

Infrastruktura umění 2. semestr (2012/2013)

Přednášející: Bohumil Nekolný

Texty přednášek a příloh, Doporučená literatura, Otázky ke koloziu

Texty přednášek:

I. Kreativní průmysly

II. Hodnocení dopadů kulturních procesů (multiplikační efekty)

Příloha: Sociální dopady

III. Evaluace uměleckých procesů

Příloha: Strategický management, management řízení kvality v kultuře

IV. Financování a správa kulturních (a zvláště divadelních) systémů v evropských zemích a u nás

Příloha: Optimalizace pražské divadelní sítě – *podkladová studie*

Literatura

Otázky

I. Kreativní průmysly

V první přednášce se budeme věnovat historickému vývoji fenoménu kreativních průmyslů (zhruba v období od 2. světové války až po současnost), vlastní terminologii a definici, včetně definičních znaků. Už samo pojmenování zaznamenalo posun od kulturního průmyslu přes kulturní průmysly až ke kreativním průmyslům.

Původní termín „kulturní průmysl“ měl totiž negativní konotace. Byl výrazem radikální kritiky masové zábavy. Až zhruba od poloviny minulého století se dospělo k poznání, že kulturní průmysly představují široké spektrum činností, z nichž každá svou logiku a organizuje se podle odlišných principů. V polovině 80. let proběhlo ve Velké Británii rozsáhlé šetření, které se pokusilo kvantifikovat ekonomické výkony kulturního sektoru. Výsledky vycházejí z kombinace dat tzv. vysokého (nekomerčního) umění a z oblasti kulturních průmyslů. Studie *The Economic Importance of the Arts in Britain* zásadně ovlivnila směřování kulturních politik mnoha zemí. Autoři studie totiž aplikovali ekonomický koncept multiplikačního efektu, díky němuž exaktně demonstrovali ekonomické výkony kulturního sektoru (schopnost tvorby pracovních míst, schopnost zisku a následného zdanění, sociálních dopadů, multiplikátor dalších odvětví atd). Multiplikačním efektům věnujeme jednu přednášku, protože pokud předmětem našeho zájmu má být i „měření“ kultury a umění, potom samozřejmě vedle měření procesu a výkonu, je podstatné i měření dopadu a to je právě sféra multiplikačních efektů.

Kreativní průmysly a kulturní politiky, strategie a plánování

Kreativní průmysly souvisí přímo s koncepty kulturních politik. Jednou ze strategií, která často zaznívá i u nás, je teze, že distribuce veřejných prostředků, určených na kulturu, by se měla

přizpůsobovat většinovému vkusu daňových poplatníků. A tak, jak dobově byly chápány kulturní průmysly, zdálo se, že většinový vkus uspokojují a odtud pak hesla o podpoře kulturních produktů, určených většinovému konzumentovi (seriálu, filmu, muzikálu atd.). Převládlo však racionálnější poznání při průřezu kulturních průmyslů s praktickou kulturní politikou a sice konstatace, že kultura a umění mohou být významnými ekonomickými činiteli. V hraniční podobě dokonce jako instrument účinné regenerace aglomerací a dokonce i regionů (příklad Glasgow z roku 1990, kdy byl evropským městem kultury či Guggenheimovo muzeum v Baskicku, kdy investice do kulturní infrastruktury učinila z Bilbaa vyhledávanou destinací atd., u nás Litomyšl či Český Krumlov). A postupně se docházelo k dalšímu poznání a sice, že svět „vysokého“ umění a „nízké“ kultury průmyslů není antinomie, ale že jde o složitě strukturovaný systém s mnoha vazbami a že tyto dvě entity jsou vzájemně závislé. Samozřejmě s vědomím, že kulturu a umění po výtce nejde redukovat jen na míru ekonomických výstupů. Transformace kulturních průmyslů na kreativní souvisela s přesvědčením a konceptem, že ekonomický růst v tomto století bude odvislý od kreativity a inovací. Odtud strategie kreativních měst a kreativních klastrů. Což jsou vlastně shluky příbuzných oborů, které vzájemně generují svůj rozvojový potenciál. Zkrátka města s kulturní infrastrukturou znamenají jednak koncentraci příslušníků *kreativní třídy* (což je sociologický termín R. Floridy) a jednak subjektů, podnikajících právě v kulturních průmyslech.

Terminologické a obsahové vymezení pojmů, definice

Pokud budeme definovat předmět našeho zájmu, tedy samotný pojem „kreativní průmysly“ narazíme hned na několik modulů. Klasická definice pochází od D. Throsbyho. Vizuálním obrazem jsou čtyři kruhy se třemi soustřednými mezikružemi. Čím blíže středu se dané odvětví nachází, tím více je jeho podstatou *čistá kreativita*. Dále od středu jsou pouhé aplikace kreativity. Takže v centru je literatura, hudba, jevištní a výtvarné umění. Kolem jsou další „ústřední kulturní průmysly: film, muzea a knihovny. Dalším mezikružím je památková péče, nakladatelský průmysl, audiovizie, počítačové a video hry. A konečným okružím jsou příbuzná odvětví: reklamní průmysl, architektura, design a módní průmysl.

Další Brit D. Hesmondhalgh považuje za kulturní průmysly instituce, které se primárně zabývají produkcí společenských významů. Kulturní průmysly tvoří, interpretují a distribuují „*texty*“ s významy: rozhlas a televize, filmový průmysl, obsahy v internetovém průmyslu, hudební průmysl, nakladatelský (tištěný i elektronický), videohry, reklama a marketing. Dělí je na ústřední, okrajové a odvětví na pomezí. Terminologická rozvolněnost je přirozená neb jak autor sám říká: *problematické je definovat samu kulturu, natož průmysl*. Byly pokusy o definici přes negativní charakteristiky jako např. nemožnost zařazení kreativních průmyslů mezi tradiční průmyslová odvětví, nemožnost identifikovat kreativní průmysly na úrovni organizací, neschopnost sdružovat se v profesních organizacích, neexistence jednotného statistického rámce.

Další klasik kreativní ekonomiky J. Howkins nachází jako základ pro definici kreativních průmyslů koncept duševního vlastnictví. A tam nabízí 4 formy: autorské právo, patentové právo, ochrannou známku a design jako hybrid těchto zákonných norem. A tak také rozlišuje 4 kategorie průmyslových odvětví: autorskoprávní průmysly (tvorba programů, fotografie, reklama, film, video, scénická umění, hudební průmysl, nakladatelský průmysl, audiovizie, výtvarné umění a architekturu), patentové průmysly (farmacie, ICT, průmyslový design, chemický průmysl, automobilový a ten, co je spojený s vesmírným výzkumem. A konečně průmysl ochranných známek a designové, u těch odvětví lze rozpoznat kreativitu na vstupech, ale obtížné je vyčíslit podíl kreativity na výstupu, tedy produkci. A tato množina vytváří segment kreativní ekonomiky v rámci národního hospodářství.

Konečně přichází i definice Work Foundation, která mně osobně je nejbližší, protože vychází z hodnotového systému. WF je svérázný myšlenkový trust a jeho model kreativních průmyslů je opět vyjádřen kruhy a na ně navazující tři mezikružím. Centrální (ústřední) kruh představuje oblast, kde vznikají čistě kreativní výstupy s maximální koncentrací hodnot (estetické, duchovní, společenské,

historické, symbolické či hodnota původnosti, originality). Jde o tvorbu spisovatelů, básníků, textařů, filmařů, skladatelů, tanečníků, herců, ale také např. programátorů. Z námi už zmíněných klasifikací sem patří scénická umění, ale také trh s uměním a starožitnostmi, umělecká řemesla. První mezikruží, které navazuje na oblast čistě kreativních výstupů je oblast kulturních průmyslů, tzn. hudební průmysl, audiovize, nakladatelství, filmový průmysl a počítačové hry. Jde o oblast, která se soustředí na komerční vytěžování hodnot. Další mezikruží představuje oblast kreativních průmyslů, která vedle hodnoty řeší vždy i funkčnost svých výstupů a produktů. Dle tradiční klasifikace sem patří architektura, design, módní průmysl, softwarové služby, reklama atd. Model je chápán jako vysoce propustný v pohybu kreativců, tak v kooperaci subjektů. A konečně posledním segmentem je oblast širší ekonomiky, jdoucí nad rámec kreativních průmyslů. Teda těch sektorů a služeb, které přímo těží z hodnot vytvořených kreativními průmysly (např. automobilový průmysl, těžící z designu atd.).

Dalším potřebným pojmem je *kreativní třída* – poptávka po kreativitě dala vzniknout i „nové“ společenské vrstvě, kterou Američan R. Florida (ekonom se sociologickým zaměřením) označil jako kreativní třídu. Jde o povolání, jejichž funkcí je přicházet s novými myšlenkami, novým obsahem, zkrátka inovací. Sem řadí vědce, vývojáře, designéry, pedagogy, architektky, umělce atd. Na ně navazuje širší skupiny kreativních profesionálů, pracujících ve zdravotnictví, právnictví, obchodu a financích. Tato třída je při své práci svobodnější, má větší autonomii i flexibilitu. Je kvalifikovaná a kompetentní. Má jiný životní styl (postavený na zážitcích), jiný pracovní rozvrh, sdružuje se v komunitách atd.

Ideologie kreativity se dá shrnout do čtyř základních principů (dle J. Howkinse): diverzita, princip změny, princip kontinuálního učení a princip adaptace.

Měření podmínek pro rozvoj kreativní ekonomiky

Samotné podmínky pro rozvoj této ekonomiky vyžadují, vedle demokracie, otevřenou infrastrukturu, která podporuje vznik a šíření nových konceptů, myšlenek, obsahů a inovací. Předpokládá se za prvé: dostupnost rizikového volného kapitálu pro financování vlastní kreativity, výzkumu i inovací (neb nikdo neví, jak to dopadne a navíc jde většinou o vysoké počáteční náklady), za druhé: kreativní firmy, tedy takové subjekty, které jsou koncentrované na tvorbu inovací, vytváření nových myšlenek, nových obsahů, ale i nových designů. Firmy, které generují duševní vlastnictví a konečně prostředí (společenské a kulturní), které rozvíjí kreativitu a koncentruje kreativní třídu. Evidentně např. kulturní infrastruktura města či regionu s aktivní uměleckou scénou. Prostředí s živou uměleckou scénou totiž stimuluje kreativitu jiných prostředí.

V tomto smyslu se samozřejmě přistoupilo i k měření podmínek kreativní ekonomiky, což souvisí přímo s konkurenceschopností regionů či aglomerací a říká se tomu *kreativní index*. Kritéria jsou jednoduchá: podíl kreativní třídy na celkovém počtu pracujících dané oblasti, počet patentů na jednoho obyvatele, výskyt high-tech firem, míra společenské a kulturní diverzifikace, k čemuž se někdy používá tzv. Gay index, který vyjadřuje nakolik je region otevřený lidem, odlišujícím se nějakým způsobem od většinové společnosti. Index poukazuje na prognózu dlouhodobějšího ekonomického potenciálu příslušného regionu. Měřením samotného procesu a výkonu se budeme zabývat v následujících přednáškách.

Management a typy kreativních organizací

Pro typologii modelů kreativních organizací a jejich řízení se používají dvě osy. Na horizontální ose jsou umístěny řídicí a kontrolní mechanismy, od striktně formálních a hierarchických na levém konci osy až po neformální a kolegiální metody a způsoby na konci pravém. Vertikální osa

pak zachycuje koordinační mechanismy kreativních organizací kdy nahoře je zachycena direktivní metoda a na dolním konci až podvědomé způsoby koordinace kreativních procesů. Takto vzniknou 4 kvadranty, z nichž každý představuje jeden typ kreativní organizace: komerční byrokracie, kulturní byrokracie (sem řadíme naše organizace, dotované z veřejných rozpočtů)^x, organizace charismatického vůdce a konečně síťové organizace. Samozřejmě, že v praxi dochází ke křížení a prostupnosti těchto modelů řízení, správy a kontroly.

x/ Tyto organizace podléhají striktní kontrole ze strany zřizovatelů, striktní, ale tak formální, že z hlediska poslání organizace kontrola ztrácí smysl a je jen administrativní zátěží. Typickým příkladem proto jsou finanční či personální audity, které nevezmou v potaz specifickou toho kterého uměleckého ústavu. Stejně tak je jasně daná subordinační struktura. Na druhou stranu se tento typ potýká s nedostatečnou koordinací vlastních složek (umělecký, technický, administrativní provoz).

Vztahy komerčních průmyslů a nekomerčního umění

Základní princip přímého vztahu mezi nekomerčním uměním, podporovaným z veřejných rozpočtů a ziskovými odvětvími kreativních průmyslů je u nás znám a dokonce i popsán. Nekomerční (neziskové) umění vystupuje v roli výzkumu (často v roli pokusu a omylu), který hledá, testuje a potvrzuje nové postupy a nachází nová řešení. Jde modelově o situace, které jde popsat termínem z úvodu přednášek a sice *kulturní memy*. Úspěšné produkty se šíří do komerční sféry buď na základě copyrightů či přecházejí přímo nositelé inovací či postupy a technologie. Vztahy mezi subjekty nekomerční a komerční sféry si můžete do příště namodelovat na základě vlastní zkušenosti. Pochopitelně, že nové informační a komunikační technologie vytvářejí těmto vazbám i poněkud jiný prostor (viz problém stahování hudby či filmů, ale také např. konvence CC: Creative Commons). Typologie těchto vzájemně prospěšných vztahů (kooperace, partnerství, inspirace, efektivita atd.) je velmi široká a otevřená. V našem kulturním prostředí, žel, stále převažuje stereotyp představ, že vztah privátního a veřejného je vztah čistě konkurenční - viz vášnivé debaty o dotacích. Umění podporované z veřejných rozpočtů a oblast kreativních průmyslů sdílejí v podstatě stejné zájmy a pro obě složky tohoto hospodářského a kulturního sektoru je prospěšné, když kooperují. Je řada příkladů ze současných metropolí, kdy investice do kreativity (a umění) staví současný Londýn před New York či Berlín před Prahu. Téma dnešní přednášky má poměrně jednoduchou ideologii. Napomoci k vytvoření argumentačního instrumentáře obhajoby legitimacy a současné produktivity vynaládání veřejných prostředků na podporu umění a tvorby a tedy inovace či kreativity, což nemusí být vždy jen tautologií.

Umění a kultura obecně přece prospívají veřejné sféře už tím, že zvyšují kvalitu života a jsou nedílnými součástmi rozvoje a současně stability společnosti. Právě umění je významným ekonomickým faktorem, přímo podmiňujícím a ovlivňujícím ekonomicky progresivní odvětví, kterými jsou kulturní a kreativní průmysly.

Kreativní průmysly a Česká republika - analýza

Vystoupíme z teoretického rámce a pokusíme se rekognoskovat, jaká je situace s kulturními průmysly u nás. Jsem členem pracovní skupiny k projektu Sociálněekonomický potenciál kulturních, resp. kreativních průmyslů v ČR. Kolegové vypracovali analýzu našich strategických dokumentů z pohledu reflexe kreativních průmyslů. Dá se říci předem, že situace je oproti evropským státům poměrně tristní. Pokud si chcete vytvořit vlastní názor doporučuji studie jako je *The economy of culture in Europe* a studii *The Impact of Culture on Creativity*. Sdělení Evropské komise o programu pro kulturu má číslo 242. Kreativní průmysly považuje za zdroj inovací, jehož potenciál je nutné využít. Kulturní průmysly a tvůrčí odvětví totiž podstatně přispívají k evropskému HDP. V roce 2004 pracovala v zemích evropské pětadvacítky přes 5 mil. lidí, což tvoří přes 3% celkové zaměstnanosti a 2,6% HDP (tzn. obrát kolem 700 mld. EUR). Přičemž růst v tomto sektoru byl

podstatně vyšší (o 12 procentních bodů) než v celkovém hospodářství. Právě zde by měl být vytvářen základ pro konkurenceschopnost Evropy. A proto se stanovily následné cíle: podpořit tvořivost ve vzdělání, podpořit budování infrastruktury a kapacit v kulturním odvětví, rozvíjet partnerství mezi kulturním odvětvím a dalšími sektory hospodářství. V podstatě jde o rámec toho, co nazýváme *znalostní ekonomikou*.

Analýza redefinuje předmět našeho zájmu. Kulturní odvětví člení na neprůmyslová a průmyslová odvětví. Neprůmyslová jsou ta, která produkují nereprodukovatelné služby a zboží, které jsou konzumovány rovnou na místě (koncerty, představení, výstavy). Výčet oblastí je poměrně obsáhlý (malířství, sochařství, řemesla, fotografie, ale i trhy s uměním a starožitnostmi, operu, orchestry, tanec, divadlo, cirkus, muzea, pamětihodnosti, archeologické lokality, knihovny a archívy. Průmyslová odvětví naopak produkují kulturní produkty (knihu, film, nahrávku) určené k masové reprodukci, hromadnému šíření a vývozu (audiovize, nakladatelství a vydavatelství atd.). A následují tzv. tvůrčí odvětví, kde se kultura stává tvůrčí investicí do produkce „nekulturního“ zboží (designe včetně módy, architektura, reklama). Kreativita je zde chápána jako zdroj inspirace. Součástí analýzy je i výčet našich strategických dokumentů, které by měly reflektovat problém kreativity. Ten seznam je nekonečný, uvedu příklady:

Strategie udržitelného rozvoje ČR 2004-2014

Strategie hospodářského růstu 2007-2013

Strategie regionálního rozvoje ČR pro léta 2007-2013

Národní rozvojový plán ČR 2007-2013

Národní inovační politika České republiky na léta 2005-2010

Národní exportní strategie 2006-2010

Národní klastrová strategie 2005-2008

Státní kulturní politika na léta 2009-2014

Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007-2013

K tomu přistupují *operační programy strukturálních fondů* a výčet ještě nebude u konce. Na první pohled je zřejmé, že naše koncepční a strategické myšlení se pohybuje v různých časových horizontech a že tedy pravděpodobně nebude konzistentní. O nevyváženosti a pouhé latentní přítomnosti konceptů kreativity není třeba se zmiňovat. Podívejme se, jak jsme na tom v našich rezortních konceptech.

Státní kulturní politika a kreativita

Naše *státní kulturní politika* do jisté míry reflektuje existenci a potřeby kulturních a kreativních průmyslů a velmi omezeně také problematiku kreativní třídy (zejména v konceptu jejího celoživotního vzdělávání). Z vize kulturní politiky je možné identifikovat i směr podpory kreativních schopností jako průřezového celospolečenského tématu. Tato vize zní, cituji: Kultura je pro ČR „jízdenkou do budoucnosti“ – zde si někdo při definici neodepřel básnické predispozice, běda, když postihnou úřad – a pokračují: „chceme být opět křižovatkou kultur, svoji pozici využít svobodným, otevřeným a kreativním způsobem při tvorbě kultury vlastní, při ochraně zděděných kulturních hodnot a jejich uplatnění ve všech oblastech života společnosti. Úkolem státu je vytvářet optimální vazby mezi kulturou a všemi oblastmi společnosti a tak obohacovat životy občanů, rozvíjet kreativní schopnosti v hospodářství, výzkumu, vzdělání, motivovat dárcovství i poskytnout dostatečné zdroje a tím posílit konkurenceschopnost země v globálním prostředí“. Pokud máte dojem deklaratornosti, která ještě navíc trpí jistou mírou schizofrenie, nejste daleko od skutečnosti. Při hledání argumentace se i tento dokument odvolává na evropské analýzy, které prokazují ekonomický význam tohoto odvětví, které je silnějším než např. sektor nemovitostí nebo výroba potravin, nápojů a tabáků či dokonce než

gumárenský a chemický průmysl dohromady. Současně odkazuje na fakt, že zaměstnanost kulturního sektoru má „modernější“ parametry. Pracovní síla je flexibilnější, orientovaná na projekty, mobilnější a s vyšší kvalifikací. Závěrem se konstatuje, že kultura má díky kreativitě potenciál být podstatnou hnací silou udržitelného rozvoje, prosperity a civilizační konkurenceschopnosti celé společnosti s přesvědčením, že kreativita, sociální soudržnost, schopnost inovace se stanou strategickými dominantami vývoje příštích desetiletí. Já pouze nevím, jak právě sociální soudržnost souvisí s kreativitou a inovací. Vize je rozpracovaná do čtyř základních cílů s řadou podprogramů, o jejichž efektivitě se přesvědčíte, když si *Státní kulturní politiku* otevřete na webových stránkách ministerstva kultury. Přeji jedinečné počtení. Ta politika dává možnost věnovat se problematice kreativních průmyslů, ale jak sami poznáte, konkrétní opatření nejsou součástí jednoho strategického cíle a nejsou jednoznačně stanovenou prioritou.

Dalším strategickým dokumentem v resortu kultury je *Koncepce účinnější podpory umění*. Ta už přímo považuje umění za významný ekonomický faktor, podmiňující nová, ekonomicky progresivní odvětví, kterými jsou kulturní a kreativní průmysl. Odkazuje také k faktu, že umění a jeho produkty povzbuzují místní ekonomický rozvoj.

Součástí dokumentu je i SWOT analýza (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby), která kreativní průmysly pokládá za silné stránky sektoru, zvláště jako zdroj lidského potenciálu. Za silné stránky je pokládána i poměrně rozvinutá kulturní infrastruktura. Ve slabých stránkách najdeme především nedostatečné financování kultury ze strany veřejných rozpočtů (stále přetrvává na úrovni státu 0,5-0,6% státního rozpočtu místo deklarovaného standardního 1% pro kulturu). Samozřejmě, že následuje explicitní výčet dalších neurgických bodů systému, ale my se budeme raději věnovat odkazům na kreativní průmysly v pasáži „příležitosti“. Rozvojem kreativních průmyslů je šance zvyšovat produktivitu a konkurenceschopnost v rámci EU, proto se má posilovat pozice kultury a umění jako významného ekonomického sektoru (s přihlédnutím k podílu HDP, regionálnímu rozvoji, zaměstnanosti atd.). Z rizik byly pro kreativní průmysly shledány zvláště následující: trvalé podceňování ekonomického významu kultury a umění jako rozvojového faktoru, nedoceňování investic do kulturní infrastruktury a nedocení významu kulturního průmyslu. Dále: nedostatečná pozornost je věnovaná dostupnosti různorodého obsahu a forem umění i kulturních služeb obecně, což poškozuje rozvoj umění, společenských vztahů, jakož i perspektivních ekonomických odvětví – turistického, kulturních i navazujících kreativních průmyslů, ztráta konkurenceschopnosti na mezinárodním kulturním trhu, způsobená snížením kvality kulturních produktů a kulturních služeb (typický příklad: oslabení tradiční exportní komodity jako česká opera či postavení Národní galérie či České filharmonie v mezinárodním kontextu a konečně komparace např. Prahy s Vídní či Berlínem). A jako více než aktuální hrozba: vnímání (politickým spektrem i veřejným diskurzem) umění a kultury jako neproduktivních odvětví a nikoli jako faktor rozvoje lidského i ekonomického potenciálu. Sám jsem součástí dlouholetého úsilí o proměnu tohoto jazyka a změnu stereotypu, kdy vynakládání veřejných prostředků do těchto oblastí je pokládáno napříč politickým spektrem za nenávratné dotace a nikoli za efektivní a produktivní investici. To souvisí i s tématem jedné z dalších přednášek, kdy umění a kultura obecně není schopna kvantifikovat zisky ze svých dopadů, tedy vyjádřit míru svých multiplikačních efektů.

Koncepce má vůči kulturní politice i konkrétnější cíle a nástroje provedení: např. analyzovat potenciál kulturních a kreativních průmyslů v ČR a zpracovat koncepci podpory infrastruktury kulturních průmyslů v přímé vazbě na umění. Z principů a priorit se objevuje různorodost, dostupnost, kvalita, inovace, experiment, mobilita, podpora prezentace v zahraničí a mezinárodní kooperace, umění jako prostor výzkumu a následují návrhy na optimalizaci dotačních titulů (programů a grantů).

Závěry analýzy

Ekonomický potenciál kreativních průmyslů jako nositelů vyšší přidané hodnoty je v našich národních strategických dokumentech neznámý anebo je marginalizován. Rezortní koncepce došly nejdále. Nicméně ve svých opatřeních nepojímají podporu těchto průmyslů komplexně a zachycují jen některé aspekty podstatné pro jejich rozvoj. Základním problémem je, že nejsou přejímány jako priorita do dalších strategických dokumentů jako je např. Národní rozvojový plán a tím neumožňují ani čerpání prostředků ze strukturálních fondů. Znovu lze jen opakovat, že kreativita a tvořivost, kulturní a kreativní průmysly nejsou u nás vnímány jako klíčové téma ekonomického a sociálního rozvoje.

Ačkoli Národní rozvojový plán deklaruje, že kulturní potenciál není dostatečně využíván ke strukturálnímu rozvoji a přitom definuje oblasti, na které by se měl rozvoj soustřeďovat - podporu podnikání, místní zaměstnanosti a rozvoj komunit s důrazem na schopnost přitahovat s vysokou kvalifikací, zejména v oblasti kulturních služeb a aktivit, zaměřených na kulturní integraci a sociální začleňování. To se však nijak neprojevuje při implementaci těchto zásad do konkrétních operačních programů. Strategie je více směřována k infrastruktuře, cestovnímu ruchu a kulturnímu dědictví než k problematice inovačního potenciálu kreativních průmyslů a péči o rozvoj jejich lidských zdrojů. Je s podivem, že rozhodující ekonomické dokumenty se nezabývají např. kreativními profesemi, vždyť zaměstnanost v sektoru kultura u nás dosahuje 3,3 % celkové zaměstnanosti (tzn. přes 85 000 aktivně pracujících). Přičemž objem produkce tohoto sektoru v druhé polovině desetiletí přesahoval 1,6 % celkové hospodářského produktu v objemu přes 120 miliard. Není to zanedbatelný podíl, ale v komparaci s vyspělými evropskými státy i tady zaznamenáváme výrazný deficit. Deficity ve vztahu ke kreativním průmyslům zaznamenáváme i v oblasti inovací či v oblasti vzdělávání. Zvláštní je, že i v rezortních dokumentech (pokud jsme je zmiňovali pochvalně) schází v tomto vztahu zachycení pozice vědy a výzkumu.

Závěry analýzy přinášejí i řadu doporučení. Lapidárně řečeno: optimální by bylo využít pozitivního příkladu a tím je dokument *Creative Britain, New Talents for the New Economy*, britského ministerstva kultury z roku 2008. Pozitivní příklady se dají najít i v méně rozvinutých a méně západních zemích. Zářným příkladem je například takové Estonsko. K přednášce doporučuji následnou literaturu s tím, že komplexní a opravdu hluboký vhled do problematiky (včetně skvělé bibliografie) najdete ve studii *The Impact of Culture on Creativity*.

Literatura: Martin Cikánek: Kreativní průmysly - příležitost pro novou ekonomiku
Analýza stávajících strategických dokumentů ČR z pohledu jejich využití pro oblast kreativních průmyslů (projekt Sociálně ekonomický potenciál kulturních průmyslů v ČR, Proculture, 2009) – web Institut umění
The economy of culture in Europe, Kern European Affairs, 2006,
The Impact of Culture on Creativity, EC 2009

Odkazy: práce D. Throsbyho, M. Kaisera, J. Holdena, R. Floridy a našich V. Ambrožová, M. Cikánka, M. Smolíková, včetně webových odkazů

II. Ekonomika kultury ČR

Základní statistické údaje o kultuře v nejuplněnější podobě lze najít na satelitních účtech kultury (viz Národní a poradenské středisko – NIPOS, sektor „statistika“). Následuje komentovaný účet za rok 2010 a přílohou je pilotní projekt za rok 2009..

Satelitní účet kultury ČR ze rok 2010

V roce **2010** činily veškeré **veřejné výdaje** (tj. státu, krajů a obcí) na kulturu v ČR cca **39 miliard Kč**, což je necelých **15%** jejich zdrojů. Z toho bylo 30 miliard určeno na provozní výdaje a 9 miliard jako investice do kulturní infrastruktury.

Na živé umění z toho bylo alokováno 11,7%. A sektor kultury vrátil z této částky 3 miliardy Kč na daních a poplatcích. Z celku výdajů veřejných rozpočtů šlo na kulturu cca **2,5%**. Připomínáme, že např. ze státního rozpočtu je pro kulturu uvolňováno kolem 0,5% a statutární města uvolňují naopak 5%-9% svých rozpočtů.

Největším donátorem kultury jsou rozpočty **domácností**, vynakládají cca **45 miliard Kč**, což je něco kolem 17% potřebných zdrojů. Ale až 70% z této částky směřuje do médií.

Kulturní segment z **vlastních zdrojů 180 miliard Kč**. Opět ale rozhodující částku generují média a reklama. Celý kulturní segment je soběstačný z 83% a jen 15% výdajů pokrývají dotace a granty. **Nezisková sféra** vkládá do tohoto segmentu necelých **8 miliard Kč**, což jsou 3% celkových zdrojů.

Jen 3% nákladů na investice směřuje do oblasti umění a z toho je zjevné, jak je naše kulturní infrastruktura v tomto směru slabá a nevyvážená.

Kultura zaměstnávala v roce 2010 **85 000 zaměstnanců** ve stálém pracovním poměru a kvalifikovaný odhad je, že stejný počet na externí smlouvy (smlouvy o dílo, autorské smlouvy atd.) Pokud průměrná mzda v ČR (2010) byla 23 800 Kč (v současné době přesahuje 24 000), tak **průměrná mzda v oblasti živého umění** byla **19.500 Kč**. Pod průměrem se pohybují i pracovníci knihoven, muzeí, archívů.

Z hlediska ziskové marže (tedy produktivity odvětví) tradiční oblasti dosahují cca 2,7%, ale kreativní průmyslu až 6%. Kulturní sektor se na **celkové produkci státu** podílí ve výši **2,52%**.

Podíl vývozu a dovozu kulturních služeb a produktů je 1 : 3 (**61 milionů Kč vývoz, 188 milionů Kč dovoz**).

b/ Satelitní účet kultury ČR za rok 2009 (pilotní projekt ČSU a NIPOS)

Kultura patří již tradičně mezi odvětví, která jsou neprávem opomíjena a to zejména z pohledu alokace celospolečenských prostředků. Je tomu částečně tak i pro přetrvávající názor, že tato oblast společenského života je pouze příjemcem a nikoli tvůrcem zdrojů. Skutečnost je však jiná. Kultura je duchovním základem společnosti. Má nepopiratelný, byť těžko měřitelný přínos pro rozvoj osobnosti člověka, přispívá k jeho kultivaci, vzdělanosti, stimulaci tvořivosti a inovativních procesů. Je také bariérou sociálně patologických jevů ve společnosti. Řada ekonomicky vyspělých zemí považuje za prokázané, že kultura přispívá k reprodukci pracovní síly, tedy k vyšší výkonnosti člověka.

Vytvoření tzv. znalostní společnosti je také jedním z aktuálních cílů Evropské Unie. Kulturní dědictví je mostem mezi minulostí a současností. Proto ať ve formě materiálního dědictví či nemateriálního odkazu předků má být zpřístupňováno, chráněno a rozvíjeno. Kultura je nezbytným předpokladem a podmínkou trvale udržitelného života. Dokumenty UNESCO (např. úmluva o kulturní rozmanitosti), Evropské Unie (např. tzv. Zelená kniha) obsahují tezi, že kulturní aktivity a statky mají nepominutelnou hodnotu bez ohledu na jejich ekonomický potenciál. Veřejné kulturní služby mají přitom řadu multiplikačních ekonomicky zhodnotitelných výsledků. Do kultury patří také tzv. kreativní a kulturní průmysly, které jsou dynamicky se rozvíjejícími odvětvími.

Velké nároky na kulturu klade proces globalizace usnadněný rozvojem informačních a komunikačních technologií a jejich přístupnosti. Na jedné straně vytváří příznivější podmínky pro intenzivní interakci různých kultur, jak na úrovni jednotlivých zemí, tak kontinentů, na straně druhé je potenciální hrozbou pro kulturní rozmanitost jako jednu z nepopiratelných hodnot současného světa.

Z ekonomického pohledu nelze nevidět, že kultura – ať už ve formě kulturního dědictví či kultury živé - vytváří nemalé stimuly pro rozvoj cestovního ruchu a dalších podnikatelských aktivit. Nezanedbatelné je také její postavení jako zaměstnavatele, přičemž jak konstatuje i studie EU „Ekonomika kultury v Evropě“ (2006), pracovní síla v tomto sektoru musí být flexibilní, mobilní a kvalifikovaná. Nezanedbatelné je rovněž postavení kultury jako a plátce či poplatníka daní.

Je nepochybné, že kultura má potenciál pro zvýšení konkurenceschopnosti ostatních oborů a činností. V této souvislosti **roste význam sledování a hodnocení ekonomického rozměru kultury**. Také proto **byl usnesením vlády ČR č. 1452 z roku 2008 o Státní kulturní politice na léta 2009 až 2014 zadán úkol týkající se vyhodnocování přínosů kultury včetně evaluace ekonomické**. Jednou z naznačených cest jeho plnění je vytvoření a využití tzv. satelitního účtu kultury (dále také „účet kultury“). Cílem je mimo jiné identifikovat finanční zdroje kultury, analyzovat objem její produkce a změřit produktivitu, respektive efektivnost jednotlivých oborů kultury.

Netřeba zdůrazňovat, že otázka věrohodného vyjádření ekonomického významu kultury je velmi složitá. K jejímu řešení přistoupilo prozatím jen několik málo zemí (např. Finsko a Španělsko). Již pouhé teoretické vymezení pojmu kultury (co vše ještě do ní patří popř. již nepatří) je spojeno s mnoha úskalími¹. Kvantitativní postižení ekonomických jevů, které bývá obvykle založeno na účetních či statistických metodách, je nezbytně spjato s určitou institucionalizací předmětu zkoumání. Může s větší či menší přesností vypovídat o ekonomických veličinách dané kulturní instituce či organizace, popř. oboru či celého odvětví, nikoli však o takových jevech - spadajících taktéž pod pojem kultury - jakými jsou např. způsob života, zvyky a tradice nebo projevy kreativní činnosti lidí.

Jinými slovy to znamená, že **tak složitou** a ne právě snadno uchopitelnou **oblast** jakou je kultura **kvantitativním přístupem v celé šíři nepostihneme** a to ani s vynaložením veškerého představitelného úsilí. Je třeba se proto smířit se skutečností, že ekonomická data vyjadřující význam či váhu kultury v ekonomice nebudou - zejména z výše uvedených důvodů - zcela úplná. Naopak, jak dále zjistíme, může se nám snadno stát, že do kultury zahrneme i aktivity, které do ní nepatří (dále jen aktivity „ne - kulturní“).

Další překážkou kvantifikace ekonomického rozměru kultury je skutečnost, že některé kulturní služby a statky je pro jejich jedinečnost neskutečně, či dokonce nemožné jednoznačně ocenit, popř. cena může být v závislosti na čase i jiných podmínkách značně proměnlivá. Lze také říci, že ne všechny kulturní instituce se chovají zcela v souladu s požadavky tržních vztahů. V této souvislosti je třeba se zmínit zejména o veřejných kulturních službách, které jsou oblastí dotovanou orgány veřejné správy a nespádají tak plně do sféry tržní ekonomiky.

Vymezení sektoru kultury

Před vlastním zjišťováním a hodnocením ekonomického rozměru kultury je nutné jasně určit rozsah a strukturu objektu, který je předmětem zájmu. Nejdříve je třeba **odlišit jeho vymezení z pohledu věcného od vymezení průřezového charakteru vycházejícího z účelu resp. funkce a z průběhu času**. V prvním případě lze hovořit o jednotlivých oblastech, odvětvích či sférách kultury a ve druhém o tzv. kulturním cyklu.

V souladu s dostupnými mezinárodními dokumenty (UNESCO, OECD, EUROSTAT) rozlišujeme tyto **kulturní oblasti či odvětví** označené „O 11 – O 17“ (s uvedením CZ -NACE) :

- kulturní dědictví - O.11 (91.02, 03)
- interpretační umění - O.12 (90.01, 02, 04, 59.20)
- vizuální umění a řemesla - O.13 (90.03, 74.20, sekce C)
- knihy a tisk - O.14 (91.01, 58.11, 13, 14, 19, 47.61, 62. 63.91, 90.03)
- audiovizuální a interaktivní média - O.15 (58.21, 59.11, 12, 13, 14, 60.10, 20, 47.63)
- design a kreativní služby - O.16 (71.11, 73.11, 74.10)
- provoz a správa - O.17 (94.99.2, 84.11, 12)

Z praktických důvodů souvisejících s problémy se získáním a členěním potřebných dat je nutné výše uvedené oblasti doplnit o další blíže neurčenou oblast či oblasti, kterou budeme nazývat „neznámá oblast“.

Vedle výše zmíněných hlavních oblastí, které lze značit za **typické nebo charakteristické** se někdy uvádí tzv. **příbuzné (související)** oblasti, mezi něž patří cestovní ruch a některá odvětví průmyslu (např. tisk, výroba fotografických přístrojů, hudebních nástrojů apod.). Je třeba si uvědomit, že teoretické vymezení kultury jako takové přesahuje resort kultury (jeho administrativní vymezení), tak jak jej v našich podmínkách známe.

Oblasti dle výše uvedeného členění je možné seskupit **do čtyř základních kulturních sfér**, každá z nich odráží rozhodující příbuzné rysy několika oblastí. Za takovou skupinu příbuzných oblastí lze označit sféru **kulturního** (hmotného a nehmotného) **dědictví** kam patří např. památky a muzea, dále sféru **živé originální umělecké tvorby** (např. interpretační a výtvarné umění, umělecká řemesla, design, reklama) a sféru **kulturních medií** (např. film, televize, rozhlas, vydávání software, knihy a tisk). Čtvrtou sféru – ač ne zcela kulturní - by mohly tvořit **správní (režijní) činnosti**, které jsou i s kulturou – jako s každou jinou oblastí lidských aktivit - neoddělitelně spojeny.

V rámci jednotlivých oblastí či sfér rozeznáváme kulturní činnosti (přestavují či zprostředkovávají kulturní projevy) jako např. činnost muzeí a galerií a dále kulturní služby či statky (např. konzervace a archivace v rámci muzeí či originály zvukových nahrávek). **Nositele** uvedených **kulturních činností** popř. služeb či statků lze také souhrnně **označit za poskytovatele** kulturních statků a služeb (dále také „poskytovatele“). Mezi ně patří např. muzea, knihovny, divadla, kina, rozhlas či televize. Nutno dodat, že jejich výčet je do značné míry dán pragmatickými důvody spočívajícími v dosažitelnosti statistických dat cestou statistických zjišťování. Jinými slovy řečeno to znamená, že data o některých významných kulturních aktivitách (např. designu a kreativních službách, činnosti spisovatelů, malířů či sochařů apod.) v současné době nejsou, popř. z velké části nejsou k dispozici.

V souladu se zaměřením prováděných statistických šetření v kultuře (KULT) přiřazujeme stávající **institucionálně vymezené poskytovatele** (respondenty šetření) **k obsahově vymezeným kulturním oblastem** (odvětvím) tj. O 11 – O 17, takto :

- historická památka - (O.11)
- muzeum a galerie - (O.11)
- archiv - (O.14)
- divadlo - (O.12)
- koncertní sál - (O.12)
- výstavní sál - (O.13)
- knihovna - (O.14)
- nakladatelství/vydavatelství - (O.14)
- výrobci a distributoři audiovizuálních děl - (O.15)
- rozhlas - (O.15)
- televize - (O.15)
- ostatní poskytovatelé - (O.12, 13,15,17)

Jak je z uvedeného členění patrné, ve velmi významné oblasti designu a kreativních služeb – O.16 (specializované návrhářské činnosti, architektonické činnosti a reklamní agentury) a provozu a správy – O.17 (správa a řízení resortu kultury a ochrana autorských práv) se zatím žádný jednoznačně vymezený poskytovatel - z důvodu nedostatku odpovídajících dat získávaných šetřením KULT – nenachází. O oblasti provozu a správy to však zcela neplatí, některé údaje o institucích řízení resortu i ochrany autorských práv jsou k dispozici. Obvykle je rozsah kulturních oblastí širší než by odpovídalo významu poskytovatelů, kteří do nich jsou zařazeni. Poskytovatele jsou tak svým způsobem vybranými (statisticky sledovanými) reprezentanty jednotlivých oblastí a sfér (skupin oblastí).

Za údaje o ostatních poskytovatelích se považují zjišťovaná data o kulturní, vzdělávací a zájmové činnosti v těch kulturních oblastech, které nelze jednoznačně přiřadit k předcházejícím poskytovatelům (např. kulturní domy, hvězdárny a planetária).

Z podobných důvodů jako v případě oblastí – tj. nemožnosti věrohodného rozčlenění souhrnných dat - je dále nutné předpokládat i tzv. „neznámého poskytovatele“. V této souvislosti je patrné, že **postupné snižování významu (váhy) dat uvedených za neznámou oblast či neznámého poskytovatele v relaci k celkovým údajům za kulturu by mělo být projevem zdokonalování účtu kultury jako takového.**

Jak je z výše uvedeného zřejmé, členění poskytovatelů kulturních služeb, které je do značné míry ovlivněno možnostmi získání potřebných dat za danou sféru kulturních aktivit, se bude se změnami ve statistickém zjišťování s časem měnit (v budoucnu mohou být statisticky sledováni další poskytovatelé kulturních služeb jako např. kina).

Níže uvedená tabulka schematicky znázorňuje výše popsané členění kultury do kulturních sfér, oblastí a na jednotlivé poskytovatele.

| SFÉRY | OBLASTI | POSKYTOVATELÉ |
|---------------------------------|------------------------------------|--|
| KULTURNÍ DĚDICTVÍ | HMOTNÉ KULTURNÍ DĚDICTVÍ | Historické památky Muzea a galerie Archeologická naleziště Architektura |
| | NEHMOTNÉ KULTURNÍ DĚDICTVÍ | Není definováno |
| ŽIVÁ ORIGINÁLNÍ UMĚLECKÁ TVORBA | INTERPRETAČNÍ UMĚNÍ | Divadla Festivaly Hudební soubory Pořizování hudebních nahrávek a jejich vydávání |
| | VIZUÁLNÍ UMĚNÍ A ŘEMESLA | Výtvarní umělci Fotografické činnosti Umělecká řemesla |
| | DESIGN A KREATIVNÍ SLUŽBY | Návrhářské činnosti Poradenské architektonické činnosti Reklamní agentury |
| KULTURNÍ MEDIA | KNIHY A TISK | Knihovny Veřejné archivy Zpravodajské tiskové agentury Vydavatelé, Spisovatelé |
| | AUDIOVIZUÁLNÍ A INTERAKTIVNÍ MEDIA | Vydávání herního software Produkce filmů, videozáznamů a TV pořadů Distribuce filmů, videozáznamů a TV pořadů Kina Rozhlas Televize |
| SPRÁVNÍ ČINNOSTI V KULTUŘE | SPRÁVA PROVÁDĚNÁ VEŘENÝM SEKTOREM | Ministerstvo kultury Ostatní veřejné organizace spravující kult |
| | OCHRANA AUTORSKÝCH PRÁV | Organizace ochrany autorských práv |

K tomuto členění je nutno dodat, že zatím **není zcela ustálené** a v mezinárodním měřítku jednotné. Je např. otázkou, zda by archivy či knihovny neměly být zařazeny do oblasti kulturního dědictví, podobný problém je i s architekturou. **Do budoucna lze v tomto směru očekávat změny**, které ovlivní i členění tabulek kulturního účtu.

V souvislosti s vymezením kultury z pohledu účelu či času hovoříme o druhém rozměru kultury - **kulturním cyklu**. Ten představuje souhrn fází či etap členících kulturu (resp. její oblasti) na tvorbu či produkci, uchovávání hodnot, šíření kulturních služeb a statků, obchod s nimi, vzdělávání a spotřebu

kulturní produkce. Průřezový charakter pojetí kulturního cyklu svým způsobem sektor kultury jako takový překračuje a zasahuje také do jiných odvětví či sfér lidských aktivit (např. vzdělávání, obchod).

Co se týče faktoru času, lze mezi kulturním cyklem a kulturními sférami (skupinami oblastí) nalézt určité styčné body. Zatímco cyklus lze připodobnit k momentálnímu řezu právě probíhajícími kulturními aktivitami, tak sféry člení kulturu z dlouhodobého pohledu. S určitou mírou zobecnění lze říci, že kulturní dědictví vychází z minulosti, živá tvorba produkující kulturní služby a statky spotřebovávané v daném čase a na daném místě se váže na přítomnost a média rozšiřující zmíněné služby a statky směřují do budoucnosti.

Všechny **čtyři sféry zároveň představují základní etapy kulturního cyklu** (uchovávání kulturních hodnot, jejich tvorba, šíření kulturních služeb a statků a související správní činnosti).

Z výše uvedeného členění kultury je patrné, že **relativně snadněji lze získat ekonomická data za kulturní oblasti** (činnosti, služby popř. statky), než za jednotlivé etapy kulturního cyklu. Kulturní instituce (poskytovatele), které jsou zejména zdrojem potřebných statistických údajů k sestavení kulturního účtu, bývají konstituovány spíše na principu obsahovém tj. kulturní oblasti popř. činnosti nebo služby (např. divadlo, knihovna či kino), než na principu účelově funkčním či průběhu času. Ekonomická data o fázích kulturního cyklu by bylo možné získat snad jen v případě důsledného uplatňování hospodářských středisek v kulturních institucích, což je možnost spíše teoretická.

Východiskem by snad mohlo být – alespoň přibližné - rozčlenění celého sektoru podle jednotlivých etap kulturního cyklu (tj. na instituce představující uchování kulturních hodnot, jejich tvorbu, šíření, obchod a vzdělávání). Celkové výsledky odvozené ze získaných dat s využitím jednoho (obsahového) či druhého (funkčního) přístupu by se v zásadě měly rovnat.

Spolu s předcházejícími přístupy (věcný a časový) přichází však k úvahu i **další (třetí) rozměr sektoru kultury, který vychází ze stupně participace** na (v) kultuře. Od pasivní účasti (např. nákupem lístků do kina či muzea), přes zajištění opakované pasivní účasti či neomezené reprodukce originálu (např. nákupem knihy, televize či nahrávacího zařízení) až po aktivní participaci ať už na amatérské či profesionální úrovni (např. činnost spisovatele, herce, zpěváka apod.), ta však už nepředstavuje stranu poptávky, ale nabídky kultury.

Samozřejmě, **započtení dat odpovídajících různým úrovním participace vede k různým výsledkům** resp. představám o rozsahu kulturních výdajů apod. V praxi to přináší otázku, zda brát v úvahu jen „čistou spotřebu“ kulturních služeb a statků (originálů) poskytovaných stěžejními sférami sektoru kultury tj. v rámci kulturního dědictví či živé umělecké tvorby, či také výsledky souvisejícího odvětví maloobchodu se zbožím kulturního charakteru (šíření kulturních služeb a statků). Pokud bychom pokračovali v tomto směru úvah ještě dále, došli bychom k daleko širšímu pojetí, které by zahrnovalo i některá průmyslová odvětví (výroba hudebních nástrojů, fotografických přístrojů, audiovizuální techniky apod.).

Úroveň výdajů na kulturu si tak lze představit resp. odvodit ze soustavy soustředných kruhů z nichž ten vnitřní představuje sdílení originálních kulturních statků a služeb, další vytvoření podmínek opakované (časově neurčité) pasivní (popř. i aktivní) účasti na kultuře (zahrnuje i maloobchod) a konečně vnější kruh výrobu prostředků k zajištění uvedené opakované pasivní účasti na kultuře (zahrnuje i průmysl) - viz níže uvedené grafické znázornění.

V tomto směru **je namístě přijmout určitý pragmatický pohled** vycházející - mimo jiné - z disponibilních dat na straně jedné a z ohraničení hospodářských odvětví (kultura, maloobchod, průmysl) na straně druhé. V rámci výdajů domácností na kulturu – jako jednoho ze základních finančních zdrojů kultury - **bude proto v dalším textu uvažováno zejména s užším pojetím pasivní participace (s výjimkou nákupu knih a tisku).**

Samozřejmě, nemalý význam mají i jiná členění kulturního sektoru. Evropská Komise člení kulturu v zásadě na **kulturní sektor a kreativní sektor**. Prvý tvoří **oblast tradičního umění** (výtvarné a interpretační umění, kulturní dědictví) a **oblast kulturních průmyslů** (film a video, televize a rozhlas, videohry, hudba, knihy a tisk), druhý – kreativní sektor tvoří **oblast kreativních průmyslů** (design, architektura a reklamní průmysl) a oblast příbuzných odvětví (výroba PC, přehrávačů apod.). Jak dále

uvidíme, **toto členění má mimo jiné nemalý význam z pohledu uplatňování tržních vztahů v kultuře a v této souvislosti rozdílných ekonomických výsledků kulturních oblastí.**

Základní principy účtu kultury

Klíčovou otázkou, na kterou by měl účet kultury dát odpověď, je **objem, původ a konečné určení zdrojů**, které jsou kultuře věnovány. Účet přitom využívá vícerozměrné členění použitých finančních prostředků (resp. přijatých příjmů či výnosů a vynaložených výdajů či nákladů).

Těmito rozměry jsou :

- oblasti (sféry) kultury
- poskytovatelé kulturních služeb a statků
- zdroje financování kultury

Kombinací zmíněných rozměrů lze získat maticově uspořádané tabulky, které jsou - spolu s tabulkou pro propočty či lépe vyjádřeno odhad makroekonomických ukazatelů v kultuře – hlavním výstupem kulturního účtu. Zmíněné tabulky zachycují :

- zdroje financování kultury v členění podle kulturních odvětví (sfér)
- zdroje financování kultury v členění podle poskytovatelů kulturních služeb
- zdroje financování kultury podle kulturních odvětví a poskytovatelů kulturních služeb

Kultura je financována z těchto zdrojů:

veřejné zdroje (stát a veřejné instituce poskytující prostředky přímou formou či nepřímou tj. daňovými úlevami apod.)

- soukromé zdroje (domácnosti, tržní nefinanční a finanční subjekty)
- zdroje neziskových organizací
- mezinárodní instituce (ostatní svět) .

Výše uvedené členění zdrojů v zásadě vychází z dělení ekonomiky do tzv. institucionálních sektorů logiky ekonomické činnosti resp. tvorby bohatství však vyplývá, že originálními zdroji jsou pouze ty, které vycházejí z rozdělení přidané hodnoty na práci a kapitál (domácnosti, tržní subjekty, vlastníci) a dále z mezinárodního (externího) prostředí.

Pohyb finančních prostředků mající podobu příjmů či výdajů zdrojů se v rámci kulturního účtu zachycuje v tzv. domácím (nikoli národním) pojetí, tj. včetně nerezidentů v tuzemsku a bez rezidentů v zahraničí. Z toho je zřejmé, že např. výdaje domácností na kulturu jsou ovlivněny i rozsahem cestovního ruchu (výdaji uskutečněnými zahraničními návštěvníky).

Tabulky ukazují původ a umístění finančních zdrojů podle kulturních oblastí a poskytovatelů. S problematikou zdrojů financování souvisejí významné otázky úrovně hospodaření s dostupnými zdroji a podílu kultury na celkovém výkonu naší ekonomiky. Další tabulky účtu proto zahrnují informace o hospodaření kulturních institucí (poskytovatelů služeb) a dále makroekonomický pohled na tvorbu hrubé přidané hodnoty v kultuře.

Množství živé a zvěcnělé práce zachycují tabulky týkající se zaměstnanosti, výše prostředků vynakládaných na mzdy a na investice. Tato data jsou však v porovnání s předcházejícími údaji o zdrojích mnohem méně komplexní.

Konečně poslední odrážejí naturální ukazatele činnosti vybraných kulturních institucí.

Nutno dodat, že **kulturní účet se v současné době nachází v raném stádiu svého vývoje**. S ohledem na nemalé problémy s disponibilními údaji (souvisejícími v nemalé míře se strukturou používaných statistických klasifikací neodpovídající členění kultury) a neujasněným věcným vymezením kulturního sektoru se předpokládá jeho postupné zdokonalování. Mělo by se to týkat jak otázky zpřesňování výsledků, tak i zahrnutí dalších - zatím nepostižených - stránek ekonomiky kultury, které by měl účet obsahovat (dovoz a vývoz, uplatnění stálých cen atd.).

Skutečnost, že se daný účet sestavuje po prve a tudíž není k dispozici odpovídající časová řada údajů, omezuje samozřejmě možnosti hodnocení zjištěných dat z pohledu času. Data roku 2009 se stanou základem nově vznikající časové řady, žel nutno přiznat, že s ohledem na zmiňované potíže týkající se potřebných informací nebude tento základ právě nejpevnější.

Zdroje dat

K sestavení účtu kultury se využívají různorodá data z administrativní zdrojů i ze statistických zjišťování. Do první skupiny patří v první řadě údaje z veřejných rozpočtů (státní rozpočet a místní rozpočty), které jsou získávány od MF ČR. Také sem patří dostupné údaje na internetu obsahující ekonomická data o některých poskytovatelích kulturních služeb.

Druhou skupinu tvoří zejména data získaná šetřením v domácnostech (cestou tzv. rodinných účtů) a dále statistickým zjišťováním přímo u kulturních institucí (pod označením KULT, popř. KULT-MK). Šetření v domácnostech provádí ČSÚ, který šetří také držitele licencí rozhlasového a televizního vysílání. Data od naprosté většiny dalších kulturních institucí (poskytovatelů) sbírá pomocí výše zmíněného šetření (KULT-MK) NIPOS. Některá data (zejména o zpravodajských agenturách, činnosti architektů, fotografické činnosti a činnosti reklamních agentur atd.) byla získána v rámci šetření tzv. podnikové statistiky ČSÚ.

Využívají se však také různé doplňkové zdroje informací. Údaje o zaměstnanosti a mzdách jsou částečně k dispozici z výběrového šetření pracovních sil a ze statistiky práce a mezd. Obě zjišťování provádí ČSÚ, který také dodává makroekonomická data z národního účetnictví (zejména ve formě matice dodávek a užití).

Údaje o archivech má k dispozici MV ČR, některé informace o kinech Unie filmových distributorů atd.

Jednou věcí je získat data (velmi často ne zcela úplná a „čistá“, popř. v jiném než potřebném členění) a druhou získat je v potřebném či přijatelném časovém termínu. Data o veřejných výdajích jsou k dispozici zhruba pět měsíců, údaje o výdajích domácností osm a o neziskových institucích až dvanáct měsíců po referenčním období. Podobné to je s dopočtenými údaji sbíranými od kulturních institucí (poskytovatelů). Nejpozději jsou dosažitelná data ze systému národního účetnictví (více než rok po referenčním období).

Samozřejmě, nemalé rozdíly jsou i v kvalitě informací. Vysokou věrohodnost lze předpokládat u dat týkajících se veřejných výdajů na kulturu, která vycházejí z čerpání státního rozpočtu. Problematictější v tomto směru jsou všechny údaje zjištěné statistickým šetřením, ať už v domácnostech (rodinné účty), tak zejména specializovanými šetřeními v kulturních institucích (výběrová statistická šetření KULT prováděná NIPOS a ČSÚ) a dalšími šetřeními ČSÚ v podnicích. Kvalita těchto dat je ovlivněna všemi problematickými okolnostmi počínaje úplností základního souboru respondentů, metodami sestavení výběrového souboru, mírou neodpovědí, úrovní dopočtů apod.

V rámci řešení úlohy založené na různorodých zdrojích informací se lze ztěžít vyhnout rozhodnutí o tom, která data – v případě kontradikce – lze považovat za spolehlivější a prvořadá a která za méně významná či odvozená. V souvislosti s účtem kultury by do první skupiny měla patřit bezesporu data o veřejných výdajích na kulturu vycházející z čerpání státního rozpočtu. Mezi dalšími datovými zdroji by měl také náležet jistý stupeň preference údajům ze systému národního účetnictví, které procházejí řadou bilančních úprav a navíc „zapadají do mozaiky“ makroekonomických ukazatelů sestavovaných dle detailně propracovaných pravidel v souladu s jednotnou mezinárodní metodikou (např. upravená data ze šetření rodinných účtů).

Z postupu použitého v této analýze je patrné, že data z administrativních zdrojů a ze statistických šetřeních prováděných přímo v kultuře nepostačují k vyjádření celého rozsahu tohoto sektoru. Je nezbytné doplnit je o výsledky jiných, tzv. podnikových zjišťování, z nichž je nezbytné data o kultuře s větší či menší přesností (s ohledem na agregované pojetí klasifikací) vyčlenit (viz rozdíl v produkci sektoru kultury dle části 2. a 3. této analýzy)

Zdroje financování kultury v roce 2009

Veřejné výdaje na kulturu

Přímé veřejné výdaje na kulturu v roce 2009 dosáhly bezmála výše 28,3 mld. Kč ze), což je zhruba 24,1 % celkových zdrojů financování kultury. Tato částka představuje konsolidované provozní a investiční výdaje organizačních složek státu, územních samosprávních celků a státních mimorozpočtových fondů (kultury a pro podporu a rozvoj české kinematografie) na bázi pokladního plnění.

Nepřímou pomoc státu kultuře je takřka nemožné kvantifikovat, mimo jiné i proto, že její část může přicházet i prostřednictvím výdajů domácností či podniků (snížení základu daně v případě daru kulturní instituci).

Na druhé straně dle zjištěných údajů sektor kultury uhradil na daních a poplatcích zpět do státního rozpočtu více než 1 mld. Kč.

Z celkové výše veřejných výdajů bylo více než 19,3 mld. Kč (68,3 %) určeno na provozní účely a necelých 9 mld. Kč (31,7 %) na investice. Z pohledu **úrovně**

veřejných zdrojů (stupňů vlády) bylo nejvíce prostředků na kulturu věnováno z obecních a městských rozpočtů (téměř 17,5 mld. Kč; z toho třetina na investice), dále ze státního rozpočtu vč. státního fondu kultury a fondu pro podporu a rozvoj české kinematografie (8,2 mld. Kč ; z toho necelých 32 % na investice) a konečně

z rozpočtu na regionální úrovni do kultury směřovalo 2,6 mld. Kč, z toho bylo určeno 17 % prostředků na investice.

Lze říci, že **základní proud pohybu veřejných finančních zdrojů do kultury směřoval z obecních rozpočtů do provozu oblastí kulturního dědictví a interpretačního umění.**

Co se týče **rozdělení prostředků do jednotlivých kulturních sfér a oblastí**, více než 43 % jich bylo použito v kulturním dědictví, v živém umění 24 % a konečně ve sféře kulturních médií necelých 5 %. Významnou část zdrojů (více než čtvrtinu) nebylo možné ani podle odpovídajících paragrafů státního rozpočtu jednoznačně přiřadit ke konkrétní kulturní oblasti a proto je uvedena v položce „neznámá oblast“.

Týká se to zejména činností vztahujících se ke kultuře jako celku (výzkum a vývoj, zájmová činnost, ostatní záležitosti kultury). Méně významná část veřejných prostředků (v rozsahu 1,3 %) byla směřována do oblastí provozu a správy, kam patří orgány státní správy v oblasti kultury a instituce provádějící ochranu autorských práv.

Z pohledu členění na provozní a investiční sféru hospodaření byly poměrně vyšší částky investičních výdajů z veřejných prostředků vynaloženy v kulturním dědictví (zdroj státní rozpočet) a v oblasti vizuální umění a řemesla (zdroj obecní a městské rozpočty).

Navzdory výše zmíněnému relativnímu nedostatku vhodných informací k sestavení kulturního účtu se některé z jejich zdrojů vyskytují duplicitně. Na jedné straně je nespornou výhodou takové situace možné ověření a doplnění chybějících informací a na straně druhé jsme vystaveni problému vysvětlení rozporných údajů a rozhodnutí o preferenci či potlačení méně věrohodných dat.

Takovým duplicitním zdrojem informací o veřejných výdajích na kulturu jsou statistická zjišťování zaměřená přímo na kulturní instituce (resp. jejich kulturní aktivity) prováděná ČSÚ (rozhlasové a televizní vysílání) a NIPOS (ostatní poskytovatele). Z dopočtených dat uvedených šetření KULT a NI (na celý základní soubor respondentů) je patrné, že veřejné výdaje do kultury (bez tzv. neznámého poskytovatele) v roce 2009 dosáhly částky 17,7 mld. Kč, což je o 10,6 mld. Kč (37,5 %) méně než udává údaj o čerpání veřejných rozpočtů. Částka veřejných výdajů nerozdělených podle poskytovatelů je o 3,7 mld. (55 %) vyšší, než tomu je v případě částky veřejných výdajů nerozdělených do kulturních oblastí. S ohledem na výše uvedený předpoklad preference administrativního zdroje dat MF, je rozdíl (v podobě vyrovnávací položky) přisouzen tzv. neznámému poskytovateli. Obtížněji lze příslušným poskytovatelům přiřadit zejména veřejné výdaje z obecních a regionálních rozpočtů (místní vládní instituce). V případě těchto veřejných výdajů připadá na neznámého poskytovatele více než 46 % z celkových výdajů, což svědčí o velmi vysokém podílu neidentifikovatelných výdajů. V položce výdajů ústředních vládních institucí je situace příznivější, na neznámého poskytovatele připadá zhruba 15 % veřejných výdajů. Svědčí to zřejmě o skutečnosti snazšího přiřazení centrálně financovaných průřezových aktivit v souladu s institucionálním pojetím (poskytovatele) v porovnání s členěním dle věcného obsahu (kulturní oblastí).

Přes doplňkový charakter údajů o veřejných výdajích zjištěných statistickým šetřením v kulturních institucích a výše uvedený celkově nižší rozsah jejich přiřazení konkrétním poskytovatelům mají tato data pro svou adresnost nemalý význam. S jejich pomocí můžeme sledovat a popř. i hodnotit rozsah veřejných výdajů v jednotlivých kulturních oblastech s přesností až na jednotlivé institucionální jednotky.

Tak např. v rámci kulturního dědictví lze vyčíst, že zhruba 17 % veřejných výdajů připadá na úhradu výdajů historických památek a 83% na úhradu výdajů muzeí a galerií. V případě historických památek pochází – v porovnání s muzei a galeriemi – relativně vyšší podíl veřejných výdajů od ústředních vládních institucí. Lze říci, že **administrativní data vypovídají více o celkovém rozsahu veřejných výdajů** (dle oblastí či sfér) a **data ze statistických šetření v kulturních institucích více o jejich struktuře** (dle poskytovatelů).

Úroveň přiřazení veřejných výdajů ke kulturním oblastem či k poskytovatelům je dosti významným indikátorem. Čím je vyšší, tím jemněji můžeme strukturovat získaná data, méně využívat různých odhadů, snadněji formulovat a uplatňovat kontrolní vazby, lépe zjištěné údaje analyticky využít a **v konečném výsledku tak disponovat věrohodnějšími informacemi.** Ovlivňuje ji nejen hloubka členění příslušných klasifikací (COFOG, COICOP, NACE), ale i vhodný výběr poskytovatelů kulturních služeb a statků popř. i kulturních oblastí a samozřejmě zdroj zjištěných dat (administrativní, šetření v domácnostech či v kulturních institucích).

Strukturu zdrojů a stupeň jejich obsahové (oblasti) a institucionální (poskytovatele) identifikace ukazuje níže uvedená tabulka.

| Zdroje financování kultury | Výdaje | | | | | | CELKEM |
|--|---------------------------|-------------------------|-------------|---------------------------|------------------------------|--------------|---------|
| | Ústřední vládní instituce | Místní vládní instituce | domác-ností | Nefin. a finanční podniky | Nevládní neziskové instituce | Ostatní svět | |
| Podíl prostředků přiřazených do kulturních oblastí v % | 83,9 | 72,6 | 98,4 | 94,4 | 100,0 | 92,4 | 92,1 |
| Podíl prostřed. přiřaz. k poskytovatelům v % | 85,4 | 53,5 | 56,5 | 100,0 | 99,9 | 100,0 | 72,4 |
| Celkové prostředky v mil. Kč. | 8 162 | 20 127 | 50 169 | 30 101 | 8 653 | 284 | 117 496 |

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----|------|------|------|-----|-----|-------|
| Procentní podíl jednotl. | | | | | | | |
| zdrojů | 7,0 | 17,1 | 42,7 | 25,6 | 7,4 | 0,2 | 100,0 |
| financování | | | | | | | |

Jak je zřejmé, největší problémy jsou s přiřazením finančních prostředků směřujících od místních vládních institucí a domácností k poskytovatelům. Naopak není problém s daty zjištěnými u jednotlivých poskytovatelů či neziskových institucí (o prostředcích nepocházejících z veřejných rozpočtů či od domácností).

