

čB28 České Budějovice Evropské hlavní město kultury 2028

Monitorovací zpráva 2025

Aleksandra Koltun, Badania do działania
Kordinátorka monitoringu a evaluace
aleksandra.koltun@gmail.com



České Budějovice, březen 2026



Úvod

Tato zpráva představuje výsledky monitoringu programu České Budějovice 2028 – Evropské hlavní město kultury za rok 2025. Jedná se o druhou výroční monitorovací zprávu, navazující na první cyklus provedený za rok 2024. Cíl zůstává stejný: posoudit, zda se proces přípravy na titulní rok (2028) ubírá správným směrem, a identifikovat problémy a oblasti vyžadující větší pozornost či změnu přístupu.

Rok 2025 byl druhým plným rokem realizace programu. Tým se rozrostl z 11 na 27 zaměstnanců, počet monitorovaných projektů se zvýšil z 18 na 22 a celkový počet aktivit vzrostl z 234 na 350. Zatímco rok 2024 byl rokem uvádění vítězné přihlášky do praxe za velmi omezených podmínek, rok 2025 byl rokem přechodu od přípravy k více kulturním akcím – podíl aktivit otevřených veřejnosti vzrostl ze 79 % na 91 % a umělecké výstupy (umělecká díla, instalace, performativní díla) nahradily plánovací aktivity. Provozní rozpočet zároveň činí 68 % plánu z vítězné přihlášky a tým pracuje s přibližně 18 ekvivalenty plného úvazku, a to i přes celkový počet 27 zaměstnanců.

Zpráva se skládá ze tří částí.

Úvodní shrnutí představuje hlavní zjištění a doporučení ve zkrácené podobě.

Část 1: Monitoring uměleckého programu analyzuje program na základě strukturované monitorovací databáze zahrnující 350 aktivit v rámci 22 projektů. Zkoumá rozsah a výstupy programu (1.2), zdroje financování (1.2b), rozpočet a personální obsazení ve srovnání s vítěznou přihláškou (1.2c), rozmanitost forem aktivit a žánrů (1.3), cílové publikum (1.4), geografické rozložení a místa konání (1.5), tvůrčí zapojení, dobrovolníky a rezidenční pobyty (1.6), evropský rozměr (1.7), práci s komunitou (1.8), přístupnost (1.9), partnerství a rozvoj sektoru (1.10), environmentální udržitelnost (1.11) a budování kapacit (1.12).

Část 2: Tým, řízení a pracovní prostředí zkoumá řízení týmu, pracovní podmínky a organizační výzvy. Vychází z anonymního průzkumu mezi členy týmu (N=28, 76% míra odezvy), anonymního průzkumu mezi kurátory (N=11, 52% míra odezvy) a kvalitativních sebereflexí z 16 formulářů hodnocení projektů. Část 2 se zabývá pracovními podmínkami a spokojeností týmu EHMK (2.2), pracovními podmínkami a spokojeností kurátorů (2.3) a tematickým shrnutím organizačních problémů hlášených v rámci projektů (2.4).



Metodologická vylepšení od roku 2024

Monitorovací systém byl mezi oběma cykly podstatně přepracován. V roce 2024 byly údaje o programu shromažďovány z různorodých zdrojů – programů akcí, zpráv Ministerstva kultury a interních dokumentů – a monitorovací tým je do značné míry interpretoval. V roce 2025 byl zaveden komplexní standardizovaný hodnotící formulář, který byl distribuován všem 22 projektům. Projektoví manažeři a kurátoři uváděli ve formulářích strukturované údaje na úrovni aktivit týkající se forem, žánrů, publika, přístupnosti, partnerství, komunitních rozměrů, témat a udržitelnosti. Vyplněné formuláře byly strukturovány do 213 sloupcové databáze na úrovni aktivit a všechny kvantitativní údaje v části 1 pocházejí z ověřených tabulek meziročního srovnání odvozených z této databáze.

Kromě toho byly v roce 2025 poprvé provedeny tři průzkumy mezi publikem po skončení akce (celkem N = 469), které poskytly přímé empirické důkazy o tom, kdo se aktivit EHMK skutečně účastní – tyto údaje nebyly v roce 2024 k dispozici. Tři evaluační zprávy o budování kapacit pokrývají celou nabídku budování kapacit realizovanou v daném roce.

Klíčové ukazatele výkonnosti

Významným pokrokem v roce 2025 je dokončení rámce klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) programu. Tato zpráva je první, která systematicky podává zprávu o těchto KPI. Každá tematická část v části 1 a části 2 nyní obsahuje tabulku KPI, která uvádí ukazatel, jeho aktuální stav na základě dostupných údajů a případné zbývající mezery v datech. Tato struktura je navržena tak, aby byla propojení mezi každodenní prací programu a jeho strategickými závazky viditelná a sledovatelná z roku na rok. Rovněž zviditelňuje, kde monitorovací systém dosud nevytváří údaje potřebné k posouzení daného ukazatele.



Obsah

Úvod	2
Shrnutí	6
ČÁST 1: UMĚLECKÝ PROGRAM	12
1.1 Metodika a zdroje dat	12
1.2 Přehled programu	14
1.2a Zdroje financování	15
1.2b Program a rozpočet: bid book vs. realita	16
1.3 Rozmanitost programu Evropského hlavního města kultury: formy a žánry aktivit	19
1.3a Formy aktivit – podrobně	20
1.3b Žánry aktivit – podrobně	22
1.3c Řešení mezer v žánrech: (Perma)kulturní Open Call	24
1.4 Příležitosti k budování kapacit	25
1.5 Rozmanitost v programu EHMK: Cílové skupiny	26
1.5a Zamýšlené cílové skupiny – podrobně	28
1.5b Skutečné publikum: údaje z průzkumů po skončení akce	29
1.6 Geografie a místa konání	30
1.6a Geografické rozložení	31
1.6b Centrum vs. periferie	31
1.6c Typy míst konání	32
1.7 Tvůrčí zapojení, dobrovolníci a rezidenční pobyty	33
1.7a Kreativní a expresivní příležitosti	34
1.7b Dobrovolníci a rezidenční pobyty	35
1.8 Propojování kultur a evropský rozměr	36
1.8a Tematické zaměření	37
1.9 Příběhy místních komunit v programu	39
1.10 Přístupnost	40
1.11 Partnerství, rozvoj odvětví a vytváření sítí	42



1.12 Environmentální udržitelnost	45
ČÁST 2: TÝM, ŘÍZENÍ A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	47
2.1 Metodika	47
2.2 Tým EHMK: Pracovní podmínky a spokojenost	48
2.2a Odhodlání, smysl a týmová kultura	48
2.2b Nestabilita procesů a jasnost rolí	48
2.2c Kapacita, pracovní zátěž a riziko vyhoření	49
2.2d Smlouvy, odměňování a jistota zaměstnání	50
2.2e Pracovní zkušenosti, učení a autonomie	51
2.2f Doporučení	52
2.3 Kurátoři: Pracovní podmínky a spokojenost	58
2.3a Angažovanost, spokojenost a šíře zkušeností	58
2.3b Komunikace	59
2.3c Smlouvy a odměňování	60
2.3d Stres, autonomie a pracovní zkušenosti	60
2.3e Obavy pro rok 2026	61
2.3f Doporučení	61
2.4 Organizační výzvy: Co uvádějí projekty	64
2.4a Komunikace a koordinace s EHMK (14 z 16 projektů)	64
2.4b Kapacita týmu a pracovní zátěž (6 z 16 projektů)	64
2.4c Infrastruktura, místa konání a fyzické prostory (8 z 16 projektů)	64
2.4d Marketing, viditelnost a dosah na publikum (10 z 16 projektů)	65
2.4e Finanční otázky a přehlednost rozpočtu (6 z 16 projektů)	65
2.4f Koordinace partnerů a budování důvěry (5 z 16 projektů)	65

Shrnutí

Toto shrnutí představuje hlavní zjištění a doporučení z monitoringu programu koordinovaného zapsaným ústavem České Budějovice – Evropské hlavní město kultury 2028. Část 1 analyzuje umělecký program na základě strukturované databáze 350 aktivit v rámci 22 projektů. Část 2 zkoumá řízení týmu, pracovní podmínky a organizační výzvy na základě průzkumů mezi členy týmu a kurátory a formulářů pro hodnocení projektů.

Program je ve svém druhém plném roce realizace, přičemž titulním rokem je rok 2028. Současná fáze je kritická: rozhodnutí učiněná v letech 2025–2026 ohledně rozvoje publika, diverzifikace žánrů, organizační kapacity a mezinárodní viditelnosti určí, co bude možné v roce 2028.

Program v kostce

Program se viditelně transformoval z přípravné fáze do fáze realizace. Nárůst aktivit se časově shodoval s přechodem od interních schůzek k veřejnému programu a profil výstupů se posunul od dokumentace z plánovací fáze k hmatatelné umělecké produkci – uměleckým dílům, instalacím a performativním dílům.

K tomuto nárůstu dochází za značných omezení zdrojů. Provozní rozpočet činí 68 % plánu uvedeného v vítězné přihlášce, přičemž rozdíl se směrem k roku 2028 zvětšuje. Financování ze strany EU a soukromého sektoru činí méně než polovinu toho, co bylo plánováno. Tým pracuje v počtu přibližně s 18 ekvivalenty plného úvazku – což se blíží spíše tomu, co vítězná přihláška předpokládala pro rok 2024, než pro rok 2025.

Hlavní zjištění

Tabulka 1. Klíčová zjištění podle oblastí

Oblast	Závěry
Rozsah programu	350 aktivit v rámci 22 projektů (nárůst z 234 / 18). Počet veřejných aktivit se téměř zdvojnásobil: 184 → 319.
Skutečný rozpočet	Provozní rozpočet na rok 2025 činí 54 mil. Kč — 67 % plánu v nabídkové dokumentaci (81 mil.). Financování z EU a soukromých zdrojů činí méně než polovinu celkového plánu.



Personální obsazení	27 zaměstnanců, ale ~18 ekvivalentů plného úvazku. Tým je jednomyslně vnímán jako personálně poddimenzovaný (0 % ho považuje za adekvátní).
Umělecká rozmanitost	15 různých forem aktivit; silná stránka v workshopech, imerzivním divadle. Výtvarné umění, kulturní dědictví, architektura, soudobá hudba pod 3 %.
Rozvoj publika	75 % aktivit je zaměřeno na již zainteresované osoby, 12,8 % na širokou veřejnost. Mladí lidé tvoří 24,9 % (nárůst z 16,2 %); zhruba třetina programu je určena lidem do 25 let.
Geografie	81,1 % v Českých Budějovicích. Posun do okresů (40,3 %, nárůst z 21,5 %). Podíl regionů klesl (26,1 % → 14,6 %).
Evropský rozměr	11 z 22 projektů mělo alespoň částečně evropský rozměr (nárůst oproti 7/18). 9 z 22 projektů zahrnovalo mezinárodní partnerství (nárůst oproti 5/18). V žádném z těchto let nebyly realizovány žádné aktivity v zahraničí.
Přístupnost	81,8 % projektů s opatřeními přístupnosti (nárůst z 55,6 %). Zavedené praktické nástroje: Aliance pro přístupnost, kontrolní seznam přístupnosti, šablony pro místa konání. Priorita: začlenění do každodenní praxe.
Udržitelnost	86,4 % projektů uvádí opatření na podporu environmentální udržitelnosti (nárůst z 27,8 %). Zahájení projektu Cirkulární dům. Priorita: přijetí jako standardní praxe i mimo rámec podnětů ECoC.
Partnerství	Zapojeno 101 organizací (nárůst z 84). Počet místních kulturních partnerů se zdvojnásobil (27 → 55). Počet mezinárodních organizací poklesl (24 → 13).
Budování kapacit	Realizovány tři programy. Vysoká spokojenost ve všech případech. (Perma)kulturní Forum zdvojnásobilo svůj dosah (159 účastníků, 88 organizací). Priorita: využití nabytých znalostí a jejich uplatnění v praxi.
Blaho týmu	86 % je spokojeno, 82 % chce zůstat. Ale: 43 % pociťuje vysoký stres, 46 % často pracuje přesčas, 39 % pociťuje únavu po práci – beze změny oproti roku 2024.



Komunikace	Jako problém ji uvádí 14 z 16 projektů, nejslabší skóre kurátorů (4/11) a nejčastější frustrace týmu. Trvá od roku 2024.
Srozumitelnost procesů	Dvě kola organizační restrukturalizace v roce 2025. 29 % rozumí postupům; 43 % rozumí vlastním povinnostem. Nestabilita procesů je nejvýraznější frustrací v průzkumu týmu.



Co funguje

Růst programu a realizace výstupů pro veřejnost. Přejít od plánování k veřejným akcím je klíčovým úspěchem roku 2025. Absolutní počet veřejných aktivit se téměř zdvojnásobil, zatímco interní schůzky klesly na zlomek programu.

Jádro tvoří divadelní umění. Netradiční divadlo a imerzivní tvorba si udržely svou produkci, přestože se konkrétní projekty zcela změnilly (Jižní Svěráz → Každodennosti, Sklizeň). Divadelní umění je nejvýraznější uměleckou identitou programu a jednou z jeho nejjasnějších silných stránek směřujících do roku 2028.

Posun k okrajovým částem města a veřejnému prostoru. Program se výrazně přesunul do čtvrtí mimo centra měst. Veřejné venkovní prostory se staly prakticky rovnocenným primárním typem místa konání s kulturními organizacemi.

Specializované podpůrné struktury přinášejí výsledky. Tam, kde EHMK investuje do specializovaného programu nebo struktury, následují měřitelné výsledky již během prvního roku. Po spuštění specializovaného dobrovolnického programu vzrostl počet dobrovolníků ze 14 na 43. Po vytvoření Art Farm se počet rezidenčních pobytů zvýšil z nuly na 21 umělců v rámci 7 projektů. Stejný vzorec platí pro přístupnost a udržitelnost (viz níže). Toto je jeden z nejdůležitějších poznatků monitoringu: přístup EHMK k budování specializovaných agend funguje – ale také to znamená, že oblasti bez takového zaměření a dedikovaných kapacit se pravděpodobně samy od sebe nerozvinou.

Infrastruktura přístupnosti. EHMK zahájilo budování infrastruktury přístupnosti: byla založena Aliance pro přístupnost jako poradní platforma propojující osoby se zdravotním postižením, kulturní instituce a odborníky; byl dodán vzdělávací modul přístupnosti Projektové posilovny, který účastníci ohodnotili jako nejlepší ze všech modulů; byly vytvořeny praktické nástroje – kontrolní seznam přístupnosti, pokyny pro přístupnost webu, šablona popisu místa konání; projekt Otevřená sezóna vyvíjí programování speciálně pro publikum se zdravotním postižením; a probíhá mapování přístupnosti kulturních institucí.

Infrastruktura environmentální udržitelnosti. V roce 2025 byl spuštěn Cirkulární dům, který nabízí půjčovnu, sklad a opravu a poskytuje projektům praktické alternativy k nákupu a vyhazování. Téměř tři čtvrtiny projektů s opatřeními v oblasti udržitelnosti využívají místní nebo sezónní potraviny, nabízejí vegetariánské nebo veganské možnosti a znovu využívají materiály.

První empirická data o publiku. Tři průzkumy po skončení akcí (celkem N=469) přinesly první přímý důkaz o tom, kdo se aktivit EHMK skutečně účastní. Výsledky



odhalily, že neexistuje jediné „publikum EHMK“: Skateholders přilákalo mladé, mobilní, subkulturní publikum (77,3 % do 40 let, 9,4 % ze zahraničí); Soutok chutí přilákal místní, rodinně orientované publikum středního věku (59,8 % z Českých Budějovic); Zpěvohra Delirium oslovila starší, kulturně etablovanou veřejnost (dominantní skupina 50–59 let). Tato diferenciací je silnou stránkou – program oslovuje velmi odlišné skupiny lidí prostřednictvím různých typů akcí.

Budování kapacit má větší zásah. Permakulturní fórum přilákalo 159 registrovaných účastníků z 88 organizací – více než dvojnásobek oproti ročníku 2024 – a funguje jako vstupní brána: 31,3 % účastníků se dosud nezapojovalo do žádných aktivit v rámci EHMK. Budování vztahů bylo hlavní motivací účastníků (66,7 %) a fórum tuto motivaci naplnilo: 83,3 % se seznámilo s alespoň třemi novými lidmi a 61,9 % si domluvilo další setkání. Akademie mladých tvůrců získala celkovou spokojenost 9,0/10, přičemž účastníci uváděli posílení sebevědomí, tvůrčího potenciálu a prohloubení vnímání kultury.

Zaujetí a uznání týmu. Průzkum mezi členy týmu ukazuje silné zaujetí: 86 % je rádo, že je součástí týmu, a 82 % chce pokračovat v práci v roce 2026 i dále – což je nárůst oproti 62 % v roce 2024, kdy téměř třetina byla nejistá a jedna osoba odpověděla „ne“. Uznání práce lidí zaznamenalo největší zlepšení ze všech položek v průzkumu, když vzrostlo z 15 % na 75 %. Podpora týmu a příležitosti k učení jsou silné a pocit přispívání k cílům EHMK je celkově nejlépe hodnoceným výsledkem. V otevřených odpovědích lidé popisují kolegy jako inspirativní, spolupracující a vzájemně se podporující – týmová kultura, která je skutečným přínosem pro nadcházející roky.

Otevřená výzva jako nástroj doplnění chybějících žánrů. První (Perma)kulturní Open Call je nástrojem pro doplnění hlavního programu v oblastech, kde je nejslabší. 11 vybraných projektů pokrývá výtvarné umění, audiovizuální umění, soudobou hudbu, architekturu, kulturní dědictví a komunitní práci v menších městech – přesně ty mezery, které identifikoval minulý monitoring report. Několik z nich sídlí mimo České Budějovice, což také pomáhá řešit geografickou koncentraci. Na roky 2026 a 2027 jsou plánovány další dvě výzvy.

Co vyžaduje pozornost

Rozvoj publika je nejkritičtější mezerou programu. Program cílí hlavně na lidi, kteří se o kulturu již zajímají. Otevřené, nízko-prahové formáty – zdarma, pod širým nebem, bez registrace, s volným vstupem – jsou vzácné a marginalizované skupiny v deklarovaném zacílení téměř chybí. Pokud je kulturní turistika součástí ambicí pro



rok 2028, měly by se cílené snahy (vícejazyčná komunikace, koordinace s turistickou infrastrukturou, cílená propagace) zahájit s dostatečným předstihem před rokem, kdy bude město držitelem titulu. Oslovení marginalizovaných skupin vyžaduje promyšlená programová rozhodnutí.

Větší zaměření na mezinárodní rozměr. Mezikulturní setkání se soustředilo do několika projektů, přičemž více než polovinu z nich tvoří samotný projekt Každodennosti. Realizace aktivit v zahraničí je očekávanou součástí Evropského hlavního města kultury a měla by začít v roce 2026. Příležitostí je národní/mezinárodní otevřená výzva; stejně tak i záměrné povzbuzování stávajících projektů k rozvoji mezinárodních rozměrů. Pokud je mezinárodní spolupráce programovou prioritou, vyžaduje aktivní investice nad rámec toho, co přinášejí jednotlivé projekty samy o sobě.

Komunitní práce je nárazová. Komunitní práce je ze své podstaty dlouhodobá: vyžaduje budování důvěry, udržování vztahů v průběhu let a poskytnutí obyvatelům skutečného vlivu na návrh projektu. Má-li se toto stát charakteristickým rysem do roku 2028, je třeba nyní investovat do více projektů, jejichž primárním účelem je hluboká, vzájemná práce s komunitami.

Komunikace a koordinace zůstávají hlavním organizačním problémem. Stejná otázka byla hlavním zdrojem frustrace v roce 2024 a objevuje se ve všech třech zdrojích dat – projektech, kurátorech a samotném týmu. Nové klastrové uspořádání zavedené na konci roku 2025 by mělo dostat čas na ustálení, místo aby bylo nahrazeno další reorganizací. Stabilizace procesů, vyjasnění rolí a odpovědnosti a zdokumentování fungování organizace jsou nejčastěji požadovanými změnami samotného týmu.

