sítě Anténa, zprostředkovaně se tak zapojuje i do aktivit Trans Europe Halls. Obecně formulované cíle jsou oživení centra města, posílení pozice kultury ve městě, nabídka rozmanitých programů pro všechny věkové kategorie. Ve strategii občanského sdružení se výrazně ozývá touha po prezentaci různých druhů kultury bez ohledu na politické přesvědčení či rasové předsudky. Název Malý Berlín odkazuje k historické tradici města Trnava a také k Berlínu jako evropskému centru nezávislé kultury a kreativních průmyslů. Centrum chce spolupracovat s dalšími organizacemi ve městě, poskytovat stabilní zázemí spolkům a neformálním aktivitám. O stávajících programech i plánech informují provozovatelé na [www.malyberlin.sk](http://www.malyberlin.sk) a na facebooku a také na stránkách občanského sdružení

### 3.B/ Bratislava

Hlavní město Slovenska se 415.000 obyvateli dosud nemá deklarovanou kulturní politiku. Diskuse na toto téma se vedou v posledním půlroce mírně intenzivněji pod titulem KU.BA (Kultúrna Bratislava). Hmatatelné výsledky ale zatím nejsou vidět.

Ve městě působí velké množství kulturních institucí, nadpoloviční většina jsou příspěvkovými organizacemi Ministerstva kultury, tedy státu, nebo města. V oblasti živého umění jsou to především divadla, aktuálně 10 profesionálních a 5 nezávislých, 8 kulturních center v městských částech, jedno, které pracuje na komerční bázi a jedno jako nestátní nezávislá organizace.

### A4 - PRIESTOR SÚČASNEJ KULTÚRY

Nezávislé kulturní centrum funguje jako občanské sdružení s názvem A4 - asociácia združení pre súčasnú kultúru. Od založení v roce 2004 jsou členy Združení pre súčasnú operu, Združením pre súčasný tanec, Atrakt Art – združenie pre aktuálne umenie a kultúru, Burundi datalab studio displej press. Neopomenutelnou část základny tvoří nezávislí umělci. Program zahrnuje film, zejména dokumentární, divadlo, hudbu různých minoritních žánrů, multimediální programy a menší výstavy. Od roku 2004 je jeho součástí také nejznámější alternativní slovenské divadlo SKRAT, které z části navazuje na proslavené divadlo Stoka.<sup>17</sup> Centrum prošlo mnoha změnami. Zejména nepřítel provozovatelů budovy V-klubu, Národního osvětového centra (NOC), kde A4 působila v letech 2004 - 2011, způsobila velké provozní komplikace. Centrum bylo donuceno ze známého prostoru odejít a hledat náhradní prostory. Na jednu sezónu si aktéři pronajali zcela nevyhovující prostory jednoho poschodí bývalého obchodního centra v budově KC Dunaj a následně se podařilo získat do pronájmu sál v budově YMCA. Za cenu nákladné svépomocné rekonstrukce a s významnou materiální pomocí soukromé firmy Želos Trnava vznikl nový sál typu black box, který se brzy stal stejně známým místem, jakým byl původní V-klub. Aktivity jsou trvale zaměřeny na minoritní umělecké žánry a specifické alternativní divadlo, které pracuje především způsobem kolektivní tvorby ve stopách bývalého divadla Stoka.

Projekt A4 byl první, který se v Bratislavě zaměřil na vytvoření centra pro podporu současného umění. Reagoval na potřebu vzniku multifunkčního kulturního prostoru, vznikl z dobrovolné občanské iniciativy. A4 je v současnosti členem slovenské sítě Anténa a také mezinárodní sítě Trans Europe Halls, kde se aktivně zapojuje do činnosti. Na domácím poli poskytuje zázemí kreativním aktivitám. V oblasti divadla je to především pravidelná činnost zmíněného divadla SKRAT, které má vlastní diváckou obec a jeho tvorba je hodnocena na úrovni jiných slovenských činoherních divadel, ale úspěšně realizuje i zájezdová představení v rámci Slovenska i zahraničí. Představitelem divadla je Lubomír Burgr. Svě místo v programu mají i jiné slovenské i zahraniční nezávislé divadelní soubory. Významné místo v činnosti centra zastává prezentace současného tance pod patronátem Petry Fornayové, hudby a multimedií, o která pečuje Slávo Krakovič. Do repertoáru patří i dokumentární film, zejména kontroverzní tituly, které není možné jinde promítat, ať již z ekonomických nebo dramaturgických příčin, například filmy Zuzany Piussi. V poslední době zahájilo centrum A4 také vzdělávací aktivity, pořádá programy, kde se školní mládež setkává s odborníky z různých oblastí. Z konkrétních mezinárodních aktivit lze jmenovat účast v projektu Visegrad Artist Residency nebo zapojení do projektu Eskalátor. Druhý jmenovaný je aktivitou TEH, která na evropské úrovni pomáhá rozvoji a stabilizaci nezávislých kulturních center. Projekt spočívá v tom, že v organizaci je provedena podrobná analýza procesů a činností a spolu s odborníky jsou navrženy a zapracovány strukturální a organizační změny, které pomáhají organizaci stabilizovat. V rámci projektu byly popsány problémy s cash flow vyplývající z financování projektů převážně z veřejných zdrojů, nedostatečnost doplňkových služeb - baru, úbytek publika vlivem konkurence, nepružná organizační struktura, absence firemní kultury. Na základě těchto zjištění byly definovány krátkodobé i dlouhodobé cíle – změna organizační struktury, oddělení uměleckých pozic od manažerských, stanovení vize, formulování poslání, zlepšení služeb a rozložení finančních zdrojů. Strategie začala být uváděna do praxe v roce 2016. Organizace má jednoho zaměstnance, ostatní jsou najímáni jako osoby samostatně výdělečně činné v rozsahu podle potřeby a aktuální dohody.

Od ledna do prosince 2015 se v A4 uskutečnilo 272 akcí, z toho 199 bylo produkováno asociací A4 nebo v koprodukcii s partnerskými sdruženími. Celková návštěvnost za rok 2015 byla 12 725 diváků. Za 12 let existence centra se zde uskutečnilo téměř 2600 akcí.

<sup>17</sup> Kultovní divadlo Stoka bylo alternativní divadelní seskupení kolem režiséra Blaha Uhlára, proslavilo se v devadesátých letech 20. století především metodou kolektivní tvorby a Uhlárem zavedenou metodou dekompozice. V souboru došlo po roce 2000 k neshodám, část členů odešla a začala pracovat samostatně. Budova, kde Stoka sídlila, byla zbourána v rámci stavby nové budovy Slovenského národního divadla. Blaho Uhlár značku Stoka stále udržuje a s různými herci dále prezentuje nová představení.

## Financování

Organizace získává prostředky především z veřejných zdrojů a ze zdrojů EU na jednotlivé projekty. Vlastní zdroje ze vstupného a z pronájmu prostor prozatím nevykazují stabilitu, ale podíl vlastních příjmů na celkovém obratu se zvyšuje.

## Technické parametry

Kapacita sálu typu black box je 130 míst, technické vybavení (zvuk, světla) je na průměrné úrovni. Zvukový a světelný pult je umístěn na balkóně o hloubce 150 cm, který je umístěn přes celou čelní stěnu sálu ve výšce 4 m. Celková výška sálu je 6 m. K dispozici je projektor a promítací plátno. Promítání je možné v digitální kvalitě. Elevace pro diváky je vytvořena z klasických dřevěných praktikáblů a stohovacích židlí. Pod stropem je pevně zavěšena kovová konstrukce, která umožňuje zavěšení horizontu, portálových výkrytů, světel a v některých bodech i pomůcek pro vzdušnou akrobacii. Sál je umístěn v suterénu budovy. Vstupní schodiště neumožňuje pohyb imobilních návštěvníků. Rovněž sociální zařízení není přístupné pro vozíčkáře. Vstupní prostor s barem se nachází mírně pod úrovní vstupu do celé budovy YMCA. K dispozici je zde 80 míst k sezení. Probíhají zde výstavy, besedy i vzdělávací programy pro školy.

## Komunikace a marketing

V počátcích reallizace se projekt nazýval A4 - nultý prostor. Už v roce 2004 byl vytvořen jednotný vizuální styl. O tři roky později byla na jeho úpravu vyhlášena soutěž, které se zúčastnili studenti uměleckých škol. V roce 2011 se vizuál opět mírně změnil rukou dalšího výtvarníka a nakonec v roce 2015 upravila původní grafický koncept další grafička. Ve spolupráci s ní se aktuálně uvažuje o zcela novém výtvarném řešení v souvislosti s vytvářením nové komunikační kampaně, na které se pracuje. Mělo by být rozšířeno využití sociálních sítí, komunikace s médii a komunikace s anglicky mluvícími obyvateli a návštěvníky města. Zachovány budou současné komunikační kanály, jako je plakátování, tištěné programové letáky, webové stránky [www.a4.sk](http://www.a4.sk) a [www.skrat.info](http://www.skrat.info). Měsíčně je distribuováno 150 plakátů a 1500 programových letáků, a to především do školních a veřejných zařízení. Otázkou je efektivita tohoto způsobu propagace, která není vyhodnocena. V rámci PR aktivity centrum se střídavým úspěchem komunikuje s několika mediálními partnery a s rozhlasem.

