

## **Kreativita, umění, měření (FF MU Brno, jarní semestr 2010)**

Teze přednášek

Přednáška č. 1

### **Kreativita a divadlo**

Literatura: Jana Pilátová: *Hnízdo Grotowského – na prahu divadelní antropologie*  
Bohumil Nekolný: *Studiové divadlo a jeho české cesty*

Práce Jerzy Grotowského a jeho žáků a následníků jako specifický příklad kulturního memu divadelní kreativity 20.st.:

Znaky:

proměna instituce (provozně prezentačního modelu)  
proměna komunikačního modelu (vztahu jeviště : hlediště)  
modifikace tvůrčích disciplín a postupů (hledání svébytné poetiky)  
proměna procesu tvorby (od fixace k improvizaci a naopak)  
inscenace – představení – performance  
synkretismus divadelních a uměleckých druhů  
paradivadelní aktivity (antropologie, sociodrama, teatroterapie, teatralita života...)  
metadivadelní aktivity (sebereflexe a studium divadla)  
alternativní pedagogika (laboratoře, díly, studia)  
umělecká disciplína nejen jako prostor inovace, ale také vědy a výzkumu  
divadlo jako prostor analýzy a syntézy

Ideologie:

Co a jak jinak a nově? Hlavně „proč“, „z jakých zdrojů“, „pro koho“, „k čemu“ a zda jde jenom o divadlo?

*Prameny přednášky: vlastní stáže v Divadle Laboratorium, naše praxe studiových divadel, definiční práce Jana Roubala*

Přednáška č. 2

### **Kreativní průmysly**

Literatura: Martin Cikánek: *Kreativní průmysly - příležitost pro novou ekonomiku*  
The economy of culture in Europe, Kern European Affairs, 2006,  
The Impact of Culture on Creativity, EC 2009

Historický vývoj tohoto fenoménu od 2. světové války po současnost, terminologie a definiční znaky.

Teze:

Kreativní průmysly a kulturní politiky, strategie a plánování  
Terminologické a obsahové vymezení pojmů (zvláště definice Work Foundation)  
Měření podmínek pro rozvoj kreativní ekonomiky  
Management a typy kreativních organizací

Vztahy komerčních průmyslů a nekomerčního umění

Ideologie:

Vytvoření argumentačního instrumentáře vynakládání veřejných prostředků na podporu umění, tvorby a tedy inovace a kreativity

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

Přednáška č. 3

### **Evaluace uměleckých procesů**

Literatura: Michael M. Kaiser: *Strategické plánování v kultuře*

Jana Bejvlová: *Divadelní instituce a její výkon*

Vynakládání veřejných prostředků a jejich produktivitu předpokládá i míru hodnocení samotných výkonů, případně i hodnocení jejich dopadů. V této přednášce se budeme věnovat evaluaci samotného procesu, v následující hodnocení jejich dopadů, tzn. multiplikačním efektům.

Teze:

Výchozím momentem každé evaluace je stanovení cílů, programů, záměrů, poslání každé umělecké instituce, každého kulturního ústavu

Podmínkou je sebereflexe analýzou vnitřní i vnějšího prostředí (např. SWOT analýza, stanovení silných a slabých stránek systému, příležitostí a hrozeb)

Evaluace jako řízené hodnocení (kritéria kvalitativní i kvantitativní, evaluační program, metody)

Evaluace neziskového sektoru neměří výnosy, ale samotný proces

Metoda a předpoklady BSC (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku)

Fungování divadla na institucionální úrovni (cíle a výzvy)

Matice pro měření výkonnosti neziskového divadla (časové roviny: dlouhodobé, strategické a provozní cíle, cíle umělecké, administrativní a veřejné správy)

Zpětné vazby (sociologické průzkumy) a implementace do praxe

Záměr: Zdůvodnit legitimitu ověřování hodnot a měření kreativity, tedy i uměleckých procesů a výkonů.