Riziko vyhoření je reálné a strukturální. Únava po práci se od roku 2024 nezměnila, přestože se tým zdvojnásobil. Nejčastějším požadavkem je nábor nových zaměstnanců, ale samotný nábor nevyřeší základní problémy, pokud noví zaměstnanci nastoupí do nejasných struktur. Program potřebuje jak více lidí, tak jasnější procesy; jedno bez druhého nezmění situaci.

Kurátoři a partneři potřebují funkční infrastrukturu, nejen koordinaci. Řada kurátorů a partnerů nezávisle na sobě požaduje stejné věci: hotové seznamy partnerů, sdílené marketingové a propagační nástroje, sdílený systém prodeje vstupenek, kulturní kalendář, reklamní prostor. Tým EHMK průběžně buduje své vlastní procesy, zatímco kurátoři jsou již ve fázi realizace. Odstranění tohoto nesouladu by přímo zlepšilo řízení projektů, dosah marketingu a rozvoj publika v rámci celého programu a zároveň by snížilo pracovní zátěž a frustraci, o které hovoří jak kurátoři, tak tým.



Budování kapacit: dalším krokem je převést znalosti do praxe. Všechny tři programy dosahují vysokého skóre v oblasti spokojenosti a kognitivních efektů. Společným jmenovatelem je, že účastníci odcházejí inspirováni, ale potřebují jasnější cesty k uplatnění toho, co se naučili.

Přístupnost: od nástrojů k reálnému uplatnění. Výše popsaná infrastruktura dává programu dobrý základ. Dalším krokem je zajistit, aby se to promítlo do toho, co publikum skutečně zažívá. Do roku 2027 by všechny vlajkové projekty EHMK měly splňovat minimální standardy přístupnosti. Stejně důležité je, aby nástroje a standardy přijaly partnerské organizace.

Environmentální udržitelnost: infrastruktura se rozvíjí, ale potřebuje konkrétnější nástroje. Cirkulární dům a modul udržitelnosti Projektové Posilovny jsou začátkem a praktiky opětovného využití potravin a materiálů napříč projekty jsou podstatné. Na rozdíl od přístupnosti, kde již existuje soubor nástrojů a standardů, však udržitelnosti stále chybí kritéria na úrovni řízení, praktické pokyny pro projekty a strukturované budování kapacit nad rámec jediného modulu. Nejnáléhavějším krokem je dokončení a zveřejnění kritérií udržitelnosti, která se v roce 2026 vyvíjejí. Od tohoto okamžiku je cíl stejný: aby se tato kritéria rozšířila v celém odvětví.

ČÁST 1: UMĚLECKÝ PROGRAM

1.1 Metodika a zdroje dat

Tato část představuje výsledky monitoringu uměleckého programu za rok 2025. Monitoring zahrnoval celkem 22 projektů, což je nárůst oproti 18 projektům v roce 2024. Dva projekty z roku 2024 v roce 2025 chybí: Trojmezi a Jižní Svéráz (u obou nebylo v roce 2025 plánováno zveřejnění výstupů). Jeden projekt byl přejmenován: z Divácké posilovny se stala Projektová Posilovna, což odráží posun od zaměření na publikum k širšímu budování kapacit. Zbývajících 16 projektů pokračuje z roku 2024 a do monitoringu vstupuje poprvé šest nových projektů, čímž se jejich celkový počet zvyšuje na 22.

22 projektů monitorovaných v roce 2025 jsou: (Perma)kulturní Fórum, 28 Domů, Art Farm, Ars Biologica, Cirkulární dům, Deník města, Inspire, Knihy v pohybu (Bibliocity), Kul.turista, Každodennosti (Krajina příběhů), Kreativní myslí, Mosty, No Cap!/Upřímně!, Otevřená sezóna, Pilgerland – Poutní krajina, Projektová Posilovna, Soutok, Skateholders, Sklizeň, Womenpedia, Young Creators a Za hranice hudby.

Zdroje dat. Primárním zdrojem dat pro část 1 této zprávy je strukturovaná monitorovací databáze, vytvořená na základě standardizovaných formulářů pro hodnocení projektů. V roce 2024 byla data shromážděna z programů akcí, zpráv Ministerstva kultury a interních dokumentů. V roce 2025 byl systém přepracován: byl zaveden komplexní hodnotící formulář, který byl distribuován všem projektům a vyžadoval podrobné údaje na úrovni aktivit o formách, žánrech, publiku, přístupnosti, partnerstvích, komunitních rozměrech, tématech a udržitelnosti. Formuláře vyplňovali projektoví manažeři a kurátoři a obvykle se konala schůzka projektového týmu, na které se diskutovalo a vyplňovaly otevřené otázky týkající se zkušeností, problémů a získaných poznatků. Vyplněné formuláře byly podle zdokumentované metodiky zakódovány do 213 sloupcové databáze na úrovni aktivit. Všechny kvantitativní údaje o programech v této zprávě pocházejí z ověřených tabulek meziročního srovnání odvozených z této databáze.

Stejně jako u každého nástroje u samostatnému vyplnění existuje riziko nejednotného výkladu mezi týmy. Drtivá většina kategorií použitých ve formuláři pro rok 2025 je převzata z roku 2024, a je tedy již známá několika členům každého projektového týmu; v případech, kdy byly kategorie potenciálně nejednoznačné, byly poskytnuty rozsáhlejší formulace, aby byl zamýšlený význam jasný. V jednom případě – „intervence ve veřejném prostoru“, které byly míněny jako hmotné zásahy



(instalace, renovace), ale byly některými týmy chápány pouze jako pořádání akce ve veřejném prostoru – bylo toto zjištěno během zpracování dat a výzkumníkem přepracováno. Větším rizikem než nejednotný výklad je nesprávný úsudek: tým může uvést, že dané místo je bezbariérové nebo že jsou zavedena opatření pro přístupnost, zatímco ve skutečnosti se jedná spíše o formální nebo aspirační tvrzení než o ověřená fakta. Zejména údaje o přístupnosti je třeba číst s ohledem na tuto skutečnost.

Jednotky analýzy. Zpráva analyzuje program na dvou úrovních: projekty (nejširší organizační jednotka, např. Skateholders, Soutok) a aktivity (nejmenší konkrétní prvky identifikovatelné jak pro organizátory, tak pro publikum – koncerty, přednášky, workshopy, komentované prohlídky a podobně). Ani jedno řešení není dokonalé, ale obě umožňují spolehlivé srovnání mezi jednotlivými roky a jsou dobře identifikovatelné jak pro organizátory, tak pro publikum.

Střední vrstva, kterou organizátoři nazývají „akce“, není záměrně použita jako analytická jednotka. Akce je velmi obtížné definovat jednotně: třídní festival zahrnující více míst a publikum by se počítal jako jedna akce – stejně jako jediný dvouhodinový koncert. Nejedná se o srovnatelné jednotky. Místo toho se počítají aktivity, takže festival se zaznamená například jako 15 workshopů, 3 koncerty a 2 debaty (20 aktivit), zatímco koncert se zaznamená jako 1. To poskytuje mnohem přesnější obraz o skutečném rozsahu a složení programu. Tato pravidla byla zavedena ve zprávě z roku 2024 a je zachována z důvodu kontinuity.

Důležité je, že jedna aktivita může představovat více než jednu formu a více než jeden žánr. Aktivity realizované jako opakované identické sezení (např. stejný workshop provedený pětkrát) se počítají jako pět aktivit. Kromě aktivit zaznamenává databáze také výstupy: umělecká díla, publikace, audio/video nahrávky, vzdělávací materiály a performativní díla.

Omezení počítání na základě aktivit. Každá aktivita má ve statistikách stejnou váhu, bez ohledu na její rozsah, ambice nebo velikost publika. Dvouhodinový workshop pro 8 lidí se počítá stejně jako celodenní veřejná podívaná pro 500 lidí – a aktivita bez publika se stále počítá stejně jako obě. To má dva důležité důsledky, které by čtenáři měli mít na paměti:

Za prvé, jediný projekt, který produkuje mnoho malých nebo opakovaných aktivit, může neúměrně ovlivnit souhrnné procentní podíly. Například série 52 představení pro jednoho diváka v rámci projektu Každodennosti bude dominovat statistikám



forem, žánrů a cílových skupin – ne proto, že by byl důležitější než jiné projekty, ale jednoduše proto, že generuje více řádků v databázi.

Za druhé, přidání evropského rozměru nebo specifické značky cílové skupiny k velkému počtu malých aktivit může způsobit, že se projekt bude jevit jako projekt s významným evropským nebo diváckým profilem z hlediska procent, i když každá jednotlivá aktivita oslovila jen velmi málo lidí. Procenta v této zprávě popisují složení aktivit, nikoli složení umělecké váhy programu, dosahu na veřejnost nebo dopadu.

Proč přesto počítat na základě aktivit. Navzdory těmto omezením má počítání na úrovni aktivit jasné výhody. Je transparentní: každá jednotka v databázi odpovídá něčemu konkrétnímu, co se skutečně stalo – workshopu, koncertu, komentované prohlídce – spíše než abstraktnímu seskupení. Je reprodukovatelné: každý hodnotitel s přístupem ke stejným formulářům pro hodnocení projektu by dospěl ke stejným číslům. Je detailní: zachycuje skutečné vnitřní složení projektů a odhaluje, z jakých forem, žánrů, cílových skupin a geografického dosahu se program skutečně skládá, což by počítání na úrovni projektů zcela zploštilo. A je srovnatelné: protože byla v roce 2024 použita stejná konvence, lze změny v profilu programu sledovat v čase.

Tento poslední bod je klíčový. Hlavním účelem monitorování je sledovat vývoj programu v průběhu let, nikoli vytvořit jednorázový obraz daného roku. Z tohoto důvodu zpráva představuje analýzu jak pro rok 2025 samostatně, tak pro roky 2024 a 2025 dohromady. Kombinovaný pohled je v mnoha ohledech přínosnější: extrémní rozložení způsobené jediným projektem v jediném roce – například když jeden projekt přispívá nepřiměřeným podílem na všech aktivitách – se přirozeně vyrovná, jakmile se datový soubor rozroste. Čím větší bude kumulativní datový soubor za celou dobu trvání programu, tím stabilnější a reprezentativnější bude celkový obraz.

Budoucí monitorovací cykly mohou zavést vážení podle velikosti publika nebo jiných ukazatelů rozsahu, které doplní přístup založený na aktivitách. Prozatím poskytuje současná metoda konzistentní, transparentní a reprodukovatelnou základnu – a kumulativní víceletá analýza stále více zmírňuje zkreslení, která může způsobit kterýkoli jednotlivý rok.

Změny od roku 2024. Zavedení standardizovaného hodnotícího formuláře je nejvýznamnější metodickou změnou. V roce 2024 byla data shromažďována z heterogenních zdrojů (programy akcí, zprávy, interní dokumenty) s podstatnou interpretací ze strany monitorovacího týmu. V roce 2025 projektoví manažeři a kurátoři předkládají strukturovaná data přímo, což snižuje potřebu dedukce – ačkoli



v některých oblastech je interpretace stále nutná (klasifikace míst konání, geografické kódování, přiřazování skupin publika z volného textu).

Hodnotící formulář pro rok 2025 také zavádí datová pole, která v roce 2024 nebyla sledována: zdroje financování na úrovni projektu, opatření pro přístupnost podle jednotlivých aktivit (dříve sledovaná pouze na úrovni projektu), podrobnosti o prodeji vstupenek a registraci. Meziroční srovnání je možné pro všechny dimenze, které existovaly v roce 2024; nové dimenze se vykazují pouze pro rok 2025, přičemž rok 2024 je označen jako „–“.

Další zdroje dat. V roce 2025 byly na vybraných akcích provedeny tři průzkumy mezi návštěvníky po skončení akce (Skateholders Forum, N = 233; Soutok chutí, N = 189; Soutok Delirium, N = 47). Tyto průzkumy poskytují první přímé údaje o tom, kdo se akcí v rámci Evropského hlavního města kultury skutečně účastní. Důležitou metodologickou volbou je, že údaje o publiku na úrovni programu v celé této zprávě odkazují na zamýšlené cílové publikum, nikoli na skutečné publikum: spolehlivé informace o tom, kdo se akcí skutečně účastní, lze získat pouze z průzkumu publika (průzkumy, pozorování), nikoli z dojmů projektových týmů. O těchto třech průzkumech mezi návštěvníky se je vždy vypracována samostatná zpráva. Tři hodnotící zprávy o budování kapacit (Projektová posilovna, Permaculture Forum, Young Creators Akademie 1. semestr) pokrývají celou nabídku budování kapacit realizovanou v roce 2025. Průzkumy mezi týmy a kurátory, provedené v lednu 2026, poskytují data pro část 2 této zprávy.

1.2 Přehled programu

Program se v letech 2024 a 2025 podstatně rozrostl. Počet sledovaných projektů se zvýšil z 18 na 22, zatímco celkový počet aktivit vzrostl z 234 na 350, což představuje nárůst o 50 %. Podíl aktivit otevřených veřejnosti vyskočil z 78,6 % na 91,1 %, což odráží rozhodující posun od interního plánování a přípravy směrem k veřejnému realizování. V roce 2024 tvořily více než pětinu všech aktivit interní schůzky nebo uzavřená zasedání; v roce 2025 tento podíl klesl pod 9 %.

Změnil se také profil výstupů. Počet uměleckých děl a instalací vzrostl ze 3 v roce 2024 na 32 v roce 2025 a poprvé bylo zaznamenáno 11 performativních děl. Počet publikací (knih) vzrostl ze 2 na 5. Ostatní textové výstupy poklesly ze 78 na 67 a audio/video nahrávky z 30 na 28 – což odráží odklon od dokumentace ve fázi plánování směrem k hmatatelné umělecké produkci.



Tabulka 2. Ukazatele přehledu programu, 2024 vs. 2025

Ukazatel	2024	2025
Celkový počet sledovaných projektů	18	22
Celkový počet aktivit (vč. opakovaných sezení)	234	350
Veřejné aktivity	184 (78,6 %)	319 (91,1 %)
Umělecká díla / instalace	3	32
Performativní díla	—	11
Publikace / knihy	2	5
Ostatní textové výstupy	78	67
Audio / video nahrávky	30	28
Vzdělávací materiály	—	6

Základ pro rok 2024: N=234 aktivit, 18 projektů | Základ pro rok 2025: N=350 aktivit, 22 projektů

Srovnání 2024 → 2025: Program se viditelně transformoval z přípravné fáze do fáze realizace. 50% nárůst aktivit (234 → 350) se časově shodoval s nárůstem akcí pro veřejnost (78,6 % → 91,1 %), což znamená, že absolutní počet veřejných aktivit se téměř zdvojnásobil (184 → 319).

1.2a Zdroje financování

V roce 2025 téměř všechny projekty (21 z 22, 95,5 %) získávají finanční podporu Ministerstva kultury (MKČR), což z něj činí finanční páteř programu. Městské spolufinancování je přítomno u 18 projektů (81,8 %) a regionální financování u 10 (45,5 %). Mezinárodní zdroje se týkají 8 projektů (36,4 %) a výnosy z prodeje vstupenek 6 (27,3 %).

Většina projektů čerpá z více zdrojů financování: 17 z 22 (77,3 %) uvádí tři nebo více zdroje. Pouze dva projekty – Bibliocity a Mosty – se spoléhají na jediný zdroj (pouze MKČR). Žádný projekt v roce 2025 neuvádí příjmy od sponzorů.

Tabulka 3. Zdroje rozpočtu (2025, N=22 projektů)

Zdroj rozpočtu	Počet projektů	% z 22
Ministerstvo kultury (MKČR)	21	95,5



Obec	18	81,8 %
Region	10	45,5 %
Mezinárodní zdroje	8	36,4 %
Vstupenky	6	27,3
Ostatní (nadace, merch atd.)	4	18,2
Sponzoři	0	0,0

Základ: N=22 projektů v roce 2025. Rozpis zdrojů rozpočtu nebyl v roce 2024 sledován.

1.2b Program a rozpočet: bid book vs. realita

Program funguje za podmínek, které jsou omezenější, než jak předpokládala vítězná přihláška. Provozní rozpočet zapsaného ústavu činí zhruba dvě třetiny plánu. Tým sice roste, ale jeho efektivní pracovní kapacita se blíží spíše tomu, co vítězná přihláška předpokládala pro rok 2024, než pro rok 2025. Jak průzkum mezi členy týmu, tak průzkum mezi kurátory (část 2) uvádějí vysokou pracovní zátěž, volají po větší provozní podpoře a vyjadřují obavy, zda se podmínky zlepší s rozšiřováním programu. Tlak a vyčerpání, které z údajů průzkumu vyplývají, jsou předvídatelným důsledkem těchto podmínek – když méně lidí pracuje s méně penězi na programu, který byl navržen pro více lidí i více peněz, je velmi těžké se tomu vyhnout. Následující části podrobně představují údaje o rozpočtu, personálním obsazení a programu.

Ve vítězné přihlášce byl stanoven jasný finanční závazek: provozní rozpočet ve výši 31,9 milionu EUR (přibližně 790 milionů Kč) na období 2024–2029, pokrývající 46 projektů ve třech programových liniích. Skutečnost je podstatně skromnější. Vnitřní rozpočtové údaje EHMK (k lednu 2026, odrážející čísla ze schváleného plánovacího dokumentu) ukazují celkovou částku 540 mil. Kč – což představuje rozdíl 250 mil. Kč (32 %) oproti slibu v nabídkové dokumentaci. Tento rozdíl existuje v každém roce, ale v absolutních číslech se směrem k roku udělení titulu zvětšuje: v roce 2028 bude program fungovat s 205 miliony Kč namísto plánovaných 305 milionů.

V zájmu transparentnosti je důležité uvést, co tyto údaje zahrnují a co nikoli. Odrážejí rozpočet organizující instituce a nezahrnují spolufinancování, které město nebo region poskytuje na projekty, v nichž jako vedoucí partner vystupuje jiná organizace. Například v roce 2026 město poskytuje finanční prostředky přímo např. Jihočeskému divadlu, namísto toho, aby je směřovalo přes rozpočet zapsaného ústavu – tento mechanismus částečně vysvětluje nižší interní rozpočet v daném roce. Skutečný finanční rozsah programu EHMK je proto širší, než naznačují výše uvedené údaje. Jelikož však nelze z dostupných údajů přesně odhadnout podíl spolufinancování města a regionu směřujícího do externě vedených projektů, nejsou tyto částky zde zahrnuty. Srovnání se záměrně zaměřuje na vlastní provozní rozpočet organizující instituce v porovnání se závazky stanovenými v nabídkové dokumentaci – právě tento rozdíl a jeho význam pro podmínky programu dokumentuje tato část.



Tabulka 4. Plán rozpočtu programu vs. skutečnost (CZK)

Rok	Plán v nabídkové dokumentaci (CZK)	Skutečnost / prognóza EHMK (CZK)	Rozdíl
2024 (skutečnost)	44 mil.	37 mil	-7 mil. (84 %)
2025 (skutečnost)	81 mil	54 mil	-27 mil. (67 %)
2026 (prognóza)	129 mil	89 mil	-40 mil. (69 %)
2027 (prognóza)	158 mil	116 mil	-42 mil. (73 %)
2028 (prognóza)	305 mil	205 mil	-100 mil. (67 %)
2029 (prognóza)	73 mil	39 mil	-34 mil. (53 %)
CELKEM	790 mil	540 mil	-250 mil. (68 %)

Zdroj: Bid book Q23 (harmonogram provozních výdajů); interní údaje EHMK (leden 2026). Částky v EUR v nabídkové dokumentaci byly přepočítány podle kurzu vyplývajícího z rozpočtových údajů (1 € ≈ 24,8 CZK).