## 3.C/ Střední Slovensko

### STANICA ŽILINA

Město Žilina se nachází přibližně 200 km od hlavního města Bratislavy. Má kolem 80.000 obyvatel. Sídí zde profesionální loutkové divadlo Bábkové divadlo Žilina zřizované Žilinským samosprávným krajem a také profesionální činoherní Městské divadlo Žilina, které jako první divadlo na Slovensku nezřizované Ministerstvem kultury, tedy státem, založilo město Žilina v roce 1992. Loutkové divadlo tvoří převážně pro děti a mládež a hraje také na zájezdech. Městské divadlo pracuje v intencích regionálního repertoárového divadla. Obě divadla nabízejí prostory ke komerčnímu pronájmu pro různé příležitosti, Městské divadlo včetně dodání akcí na klíč, loutkové spíše pro organizovaná představení a eventy s kulturní tematikou. Dále ve městě najdeme Krajské kulturní středisko, které je organizací zřízenou Žilinským samosprávným krajem. Jeho historie sahá až do padesátých let 20. století. V současné době podporuje různé druhy kulturních a společenských aktivit, z velké části se zaměřuje na folklór. Zajímavé je, že za celou historii, tedy od roku 1953, se ve vedoucí funkci vystříдалo pouhých 9 osob a poslední ředitelka v pořadí působí ve funkci kulturního střediska již devatenáctým rokem. Využívá i mezinárodní aktivity s blízkými regiony v ČR a v Polsku.

Dnes již kultovním místem nezávislé kultury je Stanica Žilina-Záriečie. Historie této vlakové zastávky sahá až do konce 19. století, kdy byla postavena důležitá železniční trať ze Žiliny do Rajce. Za 2. světové války byla i místem smutných událostí, jakými byly transporty až 18 000 místních Židů do koncentračních táborů. Jednoduchá budova byla v roce 1945 přestavěna na železničářský domek se zahradou, který byl trvale obydlen sedmičlennou rodinou a kromě bydlení fungoval jako klasická vlaková zastávka s čekárnou a prodejem jízdenek. Jeho okolí nebylo pusté, okolní domky tvořily část města zvanou Cihelna. V 80. letech 20. století byly ale domky zbourány a nad železniční tratí vznikla víceúrovňová křižovatka zvaná Rondel. Zastávka sice zůstala na svém místě, ale už zde nebylo možné bydlet. Chátrající domek získalo v roce 2003 na 30 let do pronájmu občanské sdružení Truc sphérique. Toto sdružení založili Marek Adamov, Róbert Blaško a Hana Lukšů v roce 1998. V té době již měli první zkušenosti s mezinárodními projekty

podporujícími současné umění a spolupráci. Svou činnost zahájili v malém prostoru na náměstí v Žilině. Po vzoru zahraničních aktivistů ale toužili po nevyužitém industriálním prostoru, který by si mohli upravit pro své záměry. Začátkem roku 2003 se podařilo přesvědčit vedení Železnic SR, aby podepsalo smlouvu na pronájem nevyužívané zastávky Žilina-Záriečie. Podmínkou bylo, že zde bude i nadále vlaková zastávka. Členové sdružení a jejich přátelé se pustili do rekonstrukce a už v září 2003 uskutečnili první akci Cesta do Stanice, rekonstrukce ale probíhala postupně dál. O rok později se stali členy Trans Europe Halls. Chtějí být křižovatkou na cestě, kde se setkají lidé z blízka i z daleka, a nabídnout jim setkání se současným uměním. Pořádají koncerty, divadelní představení, výstavy, projekce, besedy, workshopy. Byli iniciátory založení slovenské sítě nezávislých kulturních center Anténa.

Po zprovoznění přízemní části budovy se podařilo vybudovat sál v podkroví budovy. V přízemí je umístěna příjemná kavárna, kde střídavě zajišťují obsluhu členové sdružení a dobrovolníci z různých evropských zemí, kteří sem přijíždějí pravidelně na dlouhodobé pobyty. Raritou je sál označovaný jako S2, který byl vybudován svépomocně ve spolupráci se zahraničními poradci v roce 2009 z 3.000 pivních přepravků, 800 balíků slámy, dřevotřískových desek, starého lodního kontejneru, 120 starých podvalů železničních vagonů, 1 km závitových tyčí, spojovacího materiálu, hlíny a šterku za cenu 7.000 Eur. Sál je umístěn přímo pod jednou částí zmíněné víceúrovňové křižovatky tak, že mostní konstrukce tvoří její střechu, stěny z přepravků mají místo klasické omítky slámu a hlínu. Lodní kontejner tvoří předsálí. Stavba měla ukázat neúměrnost čerpání finančních prostředků při stavbách kulturních zařízení, možnost využití netradičních materiálů i revitalizaci prostředí pod mostem těsně vedla vlakové zastávky.

Od roku 2011 se sdružení věnuje také rekonstrukci dalšího zchátralého prostoru v Žilině, kterým je Nová synagoga - Kunsthalle Žilina. V nedokončeném prostoru už se několik akcí s pozitivním ohlasem odehrálo. Organizace má silnou vizi, dlouhodobě se projevuje velký entuziasmus a aktivita vůdčích osobností. V průběhu celého období se objevily četné problémy, zejména finančního rázu. Ty se ale podařilo prozatím vždy zvládnout.

Stanica Žilina je tedy ukázkovým příkladem fungování nezávislého kulturního centra nejen na území bývalého Československa, ale i v rámci Evropy, často je uváděna mezi příklady dobré praxe, leadershipu a motivačních leaders stories, zejména v rámci Trans Europe Halls. Dva zakládající členové jsou ve sdružení stále aktivní. Robo Blaško se věnuje zejména mezinárodní spolupráci, nyní se podílí na projektu Creative Lenses v rámci TEH. Marek Adamov je více zaměřen na domácí kulturně-politickou scénu, aktivně se zapojuje do celoslovenských veřejných diskusí o kulturní politice.

## Financování

Stanica využívá vícezdrojové financování, je organizátorem nebo partnerem mnoha projektů. Zapojuje se do programu Evropské dobrovolné služby. Na Slovensku, zejména u některých subjektů včetně Stanice, výrazně přispívají do rozpočtu daňové asignace. Obrat organizace se rok od roku různí, a to především díky počtu realizovaných projektů. Vykazované výnosy za rok 2012 dosahují 417.000 Eur, z toho příjmy z daňových asignací 6.300 Eur, z jiných veřejných sbírek 11.600 Eur a z veřejných zdrojů 125.000 Eur. O rok později je to celkově téměř 690.000 Eur, z toho z daňových asignací 9.200 Eur, z jiných sbírek 36.500 Eur a z veřejných zdrojů už 207.000 Eur. Tržby za služby se v obou letech mírně přesahují 50.000 Eur a za prodej zboží, tedy z provozu baru, je to více, než 20.000 Eur. Při porovnání nákladů a výnosů při provozování baru zjistíme, že výsledek je sice kladný, ale číslo je velmi nízké, pohybuje se kolem 1.500 Eur.

## Technické parametry

Sál S1 je umístěn v podkroví budovy zastávky, velikost je 120 m<sup>2</sup>, výška 3-4 m (podle trámů), je vhodný pro divadlo, tanec, koncert, konferenci. Kapacita je až 150 osob. V budově jsou k dispozici také 2 ateliéry po 30 m<sup>2</sup>, nápojový bar s obsluhou o ploše 100 m<sup>2</sup> a kapacitě až 100 osob. Za budovou je možné využít zahradu s letním sezením, park a dětské hřiště. Plocha je částečně zakryta mostem (Rondel), takže tato část je využitelná i za deště.

Sál S2 se nachází v nové budově pod Rondelem v těsné blízkosti zastávky, plocha sálu je 250 m<sup>2</sup>, výška 5,5 m, prostor vhodný je pro divadlo, tanec, koncert, konferenci. Kapacita je až 200 diváků.

Vybavení světelnou a zvukovou technikou je na dobré úrovni odpovídající velikosti a kapacitě prostorů.

## Komunikace a marketing

Prezentace Stanice běží především prostřednictvím internetu, tedy webu a sociálních sítí. Způsob komunikace odpovídá požadavkům mladší generace. Z tištěných materiálů jsou k dispozici plakáty a měsíční programy pro některé programy také samostatné letáky. Podpůrné marketingové a sbírkové akce nejsou výjimkou. Ke dni 31. 12. 2016 skončila jedna ze sbírek na dokončení rekonstrukce s názvem Výprodej nesmrtelnosti. Jména příspěvatelů budou zhudebněna ve skladbě bratslavského skladatele moderní vážné hudby, která bude poprvé provedena při otevření Nové synagogy veřejnosti.