Pokud bychom hodnotili **podíl veřejných výdajů na kulturu na celkových konsolidovaných výdajích veřejných rozpočtů, ten v roce 2009 dosáhl 1,73 %**. Z časové řady dat o veřejných výdajích na kulturu je zřejmé, že **od roku 2000 se tyto výdaje (v nominálním vyjádření) zvyšovaly ročně průměrně bezmála o 6,6 %** (souhrnný index spotřebitelských cen zboží a služeb se ve stejném období zvyšoval ročně průměrně o 2,65 %).

Soukromé výdaje na kulturu

Výdaje domácností na kulturu

Výdaje domácností na kulturu v roce 2009 dosáhly výše 50,2 mld. Kč., což je 42,7 % z celkových zdrojů financování kultury.

Tento údaj zahrnuje odpovídající část výdajů domácností zjišťovaných pomocí výběrového šetření v cca třech tisících domácnostech. Vzhledem k předpokládanému podhodnocení dat jsou zjištěné částky navyšovány dle metodiky národního účetnictví. Výdaje domácností jsou zjišťovány v souladu s klasifikací COICOP, ve které jsou např. kulturní služby uvedeny společně se zábavními službami v rámci jedné položky. Pro bližší členění výdajů domácností proto byla využita struktura výdajů (za vstupně) zjištěná v šetření KULT (MK) prováděného v kulturních institucích.

Nutno dodat, že **uvedená částka výdajů domácností odpovídá výše zmíněnému prvému stupni participace na kultuře tj. pasivní účasti (s výjimkou nákupu knih a tisku)**. V případě započtení nákupů zařízení a vybavení audio-video atd. (umožňujícího neomezenou reprodukci originálu), lze výdaje domácností odhadovat ve výši 78,3 mld. Kč. tj. o 44 % vyšší a podíl domácností na kulturních výdajích by překročil 53 %. O odhadu se zmiňujeme proto, že některé položky výdajů domácností vycházející z klasifikace COICOP nelze přesně rozdělit (např. položka noviny, knihy a papírenské zboží).

Z pohledu kulturních sfér **nejvíce prostředků domácností plynulo do sféry médií** (kino, rozhlas, televize, knihy a tisk, atd. - 43,2 mld. Kč, tj. 86%). Z této částky činilo např. vstupné v kinech 1,3 mld. Kč, na koncesionářské poplatky za rozhlas připadly téměř 2 mld. Kč a za televizi 5,8 mld. Kč a na knihy a tisk zhruba 13 mld. Kč. Mnohem méně prostředků domácnosti utratily ve sféře živé umělecké tvorby (4,8 mld. Kč, tj. 9,6 %) a kulturního dědictví (2,2 mld. Kč, tj. 4,4 %). V obou případech měly výdaje domácností podobu vstupného.

Při pohledu na výdaje domácností podle kulturních oblastí je patrné, že - podobně jako v případě veřejných výdajů - nejsou k dispozici data za oblast designu a kreativních služeb. Na druhé straně zřejmě odpovídá skutečnosti, že výdaje domácností v oblasti provozu a správy kultury jsou zanedbatelné. Konečně výdaje přiřazené neznámé oblasti (0,78 mld. Kč) představují z větší části vstupné a kursové v kulturních domech, které nelze jednoznačně rozdělit do konkrétních oblastí.

Údaje členěné podle poskytovatelů vycházejí ze dvou zdrojů. Co se jejich absolutní výše týče, jsou založeny na šetření v domácnostech (tzv. rodinné účty) po úpravě dle metodiky národního účetnictví, zatímco pro stanovení struktury (podílu) výdajů připadajících na jednotlivé poskytovatele se využívají data o vstupném zjištěná v šetření prováděném ročně v kulturních institucích. V rámci uváděných dvanácti

poskytovatelů kulturních služeb a statků dominují nakladatelství/vydavatelství (nákup knih a tisku) a dále televize s rozhlasem (koncesionářské poplatky atd.) a výrobci a distributoři audiovizuálních děl (vydávání software pro hry, produkce a distribuce filmů, videozáznamů a televizních programů).

Jak je výše uvedeno, úroveň přiřazení výdajů domácností na kulturu k jednotlivým poskytovatelům je poměrně nízká. Největší část těchto výdajů prozatím připadá na neznámého poskytovatele (43, 5 %).

Podíl výdajů domácností na kulturu na celkových výdajích domácností, činil 2,67 % (za zmíněný první stupeň kulturní participace) a 4,16 % v případě započtení nákupu kulturního zařízení a vybavení. **Od roku 2000 rostly výdaje domácností na kulturu průměrně ročně o zhruba 4,8 %**, celkové výdaje domácností se zvyšovaly rychleji – o 5,2 % (např. výdaje na vzdělávání až o 9,1%).

Ostatní soukromé zdroje financování kultury (dle šetření KULT a NI)

Do ostatních soukromých zdrojů financování kultury můžeme zařadit zdroje pocházející od nefinančních a finančních podniků (S11, S 12), popř. i podnikatelů ze sektoru domácností (S 141, S 142) – dále také „ podniky “ a konečně i od nevládních neziskových institucí (S 15).

Údaje vztahující se k těmto zdrojům financování kultury jsou v porovnání s daty o veřejných výdajích a výdajích domácností na kulturu dosti odlišné. Rozdíly spočívají ve způsobech sběru dat. Veřejné výdaje jsou zjišťovány vyčerpávajícím způsobem a poměrně přesně v rámci čerpání veřejných rozpočtů, výdaje domácností jsou sice zjišťovány ve výběrovém souboru domácností, avšak navyšovány v souvislosti s bilancováním makroekonomických veličin dle zásad národního účetnictví.

Data o kulturních institucích zjišťovaná ročně statistickým výkaznictvím (včetně kulturně zaměřených neziskových institucí) jsou jiného druhu. Týkají se přímo jednotek, které jsou součástí kultury. S ohledem na skutečnost, že mají vést k vyčíslení finančních zdrojů v kultuře využívaných, nešetří se jako výdaje kulturních institucí - poskytovatelů, ale jako jejich příjmy (vč. dotací na investice). V tom by však nebyl důvod ovlivňující jejich nižší kvalitu, ten je spíše ve výše zmíněných problémech provázejících všechna výběrová šetření v podnikové sféře (kvalita opory výběru, míra neodpovědí respondentů, kvalita dopočtů neodpovědí a na základní soubor). V případě statistického zjišťování u kulturních institucí (KULT) je dále nutno dodat, **že v oblasti ekonomických ukazatelů nemá dlouhou tradici, což negativně ovlivňuje úroveň předkládaných údajů** respondenty, míru neodpovědí i úroveň dopočtů konečných výsledků.

Uvedená statistická zjišťování jsou navíc neúplná, nejen že nepokrývají všechny poskytovatele, ale ani všechny typy poskytovatelů. Jejich výsledky jsou sice s vysokou mírou přiřaditelné ke kulturním poskytovatelům u kterých se zjišťují, avšak tato skutečnost nic neříká o stupni věrohodnosti dat. Spíše svědčí o zmíněné neúplnosti a tak i určité nevyrovnanosti v porovnání se soubory dat o veřejných výdajích a výdajích domácností a částečně i o příjmech neziskových institucí s kulturními aktivitami (získaných ročním šetřením NI 1 –01).

Výdaje podniků na kulturu dosáhly – dle statistických šetření KULT a NI - v roce 2009 více než 30,1 mld. Kč, což by představovalo 25,6 % celkových zdrojů financování kultury. Co se týče rozdělení těchto prostředků do kulturních sfér, **nejvíce jich bylo použito ve sféře kulturních médií** (25,5 mld. Kč, tj. téměř 85 %), dále v živém umění (3,7 mld. Kč tj. 12,3%) a nejméně v kulturním dědictví (0,9 mld. Kč, tj. 2,9 %). V rámci sféry médií byla největší část výdajů vynaložena ve prospěch poskytovatelů „nakladatelství/ vydavatelství“ a „televize“.

Popsané **relace směřování zdrojů jsou podobné relacím výdajů domácností** a naopak zcela opačné těm, které platí v případě veřejných výdajů na kulturu. Přestože veškeré finanční vztahy mezi podniky a kulturními institucemi nejsou založeny na ekvivalentním principu (dary, příspěvky, dotace), uvedené **směry finančních proudů – podobně jako v případě domácností - říkají mnohé o stupni uplatnění tržních principů** v jednotlivých odvětvích kultury. Ten je zřejmě nejnižší v kulturním dědictví a nejvyšší ve sféře médií. Jak se ukazuje, tato skutečnost je velmi významná z pohledu možností rozvoje jednotlivých sfér sektoru kultury. Současná **diference hospodářských ukazatelů prvních dvou sfér v porovnání se třetí (médiá) je nemalá a v souvislosti s technickým rozvojem bude mít do budoucna spíše rostoucí tendenci** (mnohé bude záležet na vývoji veřejné podpory kulturnímu dědictví a živému umění).

Příspěvek neziskových institucí k financování kultury činil (dle výsledků šetření NI) v roce 2009 bezmála 8,7 mld. Kč, což by představovalo 7,4 % celkových zdrojů financování kultury. Tuto částku tvoří příjmy neziskových institucí s převažujícími kulturními aktivitami snížené o dotace z veřejných rozpočtů (ty jsou již zahrnuty v tomto samostatném zdroji financování).

Struktura směřování zdrojů v případě neziskových institucí je v porovnání s veřejnou sférou, domácnostmi i podniky značně odlišná. **Největší část finančních prostředků směřovala do sféry provozu a správy** (6,5 mld.Kč, tj. 75 %), konkrétně představovala příjem organizací provádějících ochranu autorských práv. Sféra médií měla z tohoto zdroje nesrovnatelně nižší příjem (1,6 mld.Kč, tj. necelých 19 %) a živé umění i kulturní dědictví jen po necelých 0,3 mld.Kč (3%).

Jak je patrné, zdroje vytvářené neziskovými institucemi jsou v porovnání s dalšími soukromými zdroji lépe rozloženy do všech kulturních oblastí. Je tomu tak také proto, že statistické zjišťování v neziskových organizacích je v zásadě úplné, zahrnuje respondenty ve všech kódech klasifikace NACE náležejících ke kulturním činnostem.

Ostatní svět (dle výsledků šetření KULT a NI)

Zdroje financování kultury označené „Ostatní svět“ (S 2) dále členíme na zdroje EU (S 21) a zdroje plynoucí od jiných mezinárodních institucí (S 22). Tyto prostředky získávají kulturní instituce od EU v rámci regionální a strukturální politiky zaměřené na snižování rozdílů v úrovni rozvoje regionů (z větší části směřují na podporu uchování kulturního dědictví).

Údaje o zdrojích věnovaných kultuře z mezinárodního prostředí opět pocházejí ze zmíněného statistického zjišťování KULT prováděného mezi poskytovateli kulturních statků a služeb.

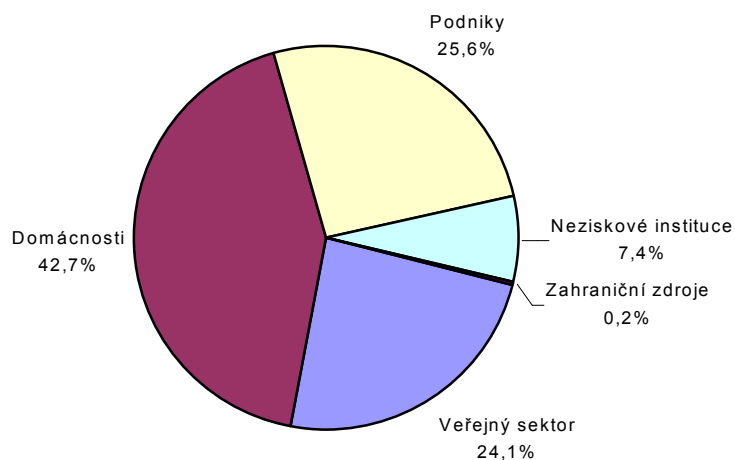
V roce 2009 dosáhly finanční prostředky plynoucí našim kulturním organizacím z ciziny částky 283,5 mil. Kč (tj. 0,24 % na celkových zdrojích), z této částky připadalo na zdroje EU 249,8 mil.Kč a na zdroje jiných mezinárodních institucí 33,7 mil. Kč.

Struktura rozdělení těchto finančních prostředků do jednotlivých kulturních sfér (zejména těch z evropských zdrojů) je **dosti podobná struktuře rozdělení veřejných výdajů**. Vyznačuje se vysokým podílem prostředků věnovaných v první řadě ve prospěch kulturního dědictví a dále živého umění.

Obsahové zaměření zdrojů financování

Celková výše finančních prostředků věnovaných v roce 2009 kulturním aktivitám (dle administrativních zdrojů doplněných šetřeními KULT a NI) **dosáhla úrovně téměř 117,5 mld. Kč**. V pořadí sledovaných zdrojů financování jsou podle velikosti na prvním místě domácnosti (42,7 % z celkových zdrojů), dále podniky (25,6 %), veřejné rozpočty (téměř 24,1 %), neziskové instituce (7,4 %) a na místě posledním zdroje ze zahraničí (více než 0,2 %).

Uvedené podíly jednotlivých zdrojů financování ukazuje názorně níže uvedený graf.



Z pohledu věcného zaměření zdrojů, lze nalézt některé **charakteristické znaky**. Ty v zásadě **nezávisí na rozsahu podílu na celkových zdrojích, ale spíše na stupni jejich centralizace či decentralizace**. Podobné jsou si v tomto směru veřejné rozpočty a mezinárodní zdroje na straně jedné a dále domácnosti, podniky a částečně i neziskové instituce na straně druhé.

Následující tabulka ukazuje členění jednotlivých zdrojů financování do (identifikovatelných) kulturních sfér, tj. příbuzných skupin oblastí a poskytovatelů s jejichž pomocí lze nejlépe odhalit zákonitosti věcného zaměření jednotlivých různých zdrojů.

v %

| Sféra | Veřejné zdroje | Domác – nosti | Podniky | Neziskové instituce | Ostatní svět | Zdroje celkem |
|----------------------|----------------|---------------|---------|---------------------|--------------|---------------|
| Kulturní dědictví | 43,3 | 4,4 | 2,9 | 2,9 | 47,7 | 13,4 |
| Živá umělecká tvorba | 24,1 | 9,6 | 12,4 | 3,0 | 24,5 | 13,3 |
| | | | | | | |

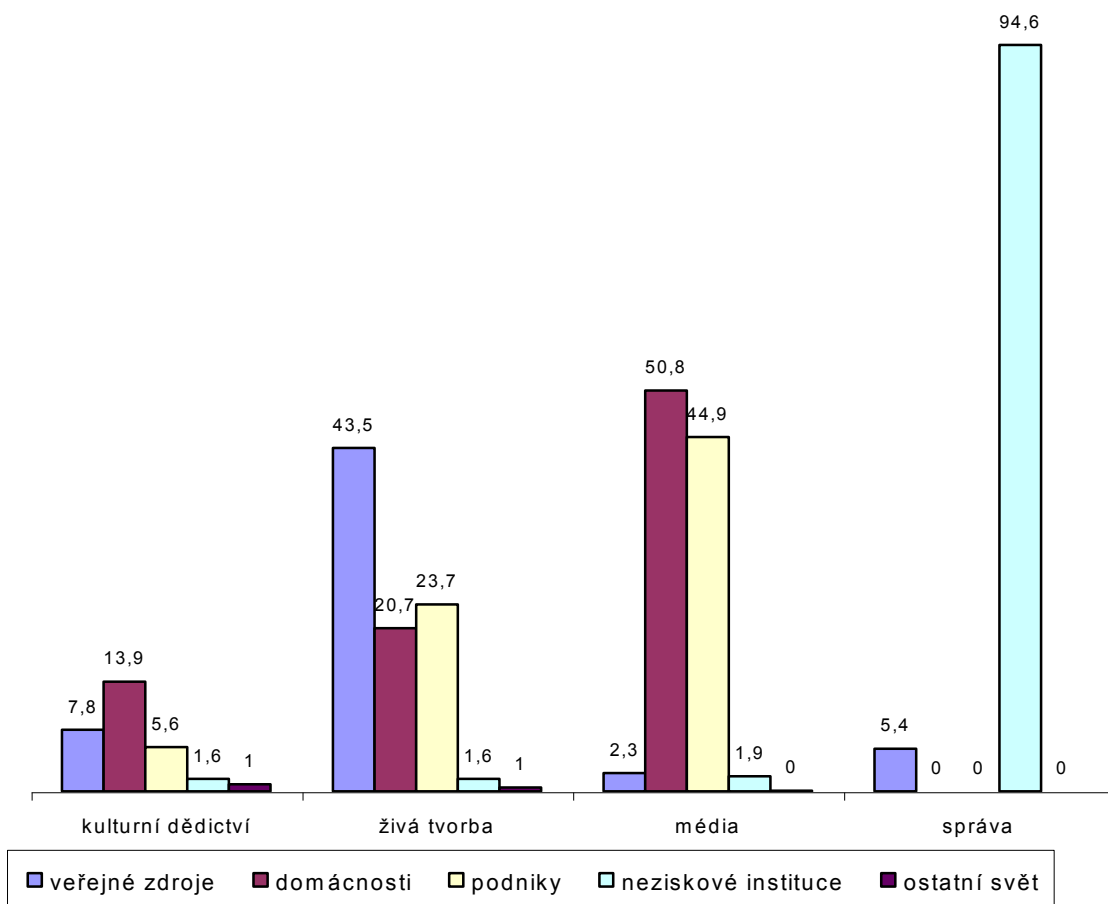
| | | | | | | |
|-----------------------------|--------|--------|--------|-------|------|---------|
| Kulturní média | 6,8 | 86,0 | 84,7 | 19,0 | 27,8 | 61,6 |
| Správní činnosti | 1,6 | 0 | 0 | 75,1 | 0 | 5,9 |
| Kultura celkem v mil. Kč | 28 289 | 50 169 | 30 101 | 8 653 | 284 | 117 496 |

Jak je z tabulky patrné, **veřejné i mezinárodní zdroje – ač co do rozsahu značně rozdílné - jsou směřovány zejména do sféry kulturního dědictví, v menší míře do živé umělecké tvorby, médií a konečně správních činností. Naopak decentralizované zdroje domácností a podniků, o nichž lze říci, že mají tržní povahu, směřují zejména do sféry kulturních médií, v menším rozsahu do živé umělecké tvorby, kulturního dědictví a v zásadě se nepodílejí na (neekvivalentní) úhradě správních činností.**

Případ neziskových institucí je specifický, avšak bližší decentralizovaným zdrojům. Na prvním místě jejich preferencí je sféra správních činností (ochrana autorských práv), dále kulturní media, živá umělecká tvorba a až na místě posledním kulturní dědictví.

Co se rozdělení celkových zdrojů do sfér týče, je výslednicí rozdílného směřování obou resp. třech uvedených druhů zdrojů a jejich relativní váhy. **Nejvíce prostředků směřuje do domácností a podniky podporovaných médií, dále do veřejnými zdroji preferované sféry kulturního dědictví a také živé umělecké tvorby** (zejména na úrovni rozpočtů obcí a měst). Opačný pohled – podíl jednotlivých zdrojů na financování kulturních aktivit v té které sféře – potvrzující uvedené souvislosti znázorňuje připojený

sloupcový graf.



K celkovému rozsahu zdrojů kulturních aktivit (zjištěných z administrativních dat a ze šetření KULT a NI) ve výši 117,5 mld.Kč lze dodat, že ve sledovaném roce 2009 tato částka dosahovala zhruba 1,3 % produkce naší ekonomiky. Jak však dále zjistíme, po doplnění o data ze statistických šetření v podnicích (structural business survey), se objem zdrojů i jeho struktura výrazně změní.

Hospodaření kulturních institucí

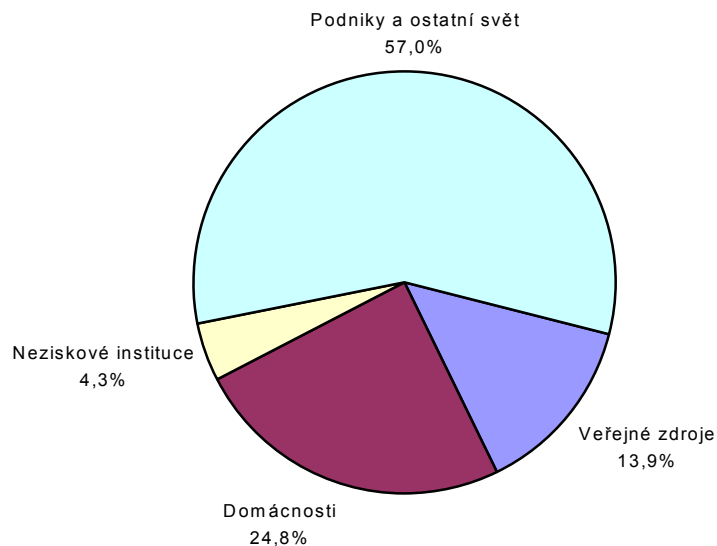
Mikroekonomický pohled

Na základě výsledků všech ročních statistických zjišťování podnikového charakteru, tj. i po zahrnutí dat zjištěných v kulturních institucích orientovaných neporovnatelně více na trh nežli na publikum či návštěvnost můžeme – ve mnohem širším záběru - hodnotit některé ekonomické ukazatele vycházející z výkazu zisků a ztrát. Tato data se významně blíží k plnému postižení celého rozsahu sektoru kultury. Lze z nich usuzovat nejen o struktuře, ale i o objemech sledovaných hodnot a jim odpovídajících jevů. Přinášejí nové údaje zejména v oblasti audiovizuální a interaktivní techniky a dále designu a kreativních služeb.

Nutno však dodat, že podniky jsou v rámci těchto šetření zařazovány do jednotlivých odvětví či oborů dle zásady **převažující části tržeb a tak jejich veškeré tržby nemusí nutně pocházet z aktivit kulturního charakteru.**

Porovnáním celkových příjmů (výnosů) výši 202,8 mld.Kč a celkových zdrojů poskytovatelů, zjistíme, že zdroje dosahují jen zhruba 58 % celkových příjmů (rozdíl činí 85,3 mld. Kč). Z toho je jasné patrné, že specializovaná šetření v kultuře (KULT) zdaleka neodrážejí celý kulturní sektor tak, jak jsme jej vymezili.

S ohledem na skutečnost, že veřejné výdaje na kulturu byly zjištěny z administrativních dat a výdaje domácností z dopočtených výsledků rodinných účtů, lze předpokládat, že **dodatečně zjištěné zdroje tvoří zejména příjmy od tuzemských podniků a ze sektoru „ostatní svět“**. Přesné členění těchto zdrojů



financování sektoru však nelze z dodatečných informací blíže kvantifikovat.

Jak ukazuje níže uvedený graf, **konečná struktura zdrojů financování se – po započtení údajů zmíněné podnikové statistiky - značně mění** (s tím, že se ještě více zvýraznilo zaměření veřejných zdrojů do sféry kulturního dědictví a správních činností v kultuře). Významně **roste podíl podniků na celkových zdrojích a to na úkor podílu veřejných rozpočtů, domácností i neziskových institucí**.

Hospodaření sledovaných poskytovatelů kulturních statků a služeb skončilo v roce 2009 s kladným hospodářským výsledkem (více než 10,6 mld. Kč). **V případě kulturních aktivit se jeví tato částka jako přiměřená**. Odpovídala by zhruba ziskové marži (zisk po zdanění dělený tržbami) ve výši 4,2 %. Úroveň ziskovosti, resp. ztrátovosti je v případě jednotlivých poskytovatelů velmi rozdílná a tak celkový výsledek neposkytuje věrný obraz hospodaření jednotlivých druhů kulturních institucí. Největší ztráty dosáhly knihovny (více než 125 mil. Kč), příznivé nebylo ani hospodaření pořádaných festivalů či zpravodajských a tiskových agentur. Z jednotlivých kulturních sfér bylo dosaženo nejlepšího výsledku v kulturních médiích (nadprůměrná marže 5,4 %), dále v živé umělecké tvorbě (marže 3,7 %). Mnohem hůře na tom byla sféra kulturního dědictví (marže 0,22 %) a konečně sféra správních aktivit (marže 0,16%). V rámci jednotlivých poskytovatelů kulturních služeb je pozoruhodný výsledek v televizní tvorbě a vysílání (marže 19,6 %).

Pokud bychom hodnotili dosažené výsledky hospodaření pouze v rámci neziskových institucí, ty také dosáhly mírného přebytku hospodaření (marže asi 0,4%). Jeho rozdělení mezi jednotlivé poskytovatele a sféry je rovnoměrnější a značně odlišné od rozdělení v rámci celého souboru kulturních institucí, který obsahuje různé organizační a vlastnické formy.

Zhruba pětinu finančních příjmů sektoru kultury tvoří dotace, granty, dary apod., na druhé straně podíl tržeb za vlastní výkony na celkových příjmech (výnosech) kulturních institucí mírně překračuje 78 %. Je proto namístě hodnotit i **stupeň ekonomické soběstačnosti** jednotlivých poskytovatelů, který lze vyjádřit jako relaci mezi tržbami za vlastní výkony a celkovými výdaji. Ten **v průměru dosahuje 82,6 %** a je mezi kulturními oblastmi resp. sférami rozložen podobně jako ukazatel ziskovosti. Nejnižší hodnoty

dosahuje v kulturním dědictví (34,3 %), nejvyšší je v živém umění (87,5 % - díky reklamním činnostem, a mírně nižší v kulturních médiích (86,3 %); ve sféře správních aktivit dosahuje pouze 10 %.

Uvedená ekonomická data ukazují na **značné rozdíly v úrovni hospodaření** (ziskovost, produktivita práce atd.). Na předních místech jsou oblasti či poskytovatelé ze sféry medií a živé tvorby jako televizní vysílání, návrhářské činnosti, pořizování zvukových nahrávek a architektonické činnosti, zatímco na posledních již zmíněné knihovny, soubory, festivaly a celá sféra kulturního dědictví. Lze předpokládat, že **ekonomická diferenciacie v sektoru kultury se bude – zejména v souvislosti s technickým rozvojem – dále prohlubovat.**

Také v této souvislosti je zřejmé, že **finanční podpora, zejména pak oblastem tradičního umění** (péče o kulturní dědictví, festivaly, soubory, divadla) **je pro rozvoj kultury nepostradatelná.** Tržní prostředí ji - v případě kulturních aktivit orientovaných spíše na publikum a návštěvnost tj. jinými slovy na spotřebu v daném místě a čase - nahradit zcela jistě nemůže.

Nezbytnost potřeby finančních prostředků z veřejných zdrojů k zajištění veřejných služeb kultury dokládají také údaje o financování investic jednotlivých poskytovatelů kulturních statků a služeb. Podle statistických šetření a výše zmíněné podnikové statistiky **z celkového rozsahu investičních výdajů ve výši 10,5 mld. Kč bylo vynaloženo** necelých 15,7 % ve sféře kulturního dědictví, více než 40,7 % v živém umění a **nejvíce** (43,5 %) **v médiích**, zbylých 0,1% prostředků bylo proinvestováno ve sféře správních aktivit. Co se zdrojů financování investic týče, ve správní sféře se veřejné zdroje na financování investic podílely téměř v plném rozsahu, v kulturním dědictví více než ze tří čtvrtin, ve sféře medií byl jejich podíl nejnižší.

Rozhodující část z celkového počtu zaměstnanců (59 %) je zařazena jako „Neznámý charakter povolání“. Také se zatím nedaří zjišťovat počty zaměstnanců v povoláních kulturního charakteru v ne - kulturních organizacích. Problémem je také rozlišení zaměstnanců (do skupin kulturních a ne - kulturních povolání) v samotných kulturních institucích. Nutno říci, že v tomto směru mají uvedená statistická zjišťování stále značné rezervy.

V roce 2009 bylo v kulturním sektoru dle výsledků výše uvedených šetření zjištěno více než 83,6 tis. pracovníků, z toho 81,5 tis. zaměstnanců (přepočtený stav) a více než 2 tis. dobrovolníků (v kulturním dědictví a některých oborech živého umění). Opomeneme - li zaměstnance s neznámým charakterem povolání, tak v kulturních institucích pracovalo zhruba 61 % pracovníků kulturních povolání, 33 % jiných povolání a 6 % dobrovolníků.

Z výsledků výběrového šetření pracovních sil, které jsou v jistém pohledu neporovnatelně úplnější (avšak méně členěné), vyplývá, že v organizacích příslušných sekcí CZ - NACE (J – Informační a komunikační činnosti a R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti) bylo zaměstnáno 95 tis. a 50 tis. zaměstnanců tj. celkem 145 tis. osob. Z údajů registru ekonomických subjektů lze odvodit počet zaměstnanců v těchto dvou oddílech v úrovni zhruba 170 tis. osob (údaje o zaměstnanosti vycházejí z počtu pojištěnců ČSSZ). Pokud bychom vzali v úvahu pouze oddíly a skupiny CZ – NACE odpovídající kulturním aktivitám, tak jak jsme je výše vymezili, dojdeme k číslu 54,3 tis. zaměstnanců. K tomuto výsledku lze dále připočítat dalších 25,5 tis. zaměstnanců zjištěných podnikovým šetřením z jiných sekcí resp. oddíl. NACE (architektonické činnosti, fotografické činnosti, reklamní a zpravodajské agentury, specializované návrhářské činnosti, ochrana autorských práv). K dosaženému mezivýsledku v úrovni 79,8 tis. osob přičteme zaměstnance institucí veřejné správy kultury (cca 0,7 tis. osob) a dojdeme k výslednému počtu 80,5 tis. osob.

Celkem tedy lze ve výše vymezeném **sektoru kultury uvažovat zhruba s 80 tis. zaměstnanci** v přepočteném stavu (tj. zhruba 1,9 % z celkového počtu zaměstnanců). O relativní spolehlivosti tohoto údaje svědčí skutečnost, že - ačkoli je získán převážně administrativní cestou - potvrzuje výsledek výše uvedených statistických šetření.

Nad zmíněný počet lze uvažovat s několika dalšími tisíci osob pracujících v resortu na dohody o pracovní činnosti, v postavení osoby samostatně výdělečně činné či zcela dobrovolně a bez nároku na odměnu.

Celková výše mezd uvedených (statisticky zjištěných) 81,5 tis. zaměstnanců dosáhla 23,5 mld. Kč. Trochu překvapivě se ukazuje, že **úroveň mezd v sektoru kultury jako celku je zhruba na úrovni ostatních odvětví ekonomiky**. Zatímco celostátní průměrná hrubá měsíční mzda dosahovala v roce 2009 dle předběžných výsledků 23 488 Kč, v souboru šetřených kulturních institucí to bylo 24 038 Kč (tj. o nepatrně - o 2,3% více). Stejně jako v úrovni celkových hospodářských výsledků, **jsou však značné rozdíly v průměrných mzdách** mezi jednotlivými kulturními oblastmi. Lze říci, že **dělicí čára probíhá mezi oblastí tradičního umění a oblastmi kulturních a kreativních průmyslů**. Zatímco v oblastech tradičního umění jakými jsou kulturní dědictví či živé umění byla průměrná mzda značně pod celostátní úrovní (19 124 Kč tj. o 18,6% pod celostátní úrovní a 21 100 Kč tj. o 10,2 % méně), ve sféře médií byla naopak vysoce překonána (30 048 Kč, tj. o téměř 28 %). Podobně tomu bylo i v institucích ochrany autorských práv (o 26 %). Vysoce nadprůměrné (nad 40 tis. Kč) byly také mzdy v organizacích vydávajících software (CZ-NACE 58.21) a dále ve zpravodajských agenturách (63.91).

Celkově lze uvést, že v oblastech s nižší než celostátní průměrnou mzdou pracovalo 44 % zaměstnanců sektoru kultury.

V kulturních institucích, zejména v těch, které nejsou rozpočtovými či příspěvkovými organizacemi, mají nemalý význam i další formy odměn za práci vycházející z autorské či mandátní smlouvy, popř. ze živnostenského oprávnění. K bližšímu hodnocení těchto forem odměn však zatím nejsou k dispozici potřebná data.

Abychom mohli shora uvedené poznatky prezentovat s větší určitostí, je třeba změnit některé ze stávajících výkazů v oblasti zaměstnanosti a mezd tak, aby skupiny pracovníků byly jasně rozčleněny dle charakteru povolání i dle odpovídajících mzdových prostředků a přepočteny na osmihodinovou pracovní dobu.

Velmi přínosné je také hodnocení úrovně hospodaření z pohledu dělení kultury na kulturní a kreativní sektor. Ukazuje se, že nejlepších výsledků dosáhl kulturní průmysl. Jak už i z výše uvedeného vyplývá, oblast tradičního umění (interpretační a výtvarné umění a kulturní dědictví) dosáhla velmi nízkou úroveň ziskové marže, pouhých 0,4 %, v kulturním průmyslu (knihy a tisk, film a video, rozhlas a televize, videohra a hudba) vystoupil tento ukazatel až na 5,9 % a v oblasti kreativního průmyslu (design, architektura, reklama) na 4.1 %.

Na ekonomickou diferenciaci těsně váže i úroveň mezd. Při celkové průměrné mzdě v kulturním sektoru 24 038 Kč měsíčně, činila její úroveň v oborech tradičního umění pouze 18 901 Kč, v kreativních průmyslech 27 039 Kč a kulturních průmyslech až 30 746 Kč (o 31 % více v porovnání s celostátní průměrnou mzdou).

Konečně, rozdílné ekonomické podmínky našly svůj odraz také v investiční činnosti uvedených skupin kulturních oborů. Při průměrné investiční intenzitě v přepočtu 129 tis. Kč na 1 zaměstnance v celém kulturním sektoru to bylo v oborech tradičního umění jen 74,8 tis. Kč, v průmyslech kreativních 155,2 tis Kč a v kulturních až 183,8 tis. Kč. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo v oborech zvukových nahrávek a televizního vysílání. Jak lze předpokládat, nadprůměrná investiční činnost souvisela také s péčí o historické památky (hrady, zámky a jiné památkové objekty).

Makroekonomický pohled

Po zjištění objemu a struktury finančních zdrojů směřujících do kulturního sektoru a rozsahu zaměstnanosti, kterou vytváří, zůstává otevřenou otázkou váhy tohoto sektoru v naší ekonomice. Při hledání odpovědi se nevyhneme využití údajů a metod národního účetnictví.

S ohledem na disponibilní data o sektoru kultury se jeví jako nejvhodnější pro vyčíslení makroekonomických ukazatelů výrobní (odvětvová) metoda výpočtu hrubého domácího produktu (HDP). Podle ní se tento ukazatel rovná součtu hrubé přidané hodnoty (zjištěné odpočtem mezispotřeby od hodnoty produkce) a čistých daní, tj. daní z daného odvětví snížených o dotace poskytnuté tomuto odvětví.

Vstupní data do propočtu by měla vycházet z údajů národního účetnictví, zejména pak z tabulek dodávek a užití. Tyto údaje představují svým způsobem optimální informační soustavu co do své komplexnosti, konzistence a mezinárodní srovnatelnosti. Uvedené přednosti jsou však vykoupěny vysokou pracností a z pohledu uživatelů dat dlouhou dobou čekání na výsledky.

V současnosti proto nejsou v potřebném členění tabulky dodávek a užití za rok 2009 k dispozici a nezbývá, než se spokojit s údaji za rok 2007. Nutno říci, že na jejich základě lze makroekonomické ukazatele sektoru kultury spíše odhadovat než přesně kalkulovat. Je tomu tak zejména pro – z našeho pohledu - nevhodné seskupování položek do širokých oblastí kulturních aktivit. Jedním příkladem za všechny mohou být architektonické činnosti v tabulkách dodávek a užití, které zahrnují celý oddíl 71 CZ-NACE. Za součást kulturního sektoru je však považována pouze třída 71.11.

Z dat uvedeného roku 2007 lze odhadovat produkci sektoru kultury (tak, jak je výše vymezen) v objemu 191,6 mld. Kč, což je o málo více než 2 % celkové produkce ČR. Na této produkci se nejvíce podílela reklamní (73.11) a architektonická činnost (71.11), dále vydavatelská činnost (58.11, 58.13, 58.14) a rozhlasové a televizní vysílání (60.10, 20).

Výše hrubé přidané hodnoty (HPH) dosáhla téměř 66 mld. Kč, tj. 2,08 % přidané hodnoty vytvořené v ekonomice. S ohledem na rozdílné úrovně mezispotřeby se v porovnání s ukazatelem produkce mění pořadí podílů jednotlivých oblastí kultury na tomto ukazateli. Do popředí se dostalo rozhlasové a televizní vysílání, ve kterém podíl mezispotřeby na produkci nedosahuje ani 44 % (v celém sektoru to je 65,5 %).

Výše makroekonomických ukazatelů roku 2007 v jednotlivých kulturních sférách (vyjma sféry správních činností, za kterou nebyla příslušná data k dispozici) je zřejmá z následující tabulky.

mil. Kč

| Sféra | Produkce v zákl.cenách | Mezispotřeba v kup.cenách | Hrubá přidaná hodnota | Podíl HPH na sektoru v % |
|-------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Kulturní dědictví | 6 192 | 2 334 | 3 858 | 5,8 |
| Živá umělecká tvorba | 115 177 | 82 287 | 32 890 | 49,8 |
| Kulturní média | 70 251 | 40 916 | 29 335 | 44,4 |
| CELKEM | 191 620 | 125 537 | 66 083 | 100,0 |

Zdroj : údaje ČSÚ (národní účty) a vlastní propoččet

Problémem využití dat národních účtů je nejen určité časové zpoždění v získání příslušných makroekonomických veličin, ale i odlišné vymezení sektoru kultury v tabulkách dodávek a užití v porovnání s naším přístupem (viz výše uvedené oblasti, sféry a poskytovatele).

Pokud bychom se pokusili předběžně odhadnout uvedené makroekonomické ukazatele z administrativních a statistických dat získaných za rok 2009 a v souladu s naším vymezením sektoru

kultury, došli bychom k odlišným, přestože dosti porovnatelným výsledkům oproti roku 2007 (viz tabulka níže členěná podle sfér a tab.č.5 v příloze členěná podle oblastí).

mil. Kč

| Sféra | Produkce | Mezispotřeba | Hrubá přidaná hodnota | Podíl HPH na sektoru v % |
|----------------------|----------|--------------|-----------------------|--------------------------|
| Kulturní dědictví | 6 768 | 2 707 | 4 061 | 5,0 |
| Živá umělecká tvorba | 113 716 | 73 207 | 40 509 | 49,4 |
| Kulturní média | 75 794 | 44 474 | 31 320 | 38,3 |
| Provoz a správa | 6 498 | 513 | 5 985 | 7,3 |
| CELKEM | 202 776 | 120 901 | 81 875 | 100,0 |

Zdroj : údaje ČSÚ, NIPOS (statistická šetření) a vlastní propočty

Objem produkce sektoru lze pro rok 2009 odhadovat ve výši 202,8 mld. Kč, což by představovalo téměř 2,3 % celostátní produkce. Třetinový podíl na produkci sektoru měly reklamní činnosti, za nimi se postupně umístily činnosti vydavatelské (16,3%), architektonické (12,4 %) a tvorba a vysílání rozhlasových a televizních programů (10,3%). Pro porovnání těchto relací lze dodat, že celá sféra kulturního dědictví se na produkci sektoru podílela jen ze 3,3 %. Údaje za sféru provozu a správy se týkají pouze institucí ochrany autorských práv (CZ-NACE 94.99.2).

Podíl mezispotřeby na produkci by v roce 2009 činil 59,6 % a **výše hrubé přidané hodnoty by tak dosahovala téměř 81,9 mld. Kč**, což bylo asi 2,5 % vytvořené hrubé přidané hodnoty v naší ekonomice a bezmála třikrát více než činily výdaje veřejného sektoru na kulturu. Z více než 25 % se na ní podílely reklamní agentury, následované nakladatelstvím/vydavatelstvím (13,9 %) a televizním vysíláním (11,2%).

Pokud bychom propočty resp. **odhad** prodloužili až k **HDP**, lze předpokládat - s ohledem na relativně nízkou úroveň daní vztahujících se k sektoru kultury (cca 1 mld. Kč) a naopak vysokou úroveň provozních dotací (cca 19 mld.Kč) - objem této veličiny v částce **zhruba 64 mld. Kč (1,76 % celkového HDP)**.

Z objemu mezispotřeby ve výši 120,9 mld. Kč, lze pomocí ukazatele společenské produktivity práce odhadnout rozsah poptávky sektoru kultury směrem k ostatním odvětvím ekonomiky v úrovni zhruba 72 tis. pracovních míst (tj. téměř 1,7% celkového počtu zaměstnaných v ekonomice). **Spolu s vlastními zaměstnanci kulturních institucí by tak v roce 2009 činil počet pracovních míst vázaných na kulturní sektor zhruba 150 tis. (tj. 3,5 % celkového počtu zaměstnaných).**

Hodnocení dynamiky makroekonomických ukazatelů mezi rokem 2007 a 2009 z výše uvedených tabulek nelze zcela doporučit. Porovnáme-li výši dosažené HPH (bez čtvrté sféry) v obou letech, je zřejmé, že případné tempo růstu 14,8 % tj. ročně průměrně o 7,1 %, je příliš vysoké. Srovnáme-li dynamiku tohoto ukazatele v jednotlivých sektorech, lze říci, že v kulturním dědictví by průměrné roční tempo 2,6 % mohlo být odpovídající. Podobně tomu je v kulturních médiích (průměrně ročně 3,3%). Problém je ve sféře živého umění, roční dynamika růstu HPH ve výši 10,9 % je jistě nereálná.

Příčiny spočívají ve výše zmíněném **zahrnutí širokých oblastí činností (na úrovni dvou míst klasifikace NACE) do tabulek dodávek a užití a v souvisejícím problematickém odhadu podílu připadajícího jen na kulturní aktivity** (odpovídající až čtvrtému místu klasifikace). Potíže týkající se oddělení kulturních a ne - kulturních aktivit jsou zejména s reklamními, architektonickými a vydavatelskými činnostmi a s tiskem. Jiným problematickým případem je potřeba rozčlenění širších kulturních aktivit do sfér či oblastí (např. ze společné položky „knihovny, archivy a muzea“).

Nejvyššího podílu na HPH dosahuje oblast designu a kreativních služeb (zejména díky vysokým výkonům v reklamních a architektonických činnostech), dále audiovizuální a interaktivní techniky (televizní vysílání a vydávání software pro hry) a knih a tisku (nakladatelství/vydavatelství).

Naopak, velmi nízké jsou podíly kulturního dědictví a klasických oblastí živého umění na hrubé přidané hodnotě. Také v tomto případě se ukazuje, že **finanční ukazatele nejsou s to plně vyjádřit rozsah a význam některých kulturních aktivit**.

Základní naturální ukazatele kultury

Jak je i z předcházejících částí tohoto materiálu zřejmé, v sektoru kultury se můžeme setkat s potížemi spojenými s odpovídajícím oceněním některých - zejména originálních - kulturních statků či služeb. Netýká se to jen samotného stanovení ceny, ale i jejího vývoje v čase. Také hospodaření některých kulturních institucí se primárně neřídí finančními kritérii a neprobíhá plně na komerční bázi. Lze proto říci, že **působení ekonomických vztahů v kultuře je modifikované, ne-li částečně limitované**.

Z omezených možností finančního postižení rozsahu kulturního dění vyplývá, že bychom měli náš **pohled na kulturu doplnit o vyhodnocení vývoje základních naturálních ukazatelů**, které jsou v zásadě dvojího druhu. Jako **kapacitní ukazatele** odrážejí stranu nabídky a jako **ukazatele participace** na kultuře postihují rozsah poptávky. Mezi dříve uvedené lze zařadit např. počet sedadel a představení v divadlech či v kinech, počet sbírkových předmětů, expozic a výstav v muzeích nebo rozsah knihovního fondu v knihovnách. Objem poptávky vyjadřují ukazatele počtu diváků, návštěvníků, čtenářů nebo počtu knižních výpůjček.

Naturální ukazatele se zjišťují ročně zejména pomocí statistického šetření v kultuře (KULT) do něhož jsou mimo jiné zahrnuty kulturní památky, muzea a galerie, divadla a knihovny. Některé z ukazatelů již tvoří poměrně dlouhou časovou řadu. S ohledem na úroveň srovnatelnosti dat vystačíme pro charakteristiku krátkodobého vývoje s porovnáním údajů v posledních třech letech (od roku 2006). Soubor dat týkající se jmenovaných poskytovatelů orientovaných na bezprostřední zájem veřejnosti (publika) byl doplněn z administrativních zdrojů o některé údaje o kinech.

Poskytovatelé v oblasti kulturního dědictví

V roce 2009 bylo na našem území 291 veřejně přístupných **hradů a zámků a jiných památkových objektů**. Oproti roku 2006 (271 objektů) se jejich počet zvýšil. Opačně se však vyvíjel **počet návštěvníků**, který zejména v roce 2008 a 2009 **klesl o půl miliónu (o 4 %) na 11,6 mil. osob**.

Naturální ukazatele lze v porovnání s finančními údaji snáze přiřadit k územním celkům. Z územního pohledu byla situace odlišná zejména ve Středočeském, Jihočeském a v Jihomoravském kraji, kde návštěvnost památkových objektů vzrostla.

V roce 2009 celostátně připadlo na 10 tis. obyvatel 11 072 návštěvníků (viz tab.č. 11 v příloze), v porovnání s tímto průměrným údajem byla návštěvnost nejvyšší v Praze (více než dvojnásobná), v Jihočeském kraji (téměř dvojnásobná) a ve Středočeském kraji (o 40 % vyšší), naopak značně podprůměrná návštěvnost byla v Moravskoslezském kraji (zhruba čtvrtinová), v Ústeckém kraji (zhruba

třetinová) a v Olomouckém kraji (o 60 % pod průměrem). Nutno dodat, že v Moravskoslezském a Olomouckém kraji se nachází relativně méně památkových objektů.

Navzdory pozitivnímu vývoji na straně nabídky (zvýšení počtu expozic a výstav a počtu sbírkových předmětů o 3% a 7 %), **poklesl v porovnání s rokem 2006 mírně počet návštěvníků muzeí a galerií** (o 0,1%). Při počtu 9 294 návštěvníků na 10 tis. obyvatel, byla návštěvnost v Praze více než dvaapůlkrát vyšší. Ve všech ostatních krajích byla podprůměrná s tím, že nejnižších (téměř polovičních) hodnot dosáhla v Ústeckém a v Moravskoslezském kraji.

Na návštěvnost kulturních zařízení - zejména památek, muzeí a galerií - má jistě nemalý vliv turismus. Mezi roky 2006 a 2009 měl příjezdový cestovní ruch klesající tendenci. Počet zahraničních turistů poklesl asi o 7 %. Z územního pohledu se zvýšil pouze v Praze (zhruba o 3 %), která se na příjezdovém cestovním ruchu podílela z více než 60 %, v ostatních krajích se snížil.

Stanovení vlivu cestovního ruchu na vývoj návštěvnosti není jistě snadné ani přesné. Pokud bychom uvažovali, že v průběhu doby pobytu (průměrně necelé tři dny) zahraniční turista navštíví alespoň dvě kulturní zařízení, potom snížení počtu turistů o 690 tis. by představovalo snížení návštěvnosti kulturních zařízení o zhruba o 1 390 tis. návštěvníků (včetně vlivu jednodenních zahraničních turistů). V případě, že by každá třetí návštěva byla věnována muzeu či galerii, ovlivnil by pokles počtu zahraničních turistů snížení jejich návštěvnosti v rozsahu 4,7 %. Pokud by tato úvaha odpovídala realitě, potom (při poklesu celkové návštěvnosti o 0,1 %) se počet návštěvníků – rezidentů musel zvýšit o zhruba 450 tis. tj. o (4,8 %).

K ukazateli návštěvnosti je třeba dodat, že zcela neodráží význam a poslání některých kulturních zařízení (např. muzeí či knihoven). Není proto pro hodnocení výstupů těchto zařízení zcela vyčerpávající a postačující, ačkoli je mezi naturálními ukazateli nejvýznamnější.

Divadla a kina

V roce 2009 bylo v provozu 147 stálých scén **divadel** (o 1,4 % více než v roce 2006) s kapacitou více než 36 tis. sedadel (o 3,6 % více). **Počet návštěvníků** (5 910 tis.osob) **se také zvýšil**, přesné porovnání je však nemožné s ohledem na skutečnost, že na rozdíl od roku 2009 nebyla v roce 2006 data, předložená respondenty v rámci zjišťování KULT, dopočítávána. O vzestupném vývoji svědčí také rostoucí počet premiér, uspořádaných představení (jak doma, tak i v zahraničí) a také příjmů ze vstupného (o 11,2%).

Zajímavé informace poskytuje pohled na vztah kapacity divadel (počet sedadel) a počtu návštěvníků v jednotlivých krajích (regionální úroveň NUTS 3) a to jak v absolutním vyjádření, tak i v relaci k počtu obyvatel kraje (údaje jsou za rok 2009).

| Kraj | Kapacita (počet sedadel) | Počet návštěv. v tis. os. | Využití kapacity (sl.2/sl.1) | Kapacita na 10 tis. obyvatel | Počet návštěv.na 10 tis.ob. |
|-----------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Praha | 16 240 | 2 902,8 | 178,7 | 130,7 | 23 354 |
| Středočeský | 1 805 | 261,7 | 145,0 | 14,6 | 2 111 |
| Jihočeský | 1 532 | 192,4 | 125,6 | 24,0 | 3 020 |
| Plzeňský | 1 244 | 211,6 | 170,1 | 21,8 | 3 704 |
| Karlovarský | 330 | 21,6 | 65,4 | 10,7 | 701 |
| Ústecký | 2 440 | 267,4 | 109,6 | 29,2 | 3 198 |
| Liberecký | 885 | 136,8 | 154,6 | 20,2 | 3 122 |
| Královéhradecký | 921 | 150,6 | 163,5 | 16,6 | 2 716 |

| | | | | | |
|-----------------|--------|---------|-------|------|-------|
| Pardubický | 545 | 113,3 | 207,8 | 10,6 | 2 196 |
| Vysočina | 305 | 85,5 | 280,2 | 5,9 | 1 658 |
| Jihomoravský | 5 440 | 752,4 | 138,3 | 47,3 | 6 543 |
| Olomoucký | 758 | 154,7 | 204,2 | 11,8 | 2 411 |
| Zlínský | 1 319 | 191,7 | 145,3 | 22,3 | 3 242 |
| Moravskoslezský | 2 417 | 468,0 | 193,6 | 19,3 | 3 746 |
| CELKEM ČR | 36 181 | 5 910,5 | 163,4 | 34,5 | 5 634 |

Jak je z tabulky zřejmé, úroveň ukazatelů vztahujících se k Praze je v porovnání s ostatními kraji zcela výjimečná. Kapacita měřená počtem sedadel je v Praze v přepočtu na 10 tis. obyvatel v porovnání s celostátní úrovní téměř čtyřnásobná, ještě vyšší je v Praze relativní návštěvnost divadel. Z ostatních krajů přesahuje celostátní průměr v těchto ukazatelích pouze kraj Jihomoravský a to zřejmě díky městu Brnu, které je také kulturním centrem celostátního významu. Z podobného důvodu je vysoká návštěvnost divadel také v Moravskoslezském a v Plzeňském kraji. Na druhé straně poměrně nízká úroveň zmíněných ukazatelů ve Středočeském kraji je zřejmě ovlivněna „dostředivým působením“ hl.m. Prahy. Mírně překvapivá je nízká návštěvnost divadel v Karlovarském kraji a také na Vysočině, naopak také poměrně vysoká návštěvnost v kraji Zlínském.

Ve sledovaných letech 2006 – 2009 počet **kin**, stejně jako počet sedadel mírně poklesl (o 3,2 a 7,3 %). **Zvýšil se naopak počet představení (o 16,7 %) a také počet diváků (o 8,3 %)**, který v roce 2009 dosáhl téměř 12,5 mil. osob.

Jak je z tab. č. 11 (viz příloha) zřejmé, návštěvnost kin více než dvojnásobně převyšuje návštěvnost divadel. Lze říci, že zatímco v průměru náš každý druhý občan přijde jednou za rok do divadla, tak každý přijde do kina a navíc každý pátý kino navštíví dvakrát (samozřejmě, odhlédneme-li od diváků – zahraničních turistů).

Údaje o kinech v územním třídění dle krajů nejsou k dispozici a tak je regionální porovnávání ukazatelů nemožné.

Na vývoj kin působí mnoho vlivů spojených zejména s bouřlivým rozvojem záznamových a počítačových technologií (přenosné záznamové nosiče, internet). Došlo také k výstavbě vícesálových kin a tak i při poklesu počtu kin se počet pláten resp. promítacích sálů nesnižuje. V současné době stojí kina před další, nejen technickou, ale zejména investiční výzvou, kterou je přechod promítací technologie na digitální platformu.

Knihovny

Knihovny tvoří nejhustější síť kulturních zařízení v naší zemi. Mimo jiné i z tohoto důvodu dnes mají mnohem širší poslání než tomu bylo v minulosti. Vedle tradičních knihovnických služeb poskytují také služby informační popř. i vzdělávací. Mnoho občanů tak navštěvuje knihovny z řady jiných důvodů než je vypůjčení knih, dokumentů či jiných nosičů informací. Přicházejí často proto, aby využili přístup k internetu, shlédli výstavu, zúčastnili se vzdělávací akce či kulturního pořadu.

Tyto, nesporně pozitivní změny působí potíže při vyjádření rozsahu aktivit veřejných knihoven a jejich společenského významu jedním či omezeným počtem ukazatelů. Využití finančních ukazatelů komplikuje také skutečnost, že některé služby veřejných knihoven jsou poskytovány bezplatně, popř. za poplatek do výše vynaložených nákladů. V porovnání s klasickými ukazateli počtu čtenářů či výpůjček, se proto i v případě knihoven ukazuje jako vhodnější ukazatel výkonu počet návštěvníků.

Vývoj v oblasti knihoven byl v posledních třech letech nejednoznačný. **Přes znatelný nárůst počtu návštěvníků (o 11%), klesal počet registrovaných čtenářů (o 5,6 %) a také počet výpůjček (o 2,7%). Patrně se změnila struktura služeb veřejných knihoven ve prospěch nových aktivit (viz zákon č.**

257/2001 Sb., o knihovnách), které se rychle rozvíjejí. Dokládá to také skutečnost, že se zvýšil počet PC pro návštěvníky s přístupem na internet z 7 905 na 10 164 (o 28,6 %).

Vybrané základní ukazatele roku 2009 jakými jsou počet knihoven, návštěvníků a výpůjček v relaci k počtu obyvatel v jednotlivých krajích ukazuje níže uvedená tabulka.

| Kraj | Počet knihoven na 10 tis.obyv. | PC s internet. na 10 tis. obyv. | Počet návštěvníků na 10 tis. ob. | Počet výpůjček na 10 tis.obyv. |
|-----------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Praha | 0,3 | 2,6 | 23 893 | 65 335 |
| Středočeský | 6,6 | 9,2 | 15 536 | 49 728 |
| Jihočeský | 8,6 | 15,3 | 23 995 | 70 540 |
| Plzeňský | 8,2 | 11,1 | 20 249 | 68 172 |
| Karlovarský | 3,9 | 11,8 | 24 800 | 72 207 |
| Ústecký | 3,4 | 7,5 | 17 519 | 59 852 |
| Liberecký | 4,8 | 9,8 | 19 603 | 50 253 |
| Královéhradeck. | 6,7 | 12,0 | 23 422 | 75 560 |
| Pardubický | 7,6 | 11,6 | 19 441 | 57 809 |
| Vysočina | 10,1 | 15,8 | 25 355 | 78 960 |
| Jihomoravský | 5,4 | 10,5 | 20 211 | 57 994 |
| Olomoucký | 7,3 | 12,3 | 20 567 | 64 675 |
| Zlínský | 5,1 | 12,3 | 25 299 | 83 145 |
| Moravskoslezský | 2,1 | 7,1 | 21 250 | 62 268 |
| CELKEM ČR | 5,2 | 9,7 | 21 038 | 63 729 |

Jak ukazuje první sloupec tabulky, větší počet knihoven na 10 tis. obyvatel je v řídko osídlených krajích (např. Vysočina a Jihočeský kraj), kde se nachází vysoký počet malých knihoven bez pracovníků na plný úvazek (85 % z celkového počtu knihoven). Podobné důvody souvisejí i s rozdělením počtu PC s přístupem na internet do krajů.

Jiný obrázek by poskytlo vyčíslení počtu knihoven na zvolenou jednotku plochy kraje, které by charakterizovalo jejich dostupnost. Při průměrném počtu 6,9 knihoven na 100 km², je jejich rozdělení po krajích poměrně vyrovnané. Minimální počet knihoven (3,7) byl v Karlovarském kraji a naopak maximální v Olomouckém kraji (8,8).

Ukazatel počtu návštěvníků zřejmě nejlépe komplexně vyjadřuje poptávku po službách veřejných knihoven. Spolu s krajem s poměrně řídkým osídlením (Vysočina, Karlovarský a Jihočeský kraj) byl velký zájem o služby veřejných knihoven také v kraji Zlínském a v Praze (kde převažují velké knihovny s knihovním fondem uspokojujícím všestranné potřeby zájemců).

Údaje v posledním sloupci tabulky o počtu výpůjček vypovídají o čtenářském zájmu o služby knihoven. Jak je zřejmé vysoce nadprůměrný byl ve Zlínském kraji, na Vysočině a dále v Královéhradeckém, Karlovarském a Jihočeském kraji.

Nutno dodat, že v porovnání s rokem 2006 se zájem čtenářů o výpůjčky knih ve veřejných knihovnách o celkově 5,1 % (na 10 tis. obyvatel) snížil, vzrostl pouze v Plzeňském, Olomouckém a Zlínském kraji.

Jak je patrné **nabídka kulturních služeb vybraných poskytovatelů se** v období od roku 2006 (s výjimkou kapacity kin) **zvýšila, růstem** – v případě divadel, kin a knihoven - **reagovala také poptávka. Došlo k mírnému poklesu návštěvnosti** (maximálně o - 0,4 % za období tří let) **objektů kulturního dědictví** (hrady, zámky, muzea a galerie). Tento trend by mohl částečně odpovídat velmi nízké míře ekonomické soběstačnosti v oblasti kulturního dědictví.

Svou roli v popsaném vývoji bezesporu hrají probíhající technické a technologické přeměny (kina), rozšiřování služeb některých poskytovatelů (knihovny, muzea a galerie) a v neposlední řadě podpora kulturních aktivit z veřejných prostředků.

Z územního pohledu lze uvést, že nejrovnoměrněji je územně rozložena poptávka po službách knihoven (variační koeficient hodnot návštěvnosti na 10 tis. obyvatel činí 0,14), v případě muzeí a galerií je uvedená míra variability 0,53, pro památkové objekty 0,64 a v případě divadel 1,23. Tyto relace jsou pochopitelné, zvážíme-li, že knihovny jsou v každé větší obci, muzea a galerie jsou i v menších městech, památkové objekty jsou rozmístěny značně nerovnoměrně ve venkovských i městských oblastech všech krajů a stále scény divadel se nacházejí zejména v kulturních centrech (alespoň regionálního významu).

Co se týče **relativní úrovně návštěvnosti poskytovatelů kulturních služeb** (památky, muzea a galerie, divadla a knihovny) **v jednotlivých krajích, nelze sledovat významné odlišnosti** (s výjimkou očekávaných rozdílů souvisejících s vahou významných kulturních center a jejich „dostředivým působením“).

Závěr

Jak je už výše uvedeno, tato práce má být prvním pokusem o sestavení ekonomických dat do podoby satelitního kulturního účtu vypovídajícího o zdrojích financování sektoru kultury, jeho ekonomických výsledcích a v neposlední řadě také o jeho váze v ekonomice naší země. Před dosažením žádoucího výsledku podobného snažení se nelze vyhnout obtížnému řešení dvou základních otázek.

Prvá z nich souvisí se samotným vymezením sektoru kultury v rámci celé ekonomiky. Je zřejmé, že některé činnosti a služby jsou pro kulturu typické, jiné s ní více či méně souvisejí. Obvykle ji předcházejí (např. výroba hudebních nástrojů) či na ni navazují (např. maloobchodní prodej knih či hudebních nahrávek). Spolu se zmíněnými průmyslovými a obchodními aktivitami jsou s kulturou volně spojeny také služby cestovního ruchu.

Samozřejmě, **odlišnosti v pojetí rozsahu sektoru kultury značně ovlivňují výsledky kulturního účtu a váhu sektoru v ekonomice jako celku**. Spolu s typicky kulturními aktivitami byla pro potřeby této práce do sektoru kultury zahrnuta i malá a od kultury nesnadno oddělitelná část maloobchodních činností – prodej knih, novin a časopisů.

Obecně lze říci, že v řešení problému vymezení kulturního sektoru vychází v zásadě z dostupných materiálů UNESCO a EUROSTATu. V současné době je před ukončením projekt EUROSTATu nesoucí název ESSnet Culture, jehož jedním z výstupů by mělo být také vymezení rozsahu kultury a jejich oblastí (domains, subdomains). Výsledky tohoto projektu budou v budoucím období významné i pro vymezení a dělení sektoru kultury v souvislosti se sestavením jeho satelitního účtu.

Druhou významnou otázkou jsou disponibilní a využitelné zdroje dat. Liší se co do svého původu (administrativní a statistické), tak i co do kvality. Zvláště problematická jsou statistická zjišťování. Je tomu jak z důvodu jejich vnitřního omezení, zejména vysoké míře neodpovědí (nonrespons) v případě ekonomických dat respondentů ze soukromého sektoru a úsporně malých výběrových souborů, tak i pro vlastnosti platných klasifikací (např. zahrnutí kulturních činností spolu s ne – kulturními do jedné třídy či

skupiny CZ-NACE). Ztěžuje to jednoznačné přiřazení finančních zdrojů k určité kulturní oblasti či k poskytovateli.

Dalším důsledkem zmíněných problémů je skutečnost, že se **při hledání odpovědí na mnohé otázky nevyhneme odhadům**, ač podloženým znalostmi základních souvislostí. Netřeba zdůrazňovat, že nutnost takového postupu s sebou zákonitě přináší prvky subjektivních vlivů.

Problémem jsou také odlišnosti jednotlivých statistických zjišťování. Data ze zjišťování zaměřených na kulturní instituce (KULT) a dále neziskové instituce (NI) sice pokrývají celou škálu finančních zdrojů včetně mezinárodních, ne však všechny kulturní instituce. Proto **je nutné jejich doplnění o výsledky šetření podnikové statistiky, které pohled na výši a strukturu finančních zdrojů sektoru kultury značně mění**.

Nutno dodat, že za období roku 2009 se kulturní účet zpracovává po prve s tím, že **ověření metodických přístupů lze považovat za zhruba stejně významné jako hledání věcných výsledků**. Zmíněné roční období představuje teprve počátek vznikající časové řady a proto ještě není možné hodnotit dynamiku úrovně jednotlivých ukazatelů alespoň ve dvouletém období.

Základní otázkou, na kterou by měl dát účet kultury odpověď, je původ, rozsah a užití finančních zdrojů v sektoru kultury. Z administrativních dat bylo zjištěno, že veřejný sektor se podílí na příjmech kulturních institucí částkou 28,3 mld. Kč (tj. necelými 14 %) s tím, že tyto prostředky plynou zejména do oblasti kulturního dědictví živé umělecké tvorby. Podle šetření v domácnostech dosáhly výdaje směřující z rodinných rozpočtů do kultury, zejména do oblasti médií a živé tvorby, 50,2 mld. Kč (tj. téměř čtvrtinu celkových zdrojů). Zdroje neziskových institucí, které se vázaly zejména na správní činnosti v kultuře, představovaly 8,7 mld. Kč a 4,3 % z celkových zdrojů. Ostatní zdroje (115,6 mld. Kč tj. 57 % z celku) plynuly do kultury z podniků (zejména do sféry médií) a z mezinárodního prostředí (zejména do kulturního dědictví).