Příspěvek Ministerstva kultury (192 mil. Kč, 96 % plánu z nabídkové dokumentace) se nejvíce přiblížil původnímu slibu. Město a kraj dohromady dosáhly částky 222 mil. Kč oproti plánu z nabídkové dokumentace ve výši 327 mil. Kč (68 %), přičemž úspora činí 105 mil. Kč. Největší schodek je v financování ze strany EU a soukromého sektoru, které nabídková kniha odhadovala na zhruba 264 mil. Kč dohromady (EU 7,2 mil. EUR + soukromý sektor 3,35 mil. EUR), ale které současné rozpočtové údaje odhadují na 126 mil. Kč – méně než polovinu. Strategie získávání finančních prostředků ze soukromého sektoru popsaná v přihlášce – úrovně sponzorství, nadační fond, firemní dobrovolnictví, crowdfunding – se nenaplnila: žádný projekt nevykázal v roce 2025 příjmy od sponzorů.

Tabulka 5. Zdroje financování – plán v nabídkové dokumentaci vs. skutečnost

Zdroj financování	Plán v nabídkové dokumentaci	Skutečnost / plán	Realizace
MKČR	~200 mil. CZK (8,0 mil. EUR)	192 mil. Kč	96 %
Město + region	~333 mil. Kč (13,3 mil. EUR)	222 mil. Kč	67 %
EU + soukromý sektor	~264 mil. Kč (10,6 mil. EUR)	126 mil. Kč	48 %
Celkem	~797 mil. Kč (31,9 mil. EUR)	540 mil. Kč	68

Vítězná přihláška předpokládala 18 zaměstnanců v roce 2024 a 25 v roce 2025, s nárůstem na 35 v roce 2026. V prosinci 2024 měl tým 11 zaměstnanců – všichni na plný úvazek, ale výrazně méně než plánovaných 18. V prosinci 2025 dosáhl počet zaměstnanců 27, což jen zdánlivě překračuje cíl 25 stanovený v nabídkové dokumentaci.

Z 27 zaměstnanců pracuje 14 na plný úvazek, 9 na částečný úvazek a 4 jsou na mateřské dovolené. Efektivní pracovní kapacita týmu je proto podstatně nižší, než by naznačoval počet zaměstnanců. Hrubý odhad hovoří o přibližně 18–19 ekvivalentech plného úvazku – což je blíže tomu, co vítězná přihláška plánovala pro rok 2024 než pro rok 2025. Práce na částečný úvazek s sebou nese také náklady na koordinaci, které se v číslech neprojeví: plánování s ohledem na proměnlivou dostupnost, sladění předávání úkolů a řízení komunikace mezi lidmi, kteří nejsou



vždy přítomni, vyžaduje čas a pozornost vedení, kterou by tým stejné velikosti pracující na plný úvazek nevyžadoval.

Prognóza přihlášky počítá s 35 zaměstnanci do roku 2026, což znamená další skok, který je při současném vývoji nepravděpodobný, pokud nebudou vytvořeny další pozice na plný úvazek. Jak průzkum mezi členy týmu, tak průzkum mezi kurátory (uvedený v části 2) identifikují velikost a kapacitu týmu jako problém: kurátoři volají po větší provozní podpoře a členové týmu hlásí vysokou pracovní zátěž. Nedostatek personálu není tak viditelný jako rozpočtový deficit, ale jeho dopady na program – zpoždění, omezená provozní podpora pro kurátory, přetížení manažerských kapacit – jsou reálné.

Tabulka 6. Vývoj rozpočtu města

	Plán nabídkové dokumentace	Prosinec 2024	Prosinec 2025
Počet zaměstnanců	18 (2024) / 25 (2025)	11	27
Na plný úvazek	18 (2024) / 25 (2025)	11	14
Na částečný úvazek	—	0	9
Mateřská dovolená	—	0	4
Odhadovaný počet ekvivalentů plného úvazku	18 (2024) / 25 (2025)	11	~18–19

Rozsah programu. Vítězná přihláška popisovala 46 projektů zahrnujících budování kapacit, veřejné akce, rezidenční pobyty, otevřené výzvy a konference. Ke konci roku 2025 je sledováno 22 projektů. Rozdíl mezi těmito čísly není tak alarmující, jak se zdá, protože situace se výrazně liší v závislosti na typu projektu.

Drtivá většina projektů z vítězné přihlášky zaměřených na publikum se realizuje nebo se nachází ve fázi plánování, nikoli v fázi zrušení. V několika případech jsou projekty z vítězné přihlášky integrovány do zapsaného ústavu. V jiných případech hledá EHMK organizace, které by fungovaly jako „lídr“ – v souladu s principem, že každý



projekt by měl mít nejen manažera a kurátora (často jednotlivého umělce), ale měl by být zakotven v organizaci, která bude fungovat i po roce 2029. Jedná se o rozumný přístup k odkazu, i když to zpomaluje začátek.

Skutečná mezer je v budování kapacit. Nabídková kniha popisovala 13 modulů s názvem Permaskilling pokrývajících kulturní management, rozvoj publika, přístupnost, udržitelnost, filantropii, kulturu a zdraví, dopad na životní prostředí, komunitní lídry a podporu mladých lidí / začínajících kariér. V roce 2025 jsou v provozu tři programy budování kapacit: Projektová posilovna (který konsoliduje několik plánovaných modulů), (Perma)kulturní Forum a Young Creators Akademie. Pokrytí je podstatně menší a méně rozmanité, než jak bylo uvedeno v přihlášce o udělení titulu. To je pochopitelné, a to nejen proto, že při omezených zdrojích má přirozeně přednost program zaměřené na publikum. Formáty budování kapacit je skutečně obtížné efektivně realizovat.

I s kvalitními lektory závisí dopad workshopů a školení v trvalé změny v praxi na dlouhodobém odhodlání, institucionální následné péči a určité míře kontinuity, kterou časově omezený program, jako je EHMK, může jen těžko zajistit. To neznamená, že by se od budování kapacit mělo upustit – znamená to, že jeho výsledky je těžší zajistit a jejich realizace trvá déle než u programů zaměřených na publikum, což částečně vysvětluje, proč je to první oblast, která pod tlakem ustupuje.

Ztráta je nicméně značná, protože ambice v oblasti budování kapacit byly jednou z charakteristických rysů kandidátské knihy: myšlenka, že EHMK nebude pouze organizovat akce, ale systematicky posilovat dovednosti, sítě a pracovní podmínky v kulturním sektoru.



1.3 Rozmanitost v programu EHMK: formy a žánry aktivit

Rozmanitost se v tomto kontextu chápe dvěma způsoby: jako rozmanitost forem (koncerty, představení, výstavy, setkání atd.) a jako rozmanitost žánrů (tradiční a netradiční divadlo, klasická hudba, malířství atd.). Kategorie použité v naší databázi kombinují stávající klasifikace (např. pro výtvarné nebo divadelní umění) s informacemi vycházejícími ze samotného uměleckého programu. Naším cílem je poskytnout co nejkomplexnější a nejbohatší obraz. Naše analýzy se proto na první pohled mohou jevit jako podrobné – to však odráží naše chápání „rozmanitosti“ v programu: bohatství forem a žánrů s potenciálem oslovit široké spektrum lidí.

Hlavní výsledky

Tři nejčastější formy aktivit v programu 2025 jsou workshopy (39,7 %), happeningy a performance (23,1 %) a představení (20,6 %). Nejčastěji přiřazovanými žánrovými kategoriemi jsou profesní rozvoj (48,0 %), kulturní vzdělávání (36,9 %) a umělecké vzdělávání (34,0 %), následované jádrem divadelního umění: netradiční divadlo/imersivní díla (25,7 %) a performance/happeningy (20,9 %). Témata přírody a krajiny (18,9 %) jsou v programu zastoupena v míře, jaká nebyla v roce 2024 zaznamenána (2,6 %).

Z celkových 584 aktivit realizovaných v letech 2024 a 2025 je program bohatý na participativní formáty (workshopy 34,6 %, happeningy 14,7 %) a performativní formáty (představení 28,1 %, netradiční/site-specific divadlo 30,8 %). Slabší je v formátech a žánrech, které obvykle slouží jako vstupní brána pro široké publikum: koncerty tvoří 10,3 %, filmové projekce 3,1 %, výstavy 3,3 %. Několik žánrů zůstává v obou letech na úrovni 3 % nebo pod ní – malba/kresba, sochařství, architektura, hmotné dědictví, fotografie a design. Podle výzkumu kul. Chování obyvatel patří návštěvy památek a chození do kina k nejrozšířenějším a sociálně nejrozmanitějším formám kulturní participace – napříč věkem, vzděláním a ekonomickou situací. Žánry a formáty, které jsou těmto aktivitám nejbližší, jsou právě ty, které v programu EHMK zůstávají okrajové. Tyto mezery jsou do jisté míry řešeny prostřednictvím níže popsaného procesu otevřené výzvy.

Sledování ukazatelů pro oddíl 1.3

Ukazatel	Stav v roce 2025
Projekty EHMK jsou rozmanité formou i žánry	Široká škála realizovaných forem (15 různých typů). Rozsah žánrů se oproti roku 2024 rozšířil, ale výtvarné umění,



	fotografie, architektura, design a současná hudba dohromady tvoří méně než 3 %.
--	---

Doporučení

Pokračovat v procesu (Perma)kulturního Open Callu (otevřené výzvy). V rámci první výzvy již bylo vybráno 11 projektů, které vyplňují identifikované mezery v žánrech (výtvarné umění, audiovizuální umění, současná hudba, architektura, film). Druhá výzva (2026, národní a mezinárodní) a třetí výzva (2027, regionální) by měly zachovat stejný přístup, tj. výslovně upřednostňovat nedostatečně zastoupené žánry.

Věnovat pozornost rovnováze mezi participativními a prezentačními formáty. Workshopy (celkem 34,6 %) a happeningy (14,7 %) účastníky zapojují, ale formáty, které slouží jako vstupní brána pro lidi, kteří se dosud neúčastní kulturního života – akce pod širým nebem s volným vstupem, bez registrace a s možností přijít a odejít – zůstávají vzácné. V typické kulturní nabídce se jedná nejčastěji o koncerty a filmové projekce ve veřejných prostorech. S rozšiřováním programu směrem k roku 2028 bude pro budování širšího publika důležité zajistit, aby byly tyto nízko-prahové formáty adekvátně zastoupeny.

Rozšířit zastoupení hmotného a kulturního dědictví v programu. Žánry související s dědictvím zůstávají v obou letech na úrovni 3 % nebo nižší, avšak údaje z průzkumu mezi obyvateli ukazují, že dědictví patří mezi témata, která oslovují nejširší část populace. Žánr, který rezonuje téměř u všech obyvatel, by měl být mnohem více zastoupen v programu, jehož cílem je oslovit širší publikum než stávající kulturní publikum.

1.3a Formy aktivit – podrobně

Každá aktivita může představovat více než jednu formu. Formální profil programu pro rok 2025 je utvářen několika faktory. Dva site-specific divadelní festivaly – Každodennosti, třítydenní projekt Divadla Continuo v parku u Velkého jezera (součást Krajiny příběhů), a Sklizeň, 3 víkendový program krajinných představení Rezi.Dance v jihočeské krajině – přispěly velkým podílem na představeních, happeningech a imerzivních performancích. Soutok, celoměstská oslava, přidal další venkovní akce a představení. Zároveň vysoký počet workshopů nepochází z jediného projektu ani záměrné změny; workshopy jsou spíše běžným formátem napříč mnoha různými projekty: Skateholders zahrnuje skateboardingové workshopy, Ars Biologica pořádá interdisciplinární laboratoře, Kul.turista nabízí komunitní workshopy, Young Creators a Projektová posilovna jsou strukturovány jako série workshopů, Knihy v Pohybu zahrnují literární workshopy a tak dále. Když mnoho projektů nabízí každý několik workshopů, je celkový počet vysoký.

**Tabulka 7. Formy aktivit, 2024 vs. 2025**

Forma činnosti	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
Workshop	63	26,9 %	139	39,7 %	202	34,6 %
Představení	92	39,3 %	72	20,6 %	164	28,1 %
Happenink / performance	5	2,1	81	23,1 %	86	14,7 %
Zasedání / uzavřené zasedání	65	27,8 %	17	4,9	82	14,0
Přednáška	42	17,9 %	24	6,9 %	66	11,3 %
Koncert	34	14,5 %	26	7,4 %	60	10,3 %
Debata / diskuse	22	9,4 %	21	6,0 %	43	7,4 %
Prohlídka s průvodcem	4	1,7	15	4,3	19	3,3 %
Jiná forma	16	6,8 %	8	2,3 %	24	4,1 %
Promítání filmu	7	3,0 %	11	3,1 %	18	3,1 %
Výstava	9	3,8 %	10	2,9 %	19	3,3 %
Veřejné čtení / slam	0	0,0	8	2,3 %	8	1,4 %
Fyzické aktivity / sport	8	3,4 %	5	1,4 %	13	2,2 %
Soutěž	5	2,1 %	4	1,1 %	9	1,5 %
In-site / instalace na konkrétním místě	3	1,3 %	6	1,7	9	1,5 %
N činnosti (základ)	234		350		584	

Srovnání 2024 → 2025: Podíl workshopů na celkovém počtu aktivit vzrostl z 26,9 % na 39,7 %, což však odráží především větší počet projektů v roce 2025 (22 oproti 18) a skutečnost, že workshopy jsou standardní součástí mnoha různých typů projektů. Forma happeningu/performance, která v roce 2024 téměř chyběla (2,1 %), vzrostla na 23,1 %, a to především díky projektům Každodennosti a Sklizeň. Podíl představení klesl z 39,3 % na 20,6 %; v roce 2024 jejich podíl výrazně zvýšil rozsáhlý program festivalu Jižní Svěráz. Uzavřená setkání klesla z 27,8 % na 4,9 %,



což se dalo očekávat: rok 2024 byl rokem zahájení činnosti s intenzivními plánovacími a koordinačními aktivitami a do roku 2025 se program přesunul do fáze realizace. Přednášky klesly z 17,9 % na 6,9 %, zatímco koncerty klesly z 14,5 % na 7,4 %; v obou případech klesly absolutní počty mírněji, než naznačují procenta, protože program jako celek vzrostl z 234 na 350 aktivit.

1.3b Žánry aktivit – podrobnosti

Význam žánrů souvisejících s vzděláváním v datech z roku 2025 odráží velký počet workshopů v rámci programu. Jedna aktivita může mít více žánrových značek: když Young Creators pořádá setkání platformy, je označeno jak jako profesní rozvoj, tak jako kulturní vzdělávání; když Ars Biologica pořádá terénní workshop o krajinářském umění, získává značky umělecké vzdělávání, profesní rozvoj a příroda/krajina. Žánry vzdělávání proto netvoří samostatnou vrstvu programu – značně se překrývají s aktivitami založenými na workshopech, které jsou zaznamenány v tabulce výše.

Tabulka 8. Žánry aktivit (1/2), 2024 vs. 2025

Žánr aktivity	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
Profesní rozvoj	26	11,1 %	168	48,0 %	194	33,2
Kulturní vzdělávání	17	7,3	129	36,9 %	146	25,0
Umělecké vzdělávání	1	0,4 %	119	34,0 %	120	20,5
Netradiční divadlo / imerzivní	90	38,5 %	90	25,7 %	180	30,8 %
Příroda / krajina	6	2,6 %	66	18,9 %	72	12,3 %
Osobní rozvoj	9	3,8 %	52	14,9 %	61	10,4 %
Urbanismus / město	18	7,7 %	44	12,6 %	62	10,6 %
Místní / každodenní historie	17	7,3	26	7,4 %	43	7,4 %
Věda / znalosti	12	5,1 %	25	7,1 %	37	6,3 %
Sport	13	5,6 %	24	6,9 %	37	6,3
Společenské / zábavné aktivity	24	10,3	5	1,4 %	29	5,0 %
Opera	24	10,3 %	0	0,0 %	24	4,1 %



N činnosti (základ)	234		350		584	
----------------------------	------------	--	------------	--	------------	--



Tabulka 9. Druhy činností (2/2), 2024 vs. 2025

Druh činnosti	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
Jiný hudební žánr	5	2,1 %	21	6,0	26	4,5 %
Tanec	21	9,0 %	18	5,1 %	39	6,7 %
Nový cirkus	—	—	17	4,9 %	17	2,9 %
Zdraví	2	0,9 %	17	4,9 %	19	3,3 %
Film	6	2,6 %	16	4,6 %	22	3,8 %
Poezie	—	—	16	4,6 %	16	2,7 %
Literatura	16	6,8 %	14	4,0 %	30	5,1 %
Malování / kreslení	0	0,0	15	4,3 %	15	2,6 %
Nehmotné dědictví / tradice	2	0,9 %	15	4,3 %	17	2,9 %
Sochařství / instalace	1	0,4	14	4,0 %	15	2,6 %
Fotografie	8	3,4 %	10	2,9 %	18	3,1 %
Klasická hudba	23	9,8 %	8	2,3 %	31	5,3 %
Architektura	7	3,0 %	8	2,3 %	15	2,6 %
Hmotné dědictví	9	3,8 %	6	1,7 %	15	2,6 %
N činnosti (základ)	234		350		584	

Srovnání 2024 → 2025: Netradiční divadlo/imersivní tvorba byla přítomna v 25,7 % aktivit v roce 2025 (pokles podílu z 38,5 % v roce 2024, ale stejný počet: 90 aktivit v obou letech). V roce 2024 tento žánr téměř výhradně produkoval Jižní Svéráz; v roce 2025 jej nesou Každodennosti a Sklizeň. Tato kontinuita v jádru divadelního umění stojí za zmínku: i když se konkrétní projekty změnily, program si zachoval svou produkci imerzivního divadla.

Témata přírody a krajiny vzrostla z 2,6 % na 18,9 %. To lze z velké části připsat projektům, které pracují s jihočeskou krajinou: Sklizeň se odehrává výhradně ve venkovském prostředí, Pilgerland se zabývá historickou krajinou a Ars Biologica využívá přírodu jako téma i prostředí. Téma osobního růstu se rozšířilo z 3,8 % na 14,9 % a urbanismus/město z 7,7 % na 12,6 %. Mezi nové žánry sledované poprvé

v roce 2025 patří nový cirkus (4,9 %) a poezie (4,6 %). Žánry výtvarného umění, které v roce 2024 zcela chyběly – malba/kresba, sochařství/instalace – se v roce 2025 objevily, ale zůstávají na nízké úrovni (4,0 %–4,3 %). Kategorie kulturního dědictví jsou podobně okrajové: nehmotné dědictví 4,3 %, hmotné dědictví 1,7 %. Fotografie (2,9 %), architektura (2,3 %) a design (3,1 %) zůstávají nedostatečně zastoupeny. Současné a konceptuální výtvarné umění, audiovizuální a digitální umění, móda a současná hudba v obou letech chybí nebo jsou zastoupeny jen minimálně.

Opera, která v roce 2024 představovala 10,3 % aktivit, v roce 2025 zcela zmizela. Klasická hudba klesla z 9,8 % na 2,3 %. Obojí bylo výsledkem konkrétních projektů z roku 2024, které v roce 2025 nefungovaly stejným způsobem.

1.3c Řešení žánrových mezer: (Perma)kulturní Open Call

Jak je uvedeno výše, v programu EHMK realizovaném v letech 2024 a 2025 zůstává několik žánrů nedostatečně zastoupeno nebo zcela chybí: současné a konceptuální výtvarné umění, audiovizuální a digitální umění, architektura, současný design a móda, současná hudba (mimo klasickou a elektronickou), fotografie a film.

(Perma)kulturní Open Call je soutěžní grantový program, v jehož rámci mohou organizace mimo hlavní program EHMK navrhovat projekty pro rok 2028. Byl záměrně strukturován tak, aby vybrané projekty doplňovaly stávající program v oblastech, kde je nejslabší.

První veřejná výzva, určená výhradně pro organizace se sídlem v Jihočeském kraji, byla vyhlášena v červnu 2025 a uzavřena v listopadu 2025. Bylo podáno 29 žádostí (celková požadovaná částka: 56,4 milionu Kč), z nichž 27 prošlo formální kontrolou. Hodnotící komise složená ze sedmi nezávislých odborníků posuzovala projekty podle pěti kritérií: umělecká kvalita a inovativnost (max. 25 bodů), soulad s cíli EHMK a průřezovými tématy, včetně přístupnosti, udržitelnosti a atraktivity (max. 30 bodů), mezinárodní spolupráce (max. 20 bodů), přiměřenost rozpočtu a reálné financování (max. 15 bodů) a kompetence žadatele (max. 10 bodů). Osmnáct projektů dosáhlo 60 bodů nebo více a komise je doporučila k podpoře.

