

## Zimní semestr 2018

### Předmět:

#### ***Infrastruktura umění - hodnocení uměleckých procesů a jejich dopadů z hlediska managementu***

Separát obsahuje čtyři témata. Začíná se vstupem do problematiky hodnocení reflexí pojmu *kulturní hodnota* a to i ve vztahu ke kulturní politice. Následující stať je věnována multiplikačním efektům umění, tedy efektům, které lze povětšinou kvantifikovat. Další přednáška se zabývá výhradně metodami evaluace uměleckého procesu a konečně závěrečná pasáž je věnována grantům a programům, tzn. vnějším procesům hodnocení.

### **Zadání seminární práce předmětu Hodnocení um. procesů z hlediska managementu**

Překlad části dokumentace AC a vlastní interpretace principů hodnocení kvality touto metodikou (reflexe možné transpozice na divadelní aktivity v ČR)

Termín odevzdání do 22.11. v elektronické podobě (word)

Pramen: Quality Metrics/Art Council England či Komplet Quality Metrics Art Council UK

### **Definice:**

Předmět představuje metody evaluace uměleckých procesů a jejich dopadů z pohledu managementu a zabývá se problematikou hodnocení, multiplikačními, kvantifikovatelnými, efekty umění, metodikami evaluace uměleckých procesů z hlediska managementu a granty, tzn. vnějšími procesy hodnocení

### **Osnova:**

1. Pojem „kulturní hodnota“ jako vstup do předmětu
2. Definice a typy ekonomických dopadů a ekonomických přínosů
3. Multiplikační efekty umění (ekonomické a sociální)
4. Důvody měření ekonomických dopadů
5. Principy evaluace uměleckých procesů
6. Model BSC
7. Principy strategického plánování
8. Hodnocení procesů v umělecké instituci
9. Granty a programy MK ČR a hl.m. Prahy
10. Financování neziskového sektoru

### **Obsah:**

Literatura, prameny, otázky pro kolokvium	str. 1- 2
Imanentní hodnoty kultury	str. 3-13
Hodnocení dopadů uměleckých procesů (multiplikační efekty)	str.13-23
Evaluace uměleckých procesů	str.23-44
Granty a programy	str.45-60

### **Doporučená literatura.**

Bejvlová, J., *Divadelní výkon - měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla*. Brno: JAMU, 2005.

Cikánek, M. a kol., *Kreativní průmysly - příležitost pro novou ekonomiku*. Praha: IU-DÚ, II. vydání, 2013.

Dostál, P., Kislingerová, E. a kol., *Ekonomika kultury*. Praha: Oeconomica, 2012.

- 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.
- Hagoort, G., *Umělecký management v podnikatelském stylu* Praha: Disk, 2009.
- Chládková, B., *Měření výkonnosti repertoárových divadel*. Praha: IU-DÚ, Edice Box, 2009.
- Kaiser, M. M., *Strategické plánování v umění*. Praha: Institut umění-Divadelní ústav, 2009.
- Matarasso, F.-Landry, Ch., *Hledání rovnováhy*. Brno: Barrister&Principal, 2015.
- Nekolný, B., *Divadlo a kreativní sektor*. Praha: AMU, 2013
- Nekolný, B. a kol., *Paradigmata moderní kulturní politiky*. Praha: Institut umění, 2014
- O'Brien, D., *Kulturní politika-management, hodnota a modernita*. Brno: Barrister&Principal, 2015.
- Raabová T., *Produktivita a finanční problémy scénických umění – ekonomická analýza*. Praha: Fakulta mezinárodních vztahů VŠE Praha, 2008.
- Römerová, E., *Ekonomické nástroje a jejich užití na příkladu divadel*. Praha: VŠE, 2012
- Šesták, J., *Divadlo – kultura – podmínky*. Praha: Disk sv. 20, 2012.

### **Doporučené prameny**

- Dotační tituly pro oblast profesionálního umění MK ČR na rok 2018
- Granty hl. města Prahy pro oblast kultury a umění na rok 2018
- Financování kultury a Praha (díl 2)
- Implementace Státní kulturní politiky na léta 2015-2020
- Komplet Quality Metrics Artcouncil UK
- Register uměleckých výkonů (RUV)
- Symetrická tabulka In put – Out put (ČSÚ)

### **Otázky ke zkoušce:**

1. Definujte pojem „kulturní hodnota“.
2. Vytvořte synopsi 1 titulu ze seznamu doporučené literatury
3. Definujte ekonomický dopad a ekonomický přínos
4. Co je multiplikační efekt?
5. Typy analýz ekonomických dopadů
6. Důvody měření ekonomických dopadů
7. Principy evaluace uměleckých procesů
8. Co je model BSC?
9. Principy strategického plánování
10. Modely hodnocení (Excelence, ISO, EFQM...)
11. Granty a programy

### **Přednáška první**

#### **Imanentní hodnoty kultury**

Přednáška je pokusem o výklad poměrně složitě strukturovaných pojmů, jako jsou *imanence*, *hodnota*, *kultura*, a jejich interpretaci ve vztahu k vnímání a postavení kultury v České republice po roce 1989. Záměrem je i nastolení některých otázek: *Jaká je reflexe hodnot kultury v legislativě a kulturní politice našeho státu? Je nutné v současné době deklarovat obranu těchto hodnot? A konečně: Není advokacie kultury vlastně jen projevem oslabené společenské funkce umění?* Otázkami se otevírá problém, který je bohužel mimo pozornost nejen společnosti, ale i samotné kulturní veřejnosti. Text je úvodem do tématu semestru a sice hodnocení uměleckých procesů z hlediska managementu. Jde o obecný úvod, jehož cílem je uvědomění si vlastních hodnot kultury a umění, tedy specifikum toho, co se má vlastně hodnotit.

### **Imanentní hodnoty kultury – pokus o definici**

Definiční úskalí spočívá v tom, že úvahy na téma *imanentní hodnoty kultury* otevírají velkou množinu interpretací. Nezbyvá než se nejdříve pokusit, pro naši potřebu, definovat alespoň základní pojmy.

Slovníkové heslo nám umožňuje charakterizovat *imanenci* jako vlastnosti něčemu příslušné, vnitřně dané a až bytostně vlastní. Definovat pojmy *kultura* a *hodnota* se pokusím v následujícím textu, ale spoléhám se také na přirozené citění posluchačů. Navíc budeme nuceni zaobírat se i dalším, významově komplikovaným, pojmem, jakým je fenomén *umění*. Jedním z prvních autorů, který u nás ve veřejném diskurzu začal odkazovat k imanentním hodnotám kultury, byl **Martin Cikánek** (2007). S odvoláním na anglickou literaturu (např. **John Holden**, 2004) začal redefinovat tzv. advokacii kultury nejen z hlediska ekonomické výhodnosti podpory kultury (a její sociální prospěšnosti), ale především s argumentačním instrumentářem jejich imanentních hodnot. Citujeme: „*krásu má smysl podporovat pro ni samu neb umění patří mezi základní lidské potřeby*“.

Z filozofie, např. z gnoseologie (viz **Immanuel Kant**), víme, že z kultury (potažmo z umění) můžeme poznat jen to, co je vlastní (tedy *imanentní*) našemu smyslovému poznání. Imanence tak vlastně vytváří dichotomii k transcenci, k čemusi, co je za hranicemi našich smyslů, tedy k metafyzice (světu za světem, k zázvěti). Na transcenci ovšem v přednášce rezignujeme...

Pokud chceme reflektovat hodnotu kultury, musíme především deklarovat i její estetickou autonomii. A legitimovat umělecká díla (nebo kontext těchto děl) jako krásná a skutečná. Jako estetická hodnota se v této souvislosti oceňuje především originalita díla, případně estetická tvořivost nebo osobitost autora. Módním evropským pojmem posledních dekad se stává *kreativita*. Lze to pozorovat i na pohybu pojmů. Nejdříve **Theodor W. Adorno** a spolu s ním i frankfurtské sociologická škola použije pro odsudek tzv. masové kultury pojem *kulturní průmysl* s negativní konotací, aby 70. léta začala pomalu tuto konotaci odstraňovat a přešla ke konceptu plurálu: *kulturní průmysly*. Velká Británie a Austrálie přicházejí s konceptem *kreativity a kreativních průmyslů*. Promýšlení konceptu imanentních hodnot kultury přitom provází naše dějiny už od antiky. Současná interpretace (viz Holden, 2004) se vedle historické a sémantické analýzy (včetně komparace s jinými obory lidských činností) snaží především nalézt takový jazyk, kterým by bylo možné o imanentních hodnotách kultury mluvit srozumitelně a který bychom mohli používat - právě jako advokacii kultury - i v oblasti (či

vůči oblasti) veřejné politiky. A budu mít na mysli především politický systém v České republice.

Záměrem přednášky s akcentem na imanentní hodnoty je vlastně popis kontrapozice, s jakou se k umění a kultuře staví náš politický systém a jakou pozici následně zaujímá umění ve společnosti. Cikánek své výchozí zamyšlení uzavíral větou, kterou pronesl prezident **John F. Kennedy**: „*Jsem si jistý, že až prach století dopadne na naše města, nebudou na nás vzpomínat pro naše vítězství a porážky ve válkách a politice, ale pro náš přínos lidskému duchu.*“ A pokud dobře rozumíme Kennedymu, pak to, co on pokládal za *přínos lidskému duchu* není nic jiného než vlastní hodnota lidské kultury.

V roce 2007 napsal zaujatou filipiku na obranu kultury, přesněji řečeno na téma - proč hájit vrcholnou kulturu Západu – **Roger Scruton** (2007), britský filosof, estetik a politolog a typický představitel anglického konzervativního myšlení<sup>1</sup>. Na **Scrutona** (a pro nás potřebné téma) upozornil **Benjamin Kuras** (2012). Využíváme jeho excerpta, která zdůrazňují ze **Scrutona** to podstatné: Chraňte kulturu, neboť zánik nejkvalitnějších kulturních výkonů by znamenal pád do barbarství. A také imperativ, že předávání těchto vrcholných lidských výkonů je povinností, k níž se musíme teprve probudit:

*„Scrutonova poměrně stručná, ale inspirujícími nápady nabitá kniha Culture Counts: Faith and Feeling in a World Besieged (Na kultuře záleží. Víra a city v ohroženém světě) je od začátku do konce náruživou obhajobou takzvané „vysoké kultury“. Tou Scruton myslí umělecká díla vysoké kvality, která jsou prověřená dobou své přítomnosti v kulturním repertoáru a nastavují standardy, jimiž se současná kultura (či „kulturnost“) dá spolehlivě měřit. A přenášejí a předávají morální normy, duchovní hodnoty a pravdy, jež vnímáme jako nadčasové, univerzální, civilizující a zušlechťující.*

*Za hlavní znak západní kultury Scruton považuje snahu o vnímání „boží perspektivy lidského údělu“ a „morální soud, jímž zkoumá, s veškerou potřebnou láskou a soucitem, vratkost lidské povahy“. V době, kdy tuto funkci přestalo plnit náboženství, se kultura (a rozumějme tím opět „vysoká kultura“) stává poslední obrannou zdí, kterou bychom ještě jakžtakž mohli zabránit zániku západní civilizace. A Scruton se netají přesvědčením, že zánikem západní civilizace by zanikla civilizace lidská, nadlouho a možná navždy. Zánik jí hrozí akutně – zvenku radikálním islámem, dnes nabízejícím jen kulturu smrti a destrukce, a zevnitř kulturním úpadkem a zapomínáním. Záchranou může být jen systematická obnova „předávání dědictví morálního vědění“.*

*Kultura je podle obvyklé definice spojovaná s lidskou potřebou členství v dané společnosti, je jejím společným bohatstvím a vymezuje její identitu. Scruton tuto definici upřesňuje na „přijatou vlastnost otvírající srdce, mysl a smysly jejích příjemců intelektuálnímu a uměleckému dědictví“. Nesdílejí ji nutně všichni členové dané společnosti. Vytvářejí ji vždy jen elity, ale její smysl spočívá v emocích a aspiracích, které jsou společné všem jejím členům.*

<sup>1</sup> Scruton se výrazně zapsal do našich kulturních dějin mj. tím, že se v 70. a 80. letech podílel na činnosti „podzemní univerzity“ v tehdejší socialistické Československu (v Praze i Brně). Stejně tak byl zakládajícím členem *Nadace Jana Husa*, kterou tady reprezentovala především Barbara Day a která byla účinným instrumentem našeho kulturního i myšlenkového disentu. Řada jeho prací byla u nás od 90. let pravidelně vydávána, zvláště díky brněnskému nakladatelství *Barrister & Principál*.

*Západní kulturu Scruton identifikuje jako fúzi křesťanství se státotvorností Říma, biblického morálního základu hebrejské Bible a řeckého Nového zákona, středověkým sebeuvědomováním, osvícenskou skepsí a dobrodružností objevitelů a dobyvatelů nových světů. Na její judeo-křesťanský strom bylo však naroubováno mnoho větví – od pohanské literatury Řecka a Říma po arabské Pohádky tisíce a jedné noci –, které všechny tvoří fontánu naší literární tradice.*

*Podle Scrutona charakterizuje každou kulturu centrální tradice děl, která nejen přežila svou dobu, ale nadále slouží jako model a inspirace novým generacím tvůrců. Kultura vychází z etického a estetického úsudku, vkusu, srovnání, kolektivní preference, volby a společného smíchu, který racionalizuje absurdity a smiřuje myšlenkové rozdíly. Kultura poskytuje vhled do smyslu věcí, vytváří společně srozumitelné symboly, pěstuje schopnost podílet se imaginativně na událostech a představách událostí, stanovuje cíle a dává sílu jich dosahovat. Vysoká kultura usiluje o vytváření, zachovávání a sdělování zážitků, které povyšují lidský život na vyšší úroveň etické reflexe. Kultura vyrůstá z náboženství a jeho rituálů, svátků a festivalů, ale dokáže se od něho oprostít, stavět se k němu kriticky i se mu vysmát. Zachovávání a předávání kultury je podmínkou přežití civilizace, kterou kultura tvoří. Ztratíme-li kulturu, zbude nám prázdná skořápka civilizace zbavená identity a na cestě k zhroucení.*

*Předávání kultury je hlavním účelem vzdělávání. Za jednu z „nejhlouběji zakořeněných pověr naší doby“ považuje víru, že smyslem vzdělání je prospívat těm, kdo je přijímají. Tím se naše vzdělání neustále přizpůsobuje, ochuzuje a zužuje až na to, co je „relevantní“ pro nevzdělance. Tím se postupně v některých školách z osnov vypouštějí „nerelevantnosti“, jako je Shakespeare. Opravdové vzdělávání neposkytuje vědění žákům, nýbrž je bere jako „prostředek vědění“. Účelem vzdělávání je předávat vědění a dovednosti tím, že je učitelé „vkládají do mozků, které budou žít déle než oni“. Jejich metody nejsou „zaměřené na děti“, nýbrž „na vědění“. Smyslem učitelské práce není hledat relevantní náměty pro žáky, nýbrž vychovávat žáky, jim vědění předávat. Nezáleží ani tolik na tom, komu se vědění předá, jako spíš na tom, aby přežilo. „Vědění získané prospívá všem, vědění ztracené je ztrátou všech.“ Vědění má několik forem: Vědět, co je. Vědět, co má být. Vědět, co dělat. Vědět, jak to dělat. A vědět, co cítit. To poslední je podmínkou morálního vzdělávání. Vědět, co cítit, znamená být motivován. Chceme-li učit ctnostem, musíme vzdělávat emoce, čili za daných okolností schopnost cítit správně, ke správnému účelu a ve správné míře. „Kultivace srdce“ (místo hlavy) je účelem náboženství. Tuto funkci od náboženství dědí kultura. V dobách, kdy náboženství ztrácí vliv, je důležité předávat kulturu, protože se stala jediným sdělitelným svědectvím o vyšším životě lidstva. Kultura je „kolektivní praxe obnovující vize lidských hodnot, které rozšiřují naše sympatie do všech koutů srdce“. Ona tvoří tu „tenkou kůru normalnosti, pod níž se skrývají naše temné pudy schopné kdykoli vybuchnout v násilí“/.../, Kultura by navzdory všem nesnázím měla konzervovat poselství něčeho vyššího: obraz světa lidského citění, které je také důkazem lidské hodnoty.“ K tomu účelu se Scruton přimlouvá za změnu celého dnešního systému učení. Ne od toho nejsnadnějšího k těžšímu, nýbrž od toho kulturně a morálně nejvyššího, které se stane standardem a mírou všeho ostatního. Západní kultura toho nejvyššího, jako žádná jiná, vytvořila a nahromadila za staletí velké bohatství. Scruton vyzývá, abychom to robustně*