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

Přednáška č.4

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

Literatura: Jiří Matoušek: *Měření ekonomického dopadu festivalu* (dipl. práce JAMU Brno),

Lenka Pávišová: *Multiplikační efekty v kultuře* (dipl. práce Ekonomicko-správní fakulta MU Brno),

Iva Kouřilová: *Multiplikační efekty v kultuře* (dipl. práce Ekonomicko-správní fakulta MU Brno),

Tereza Raabová: *Produktivita a finanční problémy scénických umění – ekonomická analýza* (Fakulta mezinárodních vztahů VŠE Praha)

Teze:

- a/ definice multiplikačních efektů: provázanost jednoho odvětví hospodářství s dalšími odvětvími celé ekonomiky
- b/ multiplifikátory pro kategorie input-output modelu pomocí input-output analýzy (tzn. vstupů s nákladů na straně jedné a produkce a výnosů na straně druhé):
- c/ kvantifikovatelné úrovně ekonomického dopadu
- d/ ekonomický dopad versus ekonomický přínos
- f/ užité efekty ekonomické
- g/ užité efekty sociální

Záměr: Definicí a mapou užitečných efektů obhájit legitimitu financování kultury a umění z veřejných zdrojů.

Přednáška č. 5

### **Současná praxe (kritéria) hodnocení uměleckých procesů v ČR:**

Prameny:

1. Ministerstvo kultury:

a/ Program státní podpory profesionálních divadel a profesionálních symfonických orchestrů a pěveckých sborů

b/ Divadelní umění 2010 (granty)

c/ dále ostatní dotační tituly ministerstva pro oblast literatury, tance, výtvarného umění, filmu, včetně Státních fondů (pro kulturu a pro kinematografii)

2. Hl. m. Praha

a/ Víceleté účelové dotace – granty hl. m. v oblasti kultury a umění pro rok 2010 – 2013

b/ Jednoleté účelové dotace – granty hl. m. Prahy v oblasti kultury a umění v r. 2010

Záměr: Komparovat dotační kritéria státu a hlavního města s tím, že evaluační principy se v našich podmínkách a současné praxi uplatňují částečně jen na vstupu veřejných prostředků do uměleckých procesů

Přednáška č. 6

### **Implementace evaluace v praxi**

hostující profesor: MgA. Blanka Chládková

Téma:

Studie proveditelnosti Divadelního světa Brno (mezinárodní divadelní festival)

Projekt evaluace Národního divadla Praha

## **I. přednáška – úvod do kreativity**

### **Kreativita a divadlo**

Jako zvláštní příklady kreativity pro pochopení předmětu našeho zkoumání, jeho definici i znaků, jsem si na úvod přednášek zvolil jednak práci Jerzy Grotowského a jeho následníků od 60. let (pro kterou lze použít i termín „druhá divadelní reforma“) a také příklady studiových divadel na území Čech a Moravy v 70. a 80. letech 20. st. Jako specifický příklad kulturní evoluce divadelní kreativity od druhé poloviny 20. st. po dnešní dny. Jde o

dost typický příklad tzv. kulturního memu. Pro chápání si analogií za slovo mem dosadíte „gen“ (či dokonalou simplifikací „virus“) a dojdete k obrazu šíření či transferu kultury. Ale pro skutečné pochopení bych doporučoval raději monografii Susan Blackmor: *Teorie memů – kultura a její evoluce* (Portál, 2001).

Oba příklady volím záměrně. Jak s Laboratoří Grotowského, tak s našimi studiovými divadly mám osobní zkušenost. Pro tuto volbu bylo rozhodující, že wroclavské Laboratorium a Grotowsky zásadně ovlivnil světové divadlo, prokazatelné to je na práci a díle takových ikon světového divadla jako je Peter Brook či Eugenio Barba a stejně tak jsem přesvědčen, že studiová divadla výrazně ovlivnila podobu současného českého divadla. Vlivy se dají shrnout do tří pojmů: kreativita, inovace, iniciace.