Těchto 18 doporučených projektů pokrývá řadu žánrů, které jsou v programu v současné době slabě zastoupeny nebo zcela chybí: výtvarné umění a site-specific instalace, audiovizuální umění a film (včetně filmového festivalu a projektů na pomezí vědy a umění), soudobá a jazzová hudba, kulturní dědictví a místní historie, literatura a nakladatelství, participativní výstavní design, rozvoj komunit a venkova (včetně projektu zaměřeného na romskou kulturu) a propojení vědy a umění. Několik projektů se odehrává v menších jihočeských městech (Písek, Blatná, Český



Krumlov, Jemnice, Slavonice, Vimperk, Jindřichův Hradec, Maříž, Hluboká nad Vltavou), což rovněž pomáhá řešit geografickou koncentraci zdokumentovanou v oddíle 1.5.

Projekty z první veřejné výzvy přinesou své hlavní veřejné výstupy v roce 2028, a proto nejsou zahrnuty do monitorovacích údajů za období 2024–2025. Do monitorovacího rámce budou začleněny, jakmile vstoupí do fáze přípravy a realizace.

Plánovány jsou dvě další otevřená otevřené výzvy: druhá v roce 2026, otevřená pro organizace z celé České republiky i ze zahraničí, a třetí, menší, v roce 2027, opět omezená na Jihočeský kraj. Výzva z roku 2026 výslovně uvádí jako preferované kategorie žánry, které jsou v umění nedostatečně zastoupeny: současné a konceptuální výtvarné umění, audiovizuální a multimediální umění (včetně imerzivního obsahu, VR/AR/XR, videoher a filmu), architektura, současný design a móda, současná hudba a fotografie.

1.4 Příležitosti k budování kapacit

Hlavní výsledky

EHEMK realizovala v roce 2025 tři programy budování kapacit, z nichž každý byl zaměřen na jinou cílovou skupinu a plnil jinou funkci: Projektová posilovna (profesní rozvoj pro kurátory a spolupracovníky EHEMK), (Perma)kulturní Fórum (networking a inspirace pro širší kulturní komunitu) a Young Creators Akademie (zapojení a posílení postavení mladých lidí ve věku 15–22 let). Samotné (Perma)kulturní Fórum přilákalo 159 registrovaných účastníků z 88 organizací; Projektová posilovna měla kolem 15 pravidelných účastníků; YCA měla v prvním semestru 15 účastníků.

Všechny tři programy dosáhly vysoké míry spokojenosti a vykazaly významné kognitivní účinky. Účastníci Projektové posilovny ohodnotili získané znalosti jako praktické (9/10) a exkluzivní (8/10). (Perma)kulturní Fórum dosáhlo u 89,6 % účastníků přesvědčení, že se naučili něco relevantního pro svou práci. Young Creators Akademie dosáhla celkové spokojenosti 9/10, přičemž účastníci a účastnice nejčastěji uváděli jako přínos: růst sebevědomí, rozvoj kreativity a prohloubené vnímání kultury.

Nejslabším bodem všech tří programů je převedení do praxe. Během (Perma)kulturního Fóra pouze 45,8 % vyjádřilo záměr uplatnit to, co se naučili (pokles z 73,8 % v roce 2024). V Projektové posilovně účastníci důsledně žádali o konkrétnější aplikace specifické pro daný projekt. Plánovaná závěrečná schůzka byla odložena a do začátku roku 2026 se neuskutečnila.



Sledování ukazatelů pro sekci 1.4

KPI	Stav v roce 2025
EHMK nabízí řadu programů s vysokým hodnocením (spokojenost, kognitivní účinky, dispozice)	Tři programy. Vysoká spokojenost ve všech případech. Kognitivní účinky: 9/10 praktických znalostí (PA), 89,6 % učení relevantního pro práci (PF), 9,0/10 celkově (YCA). Dispozice: 8–10/10 plánuje pokračovat v učení a sdílet (PA); 64,6 % plánuje rozvíjet znalosti (PF). Převedení do praxe je slabé: pouze 45,8 % má v úmyslu implementovat (PF, pokles z 73,8 %).



Doporučení

Společným jmenovatelem všech tří programů je propast mezi inspirací a implementací. Spokojenost a kognitivní účinky jsou vysoké; převedení do změněné praxe je slabé. Prioritou pro rok 2026 je zabudovat konkrétní navazující opatření do návrhu každého programu – ne jako dodatečný nápad, ale jako klíčový prvek: strukturované cesty od toho, co se účastníci naučí, k tomu, co dělají jinak ve svých vlastních projektech a organizacích.

1.5 Rozmanitost programu EHMK: Cílové skupiny

Klíčové výsledky

Lidé se zájmem o konkrétní téma nebo žánr zůstávají i v roce 2025 primární cílovou skupinou (74,9 % aktivit), což je téměř identické s rokem 2024 (75,2 %) a s celkovým číslem (75,0 %). Kromě tohoto jádra deklaruje program pro rok 2025 širší zaměření než v roce 2024: mládež se objevuje v 24,9 % aktivit, komunity v 13,4 % a široká veřejnost v 15,4 %.

Souhrnný obraz za dva roky (N=584) ukazuje, že 75,0 % všech aktivit se zaměřuje na lidi, kteří se již o dané téma nebo žánr zajímají. Kulturní sektor je osloven v 31,2 %, mládež v 21,4 % a komunity v 10,4 %. Cizinci se objevují v 12,3 % všech aktivit. Turisté (0,3 %), uprchlíci/menšiny (0,9 %), osoby se zdravotním postižením (1,0 %) a další marginalizované skupiny (0,3 %) zůstávají na okraji deklarovaného zaměření programu.

Pouze 12,8 % aktivit v obou letech se výslovně zaměřuje na obecné, široké publikum – a ještě méně z nich je takového druhu, který umožňuje bezplatnou a nezávaznou účast: akce pod širým nebem bez pevného harmonogramu, bez registrace, bez vstupného, kde mohou lidé přicházet a odcházet, jak se jim zlíbí, a to spíše na veřejných prostranstvích než uvnitř kulturních institucí. Tento typ programování byl v programu EHMK dosud vzácný. Pokud je ambicí vybudovat do roku 2028 široké kulturní publikum, je třeba podniknout kroky k rozvoji tohoto typu programování již nyní.

Sledování ukazatelů pro oddíl 1.5

Ukazatel	Stav v roce 2025
----------	------------------

<p>Významná část projektů má za cíl přilákat turisty, včetně cizinců</p>	<p>Cizinci jsou cílovou skupinou u 12,3 % aktivit (stabilní). Turisté jako deklarovaná cílová skupina: 0,0 % v roce 2025. Průzkumy publika ukazují 5,3–9,4 % zahraničních návštěvníků na třech akcích.</p>
<p>EHMK poskytuje mladým lidem pobídky, aby se stali kulturními diváky a tvůrci</p>	<p>Zapojení mládeže se soustředí na konkrétní projekty, nikoli na celý program. Mládež je cílovou skupinou u 24,9 % aktivit (nárůst z 16,2 %). Akademie mladých tvůrců oslovila 15–22leté, spokojenost 9,0/10. Publikum Skateholders tvoří z 77,3 % lidé do 40 let, z 14,6 % lidé do 20 let.</p>
<p>Publikum EHMK je rozmanité z hlediska věku, vzdělání, ekonomické situace a etnického původu</p>	<p>Věk a geografické rozložení byly zaznamenány na 3 akcích (N=469). Velmi odlišné profily podle typu akce. *Vzdělání, ekonomická situace a etnická příslušnost budou sledovány v základním průzkumu mezi obyvateli v roce 2029.</p>

Doporučení

Rozvíjet více programu, který se výslovně zaměřuje na široké, obecné publikum s nízkoprahovými formáty: zdarma, pod širým nebem, bez registrace, s možností přijít a odejít. Pouze 12,8 % aktivit v obou letech se zaměřuje na obecné publikum a podíl skutečně otevřených formátů je ještě menší. Koncerty a festivaly ve veřejných prostorech jsou nejběžnějším způsobem, jakým evropská hlavní města kultury budují nové publikum. Vypracování tohoto typu programů vyžaduje čas a nelze je zavést až v roce 2028 – publikum potřebuje předem se s programem seznámit a získat k němu důvěru.

Věnujte pozornost téměř úplné absenci turistů jako deklarované cílové skupiny (0,0 % v roce 2025). Průzkumy publika ukazují, že 5–9 % návštěvníků jednotlivých akcí pochází ze zahraničí, což je pro současnou fázi přijatelný základ, ale žádný projekt se aktivně nesnaží přilákat návštěvníky. Pokud je kulturní turistika součástí ambicí pro rok 2028, měly by se cílené snahy – vícejazyčná komunikace, koordinace s turistickou infrastrukturou, cílená propagace – začít dlouho před rokem udělení titulu.

Věnujte pozornost zastoupení marginalizovaných skupin. Uprchlíci, osoby se zdravotním postižením a další marginalizované skupiny dohromady tvoří 1,0 % deklarovaných cílových skupin programu v obou letech. Oslovení těchto skupin



vyžaduje promyšlená programová rozhodnutí a partnerství s organizacemi, které s těmito komunitami již spolupracují.



1.5a Zamýšlené cílové skupiny – podrobnosti

Cílové skupiny jsou vybrány na základě formulářů pro hodnocení projektů; jedna aktivita se může zaměřovat na více cílových skupin. Jedná se o deklarované záměry, nikoli o ověřenou účast.

Tabulka 10. Cílové skupiny aktivit, 2024 vs. 2025

Cílová skupina	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
Lidé se zájmem o téma/žánr	176	75,2 %	262	74,9	438	75,0
Obecné a široké publikum	21	9,0 %	54	15,4 %	75	12,8 %
Kulturní sektor	64	27,4 %	91	26,0 %	155	26,5 %
Mladí	38	16,2 %	87	24,9 %	125	21,4 %
Komunity	14	6,0 %	47	13,4 %	61	10,4 %
Cizinci	29	12,4 %	43	12,3 %	72	12,3 %
Rodiče / prarodiče	6	2,6	32	9,1 %	38	6,5 %
Učitelé	20	8,5 %	31	8,9 %	51	8,7 %
Děti	20	8,5 %	27	7,7 %	47	8,0 %
Žáci	15	6,4 %	18	5,1 %	33	5,7 %
Senioři	4	1,7 %	16	4,6 %	20	3,4 %
Uprchlíci / menšiny	1	0,4 %	4	1,1 %	5	0,9 %
Lidé se zdravotním postižením	2	0,9 %	4	1,1 %	6	1,0 %
Ostatní marginalizované skupiny	0	0,0 %	2	0,6	2	0,3 %
Turisté	2	0,9 %	0	0,0 %	2	0,3 %
N činnosti (základ)	234		350		584	

Srovnání 2024 → 2025: V roce 2025 je 24,9 % aktivit zaměřeno na mládež (nárůst z 16,2 %), a to v rámci projektů jako Young Creators, Skateholders a mládežnických



složek komunitních a uměleckých projektů. V kombinaci s dětmi (7,7 %) a žáky (5,1 %) se zhruba třetina programu zaměřuje na osoby mladší 25 let. Komunity se jako cílová skupina více než zdvojnásobily (6,0 % → 13,4 %) a široká veřejnost vzrostla z 9,0 % na 15,4 %. Podíl rodičů/prarodičů vzrostl z 2,6 % na 9,1 % a seniorů z 1,7 % na 4,6 %. Podíl cizinců se v obou letech držel kolem 12 %. Tři kategorie marginalizovaných skupin dohromady představují 1,1 %, 1,1 % a 0,6 % aktivit v roce 2025 – celkem 10 aktivit v rámci celého programu.

1.5b Skutečná návštěvnost: údaje z průzkumů po skončení akce

V roce 2025 byl na třech veřejných akcích proveden průzkum publika pomocí odtrhávacího papírového dotazníku (bez nutnosti použití pera). Tyto tři akce představují různé segmenty programu a společně poskytují první empirický obraz o tom, kdo se aktivit EHMK skutečně účastní.

„**Skateholders Forum** (N=233, míra odezvy 84,4 %) přilákalo výrazně mladé publikum: 77,3 % bylo mladších 40 let, z toho 14,6 % mladších 20 let. Z geografického hlediska mělo ze všech tří akcí nejširší nadregionální dosah: pouze 39,9 % účastníků bydlelo v Českých Budějovicích, zatímco 33,9 % přijelo z jiných českých regionů a 9,4 % ze zahraničí. Téměř třetinu publika (30,0 %) tvořili vracející se návštěvníci, a to i přesto, že se jednalo teprve o druhý ročník.

Soutok chutí (N=189, míra odezvy 72,4 %) přilákal spíše místní a zralejší publikum: 59,8 % z Českých Budějovic, 81,5 % z Jihočeského kraje, přičemž dominantní věkovou skupinou byla skupina 30–39 let (37,0 %). Pouze 5,3 % přišlo ze zahraničí. Akce se silně opírala o stávající publikum: 74,1 % návštěvníků již dříve navštívilo Letní kino Háječek.

Soutok: Zpěvohra Delirium (N=47, míra odezvy 66,2 %) oslovilo nejstarší a kulturně nejzkušenější publikum: dominantní skupinou byla věková skupina 50–59 let (27,7 %) a pouze 12,8 % tvořili lidé mladší 30 let. Jednalo se výhradně o záměrné publikum – 0 % náhodných kolemjdoucích, protože představení byla kvůli silnému dešti přesunuta do vnitřních prostor budovy Filharmonie. Zahraniční návštěvníci tvořili 8,5 % – nejvyšší podíl ze všech tří akcí.

Tyto tři průzkumy ukazují, že EHMK již oslovuje velmi odlišné skupiny lidí v závislosti na typu akce. Neexistuje jediná „publikum EHMK“: na Skateholders je to mladé, mobilní, subkulturní publikum; na gastronomickém festivalu místní, rodinně orientované publikum středního věku; a ve Filharmonii starší, kulturně etablované publikum. To také znamená, že souhrnné údaje o návštěvnosti v rámci celého programu by spíše zakrývaly, než odhalovaly. Otázkou pro budoucí monitorování je,



zda každý typ akce oslovuje lidi, které by oslovit měla – a zda existují skupiny, které žádná z akcí neoslovuje.

Pro rok 2026 již monitorovací program stanovil plán a strukturu pro integraci výzkumu publika do většího počtu projektů, což by mělo vést k konzistentnějším a systematictějších údajům o tom, kdo se aktivit EHMK skutečně účastní.

1.6 Geografie a místa konání

Klíčové výsledky

V roce 2025 se 81,1 % aktivit odehrálo v Českých Budějovicích (nárůst z 61,5 % v roce 2024). V rámci města je nejdůležitějším vývojem posun od centra: 40,3 % aktivit se odehrálo v čtvrtích mimo centrum, což představuje nárůst z 21,5 %. Veřejné prostory se prakticky vyrovnaly kulturním organizacím jako nejčastějšímu typu místa konání (36,6 % oproti 36,9 %). Za oba roky dohromady se 71,2 % všech aktivit odehrálo v Českých Budějovicích, 18,6 % v jiných městech a 6,8 % ve venkovských oblastech. Celkové rozdělení na centrum a periferii je 65,3 % v centru oproti 34,7 % mimo centrum.

Sledování ukazatelů pro oddíl 1.6

Ukazatel	Stav v roce 2025
Významný podíl projektů realizovaných mimo tradiční kulturní zařízení	36,6 % aktivit ve veřejných venkovních prostorech (nárůst z 12,8 %). Školy 3,4 %, univerzity 3,1 %. Celkem: přibližně 43 % mimo tradiční kulturní zařízení.
Část projektů zahrnuje zásahy do veřejných prostor nebo zanedbaných prostor	40,3 % aktivit mimo centra měst (nárůst z 21,5 %). Revitalizace veřejných míst je součástí 27,1 % aktivit.

Doporučení

Posílit program mimo České Budějovice. Podíl regionálního programu v ostatních městech klesl z 26,1 % na 14,6 %. Jak ukazuje průzkum mezi obyvateli, lidé žijící mimo České Budějovice se účastní kulturního života méně často – což činí regionální nabídku o to důležitější pro rozšíření dosahu programu. V roce 2024 tuto dimenzi z velké části pokrýval turné program South Specific; do budoucna by bylo



přínosné, kdyby více projektů zahrnovalo regionální aktivity jako součást svého pravidelného programu.

Pokračovat v programu v okresech mimo centrum města. Posun z 21,5 % na 40,3 % aktivit v okrajových oblastech je jedním z nejpozitivnějších vývoju v programu pro rok 2025. Je do značné míry poháněn projektem Každodennosti a měl by být zachován, zatímco ostatní projekty rozvíjejí své vlastní aktivity v sousedství.

Věnovat pozornost absenci aktivit realizovaných v zahraničí. Tato kategorie je sledována v hodnotícím formuláři, ale v letech 2024 ani 2025 nebyly realizovány žádné aktivity mimo Českou republiku. Pro Evropské hlavní město kultury je prezentace programu v jiných zemích důležitou součástí mezinárodní viditelnosti.

1.6a Geografické rozložení

Geografický profil roku 2025 je formován projekty Soutok, Každodennosti, Skateholders a dalšími projekty soustředěnými v Českých Budějovicích. Projekt Sklizeň je naproti tomu zcela založen na venkovské oblasti jižně od města a přispívá k nárůstu venkovských aktivit.

Tabulka 11. Geografické umístění aktivit, 2024 vs. 2025

Geografická poloha	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
České Budějovice	144	61,5 %	284	81,1 %	428	71,2
Ostatní města v regionu	61	26,1 %	51	14,6	112	18,6 %
Venkovské oblasti	13	5,6 %	28	8,0 %	41	6,8 %
Online / ostatní	16	6,8 %	4	1,1 %	20	3,3 %
Celkem	234	100 %	367	100 %	601	100

Srovnání 2024 → 2025: Program pro rok 2025 se v Českých Budějovicích výrazně rozšířil (z 61,5 % na 81,1 % aktivit), zatímco podíl regionálního programu se zmenšil (26,1 % → 14,6 % pro ostatní města). V roce 2024 se aktivity mimo město rozšířily do Českého Krumlova, Třebně, Tábora, Jindřichova Hradce, Slavonic, Prachatic a několika menších měst; v roce 2025 se konaly v Táboře, Týnu nad Vltavou, Hluboké nad Vltavou, Slavonicích, Vimperku a Velešíně. Aktivity na venkově se soustředily do Komařic, oblasti Novohradských hor a několika menších vesnic. Podíl projektů s alespoň částečnou aktivitou mimo město zůstal podobný: 8 z 22 v roce 2025 oproti



7 z 18 v roce 2024 (36,4 % oproti 38,9 %). V zahraničí nebyly realizovány žádné aktivity.

1.6b Centrum vs. periferie

V rámci města a dalších obcí se program v roce 2025 výrazně přesunul do čtvrtí mimo centrum:

Tabulka 12. Aktivity podle centra vs. periferie

Pozice	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
Centrální oblasti	146	74,6 %	182	59,7	328	65,3
Okresy mimo centrum	51	21,5	123	40,3	174	34,7
Celkem (kromě online)	197		305		502	

Srovnání 2024 → 2025: V roce 2025 se 40,3 % aktivit odehrálo mimo centra měst (nárůst z 21,5 %). To je dáno několika konkrétními projekty: Největší podíl aktivit mimo centrum má Každodennosti, následuje Ars Biologica, (Perma)kulturní Fórum a Cirkulární dům. Tento posun znamená, že program je fyzicky přítomen ve více částech města než dříve.

