

Zámky ve vlastnictví municipalit jako nástroj strategického rozvoje

Bc. Jan Štěbra

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Jan Štěbra
Osobní číslo: M23125
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Management veřejné správy a regionálního rozvoje
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Zámky ve vlastnictví municipalit jako nástroj strategického rozvoje

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Poskytněte přehled teoretických poznatků o významu kultury a kulturních památek ve vazbě na strategický rozvoj municipalit.

II. Praktická část

- Představte analýzu provozních a investičních modelů vybraných zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji.
- Zpracujte srovnání provozních a investičních modelů vybraných zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji.
- Navrhněte opatření pro municipality vlastníci zámků ve vazbě na strategický rozvoj municipalit.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BERMAN, Tal. *Public Participation as a Tool for Integrating Local Knowledge into Spatial Planning*. Cham: Springer, 2017. ISBN 978-3-319-48062-6.
KRBOVÁ, Jana. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1.
PANZERA, Elisa. *Cultural Heritage and Territorial Identity: Synergies and Development Impact on European Regions*. Advances in Spatial Science. Cham: Springer, 2022. ISBN 978-3-030-94467-4.
PAVLÍK, Marek. *Podpora lokální ekonomiky: využití skrytých potenciálů v regionech*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-390-7.
PERNICA, Petr. *Nový pohled na kulturu: logistika kultury*. Společnost. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2730-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Filip Kučera, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá rolí zámků ve vlastnictví municipalit jako nástroje strategického rozvoje. Cílem je analyzovat provozní a investiční modely správy těchto objektů, provést jejich srovnání a navrhnout opatření pro optimalizaci jejich využití v kontextu rozvoje municipalit. Práce kombinuje literární rešerši, kvantitativní analýzu veřejných dat a kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů s představiteli municipalit. Výsledky ukazují, že multifunkční využití zámků a diverzifikace zdrojů financování zvyšují jejich ekonomickou udržitelnost a společenský přínos, zatímco hlavními bariérami jsou omezené rozpočty, administrativní náročnost a nedostatečné strategické plánování. Navržená opatření zdůrazňují integraci zámků do rozvojových dokumentů, volbu vhodného modelu správy, systematické využívání dotačních titulů a překonání administrativní a legislativní bariéry.

Klíčová slova: kulturní dědictví, kulturní památky, municipalita, strategický rozvoj, zámek, provozní model, investiční model, Zlínský kraj

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the role of municipally owned chateaus as instruments of strategic local development. The aim is to analyze operational and investment management models of these heritage sites, to compare them, and propose measures for optimizing their use in the context of municipal development. The thesis combines a literature review, quantitative analysis of public data and qualitative research in the form of semi-structured interviews with municipal representatives. The results show that multifunctional use of chateaus and diversification of funding sources increase their economic sustainability and social benefits, while limited budgets, administrative complexity and lack of strategic planning are the main barriers. The proposed measures emphasise the integration of chateaus into development documents, the choice of an appropriate management model, the systematic use of subsidies and overcoming administrative and legislative barriers.

Keywords: cultural heritage, cultural monuments, municipality, strategic development, chateau, operational model, investment model, Zlín Region

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Filipu Kučerovi, Ph.D., za odborné vedení při zpracování této práce a za všechny jeho cenné rady i předané zkušenosti. Poděkování patří také všem respondentům, kteří byli ochotní poskytnout rozhovory a sdílet tak své zkušenosti a poznatky o zkoumané problematice.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	15
METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	15
I TEORETICKÁ ČÁST	18
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KULTURNÍHO DĚDICTVÍ.....	19
1.1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ KULTURNÍHO DĚDICTVÍ A KULTURNÍCH PAMÁTEK.....	19
1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ PŘÍSTUPU KE SPRÁVĚ KULTURNÍCH PAMÁTEK	20
1.3 SPOLEČENSKÁ A EKONOMICKÁ FUNKCE KULTURNÍHO DĚDICTVÍ.....	20
2 STRATEGICKÝ ROZVOJ A PLÁNOVÁNÍ MUNICIPALIT	22
2.1 VYMEZENÍ STRATEGICKÉHO ROZVOJE	22
2.2 VYMEZENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ V KONTEXTU MUNICIPALIT	22
2.3 VÝZNAM A FUNKCE STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ PRO MUNICIPALITY	23
2.4 METODIKY A POSTUPY TVORBY STRATEGICKÝCH PLÁNŮ	23
2.5 VÝZVY A BARIÉRY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	25
2.6 MÍSTNÍ SAMOSPRÁVY A VYUŽÍVÁNÍ INOVACÍ PRO STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	26
3 ROLE MÍSTNÍCH SAMOSPRÁV V OCHRANĚ KULTURNÍHO DĚDICTVÍ.....	27
3.1 ROLE MÍSTNÍCH SAMOSPRÁV V OCHRANĚ KULTURNÍHO DĚDICTVÍ	27
3.1.1 Participativní přístupy a zapojení zúčastněných stran	27
3.2 VÝZVY A PŘÍLEŽITOSTI V KONTEXTU MÍSTNÍCH SAMOSPRÁVA A KULTURNÍHO DĚDICTVÍ	27
4 EXTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ INVESTIC DO PAMÁTKOVÝCH OBJEKTŮ.....	29
4.1 NÁRODNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	29
4.1.1 Programy Ministerstva kultury ČR	29
4.1.2 Krajské zdroje financování	30
4.2 EVROPSKÉ ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH ZÁMKŮ	35
6.1 KRITÉRIA VÝBĚRU ANALYZOVANÝCH OBJEKTŮ	35
6.2 CHARAKTERISTIKA ZÁMKŮ VE VLASTNICTVÍ MUNICIPALIT VE ZLÍNSKÉM KRAJI.....	37
6.2.1 Způsoby nabytí zámeckých objektů do vlastnictví municipalit.....	38
6.2.2 Vlastnické vztahy k přilehlým areálům.....	38
6.2.3 Současné využití zámeckých objektů.....	39

7	ANALÝZA PROVOZNÍCH MODELŮ SPRÁVY VYBRANÝCH ZÁMKŮ	40
7.1	TYPY SOUČASNÉHO VYUŽITÍ.....	40
7.1.1	Charakteristika jednotlivých způsobů využití	40
7.1.2	Shrnutí současného využití.....	43
7.2	SPRÁVA OBJEKTŮ A PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ PROVOZU	43
7.2.1	Charakteristika modelu správy prostřednictvím příspěvkových organizací.....	44
7.2.2	Charakteristika modelu přímé správy obcemi	45
7.3	SHRUTÍ ANALÝZY PROVOZNÍCH MODELŮ	45
8	ANALÝZA INVESTIČNÍCH MODELŮ SPRÁVY VYBRANÝCH ZÁMKŮ	46
8.1	INVESTICE DO ZÁMECKÝCH OBJEKTŮ A PŘILEHLÝCH AREÁLŮ	46
8.2	MÍRA SPOLUFINANCOVÁNÍ INVESTIC DOTACEMI.....	48
8.3	STRUKTURA POSKYTOVATELŮ DOTACÍ.....	50
8.4	SHRUTÍ ANALÝZY INVESTIČNÍCH MODELŮ	53
9	POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S MÍSTNÍMI AKTÉRY	54
9.1	METODICKÝ POSTUP.....	54
9.1.1	Výběr respondentů	54
9.1.2	Metoda sběru dat	54
9.1.3	Metody analýzy dat	55
9.2	HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ	57
9.2.1	Syntéza hlavních zjištění	59
10	SROVNÁNÍ PROVOZNÍCH A INVESTIČNÍCH MODELŮ.....	61
10.1	SROVNÁNÍ PROVOZNÍCH MODELŮ.....	61
10.2	SROVNÁNÍ INVESTIČNÍCH MODELŮ	63
11	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	66
12	NÁVRHY OPATŘENÍ.....	68
12.1	SPECIFICKÝ CÍL 1: STANOVIT PLÁN PRO VYUŽITÍ ZÁMKU JAKO NÁSTROJE STRATEGICKÉHO ROZVOJE MUNICIPALITY	68
12.2	SPECIFICKÝ CÍL 2: OPTIMALIZOVAT SPRÁVU PROVOZU ZÁMKU	70
12.3	SPECIFICKÝ CÍL 3: ZAJISTIT UDRŽITELNÉ FINANCOVÁNÍ INVESTIC.....	71
12.4	SPECIFICKÝ CÍL 4: PŘEKONAT ADMINISTRATIVNÍ A LEGISLATIVNÍ BARIÉRY	72
12.5	SHRUTÍ NÁVRHŮ OPATŘENÍ	73
13	SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	74
	ZÁVĚR.....	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84

SEZNAM TABULEK.....	85
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	86
SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Kulturní dědictví představuje neodmyslitelnou součást identity každého území. Je zrcadlem historického vývoje, nositelem symbolických hodnot, a zároveň potenciálním nástrojem pro rozvoj sociální koheze, místní hrdosti a ekonomické prosperity. Zvláštní postavení v rámci tohoto dědictví zauímají zámecké objekty, které jsou nejen hmotnými doklady minulosti, ale i strukturami s vysokým potenciálem pro současné i budoucí využití. Jejich architektonická hodnota, prostorové dispozice, krajinné zasazení i symbolická síla je činí mimořádně atraktivními pro integraci do kulturních, vzdělávacích, komunitních či turistických strategií. V tomto kontextu se však stále více otevírá otázka, jak s těmito objekty nakládat, zejména pokud jsou ve vlastnictví municipalit, tedy veřejných subjektů s omezenými zdroji, ale vysokou odpovědností.

Tato diplomová práce se zabývá právě tímto aktuálním a zároveň komplexním tématem, konkrétně zámky ve vlastnictví obcí a měst a jejich využitelností jako nástroje strategického rozvoje na místní úrovni. Pozornost je věnována Zlínskému kraji, který je zvolen jako modelové území díky kombinaci několika specifických faktorů: vysoké koncentrace kulturních památek tohoto typu, jejich různorodého historického vývoje, i rozdílných způsobů správy ze strany jednotlivých municipalit. Výběr regionu je dále podpořen snahou o hlubší pochopení kontextu municipálního vlastnictví kulturního dědictví v prostředí strukturálně smíšeného kraje, kde se potkávají rozvojová jádra i periferní venkovské oblasti.

Zámky ve vlastnictví municipalit se v posledních letech dostávají do popředí zájmu nejen odborné veřejnosti, ale i samotných obcí, které v nich spatřují možný nástroj rozvojové politiky. V mnoha případech však správa těchto objektů naráží na řadu překážek – od nedostatečné infrastruktury a kapacit přes legislativní a technické komplikace až po absenci udržitelného investičního plánu. V této souvislosti se ukazuje, že klíčovým předpokladem pro jejich efektivní využití není pouze dobrý úmysl, ale promyšlený a strategicky řízený přístup ze strany obce. Tato práce proto přistupuje k problematice zámků ne jako k izolovanému tématu památkové péče, ale jako k průsečíku více odborných domén: kulturní politiky, územního rozvoje, municipální správy a ekonomické udržitelnosti.

Cílem práce je identifikovat různé modely správy a financování investic do zámeckých objektů ve Zlínském kraji, provést jejich detailní analýzu a navrhnout konkrétní soubor opatření, která mohou přispět ke zvýšení efektivity jejich provozu i strategické relevance.

Praktická část vychází z kombinace kvantitativních a kvalitativních dat. Analýzy vycházejí jak z veřejně dostupných dat o investicích, způsobu využití či dotační podpoře, tak z rozhovorů s představiteli municipalit a institucí odpovědných za správu objektů. Tímto způsobem je možné získat nejen tvrdá data, ale i interpretační rámec, který přibližuje vnímání daného problému ze strany samotných aktérů – a tedy i pochopení jejich motivací, bariér a zkušeností.

Význam této práce tedy spočívá nejen v systematizaci a porovnání přístupů k municipální správě zámeckých objektů, ale i v přímé aplikovatelnosti navržených opatření. Ta mohou sloužit jako inspirace pro další obce vlastníci památkové objekty, případně jako podklad pro úpravy regionální a národní podpůrné politiky v oblasti kulturního dědictví. V době, kdy je třeba hledat nové nástroje pro aktivaci lokálních komunit, posílení identity a zároveň stimulaci lokální ekonomiky, se téma udržitelného využívání kulturních památek jeví jako mimořádně relevantní a perspektivní.

Závěrem je třeba říci, že kulturní památky, a zámky obzvlášť, nejsou jen pasivním dědictvím minulosti. V rukou informovaných a proaktivních municipalit se mohou stát jedním z nejcennějších nástrojů strategického řízení obce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit způsoby správy zámeckých objektů ve vlastnictví municipalit Zlínského kraje a navrhnout soubor opatření pro správu a využití těchto kulturních památek ve vazbě na strategický rozvoj municipalit. Hlavní cíl práce je dále členěn na čtyři dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem je vymežit teoretický rámec významu kulturního dědictví a kulturních památek pro strategický rozvoj municipalit. Tento cíl zahrnuje definování základních pojmů z oblasti kulturního dědictví, strategického rozvoje a plánování municipalit a jejich provázání v kontextu lokálního ekonomického, sociálního a kulturního rozvoje.

Druhým dílčím cílem je analyzovat existující provozní a investiční modely vybraných zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji. Tento cíl zahrnuje identifikaci a detailní popis různých přístupů ke správě, údržbě, využití zámeckých objektů a financování investic.

Třetím dílčím cílem je provést srovnání identifikovaných provozních a investičních modelů zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji. Cíl zahrnuje vytvoření rámce, stanovení kritérií pro porovnání a vyhodnocení výhod a nevýhod jednotlivých modelů.

Čtvrtým dílčím cílem je formulovat konkrétní soubor opatření pro municipality vlastníci zámky, který povede k optimalizaci správy a využití těchto objektů s ohledem na strategický rozvoj municipalit.

Metody zpracování práce

Literární rešerše

Literární rešerše byla využita zejména k naplnění prvního dílčího cíle, kterým je vymezení teoretického rámce významu kultury a kulturních památek, zejména zámeckých objektů, pro strategický rozvoj municipalit. Byly studovány odborné publikace, legislativní dokumenty, metodiky Ministerstva kultury, regionální rozvojové strategie a další relevantní zdroje. Literární rešerše sloužila k identifikaci hlavních trendů v oblasti památkové péče, modelů správy a financování kulturního dědictví a k vymezení základních pojmů a konceptů, které byly dále aplikovány při analýze konkrétních případů zámků.

Sběr sekundárních dat – kvantitativní analýza

Sběr sekundárních dat pro kvantitativní analýzu je provázán s druhým dílčím cílem, kterým je analýza existujících provozních a investičních modelů vybraných zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji. Byly využity zejména sekundární data z veřejně dostupných databází a dokumentů.

Výběr zámeckých objektů proběhl na základě údajů z Ústředního seznamu kulturních památek ČR (Památkový katalog NPÚ) a následné ověření vlastnických vztahů v Katastru nemovitostí ČR (aplikace Nahlížení do katastru nemovitostí provozovaná ČÚZK).

Data o výši investic a jejich zdrojích byla získána z rozpočtů jednotlivých obcí, veřejně dostupných dokumentů na webových stránkách municipalit, z Registru smluv, Regionálního informačního systému (RIS) a portálu DotaceEU.cz.

Tato data byla využita k sestavení přehledů investic do zámeckých objektů a k analýze míry spolufinancování z dotačních zdrojů v období 2015–2024.

Sběr primárních dat – kvalitativní analýza

Kvalitativní analýza prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s pěti klíčovými aktéry (starosty obcí a řediteli příspěvkových organizací) byla zaměřena na hlubší pochopení správy a využití zámeckých objektů. Tato metoda přímo přispívá k naplnění druhého i třetího dílčího cíle – tedy nejen k detailnímu popisu různých modelů správy a využití, ale i k jejich srovnání na základě zkušeností a perspektiv zástupců municipalit.

Metody analýzy dat - kvantitativní analýza

Deskriptivní statistika byla použita k sumarizaci a prezentaci dat o počtu zámků, jejich rozložení dle vlastnictví, objemu investic, míře spolufinancování dotacemi a struktuře poskytovatelů dotací. Výsledky byly prezentovány formou tabulek a grafů, které umožnily identifikovat hlavní trendy a rozdíly mezi jednotlivými municipalitami.

Pomocí komparativní analýzy byly porovnávány různé modely správy a investiční strategie mezi obcemi, včetně identifikace faktorů ovlivňujících objem investic, míru využití dotačních zdrojů a způsob multifunkčního využití zámeckých objektů. Tato analýza přímo navazuje na třetí dílčí cíl.

Metody analýzy dat - kvalitativní analýza

Přepisy rozhovorů byly analyzovány pomocí tematické analýzy, kdy byly identifikovány a kategorizovány významové jednotky a témata v odpovědích respondentů. Výsledné deskriptivní kódy a jejich kategorizace byly následně přiřazeny k tematickým oblastem rozhovorů, což umožnilo strukturovanou interpretaci výsledků a syntézu hlavních zjištění v souladu s výzkumnými otázkami práce. Analýza umožnila identifikovat klíčové problémy, příležitosti a osvědčené postupy v oblasti správy a rozvoje zámeckých objektů, což naplňuje čtvrtý dílčí cíl práce.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KULTURNÍHO DĚDICTVÍ

Tato kapitola se zabývá teoretickými východisky spojenými s kulturním dědictvím, kulturními památkami, historickým vývojem přístupů k jejich správě a společenskou funkcí, kterou plní v soudobé společnosti.

1.1 Teoretické vymezení kulturního dědictví a kulturních památek

Definování kulturního dědictví představuje komplexní úkol, jelikož se jedná o pojem s přesahy do různých společenskovedních disciplín. Patočka a Heřmanová (2008) označují kulturní dědictví jak soubor hmotných i nehmotných hodnot, které mají svůj původ v historii, přičemž podstatný je i zásah jejich hodnot do současnosti. Panzera (2022) kulturní dědictví popisuje také jako komplexní, složený a mnohostranný koncept, který ale není pouze statickou představou, protože se mění v kontextu času, geografických oblastí a společenských hodnot. Tento dynamický charakter kulturního dědictví podtrhuje jeho proměnlivost v čase i prostoru. Panzera (2022) dále připomíná možnost jeho komplexního pochopení z různých perspektiv, a to díky studiím různých disciplín, jako jsou antropologie, právo, filozofie, historie, sociologie či ekonomie.

V této souvislosti Horák a Nejedlý (2013) definují kulturní památku jako předmět kulturního dědictví, jež je charakteristický památkovou hodnotou a je zároveň složkou památkového fondu. Pro pochopení této definice je zásadní uvědomit si, že památková hodnota představuje aspekt, který se památková péče snaží uchovat i pro budoucí generace. Může se jednat o historickou či uměleckou hodnotu nebo o samotné stáří dané památky.

V kontrastu s tímto pojetím stojí perspektiva Peka (2007), který poukazuje na vztahy, které se vždy s památkou pojí, a které jsou integrální pro její definování. Toto relační pojetí památky zdůrazňuje, že kulturní dědictví nelze vnímat izolovaně, ale vždy v širším kontextu společenských, historických a kulturních vazeb.

Snis et al. (2021) také zdůrazňují, že kulturní dědictví je třeba vnímat komplexněji než pouze jako fyzické památky. Autoři poukazují na to, že kulturní dědictví zahrnuje jak hmotné, tak nehmotné aspekty, které odkazují na dané místo.

1.2 Historický vývoj přístupu ke správě kulturních památek

Hájek (2005) uvádí, že i když se památková péče se neustále vyvíjí, počátky jejího systematického úsilí se datují již od 18. století. Kontinuální vývoj zdůvodňuje neustálým přijímáním dalších poznatků z vědních či technických oborů a snahu reagovat tím na vývoj společnosti. Tato adaptabilita je nezbytnou podmínkou relevance oboru v měnícím se společenském kontextu.

Z historického hlediska je zajímavé sledovat proměny přístupu k samotným zásahům do památek. Národní památkový ústav (2025a) připomíná, že zatímco v 19. století bylo snahou zachovat tu nejstarší část památky a dokonce probíhalo i očišťování památky od novějších slohových úprav, v 20. století se přistoupilo spíše ke konzervaci. Na což navázalo postupné odkrývání vývoje památky až k nekompromisnímu modernismu všech úprav. Tento vývoj odráží měnící se filozofii památkové péče a její hodnotové ukotvení.

Národní památkový ústav (2025a) dále popisuje současnou péči o památky jako snahu o nalezení nejvhodnějšího řešení pro každou památku jednotlivě, a to s přihlédnutím k její historické hodnotě a charakteru. Jedná se tak o zásadní posun v metodologii oboru, který reflektuje rostoucí respekt k jedinečnosti každé památky.

Camagni et. al (2020) zároveň popisují, že v průběhu historie docházelo k vytváření komplexní sítě interakcí, jež přispěli k určování, jakým způsobem je kulturní dědictví vnímáno, spravováno a využíváno. Poukazují tím na systémový vztah mezi kulturním dědictvím, jeho návštěvníky, ale i občany a všemi dalšími zúčastněnými stranami.

Pernica (2017) poté časovou změnu v pojetí atraktivity kulturních objektů, včetně památek, dává do souvislosti s moderními technologiemi, kdy je v současné době nutné přizpůsobovat i technologické a pojetí přibližování těchto objektů široké veřejnosti. Návštěvníky označuje za náročnější z hlediska jejich nároků na přístupnost a pohodlí při naplňování jejich zájmu o památky.

1.3 Společenská a ekonomická funkce kulturního dědictví

Kulturní dědictví neplní pouze estetickou funkci v dané lokalitě, ale má zásadní význam pro fungování společnosti jako celku.

Kuliš a Šimundic (2025) popisují významný pozitivní vliv kulturního dědictví na regionální rozvoj na úrovni NUTS 3 (v Česku úroveň krajů), a zdůrazňují, že se jedná o vliv přímý i nepřímý. Toto tvrzení dávají do souvislosti s turistickou poptávkou.