#### 4. Zahraničí

Situace kulturních center v zahraničí je překvapivě podobná situaci v Čechách. Jako lokální kulturní domy jsou využívány různé starší i nové budovy, úroveň programu je různá. V menších místech je to spíše zájem pro spolkovou činnost, ve větších potom nacházíme také nabídku dovezených programů, výstavní prostory, občerstvení a další doplňkové služby. Jedním z největších kulturních domů je bezesporu Kulturhuset v centru Stockholmu, který ve své obrovské budově otevřené v roce 1974 nabízí návštěvníkům několik divadelních scén, kino, několik restaurací a kaváren, výstavní galerie, knihovnu, prodej suvenýrů, turistické informační centrum a je skutečným centrem dění s vysokou návštěvností.

#### VILNIUS - ART PRINTING HOUSE (LITVA)

Vilnius jako hlavní město Litvy má 535 tisíc obyvatel, několik nemovitých kulturních památek (katedrály, kostely, vojenskou pevnost s muzeem osvobození, historickou radnici) národní divadlo, operu a balet, muzikálovou produkci. Art Printing house je jedinou nestátní organizací podporující různé druhy současného umění, především divadla. Kulturní centrum se nachází v objektu bývalé tiskárny, kterou aktivisté jako prázdný chátrající prostor obsadili a začali zde pořádat kulturní akce. Město po několika letech poskytlo prostředky na rekonstrukci, kterou řídili sami pracovníci kulturního centra. Ti měli možnost ve fázi přípravy projektu cestovat do zahraničí a čerpat zkušenosti a nápady pro přestavbu. První část centra byla po opravě otevřena v roce 2010. Druhá fáze rekonstrukce budovy byla pozastavena. Jejím náplní bylo vybudování promítacího sálu, ale než se začala uskutečňovat, vznikla ve městě dvě jiná soukromá multikina. Centrum usiluje o změnu projektu a vytvoření dalších zkušeben. Následující, třetí fáze rekonstrukce objektu přinese centru prostory pro prezentaci vizuálního umění, v další části objektu vznikne výtvarná galerie.

V roce 2015 vznikl v centru města ještě jeden nový malý alternativní prostor pro kulturu, který Art Printing House nevnímá jako konkurenci. Pokusy o alternativní tvorbu se objevují i ve státních institucích, například národní divadlo zahájilo v nedávné době workshopy kreativního psaní.

Centrum pořádá v rámci pravidelného programu pořady pro děti, večerní divadelní a koncertní programy, diskuse a konference. Z nových aktivit lze jmenovat kreativní výtvarné dílny. Rozmach zaznamenala tvorba pro batolata ve věku 0 – 3 roky. Ze strany veřejnosti je zájem o kurzy a umělecké volnočasové aktivity, ale centrum prozatím není schopno pokrýt tento zájem personálně.

V současné době je v centru zaměstnáno 21 osob, z toho 2 pracovnice čerpají mateřskou dovolenou. Z celkového počtu 21 jsou 4 technici. V databázi dobrovolníků je vedeno 60 především mladých lidí. Vždy na začátku roku mezinárodní festival divadla pro děti a v září víkend s novým cirkusem. Je velmi aktivní v mezinárodní spolupráci, zejména mezi severními státy. Je členem asociace Baltic-Nordic Circus, TEH, IETM. Prostředky získává z různých zdrojů především na projekty od Ministerstva kultury a Culture Fund of the Republic of Lithuania, provoz dotuje město Vilnius.

Hlavní sál typu black box má rozměry 19,8 x 13,7 m, výšku 7 m, kapacitu 300 stojících / 203 sedících diváků. Je technicky výborně vybaven, elevace pro diváky je jednoduše zasouvací. Při jejím použití zůstane k dispozici hrací plocha hluboká 9,8 m. Zázemí pro personál i pro účinkující je vhodně situované v těsné blízkosti. Malý sál pro 50 osob má rozměry 7,5 x 8,6 m a výšku 3,4 m. V budově je k dispozici občerstvení, menší výstavní prostor a další 3 menší sály jako zázemí pro zkoušky, rezidence a dílny. Součástí je už od počátku také dokumentační centrum Infoteka, které shromažďuje knihy a materiály o umění a divadle. Toto centrum je v přístupné veřejnosti 4 dny v týdnu v odpoledních hodinách.

Vizuální styl je jednoduchý, webová prezentace je v litevském jazyce a v angličtině na <http://www.menuspaustuve.lt/en/> a na sociálních sítích. Centrum tiskne měsíční programy na plakáty a letáky, k festivalovým projektům vytváří speciální propagaci.

#### CCN (CENTRE CULTUREL NEUCHÂTELOISE), NEUCHATEL (ŠVÝCARSKO)

Neuchatel je hlavním městem francouzsky hovořícího švýcarského kantonu s 32 tisíc obyvatel, do spádové oblasti můžeme zahrnout až 80 tisíc lidí. Město nabízí bohatý kulturní program. Hudební scéna nabízí klasickou i moderní hudbu, hudební kluby. Ve staré budově místního divadla pracují dvě nezávislé divadelní skupiny. V budově bývalého pivovaru mají svou scénu pro 115 diváků loutkáři, kteří mimo vlastní tvorbu už 15 let organizují festival loutkového a objektového divadla. Na předměstí hrají vlastní představení a organizují kulturní akce dvě aktivní umělecké dvojice. Ve městě je také taneční divadlo, městské činoherní divadlo, další dvě neprofesionální divadla s vlastní scénou. Taneční a pohybové divadlo je možné vidět na různých místech, která si skupiny pro své performance pronajímají. Centrum CCN se věnuje především divadlu a programům pro mládež. Každá scéna má svůj specifický charakter a také své publikum, které obvykle pravidelně navštěvuje právě jen to svoje divadlo.

Ve Švýcarsku je teoreticky možné získat finanční podporu kultury ze tří úrovní státní správy a samosprávy - federální (od státu), kantonu a město. Na všechny tři zdroje ale v Neuchatel v současnosti dosáhne pouze velký filmový festival s celostátním významem. Ve městě historicky podporovaly kulturní akce tři až čtyři bohaté rodiny, nyní je hlavním zdrojem subvencí město.

Centre Culturel Neuchateloise (CCN) vzniklo v roce 1968 z potřeby amatérského loutkářského souboru mít prostor pro svou činnost. Město tehdy souboru poskytlo na základě jejich žádosti prostory v historické části města, soubor se zprofesionalizoval, 4 členové založili asociaci a začali uvádět do života myšlenku kulturního domu. Díky první podpoře města ve výši 300 tisíc CHF mohli začít spolupracovat s dalšími profesionály. Mise centra byla zformulována. Cílem bylo propojovat obyvatele města a mluvit o kultuře ve městě. CCN organizovalo většinu veřejných kulturních akcí ve městě.

Hlavním manažerem CCN je ředitel, je jmenovaný správní radou organizace. Jeho dalšími spolupracovníky je účetní a asistentka. Další osoby jsou najímány podle potřeby na technické zajištění programu. Centrum disponuje jedním sálem pro cca 100 diváků. V kontextu bohaté kulturní nabídky města si drží statut alternativní scény prezentující především divadlo a programy pro děti a mládež. Ředitel dobře spolupracuje s místními politickými představiteli, kteří navštěvují programy centra a podporují centrum jako doplněk kulturní nabídky ve městě. Tato nabídka je bohatá, fungují zde další divadla různého zaměření – taneční, činoherní, hudební.

Budova neumožňuje velké technické zásahy. Vstupní prostor tvoří malá galerie s prodejem vstupenek. Následuje prostor předsálí, kde je návštěvníkům k dispozici bar. V sále je umístěna mobilní zasouvací elevace. Celý prostor je klenutý, lze jej popsat jako black box s víceúčelovým využitím omezený plochou přibližně 10 x 20 m.

Roční obrát organizace se pohybuje kolem 1 milionu CHF. Na straně příjmů 230 tisíc CHF poskytuje město Neuchatel, 180 tisíc CHF kulturní fond DECS,<sup>18</sup> 260 tisíc CHF loterie. Soběstačnost tedy činí asi 35%. Největší část rozpočtu, přibližně 50%, spotřebují osobní náklady.

Centrum má jednotný vizuální styl, vydává informační programové letáky a úzce spolupracuje s komerčním subjektem působícím v nedalekém městě La Chaux de Fond. Propojení jsou webovou prezentací, koordinují a sdílejí společně programy.

#### CENTRE DE CULTURE ABC, LA CHAUX DE FOND (ŠVÝCARSKO)

Město La Chaux de Fond bychom našli nedaleko hlavního města Neuchatel v horách v nadmořské výšce 1000 m. Není zde však podporován jen lyžařský sport, ale také kulturní projekty. Zajímavé srovnání s CCN poskytuje centrum ABC, které pracuje jako soukromý subjekt právě v La Chaux de Fond. S CNN spolupracuje velmi úzce, obě centra jsou přímo propojena webovou prezentací, kooperací v rámci programování a velmi úzkými osobními vztahy. Příkladem může být nejen fungování každého subjektu samo o sobě, ale v tomto případě především skutečně funkční spolupráce obou center.