*bránili před těmi, kdo chtějí západní kulturu podvrátit poukazováním na její údajně ideologickou funkci. Tyto útoky na západní kulturu řídí ideologie, jejímž cílem není pravda, nýbrž moc.*

*Západní kultura je už natolik multikulturní, jak jen kultura může být. Lze to dokázat tím, že ji budeme opět učit tradičně, s patřičným důrazem na klasiky a starověkou historii, hebrejskou Bibli, středověkou poezii i dědictví islámské filozofie. Univerzalistická vize západního umění a literatury nemá obdobu v žádné jiné tradici, připomíná Scruton. A vysvětluje: „Naše kultura vyrůstá z pocitu historické komunity, ale zároveň oslavuje univerzální lidské hodnoty. Je zakořeněna v křesťanské zkušenosti, ale čerpá z tohoto zdroje bohatství lidských citů, které rozprostírá nestranně přes imaginární světy. Západní kultura je náš nejvyšší morální zdroj ve světě, který přešel do modernity. Obsahuje vědění, co cítit, ve světě, kde cítění je v neustálém nebezpečí, že zabloudí.“ Její ztráta by byla pádem do barbarství a do rozkladu společnosti. Její zachování a předávání je povinností, k níž se musíme probudit dřív, než bude pozdě.“*

Je nasnadě, proč používám tato excerpta. Hodí se místo zdlouhavých a nutně neobratných pokusů o vysvětlování pojmů *kultura, umění, hodnota*. Umožní nám totiž společný „výkladový slovník“ pro naši advokacii i pro potvrzení slov autora zpoza břehů kanálu La Manche o nutnosti kulturu neustále nejen udržovat a prožívat, nýbrž i obnovovat a aktivně provozovat. Pokud bychom definovali kulturu jen jako negenetický přenos informací (a taková **Susan Blackmor** /1999/ tomu věnuje celou monografii), zdaleka se ještě nepřiblížíme k nám tolik potřebnému osvícení jejího smyslu – a také její *hodnoty*.

### **Kulturní hodnoty a naše kulturní politika**

Řada evropských zemí po druhé světové válce rekonstruovala a znovu budovala svou kulturní infrastrukturu („socialistický tábor“ - v rámci boje za světový mír - budoval těžký průmysl a armádu). Legislativními akty západoevropských zemí byly rovněž deklarovány jejich kulturní politiky a strategie. Ve Francii konkrétní politikové (na pravici i levici) jako **André Malraux** či **Jack Lang** vytvářeli společenský prostor kulturním významům a symbolům. V současnosti i „živé umění“ je ve Francii pokládáno (vládním dekretem z roku 2007) za „veřejnou službu“. Současná anglosaská kulturologie nás zase odkazuje k definici kultury jako základní lidské potřeby (viz **Holden** a další). Ostatně řadu informací o prioritách kulturních politik evropských zemí (včetně ČR) lze získat z *Cultural Policies in Europe: a Compendium of Basic Facts and Trends*. (2012)

Podívejme se tedy, jak v České republice vnímáme kulturu jako základní lidskou potřebu a jak náš politický systém reflektuje kulturní hodnoty jako relevantní (či irelevantní) pro společnost, tedy pro své občany.

Listopad 1989 byl zlomovým datem, od kterého dochází v České republice ke komplexní společenské změně. Mění se paradigmatu ideologická, ekonomická, legislativní. Změna provází rovněž kulturní infrastrukturu i podmínky procesu umělecké tvorby. Také zde totiž došlo k poměrně dramatickému vývoji, který byl provázen procesem odstátňování, privatizací, restitucí, transformací, rušením institucí a organizací a v podstatě spontánním utvářením nové infrastruktury, a to jak prostřednictvím občanských iniciativ (neziskové sféry), tak i podnikatelských záměrů v rámci nově vznikajícího právního rámce.

V umění a kultuře – ostatně jako v celé společnosti - existovaly státní monopolní subjekty a regulační mechanismy, které až do roku 1989 fakticky zajišťovaly i finanční zdroje pro provoz, investice a financování projektů, uvnitř ucelených a centrálně řízených systémů jednotlivých uměleckých oborů. Neboť také na provozování umění si vyhradil fakticky monopol socialistický stát, k čemuž mu sloužily dva základní instrumenty: kádrová politika tzv. nomenklatury (což znamenalo, že vedoucí místa byla v naprosté většině vyhrazena straníkům) a faktická cenzura s dohlížejícími a regulujícími mechanismy. Od jara 1990 se umění po dlouhém období ocitlo - zkrátka a náhle - ve standardních podmínkách svobodné společnosti.

Umění (a jeho hodnoty) se na jedné straně zbavuje ideologické doktríny a společenské reglementace, na straně druhé se musí redefinovat v nových ekonomických a právních podmínkách. Proces deetatizace, zákon o malé privatizaci a zákon o převodu majetku státu na jiné osoby (velká privatizace), 1. a 2. vlna kuponové privatizace, restituční zákony o nápravách některých křivd, ale také rozdělení státu, nové správní uspořádání, nová rozpočtová pravidla a výběr daní, to vše zásadně proměňovalo kulturní infrastrukturu.

Od počátku 90. let se prioritou veřejné ekonomické podpory stalo kulturní dědictví, zejména záchrana zdevastovaného památkového fondu. Oblast umění provázelo především úsilí o rušení administrativních překrad, jež dosud bránily tvorbě a kreativitě. Zásady transformace, tehdy ještě československé ekonomiky, orientované na tržní hospodářství, přinesly novou politiku státu v oblasti podnikání. Bez náhrady byly zrušeny funkce monopolních subjektů a regulační mechanismy, které do roku 1989 zajišťovaly finanční zdroje pro reinvestice i financování projektů. Vzhledem k plánu privatizace, liberalizaci cen, vytváření volného trhu a podpoře podnikání v soukromém sektoru se brzy ukázalo, že by bylo třeba připravit i systém, který určí pravidla pro jednotlivé typy kulturních a uměleckých činností, stanoví způsob i formy veřejné podpory původní tvorby a zajistí i určitou míru ochrany kulturních hodnot. Ani dnes už po více než dvou dekadách existence demokratického státu takový systém není dobudován. Přičemž samotné rozdělení federálního státu na Českou a Slovenskou republiku neznamenovalo pro oba kulturní systémy vážnější problém. Rozdělily se či likvidovaly federální kulturní instituty (od filmu a televize až po tvůrčí svazy) a prokázala se autonomnost i vyspělost obou národních kultur. Na jistou dobu sice nastaly problémy ve vzájemné komunikaci a kooperaci obou kultur, byly ale spíše způsobeny diferenciací politických systémů a nacionalizací za vlády „mečiarovské“ garnitury. Svým způsobem se obě kultury však znovu vzájemně otevřely a během devadesátých let dospěly k novým modelům spolupráce i komunikace.

Ústava ČR (*Ústavní zákon č. 1/1993 Sb.*) ve své preambuli sice deklaruje, „*odhodláni společně střežit a rozvíjet zděděné přírodní a kulturní, hmotné a duchovní bohatství*“, ale až *Listina základních práv a svobod* (1998), která byla přijata jako ústavní zákon č. 2, deklaruje „*právo občanů svobodně a reálně se podílet na užití a výkonech kultury na straně jedné a právo na svobodu tvorby a šíření jejich výsledků na straně druhé*“. A stanoví, že „*svoboda vědeckého bádání a umělecké tvorby je zaručena*“ a také, že „*právo přístupu ke kulturnímu bohatství je zaručeno za podmínek stanovených zákonem*“.

První ucelené strategické dokumenty v oblasti kultury začaly vznikat na Ministerstvu kultury ČR až na základě tzv. *Bílé knihy Pavla Tigrida* (1996) jako usnesení vlády pod názvem

*Kulturní politika* v roce 1999, s následnou modifikací v roce 2001. První strategický dokument v ČR zaměřený na oblast umění, který byl po roce 1989 projednán na úrovni vlády, nese název *Koncepce účinnější podpory umění 2007-2013*. A platným dokumentem je stále také *Státní kulturní politika na roky 2009-2014*. Dosavadní koncepce neřešily explicitně téma „imanentních hodnot kultury“, ale spíše byly založeny jen na rehabilitaci samotného pojmu „kulturní politika“. V rámci evaluace stávajících dokumentů byly připravovány i teze pro strategické dokumenty na období po roce 2014, jak pro další koncept státní kulturní politiky, tak především pro nový koncept podpory umění pro období 2014-2020. V návrhu těchto tezí (viz **Marta Smolíková**, 2011) byl už aplikován axiologický přístup se stanovením okruhu prioritních kulturních hodnot.

V rámci *Podpory umělecké a kulturní rozmanitosti, kreativity a inovací* (2011) je kladen důraz především na vytváření, prezentaci a distribuci rozmanitého uměleckého a kulturního obsahu. V dotačních titulech se má realizovat pravidelná evaluace z hlediska přínosu umělecké a kulturní rozmanitosti, se zvláštním ohledem na menšinové projekty a na základě toho se mají každoročně optimalizovat dotační programy a v nich především podporovat inovativní, experimentální a mezioborové projekty. Teze obsahují i obsáhlý návrh ke zvýšení kvality kulturních služeb a uměleckých děl, z něhož některé pasáže vybíráme. Předpokládá se: „...zvýšení nároků na kvalitu v činnosti kulturních organizací; zavedení kritérií posuzování kvality kulturních služeb a uměleckých děl a jejich dopadů, redefinice poslání národních kulturních institucí, nastavení systému pravidelného externího hodnocení činnosti národních kulturních institucí se zapojením kvalitativních kritérií s cílem zajistit, aby se národní kulturní instituce staly skutečnými leadery v oblastech svého působení.“ (Smolíková, 2011)

Při podpoře talentů a vyšší profesionalizace se má zajistit „odpovídající vzdělávání a získání zkušeností s cílem dosáhnout vyšší profesionalizace tvůrců, manažerů, administrátorů a jejich mezinárodní konkurenceschopnosti, a to s ohledem na současné potřeby a měnící se podmínky provozu umění.“ (Smolíková, 2011)

Při uplatnění strategického plánování se mají „pravidelně vyhodnocovat dopady programů, projektů a akcí, sledovat multiplikační efekty, medializovat zjištění, zaměřit na projekty a akce z hlediska podpory dobré praxe, zapojovat odbornou veřejnost do strategického plánování, dodržovat principy veřejného projednávání.“ (Smolíková, 2011)

Návrh koncepce státní kulturní politiky po roce 2014 si uvědomuje význam (hodnotu) umění a navrhuje možnosti využití jeho potenciálu ve třech okruzích:

1. Umění pro společnost: „Identifikovat a podporovat nejvyšší kvalitu, celonárodní, mezinárodní; vytvářet hodnotové reference. Podporovat projekty zaměřené na zapojování menšin a ohrožených skupin - národnostních, zdravotních, nezaměstnaných, mladých, seniorů, migrantů a dalších. Stimulovat umělecké organizace k zapojování veřejně prospěšných prací v rámci probační a mediační služby. Podporovat projekty zaměřené na rozvoj dobrovolnictví. Průběžně vyhodnocovat inkusivní dopady umění. Podporovat projekty a systémová opatření zaměřená na vzdělávání a výchovu, a na zprostředkování nového poznání prostřednictvím umění. Zvýšit přístup k umění nejširším vrstvám občanů, zpřístupňovat kulturní bohatství za pomoci digitalizace a s využitím nových technologií. Podporovat projekty zaměřené na získávání nového publika, zvyšovat návštěvnost kulturních organizací.“



2. Ekonomika kultury: „*Tematicky i finančně optimalizovat dotační programy MK na základě potřeb a praxe, spolupracovat s dalšími resorty, kraji, městy na identifikaci priorit a při čerpání dalších zdrojů, zejména EU fondy, Norsko/EHP. Využívat možností veřejného zadávání a poptávkových řízení, ve kterých se mohou uplatnit tvůrčí umělecké profese, umělecké a kulturní subjekty. Doporučit i veřejné správě přípravu pobídkových projektů na podporu trhu s uměním a návazných podnikatelských aktivit v oblasti kulturních a kreativních průmyslů.*“

3. Udržitelný rozvoj umění: „*Dodržovat principy transparentnosti při výkonu státní správy, jak z hlediska naplňování předem přijatých cílů a úkolů (koncepční a strategická práce), tak v oblasti finanční (transparentnost stavby i čerpání rozpočtů, dotačních řízení, veřejných zakázek), personální a organizační (kompetence a zodpovědnosti) a dalších procesů. Podporovat projekty a akce zaměřené na dodržování práv duševní vlastnictví, zejména autorského zákona; boj proti pirátství, vymahatelnost příjmů z těchto práv, ochrana autorů, zabezpečení rovného přístupu k umění, zapojovat odbornou veřejnost a další dotčené strany do strukturovaného dialogu v rámci rozhodovacích procesů. Průběžně podporovat vznik a realizovat studie, analýzy, hodnocení za účelem formulace věcné argumentace a realizace advokačních aktivit ve prospěch umění a kultivace veřejné diskuze.* (Smolíková, 2011).

Pečlivým studentům doporučuji provést vlastní komparaci stávající *Implementace Státní kulturní politiky na léta 2015-2020* s předcházejícími tezemi.

Nezbývá než připojit několik poznámek pro následnou (možnou či hypotetickou) tvorbu kulturních konceptů a jejich záměrů:

- veřejná správa (a to na všech úrovních) by při stanovování základních kulturních cílů měla jako prioritu definovat právě *ochranu i tvorbu hodnot* a veřejné zdroje alokovat na základě *kvality uměleckých děl a výkonů*. Neboť právě živé (aktuální, současné) umění neustále znovu a znovu redefinoval i „*imanentní hodnoty kultury*“.
- V této souvislosti je třeba také nahlížet na některé dobové diskuse (uplynulých dvou dekád) o právu na existenci např. kulturních časopisů (a způsoby jejich financování). Právě tyto časopisy (pokud mají podobu odborných periodik) jsou nezbytnou podmínkou reflexe a rozvoje uměleckých oborů – a kultury jako takové. Často jsou i jediným médiem jejich paměti a zvláště v podmínkách limitované národní kultury – limitované jazykem, počtem obyvatel a rozlohou – se zdá nutností až explicitní vytváření společenského prostoru pro tyto specializovaná komunikační média. Jsou nejen archivem a pamětí imanence, ale mají i funkci historické a teoretické báze alespoň jejich přežívání, když už ne jejich rozvoje.
- Tam, kde mají „*slušné*“ disciplíny a obory svou standardní základnu vědy a výzkumu, tam má oblast umění svůj experimentální, inovativní, alternativní proud, který je nezbytnou podmínkou vlastní (imanentní) životaschopnosti kultury. Pro uměleckou tvorbu právě toto „*off*“ umění je přirozenou základnou výzkumu. I za cenu omylů a míjení se s dobovým mainstreamem. Neboť právě právo na omyl pro umění (a umělce) je jeden z podstatných „*kulturních memů*“ naší civilizace.