Přímo pojem kulturní turismus je dle La Rocca et. al (2025) popisován jako prostředek pro zlepšení sociální a ekonomické struktury znevýhodněných venkovských oblastí, což ukazuje na jeho potenciál pro územní kohezi a vyrovnávání regionálních disparit. Martins et al. (2025) dále kulturní turismus rámuje jako hnací sílu růstu, pracovních míst a ekonomického rozvoje v evropských regionech a městech, stejně jako prostředek pro mezikulturní porozumění a sociální rozvoj. Lovrentjev (2015) dospěla k závěru, že začlenění nehmotného kulturního dědictví do turistické nabídky regionu by mohlo přinést výhody jak turistům, tak místní komunitě. Jeho multidimenzionální role tedy zdůrazňuje jeho význam nejen v ekonomické, ale i v sociální a kulturní sféře.

Dostál a Černá (2014) naznačují také edukativní využití kulturního dědictví v rámci Evropské Unie, neboť památky svou hodnotou napomáhají k pochopení určitého území široké veřejnosti.

Panžera (2022) poukazuje na to, že Evropská unie prostřednictvím svých politik uznává potenciál kulturního dědictví k rozvoji a formování silné územní identity. Připomíná i uznání kulturního dědictví ze strany Evropské komise jako mající na jedné straně povahu ekonomického statku a na straně druhé nosičem identity, hodnot a významů, které odrážejí utvářejí naše společnosti.

2 STRATEGICKÝ ROZVOJ A PLÁNOVÁNÍ MUNICIPALIT

Tato kapitola představuje odborné poznatky z oblasti strategického plánování municipalit, jeho funkce, postupy, dimenze a současné výzvy na základě odborných zdrojů.

2.1 Vymezení strategického rozvoje

Dle Krbové (2016) strategický rozvoj ve veřejné správě znamená vznik představy, čím by se určitý subjekt chtěl zabývat, co plánuje zlepšovat nebo čeho by chtěl dosáhnout. Nedílnou součástí strategického záměru je odborná analýza počátečního stavu a stanovení potřebných kroků, které by měly být předloženy široké diskusi.

Pavlík (2016) tvrdí, že strategický rozvoj je proces, jehož cílem je objasnění dlouhodobé vize a strategických cílů, přičemž do procesu mohou být zapojeni místní představitelé, veřejnost i experti.

2.2 Vymezení strategického plánování v kontextu municipalit

Beneš (2023) uvádí, že strategické plánování je v zásadě procesem formování určité představy či vize budoucnosti. V prostředí veřejného sektoru se strategické plánování vždy vztahuje ke konkrétní geografické lokalitě, například zemi, regionu nebo obci. Evropské regionální a místní samosprávy začaly implementovat strategické plánování přibližně před 60 lety.

V kontextu České republiky Beneš (2023) popisuje, že strategické plánování na místní, regionální a národní úrovni bylo na počátku 90. let novou disciplínou a nestálo v popředí zájmu. V tomto období byly politické aktivity včetně regionální politiky zaměřeny na transformační socioekonomické změny. Ke konci 90. let začaly narůstat meziregionální rozdíly, což motivovalo vlády k zájmu o jejich řešení. To představovalo důležitý průlom ve strategickém plánování a rozvoji regionální politiky.

Jako jeden z klíčových nástrojů řízení rozvoje obce je označován základní rozvojový dokument obce, a to program rozvoje obce, jehož důležitost vychází i ze Zákona o obcích (ČESKO, 2000), kde se v rámci kompetencí zastupitelstva v § 84 v odstavci (2) uvádí: "*Zastupitelstvu obce je vyhrazeno a) schvalovat program rozvoje obce,..*". Je však třeba poznamenat, že i když tento zákon s pojmem "program rozvoje obce" dále pracuje, není tento dokument z uvedeného znění zákona pro obce povinný.

V praxi takovýto dokument může dle Krbové (2016) být pro municipality hlavním nástrojem řízení jejich rozvoje, který na základě znalosti situace v obci a názorů různých zájmových skupin formuluje představy o budoucnosti spolu s činnostmi k jejich naplnění. Dále uvádí, že strategický plán rozvoje obce je klíčovým dokumentem pro koordinaci rozvojových aktivit obce ve střednědobém časovém horizontu, přičemž se obvykle zpracovává na období 4-7 let s dlouhodobým výhledem na 10-20 let. Zároveň však dodává, že v praxi bývají plány zpracovány i na období 3-5 let, nebo naopak pro desetileté období. (Krbová, 2016)

2.3 Význam a funkce strategického plánování pro municipality

Strategické plánování plní v kontextu municipálního řízení několik zásadních funkcí. Beneš (2023) zdůrazňuje, že význam strategického plánu spočívá zejména v tom, že řeší problémy dlouhodobě a komplexně, usiluje o minimalizaci hrozeb a maximalizaci příležitostí obce a definuje prioritní oblasti a cíle rozvoje obce. Během procesu strategického plánování municipality rozhodují, která průmyslová odvětví, služby a trhy by měly být podpořeny, které by měly být zachovány a na které by neměl být kladen důraz.

Z hlediska funkce managementu územní správy je strategické plánování jednou ze základních a nejdůležitějších činností. Olšová (2005) uvádí, že strategický management může napomoci k předvídání a řešení vlivu množství faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, které nespádají do běžných operativních činností jednotlivých municipalit. Zároveň zdůrazňuje, že vize by měla municipalitě odpovědět na následující otázky:

- „*Jak bude území vypadat v budoucnosti?*“
- *Co bude odlišovat naši obec, kraj od jiných?*
- *Jak bude obec, kraj vnímán jeho obyvateli a podnikatelskou sférou? “.* (Olšová, 2005)

2.4 Metodiky a postupy tvorby strategických plánů

Krbová (2016) zdůrazňuje metodickou roli Ministerstva pro místní rozvoj ČR (MMR), jakožto hlavní národní autority, která poskytuje metodickou podporu a doporučení pro strategické plánování obcí v České republice.

Metodiky Ministerstva pro místní rozvoj ČR (2019) poskytují komplexní metodické zázemí pro strategické plánování obcí v České republice. Jejich hlavním cílem je zajistit, aby strategické řízení rozvoje obcí probíhalo systematicky, kvalitně a v souladu s principy

udržitelného rozvoje. Za klíčovou metodiku v této oblasti označuje Ministerstvo pro místní rozvoj (2019) Metodiku přípravy veřejných strategií, která se věnuje jednotlivým fázím tvorby rozvojové strategie – od analytických vstupů a participace veřejnosti, přes formulaci vize a cílů až po zpracování akčního plánu a nastavení monitoringu.

Krbová dále (2016) identifikuje následující základní fáze strategického plánování municipalit:

1. *„Příprava procesu strategického plánování, vytvoření veřejno-soukromého partnerství*
2. *Analýza současné situace obce*
3. *Formulace vize rozvoje obce, vymezení problémových oblastí*
4. *Vnější a vnitřní analýza – SWOT analýza*
5. *Definice cílů rozvoje obce a opatření vedoucích k jejich naplnění*
6. *Sestavení a přijetí strategického plánu*
7. *Realizace strategického plánu*
8. *Hodnocení plnění strategického plánu a jeho aktualizace.“*

Berman (2017) také podotýká, že efektivní strategické plánování nelze realizovat bez aktivního zapojení místních znalostí a participace veřejnosti. Uvádí, že místní znalosti představují individuální i komunitní poznatky, které vycházejí z každodenní zkušenosti obyvatel a jsou zásadní pro pochopení skutečných potřeb a preferencí komunity. Zároveň upozorňuje, že samotné participativní procesy se liší v míře schopnosti tyto znalosti odhalit a začlenit do plánovacích výstupů – zatímco jednostranné (unilaterální) postupy obvykle odhalují pouze povrchní informace, kolaborativní (spolupracující) metody umožňují hlubší dialog, sběr a zpracování komplexních místních znalostí a jejich efektivní promítnutí do strategických dokumentů.

Vhodnost participativního přístupu potvrzuje i Olšová (2005), která uvádí, že je stále sílící snaha v maximální míře umožňovat občanům participaci na rozhodování procesech v otázkách rozvoje jejich území.

Berman (2017) dále zdůrazňuje, že participativní plánování nejen zvyšuje legitimitu rozhodovacích procesů, ale také přispívá k budování sociálního kapitálu, posiluje důvěru mezi aktéry a zlepšuje shodu mezi strategickými plány a skutečnými potřebami obyvatel.

2.5 Výzvy a bariéry strategického plánování

Strategické plánování municipalit čelí řadě výzev a vyvíjí se v reakci na měnící se podmínky. Ježek (2020) zdůrazňuje potřebu nových přístupů v strategickém plánování a navrhuje, aby byla věnována pozornost nadmístní spolupráci obcí a měst, což by mohlo vést k efektivnějšímu využití zdrojů.

Navzdory existenci různých zdrojů financování čelí místní komunity při zajišťování odpovídajících zdrojů pro strategický rozvoj významným výzvám. Falkovskiy a Tarasov (2025) identifikují následující překážky:

1. *„Omezené místní rozpočty - kvůli finančním omezením často není strategický rozvoj prioritizován.*
2. *Neefektivita při vynakládání rozpočtových prostředků - nedostatek strategického plánování a transparentních mechanismů pro přidělování finančních prostředků vede k neefektivnímu využívání finančních zdrojů.*
3. *Nedostatečné pobídky pro podniky a soukromé investory - nedostatek dobře rozvinutých daňových pobídek a vládní podpory odrazuje soukromé investice do strategického rozvoje.*
4. *Slabá institucionální kapacita komunit - místním samosprávám často chybí administrativní zkušenosti pro přípravu kvalitních žádostí o granty a přilákání mezinárodního financování.“*

Pavlík (2016) k tomuto také dodává, že menší obce čelí horší situaci, protože nemají personální kapacitu ani finance na strategické plánovací aktivity. Kvalita procesu strategického plánování a poté i návazný rozvoj regionu poté může nabývat velmi odlišných parametrů.

Na výše uvedené překážky navazuje také poznatek Bermána (2017), který upozorňuje na výzvy v participativních procesech. Například uvádí, že participativní procesy mohou v praxi často sklouzávat k tzv. povrchní participaci. Autor uvádí, že jednostranné metody veřejné participace – například veřejná projednání, dotazníky či SWOT analýzy – zpravidla odhalují pouze povrchní, nahodilé nebo izolované názory a výroky obyvatel, které postrádají hlubší kontext a detail potřebný pro kvalitní plánování. Taková participace neposkytuje dostatečně relevantní znalosti a může vést k tomu, že výsledné strategické dokumenty nereflektují skutečné potřeby komunity.

Zároveň Berman (2017) upozorňuje na riziko nerovnosti moci mezi odborníky, úřady a veřejností – pokud není participace nastavena jako skutečně dialogický a kolaborativní proces, mohou být hlasy některých skupin marginalizovány a reálný vliv veřejnosti na rozhodování zůstává omezený. Tyto faktory mohou vést ke ztrátě důvěry veřejnosti v plánovací instituce a k pocitu odcizení od strategického plánování.

2.6 Místní samosprávy a využívání inovací pro strategické plánování

Eneqvist a Karvonen (2021) představují unikátní pohled na transformaci obcí a měst za využití analytického rámce pro pochopení rolí místních samospráv v inovacích, spojených s jejich strategickým rozvojem. Identifikují pět strategických funkcí, které obce plní:

- *„Vize - tvorba dlouhodobé vize a strategií pro dosažení kolektivní budoucnosti*
- *Facilitace - zprostředkování zapojení mezi městskými aktéry a koordinace interakcí*
- *Podpora - poskytování služeb, zdrojů a infrastruktury pro experimentální aktivity*
- *Amplifikace - uplatňování a rozšiřování experimentálních výsledků*
- *Strážení - ochrana veřejných hodnot a demokratických principů.“* (Eneqvist a Karvonen, 2021)

Beneš (2023) nabízí komplementární pohled se zaměřením na různé formy inovačního vedení ve strategickém plánování obcí, zejména ve strukturálně postižených regionech České republiky. Identifikuje pět typů inovačního vedení: transakční, transformační, interpersonální, podnikatelské a síťové řízení. Na základě výzkumu poté tvrdí, že podnikatelské vedení dominuje ve většině regionů, tudíž podle něj zástupci místních samospráv využívají prvky z podnikatelského prostředí ve svém fungování. Dále v tomto kontextu uvádí, že důležitým aspektem při využívání podnikatelského vedení je úroveň zkušeností v místní samosprávě, a s tím spojené sdílení těchto zkušeností napříč municipální úrovní. (Beneš, 2023)

3 ROLE MÍSTNÍCH SAMOSPRÁV V OCHRANĚ KULTURNÍHO DĚDICTVÍ

Tato kapitola se zabývá rolí místních samospráv při ochraně kulturního dědictví, inovacích a transformaci měst.

3.1 Role místních samospráv v ochraně kulturního dědictví

Falkovskyi a Tarasov (2025) zdůrazňují, že ochrana kulturního dědictví by měla být v zájmu municipalit, jelikož mohou mít pro municipality značný přínos. Zároveň připomínají jistou míru zodpovědnosti místních samospráv za financování, správu a právní ochranu historických a kulturních památek. Dle autorů je ochrana kulturního dědictví nedílnou součástí nejen národních politik, ale i těch na lokální úrovni, jelikož se týkají i lokální identity, historické paměti a sociálního rozvoje daného území. Autoři však upozorňují na množství překážek, které místní komunity často čelí při zajišťování adekvátních zdrojů pro ochranu kulturního dědictví, mezi které patří "omezené místní rozpočty, neefektivita ve výdajích, nedostatečné pobídky pro podniky a soukromé investory a slabá institucionální kapacita komunit". (Falkovskyi a Tarasov, 2025)

3.1.1 Participativní přístupy a zapojení zúčastněných stran

Falkovskyi a Tarasov (2025) zdůrazňují význam zapojení veřejnosti do ochrany kulturního dědictví. Uvádějí, že místní úřady hrají klíčovou roli při zvyšování povědomí o důležitosti zachování dědictví. Organizování vzdělávacích akcí, rozvoj místních turistických tras a podpora iniciativ občanské společnosti pomáhají zvyšovat veřejné povědomí a přitahovat další zdroje pro ochranu historických míst.

Snis et al. (2021) zdůrazňují, že existuje nedostatek zapojení zúčastněných stran a participace v transformaci měst. V tomto kontextu zdůrazňují potřebu systematického přístupu, kde mají všechny relevantní skupiny zúčastněných stran plné účast na společném rozhodování a sdílení odpovědnosti a výhod.

3.2 Výzvy a příležitosti v kontextu místních samospráva a kulturního dědictví

Snis et al. (2021) upozorňují, že řízení kulturního dědictví je obzvláště složitý proces, protože zachování „starého“ musí jít ruku v ruce s inovací něčeho „nového“ a chytrého. Zdůrazňují, že současná digitalizace společnosti zahrnuje také dimenze integrace, rovnosti,

potřeb občanů, udržitelnosti a kvality života, které jsou stále důležitější pro transformaci měst.

Falkovskyi a Tarasov (2025) identifikují několik výzev pro administrativní a právní mechanismy ochrany kulturního dědictví, které sice vycházejí z jejich lokálního pohledu, ale mohou mít i globální charakter:

- *„Neadekvátní financování programů ochrany místního dědictví*
- *Absence jednotné digitální databáze objektů kulturního dědictví*
- *Slabé institucionální kapacity místních orgánů*
- *Nedostatku efektivního veřejného dohledu.“*

4 EXTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ INVESTIC DO PAMÁTKOVÝCH OBJEKTŮ

Investice do kulturních památek lze financovat prostřednictvím rozsáhlé škály veřejných zdrojů na národní i evropské úrovni. Tato kapitola shrnuje klíčové programy, přičemž vychází z aktuálních dotačních výzev a legislativních rámců k počátku roku 2025.

4.1 Národní zdroje financování

4.1.1 Programy Ministerstva kultury ČR

Ministerstvo kultury ČR (2025) spravuje několik specializovaných dotačních programů určených pro obnovu kulturních památek, které jsou následně popsány.

Program záchrany architektonického dědictví

Zaměřuje se na nejcennější nemovité památky (hrady, zámky, kostely) a pokrývá až 80 % nákladů na práce spojené se záchranou jejich podstatných částí. Municipality jako vlastníci musí zajistit spoluúčast minimálně 20 %. (Ministerstvo kultury ČR, 2025)

Havarijní program

Cílí na odstranění havarijního stavu střech a nosných konstrukcí. Finanční příspěvek je poskytován na základě mimořádného společenského zájmu, například u památek v havarijním stavu. (Ministerstvo kultury ČR, 2025)

Program regenerace městských památkových rezervací a zón

Podporuje obnovu památek v historických jádrech měst. Podmínkou je existence městského programu regenerace a finanční participace obce. (Ministerstvo kultury ČR, 2025)

Podpora prostřednictvím obcí s rozšířenou působností (ORP)

MK ČR deleguje část financování na ORP, které administrují lokální dotační výzvy. V roce 2025 mohou municipality žádat o příspěvky až do výše 80 % nákladů na obnovu památek mimo památkové rezervace a zóny. Minimální výše uznatelných nákladů je 100 000 Kč. Příkladem je program v ORP Český Krumlov, kde je alokace pro rok 2025 stanovena na 187 000 Kč. (Ministerstvo kultury ČR, 2025)

4.1.2 Krajské zdroje financování

Kromě centrálních programů příslušného ministerstva hrají klíčovou roli krajské dotační tituly, které cílí na regionálně specifické potřeby. Pro příklad jsou uvedeny aktuální dotační tituly ze Zlínského a Jihomoravského kraje pro rok 2025.

Zlínský kraj

Pro rok 2025 vyhlásil Zlínský kraj (2025) dva specializované programy:

Program na podporu stavební obnovy a restaurování kulturních památek (alokace 7 mil. Kč)

- Zaměření podpory:
 - Odvrácení degradace památek s prioritou pro objekty zpřístupněné veřejnosti (např. rekonstrukce krovů kostela v Uherském Brodě).
 - Minimální dotace 35 000 Kč, maximální 400 000 Kč na projekt při 20% spoluúčasti vlastníka. (Krajský úřad Zlínského kraje, 2025)

Program na podporu odborné činnosti v památkové péči (alokace 500 000 Kč)

- Zaměření podpory:
 - Edukační projekty, konference a digitalizaci památkového fondu (např. byly podpořeny virtuální prohlídky hradu Lukova). (Krajský úřad Zlínského kraje, 2025)

Jihomoravský kraj

Pro rok 2025 nabízí Jihomoravský kraj (2025) tři dotační tituly s celkovou alokací 22 mil. Kč:

DT1 – Nemovité památky

- Dotace až 500 000 Kč na havarijní zásahy (např. sanace vlhkosti na zámku v Rosicích). (Krajský úřad Jihomoravského kraje, 2025)

DT2 – Restaurování:

- Dotace až 200 000 Kč na záchranu ohrožených movitých památek (např. podpořeno restaurování barokních oltářů v Mikulově). (Krajský úřad Jihomoravského kraje, 2025)

DT3 – Projektová dokumentace:

- Dotace až 150 000 Kč na stavebně-historické průzkumy. (Krajský úřad Jihomoravského kraje, 2025)

4.2 Evropské zdroje financování

Evropské zdroje financování představují pro municipality další příležitost, jak realizovat rozsáhlé investice do obnovy, ochrany a udržitelného využití kulturních památek.

Operační program Životní prostředí (OP ŽP)

OP ŽP se ve svých výzvách mimo jiné zaměřuje na kombinaci ochrany památek s ekologickými aspekty. Klíčovými jsou výzvy zaměřené na snížení energetické náročnosti veřejných budov. Tento program tak propojuje péči o kulturní dědictví s adaptací na klimatické změny, což je klíčové pro jejich udržitelnou správu a provoz. (Ministerstvo životního prostředí ČR, 2025)

Integrovaný regionální operační program (IROP)

IROP systematicky podporuje ekonomické zhodnocení památek – od turistické infrastruktury po digitalizaci. Nabídka IROP (2025) tudíž představuje spektrum podpory pro finančně náročnější investice do památkových objektů prostřednictvím tří klíčových zaměření výzev:

- Cestovní ruch (SC 4.4)
 - Možné zaměření: zvýšení turistické atraktivity památek.
- Zelená infrastruktura (SC 2.2)
 - Možné zaměření: zlepšení mikroklima v okolí památek a posílení jejich společenské funkce.
- Kultura (SC 5.1)
 - Možné zaměření: restaurování movitých památek a modernizace muzeí.

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se zabývala čtyřmi hlavními tematickými oblastmi, které jsou klíčové pro pochopení role kulturního dědictví v kontextu strategického rozvoje municipalit. Cílem této kapitoly je shrnout hlavní poznatky z předchozích teoretických kapitol a vytvořit tak ucelený základ pro následnou praktickou část práce.

Kulturní dědictví představuje multidimenzionální koncept zahrnující hmotné i nehmotné hodnoty s historickým původem, jejichž význam se dynamicky proměňuje v kontextu společenských, časových a geografických podmínek. Zásadní je jeho vnímání jakožto živého systému interakcí mezi památkovými objekty, jejich správci, návštěvníky a místní komunitou. Moderní památková péče opustila univerzální přístupy 19. století a prosazuje individualizované řešení každého objektu s cílem zachovat autenticitu a umožnit jeho funkční využití v soudobé společnosti.

Ekonomický a sociální potenciál kulturního dědictví se projevuje především skrze kulturní turismus, který přispívá k regionálnímu rozvoji, tvorbě pracovních míst a posilování územní identity. Evropská unie tento potenciál systematicky podporuje jak v rovině ekonomické (např. strukturální fondy), tak v rovině hodnotové (formování kolektivní paměti a mezikulturního dialogu).