Ukazuje se, že **jednotlivé kulturní oblasti resp. jejich skupiny (sféry) se významně liší stupněm uplatnění tržních principů a v této souvislosti také úrovní hospodaření**, s tím související výší průměrných mezd, investiční aktivitou atd. Případné prohlubování této diferenciacce bude záviset na technickém rozvoji na straně jedné a rozsahem podpory neziskových aktivit (kulturní dědictví, část živé tvorby, knihovny) z veřejných zdrojů na straně druhé.

Za problematickými ekonomickými výsledky výše jmenovaných kulturních oblastí lze mimo jiné vidět omezené možnosti finančních ukazatelů pro vyjádření rozsahu i kvality výkonu některých činností (např. péče o kulturní dědictví, vzdělávací činnost kulturních institucí, působení kultury a jejích hodnot na jedince i společnost). V této souvislosti **je na místě doplnit ekonomické ukazatele naturálními**, z nichž se jako nejvhodnější se pro svou komplexnost jeví ukazatel počtu návštěvníků.

Ve střednědobém tříletém období se ukazuje, že - s výjimkou objektů kulturního dědictví - návštěvnost ostatních poskytovatelů kulturních služeb vzrostla. Žel, zmíněná nepřítomnost časové řady ekonomických ukazatelů znemožňuje vzájemné porovnání naturálního a finančního vyjádření rozsahu výkonu kulturního sektoru a jeho společenského významu.

Sektor kultury – tak jak je výše vymezen - byl zkoumán také z makroekonomického pohledu. Jak se ukazuje **jeho váha či podíl na ekonomice jako celku v několika významných ukazatelích osciluje kolem 2 %**.

Veřejné zdroje věnované kultuře představují 1,73% celkových konsolidovaných výdajů veřejných rozpočtů. O necelý procentní bod vyšší je podíl výdajů domácností na kulturu k celkovým výdajům domácností. Také počet zaměstnanců v sektoru kultury dosahuje 1,9 % z celkového počtu zaměstnanců v ekonomice. Konečně podíly odhadované produkce a hrubé přidané hodnoty v kultuře mírně přesahují dvouprocentní úroveň (2,3% a 2,5%), zatímco odhadovaný hrubý domácí produkt kultury svou výší úroveň celostátního ukazatele mírně nedosahuje (1,76 %).

Pokud bychom přidali na pomyslnou misku vah neměřitelnou část výkonů a společenského dosahu sektoru kultury, byl by jeho podíl ještě vyšší. To, co nelze změřit je však mimo náš dosah. Je třeba se zabývat tím, co dokážeme ovlivnit a provádět opatření - zejména v oblasti statistických zjišťování

– která nám umožní postupně zvyšovat rozsah kulturních aktivit zahrnutých do satelitního kulturního účtu a naopak snižovat stupeň jeho nepřesnosti.

Hodnocení dopadů uměleckých procesů (multiplikační efekty)

Zdrojem legitimacy financování kultury a umění z veřejných zdrojů jsou samozřejmě i jejich užité efekty (benefity), které stereotypní chápání veřejné podpory jako jednosměrné dotace proměňují tuto dotaci v návratnou investici. Financovat kulturu se prostě vyplácí. Vedle zvyšování kvality života je podpora kultury totiž i ekonomicky výhodná. Téma je dvojí.

Za prvé: *lze multiplikační efekty umění použít jako argumentaci, že vynakládání veřejných prostředků na kulturu není dotací nýbrž investicí?* A to na všech úrovních – tedy státu – regionu – obce.

A za druhé: *lze vůbec tyto efekty měřit?*

Nejdříve je nutné vymezit samotný pojem „multiplikační efekt“. A v těchto souvislostech bychom si měli i redefinovat problém veřejných kulturních organizací, které pečují jak o kulturní dědictví, tak i o kontinuální rozvoj umění. Pokusíme se i o mapu užitečných efektů financování kultury a umění z veřejných zdrojů jako zdroje legitimacy těchto investic.

Zjednodušeně řečeno: *Multiplikátor vyjadřuje provázanost jednoho odvětví s dalšími odvětvími celé ekonomiky.* Tato provázanost není lehce měřitelná a navíc ji můžeme pozorovat z různých úhlů. Vstupy jednoho odvětví zároveň představují výstupy jiných odvětví národního hospodářství a naopak. Změna požadavků na vstupy jednoho, tak roztáčí spirálu změn v jiných odvětvích. Pokud si na internetu zadáte následující termíny, najdete odkazy na studie ing. M. Rojíčka ze Státního statistického úřadu. Matematické modely pro výpočty multiplikátorů v segmentu *kultura* zpracovává dr. T. Raabová .

Výčet **multiplikátorů** pro kategorie *input-output modelu* pomocí *input-output analýzy* (tzn. vstupů s nákladů na straně jedné a produkce a výnosů na straně druhé) :

- multiplikátory produkce
- multiplikátory důchodu
- multiplikátory zaměstnanosti
- multiplikátory hrubé přidané hodnoty
- (daňové příjmy plynoucí z výdajů organizace a návštěvníků)

Pokud započítáme všechny přímé i nepřímé efekty, můžeme pomocí zpětných vazeb vypočítat např. multiplikátor produkce pro dané odvětví. Ten vyjadřuje, o kolik se zvýší produkce celé ekonomiky, pokud vzroste poptávka po produkci jednoho odvětví o 1 korunu. Podle výpočtů ČSÚ se hodnoty multiplikátorů v ČR pohybují v rozmezí 1,3 (těžební průmysl) až 2,5 (stavebnictví). Přestože kultura nebyla statisticky sledována jako samostatné odvětví, (patřila pod ostatní služby, kde je např. i bankovní sektor) tudíž nebyl zatím vypočten ani její multiplikátor. Expertním odhadem jej lze ale předpokládat ve výši 1,7–2, neboli zvýšením poptávky po kultuře (a tedy zvýšením nabídky kulturních služeb) o 1 milion korun se celková produkce české ekonomiky zvýší cca o 1,7 až 2 miliony korun. Podobně se dají vypočítat i multiplikátory zaměstnanosti odvětví. Např. australská studie uvádí, že investice do kulturních služeb a zboží v hodnotě jednoho milionu australských dolarů vytvoří 22 pracovních míst na plný úvazek, což je v rámci australské ekonomiky nadprůměrná hodnota.

Efekt bývá zkoumán tzv. studiemi ekonomického vlivu (*Economic Impact Studies*), které si nechávají zpracovat nejčastěji velké festivaly a kulturní organizace (známé jsou např. studie pro festivaly v Edinburgu, v Avignonu, v Adelaide nebo pro muzeum v baskickém Bilbau). Vycházejí přitom nejen z dotazování návštěvníků na strukturu jejich výdajů, ale také z rozpočtu a hospodaření zkoumané instituce. Pomocí multiplikátorů se potom vypočítá dopad dané kulturní služby pro region včetně nepřímých efektů. Lze je definovat jako *kvantifikovatelné úrovně ekonomického dopadu*

Obecně se rozeznávají 3 úrovně ekonomického dopadu:

1. Přímý dopad (direct impact) = počáteční přímé zvýšení výdajů, tzn. přidaná hodnota způsobená výdaji studované organizace a výdaji jejich návštěvníků.
2. Nepřímý dopad (indirect impact) = následný ekonomický dopad vyvolaný počátečními výdaji a nákupem zboží a služeb od dodavatelů. Dodavatelé na základě této poptávky musí vynaložit další prostředky na vlastní vstupy od subdodavatelů, a tak se roztáčí spirála poptávky po dalších a dalších službách a produktech.
3. Odvozený dopad (induced impact) = počítá navíc s platy zaměstnanců studované organizace, s jejich útratami a následnými ekonomickými dopady tím vyvolanými, do modelu je tedy přidán statisticky navíc i sektor domácností.

Ekonomický dopad versus ekonomický přínos

Ekonomický dopad (economic impact) není totéž jako ekonomický přínos (economic benefit). Ekonomický dopad počítá s veškerými výdaji organizace i návštěvníků bez větší vypovídací schopnosti. Pokud chceme měřit ekonomický přínos organizace/akce (pro město, region či zemi), musíme počítat pouze „nové“ výdaje plynoucí do oblasti, které by bez studované organizace/akce nebyly vynaloženy. To znamená, že musíme odečíst:

- a) výdaje místních návštěvníků, kteří by pravděpodobně utratili peníze za něco jiného (jinou zábavu či volnočasovou aktivitu) v místě
- b) místní výdaje studované organizace, které jsou kryté místními dotacemi, neboť pravděpodobně by tyto dotace zůstaly v regionu i bez studované organizace/akce.

Jinými slovy musíme brát v úvahu pouze:

- a) výdaje „cizích“ návštěvníků (pocházejících z jiné než sledované oblasti), jejichž výdaje jsou čistým příjmem pro sledovaný region
- b) místní výdaje organizace, které jsou kryté „cizími“ prostředky (např. pokud budeme zkoumat. přínos organizace pro město, pak musíme vyloučit výdaje organizace, hrazené z městských příspěvků a dotací, ale naopak zahrneme výdaje kryté financemi z krajských, státních či evropských zdrojů)

Komentář stranou:

Napětí mezi politickým systémem a kulturními systémy spočívá v odlišných komunikačních klíčovacích a často i v nevědomém odmítání evropských kulturních standardů. V rozhodující většině zemí EU je totiž kultura deklarována (často i legislativně) jako veřejný zájem a veřejná služba. Podle slov Jose Barossa, předsedy Evropské komise měla být kultura dokonce „velkou prioritou pro stávající období“. Na úrovni naší veřejné správy a zastupitelských sborů lze však slyšet slova a teze, které přímočaře vyjadřoval kdysi pražský primátor Pavel Bém. Shrnutí jeho názorů: *Kultura je privátní, soukromý statek. Kulturu nejde objektivizovat. Není to veřejný statek. Nelze rozlišit kvalitní a nekvalitní kulturu. Zapojení vlastních zdrojů a vlastních příjmů je nezbytné. Není obhajitelné, aby na jeden lístek do divadla dával daňový poplatník 600 Kč. O Dejvickém divadle primátor dokonce prohlásil, že dává své městské části přidanou hodnotu nula. Přitom jde o prokazatelnou kvalitu viz pravidelné nominace tohoto souboru na titul „Divadlo roku“ či „Inscenace roku“.*

Krystalicky čistým nositelem této ideologie byl jeho radní pro kulturu Milan Richter, jemuž provozování živého umění bylo rovnocenné provozu pečení rohlíků. Lze oprávněně předpokládat, že obdobné názory můžeme zaznamenat napříč politickými stranami a politickým spektrem a na všech stupních zastupitelských sborů.

Možné multiplikační efekty financování kultury z veřejných zdrojů:

Užitné efekty ekonomické (lze je kvantifikovat):

a/ Zahraniční analýzy i naše první studie (Marketingová laboratoř Ostrava, STEM Praha, T.Raabová, S. Škarabelová) uvádějí, že částka, kterou divák vynaloží na jednu vstupenku, se rovná částce, kterou vynaloží na navazující služby (doprava, občerstvení, kadeřník atd.).

b/ První studie těchto efektů u nás prokazují, že investice 1 Kč do divadelní činnosti generuje 2 Kč (Švýcarsko dokládá multiplikační efekt výdajů státu na kulturu ve výši 292%, tedy v poměru 1 : 3, 1 frank generuje 3 franky)

b1/ Kulturní subjekty vynakládají významnou část výdajů na služby a zboží produkované v jiných odvětvích a tím zajišťují odbyt i zaměstnanost další produkce

c/ Z veřejných zdrojů vložených do divadla se 1/3 formou přímých i nepřímých odvodů poplatků vrací do veřejných rozpočtů (v ostravském regionu bylo prokázáno, že ze 2,5 mil. Kč se vrací 1 mil. Kč).

c1/ Kultura je významným plátcem daní a poplatků

d/ Produkce kulturních statků a zboží kulturní povahy čerpá převážně z domácích zdrojů, s minimálními náklady na materiálové toky

d1/ Využívá především domácí pracovní sílu, obvykle vysoce kvalifikovanou, se značnou inovační schopností

d2/ Je relativně levným zdrojem územního rozvoje i ekonomické prosperity

e/ Kulturní aktivity (např. festivaly) přímo ovlivňují kulturní turistiku, která veřejným rozpočtům přináší nadstandardní příjmy

f/ Divadlo je z množiny kulturních instrumentů jedním z přirozených ekonomických nástrojů rozvoje městských aglomerací

f1/ Sociologické studie prokazují, že aglomerace s „kulturními událostmi“ současně i ekonomicky prosperují

g/ Umění jako kulturní produkt je součástí kreativních průmyslů, které už v produkci služeb a zboží kulturní povahy předstihuje tradiční průmyslová odvětví.

h/ Kultura má schopnost exportu (dokonce i divadlo: viz právě Dejvické divadlo a exploatace hry *Příběhu jednoho šílenství* či inscenace *Bratrů Karamazových* a jejich přímý přesah do kulturního průmyslu přes oblast autorských práv, oblast masmédií atd.)

Užitečné efekty sociální (lze definovat hodnotícím soudem):

a/ Kultura a umění jsou významným prvkem sociální kohese (soudržnosti)

b/ Kulturní instituce jsou významným městotvorným („urbaním“) prvkem. Stávají se přirozenými centry obce a občanů.

c/ Právě účast veřejných rozpočtů umožňuje umění jeho demokratičnost, diverzifikaci, otevřenost a přístupnost pro většinu občanů, což je také nezanedbatelný užitečný efekt..

d/ Kulturní práva občanů, zejména právo na ochranu kulturního dědictví a přístupu k němu, právo svobodně a reálně se podílet na užití a výkonech kultury, na svobodu tvorby a šíření jejich výsledků, patří k deklarovanému veřejnému zájmu.

e/ Kultura přímo souvisí s kvalitou života (viz příklad Hradce Králové, kde tamní Klicperovo divadlo, několikrát jmenované „Divadlem roku“, Divadlo Drak s Labyrintem či tamní Mezinárodní divadelní festival evropských regionů přispívají bezesporu k tomu, že toto město je v průzkumech uváděno na prvním místě respondentů o nejspokojenější místo pro život občanů v našem státě)

f/ Kultura i umění přispívají ke kultivaci i vzdělanosti občanů

g/ Kulturní instituce bývají místy tzv. pozitivní orientace a účinným instrumentem vůči kriminalitě, sociální deprivaci, drogové závislosti atd.

h/ V procesu globalizace jsou také instrumentem národní a regionální identity, identifikace s vlastním kulturním dědictvím, včetně jazyka

h1/ Identifikují občany se svým městem (městskou částí, krajem, zemí)

h2/ Kultura současně snadno překračuje hranice a bariéry i vůči kulturním minoritám

ch/ Představují vysoce mobilní socioekonomický potenciál obce a regionu.

Lze najít společné znaky, na základě kterých je možné ekonomický dopad definovat:

Kauzálnost, tedy přímý vztah mezi příčinou a důsledkem, mezi existencí subjektu (divadla, galerie...) či akce (festivalu, výstavy...) v určitém regionu a s jejich přímými důsledky, odražejícími se v ekonomice daného regionu. Subjekty tak působí na prostředí, ve kterém existují - mají na něj dopad. Působení ekonomických

subjektů se zpravidla projevuje na změně v celkových příjmech, výdajích a počtu existujících pracovních míst. Toto působení ekonomického subjektu na okolí, na okolní ekonomické prostředí lze měřit. A znovu zopakujeme základní definice:

Hrubý ekonomický dopad

Za hrubý ekonomický dopad je označován takový dopad, který zahrnuje celkovou ekonomickou aktivitu vytvořenou díky konání určité akce, například festivalu. Hrubý ekonomický dopad tak představuje hodnotu, která je oproti skutečnosti nadhodnocená, protože je v ní započítána i taková ekonomická aktivita, jež by v regionu vznikla i bez konání dané akce. Typickým příkladem jsou útraty návštěvníků festivalu, pocházejících z regionu, u nichž je velmi vysoká pravděpodobnost, že by v něm své útraty realizovali i bez existence dané akce, či příjmy akce pocházející z regionu, pro který je měření prováděno (např. granty a dotace od místní samosprávy).

Čistý ekonomický dopad

Čistý ekonomický dopad oproti hrubému eliminuje veškerou ekonomickou aktivitu, která by v regionu vznikla bez jeho přičinění. Nezahrnuje tak příjmy z regionu (například od návštěvníků či ve formě grantů a dotací), protože ty by v regionu zůstaly, jen by byly „utraceny“ za jiným účelem. Čistý ekonomický dopad tak představuje celkovou sumu finančních prostředků, které do regionu „přijdou“ díky konání akce.

V obecné rovině lze měření ekonomického dopadu provádět téměř v jakémkoli ekonomickém systému. V každém takovém systému totiž existují subjekty, které vytvářejí určité produkty a mají vazby na ostatní subjekty systému. Samotná existence těchto vazeb již předurčuje daný subjekt pro vytváření ekonomického dopadu, protože existuje-li mezi subjekty vazba, určitým způsobem na sebe mohou působit, mít na sebe (ekonomický) dopad. Dá se tak dovodit, že ekonomický dopad lze měřit v ekonomických systémech, které obsahují alespoň dva subjekty a vazbu mezi nimi.

Pro vymezení ekonomických systémů v oblasti kultury, u kterých je možné měření ekonomického dopadu provádět, lze vycházet z rozdělení základních prvků ekonomického systému kultury: kulturní procesy, kulturní instituce, kulturní produkty a služby. Kulturní procesy jsou z ekonomického hlediska podmíněny určitými vstupy základních produkčních faktorů (práce, kapitálové statky, hmotné vstupy) a jejich výsledkem jsou kulturní produkty a kulturní služby. Vytváření kulturních produktů je hlavním úkolem celého odvětví kultury, přičemž tyto produkty jsou zpravidla realizovány kulturními institucemi.

Ekonomický systém v odvětví kultury, na němž je možné provádět měření ekonomického dopadu, tak může sestávat z libovolné kombinace zmíněných prvků. Předpokladem pro měření je však existence vazby daného prvku na prvek jiný, protože tak již vytvářejí určitý systém. V praxi to pak znamená, že škála možností zkoumání ekonomického dopadu v sektoru kultury je velmi rozsáhlá. Začíná u jednoduchých systémů složených pouze z několika procesů (směřujících například k vytvoření určitého kulturního produktu), přes činnost jednotlivých kulturních institucí (a tedy zahrnující větší množství procesů i produktů) a končí až u zkoumání sektoru jako celku (tedy souboru všech institucí, a tím pádem i všech produktů, procesů a služeb).

Z praxe jsou pak známy případy, kdy je měření prováděno u téměř libovolně velkých a komplexních ekonomických systémů - od měření ekonomického dopadu určité kulturní instituce (např. měření ekonomického dopadu edinburghských festivalů), přes měření dopadu určité části kulturního sektoru jako celku (např. měření ekonomického dopadu britských divadel) až po měření ekonomického dopadu celého kulturního odvětví.

Typy analýz ekonomického dopadu

Určit definitivní výčet možných typů analýz ekonomického dopadu je velmi obtížné. Účel a kontext jednotlivých studií výrazně determinuje jejich podobu a užitou metodologii. Většina metodologií pro měření ekonomického dopadu umění a kreativního průmyslu se zaměřuje na výstupy těchto oblastí ve vztahu k: zaměstnanosti, příjmům, útratám organizací nebo zákazníků (diváků) v lokální ekonomice.

Dále se také některé studie zaměřují na poměrně specifické oblasti zkoumání, jako je vyčíslování příjmů ze zahraničí (z importu i exportu), počet a velikost firem v regionu, počty diváků, velikost povinných daňových odvodů, velikost vnitřních investic apod. Obecně jsou však za typy analýz ekonomického dopadu považovány: model finanční analýzy, input - output model (*model vstupu - výstupu*), metoda popisného výzkumu, model produkčního řetězce a model mapování sektoru.

Model finančního průzkumu

Model **finančního** průzkumu je založen na analýze vnitřní i vnější finanční aktivity ekonomického systému. Běžně je založen na kvantitativním průzkumu finančního účetnictví, datech o návštěvnosti, zákaznických (diváckých) průzkumech a průzkumu trhu. V modelu finančního průzkumu je také někdy počítáno s multiplikačními efekty, které jsou jinak vlastní input - output modelu, a do modelu finančního průzkumu jsou v některých případech přejímány. Do této kategorie studií ekonomického dopadu je možné zařadit výzkum provedený na Pražském festivalu Fringe v roce 2007. Autor studie v ní počítá ekonomickou aktivitu vytvořenou „navíc“ (nad běžný rámec pražské ekonomiky) díky konání festivalu. Zaměřuje se na analýzu útrat diváků festivalu i festivalu samotného, a dopočítává tak objem finančních prostředků, které byly v ekonomice hlavního města Prahy vygenerovány díky festivalu.

Input - output model (model vstupu - výstupu)

Model vstupu - výstupu je zaměřen na srovnávání ekonomických veličin, které do určitého ekonomického systému vstoupily (organizace, sektor, region, národní hospodářství apod.) a které z něho vystoupily, a na zkoumání finančních toků uvnitř daného systému. V modelu jsou důsledně sledovány multiplikační efekty uvnitř daného systému. Model je často užíván pro sledování efektů makroekonomických změn nebo zkoumání dopadů určitého sektoru na lokální ekonomiku. Data pro něj jsou nejčastěji zjišťována statistickým šetřením. S tímto modelem jsou spojeny dva problémy. Jednak je poměrně obtížné přesně přiřazovat změny ve výstupu ke změnám v ekonomickém systému (aby to bylo možné, je input - output analýza založena na řadě poměrně nereálných předpokladů) a jednak je velice nákladné a náročné analýzu provést. K vyhotovení analýzy je totiž nutné velké množství velice přesných dat, což stojí jak čas, tak finanční prostředky.

Metoda popisného výzkumu

Metoda popisného výzkumu není čistě metodou měření ekonomického dopadu, ale metodou příbuznou. Je založena na sběru dat, která umožňují zkoumání řady různorodých charakteristik sektoru, například úroveň zaměstnanosti v některých oborech. Metoda nabízí přehled a popis vybraných klíčových ekonomických vlastností daného sektoru, kromě zmíněné zaměstnanosti se může jednat například o ekonomický význam příjmů sektoru, závažné problémy, jež je třeba řešit, apod. V České republice realizoval analýzu, která by se dala zařadit do této kategorie, Institut umění - Divadelní ústav (viz Edice Box). Ve studii pro Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky byl analyzován pracovní potenciál sektoru kultury a jeho vazeb na český trh práce. Cílem analýzy pak bylo identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které ovlivňují rozhodování zaměstnavatelů a zaměstnanců i celkové možnosti rozvoje sektoru kultury.

Model produkčního řetězce

Model produkčního řetězce není zcela typem analýzy ekonomického dopadu, ale s touto problematikou souvisí. Je založen na zkoumání procesu vzniku uměleckého (kreativního) produktu a navazujících ekonomických činností. Proces ve své prvotní fázi zkoumá ekonomické souvislosti vzniku kreativní myšlenky a pokračuje přes testování nápadu až po jeho zhmotnění a hromadnou distribuci. Model tak zkoumá vztahy jednotlivých sektorů, které se na vzniku, zhmotnění a distribuci kreativní myšlenky podílejí, a v různé míře je započítává do celkové sumy vygenerované ekonomické aktivity. Tento výpočet se odehrává na základě započtení příslušných podílů různých sektorů dle oborové klasifikace ekonomických činností (OKEČ – oborová kvalifikace ekonomických činností), které se podílejí na vzniku, zhmotnění a distribuci kreativních produktů.

Model mapování sektoru

Model mapování sektoru je spíše než typem studie ekonomického dopadu nástrojem pro popsání a poznání určitého systému tak, aby byly odhaleny klíčové zákonitosti a hlavní problémy, které v něm existují. Svým způsobem je model mapování sektoru součástí každé studie ekonomického dopadu. Vždy je totiž nejdříve nutné zkoumaný systém poznat, rozlišit jeho prvky a jejich vzájemné vazby, aby mohlo být provedeno měření ekonomického dopadu. Mapování sektoru je tak vlastně vstupním předpokladem pro následné provedení studie ekonomického dopadu, jejíž konkrétní podobu poznatky zjištěné „mapováním“ velmi silně ovlivňují.

Z uvedených typů analýz lze za „čistokrevné“ typy studie ekonomického dopadu považovat pouze model finančního průzkumu a input - output model. Ty se od sebe poměrně zásadně odlišují, i když model finančního průzkumu v některých případech přejímá částečně postupy z input - output modelu. Model finančního průzkumu je totiž založen na zkoumání finančních toků v mikroekonomickém měřítku, především pak na vyčíslování různých typů útrat. Input - output model se pak soustřeďuje spíše na celkové makroekonomické změny ve vstupech a výstupech ekonomických systémů, jejich vzájemné souvislosti a na vyvolané multiplikační efekty.

Důvody měření ekonomického dopadu

Důvody pro provádění analýz ekonomického dopadu existují v zásadě dva. Může se jednat o *nástroj tzv. advokacie kultury a umění* a také o *evaluační metodu využitelnou při plánování (a také řízení)*. Oba zmíněné důvody pro provádění studií ekonomického dopadu představují celé široké oblasti uplatnění těchto analýz.

Advokacie kultury a umění

Měření ekonomického dopadu je nástroj, který poskytuje objektivní a „tvrdá“ data o celkovém dopadu kulturních institucí a uměleckých ústavů, festivalů a podobných akcí na lokální ekonomiku. Z tohoto důvodu může posloužit jako velmi užitečný nástroj pro prokázání objektivních a měřitelných přínosů, jež tyto aktivity (a v širším kontextu celý umělecký sektor) mají. Závěry měření pak lze velice efektivně využít pro obhajobu oprávněnosti a účelnosti investic do kulturního a uměleckého sektoru. Přitom se nemusí jednat pouze o obhajobu zmíněných investic, ale i o doklad o celkové důležitosti dotčeného sektoru.

Konkrétní využití výsledků měření pro potřeby advokacie lze jen poměrně těžko zobecnit, protože je zpravidla determinováno potřebami daného subjektu. Nejčastěji se však jedná právě o doklad důležitosti a přínosu akce za účelem získání finanční podpory z veřejných zdrojů. Druhým nejběžnějším příkladem takového využití je snaha naklonit si veřejné mínění a obhájit investici z veřejných zdrojů do kultury a umění.

Tato dvě nejčastější lobbystická využití se pak často mohou navzájem podporovat a doplňovat. V případě, že se pořádající organizaci podaří přesvědčit veřejnost o přínosu dané akce (festivalu apod.), ta následně může vyžadovat u svých volených zástupců její podporu. V opačném sledu pak může přesvědčený zvolený zástupce obhajovat oprávněnost financování dané akce u svých voličů. Využití měření ekonomického dopadu pro potřeby obhajoby veřejných investic do kultury a umění lze snadno dokumentovat na několika případech, kdy se tak děje:

Prvním je edinburghský festival Fringe, který na svých internetových stránkách uvádí klíčové závěry studie, zabývající se měřením ekonomického dopadu hlavních edinburghských festivalů. Studie byla provedena ve festivalové sezóně 2004 a zkoumala ekonomický dopad jak jednotlivých festivalů, které se v Edinburhu konají, tak edinburghského festivalového sektoru jako celku. Na stránkách festivalu Fringe jsou pak uvedeny hlavní závěry této studie, především fakt, že letní festivaly generují městu ekonomický dopad ve výši £135 milionů (cca 3,8 miliardy Kč), samotný festival Fringe pak £75 milionů (cca 2,1 miliardy Kč).

Druhým případem pak byl u nás např. otevřený dopis Roberta Hollandse bývalému pražskému radnímu pro kulturu Milanu Richterovi, ve kterém zdůraznil výsledky studie ekonomického dopadu Prague Fringe Festival na ekonomiku Prahy. Profesor Hollands z univerzity v Newcastlu, který studii prováděl, v dopise zdůrazňuje, že každá 1 Kč investovaná do festivalu se vrací jako 8 Kč do ekonomiky Prahy v podobě útrat za ubytování, jídlo, pití a další aktivity spojené s trávením volného času. Otevřený dopis Hollandse byl napsán za zvlášť vypjatých okolností, kdy kvůli významným změnám v grantovém systému hlavního města (viz následující kapitola) hrozilo, že řada kulturních zařízení, subjektů a akcí bude muset být zrušena nebo realizována v drasticky redukované míře. Hlavním iniciátorem těchto změn byl právě ing. Milan Richter, jemuž byl dopis adresován. Cílem dopisu pak bylo pomocí „tvrdých čísel“ přesvědčit, že i neziskovou kulturu je výhodné podporovat.

Nejčerstvějším příkladem je analýza dopadů PQ od T.Raabové a konečně např. březnová konference věnovaná dopadům hudebních festivalů.

Nástroj plánování

Měření ekonomického dopadu je v zásadě také nástrojem evaluace, jejího užití v (kulturním) plánování je nasnadě. Studie ekonomického dopadu mohou posloužit pro vyhodnocení dopadů jednotlivých akcí či subjektů podporovaných z veřejných rozpočtů, a tím poskytnout veřejné správě a samosprávě podklady pro evaluaci jejich politik a strategií. V konečném důsledku tak studie ekonomického dopadu mohou posloužit i jako podklad pro rozhodnutí o udělení, či zamítnutí podpory z veřejných zdrojů. Aby se tak mohlo stát, je ovšem nutné splnit několik předpokladů. Především musí být daná kulturní politika (strategie) jasně definována. Dále by její priority měly být zaměřeny na maximalizaci ekonomických dopadů kulturního a uměleckého sektoru.

Především druhá podmínka pro rozhodování o podpoře z veřejných zdrojů akcím a subjektům s největším ekonomickým dopadem je značně diskutabilní. Je totiž nezbytné mít na paměti, že kultura a umění mají hodnotu samy o sobě a nelze je posuzovat čistě a jen podle ekonomického dopadu (resp. podle ekonomických kritérií). Pro rozhodnutí o (ne)udělení grantu či dotace čistě podle „ekonomických“ kritérií lze navíc využít nástroje, jež mají pro tento účel mnohem větší vypovídací hodnotu. Jedním z takových je například

model pro měření výkonnosti neziskového divadla navržený Janou Bejvlovou, který se, narozdíl od měření ekonomického dopadu, zaměřuje především na procesy, nikoli na výstupy. Jak kultura, tak umění navíc přináší mnohem pestřejší paletu dopadů a zužování rozhodnutí o podpoře z veřejných zdrojů pouze na dopady ekonomické by bylo značným hazardem.

Tuto pestrost v přínosech umění a kultury jen podtrhuje tvrzení uvedené ve studii ekonomického dopadu edinburghských festivalů, kde jsou zmíněny některé další dopady kultury a umění (ve studii jsou tyto dopady míněny především pro festivaly) - vzdělávání, kulturní různorodost, propagace města/místa, sociální inkluze, rozvoj kreativity či zvyšování kvality života obyvatel daného místa. I přes výše uvedené riziko, kdy se velikost ekonomického dopadu stane jedním z hlavních (či hlavním nebo dokonce jediným) kritérií pro rozhodnutí o udělení veřejné podpory, mohou studie ekonomického dopadu v procesu rozhodování posloužit.

Dokládá to mimo jiné příklad, kdy britská vláda pověřila Heritage Lottery Fund (HLF), aby se začal podílet na implementaci vládní strategie snižování ekonomické a sociální deprivace tím, že ji promítne do své grantové politiky. HLF si z tohoto důvodu zadal studii, jejímž cílem bylo vyhodnotit grantová schémata fondu evaluací vybraných projektů, podpořených z fondu. Součástí hodnocení se přirozeně stalo i měření ekonomických dopadů realizovaných projektů.

Metodologie analýzy ekonomického dopadu

Následující shrnuje poznatky o jednom z typů analýz ekonomického dopadu, o modelu finančního průzkumu. Jedná se o typ analýzy, který byl využit při měření ekonomického dopadu festivalu, jež pořádá každoročně brněnská divadelní fakulta. Byla předmětem diplomové práce J. Matouška.

Setkání/Encounter 2009

Jak již bylo zmíněno výše, model finančního průzkumu je založen na důsledné analýze vnitřní a vnější ekonomické aktivity daného systému. Tato aktivita je navíc nahlížena skrze další efekty, které v ekonomickém systému vyvolá. Těmi je jak zvýšení ekonomické aktivity samo o sobě (způsobené především přílivem „nových“ peněz do regionu), tak následně vyvolané zvýšení počtu pracovních míst (vyšší ekonomickou aktivitu je třeba zdrojově zabezpečit). V případě kulturních (uměleckých) festivalů jsou sledovány především tři skupiny ekonomických veličin, které v součtu tvoří onu zvýšenou ekonomickou aktivitu: ekonomická aktivita samotného festivalu, útraty návštěvníků festivalu, multiplikační efekty.

Ekonomická aktivita samotného festivalu se sestává z finančních toků, které jsou spojeny s pořádáním festivalu a které by se v případě neexistence festivalu vůbec neobjevily. Mezi ně se řadí například honoráře vystupujícím umělcům, produkční náklady spojené s uváděním festivalových představení, náklady na marketing a PR festivalu apod. Obecně do této kategorie patří jak výdaje, tak příjmy festivalu. Z výdajů jsou to například platby dodavatelům za materiál a služby, osobní náklady organizačního týmu festivalu či náklady na honoráře, z příjmů pak například sponzorské dary, příjmy z grantových programů či vlastní příjmy festivalu (ze vstupného apod.). Útraty návštěvníků festivalu představují ekonomické efekty spojené s pobytem návštěvníků festivalu v místě jeho konání. S účastí na festivalu je totiž pro návštěvníky spojena řada nákladů, například na ubytování, stravování, dopravu, na vstupné na festivalová představení apod. Multiplikační efekty jsou poté vyvolány větší ekonomickou aktivitou v daném regionu (ekonomickém systému) zapříčiněnou útratami festivalu a jeho návštěvníků.

Celý koncept multiplikátorů je, zopakujme si, založen na principu, kdy v rámci ekonomického systému jedno odvětví nemůže existovat bez odvětví jiných, která mu dodávají své výrobky a služby. Jestliže se pak zvedne ekonomická aktivita v jednom odvětví, musí se následně logicky zvýšit ekonomická aktivita i v odvětvích, která mu dodávají své výrobky a služby. V praxi např. odvětví stravování potřebuje ke svému fungování pěstitele zemědělských plodin, jejich zpracovatele, výrobce gastronomické techniky, služby dopravců, reklamních agentur apod. Ve chvíli, kdy je po výstupech odvětví stravování dvakrát větší poptávka, dochází teoreticky ke zdvojnásobení těchto dodávek a zvýšení ekonomické aktivity i v ostatních odvětvích. Tento princip je označován jako multiplikátor produkce, protože je vázán na výstupy jednotlivých odvětví, která jsou zároveň vstupy jiných odvětví v ekonomice.

Nevýhoda multiplikátoru výstupu spočívá mimo jiné ve faktu, že některé výstupy započítává dvakrát (či vícekrát), a výsledky tak často bývají nadsazené. Dvojitě započítávání je způsobeno faktem, že všechna odvětví v ekonomice jsou dodavateli a odběrateli odvětví ostatních. Výstup odvětví, v němž došlo ke zvýšení ekonomické aktivity, tak stále částečně představuje vstup pro odvětví ostatní, u jejichž výstupů ale již byl zvýšený výstup započítán.

Problém dvojího započtení odstraňuje multiplikátor hrubé přidané hodnoty. Nebere totiž v potaz celkovou hodnotu zboží a služeb, dodaných ostatním odvětvím pro zajištění zvýšené produkce, ale pouze ukazuje vztah mezi zvýšením ekonomické aktivity a celkovým zvýšením hrubé přidané hodnoty všech odvětví.

Samotný výpočet hodnot jednotlivých multiplikátorů je pak založen na matici vstupů a výstupů jednotlivých odvětví ekonomiky, která zobrazuje objemy dodávek mezi nimi. Je tak třeba znát objemy výstupů jednotlivých odvětví ekonomiky a jejich distribuci do odvětví ostatních (resp. ke konečným spotřebitelům). Z těchto údajů je sestavena matice, ze které jsou následně dopočteny multiplikátory pro jednotlivá odvětví. Postup výpočtu multiplikátorů je tak velmi složitou a náročnou procedurou, která klade velké nároky především na zdroje dat.

Pro potřeby samotného měření ekonomického dopadu festivalů byly všechny tři veličiny, tedy *ekonomická aktivita samotného festivalu*, *útraty návštěvníků festivalu* a *multiplikační efekty*, sledovány odděleně. Ekonomická aktivita festivalu a útraty návštěvníků jsou zpravidla zjišťovány výzkumem (dotazníkovým šetřením) a následně multiplikovány. Multiplikátor představuje koeficient, kterým se násobí zjištěné veličiny ekonomické aktivity festivalu a útrat návštěvníků. Následují vzory studií použitých pro analýzu *Setkání*.

Studie edinburghských festivalů 1990 - 1991

Studie byla provedena ve festivalové sezóně 1990 - 1991 v Edinburghu a zahrnovala devět hlavních festivalů, které se v Edinburghu konají. Cílem nebylo pouze změřit ekonomické dopady edinburghských festivalů, ale také provést částečný marketingový průzkum mezi účastníky festivalu. Konkrétně měla studie tyto čtyři cíle:

1. Vyhodnotit ekonomické přínosy každého z festivalů pro město Edinburgh a pro Skotsko.
2. Zjistit profil diváka každého z festivalů a festivalů jako celku.
3. Zjistit reakce a pohledy na festivaly od diváků jednotlivých představení.
4. Vytvořit dotazník, který by mohl být využit pro kontinuální výzkum festivalů a jejich diváků.

Metoda měření ekonomického dopadu uplatněná ve studii pracuje se dvěma podstatnými proměnnými - *počtem návštěvníků* a *průměrnými útratami za návštěvníka*. Tyto údaje následně umožní dopočítat *odhad celkových přímých výdajů (útrat) návštěvníků* v průběhu festivalů, které jsou následně za pomoci „multiplikátoru“ převedeny na *dodatečný lokální příjem* vytvořený festivaly, který je pak pomoci přiměřeného koeficientu rozdělen na *celkový počet vytvořených pracovních míst*.

Získávání dat potřebných pro provedení měření ekonomického dopadu mělo několik forem. Údaje o počtech návštěvníků festivalů a představení byly získány od organizátorů jednotlivých festivalů, data o průměrných útratách za návštěvníka pak byla zjišťována řízenými rozhovory s návštěvníky. Předmětem rozhovorů bylo detailní zjišťování výše, typů a místa útrat návštěvníků během festivalů.

Studie ekonomického dopadu divadel ve Velké Británii

Studie ekonomického dopadu sektoru divadla ve Velké Británii byla provedena v letech 2002 až 2003 a zabývá se všemi divadly s vlastní budovou ve Spojeném království. Studie je v jistém ohledu první svého druhu, protože před ní nebylo ve Velké Británii měření ekonomického dopadu v takovémto rozsahu realizováno. Jejím jediným cílem bylo změřit celkový ekonomický dopad sektoru divadla ve Spojeném království.

Pro účely tohoto zjišťování pracuje se dvěma vzorci pro výpočet ekonomického dopadu. První vzorec chápe ekonomický dopad čistě jako příspěví divadla do lokální a národní ekonomiky a ignoruje jeho příjmy (z tuzemska i ze zahraničí). Jedná se tak o prostý součet několika finančních ukazatelů, na které je následně aplikován multiplikátor ve výši 1,5. Mezi zmíněné finanční ukazatele patří *dodatečné útraty návštěvníků* (diváků), *platy*, *diety* a *výdaje za zboží a služby*.

Druhý vzorec pro výpočet ekonomického dopadu jej pojímá o něco komplexněji, jako souhrn veškeré ekonomické aktivity generované divadlem. Jinými slovy, o jakou ekonomickou aktivitu by daná oblast přišla, kdyby v ní divadlo neexistovalo. Druhý vzorec funguje obdobně jako vzorec první, součet určitých finančních ukazatelů je vynásoben multiplikátorem ve výši 1,5. K započítaným finančním ukazatelům ze vzorce jedna jsou ještě přidány *příjmy divadel z tuzemska a ze zahraničí*.

Studie edinburghských festivalů 2004 - 2005

Studie byla vyhotovena ve festivalové sezóně 2004 – 2005. Cílem studie bylo vypracovat detailní profil festivalových diváků a provést měření ekonomického dopadu festivalů na město Edinburgh, region Lothians a na Skotsko. Studie přitom analyzuje nejen ekonomické dopady festivalů jako celku, ale i každého festivalu samostatně. Studie z roku 2005 představuje první celkové měření ekonomického dopadu edinburských festivalů od roku 1991, kdy bylo provedeno naposledy (viz výše).

Cílem studie tedy nebylo pouze ohodnotit ekonomický dopad festivalů, ale také provést marketingový výzkum mezi festivalovými diváky. Ten zahrnoval jednak vytvoření profilu diváka festivalů a jednak vztahy diváků k festivalům, spokojenost s jednotlivými představeními apod. Typově zapadá studie edinburských festivalů z roku 2005 přesně do modelu finančního průzkumu. I zde je měřena ekonomická aktivita, vyvolaná realizováním festivalu na straně jedné a útraty festivalových návštěvníků na straně druhé, aby následně byly oba tyto údaje multiplikovány. Podstatného zpřesnění se pak ve studii dostává rozdělení útrat festivalových návštěvníků. Jsou členěny na útraty diváků, útraty novinářů a médií, útraty účinkujících. Posledním subjektem, jehož útraty jsou zahrnuty do výpočtu výsledného ekonomického dopadu, jsou festivaly samotné. Jedná se tak o útraty, vynaložené na realizaci festivalů.

Prvním krokem při provádění měření byl sběr dat o útratách diváků, novinářů a účinkujících. Tato data byla následně posouzena z hlediska relevantnosti pro měření ekonomického dopadu. Zkoumala se především motivace účastníků pro návštěvu festivalů, resp. Edinburghu a Skotska, která následně ovlivnila, zda budou útraty daného návštěvníka zahrnuty plně, částečně, nebo vůbec. V případě, že návštěvník přijel do Edinburghu čistě kvůli festivalům, byly jeho útraty zahrnuty do měřeného ekonomického dopadu festivalů v plné výši. Naopak, pokud by návštěvu regionu podnikl i v případě, že by se festivaly nekonaly (a účast na festivalových představení se tak nestala cílem jeho cesty, ale pouze jakýmsi „zpestřením“), byly jeho útraty započítány buď částečně nebo vůbec. Dalším krokem ve zkoumání ekonomických dopadů, vyvolaných útratami účastníků bylo geografické rozdělení těchto dopadů, tedy určení místa, kam jednotlivé útraty směřují. Zohledněny přitom byly tři oblasti - město Edinburgh, region Lothians (s městem Edinburgh) a Skotsko.

Krok záměny a substituce spočívá v odpočtu takové ekonomické aktivity, která je způsobena pouze přeorientováním dodavatelů z jednoho tržního segmentu na segment jiný, když toto přeorientování se neznamena nový příjem do regionu. V době festivalů jsou například hotely zaplněny festivalovými účastníky, přitom kdyby se festivaly nekonaly, byly by obsazené běžnými turisty. Poslední krok zkoumání útrat návštěvníků spočíval v multiplikaci těchto útrat, ze které již vyplynula konečná čísla části ekonomického dopadu a počty vytvořených (podpořených) pracovních míst.

Zkoumání útrat, spojených se samotnou realizací festivalu, mělo o něco jednodušší průběh. Výdaje festivalů byly po sečtení pouze posouzeny z hlediska místa dopadu (rozdělení se shodovalo s místním rozdělením útrat návštěvníků) a následně multiplikovány. Takto získané údaje byly posléze přepočteny na vytvořená (podpořená) pracovní místa a sečteny s výsledky měření útrat návštěvníků.

Studie pracuje hned s několika druhy multiplikátorů, vždy podle typu útrat, na které jsou aplikovány. Výše multiplikátorů se pak poměrně přirozeně liší druh od druhu. Nejzákladnější dělení užitě ve studii se dá charakterizovat jako rozdělení na multiplikátory *finanční* a *zaměstnanecké*, přičemž finanční se dotýkají veškerých útrat (návštěvníků i festivalů samotných) a zaměstnanecké jsou pak použity pro dopočet vytvořených (podpořených) pracovních míst, která vznikají jako přímý důsledek útrat.

Finanční multiplikátory jsou pak ve studii ještě dále rozděleny na *turistické multiplikátory* a *neturistické multiplikátory*. Turistické multiplikátory jsou aplikovány na útraty návštěvníků (v zásadě se jedná o turisty) a neturistický multiplikátor pak na útraty festivalů. Oba typy, jak turistické, tak neturistické, v sobě zahrnují multiplikátor produkce a příjmový multiplikátor.

Multiplikátor produkce je zapříčiněn takzvaným *dodavatelským efektem*, tedy situací, kdy v dané ekonomice vzrostou útraty, což má za následek větší prodeje a následně také zvětšení dodávek od dodavatelů. Multiplikátor výstupu tak reflektuje celkovou výši výdajů stimulovanou zvýšením útrat.

Příjmový multiplikátor má svůj původ v takzvaném *příjmovém efektu*, který je založen na předpokladu, že zvýšení útrat a prodejů obvykle také vede k růstu příjmů, mezd a zisků firem, resp. ke zvýšení zaměstnanosti. Příjmový multiplikátor tak představuje souhrnnou změnu v příjmech, ke které dojde v dané ekonomice. Na rozdíl od multiplikátoru výstupu tak příjmový multiplikátor reprezentuje skutečnou hodnotu, kterou do dané ekonomiky přináší zvýšení ekonomické aktivity a útrat.

Hodnoty turistických multiplikátorů byly převzaty ze *Studie skotských turistických multiplikátorů*, hodnoty neturistických multiplikátorů byly stanoveny kvalifikovaným odhadem, protože jejich výpočet nebyl

nikdy ve Skotsku proveden. Sběr dat pro vyhodnocení ekonomického dopadu festivalů nabyval několika podob. Byly užity řízené rozhovory s návštěvníky festivalů, internetové dotazníky pro účinkující a novináře, konzultace s festivalovými organizátory, sběr statistických dat z ubytovacích zařízení a v neposlední řadě výzkum „od stolu“, jehož předmětem bylo zkoumání dříve vypracovaných studií.

Z provedeného srovnání tří aplikací studií ekonomického dopadu, založených na modelu finančního průzkumu lze dovodit, že se studie ve své podstatě shodují. Užitá metodologie je ve všech případech založena na měření vytvořené ekonomické aktivity, složené z útrat subjektu, jehož ekonomický dopad je zkoumán, a jeho návštěvníků. I přes shodu v podstatě všech studií u každé z nich existují patrné odlišnosti. Spočívají především ve způsobu sběru dat a v míře podrobnosti a přesnosti. Všechny rozdílnosti se dají připsat na vrub kontextu (časovému, prostorovému, finančnímu apod.), ve kterém studie vznikaly, a v rozsahu příslušného ekonomického systému.

Studie ekonomického dopadu edinburghských festivalů z roku 1991 vypadá v porovnání se stejnou studií z roku 2005 značně jednoduše, je totiž ve velké míře založena na odhadech. Studie edinburghských festivalů z roku 2005 je ze všech tří zmíněných nejpodrobnější a zdá se, že i nejpřesnější. Především kvůli rozvrženému komplexu subjektů, které do měřeného ekonomického systému přináší své útraty, a promyšlenému způsobu započítávání dotčených útrat dle motivace pro návštěvu festivalů. Studie ekonomického dopadu odvětví divadla ve Velké Británii pak působí až zjednodušujícím dojmem. Příčinu tohoto faktu je zřejmě nutné hledat v tom, že studie měřila dopad značně velkého a nesourodého ekonomického systému, u něhož by měření nebylo bez určitého zjednodušení proveditelné. Zajímavým, ovšem nikterak určujícím závěrem ze srovnání tří studií je fakt, že se většinou nejedná pouze o zjišťování ekonomických dopadů, ale také o marketingový výzkum. Důvody pro to mohou být dva. Prvním je pravděpodobně nákladnost každého podobného výzkumu (především sběru dat v terénu), která svádí ke sloučení dvou výzkumů v jeden, s cílem snížit vynaložené finanční prostředky. Druhým důvodem může být skutečnost, že se jedná o výzkumné oblasti, které se výběrem respondentů z velké části překrývají. Komparací těchto metod a studií použil právě Matoušek pro řešení a měření ekonomického dopadu *Setkání/Encounter 2009*.

Literatura: Bohumil Nekolný. a kol., *Divadelní systémy a kulturní politika* (Praha: Divadelní ústav), Jiří Matoušek: *Měření ekonomického dopadu festivalu* (dipl. práce JAMU Brno), Lenka Pávišová: *Multiplikační efekty v kultuře* (dipl. práce Ekonomicko-správní fakulta MU Brno), Iva Kouřilová: *Multiplikační efekty v kultuře* (dipl. práce Ekonomicko-správní fakulta MU Brno), Tereza Raabová: *Produktivita a finanční problémy scénických umění – ekonomická analýza* (Fakulta mezinárodních vztahů VŠE Praha), *Multiplikační efekty kulturních odvětví v české ekonomice*, Institut umění, Praha, 2010, Reeves, M.: *Measuring the Economic and Social Impact of the Arts*. (London: Arts Council England)

Příloha jen pro studijní potřeby!!!

SOCIÁLNÍ DOPADY

Autoři: Jaroslava Tomanová, Ondřej Kašpárek © 2013

kapitola do publikace *Paradigma v moderní kulturní politice* (Institut umění)

| | |
|---|----|
| Úvod | 1 |
| SDefinice pojmů a kategorizace sociálních dopadů..... | 45 |
| A/ Sociální začleňování..... | 46 |

| | |
|--|-----------|
| B/ Umění a vzdělávání | 47 |
| C/ Komunita a umělecké aktivity | 47 |
| Matarassova kategorizace..... | 48 |
| Kategorizace RAND..... | 50 |
| Měření sociálních dopadů kultury a umění | 51 |
| Comedia – sociální dopady jako nové téma kulturní politiky. | 52 |
| Warwick a Belfiore, kritický přístup k měření sociálních dopadů..... | 53 |
| Metoda Social Return on Investment..... | 55 |
| Kontext České republiky a modelové příklady projektů založených na instrumentální hodnotě kultury a umění | 58 |
| Komunitní festivaly..... | 58 |
| Práce se společensky vyloučenými skupinami..... | 59 |
| Umění ve vzdělávání a výchově mladých lidí..... | 59 |
| Kontext české společnosti..... | 60 |
| Závěr | 61 |

Úvod

Tato kapitola si klade za úkol seznámit širší a odbornou veřejnost s pohledem na kulturu a umění a na jejich sociální dopady formou představení současného diskursu a výzkumných přístupů, které se tomuto tématu věnují. Kapitola je sestavena především z citací literatury od konce 90. let. Většina uvedených studií, publikací a výzkumných zpráv pochází z Velké Británie, kde výzkumu dopadů kulturní a umělecké činnosti byla v minulosti a stále je věnována velká pozornost. Součástí politiky New Labour (1997 – 2010) byla masivní podpora a výzkum tzv. kreativních průmyslů, jejichž srdcem je právě umění a kreativita. Andrew Ross (2007) komentuje „kreativní boom“ politiky Tonyho Blaira jako „vedení nové atraktivní image Velké Británie, jako vymezení se proti ekonomice založené na přírodních zdrojích a výrobním průmyslu představením lidské kreativity jako obnovitelného, neomezeného a zatím nevyužitého zdroje, který je obsažen v každém člověku a s minimálními náklady na jeho získávání“. Toto období a významné investice do kulturního sektoru daly za vznik nejen nespočtu nových, světově proslulým uměleckým, filmovým a hudebním projektům devadesátých let a následujícího desetiletí, ale také rozsáhlému akademickému i praktickému výzkumu tohoto sektoru. Spadá sem také hodnocení jeho dopadů a vlivů na společnost. Jedním z důvodů, proč za vlády New Labour vznikla řada publikací a výzkumných projektů věnovaných tomuto tématu, byla jistě i skutečnost, že rozsáhlé investice do kulturního sektoru potřebovaly obhajobu podloženou fakty a prokazatelnými výsledky. Vzrostl velký zájem o to, jak prokázat, že umění a kultura mají opravdu nepostradatelné pozitivní dopady na společnost a začal se hledat způsob, jakým tyto tzv. sociální dopady měřit.

Jelikož v České republice zatím výzkum sociálních dopadů kultury a umění není příliš rozšířen, představí tato kapitola několik přístupů vybraných autorů z Velké Británie, kritickou reflexi jejich

práce a v závěru několik praktických příkladů, jak se v České republice s touto tzv. instrumentální funkcí umění, která bude vysvětlena v následující části, dosud pracovalo v konkrétních činnostech. Tato kapitola neposkytuje zcela kompletní přehled literatury a přístupů k tomuto tématu, autoři vybrali spíše příklady, které v posledních dvaceti letech získaly velkou pozornost odborné veřejnosti a byly a jsou často diskutovány v souvislosti s daným tématem. Nepochybně existuje nespočet dalších příkladů, autorů, teorií a metod, jak s tímto problémem pracovat. Pro hlubší pochopení současné debaty o sociálních dopadech kultury a umění je proto doporučeno vyhledat další literaturu, aktuálně publikované články v odborných periodikách či sledovat současnou agendu výzkumných institucí (např. Arts Council England, Arts and Humanities Research Council, Centre for Cultural Policy Studies at the University of Warwick).

Definice pojmů a kategorizace sociálních dopadů

Následující text se vztahuje ke kultuře a umění chápaném především jako *činnost muzeí, galerií, knihoven, divadel, literární činnost, hudba, tanec, festivaly, umělecké výrobky, výstavy, film/video, umělecké dílny a kurzy, umění ve vzdělávání (např. ve školách, ZUŠ), design a neprofesionální a zájmová umělecká činnost*.

Sociální dopady kultury a umění mají dnes velmi širokou definici, jelikož se tímto problémem organizovaně zabývali badatelé pro účely vytváření veřejných politik již od 70 let. Nabízíme proto jednu z původních definic formulovanou akademiky Duncanem a Jonesem v roce 1976:

Sociální dopady jsou výsledky konkrétních událostí, definované jako zlepšení nebo zhoršení společenského blahobytu, či důležitá změna toho, co je důležité pro danou komunitu (Duncan a Jones 1976).

Pochopitelně, sociální dopad určitého zásahu, programu či projektu je velice obtížné přesně definovat. Termín sociální dopady by měl být chápán především neutrálně, avšak mnoho autorů v oblasti, kterou se zde zabýváme, automaticky pracuje s myšlenkou pozitivních sociálních dopadů tedy přínosů, čímž opomíjí, že kultura a umění může přinášet i dopady na společnost negativní. Sociální dopady mohou zasahovat do velmi odlišných oblastí života, ať už jde o dopady osobní (např. zvyšování sebedůvěry, sebevědomí, rozvoj dovedností), dopady strukturální (např. zlepšování podmínek k bydlení v regenerovaných oblastech, prostředí pro život) nebo jejich kombinace, kdy je při účasti na konkrétních kulturních nebo uměleckých aktivitách rozvíjen smysl pro uvědomování si sebe sama (Ruiz 2004, s.13).

Velká část výzkumu v této oblasti je věnována aktivní účasti v umění. Některé zdroje tvrdí, že existuje úzká souvislost mezi společenskou angažovaností a participací jedince na uměleckých aktivitách (Wolf Brown 2011, s. 9). To znamená, že čím intenzivněji se lidé angažují v kulturních aktivitách, tím zřetelnější je dopad na konkrétní zúčastněné či na společnost. Často se v kontextu měření sociálních dopadů kultury a umění objevuje kritika, že je věnována pozornost pouze *instrumentální funkci umění* (Matarasso 1997, Holden 2004, McCarthy et. al. 2004), tedy o hodnotu, která sama stojí mimo estetické hodnoty (základní charakteristiky umění) a odkazuje k přesahu umění do jiných oblastí, např. sociální začleňování, zdravotnictví, gramotnost atd. Samotné umění je zde vnímáno jako „nástroj“ k dosažení jiných efektů spíše než estetického prožitku. Sociální dopady umění patří do společensko-vědního rámce a jejich pochopení může přispět k vysvětlení dalších souvislostí, např. způsobů trávení volného času, úrovně participace lidí na společenském životě, mezilidského chování a mnoho dalšího. Omezená měřitelnost sociálních dopadů kultury a umění, o které bude řeč později, nebrání kulturním organizacím, aby se snažily alespoň mapovat své aktivity a vyhodnocovat je i za předpokladu, že přesné měření a případné přepočítávání přínosů na peníze je velmi komplikované, ne-li nemožné. Samotná snaha hodnotit kulturní akce a zpětně alespoň mapovat, jaké za sebou zanechaly dopady, kolik lidí oslovily, jakým způsobem je zapojily, by vytvořila datovou bázi, která v České republice stále chybí.

Eleonora Belfiore ve své knize *The Social Impact of the Arts: The Intellectual History* rozebírá způsob, jakým bylo v historii nahlíženo na sociální dopady kultury. Díky metodě, která čerpá z historických

událostí a odkazuje se na myšlenky uznávaných filozofů a významných osobností intelektuální historie lidstva, se autorka snaží poskytnout komentář k některým současným tezím o tom, jaké sociální dopady kultura a umění může mít. Metoda historického výzkumu přidává nepochybně některým z nich na významnosti. Například v kapitole o kultuře jako politickém nástroji a jejímu zneužití totalitními režimy se pohledem do historie dozvídáme, že nacismus a komunismus má tendence využívat kulturu a umění jako nástroj k šíření politické ideologie (Belfiore 2008, s. 146). Belfiore ilustruje na příkladu italského fašismu snahu Mussoliniho vytvořit novou národní kulturu prostřednictvím nových rituálů a oslav a označuje umění a umělce za ústřední bod své kulturní a politické strategie. Využívání kultury k propagandistickým účelům však můžeme pozorovat i u současných totalitních režimů např. v Číně a Severní Koreji. Podrobnější popis přístupu Eleonory Belfiore přinášíme v kapitole Měření sociálních dopadů kultury.

Současná literatura a praxe, odkazující se na sociální přínosy kultury a umění, se věnuje několika hlavním oblastem. Existuje mnoho kategorizací a dělení, pro účel této kapitoly se pokusíme nastínit průřez různými přístupy. Mezi základní kategorie jsou řazeny tyto oblasti:

A/ Sociální začleňování

Kultura a umění jsou považovány za důležitou součást sociálně-začleňovacích programů pro skupiny sociálně vyloučených osob (Hughes 2004). Mezi tyto skupiny patří např. osoby s kriminální minulostí či s vysokou náchylností k trestné činnosti, osoby s mentálním či fyzickým postižením, dlouhodobě nemocní, senioři, ale také přistěhovalci a členové minoritních subkultur (Müllerová et. al. 2010, Swift 2010, Hrabě et. al. 2012). Příkladem těchto aktivit jsou drobnější projekty krátkodobého charakteru, které poskytují malý vzorek a velmi omezeně měřitelné dopady. Podle Hughes (2004) mezi nejčastěji zmiňované přínosy účasti na kulturních aktivitách snižujících náchylnost k sociálnímu vyloučení patří pozitivní dopad na:

- sebedůvěru a sebevědomí
- kreativitu a kritické myšlení
- organizační a plánovací schopnosti
- formulování nápadů a myšlenek
- vyšší účast v procesu vzdělání
- zlepšení vztahu k umění
- sociální kapitál a posílení sociální soudržnosti
- identitu komunity
- porozumění rozdílným kulturám
- zájem o nejbližší okolí
- povědomí o veřejných problémech
- mentální a fyzické zdraví a blahobyt
- snížení trestné činnosti
- zmírnění dopadu chudoby
- zvýšení práceschopnosti občanů.

B/ Umění a vzdělávání

Uměním a tvořivou činností ve vzdělávání a jeho roli v rozvoji mladých lidí se zabývají například autoři: Dewey 1934, 1991; Read 1964; Robinson 1982, 1999; Sharp a LeMetais 2000; Greene 2001; Eisner 2002; Bragg 2007; Dwyer 2010; Fleming 2010. Tato oblast je v oboru kulturní politiky velice důležitá právě proto, že vzdělávání je jednou z klíčových sociálně-začleňovacích aktivit a umožňuje mladým lidem objevovat nové zájmy, rozvíjet svůj talent a a sebe sama. Přítomnost umění ve vzdělávání mladých lidí a s ním spojený rovný přístup k rozvíjení kreativity a talentu by měl být v dnešní době samozřejmostí. Role kultury v rozvoji mladého člověka byla předmětem zkoumání již od starověku. V posledních dvaceti letech se však ve Velké Británii a v USA velmi rozšířilo zkoumání toho, jakou roli má umění ve vzdělávání a jak na žáky působí. Objevila se tvrzení, že účast mladých lidí na uměleckých projektech a programech ve vzdělávání posiluje kognitivní schopnosti a myšlení, které je možné uplatnit v jakýchkoli činnostech viz uvedení autoři výše. Dále zlepšuje osobnostní a sociální charakteristiky jako například schopnost fungovat ve společnosti, komunikovat a jednat s lidmi, spolupracovat, řešit problémy apod. (NACCCE 1999, Shaw 1999, Deasey et. al. 2002). Podle Ruiz (2004) výzkum role umění ve vzdělávání přináší například tyto poznatky:

- Kultura a umění v rodině přímo souvisí s prospěchem ve vzdělávání.
- Školy s uměleckým zaměřením dosahují lepších okamžitých výsledků a i lepších dlouhodobých výsledků.
- Účast v hudebních, výtvarných a dramatických aktivitách je spojena s nadprůměrnými výsledky v matematice, čtení a chování.
- Žáci zapojení do kulturních aktivit mají větší sebevědomí a důvěru ve vlastní schopnosti, mají větší motivaci se dále vzdělávat po dokončení střední školy, mají větší motivaci nezameškovávat hodiny a mají větší šanci vyhrávat ve školních soutěžích a olympiádách.
- Žáci intenzivně zapojení do kulturních aktivit mají jednoznačně lepší prospěch, než ostatní (nezávisle na socioekonomickém statusu).

C/ Komunita a umělecké aktivity

Jaké mají umělecké aktivity dopad na život komunity v daném místě, bylo jedním z hlavních témat britské výzkumné vlny *culture-led-regeneration* (obnova či regenerace vedená kulturou). Ve vztahu umění k rozvoji komunit jsou často popisovány přínosy umění na základě uměleckých programů, tedy komplexnějšího souboru aktivit, které vyžadují hlubší nebo častější účast. Hill a Moriarty (2001) uvádějí, že hodnocení některých participačních kulturních programů ukazuje, že umělecké projekty nabízí bezpečné místo pro setkání a vzájemné seznámení jednotlivců z různých sociálních skupin. V rámci komunity tak může docházet k posilování identity a vztahu jedince s tímto místem. Takové umělecké programy mohou být efektivní a dle některých autorů (Williams 1997, Matarasso 1997, Seifert and Stern 2002, McCarthy et. al. 2004, Ramsden et. al. 2011) přináší:

- Rozvoj komunitní identity a sousedské soudržnosti
- Snížení společenské izolace a upevnění mezilidských vztahů
- Zvýšení příležitostí k rekreaci
- Rozvoj místní podnikavosti a iniciativ
- Zlepšení veřejné vybavenosti

- Touhu po sociální změně a vůli participovat na rozhodování

Velká část literatury zabývající se kulturní politikou zkoumá regeneraci uměním či kulturou. Landryho studie *The Art of Regeneration* (Landry et. al. 1996) prezentuje několik případových studií a identifikuje rozsah přínosů vznikajících z umění a kultury v rámci regeneračních programů konkrétních měst či městských částí.

Avšak, u všech výše uvedených kategorií je nutno poznamenat, že výzkumná činnost zatím plně neprokázala skutečnou souvislost kulturních aktivit a zmiňovaných pozitivních sociálních přínosů. Je proto možné, že na pozitivní změny mohly mít vliv některé další okolnosti či tzv. třetí proměnné. Jsou jimi činitelé, kteří s účastí na kulturních aktivitách nemají nic společného, a přesto zapříčinili pozitivní změnu, která může být shodou okolností mylně spojována s kulturní aktivitou.