Centrum vzniklo spojením dvou amatérských divadelních skupin, které hledaly místo pro svá představení a také pro projekci filmů a za tímto účelem založili v roce 1967 asociaci. Pronajali si staré kino a začali ho

<sup>18</sup> DECS je společným fondem celého kantonu a podporuje vybrané instituce. Města do fondu přispívají částkou podle počtu obyvatel. Podporu lze získat, pokud je návštěvnost akcí 95%.

provozovat vždy 2 týdny jako alternativní kino a 2 týdny jako divadelní scénu. Po skončení nájemní smlouvy radnice nabídla k odprodeji budovu bývalých garáží městské hromadné dopravy v centru města. Provozovatelé centra založili novou obchodní firmu, objekt koupili s tím, že po úpravách budou získávat prostředky zejména pronájmem restaurace. Tento plán také zrealizovali. ABC má dva vedoucí pracovníky, jeden zastřešuje divadelní program a druhý filmový. Třetím stálým pracovníkem je technik. Důležitou složku stále tvoří asociace, která má v současnosti kolem 1000 členů, členské příspěvky jsou 50 CHF ročně. Členským benefitem je snížení ceny vstupného na 10 CHF, přičemž běžná cena vstupného do kina je 15 CHF a do divadla 25 CHF, případně při větších produkcích až v rozmezí 35 až 45 CHF.

Budova, kde probíhá hlavní činnost, nabízí moderní kinosál pro 150 diváků, menší kukátkový sál pro 80 diváků a restauraci, která je pronajata a nabízí nejen nápoje a posezení při konání programů, ale celodenní provoz a denní menu. Program zahrnuje film, divadlo, hudbu, tanec, představení pro děti, konference, workshopy, přednášky apod. Druhá budova, kde probíhají programy pouze v letním období, je Le Temple allemand, tedy osvěcený kostel. Jedná se o kulturní památku, která by potřebovala rekonstrukci vnitřních prostor, ale ta prozatím v plánu není a to především z finančních důvodů. Prostor scény pro performance má rozměry 9 x 9 m je možné jej využívat jen za speciálních podmínek. V zadní části za auditoriem je pro diváky možnost malého občerstvení. Není zde ale k dispozici sociální zařízení. Divácké programy rádi navštěvují i přes uvedené komplikace. Sály se také pronajímají. Centrum zájemce o pronájem upozorňuje, že místo leží ve vyšší nadmořské výšce a že je nutné počítat s častými změnami počasí. Temple allemande není jediným kostelem, který dalo do užívání umělcům. Prostřednictvím kulturních akcí chce přilákat nové i stálé návštěvníky, pořádá festival pouličního divadla a podporuje účinkování souborů ze zahraničí. Úředník, jehož pozici bychom asi nejlépe přirovnali k pozici vedoucího odboru kultury patří ke vzdělaným a poučeným úředníkům, s jakými se v našich domácích podmínkách málo setkáváme.

### NOT QUITE, FENGERSFORS (ŠVEDSKO)

V obci Fengersfors s 370 stálými obyvateli se nachází bývalá továrna na papír, kterou si pronajali aktivisté a studenti nedaleké pobočky vysoké umělecké školy se sídlem v Göteborgu. V továrně se vyráběl speciální voděodolný papír, který byl předchůdcem plastových fólií a používal se pro balení zboží v námořní dopravě. Výroba časem zanikla, některé stroje byly prodány do rozvojových zemí, kde je pravděpodobně ještě stále v provozu jedna celá výrobní linka. V továrně ve Fengersfors lze nalézt už jen zbytky vyrobeného papíru na ukázkou. Revitalizace ani částečné opravy budov zatím neprobíhají, budovy jsou stále v soukromém vlastnictví a není jisté, jaký bude jejich další osud. Kulturní centrum Not Quite se prozatím snaží komplex využívat ve stávajícím stavu. V místech, kde byla hlavní výrobní hala, se stále ještě nachází kompletní výrobní linka. Stejná, která byla odtud odvezena a prodána do jedné z afrických zemí, údajně stále funguje. Některé části rozsáhlého objektu jsou v letním období v provozu pro veřejnost, konají se zde koncerty a především výstavy výtvarných děl, obrazů a instalací, a také koncerty a divadelní performance. Jednou z nich bylo v uplynulém období i představení, které připravili aktivisté kulturního centra Not Quite spolu podle vzpomínek původních obyvatel a zaměstnanců továrny na dobu, kdy továrna ještě fungovala. Tvůrci měli z reakce na představení mírné obavy, ale projekt se setkal u místních obyvatel s pozitivním ohlasem. V oblasti divadla chystají členové a příznivci sdružení novou aktivitu. Podařilo se jim získat darem divadelní autobus, který sloužil jako scéna pro loutková představení, a to včetně loutek a dekorací. V létě je toto kulturní centrum turistickou atrakcí také proto, že návštěvníci mohou vidět přímo při práci výtvarníky tvořící v rámci svých rezidenčních pobytů, posedět v přírodní kavárně a také si zakoupit některá výtvarná díla. V zimě zde pracují pouze někteří členové sdružení, kteří se věnují především práci se dřevem. Pronajímají si zde za přijatelných finančních podmínek dílny, které ale musí sami vytápět pomocí lokálních topidel. Celoročně je v provozu jen pekárna typických švédských perníčků s přímým prodejem a butik, kde jsou v prodeji ruční výrobky členů sdružení – keramika, šperky, obrazy, drobné dárkové předměty, ručně pletené svetry a další originální kusy z místních dílen.

Výkonná moc v asociaci je po odchodu bývalé úspěšné manažerky rozdělena mezi 5 členů výboru, což není praktické, ale vyžádala si to situace, kdy nebyla k dispozici vhodná osoba, která by mohla a chtěla funkci zastávat. Dosavadní manažeři odcházeli vždy po několika letech působení ve funkci z důvodu vyhoření. Nejaktivnější z členů jsou v současné době dva z nich, jeden jako organizátor, výtvarník a performer v přímo v centru a druhý je hlavním autorem a lídrem jednoho z dlouhodobých projektů organizovaných členy Trans Europe Halls a podpořených EU. Webová prezentace [www.notquite.se](http://www.notquite.se) mají švédskou a anglickou mutaci, jednoduchou strukturu

### WUK, VÍDEŇ (RAKOUSKO)

Vídeň, hlavní město Rakouska, je vyhlášené svou kulturní aktivitou. Nedaleko centra města se v rozsáhlé budově, kterou vlastní město Vídeň, nachází kulturní centrum WUK. Budova továrna na lokomotivy byla ve Vídni postavena v roce 1855, výroba trvala jen do roku 1884. Po jejím ukončení zde bylo až do přelomu let 1979-80 umístěno Technological Trades Muzeum. V roce 1979 byla ve Vídni založena asociace WUK<sup>19</sup> s cílem podporovat kreativitu, přiblížit kulturu lidem a otevřít prostor pro workshopy. Teprve dnes, téměř po 40 letech, se tyto aktivity konečně rozmáhají na mnoha místech a v různých kreativních formách, ale stále ještě ne s plným pochopením lokálních politiků. Ve Vídni již v roce 1981 zabrali budovu opuštěné továrny aktivisté ze sdružení WUK jako nevyužitý industriální objekt pro své aktivity. Starosta Vídně přislíbil, že mohou objekt prozatímně užívat. Po nejnútnejších svépomocných opravách se 3. 10. 1981 konala velká open party. Jejich činnost přerostla do kulturně sociálních projektů značného rozsahu. Budova je ale stále užívána jako squat. V nedávné době se objevila snaha stav užívání budovy legalizovat, ale zúčastněné strany došly k závěru, že uzavření regulérní smlouvy a splnění všech souvisejících podmínek, zejména po finanční stránce, by pravděpodobně znamenalo ukončení provozu organizace, proto ponechává město nadále organizaci objekt k užívání bez smlouvy. Přes tento fakt radnice provoz centra dotuje, protože považuje jeho služby za velmi důležité, zejména v oblasti sociálně komunitních služeb. Není ale jisté, že se tento postoj ze dne na den nezmění.

Prostorům někdejšího bytu majitele bývalé továrny zůstalo dodnes označení "muzeum". Nyní jsou využívány pro semináře, mítinky a zejména pro dětské divadlo, které tvoří žáci základní školy. Ta je téměř od počátku činnosti součástí aktivit v komplexu kulturního centra WUK. Jedná se o alternativní školu s vlastními pravidly, bez specializace na některou známou alternativní metodu výuky. O školních záležitostech rozhodují třetinovým podílem žáci, pedagogové a rodiče, žáci se neučí striktně ve skupinách podle věku, ale podle úrovně svých znalostí apod. Zájemci o navštěvování školy musí absolvovat vstupní pohovor. Školné se pohybuje kolem 300 Eur měsíčně, školní infrastruktura je organizována většinou rodiči. Speciální kvóta byla stanovena i pro zájemce z řad uprchlíků. Škola sídlí v jednom poschodí jednoho ze čtyř křídel budovy, kromě učeben je to i školní jídelna, knihovna a další potřebné prostory a vybavení pro výuku.