Strategické plánování obcí představuje klíčový nástroj řízení rozvoje území, jehož cílem je definovat dlouhodobou vizi, priority a konkrétní opatření k jejich naplnění. Metodologie Ministerstva pro místní rozvoj ČR zdůrazňuje osmifázový proces zahrnující analýzu stavu, formulaci vize, participativní stanovení cílů a pravidelný monitoring. Zásadní roli hraje aktivní zapojení veřejnosti, které přispívá k vyšší legitimitě strategických dokumentů a lepšímu souladu s reálnými potřebami komunity.

Hlavní překážky efektivního strategického plánování spočívají v personálních a finančních limitech menších obcí, nedostatečné institucionální kapacitě a riziku formalizace participačních procesů. Inovativní přístupy v této oblasti zahrnují využití podnikatelského řízení, nadmístní spolupráci a integraci moderních technologií do plánovacích procesů.

Místní samosprávy plní v ochraně kulturního dědictví trojí roli: správce vlastněných památkových objektů, koordinátora veřejných aktivit a zprostředkovatele externích zdrojů financování. Jejich činnost musí balancovat mezi technickými požadavky památkové péče, společenskými potřebami a ekonomickou udržitelností provozu. Mezi klíčové výzvy patří

nedostatek specializovaných kapacit, fragmentace kompetencí a narůstající nároky na multifunkční využití památek.

Systém potenciálních zdrojů financování kulturních památek v ČR tvoří komplexní síť veřejných zdrojů na národní, krajské a evropské úrovni. Ministerstvo kultury ČR disponuje specializovanými programy (Záchrana architektonického dědictví, Havarijní program) s mírou podpory až 80 % uznatelných nákladů. Krajské dotace doplňují tuto podporu s důrazem na regionální specifika, přičemž alokace jednotlivých programů se pohybují v řádu milionů korun. Evropské fondy (IROP, OP Životní prostředí) umožňují financování rozsáhlejších projektů kombinujících památkovou obnovu s udržitelným rozvojem, digitalizací a zvyšováním energetické efektivity. Zásadní podmínkou úspěšnosti projektů je kvalitní příprava dokumentace a schopnost municipalit zajistit potřebnou spoluúčasť.

Shrnuté teoretické poznatky vytvářejí východisko pro analýzu konkrétních případů správy památkových objektů v municipálním vlastnictví. Klíčovými aspekty pro hodnocení budou soulad strategického plánování s potřebami památkové péče, efektivita využití dostupných finančních nástrojů.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH ZÁMKŮ

Tato kapitola se zaměřuje na představení zámeckých objektů ve Zlínském kraji, který byl vybrán jako modelové území pro svou specifickou historicko-kulturní identitu a diverzitu památkového fondu.

Struktura kapitoly je rozdělena do dvou částí. Nejprve je provedeno geografické a vlastnické vymezení, kde jsou představena kritéria, která byla zvolena pro výběr zámeckých objektů k analýze. Následující podkapitola rozvádí charakteristiku identifikovaných zámků z hlediska historického kontextu nabytí těchto památek do majetku municipalit, vlastnických vztahů k přilehlým areálům (zámeckým parkům) a současným způsobům využití. Tato charakteristika představuje základ pro následné analýzy provozních a investičních modelů, aplikovaných ve vybraných zámeckých objektech.

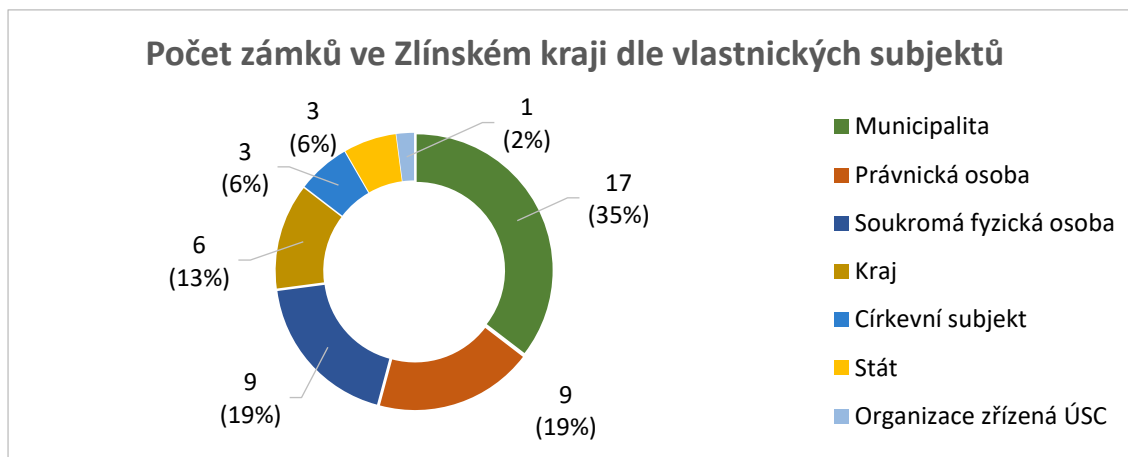
6.1 Kritéria výběru analyzovaných objektů

Základní kritéria pro výběr zámeckých objektů pro analýzu byla zejména jejich evidování, jakožto kulturní památky, dále jejich geografická poloha na území zkoumaného kraje a vlastnictví daného objektu municipalitou.

Prvním krokem pro identifikaci zámků splňující požadovaná kritéria bylo využití Ústředního seznamu kulturních památek ČR (ÚSKP), který je veřejně přístupný prostřednictvím online Památkového katalogu spravovaného Národním památkovým ústavem (NPÚ). Tento katalog představuje oficiální databázi všech nemovitých i movitých kulturních památek v České republice (Národní památkový ústav, 2025b). Pro účely této diplomové práce byli dohledávány zámky, které se v rámci územního vymezení nacházejí na území Zlínského kraje. Takto bylo identifikováno celkem 48 zámeckých objektů.

Druhým krokem byla analýza vlastnických vztahů u všech 48 identifikovaných zámků. Pro tento účel byly využity veřejně dostupné informace z Katastru nemovitostí ČR, konkrétně z aplikace Nahlížení do katastru nemovitostí provozované Českým úřadem zeměměřickým a katastrálním (ČÚZK).

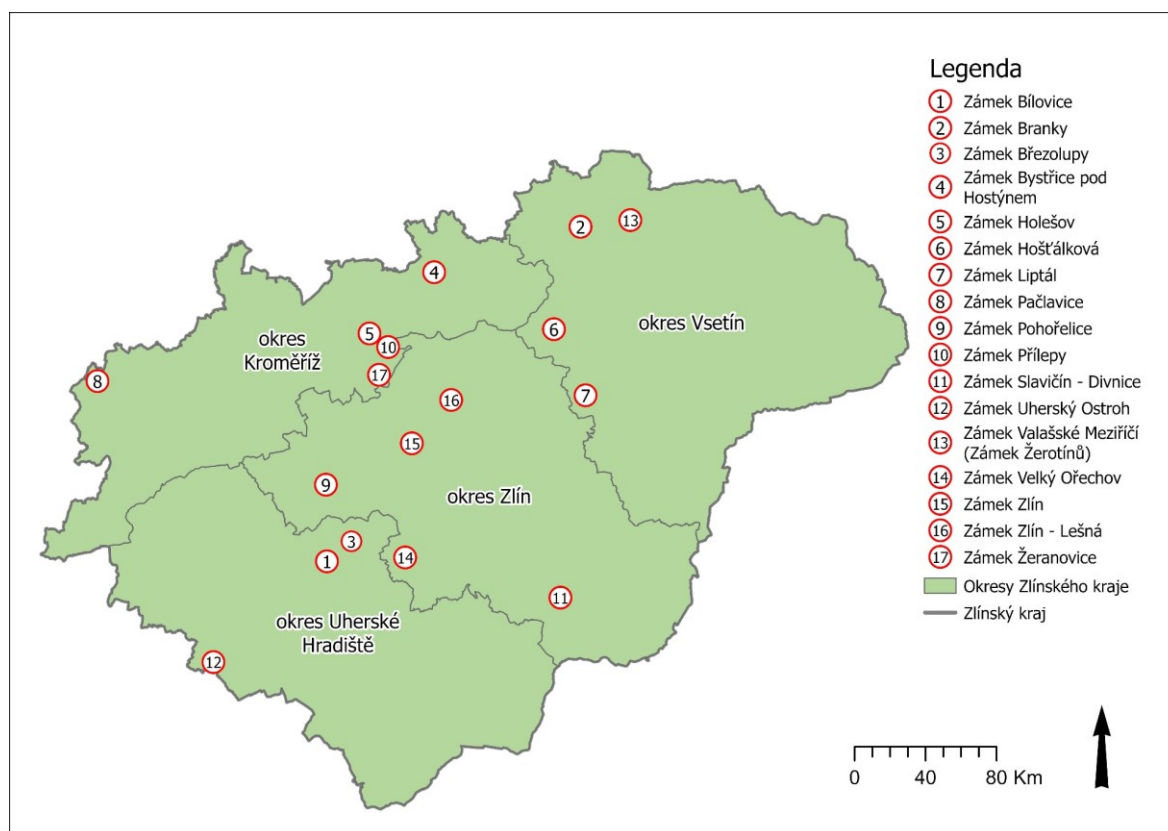
Na základě této analýzy bylo identifikováno 17 zámků, které jsou v přímém vlastnictví municipalit, což ilustruje Obrázek 1. Toto číslo představuje přibližně 35 % z celkového počtu zámeckých objektů ve Zlínském kraji, což naznačuje významnou roli municipalit v péči o kulturní památky tohoto typu a potažmo i péči o kulturní dědictví regionu.



Obrázek 1 Graf počtu zámků ve Zlínském kraji dle vlastnických subjektů

(zdroj: vlastní zpracování dle dat NPÚ a ČÚZK)

Geografické rozložení 17 zámeckých objektů ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji znázorňuje Obrázek 2.



Obrázek 2 Geografické rozložení jednotlivých zámků vlastněných municipalitami ve Zlínském kraji

(zdroj: vlastní zpracování dle dat z ČÚZK)

6.2 Charakteristika zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji

Pro 17 vybraných zámků ve vlastnictví municipalit byly zjišťovány základní informace, zaměřené na tři hlavní oblasti, a to vlastnictví přilehlých areálů (zámeckých parků), způsob přechodu zámků do vlastnictví municipalit a současné využití objektů. Pro účely dalších analýz byly informace o současném využití objektů rozčleněny do následujících osmi kategorií, které budou v práci dále používány - Gastronomické provozy, Kulturní infrastruktura, Nevyužité objekty, Ostatní služby a administrativa, Sociální služby, Správa obce, Turismus, Vzdělávání. Základní přehled informací o jednotlivých zámeckých objektech představuje Tabulka 1. Data ze základního přehledu jsou nadále rozebrány v následujících podkapitolách.

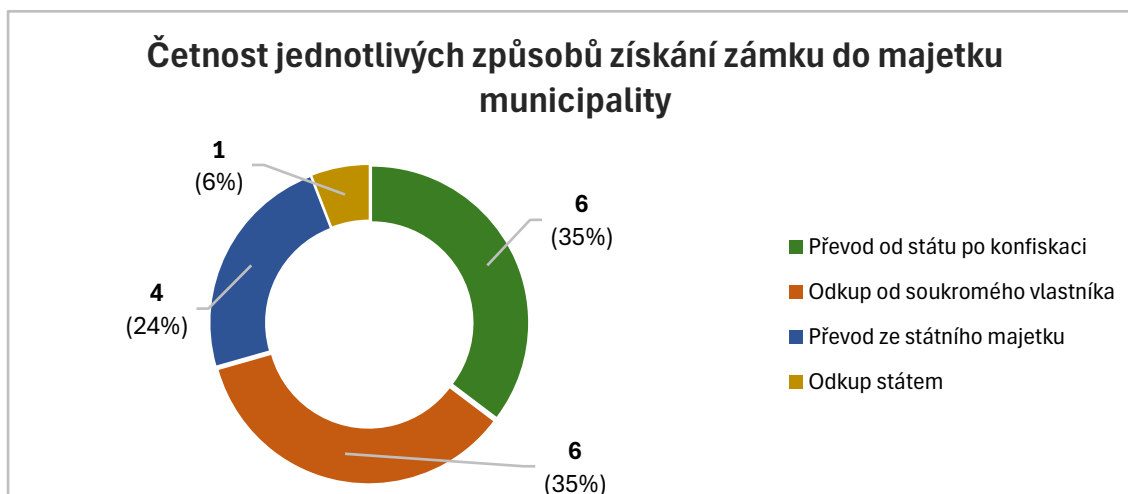
Tabulka 1 Základní přehled zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji

Municipalita	Způsob získání do majetku obce	Vlastník okolního areálu	Využíváno	Současné využití (kategorie)
Bílovice	Převod ze státního majetku po konfiskaci (1947)	Municipalita	Ano	Správa obce, Ostatní služby a administrativa
Branky	Převod ze státního majetku (2005)	Municipalita	Ne	Nevyužíván
Březolupy	Odkup od soukromého vlastníka (1947)	Municipalita	Ano	Správa obce, Ostatní služby a administrativa
Bystřice pod Hostýnem	Odkup státem (1934) poté převod městu	Částečně stát	Ano	Kulturní infrastruktura, Správa obce
Holešov	Odkup od soukromého vlastníka (2005)	Municipalita	Ano	Kulturní infrastruktura, Turismus, Administrativa
Hošťálková	Odkup od soukromého vlastníka (2003)	Municipalita	Ano	Správa obce, Kulturní infrastruktura, Ostatní služby a administrativa, Gastronomický provoz
Liptál	Převod ze státního majetku po konfiskaci (1945)	Municipalita	Ano	Turismus
Pačlavice	Převod ze státního majetku (2006)	Municipalita	Ano	Sociální služby, Kulturní infrastruktura
Pohořelice	Převod ze státního majetku (1950)	Municipalita	Ano	Sociální služby, Ostatní služby a administrativa
Přílepy	Převod ze státního majetku (1998)	Municipalita	Ano	Správa obce, Kulturní infrastruktura
Slavičín-Divnice	Převod ze státního majetku po konfiskaci (1947)	Municipalita	Ne	Nevyužíván
Uherský Ostroh	Odkup od soukromého vlastníka (1932)	Municipalita	Ano	Správa obce, Kulturní infrastruktura, Turismus
Valašské Meziříčí (Zámek Žerotínů)	Převod ze státního majetku po konfiskaci (1945)	Municipalita	Ano	Kulturní infrastruktura, Turismus, Ubytování
Velký Ořechov	Převod ze státního majetku po konfiskaci (1945)	Municipalita	Ano	Vzdělávání
Zlín	Odkup od soukromého vlastníka (1929)	Municipalita	Ano	Kulturní infrastruktura, Ostatní služby a administrativa
Zlín (Lešná)	Převod ze státního majetku po konfiskaci (1945)	Municipalita	Ano	Turismus
Žeranovice	Odkup od soukromého vlastníka (1950)	Soukromý	Ano	Správa obce, Kulturní infrastruktura, Gastronomický provoz

(zdroj: vlastní zpracování na základě dat z webových stránek municipalit a ČÚZK)

6.2.1 Způsoby nabytí zámeckých objektů do vlastnictví municipalit

Analyzované zámky přešly do vlastnictví municipalit třemi hlavními způsoby: převodem od státu po historických konfiskacích, přímými odkupy od soukromých vlastníků a převody ze státního majetku. Grafické rozložení jednotlivých způsobů získání dle jejich četnosti představuje Obrázek 3. Konfiskace po druhé světové válce představují nejvýznamnější způsob nabytí (6 objektů), kdy byly zámky zabaveny původním vlastníkům a následně převedeny na obce. Přímý odkup od soukromých vlastníků je druhým nejčastějším způsobem (7 objektů), často realizovaným za účelem ochrany kulturního dědictví. Převody ze státního majetku probíhaly zejména v rámci decentralizačních procesů po roce 1945 (4 objekty). Tyto metody ukazují na různorodost cest, jak se zámecké objekty dostaly pod správu municipalit.



Obrázek 3 Graf četnosti způsobů získání zámku do majetku municipalit

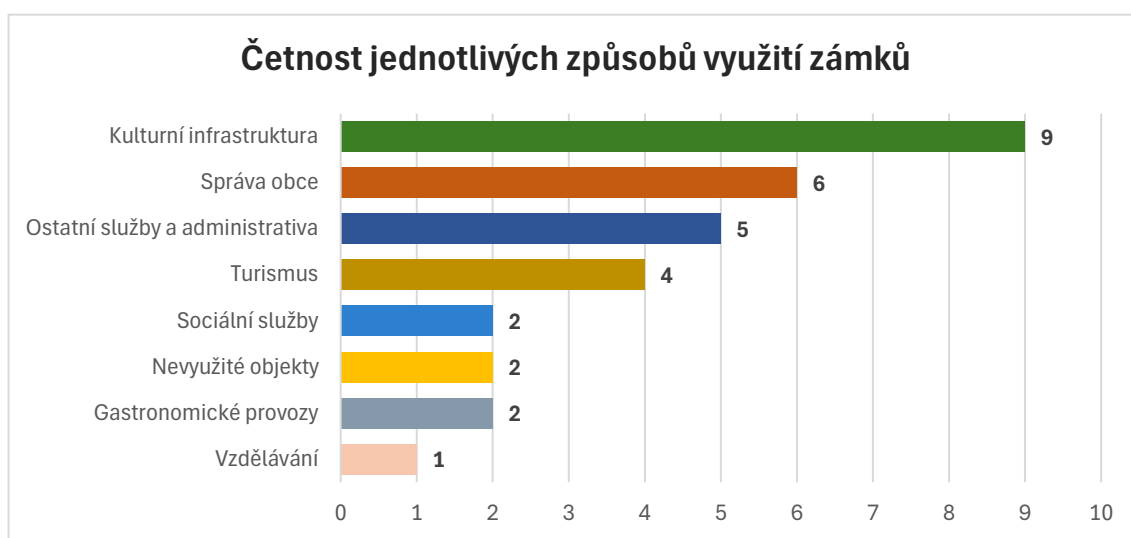
*(zdroj: vlastní zpracování dle veřejně dostupných informací
o historii jednotlivých zámků)*

6.2.2 Vlastnické vztahy k přilehlým areálům

U většiny analyzovaných zámků (15 ze 17) vlastní municipality nejen samotné budovy, ale také přilehlé zámecké parky či jiné areály. Tento fakt naznačuje komplexní přístup municipalit k péči o kulturní dědictví, zahrnující nejen samotné stavby, ale i jejich okolí. Výjimku tvoří Zámek v Žeranovicích, kde je okolní park ve vlastnictví soukromé osoby, a Zámek v Bystřici pod Hostýnem, jehož část parku spravuje Ministerstvo obrany ČR.

6.2.3 Současné využití zámeckých objektů

Zámky ve vlastnictví municipalit jsou převážně aktivně využívány (15 ze 17 objektů), což ilustruje Obrázek 4. Multifunkční využití je nejčastější formou správy, zahrnující kombinaci administrativních, kulturních, turistických a sociálních funkcí. Správa obecních či městských úřadů probíhá v 6 objektech, zatímco kulturní a společenské prostory jsou využívány v 9 zámcích. Turistické aktivity, jako jsou historické prohlídky či muzea, jsou realizovány v 6 objektech. Sociální služby poskytují 2 zámky. Pouze dva objekty nejsou aktuálně využívány – Zámek Branky a zřícenina Zámku Slavičín-Divnice.



Obrázek 4 Graf četnosti jednotlivých způsobů využití analyzovaných zámků

(zdroj: vlastní zpracování dle veřejně dostupných informací z webových stránek jednotlivých municipalit)

7 ANALÝZA PROVOZNÍCH MODELŮ SPRÁVY VYBRANÝCH ZÁMKŮ

Provozní modely zámeckých objektů odrážejí způsoby rozhodování municipalit o využití historických budov v souladu s potřebami místních komunit. V kontextu této práce budou zkoumány dva hlavní aspekty správy zámků z hlediska zajištění jejich provozu, a to:

- současné využití prostor,
- správa objektů a personální řízení provozu.

Při zkoumání finančních a personálních aspektů bude analýza členěna na dva dominantní modely správy, které byly v rámci analýzy zámků identifikovány. Jedná se o model správy prostřednictvím příspěvkové organizace a model přímé správy obcí. Oba modely vykazují odlišné způsoby provozu a je tudíž žádoucí nahlížet na ně samostatně.

7.1 Typy současného využití

Analýza 17 objektů ukazuje, že 88 % z nich je aktivně využíváno, přičemž dominují kulturní a správní funkce. Pouze dva zámky (Branky a Slavičín-Divnice) zůstávají nevyužity, což vytváří prostor pro budoucí revitalizaci. Většina objektů kombinuje více funkcí. Tato diverzita odráží snahu municipalit maximálně využít architektonický potenciál historických budov pro potřeby komunity.

7.1.1 Charakteristika jednotlivých způsobů využití

Jednotlivé způsoby využití budou následně charakterizovány, a to s uvedením demonstrativních příkladů konkrétních zámků, které lze považovat za typické pro daný způsob využití.

Kulturní infrastruktura

Nejrozsáhlejší kategorií je kulturní infrastruktura, která zahrnuje 9 z 17 analyzovaných zámků. Tato kategorie kombinuje muzejní činnost, galerijní prostory, knihovny a organizaci kulturních akcí. Zámek Žerotínů ve Valašském Meziříčí například hostí Muzejní a galerijní centrum spolu s kulturním zařízením města, kde se konají divadelní představení a workshopy (Muzejní a galerijní centrum, 2025). Zámek Holešov pak propojuje historické prohlídky s galerijní činností a infocentrem, přičemž ročně pořádá přes 50 kulturních akcí včetně mezinárodního festivalu barokní hudby (Informační a turistický portál Holešov, 2025).

Specifickým případem je Zámek Zlín, kde se v rámci projektu "Živý Zlín" konají kreativní dílny, autorská čtení a interaktivní výstavy, čímž se objekt proměnil v kulturní centrum (Kulturní a kreativní centrum Živý Zlín, 2025). Knihovny jako integrální součást této kategorie fungují ve třech zámcích (Přílepy, Uherský Ostroh, Pohořelice), kde slouží nejen k půjčování knih, ale také jako komunitní centra pro setkávání seniorů nebo dětské čtenářské kluby.