Matarassova kategorizace

K diskusi o měření sociálních přínosů kultury zásadně přispěl François Matarasso v roce 1997 zprávou z výzkumu, který prováděl v rámci organizace Comedia. Tato organizace spojovala od 70. let osobnosti, výzkumné pracovníky a badatele a vydávala řadu publikací a výzkumných zpráv z oblasti rozvoje měst, kultury a kreativity. Osobnosti s Comedií spojené, jako například její zakladatel, výše zmíněný Charles Landry, jako první představily koncepty, které jsou dnes známé jako teorie kreativních měst a kulturní regenerace. Studium sociálních dopadů se dříve nikdy netěšilo takové pozornosti, jako tomu bylo v průběhu devadesátých let, kdy nezávislá výzkumná skupina Comedia a především Matarasso svou studií *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts* (1997) sehrála významnou roli při uvedení tohoto tématu do diskuse o kulturní politice na národní úrovni ve Velké Británii (Merli 2002).

Matarasso v rámci tohoto výzkumného projektu zaměřeného na sociální dopady účasti na uměleckých aktivitách sestavil tabulku padesáti různých sociálních přínosů, o kterých tvrdí, že mohou být zapříčiněny touto participací. Studie tvrdí, že účast na uměleckých aktivitách může:

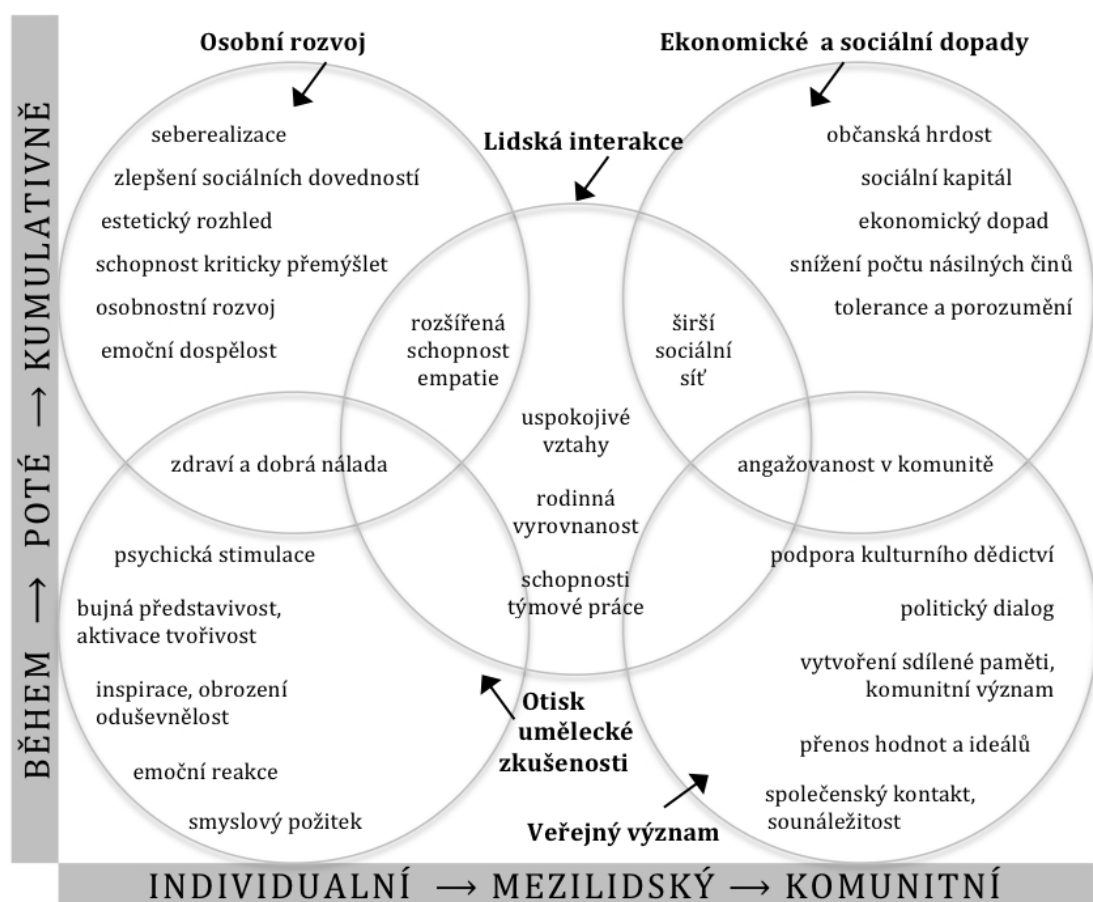
1. Zvýšit lidské sebevědomí a odvahu
2. Rozšířit zapojení do společenských aktivit
3. Ovlivnit to, jak jsou lidé vnímáni ostatními
4. Stimulovat zájem o umění
5. Poskytnout prostředí pro prozkoumání osobních práv a odpovědností
6. Přispívat k rozvoji vzdělanosti u dětí
7. Povzbudit dospělé aby začali využívat příležitostí dále se vzdělávat
8. Pomoci rozšiřovat schopnosti a pracovní zkušenosti
9. Přispět k zaměstnanosti
10. Pomoci lidem začít pracovat nebo rozvinout kariéru v uměleckém sektoru
11. Snížit izolovanost jedinců tím že pomáhá najít přátele
12. Rozvinout komunitní síť a družnost
13. Propagovat toleranci a přispívat k řešení konfliktů
14. Poskytnout prostor pro mezikulturní porozumění a přátelství
15. Pomoci ověřit aktivitu celé komunity
16. Propagovat mezikulturní kontakt a spolupráci

17. Rozvinout kontakt napříč generacemi
18. Pomoci pachatelům a obětem trestných činů jádro zločinu, např. při nápravných opatřeních
19. Poskytnout cestu k nápravě a integraci pachatelů
20. Vybudovat organizační schopnost v komunitě
21. Povzbudit místní soběstačnost a projektové řízení
22. Pomoci lidem mít kontrolu nad vlastním životem
23. Být prostředkem jak získat vhled do politických a společenských problémů
24. Usnadnit efektivní veřejnou diskusi a participaci
25. Pomoci zapojit lidi do procesu obnovování
26. Usnadnit rozvoj partnerství
27. Tvořit podporu pro komunitní projekty
28. Posílit komunitní spolupráci a síť osobních kontaktů využitelných v profesním životě
29. Rozvíjet hrdost na místní tradice a kulturu
30. Rozvíjet pocit a smysl pro sounáležitost a zapojení
31. Vytvořit komunitní tradice v nových městech a čtvrtích
32. Zapojit obyvatele do zlepšování životního prostředí
33. Přinést důvody k rozvoji komunitních aktivit
34. Zlepšit vnímání okrajových skupin
35. Pomoci změnit obraz veřejných orgánů
36. Zlepšit pocit z místa kde lidé žijí
37. Pomoci lidem rozvíjet jejich kreativitu
38. Stírat hranici mezi tvůrcem a spotřebitelem
39. Obohatit praxi odborníků ve veřejném a neziskovém sektoru
40. Umožnit lidem, aby prozkoumali vlastní hodnoty a sny
41. Změnit vnímání organizací poskytujících veřejné služby
42. Podpořit lidi, aby vnímali risk pozitivně
43. Pomoci komunitám rozvíjet své vize
44. Změnit běžný způsob doručování služeb
45. Zvýšit očekávání toho, co je možné a žádoucí
46. Mít pozitivní dopad na to, jak se lidé cítí
47. Být účinným prostředkem při výchově pro zdraví
48. Přispívat k uvolněnější atmosféře ve zdravotnických střediscích
49. Pomoci zlepšit kvalitu života lidí ve špatném zdravotním stavu
50. Poskytnout jedinečný a velký zdroj potěšení

Kategorizace RAND

Americká nezávislá výzkumná organizace RAND, která již od padesátých let zkoumá společenské problémy, se zaměřila v několika svých výzkumných projektech na analýzu sociálních přínosů umění a kultury. Konkrétně publikace *Gifts of the Muse* (2004), s podtitulem aktualizace debaty o přínosech umění, představuje široký přehled oblastí a podle toho, zda se týkají spíše jednotlivce nebo společnosti, kategorizuje možné přínosy (od změn způsobu vnímání, změn postoje a chování přes přínosy pro zdraví, přínos pro komunitu až po ekonomické přínosy apod.).

Podle Alana Browna (2006) však toto dělení spíše slouží k politické argumentaci, než aby přinášelo účinný nástroj pro pracovníky v kultuře – umělce, kulturní manažery a producenty, členy správních rad, marketéry či dárcy. Závěrečné doporučení knihy nabádá k vytvoření nového jazyka, který by byl schopen rozvinout diskusi o základních či vnitřních hodnotách umění. Ovšem než bude takový jazyk vytvořen, debata zůstane pouze v akademické rovině, proto Brown nabízí adaptaci výkladu ve formě přehledného diagramu.



Mapa přínosů umění. Adaptováno z *Gifts of the Muse*, RAND Corporation (Brown 2006, s. 21)

V diagramu je zkušenost s uměním či kulturní zážitek umístěn do levého dolního rohu, do průsečíku obou os. Horizontální osa odráží sociální rozměr přínosu, od individuálního přes mezilidský až po komunitní. Vertikální osa představuje plynutí času od momentu a během zážitku s uměním. Dělení dovozuje rozlišit, které přínosy se mohou objevit bezprostředně po zážitku a které se kumulují v čase. Přirůstání, „tedy postupné zvyšování o jednotlivé přírůstky“ je zde klíčovým konceptem podtrhujícím to, jak opakovaná zkušenost s uměním vede (kumulativně) k výše řazeným přínosům.

Měření sociálních dopadů kultury a umění

Otázkou měřitelnosti a metodami, jak lze sociální dopady měřit, se zabývali badatelé již od sedmdesátých let dvacátého století. Je nutné poznamenat, že opět existuje celá řada metod, přístupů a názorů na tuto problematiku, a také celá řada problémů a nezodpovězených otázek, které se měření sociálních dopadů týkají. Ve Velké Británii začala v 80. letech potřeba měření těchto už ekonomických, tak sociálních dopadů vycházet především z následujícího předpokladu. *Přestože argumenty obhajující smysl a potřebnost kultury založené na jejich estetických hodnotách jsou stále platné, díky měnícím se podmínkám v nakládání s veřejnými prostředky a vytváření veřejných politik, tyto argumenty již nedovedou přinést do kulturního sektoru více finančních prostředků.* Jinými slovy vytváření veřejných politik se začalo orientovat především na fakta a přínosy, které bylo možné jasně kvantifikovat, porovnávat a objektivně posuzovat (Reeves 2002, s. 31). Stále se zvyšující tlak na omezování finančních prostředků pro umění, který umělce a kulturní organizátory tlačil k obhájení vlastní existence a přínosu jejich projektů a také zvyšující se konkurence v soutěžení o veřejné finance způsobila, že schopnost přesně změřit přínos kulturních organizací a projektů se stala lákavou konkurenční výhodou. Tento trend není specifickým pouze pro Velkou Británii, ale můžeme ho vidět i ve většině ostatních evropských zemí, včetně České republiky, kde však tyto tendence začaly o řadu let později, zejména z důvodu jiného politického režimu. Na přelomu 90. let a roku 2000 se badatelé v oblasti sociálních přínosů kultury a umění shodují na nedostatku dat, o která by mohly být výzkumné aktivity opřeny. Tento nedostatek je připisován zejména následujícím důvodům (Reeves 2002):

- Nezáměr ze strany kulturní obce vyvinout systémy hodnocení kulturních projektů, díky kterým by bylo možné dokázat jejich přínosnost a hodnotu.
- Evaluace je považována za doplňkovou činnost, spíše než ústřední prvek kulturních aktivit, vyžadující nepoměrně vysoké náklady v kontextu finančních prostředků, kterými většina kulturních organizací disponuje.
- Nedostatek formálního a důkladného přístupu k evaluaci.
- Neexistující normy a standardy v plánování v kulturních organizacích, se kterými by bylo možné poměřovat skutečnou kvalitu a kvantitu odvedené práce.
- Primární motivace organizací provádět evaluační činnost pouze za účelem naplnění cílů stanovených jejich finančními zdroji, spíše než evaluační činnost orientovaná na dopad jejich aktivit na okolí a komunitu, ve které působí.
- Sběr dat je vnímán především jako zbytečně zatěžující povinnost spíše než nástroj, který pomáhá zlepšit jejich vlastní činnost.
- Odmítavý a negativní postoj k evaluační činnosti ze strany účastníků kulturních akcí a projektů (publikum), kteří ji vnímají spíše jako zbytečnost.

Ačkoliv řada odborníků se kolem roku 2000 shodovala na tom, že je nutné přínosy kultury kvantifikovat, neexistoval však jednotný názor na to, jaké přínosy a jak by se měly měřit. Kelly a Kelly (2000) upozorňovali na naivitu evaluačních metodologií v neziskovém sektoru. Kladli řadu sporných otázek a to, zda je důležitější měřit ekonomický či sociální dopad nebo vytváření nových kvalitních kulturních produktů a služeb. Dále, jak posoudit kvalitu uměleckého díla a lze vůbec něco takového změřit. Téměř všichni badatelé se ale shodují, že je velmi obtížné sociální přínosy měřit, především proto, že pocity, vztahy a další nehmatatelné ale přesto významné činitele lze velmi špatně

kvantifikovat. Například Deidre Williams (1997) zhodnotila ve své studii *How the Arts Measure Up* tehdejší metody na měření hodnoty komunitně založených kulturních projektů jako neadekvátní, především proto, že tyto metody nedokázaly obsáhnout koncept kulturní demokracie, sociálního kapitálu a všeobecného vzdělávání pro rozvoj společnosti.

Comedia – sociální dopady jako nové téma kulturní politiky.

Matarassova studie *Use or Ornament* (1997) se stala na jednu stranu dobře známou a využívanou pro kulturní advokacii ale i terčem kritiky ze strany badatelů a výzkumných pracovníků. Tato kritika byla cílená především na zobecnování výsledků případových studií, ze kterých Matarasso svá tvrzení vyvodil. Ve svém díle se Matarasso zabývá otázkou, jak účast na kulturní a umělecké činnosti změnila sociální stránku života lidí (viz seznam 50 přínosů výše). K tomuto používal řadu výzkumných metod, používaných v kvalitativním výzkumu v oboru sociálních věd. Ve své studii se Matarasso zaměřuje pouze na tzv. participativní umělecké projekty vyžadující aktivní spolupráci zúčastněných a jejich kreativní vklad (např. tvořivé dílny). Podle Matarassa mají totiž sociální dopady na publikum, které se aktivně nepodílí na vytváření díla, zásadně odlišný charakter než na ty, kteří se aktivně účastní ať už za spolupráce profesionálního umělce nebo ve zcela amatérských komunitních podmínkách (Matarasso 1997, s. 88). Pro účely *Use or Ornament* vycházel Matarasso z případových studií, které prováděl v místech různých demografických charakteristik: **Batley, Bolton, Hounslow, London, Nottingham, Sandwell, Portsmouth, Northern Scotland, Derry, Helsinki a New York.** Celkem studie vychází z 60 různých kulturních projektů. Dále ve své metodice uvádí, že používal doplňující metody jako dotazník, který obsahoval 24 otázek, kde bylo možné odpovídat pouze ano/ne/nevím a tento dotazník byl zodpovězen 513 respondenty. Další metody zkoumání byly rozhovory, pozorování a srovnávání se sekundárními daty. Výsledkem studie bylo 50 hypotéz, které se podle Matarassa výzkumem prokázaly jako sociální přínosy umění. Jako rámec pro organizaci svých hypotéz zvolil šest následujících témat (Matarasso 1997, s. 13):

- **Osobní rozvoj** – pozorování dopadu na jednotlivce a jeho sebevědomí, vzdělání, dovednosti, tvorbu sociálních sítí atd.
- **Sociální soudržnost** – vliv na vztahy mezi lidmi a skupinami, mezikulturní a mezigenerační porozumění, stav důvěry ve společnosti, strach ze zločinu
- **Posilování komunitního rozhodování a sebeurčení jednotlivce** – adresuje schopnost vytvářet organizace, které se zapojují do demokratických procesů a dále podporu pro komunitou definované a řízené iniciativy
- **Lokální identita a image místa** – pochopení významu místa, pocit zakořeněnosti v lokalitě, lokální zvláštnosti, image místních skupin a veřejných orgánů
- **Představivost a vizionářství** – kreativita, profesní chování, pozitivní riskování a naplňování očekávání a vizí
- **Zdraví a blahobyt** – pozitivní dopady na zdraví, vzdělávání kulturou a uměním a dále spokojenost lidí s osobním životem.

Zvolená metodika se však řadě výzkumných pracovníků nejevila jako relevantní. Podle Merli (2002) otázky v dotaznících nereflektovaly hypotézu, účastníkům neumožňovaly se dostatečně vyjádřit k danému tématu a byly cíleně směřované k tomu, aby se potvrdily pozitivní sociální přínosy

kulturních projektů a studie tak mohla být použita k advokativním (obhajovacím a podporovacím) účelům při lobování za financování participativních kulturních projektů. Merli (2002) dále označuje otázky, které Matarasso ve svém výzkumu používal, jako zavádějící a respondenty jednoznačně motivující k takovým odpovědím, aby bylo dosaženo předem definovaného výsledku studie. Například otázky typu: „Bylo pro vás důležité mít možnost vyjádřit a uplatnit vaše vlastní nápady?“ (Matarasso 1997, s. 101) obsahovaly skrytý předpoklad, že každý, kdo se účastnil kulturního projektu, měl možnost a byl schopen vyjádřit vlastní nápady. Patrně mnoho respondentů zvolilo kladnou odpověď, aby se necítili nebo nevypadali, že je projekt dostatečně nerozvinul nebo že nebyli spokojeni s možností vyjádřit vlastní nápady. Jelikož toto je společensky nežádoucí, někteří z účastníků mohli odpovědět kladně i přesto, že kladná odpověď ne zcela vystihovala jejich názor (Merli 2002, s. 2). Stejný problém mohl nastat i u dalších otázek, které dotazník obsahoval, např. „Bylo pro vás důležité mít možnost uplatnit Vaši kreativitu?“ (Matarasso 1997, s. 101) nebo „Získali jste více sebedůvěry v možnostech, co můžete dělat, od té doby, kdy jste se účastnili projektu?“. Dále odpovědi na některé otázky neposkytovaly jednoznačnou informaci, např. odpověď „ne“ na otázku „Cítíte se šťastnější od té doby, co jste se účastnili projektu?“ může znamenat za prvé, že se respondent cítí hůře, než před tím a zároveň za druhé, že se účastník cítí stejně jako před účastí na projektu a nic se v tomto ohledu nezměnilo. V tomto případě je také možnost, že zde hraje roli nezávislý činitel, který ovlivnil tvrzení respondenta (tzv. třetí proměnná, viz výše). Celý dotazník je k nahlédnutí na konci této kapitoly. Merli (2002) dále vytýká studii neexistenci kontrolních skupin či sledování účastníků v dlouhodobém časovém horizontu, což by umožnilo autorovi výzkumu určit závislosti mezi aktivitami, jichž se respondenti účastnili, a měřenými efekty. Vzorek respondentů dále není reprezentativní pro širší spektrum populace, a tudíž není možné získané výsledky zobecňovat. Merli Matarassovi vyčítá, že nebyl schopen ve své studii slabé stránky metodologie lépe specifikovat a otevřeně přiznat a dát tak možnost čtenáři objektivního posouzení platnosti výzkumu. Merli proto navrhuje opřít výzkum sociálních dopadů kultury o širší záběr literatury a teoretických perspektiv – např. studie, které se nevěnují pouze kultuře a umění, ale obecně sociálním dopadům různých veřejných strategií a politik, se objevují již v 80. letech (např. Finsterbusch 1980). Navrhuje také v první řadě zjistit, jaké specifické efekty kultura a umění má a za jakých okolností se projevují. Bez těchto znalostí se spolehlivý výzkum neobejde a badatelé budou pouze dokazovat ty efekty, které chtějí, aby byly dokázány (Merli 2002). Autorka dále považuje za nezbytné pracovat interdisciplinárně s výzkumy psychologických a sociologických teorií kreativity a vnímání umění i empirickými výzkumy kognitivní psychologie. Závěry pak doporučuje uplatnit při výzkumu efektů, které umění má na jednotlivce. Slabé stránky Matarassovy metodiky a Merli kritika dokazují, jak komplikovanou problematikou se zabýváme. Měření sociálních dopadů kultury a umění je otázkou vyváženosti obecně uznávaných vědeckých metod, badatelské etiky a přizpůsobení výzkumu konkrétním podmínkám, charakteru hodnocených projektů a vlastnostem účastníků. Najít tuto rovnováhu při vytváření metodiky je velmi komplikované. Rozsáhlá akademická debata dokazuje, že ačkoliv se společnost zabývá přínosem umění již od antiky, zatím nebyla nalezena jediná, spolehlivá metoda, která by umožnila sociální dopady umění a kultury měřit a porovnávat napříč různými kulturními a demografickými podmínkami. Taková metoda pravděpodobně ani nemůže vzniknout, protože různé disciplíny, jichž se zkoumání účasti na kulturních aktivitách dotýká (ekonomie, sociologie, estetika atd.), pracují s odlišnými veličinami a paradigmaty, které se obtížně protínají (Stanziola 2010).

Warwick a Belfiore, kritický přístup k měření sociálních dopadů

V této části přiblížíme metodu, jak se badatelé z University of Warwick, Eleonora Belfiore a Oliver Bennett, v rámci několikaletého výzkumného projektu mezi lety 2004 – 2010 pokoušeli najít způsob, jak sociální dopady kultury a umění zkoumat. Projekt byl financován Arts Council England a UK Arts and Humanities Research Council za předpokladu, že výzkum bude prováděn autonomně, postup a řízení výzkumu budou probíhat nezávisle a odděleně od jakýchkoli advokativních zájmů sponzorů

(Belfiore a Bennett 2007, s. 138). Belfiore a Bennett označují tento postup za vhodný a zaručující nedotčenost a kvalitu.

Eleonora Belfiore (2006, s. 24) představuje několik zásadních problémů, které komplikují měření sociálních přínosů kultury a umění. Jedním z nich je předpoklad, že různé druhy kulturních aktivit budou mít stejný účinek na různé druhy publika/účastníků. Tato představa je jistě mylná a je nutné proto kulturní aktivity a jejich sociální dopady rozlišit. Další komplikací reprezentuje fakt, že „sociální dopady umění“ jsou obvykle spojovány s velkým množstvím evaluačních metod od evaluace jednotlivých projektů nebo organizací až k evaluaci regenerace měst a regionů pomocí kultury a umění (Belfiore 2006). Regeneraci urbánních celků pomocí kultury se více věnoval například Charles Landry (*The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, 2008) a Graeme Evans (*Cultural planning: An urban renaissance?*, 2002).

Belfiore přináší argumenty proti metodice navržené Matarassem ve studii *Defining Values* (1996). Tato metodika navrhuje 4 fáze evaluace sociálních dopadů: (1) plánování ukazatelů, podle kterých se budou efekty hodnotit; (2) provedení kulturní/umělecké aktivity; (3) hodnocení a (4) vytváření výzkumné zprávy. Podle Belfiore (2006, s. 26) jedna ze studií vydaných Comedií přiznává, že dlouhodobé dopady nemohou být zřejmé bezprostředně po ukončení aktivity, ačkoliv metodika navrhovaná Matarassem požaduje provedení evaluace během nebo ihned po ukončení projektu a nijak neřeší otázku dlouhodobého sledování účastníků. Belfiore zakončuje kritiku shrnutím, že Matarasso nedokázal identifikovat přesvědčivou přímou závislost mezi účastí na kulturní aktivitě a změnami v chování účastníků. Toto Belfiore označuje jako fatální nedostatek, který podřívá věrohodnost výzkumu a platnost jeho závěrů. Navzdory kritice metodiky však Matarassův *Use or Ornament* získal nebývale velkou dávku pozornosti a politického vlivu. Závěrem své kapitoly o sociálních dopadech kultury Belfiore (2006) uvádí, že nejlepší způsob, jakým bude možné sociální dopady kultury podchytit, bude závazek k opravdové a důkladné evaluační práci. Dále je nutné přijmout skutečnost, že je v zásadě nepravděpodobné, že se dosáhne přesvědčivého důkazu toho, že umění má opravdové účinky na dlouhodobou změnu lidského chování a život účastníků obecně. Tím spíše ne rychlým přístupem a na všechny typy umělecké činnosti se hodícím balíčkem metod evaluace. Hodnocení dopadů, pokud má přinést skutečně spolehlivé výsledky, musí být prováděno dlouhodobě a pravděpodobně bude vyžadovat velké zdroje lidského a finančního kapitálu bez tolerance ke kompromisům, co se týče kvality výzkumu.

Belfiore a Bennett zvolili jako první část historický výzkum sociálních dopadů umění a kultury. Tento přístup obhajují tím, že je nejprve nutné porozumět debatám a názorům na dopady umění a kultury v kontextu historie, aby vyvinuli povědomí o tom, jak komplexní je problém evaluace, spíše než aby našli „pravdu“, která může být prezentována v několika bodech (Belfiore a Bennett 2007, s. 140). Jejich přístup ke zkoumání sociálních dopadů je velmi kritický. Zabývají se mimo jiné i otázkou definice kultury a umění a podotýkají, že jelikož je velmi obtížné jasně umění a kulturu definovat, je také velmi zavádějící zjišťovat, jaké dopady na společnost kulturní a umělecké činnosti mají a za jakých podmínek tyto dopady vznikají. Ve svém nejrozsáhlejším díle, publikaci *The Social Impact of the Arts* (2008) se Belfiore a Bennett věnují paradigmátům, která umění a kulturu doprovázejí a hledají odpovědi na otázku dopadů umění a kultury na společnost prostřednictvím myšlenek a teorií myslitelů a představitelů intelektuální tradice západní společnosti. Jejich záběr je velmi široký, problém zkoumají v dlouhém časovém horizontu – od Platóna do současnosti a geograficky se soustředí na celou západní civilizaci. Publikace není tvořena přehledově, autoři spíše vybírají citace těch, které považují za nejvíce relevantní. Belfiore a Bennett zde identifikovali 8 kategorií, v nichž řeší možné dopady kultury a umění, přičemž se ve svém výzkumu zabývali především dopady poezie, beletrie a divadla. Proto příklady, které ve své publikaci představují, vycházejí především z těchto forem umění. 8 základních teoretických kategorií vztahujících se k sociálním dopadům umění:

- Úpadek a zábava (Corruption and distraction)
- Katarze (Catharsis)

- Osobní blaho (Personal well-being)
- Vzdělání a osobní rozvoj (Education and self-development)
- Morální zušlechtění a kultivovanost (Moral improvement and civilisation)
- Politický nástroj (Political instrument)
- Sociální vrstvy a utváření identity (Social stratification and identity construction)
- Autonomie umění a odmítnutí instrumentální funkce umění (Autonomy of the arts and rejection of instrumentality)

Ačkoliv zde jednotlivé kategorie dále nerozvádíme, doporučujeme čtenářům s hlubším zájmem o tuto metodu zkoumání sociálních dopadů kultury a umění, aby publikaci věnovali pozornost, neboť se v této problematice jedná o zásadní akademické dílo.

Závěrem v této publikaci docházejí Belfiore a Bennett k několika tvrzením. Za prvé upozorňují na to, že v intelektuální historii dopadů umění a kultury se objevují teze o negativních sociálních dopadech stejně rozsáhle, jako teze o dopadech pozitivních, jež jsou podstatně více diskutovány v souvislosti s vytvářením kulturních politik a strategií.

Za druhé, domnívají se, že aby mohly být sociální dopady umění a kultury správně pochopeny, je nutné si uvědomit některé vysoce komplexní intelektuální otázky a nikoli pouze užívat tzv. „rétoriku transformace“, která se zabývá tím, co kultura a umění dokáže měnit k lepšímu. Připomínají zde, že funkce a síla umění byla poprvé diskutována v díle Platóna (5 století př. Kr.), Aristotela (4 století př. Kr.) a Horácia (1 století př. Kr.), a v historii se dále toto téma průběžně objevovalo v různých směrech a pojetích dalšími mysliteli. Tato myšlenková linie a tradice by proto měla být zdrojem inspirace a informací při dnešních debatách o umění a jeho roli ve společnosti.

Jako třetí zásadní výstup z historické rešerše vychází zavedení pozornosti na problematiku otázek, které jsou zřídka zahrnuty do debat o kulturních strategiích. Jde například o rétoriku zušlechtování, kultivace či „změny k lepšímu“, která teprve nedávno, v 19. století, sloužila jako ospravedlňování kolonizace, podobně jako zneužívání umění pro propagandu totalitních a nedemokratických režimů v minulosti i současnosti (socialismus, fašismus, nacismus, atd., což jsou pouze ty nejaktuálnější a nejvýraznější příklady). Z tvrzení vyplývá, že pokud bereme v úvahu, jak mohou být umění a kultura manipulovány k politickým účelům, může být rétorika „změny k lepšímu“ chápána v docela jiném světle (Belfiore a Bennett 2008).

Autoři publikace na závěr zdůrazňují, že je důležité neopomíjet negativní teze o dopadech umění a kultury. Spíše než se snažit kvantitativně dokázat pozitivní dopady, je důležitější zabývat se otázkou, proč jsou kultura a umění důležité samy o sobě.

Metoda Social Return on Investment

Jednou rozšířených metod na měření sociálních dopadů neziskových projektů, mezi něž patří i kultura, je metoda Social Return on Investment (SROI) tzv. Společenská návratnost investice. Jde o kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod hodnocení investice (či dotace) do veřejně prospěšné služby. Analýza se těší velké pozornosti zejména ve Velké Británii při hodnocení projektů financovaných z veřejných zdrojů. Přináší finanční ukazatele hodnocení a zároveň se díky kvalitativnímu přístupu charakterizuje jako komplexní analýza, která neziskovým projektům vyhovuje lépe v porovnání s Cost Benefit analýzou (CBA - analýza nákladů a přínosů, která mapuje všechny typy nákladů a všechny typy přínosů investice). V České republice vyšla v roce 2012 publikace *Průvodce analýzou společenské návratnosti investice* (Krátký 2012) jako překlad anglického originálu *A guide to Social Return on Investment* (Nicholls et. al. 2009). Tato publikace byla poprvé vydána v roce 2009 ve

spolupráci The SROI Network a Cabinet Office The Third Sector (Kancelář britské vlády pro třetí sektor). Publikace slouží jako podrobný návod na to, jak analýzu investic do neziskových projektů a jejich dopadů provádět. SROI je zde definována takto:

„Společenská návratnost investice (SROI) je rámec pro pochopení hodnoty, kterou projekt přináší všem zainteresovaným stranám“ (Krátký 2012).

Jak definice napovídá, analýza se snaží vyčíslit pomocí indexu SROI sociální návratnost investic a podle průvodce se dá použít na široké spektrum projektů, aktivit a činností organizací. Uplatňuje se především v neziskovém sektoru, jelikož zde měřítkem úspěchu není zpravidla vygenerovaný zisk, ale právě společenské přínosy činnosti.

„Analýza SROI identifikuje a měří ekonomické, sociální a environmentální dopady a převádí tyto dopady na peníze. Výsledkem analýzy SROI je tzv. ukazatel SROI, který vyjadřuje poměr mezi přínosy a náklady. Například ukazatel SROI 3,5 : 1 ukazuje (podobně jako u ROI - ekonomického ukazatele Return on Investments , pozn. autorů), že každá koruna investovaná do projektu vytvořila hodnotu 3,5 Kč. Nicméně vyčíslení ukazatele SROI není hlavním cílem zpracování analýzy SROI. Analýza SROI je více než jedno číslo, je to příběh změny, která je zdokumentována a vyjádřena za pomoci kvalitativních, kvantitativních, a kde je to možné i finančních ukazatelů“ (Krátký 2012, s. 5). Analýza SROI je založena na identifikaci zainteresovaných stran, jichž se daný projekt týká, a jejich zapojení do procesu definování vstupů, výstupů a dopadů. Spolupráce se zainteresovanými stranami je zpravidla tou nejdůležitější částí analýzy a pro její úspěšné provedení naprosto určující. Následující schéma představuje znázornění fází analýzy tak, jak jej popsal Krátký (2012).

Postup při zpracovávání analýzy:

1. Zadání analýzy
 - 1.1. Stanovení rozsahu analýzy
 - 1.2. Identifikace zainteresovaných stran
 - 1.3. Výběr metod zapojení zainteresovaných stran
2. Mapování výsledků (dopadů)
 - 2.1. Identifikace vstupů
 - 2.2. Vyjádření hodnoty vstupů
 - 2.3. Stanovení výstupů
 - 2.4. Popis výsledků
3. Prokázání výsledků a jejich hodnocení
 - 3.1. Stanovení ukazatelů výsledků
 - 3.2. Sběr dat o výsledcích
 - 3.3. Stanovení doby trvání výsledků
 - 3.4. Vyjádření hodnoty výsledků
4. Stanovení dopadu
 - 4.1. Výpočet hrubého dopadu
 - 4.2. Očištění
 - 4.3. Výpočet čistého dopadu
5. Výpočet společenské návratnosti

- 5.1. Projekce čistého dopadu do dalších let
- 5.2. Výpočet čisté současné hodnoty
- 5.3. Výpočet ukazatele SROI
- 5.4. Analýza citlivosti
6. Zpracování závěrečné zprávy a uplatnění výsledků analýzy
 - 6.1. Zpracování závěrečné zprávy
 - 6.2. Zpracování závěrů analýzy
 - 6.3. Nezávislé posouzení

Jedním z mnoha příkladů, kde tato analýza byla provedena, je zhodnocení investic do projektu FabPad organizace Impact Arts ve Skotsku. V rámci tohoto projektu jsou prováděny kreativní workshopy pro mladé lidi, čerstvé nájemníky či osoby, kterým hrozí bezdomovectví. Účastníci workshopů se zde učí dovednostem, které jim pomohou vlastnoručně vylepšit a zkrášlit svůj nový příbytek a zároveň získávat nové schopnosti a dovednosti, které mohou uplatnit na trhu práce. Workshopy by měly mladé lidi také motivovat k dalšímu vzdělávání či hledání zaměstnání. Analýza SROI měřila společenskou návratnost investic do tohoto projektu od dubna 2006 do března 2007 a byla použita základní metodika SROI. Závěrečná zpráva z analýzy jmenuje mezi dopady projektu FabPad např. snížení opakovaného bezdomovectví, snížení nákladů na podporu nově ubytovaných, zlepšení zdravotního stavu, celkové životní situace účastníků a vyšší stabilitu jejich rodin atd. Výsledky analýzy vypočítávají, že každá £1 vložená do projektu vygenerovala £8,38 na společenské návratnosti. Více informací o metodice a provedení analýzy krok za krokem je možné získat přímo v závěrečné zprávě projektu FabPad (Impact Arts 2007).

Podrobnější případovou studii je hodnocení projektu Family Intervention Projects (FIP) pomocí SROI (SROI Network 2010), který se zaměřil na pomoc mladým lidem a mladým rodinám v ohrožení drog a jiných závislostí, sociálního vyloučení, domácího násilí, bezdomovectví atd. a to především poradenstvím a přítomností terénních pracovníků. Analýza zde vypočítala, že každá £1 investovaná do projektu přináší přibližně £4 na společenské návratnosti – výsledky studie detailně rozpracovávají, jak velký dopad mají FIP na zainteresované skupiny – rodiče, děti, policii a místní samosprávu. Kromě čísel přináší analýza také kvalitativní data získaná rozhovory se zástupci zainteresovaných skupin. Více informací o detailním zpracování hodnocení je možné nalézt v samotné závěrečné zprávě (SROI Network 2010).

O spolehlivosti a všestrannosti metody SROI bychom jistě mohli pochybovat stejně, jako tomu bylo u Matarassových metod. Například hned v jedné z úvodních fází analýzy, kdy je zapotřebí identifikovat zainteresované strany, od nichž se odvíjí další fáze analýzy, se spoléháme pouze na subjektivní úsudek osob, které analýzu provádějí – mohou se mýlit při identifikování zainteresovaných stran. Dopady projektu totiž nemusí být hned od začátku zřejmé, a proto některé zainteresované strany mohou zůstat poměrně dlouhou dobu skryty. Tento negativní dopad lze však zmírnit zapojením co nejvyššího počtu osob z dané organizace nebo daného projektu do realizace analýzy. Dále je při identifikování dopadů nutné zvolit tzv. indikátory dopadů tj. stavy či skutečnosti, které jsou dokladem změny. Zde se opět dostáváme k tomu, že různé zainteresované strany mohou mít naprosto rozdílné představy o důležitosti některých aktivit či o jejich náležitosti ke změně atd. Další nepříjemnou skutečností je také fakt, že některé organizace nejsou zvyklé sdělovat veškeré požadované množství informací. I když zainteresované strany musejí na začátku analýzy souhlasit s poskytováním dat, nikdy nemáme skutečně spolehlivou kontrolu, jaké množství údajů nám bylo od které zainteresované strany poskytnuto a v jakém jsou tyto informace poměru s ostatními zainteresovanými stranami. Ideální stav nastává v případě, že analýzu iniciuje samotná organizace, na kterou má být SROI aplikována.

Součástí analýzy je přiřazování monetární hodnoty výsledkům a vkladům do projektu (např. práce dobrovolníků). Zde může nastat problém, jelikož řada výsledků neziskových či kulturních projektů je obtížně kvantifikovatelná – např. pocity a změny názorů či zlepšení kvality života, jež jsou zároveň velmi významnými výsledky projektu. Analýza přiřazuje peněžní hodnotu výsledkům projektů podle průměrných standardizovaných hodnot používaných v ekonomické praxi, avšak tato hodnota nemusí odpovídat hodnotě skutečné, kterou výsledky mají pro účastníky projektu. Arvidson et. al. (2010) uvádějí, že průměrná hodnota může být interpretována jako „ochota zaplatit“ (willingness to pay), která zjišťuje, kolik by účastníci projektu byli ochotni za službu zaplatit či kolika příjmů by se byli účastníci ochotni vzdát, kolik by byli ochotni přispívat ze svých daní atd. Například pokud by se uvažovalo o zrušení městského divadla, lze tímto způsobem zjistit, že i lidé, kteří do divadla vůbec nechodí, jsou ochotni přispívat ze svých daní na jeho zachování (Lupíšková 2012). Více o přiřazování finanční hodnoty nehmatatelným faktorům např. Broome (1994), Beckeman a Pasek (2001) nebo O'Brien (2010).

Kritika SROI naráží na další nedostatky jako např. že se analýza neprovádí v dlouhodobém časovém horizontu (5 let a déle). Nehmatatelné výsledky neziskových projektů se projevují v dlouhodobé perspektivě a pro jejich posouzení je proto dlouhodobost ve sledování naprosto zásadní.

Kontext České republiky a modelové příklady projektů založených na instrumentální hodnotě kultury a umění

Ačkoliv výzkum sociálních dopadů umění a kultury není v českém prostředí příliš rozšířen, existují zde projekty, které s instrumentální funkcí umění pracují v praxi. Autoři tohoto textu vybrali tři modelové příklady, které ve své podstatě otevřeně přiznávají, že jejich cílem je sociální dopad na jednotlivce – účastníky projektů a v ideálním případě na celou komunitu. Tyto příklady a jim typově podobné projekty mohou sloužit jako případové studie pro zkoumání sociálních dopadů umění a kultury v českém prostředí, jelikož instrumentální funkce kultury a umění je podstatou samotných projektů. Sociální dopady diskutované v předchozích částech kapitoly jsou zde totožné s cíli projektů, proto zde autoři vidí velký potenciál na získávání nových dat a poznatků, které mohou vyplynout z evaluace těchto projektů.

Komunitní festivaly

Průzkum trávení volného času občanů České republiky, ukázal, že kulturní aktivity je jeden z nejméně frekventovaných způsobů trávení volného času ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi (Šafr a Patočková, 2007). Často diskutovanými slabými stránkami občanské společnosti v České republice a dalších zemích bývalého Sovětského svazu, je obecně zanedbávaný vztah k místům, kde lidé žijí, slabší vazby se sousedy, slabší zájem o občanská práva a svobody a vůbec o věci veřejné (Howard 2003). Do jisté míry může být tento stav zapříčiněn nedostatkem občanské důvěry, ale také současným rychlým stylem života a důrazem na individualitu (svět internetu a nových médií, komercializace, globalizace apod.).

Z těchto předpokladů vychází snaha některých kulturních organizátorů, kteří záměrně pracují s uměním a kulturou jako nástrojem k posílení občanské společnosti. Objevují se aktivity založené na spolupráci kulturních organizátorů, umělců, neziskových organizací a místních obyvatel. Příkladem je komunitní umění, festivaly a oslavy nacházející své místo jak v malých obcích, tak ve velkých městech. Komunitním uměním je zde myšlen proces zapojující umělce či kulturní organizátory a členy komunity do společného tvoření, které směřuje ke kolektivním zážitkům a veřejnému projevu. Dalšími atributy jsou dobrovolnost, zábava, kreativita, snaha odkázat na sdílenou identitu a snaha probudit v obyvatelích aktivní a vřelý vztah k lidem okolo a k místu samému. Organizátoři se snaží vyvolat pozitivní dopady na komunitu jejím zapojením do divadelních představení, hudebních vystoupení či uměleckých workshopů pro různé věkové skupiny. Dále sem patří kulturně-komunitní tvořivé aktivity,

kteře nejsou nutně vedené umělcem ale např. profesionálem v roli lektora nebo moderátora (společné vaření, pletení, práce s recyklovatelnými materiály, renovace veřejného prostranství), speciální komentované prohlídky, instalace ve veřejném prostoru, umělecké trhy apod.

Za modelový projekt, který se snaží využívat především kulturní aktivity resp. jejich přesahy k vyvolání výše zmíněných dopadů, může být uveden například pražský komunitní festival „Zažít město jinak“, označovaný také jako sousedská slavnost, který se během několika let rozrostl téměř do všech částí Prahy a je organizován lokálními iniciativami. V roce 2012 se zapojilo 23 různých čtvrtí z 11 městských částí. Veškerý program je vytvářen místními lidmi, zapojují se spolky, umělci, architekti, podnikatelé, hospody, kavárny i jednotlivci. Mezi konkrétní aktivity patří např. společná proměna dvorků v umělecká místa (Braník), túry odhalující zákoutí a okolí v jednotlivých zónách očima bezdomovců (Letná, Libeň, Dejvice), pouliční lekce tance (Vršovice, Hlubočepy), filmové projekce na fasádu chátrajících domů (Libeň), sousedský výměnný trh (Libeň, Trojmezí, Kyje), piknik ve veřejném prostoru (Letná, Trojmezí), zabydlování náměstí domácím nábytkem (Libeň), společná příprava večerního divadelního představení (Smíchov), venkovní akustické koncerty místních kapel (Letná, Karlín, Dejvice) (Auto*Mat 2012).

Vedle festivalu Zažít město jinak vznikají i mimo Prahu akce, které se snaží posilovat komunitní život podobným způsobem (festival *Město na míru* v Pardubicích, festival a iniciativa *Vodňany žijou* ve Vodňanech či festival *Město ožije* v Českých Budějovicích). Zážitek z účasti na kulturní akci má přinášet pozitivní společenské dopady (viz výše), také proto jsou festivaly přístupné zdarma široké veřejnosti.

Práce se společensky vyloučenými skupinami

Příkladem toho, jak participací na kulturních a uměleckých aktivitách může dojít k zapojení sociálně vyloučených lidí do společnosti, mohou být konkrétní umělecká díla vznikající ve spolupráci umělců – zprostředkovatelů a členů vyloučené skupiny jakožto aktivních a tvořivých jedinců. Ti skrze uměleckou a kulturní činnost pracují s problémem, jenž je odděluje od společnosti. Institut umění – Divadelní ústav v roce 2010 vydal publikaci s názvem *Umělci pro společnost* (Müllerová, Kašpárek, Frajtová 2010), kde popisuje kulturu a umění jako nástroj integrace sociálně vyloučených skupin a jednotlivců. Publikace obsahuje více než třicet českých a zahraničních projektů, které představují, jaké sociální dopady umění jsou cílem daných aktivit. Například divadlo Archa svou dlouholetou prací s lidmi žijícími v uprchlických táborech iniciovalo projekt skupiny Allstar Refjúdží Band, Tanec přes plot, Putování za snem či Divný soused. Tyto projekty se soustředí na systematickou práci napříč uměleckými žánry s cílem skrze uměleckou produkci ukazovat možnosti řešení sociálních problémů. Dalším příkladem z oblasti práce se sociálně vyloučenými skupinami jsou kulturní a umělecké projekty věnující se práci se seniory. Například projekt The Wall – 537 Faces se snažil o sblížení mladé a starší generace formou uměleckého projektu, na kterém se podíleli studenti střední grafické školy a senioři navštěvující vzdělávací a kulturní centrum Elpida v Praze 4 - Pankrácí. Studenti vytvořili šablony podle obličejových rysů seniorů a poté je společně s nimi sprejovali na zeď u stanice metra. Studenti se zde snažili změnit pohled seniorů na street art, projekt tohoto typu však zároveň apeluje na sblížení generací a bourání předsudků, které o sobě mladší a starší generace mohou navzájem mít. Institut umění – Divadelní ústav vydal v roce 2012 publikaci s názvem *Senioři a kultura: Příklady zapojení starší generace do kulturních projektů* (Hrabě et. al. 2012). Tato publikace představuje další příklady dobré praxe týkající se práce se seniory.

Umění ve vzdělávání a výchově mladých lidí

Třetí vybraný příklad z praxe reprezentuje kategorii umění ve vzdělávání mladých lidí. Projekt Slyšet jinak se snaží o reformu hudební výchovy na českých školách, podporu tvořivosti a pozitivního riskování u dětí a studentů. Slyšet jinak si klade za cíl posun od klasického učení se o hudbě k jejímu

vytváření. „Komponování, improvizace a interpretace se tak mohou stát přístupné všem žákům na všeobecně vzdělávacích školách bez ohledu na jejich specializované dispozice. Nikoli proto, aby se z žáků stali skladatelé, performeři nebo improvizátoři, podobně jako se z nich automaticky nestávají malíři či sochaři jen díky výuce výtvarné výchovy, nýbrž proto, aby byli podněcováni k všestranné tvořivosti“ (Zouhar 2005). Tento projekt se inspiroval metodologií britsko-německého projektu Response a rakouského Klangnetze a vychází především z improvizace se zvukem, využití mimohudebních prvků a týmové práce. Cílem není vytváření složitých kompozičních postupů nýbrž stimulace kreativity, zážitek a nadšení z práce se zvukem. Projekt stírá hranice mezi improvizací, kompozicí, performancí a interpretací a snaží se otevřít a přiblížit hudební skladbu všem žákům. Znalost notového zápisu či jiných technik zde není podmínkou, žáci vytvářejí zvukové plochy improvizací, pomocí kompozičních aktivit, her a vlastních nápadů a formují je podle svého do celků (Zouhar 2005). Projekty tohoto typu mohou žáky nadchnout pro nové záliby a zvýšit jejich sebevědomí při vlastním tvoření. Slyšet jinak se dostává do českých škol díky spolupráci studentů Hudební fakulty JAMU a Pedagogické fakulty Univerzity Palackého, kteří vytvářejí metody a zároveň je aplikují do praxe společně s hudebními tělesy, například s orchestrem BERG. Zouhar (2005) dále podotýká, že se zatím nedosáhlo institucionálního zakotvení improvizčních a ryze tvořivých aktivit v hudební výchově v českém školství. V České republice je od zavedení nových rámcových vzdělávacích programů ponechána poměrně velká volnost školám a jejich vlastnímu naplnění předmětů konkrétními metodami a aktivitami. Uplatnit principy projektu Slyšet jinak a dalších projektů umění ve vzdělávání je tedy možné, avšak bez přispění a snahy osob přímo napojených na tvorbu výukových metod a učitele téměř nepravděpodobné. Důvodem může být malý zájem a snaha ministerstva či zřizujících orgánů pedagogů motivovat, o nových možnostech informovat a poskytovat odpovídající poradenství a ohodnocení práce navíc. Dále zde hraje roli také například nedostatečná profesionalita, nevhodná propagace či řízení ze strany organizací realizujících umění ve vzdělávání.

Kontext české společnosti

Kulturní sektor se v České republice vedle problémů s nepříliš otevřeným přístupem orgánů státní správy potýká s nedostatkem spolehlivé datové báze vycházející z odpovídající výzkumné činnosti a odborné debaty. Přestože je výzkum sociálních dopadů kultury a umění složitým úkolem a předmětem informované diskuse výzkumných pracovníků, kulturních organizátorů, studentů kulturního managementu atd., je třeba připomenout, že evaluace kulturních aktivit by měla být v první řadě v zájmu samotných organizátorů a vedoucích pracovníků kulturních organizací. Hodnocení poskytuje přehled a data o tom, jak činnost působí na své publikum či účastníky. Díky větší informovanosti o své vlastní práci a úspěšnosti v naplňování cílů je možné služby zkvalitňovat, rozvíjet nové nápady a projekty a získávat nové publikum či účastníky kulturních aktivit. Evaluace vlastní práce a zveřejňování výsledků přináší také možnost šířit zkušenosti napříč kulturním sektorem a společně s kolegy z jiných organizací řešit společné problémy.

Ačkoliv se autoři tohoto textu se domnívají, že českou společnost poměrně málo zajímá aktivní účast na kulturních a uměleckých aktivitách a to může ztěžovat podmínky pro organizaci kulturních projektů, je důležité vnímat problém z několika perspektiv. Za prvé, je obecně platnou skutečností, že práci v kulturním sektoru a jeho současný stav ovlivnilo období totalitního režimu, stejně jako politické události 90. let a má na ni vliv i současná politická situace v zemi. Je pravděpodobné, že v české společnosti stále přetrvávají předsudky a stereotypy vůči kultuře a umění z doby před rokem 1989. V minulosti státem tolerovaná či dokonce podporovaná oficiální kultura měla plnit především zábavní, nikoli samostatné a originální myšlenky stimulující funkci (Havel 1975); to může být jeden z přetrvávajících stereotypů v současné době, který kulturnímu sektoru ubírá na důležitosti jeho funkce v rozvoji společnosti a komplikuje práci v kulturním sektoru a při utváření kulturních politik. Za druhé, národní kulturní strategie byla od roku 1989 i přes veškeré snahy o její formulování a

naplňování jak na úrovni národní tak regionální vytěsněna na okraj zájmu veřejné správy a s ní i rozvoj kulturního sektoru, kulturního vzdělávání a náprava image totalitním režimem zdiskreditované kultury. Státní kulturní politika by měla udávat základní orientaci v práci veřejných orgánů a rozdělování veřejných zdrojů, především Ministerstva kultury ČR. Dílčí kulturní strategie by měly být tvořeny regionálními a místními veřejnými orgány ve spolupráci s kulturními organizacemi, v anglické terminologii označovanými jako tzv. grassroots, a měly by státní kulturní politiku rozpracovávat podle potřeb regionu či konkrétního území. Veřejná správa by měla poskytovat kromě finančních zdrojů také odborné poradenství či vydávání publikací o příkladech dobré praxe a návody k dosažení dobrých výsledků. Tento model však zatím funguje velmi neorganizovaně a státní kulturní politika formulovaná ve vládou schválených dokumentech (např. Státní kulturní politika na léta 2009 – 2014, Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 – 2013) prozatím není naplňována a její naplňování není monitorováno veřejně přístupným způsobem (Smolíková 2011). Tato skutečnost se odráží v samotné práci v kulturním sektoru a profesionalitě kulturních organizací.

Ladislav Kesner (2007) napsal ve své esejí zamyšlení nad tím, jak se po organizační stránce vyvíjely národní „vlajkové lodě“ kultury, příspěvkové organizace Ministerstva kultury. Dochází k závěru, že se za posledních 20 let příliš nezměnilo, co se týče manažerské a finančně-organizační stránky těchto organizací, což nepochybně musí mít vliv na jejich schopnost obstát v konkurenci dalších volnočasových aktivit, které se v současné době nabízejí. Dostáváme se ke třetímu úhlu pohledu na práci v českém kulturním sektoru a to zda samotné kulturní organizace nabízejí služby, které návštěvníky a účastníky kulturních projektu nadchnou a nalákají je na opakovanou návštěvu. V současné době je pro kulturní organizace a kulturní projekty velmi důležité umět obstát v nepřeborných možnostech trávení volného času, a proto je nezbytné umět vyvíjet nové služby, které budou vhodně prezentovány odpovídajícím cílovým skupinám. Schopnost kulturních organizátorů a manažerů získat finanční i společenskou podporu je zde také nepostradatelnou složkou úspěchu, čímž se vracíme ke smyslu evaluace kulturních projektů. Data poskytují možnost hodnotit vlastní práci a usnadňují orientaci při snaze ji zlepšovat a dále poskytují argumenty pro kulturní organizátory, kteří se snaží získávat pozornost a finance.

Závěr

Tato kapitola představuje vybrané přístupy ke zkoumání a (v případě SROI) měření sociálních dopadů. Záměrem autorů tohoto textu bylo prezentovat přístupy, které používají odlišných metod a nahlíží na problematiku z rozdílných perspektiv a dokonce i z různých vědních disciplín. Eleonora Belfiore a Oliver Bennett používají výzkumnou metodu využívanou v humanitních vědách (interpretace textů a myšlenek) zatímco Matarasso využívá metody vlastní spíše vědám sociálním (dotazníky, rozhovory, pozorování). Kapitola představuje i kritické názory na zkoumání sociálních dopadů kultury a umění. Je však nutné podotknout, že tato oblast výzkumu zahrnuje jistě mnohem více problémů, než na které text upozorňuje. Pro rozvoj kulturního sektoru je proto naprosto zásadní, aby se vytvořila rozsáhlejší debata a fungoval výzkum sociálních dopadů kultury a to v rámci odpovídajících oborů na univerzitách, ve výzkumných organizacích a především v samotných kulturních organizacích. Text nabízí příklady několika kulturních projektů v České republice, které pracují s instrumentální funkcí kultury a umění, a snaží se přinášet pozitivní sociální dopady, které jsou zároveň jejich cíli. Autoři zde shledávají potenciál pro výzkum sociálních dopadů kultury a umění v českém prostředí. Kapitola zdůrazňuje, že zatím neexistuje univerzální metodika, která by se dala aplikovat na hodnocení dopadů veškerých kulturních aktivit, a naděje na její nalezení jsou velmi malé. Tento fakt by však neměl být překážkou ve snaze kulturních pracovníků a organizátorů vytvářet vlastní přístupy a metody, jak dopady svých projektů zkoumat a hodnotit. Návodem jak tuto evaluaci provádět, by však vždy mělo být dodržování výzkumné etiky a pravidel pro precizní výzkumnou činnost, tak jak jsou stanovena v metodologických publikacích a ve výzkumné praxi. Jedině precizním výzkumem bude možné získat spolehlivá data, která obor kulturní politiky, kulturního managementu a potažmo i praktickou činnost v kulturním sektoru obohatí o nové poznatky. Každý umělecký a kulturní projekt

by proto měl již od svého vzniku obsahovat plán, jak budou jeho výstupy zhodnoceny. Metody evaluace by měly být zvoleny podle toho, na jaké otázky se hodnocení snaží odpovídat a měly by být vytvořeny vždy „na míru“ každému projektu a jeho potřebám a s výhledem využitelnosti hodnocení v budoucnu a při dalších aktivitách. Zveřejňování výsledků, sdílení zkušeností a šíření dat a problémů, se kterými se hodnotitelé potýkali, může přispět ke společné diskusi o zkoumání sociálních dopadů kultury a umění a ke zlepšování praktické činnosti kulturních organizátorů.

Tato kapitola, která je spíše rešerší vybraných zdrojů a přístupů, než autorským dílem, přiblížila základní problematiku zkoumání sociálních dopadů kultury. Jejím úkolem je však také motivace čtenářů z řad kulturních organizátorů, studentů či osob zapojených do práce v kulturním sektoru k bližšímu prozkoumání této problematiky či přímo zapojení se do hodnocení sociálních dopadů svých vlastních kulturních projektů.

III. Evaluace uměleckých procesů

Vynakládání veřejných prostředků a produktivita těchto nákladů předpokládá i míru hodnocení samotných výkonů, případně i hodnocení jejich dopadů. V praxi se pro základní vyhodnocení stavu používá SWOT analýza (zjištění kladů a záporů, hrozeb a příležitostí). Pro hodnocení dopadů činností (instituce, projektu, oboru) se používá in put : out put analýza prostřednictvím multiplikátorů. Benchmarking vám umožní zjistit vaši situaci na trhu, situaci konkurence i definování vlastního úspěchu. Evakuace (včetně autoevaluace) umožňuje hodnocení uměleckých procesů, respektive podmínek těchto procesů.

Výchozím momentem každé evaluace, každého hodnocení, je stanovení cílů, programů, záměrů, poslání té které umělecké instituce, každého kulturního ústavu. Podmínkou je pak sebereflexe prostřednictvím analýzy vnitřního i vnějšího prostředí (např. pomocí SWOT analýzy, stanovením silných a slabých stránek systému, jejich příležitostí a hrozeb). Evaluace je řízené hodnocení, které má kvalitativní i kvantitativní kritéria, stanovený evaluační program i odpovídající metody. Evaluace neziskového sektoru neměří výnosy, ale samotný proces.

Veřejná kulturní služba má v podstatě pět základních parametrů (přístupnost, kvalitu, kontinuitu, ekonomickou dostupnost, pluralitu). Z hlediska veřejné správy je evaluace analytický proces, který zkoumá nakládání s veřejnými prostředky s cílem zvýšení ekvivalence hospodárnosti tohoto procesu. Při náhodném průzkumu více než 100 obcí v ČR jen pět měst uvedlo evaluaci jako metodu zpětné vazby či kontroly svých dotačních programů. Z hlediska uměleckých institucí jde při evaluaci naopak o sebedefinici a následnou sebereflexi (autoevaluaci) uměleckých, technických i ekonomických procesů.

Aby umělecká instituce měla co evaluovat, musí se chovat podle principů kulturního managementu. A my si teď uděláme jeho krátký rekurz. Pro vypracování plánu smysluplné činnosti uměleckého ústavu (divadla, orchestru, ale např. i galérie) je potřeba nejdříve definovat cíl, poslání instituce. Dodržování konkrétního rámce jeho realizace pak můžeme dosáhnout potřebné efektivity. Strategické plánování je proveditelnější, pokud je proces rozdělen do jednotlivých kroků: od definování poslání až po stanovení finančního plánu. Od formulace poslání (a tedy cílů společnosti) se přistupuje k analýze prostředí (odvětví, srovnatelných organizací, regionu a lokality). Po vnější analýze následuje vnitřní analýza, vypracování strategie a naplánování realizace. V případě umělecké instituce se při plánování musíte zabývat řadou faktorů. V prvé řadě uměním, tzn. repertoárem, dramaturgickým a hracím plánem. Dále vlastní produkcí, zájezdy, vzdělávacími programy, fundraisingem, marketingem, finančními toky, administrativou, zaměstnanci, dobrovolníky a kluby příznivců, infrastrukturou. A konečně také i správními či uměleckými radami. Následuje stanovení finančních odhadů a vypracování rozpočtů. Problém našich příspěvkových organizací (např. brněnských městských divadel) je, že jejich plánování je sezónní (v podstatě od září do června), oproti tomu, co jejich zřizovatel plánuje v rámci kalendářního roku.

Podle M. Kaisera jasné, stručné a přesně definované poslání je základem každého strategického plánu. Naposled jsem se něčeho podobného zúčastnil při redefinici poslání našeho Národního divadla při nástupu nového vedení a věřte, nejde o formalistní akci. Poslání je vlastně i záhlaví každé zřizovací listiny. Mělo by si klást náročné cíle a odpovídat na otázku „jak organizace definuje úspěch, jak dosahuje efektivnosti instituce i zaměstnanců a jak odpovídá očekáváním konzumentů“. To samozřejmě nese s sebou řadu následných otázek. V první řadě: *jaký produkt nebo jakou službu organizace nabízí? Jakou kvalitu chcete dosáhnout? Reprezentativní či standardní úroveň? Jaké máme a jaké chceme mít publikum? Jaký máme geografický rozsah působnosti – čtvrť, město, aglomeraci, region, zem, část Evropy atd. Jaká bude proto koncepce repertoáru? Jaká bude koncepce dalšího vzdělávání – uměleckého vedení, mladých umělců, aparátu, publika, dětí?* Definice, a tedy i otázky a odpovědi, by měly jasné, stručné, úplné a v neposlední řadě promyšlené a na sebe navazující. U uměleckých institucí se nabízí i příklady takovýchto cílů: *zvýšit počet inscenací, nastudovat nové tituly, diverzifikovat repertoár pro publikum různého vkusu, věku, případně etnik, využívat všechny formáty včetně elektronických médií, dotovat ceny vstupenek pro určité skupiny diváků, připravit kvalitní program pro hostování, přilákat nejlepší inscenační týmy (dirigenty a sólisty v případě orchestrů) atd.*

Vnější analýza znamená především znalost prostředí a odpověď na otázku, co je nutné k tomu, abychom dosáhli úspěchu právě v tomto prostředí? A současně naplňovali své určení a poslání. Ten test má tři kritéria: 1. *Jaká omezení klade na naši organizaci prostředí, v němž působí (např. absence vysokých škol ve městě působnosti)* 2. *Jaké jsou požadavky na úspěch v našem oboru (je to schopnost např. exportu?)* a konečně: *Jak se dané odvětví vyvíjí, jaké jsou v něm trendy?* Samozřejmě si nejdříve ono odvětví musíte definovat (což např. v případě tance či nonverbálního divadla není zas tak jednoduché), popsat strukturu odvětví, tzn. komparovat se srovnatelnými společnostmi, registrovat nováčky v oboru a alternativní produkty, zjistit výhody a nevýhody potencionálních dodavatelů a konečně analyzovat zákazníky, kteří tvoří vlastně čtyři skupiny: zákazník u pokladny, držitelé abonmá, pořadatelé, kteří kupují celý produkt (zájezdy, ale i celá představení doma) a konečně přispěvovatelé (donátoři, sponzoři, kluby přátel). A samozřejmě se pohybujete v nějakém kontextu, takže obvykle musíte analyzovat i současné umělecké prostředí a společenské podmínky (politické a ekonomické: levice, pravice či liberálové?, hospodářská konjunktura, stagnace či krize? atd.).

Následuje vnitřní analýza (zdrojů a vstupů), jež předchází stanovení úspěšné strategie, které samozřejmě musí odpovídat i vytvoření optimální organizační struktury, která u velkých divadel i orchestrů má většinou hierarchický charakter intendantského typu. A poslední fází je finanční plánování a řízení celého procesu. Po této rekapitulaci základních principů managementu můžeme přistoupit k samotným metodám evaluace, které by nám zpětně měly vyhodnotit úspěšnost a efektivnost těchto procesů. Po práci M. Kaisera pro následující pasáž doporučuji práce J. Bejvlové a B. Chládkové, které najdete mj. na webových stránkách [divadlo.cz/Edice Box](http://divadlo.cz/EdiceBox).

Dodnes jsou aktuální debaty na téma, jakým způsobem zajistit udržitelnou budoucnost kulturních institucí na základě transparentního systému hodnocení výkonnosti v poskytování veřejných služeb. Nepřehledný a mnohdy politicky zatížený způsob přerozdělování dotací je nutné změnit. Naléhavost této výzvy by se měla objevit také na úrovni samotných kulturních institucí, aby byly schopny obhájit svoji veřejnou pozici a životaschopnost ve vztahu k veřejné správě. A hlavně identifikovat prostředky, které mohou k tomuto účelu využít. Kaplan a Norton (1996) vyjadřují tuto důležitost jednoduchou větou: „To, co se vymyká měření, vymyká se kontrole“. Takovéto zjednodušení je založeno na předpokladu, že „systém měření silně ovlivňuje chování lidí uvnitř i vně organizace.“ Uvědomit si tuto skutečnost je nezbytné pro vytvoření vlastního modelu hodnocení, který vyplývá z povahy dané kulturní instituce, bere v potaz její specifickou charakteristiku a stimuluje chování personálu.