Další význanou složkou centra jsou řemeslné a umělecké dílny a ateliéry, kterých je v objektu provozován skutečně velký počet, od malířských přes textilní tvorbu, keramiku, výrobu ručního papíru, po práce se dřevem či kovem. Zajímavostí je dílna na opravu jízdních kol, kde se pořádají i workshopy.

V neposlední řadě se v několika halách pořádá ročně asi 300 kulturních programů různého druhu - koncerty, divadelní a taneční produkce. Denně docházejí skupiny dětí i dospělých do různých kreativních kurzů. WUK provozuje také vlastní rádiové vysílání, a to již od roku 1999 každé pondělí odpoledne půl hodiny na dostupné frekvenci. Centrum je velmi aktivní i na mezinárodním poli, hlavně v rámci členství v Trans Europe Halls.

Strukturu organizace provozu WUK lze označit jako složitou, ale funkční. Činnost řídí hlavní manager volený výborem asociace. Ta má v současné době kolem 300 členů. V objektu najdou své místo obyvatelé pocházející z různých zemí a kultur, děti, senioři, nachází se zde knihovna, již popsaná škola a dílny, speciální prostor užívá africká komunita, několik asociací různého zaměření zde má své sídlo (ekologové, skupiny zaměřené na sociální pomoc, divadelní spolky, hudební skupiny, výtvarníci...). Všichni se snaží smysluplně spolupracovat, opravy všech částí budovy probíhají svépomocně. Strukturu lze rozdělit na dvě části. Profesionální skupina je asociací WUK s regulérní strukturou, se zaměstnanci, kteří se starají o chod celého centra, jsou kurátory uměleckého programu a podílejí se na řízení přibližně 20 projektů, které WUK organizuje nebo na kterých participuje. Vzdělávací projekty jsou jimi organizovány i na jiných místech ve Vídni. Druhou skupinu tvoří tzv. autonomní sektory, kterých je 7 a tvoří je 150 jednotlivců a skupin, které pro WUK nepracují na profesionálním základě, využívají prostory pro svou uměleckou nebo neziskovou činnost jako kanceláře, dílny, zkušebny apod. Měsíčně platí nízké poplatky za energie a příspěvek na udržování budovy. Zařízení a vybavení užívaných prostorů si museli kompletně zajistit sami. Komunikace mezi oběma skupinami probíhá velmi dobře.

<sup>19</sup> Původně Verein zur Schaffung offener Kultur und Werkstättenhäuser / Association for the Creation of Open Culture and Workshop Houses, dnes Werkstätten-und Kulturhaus.

Ve WUKu je k dispozici celkem 12.000 m<sup>2</sup> industriálních prostor různých velikostí a různého charakteru, které lze využívat pro akce jak vlastní tak pro jiné pořadatele. Objekt je také často využíván jako scénérie pro fotografování či pro film. Hlavní sál je vhodný pro divadlo, tanec, koncerty a společenské události, k dispozici je plocha 400 m<sup>2</sup>, kapacita je 200 sedících nebo 500 stojících diváků. Foyer je možné využít pro firmení prezentace, večírky nebo menší koncerty, plocha 160 m<sup>2</sup> pojme 200 stojících návštěvníků. Dva menší sály nazývané Muzeum se společným předsálím lze využít na workshopy, školení, semináře, případně na menší performance. Každý ze dvou sálů má 60 m<sup>2</sup> s kapacitou 70 sedících hostů, předsálí s barem měří 30 m<sup>2</sup>. Dalším prostorem je rozlehlá hala nazývaná Project space o velikosti 250 m<sup>2</sup> s kapacitou 120 až 250 osob. Pro sociální, sociálně politické a podobné neziskové aktivity, diskuse nebo workshopy slouží další 2 propojené prostory o velikosti 97 a 44 m<sup>2</sup>. Posledním z hlavních prostorů je Kunsthalle o výměře 400 m<sup>2</sup> pro 200 až 400 návštěvníků. Pro všechny prostory platí, že v případě pronájmu lze dohodnout i vybavení nábytkem, technické vybavení a profesionální služby místních pracovníků.

Město se podílí na financování nákladů WUK přibližně z jedné třetiny. Dalším zdrojem příjmů je vícezdrojové financování projektů, pronájem, členské příspěvky a poplatky uživatelů prostorů v budově. Členové asociace platí základní roční příspěvek ve výši 100 Eur, podle finanční situace to může být více, případně i méně, přičemž minimum je 35 Eur. Jako členové získávají kromě originální členské karty zpracované některým z místních výtvarníků také informační newsletter s aktuálními informacemi o programech a busech, slevu na programy WUK, slevy na pronájem prostor WUK a další benefity poskytované partnery WUK mimo areál centra.

Organizace komunikuje především prostřednictvím webu [www.wuk.at](http://www.wuk.at) a na sociálních sítích. Činnosti zde rozděluje na výtvarné umění, sociálně-politické aktivity, multikulturní aktivity, aktivity dětí a mládeže, aktivity pro seniory, hudbu, divadlo-tanec-performance, vzdělávání a workshopy. Rozdělení webu je hodně členité, vzhledem k množství aktivit zde pořádaných, je pro výběr z programu nutno déle vyhledávat. Elektronický prodej vstupenek funguje přímo z webu. Logo tvoří 3 jednoduchá písmena, není mu v zásadě co vytknout, snad jen že pro neznalé je potřeba připojit základní informaci o jakou organizaci se jedná.

#### NORDIC HOUSE, TÓRSHAVN (FAERSKE OSTROVY)

Faerské ostrovy jsou pro střeoevropany lokalitou méně navštěvovanou. Jsou součástí Dánska, tedy i aliance severských států (Dánsko a Faerské ostrovy, Švédsko, Norsko, Finsko, Grónsko, Island, Lotyšsko, Litva a Estonsko), které mezi sebou udržují vztahy připomínající V4.

Faerské ostrovy jsou autonomní oblastí v rámci Dánského království, mají tedy svoji vlastní vládu, udržují vlastní řeč (nepodobnou žádné ze severských řečí jako například čeština a slovenština). Vláda sídlí v historických dřevěných objektech v centru hlavního města. Ministerstvo kultury deklaruje zásady kulturní politiky a jejich implementaci. Hlavní cíle jsou podpora rozvoje kultura a umění a ochrana kulturního dědictví. K preferovaným řadí fayerský národní chrám, fayerský jazyk, média, autorská práva, sport a rozvoj dětí a mládeže. Oblast působnosti zahrnuje vztahy s kulturními institucemi, místními komunitami, sportovními organizacemi a jinými nestátními neziskovými organizacemi a jednotlivci. Ministerstvo také funguje jako supervizor veřejné podpory kultury a umění. Hlavními organizacemi v zorném poli ministerstva je Národní chrám, Fayerský dům v Kodani, Fayerská sportovní konfederace a Olympijský výbor, Národní rozhlas a televize, Národní muzeum umění, Národní fond kultury, Národní muzeum, Národní divadlo a kulturní centrum Nordic House.

V Tórshavnu vybudovala společně koalice severských zemí kulturní centrum Nordic House.<sup>20</sup> Toto hlavní město Faerských ostrovů, které jsou autonomní součástí Dánska, má včetně spádové oblasti přibližně 20 000 obyvatel. Možnost dopravy na ostrovy je letecky nebo lodí, na ostrovech je místní doprava přes nízkou hustotu obyvatel na vysoké úrovni, lze využít autobusy, lodě i helikoptéry. Atmosféra ostrova je z pohledu střeoevropana pomalá, počasí přímořsky větrné a chladné. Typickými aktivitami obyvatel jsou chov ovcí a lososů, zdrojem příjmů je také turistický ruch. Za divadlem a kulturními aktivitami pravděpodobně přijíždí málokdo, ikdyž na ostrovech a zejména v hlavním městě se často konají eventy typu komunitních a folklórních akcí. Většina těchto akcí probíhá ve veřejném prostoru, patří k nim občerstvení v tradičním stylu, vystoupení místních pěveckých sborů, orchestrů a podobně. Ve městě fungují ještě další kulturní zařízení, zejména dvě divadelní scény, ale jejich stavební ani technické řešení je na úrovni provizoria, v jakém u

nás pracují některé nezávislé skupiny nebo amatérské soubory. Vláda nechala zpracovat projekt na stavbu nového národního divadla, ale prozatím není jasné, kdy bude realizován.

Rada organizace Nordic House má osm členů, z toho jeden je místní a sedm z ostatních severských států. Dorozčí orgán je patnáctičlenný a je složen z obyvatel Faerských ostrovů, zejména z osob aktivních v kultuře. Výkonným manažerem je ředitel, kterého jmenuje rada na období 4 let. Nejvyšším orgánem je Ministerská rada koalice severských zemí.