Správa obce

Sedm zámků plní primárně správní funkce, často v kombinaci s dalšími aktivitami. Zámek Přílepy ukazuje modelové propojení: v přízemí sídlí obecní úřad, zatímco patra slouží pro společenské akce a knihovnu (Obec Přílepy, 2025). Zajímavý je případ Zámku Březolupy, kde vedle sídla obecního úřadu fungují sklady, archiv a ateliér místního malíře, čímž se budova stává správním i technickým zázemím obce (Slovácký deník.cz, 2023).

Správní funkce často korespondují s historickou kontinuitou: Zámek Uherský Ostroh slouží jako sídlo správního úřadu municipality (dnes Městského úřadu) nepřetržitě od roku 1932, kdy jej obec odkoupila od soukromého vlastníka (Zámek - Uherský Ostroh, 2025).

Turismus

Čtyři zámky se specializují na turistický ruch, přičemž každý nabízí odlišný koncept. Zámek Zlín-Lešná, kromě své unikátní polohy v rámci ZOO Zlín, láká návštěvníky na prohlídky interiérů doplněné svatebními obřady v zámecké kapli, přičemž roční návštěvnost přesahuje 750 tisíc osob (Radio Prague International, 2025). Zámek Liptál vsází na živé historické rekonstrukce – během sezóny zde probíhají ukázky barokního tance, šermířská vystoupení a workshopy tradičních řemesel (Obec Liptál, 2025). Zámek Uherský Ostroh pak využívá svého podzemí k tematickým výstavám, což ročně přiláká přes 15 000 návštěvníků (Uherský Ostroh, 2025).

Ostatní služby a administrativa

Tato kategorie zahrnuje čtyři zámky s netradičními funkcemi. Nejoriginálnějším příkladem je Zámek ve Valašské Meziříčí, kde kromě již zmiňovaného Muzejního a galerijního centra funguje také zámecký penzion s kapacitou 20 lůžek, který slouží jak turistům, tak účastníkům konferencí pořádaných v muzejním centru (Zámecký penzion, 2025). Zajímavým příkladem je i Zámek Bílovice, kde v jednom křídle sídlí obecní úřad, v druhém kadeřnictví a kosmetický salon, zatímco bývalý zámecký sál by se měl do budoucna stát kulturním a kreativním centrem obce (Obec Bílovice, 2025). Tento model

ukazuje, jak lze historické prostory adaptovat pro každodenní potřeby občanů bez narušení jejich architektonické hodnoty.

Sociální služby

Dva zámky slouží jako pro účely sociálních služeb, přičemž každý reprezentuje odlišný koncept. Sociální služby v Zámku Pačlavice nabízí 65 lůžek a specializují se na péči o pacienty s Alzheimerovou chorobou, přičemž využívají zámecký park pro terapii přírodou (Sociální služby Pačlavice, 2025). Zámek Pohořelice pak funguje jako "Domov pokojného stáří" s 30 byty, kde senioři žijí v samostatných jednotkách s možností využívat společenské místnosti v historických interiérech (Obec Pohořelice, 2025).

Oba objekty ukazují, jak lze citlivě přizpůsobit barokní a klasicistní prostory moderním standardům sociální péče.

Gastronomické provozy

Kategorie gastronomických služeb zahrnuje dva zámky s odlišnými koncepty. Kavárna v Zámku Hošťálková se stala nejen zázemím pro konání kulturních akcí v zámeckém parku, ale také místem, kde se zastavují turisté při návštěvě této obce či jejího okolí (Obec Hošťálková, 2025). Naopak zámecká hospůdka v Žeranovicích cílí především na místní komunitu (Zámecká hospůdka Žeranovice, 2025).

Vzdělávání

Unikátní příklad využití představuje Zámek Velký Ořechov, kde v historických prostorách funguje základní škola pro 120 žáků. Třídy jsou umístěny v původních zámeckých sálech, přičemž učebny dějepisu využívají zachovalé barokní fresky k výuce o místní historii. (Základní škola Velký Ořechov, 2023)

Tento model ukazuje, jak lze integrovat vzdělávací funkci do památkově chráněného objektu bez kompromisů v kvalitě výuky.

Nevyužité objekty

Dva zámky (Branky a Slavičín-Divnice) aktuálně postrádají funkční využití. Zámek Branky, získaný obcí v roce 2005, zůstává prázdný kvůli nedostatku financí na rekonstrukci – jeho park s hodnotnou dendrologickou sbírkou však slouží jako veřejný prostor pro místní obyvatele (Obec Branky, 2025). Areál Zámku Slavičín-Divnice představuje specifický problém: hlavní budova byla zbořena v 80. letech a zůstaly pouze parkové úpravy

s fragmenty zdí, které obec udržuje jako pietní místo (Zámek Slavičín-Divnice, 2022). Oba případy ilustrují výzvy spojené se správou historického dědictví v menších obcích.

7.1.2 Shrnutí současného využití

Analýza současného využití 17 municipálních zámků ve Zlínském kraji potvrzuje, že tyto objekty představují mimořádně pestrý a adaptabilní segment regionálního kulturního dědictví. Využití zámků je charakterizováno výraznou multifunkčností a schopností reagovat na aktuální společenské potřeby, což se odráží v širokém spektru provozovaných funkcí – 65 % zámků kombinuje tři a více funkcí, což zvyšuje jejich odolnost vůči změnám společenských potřeb.

Dominantní postavení zaujímá kulturní infrastruktura, která zahrnuje muzejní, galerijní a knihovní činnost, pořádání kulturních a komunitních akcí i provoz kreativních center. Významná je také správní funkce zámků, kdy budovy slouží jako sídla obecních úřadů, archivů či technického zázemí, často v kombinaci s dalšími službami pro veřejnost. Turistický potenciál zámků je rozvíjen prostřednictvím tematických prohlídek, historických rekonstrukcí, svatebních obřadů a pořádání zážitkových akcí, což přispívá k ekonomické diverzifikaci regionu a zvyšuje návštěvnost. Některé objekty rozšiřují svou nabídku o ubytovací a gastronomické služby, čímž posilují synergii mezi památkovou péčí a podnikáním.

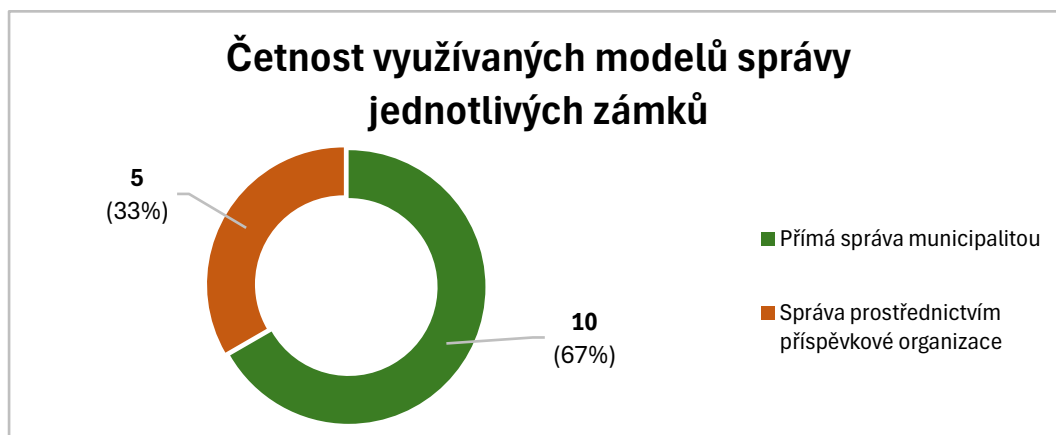
Specifickou roli sehrávají zámky využívané pro sociální služby – například jako domovy pro seniory nebo specializovaná zařízení péče, kde je kladen důraz na citlivou adaptaci historických prostor na moderní standardy. Výjimečný je i příklad vzdělávacího využití, kdy zámek slouží jako základní škola, přičemž historické interiéry jsou smysluplně integrovány do vzdělávacího procesu.

Přestože 88 % zámků je aktivně využíváno, zůstávají dva objekty bez funkční náplně. Tyto případy ilustrují limity finančních a technických možností menších obcí při správě rozsáhlých historických areálů. I zde však existuje snaha o alespoň částečné zapojení do veřejného života, například formou zpřístupnění zámeckých parků.

7.2 Správa objektů a personální řízení provozu

Provoz zámeckých objektů ve Zlínském kraji vyžaduje synergii mezi ekonomickou udržitelností a efektivním personálním řízením. Z analýzy zámků vyplývá, že 33 % objektů

(5 z 15) je řízeno příspěvkovými organizacemi s vyšší mírou profesionalizace, zatímco 67 % (10 z 15) spravují přímo obce, což vyobrazuje Obrázek 5.



Obrázek 5 Graf četností využívaných modelů správy jednotlivých zámků

(zdroj: vlastní zpracování dle veřejně dostupných informací z webových stránek jednotlivých zámků a municipalit)

7.2.1 Charakteristika modelu správy prostřednictvím příspěvkových organizací

Pět zámků ve Zlínském kraji (Holešov, Pačlavice, Valašské Meziříčí, Zlín-Lešná a částečně v centru Zlína) je spravováno příspěvkovými organizacemi zřízenými municipalitami. Tento model umožňuje profesionalizaci správy s důrazem na kulturní programování a turistické služby. Specifickým příkladem jsou Pačlavice, kde již bylo zmiňováno zaměření na poskytování sociálních služeb.

Financování kombinuje příspěvky z rozpočtu zřizovatele, vlastní příjmy z pronájmů a vstupného, a dotace na specifické projekty. Personální struktura zahrnuje specializované pracovníky – kastelány, správce budov a marketingové specialisty – s možností najímat externisty pro sezónní akce.

Ředitel příspěvkové organizace má větší autonomii při personálním řízení, může samostatněji rozhodovat o struktuře pracovních pozic, náplni práce jednotlivých zaměstnanců a jejich odměňování, byť v mezích rozpočtu schváleného zřizovatelem. Tato flexibilita umožňuje efektivnější přizpůsobení personální struktury specifickým potřebám konkrétního zámku a jeho provoznímu modelu. Zároveň však platí, že kontrolu hospodaření příspěvkové organizace, včetně personálních nákladů, provádí zřizovatel, což zajišťuje dohled nad efektivitou vynakládaných prostředků na personální zabezpečení. Výzvou zůstává udržení ekonomické stability v kontextu rostoucích nákladů na údržbu historických budov.

7.2.2 Charakteristika modelu přímé správy obcemi

Deset zámků je řízeno přímo obecními úřady, což reflektuje nižší personální a finanční kapacity menších obcí. Provoz je financován převážně z obecních rozpočtů, doplněných omezenými příjmy z pronájmů prostor nebo doprovodných služeb. Personální zajištění je charakteristické kombinovanými pozicemi – například starosta koordinuje správu zámku spolu s dalšími agendami. V případě přímé správy zámků obcemi jsou zaměstnanci integrováni do organizační struktury obecního úřadu.

Tento model může přinášet výhody z hlediska administrativní jednoduchosti, kdy není třeba zřizovat samostatnou organizaci se všemi souvisejícími náklady a administrativními požadavky. Z personálního hlediska může umožňovat větší flexibilitu při přesunech pracovníků mezi různými agendami obce podle aktuální potřeby. Častým příkladem jsou zaměstnanci obecních úřadů, kteří se starají o technickou údržbu a pořádek v obci. U obcí, které mají ve vlastnictví zámek, se podílejí i například na údržbě zámeckého areálu či samotného objektu zámku. Tento model podporuje multifunkční využití objektů (sídla úřadů, knihovny, společenské sály) a těsnější propojení s komunitou, avšak limituje rozvoj systematických kulturních aktivit.

7.3 Shrnutí analýzy provozních modelů

Analýza provozních modelů zámků ve vlastnictví obcí ve Zlínském kraji ukazuje, že většina těchto objektů je aktivně využívána a plní převážně multifunkční roli. Nejčastěji jsou zámky využívány jako kulturní infrastruktura (muzea, galerie, knihovny, kulturní akce), správní centra (sídla obecních či městských úřadů) a v menší míře také pro turistické, sociální nebo vzdělávací účely. Pouze malá část zámků zůstává nevyužita, což představuje potenciál pro budoucí revitalizaci.

Z hlediska správy převažují dva základní modely. Prvním je správa prostřednictvím příspěvkových organizací, která je typická pro větší obce a města a umožňuje profesionalizaci provozu, specializované personální zajištění a kombinaci více zdrojů financování, tedy rozpočtu zřizovatele, vlastních příjmů a dotačních prostředků. Druhým modelem je přímá správa obcí, běžná u menších municipalit, kdy je provoz zajišťován zaměstnanci obecního úřadu často v kombinovaných pracovních pozicích. Tento model je administrativně jednodušší, ale méně flexibilní v rozvoji specifických funkcí zámku.

8 ANALÝZA INVESTIČNÍCH MODELŮ SPRÁVY VYBRANÝCH ZÁMKŮ

V rámci analýzy investičních modelů byla pozornost soustředěna zejména na identifikaci investičních akcí, které zkoumané municipality uskutečnily v souvislosti s objekty zámků a přilehlých areálů. Zkoumaným obdobím byly roky 2015-2024. Z dat popsany níže byla vytvořena databáze veřejně dohledatelných a doložitelných investičních akcí, které byly v rámci jednotlivých zámeckých objektů v tomto období realizovány. Celkem se jednalo o 56 investičních projektů různého charakteru a objemu investovaných prostředků.

Je nutné zdůraznit, že analyzovaná data odrážejí pouze investice realizované v tomto konkrétním desetiletém období a nereprezentují celkový přístup municipalit ke správě zámeckých objektů v dlouhodobém horizontu. Municipality s nízkou úrovní investic v tomto období mohly realizovat významné rekonstrukce v předcházejících letech, což by vysvětlovalo aktuálně nižší potřebu investičních výdajů.

V rámci analýzy těchto investičních akcí bylo zjišťováno, v jaké výši na ně byly alokovány prostředky a jaké byly zdroje financování. Primárním zdrojem pro vyhledání informací o výdajích na investiční akce a jejich zdroje financování byly rozpočty jednotlivých obcí a další veřejně dostupné dokumenty a informace, zveřejňované na webových stránkách jednotlivých municipalit. Sekundárními zdroji pro ověření a doplnění informací poté byli registr smluv (spravovaný Digitální a informační agenturou), Regionální informační servis – RIS (provozovatelem je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR) a DotaceEU.cz (provozovaný Ministerstvem pro místní rozvoj ČR).

8.1 Investice do zámeckých objektů a přilehlých areálů

Obrázek 6 zobrazuje částky investic do zámeckých objektů a přilehlých areálů v jednotlivých municipalitách kumulovaně za sledované období let 2015-2024. Je zde patrná výrazná diferenciaci v objemu investic alokovaných jednotlivými municipalitami.



Obrázek 6 Graf částek investic do zámeckých objektů a přilehlých areálů v jednotlivých municipalitách kumulovaně za roky 2015-2024 (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle dat z RIS, Registru smluv, Věstníku veřejných zakázek a rozpočtů jednotlivých municipalit)

Naprosto dominantní postavení zaujímá obec Pačlavice, jejíž kumulované investice za sledované období dosahují téměř 75 milionů Kč. Tato mimořádně vysoká hodnota je způsobena zejména specifickým využitím zámeckého objektu pro pobytové sociální služby. V průběhu sledovaného období zde docházelo k výrazným rekonstrukcím, jejichž cílem bylo zajistit, aby kvalita poskytovaných sociálních služeb odpovídala zákonným požadavkům a standardům kladeným na tato zařízení. Konkrétně se jednalo o dva významné investiční projekty - "Zámek Pačlavice - zkvalitnění ubytovacích kapacit a rekonstrukce kuchyně" v celkové hodnotě přibližně 23,6 milionů Kč a navazující projekt "Zámek Pačlavice - zkvalitnění ubytovacích kapacit - II. Etapa" s rozpočtem přesahujícím 43,4 milionů Kč (Obec Pačlavice, 2017). Takto orientované využití historického objektu vyžaduje nákladnější stavební úpravy související s bezbariérovostí, požární bezpečností a specifickými potřebami klientů těchto služeb.

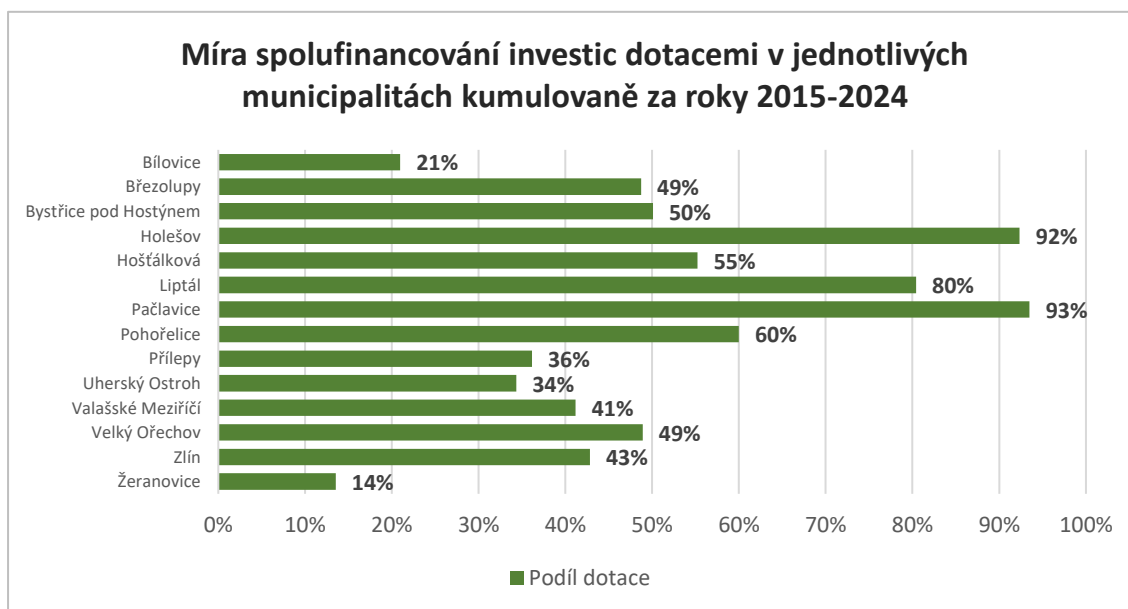
Ve druhé skupině municipalit s nadprůměrnými investicemi figurují Holešov a Přílepy, jejichž kumulované investice za 10 let se pohybují kolem hranice 40 milionů Kč. V případě obce Přílepy je důležité zmínit, že vysoké investice byly směřovány do rozsáhlé rekonstrukce zámeckého objektu v souvislosti s přesunem obecního úřadu do těchto prostor. Součástí projektu bylo také vybudování sálů pro kulturní akce a zřízení knihovny. Konkrétně

se jednalo o investiční akci zaměřenou na celkovou rekonstrukci 1. a 2. nadzemního podlaží s rozpočtem 35 milionů Kč, přičemž 15 milionů bylo získáno formou dotace a 10 milionů formou úvěru, oboje od Státního fondu pro podporu investic. Tato multifunkční transformace objektu vyžadovala komplexní stavební zásahy včetně zajištění odpovídajícího technického zázemí pro administrativní i kulturně-společenské účely. (Institut pro památky a kulturu, 2024)

Na samém konci spektra se nacházejí Pohořelice a Valašské Meziříčí s investicemi nepřesahujícími 2 miliony Kč. Tato skutečnost však nutně neindikuje zanedbávání zámeckých objektů, ale může odrážet dřívější investice realizované před zkoumaným obdobím. Například v případě Zámku Žerotínů ve Valašském Meziříčí došlo v roce 2014 k investici téměř 32 milionů Kč, při níž zde bylo vybudováno Muzejní a galerijní centrum (Město Valašské Meziříčí, 2025).

8.2 Míra spolufinancování investic dotacemi

Vzhledem k nákladnosti daných investic je patrné, že municipality musely značnou část financování těchto akcí provádět s pomocí externích zdrojů financování. Bylo zjištěno, že investiční akce byly financovány primárně za pomoci dotací z různých dotačních titulů. Míru spolufinancování těchto investic z dotací, což ilustruje Obrázek 7.



Obrázek 7 Graf míry spolufinancování investic dotacemi v jednotlivých municipalitách kumulovaně za roky 2015-2024

(zdroj: vlastní zpracování dle dat z RIS, Registru smluv, a rozpočtů jednotlivých municipalit)

Z předloženého grafického znázornění je patrná významná diverzifikace v míře zapojení dotačních prostředků do financování investičních akcí souvisejících se zámeckými objekty a přílehlými areály. Spektrum se pohybuje od téměř úplné závislosti na dotačních prostředcích (93 % u Pačlavic) až po minimální využití dotačních titulů (14 % u Žeranovic).

Je opět nutné zdůraznit, že extrémně vysoká míra spolufinancování v případě Pačlavic úzce souvisí s charakterem poskytovaných sociálních služeb v objektu zámku. Pro zařízení poskytující pobytové sociální služby (jako v případě Pačlavic) existují specifické dotační tituly zaměřené nejen na provozní náklady, ale také na investiční rozvoj infrastruktury, což municipalitě umožnilo dosáhnout mimořádné míry spolufinancování.