1.6c Typy míst konání

Tabulka 13. Aktivity podle typu místa konání, 2024 vs. 2025

Typ místa	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
Kulturní organizace	72	33,0 %	129	36,9	201	35,2 %
Veřejný venkovní prostor	28	12,8 %	128	36,6	156	27,3
Ostatní společenské / kulturní prostory	29	13,3	55	15,7	84	14,7 %
Bar, hospoda, restaurace	25	11,5 %	8	2,3 %	33	5,8 %
Památka	27	11,5 %	0	0,0 %	27	4,7 %
Škola	10	4,6 %	12	3,4 %	22	3,9 %
Univerzita / vědecká instituce	7	3,2 %	11	3,1 %	18	3,2 %



Ostatní	28	12,0 %	0	0,0 %	28	4,9 %
Veřejné vnitřní prostory	2	0,9 %	0	0,0 %	2	0,4 %
Celkem	228		343		571	

Srovnání 2024 → 2025: V roce 2025 vzrostl podíl veřejných venkovních prostor z 12,8 % na 36,6 %, čímž se téměř vyrovnal kulturním organizacím (36,9 %) jako primárnímu typu místa konání. To je do značné míry způsobeno jedním projektem: Každodennosti samotné připadá 84 ze 128 aktivit ve veřejných venkovních prostorech. Zbytek tvoří Mosty (16), Ars Biologica (9) a Skateholders (7). Podíl kulturních organizací také vzrostl (33,0 % → 36,9 %), takže expanze do venkovních prostor se neodehrála na úkor zavedených kulturních prostor. Podíl barů a restaurací klesl z 11,5 % na 2,3 %. Památkové objekty, které v roce 2024 představovaly 11,5 %, zaznamenaly v roce 2025 0,0 %. Podíl škol a univerzit zůstal stabilní na 3–4 %.

1.7 Kreativní zapojení, dobrovolníci a rezidenční pobyty

Klíčové výsledky

V roce 2025 nabízelo 37,7 % aktivit účastníkům nějakou formu tvůrčího nebo expresivního vyjádření – hlavně prostřednictvím workshopů a interaktivních akcí (nárůst z 20,1 % v roce 2024). Spolupráce mezi profesionálními umělci a lidmi mimo kulturní sektor se objevila v 11,4 % aktivit (nárůst z 6,4 %). Devět z 22 projektů zapojilo celkem 43 dobrovolníků (nárůst z 2 projektů a 14 dobrovolníků). Umělecké rezidence, které v roce 2024 zcela chyběly, byly zavedeny v 7 projektech, do nichž se zapojilo 21 umělců. V obou letech dohromady (N=584) 30,7 % aktivit nabízelo tvůrčí nebo expresivní příležitosti, 9,4 % zahrnovalo společnou tvorbu s umělci a 18,3 % zapojovalo místní komunity.

Sledování ukazatelů pro oddíl 1.7

Ukazatel	Stav v roce 2025
Významná část projektů nabízí zapojení / společnou tvorbu	37,7 % aktivit nabízí kreativní/expresivní příležitosti (nárůst z 20,1 %). Spolupráce s umělci: 11,4 % (nárůst z 6,4 %).
Významný podíl projektů realizovaných s dobrovolníky	9 z 22 projektů (40,9 %) zapojilo dobrovolníky, celkem 43. Byl spuštěn specializovaný dobrovolnický program.
Část programu realizována prostřednictvím uměleckých rezidencí	7 z 22 projektů hostilo 21 umělců. Byla spuštěna iniciativa Art Farm s cílem vybudovat infrastrukturu pro rezidenční pobyty.

Doporučení

Údaje z roku 2025 ukazují jasný trend: tam, kde EHMK zavedlo specializovaný program nebo strukturu – program dobrovolnictví, Art Farm pro rezidence – výsledky se dostavily již během prvního roku. Počet dobrovolníků vzrostl ze 14 na 43, počet rezidencí se zvýšil z nuly na 21 umělců v rámci 7 projektů. To potvrzuje, že přístup EHMK k budování specializovaných podpůrných struktur funguje. Znamená to také, že oblasti, kde taková struktura neexistuje, se pravděpodobně samy od sebe nevyvinou – a že když se tým rozhodne zaplnit mezeru, dosavadní výsledky naznačují, že to přinese výsledky.



Pokračovat v rozšiřování programu dobrovolnictví. Infrastruktura je již zavedena; v roce 2026 by se pozornost měla přesunout od budování struktury k zvyšování počtu dobrovolníků a prohlubování jejich zapojení.

Pokračovat v rozvoji rezidenční dimenze prostřednictvím Art Farm a projektů, které již hostí umělce. Do budoucna by bylo užitečné systematicky dokumentovat výsledky rezidencí: jaká umělecká díla vznikla, jaké spolupráce byly zahájeny a jak umělci vnímali město a program.

Věnovat pozornost rozdílu mezi kreativními/expresivními příležitostmi (37,7 %) a skutečnou společnou tvorbou s umělci (11,4 %). Pokud jsou prohloubená participace a společná tvorba prioritami pro rok 2028, budou pravděpodobně potřebovat stejnou specializovanou podporu, jaká umožnila vznik dobrovolnictví a rezidenčních pobytů – výslovnou podporu v projektových dohodách, cílené budování kapacit nebo specializovaný program.

1.7a Kreativní a expresivní příležitosti

Níže uvedené ukazatele sledují, zda aktivity nabízejí lidem něco víc než jen roli diváků: příležitost tvořit, vyjadřovat se nebo aktivně přispívat. Růst v roce 2025 je zčásti přirozeným důsledkem vysokého počtu workshopů v rámci programu: většina workshopů ze své podstaty zahrnuje nějakou formu aktivní účasti. Ukazatel společné tvorby je konkrétnější – zachycuje aktivity, při nichž profesionální umělci a neprofesionální účastníci spolupracují v rámci společného tvůrčího procesu, na rozdíl od workshopů, kde účastníci následují strukturovaný program.

Tabulka 14. Ukazatele tvůrčího zapojení, 2024 vs. 2025

Ukazatel	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
Možnost tvůrčího a expresivního vyjádření	47	20,1 %	132	37,7	179	30,7
Obyčejní lidé tvoří společně s umělci	15	6,4	40	11,4 %	55	9,4 %
Zapojené místní komunity	35	15,0	72	20,6	107	18,3 %
N činnosti (základ)	234		350		584	



Srovnání 2024 → 2025: Podíl aktivit s tvůrčími nebo expresivními možnostmi vzrostl z 20,1 % na 37,7 %. Spolupráce s umělci se zdvojnásobila z 6,4 % na 11,4 %, i když stále představuje menší část: většina participativních aktivit jsou strukturované workshopy spíše než otevřená umělecká spolupráce. Zapojení komunity vzrostlo z 15,0 % na 20,6 %, přičemž největší podíl na tom měly projekty Každodennosti, Soutok, Young Creators a Pilgerland.

1.7b Dobrovolníci a rezidence

Tabulka 15. Dobrovolníci a umělecké rezidence, 2024 vs. 2025

Ukazatel	2024	2025
Projekty zapojující dobrovolníky	2/18 (11,1 %)	9/22 (40,9 %)
Celkový počet dobrovolníků	14	43
Projekty s uměleckými rezidencemi	0	7/22 (31,8 %)
Umělci v rezidencích	0	21

V letech 2024 a 2025 dohromady: 11 projektů zapojilo celkem 57 dobrovolníků a 7 projektů hostilo 21 umělců v rezidencích (vše v roce 2025).

Srovnání 2024 → 2025: V roce 2024 byl dobrovolnický program okrajový: 11,1 % projektů, 14 dobrovolníků. V roce 2025 se do projektů zapojilo 40,9 % dobrovolníků, celkem 43 osob. Část tohoto růstu lze připsat spuštění specializovaného dobrovolnického programu EHMK v roce 2025 – prvnímu systematickému úsilí o nábor, školení a koordinaci dobrovolníků v rámci celého programu. V roce 2025 byla iniciativa ještě v počáteční fázi a čísla zůstávala skromná, ale infrastruktura je nyní zavedena a v roce 2026 se plánuje její podstatné rozšíření.

Umělecké rezidence v programu v roce 2024 chyběly. V roce 2025 hostilo sedm projektů 21 umělců v rezidenci – přičemž největší počet připadal na Sklizeň (Rezi.Dance), jelikož umělecká rezidenční dům je její základní infrastrukturou. Kromě toho byl v roce 2025 zahájen projekt Art Farm, který se specificky věnuje rozvoji Českých Budějovic a jihočeského regionu jako destinace pro umělecké rezidence a podpoře více místních organizací při jejich hostování. Rezidenční rozměr programu se tedy nejen rozšiřuje co do počtu, ale buduje také infrastrukturu pro další expanzi v roce 2026 a v dalších letech.



1.8 Propojování kultur a evropský rozměr

Evropský rozměr v programu EHMK je často chápán úzce – jako přítomnost mezinárodních partnerů, zahraničních umělců nebo aktivit výslovně označených jako „evropské“. V našem monitoringu zaujímáme širší pohled. Otázky identity, dědictví a sounáležitosti nelze jasně rozdělit na místní, národní a evropské. Projekt, který se zabývá historií jihočeského regionu, se zabývá také evropskou historií; komunita, která reflektuje svůj vztah k místu, se zabývá otázkami sounáležitosti, které jsou ze své podstaty evropské. Tematické štítky v naší databázi toto chápání odrážejí: sledují místní a regionální identitu vedle evropských témat, dědictví vedle občanské angažovanosti, práci na úrovni sousedství vedle hlasů menšin. Kategorie se překrývají, a to je jejich záměrem. Zajímá nás, zda se program jako celek zabývá identitou a kulturou na různých úrovních – od bezprostředního sousedství až po evropskou úroveň – namísto toho, aby evropský rozměr považoval za samostatný, dodatečný požadavek.

Hlavní výsledky

Evropská témata (rozmanitost, klima, migrace) se vyskytují v 18,0 % aktivit. Témata místní a regionální identity se objevují v 21,1 %. Žádné aktivity nebyly realizovány v zahraničí. Polovina všech projektů (11/22) má alespoň nějaký evropský aspekt.

Za oba roky dohromady (N=584) jsou nejčastějšími tematickými štítky setkávání různých kultur (27,9 %, výhradně z roku 2025), místní/regionální identita (18,0 %), evropské hodnoty (12,7 %), evropská témata (12,7 %) a environmentální udržitelnost (11,0 %).

Sledování ukazatelů pro oddíl 1.8

Ukazatel	Stav v roce 2025
Významná část projektů se zabývá evropskou historií, dědictvím, identitou a tématy	Evropská témata v 18,0 % aktivit (nárůst z 4,7 %). Evropské hodnoty v 10,6 %. Místní/regionální identita v 21,1 %. 11/22 projektů s nějakým evropským aspektem (nárůst z 7/18).
Část produkce EHMK realizována v zahraničí	Žádné v roce 2025 ani 2024.
Projekty EHMK poskytují příležitosti k setkávání lidí z různých zemí	„Setkání různých kultur“ bylo označeno v 46,6 % aktivit, ale 53 % z jednoho projektu Každodennosti.



Doporučení

Evropský rozměr je jedním z klíčových požadavků na Evropské hlavní město kultury a bude ústředním bodem monitorovacích návštěv evropské poroty.

Rozšířit mezikulturní setkání do více projektů. V roce 2025 se příležitosti k setkání lidí z různých zemí soustředí do několika projektů – více než polovinu tvoří samotný projekt Každodennosti. Otevřená výzva, která vyžaduje mezinárodní partnerství od všech uchazečů, přinese od roku 2028 nové projekty s evropským rozměrem. Do té doby by však mohly být stávající projekty, které dosud nezahrnují mezinárodní spolupráci, povzbuzovány k jejímu prozkoumání.

Rozvíjet směr od lokálního k evropskému jako vědomý programový princip. Program se již zabývá lokální a regionální identitou (21,1 %), evropskými tématy (18,0 %) a environmentální udržitelností (14,3 %) – tématy, která propojují jihočeský kontext s širšími evropskými otázkami. Zřetelné vyjádření tohoto propojení v prezentaci a komunikaci projektů by posílilo evropský rozměr, aniž by to vyžadovalo nové aktivity.

Zahájit realizaci aktivit v zahraničí. K tomu nedošlo ani v roce 2024, ani v roce 2025. Jedná se o očekávanou součást programu Evropského hlavního města kultury.

1.8a Tematické zaměření

Tabulka 16. Tematické štítky – propojování kultur, 2024 vs. 2025

Téma	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
Setkání různých kultur	0	0,0 %	163	46,6 %	163	27,9 %
Místní/regionální identita / historie / dědictví	31	12,8	74	21,1	105	18,0 %
Evropská témata (rozmanitost, klima...)	11	4,7 %	63	18,0	74	12,7
Téma environmentální udržitelnosti	14	6,0 %	50	14,3	64	11,0 %



Téma	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
Hlasy menšin	13	5,6 %	44	12,6 %	57	9,8 %
Evropské hodnoty	37	15,2 %	37	10,6 %	74	12,7 %
Občanská / politická angažovanost	19	8,1	34	9,7 %	53	9,1 %
Téma sousedství / město	41	17,5	5	1,4	46	7,9
Národní identita / historie / dědictví	15	6,4	9	2,6	24	4,1 %
Evropská identita / historie / dědictví	29	12,4 %	10	2,9 %	39	6,7 %
N činnosti (základ)	234		350		584	

Srovnání 2024 → 2025: „Setkání různých kultur“ se objevilo v 46,6 % aktivit v roce 2025, což je nárůst oproti 0,0 % v roce 2024. Je důležité pochopit, co se za tímto číslem skrývá: Jen projekt Každodennosti a jeho mezinárodní umělecké rezidence tvoří 87 ze 163 aktivit s touto značkou – více než polovinu. Projekt hostil přes 20 mezinárodních umělců, kteří v Českých Budějovicích vytvořili site-specific díla, a každá z jejich aktivit byla označena jako setkání kultur. Ars Biologica (22), Skateholders (15) a Permakulturní fórum (13) tvoří většinu zbytku. Štítek tedy zachycuje něco reálného – tyto projekty skutečně zahrnují mezinárodní umělce spolupracující s místními komunitami –, ale jeho vysoký výskyt by neměl být vykládán tak, že téměř polovina programu je v hlubším smyslu mezikulturní.

Místní a regionální identita vzrostla z 12,8 % na 21,1 % (celkem 18,0 %), environmentální udržitelnost z 6,0 % na 14,3 % (celkem 11,0 %) a evropská témata z 4,7 % na 18,0 % (celkem 12,7 %). Hlasy menšin vzrostly z 5,6 % na 12,6 % (9,8 % dohromady). Evropské hodnoty si v obou letech udržely stejný absolutní počet, ale jejich podíl klesl z 15,2 % na 10,6 % (12,7 % dohromady), jak se program rozšiřoval.

Dvě kategorie z roku 2024 zaznamenaly prudký pokles: „sousedství/město jako téma“ z 17,5 % na 1,4 % a „evropská identita/historie/dědictví“ z 12,4 % na 2,9 %.



V roce 2025 nebyly realizovány žádné aktivity v zahraničí. Pro Evropské hlavní město kultury závisí mezinárodní viditelnost nejen na hostování zahraničních hostů, ale také na prezentaci programu v jiných evropských zemích.



1.9 Příběhy místních komunit v programu

Hlavní výsledky

Zapojení komunity zůstává jednou z méně rozvinutých dimenzí programu. V roce 2025 je 20,6 % aktivit označeno jako zapojující místní komunity, ale u většiny projektů se jedná spíše o sekundární prvek než o hlavní zaměření. Pouze tři projekty – Pilgerland, Kul.turista a Každodennosti – jsou skutečně postaveny na trvalé práci s konkrétními komunitami, kde je vztah mezi umělci a obyvateli ústřední logikou projektu. Vítězná přihláška klade značný důraz na komunity – shromažďování příběhů, společné navrhování s obyvateli, oslovování těžko dostupných skupin –, ale současný program toto dosud nerozvinul do široké a viditelné linie.

Sledování ukazatelů pro sekci 1.9

KPI	Stav v roce 2025
EHMK nabízí několik způsobů podpory místních komunit: workshopy, budování kapacit, finanční programy, projekty zaměřené na spolupráci a vzájemný růst	20,6 % aktivit zapojovalo komunity, ale práce s komunitou je hlavním zaměřením pouze u tří projektů. U většiny projektů je komunitní rozměr druhořadý.

Doporučení

Komunitní práce je ze své podstaty dlouhodobá: vyžaduje budování důvěry, udržování vztahů v průběhu let a poskytnutí obyvatelům skutečného vlivu na návrh projektu. Má-li se zapojení komunity do roku 2028 stát charakteristickým rysem EHMK, potřebuje program více projektů, u nichž je tento druh hluboké, vzájemné práce primárním účelem – nikoli doplňkem projektu navrženého kolem něčeho jiného. To znamená investovat do projektů zaměřených na komunitu v dostatečném předstihu, aby vztahy dozrály ještě před rokem, kdy bude titul udělen. Druhým krokem je zavedení krátkého průzkumu mezi účastníky na vybraných komunitních akcích, aby se ověřilo, kdo se jich skutečně účastní.

Tabulka 17. Zapojení komunity, 2024 vs. 2025

Ukazatel	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
Aktivity za účasti místních komunit	35	15,0 %	72	20,6 %	107	18,3



Srovnání 2024 → 2025: Podíl aktivit označených jako zapojující místní komunity vzrostl z 15,0 % na 20,6 % (celkem 18,3 %). V roce 2024 byla práce s komunitami realizována prostřednictvím dvou specializovaných projektů (Kul.turista, Inspire). V roce 2025 přispívá k aktivitám označeným jako komunitní více projektů, ale pro většinu z nich se jedná spíše o vedlejší než o určující prvek. Komunitní rozměr programu závisí na malém počtu projektů a dosud se nerozvinul do širšího, systematického proudu.

1.10 Přístupnost

Klíčové výsledky

V roce 2025 zavádí 81,8 % projektů (18/22) některá opatření v oblasti přístupnosti, což představuje nárůst oproti 55,6 % (10/18) v roce 2024.

Monitorovací systém pro rok 2025 poprvé sleduje přístupnost u jednotlivých aktivit a ukazuje, že 87,1 % aktivit má zavedeno alespoň jedno opatření. Nejčastějšími jsou bezbariérový fyzický přístup (70,9 %) a poskytnutí popisu místa konání (71,1 %). Méně časté, ale přítomné jsou bezbariérové toalety (43,4 %), přítomnost kvalifikované osoby na místě (36,0 %) a tlumočení do jiného jazyka (18,0 %).

Zároveň je údaj o bezbariérovém přístupu (70,9 %) pravděpodobně nadhodnocen: kurátoři sami uvádějí přístupnost míst konání a bez nezávislého ověření existuje riziko, že pojem „bezbariérový“ je vykládán volně nebo optimisticky. Tento údaj by měl být považován spíše za horní hranici než za spolehlivou míru skutečné fyzické přístupnosti.

Program zůstává z finančního hlediska převážně přístupný: 83,4 % aktivit je bezplatných (nárůst z 78,6 %), zatímco 14,0 % vyžaduje vstupenku a 50,3 % registraci.

Sledování ukazatelů pro oddíl 1.10

KPI	Stav v roce 2025
V roce 2027 budou všechny projekty EHMK splňovat minimální standardy přístupnosti: popis místa konání, registrace s dotazem na potřeby, odborně způsobilá osoba na místě	18 z 22 projektů (81,8 %) s některými opatřeními. Na jednotlivé aktivity: 71,1 % popis místa konání, 36,0 % kvalifikovaná osoba. Potřeby v oblasti přístupnosti při registraci se nesledují samostatně.



EHMK nabízí různé nástroje/orgány pro provozovatele kulturních zařízení k zajištění přístupnosti (Manuál přístupnosti, Accessibility Amplifier, Open Season, Aliance pro přístupnost, rental hub)	Aliance pro přístupnost založena v roce 2025 – poradní platforma propojující osoby se zdravotním postižením, kulturní instituce a odborníky. K dispozici je kontrolní seznam přístupnosti, pokyny pro přístupnost webu, šablona popisu místa konání. Modul přístupnosti v Projektové posilovně byl ohodnocen nejlépe ze všech modulů (10/13 inspirovalo a motivovalo). Probíhá audit přístupnosti kulturních institucí.
---	---

Doporučení

Vývoj v oblasti přístupnosti v roce 2025 sleduje stejný vzorec jako dobrovolnictví a umělecké rezidence popsány v této zprávě: specializované podpůrné nástroje – Aliance pro přístupnost, modul přístupnosti v rámci Projektové Posilovny, Open Season, praktické nástroje jako kontrolní seznam přístupnosti a šablona popisu místa konání – přinášejí výsledky, jsou-li zavedeny. Prioritou je udržet a prohloubit toto úsilí.