Již v roce 1977 byla vypsaná architektonická soutěž na vybudování kulturního centra ve městě Tórshavnu. Zúčastnilo se jí 158 soutěžních návrhů. Vítězi se stali Ola Steen a [Kollbrún Ragnarsdóttir](#). Budova byla postavena v roce 1983 v moderním stylu podřízeném tradicím architektury této severské oblasti. Mezi materiály dominuje dřevo, sklo a kov. Kovové jsou i umělecké instalace v okolí budovy. Typickým prvkem zdejší oblasti, který je zde také uplatněn, je travnatý povrch střechy. Jednotlivé stavební materiály nebo prvky stavby sem byly přivezeny z různých severských zemí. Do budovy se vstupuje chodbou, kde je umístěna šatna pro návštěvníky a sociální zařízení. Následuje prostorné předsálí s typickou severskou kavárnou s možností drobného občerstvení a nabídkou jednoduchého teplého jídla v případě celodenních akcí. Na kavárnu plynule navazuje prostor auditoria s půlkruhovou elevací pro 173 diváků. Hlavní divadelní sál má rozměry 18 x 7 m, výšku 7 m a kapacitou 404 sedadel. Jevišťe není vyvýšené, jeho zadní stěnu je možné posouvat a tím spojit hlavní sál s auditoriem a tím i s kavárnou a předsálím v jeden obrovský prostor, který je schopný pojmout 900 návštěvníků. Taneční sál má kapacitu do 40 osob. Konferenční sál pojme 190 osob, je vybaven prezentační technikou, sezení není pevně ukotveno, takže sál je možné využít na různé příležitosti. Malá konferenční místnost má kapacitu do 50 osob, učebna je určena pro 6 - 8 osob. Provoz zajišťuje 15 zaměstnanců včetně ředitelky.

Nordic House je otevřen veřejnosti denně, téměř denně se konají programy, které zahrnují divadlo, koncerty, projekce filmů, programy pro děti, konference, semináře, workshopy, festivaly.

Organizace využívá web [www.nlh.fo](http://www.nlh.fo) v angličtině a fayerštině a sociální sítě Facebook a Instagram. V roce 2016 bylo vytvořeno nové logo a veškeré informace k jeho použití jsou zveřejněny na webu. Logo je textové má několik jazykových verzí - anglickou, dánskou a fayerskou, má atypický rozměr, je spíše hlavičkou na šířku celého dokumentu.

#### 4. Spolupráce kulturních domů a center

Ukazuje se, že velmi důležitý podíl na rozvoji práce kulturních center má jejich vzájemná spolupráce a výměna zkušeností. Je možné mluvit o spolupráci na lokální, národní nebo mezinárodní úrovni. V mnoha zemích existují lokální a národní sítě. V České republice dosud neexistuje národní asociace kulturních domů a center, přestože její založení je již několik let otázkou diskusí.

##### Nová síť

Nová síť je nezisková organizace, existuje jako občanské sdružení, resp. spolek, od roku 2004. Podporuje uvádění nového divadla v regionech ČR, zastřešuje nevelkou úzce spolupracující síť kulturních organizací v regionech. Usiluje o networking. Hlavním cílem ale není primárně spolupráce kulturních center, ale mobilita nezávislých umělců a skupin, hledání možnosti uplatnění některých vybraných divadelních projektů v regionech ČR. V počátcích své existence organizace velmi úzce spolupracovala s divadlem Alfred ve dvoře, a to především díky podpoře bývalé ředitelky divadla MgA. Šárky Havlíčkové.<sup>21</sup> V roce 2015 působila celorepublikově, svoje sídlo měla v Praze, měla 13 partnerských organizací po celé ČR.

Své ideje prezentuje Nová síť takto: "Posláním neziskové organizace Nová síť je podporovat organizace a jednotlivce tak, aby se tvorba a živé umění staly organickou součástí běžného života. Podporou kreativity a svobodného jednání se podílíme na rozvoji současného umění a občanské společnosti v regionech ČR i v zahraničí." V organizaci celoročně pracují 4 osoby: Dagmar Kantorková, Adriana Světlíková, Petr Pola a Lucie Šeflová. Rozsah ani náplň činnosti se zásadně nemění. Partnery jsou nezávislá kulturní centra Kre dance České Budějovice, Kontrapunkt Hradec Králové, Valdštejská lodžie Jičín, DIOD Jihlava, DW7 Olomouc, OKO Opava, Cooltour Ostrava, Divadlo 29 Pardubice, JOHAN Plzeň, UFFO Trutnov, S radostí Varnsdorf, Muzeum umění Olomouc a Luhovaný Vincent Luhačovice. V počátcích činnosti byla partnerská

<sup>20</sup> Nordic house jako kulturní centrum vybudovala Nordická koalice také na Islandu v Reykjavíku.

<sup>21</sup> Šárka Havlíčková – významná kulturní organizátorka, abs. KALD DAMU v Praze, bývalá ředitelka divadla Alfred ve dvoře, aktivistka projektu Za Prahu kulturní, aktuálně spolupracuje s IPR.

základna širší, ale také tlak Nové sítě na formu spolupráce byl větší, ikdyž členství v síti bylo velmi neformální. Po prvních 5 letech se stav stabilizoval na dnešním počtu a dnes se uvnitř organizace začíná řešit problém konkurence a jejího postavení v ČR.

Nová síť vyhlašuje každoročně výzvu pro přihlašování do projektu. Členové sítě následně vyberou z přihlášených divadelních projektů ty, které získají přímou finanční podporu Nové sítě pro uvádění v regionálních kulturních zařízeních nebo pro realizaci rezidenčního pobytu. Samostatným projektem je potom Malá inventura, která nabídne přehled inscenací aktuálně vybraných do portfolia podpory v podobě showcasu, který mohou navštívit pořadatelé z celé ČR podle vlastního zájmu. Uvedení inscenace v regionu se realizuje jako samostatné nebo v rámci festivalu Velká inventura, která navazuje na Malou inventuru a představuje jeden z jejích splněných cílů, tj. již jmenované výjezdy alternativních divadelních projektů do regionu.

Výroční zpráva za rok 2015 říká, že: "hlavní činností bylo poskytování konzultací, sdílení zkušeností, propojování organizací a projektů, monitorování současné situace kultury obecně a motivace organizací a jednotlivců k realizaci živého umění a občansky iniciativních aktivit. Ve svých programech podporovala rezidenční pobyty a nové absolventy uměleckých škol. Poskytovala kulturní mediátorství, coaching a byla aktivní v kulturní advokacii. Pořádala festival Malá inventura v Praze, Jičíně a Opavě. Prezentovala českou kulturu v zahraničí. Spolupracovala s řadou institucí a profesionálů z řad umělců, kreativců, pedagogů, produkčních a dalších pro kulturu inspirativních oblastí." Zmiňuje ale také, že "se diskutuje o možnosti rozšíření členské základny", což nespěchá o otevřenosti, ale působí spíše nepřijemným dojmem fungování jen v již zaběhnutém kruhu. Tato vyjádření ve výroční zprávě kontrastují s mnohamluvnými komentáři o širší takřka "nenahraditelných" aktivit v nespecifikovaných lokalitách. Také se objevily diskuse na téma nově vzniklé Asociace nezávislých divadel jako o konkurenční organizaci.

Financování organizace je vícezdrojové, podporována je činnost i jednotlivé projekty. Hlavními poskytovateli jsou Hlavní město Praha a Ministerstvo kultury ČR. Informace jsou šířeny především na internetu [www.novasit.cz](http://www.novasit.cz)

### Anténa

Anténa, [www.antenanet.sk](http://www.antenanet.sk), je slovenská síť sdružující nezávislá kulturní centra a podobné organizace, které působí na Slovensku v oblasti současného nezávislého umění od roku 2009. Inspiraci hledá hlavně v zahraničí. Podporuje spolupráci a výměnu zkušeností na lokální, národní i mezinárodní úrovni a sama je členem Trans Europe Halls (viz níže). Organizace umožňuje nejen stát se členem, ale také přidruženým členem - partnerem nebo přítelem - podporovatelem. Tento systém je podobný systému členství a partnerství v Trans Europe Halls. Řádnými členy mohou být právnické osoby, které nebyly založeny za účelem vytváření zisku, fungují profesionálně a celoročně, provozují stálý prostor určený primárně pro neziskové kulturní akce a vznikly z občanské iniciativy, nebyly zřízeny státní správou ani samosprávou. Přidruženým členem se může stát nezisková organizace, která pracuje celoročně profesionálně v oblasti nezávislé kultury na Slovensku. Přítelem se může stát právnická nebo i fyzická osoba, která pracuje profesionálně v oblasti slovenské kultury a nevykonává svou hlavní činnost za účelem vytváření zisku. Zde nacházíme jistou nesrovnalost, protože fyzická osoba, která soustavně celoročně pracuje v oblasti kultury, vykonává tuto činnost jako výkonný umělec nebo na základě živnostenského oprávnění, obojí za účelem vytváření zisku pro vlastní obživu. Formulace kritérií pro pozici Příklad je tedy nepřesná, kritéria nelze splnit.