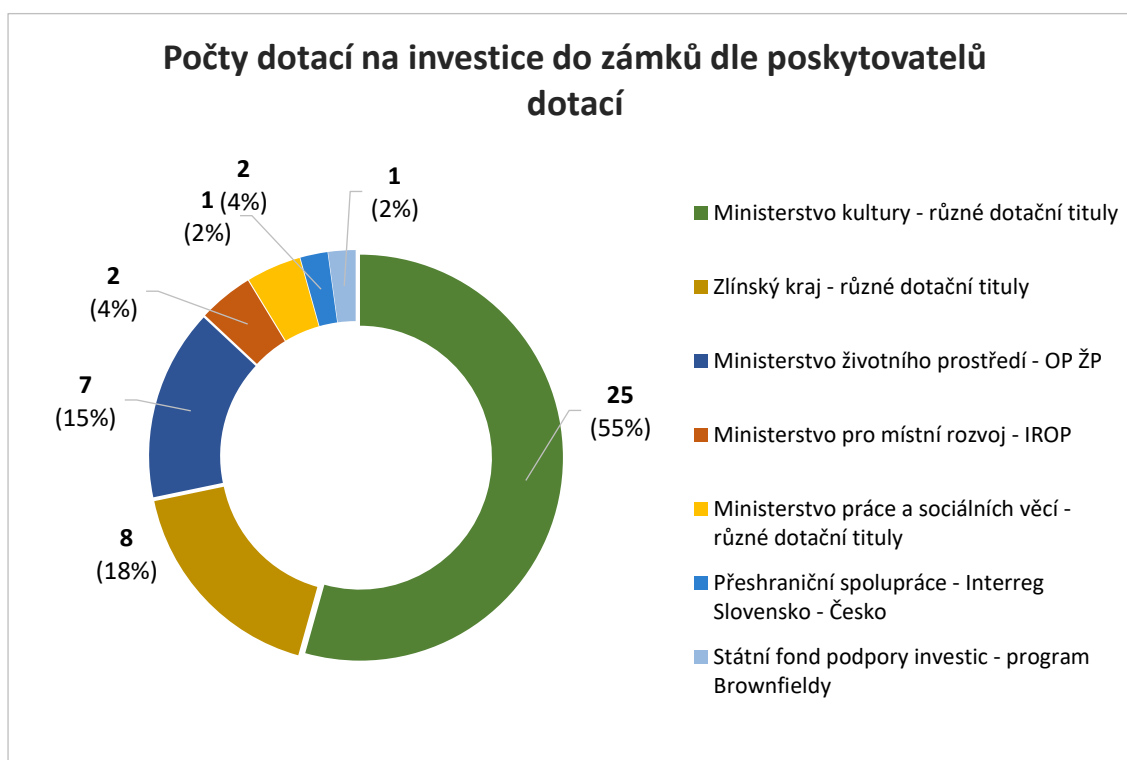
Vysokou míru spolufinancování lze vidět také u Liptálu (80 %), kde téměř čtyři pětiny realizovaných investic byly kryty dotačními prostředky. Ve střední části spektra se nachází skupina municipalit s mírou spolufinancování v rozmezí přibližně 50-60 %: Pohořelice (60%), Hošťálková (55%), Bystřice pod Hostýnem (50%), Březolupy (49%) a Velký Ořechov (49%). Tyto municipality lze charakterizovat vyváženým přístupem k financování, kdy přibližně polovina investic je kryta z vlastních zdrojů a polovina z dotací. Tento model lze považovat za udržitelný z hlediska dlouhodobého finančního plánování municipalit, neboť nevytváří nadměrnou závislost na externích zdrojích financování, zároveň však efektivně využívá dostupné dotační příležitosti.

Nižší míru spolufinancování dotacemi vykazují Zlín (43%), Valašské Meziříčí (41%), Přílepy (36%) a Uherský Ostroh (34%). V případě větších municipalit jako Zlín může tento trend odrážet vyšší míru soběstačnosti z hlediska vlastních rozpočtových zdrojů. Naopak u Přílepy je nižší míra spolufinancování v kontrastu s relativně vysokými celkovými investicemi (kolem 40 milionů Kč), což je ovšem ovlivněno již dříve zmiňovaným úvěrem, který obec využívá pro investice do rozvoje zámeckého objektu. Obec tudíž vhodně doplňuje zdroje z dotačních titulů i jinými způsoby externího financování.

Na spodním konci spektra se nacházejí Bílovice (21%) a Žeranovice (14%), které vykazují nejnižší míru závislosti na dotačních zdrojích. Tato skutečnost může indikovat buď omezenou schopnost těchto municipalit efektivně získávat externí finanční zdroje, nebo strategické rozhodnutí financovat menší investiční akce primárně z vlastních rozpočtových prostředků. Vzhledem k relativně nižšímu objemu celkových investic u těchto municipalit se spíše jeví jako pravděpodobná druhá varianta - municipality volí cestu postupných, menších investic realizovaných převážně z vlastních zdrojů, což může reflektovat konzervativnější přístup k finančnímu managementu.

8.3 Struktura poskytovatelů dotací

V další části analýzy investičních modelů je vhodné věnovat pozornost struktuře poskytovatelů dotačních prostředků využívaných pro financování investic do zámeckých objektů a přilehlých areálů. Tato analýza poskytne další rozměr porozumění zdrojům financování a umožní identifikovat klíčové instituce podporující revitalizaci kulturního dědictví v municipální sféře. Obrázek 8 ilustruje strukturu poskytovatelů dotací podle počtu poskytnutých finančních podpor v rámci sledovaných municipalit za období let 2015-2024.



Obrázek 8 Graf počtu dotací na investice do zámků dle poskytovatelů dotací v letech 2015-2024

(zdroj: vlastní zpracování dle dat z RIS, Registru smluv, a rozpočtů jednotlivých municipalit)

Z prezentovaných dat jednoznačně vyplývá dominantní postavení Ministerstva kultury jako hlavního poskytovatele dotací na investice do zámeckých objektů. S celkovým počtem 25 poskytnutých dotací reprezentuje tato instituce 55 % všech analyzovaných dotačních případů. Tato skutečnost reflektuje zaměření tohoto ministerstva na podporu obnovy památkově chráněných objektů, mezi které zámky bezpochyby patří.

Na druhém místě v počtu poskytnutých dotací figuruje Zlínský kraj s osmi poskytnutými dotacemi, což představuje 18 % z celkového objemu. Toto zjištění potvrzuje

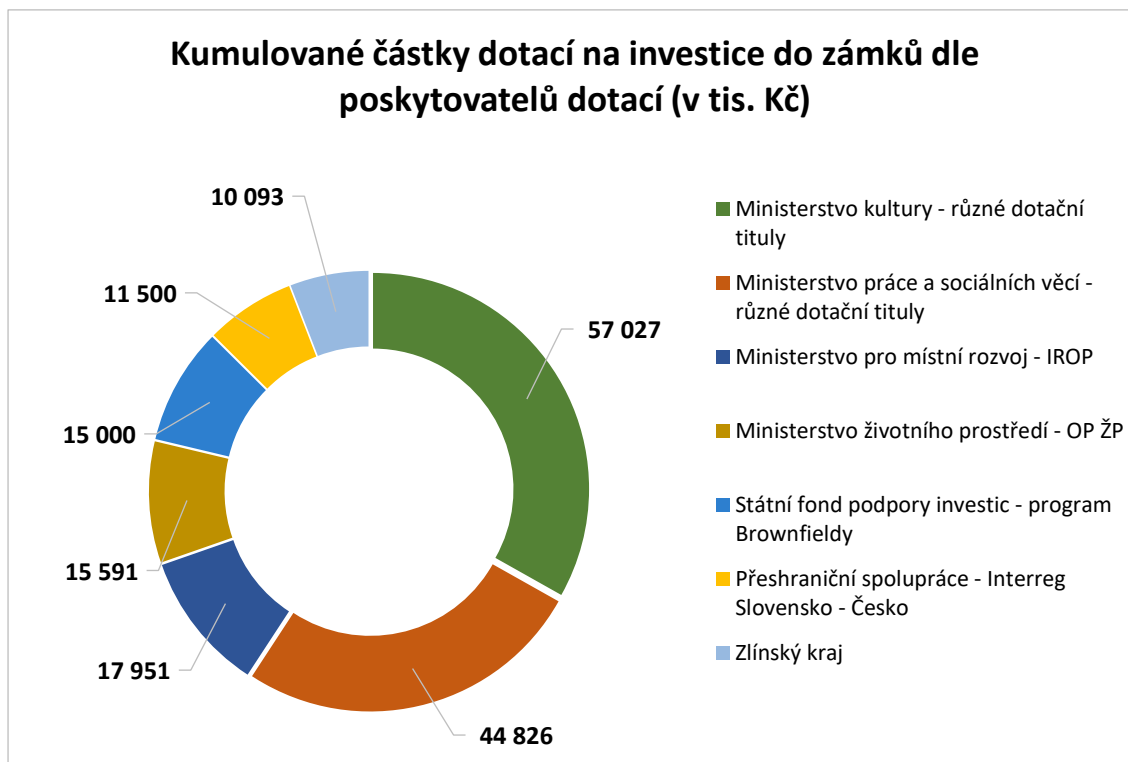
významnou roli regionální samosprávy při podpoře investic do kulturního dědictví v rámci svého území. Krajská úroveň veřejné správy zde působí jako komplementární zdroj financování, který umožňuje realizovat projekty, jež by z národních zdrojů nemohly být podpořeny.

Třetí nejvýznamnější pozici zaujímá Ministerstvo životního prostředí, respektive Operační program Životní prostředí (OP ŽP), s celkem 7 poskytnutými dotacemi (15 %). Tato skutečnost odráží důležitý trend v revitalizaci zámeckých objektů, kdy značná část investic směřuje do zámeckých parků a okolní zeleně, případně do energetických úspor při rekonstrukci historických budov.

Další poskytovatelé již mají výrazně menší zastoupení – Ministerstvo pro místní rozvoj prostřednictvím Integrovaného regionálního operačního programu (IROP) a Ministerstvo práce a sociálních věcí se shodně podílely 4 % (po 2 dotacích). Tato ministerstva směřují svou podporu do specifických oblastí – v případě IROP zejména do regionálního rozvoje a cestovního ruchu, zatímco Ministerstvo práce a sociálních věcí podporuje především zámecké objekty využívané pro účely sociálních služeb, což přímo koresponduje s případem obce Pačlavice, zmíněným v předchozí části analýzy.

Nejmenší podíl na počtu poskytnutých dotací mají program přeshraniční spolupráce Interreg Slovensko-Česko a Státní fond podpory investic s 2 % (po 1 dotaci). Jejich zastoupení nicméně ilustruje rozmanitost dotačních mechanismů, které municipality využívají pro financování obnovy zámeckých objektů.

Tato struktura počtu dotací však nepodává úplný obraz o financování, neboť neodráží finanční objem poskytnutých prostředků. Jak je patrné z Obrázku 7, znázorňujícího kumulované částky dotací podle poskytovatelů, dominantní postavení z hlediska celkového objemu finančních prostředků si zachovává Ministerstvo kultury s celkovou částkou 57,027 milionů Kč, což potvrzuje jeho klíčovou roli při financování obnovy kulturního dědictví.



Obrázek 9 Graf kumulovaných částek dotací na investice do zámků dle poskytovatelů dotací (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle dat z RIS, Registru smluv a informací na webových stránkách municipalit)

Významné je však zjištění, že na druhém místě figuruje Ministerstvo práce a sociálních věcí s poskytnutou částkou 44,826 milionů Kč, přestože z hlediska počtu dotací tvořilo pouze 4 % (2 dotace). Tato disproporce jasně ilustruje odlišný charakter dotačních titulů - zatímco Ministerstvo kultury poskytlo větší počet menších dotací na různorodé projekty památkové péče, Ministerstvo práce a sociálních věcí podpořilo méně časté, ale finančně výrazně objemnější investice do komplexních rekonstrukcí objektů využívaných pro poskytování sociálních služeb.

Značné finanční objemy byly rovněž poskytnuty prostřednictvím Ministerstva pro místní rozvoj - IROP (17,951 milionů Kč), Ministerstva životního prostředí - OP ŽP (15,591 milionů Kč) a Státního fondu podpory investic (15 milionů Kč). Za pozornost stojí zejména Státní fond podpory investic, který navzdory jediné poskytnuté dotaci (2 % z celkového počtu) poskytl významnou finanční částku, což potvrzuje jeho roli při financování rozsáhlejších investičních projektů.

Interreg Slovensko-Česko, přestože poskytl rovněž pouze jednu dotaci, přispěl částkou 11,5 milionů Kč, což ilustruje význam přeshraniční spolupráce při financování obnovy

historických objektů. Naopak Zlínský kraj, který byl druhým nejvýznamnějším poskytovatelem z hlediska počtu dotací (18 %), z hlediska objemu finančních prostředků zaujímá poslední pozici s částkou 10,093 milionů Kč, což svědčí o tom, že krajské dotace jsou typicky menšího rozsahu a slouží spíše jako doplňkový zdroj financování k národním a evropským dotačním titulům.

8.4 Shrnutí analýzy investičních modelů

Kapitola zaměřená na analýzu investičních modelů správy vybraných zámků ve Zlínském kraji představila způsoby, jakými municipality investovali do těchto památkových objektů v letech 2015–2024. Výzkum ukazuje značnou variabilitu v objemu investic mezi jednotlivými obcemi, což odráží jejich omezené finanční možnosti i rozdílné fáze životního cyklu zámků.

Důležitým zjištěním je diverzifikace zdrojů financování – průměrná míra spolufinancování dotacemi činila 55 %, přičemž některé obce investovali se značným využitím dotací (Pačlavice - 93 %), jiné investovaly převážně z vlastních zdrojů (např. Žeranovice). Klíčovou roli v podpoře investic sehrály evropské fondy, národní programy i krajské dotace.

Analýza také ukazuje, že institucionální aktéři mají rozdílný význam – Ministerstvo kultury poskytlo nejvíce dotací, ale objemově dominovalo i Ministerstvo práce a sociálních věcí díky podpoře sociálních služeb. Významný byl i přeshraniční program, který značně podpořil rekonstrukci v Liptále.

Strategicky se jako nejodolnější jeví obce, které zámky využívají multifunkčně (kultura, administrativa, turistika, sociální služby), což přináší vyšší ekonomickou odolnost a synergické efekty v oblasti cestovního ruchu i komunitního života. Naopak monofunkční využití je spojeno s rizikem dlouhé návratnosti investic a závislosti na dotacích.

Kapitola upozorňuje i na limity – časovou nesouměřitelnost dat, administrativní náročnost dotačních procesů a omezené kapacity menších obcí, které někdy musí investice krýt úvěrem, což zvyšuje jejich zadluženost.

9 POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S MÍSTNÍMI AKTÉRY

V rámci zkoumání problematiky využívání zámků jako nástroje strategického rozvoje municipalit, byly osloveny zainteresované místní aktéry, za účelem provedení polostrukturovaných rozhovorů.

Cílem realizovaných rozhovorů bylo získat detailnější vhled do problematiky správy a investic do zámeckých objektů z perspektivy místních aktérů, kteří jsou přímo odpovědní za jejich provoz a rozvoj. Rozhovory umožnily identifikovat specifické problémy, výzvy, příležitosti a osvědčené postupy, které nejsou zachytitelné pouze z kvantitativních dat a veřejně dostupných dokumentů.

9.1 Metodický postup

9.1.1 Výběr respondentů

Pro účely výzkumu byli osloveni klíčoví aktéři, a to starostové jednotlivých municipalit, případně ředitelé příspěvkových organizací, podílejících se na správě daných zámeckých objektů. Na žádost o rozhovor kladně odpovědělo pět aktérů, jejichž struktura pokrývala různé typy municipalit (velikostní kategorie, okresy) a zároveň i rozdílné modely správy (přímá správa municipalitou, správa prostřednictvím příspěvkové organizace). Konkrétně byli tedy do výzkumu zahrnuti následující respondenti:

- Respondent 1 - starosta obce Hošťálková,
- Respondent 2 - starostka obce Přílepy,
- Respondent 3 - starosta města Uherský Ostroh,
- Respondent 4 - ředitel Kulturního zařízení města Valašského Meziříčí, p. o.,
- Respondent 5 - starosta obce Žeranovice.

9.1.2 Metoda sběru dat

Jako výzkumná metoda byly zvoleny polostrukturované rozhovory. Polostrukturované rozhovory byly prováděny s použitím scénáře, obsahujícího předem připravené tematické okruhy a otázky, nicméně pořadí a formulace otázek byly přizpůsobeny konkrétní situaci. Tazatel si tak zachoval určitou míru kontroly nad průběhem rozhovoru, ale zároveň měli respondenti dostatečný prostor pro vlastní vyjádření.

Pro účely výzkumu byly vytvořeny dva scénáře rozhovoru (pro zástupce municipalit – Příloha P I a pro zástupce příspěvkové organizace - Příloha P II), které zahrnovaly následující tematické oblasti:

1. Historie vlastnictví a současný stav zámku
2. Správa zámku (finanční aspekty, technické zabezpečení a údržba)
3. Využití zámku (současné využití, kulturní, vzdělávací a společenské funkce)
4. Plánování a strategický rozvoj
5. Osobní pohled a zkušenosti

Rozhovory byly realizovány v období od 19. března do 26. března 2025 a ve čtyřech případech probíhaly osobně, přímo v prostorách zkoumaných zámeckých objektů, což umožnilo lépe pochopit kontext a specifika jednotlivých lokalit. V jednom případě byl rozhovor veden telefonicky. Se souhlasem respondentů byly rozhovory nahrávány na diktafon a následně doslovně přepsány pro účely analýzy.

9.1.3 Metody analýzy dat

Pro analýzu přepsaných rozhovorů byla zvolena metoda tematické analýzy, která umožnila systematickou identifikaci a kategorizaci témat a jevů v získaných datech. V první fázi analýzy kvalitativních dat došlo k označování a kategorizaci pojmů pomocí podrobného studia přepisů rozhovorů. K tomuto účelu byl využit software ATLAS.ti. V prvním kroku bylo vytvořeno 112 primárních deskriptivních kódů, které přímo vycházeli z výroků jednotlivých respondentů. Následně byly za pomoci srovnávání data konsolidována do 73 sekundárních deskriptivních kódů.

Sekundární kódy byly v poslední fázi roztrženy do 11 hlavních tematických kategorií, reflektujících klíčové dimenze správy zámků. Tabulka 2 znázorňuje vztah mezi původními tematickými oblastmi polostrukturovaných rozhovorů a kategoriemi identifikovanými v procesu otevřeného kódování. Toto přiřazení představuje propojení předem definovaného výzkumného záměru s empiricky získanými daty a umožňuje strukturovanou interpretaci zjištění. Zároveň je pro každou z kategorií kódů uveden demonstrativní příklad deskriptivního kódu.

Tabulka 2 Přiřazení kategorií kódů k tematickým oblastem rozhovorů

Tematická oblast rozhovoru	Kategorie kódů	Demonstrativní příklady konkrétních deskriptivních kódů
1. Historie vlastnictví a stav zámku	• Vlastnictví zámku	○ Nabytí zámku darem
2. Správa zámku (finanční a provozní aspekty, údržba, spolupráce s památkáři)	• Provoz zámku	○ Nejvýznamnější náklady – energie
	• Příjmy ze zámku	○ Příjmy z pronájmu kavárny
	• Spolupráce s památkáři	○ S památkáři lze najít kompromisy
3. Využití zámku (současné využití, kulturní, vzdělávací a společenské)	• Současné způsoby využití zámku	○ Prioritou je pořádání kulturních akcí
	• Návštěvnost zámku	○ Rostoucí tendence po rekonstrukcích objektu
	• Turistický ruch	○ Výrazně přispívá gastronomický provoz
4. Plánování a strategický rozvoj	• Strategický rozvoj	○ Vnímání zámku jako kulturně-společenské centrum obce
	• Výzvy a bariéry	○ Nutnost spolufinancování dotacemi
	• Příležitosti	○ Zapojování spolků a občanských sdružení
5. Osobní pohled a zkušenosti	• Doporučení	○ Nutnost definování dlouhodobých cílů rozvoje

(zdroj: vlastní zpracování na základě provedeného kódování rozhovorů)

Každá tematická oblast rozhovoru tak představuje rámec, do něhož lze jednotlivé významové okruhy, odvozené z kódování, smysluplně zasadit. Úvodní oblast, zaměřená na historii vlastnictví a stavebně-technický stav objektu, je spojena s reflexí původu a hodnoty zámku v rámci obce a poskytuje základní kontext pro pochopení jeho současné role.

Následující oblast, týkající se správy zámku, postihuje každodenní provozní a ekonomické aspekty, včetně finančních toků, zajištění údržby a interakce s institucemi památkové péče. Tato část umožňuje identifikovat hlavní mechanismy a limity, které ovlivňují efektivitu správy objektu v municipálním vlastnictví.

Oblast věnovaná využití zámku zahrnuje široké spektrum forem aktuálního využití, od kulturních a společenských funkcí přes vzdělávací aktivity až po turistický ruch. Analýza této oblasti umožňuje sledovat, jak různé způsoby využití přispívají k životaschopnosti objektu a jeho významu pro místní komunitu i návštěvníky.

Tematická oblast plánování a strategického rozvoje pak reflektuje dlouhodobé směřování, investiční záměry, identifikované překážky a příležitosti, ale také vnější faktory, které ovlivňují možnosti rozvoje. Právě zde se ukazuje komplexnost rozhodovacích procesů a nutnost zohlednit jak interní kapacity, tak proměnlivé podmínky vnějšího prostředí.

Závěrečná oblast rozhovoru, zaměřená na osobní pohledy a zkušenosti respondentů, poskytla prostor pro sdílení inspirací, doporučení a reflexi úspěchů či problémů, které mohou být podnětné i pro další obce a správce historických objektů. Odpovědi v této části často nabízejí konkrétní rady a upozorňují na faktory, které nejsou vždy zřejmé z formálních dokumentů nebo statistik.

Celkově toto přiřazení významových okruhů ke konkrétním tematickým oblastem rozhovoru umožňuje prezentovat výsledky analýzy v souladu s původní strukturou výzkumných otázek a současně reflektovat pestrost a komplexitu reálných zkušeností správců zámeckých objektů. Tím je vytvořen pevný základ pro interpretaci a syntézu klíčových zjištění v následující podkapitole.