Zásadní je, aby nástroje byly reálné a spolehlivé. Když projekt uvádí, že dané místo je bezbariérové, publikum by mělo být schopno rozumět tomu, co to znamená – v tuto chvíli data odrážejí stejně tak přání jako realitu. Popisy míst konání a hodnocení přístupnosti je třeba ověřovat, aktualizovat a formulovat dostatečně konkrétně, aby se osoba s pohybovým nebo smyslovým postižením mohla informovaně rozhodnout o účasti. Plánované mapování kulturních institucí ze strany Aliance je v tomto ohledu přesně tím správným krokem.

Stejně důležité je, aby nástroje a standardy přístupnosti byly sdíleny s partnerskými organizacemi a přijaty jimi, a nebyly uchovávané pouze v rámci týmu EHMK. Cílem je, aby se přístupnost stala součástí každodenní praxe v celém kulturním sektoru v Českých Budějovicích – zakotvená v tom, jak organizace plánují akce, popisují prostory a komunikují s publikem – namísto toho, aby zůstala doplňkem, který existuje pouze proto, že to EHMK vyžaduje. Součástí tohoto širšího úsilí by mělo být posílení znakového jazyka a péče o děti, které v letech 2024 a 2025 klesly.

1.10a Opatření v oblasti přístupnosti – podrobnosti

Meziroční srovnání opatření v oblasti přístupnosti není možné. V roce 2024 byla přístupnost sledována pouze na úrovni projektů (N = 18 projektů, binární ano/ne pro každé opatření). V roce 2025 je sledována podle aktivit (N = 350) a podle projektů (N = 22), s podrobným rozpisem konkrétních opatření pro každou aktivitu. Tyto dva soubory dat používají odlišné jednotky analýzy a odlišné úrovně detailnosti.



Tabulka 18. Přístupnost na úrovni aktivit (2025, N=350)

Přístupnost: úroveň aktivity (2025, N=350)	N	%
Aktivity s jakýmkoli opatřeními	305	87,1
Aktivity s bezbariérovým přístupem	248	70,9
Aktivity s popisem místa konání	249	71,1
Aktivity s bezbariérovými toaletami	152	43,4
Aktivity s odbornou osobou na místě	126	36,0
Činnosti s tlumočením	63	18,0

Tabulka 19. Typ přístupu

Typ přístupu	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
Zdarma	184	78,6 %	292	83,4 %	476	81,5



1,11 Partnerství, rozvoj odvětví a vytváření sítí

Klíčové výsledky

Do programu Evropské hlavní město kultury se v roce 2025 zapojilo 101 organizací, což představuje nárůst oproti 84 organizacím v roce 2024. Tento nárůst se soustředil zejména na místní kulturní partnery, jejichž počet se více než zdvojnásobil (27 → 55). Počet národních kulturních organizací mírně vzrostl (12 → 16), zatímco počet mezinárodních kulturních partnerů poklesl (19 → 12) a mezinárodní nekulturní partneři téměř zmizeli (5 → 1). Partnerství se stále více zakotvují na místní úrovni a jsou méně propojena na mezinárodní úrovni.

Dva ukazatele na úrovni aktivit vykazují velké meziroční posuny: 55,1 % aktivit v roce 2025 zahrnuje mladé nebo začínající umělce (nárůst z 2,1 %) a 63,1 % zahrnuje nezávislou kulturní scénu (nárůst z 7,3 %).

Infrastruktura pro vytváření sítí se rozvíjí: projekt 28 Domů byl v průběhu roku 2025 ve fázi příprav, zatímco platforma Ostrova kultury se pravidelně scházela a plánovala společné akce, včetně velké veřejné akce Soutok. 19,4 % aktivit v roce 2025 zahrnovalo profesionální networking.

K síťování v roce 2025 přímo přispěly dva programy budování kapacit. (Perma)kulturní Fórum přilákalo 159 účastníků z 88 organizací – více než dvojnásobek oproti ročníku 2024 (111 účastníků, 25 organizací). Budování vztahů bylo pro účastníky hlavní motivací k účasti (66,7 %), před hledáním inspirace (45,8 %) nebo učením (16,7 %). Fórum splnilo tento cíl: 83,3 % účastníků se seznámilo s alespoň třemi novými lidmi, 45,8 % si vyměnilo kontaktní údaje a 61,9 % domluvilo další setkání. Důležité je, že 31,3 % účastníků se dosud nezapojilo do žádných aktivit v rámci EHMK, což potvrzuje, že fórum funguje jako vstupní brána pro nováčky. Zároveň se ve srovnání s rokem 2024 oslabil přechod od navazování kontaktů ke konkrétním činům: pouze 45,8 % vyjádřilo záměr realizovat to, o čem diskutovali (pokles z 73,8 %), a 31,3 % bylo nejistých. Účastníci možná potřebují strukturovanější následné kroky nebo jasnější cesty od konverzace ke spolupráci.

Příspěvek Projektové posilovny k navazování kontaktů byl skromnější, protože program sdružoval pouze osoby zapojené do EHMK: 5 z 10 respondentů v průzkumu na konci programu uvedlo, že získalo nové profesní kontakty. Opakující se zpětná vazba od účastníků pracujících mimo tým byla, že se program zaměřoval téměř výlučně na projekty organizované zapsaným ústavem, nikoli na jejich vlastní práci, což externím odborníkům ztěžovalo převést obsah do svých profesních sítí a praxe.

Sledování ukazatelů pro oddíl 1.11

KPI	Stav v roce 2025
Téměř všechny projekty EHMK zahrnují spolupráci (město/region/země/zahraníčí; kulturní/mezisektorová).	Zapojeno 101 organizací. 14/22 projektů s místními kulturními partnery, 9/22 na národní úrovni, 9/22 na mezinárodní úrovni. Mezioborové: 9/22 na místní úrovni, 3/22 na národní úrovni.
Různé organizace zapojené do budování kapacit	Projektová posilovna přilákala účastníky z týmu EHMK a spolupracujících organizací. Fórum permakultury přilákalo 88 organizací (NGO, veřejné instituce, podniky, veřejná správa).
EHMK nabízí řadu příležitostí k navazování kontaktů (28 domů, Culture Island, programy budování kapacit, Permaculture Forum, mezisektorové projekty)	28 domů ve přípravě. Kulturní ostrov je aktivní, plánuje společnou veřejnou akci. Fórum permakultury: 83,3 % účastníků se seznámilo s 3 a více novými lidmi, 45,8 % si vyměnilo kontakty. 19,4 % aktivit zahrnuje profesní networking.

Doporučení

Podpora mladých a začínajících umělců a nezávislé scény je v programu přítomna, soustředěná do několika projektů, které se na ni skutečně zaměřují – Young Creators, Rezi.dance, Každodennosti, Sklizeň Komařice. Vysoká procenta aktivity (55,1 % začínajících umělců, 63,1 % nezávislé scény) odrážejí spíše velký výstup těchto projektů než široký, strukturální závazek v rámci celého programu. Udržení a rozšíření této činnosti nad rámec několika projektů by posílilo tvrzení programu o podpoře nové generace kulturních pracovníků.

Infrastruktura pro vytváření sítí – 28 Domů, Ostrov kultury, (Perma)kulturní Forum – se musí posunout od schůzek a příprav k hmatatelným společným výstupům. 28 Domů strávilo rok 2025 ve fázi příprav; v roce 2026 by mělo přinést konkrétní výsledky: společné programování, sdílené zdroje nebo kolaborativní projekty mezi členskými institucemi. Plánovaná veřejná akce Culture Island je krokem správným směrem.

(Perma)kulturní Forum je účinné při sblížování lidí – 83,3 % se seznámilo s novými lidmi, 61,9 % domluvilo následná setkání –, ale pokles v úmyslech realizace (73,8 % → 45,8 %) a vysoká nejistota (31,3 % „nevím“) naznačují, že účastníci odcházejí inspirováni, ale bez jasně cesty od konverzace ke spolupráci.

Pokles počtu mezinárodních partnerů (19 → 12 kulturních, 5 → 1 nekulturní) znamená, že mezinárodní dosah programu v současné době spočívá na malém



počtu projektů. Pokud je mezinárodní spolupráce prioritou programu, je třeba aktivně investovat nad rámec toho, co přináší jednotlivé projekty samy o sobě.

**Tabulka 19. Organizace podle typu a geografického rozložení**

Organizace podle typu a geografického rozložení	2024	2025
Celkový počet organizací	84	101
– místní kulturní	27	55
– národní kulturní	12	16
– mezinárodní kulturní	19	12
– místní nekulturní	16	16
– národní nekulturní	4	5
– mezinárodní nekulturní	5	1

Tabulka 20. Partnerství: úroveň projektu

Partnerství: úroveň projektu	2024	2025
Projekty: místní kulturní partneři	7/18	14/22
Projekty: národní partneři	4/18	9/22
Projekty: mezinárodní rozměr	5/18	22. září
Mezisektorová místní spolupráce	18. září	22. září
Mezisektorová národní spolupráce	18. března	22. 3.

Tabulka 21. Ukazatele odvětví a scény

Ukazatele odvětví a scény	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
Aktivity v oblasti kultury	64	27,4 %	91	26,0	155	26,5
Aktivity: mladí/začínající umělci	5	2,1	193	55,1	198	33,9
Činnosti: nezávislá scéna	17	7,3	221	63,1 %	238	40,8
Činnosti: podpora spolupráce	39	16,7	41	11,7 %	80	13,7





1,12 Environmentální udržitelnost

Klíčové výsledky

V roce 2024 zavedlo praktická opatření v oblasti udržitelnosti 27,8 % projektů (5/18) a toto téma se objevovalo spíše v interních diskusích než ve veřejných programech. V roce 2025 uvádí opatření v oblasti udržitelnosti 86,4 % projektů (19/22) a 14,3 % aktivit se zabývá environmentální udržitelností jako tématem (nárůst z 6,0 %). Stejně jako v případě přístupnosti jsou tyto údaje uváděny kurátory na základě vlastního hodnocení a tento skok je pravděpodobně zkreslen změnou očekávání – kurátoři nyní chápou, že jsou dotazováni na udržitelnost, a jsou více nakloněni uvádět opatření, která dříve možná považovali za samozřejmá.

Nejčastěji uváděnou kategorií je doprava: 94,7 % z 19 projektů s opatřeními v oblasti udržitelnosti uvádí podporu veřejné dopravy, cyklistiky nebo sdílení aut. Tento údaj je třeba interpretovat s opatrností – pravděpodobně odráží dostupnost veřejné dopravy v Českých Budějovicích spíše než projekty, které aktivně vytvářejí udržitelné dopravní možnosti pro své účastníky. Opatření související se stravováním jsou podstatnější: 73,7 % projektů využívá místní, sezónní nebo ekologické potraviny a stejný podíl nabízí vegetariánské nebo veganské možnosti. Široce rozšířené je také opětovné použití materiálů (73,7 %) a eliminace jednorázových obalů (57,9 %). Třídění a minimalizaci odpadu uvádí 36,8 % projektů.

Sledování ukazatelů pro sekci 1.12

KPI	Stav v roce 2025
EHMK poskytuje nástroje pro environmentální udržitelnost prostřednictvím projektu Cirkulární dům (program CB, půjčovna, sklad, opravna)	Cirkulární dům je částečně v provozu. Modul udržitelnosti v rámci Projektové posilovny byl dodán (říjen 2025). 19 z 22 projektů uvádí opatření.
EHMK zavádí nástroje a politiky pro environmentální udržitelnost v uměleckých projektech a správě	Na úrovni projektů: 86,4 % projektů s opatřeními. Na úrovni správy: interní kritéria udržitelnosti ve vývoji od počátku roku 2025.

Doporučení

Stejně jako v případě přístupnosti je prioritou překlenout propast mezi výkaznictvím a realitou. Infrastruktura Cirkulárního domu a modul udržitelnosti v rámci Projektové posilovny poskytují reálné nástroje – jejich hodnota však závisí na tom, zda projekty přejdou od zaškrťování políček v hodnotícím formuláři ke změně způsobu, jakým



fungují. Pokud projekt uvádí „místní/sezónní potraviny“ nebo „recyklované materiály“, mělo by to odrážet záměrnou volbu, nikoli dodatečný nápad nebo velkorysou interpretaci toho, co se již dělo.

Nástroje a standardy vyvinuté v rámci EHMK je třeba sdílet s partnerskými organizacemi, udržovat je aktuální a zajistit, aby byly natolik praktické, že je bude možné používat bez podnětu ze strany týmu EHMK. Cílem je, aby se environmentální udržitelnost stala součástí toho, jak kulturní organizace v regionu plánují a realizují akce – aby byla zakotvena v každodenní praxi, nikoli jen doplňkem. Dokončení a zveřejnění kritérií udržitelnosti na úrovni správy, která byla v roce 2025 ve vývoji, by signalizovalo, že EHMK se řídí stejnými standardy, jaké očekává od svých projektů.

Tabulka 22. Udržitelnost: úroveň projektu

Udržitelnost: úroveň projektu	2024	2025
Projekty s opatřeními v oblasti udržitelnosti	5/18 (27,8 %)	19/22 (86,4 %)
Projekty: environmentální udržitelnost jako téma	3/18	4/22

Tabulka 23. Udržitelnost: úroveň aktivity

Udržitelnost: úroveň aktivity	2024 N	2024 %	2025 N	2025 %	Σ N	Σ %
Aktivity: environmentální udržitelnost jako téma	14	6,0 %	50	14,3 %	64	11,0

Tabulka 24. Kategorie opatření v oblasti udržitelnosti (2025, N=19 projektů)

Kategorie opatření v oblasti udržitelnosti (2025, N=19 projektů)	N projektů	% z 19
Veřejná doprava, cyklistika, sdílení automobilů	18	94,7
Místní / sezónní / ekologické potraviny	14	73,7 %
Vegetariánská / veganská strava	14	73,7 %
Recyklované / znovu použité materiály	14	73,7
Žádné jednorázové obaly; opakovaně použitelné nádoby	11	57,9



Třídění a minimalizace odpadu	7	36,8
Ostatní (omezený tisk, pronájem)	1	5,3

ČÁST 2: TÝM, ŘÍZENÍ A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

2.1 Metodika

Tato část zprávy čerpá ze čtyř zdrojů: 21 formulářů pro hodnocení projektu předložených projektovými týmy (z nichž 16 obsahovalo kvalitativní sebereflexe použité v oddíle 2.4); anonymního online průzkumu týmu EHMK (28 z 37 respondentů, 76% míra odezvy); anonymní online průzkum mezi externími kurátory (11 z 21 respondentů, 52% míra odezvy); a údaji o personálním obsazení, rozpočtu a mzdách poskytnuté vedením EHMK a veřejně dostupných statistik (kapitola 2.5). Oba průzkumy byly provedeny také v roce 2024 (tým N=13, kurátoři N=9), což umožňuje meziroční srovnání vybraných položek.

Existuje několik metodických omezení. Vzorek průzkumu týmu se mezi lety změnil: tým se zhruba zdvojnásobil a vzorek z roku 2025 zahrnuje jak původní členy, tak nové přírůstky. Průzkum mezi kurátory pokrývá něco málo přes polovinu aktivních kurátorů. Populace kurátorů se částečně změnila – někteří kurátoři z roku 2024 již nejsou zapojeni a někteří respondenti z roku 2025 jsou noví. Vzhledem k malému absolutnímu počtu (N=11) a 52% míře odezvy jsou výsledky týkající se kurátorů prezentovány jako počty (N) spíše než jako procenta a všechny zjištění by měly být chápány jako orientační vzorce spíše než jako statisticky spolehlivá měření.

Formulace otázek a škály odpovědí se u několika položek mezi jednotlivými roky změnily. Tam, kde se škály liší, je to označeno a přímé numerické srovnání není vhodné. Konkrétně u průzkumu kurátorů odhalily neformální rozhovory vedené souběžně s průzkumem z roku 2024 podstatně závažnější obavy, než naznačovaly formální odpovědi v průzkumu. Formální výsledky z roku 2024 proto pravděpodobně podceňují problémy, s nimiž se kurátoři setkali.

Kvalitativní syntéza problémů hlášených projekty (kapitola 2.4) vychází z údajů, které subjekty samy uvedly ve formulářích pro hodnocení projektů.

2.2 Tým EHMK: Pracovní podmínky a spokojenost

2.2a Odhodlání, smysl a týmová kultura

Průzkum mezi členy týmu (28 z 37 respondentů, 76% míra odezvy) ukazuje silné odhodlání: 86 % je rádo, že je součástí týmu (nikdo neřekl „ne“), a 82 % chce pokračovat v práci v roce 2026 i dále. Pocit přispívání k cílům EHMK je nejvýraznějším výsledkem průzkumu: 86 % jasně chápe, jak jejich práce přispívá, a ani jedna osoba neodpověděla „ne“. Podpora týmu tomu odpovídá: 82 % vždy nebo často získává podporu od kolegů a 82 % vždy nebo často cítí, že dělá smysluplné věci.

Za těmito čísly stojí týmová kultura, kterou lidé vypichují nejčastěji. V otevřených otázkách týkajících se obecných pocitů (Q1, 28 odpovědí) a radostí (Q2, 27 odpovědí) je nejčastěji zmiňovaným pozitivem samotný tým – kolegové jsou popisováni jako inspirativní, spolupracující a vzájemně se podporující. Mezi běžná témata v Q1 patří učení a růst, dobrá týmová atmosféra, kde si lidé navzájem pomáhají, a pocit, že se organizace stabilizuje (vedle paralelního proudu, že nestačí držet krok). Na otázku, co je baví nejvíce (Q2, 27 odpovědí), zhruba třetina uvádí kolegy a vztahy: spolupráci v rámci svého oddělení, společné akce, práci s motivovanými kurátory a partnery. Mezi další opakující se témata patří rozmanitost a smysluplnost samotné práce, učení se novým věcem a svoboda a důvěra, které jim jejich role poskytuje.

Srovnání 2024 → 2025: Největší zlepšení ze všech položek zaznamenalo uznání: z 15 % kladných odpovědí v roce 2024 na 75 % v roce 2025 (+60 procentních bodů). Podpora týmu se posílila z 62 % na 82 % (+20 procentních bodů). Podíl členů týmu, kteří chtějí v týmu pokračovat, vyskočil z 62 % na 82 % – v roce 2024 byla téměř třetina nejistá a jeden řekl „ne“; v roce 2025 nikdo neřekl „ne“. Smysluplnost mírně poklesla (92 % → 82 %), ale zůstává velmi vysoká; pokles může odrážet větší a provozně rozmanitější tým spíše než změnu v tom, jak lidé vnímají svou práci.

2.2b Nestabilita procesů a jasnost rolí

Rok 2025 přinesl dvě vlny organizačních změn. První, na začátku roku 2025, byla částečně reakcí na zjištění z roku 2024 a monitorovací zprávu. Pro spolupráci s kurátory byli jmenováni specializovaní projektoví manažeři a byly upraveny role jednotlivých členů týmu. Druhá, ke konci roku 2025, organizace reorganizovala tým interně do klastrů – projektoví manažeři zůstali, ale vnitřní struktura byla přepracována, aby byla koordinace lépe zvládnutelná.

Není překvapením, že nestabilita procesů je nejvýraznějším zdrojem frustrace v otevřených odpovědích v týmovém průzkumu (28 odpovědí na otázku č. 3). Řada



respondentů popisuje, jak se naučili nové systémy, jen aby je pak viděli nahrazené, a mají pocit, že se procesy nikdy neusadí. Jeden z nich popisuje, že raději čeká, než by se učil nové postupy, protože „za 14 dní to stejně bude jiné“. Jiný zmiňuje frustraci z toho, že se musí snažit rozluštit současný stav věcí a najít v něm své místo, místo aby se mohl soustředit na vývoj obsahu projektu. V obavách ohledně roku 2026 (28 odpovědí) je významnou starostí to, zda se procesy konečně ustálí, nebo zda tým začne znovu od nuly.