### Advokacie kultury aneb obrana hodnot

V okamžicích, kdy se u nás v 90. letech začal kulturní a politický systém dostávat stále více do vzájemných kolizních situací, začaly se hledat i nové argumentační techniky pro obranu kultury. Na základě dnes už klasických prací **D. Throsbyho**, **M. Reevese** či **J. Myerscougha** začaly vznikat i v ČR práce na základní téma „*podpora kulturu se vyplatí*“ (viz studie **T. Raabové** či **S. Škarabelové**). V podstatě jako zdroj legitimacy financování kultury a umění z veřejných zdrojů byly deklarovány i benefity, které měly proměnit stereotypní chápání veřejné podpory jen jako jednosměrné dotace. Ekonomické přínosy měly nahradit ve veřejné debatě pojem *dotace za investici*. A tak změnit základní paradigma vnímání veřejné podpory kultury společností. Na jedné straně tento koncept napomáhá argumentaci tím, že je orientován na ekonomické přínosy kultury, ale fakticky jde především o posílení funkce a důležitosti tzv. vysokého umění. Právě sféra „živého umění“ stojí totiž v centru kreativního sektoru, ona je tím zdrojem originality, kreativity, inovace - zkrátka tvorby a autorství. Cenu kulturních hodnot umíme spočítat, ale to, co umíme spočítat, je, žel, povětšinou ekonomické povahy. A proto musíme připomenout citát **Alberta Einsteina** „*ne vše, s čím se počítá, může být spočítáno a ne se vším, co se dá spočítat, se počítá*“. Ekonomické benefity následují ty užité efekty kultury, které mají povahu sociální a jdou spočítat jen velmi obtížně. Ale lze je definovat hodnotícím soudem. Jejich mapa se pak částečně překrývá i s imanencí kulturních hodnot, tak jak jsou vnímány v současné době kulturní veřejností.

To vše (co se nedá jen numericky vyjádřit) souvisí ale přímo s kvalitou života. A za ni, ať chceme či nechceme, je odpovědný především politický systém.

A pokud jsme si připomněli ekonomické a sociální hodnoty kultury, dostáváme se k pasáži nejobtížnější a přitom nejzávažnější: kultura – a umění po výtce – má především hodnoty estetické. *Krása* je nejvlastnější (imanentní) hodnotou kultury – je třeba ji ovšem stále znovu a znovu interpretovat.

Problém estetické hodnoty řešila přirozeně i česká estetika. Především v dnes už klasických strukturalistických studiích **Jana Mukařovského** z 30. let minulého století. Z námi odkazovaného sborníku Mukařovského prací (1966), který editoval **Felix Vodička**, připomínáme zvláště studii *Estetická funkce, norma a hodnota jako sociální fakt* (1936) a studii *Může mít estetická hodnota v umění platnost všeobecnou?* (1939). Připomínám to proto, abychom si uvědomili, že kulturní hodnoty jsou vždy spojovány i s estetickým (tj. normativním) soudem a že rázem stojíme před problémem objektivit tohoto soudu.

**Mukařovský (1966)** problém řeší elegantně: „*ano, estetická hodnota obecně existuje, ale musí se znovu a znovu ustavovat*.“ Z kulturologických normativních interpretací kulturních hodnot vyplývá, že o hodnotě nerozhoduje většina, že z povahy věcí ani prostá evidence těchto hodnot není demokratická. Už od **Umberta Ecca** (1962) až po **H.-G. Gadamera** (2003) víme, že je záležitostí po výtce subjektivní. Že každý autor je první interpret a interpret poslední autor. Ale hlavně že každé dílo dotváří divák, posluchač, čtenář. A on spoluutváří jeho „imanentní“ kulturní hodnotu.

Hodnoty, které přináší umění do kulturních kontextů, jsou specifické. Od schopnosti zprostředkovávat požitek (včetně zvláštního druhu požitku, jakým je zábava) prostřednictvím zobrazení, nápodoby (mimésis) až po použití principu hry. Umění má schopnost prostřednictvím uměleckých děl a výkonů zprostředkovávat obsahy, sdělení i ozřejmování

naší i cizí existence. Vedle specifické schopnosti oslovit naše poznání (naše „racio“) svět umění oslovuje ovšem i naše city a emoce. A tato komplexnost světa umění (jiná než světa vědy či denní praxe) umožňuje jinak porozumět lidské zkušenosti. Ale přece jen „nejvlastnější“ imanentní hodnotou, kterou umění vkládá do světové kultury, je jeho podmíněnost imaginací na prvním místě a teprve následně i schopností kreativity a originality.

Pokud dnes otevřete studie politologa, sociologa a kulturologa **Daniela Bella** ze 70. let (např. *Vratká Amerika: přechodné a trvalé faktory celonárodní krize*) a zakryjete data, vyměníte jména a změníte názvy, získáte neodbytný dojem, že autor píše o naší společenské situaci, lépe řečeno o krizi našeho demokratického systému. Jako bychom byli o třicet let pozadu. Vždyť i my silně pocítujeme ztrátu autorit, nedůvěru v politické strany, sociální nerovnosti, nedůvěru v právo a spravedlnost, oslabení společenského konsensu. Dala by se pro nás použít i jeho diagnóza zdrojů nestability společnosti. Nás však zajímají více jeho práce, které věnoval problémům modernity a které obsahují např. kapitoly jako *Kulturní rozpory kapitalismu* či *Rozštěpenost kulturního diskursu* a konečně i autorův *Doslov* z roku 1996, kdy některé svoje teze revidoval a aktualizoval. **Bell** je zajímavý i tím, že často pro svou argumentaci sáhne i po myšlenkách autorů jeho konzervatismu značně vzdálených, jak učinil i v případě **Jürgena Habermase**, představitele současné německé „levicové“ filosofie. **Bell** s gustem cituje následující pasáž z **Habermasových** úvah (in *Dilemata politického života*): „*Neexistuje-li dostatečný soulad mezi normativními strukturami, které ještě dnes mají jakous takous sílu, a politicko-ekonomickým systémem, pak může kapitalismus stále ještě uniknout krizi motivace tím, že kulturní systém odstaví a kultura se tak stane pouhou nezávaznou aktivitou ve volném čase nebo jen předmětem odborného vědění*“. Používám tuto zdánlivou odbočku jen k pozastavení, zda právě my a dnes nezažíváme fázi „odstavování kulturního systému“ – a tedy i kulturních hodnot – včetně transformace kultury a umění ve „volnočasové aktivity“. Kdy dogmatici liberalismu se nám snaží kulturu „prodávat“ čistě jako soukromý statek. **Bell**, jako konzervativní myslitel, je však vášnivým zastáncem axiologické interpretace kultury. Nikdy nepřijal koncept postmoderny (*všechno jde, vše je možné*) s ideologií relativizace hodnot. Jeho argumentace - právě v době, kdy se v Evropě vyčerpává projekt „multikulturality“ - stojí za pozornost. Jako polemické pole si vybral teze **Herberta Gansse** z knihy *More Equality (Více rovnosti)*, v níže se píše: „*společnost, v níž vládne kulturní rovnost, bude považovat všechny způsoby sebevyjádření a symbolického sdělení za stejně hodnotné umělecky i mravně a bude jim přisuzovat stejný status, neboť vyjadřují různá estetická měřítká osob v různých socioekonomických a vzdělanostních situacích*“. Takový relativismus podle **Bella** však směšuje dvě různé věci – kulturní preference a kulturní hodnocení. **Bell** přiznává každému (jedinci i skupině) právo na preference v různých druzích umění. O tom, co ho však nenechává klidným, svědčí jeho následná filipika: „*Je však nehoráznost tvrdit, že hodnota každého estetického vyjádření je stejná jako hodnota kteréhokoliv jiného. Znamená to pak, že když se rozhoduje o státních dotacích pro kulturu<sup>2</sup>*), má úplně každý dostat stejně peněz?“<sup>3</sup>. **Bell** dodává, že vážným problémem politiky

<sup>2</sup> Tím jsou míněny všechny veřejné kulturní dotace, tedy v našem případě i dotace měst i krajů .

<sup>3</sup> Dlouhou dobu zastávám stejný názor: pokud nebudeme hodnotit, nemůžeme v kultuře ani alokovat veřejné zdroje.

Spojených států v oblasti umění je populistický tlak na Kongres, aby rozděloval peníze „rovným dílem“. A dodává: „Významná střediska umělecké tvorby jsou zanedbávána, zatímco umělecký pól dostane svůj krajíc. Ve prospěch rovnosti je tak obětována kvalita!“. Pro domo připomeňme „vlastní rodinná stříbra“.

Při advokacii kulturních hodnot (a zvláště při obraně umění) nestačí *obranná* pozice. Je nutné útočit! Od **Michaela Kaisera**<sup>4</sup> (2009) víme, že v první řadě je nutné deklarovat svou kvalitu. Kulturní statky, kulturní služby, kulturní zboží mají svou hodnotu. A tato kulturní hodnota je specifická – je totiž *vzácná*. Zcela zřetelné je to na hodnotě umění, respektive na „hodnotě“ jeho tvůrců a interpretů. Výskyt originality, kreativity, jedinečné autorství (neřku-li geniality) je skutečně cenným (a poměrně vzácným) statkem. Mnozí se totiž naučí vařit, ale jen nemnozí se naučí hrát. Oceňování umění má své přirozené přesahy, které lze pojmenovat jako *nutnou triádu alokace veřejných zdrojů*. Ekonomie veřejných statků, sociologie i kulturologie nám dluží komparaci efektivity vynakládání peněz na konsensuální veřejné kulturní statky a kulturní služby. Jsem přesvědčen, že věda a výzkum, vzdělání a výchova, kultura a umění tvoří rovnocenný *trojúhelník veřejných služeb*, které jsou v těsných vazbách. Pokud zafinancujete jen část tohoto trojúhelníku a budete investovat např. jen do vědy a školství, a ne už do kultury, efektivita vaší investice bude mizivá, někdy až limitně se blížíci nule. A samozřejmě to platí i naopak.

## Závěrem

K imanentním hodnotám kultury patří i to, co lze nazvat *imanentní pamětí umění*. Je to velmi lákavé téma až z pomezí metafyziky. Některé druhy umění (např. divadlo) si totiž své postupy, principy, metody uchovávají jakoby „samy v sobě či samy pro sebe“, bez přítomnosti jejich původních autorů či interpretů. Jde o jedno velké tajemství umění. Možná, že najde svá řešení právě v aplikacích teorie kulturních memů. Ale protože jsme se na začátku zařekli, že se metafyzice vyhneme, toto lákavé téma opustíme... Kdysi jsem publikoval i studii *Česká kultura v roce 2000*. Nepřipomínám tento titul mezi Mukařovským a Scrutonem z potřeby sebe prezentace, ale jako dokument toho, jak jsem osobně vnímal a evidoval imanentní hodnoty české kultury právě na přelomu milénia. A mohu říci, že po více než deseti letech byla i pro mne evidence a registrace některých tehdejších dobových kulturních fenoménů značným překvapením. Tento odkaz je možno vnímat i jako definiční rámec zvolených pojmů, kterými byly imanence - hodnota - kultura, pro něž se nejvíce nabízí metafora a obraz tekutých písků.

A na úplný konec bych se chtěl vrátit na samotný počátek těchto úvah. V samotném chápání pojmu *kultura* je mi blízká interpretace právě **Daniela Bella**, který ji nechápe jako termín, označující jen *množinu výtvorů lidské imaginace*, ale chápe ji v širším antropologickém smyslu. Kultura pro něj znamená „závaznou věrnost vědomí, zakotvenou ve společných dějinách a tradici, v příbuznosti a etnickém původu, v náboženství a státní příslušnosti, která vytváří (skutečnou či fiktivní) emocionální spřízněnost mezi jednotlivci, a

<sup>4</sup> byvší intendant Alvin Ailey American Dance Theater, American Ballet Theatre či Royal Opera House, dnes prezident Kennedyho Centra pro umění ve Washingtonu

*tím je sjednocuje.*“ (Bell, 1999). Ostatně i pro **Jana Patočku**, abychom se vrátili k české filozofické tradici, znamenal např. pojem *národ* především konkrétní závazky: „*jde o množinu těch lidí, jimž jsme nejvíce zavázáni a pro něž opět můžeme nejvíce udělat*“. A z toho by nám měly vyplynout i konkrétní závazky k vlastním (imanentním – chcete-li použít tuto tautologii) hodnotám české kultury.

Přednáška druhá

## **Hodnocení dopadů uměleckých procesů (multiplikační efekty)**

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 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 investic? 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. Pokusím se i o mapu užitných 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 roztáhá spirálu změn v jiných odvětvích. Pokud si na internetu zadáte následující termíny, najdete odkazy na studie ing. M. Rojíčka z Českého statistického úřadu. Matematické modely pro výpočty multiplikátorů v segmentu *kultura* zpracovává dr. T. Raabová (viz *Metodika výpočtu ekonomických dopadů*) a hlavně je už k dispozici certifikovaná metoda jejího týmu: *kulturní kalkulačka* (viz [kulkal.cz](http://kulkal.cz)).

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)

Pzn. Základním dokumentem pro výpočty je v ČR ***Symetrická tabulka In put-Out put Českého statistického úřadu***

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 není statisticky sledována jako samostatné odvětví, (patří pod ostatní služby, kde je např. i bankovní sektor) tudíž zatím nemáme vypočten ani její multiplikátor. Expertním odhadem lze jej 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. jedna 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. studii 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 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 tomto 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 klítech a často i v nevědomém odmítání evropských kulturních standardů. V rozhodující většině zemí EU byla totiž kultura deklarována (často i legislativně) jako veřejný zájem a veřejná služba. Podle slov Jose Barossa, minulého předsedy Evropské komise měla být kultura dokonce „velkou prioritou pro nadcházející období“, tedy nynějšího období. Na úrovni naší veřejné správy a zastupitelských sborů bylo však slyšet slova a teze, které přímočaře vyjadřoval bývalý 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. Např. o Dejvickém divadle 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 exradní pro pražskou kulturu Milan Richter, jemuž provozování živého umění bylo rovnomocné provozování pečení rohlíků. Lze oprávněně předpokládat, že obdobné názory můžeme zaznamenat napříč politickými stranami a politickým spektrem a na všech stupních zastupitelských sborů i po dnešní dny.

### **Možné multiplikační efekty financování kultury z veřejných zdrojů:**

#### ***Užitné efekty ekonomické (lze je kvantifikovat):***

- a/ Zahraníční analýzy i naše první studie už od 90. let (Marketingová laboratoř Ostrava, STEM Praha) 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 prokazovali, 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/ Dnes se uvádí, že multiplikátor divadla je 1,82
- b2/ 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 evidentně 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 kreativního sektoru, který 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*, *Dabing Street* atd. a jejich přímý přesah do kulturního průmyslu přes oblast autorských práv, oblast masmédií, televizní seriály, film atd.)

#### ***Užitné efekty sociální (lze definovat hodnotícím soudem):***

- a/ Kultura a umění jsou významným prvkem sociální koheze (soudržnosti)
- b/ Kulturní instituce jsou významným městotvorným („urbánním“) 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 užitný 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 divadelního Hradce Králové, kde tamní Klicperovo divadlo, také několikráté nominované na „Divadlo roku“, Divadlo Drak s Labyrintem či tamní Mezinárodní divadelní festival evropských regionů přispívají bezesporu k tomu, že toto město je v průzkumech uváděno na jednom z prvních míst response 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 deviace 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, odrážejícími 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:

### ***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 či Liverpoolu jako evropského města kultury 2008), 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. Tato klasifikace oborů byla nahrazena evropským standardem – NACE.

### **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 lobbistická využití se pak často mohou navzájem podporovat a doplňovat. V případě, že se pořádací 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 Edinburghu 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 miliónů (cca 3,8 miliardy Kč), samotný festival Fringe pak £75 miliónů (cca 2,1 miliardy Kč).

Druhým případem pak byl otevřený dopis Roberta Hollands bývalému pražskému radnímu pro kulturu, 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 redukováné míře. Hlavním iniciátorem těchto změn byl právě výše zmiňovaný ing. Milan Richter (viz rohlíky), jemuž byl dopis adresován. Cílem dopisu pak bylo pomocí „tvrdých čísel“ přesvědčit, že i neziskovou kulturu je výhodné podporovat.