Provedením analýzy *divadelního systému* a současných požadavků veřejné správy nalezneme specifické ukazatele pro neziskové repertoárové divadlo. Kvantitativní kritéria (návštěvnost, zisk,

počet představení atd.), jakými se hodnotí výkon v oblasti kultury, neodpovídají funkci, kterou umělecké organizace mají plnit, ačkoliv sama kvantifikace je nevyhnutelná. Proto je zapotřebí zavést kvalitativní způsob měření, aby bylo možné určit, jak efektivně kulturní organizace poskytují veřejné služby. Které subjekty si dotace zaslouží a které ne? Odpověď na tuto otázku bychom jednoduše měli mít možnost zjistit pomocí srovnání výsledků hospodaření a umělecké tvorby instituce např. s tím, zda je v souladu s prioritami kulturní politiky. U nás jsou podobné priority, i když velmi nejasně definované, vyjádřeny ve *Strategii účinnější státní podpory kultury* a v některých dokumentech, které byly vytvořeny na úrovni měst.

Situace dotovaných divadel v EU je o něco přehlednější, také ne však bezproblémová. Divadla jsou stimulována plány kulturní politiky, které vznikají na úrovni státu, aby byl zajištěn standard veřejné služby. Stojíme před paradoxem - veřejná správa by měla na jedné straně financovat divadla, ale zároveň by neměla zasahovat do jejich uměleckého poslání, ani by neměla ovlivňovat jejich umělecký profil. Konflikt mezi požadavky subjektů, které divadla financují a uměleckým posláním instituce, může být neutralizován jen porozuměním vzájemných potřeb.

Neziskový sektor se stále ocitá pozadu za komerční sférou ve smyslu méně (pokud vůbec) rozvinutého přístupu k hodnocení. I když se v tomto sektoru uskutečnily významné kroky směrem k jeho profesionalizaci, existuje jen nepatrná shoda v tom, na čem má být založeno správné vyhodnocování v rámci neziskového sektoru a co by se mělo měřit. A jakým způsobem by měli klienti a financující subjekty používat ukazatele výkonnosti pro vyhodnocování efektivnosti služeb. Výkonnost komerčního/ziskově orientovaného divadla je na první pohled zřejmá ze schopnosti udržet se na trhu a dále rozvíjet svoji činnost. Pravidla jsou v takovémto případě velmi jednoduchá. Rovnováha nabídky a poptávky je neustále ve hře, takže strategické plány a cíle v případě komerčního divadla se průběžně přizpůsobují tržním principům. Naproti tomu stojí nezisková divadla, která se ocitají ve zcela jiném postavení. Jejich udržitelnost závisí většinou na dotacích, které od relativně jednoduchých tržních principů odvozovány nejsou. Životaschopnost je tudíž méně zřetelná a je posuzována především komisemi na úrovni veřejné správy na základě ekonomických a statistických údajů, které většinou s jednotlivými uměleckými počiny přímo nesouvisí.

Systém poskytování dotací kulturním organizacím jde ruku v ruce se zájmem zachování kulturních hodnot ve společnosti. Tento systém je příznačný zejména pro evropské země, kde například oproti Spojeným státům není rozvinutý dárcovský sektor. Kromě tržně orientovaných kulturních aktivit je nezbytné zachovat a nadále podporovat umělecké a společenské hodnoty, které by bez zdrojů veřejného financování nemohly přežít. Divadlo, jako živá forma umění, má jen nepatrnou šanci potvrdit svoji kvalitu ve smyslu jeho hodnoty, dojde-li na srovnání s výtvarným uměním, nebo architekturou. Zjednodušeně řečeno, divadelní představení, či jinou produkci scénického umění, nelze prodat v dražbě. Divadlo je omezeno vztahem obecenstva a umělců, kteří se setkávají na omezený časový úsek a vzájemně na sebe reagují. Každý okamžik divadelního představení je dočasný a lze jej jen stěží reprodukovat či prodat.

Repertoárové divadlo je pro nás objektem analýzy jeho vnitřních vztahů. Přestože se jeho forma v poslední době změnila, dnešní repertoárové divadlo lze stále chápat jako relativně stabilní divadelní organizaci s uměleckým souborem, stálými zaměstnanci a s určitým počtem představení, která se střídají během sezóny. Jakým způsobem lze tedy měřit výkonnost neziskového repertoárového divadla tak, aby bylo možné podle stupně výkonnosti rozdělovat finanční prostředky na základě průhledných a směrodatných kritérií?

Měření výkonnosti a systémy, které se tímto měřením zabývají v komerční oblasti, kde mají finanční kritéria dominantní pozici, jsou ve středu pozornosti výzkumu na poli podnikového managementu. Principy měření výkonnosti, které jsou v současnosti stále více zdůrazňovány, jsou odvozeny od potřeby propojit kritéria výkonnosti s posláním organizace a strategií (Kaplan a Norton, 1996) a jejich modelu **BSC** (*The Balance Scorecard*). Matice pro měření výkonnosti neziskových repertoárových divadel je doplněna o víceúrovňovou časovou perspektivu cílů a ukazatelů. **Model pro měření výkonnosti kulturních organizací** (Gilhespy, 1999) koncipuje dále část měřítek ve smyslu

požadavků kulturní politiky a poskytuje způsob, jakým lze upravit proces měření výkonnosti tak, aby byl zachován určitý stupeň citlivosti, který je vyjádřen možností přidělení hodnot (indexů) podle důležitosti ukazatelů výkonnosti. Vyžaduje to ovšem základní pochopení vztahů vnitřního/vnějšího prostředí divadla a ukazuje jejich vzájemnou propojenost. Takový rámec poskytuje komplexní analýzu divadelního systému a jeho fungování na institucionální úrovni.

Tvorba/Organizace

Jaký má divadlo charakter z hlediska svých záměrů a strategií?

Jakou má divadlo organizační a finanční strukturu?

Tvorba/Proces

Jak divadlo samo sebe identifikuje?

Jaké způsoby zkoušení a předvádění jsou pro divadlo příznačné?

Tvorba/Dopad

Jaké jsou typy předváděných představení (forma, rozsah, cílové skupiny atd.)?

Jakým způsobem tvorba ovlivňuje způsob účasti?

Účast/Organizace

Jakým způsobem je organizována distribuce ve vztahu k publiku?

Jakým způsobem se vytváří umělecký program?

Účast/Proces

Jakým způsobem se publikum zapojuje v rámci diváckých schémat či skupin do účasti?¹

Jaká je charakteristika cílových diváckých skupin?

Účast/Dopad

Jaký je dopad divácké zkušenosti?

Jaký je umělecký a společenský dopad? (recenze, okamžité reakce publika, šíření ohlasu na základě individuální komunikace mezi diváky atd.)

Šíření/Organizace

Jakou pozici má divadlo v životě diváků?

Jakým způsobem je tato ideologie pozice divadla v životě publika šířena?

Šíření/Proces

Jakým způsobem je divadelní zkušenost šířena v rámci publika?

Jaká je charakteristika divadelní zkušenosti publika?

Šíření/Dopad

Jakým způsobem ovlivňuje divadlo chápání skutečnosti mezi diváky?

Jaké jsou změněné/nezměněné postoje mezi diváky?

Zmíněných devět polí institucionální úrovně divadla tvoří základní strukturu pro další zkoumání cílů divadelní organizace, spolu s obecnými požadavky veřejné správy. Na základě tohoto postupu jsou dále rozděleny konkrétní cíle určitého divadla. Ukazatele a zdrojové údaje, které budou sloužit jako vstup pro měření výkonnosti.

Je patrné, že ani vnitřní prostředí divadla není zcela konzistentní, a proto je nutné rozlišovat administrativní a uměleckou část organizace podle jejich hlavních cílů. Takovéto chápání je nezbytné pro budoucí vyvážení cílů vzhledem k požadavkům veřejné správy tak, aby cíle uvnitř organizace mohly být sladěny. Přestože se umělecké a administrativní cíle mohou překrývat, nebo naopak být v rozporu, můžeme uvést jejich zjednodušené rozdělení. Na základě tohoto rozdělení je přidělena každé části organizace určitá výzva či podnět, které musí být zváženy ve spojení s celkovými cíli organizace. Hlavní charakteristika možných rozporných cílů je znázorněna v následujícím schématu:

| část organizace | hlavní cíle | výzvy |
|-----------------|---|--|
| umělecká | kreativita originalita estetika, kvalita programu společenské uznání | zohlednění ekonomického dopadu na prosperitu a životaschopnost divadla |
| administrativní | finanční prosperita image logistika návštěvnost počet představení/premiér | ochota riskovat ve prospěch naplnění uměleckého poslání |

Vyvážení kreativity a managementu je velmi citlivou a zároveň důležitou záležitostí. Tvůrčí činnost vyžaduje jasnou podporu v dostatku zdrojů. Zatímco se v podnikatelském světě pozornost silně soustřeďuje na organizační pořádek, v divadle to tak mnohdy nebývá a úsilí je spíše vynakládáno na uměleckou tvorbu.

Jeden z nejzajímavějších aspektů duality uměleckých organizací je zakořeněn v problému, kdy jsou cíle nadřazovány nad diváky, kterým má organizace sloužit. Tento postoj vyjadřuje umělecký pohled, který oponuje základnímu pravidlu komerčního světa, kde má zákazník vždy pravdu. Divadelní tvorba a její sledování je spíše jakýmsi objevováním a divák v tomto ohledu nemusí vědět, co od divadla či umění obecně očekávat. Zásadními podmínkami pro dosažení úspěchu jsou v tomto případě výběr a rovnováha. Vytvoření jasné škály cílů a přiřazení určitých priorit, ať už uměleckých či založených na prioritách kulturní politiky, je rozhodující součástí jakéhokoliv měření. Neméně důležitá je rovnováha výběru, který jsme udělali, a který může být udržen, aniž bychom se museli vzdát ideálů či integrity.

Ukazatele musíme pečlivě zvážit v souvislosti vztahu se stanovenými cíli. **Ukazatele dopadu** měří stupeň dosažení poslání organizace a zpravidla bývají spojeny s určitým dlouhodobým plánem/programem. **Výsledkové ukazatele** určují úroveň dosažení provozních cílů ve vztahu ke strategickým cílům. **Procesní ukazatele** měří výkonnost plnění určitých úkolů, ne však jejich efektivitu.

Jako příklad ukazatelů dopadu můžeme uvést např. počet studentů, kteří v době školní docházky pravidelně navštěvovali divadelní představení a v souvislosti s touto zkušeností se později na profesionální či amatérské úrovni sami aktivně zapojili do tvůrčí divadelní činnosti. Výsledkové ukazatele pak ukazují zvýšenou návštěvnost určité cílové skupiny, na kterou se strategické plány divadla v určitém časově vymezeném období (zpravidla 1–5 let) zaměřují. Nejběžněji sledované jsou ukazatele procesní, které přímo navazují na jednotlivé divadelní aktivity (představení, doprovodné programy, festivaly atp.) a dávají nám přehled o tom, jak jsme byli při naplňování jednotlivých úkolů úspěšní (např. návštěvnost jednotlivých představení).

Model pro měření výkonnosti konkrétního divadla musí odpovídat jeho formě a vztahu mezi tím co se v divadle děje a v jaké fázi tyto procesy probíhají.

Měření výkonnosti pro kulturní organizace

Model hodnocení výkonnosti kulturních organizací a je založen na syntetizovaném systému měření s řadou uměleckých, společenských a finančních cílů, které zahrnují vytvoření a použití společného měřítka výkonnosti.

Jestliže chápeme divadlo jako organizaci, která se sama rozhoduje v oblasti cílů, záměrů a strategií, pak tento model napomáhá rozkrýt nejdůležitější ukazatele. Kombinace nezávislého uměleckého poslání a kritéria kulturní politiky tvoří rámec, ve kterém je měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla podle tohoto modelu proveditelné. Ian Gilhespy představil

společnou matici pro kritéria kulturní politiky, která byla označena za platnou jako 'Top Ten' s ohledem na obecné priority veřejného sektoru ve Velké Británii.

Matice kulturní politiky pro manažery – 'Top Ten'

| Cíle kulturní politiky |
|-------------------------------|
| Maximalizace dostupnosti |
| Maximalizace návštěvnosti |
| Diverzita/Multikulturnost |
| Maximalizace úspornosti |
| Vzdělání/Zachování hodnot |
| Výjimečnost |
| Inovace |
| Maximalizace výnosů |
| Maximalizace kvality služeb |
| Společenská provázanost |

Tato matice nemůže být jednoduše převzata jako implementace modelu pro měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla. Je nutné vytvořit matici, která je platná v našem prostředí a která se odvíjí od současných požadavků kulturní politiky. Tyto požadavky jsou u nás ve stavu zrodu, což divadlům umožňuje spolupodílet se na jejich tvorbě. Každý z uvedených obecných cílů musíme rozdělit do cílů dílčích, relevantních pro danou organizaci, a dále pak musíme určit ukazatele, na základě kterých budeme získávat výsledky měření. Ukazatele určují podstatu stanovených cílů. Každý ukazatel je pak spojen s odpovědí na otázku: Co je měřeno?, která formuluje charakteristiku požadovaných proměnných (tj. úspornosti, výkonnosti, efektivity, hodnoty majetku). Jakým způsobem je možné s tímto modelem pracovat? Jaké otázky musí být zodpovězeny, než může dojít k měření výkonnosti?. Od definice účelu až po strategickou kontrolu je nutné model systematicky podrobovat rozboru, který odhaluje jeho silné a slabé stránky. Ke správnému postupu nám pomůže analýza dle následujícího schématu:

Finanční – Jak bychom se měli projevovat ve vztahu k veřejné správě, abychom dosáhli finančního úspěchu?

Vnitřní proces tvorby – V jakém uměleckém procesu tvorby musíme vynikat, abychom uspokojili poskytovatele finančních prostředků?

Životaschopnost a společenská prospěšnost – Jakým způsobem zajistíme vlastní schopnost proměny a zlepšování umělecké kvality a služeb?

Publikum – Jak bychom se měli projevovat ve vztahu k našemu publiku, abychom dosáhli své vize?

Odpovědi na otázky ve všech oblastech přizpůsobeného modelu pro dosažení rovnovážného stavu pro divadlo (dále jen **BSC-d**) pomohou zjistit současnou praxi v divadle, což je nezbytnou podmínkou pro měření výkonnosti tak, abychom byli schopni rozpoznat základní orientaci dané organizace. Znovu definování vize a poslání může proběhnout pouze za předpokladu, že je známý a výslovně vyjádřený současný stav, ve kterém se organizace nachází. Tato podmínka pro zavedení měření výkonnosti je založena na zkušenosti, že nezisková repertoárová divadla nejsou pro podobná měření připravena. Často chybí jasné sebeurčení a pojmenování situace, ve které se nachází. Přestože tento stav můžeme pocítit, v divadle se o něm většinou nehovoří přímo a dokumentace buď zcela chybí, nebo je jen okrajově vyjádřena ve výkazech nebo závěrečných zprávách o činnosti.

Poslání v centru pozornosti

Formulace poslání je jakýmsi mostem, který nás dovede z divadelního systému k matici pro měření výkonnosti. V definici poslání je nezbytné stanovit představu o roli divadla a jeho osobitých

hodnotách v dané společnosti a vyjádřit konkrétní úlohu, kterou chce divadlo naplňovat. Vymezení diváckého okruhu, na který se tvorba orientuje, určí bližší vztah k publiku. Jasně stanovené poslání divadla není jednoduché najít. Ve většině případů v divadlech (podle průzkumu internetových stránek národních divadel EU) poslání není definováno buď vůbec, anebo představuje spíše jakousi vizi, která pro měření výkonnosti není dostatečná. Pouze pro účely modelování Chládková použila poslání Cleveland Public Theatre (Ohio, USA), které je stručné a přitom jasně formulované:

„Posláním Cleveland Public Theatre je inspirovat, vychovávat, vybízet, ohromovat a posilovat umělce a publikum tak, aby se veřejnost v Clevelandu stala uvědomělejší a soucitnější komunitou.“

Určení záměrů

Nástroje pro měření výkonnosti vyžadují maticovou strukturu se třemi **časovými rovinami** (dlouhodobé cíle, strategické cíle a provozní cíle). Tyto jsou spojeny na *vodorovné ose* s přizpůsobenými oblastmi BSC–d a na *svislé ose* se třemi složkami charakterizující prostředí, které ovlivňují neziskové repertoárové divadlo (umělecká, administrativní a veřejná správa). Divadelní prostředí je komplikované rozdělením administrativních a uměleckých úkolů. Tyto úkoly dohromady charakterizují vnitřní prostředí a požadavky kulturní politiky, určené veřejnou správou, tvoří naopak vnější prostředí spolu s dalšími subjekty, které se na financování divadla mohou podílet. Cíle musí zřetelně vyjadřovat priority a rovnováhu tak, aby bylo zajištěno transparentní propojení všech časových rovin matice, což nám pomůže při odstraňování možných konfliktů a překážek. Model BSC–d poskytuje různé oblasti, ve kterých jsou cíle vyjádřeny, čímž se zachovává jejich rovnováha.

Než může dojít k samotnému vytvoření matice pro měření výkonnosti, je zapotřebí obrátit pozornost zpět k analýze institucionální úrovně divadla v systémovém pojetí fungování divadla, kde byly rozpracovány otázky zaměřené na **aspekty** (*organizace, proces, dopad*) a **domény** (*tvorba, účast, šíření*). Aby bylo možné stanovit cíle zejména v nefinančních oblastech, použijeme soubor otázek, který vyplynul ze systémového pojetí fungování divadla. Otázky jsou spojeny s každým z devíti polí institucionální úrovně divadla. Následující otázky mají za úkol nalézt odpovědi pro doplnění v oblastech:

Vnitřní proces tvorby – Doména tvorby

Jaký má divadlo charakter z hlediska svých záměrů a strategií?

Jakou má divadlo organizační a finanční strukturu?

Jak divadlo samo sebe identifikuje?

Jaké způsoby zkoušení a prezentace jsou pro dané divadlo příznačné?

Jaké jsou typy předváděných představení (forma, rozsah, cílové skupiny atd.)?

Jakým způsobem tvorba ovlivňuje způsob účasti či zapojení diváka?

Životaschopnost a společenská prospěšnost – Doména šíření

Jaké místo zaujímá divadlo v životě diváků?

Jakým způsobem jsou tyto názorové myšlenky na pozici divadla v životě publika šířeny?

Jakým způsobem je divadelní zkušenost šířena v rámci publika?

Jaké jsou divadelní zkušenosti publika?

Jakým způsobem ovlivňuje divadlo chápání skutečnosti mezi diváky?

Jaké jsou změněné/nezměněné postoje mezi diváky?

Publikum – Doména účasti

Jakým způsobem je organizována distribuce ve vztahu k publiku?

Jakým způsobem se vytváří umělecký program?

Jakým způsobem se publikum zapojuje v rámci diváckých schémat či skupin do účasti?²

Jaká je charakteristika cílových diváckých skupin?

Jaký je dopad divácké zkušenosti?

Jaký je umělecký a společenský dopad? (recenze, okamžité reakce publika, šíření ohlasu na základě individuální komunikace mezi diváky atd.)

Po té, co jsme získali odpovědi na otázky spojené s institucionální úrovní divadla, může být sestavena matice pro měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla. Schéma je sestaveno z přizpůsobeného modelu BSC–d ve spojitosti s devíti poli institucionální úrovně divadla v jeho systémovém pojetí a z provizorního stanovení poslání. Na straně veřejné správy/požadavků kulturní politiky jsou cíle vyjádřeny na základě priorit ‘Top Ten’, které jsou zahrnuty do tvorby matice pro měření výkonnosti. Obecné cíle, které jsou vyjádřeny v každém políčku matice, odrážejí ve sloupci A a B stanovené otázky a jsou rozděleny podle časové roviny do tří dimenzí. Divadelní prostředí je zde vyjádřeno třemi skupinami (umělecká a administrativní složka tvoří vnitřní prostředí, státní správa/kulturní politika tvoří prostředí vnější) s vlastními cíli a požadavky.

Matice pro měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla

| | | A | B | C |
|---|---|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Cíle <input type="checkbox"/> Časová rovina oblastí BSC–D | | Umělecké | Administrativní | Veřejné správy (kulturní politiky) |
| 3 Dlouhodobé cíle | | | | |
| i | FINANČNÍ | <i>neurčitelný cíl</i> | udržitelné zdroje financování | vyrovnaný rozpočet |
| ii | VNITŘNÍ PROCES TVORBY | vynikající kreativita, originalita, estetika <i>udržování tradic a kořenů společnosti</i> | profesionalita v koordinaci procesu tvorby | společenský dopad |
| ii i | ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST | společenské uznání, pozice ve společenském životě <i>šíření uměleckého poslání širokým spektrem generací</i> | růst organizace a změna a schopnost vyrovnat se se stále se měnícími požadavky | udržitelnost společenských kvalit, které nemohou přežít na volném trhu |
| i v | PUBLIKUM | změněné/nezměněné postoje | nárůst poučeného/vzdělaného publika | podněcování hodnot v rámci komunit; zlepšování společenského blahobytu |
| 2 Strategické cíle | | | | nedostatek kritérií |
| i | FINANČNÍ | úspora dostatek zdrojů ² pro kvalitní program/dramaturgii | změněná/nezměněná úroveň soběstačnosti ³ | změněná/nezměněná a výše dotace ⁴ |
| ii | VNITŘNÍ PROCES TVORBY | vývoj inspirace a uměleckých podnětů <i>(záleží pouze na uměleckém vedení)</i> | <i>odlišné postupy ve vicesouborovém divadle</i> rovnováha organizačních procesů a dopadů | dodržování stanoveného plánu <i>personální kontrola</i> |

| | | | | |
|---------|---|--|---|--|
| ii i | ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST | umělecká kvalita programu/dramaturgi e | inovace na úrovni managementu <i>učení se a profesionální růst</i> | úroveň naplnění současných požadavků kulturní politiky |
| i v | PUBLIKUM | inspirace, výchova, konfrontace, ohromování, vzdělávání, zábava | efektivní implementace marketingových strategií a prohlubování vztahu s diváky | společenská provázanost (přístupnost, dostupnost, diverzita, vzdělávání atd.) |

1 Provozní cíle

| | | | | |
|---------|---|--|--|--|
| i | FINANČNÍ | dostatečné zdroje pro jednotlivá představení | pokladní <i>a jiné příjmy</i> | cena vstupenky/snižování provozních nákladů, <i>zlepšení účtů</i> |
| ii | VNITŘNÍ PROCES TVORBY | realizovatelnost jednotlivých produkcí vzhledem k uměleckým nárokům | dodržování vnitřních provozních plánů | stabilita organizace |
| ii i | ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST | umělecká kvalita představení | <i>odezva na požadavky</i> publika <i>efektivní programová logistika</i> | <i>konsistence</i> programu |
| i v | PUBLIKUM | okamžité reakce, návštěvnost | spokojenost diváků se službami, návštěvnost | návštěvnost/struktur a publika |

Účinnost modelu

Výkonnost neziskového repertoárového divadla může být změřena pomocí vytvořené matice, avšak důležitost kvalitativních ukazatelů musí být zachována na stejné úrovni, jako důležitost ukazatelů kvantitativních. Úspěšné měření výkonnosti může proběhnout pouze za podmínky, že cíle jsou jasně stanoveny ve všech oblastech. Za předpokladu, že se divadlo soustředí pouze na strategické a provozní cíle, protože jak se ukázalo, jen tyto mají přímý vliv na divadlo, celistvost měření výkonnosti bude narušena, budou-li dlouhodobé cíle vynechány zcela. Ukazatele by měly vznikat ve stejném okamžiku, kdy jsou navrhovány cíle a plány.

Využití BSC–D pro divadlo při zahrnutí tří časových úrovní všech zainteresovaných stran poskytuje flexibilní nástroj pro měření výkonnosti divadelní organizace. Poté, co tuto matici doplníme přesnými cíli, ke kterým stanovíme ukazatele jejich dosažení, můžeme také použít index, který zajistí citlivý přístup ke každému měřítku podle stupně jeho důležitosti. Otázkou pro management divadla zůstává, zda-li postupovat až na úroveň číselného vyjádření naplnění cílů. Z pohledu administrativní složky divadla takováto kalkulace umožňuje, zejména v případě kvantitativních ukazatelů, poukázat na nedostatky, které musí být podrobeny důkladné kontrole a revizi.

Použití nástroje tohoto typu nám při měření výkonnosti pomůže dosáhnout určitého stupně objektivity. Nicméně, každá metoda bude vždy v jistém smyslu nedokonalá a neustále ohrožovaná měnícím se prostředím uvnitř i vně organizace. Na druhé straně zde existuje možnost rozvinout tento model pro měření výkonnosti v model pro řízení výkonnosti tak, jak tomu bylo v případě BSC, původně vytvořeného jako systém měření (kontroly), ale jehož zásadní schopnost byla úspěšně převedena i do oblasti řízení.

Měřítko poskytuje data, která umožňují zhodnocení pokroku. Nezajišťují a nikdy nezajistí, aby k pokroku došlo. Jediný způsob, jakým je možné pokroku dosáhnout, spočívá v tom, že se zákrok za

účelem zlepšení výkonu provede, jakmile byla provedena měření. Údaje o měření mohou vyjasnit, jaká opatření by měla být přijata, za předpokladu, že jsou správně nastavena měřítka. Dnes se zdá být odkaz Alberta Einsteina, že 'ne vše, s čím se počítá, může být spočítáno a ne se vším, co se dá spočítat, se počítá' poněkud pozapomenutý. Předtím, než může být jakékoliv měření zavedeno do divadelní praxe, je nutné znát odpovědi minimálně na dvě otázky. Nejprve se musí prověřit měření výkonnosti obecně postavenou otázkou: Co divadlo očekává od měření výkonnosti? Druhá otázka se vztahuje ke konkrétní organizaci a její charakteristice, která může být určena pomocí navržených otázek na institucionální úrovni divadla jako systému, ve vzájemném vztahu domén a aspektů. Pozornost se zde soustřeďuje na otázku: Jaká je charakteristika divadelní organizace a jak se divadlo vymezuje vůči společnosti?

Měření výkonnosti neziskových repertoárových divadel není nevyhnutelné. Není však ani nemožné. Stojí tedy za zvážení, jaké obecné výhody či nevýhody zavedení takového systému může mít. Vždy je ale třeba mít na paměti základní principy úspěšného zavedení systému pro měření výkonnosti, kde platí dvě nezbytně nutné zásady. První z nich je účinná komunikace na všech úrovních organizace, kdy je diskutováno a rozhodnuto, proč měření probíhá, jakým způsobem a co od něj může organizace očekávat. Druhou nezbytnou podmínkou je určení záměrů organizace a prověření, jestli má organizace k jejich naplnění dostatek zdrojů, ať už personálních či finančních a zda je proces časově vymezen.

Hodnoty:

Společenské – odpovědnost za dostupnost představení pro různé komunity, odstraňování ekonomických a kulturních bariér v návštěvnosti a vzdělávání/výchova v divadelním umění. Toto hodnotové zaměření vede k proporcionálnímu navýšení příjmů z veřejných prostředků.

Tržní – divadla zápasí mezi tvořením umění pro umění a uměním, které naplňuje potřeby a očekávání diváka. Toto hodnotové zaměření vede k proporcionálnímu navýšení příjmů z prodeje vstupenek.

Finanční – staví do popředí fiskální stabilitu. Toto hodnotové zaměření vede k proporcionálnímu navýšení příjmů z korporativních zdrojů a od investorů, kteří sdílejí zájem o finanční stabilitu.

Prestižní – veřejné uznání a věhlas mohou upevnit tvůrčí aktivity. Některá divadla dokonce usilují o externí uznání. Toto hodnotové zaměření vede k celkovému navýšení příjmů z každého dostupného zdroje.

Umělecké – pro umělecky zaměřená divadla je hlavní prioritou vnitřní tvůrčí činnost, inovace a nezávislost. Toto hodnotové zaměření vede k proporcionálnímu navýšení příjmů z autorských poplatků, k pravděpodobnému snížení příjmů z prodeje vstupenek a ke snížení celkových příjmů. Strategická orientace ve své schopnosti ovlivnit výkonnost organizace byla určena jako:

Orientace na tvorbu – divadlo se soustřeďuje na výběr inscenací inovativních her a dalších prací. Tato orientace má pozitivní vliv na návštěvnost stálých diváků (abonentů). Ovšem negativní příklad této premisy prokazuje v současnosti Divadlo na Vinohradech (např. s inscenací *Vojčka*, která zaznamenala úspěch u odborné veřejnosti a současně odliv stabilní divácké obce.

Orientace na konkurenci – divadlo se soustřeďuje na monitorování rozhodnutí konkurentů a integruje jejich inteligenci do své vlastní tvorby a marketingových postupů. Tato orientace má pozitivní vliv na návštěvnost stálých diváků (abonentů) i příležitostných diváků, ale zároveň negativně ovlivňuje rozdíl zisků a ztrát.

Orientace na diváka – divadlo se zaměřuje na zjišťování preferencí publika, podle kterých vybírá nabídku (co divák žádá, to dostane). Tato orientace má negativní vliv na návštěvnost stálých diváků a negativně ovlivňuje rozdíl zisků a ztrát

Závěr:

V pracích J. Bejvlové a B. Chládkové se seznámíte s metodou a předpoklady adaptovaného modelu *The Balanced Scorecard* - BSC (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku), který umožní analyzovat fungování divadla na institucionální úrovni (včetně stanovení cílů a výzev). Z něho je odvozená i *Matice pro měření výkonnosti neziskového divadla* (časové roviny: dlouhodobá, strategická a provozní, a cíle umělecké, administrativní a veřejné správy). Samozřejmě aby to celé

fungovalo, vedle vlastního zájmu instituce, musí to být zasazeno do kontextu zpětných vazeb (včetně sociologických průzkumů) a implementace komplexního (a přitom variabilního, dle specifčnosti subjektu - v tomto případě divadla) modelu do vlastní praxe..

Literatura: Michael M. Kaiser: *Strategické plánování v kultuře*
 Jana Bejvlová: *Divadelní instituce a její výkon*

Odkazy: *Work Foundation: Staying Ahead (2007)*, *Maříková H., Mechanismy evaluace kulturních služeb*, *Chládková Bl., Měření výkonnosti repertoárového divadla (včetně powerpointové prezentace)*

Příloha

STRATEGICKÝ MANAGEMENT, MANAGEMENT ŘÍZENÍ KVALITY V KULTUŘE - MĚŘENÍ VÝKONNOSTI REPERTOÁROVÉHO DIVADLA

Přednáška má za úkol poskytnout vhled do:

1. problematiky evaluace a hodnocení (quality management),
2. problematiky strategického řízení a jeho evaluace,
3. předpokladů evaluace – měření výkonnosti v divadle,
4. metody Balanced Scorecard jako jedné z možných metod plánování a zároveň vyhodnocení procesů a výsledků strategického plánu.

Zabýváme se zde spolu problematikou hodnocení, kdy pojem **hodnota** vnímáme zejména jako kvantitativní či kvalitativní údaj vzniklý **odborným** hodnocením, měřením a podobně. V této souvislosti můžeme hovořit o **hodnotě z hlediska ekonomického**, protože vnímáme odděleně hodnotu uměleckého programu a **programu organizačních aktivit**, které k naplnění uměleckého programu směřují.

Právě ekonomie nám při kategorizaci hodnoty nabízí zajímavé poznání. Hodnotou rozumíme kromě:

- hodnoty směnné, jež se vyjadřuje cenou při směně;
- hodnoty užité, vyjadřující užitečnost nebo žádoucnost zboží či služby;
- hodnoty pro zákazníka (customer value) je poměr mezi užitkem a náklady;
- hodnoty pro vlastníky (shareholder value) je hodnota podniku nebo podílu pro majitele nebo akcionáře a nebo **VLASTNÍKY UMĚLECKÉHO PROGRAMU** → veřejná kontrola
- hodnoty pro účastníky (stakeholder value) je hodnota pro všechny zúčastněné, tj. majitele, zaměstnance, státní správu a nebo pro **ZŘIZOVATELE** → veřejná kontrola

1. EVALUACE

K poznání hodnoty programu organizačních aktivit, tedy procesů vedoucích k vytvoření prostředí pro realizaci uměleckého programu využíváme **tzv. řízené hodnocení**, tedy o **evaluaci**, kde se hodnocení zakládá na důkladném a systematickém sběru informací a na jejich odborném zpracování s cílem získat spolehlivé podklady pro případná rozhodnutí. Ve společenských vědách je evaluace součástí empirických metod zkoumání. Evaluace se vyznačuje charakteristickými znaky:

| HODNOCENÍ (neřízené hodnocení) | EVALUACE (řízené hodnocení) – je jasný účel hodnocení |
|--|---|
| Kritéria: <ul style="list-style-type: none"> • nejsou vymezena; • indikátory výkonu nejsou stanoveny explicitně; • nejsou sdílena mezi partnery. | Kritéria (kvalitativní i kvantitativní): <ul style="list-style-type: none"> • jsou vymezena explicitně a odsouhlasena; • jsou stanoveny specifické oblasti priorit založené na vymezených cílech; • jsou formulovány indikátory výkonu. |

| | |
|---|---|
| Evaluační plán: <ul style="list-style-type: none"> ○ není přesně stanoven; ○ není jasné, co kdo bude dělat; ○ není konzistentní s cíli; ○ není připravován záměrně, je použit v případě potřeby. | Evaluační plán: <ul style="list-style-type: none"> ○ je strukturovaný; ○ je daná jasná odpovědnost; ○ jsou definovány explicitní vztahy s cíli; ○ vyžaduje detailní plánování. |
| Metody: <ul style="list-style-type: none"> ○ nejsou předem stanoveny; ○ metody jsou nekonzistentní; ○ nepromyšlená analýza dat. | Metody: <ul style="list-style-type: none"> ○ systematické; ○ přesně určené zdroje dat; ○ použit reprezentativní vzorek; ○ evaluační nástroje odpovídají metodám použitým pro sběr dat; ○ systematická analýza dat; ○ vypracování zprávy. |

Autoevaluace (sebe-evaluace) instituce je systematickým hodnocením dosažených cílů dle předem stanovených kritérií, prováděné pracovníky instituce. Je autoregulačním mechanismem vlastní práce instituce. Poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni dosažených cílů vzhledem k projektovaným cílům. **Monitorování** (proces sběru) – **autoevaluace** (vytvoření soudu o hodnotách na základě analýzy dat) – **revize** (reflexe postupu na základě dat z autoevaluace pro strategické plánování).

Evaluace lze rozlišovat podle toho, zda má sloužit:

- **vědeckým účelům** a týká se tedy například účinnosti metod a prostředků,
- anebo spíše **praktickým účelům** a týká se tedy konkrétního procesu, instituce a podobně;
- **kdo ji provádí** a jaké si přitom stanovil cíle:
 - ten, kdo má rozhodovat, například majitelé firmy, vedení resortu a podobně;
 - hodnocená instituce sama, tzv. autoevaluace;
 - nezávislá instance, tisk, občanské sdružení;
- **ve které fázi se evaluace provádí:**
 - plánovací evaluace (při plánování, resp. před započítím procesu/projektu, někdy označována též jako ex-ante evaluace)
 - formativní evaluace (v průběhu realizace procesu/projektu, někdy označována též jako průběžná či interim evaluace)
 - sumativní evaluace (souhrnné zhodnocení po ukončení procesu/projektu, někdy označována též jako ex-post evaluace)
- na **jaký druh informací se evaluace zaměřuje:**
 - evaluace cílů
 - evaluace procesů
 - evaluace kvalitativních změn

Pro řízené hodnocení – pro evaluaci – můžeme využít řadu modelů, vždy záleží na tom, co je zamýšleným účelem hodnocení. Je možné zabývat se:

- hodnocením kvality všech procesů v instituci (EFQM),
- hodnocením kvality produktů a služeb (ISO normy),
- hodnocením produktivity výroby a výstupů (jak dalece instituce využívá svých zdrojů),
- hodnocením společenské výkonnosti podniku (CSP = Corporate Social Performance),
- hodnocením za účelem zjištění, jak dalece výstup dosahuje zamýšlených cílů – měření výkonnosti prostřednictvím BSC,
- hodnocení formou auditu (úředního přezkoumání a hodnocení dokumentů a kvality vnitřní kontroly instituce).

Audit (z lat. auditus, slyšení) znamená úřední přezkoumání a zhodnocení dokumentů, zejména účtů, nezávislou osobou. Účelem je zjistit, zda doklady podávají platné a spolehlivé informace o skutečnosti a obvykle také zhodnotit kvalitu vnitřní kontroly firmy. Vzhledem k rozsahu dokumentace se audit obvykle zabývá jen vzorky a jeho výsledek tedy neznamená naprostou jistotu, nýbrž jen rozumnou pravděpodobnost konečného hodnocení. Kromě finančního auditu se v poslední době zavádí i audit dopadů na životní prostředí, technický audit na kvalitu výrobků nebo bezpečnost procesů a podobně. Pro audity platí ve většině zemí státem stanovená pravidla.

Odtud **auditor**, kvalifikovaný člověk, který dělá profesionální audity. Výsledkem jeho práce je auditorská zpráva.

Audit může být zaměřen na různé druhy oblasti lidské činnosti. V závislosti na tom rozeznáváme různé druhy auditu, z nichž uvedme ty nejznámější]:

Audit účetních výkazů: nazývaný také audit účetní závěrky, externí, finanční či statutární audit, prověřuje správnost závěrečných zpráv a bilancí a ověřuje kvalitu průběžné vnitřní kontroly firmy. Jeho výsledkem nemá být jen upozornění na nedostatky, ale případně také vyzvednutí „dobré praxe“ v určitých částech firmy.

Interní (vnitřní) audit: nazývaný také interní finanční audit, má obdobné cíle jako audit účetních výkazů, je však více zaměřen na kontrolu podnikových procesů a provádí ho interní auditor.

Audit kvality: prověřuje vnitřní kontrolu kvality, systém řízení jakosti ve firmě. Účelem je zjistit, zda je ve firmě pořádek a zda má dostatečný systém zpětné vazby, která by včas zachytila odchylky od požadované kvality výrobků nebo služeb. Typickým příkladem auditu kvality jsou podmínky pro získání kvalifikace podle ISO 9001.

Ekologický audit

Počítačový audit

Informační audit

Dále je možné audit členit podle toho, kdo ho provádí. V tomto smyslu se rozlišuje **vnitřní audit**, prováděný zaměstnanci firmy, a **vnější audit**, prováděný externí firmou.

Výkonnost je potom schopnost vytvářet hodnoty. V případě veřejného neziskového sektoru a nestátního neziskového sektoru nelze dostatečně dobře (vzhledem k charakteru statků a služeb, které produkují) výkonnost podmínit a měřit výkonnost vytvářením výnosů. Je nezbytné orientovat měření výkonnosti na evaluaci procesů, které tyto instituce realizují.

2. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Strategické plánování je proces, který se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti nebo její organizační složky tak, aby se naplno využily zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.

Úlohou SR je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v určeném čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů.

Cílem SP je **snížit riziko možné chyby** a instituci přivést do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, vyvolávat změny a využívat je ve svůj prospěch. Jedná se o velmi rozsáhlou a komplexní činnost.

Startovacím bodem je definice poslání, smysl existence a identifikace současné strategické pozice s ohledem na vnější prostředí. Následují úvahy (plánování smyslu existence společnosti a jejích strategických cílech, stanovení způsobu a použití prostředků na dosažení cílů (rozhodnutí v souladu s firemní politikou – filozofií), implementace plánu, monitorování dosažených výsledků a zpětná vazba ke všem etapám plánování

| | |
|------------------------------|--------------------------|
| KDE JSME? | analýza současné situace |
| KAM SE CHCEME DOSTAT? | stanovení cílů |
| JAK SE TAM DOSTANEME? | vypracování strategie |

Postup strategického plánování**1. uvědomování si příležitostí a potřeb** – vytvoření realistické prognózy

- vnější a vnitřní prostředí,
- odhad možných budoucích příležitostí a potřeb,
- průzkum stávající situace - SWOT

2. stanovení cílů (včetně poslání)

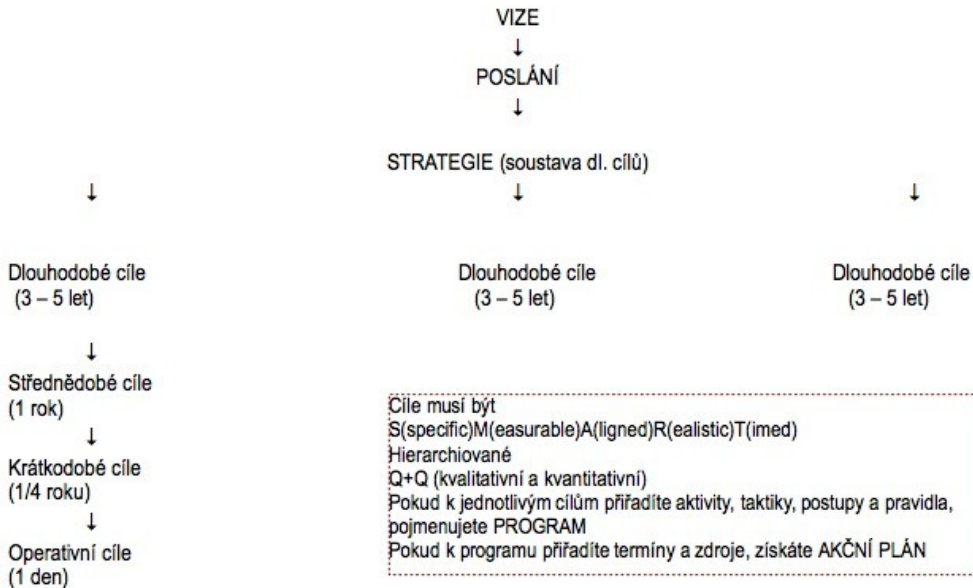
- pro celou instituci, pro jednotky,
- cíle strategické, dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé cíle

3. vývoj alternativních plánů a předpokladů – prognózy, taktiky a plány**4. hodnocení alternativ, výběr varianty****5. vývoj a formulace odvozených/navazujících plánů****6. numerizace plánů**

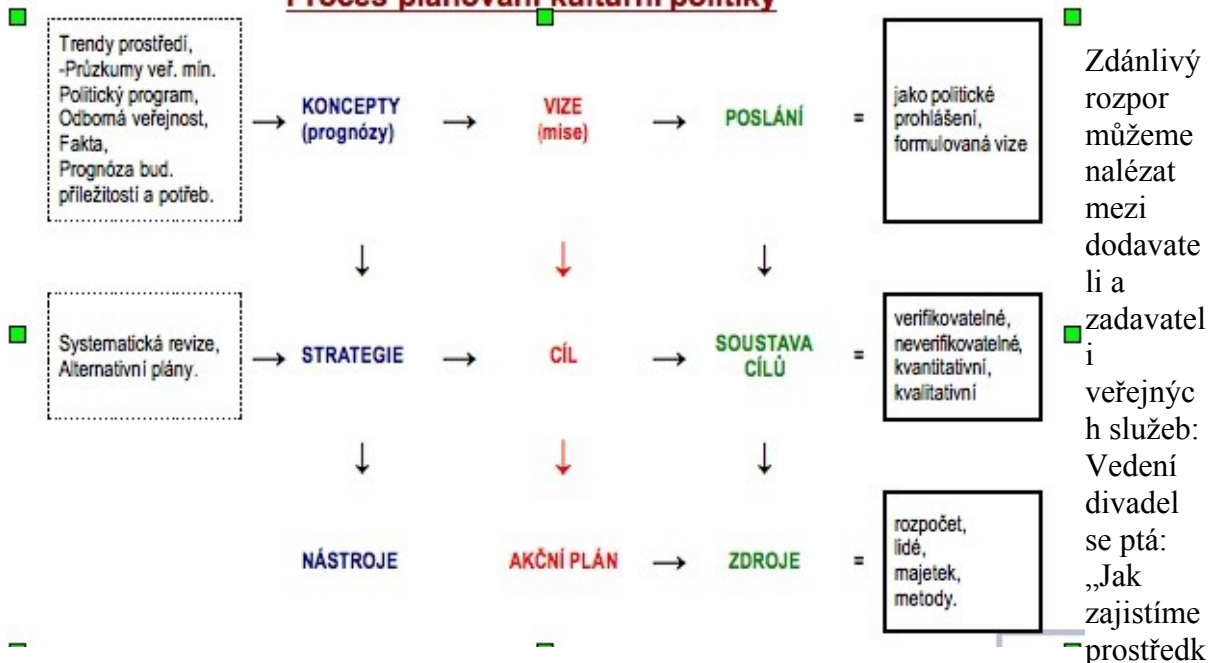
Postup plánování

SMART
Specific,
Measurable,
Aligned,
Realistic,
Timed
nebo
Specific,
Measurable,
Agreed,
Realistic,
Trackable

Proces
plánování



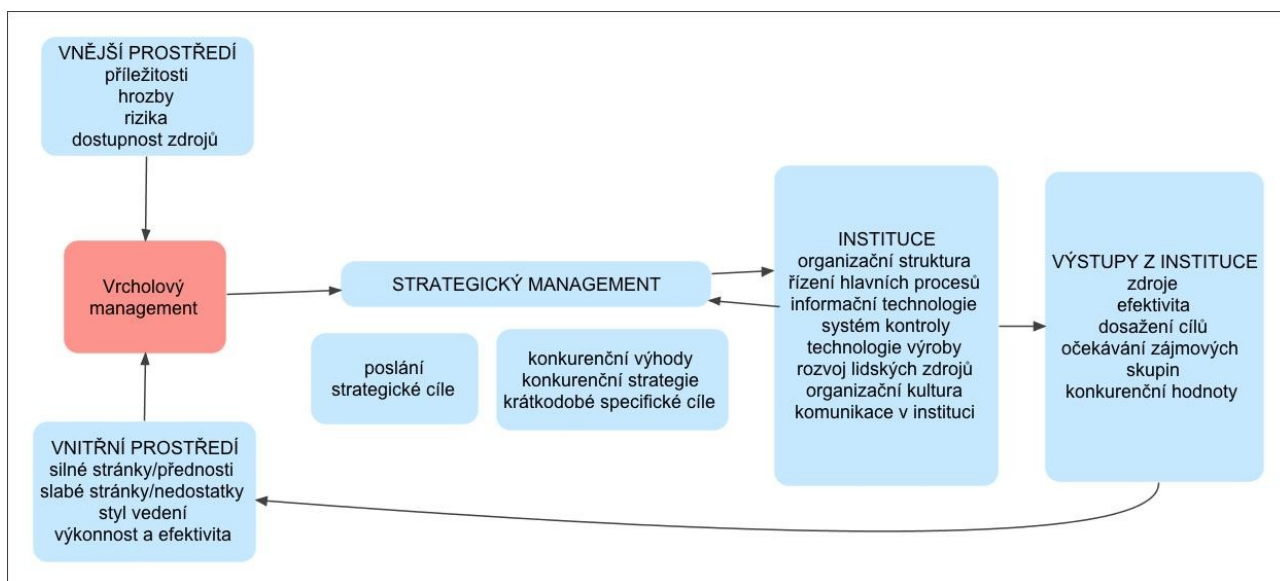
Proces plánování kulturní politiky



y?“

Veřejná správa řeší „Kolik peněz vydáme?“

Žádná z otázek není položena správně – **záleží na strategii, která prostředky distribuuje a na schopnosti plánovat termíny vzhledem k této strategii.** Prostředkem pro vytvoření strategie jak na straně divadel, tak na straně veřejné správy je pak hodnocení, přičemž měření výkonnosti podporovaných subjektů může být jedním z analytických nástrojů pro vytváření strategie.



3. EVALUACE – MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V DIVADLE

Pokud se zabýváme evaluačními procesy a měřením výkonnosti divadelních subjektů, vycházíme z předpokladu (PŘEDPOKLAD 1), že **veřejná správa by měla financovat divadla, ale zároveň by neměla zasahovat do jejich uměleckého poslání, ani by neměla ovlivňovat jejich uměleckou náplň.**

Konflikt mezi požadavky subjektů, které divadla financují a uměleckým posláním, může být neutralizován porozuměním vzájemných potřeb. Jinými slovy (PŘEDPOKLAD 2) je při hodnocení třeba vnímat odděleně umělecký program a program organizačních aktivit, které k naplnění uměleckého programu směřují.

PŘEDPOKLAD 3: hodnocení a měření nesmí být účelové. Nevytváří žebříčky úspěšných a neúspěšných, oblíbených a neoblíbených. Divadelní umění vnímáme jako veřejnou nehmotnou službu se specifickými znaky, která je součástí soustavy cílů kulturní politiky. Nelze realizaci těchto cílů rozhodovat na základě nějakých výstupů bodování institucí, které veřejnou službu dodávají a už vůbec by nemělo být hodnocení primárním podkladem pro distribuci veřejných finančních prostředků.

PŘEDPOKLAD 4: hodnocení využíváme pro dlouhodobé, strategické i operativní řízení jak z hlediska divadel ("vlastníků uměleckých programů"), tak z hlediska veřejné správy (zřizovatelů). Máme za to, že je to nástroj pro sblížení priorit a hodnot obou participujících skupin.

Jak dosáhnout tohoto přístupu, když z praxe dobře víme, že

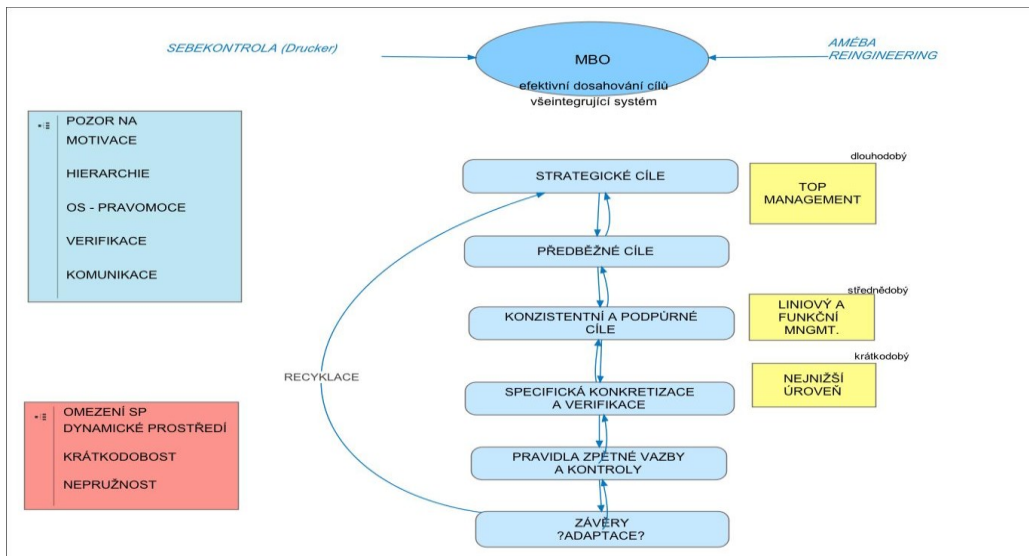
Průměrné město má programové prohlášení, rozpočet tvořený historicky a omezené finanční zdroje, **HODNOTÍ VYUŽITÍ SVÝCH FINANČNÍCH VÝDAJŮ**. Hodnotí na základě politického rozhodnutí, většinou na základě dat získaných externím auditem.

Optimální město má strategii kulturního rozvoje s jasnou soustavou cílů, finančními zdroji a plánem implementace (a celý tento soubor pravidelně obměňuje dle situace ve vnitřním a vnějším prostředí.) **HODNOTÍ PROCES REALIZACE STRATEGIE**. Hodnocení probíhá systematicky a metodicky, kdy jednou z forem může být pro divadlo příznivý model měření výkonnosti (který si divadlo v konsensu s veřejnou správou nastavuje samo), pokud odhlédneme od monitorování přínosu instituce tvorbě a kreativité, participaci, diversitě, diferenciaci a identitě.

Implementace strategie prostřednictvím MBO

4. BSC_D

Budeme vycházet z doktorské práce mé kolegyně **Jany Bejvlové**, která se snažila najít optimální

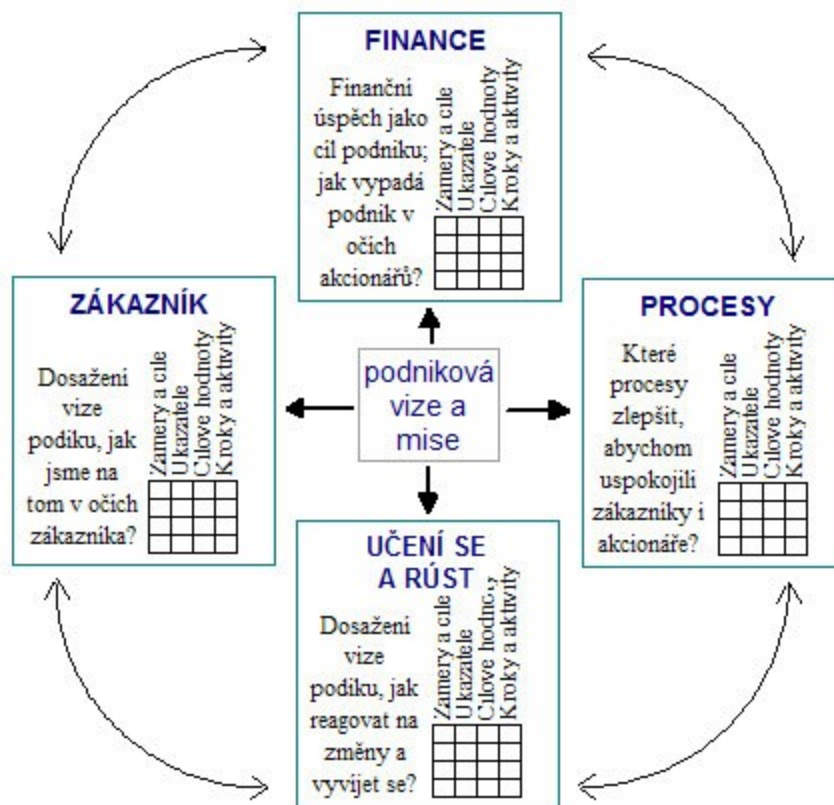


model pro měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla v českých podmínkách. Tato práce byla obhájena v roce 2005 a teprve současná situace nabízí konečně dostatek příležitostí pro její širší diskusi a případné využití. Nikoliv přímo, jako metodu, ale jako odrazový můstek pro hledání optimálních evaluačních nástrojů v oblasti veřejných divadelních služeb. Nakonec adaptovala model vycházející ze systému měření **Balanced Scorecard - systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku** (je metoda, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Autory metody publikované od roku 1992 jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton), který adaptovala na repertoárové divadlo – příspěvkovou organizaci – **systém měření BSC_D**.

3.1 BSC obecně

Model, kterým se nyní hodlám zabývat, je právě model hodnocení za účelem zjištění, jak dalece výstup dosahuje zamýšlených cílů – měření výkonnosti prostřednictvím BSC. Je třeba ale mít na paměti, že implementace modelu přináší prvotně metodiku vlastního určení cílů pro jednotlivé složky instituce a že hodnocení je jedním z aspektů implementovaného modelu.

Systém **systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, neboli BSC**, nabízí měření výkonnosti podniku ze čtyř perspektiv (finanční, vnitřní procesy, učení se a růst a zákazník). Systém převádí strategii do provozních podmínek instituce v rámci zmíněných čtyř perspektiv – ohnisek, v rámci kterých určuje měřítka výkonnosti, které směřují k vyhodnocení strategie a systému řízení instituce. Jedním z evaluačních modelů, který je modelem hodnocení za účelem zjištění, jak dalece výstup dosahuje zamýšlených cílů, je přístup měření výkonnosti prostřednictvím **BSC (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku)**.



Balanced ScoreCard představuje strategický **system řízení organizace**, který prakticky rozpracovává a převádí **poslání a vizi** organizace (mission and vision) do specifických cílů a úkolů, do uceleného a srozumitelného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti. Měřítko a ukazatele pak poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti strategie a systému řízení.

Finanční hodnoty: Včasná a přesná finanční data byla, jsou a vždy budou velmi důležitým aspektem řízení podniku. Pánové Kaplan a Norton ve svých studiích ale navíc tvrdí, že důležitost v současné praxi kladená na pouhé finanční ukazatele má za následek situaci v řízení podniku nevyváženou s ohledem na další perspektivy. Aby podnik dosáhl svých cílů, je nutné brát větší ohled i na další oblasti související s financemi, a to například **analýzu rizik** a **cost-benefit analýzu**.

Perspektiva zákazníka: Jak ukazuje světová praxe (především v USA), podniky kladou čím dál tím větší důraz na budování kladných vztahů se zákazníky. Spokojenost zákazníka je v dnešní době všeobecně mnohem důležitější faktor v podnikové filosofii než kdykoliv dříve. Nespokojený zákazník nejen přejde ke konkurenci, ale navíc s sebou může přetáhnout i další zákazníky. Ukazatele naznačující klesající zákaznickou spokojenost se v managementu často používají jako předzvěsti špatných budoucích výsledků (i pokud současné finanční indikátory jsou lepší než očekávání).

Podnikové procesy: Měřítko a ukazatele z této oblasti napovídají managementu o zdraví podniku, zda-li produkty a služby odpovídají požadavkům zákazníků (podniková mise). Měřítko a ukazatele by měly být navrženy těmi, kdo znají podnikové procesy nejlépe.

Inovace, učení se, flexibilita a růst zahrnují jak vzdělávání zaměstnanců, tak budování podnikové kultury, schopnost reagovat na změny a zlepšování podnikových procesů. V organizacích založených na využití intelektuálních hodnot jsou lidské zdroje hlavním zdrojem inovace a růstu. Kaplan a Norton zdůrazňují, že "učení se (**learning**)" je něco jiného než "trénování (**training**)". Zatímco "**training**" využívá instruktory a trenéry, "**learning**" zahrnuje rádce, tutor, pomoc. Learning v sobě zdůrazňuje iniciativu a vlastní přístup zaměstnance, vzájemnou komunikaci mezi pracovníky, kreativní myšlení "**out of the box**" a další především neautoritativní způsoby intelektuálního zhodnocení. Tato

perspektiva zahrnuje například využití podnikového **intranetu** jako informačního zdroje.
Principy manažerské metody Balanced ScoreCard jsou:

1. vyjasnění a aktualizace strategie (zaměření na budoucnost),
2. projednání strategie uvnitř organizace,
3. propojení cílů oddělení a jednotlivců s celkovou strategií (dekompozice strategie),
4. určení a dohoda strategických iniciativ (komunikace),
5. získání pružné zpětné vazby o výkonnosti procesů (zpětná vazba),
6. stanovení procesu učení a neustálé zlepšování organizace (kauzalita),
7. identifikace a analýza potenciálních podnikatelských rizik,
8. zavedení důsledného řízení rizik.

V praxi vypadá Balanced ScoreCard tak, že se definují záměry, cíle a mezicíle nutné k uskutečnění podnikové mise a vize, měřítko a ukazatele výkonnosti jejich plnění, cílové nebo očekávané hodnoty pro definovaná měřítko a ukazatele výkonnosti, kroky a aktivity nutné k dosažení stanovených cílů, mezicílů a záměrů,

BSC musí být prosazována shora dolů,

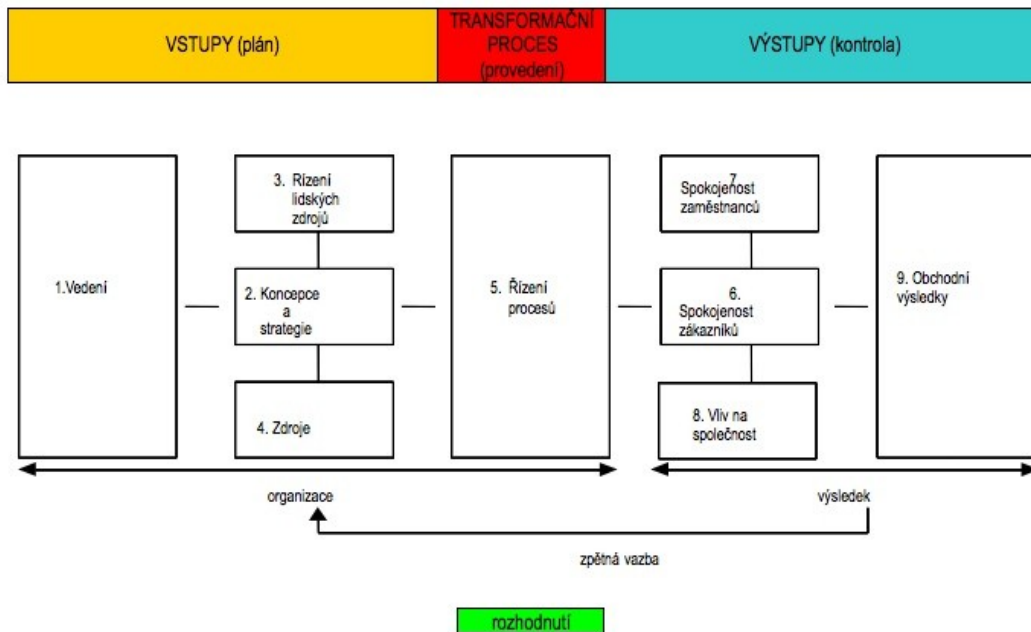
lépe použít při snaze transformovat podnik, ne pouze „kosmetické“ změny,
nutná zpětná vazba,
týmové řešení problému

3.2 BSC_D

Pro implementaci tohoto modelu pro divadlo vyházejí ze **systémového přístupu**,

Systémový přístup k evaluačním procesům

kdy jsme si vědomi toho, jakým složitým systémem divadlo je a v jakých se tento specifický umělecký svět odlišuje od ostatních forem umění. Co se děje v



divadle je možné z hlediska teorie systémů popsat jako tři úrovně nebo vrstvy na horizontální a vertikální ose, přičemž

- **na horizontální** uvažujeme o doménách, čili fázích, ve kterých se divadlo vyvíjí a jak působí na vnější prostředí,
- **na vertikální** pak uvažujeme o aspektech, čili o tom, co a jak se děje uvnitř divadla (systému).

Domény – fáze, ve kterých se divadlo vyvíjí

Vyc
hází
me z
před
pokl
adu,
že
úkol
y,
cíle
a
proc
esy
v
repe
rtoár

Schéma 1: Fungování divadla na institucionální úrovni

| Domény ⇨ Aspekty ⇩ | tvorba | účasť | šíření |
|-----------------------|--|---|---|
| organizace | charakteristika instituce, záměry, financování, rozsah, struktura, strategie | charakter distribuce: programový rozsah, vztah k publiku atd. | struktura publika, ideologie a kultura publika např.: pozice divadla v životě publika |
| proces | způsob vzniku, zkoušení a předvedení | účasť a vnímání publika skupinově či individuálně podle specifického zaměření, charakteru skupiny | výměna zkušeností v rámci publika (sociální skupiny) |
| dopad | typy tvorby | zážitky publika: vztah mezi uměleckými a společenskými dopady, charakter obojího | změněné či nezměněné vnímání reality v publiku (sociální skupiny) |

(Zdroj: Maanen a Wilmer eds, 1998: 729)

ovém divadle můžeme rozdělit do dvou základních skupin (a to jak pro strategické, tak pro dlouhodobé, provozní cíle a činnosti, které ze strategie vychází):

- umělecké cíle a výkony,
- administrativní cíle a výkony.

V repertoárovém divadle můžeme úkoly rozdělit mezi umělecké a administrativní. Umělecké výkony se opírají o individuální virtuositu, výměnu myšlenek mezi výkonnými umělci a podporu těch, kteří jsou zapojeni do neuměleckých úloh v souboru. Tato dualita je příznačná především pro střet cílů, které má organizace naplnit. Proto je nutné zohlednit citlivý postoj, abychom mohli dosáhnout neutralizování cílů, které mohou být v konfliktu, nebo konflikt dovést ke konsenzu. Výzvou uměleckému souboru však zůstává zvažování ekonomického dopadu, které z uměleckého poslání vyplývá. Na druhé straně potom stojí úloha neuměleckého personálu, která zohledňuje spíše pragmatické zaměření, jako je výkonnost, logistika, marketing atd. Administrativní část organizace stojí před výzvami, které se týkají ochoty vstupování do rizikových inscenací. Administrativní nebo ekonomická výkonnost a hodnocení umělecké tvorby divadla podle pokladních příjmů jsou v konfliktu.