Zároveň nejsou neustálé organizační změny pouze zdrojem frustrace. Několik respondentů uznává, že tým se aktivně snaží zlepšit své struktury a je ochoten se reorganizovat. Nestabilita procesů je zátěží, ale ochota ke změně je také vnímána jako něco pozitivního.

Kvantitativní údaje o jasnosti rolí a procesů odhalují další oblasti s potenciálem ke zlepšení. Pouze 8 z 28 (29 %) jasně rozumí postupům, které mají dodržovat, zatímco 17 (61 %) odpovídá pouze „do určité míry“ a 3 říkají „ne“. Pouze 12 z 28 (43 %) jasně rozumí svým vlastním odpovědnostem. Přehled o tom, co dělají kolegové, je nízký: pouze 7 z 28 (25 %) uvádí, že ví, co dělají ostatní, zatímco 4 (14 %) uvádí, že to neví.

14 z 16 projektů samostatně nejčastěji uvedlo jako problém komunikaci a koordinaci s týmem EHMK – nejasné rozdělení odpovědností, nevědomost o tom, jakou podporu lze očekávat, a obtížnost získat jasné odpovědi (podrobnosti viz část 2.4). Nízká úroveň jasnosti procesů a rolí v rámci týmu (29 %, resp. 43 %) je v souladu s tím, co uvádějí projekty a kurátoři zvenčí.

Na otázku, co by se mělo okamžitě změnit (26 odpovědí), je jednou z nejčastějších odpovědí „vyjasnit role, kompetence a odpovědnost – s důsledky za nedodržení termínů“, spolu s „najmout více lidí“ a „stabilizovat procesy a nástroje“. Nedodržení termínů a nesplnění úkolů se jeví jako zřejmá frustrace: řada respondentů popisuje situace, kdy nebyly splněny interní závazky a výstupy dorazily pozdě, což následně zpozdilo práci ostatních.

Srovnání 2024 → 2025: Komunikace a nejasné procesy byly nejčastějším zdrojem frustrace v obou letech. V roce 2024 kurátoři popisovali jako nejasné informace a nepravidelnou komunikaci. V roce 2025 použil jeden z respondentů slovo jako „chaos“. Trvalý vzorec „všechno se odkládá a pak se dělá na poslední chvíli“ – identifikovaný v roce 2024 – se objevuje znovu v roce 2025. Zdá se, že s růstem týmu klesla viditelnost práce kolegů (38 % „často“ v roce 2024 → 25 % „ano“ v roce 2025, změna stupnice).

2.2c Kapacita, pracovní zátěž a riziko vyhoření



Nikdo neřekl, že tým má správný počet lidí: 0 % „ano“, 57 % výslovně „ne“. Na otázku, co by se mělo okamžitě změnit, je nejčastější odpovědí „najmout více lidí / zvýšit kapacitu“. Kurátoři vyjadřují stejné obavy: někteří se obávají, že klíčoví členové týmu EHMK jsou rozptýleni mezi příliš mnoho projektů.

Údaje o stresu a pracovní zátěži to potvrzují. 43 % respondentů uvádí vysokou nebo velmi vysokou úroveň stresu. 46 % pracuje přesčas vždy nebo často; dalších 32 % někdy – což znamená, že 79 % týmu pracuje přesčas alespoň občas. 39 % je po práci vždy nebo často příliš unavených na osobní aktivity. Pracovní doba je v rozporu s osobními potřebami přibližně u každého pátého člena týmu (u 21 % se zřídka nebo nikdy neshoduje).

Organizace je vnímána jako podporující rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (61 % silná podpora, pouze 1 respondent uvádí žádnou podporu), přesto téměř polovina týmu pravidelně pracuje přesčas a 43 % uvádí vysoký nebo velmi vysoký stres. Hodnocení podpory je vysoké; pracovní zátěž v poměru k počtu zaměstnanců je pravděpodobnějším vysvětlením údajů o stresu a přesčasech.

V obavách ohledně roku 2026 (28 odpovědí) je dominantním tématem pracovní zátěž. Několik respondentů popisuje přetížení a vyčerpání a jeden výslovně zmiňuje syndrom vyhoření. Ti, kteří mají smlouvy na částečný úvazek, se obávají, že pracovní zátěž neodpovídá jejich přiděleným hodinám. V několika odpovědích se objevuje osobní úzkost z zvládání rostoucích povinností. Stejná obava se objevuje i na úrovni projektů: 6 z 16 projektů uvádí, že skutečná pracovní zátěž výrazně překročila to, co bylo plánováno, že produkční týmy byly na rozsah práce příliš malé a že cíle byly vzhledem k dostupným zdrojům příliš ambiciózní.

Srovnání 2024 → 2025: Únava po práci se prakticky nezměnila: 38 % v roce 2024 → 39 % v roce 2025. Přibližně 4 z 10 se v obou letech pravidelně cítí po práci příliš unavení – jedná se o přetrvávající strukturální rys, který se nezlepšil ani přes zdvojnásobení počtu členů týmu. Nedostatek personálu je v obou letech jednoznačný (100 % v obou letech).

2.2d Smlouvy, odměňování a jistota zaměstnání

Hrubá hodinová sazba EHMK v roce 2025 činí 257 Kč/hod. Při standardním ekvivalentu plného úvazku 160 hodin měsíčně to odpovídá přibližně 41 120 Kč/měsíc hrubého.

Odhadovanou hrubou měsíční mzdou EHMK ve výši 41 120 Kč lze porovnat se dvěma externími referenčními hodnotami. Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice činila v 1.–3. čtvrtletí 2025 48 171 Kč (ČSÚ). Průměrná hrubá měsíční mzda v kulturním sektoru činila v roce 2023, což je poslední rok, za který jsou k



dispozici údaje, 39 208 Kč (NIPOS/ČSÚ Satelitní účet kultury). Mzda EHMK ve výši 41 120 Kč je nad průměrem kulturního sektoru, ale přibližně o 15 % nižší než celostátní průměr.

Je však důležité si uvědomit, že údaj za kulturní sektor pochází z roku 2023 a mzdy od té doby vzrostly – podle ČSÚ zaznamenal kulturní sektor ve 3. čtvrtletí 2025 nominální růst o 9,8 %, což by průměr v tomto sektoru přiblížilo úrovni EHMK. Za druhé, údaj EHMK ve výši 257 Kč/hod. je hrubá sazba, která nemusí plně zachycovat skutečnou strukturu odměňování (smlouvy OSVČ, variabilní pracovní doba).

Výsledky průzkumu ukazují, že něco málo přes polovinu členů týmu (54 %) měla smlouvu odpovídající jejich očekáváním; čtvrtina měla smlouvu, která zaostávala, a 2 členové týmu čekali na smlouvu novou. Pokud jde o odměňování, 64 % považuje svou mzdu za spravedlivou, ale 32 % nikoli. Jistota zaměstnání je většinou pozitivní (celkem 79 %), přičemž zhruba jeden z pěti se cítí nejistě.

V popisu smluv (14 odpovědí) se názory pohybují od uspokojivých řešení až po takové, které respondenti považovali za stěžejí přijatelné. Smlouvy OSVČ, které neodrážejí realitu práce, dlouhé čekání na řádné pracovní smlouvy a hodinové sazby, které neodpovídají realitě.

„Zvýšit plat“ je jednou z nejčastějších odpovědí na otázku, co by se mělo změnit, vzhledem k pracovní zátěži a úrovni odpovědnosti.

2.2e Pracovní zkušenosti, učení a autonomie

82 % má vždy nebo často pocit, že využívá své dovednosti a znalosti. 68 % se vždy nebo často učí nové věci. 57 % uvádí plnou podporu organizace pro profesní rozvoj, dalších 25 % částečnou.

Pro kulturní program, jehož cílem je otevírat nová témata, pilotovat experimentální formáty a sbližovat komunity, které dosud nespolupracovaly, je důležitá svoboda zkoušet nové přístupy a podstupovat kreativní rizika. Průzkum to měří dvěma způsoby. Zaprvé, zda členové týmu pociťují tlak držet se bezpečných, známých přístupů: pouze 11 % uvádí, že to pociťuje často, a 54 % říká, že zřídka nebo nikdy. To naznačuje, že tým nepracuje v prostředí, které se vyhýbá riziku. Za druhé, zda mají pocit, že mohou zkoušet nové věci, i když je výsledek nejistý: 57 % uvádí, že mohou vždy nebo často, ale 14 % uvádí, že nemohou. Rozdíl mezi těmito dvěma měřítky – nízký tlak na konformitu, ale pouze mírná svoboda experimentovat – může odrážet spíše praktická omezení (čas, kapacita, nejasné mandáty) než omezení kulturní.



Související otázka se ptá, jak často mohou členové týmu ve své každodenní práci svobodně rozhodovat, aniž by se museli nejprve poradit s nadřízeným. 64 % říká, že vždy nebo často, 25 % někdy a 11 % zřídka nebo nikdy. V týmu, kde 43 % členů jasně nerozumí svým vlastním povinnostem a 71 % jasně nerozumí postupům, závisí schopnost svobodně rozhodovat na tom, zda člověk ví, co spadá do jeho kompetence – a to pro významnou část týmu zatím není jasné.

Srovnání 2024 → 2025: Podíl členů týmu, kteří se v práci vždy nebo často učí nové věci, vzrostl z 46 % v roce 2024 na 68 % v roce 2025 (+22 procentních bodů). Využití dovedností se zřejmě zvýšilo (z 61 % souhlasu v roce 2024 na 82 % vždy nebo často v roce 2025, i když se měřítko změnilo z souhlasu na frekvenci). Tlak na opatrnost je v obou letech stabilní. Autonomie v rozhodování je rovněž stabilní na přibližně 65 %.

Začlenění

12 ze současných 28 členů týmu (43 %) nastoupilo v průběhu roku 2025. Pouze 5 z 12 prošlo strukturovaným procesem zapracování; zbývajících 7 (58 %) prošlo pouze částečným, nesystematickým zapracováním. Na otázku, zda jim to pomohlo se zorientovat: pouze 3 z 12 odpověděli „ano“ nebo „spíše ano“; 8 (67 %) odpovědělo pouze „částečně“; a 1 odpověděl „spíše ne“.

V 9 otevřených odpovědích týkajících se zapracování patří mezi pozitivní poznámky vřelé přivítání a osobní podpora. Kritika je konkrétní: chybějící dokumentace procesů, nejasné popisy organizačních útvarů a jejich funkcí a nedostatečná orientace specifická pro danou roli. Návrhy od nových zaměstnanců: strukturované představení každého oddělení, jasné průvodce procesy a řádná dokumentace nástrojů a pracovních postupů.

2.2f Doporučení

Nábor nových zaměstnanců je nejčastějším požadavkem týmu: v průzkumech z let 2024 i 2025 ani jeden respondent nepopsal současný stav personálu jako adekvátní. Zároveň údaje o srozumitelnosti procesů (29 %) a jasnosti rolí (43 %), spolu se zpětnou vazbou k zapracování (67 % pouze částečně užitečné), naznačují, že samotné přijímání nových zaměstnanců nevyřeší základní problémy, pokud noví zaměstnanci přicházejí do nejasných struktur. Stabilizace procesů – druhý nejčastější požadavek – směřuje stejným směrem. Tým potřebuje jak více lidí, tak jasnější systémy; jedno bez druhého nezmění zkušenost.

Rozdíl mezi organizační podporou work-life balance (61 % silná) a skutečnou zkušeností s přechazy (46 % časté) a stresem (43 % vysoký) potvrzuje, že výzvou je pracovní zátěž v poměru ke kapacitě, nikoli kultura. Vzhledem k tomu, že 43 % týmu



uvádí vysoký nebo velmi vysoký stres, mnoho respondentů popisuje ve svých obavách pro rok 2026 přetížení a vyčerpání a stejná úroveň únavy po práci přetrvává od roku 2024 navzdory zdvojnásobení počtu členů týmu, je riziko vyhoření praktickým problémem pro nadcházející roky. 32 % respondentů, kteří považují své odměny za nespravedlivé, a otevřené popisy smluvních situací by měly být sledovány v průběhu růstu týmu směrem k roku 2028.

Komunikace a koordinace jsou uváděny jako problém ve všech třech zdrojích dat: 14 z 16 projektů, nejslabší kvantitativní skóre v průzkumu kurátorů a nejvýraznější frustrace týmu. Stejný problém byl hlavní příčinou frustrace i v roce 2024. Tým se v roce 2025 rozrostl o 43 %; téměř polovina současných členů se připojila v průběhu roku. Procesy se přepracovávají a zároveň se používají – pouze 29 % členů týmu jasně rozumí postupům. Nejžádanější změny ze strany samotného týmu směřují stejným směrem: stabilizovat procesy, vyjasnit role a odpovědnost a zdokumentovat fungování organizace. Nová organizační struktura založená na klastrech, zavedená na konci roku 2025, má zůstat v platnosti po celou dobu trvání programu. Pokud tomu tak bude, měla by alespoň částečně vyřešit nestabilitu, kterou tým i kurátoři identifikují jako ústřední problém – za předpokladu, že se struktura dá čas na ustálení a nebude nahrazena další reorganizací.

Sledování ukazatelů pro oddíl 2.2

KPI	Stav v roce 2025	Mezery v datech
#80: Členové týmu EHMK jsou spokojenější s kvalitou pracovního prostředí: profesní pohoda, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, flexibilita, školení, autonomie, sociální podpora, odměny	Závazek velmi vysoký (86 % spokojeno, 82 % chce zůstat). Smysl práce silný (82 %). Podpora silná (82 %). Uznání 75 %. Kultura rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem pozitivní (61 % silná podpora). Ale: stres 43 % vysoký, přesčasy 46 % časté, únava 39 % přetrvávající, personální obsazení 0 % adekvátní. Jasnost procesů pouze 29 %.	-
#55: Členové týmu EHMK považují neustálé učení za přirozenou součást pracovní kultury	57 % plná podpora organizace pro profesní rozvoj. 68 % se vždy/často učí nové věci. 82 % vždy/často využívá své dovednosti. 57 % může zkusit nové věci, i když by mohly selhat.	-



#81 [dopad]: Průměrná mzda zaměstnanců v rámci projektu EHMK v letech 2024–2029 vzroste; tento nárůst převyšuje i inflaci	Hrubá hodinová mzda v EHMK: 257 Kč/hod. (2025) ≈ 41 120 Kč/měs. Nad průměrem v kulturním sektoru (39 208 Kč, 2023). Pod celostátním průměrem (48 171 Kč, 1.–3. čtvrtletí 2025). Názor týmu: 64 % považuje odměnu za spravedlivou, 32 % nikoli.	Referenční hodnotou pro kulturní sektor jsou údaje z roku 2023.
---	--	---

Tabulka 25. Meziroční srovnání – průzkum mezi zaměstnanci

Dimenze	2024 (N=13)	2025 (N=28)	Směr
Rád/a jsem součástí týmu	92 % ano	86 % ano	Stabilní (vysoká)
Chci pokračovat	62 % ano	82 % ano	▲ Zlepšilo se
Významné věci (Vždy + Často)	92	82	Mírný pokles (stále velmi vysoká úroveň)
Podpora týmu (vždy + často)	62	82	▲ Zlepšeno
Uznání práce (Vždy + Často)	15	75 %	▲ ▲ Zlepšeno
Učení se novým věcem (A+O)	46 %	68	▲ Zlepšeno
Samostatnost (A+O)	69	64 %	Stabilní
Únava po práci (A+O)	38 %	39	Stabilní (trvalá)
Správný počet lidí	100 % nesouhlasí	0 % ano, 57 % ne	Trvalý: nedostatek personálu

Tabulka 25. Odhodlání

Odpověď	N	%
Rád/a jsem součástí týmu: Ano	24	86
Spokojenost s členstvím v týmu: Nevím	1	4
Rád/a jsem součástí týmu: Raději bych neodpovídal/a	3	11
Chci pokračovat i v roce 2026 a dále: Ano	23	82



Chci pokračovat v roce 2026 a dále: Nevím	3	11
Chci pokračovat v roce 2026 a dále: Raději bych neodpovídal	2	7

Tabulka 27. Smlouvy a odměny

Položka	N	%
Smlouva odpovídá očekáváním	15	54
Smlouva, ale nesplňuje očekávání úplně	7	25
Odměna: celkově pozitivní	18	64
Odměna: kombinovaná negativní	9	32
Jistota zaměstnání: kombinovaně pozitivní	22	79
Jistota zaměstnání: kombinovaná negativní	6	21

Tabulka 28. Jasnost rolí a procesů (N=28)

Tvrzení	Ano	Do určité míry	Ne
Jasně jsem pochopil své povinnosti	12 (43 %)	15 (54 %)	1 (4 %)
Pochopil/a jsem postupy	8 (29 %)	17 (61 %)	3 (11 %)
Pochopení přínosu pro cíle EHMK	24 (86 %)	4 (14 %)	0 (0 %)
Věděli, koho požádat o pomoc	15 (54 %)	10 (36 %)	1 (4 %)
Věděl, co dělají ostatní	7 (25 %)	16 (57 %)	4 (14 %)
Správný počet lidí	0 (0 %)	7 (25 %)	16 (57 %)



**Tabulka 29. Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a stres**

Ukazatel	Kombinované kladné (vždy + často)	Kombinované negativní (zřídka + nikdy)
Pracovní doba přizpůsobená osobním potřebám	16 (57 %)	6 (21 %)
Příliš unavený po práci	11 (39 %)	6 (21 %)
Organizace podporuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (silně / vůbec)	17 (61 %)	1 (4 %)
Četnost přesčasů	13 (46 %)	6 (21 %)
Úroveň stresu (vysoká + velmi vysoká / nízká + velmi nízká)	12 (43 %)	6 (21 %)

Tabulka 30. Týmová práce, autonomie a uznání

Tvrzení	Pozitivní (vždy + často)	Negativní (zřídka + nikdy)
Podpora od kolegů v případě potřeby	23 (82 %)	1 (4 %)
Mohl/a jsem svobodně rozhodovat	18 (64 %)	3 (11 %)
Práce byla oceněna	21 (75 %)	3 (11 %)
Dělat smysluplné věci	23 (82 %)	0

Tabulka 32. Profesionální rozvoj a vzdělávání

Položka	Pozitivní	Negativní
Organizace podporuje profesionální rozvoj	16 (57 %)	2 (7 %)
Učení se novým věcem	19 (68 %)	2 (7 %)
Využití dovedností a znalostí	23 (82 %)	0 (0 %)
Možnost vyzkoušet nové věci, přijatelné riziko	16 (57 %)	4 (14 %)



Tlak na to, aby se držel bezpečného/známého*	3 (11 %)	15 (54 %)
---	----------	-----------

*Obrácené kódování — nízká frekvence je pozitivní.

**Tabulka 33. Začlenění (2025 nových zaměstnanců, N=12)**

Ukazatel	N	% nováčků
Strukturované zapracování	5	42
Částečné / nesystematické	7	58
Zaškolení: velmi užitečné / spíše ano	3	25
Zaškolení: částečně užitečné	8	67
Zaškolení: spíše nepomáhá	1	8

Tabulka 34. Srovnání mezd

Referenční hodnota	Hrubá měsíční mzda (CZK)	Zdroj
EHMK (odhad, 2025)	~41 120	257 Kč/hod. × 160 hod.
Průměr v kulturním sektoru (2023)	39 208	NIPOS/ČSÚ Satelitní účet kultury
Celostátní průměr, 1.–3. čtvrtletí 2025	48 171	ČSÚ



2.3 Kurátoři: Pracovní podmínky a spokojenost

2.3a Angažovanost, spokojenost a rozsah zkušeností

Průzkum mezi kurátory (11 z 21 respondentů, 52% míra odezvy) ukazuje, že 9 z 11 chce pokračovat ve spolupráci s týmem EHMK v roce 2026 a dále. Současná spokojenost je rozmanitější: 7 je se svou rolí spokojeno, 3 si nejsou jisti a 1 je výslovně nespokojen. 8 z 11 kurátorů uvádí, že splnilo své projektové cíle; jeden projekt byl zcela zrušen.