Uprostřed 60. let jsem jako posluchač divadelní vědy dojel do Wroclawi, abychom díky osvěceným profesorům měli možnost seznámit se s Teatr Laboratorium a prací Grotowského. Profesora Jana Kopeckého zajímalo divadlo jako rituál, Danu Kalvodovou orientální divadlo a zdálo se, že zde dojdou k naplnění svých zájmů. Vkročili jsme však doprostřed divadelního zázraku a současně doprostřed něčeho, co se později formovalo jako předmět divadelní antropologie. Ono šlo opravdu více o „institut“ než o divadlo jako instituci v našem stereotypním vnímání. O laboratoř a skutečný výzkum divadelní práce. A jen jakoby „vedlejší produkt“ prezentovalo kulturní (snad divadelní) události. Viděl jsem Akropolis, Vytrvalého prince a Evangelia, zúčastnil jsem se cvičení a dílen. Akropolis: klasické motivy Wyspianského místo Wawelu interpretují herci uprostřed lavic s diváky na vysokých dřevěných šteklich, rytmické podupávání dodnes slyším – , scénu tvoří plechové roury, sedíte totiž uprostřed koncentračního tábora, uprostřed země, kde byla Osvětim. Vytrvalý princ – svébytná adaptace klasického Calderona, v titulní roli Ryszard Cieślak, herecký guru 20. století. Příběh naprostého sebeobětování člověka pro obec. Cieślaka (skoro nahého) bičují mokřými červenými prostěradly, na kůže naskakují rudé pruhy, on v tranzu své oběti necítí bolest. Jako diváci (35-40 diváků na představení) sedíte za zvýšenou balustrádou, takže jste ve stálém napětí, abyste před vyšší podestu vůbec dolů do prázdného prostoru viděli. A Evangelia jako apokryfní příběhy našich kulturních kořenů a jako výchozí materiál pro poslední divadelní práci Grotowského a Cieślaka *Apocalypsis cum figuris* jako převzatý motiv *Doktora Fausta* Thomase Manna (pro připomenutí je to název sklady neuznaného génia Adriena Leverkühna, postavy románu). A tam došli na hranice poznání, na hranice divadelní metafyziky k nahému holému člověku a za meze umění a profesionality. Od tohoto projektu (mimo jednoho hostování Cieślaka u Brooka) se věnují přednáškám, dílnám, paradivadelním akcím, divadelní antropologii, výzkumu.

*Marginálie: než jste vstoupili do prostoru hry, čekali jste řadu minut ve tmě, abyste opustili prostor wroclawského náměstí, nádraží, hotelu. Byli jste povinni rozeznávat tik od mžiknutí a při cvičeních Maja Komorovská (později velká hvězda polské kinematografie), Rena Mirecká či Jaholkowski při saltu přes nářadí, které bylo schválně snad jen dva metry od zdi, museli letět naprosto koncentrovaně, jinak by se prostě zhmoždili.*

Tolik k Polsku, které zvláště v 70. letech bylo pro nás zemí divadelně zaslíbenou a velkou desítku polských divadelních režisérů umím vyjmenovat dodnes. Cvičně si můžete vyjmenovat současných top deset našich divadelních mágů. Teď nezbyvá než ještě předdeslat základní anotaci našich studiových divadel, řádově v rozmezí dvaceti let (1969-1989). Jde v podstatě o ikony českého studiového divadla toho období, což bezesporu bylo především Divadlo na provázku s týmem Scherhauser, Pospíšil, Tálská, Oslzlý, Štědroň a také Bittová, Donutil, Polívka atd. atd. Dále samozřejmě Hanácké divadlo ještě za prostějovské éry se

jmény Vála, Goldflam, Kovalčuk, Bulis, ale také Sedal, Rychlík atd. A pochopitelně liberecká a později pražská Ypsilonka se svým otcem zakladatelem Janem Schmidem, Potužilovo Divadlo na okraji v maloostránském Rubínu, ústecké Činoherní studio s Ivanem Rajmontem a Steigerwaldem jako autorem a konečně hradecká Beseda jako studiová scéna Klicperova divadla, jejíž program určoval Miroslav Krobot a Josef Krofta.