### ***Nástroj plánování***

Měření ekonomického dopadu je v zásadě také nástrojem evaluace, její 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, a který byl předmětem naší minulé přednášky. 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. Dvojnásobení je způsobeno faktem, že všechna odvětví v ekonomice jsou dodavateli a většinou i 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 dvojitěho 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 edinburghských 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 edinburghských 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 neznamená 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 užitá 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 nabyl 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 přinášejí 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. Komparaci těchto metod a studií použil právě Matoušek pro řešení a měření ekonomického dopadu *Setkání/Encounter 2009*.

### **Závěr**

Je potřeba znovu a znovu si uvědomovat, že ekonomické analýzy jsou jen nápomocnou metodou pro hodnocení uměleckých procesů, že komplexní hodnocení umění musí počítat i s jeho sociálními efekty, ale hlavně s estetickým soudem, tedy s tím, zda umělecká instituce (či projekt) naplňují své vize a mise, své poslání a svůj smysl. K tomu směřuje následná přednáška.

### **Přednáška třetí**

#### **Evaluace uměleckých procesů**

Přednáška se zabývá vlastním procesem evaluace. V některých pasážích se opakuje, protože využívám i interpretace kolegyně doc. B. Chládkové. Ale opakování je matkou moudrosti. Údajně.

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. Evaluace (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. 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 první 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 správnými 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 (či zakládací) listiny. Mělo by si klást náročné cíle a odpovídat na otázku „jak organizace definuje úspěch, jak dosahuje efektivity 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 orchestru) 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 přispěvatelé (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.

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.

System 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 obecnstva 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* (Gillespy, 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?<sup>5</sup>

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
<b>umělecká</b>	kreativita originalita estetika, kvalita programu společenské uznání	zohlednění ekonomického dopadu na prosperitu a životaschopnost divadla
<b>administrativní</b>	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 označená 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.“*

### **Příklad možného modelu měření a matice**

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?<sup>6</sup>

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**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<input type="checkbox"/> Cíle <input type="checkbox"/> Časová rovina oblastí BSC–D	<b>Umělecké</b>	<b>Administrativní</b>	<b>Veřejné správy (kulturní politiky)</b>

#### **1 Dlouhodobé cíle**

i	FINANČNÍ	<i>neurčitelný cíl</i>	udržitelné zdroje financování	↔ <sup>1</sup> 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 <i>poučeného/vzdělaného publika</i>	podněcování hodnot v rámci komunit; <i>zlepšování společenského blahobytu</i>

## 2 Strategické cíle *nedostatek kritérií*

i	FINANČNÍ	úspora dostatek zdrojů <sup>2</sup> pro kvalitní program/dramaturgii	změněná/nezměněná úroveň soběstačnosti <sup>3</sup>	změněná/nezměněná a výše dotace <sup>4</sup>
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/dramaturgie	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.)

## 3 Provozní cíle

i	FINANČNÍ	dostatečné zdroje pro jednotlivá představení	pokladní <i>a jiné příjmy</i>	cena vstupenky/snižování provozních nákladů, <i>základní účet</i>
ii	VNITŘNÍ PROCES TVORBY	realizovatelnost jednotlivých produkcí vzhledem k uměleckým nárokům <i>zlepšená komunikace a spolupráce</i>	dodržování vnitřních provozních plánů	stabilita organizace
ii i	ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST	umělecká kvalita představení	odezva na požadavky publika <i>efektivní programová logistika</i>	<i>konsistence programu</i>
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 měnicím 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 měřítko. 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 proporciónálnímu 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 proporciónálnímu navýšení příjmů z prodeje vstupenek.

**Finanční** – staví do popředí fiskální stabilitu. Toto hodnotové zaměření vede k proporciónálnímu 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 proporciónálnímu 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 Divadla na Vinohradech (např. s inscenací *Vojcka*, 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 *Maticice 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)*

## **STRATEGICKÝ MANAGEMENT, MANAGEMENT ŘÍZENÍ KVALITY V KULTUŘE - MĚŘENÍ VÝKONNOSTI REPERTOÁROVÉHO DIVADLA** (příloha dle prezentace: *Chládková Bl., Měření výkonnosti repertoárového divadla*)

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

Zabýváme se 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:

- 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 užitekem 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 anebo 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:

<b>HODNOCENÍ</b> (neřízené hodnocení)	<b>EVALUACE</b> (řízené hodnocení) – je jasný účel hodnocení
<p><b>Kritéria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nejsou vymezena;</li> <li>• indikátory výkonu nejsou stanoveny explicitně;</li> <li>• nejsou sdílena mezi partnery.</li> </ul> <p><b>Evaluací plán:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ není přesně stanoven;</li> <li>○ není jasné, co kdo bude dělat;</li> </ul>	<p><b>Kritéria (kvalitativní i kvantitativní):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jsou vymezena explicitně a odsouhlasena;</li> <li>• jsou stanoveny specifické oblasti priorit založené na vymezených cílech;</li> <li>• jsou formulovány indikátory výkonu.</li> </ul> <p><b>Evaluací plán:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ je strukturovaný;</li> <li>○ je daná jasná odpovědnost;</li> </ul>

- není konzistentní s cíli;
- není připravován záměrně, je použit v případě potřeby.
- jsou definovány explicitní vztahy s cíli;
- vyžaduje detailní plánování.

**Metody:**

- nejsou předem stanoveny;
- metody jsou nekonzistentní;
- nepromyšlená analýza dat.

**Metody:**

- 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 jejich 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 (SWOT a benchmarking)

**KAM SE CHCEME DOSTAT?**

stanovení cílů (vize)

**JAK SE TAM DOSTANEME?**

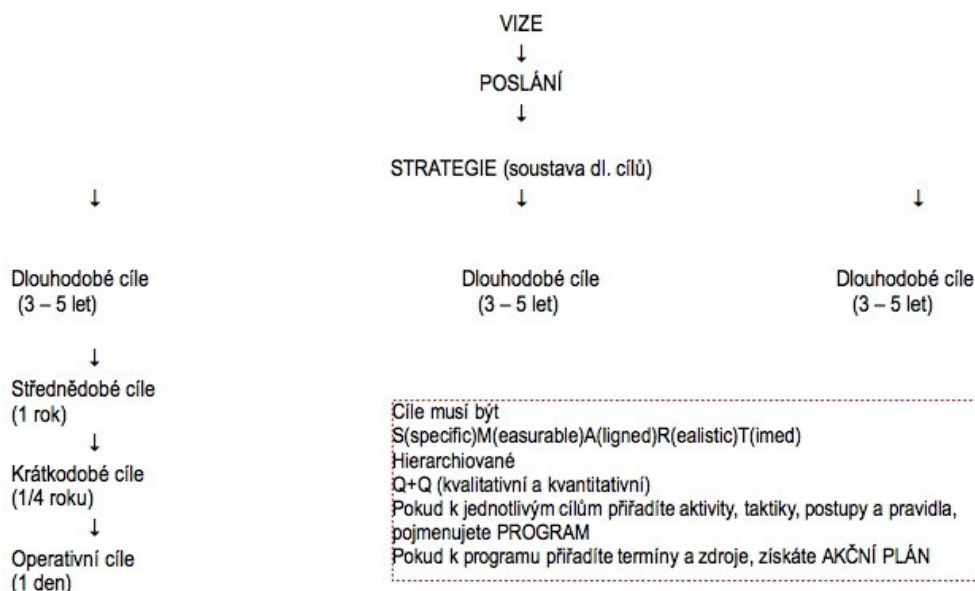
vypracování strategie (mise)

**JAK POZNÁME, ŽE JSME SE TAM DOSTALI?**sledování a **hodnocení** realizace 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

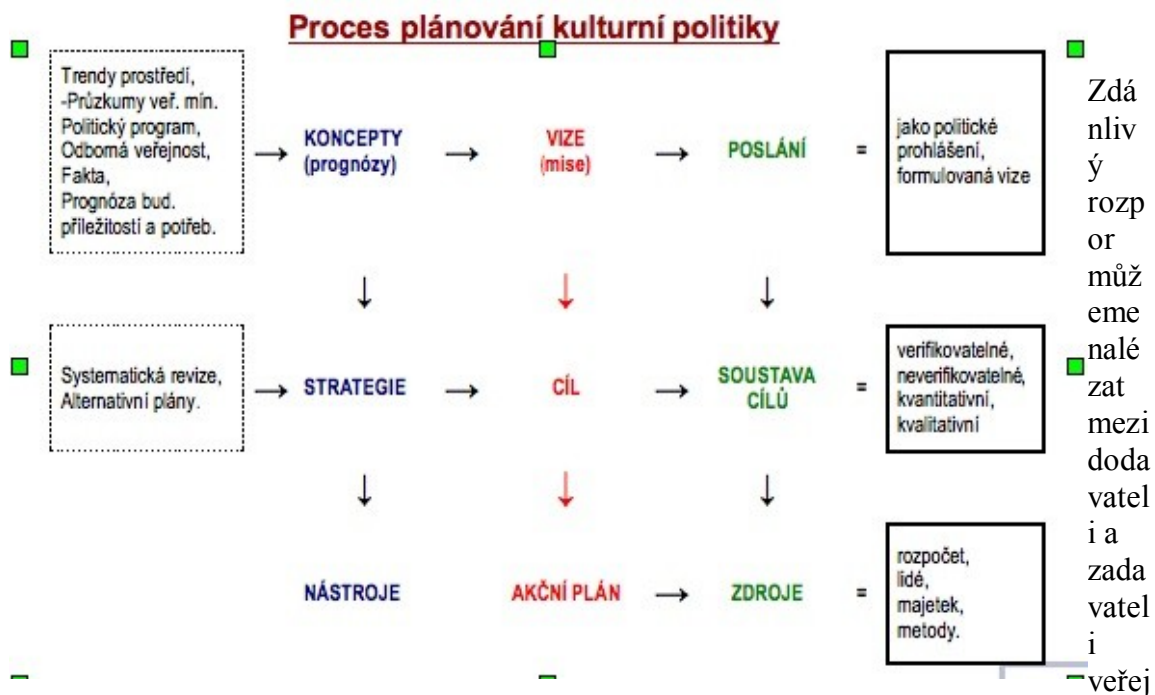
**3. vývoj alternativních plánů a předpokladů** – prognózy, taktiky a plány**4. hodnocení alternativ, výběr varianty****5. vývoj a formulace odvozených/navazujících plánů****6. numerizace plánů**Postup plánování**SMART**

Specific, Measurable, Aligned, Realistic, Timed

nebo

Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Trackable

**Proces plánování**

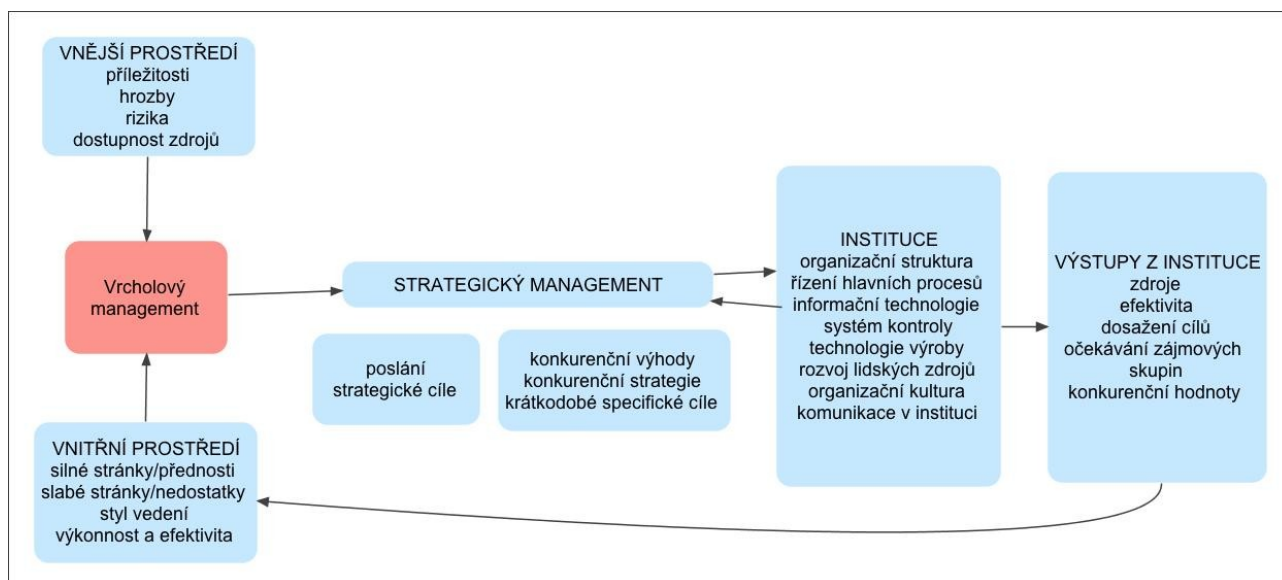


ných služeb:

Vedení divadel se ptá: „Jak zajistíme prostředky?“

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

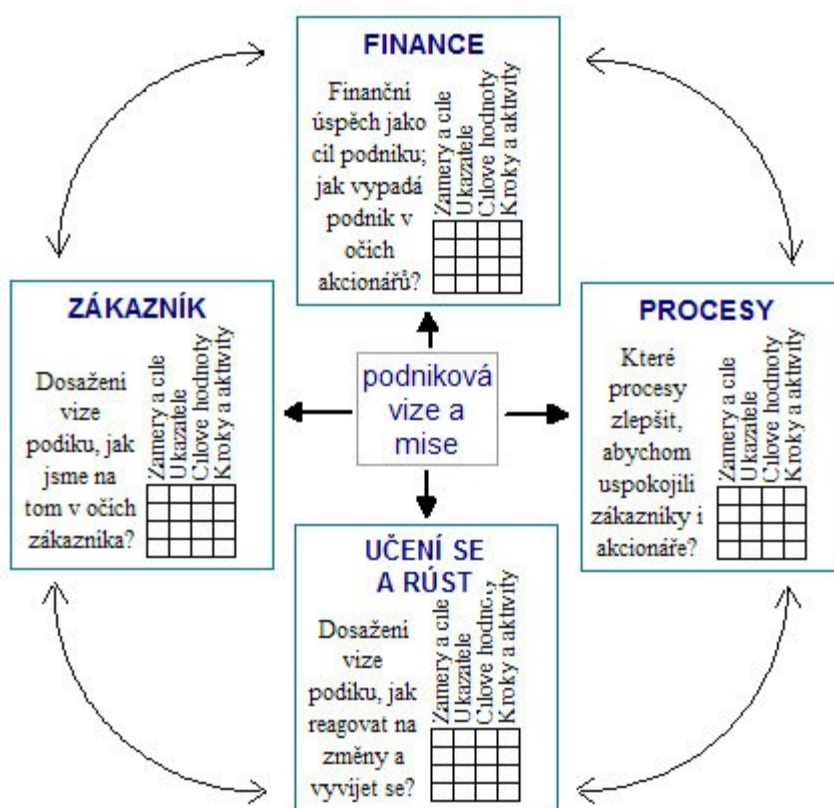
Průměrné město má programové prohlášení, rozpočet tvořený historicky a omezené finanční zdroje, HODNOTÍ VYUŽITÍ SVÝCH FINANČNÍCH VÝDAJŮ. Hodnotí na základě politického rozhodnutí, většinou na základě dat získaných externím auditem.

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 kreativě, participaci, diversitě, diferenciaci a identitě.