V současnosti má Anténa 16 členů. Jsou jimi A4 - Priestor súčasnej kultúry Bratislava, Bona fide - Tabačka Kulturfabrik Košice, Kolomaž - Klub Lúč Trenčín, Divadlo NA PERÓNE Košice, Divadlo Pôtoň Bátorce, Záhrada - Centrum nezávislej kultúry Banská Bystrica, Truc sphérique - Stanica Žilina-Záriečie, Divadlo z Pasáže Banská Bystrica, Štokovec Banská Štiavnica, KC Dunaj Bratislava, Nástupište 1 - 12 Topoľčany, TRIPTYCH - Hidepark Nitra, PERIFÉRNE CENTRÁ Dúbravica, OZ Publikum.sk Trnava, Projekt bunka Nitra. Přidruženými členy jsou Asociácia súčasného tanca Bratislava, Divadlo NonGarde Bratislava, DogDocs, o.z. Trenčín, Divadlo na zastávke Bratislava, 13 kubikov Bratislava, Divadelný ústav - Štúdio 12 Bratislava, 1115 - Kino Akropola Kremnica, Európske hlavné mesto kultúry 2013 Košice. Příklad sdrúžení jsou Mladý pes, n.o. Bratislava, Medzinárodné centrum pre vzdelávanie a výskum nového tanca a fyzického divadla Bratislava, Groteska Art Caffè Poprad, divadlo Ticho a spol. Bratislava.

Z tohoto výčtu se zdá, že nezávislá a alternativní kultura na Slovensku má široké zázemí, které vyrůstá z občanské iniciativy. Aktivních participujících je ale málo. Zejména je to Stanica Žilina, OZ Publikum Trnava

a A4 - priestor súčasného umenia Bratislava. Koordinátorkou sdružení je absolventka Ateliéru divadelního managementu a jevištních technologií Katarína Ďuricová.

Anténa si klade za cíl zviditelnit nezávislé umění ve společnosti a zlepšit jeho postavení v systému kulturní politiky, proto jednou z prvních aktivit bylo uspořádání veřejné diskuse na téma kulturní politiky měst v Košicích. Kromě kulturně politické aktivity a zapojení Antény v Trans Europe Halls pořádá sdružení odborné workshopy se zaměřením na jevištní technologie, zejména svícení a světelný dizajn.

Projekty podporuje Ministerstvo kultury Slovenské republiky a Nadace J&T.

### European Network of Cultural Centers (ENCC)

Organizace ENCC sídlí v Bruselu. Jedná se o mezinárodní asociaci sdružující kulturní domy a centra a jejich lokální a národní sítě. Zaměřuje se zejména na podporu menších subjektů, které vyvíjejí své aktivity v rurálním prostředí. Tato asociace o sobě tvrdí, že zastřešuje asi 3 000 kulturních center z 19 zemí s nejméně 15 000 zaměstnanci, tisíci dobrovolníků a 40 miliony návštěvníků ročně. Oficiálně sdružuje 14 národních sítí, 10 lokálních sítí a samostatných center z Rakouska, Belgie, Bulharska, Chorvatska, Dánska, Estonska, Finska, Německa, Maďarska, Islandu, Itálie, Lotyšska, Litvy, Holandska, Norska, Polska, Španělska, Velké Británie a nyní nově i z České republiky. Správní radu tvoří osm osob, výkonnou silou je pětičlenný tým centrální kanceláře. Není bez zajímavosti, že dvě pozice z uvedených pěti zastávají mladé manažerky z Polska.

ENCC je tedy platformou především pro kulturní centra podobná obecné české představě o kulturních domech jako o budově, kde probíhají různorodé kulturní a komunitní aktivity.

Práce ENCC působí na první pohled poněkud konzervativně, a to jak webovou prezentací, tak členskou základnou a aktivitami, které vyvolávají dojem, že jsou proti rychlému vývoji ve společnosti poněkud opožděné. Při bližším zkoumání lze ale zjistit, že tento dojem je opodstatněný jen částečně. Kulturní domy v menších městech a obcích velmi často pracují na úrovni, kterou je třeba pozvednout od základu. Fungují na konzervativních principech státem a municipalitami zřizovaných organizací, obvykle nedisponují odborně vzdělanými pracovníky a nemají téměř žádné možnosti dalšího vzdělávání, byť neformálního. Obecně lze sice říci, že se možnosti dalšího vzdělávání pracovníků v kultuře rozšiřují, ale kulturní zařízení v obcích nemají do velké míry přehled kde získat informace o těchto možnostech nebo nemají prostředky na realizaci některého vzdělávacího programu. Někteří ani žádné nové možnosti nevyhledávají, protože pracují v oboru již dlouho a podle vlastních slov další vzdělávání nepotřebují, i když netuší, co by jim mohlo přinést. Je tedy na místě šířit základní informace, a to nejen o teoretických znalostech, ale především o praktických dovednostech, například formou setkávání a diskusí.

ENCC nabízí možnost osobního rozvoje právě touto formou a zároveň poskytuje možnost mezinárodní spolupráce, která je jedním z nových možností práce v lokálních kulturních zařízeních.

ENCC dělí svou činnost na programy, projekty a aktivity. Příkladem programu je BECC - Bridge between Culture Centres, který podporuje mezinárodní mobilitu kulturních manažerů do 35 let. Jedná se o dlouhodobý projekt, do kterého se od roku 2008 do roku 2015 zapojilo 94 účastníků a 70 kulturních center ze 13 zemí Evropy. V roce 2016 se zapojilo 20 účastníků ve 20 kulturních centrech a 12 zemích. Do kategorie programů patří také Travelling Academy, kdy se na různá místa Evropy sjíždějí zájemci o diskusi na předem daná témata. První setkání se uskutečnilo v Krakově, další se bude konat v únoru na půdě Univerzity v německém Hildesheimu. Tématem bude "Culture for Shared, Smart, Innovative Territories - Towards 2020 European Regional Development". To bylo také tématem dvoudenního mítingu asociace ENCC konaného v polské Olesnici v říjnu 2016, který lze zařadit mezi aktivity. Aktivity z kategorie projektů jsou zaměřeny na výzkum v souvisejících oblastech, aktivní jsou dva z nich. Jedním je RECCORD s centrem v Dánsku na univerzitě v Aarhusu a se zaměřením na sběr informací o kulturních centrech, výměn pracovníků a neformální vzdělávání. Projekt je podpořen ze zdrojů EHMK Aarhus 2017. Druhým projektem je EXPANDER a jeho hlavním tématem je rozvoj publika. Aktivity a projekty sítě ENCC jsou podporovány z fondů EU.

### Trans Europe Halls (TEH)

Další mezinárodní asociací kulturních center je TEH se sídlem ve švédském Lundu. Ta sdružuje dnes již 90 kulturních center z 24 zemí Evropy, patří mezi ně Švédsko, Finsko, Dánsko, Chorvatsko, Rakousko,

Slovinsko, Česká republika, Slovensko, Polsko, Francie, Německo, Maďarsko, Řecko, Itálie, Litva, Lotyšsko, Lucemburško, Norsko, Španělsko, Holandsko, Anglie, Ukrajina, Bělorusko a Kosovo. Členství je rozděleno do tří kategorií, a to plně členství, partnerství a kategorie zvané ambasador. Člen musí splňovat všechny stanovené podmínky, tj. musí se jednat o organizaci s právní subjektivitou založenou na základě občanské iniciativy, musí podporovat rozvoj současného umění a interakci mezi jednotlivými uměleckými obory, musí provozovat své činnosti v budově (preferenci mají původní industriální stavby). Dále musí nabízet kvalitní program, působit nejméně na regionální úrovni, vycházet z lokálních tradic, být schopen spolupracovat na mezinárodní úrovni a mít pozitivní přístup k řešení sociálních otázek ve společnosti. Kulturní centrum, které nevyhovuje všem podmínkám, může požádat o to být partnerem. Ambasador je podporovatel sítě, který se může účastnit akcí. Rozdíl v právech člena a partnera je především v možnosti podílet se na rozhodování, volit a být volen. To znamená, že partner má právo se účastnit valných shromáždění, ale nehlasuje ani nevolí a není volen do orgánů asociace. Právo na účast v projektech a aktivitách je ale pro obě skupiny stejné. Povinnosti se liší ve výši ročního členského příspěvku. Ta je pro členy určena ročním obrátem organizace a pohybuje se v rozmezí od 300 do 1.750 Eur. Partnerský poplatek je stanoven paušálně na 200 Eur za rok. Přijetí za člena i partnera musí doporučit výkonný výbor a schválit stávající členská základna. Nově vstupující členové obvykle prezentují svou organizaci na pravidelném mítingu, kde následně probíhá proces konečného rozhodování o přijetí.