9.2 Hlavní zjištění

Polostrukturované rozhovory realizované v rámci této diplomové práce poskytly cenný kvalitativní vhled do praxe správy, financování a využití zámků v různých typech municipalit. Respondenti reprezentovali jak menší obce (např. Žeranovice), tak větší města (např. Valašské Meziříčí), což umožnilo zachytit široké spektrum zkušeností, přístupů i výzev. Analýza rozhovorů byla provedena tematickým kódováním a výsledky jsou prezentovány v několika klíčových okruzích, které se opakovaně objevovaly napříč jednotlivými rozhovory.

1. Význam zámku v místním kontextu

Zámky jsou v očích respondentů vnímány jako zásadní součást identity obce či města, často označované za „klenot“ nebo „symbol“ místa. V menších obcích, jako jsou Žeranovice nebo Přílepy, je zámek chápán jako historická hodnota, kterou je třeba uchovat pro další generace a která utváří lokální patriotismus a sounáležitost obyvatel. Přesto však v rozvojových prioritách obcí dominuje infrastruktura (vodovod, kanalizace, komunikace), která je vnímána jako urgentnější pro každodenní fungování obce. Zámek často není prioritou, což se odráží v rozpočtových rozhodnutích i v plánování investic. Tento fakt uvádí

např. respondent 5: „*Prioritou je infrastruktura – vodovody, kanalizace. Pokud nejsou prostředky na toto, nemá smysl pouštět se do oprav zámku.*“.

2. Financování provozu a oprav – závislost na dotacích a omezené vlastní zdroje

Všechny rozhovory potvrzují, že běžná údržba a zejména větší investice do obnovy zámků jsou pro rozpočty obcí velkou zátěží. Vlastní příjmy ze zámku (např. pronájmy sálů, příležitostné akce) jsou v menších obcích marginální a pokrývají jen zlomek nákladů na provoz a údržbu. Klíčovou roli proto hrají dotační programy (Ministerstvo kultury, kraj, evropské fondy), bez nichž by nebylo možné realizovat větší rekonstrukce (např. střechy, fasády, energetické úspory). Respondenti často zmiňují, že bez dotací by se řada projektů vůbec neuskutečnila, nebo by musela být realizována v mnohem menším rozsahu a s dlouhým časovým odstupem. Například respondent 2 přímo uvádí: „*Jsme často závislí na konkrétních podmínkách dotačních titulů, jelikož bez nich bychom investice do zámku sami nemohli realizovat.*“. Zároveň je patrné, že menší obce mají omezenou kapacitu na přípravu a administraci žádostí, což je často důvodem, proč některé příležitosti zůstávají nevyužity.

3. Využití zámku – multifunkčnost a omezený turistický potenciál

Zámky slouží převážně jako multifunkční objekty pro potřeby obce: sídlí zde obecní úřad, knihovna, společenské sály, případně hospoda. Pravidelné kulturní programy jsou typické spíše pro větší města, u menších obcí je většina akcí příležitostná (oslavy, vítání občanů, výstavy místních spolků). Turistický potenciál je v menších obcích vnímán realisticky a spíše omezeně – návštěvnost je spojena hlavně s konkrétními akcemi nebo provozem pohostinství, nikoliv s památkou samotnou. Respondent 1 k tomuto uvádí: „*Koncept kavárny a cukrárny obrovsky otevřel možnosti toho zámku - opravdu tam začalo jezdit spousta lidí nejenom z řad našich občanů, ale i turistů nebo cyklistů.*“. Výjimku mohou tvořit případy, kdy je zámek unikátní svým příběhem (například zamýšlené muzeum porodnictví v Přílepech), ale i zde je návštěvnost závislá na aktivitě obce a místních spolků.

4. Administrativní a legislativní bariéry

Respondenti napříč obcemi upozorňují na vysokou administrativní náročnost dotačních procesů a s tím spojenou byrokratickou zátěž. Získání dotace je často spojeno s dlouhými čekacími lhůtami, složitou dokumentací a nutností opakovaných konzultací s památkovou péčí. Přesto je spolupráce s památkáři vnímána převážně pozitivně – obce oceňují věcný přístup a snahu hledat kompromisy. Respondent 3 přímo zmínil: „*Samozřejmě naše zájmy*

a zájmy památkářů se střetávají, ale vždycky to nějakým způsobem vykomunikujeme a nalezneme řešení.“. Přesto však památková ochrana přináší další vrstvu požadavků, která prodlužuje přípravu i realizaci projektů. Výrazným problémem jsou také změny v legislativě a dotačních pravidlech, které mohou ovlivnit možnosti financování a plánování oprav.

5. Význam participace a spolupráce

Ve větších městech je patrná vyšší míra spolupráce mezi kulturními institucemi, školami a dalšími partnery, což zvyšuje efektivitu využití zámku a jeho přínos pro komunitu i návštěvníky. V menších obcích je spolupráce limitována personálně i finančně, přesto je zde snaha zapojit místní spolky a občany do života zámku (například pořádání výstav, klubovny, komunitní akce). Respondenti zdůrazňují, že participace místních aktérů je klíčová pro udržitelnost a smysluplné využití objektu, a zároveň přispívá k lepšímu vnímání zámku jako živé součásti obce. Konkrétně toto potvrzuje např. Respondent 1: *„Pro nás je spolupráce s místní školou, ZUŠ a spolky klíčová, jelikož díky tomu můžeme připravit pro občany různé kulturní akce v průběhu celého roku.“*

6. Hlavní výzvy a doporučení

Největší výzvou je zajištění financování nákladných oprav a rekonstrukcí, zejména v době rostoucích cen energií a omezených rozpočtů. Dalšími bariérami jsou administrativní náročnost, dlouhé schvalovací procesy a nejistota v oblasti dotačních titulů. Respondenti doporučují realisticky zhodnotit možnosti objektu, jasně definovat jeho účel (zda má sloužit primárně obci, komunitě, turistům), připravit kvalitní projektovou dokumentaci a před podáním žádostí o dotace důkladně analyzovat udržitelnost provozu. Respondent 4 přímo zmínil: *„Pro nás je klíčové, že máme jasně definované funkce, které zde na zámku chceme realizovat, a proto můžeme i takto cílit nábor zaměstnanců a připravované projekty.“*. Důležitá je také otevřenost ke spolupráci s dalšími subjekty a hledání nových forem využití, které mohou přinést vyšší návštěvnost a vlastní příjmy.

9.2.1 Syntéza hlavních zjištění

Polostrukturované rozhovory s klíčovými aktéry správy zámeckých objektů ve Zlínském kraji umožnily detailněji rozkrýt nejen komplexitu správy historických objektů v rukou municipalit, ale také identifikovat konkrétní faktory úspěchu, bariéry a příležitosti, které nejsou zřejmé pouze z kvantitativních dat.

Rozhovory potvrdily, že způsob správy závisí na velikosti obce, personálních kapacitách a historickém vývoji objektu. Větší obce a města častěji využívají model příspěvkových organizací, což umožňuje vyšší míru profesionalizace, flexibilitu v personálním řízení a lepší schopnost získávat externí zdroje. Menší obce preferují přímou správu, která je administrativně jednodušší, ale omezuje rozvoj multifunkčních aktivit a často zatěžuje vedení obce další agendou.

Multifunkčnost byla respondenty označena za klíčový faktor dlouhodobé udržitelnosti. Kombinace kulturních, správních, turistických a sociálních funkcí zvyšuje ekonomickou odolnost objektu, umožňuje lepší zapojení komunity a diverzifikuje příjmové zdroje. Zároveň však klade vyšší nároky na koordinaci, technické zabezpečení a marketing.

Respondenti opakovaně zmiňovali nedostatečné finanční a administrativní kapacity, zejména v menších obcích. Problémem je nejen zajištění spolufinancování investic, ale také udržitelné krytí provozních nákladů po skončení dotačních projektů. Významnou bariérou je složitost a časová náročnost dotačních procesů, která často přesahuje možnosti malých úřadů.

Úspěšné příklady ukazují, že aktivní zapojení místních spolků, neziskových organizací a občanů do provozu a programové nabídky zámku zvyšuje jeho společenskou hodnotu a šance na získání podpory z veřejných i soukromých zdrojů. Respondenti zdůrazňovali potřebu definovat dlouhodobou vizi rozvoje a pravidelně komunikovat přínosy objektu pro obecní život.

Rozhovory poukázaly na nutnost strategického plánování, které musí zohlednit nejen aktuální potřeby, ale i dlouhodobé trendy v demografii, turismu či požadavcích na sociální služby. Flexibilita v přizpůsobení využití zámku novým podmínkám byla označena za zásadní pro zachování jeho relevance a udržitelnosti.

Analýza rozhovorů potvrdila, že bez externí dotační podpory je většina větších investic nerealizovatelná. Klíčovou roli hrají nejen národní a evropské programy, ale i krajské a přeshraniční fondy. Zároveň je však nutné kombinovat dotace s vlastními příjmy a případně úvěrovým financováním, což vyžaduje odpovídající finanční řízení a plánování.

10 SROVNÁNÍ PROVOZNÍCH A INVESTIČNÍCH MODELŮ

Analýza 17 zámeckých objektů ve vlastnictví municipalit Zlínského kraje odhalila výraznou diferenciaci v přístupech k jejich správě, která se projevuje jak v modelech provozních, tak i v investičních. Zatímco provozní modely determinují každodenní fungování objektů a jejich vazbu na místní komunitu, investiční strategie reflektují dlouhodobou vizi municipalit a schopnost čerpat externí zdroje financování. Následné srovnání jednotlivých modelů představuje komplexní souhrn výsledků analýz těchto modelů, doplněných o poznatky, získané z provedených rozhovorů.

10.1 Srovnání provozních modelů

Provozní modely správy zámeckých objektů ve Zlínském kraji vykazují značnou rozmanitost, která přímo souvisí s velikostí municipality, historickým vývojem objektu i jeho aktuálním využitím. Z provedených analýz vyplývá, že mezi dvěma základními modely – tedy přímou správou obcí a správou prostřednictvím příspěvkových organizací – existují významné rozdíly v organizačním zajištění, personálním obsazení, finančním řízení i v míře zapojení místní komunity. Hlavní souhrnné závěry poznatků z analýzy provozních modelů představuje Tabulka 3.

Tabulka 3 Shrnutí závěrů z analýzy provozních modelů správy zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji

	Modely správy zámku	
	Přímá správa municipalitami	Správa prostřednictvím příspěvkových organizací
Typické využití	Správa obce, knihovna, komunitní akce, základní kulturní funkce	Kulturní infrastruktura, turismus, multifunkční provoz
Personální zajištění	Zaměstnanci obecního úřadu, často kombinované pozice	Specializovaný tým (odborníci na kulturu, marketing, produkční)
Možnosti financování	Rozpočet obce, dotace	Kombinace vlastních příjmů, rozpočtu zřizovatele a dotací
Vztah ke komunitě	Silná vazba na místní komunitu, tradiční akce	Širší veřejnost a návštěvníci, menší komunitní zapojení
Výhody	Administrativní jednoduchost, pružnost, komunitní charakter	Profesionalizace, rozvoj více funkcí
Nevýhody	Omezené investiční možnosti, nižší profesionalizace, méně dotačních projektů	Vyšší administrativní náročnost, nižší flexibilita, závislost na rozhodnutí zřizovatele
Příklady ze Zlínského kraje	Březolupy, Žeranovice, Hošťálková	Holešov, Valašské Meziříčí, Zlín-Lešná

(zdroj: vlastní zpracování na základě provedených analýz)

Model příspěvkové organizace je typický zejména pro větší města a obce, které spravují zámecké objekty s výrazným kulturním a turistickým potenciálem. V těchto případech je správa objektu svěřena samostatné právnické osobě, jejíž hlavní činností je provozování kulturní infrastruktury, organizace veřejných akcí, případně i rozvoj turistických služeb. Příkladem může být Zámek Holešov, kde příspěvková organizace zajišťuje nejen běžný provoz, ale i pestrou nabídku kulturních a vzdělávacích aktivit, správu muzejních expozic i pronájem prostor pro společenské a komerční účely. Díky této specializaci je možné efektivněji rozvíjet vícezdrojové financování, lépe reagovat na dotační příležitosti a zároveň profesionalizovat personální zajištění – včetně existence pozic jako je produkční, odborní pracovníci pro správu sbírek či marketing. Tento model však s sebou nese i vyšší administrativní náročnost a určitou míru závislosti na rozhodnutí zřizovatele, což může zpomalovat operativní změny v koncepci využití objektu nebo v jeho dlouhodobém rozvoji.

Naopak přímá správa obcemi je běžnější v menších sídlech, kde je zámecký objekt často využíván pro potřeby obecního úřadu, knihovny, případně jako zázemí pro komunitní aktivity. V tomto modelu je správa objektu integrována do běžné agendy obecního úřadu a je zajišťována zaměstnanci obce, kteří často zastávají více funkcí současně. Tento přístup je administrativně jednodušší a umožňuje pružněji reagovat na aktuální potřeby obyvatel, zároveň však zpravidla neumožňuje systematický rozvoj kulturních nebo turistických funkcí zámku. Příkladem může být Zámek Žeranovice, kde je v objektu sídlo obecního úřadu, kulturní sály a restaurační zařízení, avšak kvůli omezeným personálním a finančním kapacitám zde chybí systematický plán obnovy a širší veřejná nabídka služeb. Přímá správa je rovněž spojena s vyšší mírou zapojení místní komunity do života zámku – například pořádáním tradičních kulturních akcí, jarmarků či komunitních setkání, které posilují lokální identitu a soudržnost obyvatel.

Charakteristickým rysem přímé správy v menších obcích je rovněž snaha o maximální využití potenciálu objektu prostřednictvím spolupráce s místními aktéry. Obce často pronajímají části zámeckých prostor místním podnikatelům nebo spolkům, čímž rozšiřují nabídku služeb bez nutnosti vlastního personálního zajištění. Typickým příkladem je Zámek Hošťálková, kde obec zajišťuje správu a údržbu objektu, ale provoz kavárny a cukrárny je svěřen místnímu podnikateli. Tento model umožňuje obci optimalizovat provozní náklady, nabídnout komunitě žádané služby a zároveň podpořit lokální ekonomiku. Přímá správa tak v praxi často zahrnuje prvky spolupráce veřejného a soukromého sektoru, což zvyšuje multifunkčnost objektu a jeho přínos pro obec.

Z hlediska dlouhodobé udržitelnosti se jako klíčový faktor jeví multifunkčnost využití zámeckých objektů. Zámky, které kombinují více funkcí – například kulturní, správní, vzdělávací a komerční – dosahují vyšší míry finanční stability a jsou schopny lépe reagovat na měnící se potřeby komunity i na dostupnost dotačních titulů. Například Zámek Žerotínů ve Valašském Meziříčí, kde je provoz kombinován s turistickými službami, vzdělávacími programy a komerčními pronájmy, představuje model, který umožňuje efektivněji využívat potenciál objektu a zároveň přispívat k rozvoji místní ekonomiky.

Významným zjištěním je také skutečnost, že provozní modely mají zásadní vliv na možnosti financování provozu a investic. Příspěvkové organizace mají díky své odbornosti a kapacitám větší šanci na úspěšné získání dotačních prostředků, zatímco menší obce s přímou správou často spoléhají především na vlastní rozpočty a menší grantové programy. V praxi však existují i příklady, kdy menší obec dokázala díky aktivnímu zapojení místních aktérů a spolupráci s externími partnery realizovat úspěšné projekty obnovy a rozvoje zámeckého objektu. Takovým příkladem může být obec Přílepy, kde došlo k rozsáhlé rekonstrukci a výraznému navýšení funkcí objektu zámku, a to díky kombinaci financování ze získaných dotací, úvěru a zapojení vlastních prostředků obecního rozpočtu.

Celkově lze shrnout, že volba provozního modelu je výsledkem kombinace velikosti obce, historického a majetkového kontextu, personálních a finančních kapacit i strategických priorit municipality. Zatímco model příspěvkové organizace umožňuje větší profesionalizaci a rozvoj komplexních služeb, přímá správa obcemi je spojena s vyšší mírou komunitního zapojení a flexibilitou. Optimální model správy zámeckého objektu by měl reflektovat nejen ekonomické a organizační aspekty, ale především potřeby a očekávání místní komunity, historickou hodnotu objektu a jeho potenciál pro udržitelný rozvoj v rámci regionu.

10.2 Srovnání investičních modelů

Investiční modely správy zámeckých objektů ve Zlínském kraji vykazují výraznou variabilitu, která odráží nejen rozdílné strategické priority, aktuální stav objektů a možnosti využití dotačních nástrojů. Z provedené analýzy vyplývá, že lze identifikovat několik základních investičních přístupů, které se v praxi často kombinují, přičemž jejich podíl a význam se liší podle velikosti obce, charakteru zámku i jeho využití. Přehledné srovnání investičních modelů shrnuje Tabulka 4.

Tabulka 4 Shrnutí závěrů z analýzy investičních modelů správy zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji

	Modely financování investic		
	Vlastní financování municipalitou	Dotačně orientovaný model	Kombinovaný model
Typické využití objektu	Správa obce, menší kulturní akce	Sociální služby, kultura, turismus	Multifunkční využití
Zdroje financování	Vlastní rozpočet obce	Dotace (národní, evropské, krajské), menší podíl vlastních zdrojů	Dotace, vlastní rozpočet, úvěr
Výhody	Plná kontrola nad investicemi, nižší administrativní náročnost	Možnost realizovat rozsáhlé rekonstrukce, nižší přímá zátěž rozpočtu obce	Finanční flexibilita, možnost komplexních projektů
Nevýhody	Omezený objem investic, postupná obnova, nižší šance na větší rozvoj	Administrativní náročnost, závislost na úspěchu v grantových výzvách	Vyšší administrativní a finanční zátěž, případné zadlužení obce
Příklady ze Zlínského kraje	Žeranovice, Bílovice	Pačlavice, Liptál, Holešov	Přílepy, Hošťálková, Uherský Ostroh

(zdroj: vlastní zpracování na základě provedených analýz)

Nejčastěji se setkáváme s modelem spoléhajícím na dotační financování, kdy municipality aktivně vyhledávají a využívají dostupné dotační tituly na rekonstrukci a rozvoj zámeckých objektů. Tento model je typický zejména pro obce, kde je zámecký objekt využíván pro poskytování sociálních služeb, kulturní infrastrukturu nebo turistické účely. Výhodou tohoto přístupu je možnost realizovat rozsáhlejší investiční akce, které by z vlastních zdrojů nebyly možné. Nevýhodou je však administrativní náročnost dotačních procesů, nutnost spolufinancování a často i závislost na úspěchu v grantových výzvách. V některých případech, jako je Liptál, byla většina investic kryta právě z dotačních zdrojů, což umožnilo revitalizaci objektu.

Druhým významným přístupem je vlastní financování z rozpočtu obce, které je typické pro menší obce s omezenou kapacitou pro přípravu a administraci dotačních projektů nebo v případech, kdy jsou realizovány menší, postupné investiční akce. Tento model je méně administrativně náročný a umožňuje obci plně kontrolovat rozsah i harmonogram investic, avšak limituje objem možných zásahů a často vede k postupné, dílčí obnově objektu. Příkladem může být obec Žeranovice, kde většina investic probíhala z vlastních zdrojů a pouze menší část byla kryta dotacemi.

Specifickou variantou je kombinovaný model, kdy municipality využívají jak dotační prostředky, tak vlastní rozpočtové zdroje, případně i úvěrové financování. Tento model je typický pro obce, které realizují větší investiční akce (např. celkovou rekonstrukci nebo transformaci objektu pro nové využití) a potřebují kombinovat více zdrojů financování. Příkladem je obec Přílepy, kde byla rozsáhlá rekonstrukce zámku financována z části dotací, z části úvěrem a z části z vlastních zdrojů obce. Výhodou tohoto modelu je vyšší finanční flexibilita a možnost realizovat komplexnější projekty, nevýhodou pak zvýšená administrativní a finanční zátěž spojená s řízením vícezdrojového financování a případné zadlužení obce.

Z hlediska struktury poskytovatelů dotací hraje klíčovou roli Ministerstvo kultury, které je hlavním zdrojem podpory pro obnovu památkově chráněných objektů. Významné jsou také dotace z evropských fondů (zejména IROP), krajské programy a v případě sociálních služeb i Ministerstvo práce a sociálních věcí. Některé obce využily také možnosti přeshraniční spolupráce (například Interreg Slovensko-Česko) či podpory ze Státního fondu podpory investic.

Investiční strategie municipalit jsou rovněž ovlivněny aktuálním technickým stavem objektů, jejich památkovou hodnotou a možnostmi multifunkčního využití. Zámky, které kombinují více funkcí (kultura, administrativa, turismus, sociální služby), jsou schopny lépe ospravedlnit rozsáhlejší investice a dosáhnout vyšší ekonomické odolnosti. Naopak monofunkční využití je spojeno s vyšším rizikem dlouhé návratnosti investic a závislosti na externích zdrojích.

Výsledky analýzy potvrzují, že nejodolnější a dlouhodobě udržitelnou strategii představuje diverzifikace zdrojů a multifunkční využití zámeckých objektů, které umožňuje lépe reagovat na měnící se potřeby komunity i podmínky dotačního prostředí.

11 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část diplomové práce se zaměřila na zhodnocení role zámků ve vlastnictví obcí jako nástroje strategického rozvoje municipalit ve Zlínském kraji. V souladu s cíli práce byla provedena víceúrovňová analýza, která kombinovala kvalitativní i kvantitativní přístupy, včetně polostrukturovaných rozhovorů se zástupci municipalit a komparativního srovnání provozních a investičních modelů.

Výzkum potvrdil, že zámky představují pro obce nejen významný kulturní a historický kapitál, ale také potenciální rozvojový impuls s přesahem do oblasti cestovního ruchu, komunitního života i ekonomiky. Ve většině analyzovaných případů jsou zámky vnímány jako klíčové památky, které spoluvytvářejí identitu obce a posilují místní soudržnost. Zároveň však bylo zjištěno, že jejich efektivní využití a správa naráží na řadu bariér, zejména v oblasti financování, technického stavu objektů a administrativní náročnosti spojené s obnovou a provozem památek.