Schéma 2: Cíle a výzvy uvnitř divadelní organizace

| část organizace | hlavní cíle | výzvy |
|------------------------|---|--|
| umělecká | <ul style="list-style-type: none"> o kreativita o originalita o estetika o společenské uznání o reputace o kvalita programu | <ul style="list-style-type: none"> zohlednění ekonomického dopadu na prosperitu a životaschopnost divadla |
| administrativní | <ul style="list-style-type: none"> ▪ finanční prosperita ▪ image ▪ logistika ▪ návštěvnost ▪ počet představení/premiér | <ul style="list-style-type: none"> ochota riskovat ve prospěch naplnění uměleckého poslání |

Jestliže
chápe
me
reper
toárové
divadl
o jako
svěbyt
ný
systém
,
zárove

ň musíme vnímat zřizované/dotované divadlo jako subsystem integrovaný do širšího společenského systému, který má své cíle a priority i v oblasti kultury, je třeba ke dvěma skupinám vnitřních strategických cílů instituce přiřadit ještě **skupinu strategických cílů veřejného sektoru v oblasti**

kultury a umění, protože z nich potom vychází pravidla pro distribuci finančních zdrojů (pakliže je název tohoto semináře financování a hodnocení divadel).

Jedná se o kritéria kulturní politiky, která mohou být definována následujícím způsobem (Zdroj: Gilhespy, 1999: 41):

- maximalizace dostupnosti,
- maximalizace návštěvnosti,
- diverzita/multikulturnost,
- maximalizace úspěšnosti,
- vzdělání/zachování hodnot,
- výjimečnost,
- inovace,
- maximalizace výnosů,
- maximalizace kvality služeb,
- společenská provázanost.

Při posuzování výkonnosti divadla se nám do čtyř perspektiv integrují následující kritéria (otázky) pro hodnocení všech tří skupin strategických cílů (umělecké strategické cíle, administrativní/provozní strategické cíle a strategické cíle veřejné správy v oblasti kulturní/divadelní politiky):

1. Finanční perspektiva se zabývá tím,

- jak se divadlo projevuje ve vztahu k veřejné správě, aby dosáhlo finančního úspěchu?

2. Perspektiva Vnitřních procesů se orientuje na odpověď na otázku

- v jakém uměleckém procesu tvorby musíme vynikat/vynikáme, abychom uspokojili poskytovatele finančních prostředků, publikum a svoje členy?

3. Učení se a růst/životaschopnost a společenská prospěšnost řeší

- jakým způsobem zajišťujeme/zajistíme vlastní schopnost proměny, zlepšování umělecké kvality a služeb?

4. Perspektiva Zákazníka potom řeší

- jak se projevujeme/bychom se měli projevovat ve vztahu k našemu publiku, abychom dosáhli své vize.

Jak tedy – v jakých kritériích nakonec konkrétně – hodnocení v modelu BSC přizpůsobeném pro hodnocení dotovaných repertoárových divadla může probíhat, ukazuje následující schéma, které je sestaveno z přizpůsobeného modelu BSC–D ve spojitosti s devíti poli institucionální úrovně divadla v jeho systémovém pojetí a z provizorního stanovení poslání. Na straně veřejné správy/požadavků kulturní politiky jsou cíle vyjádřeny na základě priorit ‘Top Ten’ (Matice kulturní politiky pro manažery), které jsou zahrnuty do tvorby matice pro měření výkonnosti.

Obecné cíle, které jsou vyjádřeny v každém políčku matice, odrážejí ve sloupci A a B stanovené otázky a jsou rozděleny podle časové roviny do tří dimenzí. Divadelní prostředí je zde vyjádřeno třemi skupinami (umělecká a administrativní složka tvoří vnitřní prostředí, státní správa/kulturní politika tvoří prostředí vnější) s vlastními cíli a požadavky.

Schéma 9: Matice pro měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla

| | ⇒ Cíle ↓ Časová rovina oblastí BSC-D | A | B | C |
|----------|--|---|--|---|
| | | Umělecké | Administrativní | Veřejné správy (kulturní politiky) |
| 3 | Dlouhodobé cíle | | | |
| i | FINANČNÍ | stálá dostupnost zdrojů financování | udržitelné zdroje financování | vyrovnaný rozpočet |
| ii | VNITŘNÍ PROCES TVORBY | vynikající kreativita, originalita, estetika | profesionalita v koordinaci procesu tvorby | společenský dopad |
| iii | ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST | společenské uznání, pozice ve společenském životě | růst organizace a změna a schopnost vyrovnat se se stále se měnícími požadavky | udržitelnost společenských hodnot, které nemohou přežít na volném trhu |
| iv | PUBLIKUM | změněné/nezměněné postoje | nárůst loajálního publika | podněcování hodnot v rámci komunit |
| 2 | Strategické cíle | | | |
| i | FINANČNÍ | dostatek zdrojů pro kvalitní program/dramaturgii | změněná/nezměněná úroveň soběstačnosti | změněná/nezměněná výše dotace |
| ii | VNITŘNÍ PROCES TVORBY | vývoj inspirace a uměleckých podnětů | rovnováha organizačních procesů a jejich dopadu | dodržování stanoveného plánu |
| iii | ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST | umělecká kvalita programu/dramaturgie | inovace na úrovni managementu | úroveň naplnění současných požadavků kulturní politiky |
| iv | PUBLIKUM | inspirace, výchova, konfrontace, ohromování, vzdělávání, zábava | efektivní implementace marketingových strategií a prohlubování vztahu s diváky | společenská provázanost (přístupnost, dostupnost, diverzita, vzdělávání atd.) |
| 1 | Provozní cíle | | | |
| i | FINANČNÍ | dostatečné zdroje pro jednotlivá představení | pokladní příjmy | cena vstupenky/snižování provozních nákladů |
| ii | VNITŘNÍ PROCES TVORBY | realizovatelnost jednotlivých produkcí vzhledem k uměleckým nárokům | dodržování vnitřních provozních plánů | stabilita organizace |
| iii | ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST | umělecká kvalita představení | odezva na požadavky publika | zaměření programu |
| iv | PUBLIKUM | okamžité reakce, návštěvnost | spokojenost diváků se službami, návštěvnost | návštěvnost/struktura publika |

Jak z této matice vyplývá, jsou pro měření výkonnosti divadel využity jak kvalitativní, tak kvantitativní (měřitelné) údaje. Ukazuje tele dopad u v oblasti dlouhodobých cílů je možné stanovit pro divadlo jen v doméne finanč

ni. Pro ostatní ukazatele dopadu je třeba zpracovat dlouhodobé „zdrojové“ sociologické průzkumy na všech úrovních našeho územního uspořádání, protože bez nich nelze z hlediska dlouhodobé

perspektivy (4 – 10 let) formulovat jasně podložené cíle, zejména pak na úrovni veřejné správy (kulturní politiky).

Strategické cíle z uměleckého hlediska jsou čistě v rukách současného uměleckého vedení a mohou být měřeny pouze na základě jasně stanoveného uměleckého poslání a od něj odvozených záměrů, které se odrážejí v dramaturgickém plánu. Tyto cíle jsou neměřitelné v případě, že chybí jejich jasná artikulace.

Model BSC aplikovaný na divadla čeká na své praktické ověření, které probíhalo zatím pouze na úrovni diskuse. Nabízí jednak výstup měření výkonnosti divadel dle bodové škály, která je jednotlivým kritériím přisouzena a jednak vyjasnění a aktualizace strategie na všech třech úrovních, které v divadle uplatňují svůj vliv (bez negativní konotace) – umělecké, provozně-administrativní a zřizovatelské. Umožňuje kromě měření zároveň projednat strategii napříč institucí, sladit cíle jednotlivých složek – kromě minulosti směřuje k budoucnosti a je procesem zlepšování.

Implementace modelu do praxe

Na začátku jsme v rámci definování hodnocení dospěli k tomu, že evaluace je proces řízeného hodnocení, který má své reálné aspekty. Pokud budeme chtít Implementovat model do praxe, nabízí práce doktorky Jany Bejvlové návrh postupu. Práce také obsahuje kritické body modelu a navrhuje jejich eliminaci, ale klíčové je zavedení hodnocení formou BSC do systému řízení kulturních institucí, které by mělo být pravidelně opakováno minimálně ve tříletém časovém rámci.

Časový rámec:

První BSC možno vytvořit za 16 týdnů (4 měsíce).

Po 2 letech integrace BSC do běžného řízení, integrace do rozpočtu.

Po 3 letech strategické přezkoumání a aktualizace strategie.

IV. Financování kulturních (a zvláště divadelních) systémů v evropských zemích a u nás

Většina evropských států po 2. světové válce řešila tvorbu legislativy na ochranu kulturního dědictví a kulturního prostředí a prošla etapou přímého financování, včetně budování současné kulturní infrastruktury. Do konce 20. století se ve většině evropských zemí zformovala kulturní politika zhruba do čtyř obecných cílů: *podpora kulturní identity, podpora kulturní rozmanitosti, podpora tvořivosti a podpora účasti občanů na kultuře*. Současnou prioritou je jednoznačně **veřejná podpora kreativity**. Ve financování kulturní infrastruktury převládá princip **vícezdrojového** (kooperativního) **financování** prostřednictvím grantových systémů na různých úrovních (od státu až po obec). A to pro různé obory většinou na principu víceletých grantů. Ke zdrojům přistupují vedle národních loterií i stimulační opatření, která pomáhají propojovat finance soukromého sektoru s kulturní sférou (vedle daňových úlev i daňové povinnosti, např. daň z turismu) včetně podmínek, zavazující investory k podpoře veřejných kulturních projektů, a samotné infrastruktury. I umělecké instituce jsou nuceny k vytváření cílených obchodních plánů. Stále více se přistupuje k metodě kulturního a projektového plánování, která se snaží přeformulovat deklarované cíle kulturní politiky do měřitelných kritérií pro alokaci veřejných prostředků. Zvláště v současném období globální ekonomické krize či stagnace se v kulturním segmentu přistupuje až k podobě krizového managementu. Znovu doporučuji pozornosti jména jako *Robert Palmer* či *Michael Kaiser*. V českém prostředí pak *Ladislav Kelner (pro oblast muzeí a galerií)*, *Jan Dvořák*, *Martin Cikánek* či *Marta Smolíková a Blanka Chládková*.

Posiluje se autorita a význam regionů a obcí. V některých zemích regiony a zvláště města už nesou většinu nákladů, vynakládaných z veřejných zdrojů na kulturu a umění. V historii evropského prostoru byla právě města středem kreativity a místem kulturních institucí a uměleckých ústavů. Města podporovala budování kulturních příležitostí a vytvářela prostor pro uměleckou svobodu a tvorbu.

Tyto funkce byly vždy posíleny v metropolích. K tomu přistupuje současná zkušenost mnoha evropských měst s dynamickou rolí kultury v jejich ekonomickém rozvoji, ale i při revitalizaci městských center jako prostoru veřejného společenského života (např. Holešovice v Praze či Černá louka v Ostravě). Aktuálním trendem je vytváření tzv. kreativních klastrů, tj. koncentrace kulturních a kreativních průmyslů do jedné lokace, což přináší generování vzájemných výhod a multiplikačních efektů.

V Evropě lze rozdělit divadla a orchestry, které jsou podporované z veřejných zdrojů, do dvou základních určujících modelů:

1. *divadla a orchestry jako síť institucí se stálými uměleckými pracovníky a vztahem k budově jako sídlo své působnosti*

(Německo, Rakousko, Francie, severské země a také Česká republika)

2. *divadla a orchestry jako nezávislé umělecké společnosti bez vazby na budovu a stálých pracovních smluv* (jižní země, Velká Británie, Holandsko atd.)

Přihlédneme-li k počtu obyvatel a velikosti území, patříme počtem divadelních budov, souborů, diváků, počtem premiér a představení k rozvinutým evropským divadelním kulturám. V počtu stálých divadelních scén (včetně jejich větší koncentrace v metropoli) patříme k evropskému standardu – s jedinou nadstandardní výjimkou, kterou je u nás deset operních scén, z nichž osm působí mimo hlavní město. V počtu diváků, kteří přijdou ročně do divadla, tj. 5 milionů diváků na 10 milionů obyvatel, představujeme slušný evropský průměr. Pokud ale začneme srovnávat ekonomické ukazatele, zaostáváme značně hlavně ve výdajích státní rozpočtové kapitoly „kultura“ do oblasti profesionálního divadla. Pro srovnání objemu a poměru lze uvést příklad **Vídně**: Dvě operní scény (a jejich soubory) jsou, včetně Burgtheatru, součástí *Bundestheater-holding*. Jde o největší divadelní uskupení na světě, jehož celkový rozpočet byl v polovině dekády 190 mil. €. Holding, založený státem, má statut GmbH, tzn. společnosti s ručením omezeným. Základ financování je dán státem (rakouskou spolkovou vládou). Ustavení společnosti předcházela zvláštní zákon. Dotace už např. pro rok 2006 činila 133,6 mil. €, v přepočtu cca 4 000 mil. Kč. Pokud srovnáme s námi, součástí *Národního divadla* je přece také činohra, a připočteme ještě rozpočet Státní opery, vidíme, že financování vídeňských scén státem je o řád vyšší. Obyčejně řečeno: tyto scény dostávají 10x větší dotaci. Pokud počítáme v nominální hodnotách koruny a eura. Objektivnější by bylo přirozeně vyjádření poměru přes porovnání spotřebních košů. Obdobný model správy a financování najdeme i v Berlíně. Zaznamenat lze současné diskuse o funkčnosti všech tří oper v této metropoli. Na okraj poznámku k fúzi Národního divadla a Státní opery: argument byvlšího ministra kultury byl, že se sloučením ušetří. První rozpočet po fúzi, tedy na rok 2012 je o 160 mil. vyšší.

Ve většině evropských zemích se výdaje na kulturu pohybují kolem 0,7 % HDP a 1% státního rozpočtu. Česká republika se v současnosti rozpočet pohybuje stále kolem svého historického minima, tzn. cca **0,55%**. Na tomto místě s oblibou uvádím opět srovnání s Rakouskem: jejich ministerstvo kultury má stejně velký rozpočet jako tamní ministerstvo obrany. **Praha** na kulturu, oproti 0,5% státního rozpočtu (nebo z kapitoly „kultura“ je nutné pro komparaci odečíst náklady na církve), uvolňuje cca **5 %** svého ročního rozpočtu (i ostatní statutární města jako *Ostrava, Brno, Plzeň* plánují pro kulturu kolem 5%-9% svých rozpočtů). Je samozřejmě k diskusi, jak velký podíl z toho zaujímá např. sport, výchovně vzdělávací programy atd., včetně podpory čistě komerčních aktivit, a jak velký podíl je směřován přímo do oblasti živého umění. V grantovém systému Prahy (mimo přímé podpory příspěvkových organizací a víceletých grantů) bylo uvolněno pro rok 2009 a roky následné cca 130 mil. Kč. Ale už v Brně, vedle značných mandatorních výdajů na kulturu, alokovala radnice fakultativně, tj. na granty, jen 12 mil. Kč.

V Evropě od 90. let veřejné výdaje na kulturu rostly. U nás výdaje státu procházely obráceným cyklem, v lepším případě stagnací. Praha však svůj rozpočet pro kulturu v posledním desetiletí téměř zdvojnásobila. V současné době se předpokládá alespoň udržení status quo. Jestliže pro rok 2011 došlo k plošnému krácení mandatorních výdajů (ne tedy grantů a programů) o 10%, tak ve Velké Británii kulturní rozpočet byl krácen rovnou o 20%. Tam to ovšem neudělali plošně, ale díky zavedeným evaluačním systémům těm institucím a aktivitám, které byly zhruba ve spodní třetině, dotace odejmuli úplně. Věnujeme se divadelnímu systému především proto, že veřejné náklady na tuto kulturní službu tvoří všude procentuálně nejvyšší položku kulturních rozpočtů. Často až kolem 60%. Což nelibě nesou jiné druhy umění a kulturních aktivit. V řadě zemí EU je důležitým mecenášem divadelní kultury stát, často až z 50%. Pokud to není stát, mají markantní podíl spolkové země (v Belgii – Valonsko a Vlámko, dále spolkové státy Německa, Rakouska i Švýcarska). Ve většině případů se na financování divadel podílí více veřejných rozpočtů (stát, země, provincie, kraje, regiony, okresy, města a obce). Poměr těchto výdajů odpovídá tomu, zda jde o stát federativního či unitárního typu. Účast veřejných financí (včetně komunálních) na dotování a subvencování divadel nachází legitimitu v tom, že divadelní kultura je pokládána za součást veřejného sektoru. Divadelní instituce tak poskytují kulturní služby ve veřejném zájmu. Ve většině zemí je tento přístup zakotven legislativně. Až do roku 2006, do *Zákona o některých druzích podpory kultury*, podle mne značně hybridního zákona, kde je jedna věta o veřejné podpoře, absentovala v tomto směru naše legislativa. Přitom svou vlastní kulturní legislativu mívají i spolkové země či dokonce regiony, tzn. správní útvary srovnatelné územím či počtem obyvatel a s Prahou. Absence oborové legislativy, včetně nedostatečné úrovně financování, nejsou náhodné jevy. Samosprávy, obce ani regiony (tedy občané), nedávají dostatečně najevo, že pokládají kulturu (a divadlo) za svůj identifikační znak. V Evropě bývá většinový divadelní systém spravován městy a tato veřejná kulturní služba je rozšířena i po celém území našeho státu. Za jeho nepatrné finanční participace prostřednictvím Programu na podporu profesionálních divadel. Správa divadel (respektive jejich financování) je i v jiných zemích často odvislá od regionů či měst – ovšem s finanční účastí státu, spolkové či zemské vlády, příslušného ministerstva. Subvence nebývají nárokové a stálé. Současný trend je prokazatelně definován omezením stálých (kontinuálních) subvencí (v Dánsku už tento model financování opustili zcela) a přechází se na **grantové programy** či financování prostřednictvím **fondů** (anglosaský model). I dotace stálých divadel a financování městy bývají časově omezené většinou na dobu 3 – 5 let a podmíněné řadou vstupních kritérií, různě definovaných programů a cílů, které bývají v souladu s kulturní politikou (státu, regionu, aglomerace) každoročně redefinovány. Standardní podmínkou je ekonomická i umělecká evaluace efektivit vynakládaných veřejných prostředků, stejně jako transparentnost rozhodovacího procesu, včetně veřejných slyšení a zveřejnění expertních hodnocení. Měření výkonů a podmínek uměleckých procesů jsou určeny techniky evaluace, měření dopadu se zjišťuje prostřednictvím multiplikátorů. Kulturní politika zůstává stále zejména v zodpovězení dvou základních otázek: *kdo rozhoduje a kdo platí?*

Grantové systémy zemí EU vycházejí většinou z následujících priorit a zásad:

- demokratizace, decentralizace, internacionalizace, profesionalizace a restrukturalizace mají za cíl autonomii kulturních institucí
- prosazují se v nich demokratické principy, včetně transparentnosti rozhodování
- podpora umělců, kvalitních děl a tvorby je chápána jako rozvoj a obnova kulturního dědictví
- podpora umělecké tvorby posiluje občanskou společnost
- vychází se z konceptu otevřené kultury, nikoliv z tradice
- chrání se autonomie umělců a jejich tvorby
- zvýrazňuje se ekonomická a sociální hodnota a funkce kultury i umění
- cílem je podpora komunitního života a pocitu sounáležitosti občanů s tvorbou, ochranou a kultivací kulturních hodnot
- předpokládá se nejlepší možný kulturní servis pro všechny občany

-je akceptován koncept kulturního pluralismu i jako působení proti negativním vlivům komercializace

-kultura je chápána jako dialog, jako otevřený systém, schopný stálé reakce na změny
-podporují se nové estetiky, tzn. alternativní, experimentální, nezávislá tvorba

Správa veřejných zdrojů (postupy a metodika):

-kvalitu děl a umělecké tvorby posuzují nezávislá grémia, která stanovují kritéria a navrhují alokaci prostředků

-v rámci decentralizace jsou zakládány na všech stupních správy umělecké rady, nadace a fondy

-pokud mají tyto orgány právní subjektivitu, rozhodují i distribuují přidělené prostředky

-jinak fungují jako poradní orgány a komise, které doporučují a rozhoduje exekutiva (případně samospráva)

-pro divadlo jsou vytvářeny divadelní rady už na úrovni měst

-způsob ustavování členů rad je vždy specifický (od přímé volby přes jmenování až po delegování), stejně jako předkládání návrhů a doporučení. I zastoupení veřejnosti v těchto radách je řešeno různě. Ve složení však vždy převažuje jednoznačně odbornost, kompetence a autorita.

-prosazuje se metoda kulturního plánování, povětšinou ve čtyřletých cyklech (viz M. Kaiser)

-zisky u podnikajících subjektů se vrací do fondů a grantů, u neziskových organizací a veřejně právních subjektů je samozřejmostí, že případný zisk vrací do předmětu své činnosti

-obligatorní je kontrola prostřednictvím výročních zpráv, auditů a evaluace

-v uměleckých radách jednotlivých divadelních subjektů je někdy samospráva zastoupena, jinde jsou zcela autonomní

Způsoby grantového financování:

-převažuje kombinace zdrojů: stát, země, region, město, soukromý sektor: rozsah a způsob je dán buď zákonem či kodifikován smlouvou mezi těmito subjekty (např. spolkovou zemí a městem)

-mezi městem a kulturním subjektem se používá většinou smluvní vztah na dobu určitou

-smlouvy obyčejně rozlišují divadla či orchestry podle kategorií

-divadlo pro děti a mládež má specifické podmínky

-smlouvy mohou určovat i minimální mzdu, omezit výši odměn managementu, stanovit povinnost realizace původní tvorby atd.

-granty bývají vypláceny předem, víceleté ve splátkách se zvláštním režimem

-existuje i možnost subvencí kapitalizovat a intendanty bývají hodnoceni i podle této schopnosti

-někde je podmínkou pro získání grantu přímá podpora projektu soukromým sektorem

-funguje systém pojistek, že poslední splátku grantu obdrží subjekt až po realizaci projektu, za předpokladu, že dodržel všechny podmínky kontraktu

-před poslední splátkou prochází organizace obyčejně kontrolou (může ji nahradit audit či finanční úřad)

-pro veškeré čerpání veřejných prostředků z grantů je vždy budován systém nejrůznějších záruk

-jen výjimečně se používá adresné určení grantů (např. na scénografii, nájem, energie atd.)

-jednotlivci dostávají granty, často osvobozené od daně, většinou v měsíčních platbách

-granty pro instituce mají většinou jiný režim a bývají odděleny od grantů pro jednotlivce

-v mnoha městech je důsledně odděleno financování budov od souborů

-grantové systémy umožňují i dotaci divadelních prostor bez souboru

-grantové modely, pokud jsou založeny městem jako fondy či nadace, mohou přijímat dary od veřejných i soukromých společností

Pzn. Princip kooperativního financování není používán jen z čistě ekonomických důvodů (tj. aby nebyl zatížen jen jeden veřejný rozpočet), ale snad významnější je fakt, že tento princip přinejmenším oslabuje závislost umělecké instituce na politickém systému. Přítomnost více veřejných subjektů – a

ideální i soukromého sektoru – při správě a financování je účinným mechanismem proti rozhodnutí ad hoc starostů, hejtmanů, ministrů o repertoáru, kvalitě a intendantech dle toho, jak se vyspí.

Účast měst na správě uměleckých institucí

- během posledních dekád se posiluje účast měst, a zvláště evropských metropolí, na jejich financování
- jejich zakládání, správa a provozování má dva základní typy: soukromý subjekt a veřejný subjekt
- města pro financování budují systém grantů (Vídeň, Brusel, Helsinky)
- rozhodování o výši a přidělení prostředků zůstává jen zřídka výhradně na místní samosprávě
- výrazně se prosazuje alokace prostřednictvím odborných grémií
- budovy (často historický majetek města či jeho investice) zůstávají někdy v jeho přímé správě, jinde města pro tento majetek zakládají specializované útvary (někde jako soukromé společnosti), jen výjimečně převádějí majetek na divadelní subjekt, spíše je uplatňován režim nájmu
- města, a zvláště ve střední Evropě, zohledňují princip repertoárových souborových divadel a stálých symfonických orchestrů
- trendem je zakládání s.r.o. či akciových společností, jejichž 100% vlastníkem či jediným akcionářem je samo město
- města získávají do grantových rozpočtů i jiné než městské zdroje
- města na svých grantových či uměleckých radách vyžadují i zpracování kulturní strategie či kulturního plánování
- pokud mají umělecké instituce právní subjektivitu charakteru nadace, o.p.s. či veřejnoprávní korporace bývá obec rovněž často zakladatelem

Právní subjektivita

-u profesionálních divadel a orchestrů se používá právní subjektivitu neziskových organizací, jejichž statut může odpovídat o.p.s., družstvu, s.r.o., nadaci. Divadla bývají spravována radami a nikoli místními úřady. Ty ale v nich bývají zastoupeny. Funkční je i model, kdy v městě působí jen jeden divadelní holding jako právní osoba a na této platformě divadelní subjekty kooperují. Anglie, Skotsko, Wales, Dánsko, Švédsko, Finsko, Norsko a některé další státy používají na úrovni státu, země, regionu i měst pro správu kultury a umění už zmíněný princip „*dlouhé ruky*“. Správa kulturních institucí i činností se od exekutivy, administrativy a byrokracie, ale i od politiky, přesouvá v tomto modelu do kompetentních a expertních orgánů, kulturních, uměleckých, divadelních rad a výborů, které mají často nejen poradní, ale přímo i rozhodovací pravomoci, včetně odpovědnosti za finanční prostředky. Obdobně je tomu u orchestrů či profesionálních pěveckých sborů.

Statut „veřejné prospěšnosti“

- je obdobou celosvětově užívaného statutu „not-for profit“ a k jeho získání je třeba zprůhlednit činnosti a rozpočty žadatele zveřejňováním výročních zpráv. Tuto povinnost ze zákona mají u nás zatím pouze o.p.s., nadace a nadační fondy. Zdrojem legitimacy financování kultury a umění z veřejných zdrojů jsou samozřejmě i jejich užitné efekty (benefity), které stereotypní chápání veřejné podpory jako jednosměrné dotace proměňují dotaci v návratnou investici. Vedle zvyšování kvality života je podpora kultury totiž i ekonomicky výhodná. Pokud už pomíneme takovou marginálii jako jsou imanentní hodnoty umění.

Obecným problémem, který postihuje částečně i Prahu, je finanční nerovnováha veřejných subvencí, určených stálým divadlům a nezávislým skupinám. Jako *rozhodující kritérium* veřejných rozpočtů, vedle uplatnění principů decentralizace a plurality, se prosazuje **kvalita**. V Evropě existuje široký konsensus, že divadlo je veřejná kulturní služba a přímo souvisí s kvalitou života. Divadlo je věcí obce a kulturní identity místa a občanů.

Charakter státu, jeho tradice a historie, přírodní podmínky, ale hlavně politický systém se přirozeně promítá i v kulturní politice té které země a samozřejmě o v podobě jejího divadelního systému. Proto nejdou divadelní systémy a kulturní modely mechanicky přejímat, přesto některé věci

jsou zjevné. Každý funkční a životaschopný kulturní systém vyžaduje minimum základních podmínek politické, ekonomické a legislativní povahy. A v těch základních podmínkách nacházíme u nás evidentní propady:

Nemáme legislativu, která by ošetřila kulturu jako veřejný sektor
Nemáme legislativu, která by kodifikovala divadlo (tanec, hudbu) jako specifickou veřejnou službu
Máme státní kulturní politiku pouze deklaratorní povahy
Podíl státního rozpočtu na kulturu je pod evropskou normou
Podíl státu na financování divadelního systému pod evropským standardem
Podíl krajů na financování tzv. živého umění je zatím naprosto nedostatečný
Schází kooperativní financování kultury (včetně umění) z více veřejných zdrojů
Schází kooperace veřejného a soukromého sektoru
Na úrovni měst a krajů nejsou účinné rozvojové grantové systémy a programy
Model právní subjektivity příspěvkových organizací je nevyhovující
Na všech stupních rozhodování schází uplatnění principů „dlouhé ruky“ a kompetence
Veřejné rozpočty nedostatečně podporují alternativní scénu, nezávislé skupiny, NGO
Umělecké a kulturní organizace nemají povahu veřejných institucí

Nejsme schopni vystoupit ze stereotypu politického diskursu, že veřejné peníze vynakládané na kulturu jsou dotací a změnit toto nešťastné paradigma na fakt, že tyto prostředky jsou investicí, která přináší jasné **multiplikační efekty a benefity**.

Příloha: Optimalizace divadelní sítě v Praze – Podkladová studie

Autoři: O.Černý a kol. (projekt Institutu umění)

Jen pro studijní potřebu!!!

Obsah

| | | |
|---|--|------------|
| 1 | Příběh transformace pražské divadelní sítě | 90 |
| 2 | Analýza současného stavu | 93 |
| | 2.2 Porovnání výkonových ukazatelů divadel – příspěvkových organizací HMP . Chyba! | |
| | Záložka není definována. | |
| | 2.3 Vývoj dotací HMP na divadlo v letech 2008 - 2013 | 97 |
| | 2.4 Transformovaná divadla a jejich problémy | 99 |
| 3 | Přehled právnických osob využitelných v procesu optimalizace pražské divadelní sítě | 101 |
| | 3.1 Úvod | 101 |
| | 3.2 Změna struktury právnických osob soukromého práva podle nového občanského zákoníku po 1.1.2014..... | 103 |
| | 3.2.1 Ústav podle NOZ..... | 104 |
| | 3.2.2 Nadační fond podle NOZ..... | 108 |
| | 3.2.3 Společnost s ručením omezeným podle zákona č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích | 110 |

| | | |
|------------|--|--|
| 3.2.4 | Akciová společnost podle zákona č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích | 112 |
| 3.3 | Veřejná prospěšnost | 114 |
| 3.4 | Exkurz k připravované daňové úpravě..... | 116 |
| 3.5 | Možnost transformace PO na jinou právnickou osobu veřejného práva – úvaha de lege ferenda (o možné budoucí úpravě)..... | 118 |
| 4 | Vize a cíle pražské divadelní politiky – obecné principy | 121 |
| 4.1 | Vize a strategie | 121 |
| 4.2 | Střednědobé cíle v oblasti divadla | 123 |
| 4.3 | Výzkum publika a mapování kultury..... | 126 |
| 5 | Návrh systémových změn správy PO a dotačního systému | 127 |
| 5.1 | Principy evaluace v dotačním systému HMP..... | 128 |
| 5.1.1 | Kritéria a ukazatele..... | 128 |
| 5.1.2 | Průběh a typy evaluace | 129 |
| 5.2 | Standardizace postupu výběru ředitelů příspěvkových organizací | 130 |
| 5.2.1 | Hlavní zásady jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha..... | 131 |
| 5.2.2 | Stanovení právně – deklaratorního rámce pro možnost jmenování ředitele příspěvkové organizace zřízené hl.m.Prahou na dobu určitou | 132 |
| 6 | Přílohy Chyba! Záložka není definována. | |
| 6.1 | Veřejná podpora a divadlo | 133 |
| 6.2 | Zakládací listina – ústav | Chyba! Záložka není definována. |
| 6.3 | Zakládací listina – nadační fond | Chyba! Záložka není definována. |
| 6.4 | Zakládací listina – o.p.s. | Chyba! Záložka není definována. |
| 6.5 | Připomínky k průběhu Grantového řízení na základě roku 2012 | Chyba! Záložka není definována. |
| 6.6 | Návrh zadání pro vypracování Systému získávání a využití provozně-ekonomických dat divadelních subjektů podporovaných z prostředků HMP..... | Chyba! Záložka není definována. |

Příběh transformace pražské divadelní sítě

Potřeba transformovat pražská divadla vzešla z nedokončené proměny divadelní sféry po roce 1989. Polistopadovou proměnu divadel sice zahájilo odstranění zákazu soukromého podnikání v divadlech a státního dohledu nad jejich činností z let 1948-1989³, nepodařilo se však najít rozumný

³ Stalo se tak souběhem několika zákonů: především třemi novelizacemi tzv. Divadelního zákona č. 33/1978 Sb.: č. 122/1989 Sb., č. 127/1990 Sb. a č. 165/1995 Sb.; dále zákonem č.83/1990 Sb. o sdružování občanů, který s účinností od 1. 5. 1990 umožnil založení právnické osoby skupinou občanů a to za účelem hraní divadla; zákon o obcích č. 367/1990 Sb. s následným zákonem č. 425/1990 Sb. o okresních úřadech zrušil státní dohled krajských a okresních úřadů nad divadelní činností; Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. umožnil soukromé divadelní podnikání; a konečně zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, obecně upravoval zakládání

průnik mezi veřejnoprávní a soukromou sférou⁴. Z hlediska ekonomického i správního veřejnoprávní divadla zůstala v postavení institucí přímo zřizovaných politickou správou, po odstátnění v roce 1991 (zákonem 172/1991 Sb.) jejich zřizování přešlo ze státu na obce, a to formou příspěvkových organizací definovaných v rozpočtových pravidlech jako účelová zařízení zakládaná pro realizaci konkrétních činností města.

Stát formálně přijal spoluodpovědnost za financování divadel založením Programu na podporu profesionálních divadel, orchestrů a sborů usnesením vlády ČR č. 902 z 10. září 2003: ten měl pracovat „na principu sdružování finančních prostředků obcí, krajů a státu“, tedy obsahoval úmysl vícedrožového (kooperativního) financování kultury, který však nikdy nebyl realizován. Program byl navíc naplněn pouze zhruba v třetinovém objemu financí, než k jakému se vláda zavázala přijetím Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 – 2013 usnesením č. 276 z 31. května 2006. Vznik vyšších územněsprávních celků v roce 2000 do správy a financování divadel zásadní změnu nepřinesl a nenaplnil očekávání vícedrožového financování divadel.

Předpokládalo se, že v oblasti umění jsou příspěvkové organizace přechodným řešením do doby, než se vytvoří nové principy ve vzájemném vztahu veřejných rozpočtů a uměleckých institucí. Přímé řízení divadel politickou správou vykazuje problémy analogické stavu před rokem 1989, tedy zásahy zřizovatelů do činnosti divadel zejména prostřednictvím dosazování ředitelů a stanovování výše rozpočtu – problémy s řízením se kombinovaly s prohlubujícími problémy ekonomickými.

V prostředí Prahy se ekonomické problémy prozatím zásadním způsobem neprojeví. Systémově dořešit polistopadové divadelní proměny si však vynutil vznik soukromopodnikatelské divadelní sféry (jiné aglomerace v naší republice její existenci neumožňují, nemají potřebnou diváckou kapacitu), což od poloviny 90. let vedlo k diskuzím o narušeném konkurenčním prostředí, a tedy o způsobu přidělování dotací z pražského rozpočtu. Konflikty kulminovaly v letech 2005 a 2008, kdy podnikatel Petr Kratochvíl podal arbitrážní žalobu na český stát a HMP u orgánů EU pro nerovný přístup žadatelů k městským dotacím, následný pokus radního pro kulturu Milana Richtera řešit problém tzv. dotací na vstupenku situaci ještě vyostřil. Od konce 90. let se proto usiluje o transformaci pražských divadel – příspěvkových organizací ve smyslu proměny jejich právní subjektivity s důsledky v jejich vztahu k hl. m. Praze a k novým dotačním zásadám HMP, které by konflikt systémově řešily.

Poprvé HMP přistoupilo k transformaci tří příspěvkových organizací, která se k transformaci přihlásila dobrovolně, v roce 2002: Činoherní klub a Divadlo Archa se staly obecně prospěšnými společnostmi založenými hl. m. Prahou, což mělo vyjádřit vztah města k novým subjektům s garancí městských dotací - v prvních čtyřech letech v původní výši, dále pak prostřednictvím čtyřletých grantů v rámci inovovaného grantového řízení. Divadlo Semafor se v témže roce na základě dohody Jiřího Suchého s hl. m. Prahou transformovalo do společnosti s ručením omezeným: volba právní subjektivity vycházela z autorského charakteru divadla bezprostředně spojeného s osobností Jiřího Suchého.

S odstupem času ředitelé tří transformovaných divadel opakovaně hodnotí proměnu právní subjektivity spíše pozitivně, zejména pro volnější ekonomický a správní režim oproti příspěvkovým

právnických osob za účelem podnikání bez omezení předmětu podnikání, tedy platil i v oblasti divadelní činnosti.

⁴ Nepodařilo se prosadit cílené odpisy daní (daňové asignace) jako důležitý zdroj financování kultury, ani správní modely, známé ze zahraničí, které by do veřejnoprávních kulturních institucí přivedly strategické partnery a finance ze soukromého sektoru.

organizacím. Nejsou však spokojeni s výší příspěvku, který po uplynutí ochranné lhůty navrhuje grantová komise. A poukazují také na nevyřešený problém poskytovat investiční prostředky. V průběhu konfliktů o tzv. dotaci na vstupenku (2008) byl výrazně snížen příspěvek Divadlu Archa. Zmíněné konflikty také přivodily přechodné problémy v administraci dotací (opoždění příspěvku, divadla musela řešit přechodný nedostatek provozních financí).

Do širšího procesu transformace pražských divadel je třeba zahrnout vyjmutí Divadla Komédie ze svazku Městských divadel pražských a jeho pronájem Pražskému komornímu divadlu s.r.o. na dobu určitou (2002) – poprvé se uskutečnila transformace divadelního prostoru a jeho obsazení bez přímé garanční vazby města k uměleckému subjektu. V roce 2004 založila městská část Praha 6 obecně prospěšnou společnost Dejvické divadlo.

Je třeba připomenout, že první vlna transformace našla rychlou odezvu i mimo Prahu. Konkrétní důvody byly různé, společným jmenovatelem však lze označit úmysl zřizovatelů zbavit se přímé zodpovědnosti za příspěvkové organizace a většinou také snížit zatížení svého rozpočtu: do společnosti s ručením omezeným se transformovalo Divadlo Šumperk a Divadlo Petra Bezruče Ostrava, později též Městské divadlo Most (2005), město České Budějovice uvažovalo o proměně Jihočeského divadla na akciovou společnost 100% vlastněnou městem, na jaře 2004 návrh politicky neuspěl⁵. Spíš než o systémové změny však šlo většinou o jednorázové řešení konfliktní či krizové situace. Zčásti šlo též o pokusy měst přimět ke kooperativnímu financování divadel příslušné kraje – to bylo jedním z hlavních důvodů transformace Klicperova divadla Hradec Králové do obecně prospěšné společnosti (2006), kterou založilo město Hradec Králové spolu s královéhradeckým krajem, a také transformace Severočeského divadla v Ústí nad Labem do společnosti s ručením omezeným, jejímiž společníky jsou město Ústí nad Labem a Ústecký kraj. Členové Asociace profesionálních divadel reprezentující především příspěvkové organizace také první vlnu pražské transformace považovali za možný signál k privatizaci a komercionalizaci městských divadel.

Od druhé vlny transformace odradily pražské politiky protesty příspěvkových organizací a konflikty kolem dotačního systému - snadno medializovaným problémům se politické strany snažily vyhnout zvláště v předvolebním období. Částečně se také čekalo na vývoj legislativy, zda nepřinese pro divadla případnější právní institucionální formu. K významnému posunu došlo až s potřebou řešit konflikty po roce 2008 - došlo ke zpracování nového znění kulturní politiky hl. m. Prahy, z ní vyplývajícího grantového systému a návrhu zásad druhé vlny transformace Poradním sborem pro kulturu, který svolal primátor Pavel Bém - v roce 2010 první dva dokumenty schválilo zastupitelstvo HMP a jsou v současnosti platné. Návrh transformace schválen nebyl, ovšem v prvních dvou dokumentech byly schváleny jeho obecné zásady a doporučení transformaci provést. Povolební politická koalice však poté ignorovala návrhy vypracované za jejich předchůdců, radní pro kulturu Lukáš Kaucký dokonce transformaci divadel v první chvíli zastavil, na přijaté materiály navázal až jeho nástupce Václav Novotný objednávkou této studie.

Vleklé potíže s transformací obsahují několik věcných důvodů:

Členové příspěvkových organizací s transformací svých divadel většinou nesouhlasí z obav ze ztráty zavedených jistot: zdánlivě garantované dotace (podporují to neblahé zkušenosti z doby dotace na vstupenku), a z možnosti radikálních změn, včetně možnosti zániku původního souboru. Poukazují také na skutečnost, že v právním řádu chybí divadelnímu provozu vyhovující forma právní

⁵ Radnici v Českých Budějovicích si nechala v roce 2003 vypracovat ideový záměr „Transformace příspěvkové organizace Jihočeské divadlo na akciovou společnost ve 100% vlastnictví města“, evidentně inspirovaný pražskou první vlnou transformace, byť v řešení samostatný a přesahující hranice rozvolnění zřizovatelského vztahu stanovené v Praze.

subjektivity. Obavy z transformace tedy zaměstnanci příspěvkových organizací pociťují především v rovině existenční (sociální), v rovině profesního (uměleckého) uplatnění. Promítají se však do obav a diskusí i v rovině obecných představ o podobě a fungování městské divadelní sítě, o jejím druhovém a žánrovém rozvrstvení, diverzifikaci, nových technologiích, také o principech zaměstnanosti, v nejobecnější rovině pak o pojetí stability či proměnlivosti divadelní nabídky - v uvedených aspektech mají spory výrazně mezigenerační charakter.

Divadelníci mimo příspěvkové organizace transformaci většinou vítají jako možnost ucházet se o uplatnění v dosud uzavřených souborech, institucích a prostorech – město Praha v zásadě nemá další kapacity divadelních budov, v nichž by se mohla pražská divadelní síť ještě rozšiřovat, aby vstřebala nové mladé tvůrce. Lze přitom v zásadě konstatovat, že z hlediska poskytování kulturních služeb, a to je jeden z hlavních cílů a důvodů veřejné podpory umění, není žádoucí extenzivní rozšiřování kvantity divadelní nabídky, ale intenzivní rozvoj správy, efektivnějšího využití a diverzifikace nabídky stávající. Divadelníci ze soukromé sféry si od transformace slibují narovnání nekalé konkurence, případně možnost dosáhnout na pražské dotace.

Nelze také nevidět, že na pražské radnici se po posledních volbách otázka transformace politizuje ve smyslu pravicových a levicových představ o způsobu řízení a financování kultury – takto nahlížená transformace je považovaná za krok „vpravo“, za opuštění přímého politického vlivu na divadlo ve prospěch principů občanských aktivit, za opuštění garantovaných institucionálně vyjádřených jistot a posílení principů kulturního „trhu“. Z dlouhodobého hlediska však jde o návrat k přirozeným principům provozování divadla, které na našem území platily po staletí.

Analýza současného stavu

Legislativní prostředí (s podporou obecných politických proklamací) vykazuje od 1. poloviny 90. let tu více, tu méně intenzivní snahu vytěsnit právnickou osobu příspěvkové organizace (PO) z legislativního rámce ČR. Tyto pochopitelné snahy ovšem povětšinou nenacházejí adekvátní odezvu u exekutivních orgánů státní a veřejné právy. Tento fakt má dosti neblahý efekt: Na jedné straně je vůle k transformaci PO relativně malá, na straně druhé – při vědomí toho, že PO mají patrně jen dočasnou životnost a k jejich transformaci jednoho dne dojde – je ze strany zřizovatele snaha nastavit vztahy s managementem PO vskutku koncepčně také relativně malá. Ve specifických pražských poměrech, kde divadla de facto už skoro patnáct let čekají na svou transformaci, dochází k zajímavému vývoji. Erudovaní ředitelé navzdory tlaku snižování finančních prostředků mnohdy prokazují své kompetence a dokazují schopnost svých organizací efektivně provozovat divadelní umění. Mimoděk se tak ukazuje, že fenomén příspěvkových organizací má sice množství nevýhod a je ve svém principu příliš silné navázanosti na zřizovatele limitovaný ve svém rozvoji, ale i v rámci jeho právně ekonomického prostředí se dají s úspěchem aplikovat progresivní manažerské metody řízení a standardní marketingové postupy. Výmluvně to demonstruje ostatně i analýza výkonových ukazatelů těchto divadel (viz kapitola 3.1), která svědčí o relativně dobré kondici většiny z nich. Ovšem zdaleka ne všech...

Z analýzy repertoárových plánů divadel je patrné, že chybí větší žánrová diverzifikace a že činoherní divadlo klasického typu si stále v Praze drží velkou dominanci. Sledované hodnoty na druhou stranu ukazují, že Praha stále disponuje velkým diváckým potenciálem pro činoherní žánr. Jakýkoliv radikální zásah do umělecké nabídky pražských divadel by mohl vyvolat problém v podobě kvantitativního odlivu diváků.

I zřizovateli se daří v posledních letech rozvíjet metodiku obchodně-ekonomického hodnocení svých organizací, zcela však rezignuje na hodnocení komplexní, které by zahrnovalo i kvalitativní,

uměleckou složku výkonu divadel. Je to svým způsobem pochopitelné – úřadu ani politické reprezentaci nepřísluší intervenovat do uměleckých otázek a žádným kontinuálním orgánem, kterému by příslušelo tyto otázky vyhodnocovat, HMP nedisponuje.

V posledním roce se HMP aktivizovalo a začalo postupně podrobovat ředitelské posty svých divadel výběrovým řízením (Divadlo na Vinohradech, Švandovo divadlo), pravda poslední dvě (Divadlo Na zábradlí, Divadlo pod Palmovkou) v časovém nesouladu se vznikem tohoto materiálu. Je však patrné, že ono čekání na transformaci jako by psychologicky bránilo HMP přijmout jasná pravidla, která by omezila funkční období ředitelů a zajistila jejich pravidelné hodnocení.

V této souvislosti je třeba poukázat na to, že v případě divadel transformovaných v 1. vlně před dvanácti lety, došlo k poměrně silnému, dlouhodobému utužení pozic ředitelů (osobnosti Jiřího Suchého se toto konstatování samozřejmě netýká). To samo o sobě nemusí být negativním jevem, nicméně je třeba tato rizika vnímat a rozvíjet systém v duchu jasně stanovených a ohraničených funkčních období divadelních ředitelů. Proto také v zakládacích listinách nových právnických osob navrhuje, aby správní rada jmenovala ředitele na dobu určitou.

Výkonové ukazatele deseti pražských divadel - městských příspěvkových organizací

Podkladem pro zpracování přehledu činnosti sledovaných divadel byla statistická data za období 2008 – 2013 poskytnutá hl. městem Prahou (dostupné na <http://rozpocet.praha.eu> a <http://granty.praha.eu>). Sledovaná data jsou členěna v ročních výkazech (sledují kalendářní roky, ne divadelní sezony) a pocházejí z každoročního Srovnání výsledků hospodaření příspěvkových organizací v působnosti Odboru kultury, památkové péče a cestovního ruchu. Svou strukturou a metodikou navazují na doporučení shrnutá v závěrech Ekonomické, věcné, právní, organizační a personální analýzy vybraných příspěvkových organizací HMP zpracované firmou KPMG v roce 2010.

Roční výkazy poskytují základní ekonomické a výkonové ukazatele, sledované období pěti let pak lze pokládat za dostatečné pro jejich vyhodnocení a vysledování určitých tendencí. Vyhodnocení statistik je ale nutno vždy interpretovat v kontextu dalších ekonomicko-provozních a uměleckých okolností. Zjištěná data samozřejmě neposkytnou ani rámcový obrázek o uměleckém směřování divadla resp. jeho společenském významu.

Výkazy sledují činnost kulturních institucí v několika rovinách. Finanční ukazatele sledují celkové výnosy a náklady (v některých případech ještě rozdělené na náklady a výnosy z hlavní a doplňkové činnosti), v rámci výnosů pak tržby z prodeje vstupenek a výši příspěvku HMP. Z nich pak odvozuje míru soběstačnosti (bez příspěvku HMP).

Výkonové ukazatele sledují celkový počet diváků a počet odehraných představení (odděleně pro produkce vlastního souboru a hostující představení), z nich potom dopočítává průměrnou obsazenost hlediště. Tyto dva ukazatele, tedy ekonomickou soběstačnost a návštěvnost, lze v interpretaci statistik považovat za zásadní. Procento soběstačnosti zde zohledňuje pouze příjmy z hlavní činnosti a nezahrnuje příjmy z doplňkové činnosti. (Zahrnutí doplňkové činnosti může mít na tento ukazatel v některých případech zásadní vliv: v případě Švandova divadla je to téměř 10%, v případě Divadla pod Palmovkou zhruba 5%, v ostatních případech do 2%).

Statistiky sledují bohužel pouze představení odehraná na vlastní scéně. Údaje o počtu představení odehraných mimo (zájezdy, festivaly – ideálně rozděleno na ČR/zahraníčí) by umožnily lépe pochopit aktivity divadla a jeho skutečný dosah a význam. Vhodné by rovněž bylo disponovat podrobnějšími statistikami repertoáru tak, aby bylo možno sledovat reprízovanost a divácký zájem o

jednotlivé tituly. V analyzovaných datech lze za ukazatel umělecké aktivity do jisté míry považovat pouze uváděný počet premiér.

Pro účel této studie byly vzájemně porovnávány jednotlivé ukazatele ve všech divadlech. Větší výpovědní hodnotu ale mají analytické přehledy jednotlivých divadel, které umožní sledovat vývoj jednotlivých ukazatelů a jejich vzájemný vliv.

Z porovnání jednotlivých ukazatelů mezi divadly lze vysledovat několik zjištění: Zatímco u ukazatele absolutní počet diváků většina divadel vykazuje v celkovém srovnání meziročně jen mírné odchylky, v případě Městských divadel pražských (MDP) je patrný relativně prudký růst (ze 116 tis v r. 2008 na 176 tis v r. 2012). Ostatní divadla vykazují spíše mírný pokles, výraznější úbytek lze vysledovat u Divadla na Vinohradech (DNV, ze 152 tis v r. 2008 na 112 tis v r. 2012) a u Hudebního divadla v Karlíně (HDK) v letech 2010 – 2012 (ze 176 tis. na 139 tis). V případě MDP je tento nárůst způsoben navyšovaným počtem představení (jak vlastní produkce, tak hostujících souborů), ale stoupá i průměrná obsazenost hlediště.

Další výraznější anomálii při srovnání všech sledovaných PO lze vysledovat u míry soběstačnosti – výrazný nárůst lze sledovat u Divadla Spejbla a Hurvínka (DSH, z 26% na 44%) a Švandova divadla na Smíchově (z 19% na 31%).

Větší výpovědní hodnotu ale nabízí analýza vývoje a vzájemných vztahů všech ukazatelů u jednotlivých divadel.

Vývoj dotací HMP na divadlo v letech 2008 - 2013

Rámcové orientaci ve vývoji způsobu financování divadel v Praze napomůže srovnání agregovaných údajů dotací příspěvkových organizací a grantů udělených transformovaným divadlům v následující tabulce a grafu.

Vhodným srovnávacím ukazatelem je vývoj celkové podpory divadel – zahrnuje jak dotaci příspěvkovým organizacím, tak všechny typy grantů udělené divadelním a tanečním projektům (jedno- a více leté granty).

Z tabulky je jasně patrné, že celková podpora divadla ze strany HMP klesla od roku 2008 o 5%. Vzhledem k tomu, že reálně (s inflací) je pokles ještě větší, je třeba apelovat na zastavení tohoto poklesu. To se ostatně v letošním roce stalo a křivka se vydala směrem nahoru – na úroveň roku 2008 se ovšem nedostala.

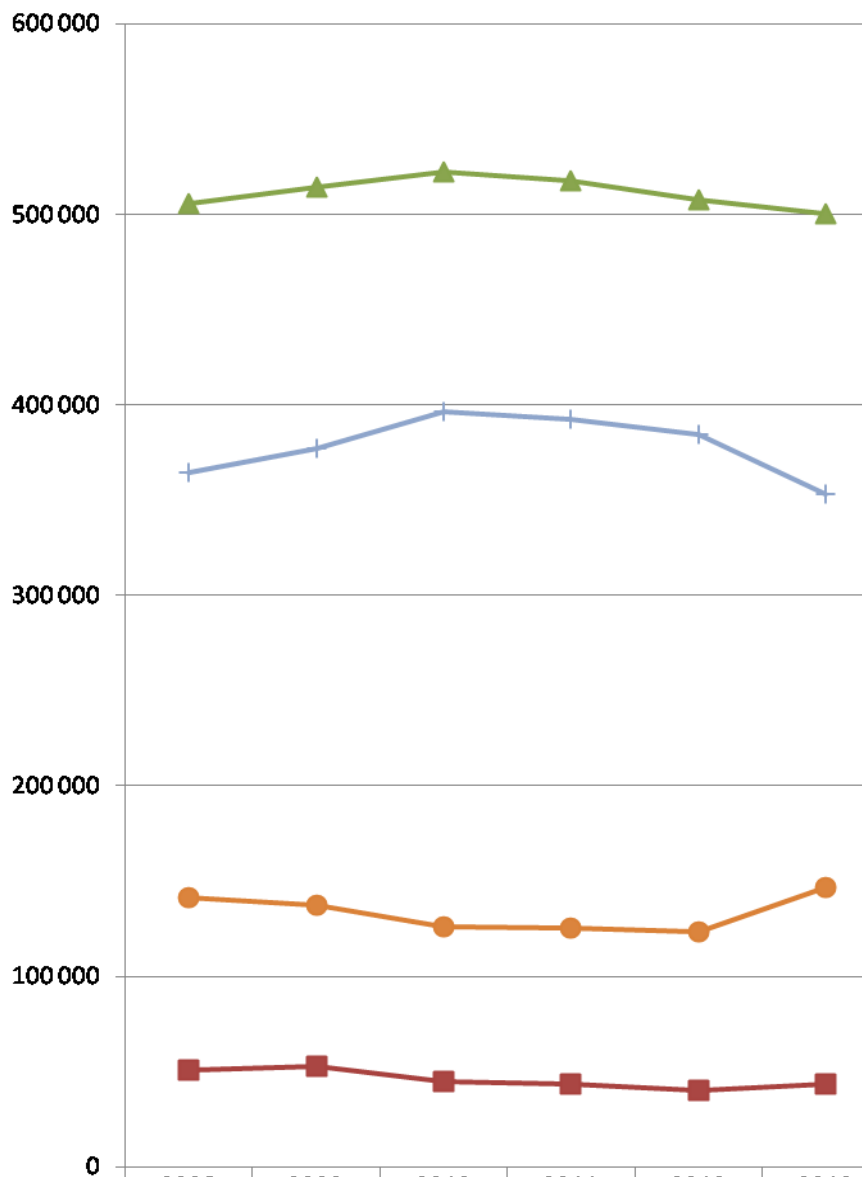
Příspěvkové organizace byly až do loňského roku rozpočtově výrazně – oproti transformovaným divadlům – protěžované. I to se s letošním rokem změnilo.

| | Celkem podpora divadel | % (vztaženo k r. 2008) | Celkem PO | % (vztaženo k r. 2008) | Transformovaná divadla | % (vztaženo k r. 2008) | Celkem GRANTY + PARTNERSTVÍ | % (vztaženo k r. 2008) |
|------|-------------------------------|-------------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 2008 | 505 647 | 100% | 364 544 | 100% | 50 818 | 100% | 141 103 | 100% |
| 2009 | 514 209 | 102% | 377 151 | 103% | 52 522 | 103% | 137 058 | 97% |
| 2010 | 522 455 | 103% | 396 189 | 109% | 44 686 | 88% | 126 266 | 89% |
| 2011 | 517 775 | 102% | 392 443 | 108% | 43 706 | 86% | 125 332 | 89% |
| 2012 | 507 531 | 100% | 384 137 | 105% | 40 110 | 79% | 123 394 | 87% |
| 2013 | 500 158 | 99% | 353 335 | 97% | 43 300 | 85% | 146 985 | 104% |

Položka „Celkem granty a partnerství“ zahrnuje i granty pro transformovaná divadla, které sledujeme i odděleně.

Položka „Celkem podpora divadel“ je součtem příspěvků HMP divadelním příspěvkovým organizacím („Celkem PO“) a všech divadelních grantů a udělených partnerství.

Srovnání vývoje dotací HMP na divadlo (v tis. Kč)
celkem / PO / granty + partnerství / pouze
transformovaná divadla



| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Celkem podpora divadel | 505 647 | 514 209 | 522 455 | 517 775 | 507 531 | 500 320 |
| Celkem PO | 364 544 | 377 151 | 396 189 | 392 443 | 384 137 | 353 335 |
| Celkem transformovaná divadla | 50 818 | 52 522 | 44 686 | 43 706 | 40 110 | 43 300 |
| Celkem GRANTY + PARTNERSTVÍ | 141 103 | 137 058 | 126 266 | 125 332 | 123 394 | 146 985 |

Transformovaná divadla a jejich problémy

V rámci analýzy fungování dvou transformovaných divadel Archy a Činoherního klubu jsme požádali jejich ředitele o odpověď na otázku: **V čem spatřujete po dvanácti letech hlavní výhody transformace svých divadel? A v čem vidíte hlavní problémy?** Oba zažili éru svých divadel jako příspěvkových organizací, byli dobrovolnými tahouny jejich transformace a celou dobu stojí v jejich čele, a proto má dle našeho názoru jejich stanovisko velkou váhu:

Vladimír Procházka:

“Na tuhle otázku odpovídám už po léta stejně. Největším přínosem transformace je relativní svoboda ekonomická, a v jejím důsledku i umělecká. Peníze z grantu lze použít tam, kde jsou skutečně potřeba, bez ohledu na tabulky, třídy a stupně. V rámci čtyřletého období je navíc možné z roku na rok si nějaké prostředky ušetřit, třeba pro připravovaný náročnější projekt. Za tuhle svobodu se platí každé čtyři roky nejistotou, jak dopadne rozhodování grantové komise. Jsem ale přesvědčený, že taková nejistota, opřená o relativně spravedlivě nastavená kritéria grantového systému, za to stojí.

Po celou dobu, co je Činoherní klub transformovaný, upozorňuji na nevyřešený problém investičních prostředků. Stále nebyl nalezen způsob, jak se k nim mohou transformované subjekty dostat. Magistrát už dlouho zvažuje tzv. investiční granty, ale léta se nestalo nic.

Nejtrpčí nevýhody ale přineslo na poslední chvíli ohlašované drastické snižování grantů v posledních dvou letech (letoška se to zatím netýká). Snižování bylo navíc diskriminační, protože se dělalo šmahem, zatímco u příspěvkových organizací se přihlíželo k jejich aktuální ekonomické i umělecké situaci. Fakticky to omezilo a zmrzačilo chystané inscenace a navíc, právě proto, že škrty v grantech byly oznamovány na poslední chvíli, nás náhlá vynucená změna rozpočtu přivedla i do ekonomické ztráty. A konečně, s transformovanými subjekty už magistrát, víceméně psychologicky, necítí žádnou sounáležitost. Nebývá proto ochoten podpořit nějaké výjimečné projekty, které přesahují běžný provoz divadla. Funguje tam cosi jako - dostali jste grant, tak co byste chtěli víc.”

Ondřej Hrab:

„Považoval jsem transformaci za krok k vytvoření přirozeného kulturního prostředí, kde umělecké instituce budou fungovat na základě definovaného poslání veřejné služby. Grantový systém by pak byl určován zájmem zastupitelstva o zvyšování kvality života ve městě. Výše a kategorizace grantového systému by byla určována komplexními analýzami potřeb společnosti.

Měla by to být cesta od zřizování a správy kulturních institucí k podpoře kulturních aktivit, které přirozeně vznikají a přirozeně zanikají.

To se však nestalo. Divadlo Archa, Činoherní klub, Semafor a později i Divadlo Komedie se staly oběťmi a rukojmími nedůsledné transformace.

K čemu nám tedy transformace byla? Co nám přinesla? Ekonomicky se divadlo Archa dostalo do naprosto ničující situace. Majitel domu využil změnu právní subjektivity divadla k tomu, aby s novou smlouvou navýšil pětinasobně nájemné.

Roční výše grantu hlavního města Prahy pro léta 2004–2011 byla o 12,62 % nižší oproti příspěvku v roce 2000, Nominální výše grantu byla za deset let stejná (kromě roku

2012, kdy byla dokonce o 2 miliony snížena) avšak jeho reálná hodnota výrazně klesala v závislosti na míře inflace a dnes se pohybuje na 75% původní hodnoty. Rozpočet ovlivňovala i výše odpisovaného majetku po renovaci divadla po povodních v roce 2002–2003.

Okamžitě po transformaci mělo divadlo pro svou vlastní činnost méně o sedm milionů korun. Pokud chtělo udržet alespoň základní standard, muselo hospodařit s deficitem.

Další ranou osudu byly události roku 2008, kdy první splátka grantu přišla až na konci května. Divadlo Archa v té době žilo jen z podpory spřátelených divadel a z půjček soukromých osob. Důležitý poznatek z této kauzy kromě jiného byl, že banky neposkytují překlenovací úvěry neziskovým organizacím a totéž v té době nebyl ochoten učinit ani magistrát.

Ekonomická nejistota samozřejmě neumožňuje závaznější plánování na delší dobu a každé umělecké rozhodnutí doprovází velkou nejistotou a rizikem. Zároveň je dnes po deseti letech ohrožena funkčnost technického vybavení divadla, protože v grantovém systému města dosud (přes veškeré sliby) chybí rozpočet na investice.

Na druhou stranu to, že řídicím orgánem divadla je správní rada přináší věcnou a bezprostřední komunikaci při hodnocení činnosti divadla. Tato komunikace se týká nejen ekonomických otázek, ale především otázek naplňování poslání divadla. Správní rada schvaluje „poslání“ divadla tzv. „mission statement“ a zároveň je garantem jeho dodržování a naplňování. Z obecného pohledu je správní rada garantem veřejné prospěšnosti organizace. Pokud je správní rada sestavena z osobností, které mají vysoký společenský kredit (a v případě Archy tomu tak je), lze předpokládat, že tyto osobnosti nebudou ochotny riskovat ztrátu svého kreditu ve spojitosti se špatně fungující organizací.

Z desetileté zkušenosti spolupráce se správní radou mohu říci, že diskuse o rozpočtu a o na něj navazujících činnostech divadla je mnohem náročnější, ale zároveň mnohem věcnější než tzv. „rozbory“ příspěvkových organizací.

V době, kdy byla Archa ještě příspěvkovou organizací, jsem si dělal analýzu ukazatelů, které po nás zřizovatel vyžadoval. Ze 75% tyto údaje nebyly pro naše vlastní rozhodování vůbec relevantní. Správní rada o.p.s. vyžaduje na vedení divadla pouze ty relevantní údaje a ty pak podrobuje detailní kritice. Je třeba zdůraznit, že členové správní rady působí jako zodpovědní reprezentanti divadla, kteří jeho činnost průběžně sledují a pomáhají řešit problémy, které vznikají i v období mezi zasedáními rady.

Základním problémem, se kterým se divadlo potýká, je nedostatečně definované prostředí, do kterého bylo tzv. transformací vrženo.

Divadlo Archa se tak stalo spolu s Činoherním klubem, Semaforem a Divadlem komedie příjemcem největších kulturních grantů v Praze. To je výrazně znevýhodňuje v žádostech o další granty v konkurenci menších a neporovnatelných organizací. Při tom dotace divadel, která zůstala příspěvkovými organizacemi, jsou automaticky navyšovány.

Shrnuto a podtrženo:

Současnému grantovému systému zcela chybí kategorizace, která by vymezovala různá konkurenční prostředí.

Aby mohla být transformace dokončena, je třeba jasně stanovit principy evaluace. Tato evaluace musí být průběžná, přesně strukturovaná a pokud možno nezávislá. Měla by být podkladem pro rozhodování grantových komisí. Jejich jednání by naopak nemělo tuto strukturovanou evaluaci nahrazovat. Rozhodování grantové komise by pak bylo méně zpochybnitelné.