**BSC obecně**

Model BSC, 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 *vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku* 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 **systém 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,  
měřítka a ukazatele výkonnosti jejich plnění,

cílové nebo očekávané hodnoty pro definovaná měřítka 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,

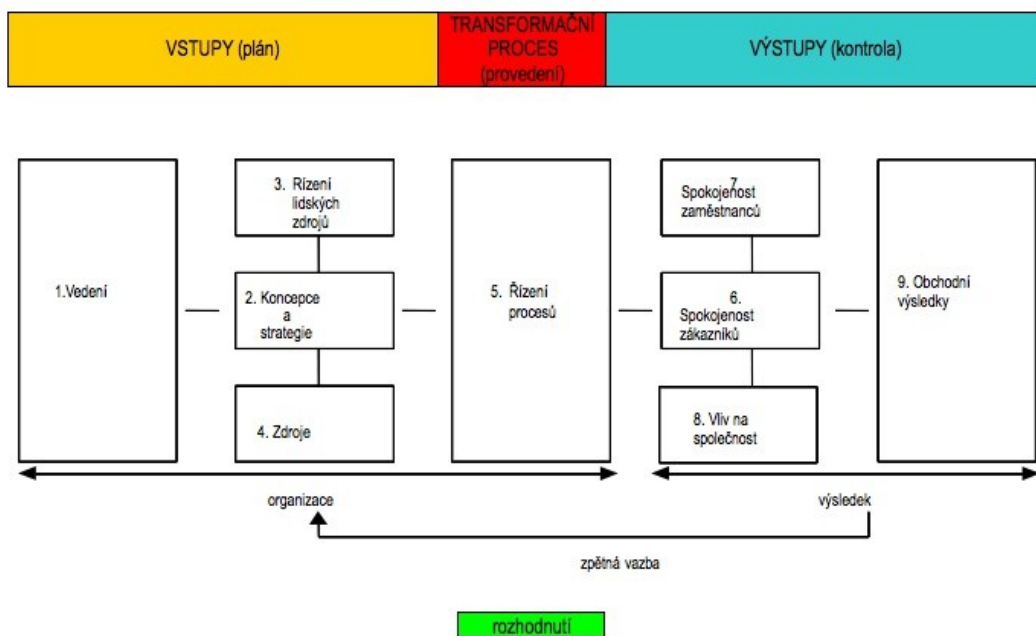
nutná zpětná vazba,

týmové řešení problému

### BSC\_D

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

Systémový přístup k evaluačním procesům



kdy jsme si vědomi toho, jakým složitým systémem divadlo je a v jaký

ch 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

Schéma 1: Fungování divadla na institucionální úrovni

Domény ⇨ Aspekty ⇩	tvorba	účast	šíření
<b>organizace</b>	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
<b>proces</b>	způsob vzniku, zkoušení a předvedení	účast a vnímání publika skupinově či individuálně podle specifického zaměření, charakteru skupiny	výměna zkušeností v rámci publika (sociální skupiny)
<b>dopad</b>	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)

Vycházíme z předpokladu, že úkoly, cíle a procesy v repertoárovém 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 zvážení 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
<b>umělecká</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o kreativita</li> <li>o originalita</li> <li>o estetika</li> <li>o společenské uznání</li> <li>o reputace</li> <li>o kvalita programu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zohlednění ekonomického dopadu na prosperitu a životaschopnost divadla</li> </ul>
<b>administrativní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o finanční prosperita</li> <li>o image</li> <li>o logistika</li> <li>o návštěvnost</li> <li>o počet představení/premiér</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ochota riskovat ve prospěch naplnění uměleckého poslání</li> </ul>

Jestliže chápeme repertoárové divadlo jako svébytný systém, zároveň musíme vnímat zřizované/dotované divadlo jako subsystém 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).

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

- maximalizace dostupnosti,
- maximalizace návštěvnosti,
- diverzita/multikulturnost,
- maximalizace úspornosti,
- 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 divadel 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.

Jak z *Matice pro měření výkonnosti divadel* (viz tab.str.28) vyplývá, jsou využívány jak kvalitativní, tak kvantitativní (měřitelné) údaje. Ukazatele dopadu v oblasti dlouhodobých cílů je možné stanovit pro divadlo jen v doméně finanční. 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 doktorská práce 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.

### ***Přednáška čtvrtá***

## **Granty a programy**

Dotační grantová řízení nejsou ničím jiným než hodnocením uměleckých a kulturních procesů, uměleckých a kulturních produktů a služeb. Jako názornými příklady se budu zabírat programy a granty ministerstva kultury na straně jedné a kulturními granty hl. města Prahy na straně druhé. Jejich komparace vám umožní porovnávat cíle a kritéria kulturních politik státu a města. Upozorňuji, že každý rok mohou být cíle a kritéria aktualizována. Např. na MK ČR ležel audit tzv. vnitřního prostředí ministerstva, který stran jejich dotačních titulů navrhoval několik systémových změn. Např. program, vyčleněný jen pro festivaly s tím, že tento program by měl být posuzován pouze na základě ekonomických parametrů, dále, že členy grantových komisí by měli být jen osobnosti z řad jejich příspěvkových organizací (aby je ministerstvo nemuselo tak honorovat) či že další prostředky do grantů a programů by měly být alokovány na základě multiplikačních efektů jednotlivých oborů, kde u divadla vyčleňují 1,82 a největší efekt přes 2 má pak výtvarné umění a literatura. Tzn. že nejnákladnější obor (divadlo) by v zájmu tzv. efektivity vynakládání veřejných prostředků dostal nejméně. Lze jen doufat, že podobné systémové vynálezy zůstanou jako kuriozity mimo tzv. implementaci nové státní kulturní politiky na roky 2015-2020.

### **I. Stát - Programy a granty (MK ČR a HMP) – kritéria hodnocení**

Významným rozhodnutím po roce 1989 bylo vytvoření systému státní podpory profesionálního umění v podobě grantových programů MK, vyhlašovaných od roku 1992 do roku 1995 pro bývalá občanská sdružení (dnes spolky). Od roku 1996 potom změna rozpočtových pravidel v podobě novely zákona č. 57/1995 Sb. umožnila podporovat i jiné fyzické a právnické osoby – vydavatelství, agentury, obce a jejich kulturní zařízení, statutárně

vzato i nadace, s. r. o., družstva, o. p. s. a fyzické osoby s živnostenským oprávněním, poskytující služby v oblasti kultury. Program podpory pro česká profesionální divadla byl následně vyhlášen v roce 1996 a Program pro stálé symfonické orchestry a pěvecké sbory v roce 1997. Z těchto dvou státních programů je vyloučen pražský kulturní systém. V současné době na stránkách ministerstva kultury lze najít přes 30 dotačních titulů definovaných a určených v širokém spektru od památkové péče přes podporu minorit až po vědu a výzkum.

Občanská sdružení vznikala od počátku 90. let nejen na základě spontánního zájmu, ale často také z nutnosti zachovat společensky prospěšné zájmové aktivity v nových podmínkách. Vývoj těchto let je procesem hledání prostoru pro umění jako veřejnou službu i nalézání odpovídajících institucionálních forem. Zákon č. 83/1990 Sb. vytvořil podmínky pro sdružování občanů, takže v relativně krátké době jedné dekády se zaregistrovalo na 50 000 občanských sdružení, z toho asi 5 000 se zaměřením na „kulturu“. Prudký nárůst sdružení z prvních let platnosti zákona se časem pozastavil, nicméně zájem o legislativní možnost svobodného sdružování, jako jeden z hlavních znaků nového demokratického režimu, přetrval. Po celá 90. léta všechny úrovně veřejné správy (od státu po města a obce) používaly k financování kulturních a uměleckých aktivit i tzv. formu spolupořadatelství, kdy se vlastně ministerstvo kultury či město, např. Praha, stávalo spoluproducentem příslušného projektu. V současné době je toto reziduum financování dob minulých označováno jako „partnerství“.

### **a/granty**

Granty poskytované z úrovně státu (ministerstva kultury) mají obvykle společná *vstupní kritéria*. O dotaci mohou žádat fyzické osoby (se živnostenským oprávněním, odpovídajícím předloženému projektu) a právnické osoby, které provozují kulturní a uměleckou činnost a poskytují kulturní služby veřejnosti (pořádají kulturní produkce, provozují kulturní zařízení apod.) a splňují všechny zákonem a výběrovým řízením stanovené podmínky. Žadatelé nemohou současně žádat o dotaci v rámci Programu státní podpory profesionálních divadel, orchestrů a sborů. V některých okruzích vypsanych grantů mohou žádat pouze obecně prospěšné společnosti a občanská sdružení.

Žadatel, který je právnickou osobou, musí mít sídlo na území České republiky. Žadatel, který je fyzickou osobou, musí být občanem České republiky nebo cizincem s trvalým pobytem v ČR. Žádost předkládá subjekt, který je pořadatelem a realizátorem projektu (tzn. veškeré výdaje a příjmy související s projektem musí projít účetnictvím žadatele). Pokud projekt pořádá více spolupořadatelů, žádost předkládá ten ze spolupořadatelů, který nese odpovědnost za realizaci projektu. Žadatel může předložit maximálně 3 projekty, každý formou samostatné žádosti. Subjekt, který dotaci obdrží, ji nesmí převádět na jiné právnické či fyzické osoby, pokud se nejedná o přímou úhradu výdajů.

*Administrativní náležitosti (obsah žádost o dotaci):*

vyplněný formulář žádosti

formulář rozpočtu projektu, odpovídající tematickému okruhu

podrobný popis projektu

povinné přílohy:

kopie dokladu o právní subjektivitě žadatele s předmětem podnikání nebo činnosti, odpovídající předkládanému projektu

kopie dokladu, prokazujícího oprávnění osoby jednající za žadatele při podání žádosti za něj jednat

kopie smlouvy o založení běžného bankovního účtu včetně případných dodatků

potvrzení o podání žádosti o finanční participaci minimálně jednoho dalšího veřejného rozpočtu (městská část, město, kraj)

u nových projektů: 2 odborné posudky

u opakujících se projektů: kritiky, recenze předchozího ročníku

v okruhu celoroční činnosti: kompletní přehled činnosti v předcházejícím roce, údaje o složení souboru s uvedením stálých a hostujících umělců, přehled repertoáru, odborné kritiky, recenze u odborných publikací (knihy): kopie licenční smlouvy s držiteli autorských práv a 2 lektorské posudky

*Hodnocení žádosti:*

Odbor umění a knihoven Ministerstva kultury provede *kontrolu žádostí*, přičemž posuzuje, zda:

- žádost je podána ve stanoveném termínu
- žádost je předložena v tištěné podobě na standardizovaném formuláři
- žádost je vyplněna úplně a správně
- rozpočtový formulář vykazuje příjmy z realizace projektu
- k žádosti jsou přiloženy všechny požadované přílohy,
- žádost je podepsána předepsaným způsobem
- předkládaný projekt je z oblasti profesionálního umění,
- projekt je v souladu se zadáním příslušného tematického okruhu,
- projekt je v souladu s předmětem činnosti či podnikání žadatele.

Žádosti, které nesplní některou z výše uvedených náležitostí, nebudou předloženy odborné komisi pro výběrové dotační řízení k posouzení a hodnocení, nýbrž pouze ve formě seznamu s uvedením důvodů vyřazení, který komise vezme na vědomí.

Následující pasáž je podstatná pro téma přednášek, protože se v ní skrývá evaluace uměleckých (kulturních) procesů, kterou je možné komparovat s kritériem dalších (následujících) dotačních titulů.

Žádosti zařazené do výběrového dotačního řízení *posoudí a ohodnotí odborná komise* podle následujících **kritérií**:

- obsahové a formální zpracování projektu:
  1. jasná formulace obsahu a cíle
  2. konkrétní realizační plán
  3. personální zajištění
  4. časový harmonogram projektu,
- přínos pro obor (objevná dramaturgie, vysoká umělecká či odborná úroveň, přínos z hlediska kreativity a inovace),
- přínos projektu z hlediska zachování a rozvíjení umělecké různorodosti,
- záběr působnosti z geografického hlediska: požadavek nadregionálního, celostátního či mezinárodního významu (výjimečně v případě projektů regionálního významu: požadavek mimořádné důležitosti a nezastupitelnosti),
- reálnost projektu včetně přiměřenosti nákladů,
- schopnost žadatele projekt realizovat (kredibilita žadatele),
- schopnost zajistit vícezdrojové financování (veřejné rozpočty, soukromé zdroje)
- účelnost a oprávněnost použití dotace MK v předchozím období včetně dodržení termínu vyúčtování.

Na přidělení grantů není právní nárok, je tedy odvislé od arbitrážního posouzení a proti výsledkům dotačního řízení se nelze odvolat.

*Podmínky dotace:*

- Dotace se poskytují v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech Příjemce dotace odpovídá za efektivní a hospodárné využití dotace v souladu s účely, pro které byla dotace poskytnuta.

- Státní dotace jsou určeny na úhradu ztrátových nákladů projektu, nemohou být použity za účelem dosažení zisku. Dotace ze státního rozpočtu nelze poskytovat na benefiční a charitativní akce.
- Dotace se poskytují pouze na neinvestiční výdaje související s realizací projektu.
- Dotace jsou poskytovány účelově a podmínky pro jejich použití, včetně termínů jejich vyúčtování, jsou součástí výroku "Rozhodnutí o poskytnutí dotace", které příjemci dotace vystaví MK. V případě spolupořadatelských akcí je podmínkou vydání rozhodnutí o poskytnutí dotace předložení kopie smlouvy, v níž je sjednáno, že žadatel nese odpovědnost za realizaci projektu.
- Projekty, na které jsou dotace poskytovány, musí vykazovat příjmy z realizace (např. ze vstupného, z účastnických poplatků, z prodeje periodických i neperiodických publikací ad. - podle typu projektu).
- Z dotace nelze hradit výdaje na mzdy (s výjimkou celoroční činnosti obecně prospěšných společností), pohoštění, dary, pohonné hmoty (vyjma pohonných hmot hrazených v rámci cestovních náhrad), náklady na vyškolení personálu nebo zpracování projektu, investiční náklady, účetní a právní služby a náklady související s udílením věcných či finančních ocenění. Výdaje spojené se zahraničními cestami lze hradit jen v tom případě, že jsou přímou součástí uměleckého projektu. Veškeré nepřímé provozní náklady (např. nájem kanceláří, elektrická energie, telefony, faxy, poštovné) lze hradit z dotace, pokud prokazatelně souvisejí s realizací projektu, maximálně však do výše 10% dotace; a to výhradně na základě doporučení komise pro výběrové dotační řízení.
- V případě celoroční činnosti obecně prospěšných společností může být dotace poskytnuta na úhradu mzdových nákladů (včetně odvodů zaměstnavatele) až do výše 10 % celkové dotace poskytnuté na daný projekt, a to za předpokladu, že konkrétní výše mzdy hrazené z dotace je srovnatelná s výší mzdy za obdobnou činnost vykonávanou v rozpočtové sféře ve smyslu nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- Dotace obchodním společnostem, družstvům a fyzickým osobám jsou poskytovány nejvýše do 50% nákladů projektu. Ostatním subjektům nejvýše do 70% nákladů, maximálně do výše plánované ztráty. Vyplácení dotací se bude provádět v souladu s případnými regulačními opatřeními Ministerstva financí.
- MK si vyhrazuje právo změnit způsob proplácení dotace, a to v souladu s případnými změnami nařízenými Ministerstvem financí.
- Na dotaci není právní nárok a MK není povinno zdůvodnit své rozhodnutí o nepřidělení či snížení požadované dotace.

## **b/ Programy**

Ministerstvo kultury vedle grantového systému spravuje i stálé programy. Program podpory pro česká profesionální divadla byl vyhlášen v roce 1996 a Program pro stálé symfonické orchestry a pěvecké sbory v roce 1997.

### *Vstupní kritéria*

O státní dotaci v rámci těchto programů může požádat pouze žadatel, který splní následující vstupní kritéria:

- minimální procento soběstačnosti v předcházejícím rozpočtovém roce
  - a) divadlo – příspěvková organizace 13%, orchestr – příspěvková organizace 15%
  - b) divadlo, orchestr, sbor – nestátní nezisková organizace 30%
  - c) divadlo, orchestr, sbor – ostatní právnické a fyzické osoby 80%,
- minimální počet divadelních představení či koncertů v předcházejícím rozpočtovém roce:

100 vlastních divadelních představení (opera a tanec/balet 50), 60 orchestrálních koncertů,

50 sborových koncertů,

-finanční participace samosprávného orgánu v předcházejícím rozpočtovém roce, (u příspěvkových organizací jiného než zřizovatele, tzn. pokud divadlo či orchestr zřizuje město tak participaci kraje a naopak)

-stálá divadelní či hudební činnost nejméně po tři po sobě následující roky.