Když počátkem 60. let transformoval Grot (přezdívka Grotowského) *Divadlo 13 řad* jako *Teatr Laboratorium – Institut Badań Metody Aktorskiej* šlo v té době o naprostý unikát. O divadelní strukturu, kde není hlavní počet premiér, představení.návštěvnost, která ale současně umožňuje být v menším cenzurním i ekonomickém tlaku a mít jiné priority a kritéria. V této souvislosti připomínám provozní model Divadla na provázku z roku 1970 jako uplatňování jiných principů divadelního managementu (v té době u nás neznámý pojem) současně s koncepcí nepravidelné dramaturgie, která vedle estetického principu byla rovněž bariérou proti přímému ideologickému dohledu. Připomínám to proto, abych poukázal na kreativní instrumenty, které nachází divadlo (a potažmo umění) i v časech ztuhlé systémové a názorové reglementace. Koncept *institutu* umožnil studium i výzkum, neomezenou pracovní dobu, princip „chudého divadla“ fakticky i jako estetický princip. Model kdy všichni dělají všechno, kdy za více práce mají méně peněz. Lapidárně to v Brně vyjádřil tehdejší ředitel Státního divadla, pod které nakonec DNP pro svou neovladatelnost (např. nemělo stranickou skupinu) spadlo, legendární větou: experimentální divadlo, experimentální honoráře.

Z hlediska programu koncipoval Grotowski zdánlivě jednoduché principy: sebevyjádření herce, sebevyjádření artikulovat konstrukcí herecké partitury, jejímiž znaky (a notami) jsou prvky kontaktu a konečně vylučování odporů. Nadějně je zjišťovat, co je nutné se odnaučit a ne naučit. Jeho antropologická koncepce divadla vycházela z prostého přesvědčení: když se zajímám o herce, zajímám se o člověka. Jádro hereckého povolání je v otevření se druhému člověku, odkrytí se a odevzdání je i procesem vlastního poznávání. Samozřejmě takovýto koncept vyžaduje koncept vzájemné komunity a nikoliv angažmá v souborů. Generační a názorové pospolitosti jako základní předpoklad srozumění se vytvářely i u nás. Tehdy hlavně Divadlo na provázku, Ha-divadlo, Divadlo na okraji. A dnes mj. jakoby už třetí generace následníků Laboratoře v Polsku Divadlo 8 dne, Gardzienice, Wejgaty a u nás např. Divadlo Continuo manželů Štouračových na statku v Malovicích, na zámku Kratochvíle, v krajině a také v Praze a především Farma v jeskyni jako mezinárodní divadelní studio Viliama Dočolomanského s projekty jako Čekárna, Sclavi či Divadlo..

Program chudého divadla a nahého herce měl i dramaturgické zdůvodnění: v časech naprosté relativizace hodnot je tělo posledním garantem absolutní hodnoty a holý život je poslední absolutní hodnotou, kterou ještě máme. Nemusíme si všimnout a registrovat ničení jiných hodnot, ale víme, že ničení člověka je skutečné, že život podléhá zkáze. Program měl i estetické konsekvence: v první řadě rozbití stereotypů divadelního vnímání, především prostorovým uspořádáním, aktivací diváků, přípravou už před představením, pobyt ve tmě, odpočítávání diváků, vytváření napětí. Prostorový stereotyp vztahu herec:divák rozbíjeli i nás hlavně provázci, hanáci, hradecká Beseda a Divadlo na okraji. Méně Ypsilonka či Činoherní studio Ústí. Podstatným krokem Laboratoře bylo ale rozbíjení hereckých stereotypů a v konečné fázi rušení divadla a vznik životní možnosti, křehká balanc na pomezí umělecké a životní skutečnosti. Divák odchází, překračuje zmučeného Cieślaka a nezůstává stejný. Otevřenost uměleckého díla (viz Umberto Eco *Opera aperta* – autor je první interpret a interpret poslední autor), otevřenost i divadelního představení byla typická pro naše studiová divadla těch let. Např. heslem „do divadla je stejný vstup pro herce i diváky“. Zní to jako banalita, ale zkuste popřemýšlet, co to znamená sociologicky i esteticky. Čeho to jsou znaky a