Přes všechny potíže, které jsem zde popsal, musím říci, že kdyby mi někdo zítra navrhl, že se Archa může proměnit zpět v příspěvkovou organizaci města (nebo nedej bože ministerstva kultury), odmítl bych. Pro dynamický rozvoj umělecké organizace je forma nezávislé neziskové organizace přirozenější než příspěvková organizace. Důraz na transparentnost a kredibilitu vůči veřejnosti jsou u o.p.s. bezpochyby mnohem větší než u příspěvkovek. Když si zpětně prohlížím výroční zprávy Archy za posledních deset let, mám důvod k sebevědomí jako kapitán lodi, která statečně proplouvá útesy a nástrahami rozbouřeného moře.”

Archa a Činoherní klub jsou přirozenými, živými „case studies“ transformačního procesu. Jejich zkušenosti jsou k nezaplacení a musíme je brát velice vážně. V zásadě poukazují na dva hlavní problémy – snižování finančního objemu grantů a neexistenci systému poskytování investičních prostředků.

Ze srovnání příspěvku města u zřizovaných divadel s grantovým příspěvkem divadel transformovaných jasně vyplývá, kde až dosud ležely preference města. (Zlom nastává až v letošním roce, kdy transformovaná divadla dostávají více finančních prostředků než v roce předešlém a PO naopak.) Faktem zůstává, že teprve překlopením celého systému může nastat skutečně spravedlivá soutěž.

Problém investičních prostředků se jeví velice vážným pro ta divadla, která nesídlí v majetku města (v našem případě tedy pro Městská divadla pražská, Divadlo v Dlouhé a Ypsilonku). Magistrátu HMP se do této chvíle nepodařilo vyřešit celou věc specifickým grantovým okruhem, jak původně plánovalo, neboť narazilo na problém „veřejné podpory“. (viz příloha 1). Financování investic na obnovu technického vybavení je totiž z pohledu Evropské komise, se kterou HMP absolvovalo velké množství jednání, podporou podnikání, nikoliv kultury.

V úvahu je třeba dále vzít i problém uzavírání nových smluv, ke kterému se vyjádřil ve své analýze první vlny transformace již Poradní sbor primátora:

*„Naprosto zásadní problém představuje uzavírání nových nájemních smluv v případě, že příspěvkové organizace vyvíjejí činnost v objektech cizích vlastníků. Vzhledem k tomu, že transformace příspěvkové organizace možná - z právního hlediska – není, ale jedná se o založení nového subjektu a zrušení příspěvkové organizace, **není nový subjekt právním nástupce dosavadní příspěvkové organizace**. Nový subjekt tedy nemůže vstoupit do práv a závazků rušené příspěvkové organizace, ale veškeré právní vztahy, včetně smluv nájemních, musí navázat od samého počátku. Dosavadní zkušenosti ukazují, že majitel budovy, v níž divadlo sídlí, využívá faktu, že uzavírá smlouvu o nájmu s novým uživatelem a nově stanovená výše nájmu je výrazně vyšší (týká se Studia Ypsilon, Městských divadel pražských, Divadla v Dlouhé, Divadla S+H), případně nemusí být vůbec uzavřena. Harmonogram transformace by proto měl respektovat termíny platných nájemních smluv.“*

Z dnešního pohledu je možno konstatovat, že problém může představovat nova nájemní smlouva MDP a Studio Ypsilon. V případě Divadla S+H, které je v majetku Prahy 6, a v případě Divadla v Dlouhé, jehož prostor je pronajat hl. městem Prahou za vysoce komerční nájem, problémy neočekáváme.

Přehled právnických osob využitelných v procesu optimalizace pražské divadelní sítě

Úvod

S rozhodnutím o optimalizaci pražské divadelní sítě je spojeno i hledání konkrétních řešení pro jednotlivá divadla, rozhodnutí o jejich další existenci v jiné právní formě než ve formě příspěvkové organizace.

Primárně je nutné akceptovat skutečnost, že se nebude jednat o přeměnu (transformaci) změnou právní formy, neboť právní řád nepřipouští transformaci z právní osoby veřejného práva (příspěvkové organizace) na právní osobu soukromého práva (ústav, obchodní společnost, popř. nadační fond). Pokud se dále používá označení „transformace“, pak je mu třeba rozumět jako souboru postupně realizovaných kroků směřujících k zániku příspěvkové organizace a založení právní osoby soukromého práva s tím, že nově založená právní osoba má zajišťovat úkoly do té doby realizované příspěvkovou organizací. Není však vyloučeno, že v procesu transformace dojde k modifikaci původního účelu.

Bude-li realizována změna divadel z příspěvkové organizace (PO) na jinou právní osobu, bude to znamenat založení nové právní osoby – ústavu, obchodní společnosti atd.,

na kterou se smluvně převedou práva, povinnosti a majetek a následně dojde ke zrušení PO. V oblasti pracovně právních vztahů, bude-li na nový subjekt převáděna činnost z příspěvkové organizace, dojde v souladu s § 338 zákoníku práce i k přechodu zaměstnanců, kteří provádějí převáděnou činnost z původního zaměstnavatele na přejímajícího zaměstnavatele. Pokud by v rámci realizované změny byly některé činnosti příspěvkové organizace rušeny, tzn. nedocházelo by k jejich převodu na novou právnickou osobu, znamenalo by to ukončení pracovních poměrů zaměstnanců rušenou činností vykonávajících s povinností poskytnutí odstupného.

Nová právnická osoba nebude právním nástupcem PO. Pokud jde o užívání majetku HMP původně spravovaného PO, je v právnické osobě soukromého práva třeba konstruovat jiný užívací titul. Správa, na jejímž základě PO užívá majetek HMP, je spjata s formou PO a je nepřevoditelná na - co do povahy - odlišnou právní entitu. Ve vztahu s právnickou osobou soukromého práva, zůstane-li majetek HMP i po transformaci ve vlastnictví HMP, dochází k jeho nájmu nebo vypůjčování.⁶ Majetek lze i převést do vlastnictví nové entity, ovšem s konstrukcí maximální možné ochrany tohoto majetku a zajištění jeho převodu v případě likvidace divadla zpět HMP.

Řešení transformace PO na soukromoprávní subjekt v sobě jako základ nese změnu jejich vlastního chování, která vychází ze základních zásad práva. Pro soukromoprávní subjekt platí právní zásada „Co není zakázáno, je dovoleno“, resp. z hlediska logického přesněji „Všechno, co není zakázáno, ani příkázáno, ani výslovně dovoleno, je dovoleno mlčky.“ PO jako subjekty veřejného práva mohou naopak vykonávat pouze to, co je jim povoleno, vymezeno. Soukromoprávní subjekty tedy mají možnost větší variability svých aktivit, což může být i výrazným motivačním faktorem pro činnost managementu těchto subjektů. Tato „svoboda“ je vyvážena vysokým stupněm odpovědnosti členů orgánů soukromoprávních subjektů.

Zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „NOZ“) upravuje v §159 odpovědnost s péčí řádného hospodáře pro členy všech jmenovaných, volených či jinak ustavených orgánů právnických osob soukromého práva. Stanoví závazek těch, kdo přijmou funkci člena orgánu právnické osoby, že ji budou vykonávat s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a pečlivostí. K tomu NOZ stanoví vyvratitelnou právní domněnku porušení zásady jednání s péčí řádného hospodáře osobou, která není této péči řádného hospodáře schopna, ač to musela zjistit při přijetí funkce nebo při jejím výkonu, a nevyvodila z toho pro sebe důsledky např. neodstoupila z funkce. Tato odpovědnost podle NOZ má přednost před odpovědností dle pracovně právních předpisů. Důkazní břemeno nese ten, o kom je tvrzeno porušení povinnosti dle §159 NOZ, pokud ho neunes, je povinen způsobenou škodu nahradit. Odpovědnost se stanoví jako solidární a může být uplatněna společně a nerozdílně vůči všem orgánům resp. jejich členům, kteří se podíleli na rozhodnutí, v jehož důsledku vznikla právnické osobě škoda.

Na rozdíl od odpovědnosti podle NOZ je odpovědnost ředitelů a dalších vedoucích pracovníků příspěvkových organizací, kteří svou funkci vykonávají podle § 33 zákoníku práce v pracovním poměru, omezenou odpovědností dle pracovně právních předpisů. Důkazní břemeno nese PO s výjimkou tzv. hmotné odpovědnosti, která je zákoníkem práce přesně upravena. Ten, kdo škodu způsobil, hradí bez ohledu na výši způsobené škody maximálně

⁶ Obdobně viz J.,Janeček: Několik poznámek k „transformaci“, příspěvkových organizací krajů, Sborník Dny veřejného práva, Právnická fakulta Masarykovy univerzity, 2007

částku ve výši čtyřapůl násobku průměrného měsíčního výdělku před způsobením škody, pokud škodu nezpůsobil úmyslně nebo pod vlivem návykových látek.⁷

Právní úprava PO vyvažuje omezenou míru odpovědnosti ředitele celou řadou limitů pro jednání s dopady do majetkové sféry. Pouze s předchozím souhlasem zřizovatele může PO rozhodovat o přijetí daru nebo dědictví do svého majetku (§27 zákona č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, uzavírat smlouvy o půjčce nebo úvěru (§34 RozpÚr), nakupovat na splátky nebo leasing (§35 zákona č.250/2000 Sb.). Absolutní zákaz platí pro zakládání jiných právnických osob a pro majetkovou účast v právnických osobách založených za účelem podnikání (§37a zákona č.250/2000 Sb.). Svým způsobem se tak odpovědnost za uvedená rozhodnutí přesouvá i na zřizovatele PO resp. členy rady HMP, která plní vůči PO založeným MHP úkoly zřizovatele (§102 zákona č.218/2000 Sb. (OZř)).

Změna struktury právnických osob soukromého práva podle nového občanského zákoníku po 1.1.2014

Při rozhodování o nejvhodnější právní formě pro transformaci divadel bude nutné již vycházet z NOZ, který nabývá účinnosti 1.1.2014 a který přináší zásadní změny do struktury právnických osob soukromého práva, které se promítnou i do divadelní sítě v HMP.

NOZ jako právní formu určenou k realizaci obecně prospěšných činností, tj. i k poskytování obecně prospěšných služeb, upravuje „ústav“. Jeho právní konstrukce v řadě aspektů překonává nedostatky právní úpravy obecně prospěšných společností. Z hlediska transformace pražských divadel a oprávněných zájmů HMP je třeba zdůraznit u ústavu posílení právní pozice zakladatele, aniž je mu dána přímá možnost zasahovat do konkrétních aktivit ústavu (viz kap.III).

NOZ výrazně mění postavení nadačních fondů, které se stávají právní formou v zahraničí známou jako „operating foundation“. Nejedná se o právnickou osobu prvoplánově určenou k poskytování nadačních příspěvků. Jeho základní charakteristikou je realizace účelu, který je užitečný buď z hlediska společenského nebo z hlediska hospodářského. Svůj účel nadační fond realizuje konkrétními činnostmi nebo poskytováním nadačních příspěvků. Právní podstatou nadačního fondu však zůstává, že se jedná o účelové sdružení majetku, kterému je poskytován poměrně vysoký stupeň ochrany (podrobněji viz kap.IV).

Jako možnou právní formu pro transformaci divadel uveďme i společnost s ručením omezeným (s.r.o.) a akciovou společnost (a.s.). Obě tyto formy jsou s účinností od 1.1.2014 upraveny zákonem č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích (KorpZ), který většinově přebírá

⁷ Uveďme příklad rozdílu odpovědnosti ústavu a PO s jistou mírou zjednodušení: ředitel učiní rozhodnutí o pronájmu majetku, které následně označí zakladatel jako nevýhodný. U ústavu musí ředitel prokázat, že jeho rozhodnutí bylo učiněno s posouzením všech okolností a že bylo v době rozhodování nejlepší možné. Pokud toto neprokáže tzn. neunese důkazní břemeno, bude odpovědný za vzniklou škodu (rozdíl mezi sjednaným nájmem a reálně možným nájmem) a přiznanou náhradu škody uhradí v plné výši. V totožné situaci v PO musí být nejprve řediteli prokázáno, že rozhodl bez náležité znalosti věci. Pokud se toto podaří řediteli prokázat, uhradí maximálně 4,5 násobek svého průměrného měsíčního výdělku. Možnost, že v takovém případě bude ředitel odvolán, je dána jak u ústavu, tak u PO totožná.

úpravu obchodních společností z obchodního zákoníku. Obchodní zákoník je od 1.1.2014 zrušen novým občanským zákoníkem. Změny oproti stávající právní úpravě s.r.o. a a.s. viz kap.V.

Využití obou forem obchodních společností však bude limitováno daňovou úpravou benefitů pro subjekty veřejně prospěšné. Podle dosud zveřejněných návrhů, zejména úpravy daně z příjmů, budou s.r.o. a a.s. v oblasti benenefitů výrazně limitovány.

Ústav podle NOZ

a. Základní charakteristika

Ústav je právnickou osobou, která se ve struktuře právnických osob řadí k tzv. fundacím, což jsou právnické osoby tvořené majetkem vyčleněným k určitému účelu. K realizaci účelu se pak váže konkrétní činnost fundace.

Ústav je v §402 NOZ definován jako právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Tím, že se jedná o majetkovou právnickou osobu, musí být při jejím založení zakladatelem vložen majetkový vklad. Jeho výše není stanovena, právní řád připouští i vklad v hodnotě 1 Kč.

Činnost ústavu tedy není zužována pouze na poskytování služeb, které jsou synalagmatickým vztahem dvou subjektů klienta a poskytovatele služby, kdy je klient při poskytování služby zpravidla spolutvůrcem výsledku, a bez jehož spolupráce často ani nemůže být služba poskytnuta. Činnost divadel však nelze zúžit na pouhé vztahy poskytovatel – klient, zejména chápeme-li divadlo jako fenomén, který plní i roli edukační, socializační, osvětovou, enkulturační (osvojení si kultury). Divadlo musí mít i možnost realizovat aktivity, které nemají konkrétního klienta, aniž by si (jako tomu bylo v případě obecně prospěšných společností) vymýšlelo konstrukce toho, kdo je klient a za jakých podmínek se mu služba poskytne. Takovými aktivitami může být např. vydávání edukačních materiálů, pořádání otevřených diskuzních akcí, výměna odborných zkušeností se zahraničními subjekty apod. Právní konstrukce ústavu umožňuje definovat obě tyto skupiny činností: jak ty, které směřují ke konkrétnímu klientovi, tak ty, které směřují v dikci NOZ k dosahování obecného blaha a jsou adresovány tzv. široké veřejnosti.

Dalším znakem ústavu je dostupnost výsledků jeho činnosti každému rovnocenně za podmínek předem stanovených. Na rozdíl od obecně prospěšných společností, u nichž musí být podmínky poskytování obecně prospěšných služeb stanoveny poněkud nesmyslně již zakladatelem v zakládací listině, tedy mnohdy v situaci, kdy nejsou známy vstupní informace, je u ústavu ponechána volnost pro způsob stanovení podmínek pro jednotlivé služby a činnosti a pro způsob jejich zveřejnění. Pouze se stanoví, že podmínky musejí být stanoveny předem. U obecně prospěšných společností musí být podle judikátu Nejvyššího soudu ČR čj. 32 Odo 867/2002-73 „zakládací listina ohledně druhu a podmínek poskytovaných služeb natolik podrobná, aby z ní bylo zřejmé, jaké podmínky musí být splněny pro poskytnutí služby. Každému uživateli musí být ze zakládací listiny zřejmé, jaké podmínky musí splnit pro to, aby mu určitý druh služby byl poskytnut a je nepřípustné, aby jejich absence v zakládací listině byla nahrazována výkladem“. U ústavu bude o podmínkách dostupnosti služby, popř. výsledků činnosti, rozhodovat obvykle ředitel, popř. správní rada. Stanovením podmínek je třeba v případě divadel rozumět např. ceník vstupného, ceník v divadle prodávaných publikací, aniž je nutné k tomu vydávat nějaké samostatné rozhodnutí.

b. Název ústavu

Název ústavu musí obsahovat k označení právní formy slova „zapsaný ústav“ nebo zkratku „z.ú.“ Přes jistou animozitu vůči označení „ústav“ lze předpokládat, že zejména při využití zkratky nebudou s názvem transformovaných divadel problémy a veřejnost změnu názvu nijak výrazně nepocítí.

c. Činnost ústavu

Oproti obecně prospěšné společnosti dochází i k liberalizaci činnosti. Hlavní činností ústavu je provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky. Užitečností se rozumí objektivní způsobilost přinášet užitek pro ty, k nimž směřuje; užitečné je to, co je prospěšné pro život člověka (lidí), a tedy má i hodnotu. Primárním účelem takové činnosti není vytváření zisku. To však neznamená, že by ústav nemohl v hlavní činnosti vykazovat žádný zisk, což by neodpovídalo realitě. Na rozdíl od obecně tradovaného názoru neplatí zákaz vykazování zisku ani pro poskytování obecně prospěšných služeb obecně prospěšnými společnostmi. Posouzení, zda činnost ústavu naplňuje znaky stanovené NOZ, bude na úvaze soudu zejména při rozhodování o zápisu ústavu do rejstříku ústavů vedeného rejstříkovými soudy.

Pro ústav se stanoví poměrně rozsáhlá možnost realizovat další ekonomické aktivity včetně podílu v obchodních společnostech – společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Účelem založení obchodní společnosti by však ve smyslu §503 NOZ mělo být vytváření zisku k podpoře hlavní činnosti ústavu. Omezení pro ekonomické aktivity stanoví §403 NOZ určením, že provozování obchodního závodu nebo jiné vedlejší činnosti nesmí být na újmu služeb poskytovaných v rámci hlavní činnosti ústavu. Zisk z jakékoliv činnosti ústavu pak musí být použit pouze k podpoře činnosti, pro niž byl ústav založen a k úhradě nákladů na vlastní správu ústavu.

Obchodní závod je podle §502 NOZ organizovaný soubor jmění, který ústav vytvořil a který slouží k provozování její činnosti. K obchodnímu závodu patří ty věci, které ústav k podnikání vymezí buď výslovně, nebo jen fakticitou používání. Právní podstatou se jedná o věc hromadnou a toto vymezení pojmu obchodního závodu zohledňuje, že se jedná o majetkovou hodnotu a bere v úvahu než stávající právní úprava, že obchodní závod může vlastnit i jiná osoba než podnikatel a i když tato osoba není podnikatelem způsobilým k provozu obchodního závodu (nemá příslušné živnostenské oprávnění), může ho např. trvale nebo dočasně propachtovat. Ústavu se pak ve smyslu §503 ponechává na vůli, zda určitou část závodu vymezí tak, že ji určí k tomu, aby vystupovala jako pobočka (filiálka) a - hospodářsky a do jisté míry i právně - autonomní jednotka. Je-li tato pobočka zapsána do obchodního rejstříku, jedná se o „odštěpný závod“. Jako obchodní závod by bylo možné např. provozovat divadelní dílny, divadelní restauraci apod.

d. Postavení zakladatele ústavu

Postavení zakladatele ústavu není tak silné jako u PO. Zakladatel není ani v pozici vlastníka ústavu, ani nemůže přímo z titulu zakladatelské pozice zasahovat do rozhodovacích procesů ústavu, ústav rozhoduje ve všech ekonomických otázkách autonomně - na rozdíl od PO. Na rozdíl od obecně prospěšné společnosti musí zakladatel do ústavu vložit vklad, jehož výše však není určena (viz shora).

Zakladatel může rozhodovat o změně zakládací listiny. Změna účelu se však řídí samostatnou úpravou §227 NOZ. Zakladatel může rozhodnout i o změně účelu ústavu. O změně účelu ústavu může rozhodnout i orgán ústavu určený zakladatelem v zakládací listině. Zakladatel může toto právo stanovit jako neomezené nebo pro změnu může určit konkrétní pravidla – za jakých podmínek o nich může být rozhodnuto. Jestliže zakládací listina možnost změny účelu zakladatelem nebo jím určeným orgánem neupravuje, může být změna účelu provedena rozhodnutím soudu na návrh ústavu. Návrh na změnu účelu musí být schválen jak správní, tak dozorčí radou. Rozhodnutí soudu o změně účelu ústavu je podmíněno souhlasem zakladatele nebo osoby určené zakladatelem v zakládací listině. Nedá-li zakladatel souhlas, soud návrh na změnu účelu zamítne.

Ústav je povinen po podání návrhu na změnu účelu soudu zveřejnit oznámení o navrhované změně účelu v Obchodním věstníku (§3018). Každý, kdo na tom má právní zájem, může podanému návrhu na změnu účelu odporovat svým podáním k soudu. K tomuto úkonu je však stanovena lhůta jeden měsíc ode dne, kdy bylo oznámení o změně účelu zveřejněno. *Označení „každý, kdo na tom má právní zájem“ není blíže specifikováno. Lze dovodit, že se musí jednat o osobu, která má nebo měla k ústavu nějaký právní vztah. Může se jednat např. o člena správní nebo dozorčí rady, o osobu podporující ústav (sponzora).*

e. Ředitel ústavu

Ředitel je statutárním orgánem ústavu. Ředitele do jeho pozice jmenuje a odvolává ho správní rada, která dohlíží na výkon jeho působnosti a rozhoduje o právních úkonech ústavu vůči řediteli – uzavírání smluv s ředitelem, rozhodování o odměňování ředitele, poskytnutí pracovního volna apod. Ředitel nemůže být členem správní rady ani členem dozorčí rady.

Jednatelské oprávnění ředitele ústavu je obdobně úpravě obecně prospěšných společností ze zákona omezeno, pokud se jedná o právní úkony, kterými ústav nabývá nebo pozbývá vlastnického práva k nemovité věci, vlastní nemovitou věc zatěžuje, nabývá nebo pozbývá právo autorské nebo průmyslové nebo zakládá jinou právnickou osobu nebo se na takové osobě podílí vkladem. K těmto úkonům si musí ředitel vyžádat předchozí souhlas správní rady. Pokud jde o nakládání s movitými věcmi, uděluje správní rada předchozí souhlas i k právním úkonům, kterými ústav nabývá nebo pozbývá vlastnické právo k movité věci, jejíž hodnota je vyšší než hodnota zakázky malého rozsahu podle zákona upravujícího veřejné zakázky. Toto právo správní rady ve vztahu k movitým věcem však může zakladatel v zakládací listině upravit jinak – pak platí vůle zakladatele.

f. Správní rada

Správní rada je nejvyšším orgánem ústavu. Nestanoví-li zakladatel v zakládací listině jinak, jmenuje a odvolává členy správní rady zakladatel. Není-li to možné, volí a odvolává členy správní rady dozorčí rada, pokud byla zřízena; jinak správní rada volí a odvolává své členy sama. Důvody odvolání člena správní rady stanoví zakladatel v zakládací listině.

Členem správní rady nemůže být per analogiam §363 NOZ, neurčí-li zakládací listina další omezení, osoba, která je členem dozorčí rady ústavu, je vůči ústavu v pracovním poměru, nebo není ve vztahu k účelu ústavu bezúhonná.

Funkční období člena správní rady je tříleté, pokud zakladatel v zakládací listině nestanoví délku funkčního období jinak. Člen správní rady může být jmenován opakovaně bez omezení počtu opakování s výjimkou případu, kdy správní rada volí a odvolává své členy

sama; pak lze tutéž osobu opakovaně zvolit nanejvýš na dvě po sobě jdoucí funkční období. Opakování jmenování členem správní rady může zakladatel v zakládací listině omezit.

Správní rada schvaluje rozpočet, řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu ústavu. Jmenuje a odvolává ředitele. Ve vztahu k vedlejší činnosti ústavu, rozhoduje správní rada o zahájení provozu obchodního závodu nebo jiné vedlejší činnosti ústavu nebo o změně předmětu vedlejší činnosti, pokud zakládací listina neurčí něco jiného.

g. Kontrolní orgán

Jako kontrolní a revizní orgán ústavu může zakladatel v zakládací listině zřídit dozorčí radu. Neurčí-li zakládací listina další omezení, není k členství v dozorčí radě způsobilá osoba, která je členem správní rady nebo likvidátorem ústavu, je vůči ústavu v pracovním poměru, nebo není ve vztahu k účelu ústavu bezúhonná. Funkční období není-li určeno zakládací listinou jinak, je tříleté.

Nesvěří-li zakládací listina nebo v mezích jejího určení statut ústavu dozorčí radě další působnost, dozorčí rada

- dohlíží, zda správní rada vykonává působnost podle zákona a ve shodě se zakládací listinou i statutem,
- upozorňuje správní radu na zjištěné nedostatky a podává návrhy na jejich odstranění,
- kontroluje, jak je vedeno účetnictví a přezkoumává roční, mimořádnou a konsolidovanou účetní závěrku,
- vyjadřuje se k výroční zprávě a
- nejméně jedenkrát ročně podává správní radě v písemné formě zprávu o své kontrolní činnosti.

Dozorčí rada svolá zasedání správní rady, pokud tak k návrhu dozorčí rady neučiní předseda správní rady. V rozsahu působnosti dozorčí rady může její pověřený člen nahlížet do dokladů ústavu a požadovat od členů dalších orgánů ústavu nebo jeho zaměstnanců vysvětlení k jednotlivým záležitostem.

V zájmu zachování nezávislosti dozorčí rady jako kontrolního orgánu, neurčí-li zakladatel v zakládací listině něco jiného, volí a odvolává své členy dozorčí rada sama. Pro možnost opakovaného členství v dozorčí radě platí per analogiam ustanovení o členech správní rady, tutéž osobu tedy lze opakovaně zvolit nanejvýš na dvě po sobě jdoucí funkční období.

Není-li zřízena dozorčí rada, vykonává její působnost revizor. Zakladatel v zakládací listině nebo správní rada ve statutu ústavu mohou stanovit, že funkci revizora bude vykonávat právnická osoba, jejíž předmět činnosti umožňuje výkon kontrolní a revizní činnosti, a že tuto funkci bude vykonávat i po neurčité době. V takovém případě se jedná o profesní výkon kontrolní funkce v ústavu.

h. Odměňování členů orgánů

Zakladatel může v zakládací listině stanovit, že členům orgánů ústavu náleží za výkon funkce odměna a může stanovit způsob určení této odměny. Pokud zakládací listina ve věci odměňování členů orgánů ústavu mlčí, konstruuje NOZ nevyvratitelnou právní domněnku, že funkce členů ostatních orgánů jsou čestné a že řediteli náleží odměna obvyklá. V takovém případě určí odměnu ředitele minimálně v obvyklé výši správní rada. Obvyklá výše se

posuzuje podle odměn ředitelů divadel, která ve své činnosti vykazují srovnatelné parametry činnosti.

i. Účetnictví a výroční zpráva

Ústav účtuje odděleně o nákladech a výnosech spojených s hlavním předmětem činnosti, s provozem obchodního závodu nebo jinou vedlejší činností a se správou ústavu. Účetní závěrku ústavu ověřuje auditor, pokud mu to ukládá zakládací listina nebo statut, anebo pokud výše čistého obrátu ústavu překročí deset milionů Kč. V těchto případech auditor ověřuje i výroční zprávu ústavu.

Výroční zpráva ústavu obsahuje kromě náležitostí stanovených zákonem o účetnictví další významnější údaje o činnosti a hospodaření ústavu, včetně výše odměn poskytnutých členům orgánů ústavu, a o případných změnách zakládací listiny nebo o změnách členství v orgánech ústavu. Výroční zpráva se zveřejňuje založením do Sbírký listin rejstříkového soudu.

j. Zrušení ústavu

Uvedme pouze důvody relevantní pro případ zrušení transformovaného divadla.

Ke zrušení ústavu by mohlo dojít naplněním jeho určeného účelu popř. uplynutím doby, pokud by existence divadla byla takto omezena v zakládací listině. V tomto případě konstatuje zrušení ústavu správní rada.

O zrušení ústavu rozhoduje soud na návrh osoby, která osvědčí právní zájem, nenaplní-li ústav dlouhodobě svůj účel. I bez návrhu může soud ústav podle §377 NOZ zrušit, pokud se ústav stane neomezeně ručícím společníkem obchodní společnosti.

Při likvidaci ústavu, jehož zakladatelem je HMP, se likvidační zůstatek může vrátit HMP. Pro naložení s likvidačním zůstatkem je primární vůle zakladatele vyjádřená v zakládací listině a bude tedy věcí zakladatele, aby v zakládací listině určil jako příjemce likvidačního zůstatku HMP. I pokud by zakládací listina nestanovila, jak má být s likvidačním zůstatkem naloženo, stanoví NOZ pro případ existence vážného důvodu právo správní rady rozhodnout, že se likvidační zůstatek přednostně nabídne MHP. Jinak se likvidační zůstatek převede na ústav s obdobným účelem a teprve pokud by odmítl likvidační zůstatek převzít, by se likvidační zůstatek převedl na HMP.

Nadační fond podle NOZ

k. Základní charakteristika

Jak je uvedeno v bodě II., je základní charakteristikou nadačního fondu, že se jedná o účelové sdružení majetku realizující účel, užitečný buď z hlediska společenského nebo z hlediska hospodářského. Na rozdíl od stávající úpravy nadačních fondů, kdy je jejich základní činností poskytování nadačních příspěvků, může nadační fond po 1.1.2014 realizovat svůj účel buď konkrétními činnostmi, kterými může být i poskytování služeb, nebo poskytováním nadačních příspěvků popř. kombinací obou.

Na rozdíl od nadace neslouží podle NOZ nadační fond trvalému účelu a může mít spotřební charakter. Z tohoto důvodu je právní úprava nadačního fondu velmi liberální, výrazně nejsou omezovány ani podnikatelské a zásadně ani investiční aktivity nadačního fondu. Liberalizací postavení nadačních fondů se právní úprava přibližuje nadační úpravě v řadě západoevropských států, kde nejsou aktivity nadací omezovány pouze na kumulativní

a distribuční funkci a kde nadační subjekty i poskytují veřejně prospěšné služby. Např. v Nizozemí, Švýcarsku nebo Německu nejsou aktivity nadací v zásadě omezovány, pokud jsou v souladu se zákonem a dobrými mravy.

O možnosti využitelnosti nadačního fondu v rámci optimalizace pražské divadelní sítě lze uvažovat v těch případech, kdy by byl divadelní prostor představovaný nemovitým majetkem města – budovou a jejím vnitřním vybavením poskytován na základě výběrového řízení divadelním souborům k realizaci konkrétního projektu na sjednanou dobu (model oddělení budovy od divadelního souboru).

Nadační fond má jako účelové sdružení majetku limitováno nakládání s majetkem, pro realizaci konkrétních činností včetně poskytování služeb nadačním fondem není stanoveno žádné omezení; na rozdíl od ústavu není pro nadační fond stanovena podmínka při provozování činnosti zajistit rovnocennou dostupnost za podmínek předem stanovených. Tato podmínka by mohla být u ústavu omezující v případě potřeby variability obsazení divadelního prostoru jednotlivými subjekty. Ústav by na rozdíl od nadačního fondu pro obsazování divadelních prostorů musel stanovit rovnocenné podmínky ve všech případech např. pronájem prostor za předem stanovenou cenu, nikoliv možnost pronajmout prostor za finančně nejvýhodnějších podmínek.

l. Postavení zakladatele nadačního fondu

Zakladatel má vůči nadačnímu fondu možnost ingerence do jeho vnitřních poměrů.

Zakladatel v nadační listině určí účel nadačního fondu, vymezí okruh činností, jež může nadační fond vzhledem k svému účelu vykonávat. Má-li nadační fond i poskytovat podporu destinátářům formou nadačních příspěvků, určí zakladatel podmínky poskytování těchto nadačních příspěvků. Dále zakladatel určí počet členů správní rady, délku funkčního období členů správní rady a její první členy a obdobně totéž u dozorčí rady resp. u revizora. Další členy správní rady volí a odvolává správní rada sama, pokud zakladatel v nadační listině neurčí jinak. Obdobně i dozorčí rada volí a odvolává své další členy. Chce-li zakladatel ingerovat do skladby správní rady, dozorčí rady nebo revizora, musí si toto právo vyhradit v nadační listině.

Zakladatel nadačního fondu může obdobně jako zakladatel ústavu rozhodovat o změně nadační listiny a o změně nadačního fondu (viz čl.III písm.d).

m. Orgány nadačního fondu

Statutárním orgánem nadačního fondu je správní rada. Má alespoň 3 členy. Nestanoví-li funkční období správní rady zakladatel nadační listinou, je ex lege pětileté.

Dozorčí rada je jako kontrolní orgán zřizována, stanoví-li tak zakladatel v nadační listině. Není-li zřízena dozorčí rada, musí být jako kontrolní orgán ustanoven revizor. Dozorčí rada resp. revizor vykonávají kontrolní činnost obdobně jako kontrolní orgány ústavu.

Pro nadační fond se neupravuje pozice ředitele. Není vyloučeno, aby si nadační fond rozhodnutím správní rady popř. zakladatel v nadační listině vytvořil funkci ředitele. Nebude se však jednat o funkci statutární, případný ředitel nadačního fondu může jeho jménem jednat pouze jako zmocněný zástupce.

n. Majetek a podnikání nadačního fondu

Majetek nadačního fondu může být v celém rozsahu užíván k realizaci činnosti nadačního fondu. Je-li to v souladu s účelem nadačního fondu, lze jeho majetek zcizit obvykle prodejem nebo darováním. V úvahu přichází i vložení majetku do jiné právnické osoby.

Co je v majetku nadačního fondu, nelze použít k zástavě, ani k jinému zajištění dluhu; k jednání, které tomu odporuje, se nepřihlíží. Majetek nadačního fondu lze zcizit, je-li to v souladu s účelem nadačního fondu. Lze jej též použít k investici považované za obezřetnou tzn. že o investici je nutné rozhodovat se zřetelem k výnosu a k předpokládanému zisku.

Nadační fond může podnikat, pokud podnikání zakladatel v nadační listině nevyloučí. Podnikání může být pouhou vedlejší činností nadačního fondu a zisk z podnikání musí být použit z činnostem naplňujícím účel nadačního fondu. Pro nadační fond stejně jako pro ústav platí, že se nemůže stát neomezeně ručícím společníkem obchodní společnosti.

o. Zrušení nadačního fondu

Není-li trvale možné, aby nadační fond plnil svůj účel, může o zrušení nadačního fondu rozhodnout na rozdíl od právní úpravy ústavu správní rada, která současně zvolí likvidátora.

Neplní-li nadační fond účel, ke kterému byl zřízen, soud jej zruší na návrh osoby, která na tom osvědčí právní zájem, a nařídí jeho likvidaci.

Není-li plněn účel nadačního fondu a správní rada nerozhodne o jeho zrušení, rozhodne o zrušení nadačního fondu soud na návrh osoby, která na tom osvědčí právní zájem. Soud v případě rozhodnutí o zrušení nadačního fondu nařídí jeho likvidaci.

Pro naložení s likvidačním zůstatkem platí identicky úprava naložení s likvidačním zůstatkem ústavu.

Společnost s ručením omezeným podle zákona č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Využití právní formy s.r.o. pro „transformaci“ divadel je limitováno tím, jak budou v návaznosti na změny v oblasti soukromého práva upraveny výhody zejména v oblasti daňové a možnost poskytování dotací z veřejných zdrojů. Pokud by postavení obchodních společností mělo být horší než úprava ostatních právnických osob soukromého práva, nebude forma s.r.o. a a.s. pro „transformaci“ divadel akceptovatelná.

S.r.o. je právnickou osobou, která je prioritně zakládána za účelem podnikání. Společníkem s.r.o. může být fyzická i právnická osoba.

Obsahově zůstává pojetí s.r.o., její odpovědnost za porušení povinností a ručení společníků, nezměněno.

Změnilo se pojetí základního kapitálu a vkladu, jakož i jejich výše. Napříště se nevyžaduje, aby předmět nepeněžitého vkladu ocenil znalec jmenovaný soudem, ale postačí znalec určený dohodou stran (zakladatelé či společnost a znalec). Základní kapitál je věcně zachován, nicméně vzhledem k tomu, že ztratil svůj význam při ochraně věřitelů (a je nahrazen ochranou přes insolvenční zákon, test insolvency) je stanoveno, že minimální výše vkladu je 1,- Kč, ledaže je ve společenské smlouvě určeno jinak. Úprava změn základního kapitálu je pak zjednodušená a přiměřeně využívá možností, které byly doposud upraveny u akciové společnosti. Vzhledem k oslabení role základního kapitálu by se regulace jeho změny

mohla fakticky vypustit, nicméně zůstává ze dvou důvodů: jednak řada společností základní kapitál má a bude mít a jednak oslabení role základního kapitálu nemusí mít okamžitý efekt a část veřejnosti tak i nadále může tuto položku sledovat a dávat jí význam.

Ve snaze o zvýšení atraktivity s.r.o. se také zavádí širší využitelnost druhů podílů – s.r.o. tak může povolit emisi více druhů podílů s tím, že zákon obsahuje pravidla pro případný spor. Jeden společník také může vlastnit více různých podílů, čímž se umožňuje vyšší míra vlastnické stratifikace.

Zakládacím dokumentem s.r.o. zůstává společenská smlouva, která musí být vyhotovena ve formě notářského zápisu. Společenská smlouva musí obsahovat minimálně náležitosti stanovené § 146 KorpZ. S.r.o. vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. S.r.o. nabývá vlastnictví svým jménem. Podmínky podání návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku zůstávají stejné a podpisy jednatelů musí být i nadále úředně ověřeny.

Změny společenské smlouvy jsou sceleny v jedno ustanovení a zjednodušeny. Obecně platí, že změnit společenskou smlouvou je možné pouze dohodou všech společníků nebo rozhodnutím nejvyššího orgánu s.r.o. KorpZ stanoví, že v případě, kdy je podle zákona vyžadován pro přijetí rozhodnutí nejvyššího orgánu souhlas alespoň 2/3 hlasů všech společníků, vyžaduje se pro toto rozhodnutí forma veřejné listiny;

Společníci se podílejí na majetku s.r.o. v rozsahu svých obchodních podílů. Obchodní podíl představuje účast společníka na s.r.o. a z této účasti vyplývající práva a povinnosti společníka. Jeho výše se určuje podle poměru vkladu společníka k základnímu kapitálu, nestanoví-li společenská smlouva jinak. Obchodní podíl přechází na právního nástupce.

Pojetí práv a povinností společníků je zachováno. Každý společník je povinen splatit převzatý vklad nejdéle do 5 let od vzniku společnosti. U 1,- Kč se předpokládá splacení při založení. Této povinnosti nemůže být společník rozhodnutím nejvyššího orgánu s.r.o. nebo dohodou všech společníků zproštěn, ledaže jde o snížení základního kapitálu. Jestliže je společník v prodlení se splácením vkladu, hradí úrok z prodlení a může být s.r.o. vyloučen (kaduční řízení). Uvolněný podíl nepřechází na s.r.o. a naloží se s ním podle KorpZ.

Právo společníků kontrolovat chod s.r.o. a být informován zůstává zachováno a společník ho uplatňuje zejména na jednáních nejvyššího orgánu. Právu společníků koreluje samozřejmě povinnost jednatelů relevantní informace poskytnout. Právo společníka je třeba vzhledem k jeho povaze chápat extenzivně, tj. společník může toto právo, je-li to nutné, požadovat i mimo jednání nejvyššího orgánu. Jednatel i v tomto případě má povinnost součinnosti se stanovenými výjimkami.

Povinnost příplatku zůstává zachována, je však stanoveno, že maximální výše souhrnu příplatků není kogentní (1/2 základního kapitálu), ale je to věcí určení společenské smlouvy s tím, že nebude-li výše stanovena – není možné povinnost příspěvku uložit.

V rovině nejvyššího orgánu nedochází ke změně. Upravuje se však způsob hlasování. Obecné pojetí statutárního orgánu s.r.o. – jednatele – rovněž zůstává nezměněno. Pro větší přehlednost se pouze do jedné části zákona umísťují i ta ustanovení, která zatím byla v oblasti akciového práva a bylo na ně odkazováno. Obecnosti pak řeší NOZ.

V obecném pojetí zůstává zachován také způsob ukončení účasti společníka v s.r.o. Ustanovení jsou však systematicky přeskupena, jelikož prvotní je dohoda všech společníků a teprve poté by měla být vytvořena pravidla pro ukončení účasti sporem. Podstata dohody o ukončení účasti společníka ve společnosti je zachována, obdobně tak vyloučení společníka

rozhodnutím soudu. Zde však je zákonem doplněna možnost, aby se s.r.o. domáhala vyloučení také toho společníka, který porušil své povinnosti zvláště závažným způsobem, ale jednorázově (obecná možnost vyloučení vyžaduje opakované porušení) – s takovýmto vyloučením však musí souhlasit alespoň 2/3 všech společníků. V tomto případě není povinností s.r.o. upozornit společníka na splnění povinnosti, resp. na možnost vyloučení, jak je tomu při „obyčejném“ vyloučení.

Zrušení účasti společníka soudem na jeho žádost je nezměněno, stejně tak důsledek prohlášení konkursu a exekuce. Okolnosti spojené s jednočlennou společností jsou však změněny. Z KorpZ napříště plyne, že účast společníka, proti němuž je vedena exekuce postižením podílu apod. v unipersonální společnosti nezaniká, avšak společnická práva vykonává soudní exekutor. Okamžikem realizace exekuce se stává společníkem nabyvatel podílu. Důvodem pro tuto reglementaci je ochrana zaměstnanců a věřitelů proto, aby s.r.o. nezanikala jen z toho důvodu, že je vedena exekuce proti společníkovi. Dále platí, že účast společníka ve společnosti z důvodů úpadku (resp. dílčích rozhodnutí podle insolvenčního zákona) nezaniká, nýbrž společnická práva vykonává insolvenční správce nebo soudní exekutor.

Pojetí převoditelnosti podílu se nijak nemění s tím, že možnost podmínit převod souhlasem některého z orgánů společnosti je myšlena obecně, tedy na skutečnost převodu, nikoliv na určení konkrétní osoby. Podíl na zisku je splatný v dispozitivní lhůtě 3 měsíců.

S.r.o. se zrušuje dohodou společníků. Společník se může domáhat zrušení s.r.o. z důvodů, které jsou uvedeny ve společenské smlouvě. Sankčně s.r.o. zruší svým rozhodnutím soud na návrh toho, kdo osvědčí právní zájem z důvodů dle §93 KorpZ nebo na návrh státního zastupitelství, pokud na tom shledá závažný veřejný zájem.

Akciová společnost podle zákona č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Akciovou společnost uvádíme pro komplexnost pohledu na možné právní formy pro transformaci. S touto formou však ani v průběhu I. etapy transformace nebylo příliš počítáno. Akciová společnost má smysl tam, kde lze předpokládat možnost realizace dividend, kde je odůvodněná existence akcií jako majetkové hodnoty. Tuto výhodu by s největší pravděpodobností akciová společnost založená k „transformaci“ z divadla - příspěvkové organizace nevyužila s ohledem na výši vytvářeného zisku. Nevýhodou akciové společnosti je vysoký minimální základní kapitál 2 000 000,- Kč, který musí být v případě jediného akcionáře, kterým by bylo HMP, celý splacen před zápisem akciové společnosti do obchodního rejstříku. Limitující bude i daňová úprava –viz kap.VIII.

Akciová společnost (a.s.) je právnickou osobou, která je obdobně jako s.r.o. primárně zakládána za účelem podnikání.

Charakteristickým znakem a.s. je rozvržení jejího základního kapitálu na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Akcie je cenným papírem, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se na řízení a.s., jejím zisku a likvidačním zůstatku při zániku a.s. A.s. odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář za závazky a.s. neručí.

Základní kapitál je alespoň 2.000.000,- Kč nebo 80.000 EUR. K založení a.s. se vyžaduje přijetí stanov. Ten, kdo přijal stanovy a podílil se na úpisu akcií, je zakladatel.

I nadále zůstává zachováno výsadní postavení valné hromady, a to bez ohledu na zvolený systém vnitřní struktury řízení. V zásadě se právní postavení valné hromady, její rozhodování a svolávání nemění. Rozhodování valné hromady a potřeba veřejné listiny, jsou řešeny obdobně s úpravou společnosti s ručením omezeným.

Do českého práva se zavádí obligatorní možnost volby mezi dualistickým a monistickým systémem vnitřní struktury. V rámci realizace dualistického systému, který i nadále zůstává u hlediska právní úpravy stěžejním, se vychází z dosavadní úpravy představenstva a dozorčí rady. V monistickém systému se zřizuje správní rada a statutárním orgánem je statutární ředitel.

Členem představenstva i dozorčí rady může být oproti dnešní úpravě nejen fyzická osoba, ale také osoba právnická, pakliže vykonává svou působnost prostřednictvím fyzické osoby, která splňuje podmínky zákona. Zákaz konkurence je nastaven obdobně v dnešní úpravě s tím, že oproti úpravě společnosti s ručením omezeným je přísnější. Důvod je ve vyšším předpokladu profesionality členů představenstva. Použitý pojem podnikat je pojem širší a nahrazuje tak dnešní „vstupovat se společností do obchodních vztahů“

V dualistickém systému je jako dosud statutárním orgánem a.s. představenstvo. Zánik funkce člena představenstva, povinnost zvolit chybějící členy a ingerence soudu zůstávají nezměněny. Oproti dnešní úpravě je však možnost kooptace rozšířena na všechny členy představenstva a nikoliv pouze na ty, které jmenovala valná hromada. Důvod je zejména v tom, že možnost kooptace je podmíněna příslušnou úpravou stanov a jest tedy věcí společnosti, aby kooptaci explicitně připustila.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem a.s., který dozoruje nejen činnost představenstva, ale i činnost celé společnosti. Z KorpZ plyne obecná povinnost přezkumu účetních závěrek a obdobných dokumentů a jest tedy věcí péče řádného hospodáře, která tomuto dozorčí rada a potažmo i představenstvo dostojí. V případě sporu nesou důkazní břemeno jejich členové a rovněž odpovídají za škodu.

Obecně lze říci, že monistickým je takový systém, kde struktura orgánů dělena takto:

- statutární orgán je statutární ředitel, s tím, že může být kumulace funkcí předsedy správní rady a statutárního ředitele,
- kontrolním orgánem a ve své podstatě orgánem stěžejním, je správní rada.

Správní rada je upravena obdobně jako dozorčí rada v dualistickém systému. Na postavení předsedy správní rady se použijí ustanovení o představenstvu, ledaže není zároveň statutárním ředitelem. Je-li statutární ředitel zároveň předsedou správní rady, neuplatní se na něj (jako na předsedu správní rady) ustanovení o dozorčí radě, ale rovněž ustanovení o představenstvu. Působnost správní rady je koncipována obecně a velmi široce s tím, že samozřejmě může to samé co dozorčí rada a další činnosti, uzná-li to za potřebné. Ostatní orgány společnosti jsou povinny účinně spolupracovat s tím, že případná rozhodnutí správní rady jsou závazná – samozřejmě ledaže jde o rozpor s valnou hromadou. V tomto platí, že valná hromada je nejvyšší orgán a rozhodnutí a působnost správní rady nesmí jít na úkor působnosti a pravomoci valné hromady.

Zrušení a.s. je upraveno obdobně jako u s.r.o.

Veřejná prospěšnost

Významnou změnou, kterou do právního řádu přináší NOZ, je úprava veřejné prospěšnosti. Ve většině evropských států je veřejně prospěšná činnost určitého subjektu deklarována přiznáním statusu veřejné prospěšnosti (SVP), jehož získání je navázáno na prokázání výkonu určité činnosti, případně na následné rozhodnutí určité autority, která status veřejné prospěšnosti přiznává. Míra regulace v Evropě je různá. V některých zemích jsou pro získání SVP předepsány přísné požadavky na vnitřní fungování a správu právnické osoby. Sem patří například povinné zřízení orgánu dohledu pro kontrolu vnitřních aktivit, oddělení veřejně prospěšných aktivit od soukromých, apod.

NOZ v § 146 a násl. vymezuje SVP obecnou definicí, vymezuje právo zápisu SVP právnické osobě do veřejného rejstříku, splní-li taková právnická osoba podmínky jeho udělení a upravuje obecná pravidla pro odnětí SVP. V dalším odkazuje na vydání zvláštního zákona.

Základním znakem veřejné prospěšnosti je dle §146 NOZ, že právnická osoba přispívá v souladu se zakládacím dokumentem právnické osoby svou vlastní činností k dosahování obecného blaha. Dalším nutným předpokladem je hospodárné využívání majetku a bezúhonnost osob, které mají podstatný vliv na jejím rozhodování právnické osoby.

„Zvláštním zákonem“ upravujícím veřejnou prospěšnost a režim jejího statusu bude zákon o statusu veřejné prospěšnosti (ZSVP), který je v současné době projednáván ve vnějším připomínkovém řízení. ZSVP by měl nabýt účinnosti 1.1.2014, tj. společně s NOZ. Dále uvedený text je tedy popisem možné budoucí úpravy s výhradou změn provedených v legislativním procesu.

Právo na zápis statusu veřejné prospěšnosti (SVP) má mít každá právnická osoba soukromého práva tedy jak tzv. nezisková organizace, tak i obchodní korporace, která splní následující podmínky:

- a) přímo vykonává veřejně prospěšnou činnost v souladu se svou zakládací listinou a způsobem uvedeným v §146 NOZ,
- b) její zakládací listina určí, že předmětem hlavní činnosti je výlučně veřejně prospěšná činnost, která může být i výtěžná, že výše vypořádacího podílu je nejvýše nominální hodnota vkladu, že výše podílu na likvidačním zůstatku je nejvýše nominální hodnota vkladu a zbylý likvidační zůstatek se použije výlučně na výkon veřejně prospěšné činnosti a že se zřizuje kontrolní orgán právnické osoby,
- c) vykonává podnikatelskou činnost pouze jako vedlejší činnost výlučně pro podporu své hlavní činnosti,
- d) nerozděluje zisk z výtěžné hlavní činnosti ani vedlejší podnikatelské činnosti po zdanění osobě, která je jejím zakladatelem, členem jejího orgánu nebo jejím zaměstnancem, ani osobě jim blízké,
- e) má ve sbírce listin uveřejněnu výroční zprávu alespoň za dvě účetní období předcházející dni podání žádosti o zápis statusu, obsahující kromě náležitostí stanovených jiným právním předpisem upravujícím účetnictví také
 - i. přehled o všech zdrojích příjmů právnické osoby a jejich použití na veřejně prospěšnou činnost nebo svůj další rozvoj,

- ii. přehled nákladů na vlastní správu a mzdy včetně počtu zaměstnanců a dobrovolníků podle jiného zákona⁸ k poslednímu dni uplynulého účetního období,
- iii. souhrnnou sumu tří nejvyšších ročních příjmů členů voleného orgánu, zaměstnanců za uplynulé účetní období obdržných v souvislosti s působením v právnické osobě,
- f) její zakladatelé, členové statutárního orgánu a členové kontrolního orgánu jsou bezúhonní; za bezúhonného se pro účely tohoto zákona nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin, trestný čin hospodářský a proti majetku⁹, pokud se na něho nehledí, jako by nebyl odsouzen, a
- g) nemá ke dni podání návrhu na přiznání statusu nedoplatky na dani¹⁰.

Ústav a nadační fond nebude mít problém prokázat podmínky dle písm.a-d), neboť tyto podmínky jsou základem jejich právní existence. S.r.o. a a.s. budou zřejmě muset upravovat své zakládací dokumenty, aby požadavku vyhověly.

Členem kontrolního orgánu právnické osoby, která se uchází o SVP, nesmí být osoba, která je

- a) členem statutárního orgánu nebo likvidátorem,
- b) osobou blízkou k členovi statutárního orgánu, nebo
- c) v pracovním nebo obdobném poměru vůči právnické osobě, v níž vykonává funkci člena kontrolního orgánu.

Návrh zákona neobsahuje přesné vymezení ani taxativní výčet činností, které se považují za veřejně prospěšné, nýbrž pouze obecné znaky veřejně prospěšné činnosti. Poskytování veřejně prospěšné činnosti bude právnická osoba prokazovat především svým zakládacím dokumentem a konkrétními doklady o poskytování veřejně prospěšné činnosti (výroční zprávy). Bude pak na úvaze soudu příslušného dle sídla právnické osoby, který bude o zápisu SVP rozhodovat, zda tato činnost naplňuje obecné znaky a zda bude možné tak tuto činnost považovat za činnost směřující k dosahování obecného blaha. Oblast kultury je uvedena v návrhu ZSVP velmi obecně jako činnost v oblasti kulturního rozvoje.

Návrh zákona v důvodové zprávě uvádí, že „zákon vychází z myšlenky, že právo získat SVP mají jen osoby, které již po nějakou dobu veřejně prospěšnou činnost vykonávají. Výkon činnosti bude pak prokazovat právnická osoba. SVP získá pouze osoba, která prokáže, že se v oblasti poskytování veřejně prospěšné činnosti osvědčila. To je logické především z toho důvodu, že se SVP budou spojeny další výhody, ale i určitá reklama a prestiž ve vztahu ke třetím osobám. SVP umožní právnickým osobám získat především nepřímé výhody spočívající v úlevách na dani z příjmů, do budoucna však není vyloučeno, že se SVP budou spojovány i jiné typy výhod.“ Konkrétní výhody jsou však v současné době ve fázi návrhů (viz čl. VIII).

⁸ Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě).

⁹ Hlava V a VI části druhé zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁰ Pod pojmem „nedoplatek na dani“ se myslí zároveň nedoplatek na sociálním či zdravotním pojištění, neboť vzhledem k nové koncepci daní a přechodu těchto agend z MPSV a MZdr na MF budou tyto příjmy státního rozpočtu nově po zavedení jednotného inkasního místa spravovány jako daně.

SVP je pro právnické osoby možnost, nikoliv povinnost. Z návrhu nové daňové úpravy dokonce vyplývá, že řada subjektů bude mít nárok na daňové benefity jako veřejně prospěšný poplatník v přímé vazbě na svou právní formu, např. OPS a ústavy, bez nutnosti mít k tomu SVP. S.r.o. a a.s. však bude muset pro čerpání daňových výhod SVP získat.

Návrh ZSVP z veřejné prospěšnosti vylučuje činnost právnické osoby zaměřenou na podporu politické strany nebo politického hnutí včetně podpory jejich volební kampaně, nebo výlučně na společníky nebo zakladatele právnické osoby a na osoby, které jsou s ní spřízněny, za účelem uspokojení soukromých zájmů a potřeb těchto osob.

O přiznání SVP bude rozhodovat soud v civilním řízení na základě žádosti právnické osoby poté, co doloží soudu splnění shora uvedených podmínek. Soud bude mít podle procesního zákona na rozhodnutí lhůtu patnácti dnů ode dne doložení všech dokumentů prokazujících splnění podmínek pro udělení SVP. Toto rozhodnutí je pak podkladem pro zápis SVP do příslušného veřejného rejstříku, ve kterém je právnická osoba vedena – rejstřík ústavů, nadační rejstřík, obchodní rejstřík.

ZSVP za účelem zabránění vyvádění majetku z právnické osoby se SVP stanoví některá omezující pravidla při nakládání s majetkem či při jeho nabývání. Stanoví se, že nelze poskytovat finanční pomoc osobám, které jsou v blízkém vztahu k této právnické osobě. Výjimku tvoří případy, kdy pro to budou důvody zvláštního zřetele vhodné. Podobně se navrhuje omezit smluvní volnost této právnické osoby při nabývání majetku nebo jeho převádění na osoby, které jsou v blízkém vztahu k ní, a to konkrétně v otázce týkající se výše sjednané ceny, která v těchto případech bude muset být sjednaná v obvyklé výši.

Pro případ, že právnická osoba neuveřejní ve sbírce listin výroční zprávu za uplynulé účetní období, se stanoví jako sankce, že nemá nárok na výhody, které jí jako nositeli SVP přísluší, za období, v němž nesplnila tuto reportovací povinnost. Stejná sankce se stanoví, pokud právnická osoba zveřejní výroční zprávu s nepravdivými, neúplnými nebo hrubě zkreslenými údaji.

O odnětí SVP jako sankčním řešením bude rozhodovat stejně jako o přiznání SVP soud. Bude-li status odňat, zanikne nárok na výhody se SVP spojené, a to zpětně ke dni zahájení řízení o odnětí SVP. Právnická osoba se bude moci podáním k soudu SVP i vzdát. V případě vzdání se SVP nebo jeho odnětí vrátí právnická osoba prostředky plynoucí z výhod jí poskytnutých, u kterých neprokáže, že byly použity pro veřejně prospěšnou činnost. O tom, jak bude toto vrácení realizováno, zákon mlčí. Lze předpokládat, že do tohoto procesu bude vstupovat finanční úřad, neboť výhody budou především fiskální.

V přechodných ustanoveních návrh ZSVP zmírňuje podmínku založení výročních zpráv za dvě účetní období předcházející návrhu na zápis SVP pro právnické osoby nově vznikající, které chtějí o SVP žádat dříve než po dvou resp. třech letech své existence. Tyto právnické osoby musí splňovat podmínky ZSVP s výjimkou předložení výroční zprávy, kterou však bude muset doložit následně za první, byť jediné účetní období, pokud bude chtít daňové výhody.

Exkurz k připravované daňové úpravě

Ve vazbě na zásadní změnu úprav soukromého práva, kterou je přijetí NOZ, budou přijaty i změny v oblasti veřejného práva. Pro rozhodování o volbě vhodné právní formy při transformaci bude podstatná daňová úprava. V současné době jsou známy pouze první návrhy, které byly předloženy do připomínkového řízení. V průběhu legislativního procesu

tedy ještě dojde k dalším úpravám, neboť řada vznášených připomínek je zásadního charakteru. Dále uvedený text čl. VIII je tedy nutné chápat jako naznačující tendence právní úpravy. Ve vztahu ke shora popsaným právním formám uvažovaným pro transformaci pražských divadel, je nutné konstatovat, že dle navrhované právní úpravy bude méně výhodné volit formu s.r.o. nebo a.s., které budou muset být pro to, aby mohly čerpat daňové výhody, nositeli statusu veřejné prospěšnosti. Co lze považovat za téměř jisté, je zrušení zákona č.357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a daní z převodu nemovitostí a převzetí úpravy darů jako bezúplatných plnění do zákona o daních z příjmů.

Daňové výhody se váží k veřejně prospěšným poplatníkům, které § 17a DPřij nově definuje. Jako veřejně prospěšný poplatník je definován poplatník, který podle svého zakladatelského dokumentu nebo statutu vykonává jako svou hlavní činnost veřejně prospěšnou činnost. Ústav, který se zakládá k provozování obecně prospěšných činností a nadační fond, jehož účel je z jeho podstaty obecně prospěšný, budou veřejně prospěšným poplatníkem, aniž získají status veřejné prospěšnosti. Návrh DPřij stanoví, že S.r.o. a a.s. jako obchodní korporace veřejně prospěšným poplatníkem nejsou. To znamená, že s.r.o. a a.s., i když nebyly založeny za účelem podnikání, nebudou veřejně prospěšným poplatníkem, pokud nezískají status veřejné prospěšnosti.

DPřij stanoví nevyvratitelnou právní domněnku, že poplatník se statutem veřejné prospěšnosti je veřejně prospěšným poplatníkem. Pokud by tedy mělo divadlo ve formě s.r.o. nebo a.s. čerpat zákonem stanovené daňové výhody, musí získat status veřejné prospěšnosti.

Stanoví se, že u veřejně prospěšného poplatníka není předmětem daně příjem z veřejně prospěšné činnosti za podmínky, že náklady (výdaje) vynaložené podle tohoto zákona v souvislosti s prováděním této činnosti jsou vyšší, a dotace, příspěvky, podpory nebo jiná obdobná plnění z veřejných rozpočtů (§18a). Uvedená úprava znamená, že dotace budou předmětem daně u s.r.o. a a.s., které nebudou nositeli statusu veřejné prospěšnosti.

Veřejně prospěšný poplatník bude povinen vést účetnictví tak, aby nejpozději ke dni účetní závěrky byly vedeny odděleně příjmy, které jsou předmětem daně, od příjmů, které předmětem daně nejsou, nebo předmětem daně jsou, ale jsou od daně osvobozeny. Obdobně to platí i pro vedení výdajů (nákladů).

DPřij upravuje postup, kdy poplatníci se statutem veřejné prospěšnosti (tj. i s.r.o. a a.s.) a vyjmenování veřejně prospěšní poplatníci, mezi nimiž je uveden i „ústav“, ke všem zdanitelným příjmům uplatní daňově uznatelné výdaje/náklady a nebudou mít nadále povinnost klíčovat k příjmům, které nejsou předmětem daně, související výdaje/náklady. Důvodová zpráva k DPřij uvádí, že důvodem navrhovaných úprav je jednak zjednodušení stanovení základu daně a tím i snížení administrativní náročnosti a jednak stanovení srovnatelných daňových režimů pro poplatníky provozující stejné nebo srovnatelné činnosti. Z podstaty této úpravy plyne, že se u uvedených poplatníků neosvobozují přijaté dary, na které je pohlíženo jako na příjmy rovněž podřízené režimu „ke všem zdanitelným příjmům se uplatní daňově uznatelné výdaje/náklady“. Z navrhovaného textu DPřij není zcela zřejmé, zda nadační fond k uplatnění tohoto režimu bude muset být nositelem statusu veřejné prospěšnosti. Toto bude zřejmě předmětem jednání v rámci legislativního procesu.

Tento režim by měl být výhodnější než postup, kdy si zákonem určené právnické osoby nezaložené za účelem podnikání mohli snížit základ daně podle §20 odst.7 DPřij o 30% max. o 1.000.000 Kč za podmínky použití prostředků získaných touto úsporou na dani ke

krytí nákladů (výdajů) souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně, a to nejpozději ve 3 bezprostředně následujících zdaňovacích obdobích.

Osvobozeny u všech daňových poplatníků budou v souladu se stávající úpravou příjmy z veřejných sbírek.

V tomto daňovém exkurzu je nutné zmínit i úpravu odpočtu darů u těch, kteří je poskytují. Rozumí se nikoliv u sponzorů, ale u dárců (mecenášů). Návrh DPřij upravuje možnost odpočtu poskytnutých darů ve změněné podobě.

Fyzická osoba si od základu daně bude moci odečíst hodnotu bezúplatných plnění (darů) poskytnutých veřejně prospěšným poplatníkům s výjimkou poplatníků, kteří z hlediska své formy mohou získat status veřejné prospěšnosti, ale tento status nemají, pokud úhrnná hodnota bezúplatných plnění ve zdaňovacím období dosáhne alespoň 1000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 10% ze základu daně. U právnické osoby se limity stanoví takto: hodnota daru činí alespoň 2000 Kč a v úhrnu lze odečíst nejvýše 5% ze základu daně.

Pro účely odečítání od základu daně se stanoví fikce, že se bezúplatné plnění, které bylo poskytnuto osobě se statusem veřejné prospěšnosti, poskytuje na veřejně prospěšnou činnost, tedy nikoliv na zajištění správy příjemce daru.

Pokud by byla příjemcem daru s.r.o. nebo a.s., nebude si moci poskytovatel takový odpočet uplatnit.

Možnost transformace PO na jinou právnickou osobu veřejného práva – úvaha de lege ferenda (o možné budoucí úpravě)

Pokud hovoříme o potřebě změnit u divadel stávající právní formu příspěvkových organizací, měli bychom, aby byl návrh zpracován co nejkomplexněji, posoudit i možnost změny na jiný veřejnoprávní subjekt. Možné řešení se nabízí právě v souvislosti s novým občanským zákoníkem, který do právního řádu zavádí soukromoprávní ústav. Vedle soukromoprávního ústavu může existovat i veřejnoprávní ústav.

Pro ústav je typická kombinace věcného základu s osobním prvkem za účelem trvalé nebo dlouhodobé služby nějakému veřejně prospěšnému účelu. Definiční význam má pro ústav zejména jeho účel spočívající obvykle v poskytování služeb. Z tohoto hlediska jsou pro ústav významní ti, kdo služby ústavu užívají (destinatáři), na které se neklade požadavek jejich spolupůsobení. Veřejný ústav je hierarchicky organizovaná struktura, úzce spojená se svým zřizovatelem. Ve své činnosti je omezen tím, co je mu dovoleno.