Program zohledňuje uměleckou i ekonomickou výkonnost divadel, orchestrů a sborů

### **Principy hodnocení (tedy „evaluace“)**

Pro objektivizaci hodnocení je použit bodovací systém. Výkonnostní a umělecká kritéria jsou rozdělena do čtyř skupin, kterým je stanoven procentní podíl z celkového objemu finančních prostředků:

I. Výkonnostní ukazatele – body

II. Efektivita – body

III. Vícezdrojové financování – body

IV. Umělecká kritéria – body (40 % objemu dotace)

*Pzn.: 60% budgetu grantu se rozděluje na základě bodů, tedy kvantitativních ukazatelů a jen 40% na základě expertního posouzení. To současně znamená, že 60% přidělené dotace vzniká na základě ekonomických údajů a jen 40% na základě uměleckých kritérií, tedy kvality.*

*Kvantitativní údaje:*

(výkonnost, efektivita a míra vícezdrojového financování) jsou vyhodnoceny poskytovatelem. Umělecká činnost je posuzována programovými radami, které jsou poradními orgány ministra kultury. Jsou složené z odborníků, zástupců krajů a obcí. Jejich jednání se řídí jednacím řádem vydaným poskytovatelem. S ohledem na tzv. nákladovost provozu jsou divadla v každé skupině rozdělena do pěti kategorií dle výše indexu. Index znamená bonifikace za specifčnost té které kategorie. Zohledňuje např. finanční náročnost provozu vícesouborových divadel či nízkou cenu vstupenky v případě loutkových divadel atd.

I. kategorie – divadla čtyřsouborová

II. kategorie – divadla třísouborová s operou

III. kategorie – divadla dvousouborová s operou

IV. kategorie – divadla činoherní

V. kategorie – divadla loutková

***Kvalitativní údaje (umělecká kritéria) - předmět komparace s grantovým systémem Prahy:***

#### **Repertoár**

- dramaturgické inovace

- původní tvorba

soupis premiér za 2 roky s uvedením data, autorů a inscenačního týmu

soupis repertoáru s uvedením data premiéry, počtem repríz v roce a celkovým počtem repríz

#### **Kvalita**

- kvalita inscenační tvorby

- význam pro místo sídla

- programy pro sociální skupiny, minority

- koprodukce – spolupráce s významnými partnery

recenze v tisku – kopie významných recenzí (max. 10 za jeden soubor)

nadstandardní kulturní činnost: vlastní festivaly či přehlídky, účast na festivalech, výstavy, publikace, koncerty, časopisy atd.

realizované koprodukce - stručná charakteristika včetně údajů o koproducentovi

#### **Kredibilita**

- mediální ohlas



- významné, výrazné tvůrčí osobnosti
- dosah činnosti (místní, regionální, celostátní, mezinárodní)
- recenze v tisku – kopie významných recenzí (max. 10 za jeden soubor)
- záznamy (TV, CD, DVD, internet atd.) - určené pro veřejné užití
- nominace na ceny a ocenění
- ceny a tituly

Orchestry jsou, s ohledem na způsob založení, v každé skupině rozděleny do dvou kategorií. Důvodem rozdělení je skutečnost, že transformované orchestry získávají dotaci od svých předchozích zřizovatelů téměř ve výši bývalého příspěvku na činnost. I v kategorii orchestrů a sborů se používají dva bonifikační indexy pro určení konečné výše dotace.

I. kategorie – orchestry nově založené

II. kategorie – orchestry příspěvkové organizace a transformované z příspěvkových organizací

Po bodovém vyhodnocení kvantitativních údajů i umělecké činnosti je divadlu a orchestru či sboru přidělen indexový násobek získaných bodů. Výše dotace se odvíjí od celkového počtu dosažených bodů.

*Pzn. U všech zde zveřejněných manuálů je nutné ověřovat aktuální znění!!! V každém systému se s novým rozpočtovým obdobím mohou měnit jak vstupní, tak hodnotící podmínky včetně vypsání tematických okruhů. Např. v Praze byla v roce 2015 poprvé možnost žádat o grant i na investice. Stejně jako v následujícím roce byl MK otevřen nový program pro festivaly.*

## II. Hl. město Praha

Hlavní město má mezi ostatními kraji naprosto jedinečné postavení (ze zákona je zároveň obcí i regionem), a to se samozřejmě odráží i v otázce financování umění. Praha na rozdíl od ostatních krajů, které v prvních letech své existence teprve hledaly cestu k podpoře kultury, kulturu (respektive umění) podporuje kontinuálně a vícero způsoby již od roku 1996. Postavení Prahy se zřízením krajů nikterak nezměnilo. Jejich kompetence měla už ze Zákona o hlavním městě č.131/2000 Sb. Praha provozovala do roku 2000 deset divadel jako příspěvkové organizace. V roce 2001 přistoupila k I. etapě transformace své divadelní sítě. V této souvislosti přešel na jinou právní subjektivitu Činoherní klub a Archa jako o.p.s. a Semafor jako s.r.o. V rámci veřejné soutěže pak i Divadlo komedie jako Pražské komorní divadlo s.r.o. Do divadelního života vstupují i městské části (např. Praha 6 a Dejvické divadlo). Veřejný zájem města na divadle jako kulturní službě veřejnosti by měl být – podle Prahou tehdy deklarovaných zásad - v první řadě orientován na občany hlavního města - včetně diferencovaných sociálních skupin. Specifikou Prahy - jako kulturní metropole a multikulturního prostoru – pak je, že kulturní služby poskytuje i návštěvníkům z celé republiky a že se stává pro své kulturní bohatství (včetně „živého umění“) i vyhledávaným místem zahraničních návštěvníků. Následně právě výrazně druhově a žánrově diverzifikovaná pražská kultura vytváří předpoklady pro rozvoj návazných služeb a zvyšování kvality a kvantity cestovního ruchu. Je i zdrojem příjmů (včetně daňových). Jak ukazují sociologické studie i divadlo se stává účinnou ekonomickou pákou rozvoje městských aglomerací.

S ohledem na různorodost subjektů, které vytvářejí pražské kulturní prostředí (jak z hlediska jejich profilů a programů, tak pro různost právních subjektivit i právních vztahů k prostorům, v nichž činnost vykonávají), a s důrazem na schopnost flexibility pražského kulturního života je nutné při jeho financování vytvářet otevřený systém. Stanovení kulturní strategie, cílů a programů v oblasti divadla je politickým rozhodnutím, které má zahrnovat oblasti rozvoje umění a kultury do strategických rozvojových dokumentů. Prvním pokusem přistoupit uceleně k problematice divadelní politiky města byla konference, kterou uspořádal v prosinci 1996 magistrát v Divadle Archa na téma *Vztah kultury a ekonomiky města*. K tomu

byl objednan u agentury STEN/MARK výzkum se zadáním *Obec a divadlo*. Ve vyhodnocení se objevují data o multiplikačních efektech, o tom, že peníze investované do divadelních aktivit generují další příjmy. Studie ale nebyla dokončena - paradoxně pro nedostatek finančních prostředků.

V roce 2001 v souvislosti s připravovanou transformací divadel příspěvkových organizací vypracoval Divadelní ústav pro magistrát rozsáhlou studii s rozбором možných právních forem následné existence divadel a způsobů jejich finanční podpory. Součástí bylo i konstatování, že snaha o postupnou transformaci bude pro pražskou kulturu prospěšná – i když vlastně v té době (což platilo i v letech následných) pro ni neexistovalo vhodné legislativní prostředí (chybějící zákonná úprava pro vznik právnické osoby veřejnoprávního typu atd.). Diskuse o transformaci divadel-příspěvkových organizací probíhala na úrovni hlavního města od druhé poloviny 90. let minulého století. Jedním ze závěrů porady ředitelů divadel, zřízovaných hlavním městem Prahou, nad tématem transformace, která se konala už počátkem roku 2001, bylo konstatování, že je třeba definovat stávající pražskou divadelní síť, definovat část pražské divadelní sítě jako kulturní službu veřejnosti (tedy definovat síť divadel veřejné služby), stanovit priority této služby, definovat způsob financování transformovaných subjektů a zveřejnit, diskutovat a následně uplatnit konkrétní oblasti hodnocení a kritéria přidělování grantů. Záměr uvést transformaci do praxe byl naplněn usnesením Zastupitelstva HMP z 29.11.2001. Přílohu č. 1 tvoří „*Deklarace hlavního města Prahy o podpoře profesionálního divadla*“ a příloha č. 2 jsou „*Zásady dotačního systému pro divadla vzniklá z „transformovaných“ příspěvkových organizací*“. Následně měly být transformovány všechny pražské kulturní příspěvkové organizace. V roce 2001 projednalo a přijalo Zastupitelstvo hl. města Prahy pro období čtyř let (2002 – 2005) následující cíle, principy a zásady v oblasti divadelní politiky se závazkem, že účinnost této strategie bude průběžně vyhodnocována a do konce roku 2004 měl být obdobný koncepční dokument přijat pro následné (minimálně opět čtyřleté) období:

*Finanční podpora pražské kultury:*

1. dotované organizace (příspěvkové)
2. grantový systém
3. partnerství

Granty byly vypisovány jednoleté, dvouleté a čtyřleté s tím, že magistrát hl. m. Praha reflektoval požadavky praxe, že je třeba čtyřleté granty vypisovat pro divadelní prostředí s větším předstihem. I když ve výsledku se skutečnost lišila od návrhu, byl původní záměr správný – umožňuje žadatelům zodpovědnější plánování činnosti a uzavírání pracovních či uměleckých smluv. Výraznou složku grantové podpory tvořilo tzv. spolupořadatelství (finanční participace na festivalech, přehlídkách, cenách, významných výstavách atd.) – na rozdíl od ostatních grantů nejsou z tohoto okruhu vyloučeny příspěvkové organizace. Mechanismus tohoto způsobu financování byl ale daleko méně transparentnější.

V dubnu 2008 vznikla petice Za Prahu kulturní. Její autoři reagovali na poslední vývoj dvou zásadních kulturně-politických témat:

1. transformaci stávajících příspěvkových organizací, divadel tvořících páteř pražské sítě divadel veřejné služby (tedy na její nekoncepční plán, vytvořený pražským radním pro kulturu Milanem Richterem)
2. financování a podporu nezávislých kulturních subjektů – formou grantového systému HMP (tedy na nastavení nového grantového systému a výsledky grantového řízení pro rok 2008)

*Historie transformace:*

Diskuse o transformaci divadel-příspěvkových organizací probíhá na úrovni hlavního města Prahy od druhé poloviny 90. let minulého století. Proces transformace veřejné sítě divadel vznikl - a byl v podobě tzv. I. etapy transformace částečně realizován - v součinnosti

a dialogu s odborníky (HMP nechalo např. zpracovat analýzu k záměru transformace - „Pracovní materiál k veřejné diskusi o přípravě transformace pražských divadel 23. 4. 2001“.  
2004

V červnu 2004 na semináři k transformaci divadel zřizovaných hl. m. Prahou byly řediteli výše jmenovaných transformovaných divadel předneseny praktické poznatky dosavadních zkušeností. Na většinu připomínek však HMP nereagovalo.  
2005

V roce 2005 zanikl odbor kultury a výstavnictví a sloučením vznikl odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu. V něm došlo k organizačním a personálním změnám, prakticky byla přerušena průběžná diskuse o transformaci (a v některých případech již praktická příprava na ni) a narušena kontinuita jednání o konkrétní problematice transformace jednotlivých příspěvkových organizací, bez které není možné seriózně schválit připravovaný záměr II. etapy transformace.  
2007

V březnu 2007, bezprostředně potom, co radní pro oblast kultury Ing. Milan Richter fakticky začal vykonávat svou funkci, se z iniciativy ředitelů divadel, uvažovaných pro druhou etapu transformace konala schůzka s radním Richterem, na které byl řediteli vznesen požadavek na pokračování diskuse o problematice transformace. Na tuto iniciativu nikdo nereagoval.  
2008

V lednu 2008 (poté co byl bez ohlášení městským kulturním institucím snížen příspěvek o 5% oproti roku 2007) bylo na schůzce opět u radního Richtera ředitelům divadel náhle oznámeno, že k transformaci dojde do konce roku 2008.

Na opakovanou žádost o svolání pracovního semináře k věcné diskusi na toto téma, zorganizoval odbor kultury HMP 30. ledna 2008 dvouhodinovou diskusi, jejíž avizovanou druhou část bez vysvětlení zrušil a vyzval ředitele jednotlivých divadel k individuálnímu projednávání transformace za účelem vyhlášení záměru její II. etapy. Poté se z iniciativy ředitelů přece jen uskutečnila druhá část diskuse, která byla ukončena s odkazem na avizovaná individuální setkání nad problematikou specifík jednotlivých divadelních institucí. Projednávání specifických problémů spojených s transformací jednotlivých divadel jsou však bezcenná ve chvíli, kdy nabízená perspektiva nesplňuje základní kritéria pro zachování kontinuity divadel profilujících se jako divadla veřejné služby. Ředitelé divadel tedy od té doby trvají na naplnění základních obecných předpokladů úspěšné realizace transformace divadel, které jasně formulovali v dopisech radnímu pro kulturu, Radě hlavního města Prahy i primátoru Pavlu Bémovi.

Dne 28. března proběhlo z iniciativy radního Richtera setkání s řediteli divadel – ovšem ve velice nestandardním formátu, tedy za přítomnosti médií. Tato schůzka ve skutečnosti nemohla zablockovanou situaci nijak posunout, pouze na ní novináři zažili argumentaci a způsoby komunikace města. Milan Richter trval na svých stanoviscích, návrhy ředitelů i zásadní výhrady široké odborné veřejnosti (Divadelní ústav, DAMU, Herecká asociace, Rada uměleckých obcí, Iniciativa pro kulturu ad.) zcela ignoroval. A to i po sérii setkání se zaměstnanci Divadla pod Palmovkou, Divadla Na zábradlí, Městských divadel pražských a Divadla v Dlouhé), které absolvoval z vlastní iniciativy.

Zdá se, že idea transformace pražského divadelního systému v podobě tzv. II. etapy transformace si klade za cíl uvrhnout stávající divadla-příspěvkové organizace do rovné soutěže se soukromoprávními divadelními subjekty, zabývajícími se divadlem jako podnikatelskou činností. Takto realizovaná transformace ovšem nekoresponduje se základními ideovými cíly transformace, jejímž předpokladem vždy bylo zachování sítě divadel veřejné služby.

Po vyhlášení výsledků grantového řízení HMP pro rok 2008 se spojila divadla stojící před 2. vlnou transformace s dalšími neziskovými organizacemi a na půdě Iniciativy pro kulturu se spolupodílela na vytvoření petice Za Prahu kulturní. Později přistupují i další iniciativy jako např. Za Česko kulturní atd.

*Historie grantů:*

2004

Nespokojenost velké části umělecké veřejnosti a veřejné protesty před pražským magistrátem, zvláště od podzimu 2004 – důvod: netransparentnost grantového systému Prahy, který je zásadním zdrojem financování stovek kulturních aktivit v oblasti divadla, hudby, tance a výtvarného umění. Bylo kritizováno:

*korupční prostředí (rozhodují zastupitelé bez jasných kritérií)*

*politické rozhodování bez důrazu na odborné hodnocení*

*střety zájmů*

2005

Veřejné diskuse a tzv. workshopy pořádané primátorem Hl.m.Prahy.

Založení sdružení právnických osob Iniciativa pro kulturu - 9.3.2005 – zakladateli byli iniciátoři neformálního hnutí „4 body pro kulturu“ a více než 30 dalších subjektů. Několik osobností nominovaných Iniciativou pro kulturu bylo přijato do pracovních skupin primátora, které vypracovaly dva dokumenty: *Koncepci Kulturní politiky a Grantovou politiku Hl.m.Prahy*. Přes značné neshody došlo nakonec ke kompromisu.