jaké nesou významy. Tam i zde mezi dílem a jeho příjemcem začal fungovat princip vzájemné volby. Wrocław v 70. letech byl Mekkou světového divadla a i pro nás byla oknem do světa. Vedle Laboratoře Bohuslav Litwiniec a Divadlo Kalambur pořádali mezinárodní studentský festival otevřeného divadla nezávislých scén z celého světa. Grotowski, když byl v Polsku festival Divadla národů, uspořádal v roce 1975 Univerzitu výzkumů a byl tam Brook, Barba, Barrault, Chaikin, Ronconi, Mnouchkinová a další. A odsud se jako mem šíří *paradivadlo* jako průnik ze sféry fikce do sféry skutečnosti. Na přelomu 70. a 80. let se na základě těchto inspirací proměňují tzv. festivaly mladého diváka (Budějovice a Prešov) a v jejich dramaturgii začíná být rozhodujícím kritériem kvalita a kompetence. Zakládají se hradecká setkání studiových souborů s workshopy a teoreticko kritickou reflexí a konečně Dílny jednotlivých souborů. Napomáhají etablování a uznání komunity studiových divadel, která pak napomáhá vytvářet podhoubí společenské změny konce 80. let.

Po *Apocalypsis* Grotowski poznal, že nemůže dělat další inscenace. Vývoj Laboratorium vedl k hledání kořenů tvořivosti, což bylo důležitější než umělecké dílo. Pokračovatelé Grotowského, bohatší právě o tuto zkušenost se vracejí k dílu. Na jiné úrovni a v jiné kvalitě. Precizně to vyjádřil jeho přímý žák Eugenio Barba, zakladatel Odin Teatru: jsme pány své volby a zároveň dáni na pospas silám, které se nedají ovládat, třeba silám historie (dodejme společnosti, politiky, náboženství atd.), ale ta tíseň podněcuje vynalézavost a prověřuje odpovědnost. Ostatně k úvahám, zda divadlo může být umělecky a hmotně nezávislé, právě Barba připodotýká, že schopnost obstát ve světě a zajistit si prostor pro tvorbu i nezávislost na sponzorech, patří k základní řemeslné výbavě.

Grotowski celou svou prací řešil nejen herecký ale i lidský paradox, křísil souhru citu a rozumu, disciplíny a spontaneity, přesahující rámec divadla: „ Jestli chcete dělat divadlo, musíte se sami sebe zeptat, zda je pro váš život nezbytné. Ne jako divadlo. Ne jako instituce a budova. Ne jako profese, ale jako skupina a místo. Tak může být k životu nutné, když se v něm hledá prostor, kde se neobelháváme. Kde se neschováváme, jsme, jací jsme, to, co děláme, je takové, jaké to je, nic jiného to nepředstírá, tedy prostor, kde nejsme rozdělení. To nás ostatně, když ten čas přijde, z divadla odvede.“ Tento jeho citát může sloužit i jako krédo našich studiových scén, které si uprostřed totality vytvářeli to, co se dá nazvat (a dokonce to tak bylo již pojmenováno) centry pozitivní deviace. Pokud budete hledat společný znak této tvorby, praxe naší tehdejší divadelní alternativy, je to deklarovaná i v praktikovaná autenticita.