Veřejnoprávní ústavy znají právní úpravy např. Francie „*les établissements publiques*“, Německo a Rakousko „*Anstalt des öffentlichen Rechts*“.

Právní podstatou je veřejnoprávním ústavem i nově uvažovaná forma právnické osoby „veřejnoprávní instituce v kultuře“. Návrh zákona o veřejnoprávních institucích v kultuře v paragrafovaném znění hodlá ministerstvo kultury dle zveřejněných informací¹¹ aktualizovat a do konce března 2013 předložit k vnitřnímu připomínkovému řízení.

¹¹ <http://www.mdb.cz/tiskove-zpravy-45/?aid=931>; http://www.denik.cz/z_domova/ministerstvo-slibuje-regionalnim-divadlum-stejne-penez-jako-loni-20130207.html

Do tohoto zákona jsou vkládány velké naděje kulturní obce, o čemž svědčí i stanovisko Asociace profesionálních divadel ČR: „Podporujeme snahu o vytvoření nové právní formy organizace poskytující kulturní služby. Věřejnoprávní instituce v kultuře (dále VPI) by měla vyjít ze zkušeností příspěvkových organizací a především odstranit současné nedostatky. Vytvoření VPI je motivováno i výsledky, kterých bylo dosaženo v jiných obdobně zaměřených resortech (zákon o vysokých školách, zákon o veřejných výzkumných institucích, zákon o veřejných zdravotních zařízeních). V resortu kultury zatím obdobný předpis není.“

Veřejnoprávní instituce v kultuře (VPI) je návrhem zákona definována jako právnická osoba, jejíž hlavní činností je

- poskytování veřejných kulturních služeb podle zvláštního předpisu zákona č.203/2006 Sb., o některých druzích podpory kultury a o změně některých souvisejících zákonů a
- provádění činností, jež jsou neziskové¹² a slouží veřejnému zájmu.

VPI podle návrhu zákona může vedle této hlavní činnosti za podmínek stanovených tímto zákonem vykonávat i doplňkovou činnost, která nesmí ohrožovat nebo omezovat činnost hlavní.

VPI může podle návrhu zákona zřídit stát, kraj nebo obec samostatně nebo společně. VPI vzniká zápisem do rejstříku VPI vedeného rejstříkovým soudem, tedy obdobně jako ústav podle NOZ.

Na rozdíl od soukromoprávních subjektů má zřizovatel VPI silnější postavení. Podle návrhu zákona rozhoduje o změnách zřizovací listiny, o přeměnách i zrušení VPI, jmenuje a odvolává členy správní rady a dozorčí rady a současně jmenuje a odvolává i ředitele, který je statutárním orgánem. Zřizovatel vydává předchozí souhlas k dispozicím s majetkem zřizovatele, který je VPI svěřen (S vlastním majetkem nakládá VPI na zřizovateli nezávisle). Výrazným nástrojem zřizovatele k ovlivňování činnosti VPI je jeho právo schvalovat rozpočet VPI.

Organizační struktura VPI je podle návrhu zákona tvořena ředitelem, správní radou a dozorčí radou. Obdobně jako u právnických osob soukromého práva se u funkcionářů VPI stanoví odpovědnost s péčí řádného hospodáře.

Ředitel je podle návrhu zákona statutárním orgánem, jmenovaným a odvolávaným zřizovatelem. Statutární působnost ředitele je omezena oprávněním správní rady schvalovat nakládání s nemovitostmi, rozhodováním o podmínkách, za kterých budou prostory VPI využívány jinými organizacemi, rozhodováním o přijetí darů a dědictví nabývaných ke zhodnocení zřizovatelem svěřeného majetku, schvalováním zákonem určených smluv. Oproti právu správní rady ústavu ingerovat do působnosti ředitele, je pravomoc správní rady VPI širší.

Správní rada je podle návrhu zákona orgánem, který rozhoduje ve věcech ekonomického charakteru - víceletý program činnosti, výroční zpráva, cenová politika, účetní závěrka, organizační řád VPI. Členy správní rady jmenuje a odvolává zřizovatel, z toho 1/3 na návrh ředitele. Nejedná se však o vlastní návrh ředitele, protože k podání návrhů na členy správní rady, které navrhuje, vyzve ředitel představitel jiných VPI, zaměstnance VPI,

¹² Jistou výhradu lze mít vůči formulaci, že se jedná o činnosti „neziskové“. Vhodnější a podstatu věci vystihující je formulace „nejsou vykonávány za účelem zisku“.

popřípadě další představitele odborné veřejnosti. U správní rady se stanoví povinnost ručení za závazky VPI, současně se však stanoví, že za závazky VPI ručí zřizovatel.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem s obdobnou pravomocí, jako dozorčí rada ústavu. Členy dozorčí rady jmenuje a odvolává zřizovatel.

Pokud akceptujeme popsanou navrhovanou úpravu struktury VPI jako veřejnoprávního ústavu a ústav se vyznačuje hierarchickou strukturou, měla by být pravomoc jmenovat a odvolávat ředitele svěřena správní radě. Tím se zajistí odstup ředitele od zřizovatele, který mu umožní více nezávislý přístup k výkonu své funkce. Mohlo by však být účelné i pro ředitele stanovit funkční období a možností opakovaného jmenování. K zajištění nezávislosti na subjektivních vlivech by měla být stanovena povinnost obsazovat funkce ředitele na základě výsledků výběrového řízení. Toto by měl upravit zákon, neboť se bude jednat o veřejnoprávní úpravu, z jejíhož rámce se nemůže zřizovatel ani správní rada odchýlit.

Kromě hlavní činnosti, ke které byla zřízena, může VPI vykonávat i doplňkové činnosti navazující na hlavní činnosti. Touto činností nesmí být ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost hlavní činnosti. Veřejná kulturní služba, kterou VPI vykonává jako hlavní činnost, může být upřesněna ve smlouvě o zajištění veřejné kulturní služby se zřizovatelem. Taková smlouva je zpravidla víceletá. Otázkou, kterou návrh zákona neřeší je, zda taková smlouva bude plnit pro účely veřejné podpory funkci pověření k poskytování služeb obecného hospodářského zájmu.

VPI hospodaří s vyrovnaným rozpočtem a kladný hospodářský výsledek, vykázaný ke konci účetního období, musí VPI použít na rozvoj své činnosti. VPI je povinna pravidelně každé pololetí zveřejnit způsobem umožňujícím dálkový přístup seznam všech svých dodavatelů a smluvních partnerů spolu s uvedením předmětu spolupráce.

Výnosy VPI tvoří: dotace od zřizovatele nebo zřizovatelů na zajištění veřejné kulturní služby, dotace z jiných veřejných rozpočtů, výnosy z hlavní činnosti, výnosy z doplňkové činnosti, výnosy z hospodaření se svěřeným majetkem, výnosy z vlastního majetku a dary.

VPI může zakládat nebo zřizovat právnické osoby pro zajištění doplňkové činnosti, nesmí se však stát se společníkem veřejné obchodní společnosti nebo komplementářem komanditní společnosti. VPI nesmí převzít ručení za závazky fyzických a právnických osob.

VPI hospodaří s majetkem, k němuž má vlastnické právo tj. který do ní byl vložen nebo který získala vlastní činností, a s majetkem zřizovatele, který ji pouze jako potřebný pro výkon hlavní činnosti VPI zřizovatel svěřil (z hlediska soukromého práva se jedná o výpůjčku). Zřizovací listina může stanovit, že majetek vložený do VPI nebo jeho část nelze zcizit či zatížit.

VPI má povinnost vydávat a zveřejňovat výroční zprávu s obsahem zákonem kogentně stanoveným. Výroční zpráva se zveřejňuje založením do sbírky listin rejstříkového soudu.

Pro úpravu pracovně právních vztahů ve VPI se předpokládá stanovení odchylné úpravy výkonu práce zvláštní povahy k zajištění veřejné kultury vyhláškou MPSV. Odměňování zaměstnanců by mělo být v režimu zákona o mzdě.

Popsaná úprava VPI by měla odstranit nedostatky, s nimiž je spojeno fungování příspěvkových organizací, omezených v řadě rozhodovacích pravomocí. Svou úpravou se

dosti blíží úpravě ústavu v NOZ, od úpravy VPI se však nelze odchýlit – není zde příliš prostoru pro volnou interpretaci.

Otázkou k úvaze je, zda by zákon o VPI neměl upravit možnost změny právní formy příspěvkové organizace na VPI. Lze mít za to, že zákon o VPI není připravován primárně k tomu, aby vznikaly nové subjekty působící v oblasti kultury, ale k tomu, aby tuto formu mohly využít již existující kulturní organizace.

Pro potřebu „transformace“ pražských divadel by i tato forma mohla být dobře využitelná, a to zejména tam, kde je účelné zachování vyšší míry vlivu města a současně se chce poskytnout více volnosti k činnosti, než je možné u příspěvkové organizace.

Vize a cíle pražské divadelní politiky – obecné principy

Veškeré významnější změny v kulturní politice a infrastruktuře vlastněné a spravované hl. m. Prahou by měly vycházet z široce projednané, politickými orgány města schválené a obecně přijaté vize. V opačném případě nemohou působit v synergii, naopak působí chaoticky, nebo dokonce protichůdně. Jakákoliv aktualizace stávající kulturní politiky proto musí navazovat na budoucí strategický plán města a vznikat v koordinaci s dalšími útvary města a jimi realizovanými koncepcemi. Nicméně následující řádky obsahují několik poznámek a doporučení ke stávající situaci, případně návrhů, které jsou tvůrcům budoucí podoby kulturní politiky Prahy dány k uvážení.

Vedle práce našeho expertního týmu, který se zaměřil na divadelní oblast, považujeme za důležité připomenout, že jsme si vědomi obecnějších úvah, debat a příprav strategických dokumentů, na kterých pracuje Útvar rozvoje města Prahy a které jsou diskutovány např. na platformě Metropolitní ozvučné desky. Divadelní sektor je pak třeba vnímat i z organizačního, technického a ekonomického hlediska jako součást kreativních a kulturních průmyslů, jejichž význam pro Prahu prokázala aktuální studie Odboru strategického rozvoje Útvaru rozvoje hl. m. Prahy¹³.

Vize a strategie

Platná Koncepce kulturní politiky hl. m. Prahy, kterou připravil Poradní sbor primátora hl. m. Prahy pro oblast kultury, definuje dlouhodobé zásady a prioritní cíle kulturní politiky výstižně a srozumitelně. Nicméně soudíme, že může být užitečné poskytnout k nim několik komentářů a aktualizací, které si podle našeho názoru od svého vzniku v roce 2009 zaslouží.

Koncepce kulturní politiky hlavního města Prahy

Dlouhodobé zásady

- 1 *ším slova smyslu otevřeným kulturním městem, které respektuje svou tradici, využívá historického potenciálu a současně vytváří podmínky pro nové inspirace, trendy a formy kulturního života a umělecké tvorby.*

¹³ Němec, Michal: Význam kulturních a kreativních průmyslů v Evropské unii, České republice a hl. m. Praze

- 2 *Praha podporuje odpovídajícími prostředky a způsoby kulturu v nejširším spektru jejich projevů, uměleckých druhů, žánrů a produkčních způsobů. Podporuje přirozené liberální prostředí, v němž mohou koexistovat všechny aktivity (volnočasové, nonprofijní, profijní).*
- 3 *Praha zřizuje instituce páteřního systému kultury, je zakladatelem kulturních subjektů a vytváří instituty, jejichž prostřednictvím ovlivňuje zachování pestrosti a rozmanitosti způsobů kulturního života obce i otevřenost novým trendům v kultuře a umění.*
- 4 *Praha přednostně podporuje ty kulturní projekty a subjekty, jejichž vznik a fungování není schopen zajistit ziskový .*
- 5 *Praha přednostně podporuje ty aktivity, u nichž je problematické navázat přetrženou kontinuitu, nebo ty, s nimiž by zanikla jedinečná, přitom stále živá a aktuální forma uměleckého vyjádření či kulturní tradice.*
- 6 *Praha stimuluje a podporuje tvůrčí uměleckou činnost a zpřístupnění výsledků umělecké tvorby občanům a návštěvníkům města.*
- 7 *Praha prezentuje pražskou kulturu v zahraničí a podporuje rozvíjení mezinárodní kulturní spolupráce.*
- 8 *Praha podporuje provázanost kultury a umění se souvisejícími oblastmi, jako je marketing města, rozvoj mezinárodních vztahů, ekonomika, zaměstnanost, cestovní ruch a kongresová turistika.*
- 9 *Praha podporou kultury vyjadřuje zájem na dalším rozvoji občanské společnosti. Odpovědné orgány města podporují aktivnější práci s veřejností, občanskými sdruženími, nadacemi a nadačními fondy s cílem získat zpětnou vazbu účinnosti kulturní politiky a pružně reagovat na nové podněty.*

První tři body Zásad považujeme za klíčové. Praha by jako přirozené (nejen) kulturní centrum České republiky neměla rezignovat na žádnou z forem a podob umělecké tvorby. Naopak by co nejširším záběrem měla sloužit jako výkladní skříň i laboratoř české kultury. Zákonitě by při tom měla stavět na svém hmotném i nehmotném kulturním dědictví.

Zásada přednostní podpory neziskových projektů a organizací (bod č 4.) by měla být aplikována i ve své negaci. Hl. město Praha by mělo zvážit podporu těm neziskovým subjektům, jejichž fungování může někdy lépe a téměř vždy díky konkurenčnímu tlaku efektivněji zajišťovat podnikatelský sektor. Konkrétně se to týká divadel nabízejících repertoár s dostatečným diváckým a tedy komerčním potenciálem (např. muzikál) a/nebo nižšími náklady (např. konverzační komedie s malým obsazením). Samozřejmě na tomto místě nelze nezmínit všeobecně známý fakt, který tuto situaci komplikuje. Mezi uměním, které díky svým nárokům na umělce i diváka těžko může existovat bez veřejné podpory, a zábavou neexistuje jasná hranice a určit, která instituce nebo projekt by měly být subvencovány a které nikoliv, je tak vždy předmětem subjektivního hodnocení. Samotná výše podpory by ale měla vycházet z objektivní ekonomické rozvahy.

Repertoár pohybující se na výše uvedené hranici by ale ze zmíněných ekonomických důvodů neměly nabízet městem zřizované instituce. Efektivněji je zajistí soukromé subjekty, které mohou být podpořeny dotací prostřednictvím grantového systému, pokud o ni požádají, doloží reálnou ekonomickou rozvahu a zaváží se k plnění kvalitativních a

kvantitativních kritérií, které mohou být definovány přímo v grantovém systému nebo je subjekty samy navrhnou a grantová komise vyhodnotí.

Dalším deklarovaným zásadám nelze vytknout nic než fakt, že se jen minimálně promítají do praxe. Praha na využití své divadelní infrastruktury v oblasti propagace města v zahraničí a podporu incomingové turistiky prakticky rezignuje. Podpora stávajících turisticky zajímavých festivalů není dostatečná a poskytovaná na základě strategické úvahy v kontextu cestovního ruchu a kulturních a kreativních průmyslů. Z konkrétních témat je například překvapující neexistence profilového divadelního festivalu, který by přesáhl významem hranice Prahy, případně i České republiky.

Kromě provázanosti kultury a umění se souvisejícími oblastmi (bod č. 8) existují podstatné rezervy i v provázanosti a součinnosti kulturních městských institucí samotných. Některé podpůrné aktivity jako je výzkum a rozvoj publika (viz dále), obchodní politika (konkrétně např. předprodej vstupenek), propagace, ale např. i provozní oblasti jako je výroba, skladování nebo logistika by bylo možné provozovat mnohem efektivněji, pokud by byly městskými divadly sdíleny. Inspiraci je možno najít např. ve Vídni, kde společnost ART for ART, Theaterservice GmbH¹⁴ zajišťuje řadu těchto činností pro vídeňská divadla společně, nebo ve Štýrském Hradci, kde funguje obdobná servisní organizace Art and Event Theaterservice GmbH obsluhující divadla sdružená v obdobném divadelním holdingu.

Mezi zásadami kulturní politiky by z důvodů uvedených v prvním odstavci této kapitoly neměla chybět zásada následující:

- *Praha považuje kulturu za zásadní nástroj rozvoje kvality života ve městě, identity a cestovního ruchu a jako takovou ji zahrnuje do přípravy a implementace Strategického plánu Prahy.*

Zahrnout kulturu a investici do ní do strategie rozvoje města považujeme za důležité z několika důvodů:

- zásadní podíl ekonomiky města leží na cestovním ruchu a terciárních službách; turisté ve městech hledají kreativní obsah (výstavy, divadlo, koncerty, tradiční i nové akce ve veřejném prostoru), který pomáhá oživit ekonomiku cestovního ruchu
- Praha disponuje vynikající infrastrukturou, kterou jako zdroj svého růstu využije pouze tak, že ji naplní kreativním obsahem (versus uzavírání stálých expozic NG na Staroměstském náměstí apod.)
- většina běžných odvětví je pro Prahu nevhodná nebo se soustředí jinde (průmyslová výroba zcela zřejmě nebude růstovým segmentem, IT a podobné průmysly strategicky podporuje Brno, trh nemovitostí se zdá být nasycen a mírně klesá atd.)

Střednědobé cíle v oblasti divadla

Podobně jako u výše komentovaných zásad přijatých v Konceptu kulturní politiky hl. m. Prahy se ztotožňujeme i s jejími prioritami (viz níže), které o něco konkrétněji stanovují střednědobé cíle. I k nim se pokusíme připojit komentář s výhodou téměř čtyřletého odstupu od jejich vzniku.

¹⁴ <http://www.artforart.at>

Priority kulturní politiky 2010 - 2015

1. *Ochrana kulturního dědictví hl. m. Prahy, zejména ochrana a opravy nemovity , ochrana a další kultivace cenného prostoru Pražské památkové rezervace, péče o další cenné historické budovy a památky, pomoc při ochraně a opravách církevních kulturních památek a objektů náboženských společností. Osvěta a propagace na podporu kulturního dědictví. Ochrana a oprav objektů vedoucích k většímu rozproštění zájmu turistů i obyvatel města mimo nejnavštěvovanější turistické oblasti (Královská cesta).*
2. *Podpora nejširšího spektra umělecké tvorby a kultury v rámci nového dotačního systému HMP.*
3. *Provedení druhé etapy transformace příspěvkových organizací HMP v oblasti kultury.*
4. *Evaluaace nového dotačního systému HMP a jeho finanční zajištění. Zejména pak vymezení sfér vlivu mezi grantovým systémem a partnerstvím HMP; ustanovení Poradního sboru primátora hl.m. Prahy pro oblast kultury; zavedení a precizování evaluace všech městem podporovaných aktivit.*
5. *Rozvoj vícezdrojového financování pražské kultury a umění (granty a partnerství hl. m. Prahy, sponzoring, fondy Ministerstva kultury ČR a další finanční zdroje v působnosti státu, fondy Evropské unie, granty a jiné formy podpory městských částí, vlastní zisk a zdroje, podpora ze strany specializovany - nadací a fondů, podpora poskytnutá zahraničními zastoupeními a kulturními středisky atd.).*
6. *ční povahy (iniciování legislativních úprav, úlev, udělení cen apod.).*
7. *Podpora nabídky kulturního vyžití dětí a mládeže.*
8. *Podpora kulturních počínů, jež pomáhají integraci menšin a zapojují menšiny do aktivního kulturního dění v Praze.*
9. *Podpora kulturních projektů ve veřejných prostorech (site specific, obchodní domy, nákupní centra, nádraží apod.).*
10. *Podpora kulturních projektů pomáhajících pozitivnímu rozvoji cestovního ruchu v Praze zejména v době mimo hlavní turistickou sezónu.*
11. *Podpora otevřené interaktivní informovanosti a diskuse veřejnosti o podobě, povaze a výsledcích pražské kultury (např. o vy , o koncepčních a zásadních arch či soutěžích).*

Z divadelně provozního hlediska zaznamenala Praha v posledních dvaceti letech prudký rozvoj tzv. nezávislé scény (tj. z pohledu nového občanského zákoníku spolkové a veřejně prospěšné, tedy non-profitní, která klade umělecké a estetické hodnoty nad tržní). Ta dokázala vygenerovat zajímavé tvůrčí osobnosti i tvůrčí týmy, které dostatečně vysoké profesionální i umělecké kvality.

Ve stejném období příspěvková divadla plnila roli strážců a udržovatelů konzervativních tradic a hodnot, která může být vnímána částečně pozitivně. Zároveň se ale ukazuje, že tento typ institucí dokáže jen velmi pomalu inovovat nejen programové směřování, ale i nabídku a úroveň služeb divákům, obchodní politiku nebo organizační schémata tak, aby udržel vývoj se zbytkem scény.

Praha v současné době zřizuje sedm činoherních repertoárových divadel (často s obdobnou dramaturgií) a není mezi nimi žádné, které by fungovalo na principu stagiony, tedy otevřeného prostoru, který nevytváří repertoár, ale dává prostor nezávislým

uměleckým uskupením nebo ad hoc projektům, které mohou (a nemusí) při poměrování umělecké kvality se stálými soubory obstát. Workshopům a vzdělávání se z příspěvkových divadel věnuje pouze divadlo Minor, pro menšiny hrají pouze Městská divadla pražská, a to pro ekonomicky nejsilnější gay minoritu, nikoli jiné sociálně a ekonomicky znevýhodněné skupiny. Příspěvkové organizace ve valné většině zaostávají i ve využití základních obchodních a marketingových nástrojů - Divadlo Na Vinohradech a Studio Ypsilon nevyužívají žádné formy předplatného, pouze tři divadla z deseti nabízejí skupinové slevy.

Celkově podle nás vzniká disproporce v podpoře příspěvkových divadel, která zdaleka převyšuje možnosti podpory dalších forem kultury a umění, které mnohdy naplňují platné kulturně-politické cíle hl. m. Prahy efektivněji. Provedení druhé etapy transformace příspěvkových organizací (bod. 3) by proto mělo podle našeho názoru respektovat prioritu podpory nejširšího spektra umělecké tvorby (bod 2.) a využít tento proces k narovnání rovnováhy vychýlené přirozeným vývojem na straně jedné a stagnací na straně druhé. To znamená, že podpora progresivnějších a v současnosti v ekonomickém smyslu znevýhodněných druhů, žánrů a forem by měla být v rozumné míře posílena na úkor většinově zastoupeného typu činoherního repertoárového divadla - příspěvkové organizace. Musí ale jít o postupný a řízený proces, který bude kontinuálně projednáván a ověřován se zástupci odborné veřejnosti.

Evaluace jednotlivých městských institucí, grantové podpory a kulturní politiky jako celku je asi nejslabším článkem celého systému podpory kultury v Praze. Městská divadla jsou sice zřizovatelem průběžně kontrolována a hodnocena z pohledu ekonomického a provozního na základě výkonových ukazatelů a účetní závěrky, nicméně zcela nedostatečná je evaluace toho nejdůležitějšího - totiž naplňování vlastní umělecké koncepce a požadované umělecké kvality.

Přípravu systému evaluace příspěvkových organizací i granty podpořených organizací a projektů v kultuře považujeme za urgentní. Nástroji, které se nabízejí, jsou sebehodnocení organizací na základě vlastních, samostatně nastavených parametrů, zveřejnění statistických a výkonových ukazatelů všech městských organizací a příjemců grantů, příprava jednotného elektronického statistického formuláře pro grantové žádosti a evaluaci nebo pravidelná odborná oponentura. Takové hodnocení musí být prováděno odborně způsobilým grémiem, nikoliv politickými orgány nebo aparátem magistrátu.

Nástrojem, který v minimální přípustné míře uměleckou evaluaci zajišťuje, je zavedení pevného funkčního období ředitelů městských divadel, které by v řádově pětiletém cyklu životnost stávající umělecké koncepce prověřovalo. Stávající stav, kdy funkční období ředitelů městských divadel běžně překračuje 15 let bez jakékoliv revize uměleckého obsahu jimi řízených divadel, je absurdní. Řešení tohoto stavu se blíže věnují další části této studie.

Zejména na politické reprezentaci leží úkoly vyplývající z priority rozvoje vícezdrojového financování umění (č. 6), např. pro právě připravované období kohezní politiky 2014-2020 definovat a prosadit takové cíle, které umožní čerpat prostředky pro podporu strukturálních opatření v oblasti kultury.

V oblasti nových forem podpory kulturních aktivit (bod č. 6) doporučujeme především provést revizi a zjednodušení byrokratické agendy při realizaci kulturních akcí ve veřejném prostoru. Vedle toho může město bez nákladů přispět kulturním institucím i projektům formou podpory propagace ve veřejném prostoru na čestných plochách v majetku města.

K podpoře nabídky kulturního vyžití dětí a mládeže (bod č. 7), kterou město také chvályhodně přijalo za svou prioritu, je možné např. využít, propojit a inovovat příslušné aktivity Domu dětí a mládeže hl. m. Prahy a Klubu mladých diváků. Rozvoj mladého publika by mělo být přirozenou součástí činnosti všech městem podporovaných divadel, ideálně zastřešenou společným projektem, ke kterému by divadla měla být sama motivována vlastním pudem sebezáchovy, nicméně město jej může podpořit např. poptávkou vyjádřenou grantovou příležitostí. Prakticky totéž platí pro podporu aktivit v městských částech a v komunitách a lokalitách s menšinami a sociálně vyloučenými (viz bod. č. 8.)

Podpora kulturních projektů ve veřejných prostorech je důležitou součástí rozvoje kulturního života města, ať už je vnímána jako podpora participace široké veřejnosti na kulturních aktivitách, jako vhodný nástroj podpory turismu, nebo jako příležitost objevovat a využívat nové formy prezentace umělecké tvorby. Založení Kanceláře veřejného prostoru jistě pomůže koordinaci aktivit na tomto poli, stále jsou ale patrné protichůdné zájmy magistrátu hl. m. Prahy a jednotlivých městských částí. Důležitým bodem pro rozvoj inovativních projektů je také zpřístupnění městských nemovitostí ke kulturním účelům (např. Holešovická tržnice vč. divadla Milénium, koncepční rozvoj holešovického Výstaviště atd.).

Prioritu podpory kulturních projektů pomáhajících pozitivnímu rozvoji cestovního ruchu (bod č. 10) považujeme za opomíjenou (viz výše) a zároveň potřebnou a snadno realizovatelnou prostřednictvím nastavení grantového systému.

Výzkum publika a mapování kultury

Při tvorbě a aktualizaci kulturní politiky i strategického plánu Prahy by měly být základním výchozím materiálem výzkum publika¹⁵ (participace, preferencí, sociodemografického složení) a mapování kultury (geodata, lokalizované informace o participaci a nabídce). Jsou také důležitým základem pro efektivní manažerskou, marketingovou i programovou práci kulturních organizací.

Zatímco existují poměrně aktuální a detailní výzkumy kulturních hodnot a účasti na umění evropského publika (Eurostat 2007 a 2011), o pražském publiku tyto informace nemáme. Do výzkumů Eurostatu byly informace o České republice zpracovány jako o celku.

Příkladem, který nastavuje laťku a měřítko mapování publika a produkce v sektoru kultury jsou dva projekty realizované ve Velké Británii:

1) **Culture Map London** (<http://www.culturemaplondon.org/>)

Interaktivní mapa poskytuje základní i detailní přehled o lokalizaci kulturní nabídky i participace veřejnosti na ní v návaznosti na demografii, dopravní informace a další "filtry". V souvislosti s daty, která má k dispozici Geoportál Útvaru rozvoje města a odděleně pak

¹⁵ V letech 2004-2006 byly pro Odbor kultury památkové péče a cestovního ruchu MHMP realizovány výzkumy z oblasti kultury, které provedla výzkumná společnost STEM. Jednalo se o výzkumy:

- 1) Kulturní zájmy a potřeby obyvatel hl. města Prahy
- 2) Výdaje na kulturu a kulturní zvyklosti obyvatel hl. města Prahy
- 3) Provozovatelé kultury v hlavním městě Praha
- 4)

NIPOS a Institut umění-Divadelní ústav je jistě možné podobnou mapu vytvořit i pro hl. m. Prahu. Výsledek by měl naznačit slabá místa v distribuci kulturní nabídky, participace a případnou nerovnoměrnost podpory projektů ze strany hl. města a městských částí.

2) **Segmenty publika umění** (<http://www.lateralthinkers.com/culturesegments.html>)

Porozumět diváckým preferencím při současném respektování jejich šíře a rozmanitosti umožňuje model Segmentů publika. Tato metodika umožňuje na základě dostupných dat i vlastního výzkumu stanovit procentuální zastoupení určitého "kulturního segmentu" v populaci (např. podíl tradičních konzervativních diváků, obyvatel, kteří umění a kulturu nevyhledávají, pravidelných diváků nebo tzv. objevitelů apod.). Znalost segmentů umožňuje lépe definovat cíle kulturní politiky ve vztahu k potřebám veřejnosti a umožňuje identifikovat a řešit nerovnováhu veřejné podpory vůči diváckým preferencím.

Z agentur, které se zaměřují na výzkum a rozvoj publika je třeba zmínit např. The Audience Agency, autory konceptu diváckých segmentů¹⁶. The Audience Agency zároveň poskytuje řadu materiálů a návodů k realizaci výzkumů publika ale i následnému kroku – péči o publikum a jeho rozvoj.

Tzv. "Rozvoj publika" je důležitý nový koncept kontinuální práce s veřejností jako diváky a účastníky kulturních akcí a aktivit. Reaguje na vývoj trendů v oblasti trávení volného času, sociální a ekonomický vývoj a pomáhá organizacím a projektům hledat nové a udržet a kultivovat stávající diváckou obec. Zahrnuje nejen marketingové nástroje a taktiky, ale také vzdělávací aktivity nebo speciální práci se specifickými cílovými skupinami nebo lokalitami. Jak je známo, Evropská unie pro příští programovací období 2014 – 2020 transformuje a slučuje dosavadní programy pro podporu kultury pod program Creative Europe. Jelikož rozvoj publika je jedním ze zásadních témat tohoto programu, považujeme za vhodné tento koncept na úrovni města přijmout a podpořit jeho popularizaci mezi institucemi, které hl. m. Praha podporuje nebo hodlá podpořit. Nemalé prostředky vynaložené městem na kulturu díky tomu mohou do budoucna přinést větší efekt.

Návrh systémových změn správy PO a dotačního systému

Tato kapitola přichází s konkrétními návrhy týkajícími se fungování PO a celého dotačního systému HMP (V příloze 9.4 pak publikujeme konkrétní připomínky ke grantovému řízení 2012).

Otevřenou otázkou zůstává koncipování poradních orgánů, které by monitorovaly, vyhodnocovaly a aktualizovali kulturní politiku města, garantovaly evaluační procesy dotačního systému, které v této kapitole navrhuje, a v neposlední řadě odborně zaštiťovaly celý proces optimalizace pražské divadelní sítě. Je věcí politického rozhodnutí HMP, zda ustaví kontinuálně fungující poradní orgán pro oblast kultury při Radě zastupitelstva či poradní orgán radního pro kulturu (poradní sbor primátora nepovažujeme za příliš systémové řešení) anebo bude koncepční témata řešit na půdě grantové komise - ve své působnosti rozšířené, personálně posílené a zcela profesionalizované.

¹⁶ <http://www.theaudienceagency.org>

Principy evaluace v dotačním systému HMP

Jedním z prozatím prakticky nefunkčních a přitom nezbytných principů dotačního systému HMP je vyhodnocení smyslu a správnosti udělených dotací, a to jak prostřednictvím grantového řízení, tak formou příspěvku zřizovaným organizacím.

Evaluací rozumíme hodnocení činnosti institucí z hlediska naplňování jejich účelu, kvality činnosti a ekonomického a managerského jednání.

Evaluace v tomto vymezení slouží nejčastěji ve **třech zpravidla vzájemně propojených případech:**

- coby **zpětná vazba a reflexe samotné instituce** (autoevaluace),
- ke **kontrole vynaložených prostředků** donátorem,
- coby součást **posuzování žádostí o dotaci** v případě dlouhodobé nebo opakující se činnosti instituce.

V roce 2005 navrhla Jana Bejvlová¹⁷ evaluační metodu vycházející ze systému měření **Balanced Scorecard - systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku**¹⁸. Jejím základem je **komparace strategických plánů a dosažených výsledků**. Nemyslím, že lze použít autorkou navrženou konkrétní metodiku posuzování¹⁹, nosná se však zdá **zásada posuzovat výkon subjektu nikoli na základě předem daných obecných kritérií, ale na základě kritérií vycházejících z konkrétních plánů a směřování umělecké instituce. Tedy zásada posuzovat subjekty na základě jejich vlastního vymezení (strategie) činnosti**²⁰.

Kritéria a ukazatele

Kritériem rozumíme měřítko, jímž posuzujeme úroveň (kvalitu, hodnotu) konkrétní činnosti divadelní instituce – jedním z možných kritérií úspěšnosti je například ohlas činnosti divadla u diváků.

Ukazatelem (parametrem) rozumíme konkrétní jev (údaj), jehož prostřednictvím lze „změřit“ (hodnotit) stanovené kritérium – jedním z průkazných ukazatelů ohlasu činnosti divadla u diváků může být návštěvnost za určité období, návštěvnost konkrétní linie repertoáru, typů projektů a produkcí, konkrétních inscenací apod., ale též výsledky sociologického průzkumu, ohlasy diváků na sociálních sítích atd. Kritérium je nejlépe posoudit souběhem různých ukazatelů.

¹⁷ Bejvlová, Jana. Divadelní instituce a její výkon. Disertační práce. JAMU, Brno, 2005. Též Chládková, Blanka. Měření výkonnosti repertoárového divadla. Příspěvek na semináři Financování a hodnocení divadel v České republice, IDU-DU 15.10.2009.

¹⁸ Jde o metodu, jak autorka uvádí, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Autory metody publikované od roku 1992 jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton.

¹⁹ Kdyby nic jiného, je příliš komplikovaná a náročná na přesná data vyplývající z předem nastaveného a dodržovaného jednání subjektu, což je v přímém rozporu s přirozeným chodem divadelní instituce a způsobem divadelní tvorby.

²⁰ Vymezení by mělo být stanoveno základními dokumenty (statut, zřizovací listina pod.), programovými dokumenty (programová prohlášení, komentované dramaturgické plány apod.), případně zadáním zřizovatele či zakladatele nebo donátora (např. konkrétně stanovenými podmínkami výběrového řízení na ředitele či na pronájem prostor, konkrétním určením grantového příspěvku apod.). Mnohá zřizovaná divadla mají programové vymezení pouze formálně, případně ho postrádají vůbec.

Pro drtivou většinu kritérií v činnosti divadel **nemáme objektivně dané ukazatele, proto je nezbytné data interpretovat** – tudíž se nelze obejít bez arbitrážního posouzení. Vzhledem k rozdílnosti divadelních institucí v oblasti ekonomické, správní a zejména umělecké (z hlediska uměleckých cílů) je nevýhodné ukazatele interpretovat z hlediska naplnění obecně stanovených kritérií²¹, ale **je třeba stanovit kritéria vyplývající z konkrétního určení (smyslu, účelu, projektu) činnosti instituce** dle zmíněného návrhu Jany Bejvlové.

Výmluvné je, že **kritéria hodnocení divadel v postavení příspěvkových organizací nebyla nikdy stanovena** – svědčí to o rezignaci donátora poznat, zda vynaložil své prostředky opravdu správně, zajímají ho v souladu s legislativou pouze správné ekonomické nakládání s příspěvkem či dotací, a tzv. výkonnostní ukazatele.

Pokud zobecníme různá, z různých hledisek a tedy poněkud disparátně stanovená kritéria ze zdejších grantových řízení (žádné zásady evaluace zatím stanoveny nebyly), dojdeme ke **třem základním kritériím**, které pro hodnocení každé instituce postačí:

1. **Kvalita**
2. **Potřebnost**
3. **Realizovatelnost**

Analogicky lze odvodit a zobecnit tři **základní oblasti činnosti** divadelních subjektů, k nimž se uvedená tři kritéria vztahují:

1. **oblast umělecké tvorby** (hlavní činnost divadelní instituce)
2. **oblast komunikace s uživateli prostřednictvím všech služeb, které subjekt poskytuje** (paralelní či související činnosti divadelní instituce, obslužnost diváků při návštěvě divadla apod.)
3. **oblast provozu, produkce a hospodaření** (organizační a ekonomické zajištění chodu divadelní instituce, vedlejší činnosti typu pronájmů či služeb apod.)

Lze stanovit **fixní ukazatele**, použité po interpretaci naplnění kritérií: jsou to ukazatele především z **oblasti provozní** (návštěvnost, počet premiér, počet představení apod.) a **oblasti ekonomické** (soběstačnost, dotace na vstupenku), méně už z **oblasti umělecké** (ohlas tvorby, lokální – oblastní – státní – mezinárodní dosah, udělená ocenění apod.). **Tyto ukazatele musí být pravidelnou součástí všech evaluačních procesů** (včetně výroční zprávy jako specifického výstupu autoevaluace). Další **ukazatele mohou vyplynout z daností projektu a jeho realizace** (v souladu s doporučením Bejvlové).

Lze také stanovit jako účelnou zásadu **posuzovat přiměřenost splnění kritérií** v každém konkrétním případě, resp. **posuzovat tendence za delší období** – to je zřejmě **bezpodmínečně nutné v případě dlouhodobě dotované činnosti**, tedy v případě příspěvkových organizací nebo víceletých grantů na činnost.

Průběh a typy evaluace

Evaluace pro potřeby dotačního systému HMP musí mít **stanovenou strukturu danou jednotným formulářem**. Struktura bude obsahovat hodnocení uvedených tří kritérií (kvalita, potřebnost, realizovatelnost) promítnutých dle potřeby do tří uvedených oblastí činnosti

²¹ Ve snaze stanovit obecná kritéria hodnocení se v pravidlech grantových řízení zpravidla používají ve funkci kritérií teze z oblasti kulturní politiky či obecných představ o vývoji umění - proto jim v drtivé většině chybí věcně stanovené a uchopitelné ukazatele, hodnocení pak nemůže být průkazné.

(tvorba, komunikace, hospodaření). Formulář musí obsahovat výčet stanovených fixních ukazatelů²² a jejich interpretaci, a prostor pro další ukazatele, které pro všechna tři kritéria ve třech oblastech může stanovit sama instituce.

Východiskem evaluačního procesu je **autoevaluace instituce**, kterou divadlo poskytuje donátorovi a vyvěsí na svém webu k veřejné kontrole.

Druhým krokem je **evaluace instituce na úrovni HMP**, která probíhá nad autoevaluací a **je svým způsobem arbitrážním řízením**, nikoli vnějškovým posouzením instituce nějakou odbornou komisí. Jeho výsledkem je kromě nezbytných doporučení v dotační oblasti především co nejpřesnější analýza celku městské divadelní kultury v souvislostech uměleckých, ekonomických a sociálních, poznání potřeb, výhod i problémů městské kultury a samozřejmě evaluovaného subjektu.

Evaluace v podobě arbitrážního řízení se **účastní zástupci evaluované instituce**, vždycky pak její ředitel a předseda správní rady (pokud v dané právní formě existuje), případně institucí jmenování odborníci. Zástupce by mohli vyslat též odbornou veřejnost reprezentující organizace (vysoké školy, sdružení apod.). **Evaluační komisi** může HMP stanovit jako samostatné grémium o několika málo členech, může ji suplovat současná grantová komise, případně Poradní sbor pro kulturu, bude-li stanoven.

Výsledkem evaluace tedy není striktní vnějškové hodnocení úspěšnosti instituce s důsledky v přidělování dotací, není to soud rady moudrých nad souzeným subjektem, ale je to proces směřující především k poznání potřeb divadla, tedy k **získání podkladů pro správné politické rozhodnutí**.

Standardizace postupu výběru ředitelů příspěvkových organizací

Jsme jednoznačně přesvědčeni o tom, že pražskou divadelní infrastrukturu je třeba převést na bázi organizací veřejného resp. soukromého práva. Po zkušenostech z mnoha minulých let jsme si však vědomi toho, že tento proces může mít delší trvání, než v této studii předpokládáme. Z těchto důvodů doporučujeme provést co nejdříve několik změn ve vztahu zřizovatele a managementu divadelních PO, které by na přechodnou dobu existence PO zajistily posílení odborného řízení zřizovaných divadel.

Koncepční dokumenty, ze kterých tato studie vychází, řešily vždy situaci, která nastane po realizaci transformace, a fungování současných PO do nich nezahrnovaly. Malou výjimku představuje dokument Transformační proces příspěvkových organizací hl.m. Prahy v oblasti kultury, připravený koncem srpna 2009 Poradním sborem primátora hl. m. Prahy pro oblast kulturní a grantové politiky k projednání v Radě zastupitelstva HMP, který vycházel z předpokladu, že organizace tzv. páteřního systému pražské kultury (mezi nimi bylo zařazeno Divadlo na Vinohradech a Hudební divadlo Karlín) zůstanou příspěvkovými organizacemi. V tomto dokumentu se praví: *„Ředitel příspěvkové organizace je jmenován do funkce Radou HMP na základě výběrového řízení. Činnost ředitele bude po uplynutí pětiletého období hodnocena HMP jako zřizovatelem za účasti odborné veřejnosti. Komisi pro výběr ředitele organizace a pro zhodnocení jeho činnosti jmenuje Rada HMP ze zástupců odborné veřejnosti, návrh na její členy podává Poradní sbor, Grantová komise, odborné*

²² Jejich přesné vymezení bude uvedeno v předepsaném formuláři evaluační zprávy. Nepředpokládají se jiné než dosud vyžadované údaje, až na výjimky, spíš půjde o jinou strukturu údajů

instituce, členové Výboru pro kulturu a volný čas ZHMP a odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu MHMP.“

V následujících návrzích vycházíme jednak ze shora citovaného dokumentu a dále pak z doporučení materiálu Asociace profesionálních divadel a Jednoty hudebního divadla, ve kterém se mj. konstatuje, že „*v oblasti správy profesionálních veřejných divadel se dlouhodobě vyskytují problémy, které jsou způsobeny nedostatkem nebo absencí odborné složky řízení. Tyto problémy se projevují zejména při jmenování a odvolání statutárních orgánů, při posuzování činnosti jednotlivých institucí i při stanovení hlavních parametrů jejich dalšího rozvoje.*“

Hlavní zásady jmenování a hodnocení činnosti ředitelů divadel, zřizovaných hl. městem Praha

Pro přechodné období existence PO konstruujeme tyto zásady tak, aby nevyžadovaly naplnění žádných dalších podmínek, vznik nových orgánů či funkčnost stávajícího Poradního sboru primátora. Jde totiž o to, aby tento proces bylo možno realizovat co nejdříve:

- a) Rada zastupitelstva HMP stanoví zvláštním dokumentem termíny vyhodnocení činnosti jednotlivých ředitelů divadelních PO a určí další postup, spočívající v tom, že jmenovaná hodnotící komise doporučí další pokračování ředitele ve funkci (pravděpodobně s podmínkou předložení „transformačního projektu“) anebo vyhlášení výběrového řízení.
- b) Hodnotící komise budou jmenovány Radou zastupitelstva HMP na návrh radního pro kulturu, který ve svém návrhu zohlední nominace osob ze strany Grantové komise, Výboru pro kulturu a volný čas ZHMP a odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu MHMP. V případě vyhlášení výběrového řízení může tato komise pokračovat z rozhodnutí Rady zastupitelstva jako komise výběrová anebo bude Radou zastupitelstva jmenována komise nová, sestavená na základě stejných principů jako komise hodnotící.
- c) Výběrové řízení musí být vyhlášeno nejméně jeden rok před hypotetickým koncem funkčního období ředitele a musí být uzavřeno do půl roku. Součástí podmínek bude předložení transformačního projektu.
- d) Funkční období nového ředitele se stanoví na dobu určitou v rozmezí 4 – 6 let v závislosti na velikosti a významu organizace anebo – pokud dojde k transformaci - do doby skončení existence stávající PO. (Lze ovšem předpokládat, že „transformující“ ředitel bude správní radou jmenován jako první ředitel nově vzniklého subjektu.)
- e) Pro vypracování materiálů požadovaných pro výběrové řízení musí být poskytnuta přiměřená doba, která nesmí být kratší než 8 týdnů.
- f) Projekt, se kterým ředitel zvítězil ve výběrovém řízení, musí být zveřejněn. Tento projekt by se měl stát také základním dokumentem pro autoevaluaci a evaluaci činnosti ředitele. V materiálu předkládaném Radě zastupitelstva v souvislosti se jmenováním ředitele by měla být pravidla tohoto hodnocení, včetně časového harmonogramu jasně stanovena.

Stanovení právně – deklaratorního rámce pro možnost jmenování ředitele příspěvkové organizace zřízené hl.m.Prahou na dobu určitou

Jak už bylo řečeno, všichni ředitele pražských divadelních PO jsou jmenováni na dobu neurčitou. Hl.m.Praha tak vychází z výkladu Zákoníku práce (ZP), který si nechalo zpracovat Ministerstvem práce a sociálních věcí. ZP stanoví v § 39 odst. 2, že *(2) Doba trvání pracovního poměru na dobu určitou mezi týmiž smluvními stranami nesmí přesáhnout 3 roky a ode dne vzniku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být opakována nejvýše dvakrát. Za opakování pracovního poměru na dobu určitou se považuje rovněž i jeho prodloužení. Jestliže od skončení předchozího pracovního poměru na dobu určitou uplynula doba 3 let, k předchozímu pracovnímu poměru na dobu určitou mezi týmiž smluvními stranami se nepřihlíží.*“ Ze shora uvedeného dle výkladu MPSV vyplývá, že ředitele by bylo možno jmenovat pouze na období tří let – otázkou pak zůstává, zdali by bylo možné toto jmenování prodloužit (viz pozn).

Hlavní město Praha proto při postupném uplynutí čtyřleté doby jmenování ředitelů příspěvkových organizací změnilo dobu jejich jmenování na dobu neurčitou.

Zásadu omezit jedno funkční období ředitele na dobu 4-6 let považujeme za zcela klíčovou pro zvýšení dynamiky fungování divadelní sféry příspěvkových organizací.

Chceme-li dostát shora uvedené zásadě, nabízí se tři varianty:

a) Ředitele jmenovat na dobu 4-6 let navzdory „nepřízni“ současné podoby Zákoníku práce

Jsme přesvědčeni, že je to schůdná varianta, kterou je ovšem nutno zaštitit úředně-politickou autoritou. Rizikem této varianty je totiž pouze případný nález Inspekce práce (který neskýtá žádné sankce) o porušení § 39 odst.2 ZP (viz výše).

ZP stanovuje v § 39 odst. 4: *Sjedná-li zaměstnavatel se zaměstnancem trvání pracovního poměru na dobu určitou v rozporu s odstavcem 2(§39), a oznámí-li zaměstnanec před uplynutím sjednané doby písemně zaměstnavateli, že trvá na tom, aby ho dále zaměstnával, platí, že se jedná o prac. poměr na dobu neurčitou. Návrh na určení, zda byly splněny podmínky uvedené v odst.2, mohou zaměstnanec i zaměstnavatel uplatnit u soudu nejpozději do 2 měsíců ode dne, kdy měl prac.poměr skončit.*

Z toho vyplývá, že ZP nestanovuje, pokud je sjednán prac.poměr přesahující povolené 3 roky to, že je toto jmenování neplatné či je automaticky sjednáno na dobu neurčitou. ZP vyžaduje, aby se případně zaměstnanec domohl ve stanovené lhůtě toho, že se proti tomu ohradí, pak by se jednalo teprve o jmenování na dobu neurčitou.

V našem případě by ovšem další postup byl ten, že zaměstnavatel může zaměstnance vždy z funkce odvolat a dále řešit skončení jeho prac.poměru dle ZP. V úvahu bychom mohli vzít i např. možnost sjednání písemné dohody mezi zřizovatelem a zaměstnancem (jako součást jmenovacího aktu), že zaměstnanec nebude tuto právní fikci uplatňovat, tj. že nesdělí před uplynutím sjednané doby, že je jmenován na dobu neurčitou z důvodů porušení odst.2. O tom, zda by bylo nebo nebylo ovšem možno zpochybnit i platnost této dohody, lze jen diskutovat, rozhodnutí by bylo na soudu.

Považujeme ovšem za vysoce nepravděpodobné, že by k takovému soudnímu procesu vůbec mohlo dojít.

b) Jmenování ředitele na dobu určitou s využitím senátního návrhu novely ZP (v těchto dnech projednáván Poslaneckou sněmovnou)

Tento senátní návrh novely ZP navrhuje vložit do § 39 za odstavec 3 nový odstavec 4, který zní:

4. Jsou-li u zaměstnavatele dány vážné provozní důvody nebo důvody spočívající ve zvláštní povaze práce, na jejich základě nelze na zaměstnavateli spravedlivě požadovat, aby zaměstnanci, který má tuto práci vykonávat, navrhl založení pracovního poměru na dobu neurčitou, nepostupuje podle odst.2 za podmínky, že jiný postup bude těmto důvodům přiměřený a písemná dohoda zaměstnavatele s odborovou organizací upraví

a) bližší vymezení těchto důvodů

b) pravidla jiného postupu zaměstnavatele při sjednávání a opakování pracovního poměru na dobu určitou,

c) okruh zaměstnanců zaměstnavatele, kterých se bude jiný postup týkat

d) dobu, na kterou se tato dohoda uzavírá.

Písemnou dohodu s odborovou organizací je možné nahradit vnitřním předpisem jen v případě, že u zaměstnavatele nepůsobí odborová organizace, vnitřní předpis musí obsahovat náležitosti uvedené ve větě první.

Pokud by byla tato novela přijata, je třeba se v tomto konkrétním případě najít model, jakým způsobem tyto zvláštní podmínky vymezit, aby byl naplněn zákon. Lze si představit, že by orgány hl. města Prahy přijaly usnesením nějakou směrnici, která by stanovila zvláštní podmínky pro jmenování ředitelů PO.

S ohledem na vágnost ZP ve směru k právnímu institutu jmenování obecně by bylo nutno v tomto případě věnovat posouzení celého postupu maximální pozornost a vyžádat si právní stanoviska zřizovatele i metodiky MPSV.

c) Jmenování ředitele na dobu neurčitou se stanovením období, po kterém bude svou pozici obhajovat

Tato varianta je takřikajíc minimální. V hlavních zásadách jmenování ředitelů, které přijme Rada HMP, bude uvedeno období, po jakém bude vypsáno výběrové řízení.

ZP totiž nikde neuvádí, že jmenování na vedoucí pracovní místo se může uskutečnit pouze na neobsazené pracovní místo, a tedy nevyklučuje výběrové řízení na obsazenou funkci. S tím souvisí i skutečnost, že k odvolání z pracovního místa vedoucího zaměstnance následně může dojít bez udání důvodu.

Veřejná podpora a divadlo

Čl. 107 odst. 1 Smlouvy o fungování Evropské unie (SFEU) stanoví, že podpory poskytované v jakékoli formě státem nebo ze státních prostředků, které narušují nebo mohou narušit hospodářskou soutěž tím, že zvýhodňují určité podniky nebo určitá odvětví výroby, jsou, pokud ovlivňují obchod mezi členskými státy, neslučitelné s vnitřním trhem, nestanoví-li SFEU.

Vnitřní trh dle definice SFEU zahrnuje prostor bez vnitřních hranic, v němž je zajištěn volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu. Za podnik a odvětví výroby se považují všechny subjekty tj. fyzické i právnické osoby a odvětví, pokud realizují ekonomickou činnost a pokud

existuje ve sféře jejich činnosti konkurence (trh). Zahrnují se sem i obecně prospěšné organizace, nadace a občanská sdružení, pro které neplatí žádná specifická výjimka.

V čl. 107 odst.3 SFEU se stanoví, že za slučitelné s vnitřním trhem mohou být považovány podpory určené **na pomoc kultuře** a zachování kulturního dědictví, jestliže neovlivní podmínky obchodu a hospodářské soutěže v Unii v míře odporující společnému zájmu. Kultuře se tak dostává svým způsobem výlučného postavení.

Základním rysem nepřipustné veřejné podpory dle čl.107 SFEU je to, že jejím poskytnutím je ovlivněn obchod mezi členskými státy EU. Pro posuzování nepřipustné veřejné podpory je základním evropským judikátem Evropského soudního dvora C-280/00 ve věci Altmark (dále jen „Rozhodnutí Alt.“) primární posouzení právě otázky, zda poskytnutá dotace mohla ovlivnit obchod mezi členskými státy EU. Poskytnutím dotace nesmí v dikci Rozhodnutí Alt. dojít k tomu, že by díky dotaci byla příjemci zachována nebo rozšířena stávající pozice ve státě „A“ s tím důsledkem, že by se příležitost subjektů, usazených v jiných státech EU (ve státech „B“), poskytovat své služby na trhu státu „A“ zmenšila. V tomto ohledu se za nepřipustnou podporu považují zásahy, které poskytují hospodářské zvýhodnění, které by příjemce za obvyklých podmínek nezískal.

Pro oblast divadla je třeba vycházet z rozhodnutí EK č.SA.32599-Grantový systém hl.města Prahy v oblasti kultury a umění na léta 2010-2015 odst.57, který uvádí, že i v případě podpory směřující na divadelní produkce prezentované v českém jazyce nelze zcela vyloučit, že dojde, ačkoliv v poměrně malé míře k dotčení obchodu uvnitř EU.

K zajištění souladu podmínek poskytování grantů a jiné podpory s pravidly ve veřejné podpoře lze využít tyto nástroje:

1. u jednorázových, krátkodobých nebo drobnějších pravidelně poskytovaných podpor – podpora de minimis
2. u služeb v tzv. obecném hospodářském zájmu – speciální režim de minimis (vyšší hranice poskytované podpory)
3. subjekty zajišťující kulturní službu jako kontinuální, které jsou z titulu veřejně prospěšného charakteru své činnosti financovány pravidelně z rozpočtu HMP a pro vysokou nákladovou náročnost nelze využít režim de minimis je možné požádat o notifikaci s odkazem na výjimky pro kulturu ve SFEU (čl. 107 odst.3). Získané schválení má výhodu, že na straně poskytovatele podpory odpadají povinnosti s podporou de minimis a příjemce čerpající schválenou podporu není omezován z hlediska možnosti čerpání podpory de minimis na jiné své aktivity.

Existuje jistá možnost ke změně stávajících pravidel. Na konci roku 2013 vyprší platnost řady pravidel upravujících poskytování veřejné podpory. Připravuje se jejich revize i v souvislosti s přípravou nového finančního rámce EU na období 2014-2020. Zde by bylo vhodné se ve věci úprav pravidel obrátit přímo na evropskou komisařku pro oblast kultury Adroullu Vassiliou. Dle některých názorů je postup Úřadu pro ochranu veřejné soutěže v aplikaci evropské legislativy na právní poměry v ČR příliš rigidní. Jako podklad pro další postup je možné provést srovnání podpor do oblasti kultury dle dostupných informací na

portálu <http://www.culturalpolicies.net> . Vyskytují se hlasy, že aplikace totožné evropské legislativy na kulturu v jiných státech EU nečiní takové obtíže jako v ČR. Zahraniční zkušenosti by mohly napomoci řešení problematiky veřejné podpory i ve vztahu k pražským divadlům.

Literatura vybraná (doporučená je u jednotlivých přednášek)

- Arcier, B. F. d' – Arkio, T. – HRAB, O. a kol. *Towards a New Cultural Framework Programme of the European Union*. Brussels: EFAH, 2003.
- Bartošek L., *Náš film, Kapitoly z dějin (1896-1945)*, Praha, Mladá fronta, 1985.
- Bejvlová, J., *Divadelní výkon - měření výkonnosti neziskového repertoárové divadla, disertační práce, JAMU, Brno, 2005.***
- Bell, D., *Kulturní rozpory kapitalismu*, Praha: Sociologické nakladatelství, 1999.
- Bek, M., (2001) *Zpráva o hudebních posluchačích v České republice v roce 2001*. (Brno: Masarykova univerzita v Brně)
- Cikánek, M., *Evropské operní publikum z marketingové perspektivy*, JHD, 2007.
- Cikánek, M., *Kreativní průmysly, Institut umění, Praha, 2009***
- Cikánek, M., (2002) *Marketing festivalu hudebního divadla Opera*. Magisterská diplomová práce v oboru hudební managementu na Hudební fakultě Akademie múzických umění v Praze
- Cikánek, M. (2006a) *Audience of the Prague Opera Festival/ Comparison of the Marketing Researches Conducted by the Festival in 2001 and 2005*. Magisterská diplomová práce v oboru Arts Management na City University London
- Cikánek, M., (2006b) *Naše publikum je středem všeho, co děláme* in His Voice 6/2006,
- Černý, O. – Herman, J., *Návrh modelu státního financování profesionálních divadel. Část 1. Obecné principy a struktura*. Praha: Svět a divadlo, 1997, r. 8, č. 4.
- Černý, O. – Herman, J. – Jindrová Z., *Návrh modelu státního financování divadel. Část 2. Grantové řízení*. Praha: Svět a divadlo, 1997, r. 8, č. 5.
- Černý, O. – Nekolný, B., *The Performing Arts in the Czech Republic*. Amsterdam: Theater Instituut Nederland, 2000.
- Čiháková- Noširo VI., *Analýza současné situace ve výtvarném (vizuálním) umění s důrazem na profesionální živé umění Praha*. Praha: Institut umění, 2006
- Dohnalová, L., *Analýza hudebního života 1990-2005*. Praha: Institut umění, 2006.
- Dohnalová, L., *Populární hudba – analýza vývoje 1990-2005*. Praha: Institut umění, 2006
- Dohnalová, L.: *Czech Music Guide /angl./*, Praha: Divadelní ústav, 2006.
- Dostál, P., Kislíngerová, E. a kol., *Ekonomika kultury*, Praha: VŠE, Nakl. Oeconomica, 2008
- Dvořák, J., *Kreativní management pro divadla, aneb, O divadle jinak: Kapitoly k tématu realizace divadla. Praha: Pražská scéna, 2004.***
- Dvořák J., *Malý slovník managementu divadla*. Praha: Pražská scéna, 2005.
- Dvořák J., Hulec VI., *Příští vlna Next Wave : antologie alternativy, okraje a undergroundu v českém divadle 90. let*. Praha : Pražská scéna 1996.
- Etlík, J. Czech Theatre, *Anketa o divadle 90.let*, č. 16, str. 66 a 67 (Praha : Divadelní ústav)
- Hadrbolec J., *Současný stav nezávislého producentství v České republice*, diplomová práce, FAMU, 1994/95
- Hagoort, G., *Umělecký management v podnikatelském stylu*, Praha: AMU, Disk, 2009
- Halada, A., *Český film devadesátých let, Od Tankového praporu ke Koljovi*, Praha, Nakladatelství Lidové noviny, 1997
- Hannagan, T. J., *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996.
- Hoffmanová, B., *Transformace státní filmové distribuce na podmínky tržní ekonomiky*, diplomová práce, katedra filmové a televizní produkce FAMU, 1991/92

- Hon, J. a kol., *Multiplikační efekty dotací do divadel*. Praha: Divadelní ústav a Marketingová laboratoř Ostrava, 2000.
- Hradcová, A., *Právní postavení kinematografie v České republice*, diplomová práce, FAMU, 1992/93.
- Chládková, B., *Divadelní systémy v Evropě*. Praha: Divadelní ústav, 2001.
- Chládková, B., Lobpreis D., Stříbrná A., *Vzdělávání a výchova*. Praha: Institut umění, 2007.
- Kaiser Michael M., *Strategické plánování v umění*. Praha: Institut umění-Divadelní ústav, 2009**
- Kesner L., *Marketing a management muzeí a památek*, Grada, Praha, 2005.**
- Klaus, V., Tomšík, Vl., *Makroekonomická fakta české transformace*, NC Publishing, Brno, 2007.
- Kludová J. a kol., *Kreativní ekonomika*, Grafa Publishing, Praha, 2010**
- Komparace kulturních systémů 15 zemí Evropské unie*. Podkladový materiál pro panelovou diskusi „Stát pro umění 21. století“. Praha: Divadelní ústav, 2003.
- Kultura, umění, perspektivy*. Sborník konference na téma legislativa a ekonomika. Praha: Divadlo Archa, 1997.
- Nekolný, B., *Formace transformace*. Praha: Svět a divadlo, 2003, sv.4 – 6.
- Nekolný, B., *Česká kultura v roce 2000*. Brno: Barrister & Principal, 2000.
- Nekolný, B. a kol., *Divadelní systémy a kulturní politika*. Praha: Divadelní ústav, 2006.**
- Němec R., *Možnosti návratu finančních investic do českého celovečerního filmu po roce 1989*, diplomová práce, FAMU, 1998/99
- Malý, I., *Veřejné statky a veřejně poskytované statky*. Praha: Politická ekonomie, 1998, č. 6.
- Matějů, M., *Kulturní a sociální změny v lokální společnosti – souhrnná studie*. Praha: Katedra teorie kultury FF UK, 1999.
- Matějů, M. a kol., *Praha a kultura: Stav k roku 2000 a tendence vývoje*. Praha: Katedra teorie kultury FF UK, 1998.
- Matějů, M. a kol., *Proměny kultury a umění v české společnosti na prahu 21. století: Lokální a globalizační trendy*. Praha: Katedra teorie a kultury FF UK, 2005.
- Matějů, M. – Žák, J. *Ekonomické souvislosti kultury*. Praha: Katedra teorie a kultury FF UK, 1997
- Mederly, P. – Nováček, P. – Topercer, J., *Indikátory kvality života a udržitelného rozvoje: kvantitativní, vícerozměrný a variantní přístup*. Praha: CESES FSV UK, 2004.
- Poledňák, I. a kol.: *Proměny hudby v měnícím se světě*, sb. FF UP Olomouc, 2007.
- Sedláček, T.: *Ekonomie dobra a zla*, Praha: Nakladatelství 65. pole, 2009
- Simbartl P., *Posouzení Filmového studia Barrandov v podmínkách tržního hospodářství, jeho konkurenceschopnost, srovnání s podobnými studii v postkomunistických zemích i tradičních demokraciích*, diplomová práce, FAMU, 1998/99.
- Segment tanec, Studie stavu, struktury, podmínek a financování umění v ČR*, verze I., březen 2008, kol. autorů, Praha: Institut umění 2008.
- Souček, J.G., *Pravidla přijímání peněz veřejné podpory*, COT business -4 – 2007.
- Souček E., Ježdík V., Chlad M., *Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se sektorem kultura*. Praha: Institut umění- Divadelní ústav, 2007.**
- Smolíková M. ed., *Management umění*. Praha: ProCulture, 2008.**
- Srstka, J., *Autorské právo v divadle*. Praha: AMU, 2006.
- Strečková, Y. kol. *Veřejná ekonomie*. Brno: Masarykova univerzita, 1997.
- Studie současného stavu podpory umění, Svazek I.aII., *kolektiv autorů*. Praha: Institut umění, 2009,2011.**
- Šesták, J., *Divadlo-kultura-podmínky*, Praha: AMU, Disk, 2013
- Vojík, Vl.: *Podnikání v kultuře a umění – Arts management*, ASPI, Walter Kuvert, Praha, 2008.

Otázky pro koloqia letního semestru 2013

1. Definujte veřejnou kulturní službu
2. Základní zdroje financování kulturního systému v ČR
3. Definujte pojem „kreativní průmysly“
4. Graficky znázorněte a popište jeden z modelů kreativních průmyslů
5. Kultura a ekonomika ČR – základní data
6. Co je satelitní účet kultury
7. Uveďte příklady užitečných efektů ekonomických (kultury a umění)
8. Jaké jsou sociální dopady kultury a umění?
9. Jaký je rozdíl mezi ekonomickým dopadem a ekonomickým přínosem?
10. Definujte evaluaci uměleckých procesů
11. Měření výkonnosti kulturních organizací (příklady cílů kulturní politiky)
12. Poslání kulturní instituce
13. Příklady auditů
14. Základní otázky strategického plánování
15. Co je The Balanced Scorecard?
16. Principy financování kulturních systémů v Evropě
17. Komparace našeho kulturního systému a evropských standardů
18. Co je to „ústav“ podle nového Občanského zákona
19. Vysvětlíte statut veřejné prospěšnosti podle nového OZ
20. Standardy financování a správy kulturních systémů v zemích EU