Otevřené odpovědi na obecné pocity (otázka 1, 10 odpovědí) ukazují různé zkušenosti. Na jedné straně: zlepšení vzájemného porozumění, silný pocit, že „si opravdu rozumíme na lidské úrovni“, a výslovné uznání, že spolupráce byla lepší než v předchozím roce. Uprostřed: pocit hledání a nejednoznačnosti – jeden kurátor popisuje práci jako „všechno je buď improvizace, nebo proces podřízený logice rodného listu“ – přičemž „rodný list“ je dokument projektového řízení, který definuje základní parametry a cíle projektu. Na druhém konci: zmatek, pocit, že jejich projekt byl v rámci programu druhořadý, a jeden případ, kdy kurátor uvádí, že byl ignorován a vyloučen z komunikace o svém vlastním projektu.

Co kurátoři uvádějí, že je baví nejvíce (otázka 2, 9 odpovědí): setkávání s novými lidmi a objevování konceptů, mezilidské vztahy s týmem EHMK, vývoj nových projektů a pozitivní zpětná vazba od účastníků, sdílené učení prostřednictvím Projektové posilovny a rychlá komunikace s vyhrazenou kontaktní osobou. Tento vzorec je v souladu s tím, co uvádí samotný tým: vztahy a smysluplná práce jsou nejčastěji zmiňovanými pozitivními aspekty v obou průzkumech.

Srovnání 2024 → 2025: V roce 2024 (N=9) všech 9 kurátorů odpovědělo „ano“ na otázku, zda jsou spokojeni, a všech 9 chtělo pokračovat – jednomyslně pozitivní formální výsledky. Neformální rozhovory vedené souběžně s průzkumem z roku 2024 odhalily podstatně vážnější obavy, než jaké zachytily formální odpovědi. Průzkum z roku 2025, s podrobnějším a operativněji zaměřeným designem, pravděpodobně vyvolal upřímnější odpovědi. Část zjevného poklesu může odrážet spíše lepší měření než zhoršující se podmínky. To však neznamená, že obavy nejsou skutečné: jeden kurátor je výslovně nespokojený, tři jsou nejistí a jeden naznačuje, že by mohl odejít, pokud se podmínky nezmění. Celkový tón se posunul od jednotně vřelého a trpělivého v roce 2024 k polarizovanějšímu v roce 2025, s více pozitivními i negativními extrémy.



2.3b Komunikace

Komunikace je nejslabším kvantitativním výsledkem v průzkumu kurátorů a nejčastějším kvalitativním tématem, což je v souladu s průzkumem týmu a formuláři pro hodnocení projektu. Pouze 4 z 11 kurátorů uvádějí, že komunikace s týmem EHMK byla vždy nebo často jasná a včasná. 6 uvádí pouze „někdy“. 1 uvádí „nikdy“.

V oblasti frustrací (otázka 3, 10 odpovědí) jsou nejčastějším tématem měnící se informace a nejasné procesy. Kurátoři popisují chaos, obtíže s orientací v měnících se informacích a rozhodnutí přijímaná bez toho, aby se cítili skutečně zapojeni. Finanční nejistota ohledně toho, kdy dorazí financování, a ad hoc úkoly vyžadující rychlé vyřízení, které konkurovaly tvůrčí práci, přidávají další vrstvu tření.

Tento obraz odpovídá tomu, co 14 z 16 projektů nezávisle uvádí ve svých hodnotících formulářích: zpoždění v toku informací, nedostatek jasných pokynů ohledně toho, co se očekává, a dlouhé pauzy v komunikaci, zejména v raných fázích spolupráce. Několik projektů popisuje přípravu nebo dodání svých hlavních výstupů, aniž by měly jasný časový plán povinností vůči EHMK. Komunikační potíže se objevují ve všech třech zdrojích dat – tým, kurátoři a projekty – a byly hlavní příčinou frustrace i v roce 2024.

Orientace v organizaci: na koho se obrátit, kdo co dělá

Vědět, na koho se v týmu EHMK obrátit, je položka s nejnižším skóre v průzkumu kurátorů: pouze 3 z 11 to věděli jasně, zatímco 7 uvedlo, že pouze částečně, a 1 uvedl, že ne. Podobná situace je i uvnitř organizace: pouze 15 z 28 členů týmu (54 %) jasně ví, koho požádat o pomoc.

Jasnost odpovědností kurátorů je smíšená: 5 z 11 odpovídá jasným „ano“, 4 „do jisté míry“ a 2 „ne“. Když byli kurátoři dotázáni, zda má tým EHMK lidi s dovednostmi potřebnými pro jejich projekt, pouze 3 odpověděli ano, 5 „do jisté míry“ a 2 ne. Několik kurátorů v otevřených odpovědích popisuje tuto situaci jako konkrétní tření – obtížnost získávání odpovědí, nejasné hranice mezi jejich rolí a rolí týmu EHMK a projekty, při nichž se kurátoři ocitli v situaci, kdy vykonávali práci, o které předpokládali, že ji zajistí EHMK, nebo nevykonávali práci, o které nevěděli, že se od nich očekává.

Několik kurátorů poznamenává, že rozšířený tým, jasnější rozdělení rolí a vyhrazené kontaktní osoby představují **hmatatelná zlepšení oproti předchozímu roku**. Tam, kde existuje vyhrazená kontaktní osoba, kurátoři popisují rychlejší komunikaci a lepší koordinaci. Tato zlepšení však zatím nejsou konzistentní ve všech případech spolupráce s kurátory – zkušenost závisí na konkrétním párování mezi kurátorem a členem týmu.

Izolace kurátorů a podpora

Někteří kurátoři popisují, že pracují převážně v izolaci bez adekvátní podpory týmu. V rámci frustrací vyjádřily čtyři osoby (z 10, které na otázku odpověděly) pocit, že jejich projektu nebyla věnována dostatečná pozornost, nebo že v rámci programu byli „na druhém místě“. Jeden z nich popisuje, jak vyvíjel nový projekt, „ale pracoval na něm hlavně sám, bez týmu“. Popis realizace (5 odpovědí) přidává praktický rozměr: projekty závislé na velmi malém počtu lidí se stávají zranitelnými, když někdo není k dispozici. Pozdější než ideální začátky vyžadovaly dohánění práce, což zvyšovalo pracovní zátěž.

Když kurátoři uvádějí jednu věc, kterou by změnili, nejčastější odpovědí je komunikace, ale někteří jdou ještě dál: chtějí více praktické podpory při produkci. Konkrétní požadavky jsou jasné – hotové seznamy partnerů, strategie získávání finančních prostředků, sdílené systémy prodeje vstupenek a kulturní kalendáře, reklamní prostor. Nejedná se o stížnosti na směřování programu, ale o požadavky na infrastrukturu, která by kurátorům usnadnila a urychlila práci. Zprávy o projektech se zabývají podobnými vjemy v části 2.4.

2.3c Smlouvy a odměny

7 z 11 kurátorů mělo formální písemnou smlouvu; 3 pracovali bez ní. Z těch, kteří měli smlouvu, 6 uvádí, že rozsah práce zhruba odpovídal tomu, na čem se dohodli; 1 uvádí, že rozsah byl větší. Pokud jde o odměnu, 8 z 11 (kromě odpovědi „neplatí“) považuje svou mzdu za spravedlivou. Jedná se o relativně pozitivní výsledky.

2.3d Stres, autonomie a pracovní zkušenosti

Žádný kurátor neuvádí nízký nebo velmi nízký stres: 4 z 11 hodnotí svůj stres jako vysoký nebo velmi vysoký a zbývajících 6 jako střední. Smysluplnost je jedním z nejlepších výsledků – 7 z 11 má vždy nebo často pocit, že dělá věci, které dávají smysl. Administrativa, která je často zdrojem stížností v kulturních programech, je pro 8 z 11 kurátorů zvládnutelná, což z ní činí druhý nejlepší kvantitativní výsledek. Podpora ze strany týmu EHMK je pozitivní pro 7 z 11 kurátorů, ačkoli jeden kurátor uvádí, že nikdy nedostal podporu, když ji potřeboval.

Uznání je rozporuplnější: 6 pozitivních, 2 negativní. V průzkumu mezi členy týmu se uznání zlepšilo z 15 % na 75 % pozitivních odpovědí. Směr je opačný: členové týmu se cítí více uznávaní než dříve; někteří kurátoři se cítí méně uznávaní.

Svoboda experimentovat je nerovnoměrná: 4 z 11 říkají ano, 3 říkají „do určité míry“, 2 říkají ne. V kombinaci se zjištěním, že pouze 5 z 11 uvádí, že jasně rozumí svým



povinnostem, data naznačují, že ani rozsah role kurátora, ani svoboda v rámci této role nejsou jednotně definovány.

Srovnání 2024 → 2025: Smysluplnost a podpora vykazují stejný absolutní počet v obou letech (7 kladných v roce 2024 i 2025), ale vzorek se zvětšil z 9 na 11, což znamená, že podíl klesl. Uznání pokleslo ze 7 kladných bez záporných na 6 kladných se 2 zápornými. Svoboda kurátorů experimentovat se jeví jako nižší (v roce 2024 souhlasilo 6 z 9, nikdo nesouhlasil; v roce 2025 souhlasí 4 z 11 a 2 nesouhlasí, změnila se stupnice). Hlavní frustrace související s nejasnými informacemi, měnícími se procesy a vzorcem čekání následovaného spěchem byly identifikovány v roce 2024 a objevují se znovu v roce 2025. Zároveň několik respondentů z roku 2025 výslovně uznává zlepšení: rozšířený tým, specializované kontaktní osoby a profesionálnější procesy představují viditelný pokrok. Zlepšení jsou reálná, ale zatím nejsou konzistentní ve všech spolupracích.

2.3e Obavy pro rok 2026

Obavy kurátorů ohledně roku 2026 se soustředí na kapacitu a přetížení – jak jejich vlastní, tak v rámci týmu EHMK – a na procesy, které se teprve ustálí, zatímco projekty jsou již v realizaci. Opakujícím se důvodem k obavám je povědomí veřejnosti o programu v Českých Budějovicích: široká veřejnost zatím nechápe, co EHMK vlastně je, a současné akce oslovují možná jen úzké publikum. Mezi praktické obavy patří finanční nejistota a nesoulad v časových harmonogramech (předkládání rozpočtů se kryje s vrcholem realizace), institucionální partnerství, která je třeba upevnit, a otázka, kde a s kým budou projekty realizovány. Jeden respondent výslovně uvádí, že pokud se podmínky nezmění, může odejít. Jiný doufá, že rok 2026 bude lepší, a jako pozitivní znamení uvádí příchod méně přetíženého projektového manažera.

2.3f Doporučení

Komunikace je nejslabším kvantitativním výsledkem (4 z 11 kladných odpovědí) a nejčastěji zmiňovaným kvalitativním tématem, což je v souladu s průzkumem týmu a formuláři pro hodnocení projektů. Související zjištění – pouze 3 z 11 respondentů jasně vědí, na koho se obrátit – poukazuje na konkrétní mezeru. Specializovaní projektoví manažeři pro spolupráci s kurátory jsou již standardem v rámci týmu EHMK, ale dosud nejsou přiděleni ke každému jednotlivému projektu. Několik kurátorů poznamenává, že tam, kde je k dispozici specializovaná kontaktní osoba, je komunikace rychlejší a koordinace funguje lépe. Rozšíření tohoto opatření na všechny spolupráce s kurátory je praktickým dalším krokem.



Požadavky kurátorů na konkrétní provozní podporu – seznamy partnerů, sdílené marketingové nástroje, infrastruktura pro prodej vstupenek – jsou u více respondentů shodné a představují posun oproti roku 2024. S blížícím se rokem 2028 se povaha podpory, kterou kurátoři potřebují, mění z koordinace směrem k výše uvedeným konkrétním nástrojům.

Rozsah zkušeností kurátorů se ve srovnání s rokem 2024 rozšířil. Někteří popisují skutečné zlepšení; jeden uvádí, že byl vyloučen ze svého vlastního projektu. S 52% mírou odezvy a N=11 průzkum nezachycuje úplný obraz – ale rozmanitost odpovědí naznačuje, že vztahy mezi jednotlivými kurátory a týmy se natolik liší, že pravidelné kontroly každé spolupráce, spíše než univerzální přístup, by mohly pomoci identifikovat, kde podpora funguje a kde ne.



Sledování ukazatelů pro oddíl 2.3

KPI	Stav v roce 2025	Meze ry v datec h
#80: Jednotlivci, kteří spolupracují s EHMK, jsou spokojeni s kvalitou pracovního prostředí	Vysoká míra angažovanosti: 9 z 11 chce pokračovat. Odměňování je obecně spravedlivé (8 z 11 kladných odpovědí). Ale: spokojenost je smíšená (7 spokojených, 3 nejistých, 1 nespokojený). Komunikace je nejslabší oblastí (4 z 11 kladných odpovědí). Stres je střední až vysoký (4 z 11 vysoký + velmi vysoký, 0 nízký). Uznání je smíšené (6 kladných, 2 záporných).	-

Tabulka 35. Meziroční srovnání – průzkum kurátorů

Dimenze	2024 (N=9)	2025 (N=11)	Směr
Rád/a jsem kurátorem/kurátorkou	9 ano	7 ano, 3 nevím, 1 ne	↓ pokles
Chci pokračovat	9 ano	9 ano, 2 nevím	Mírný pokles
Významné věci (A+O)	7	7	Stabilní v N, nižší podíl
Podpora týmu (A+O)	7	7	Stabilní v N, nižší podíl
Uznání (A+O)	7	6	↓ Pokles
Uznání (R+N)	0	2	Objevil se negativní trend
Může zkoušet nové věci	6 souhlasí	4 ano	Pravděpodobně ↓ (změna stupnice)

Tabulka 36. Odhodlání (N=11)



Odpověď	Jsem rád, že jsem kurátor	Chci pokračovat
Ano	7	9
Nevím	3	2
Ne	1	0

**Tabulka 37. Smlouvy a odměny (N=11)**

Položka	N
Jasná písemná smlouva	7
Žádná formální smlouva	3
Rozsah prací zhruba odpovídal dohodě	6
Odměna: celkově kladná (ano + spíše ano)	8
Kompenzace: negativní	1

Tabulka 38. Jasnost rolí a kapacita týmu (N=11)

Tvrzení	Ano	Do určité míry	Ne
Jasně pochopené povinnosti kurátora	5	4	2
Věděl, na koho se obrátit v týmu EHMK	3	7	1
Tým EHMK měl k dispozici lidi s potřebnými dovednostmi	3	5	2
Mohli zkoušet nové věci, i když by se jim to nemuselo podařit	4	3	2

Tabulka 39. Stres (N=11)

Úroveň	N
Velmi vysoká	1
Vysoký	3
Střední	6
Nevím	1
Kombinovaná vysoká (velmi vysoká + vysoká)	4

Tabulka 40. Pracovní zkušenosti – frekvence odpovědí (N=11)

Tvrzení	Pozitivní (A+O)	Negativní (R+N)
Dělat smysluplné věci	7	0



Správa byla zvládnutelná	8	1
Práce oceněna týmem EHMK	6	2
Získal podporu, když ji potřeboval	7	1
Komunikace byla jasná a včasná	4	1

2.4 Organizační výzvy: Co uvádějí projekty

Tato část představuje tematické shrnutí problémů uvedených v 16 formulářích hodnocení projektů předložených pro programový rok 2025. Formuláře vyplnili projektoví manažeři a kurátoři EHMK odpovědní za jednotlivé projekty. Některé z těchto problémů se překrývají s tím, co uvádějí průzkumy mezi týmy a kurátory v oddílech 2.2 a 2.3 – témata jsou napříč zdroji konzistentní –, avšak zde je pohled specifický pro jednotlivé projekty: co se nepovedlo při realizaci konkrétního projektu, nikoli obecná reflexe uplynulého pracovního roku. Materiál je uspořádán do opakujících se témat. U každého tématu je uveden počet dotčených projektů.

2.4a Komunikace a koordinace s EHMK (14 z 16 projektů)

Komunikace mezi týmem EHMK a realizátory projektů byla nejčastěji zmiňovaným tématem. Projekty hlásily zpoždění a mezery v toku informací – nedostávaly dostatečně jasné nebo včasné pokyny ohledně toho, co se od nich očekává, do kdy a v jaké formě. Několik projektů popsalo dlouhé přestávky v komunikaci, zejména v raných fázích spolupráce. Několik projektů hlásilo nejasné rozdělení odpovědností mezi EHMK a projektovými týmy: potíže s porozuměním tomu, co EHMK očekává, nebo na jakou podporu ze strany EHMK se lze spolehnout. Některé projekty také hlásily vnitřní zmatek ohledně rolí v rámci svých vlastních týmů – mezery ve vedení kurátorů, jednotlivce v nesprávně přiřazených rolích a nedostatečné oddělení odpovědností za kurátorství, produkci a obsah. Několik projektů zaznamenalo narušení, když členové týmu změnili role nebo odešli uprostřed procesu.

2.4b Kapacita týmu a pracovní zátěž (6 z 16 projektů)

Několik projektů uvedlo, že skutečné pracovní zatížení výrazně překročilo to, co bylo plánováno, a že jejich týmy pracovaly na hranici svých kapacit nebo nad jejich rámeček. Produkční týmy byly popsány jako příliš malé na rozsah práce. Řada projektů uznala, že jejich cíle byly příliš ambiciózní vzhledem k dostupnému času, personálu a rozpočtu. Alespoň dva projekty uvedly zátěž spojenou s realizací aktuálních aktivit a současným plánováním budoucích programových let. Několik projektů popsalo situace, kdy se umělecký nebo koncepční obsah stále vyvíjel, zatímco bylo třeba zahájit produkci.

2.4c Infrastruktura, místa konání a fyzické prostory (8 z 16 projektů)

Více než jeden projekt uvedl, že původně plánované místo konání nebylo k dispozici, což si vyžádalo přepracování v pozdní fázi. Některé projekty fungují na základě krátkodobých nebo nejistých ujednání ohledně svých fyzických prostor. Jeden projekt zaměřený konkrétně na publikum se zdravotním postižením označil nedostatek plně přístupných míst konání za významné omezení. Několik projektů se potýkalo s praktickými omezeními souvisejícími s venkovními prostory – citlivostí na počasí, závislostí na konkrétních veřejných místech a absencí krytých alternativ.

2.4d Marketing, viditelnost a dosah na publikum (10 z 16 projektů)

Několik projektů uvedlo, že marketing a propagace neoslovily zamýšlené publikum, zejména u akcí zaměřených na konkrétní skupiny. Někteří vyjádřili frustraci z toho, že centrální komunikační kanály EHMK nebyly dostatečné pro propagaci jednotlivých projektů. Jiní poznamenali, že vizuální identita a branding nebyly připraveny včas, aby umožnily plné komunikační okno. Jako nedostatek byla zmíněna absence systematických údajů o publiku (kdo se účastní, proč, co je přivádí zpět).

2.4e Finanční otázky a přehlednost rozpočtu (6 z 16 projektů)

Některým projektům chyběla finanční jistota během plánování a počáteční fáze realizace. Jeden projekt uvedl, že byl ve finančních otázkách příliš vstřícný vůči partnerům, což vedlo k zbytečným výdajům. Byly zmíněny byrokratické překážky při finančním vypořádání mezi institucemi a časově náročné fakturační procesy náchylné k chybám.

2.4f Koordinace partnerů a budování důvěry (5 z 16 projektů)

Projekty s více externími partnery uváděly potíže s navazováním pracovních vztahů a koordinací mezi organizacemi. Jeden z projektů popsal značné úsilí potřebné k motivaci zástupců kulturních institucí a překonání nedůvěry a zjistil, že přímý osobní kontakt byl účinnější než spolupráce prostřednictvím městských kanálů. Koordinace mezi mnoha partnery přinášela logistické a komunikační výzvy. Spravedlivé a konzistentní zacházení s partnery – zejména pokud jde o odměny – bylo označeno za obtížné, když bylo nutné provést úpravy v průběhu procesu.