Analýza provozních modelů ukázala, že z hlediska využití zámků převládá multifunkční model, kdy objekty slouží jako sídla obecních úřadů, knihoven, komunitních center, případně jsou pronajímány pro společenské a soukromé akce. Výnosy z těchto aktivit však zpravidla pokrývají pouze menší část provozních nákladů.

V rámci analýzy investičních modelů bylo zjištěno, že většina obcí kombinuje více zdrojů financování investičních akcí – od vlastních rozpočtových prostředků přes dotace Ministerstva kultury, krajských programů až po evropské fondy a příležitostné příjmy z pronájmů prostor. Přesto zůstává dlouhodobě neřešeným problémem udržitelnost financování, zejména u větších investičních akcí, jako jsou opravy střech, fasád či technických rozvodů.

Rozhovory se zástupci municipalit potvrdily, že hlavními výzvami jsou nejen finanční a technické bariéry, ale také potřeba jasné strategické vize, jakým způsobem má zámek přispívat k rozvoji obce. Starostové zdůrazňovali význam realistického plánování, přípravy projektové dokumentace a aktivního vyhledávání dotačních příležitostí. Zároveň však upozorňovali na omezené personální kapacity a složitost administrativních procesů, které mohou brzdit efektivní obnovu a provoz památek.

Srovnání výsledků analýz ukázalo, že úspěšnější jsou ty obce, které dokáží zámek propojit s širšími komunitními a rozvojovými aktivitami, například prostřednictvím pořádání kulturních akcí či spolupráce s místními spolky. Naopak tam, kde zámek slouží pouze

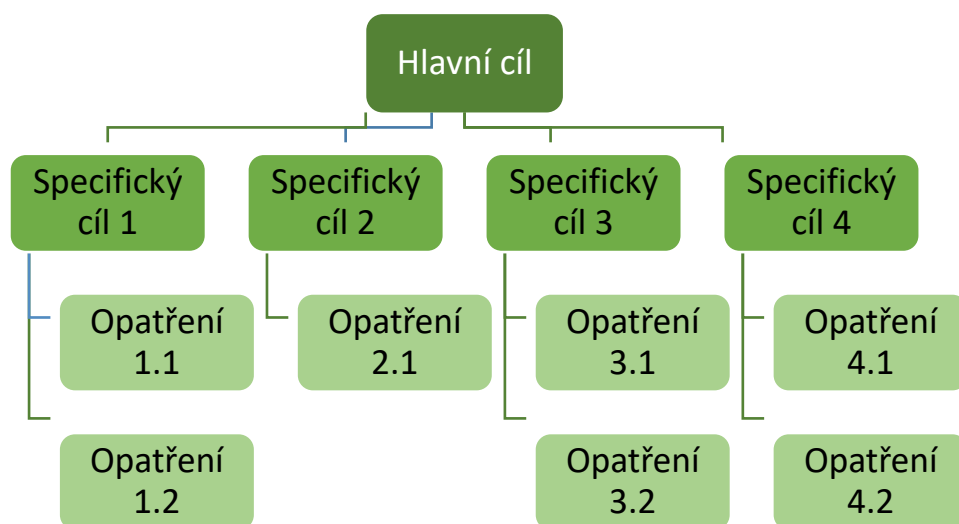
administrativním účelům nebo je využíván minimálně, zůstává jeho rozvojový potenciál nevyužitý.

Celkově analytická část práce prokázala, že zámky ve vlastnictví obcí představují významný, avšak často nedostatečně využitý nástroj strategického rozvoje. Klíčovou podmínkou jejich efektivního zapojení do rozvojových strategií je nejen zajištění vícezdrojového financování, ale především aktivní a koncepční přístup ze strany municipalit, který propojí kulturní, ekonomické i komunitní aspekty správy těchto objektů. Výsledky analýzy tak vytvářejí pevný základ pro návrhovou část práce, v níž budou formulována konkrétní doporučení pro optimalizaci správy a rozvoje zámků v majetku obcí.

12 NÁVRHY OPATŘENÍ

Následující kapitola představuje návrhy opatření pro municipality, vlastníci zámecké objekty, které vychází z podrobné analýzy zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji. Hlavním cílem těchto opatření je posílení ekonomické udržitelnosti památkových objektů při současném zachování jejich kulturně-historické hodnoty a maximalizaci přínosu strategický rozvoj municipalit.

V rámci návrhů byly stanoveny 4 specifické cíle, které reagují na současné výzvy, s nimiž se obce a města potýkají při správě kulturního dědictví, a nabízejí konkrétních 7 opatření, jak těmto výzvám čelit, aby bylo dosaženo hlavního cíle. Tuto strukturu ilustruje Obrázek 10. Dále jsou v kapitole jednotlivé specifické cíle a opatření blíže popsány.



Obrázek 10 Schéma struktury cílů a opatření

(zdroj: vlastní zpracování)

12.1 Specifický cíl 1: Stanovit plán pro využití zámku jako nástroje strategického rozvoje municipality

Analýza zámeckých objektů ve Zlínském kraji jednoznačně prokázala, že stanovení jasného a realistického plánu budoucího využití zámku je základním předpokladem pro jeho dlouhodobě udržitelný rozvoj v rámci municipality. Stanovený plán povede k efektivnímu, ekonomicky životaschopnému a společensky přínosnému využití zámku. Následné dvě opatření jsou klíčové v rámci procesu tohoto plánování.

Opatření 1.1: Integrace zámku do strategických rozvojových dokumentů a koncepcí

Zámecký objekt by měl být explicitně zahrnut ve strategických rozvojových dokumentech municipality (strategický plán rozvoje, program rozvoje obce) jako specifický rozvojový potenciál. Zejména u menších obcí je dobrou praxí vytvoření samostatné kapitoly nebo oddílu věnovaného zámku, který definuje jeho roli v dlouhodobém rozvoji obce, stanovuje konkrétní cíle a opatření a identifikuje synergické vazby s dalšími rozvojovými aktivitami.

Zámecký areál by měl být chápán jako integrální součást sídelní struktury, přičemž je důležité definovat jeho vazby na okolní veřejná prostranství, dopravní dostupnost a napojení na turistické a volnočasové trasy. Toto propojení může významně zvýšit atraktivitu objektu a jeho přínos pro místní komunitu.

Opatření 1.2: Stanovení modelu využití zámku

Stanovení modelu využití zámku představuje klíčový krok v procesu strategického plánování budoucnosti tohoto historického objektu. Východiskem je poznání, že samotné vlastnictví zámku ještě negarantuje jeho efektivní přínos pro rozvoj obce či regionu – rozhodující je způsob, jakým bude jeho potenciál využit. Právě proto je nezbytné, aby obec nebo město na základě analýzy svých potřeb, možností a regionálních specifík zvolilo jeden z prověřených modelů využití, které se v praxi osvědčily a přinášejí synergické efekty jak pro samosprávu, tak pro místní komunitu i návštěvníky. Navrhované modely jsou popsány následně.

1. Kombinace administrativních, kulturních a komerčních funkcí

Optimálním řešením je propojení administrativních funkcí (sídla obecních či městských úřadů) s kulturně-společenskými aktivitami a doplňkovými komerčními službami. Takový model umožňuje efektivnější využití prostor, rozložení provozních nákladů a zvýšení návštěvnosti objektu. Příkladem úspěšné implementace je Zámek Přílepy, kde došlo k propojení obecního úřadu, knihovny a kulturních prostor, které mohou být využívány i komerčně. Přínosem jsou jak úspory z rozsahu, tak i vyšší atraktivitu objektu pro místní obyvatele i návštěvníky.

2. Rozvoj kulturní infrastruktury s regionálním přesahem

Municipality by měly zvážit také možnosti rozšíření kulturních funkcí zámeckých objektů s důrazem na regionální unikátnost nabídky. Analýza ukázala, že 53% zámků

ve Zlínském kraji plní funkci kulturní infrastruktury, přičemž nejúspěšnější z nich dokázaly vytvořit jedinečnou nabídku, která přesahuje význam samotné obce. Klíčové je propojení historické hodnoty objektu s moderními formami prezentace a interpretace kulturního dědictví, jak ilustruje případ Zámku Valašské Meziříčí s jeho úspěšným Muzejním a galerijním centrem.

3. Rozvoj sociálních a vzdělávacích funkcí

Významný potenciál představuje adaptace zámeckých objektů pro sociální a vzdělávací účely. Příklad Zámku Pačlavice, který funguje jako zařízení sociálních služeb a generuje významné dotační prostředky, nebo Zámek Velký Ořechov využívané jako základní škola, ukazuje možnosti udržitelného využití, které zároveň řeší potřeby municipality v oblasti veřejných služeb. Takové využití přináší stabilnější financování a vyšší společenskou hodnotu objektu.

12.2 Specifický cíl 2: Optimalizovat správu provozu zámku

Volba vhodného modelu správy zásadně ovlivňuje nejen každodenní provoz a ekonomickou udržitelnost, ale také schopnost zámku plnit rozvojové, kulturní a společenské funkce v obci či městě. Následující opatření popisuje specifika a doporučení k jednotlivým modelům.

Opatření 2.1: Výběr vhodného modelu správy zámku

Z analýzy příkladů ve Zlínském kraji vyplývá, že neexistuje univerzální model, který by byl vhodný pro všechny typy municipalit – rozhodující je přizpůsobení způsobu správy konkrétním podmínkám, kapacitám a rozvojovým ambicím dané obce. Volba mezi přímou správou municipalitou, správou prostřednictvím příspěvkové organizace nebo hybridními modely s využitím partnerství veřejného a soukromého sektoru musí vycházet z realistického posouzení personálních, finančních i organizačních možností a zároveň reflektovat potenciál zámku pro generování přidané hodnoty v rámci komunitního života, cestovního ruchu či poskytování veřejných služeb.

1. Model správy prostřednictvím příspěvkových organizací

Pro větší města a obce s významnějším turistickým potenciálem je vhodné zvážit zřízení specializované příspěvkové organizace, která umožňuje vyšší míru profesionalizace a efektivnější rozvoj služeb. Tento model přináší výhody v podobě specializovaného personálu, schopnosti systematicky rozvíjet kulturní a turistické aktivity a větší flexibility při získávání externích zdrojů financování. Příkladem úspěšné implementace je Zámek

Valašské Meziříčí, kde příspěvková organizace zajišťuje široké spektrum kulturních a společenských aktivit včetně mezinárodních festivalů.

2. Model přímé správy municipalitou

Pro menší municipality s omezenými personálními a finančními kapacitami je efektivnější model přímé správy, který integruje správu zámku do běžné agendy obecního úřadu. V těchto případech je klíčové zajistit dostatečnou kvalifikaci a motivaci zaměstnanců odpovědných za správu zámku, například formou vzdělávacích programů zaměřených na kulturní management a správu historických objektů. Menší obce by měly také zvážit možnosti mezioborová spolupráce, například sdílením odborných kapacit s jinými obcemi nebo využitím externích konzultantů pro specifické projekty.

3. Hybridní model

Inovativním přístupem jsou hybridní modely správy, které kombinují veřejnou správu se zapojením soukromého sektoru. Příkladem může být pronájem částí zámku místním podnikatelům (např. pro restaurační či ubytovací služby), přičemž obec si ponechává kontrolu nad celkovým směřováním a kulturní identitou objektu. Takový model byl úspěšně implementován například v Zámku Hošťálková, kde obec provozuje muzeum a kulturní prostory, zatímco gastronomický provoz zajišťuje místní podnikatel.

12.3 Specifický cíl 3: Zajistit udržitelné financování investic

Jedním z největších problémů, s nimiž se municipality potýkají při správě zámeckých objektů, je zajištění dostatečných finančních zdrojů na provoz a investice. Z analýzy vyplývá, že udržitelnost financování je podmíněna kombinací několika přístupů a strategií.

Opatření 3.1: Diverzifikace zdrojů financování

Municipality by měly systematicky diverzifikovat portfolio finančních zdrojů, aby snížily závislost na jediném typu příjmů. Analýza ukázala, že nejúspěšnější obce dokázaly efektivně kombinovat vlastní rozpočtové zdroje, externí dotace, příjmy z pronájmů a komerčních aktivit a v některých případech i úvěrové financování. Příkladem je obec Přílepy, která při rekonstrukci zámku využila kombinaci vlastních zdrojů, dotací a úvěru od Státního fondu pro podporu investic.

Opatření 3.2: Strategické využívání dotačních příležitostí

Dotační tituly představují klíčový zdroj financování zejména pro rozsáhlejší investiční akce. Analýza prokázala, že v případě zámků ve Zlínském kraji tvořily dotace v průměru 55% investic realizovaných v letech 2015-2024. Pro efektivní využití dotačních příležitostí je nezbytné:

1. Systematicky monitorovat dostupné dotační programy (Ministerstvo kultury, IROP, Ministerstvo životního prostředí, krajské programy)
2. Budovat personální kapacity pro přípravu a administraci projektů, případně využívat externí specialisty
3. Koordinovat investiční záměry s harmonogramem dotačních výzev
4. Vytvářet kvalitní projektové dokumentace s dostatečným předstihem

12.4 Specifický cíl 4: Překonat administrativní a legislativní bariéry

Z analýzy vyplývá, že municipality se při správě zámeckých objektů potýkají s množstvím administrativních a legislativních bariér, které komplikují jejich efektivní využití a rozvoj. Pro jejich překonání je vhodné implementovat následující opatření.

Opatření 4.1: Budování odborných kapacit pro dotační management

Pro překonání administrativních bariér spojených se získáváním dotací je nezbytné budovat personální kapacity pro dotační management. Menší obce mohou zvážit sdílení specialistů s dalšími municipalitami nebo navázání spolupráce s regionálními rozvojovými agenturami. Důležité je také průběžné vzdělávání zaměstnanců v oblasti projektového řízení a dotačních programů.

Opatření 4.2: Efektivní komunikace s orgány památkové péče

Klíčovým faktorem úspěchu je efektivní komunikace s orgány památkové péče. Municipality by měly navázat pravidelný a konstruktivní dialog s příslušnými pracovníky památkové péče, zapojit je již do fáze plánování investičních akcí a hledat společná řešení, která respektují jak památkovou hodnotu objektu, tak potřeby municipality. Jak ukazují výsledky rozhovorů s místními aktéry, spolupráce s památkáři je většinou vnímána pozitivně, pokud je založena na včasné a otevřené komunikaci.

12.5 Shrnutí návrhů opatření

Zámecké objekty ve vlastnictví municipalit představují významný potenciál pro místní a regionální rozvoj, který však zůstává často nedostatečně využit. Navrhovaná opatření, které jejichž shrnutí obsahuje Tabulka 5, vycházejí z podrobné analýzy zámků ve Zlínském kraji a poskytují komplexní rámec pro efektivnější správu a využití těchto objektů. Klíčovými faktory úspěchu jsou multifunkční využití, vhodný model správy odpovídající kapacitám municipality, diverzifikované financování, široká spolupráce s dalšími aktéry a systematické začlenění zámku do strategických rozvojových koncepcí.

Tabulka 5 Shrnutí specifických cílů a navržených opatření

Specifické cíle	Opatření
Stanovit plán pro využití zámku jako nástroje strategického rozvoje municipality	Integrace zámku do strategických rozvojových dokumentů a koncepcí
	Vytvoření specifické koncepce rozvoje zámeckého objektu
	Stanovení modelu využití zámku
Optimalizovat správu provozu zámku	Výběr vhodného modelu správy zámku
Zajistit udržitelné financování investic	Diverzifikace zdrojů financování
	Strategické využívání dotačních příležitostí
Překonat administrativní a legislativní bariéry	Budování odborných kapacit pro dotační management
	Efektivní komunikace s orgány památkové péče

(zdroj: vlastní zpracování)

Implementace navržených opatření může významně přispět k ekonomické udržitelnosti zámeckých objektů, posílení jejich role v komunitním životě a maximalizaci jejich přínosu pro strategický rozvoj municipalit. Zároveň je důležité zdůraznit, že neexistuje univerzální model, který by byl vhodný pro všechny objekty – každá municipalita musí zvolit specifický přístup vycházející z místních podmínek, charakteru objektu a kapacit obce či města.

13 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část práce se zaměřila na komplexní analýzu zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji s cílem zhodnotit jejich roli jako nástroje strategického rozvoje. Výzkum byl proveden prostřednictvím kombinace kvantitativních a kvalitativních metod, přičemž byly zkoumány provozní a investiční modely správy těchto objektů a jejich implementace v praxi.

V první fázi výzkumu bylo identifikováno 17 zámeckých objektů ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji. Z hlediska současného využití je 88 % analyzovaných zámků aktivně využíváno, přičemž většina z nich plní multifunkční roli. Nejčastěji jsou objekty využívány jako kulturní infrastruktura, sídla správy obce, turistické atrakce a prostory pro další služby.

Analýza provozních modelů odhalila dva dominantní přístupy ke správě zámků: přímou správu municipalitami (67 % případů) a správu prostřednictvím příspěvkových organizací (33 % případů). Model příspěvkové organizace je typický pro větší města a umožňuje profesionalizaci správy s důrazem na kulturní programování a turistické služby. Naproti tomu model přímé správy je charakteristický pro menší obce, kde je správa objektu integrována do běžné agendy obecního úřadu.

V rámci analýzy investičních modelů byly identifikovány investiční projekty, realizované v letech 2015-2024, přičemž celkový objem investic se výrazně lišil mezi jednotlivými municipalitami. Dominantní postavení zaujímala obec Pačlavice s investicemi téměř 75 milionů Kč, což bylo způsobeno zejména specifickým využitím zámku pro pobytové sociální služby. Průměrná míra spolufinancování investic dotacemi činila 55 %, s významnými rozdíly mezi jednotlivými obcemi (od 14 % v Žeranovicích po 93 % v Pačlavicích). Z hlediska poskytovatelů dotací hrálo klíčovou roli Ministerstvo kultury (55 % všech dotací), následované Zlínským krajem (18 %) a Ministerstvem životního prostředí (15 %).

Polostrukturované rozhovory s místními aktéry přinesly cenné kvalitativní poznatky o praktických aspektech správy zámků. Respondenti zdůrazňovali význam zámku pro identitu obce, avšak poukazovali na to, že v rozvojových prioritách často dominuje základní infrastruktura. Jako klíčové výzvy byly identifikovány: závislost na dotacích a omezené vlastní zdroje, omezený turistický potenciál v menších obcích, administrativní a legislativní bariéry, a potřeba širší participace a spolupráce.

Srovnání provozních a investičních modelů ukázalo, že neexistuje univerzální přístup vhodný pro všechny typy municipalit. Volba optimálního modelu závisí na velikosti obce, historickém kontextu, personálních a finančních kapacitách i strategických prioritách. Jako neudržitelnější se jeví multifunkční využití objektů, které kombinuje správní, kulturní, turistické a případně i sociální funkce.

Na základě provedených analýz byly formulovány návrhy opatření zaměřené na posílení role zámků jako nástrojů strategického rozvoje municipalit. Byly stanoveny čtyři specifické cíle:

- 1. Stanovit plán pro využití zámku jako nástroje strategického rozvoje**
- 2. Optimalizovat správu provozu zámku**
- 3. Zajistit udržitelné financování investic**
- 4. Překonat administrativní a legislativní bariéry.**

Pro každý cíl byla navržena konkrétní opatření reflektující zjištěné potřeby a osvědčené postupy.

Výzkum celkově prokázal, že zámky ve vlastnictví municipalit představují významný, ale často nedostatečně využitý rozvojový potenciál. Klíčovými faktory úspěchu jsou multifunkční využití objektů, vhodně zvolený model správy, diverzifikované financování a systematické začlenění zámku do strategických rozvojových koncepcí. Navržená opatření poskytují komplexní rámec pro efektivnější správu a využití těchto objektů s ohledem na jejich historickou hodnotu, ekonomickou udržitelnost a přínos pro místní komunitu.

ZÁVĚR

Diplomová práce se věnovala zámkům ve vlastnictví municipalit jako možnému nástroji strategického rozvoje, přičemž jako modelové území byl zvolen Zlínský kraj. Cílem práce bylo zhodnotit různé způsoby správy a využití zámeckých objektů, analyzovat stávající provozní a investiční modely a na základě těchto poznatků navrhnout konkrétní opatření, která mohou municipalitám napomoci při efektivním využívání jejich kulturního dědictví. Téma bylo zvoleno nejen pro svou aktuálnost a komplexnost, ale i pro své praktické dopady na fungování místní samosprávy, kvalitu veřejné správy a možnosti udržitelného rozvoje.

Naplnění hlavního cíle práce probíhalo prostřednictvím čtyř dílčích výzkumných cílů, z nichž každý rozvíjel téma v konkrétní analytické rovině. První z nich se soustředil na vytvoření teoretického rámce, který spojil oblast kulturního dědictví s principy strategického plánování v prostředí obcí a měst. Výstupy, umožňují chápat zámek nejen jako historický objekt, ale i jako funkční součást rozvojové infrastruktury, která může sehrávat důležitou roli v ekonomické, sociální i symbolické rovině.

Druhý dílčí cíl se věnoval analýze existujících provozních a investičních modelů. Byla identifikována škála přístupů – od modelu přímé správy ze strany obce, přes využívání příspěvkových organizací, až po různé formy spolupráce se soukromým sektorem. Analýza ukázala, že zásadní roli nehraje ani tak konkrétní organizační model, jako spíše kvalita řízení, existence vize a schopnost dlouhodobého plánování. Stejně tak bylo zjištěno, že investiční strategie jsou do velké míry závislé na vnějších dotačních zdrojích, přičemž obce čelí výzvám zejména v oblasti přípravy projektů, administrace a zajištění spolufinancování.