Stará mantra praví, že vybírat ze dvou možností není volba, ale ultimátum. Až ze tří možností se dá vybrat. Pojem třetí cesty zná ekonomie (ani kapitalismus, ani komunismus, ale...). Třetí sektor zná sociologie: ani státní ani soukromé, ale občanské. I v našem divadelním systému máme tři segmenty: veřejný, privátní ziskový a neziskový, tzv. NGO. Známe i třetí divadelní reformu a Barba vytvořil v roce 1976 koncept třetího divadla se znaky plurality a ustavením „tradice proměň“. Buď anebo nutí zápasit a o to lepší. Když dokazují, že mé je dobré apriorně vím, že druhé je špatné. Peter Brook současně mluvil o třetí kultuře, která má být na rozdíl od kultury masové (nízké) nebo individualistické (vysoké) kulturou vztahů a překonat tak jak unifikaci, tak fragmentaci společnosti. Z divadelních uskupení, které nejvíce narušily divadelní mainstream jiným typem kreativity připomeňme Living Theater jako anarchistickou utopii, která faktickým i symbolickým terorismem ignorovala hranice mezi divadlem a životem. Peter Brook naopak hranice divadla svým pohybem mezi kulturami rozšířil, rušil geografické, kulturní i oborové meze. Eugenio Barba studiem hereckých technik v různých kulturách hledá univerzální základy herectví. Práce Odin Teatret překračuje umění i tím, že odpovídá životním potřebám herců i adresátů. Handicap není diskriminační, je

tvůrčivý, v našem kontextu připomínám spolupráci Jakuba Špalka a Jana Potměšila. Barba skutečně mění dané okolnosti tvorbou představení, akcemi a budováním spřízněných společenství. A konečně Grotowski svým „svatým“ divadlem a paradivadlem meze divadla skutečně překročil. Nejdříve zkoumal divadlo, poté divadlem zkoumal člověka. Ve své vizi paradivadla jako fenoménu kultury činné, jednající dospěl k cestě iniciací, kdy po Apocalypsis dal přednost analytické, hlubinné práci v malých uzavřených skupinách. Stopy těchto tvůrců a seskupení není jen zažívání divadla jako rituálu či pojetí divadla jako prezentace zkušeností a vzpoury, ale projekt divadla jako animace kultury, a tedy i společnosti. Tedy koncept, který v rámci této „třetí“ kultury věří, že každý člověk je tvořivý. Chcete-li kreativní.

Než přistoupíme k analýze naší divadelní kreativity hlavně 80. let, tedy ještě v normalizačních podmínkách směšného režimu, připomenu poznávací znaky této kreativity, jak je taxativně vymezil Jan Roubal:

*proměna instituce (provozně prezentačního modelu)*

Grotowski proměnil divadlo v institut, Scherhauser přichází s organizačním modelem DNP – model 1970. Definuje postačujících pět vstupů: 1. základní program (kvalita inteligence systému), 2. informační zdroje, 3. šumy, poruchy, náhody, 4. paměť. 5. předběžnou informovanost příjemce a jeho vztah ke zdroji. Modeluje 3 fáze procesu: přípravu, realizaci, reprodukci a analyzuje výstupy včetně šumů, redundance, kódů a určuje základní způsoby stability systému. V oblasti vnějšího řízení, v oblasti rezerv a konečně v působení systému samého na poruchy. Mj. tento systémový přístup byl účinný i v ideologické rovině, protože při dohledových a cenzurních atacích se řídil pravidlem, že napadený systém se má bránit po částech. U všech našich studiových divadel je prokazatelná snaha o proměnu institucionálního modelu. Dobový mocenský tlak byl naopak v obráceném gardu: co nejvíce omezit jejich autonomii. Flexiblnější byly modifikace provozního prezentačního modelu právě přes systém dílen, festivalů, setkání, hostování a kooperace.

*proměna komunikačního modelu (vztahu jeviště : hlediště)*

Grotowski proměňoval tento vztah v každém projektu, mimo výše zmíněných inscenací při Apocalypsis byli diváci umístěni ze tří stran. Pro naše studiová divadla byla příznačná otevřená divadelní struktura, chápání divadla jako komunity a kolektivity, společný dialog s divákem – divadlo jako komunikace, řečeno s brněnským semiotikem: divadlo je komunikace komunikací o komunikaci. A proměna prostoru: scénického i divadelního – ulice, fabriky, haly, sklepy, zkušebny, parky, náměstí a tím i proměna prostorového vztahu herec : divák. Hraje se uprostřed diváků, mezi nimi, na dvě strany, ale vždy v jejich blízkosti.