Iniciativa pro kulturu prosadila do těchto dokumentů několik zásadních pravidel:

- a) granty jsou určeny na úhradu ztrátových nákladů projektu, nemohou být použity za účelem zisku
- b) při rozhodování o udělení grantu je rozhodující soulad projektu s cíli kulturní politiky Hl.m.Prahy, jeho reálnost včetně přiměřenosti nákladů a splnění minimálně tří z vypsání kritérií. Jedno z hledisek při posuzování žádostí o grant je zajištění vícezdrojového financování projektu, v neposlední řadě umělecký přínos projektu, mezinárodní přesah atd.
- c) podmínkou pro získání grantu je transparentní účetnictví a přiměřenost plánovaných nákladů. U čtyřletých grantů a grantů nad 1 mil. Kč je nezbytnou součástí žádosti rovněž přiložení výroční zprávy, která je zveřejňována na webových stránkách žadatele.
- d) rámcový průběh grantového řízení počítá s vyhodnocením dosavadního řízení a navržením změn, tj. evaluací
- e) grantová komise Hl.m.Prahy je složená ze zástupců hlavního města Prahy, Magistrátu Hl.m.Prahy, a nezávislých odborníků (posuzují jednotlivé žádosti na základě své odbornosti a svědomí, nikoli předem dojednaných stanovisek či zájmů jednotlivců a/nebo formálních či neformálních skupin). Členové grantové komise si mohou pro své jednání vyžádat doplňující externí posudky. Součástí posuzování grantů jsou veřejná slyšení (žadatelé nad 1 mil.Kč a ostatní, kteří požádají o slyšení).

2006

Grantový systém běží podle nových pravidel, v grantové komisi převažují zástupci magistrátu a v konkrétních kritizovaných kausách přehlasují odborníky.

Iniciativa pro kulturu poprvé upozorňuje na fakt, že město Praha porušuje pravidla veřejné podpory (Zásady Evropského společenství - čl. 87 a 88) - uděluje granty obchodním společnostem v objemu vyšším než 200 tis. € během 3 let.

Pozitivum: přítomnost několika odborníků v grantové komisi napomohla objektivnějšímu přidělení většiny grantů.

2007

Po volbách na podzim 2006 značné zpoždění v hodnocení grantů, nepřehlednost výsledků grantového řízení, kritika odborné veřejnosti.

Jakkoli v Kulturní politice Hl.m.Prahy je definováno pouze spolupořadatelství, město je otevírá nově jako tzv. partnerství města v oblasti kultury a volného času. K posouzení nového množství žádostí o partnerství nejsou stanovena žádná kritéria ani přizvání odborníci. Probíhají Výbory pro kulturu Zastupitelstva Hl.m.Prahy politicky rozhodující o přidělených částkách. Pro řadu významných kulturních nekomerčních akcí, včetně prioritních akcí MK ČR, to znamená zcela nezdůvodněné radikální snížení podpory ze strany města.

Primátor nejmenuje žádný Poradní sbor – jakkoli mu to zastupitelstvem schválená grantová a kulturní politika ukládá: „Poradní sbor má hodnotit grantové řízení a jeho soulad s kulturní politikou města, podávat Radě Hl.m.Prahy návrhy na jeho optimalizaci a za tímto účelem se scházet s grantovou komisí alespoň jednou ročně.“

Po prvních projevech nespokojenosti pořádá radní pro kulturu „workshop“, kde dává velký prostor komerčním divadlům. Iniciativa pro kulturu prezentuje rozbor legislativy (subjekty dle obchodního a občanského zákoníku) a jasné porušování pravidla „de minimis“ EU ve věci soukromých podnikatelských subjektů. Radní slibuje práci na optimalizaci grantového systému, ale žádnou pracovní skupinu netvoří.

Komerčně zaměřené divadlo Ta Fantastika žaluje Hl.m.Prahu u Evropského soudu z důvodu soustavného a opakovaného porušování čl. 87 a 88 Smlouvy o Evropském společenství na podporu de minimis, a to poskytováním darů či grantů podnikatelským subjektům nad rámec 200 tis.€ během tří let, což je nedovolená veřejná podpora  
srpen 2007

– Rada Hl.m.Prahy reaguje na žalobu P.Kratochvíla z divadla Ta Fantastika pozastavením všech grantů na rok 2008

10.10.2007 radní pro kulturu M.Richter svolává „kulatý stůl k aktualizaci grantové politiky“ a navrhuje své 4 pilíře grantového systému

- grantová skupina č.1) dotace na vstupenku – plošná a nároková dotace vypočtená pouze na základě čestného prohlášení žadatelů o výši tržeb za uplynulý rok a průměrné ceně vstupného
- grantová skupina č.2) umělecká hodnota – dosud běžící roční granty (celoroční činnost subjektů, jednotlivé projekty, mezinárodní spolupráce...vše pro profesionální i neprofesionální umění)
- grantová skupina č.3) podpora studentů uměleckých škol, mladých a začínajících umělců, souborů dětí a mládeže
- grantová skupina č.4) víceleté granty

zároveň navrhuje procentuální rozdělení prostředků na granty v poměru sk.1: 25 %, sk.2: 25 %, sk. 3: 20 % a sk. 4: 30 % z celkové částky (200 mil. Kč). Není jasné, zda půjde o nově rozdělované prostředky, tj. s navýšením pro nově vzniklou sk.1 nebo ne. V té době už radnice věděla, že Praha je smluvně vázána na rok 2008 víceletými granty ve výši 68 mil. Kč, tedy o 8 mil. více, než je návrh poměru pro skupinu 4. Zjevně nedošlo k žádnému vyhodnocení stávající grantové politiky ani k analýze struktury žadatelů a rozpočtu. Partnerstvím se radní nezabývá.

25.10.2007 zastupitelstvo schválí Aktualizaci, v níž nejsou zapracovány mnohé připomínky expertů a město takto vyhláší granty na rok 2008. Jediným pozitivním posunem je změna složení Grantové komise – poprvé z odborníků (12 expertů + předseda, zastupitel hlasující jen při paritě hlasů komise)

2008

první série jednání Grantové komise a veřejná slyšení odhalují zásadní problémy aktualizovaného systému, který nevyšel z žádné analýzy a nedisponuje dostatečnými prostředky. Jen ve skupině 4 schází 8 mil. Kč na již smluvně vázané víceleté granty, které

k údivu odborníků, kteří byli u říjnového kulatého stolu, nestojí mimo navržený rozpočet, ale ubírají z něho.

Grantová komise na jednání 31.1.2008 konstatuje (ze zápisu):

„Upravený součet není v souladu s určenými procenty v jednotlivých skupinách, převyšuje celkově určenou částku na granty o cca 16 milionů Kč, a to vzhledem k dříve přiděleným víceletým grantům a grantové podpoře skupiny č. 1. Další snižování návrhů jednotlivých projektů však již nelze provést, neprospělo by účelům grantového programu a nepřispělo by k rozvoji kultury v hlavním městě Praze, což je v přímém rozporu s Kulturní politikou hlavního města Prahy.

20.2.2008 - radní Richter svolává společné jednání Grantové komise s Výborem pro kulturu, kde členové Grantové komise odmítají nést odpovědnost za akreditace dotací na vstupenku. Radní přenáší odpovědnost na magistrát s tím, že vše posoudí advokátní kancelář s kulatým razítkem. Tyto posudky už nikdy členům komise nepředložil. Radní nadále trvá na dodržení procentuálních poměrů jednotlivých skupin.

5.3.2008 – na svém mimořádném jednání Grantová komise vzala na vědomí striktní požadavek magistrátu neměnit procentuální poměr skupiny 1), ale odmítla neudělit žádný víceletý grant (ve skupině 4 nebyly žádné prostředky). Navrhla proto přesun prostředků ze sk.2 a 3 do skupiny 4. Tím svou práci ukončila. Tento návrh obhájili členové komise v Radě HMP a přijalo jej březnové Zastupitelstvo HMP.

Výsledky značně zpožděného grantového řízení vyvolaly obrovskou vlnu protestů, která vyústila v petiční akci. Petice se zabývá třemi základními problémovými oblastmi:

- a) grantový systém (porušení pravidla nenavyšovat zisky z veřejných dotací, nesmyslnost dotace na vstupenku jako nárokové a řídicí se jediným kritériem - tržebnosti, bez analýz a evaluace stanovení procentuálních poměrů jednotlivých skupin, časový skluz, slabý kontrolní systém)
- b) systém partnerství (neexistence pravidel a kritérií, porušování Koncepce kulturní politiky města, žádné expertní posudky ani kontrolní systémy – udělují se dary!)
- c) návrh 2.vlny transformace divadel (bez analýzy 1.vlny a vyhodnocení dopadů a v destabilizovaném grantovém systému)

z obecného hlediska přístupu veřejné správy ke kultuře obsahuje petice zásadní požadavky:

- a) oddělit podporu neziskového sektoru od případné podpory podnikání, která má jiná pravidla včetně „de minimis“
- b) definovat síť veřejných kulturních organizací, na které má město zájem
- c) zajistit odborná hlediska ve všech rozhodovacích procesech

Petice vznikla 9.4.2008 na půdě Iniciativy pro kulturu a s prvními 181 podpisovými archy (přes 3,5 tisíce podpisů) byla odevzdána magistrátu 14.4.2008. Zabývalo se jí Zastupitelstvo 24.4.2008 po manifestaci stovek lidí před budovou radnice, vzalo ji na vědomí, odmítlo její požadavky, přesto ale požádalo primátora, aby jmenoval svůj Poradní sbor pro kulturu.

2009

Výsledkem práce následně jmenovaného Poradního sboru byl *Grantový systém hl. m. Prahy v oblasti kultury a umění na léta 2010 – 2015*, který Zastupitelstvo hl.m. přijalo 21.7. 2009 a který definoval dva základní dotační tituly.

2011

V březnu přijalo Zastupitelstvo novou modifikaci grantových systémů na základě konzultací s Bruselem

Rozhodující změny ve financování pražského divadelního systému přišly v roce 2013, kdy Rada HMP převedla (a tím vlastně rezignovala na lobbistické tlaky) převedla dotaci na tzv. partnerství přímo pod správu grantového systému.

## **Kulturní granty hl.m. Prahy (*samostudium aktualizace pro rok 2018,2019*)**

### ***a/ Jednoleté granty***

Pro ně byly přijaty následné okruhy hodnocení:

#### **1. Hodnocení dosavadní činnosti žadatele (kredibilita)**

Tato rovina zahrnuje především uměleckou kvalitu dosavadní činnosti žadatele, její odborný i společenský ohlas. Odborný ohlas žadatel dokládá publikovaným kritickým posouzením své činnosti a jiným průkazným způsobem. Společenský ohlas prokazuje především těmito fakty: počet uskutečněných veřejných prezentací své činnosti (představení, koncertů, nových výstav atp.), průměrnou návštěvností, průměrnou tržebností, průměrnou cenou vstupenky apod.

Tato rovina posouzení zahrnuje i hodnocení případného předchozího realizovaného grantového projektu/činnosti.

#### **2. Kvalita předkládaného projektu/činnosti**

Posuzuje se zejména umělecká (odborná) kvalita projektu/činnosti: původnost, nezaměnitelnost a význam v kontextu toho kterého uměleckého oboru či typu prostoru (víceoborové zařízení) i v kontextu kulturní nabídky hlavního města. Dále se posuzují předpoklady zprostředkovat téma na vysoké umělecké úrovni, vzdělávací a sociálně-společenské aspekty projektu (začleňování specifických skupin obyvatel Prahy do uměleckých a kulturních aktivit, a to jako realizátorů či jako diváků, posluchačů nebo návštěvníků). Součástí posouzení v této rovině je i kvalita zpracování projektu, schopnost srozumitelně, konkrétně a důvěryhodně formulovat jeho cíle a vize.

#### **3. Posouzení rozpočtu projektu/činnosti**

Toto kritérium váží především ekonomické aspekty projektu – přiměřenost nákladů na jeho realizaci, transparentnost, účelnost a hospodárnost plánovaného rozpočtu, přiměřenost jeho výnosů, schopnost zajistit pro financování projektu i další zdroje. Pokud žadatel nepředkládá žádost poprvé, je přirozenou součástí tohoto hodnotícího kritéria podrobné vyúčtování přidělené dotace za poslední účetně uzavřené období. Součástí tohoto posouzení je také návrh hodnotitele na úpravu výše požadované dotace, případně na účelovou specifikaci dotace.

### ***7 základních hodnotících kritérií (vytvářejících prostor evaluace):***

**Soulad s Koncepcí kulturní politiky hl. m. Prahy** – žádosti musí mít jasně definované cíle, a to v návaznosti na cíle grantového systému hl.m. Prahy.

**Umělecká kvalita** – přínos projektu či činnosti organizace z hlediska schopnosti zprostředkovat uměleckou tvorbu na vysoké umělecké a odborné úrovni.

**Jedinečnost** - potřebnost projektu či činnosti organizace pro zachování či rozvoj umělecké a oborové/žánrové různorodosti, tradic a podpory kulturních aktivit v hlavním městě Praze.

**Přípravenost projektu, kvalita zpracování žádosti** – srozumitelnost žádosti, účelnost plánovaných aktivit s ohledem na naplnění cílů projektu či činnosti organizace, odborná způsobilost zúčastněných osob, zkušenosti a kredibilita žadatelů.

**Přiměřenost nákladů projektu a zdůvodnění žádosti** na realizaci projektu či činnost organizace, posouzení transparentnosti, účelnosti a hospodárnosti plánovaného rozpočtu, schopnosti zajistit vícezdrojové financování.

**Udržitelnost projektu** - existence projektu po vyčerpání grantu, potenciál dalšího rozvoje projektu.

**Začleňování specifických skupin obyvatel Prahy do uměleckých a kulturních aktivit**, a to jako realizátorů či jako diváků, posluchačů nebo návštěvníků.

Pzn. Při arbitrážním posuzování se používá bodový systém (v celkové výši 100 bodů)

### ***b/ víceleté granty***

#### **Vstupní kritéria této skupiny:**

nejméně čtyřletá kontinuální činnost v daném oboru, zajišťování umělecké činnosti relativně stálým okruhem spolupracovníků. Dochází-li v odůvodněných případech (např. transformace) ke změně právního subjektu žadatele, je respektováno zachování jeho právní a umělecké kontinuity.

**Podmínky pro udělení grantu:** naprostá transparentnost hospodaření, tj. předložení a zveřejnění výročních zpráv (platí i pro subjekty, kterým tato povinnost nevyplývá ze zákona – viz níže) s veškerými povinnými údaji o mzdové hladině a detailním rozpisem nákladů a výnosů. Součástí výroční zprávy je zpráva o činnosti subjektu, včetně informace o personální struktuře subjektu, přehledný strukturovaný rozpočet, který zobrazuje náklady a příjmy subjektu, roční účetní závěrka, a to včetně všech příloh podle příslušných právních předpisů. Subjekty, které mají ze zákona povinnost auditu, zahrnou do výroční zprávy kopii auditorské zprávy za příslušný rok. Subjekty, kterým povinnost zpracovávat výroční zprávy nevyplývá přímo ze zákona, předloží a na svých webových stránkách zveřejní příslušné dokumenty a údaje obsahující: roční zprávu o činnosti subjektu, včetně informace o personální struktuře subjektu, přehledný strukturovaný rozpočet, který zobrazuje náklady a příjmy subjektu, roční účetní závěrku, a to včetně všech příloh podle příslušných právních předpisů, jednotlivě za uplynulé 4 roky.

Vztah HMP k subjektům v této skupině upraven na smluvním základě, kdy obsahem smlouvy o poskytnutí účelové dotace - grantu, dle ust. § 51 obč. zákoníku, je vymezení postavení a funkce subjektu v systému městské kultury a podmínky, které k jejich plnění město zaručuje. Součástí smlouvy jsou sankce za porušení smluvních ujednání, jejichž plnění HMP pravidelně kontroluje. Smlouva rovněž stanoví povinnost transparentního vykazování hospodaření instituce.

Dotace: Čtyřletý grant je poskytován nanejvýš do výše 70 % rozpočtových nákladů projektu/činnosti a pokrývá deficit rozpočtu.