Třetí dílčí cíl se zaměřil na komparaci jednotlivých modelů a identifikaci faktorů, které přispívají k jejich úspěšnosti. Mezi nejvýznamnější faktory patří institucionální kapacita obce, existence partnerství s místními aktéry, schopnost víceúčelového využití zámku a jeho zakotvení v komunitním životě. Multifunkčnost se v praxi ukázala jako klíčová – zámky sloužící zároveň pro kulturní akce, turistiku, vzdělávání nebo administrativu obce mají větší společenskou i ekonomickou návratnost než objekty využívané jednostranně nebo vůbec.

Čtvrtý dílčí cíl byl orientován na návrh opatření, která by mohla přispět k efektivnějšímu využívání zámeckých objektů ve vlastnictví obcí. Výsledkem jsou doporučení ve čtyřech oblastech: plánování využití, optimalizace správy, stabilizace financování a odstraňování legislativních a administrativních překážek. Práce tím překračuje

čistě analytický rámec a nabízí prakticky uplatnitelné výstupy, které mohou sloužit jako inspirace pro další obce a regiony.

Přínos autora spočíval především v možnosti hlubšího pochopení vztahu mezi kulturním dědictvím a současným fungováním veřejné správy. Z provedeného výzkumu vyplývá, že zámecké objekty nejsou pasivním historickým odkazem, ale že v nich existuje příležitost být aktivním činitelem změny. Jsou to místa, která mohou spojovat historii s budoucností, a to nejen symbolicky, ale i zcela konkrétně – jako prostory pro setkávání, vzdělávání, ekonomické aktivity či komunitní rozvoj. Zároveň však není možné opomíjet obtíže, s nimiž se obce jako správci kulturních památek potýkají – především vysokou finanční náročnost, složitou administrativu dotačních řízení nebo nedostatek odborného personálu.

Práce má také své limity, které je třeba reflektovat. Tím hlavním je regionální ukotvení výzkumu pouze ve Zlínském kraji, což omezuje zobecnění některých závěrů. Dále je třeba zmínit, že kvantitativní část se opírala primárně o veřejně dostupná data, která v některých případech nemusí být úplná či aktuální. I přesto se podařilo zachytit řadu souvislostí, které mají přesah i mimo zvolený region.

Na základě dosažených výsledků lze doporučit několik směrů pro další výzkum. Za vhodné se jeví rozšířit analýzu i na jiné kraje, včetně metropolitních oblastí nebo naopak strukturálně znevýhodněných regionů. Dále by bylo přínosné sledovat dlouhodobé dopady konkrétních způsobů využití zámeckých objektů na místní rozvoj. Velkým potenciálem je rovněž analýza participativních přístupů k plánování využití památek a jejich vlivu na míru občanské angažovanosti. V neposlední řadě by bylo možné rozvíjet výzkum směrem k ekonomickému vyhodnocení efektivity provozu zámků a k vytváření inovativních finančních nástrojů, které by obcím usnadnily udržitelnou správu těchto objektů.

Celkově lze konstatovat, že kulturní památky – a zejména zámky – v sobě nesou potenciál stát se pilíři strategického rozvoje obcí. Záleží však na konkrétním přístupu obce, její vizi, odvaze i schopnosti čelit výzvám, které s sebou vlastnictví takového objektu přináší. Pokud se tyto předpoklady podaří naplnit, může se zámecký objekt proměnit v aktivní centrum obce, které propojuje minulost s přítomností a přináší hodnotu celé komunitě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BENEŠ, Luděk, 2023. Different forms of innovation leadership in the strategic planning of municipalities in the structurally affected regions of Czechia. *Acta Universitatis Carolinae. Geographica*. Roč. 58, č. Journal Article, s. 113-128. ISSN 0300-5402. Dostupné z: <https://doi.org/10.14712/23361980.2023.9>.

BERMAN, Tal, 2017. *Public participation as a tool for integrating local knowledge into spatial planning*. ISBN 978-3-319-48062-6.

CAMAGNI, Roberto; CAPELLO, Roberta; CERISOLA, Silvia a PANZERA, Elisa, 2020. The Cultural Heritage - Territorial Capital nexus: theory and empirics. *Il Capitale culturale. Studies on the value of cultural heritage*. Č. 11, s. 33-59. Dostupné z: <https://doi.org/10.13138/2039-2362/2547>.

ČESKO, 2000. *Zákon č. 128/2000 Sb.: Zákon o obcích (obecní zřízení)*. Sbírka zákonů ČR. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>.

DOSTÁL, Petr a ČERNÁ, Jitka, 2014. *Marketingové řízení památkových objektů*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-14-9.

ENEQVIST, Erica a KARVONEN, Andrew, 2021. Experimental Governance and Urban Planning Futures: Five Strategic Functions for Municipalities in Local Innovation: Five Strategic Functions for Municipalities in Local Innovation. *Urban planning*. Roč. 6, č. Journal Article, s. 183-194. ISSN 2183-7635. Dostupné z: <https://doi.org/10.17645/up.v6i1.3396>.

FALKOVSKYI, Andrii a TARASOV, Andrii, 2025. The Role of Local Authority in the Funding and Administrative-Legal Protection of Cultural Heritage. *Baltic Journal of Economic Studies*. Roč. 11, č. Journal Article, s. 287-292. ISSN 2256-0742. Dostupné z: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-287-292>.

HÁJEK, Tomáš, 2005. *Zánik a vznik památkových péčí*. Praha: Epoque. ISBN 80-86328-71-6.

HORÁK, Petr a NEJEDLÝ, Vratislav, 2013. *Základní pojmy v péči o kulturní dědictví*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-716-2.

INFORMAČNÍ A TURISTICKÝ PORTÁL HOLEŠOV, 2025. *Archiv akcí - Zámek*. Online. Dostupné z: <https://www.holesov.info/archiv-akci?c=2024&tag%5B%5D=zamek>. [cit. 2025-03-25].

INSTITUT PRO PAMÁTKY A KULTURU, 2024. *Rozhovor s Ivanou Sehnalovou o rekonstrukci zámku v Přilepích*. Online. Dostupné z: <https://www.propamatky.info/cs/zpravodajstvi/zlinsky-kraj/tipy-a-inspirace/rozhovor-%7C-s-ivanou-sehnalovou-o-rekonstrukci-zamku-v-prilepich/7200/>. [cit. 2025-04-15].

JEŽEK, Jiří a JEŽKOVÁ, Renata, 2020. Aktéři, strategie a faktory úspěšnosti revitalizace center malých měst v České republice. *Geografické informácie*. Roč. 24, s. 131-145. Dostupné z: <https://doi.org/10.17846/GI.2020.24.2.131-145>.

KRAJSKÝ ÚŘAD JIHOMORAVSKÉHO KRAJE, 2025. *Dotační portál Krajského úřadu Jihomoravského kraje*. Online. Dostupné z: <https://dotace.kr-jihomoravsky.cz/>. [cit. 2025-04-15].

KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE, 2025. *Přehled dotačních programů Zlínského kraje na rok 2025*. Online. Dostupné z: <https://zlinskykraj.cz/prehled-dotacnich-programu-zlinskeho-kraje-na-rok-2025>. [cit. 2025-04-15].

KRBOVÁ, Jana, 2016. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-587-1.

KULIŠ, Zvonimir a ŠIMUNDIĆ, Blanka, 2025. Heritage and Territory: Tangible and Intangible Cultural Resources as Drivers of Regional Development in Croatia. In: . Cham: Springer Nature Switzerland, s. 107-125. ISBN 978-3-031-65537-1.

Kulturní a kreativní centrum Živý Zlín, 2025. Online. Kulturní a kreativní centrum Živý Zlín. Dostupné z: <https://www.kulturazlin.cz/>. [cit. 2025-04-23].

LA ROCCA, Ludovica; BUGLIONE, Francesca; MUCCIO, Eugenio; BOSONE, Martina; CERRETA, Maria et al., 2025. Towards a Circular Cultural Tourism Impact Assessment Framework for Decision Support in Less-Known and Remote Destinations. In: . Cham: Springer Nature Switzerland, s. 127-139. ISBN 978-3-031-65537-1.

LOVRENTJEV, Sonja, 2015. Intangible Cultural Heritage and Tourism: Comparing Croatia and the Czech Republic: Comparing Croatia and the Czech Republic. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 6, no. 5, s. 522. Dostupné také z: <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/7596>.

MARTINS, João; PEREIRA, Pedro; PASANDIDEH, Shabnam; RAIYANI, Kashyap; KALVET, Tarmo et al., 2025. Redefining Cultural Tourism Leadership: Innovative

Approach and Tool: Innovative Approach and Tool. In: . Cham: Springer Nature Switzerland, s. 217-230. ISBN 978-3-031-65537-1.

MĚSTO VALAŠSKÉ MEZIRŘÍČÍ, 2025. *Muzejní a galerijní centrum v zámku Žerotínů*. Online. Dostupné z: <https://www.valasskemezirici.cz/muzejni-a-galerijni-centrum-v-zamku-zerotinu/ds-2475>. [cit. 2025-04-05].

MINISTERSTVO KULTURY ČR, 2025. *Dotační tituly - Ministerstvo kultury ČR*. Online. Dostupné z: <https://mk.gov.cz/dotacni-programy-cs-237>. [cit. 2025-04-15].

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2019. *Metodika přípravy veřejných strategií*. Online. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/metodika-pripravy-verejnych-strategii>. [cit. 2025-04-05].

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2025. *IROP 2021-2027*. Online. Dostupné z: <https://irop.gov.cz/cs/>. [cit. 2025-04-25].

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR, 2025. *Operační program Životní prostředí*. Online. Dostupné z: <https://opzp.cz/>. [cit. 2025-04-25].

Muzejní a galerijní centrum, 2025. Online. Kulturní zařízení města Valašského Meziříčí. Dostupné z: <https://magc.kzvalmez.cz/o-nas/muzejni-a-galerijni-centrum/>. [cit. 2025-04-06].

NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV, 2025a. *Principy památkové péče*. Online. Dostupné z: <https://www.npu.cz/cs/pamatkova-pece/o-pamatkove-peci/principy-pamatkove-pece>. [cit. 2025-04-05].

NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV, 2025b. *Památkový katalog*. Online. Dostupné z: <https://pamatkovykatalog.cz/>. [cit. 2025-04-08].

Obec Bílovice, 2025. Online. Dostupné z: <https://bilovice.cz/>. [cit. 2025-04-23].

OBEC BRANKY, 2025. *Zámek s parkem - Branky*. Online. Dostupné z: <https://www.obecbranky.cz/zamek-s-parkem>. [cit. 2025-04-15].

Obec Hošťálková, 2025. Online. Dostupné z: <https://hostalkova.cz/>. [cit. 2025-04-15].

Obec Liptál, 2025. Online. Dostupné z: <https://liptal.cz/>. [cit. 2025-04-15].

OBEC PAČLAVICE, 2017. *Pačlavice – zkvalitnění ubytovacích kapacit a rekonstrukce kuchyně*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.obecpaclavice.cz/cs/obec/projekty->

[financovane-pomoci-dotaci/paclavice-zkvalitneni-ubytovacich-kapacit-a-rekonstrukce-kuchyne/paclavice-zkvalitneni-ubytovacich-kapacit-a-rekonstrukce-kuchyne-251cs.html](https://www.obecpohorelice.cz/organizace/domov-pokojneho-stari/).

[cit. 2025-04-20].

OBEC POHOŘELICE, 2025. *Domov pokojného stáří Pohořelice*. Online. Dostupné z: <https://www.obecpohorelice.cz/organizace/domov-pokojneho-stari/>. [cit. 2025-04-15].

Obec Přílepy, 2025. Online. Dostupné z: <https://www.prilepy.cz/>. [cit. 2025-04-05].

OLŠOVÁ, Petra, 2005. Funkce managementu územní (obecní a krajské) správy. Online. In: *Dvs.cz*. Dostupné z: <https://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6176035>. [cit. 2025-04-09].

PANZERA, Elisa, 2022. *Cultural heritage and territorial identity: synergies and development impact on European regions*. Advances in spatial science. Cham: Springer. ISBN 978-3-030-94467-4.

PATOČKA, Jiří a HEŘMANOVÁ, Eva, 2008. *Lokální a regionální kultura v České republice*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-347-8.

PAVLÍK, Marek, 2016. *Podpora lokální ekonomiky: využití skrytých potenciálů v regionech*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-390-7.

PEK, Tomáš, 2007. *Financování provozu, údržba a obnova památek*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1309-6.

PERNICA, Petr, 2017. *Nový pohled na kulturu: logistika kultury*. Vydání I. Společnost. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2730-6.

RADIO PRAGUE INTERNATIONAL, 2025. *Vysoká návštěvnost i chovatelské úspěchy. Zoo Zlín má za sebou vydařený rok a chystá řadu novinek*. Online. Dostupné z: <https://cesky.radio.cz/vysoka-navstevnost-i-chovatelske-uspechy-zoo-zlin-ma-za-sebou-vydareny-rok-a-8839586>. [cit. 2025-04-15].

SLOVÁCKÝ DENÍK.CZ, 2023. *Březolupský zámek*. Online. Dostupné z: https://slovacky.denik.cz/zpravy_region/brezolupsky-zamek-tajemne-domy-20230913.html. [cit. 2025-04-09].

SNIS, Ulrika Lundh; OLSSON, Anna Karin a BERNHARD, Iréne, 2021. Becoming a smart old town – How to manage stakeholder collaboration and cultural heritage. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*. Roč. 11, č. Journal Article, s. 627-641. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-10-2020-0148>.

Sociální služby Pačlavice, 2025. Online. Dostupné z: <https://www.socialnisluzby.obecpaclavice.cz/>. [cit. 2025-04-15].

UHERSKÝ OSTROH, 2025. *Podzemí zámku*. Online. Dostupné z: <https://www.uhostroh.cz/podzemi-zamku/d-7341>. [cit. 2025-04-15].

Základní škola Velký Ořechov, 2023. Online. Dostupné z: <https://www.zsvelkyorechov.cz/>. [cit. 2025-04-15].

Zámecká hospůdka Žeranovice, 2025. Online. Dostupné z: <https://www.zamecekzeranovice.cz/>. [cit. 2025-04-15].

Zámecký penzion, 2025. Online. Dostupné z: <https://zamecky-penzion.cz/>. [cit. 2025-04-15].

Zámek - Uherský Ostroh, 2025. Online. Město Uherský Ostroh. Dostupné z: <https://www.uhostroh.cz/zamek/ms-1008>. [cit. 2025-04-06].

Zámek Slavičín-Divnice, 2022. Online. Zámek Slavičín-Divnice - iDnes.cz. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/slavicin-zamecky-park-dar-baron-stahl-wichterle-komuniste.A220304_653709_zlin-zpravy_ppr. [cit. 2025-04-15].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Graf počtu zámků ve Zlínském kraji dle vlastnických subjektů	36
Obrázek 2 Geografické rozložení jednotlivých zámků vlastněných municipalitami ve Zlínském kraji	36
Obrázek 3 Graf četnosti způsobů získání zámku do majetku municipalit	38
Obrázek 4 Graf četnosti jednotlivých způsobů využití analyzovaných zámků	39
Obrázek 5 Graf četností využívaných modelů správy jednotlivých zámků.....	44
Obrázek 6 Graf částek investic do zámeckých objektů a přilehlých areálů v jednotlivých municipalitách kumulovaně za roky 2015-2024 (v tis. Kč).....	47
Obrázek 7 Graf míry spolufinancování investic dotacemi v jednotlivých municipalitách kumulovaně za roky 2015-2024.....	48
Obrázek 8 Graf počtu dotací na investice do zámků dle poskytovatelů dotací v letech.....	50
Obrázek 9 Graf kumulovaných částek dotací na investice do zámků dle poskytovatelů dotací (v tis. Kč).....	52
Obrázek 10 Schéma struktury cílů a opatření	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní přehled zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji.....	37
Tabulka 2 Přiřazení kategorií kódů k tematickým oblastem rozhovorů	56
Tabulka 3 Shrnutí závěrů z analýzy provozních modelů správy zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji	61
Tabulka 4 Shrnutí závěrů z analýzy investičních modelů správy zámků ve vlastnictví municipalit ve Zlínském kraji	64
Tabulka 5 Shrnutí specifických cílů a navržených opatření	73

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

%	Procento
ČR	Česká republika
ČÚZK	Český úřad zeměměřický a katastrální
IROP	Integrovaný regionální operační program
Kč	Koruna česká
km	kilometr
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
např.	například
NPÚ	Národní památkový ústav
NUTS	Nomenclature des Unites Territoriales Statistiques (Nomenklatura územních statistických jednotek)
OP ŽP	Operační program Životní prostředí
ORP	Obec s rozšířenou působností
RIS	Regionální informační servis
tis.	tisíc
ÚSC	Územní samosprávný celek
ÚSKP	Ústřední seznam kulturních památek
ZUŠ	Základní umělecký škola

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Osnova rozhovoru se zástupcem municipality

Příloha P II: Osnova rozhovoru se zástupcem příspěvkové organizace

PŘÍLOHA P I: OSNOVA ROZHOVORU SE ZÁSTUPCEM MUNICIPALITY

Historie vlastnictví a současný stav zámku

1. Jak dlouho je zámek ve vlastnictví obce a za jakých okolností ho obec získala?
2. V jakém stavebně-technickém stavu je v současnosti zámek a jeho areál?

Správa zámku

Finanční aspekty správy zámku

3. Jaká část obecního rozpočtu je ročně vyčleněna na provoz a údržbu zámku?
4. Jakým způsobem získáváte dodatečné finanční prostředky na údržbu a rozvoj zámku?
5. Generuje zámek nějaké vlastní příjmy? Jakým způsobem jsou tyto příjmy využívány?

Technické zabezpečení a údržba

6. Jakým způsobem je zajišťována běžná údržba zámku a jeho areálu?
7. Jaké byly nejvýznamnější rekonstrukční práce provedené v posledních letech?
8. Jak hodnotíte spolupráci s orgány památkové péče?

Využití zámku pro strategický rozvoj obce

Současné využití zámku

9. Jakým způsobem je zámek v současnosti využíván?
10. Jak zámek přispívá k turistickému ruchu v obci? Jaká je návštěvnost zámku v průběhu roku?
11. Jsou některé části zámku pronajímány třetím stranám? Pokud ano, o jaké prostory se jedná a k jakým účelům?

Kulturní, vzdělávací a společenské využití

12. Jakým způsobem zámek slouží pro vzdělávací účely (např. spolupráce se školami)?
13. Jak je zámek využíván pro společenské akce obce nebo místních organizací?
14. Existují stálé expozice nebo pravidelné výstavy? Jaká je jejich tematická náplň?

Plánování a strategický rozvoj

Dlouhodobá vize a strategické cíle

15. Jaká je vaše dlouhodobá vize (5-10 let) pro zámek?
16. Plánujete nějaké zásadní změny ve způsobu správy nebo využití zámku?

Výzvy a příležitosti

17. S jakými hlavními výzvami a bariérami se při správě zámku potýkáte?
18. Existují nějaké externí faktory (např. legislativní změny, vývoj turistického ruchu), které mohou významně ovlivnit budoucnost zámku?

Závěrečné otázky

Osobní pohled a zkušenosti

19. Jakou radu byste dal jiným obcím, které vlastní historické objekty?

Prostor pro dodatečné informace

20. Je něco důležitého, co jsme v našem rozhovoru nezmínili a co byste rád doplnil?

PŘÍLOHA P II: OSNOVA ROZHOVORU SE ZÁSTUPCEM PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Současný stav zámku

1. Jaké hlavní cíle a priority má vaše organizace při správě a využívání zámku?
2. Jakou roli hrálo Kulturní zařízení při rekonstrukcích a obnově zámku v posledních letech?
3. V jakém stavebně-technickém stavu je zámek v současnosti? Jaké jsou aktuální potřeby údržby nebo renovací?

Správa zámku

Finanční aspekty správy zámku

4. Jakým způsobem získává vaše organizace finanční prostředky na provoz, údržbu a rozvoj zámku?
5. Jaké byly v posledních letech nejvýznamnější zdroje financování?
6. Jaké jsou hlavní položky výdajů spojených se správou zámku?

Technické zabezpečení a údržba

7. Jakým způsobem je zajišťována běžná údržba zámku?
8. Jaké významné rekonstrukční práce byly provedeny v posledních letech pod vaším vedením?
9. Jak hodnotíte spolupráci s orgány památkové péče při správě objektu?

Využití zámku pro strategický rozvoj obce

Současné využití zámku

10. Jakým způsobem je zámek aktuálně využíván?
11. Co je nejvíce využíváno? Jak hodnotíte zájem veřejnosti o jednotlivé části nebo programy?
12. Přispívá zámek k turistickému ruchu ve městě?

Kulturní, vzdělávací a společenské využití

13. Jaké kulturní akce se na zámku pravidelně konají?
14. Spolupracujete se školami nebo jinými vzdělávacími institucemi na programech v rámci zámku?
15. Existují stálé expozice nebo pravidelné výstavy? Můžete popsat jejich tematické zaměření?
16. Jak je zámek využíván pro společenské akce města nebo místních organizací?

Plánování a strategický rozvoj

Dlouhodobá vize a strategické cíle

17. Jaká je role Kulturního zařízení ve strategickém rozvoji zámku?
18. Připravujete aktuálně nějaké konkrétní projekty související se zámekem?
19. Jak vidíte budoucnost zámku v kontextu rozvoje města?

Výzvy a příležitosti

20. S jakými hlavními výzvami či bariérami se při správě a provozu zámku potýkáte?

21. Vidíte nové příležitosti pro lepší využití zámku v budoucnosti?
22. Existují externí faktory (např. legislativa, vývoj turismu), které mohou ovlivnit budoucnost objektu?

Závěrečné otázky

Osobní pohled a zkušenosti

23. Máte nějakou inspiraci nebo doporučení pro jiné organizace spravující historické objekty?

Prostor pro dodatečné informace

24. Je něco důležitého, co jsme nezmínili, a co byste rád doplnil/a?