V centrální kanceláři pracovala donedávna pouze generální manažerka Birgitta Persson a v polovičním pracovním úvazku její asistent Jose Louis Rodrigues. Vzhledem k narůstajícímu objemu činností se rozšířil i počet zaměstnanců na 4 pracovní pozice v plném úvazku, přibyl jeden projektový manažer a manažer pro PR a komunikaci.

Českých členů a partnerů je prozatím pět – Moving Station Plzeň, Cooltour Ostrava, KD Mlejn Praha, Studio Alta Praha a Švestkový dvůr Malovice (řazeno podle data vstupu do sítě, přičemž KD Mlejn jako o.p.s. se vztahem k municipalitě je partnerem, ostatní jsou řádnými členy).

Členská základna rychle narůstá a začíná se diskutovat o hranici počtu členů a měnícím se způsobu práce TEH. Prvotní záměr byl sdružovat kulturní aktivisty a nestátní organizace (ziskové i neziskové), které provozují postindustriální nebo podobné prostory pro kulturní a umělecké aktivity. Tato vize je stále platná, asociace je velmi aktivní, podporuje své členy také formou pravidelných setkání dvakrát ročně vždy v sídle některého z členů, a to nejen umožněním kontaktů samotných, tedy vzájemné výměny zkušeností a navazování spolupráce, ale také vzdělávacími a výzkumnými aktivitami.

TEH je aktivním partnerem několika dlouhodobých mezinárodních projektů podpořených z programu Kreativní Evropa. Vzhledem k tomu, že členská základna je tvořena nezávislými subjekty, které financují svou činnost z různých zdrojů, věnuje se TEH dlouhodobě otázce byznys modelů. Byznys model provozování kulturního centra je hlavním tématem jednoho z aktuálně realizovaných mezinárodních projektů s názvem Creative Lenses. První výstupy, které porovnávají mimo jiné způsoby financování a podpory kulturních center v různých oblastech EU, byly zveřejněny v listopadu 2017 a mimo jiné potvrzují skutečnost, že kultura v postkomunistických zemích je v porovnání s ostatními oblastmi Evropy výrazně podfinancovaná.

## 5. Závěr

Všeobecně by bylo možné konstatovat, že udržení sítě kulturních domů je v obecním zájmu, vše tedy v mnoha bodech závisí na kulturní politice obce. Obce a jejich vedení se v současné době z velké části problematice kulturních domů nevěnují, mají jiné preference a na základní obecní kulturní zájmy mezi ně nepatří. Kultura nemá dostatečně silnou a zejména jednotnou lobby. Pokud ale nebude kultuře věnována na této základní úrovni pozornost, nebude pravděpodobně možné, aby většina lidí vnímala kontext svého chování v obecním zájmu. Využití existujících budov kulturních domů jako skutečných obecních kulturních a komunitních center se nabízí jako jedna z nejjednodušších možností, jak prostřednictvím emotivních zážitků, umělecké seberealizace obyvatel a podobně ovlivnit kulturní úroveň v obci a ve společnosti. Sociální síť nemohou nahradit společenské aktivity a setkávání, proto by zejména v současné době vzájemného odcizování a rozvoje virtuálního světa měly právě kulturní domy v první linii podporovat setkávání lidí, společné zážitky a občanskou soudržnost. Ale jak již bylo řečeno, v zájmu obce, tedy s její podporou a z její iniciativy, ať již je toho obec mocna sama nebo si někoho najme. Zásadní je, aby si političtí představitelé uvědomovali důležitost kulturních aktivit nebo viděno z druhé strany - abychom pro obec my, jako občané, volili kulturně uvědomělé vedení. Velký vliv místní kultury si uvědomoval i totalitní režim a vkládal

do ní násilně svou ideologii k ovlivňování co největšího počtu lidí. Také v demokratickém státním uspořádání má místní kultura vliv na velký počet obyvatel. Míř je ale na hrací ploše kulturních operátorů a aktivitů, kteří mají v rukou kreativní sílu ke společnému osvětovému působení a ke zvyšování úrovně kvality života prostřednictvím kulturního využití. ■

## 6. Použité prameny

### Literatura:

ČERNÁ, Jana - JOHNOVÁ, Radka. *Arts Marketing*. Praha: VŠE v Praze, 2009.

ČERNÝ, Ondřej a kol. *Analýza transformace příspěvkových organizací – divadel zřizovaných Hlavním městem Prahou*. Praha: IDU a Magistrát Hlavního Města Prahy, 2001.

DALBORG, Karen – LÖFGREN, Mikael. *Perspectives On Leadership*. Göteborg: Nätverkstan Kultur, 2016.

DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Praha: Pražská scéna, 2005.

DVOŘÁK, Jan – ELIÁŠKOVÁ, Věra a kol. *Karel Makonj a Vedené divadlo*. Praha: Pražská scéna, 2007.

DWORAKOVSKA, Martyna – POHOŘELÁ, Michala. *CZ/PL Divadlo po rekonstrukci*, Warszawa: Instytut Kultury Polskiej, 2008.

FITZGERALD, Sandy (ed.). *Managing Independent Cultural Centres*. Dublin: Asia Europe foundation, 2008.

HAGORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: AMU, 2009.

KAISER, Michael. *Strategické plánování v umění. Praktický průvodce*. Praha, Theatre Institut - IDU, 2009.

KELLY, Thomas A. *The Back Stage Guide to Stage Management*. New York: Nielsen Business Media, 2009.

LANDRY, Charles – MATARASSO, François. *Hledání rovnováhy (21 strategických dilemat v kulturní politice)*. Praha: Barrister and Principal / Institut umění – Divadelní ústav, 2015.

LENYI, Peter (ed.). *Design handbook for cultural centers*. Žilina: Truc sphérique, 2014.

MOCKOVČIAKOVÁ, Alena a kol. *Analýza vývoje decentralizace rozhodování v kultuře v České republice po roce 1993*. Praha: NIPOS, 2005.

PATOČKA, Jiří – HEŘMANOVÁ, Eva. *Lokální a regionální kultura v České republice*. Praha: ASPI, 2008.

PATOČKOVÁ, Věra – ČERMÁK, Daniel – VOJTÍŠKOVÁ, Kateřina (eds.). *Kultura v krajích České republiky*. Praha: Sociologický ústav AVČR, 2012.

PILIC, Ivana – WIEDERHOLD, Anne. *Art Practices in the Migration Society*. Vienna: Brunnenpassage, 2016.

POHOŘELÁ, Michala (ed.). *Autor, Motor, Animátor*. Praha: Spolek Richelieu, 2008.

POLACEK, Vojtěch – POKORNÝ, Vít. *Recyklované divadlo*. Praha: Grada Publishing a Národní muzeum, 2015.

POPRAWSKI, Marcin a kol. *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe, 2009.

STASZKIEWICZ, Maria. *Creative Visegrad: City, Culture and Public Space*. Praha: Aspen Institute, 2016.

ZEMÁNEK, Lukáš. Lokální kultura. In PATOČKA, Jiří – HEŘMANOVÁ, Eva. *Lokální a regionální kultura v České Republice*. Praha: ASPI, 2008.

#### Online zdroje:

*Analýza vybavenosti a dostupnosti kulturních zařízení ve vztahu ke komunitnímu rozvoji v Praze* [online]. Dostupné na internetu: <[http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Demografie/6\\_Kultura\\_2015-06-29\\_final.pdf](http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Demografie/6_Kultura_2015-06-29_final.pdf)>

ARIZOE, Lourdes. *Our Creative Diversity – UNESCO report on Culture and Development*. Paříž, 1996. [cit. 23. května 2012] [online]. Dostupné na internetu: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001055/105586e.pdf>>

FUKUDA-PARR, Sakiko. *In search of indicators of culture and development: Review of progress and proposals for next steps. Text for World Culture Report. UNESCO 2000* [online], [cit. 30. prosince 2016]. Dostupné na internetu: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001210/121058e.pdf>>

LETH LARSEN, Lone. *ECOC Aarhus 2017, Urban and rural territories – the role of cultural practice to imagine* [online], [cit. 30. prosince 2016]. Dostupné na internetu: <<https://encc.eu/resources/database/urban-and-rural-territories-role-cultural-practice-imagine-new-forms-0>>

*Terminologický slovník z oblasti kultúrno-osvetovej činnosti* [online], [cit. 30. prosince 2016]. Dostupné na internetu: <<http://www.nocka.sk/organizacia/o-nas/terminologicky-slovník>>

United Cities and Local Governments. *Culture: Fourth Pillar of Sustainable Development* [online], 16. října 2010 [cit. 30. prosince 2016]. Dostupné na internetu: <[http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/en/zz\\_culture4pillarsd\\_eng.pdf](http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/en/zz_culture4pillarsd_eng.pdf)>

*Výroční zpráva příspěvkové organizace Praha 14 kulturní za období 2012 – 2014* [online]. Dostupné na internetu: <<https://issuu.com/praha14kulturni/docs/vyrocnizprava>>