#### **Vstupními kritérii je splnění následujících podmínek:**

- a) nejméně čtyřletá kontinuální činnost v daném oboru, zajišťování kulturní služby relativně stálým okruhem spolupracovníků. Dochází-li v odůvodněných případech (např. transformace) ke změně právního subjektu žadatele, je respektováno zachování jeho právní a umělecké kontinuity
- b) žádost jasně definuje souvislost projektu s cíli grantového systému HMP
- c) žádost obsahuje všechny požadované údaje a náležitosti
- d) žadatel potvrdil vyrovnání všech závazků vůči veřejným rozpočtům za uplynulé období
- e) žadatel předložil přehledně zpracovaný ekonomický rozpočet projektu/činnosti
- f) žadatel požadovaným způsobem zveřejnil výsledky své předchozí činnosti, včetně požadované formy výkazu hospodaření

Žadatel musí v projektu doložit poskytování veřejných kulturních služeb ve smyslu zákona č. 203/2006 Sb., o některých druzích podpory kultury a o změně některých souvisejících zákonů, jako svoji převažující či hlavní činnost, a v souladu s Kulturní politikou hl.m. Prahy.

Žádosti jsou posuzovány:

formálně – na základě statutu, stanov, zakládací smlouvy žadajícího subjektu, nebo dle příslušného živnostenského oprávnění - posoudí OKP MHMP.

věcně – na základě doloženého přehledu umělecké a kulturní činnosti, s důrazem na prokazatelné umělecké výsledky v oboru za předcházející období. U žádostí o podporu



projektů nad 1.000.000 Kč a u žádostí o podporu kontinuální činnosti je poskytování veřejných služeb posuzováno za období předchozích 4 let - posoudí a rozhodne Grantová komise.

Podmínky přijetí žádosti k projednání:

- včasné podání podepsané žádosti;
- řádné vyplnění formuláře ve všech bodech a odevzdání všech požadovaných příloh;
- řádné vyúčtování a vyhodnocení předešlých projektů podpořených z rozpočtu HMP;
- vypořádané závazky žadatele vůči státnímu a dalším veřejným rozpočtům, bezdlužnost na daních a na veřejném zdravotním a sociálním pojištění.

Odborné individuální posouzení probíhá ve třech rovinách podle kritérií, která vycházejí z Kulturní politiky hl. města Prahy a ve svém komplexu co nejobektivněji postihují kvalitu posuzovaného projektu/činnosti. První rovina zohledňuje úroveň dosavadní činnosti žadatele (jeho kredibilitu), druhá kvalitu (zejména uměleckou, odbornou) předkládaného projektu, třetí přiměřenost ekonomické rozvahy s přihlédnutím k dosavadnímu způsobu a efektivitě hospodaření žadatele.

*Pzn. Následnou pasáž je možné komparovat s hodnocením u státních dotačních titulů*

### **Evaluační:**

#### **Hodnocení dosavadní činnosti žadatele (kredibilita)**

Tato rovina zahrnuje především uměleckou kvalitu dosavadní činnosti žadatele, její odborný i společenský ohlas. Odborný ohlas žadatel dokládá publikovaným kritickým posouzením své činnosti a jiným průkazným způsobem. Společenský ohlas prokazuje především těmito fakty: počet uskutečněných veřejných prezentací své činnosti (představení, koncertů, nových výstav atp.), průměrnou návštěvností, průměrnou tržebností, průměrnou cenou vstupenky apod. Tato rovina posouzení zahrnuje i hodnocení případného předchozího realizovaného grantového projektu/činnosti.

#### **Kvalita předkládaného projektu/činnosti**

Posuzuje se zejména umělecká (odborná) kvalita projektu/činnosti: původnost, nezaměnitelnost a význam v kontextu toho kterého uměleckého oboru či typu prostoru (víceoborové zařízení) i v kontextu kulturní nabídky hlavního města. Dále se posuzují předpoklady zprostředkovat téma na vysoké umělecké úrovni, vzdělávací a sociálně-společenské aspekty projektu (začleňování specifických skupin obyvatel Prahy do uměleckých a kulturních aktivit, a to jako realizátorů či jako diváků, posluchačů nebo návštěvníků). Součástí posouzení v této rovině je i kvalita zpracování projektu, schopnost srozumitelně, konkrétně a důvěryhodně formulovat jeho cíle a vize.

#### **Posouzení rozpočtu projektu/činnosti**

Toto kritérium váží především ekonomické aspekty projektu – přiměřenost nákladů na jeho realizaci, transparentnost, účelnost a hospodárnost plánovaného rozpočtu, přiměřenost jeho výnosů, schopnost zajistit pro financování projektu i další zdroje. Pokud žadatel nepředkládá žádost poprvé, je přirozenou součástí tohoto hodnotícího kritéria podrobné vyúčtování přidělené dotace za poslední účetně uzavřené období. Součástí tohoto posouzení je také návrh hodnotitele na úpravu výše požadované dotace, případně na účelovou specifikaci dotace.

Pzn. Bodová škála je vytvořena z propočtu 100 % = 100 bodů. Je stanovena váhou tří rovin posouzení v poměru 40 (kredibilita): 30 (kvalita projektu): 30 (ekonomická rozvaha).

### **1. Hodnocení dosavadní činnosti žadatele (kredibilita)**

maximální počet bodů 40

### 1.1. umělecká (odborná) kvalita dosavadní činnosti žadatele

12-16 bodů:

původní nezaměnitelná činnost a tvorba rozvíjející umělecký obor nebo činnost, která na vysoké úrovni reflektuje, spojuje a rozvíjí oborově/žánrově/různorodou kulturní nabídku na území Hl.m.Prahy, pravidelná tuzemská odborná reflexe, účast vysoce uznávaných mezinárodních i tuzemských umělců na činnosti a tvorbě, výjimečné postavení v tuzemském kontextu nebo výjimečné postavení v kontextu kulturní nabídky na území hl.m. Prahy, koprodukce s významnými zahraničními partnery

8-11 bodů:

soustavně kvalitní činnost a tvorba s prvky inovace, oborový přesah kulturní činnosti, pravidelná tuzemská odborná reflexe, účast uznávaných umělců a odborníků na činnosti a tvorbě, uznávané postavení v kontextu kulturní nabídky na území hl.m. Prahy, koprodukce s významnými tuzemskými partnery

0-7 bodů:

obvyklá, běžná činnost a tvorba, občasná odborná reflexe, účast na méně významných tuzemských akcích, lokální postavení v celopražském kontextu

### 1.2. vzdělávací a společensko-sociální význam činnosti

0-8 bodů:

programové zacílení tvorby a činnosti na minoritní skupiny obyvatel (děti, mládež, důchodci, národnostní menšiny, nemocní či postižení apod.), osvětové, preventivní a vzdělávací aspekty projektu/činnosti

### 1.3. společenský ohlas dosavadní činnosti

12-16 bodů:

vynikající návštěvnost (71 – 100%) nebo vysoký počet účastníků projektu, četný publicistický ohlas tvorby a činnosti v médiích

8-11 bodů:

průměrná návštěvnost (41 – 70%) nebo značný počet účastníků projektu, publicistický ohlas tvorby a činnosti v médiích

0-7 bodů:

nízká návštěvnost (do 40%) nebo malý počet účastníků projektu, zanedbatelný publicistický ohlas tvorby a činnosti v médiích

## **2. Kvalita předkládaného projektu**

maximální počet bodů 30

### 2.1. odborné a umělecké cíle projektu

12-22 bodů:

původní jedinečný cíl činnosti a tvorby s možným přesahem do mezinárodního kontextu, rozvoj oboru či oborový přesah projektu, účast vysoce uznávaných umělců na činnosti a tvorbě, koprodukce s významnými zahraničními partnery, výjimečný projekt v kontextu kulturní nabídky na území Hl.m.Prahy

6-11 bodů:

kvalitní cíl činnosti a tvorby s dosahem do tuzemského kontextu spolu s významným postavením v kontextu kulturní nabídky na území Hl.m.Prahy, účast vysoce uznávaných umělců a odborníků na činnosti a tvorbě, koprodukce s významnými tuzemskými partnery, rozvoj originality umělce či konkrétního prostoru na území HMP.

0-5 bodů:

obvyklý, běžný cíl činnosti a tvorby, lokální zacílení projektu

### 2.2. vzdělávací a společensko-sociální zacílení

0-8 bodů:

programové zacílení tvorby a činnosti na minoritní skupiny obyvatel (děti, důchodci, národnostní menšiny, nemocní či postižení apod.), vzdělávací aspekty projektu

### 3. Ekonomické parametry projektu

maximální počet bodů 30

#### 3.1. Hodnocení dosavadního hospodaření žadatele

11-20 bodů:

plnění rozpočtu nevykazující výraznou ztrátu, transparentní a účelné vynakládání prostředků, ostatní zdroje financování, alespoň 25% míra soběstačnosti s ohledem na typ aktivit, pravidelný audit a zveřejněné výroční zprávy se všemi náležitostmi

6-10 bodů:

mírné výkyvy ve výsledcích hospodaření, přiměřené vynakládání finančních prostředků popř. s dílčími nedostatky či nejasnostmi, míra soběstačnosti v rozsahu 15 – 24% s ohledem na typ aktivit, není-li pravidelný audit, jsou alespoň zveřejňovány výroční zprávy

1-5 bodů:

zpochybnitelná transparentnost výsledků dosavadního hospodaření, nejasnosti s vynakládáním finančních prostředků, nízká míra soběstačnosti s ohledem na typ aktivit, nedostatečně zveřejněné údaje (audit, výroční zprávy)

0 bodů:

netransparentní výsledky dosavadního hospodaření

#### 3.2. Přiměřenost a uznatelnost nákladů, reálnost uskutečnění projektu

8-10 bodů:

návrh rozpočtu je přiměřený cílům a způsobu zpracování projektu, projekt je uskutečnitelný podle uvedeného rozpočtu a harmonogramu, navrhované náklady jsou uznatelné a reálná výše odpovídá kvalifikovanému odhadu

4-7 bodů:

návrh rozpočtu je přiměřený cílům a způsobu zpracování projektu, vykazuje dílčí nejasnosti, jsou dílčí pochybnosti o uskutečnitelnosti projektu podle uvedeného rozpočtu a harmonogramu, (uvést stručně důvody)

1-3 body:

o přiměřenosti návrhu rozpočtu cílům a způsobu zpracování projektu jsou důvodné pochyby, rozpočet vykazuje závažné nejasnosti a rozpory, jsou značné pochybnosti o uskutečnitelnosti projektu podle uvedeného rozpočtu a harmonogramu (uvést stručně důvody)

0 bodů:

návrh rozpočtu je nepřiměřený cílům a způsobu zpracování projektu

#### **Závěr:**

Záměrem bylo poskytnout možnost vlastního srovnání principů evaluace u čtyř různých dotačních titulů. Grantové systémy v oblasti kultury a umění najdeme pochopitelně i u některých dalších krajů a dalších měst. Nebývají tak sofistikované, obyčejně z prostého důvodu, a tím je objem finančních prostředků, které mají k dispozici. Např. Praha v grantovém systému pro oblast divadla měla např. pro rok 2010 k dispozici cca 120 mil. Kč oproti takovému Brnu, které pro rok 2009 mělo pro celou oblast kultury v grantech kolem 15 mil. Kč. A jak je výše připomenuto: v Brně bylo v roce 2014 už jen 12 mil. Kč a kulturní rozpočet se začal posilovat až pro rok 2016 a roky následující. Oproti předcházejícím létům procházejí i expertním posouzením V celém státě a na všech úrovních však přetrvává nepoměrný objemů vynakládání veřejných prostředků mandatorním způsobem/tedy ze zákona nárokováno/ na instituce zřizované státem, kraji a městy a fakultativní alokací /tedy nenárokovou/, poskytované prostřednictvím grantů na kulturní služby, poskytované jinými než veřejnými subjekty.

*Prameny: webové stránky MK ČR a MHMP, divadlo.cz*

## Financování neziskového sektoru

Základem pro financování neziskového sektoru po roce 1989 se stal **Nadační investiční fond**. Vláda ČR v 90. letech vyčlenila 1% akcií z privatizace a prostřednictvím nadačního investičního fondu (dále jen NIF) je určila jako podporu veřejně prospěšné činnosti. V první etapě dělení prostředků byla uzavřena smlouva s 38 nadacemi a ve druhé s 64 nadacemi. V letech 1999–2003 byla nadacím celkem rozdělena 1 mld. a 882 mil. Kč, z čehož kulturním nadacím připadlo 16,8 %. Přestože podporu z **Nadačního investičního fondu (NIF)** získalo celkem devět kulturních nadací, mezi nimi i transformované bývalé kulturní fondy, nejsou dodnes tyto nadace dostatečně silné na to, aby byly schopny pokrývat oborové potřeby. Je to dáno reálnými možnostmi hospodaření s nadačním majetkem, který tvoří základní zdroj příjmů nadací. Hospodaření s nadačním majetkem je determinováno hlavně slabou výnosností tzv. málo rizikových bankovních produktů, kam je možno investovat finanční prostředky. Celková suma, kterou kulturní nadace získaly z NIFu do svého nadačního jmění, představuje 170 437 tisíc Kč. Vzhledem ke skutečnosti, že NIF nadacím poskytl finanční prostředky za podmínky navýšení jejich nadačního jmění, ze kterého lze užívat pouze výnosy, umožňují tyto prostředky potenciální výnos mezi 1,7–6,8 milionu Kč ročně, jež mohou tyto nadace díky NIFu ročně rozdělovat.

### Přehled kulturních nadací podpořených z NIF

(v Kč)

	I. etapa	II. etapa	Ce lkem	Celková výše nadačního jmění k dubnu 2005
Nadace Český hudební fond	24 158 000	18 871 000	43 029 000	224 452 800
Nadace Český fond umění		17 235 000	17 235 000	151 748 663
Nadace Český literární fond	23 720 000	18 108 000	41 828 000	98 687 511
Nadace české architektury		15 599 000	15 599 000	62 245 3 90
Nadace Život umělce		17 017 000	17 017 000	46 691 6 40

Nadace Barokního divadla Zámku Český Krumlov	5 565 000	12 326 000	17 891 000	32 904 0 00
Nadace pro současné umění		15 272 000	15 272 000	20 861 0 00
Nadace Pražské komorní filharmonie	1 543 000		1 543 000	3 006 9 50
Nadace Sdružení knihoven České republiky	1 023 000		1 023 000	1 523 0 00

Základními informačními zdroji jsou např. Výroční zprávy Fórum dárců, které podporuje rozvoj filantropie u nás. Dalším možným zdrojem o neziskovém sektoru je Informační centrum neziskových organizací (viz též [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz)). Monitoring organizací probíhal hlavně prostřednictvím internetu: [www.culturenet.cz](http://www.culturenet.cz), <http://neziskovky.cz/cz/infosluzby/fundraising/GK/>. Z dalších nadací je třeba připomenout z oblasti hudby Nadaci B. Martinů či Nadaci OSA, z výtvarného umění Nadaci českého výtvarného umění či Tranzit (nadace Erste Bank Grup), ale také státní fondy jako je Státní fond kultury či Státní fond pro podporu kinematografie. A samozřejmě nejstarší českou nadaci Nadání Josefa, Marie a Zdeny Hlávkových či široko profilovou Nadaci Via. Ale také nadnárodní instituce jako je **Česko-německý fond budoucnosti a další fondy mezinárodní spolupráce** (Mezinárodní visegradský fond, Česko-polské fórum, Fond spolupráce středoevropské iniciativy), stejně jako další evropské fondy a programy, včetně rezidencí. V současné době pak hlavně program EU **Kreativní Evropa**, který platí až do roku 2020, ale také třeba tzv. **Norské fondy**. V rámci dárcovství a mecenášství se také předpokládá, že ročně do kulturní sféry přijde až 1,5 miliardy Kč ze soukromých zdrojů.

Připomínám tyto subjekty na závěr kurzu jen proto, že jako poskytovatelé podpory používají rovněž různé metody hodnocení vůči žadatelům, tzn. vůči uměleckým či přímo divadelním procesům.