*modifikace tvůrčích disciplin a postupů (hledání svébytné poetiky)*

V tomto smyslu jde u Grotowského o komplexní transformaci. U našich souborů jen něco jde zobecnit, jinak modifikace souvisí s poetikou toho kterého souboru. Např. u Ypsilony je evidentní technikou metoda řízené improvizace, u Divadla na okraji to byly zase divadelní transkripce poezie v první fázi, v další pak divadelní prepisy prózy a ve vrcholné fázi jakoby zdivadelnění dramatu (inscenace Romea a Julie, Revizora či Fausta). U Provázku především onen princip nepravidelné dramaturgie, který suverénně ovládal. Jak se jako bonmot říká, ten by dokázal udělat i telefonní seznam, tak Provázek v rámci projektu Cesty dokázal úžasně (tj. s významem zdevastované země) divadelně pojednat jízdní řád.

*proměna procesu tvorby (od fixace k improvizaci a naopak)*

To je vysoce individuální proces. U nás to především znamenalo proměnu vztahů a funkcí složek – herectví, režie, autorství – dominuje dramaturgie tématu, ať už ve formě nepravidelnosti, otevřenosti či autorství dramaturgie. Vždy šlo o přítomnost „originálu“ – alespoň v části inscenační faktury, odtud přítomnost autentičnosti, osobního sdělení a výpovědi, což průkazně odlišovalo divadlo jako tvorbu, jako tvůrčí akt od divadla pouhé reprodukce. Z technologických postupů a metod převládala montáž, metafora, improvizace, groteska. Etika má přednost před estetikou.

#### *synkretismus divadelních a uměleckých druhů*

Jde o evidentní znak, který, zdá se, souvisí i s fází postmoderny. Na dramaturgii Provázků je to zvláště patrné: opera, muzikál, balet, film, pohádka – nic ze žánrů a druhů není pro divadlo tabuizované. Ke zvláštním kreativním transkripčním dochází v současné době např.

v Dejvickém divadle, mluvím o kohabilitaci filmu a divadla. Z jejich divadelních inscenací Příběhy jednoho šílenství a Bratrů Karamazovů vznikají celovečerní filmy a naopak z filmu Aki Kaurismäkiho Muže bez minulosti udělá Krobot suverénní a skvělou divadelní inscenaci. A jen na okraj: tento trend v globalizačním balení je na marketingovém nástupu. Opera začíná okupovat kina (digitální přenosy představení Metropolitaní opery live znamenají, že MET během roku získala jeden a půl milionů diváků navíc). Technologie proměňuje naše stereotypní estetická paradigmaty i podmínky reprodukce. Digitalizace kin znamená, že premiéra amerického bijáku nebude jen v megapoli, ale může být v ten moment i v posledním bijáčku, pokud bude mít příslušné zařízení. Co to znamená komerčně je jedna věc, jaký to bude mít vliv na kreativitu, např. vliv Met na naše operní scény je věc druhá. Obávám se, že se budeme legitimovat provinciálností.

#### *paradivadelní aktivity (antropologie, sociodrama, teatroterapie, teatralita života – např. listopad 1989)*

U Grotowského vlastně divadelní tvorba byla směřována za tyto aktivity kompletně. Vzhledem k nenormálnosti naší situace tehdejších let se studiové divadlo chápalo jako svébytné politikum, divadlo jako kulturní hnutí. Divadlo bylo místem svobody, azylem proti odcizení tvorby i odcizenému životu. Krédo bylo jednoduché: chceme pracovat ze sebe a za sebe chceme odpovídat, chceme mít možnost volby a rozhodnutí.

#### *metadivadelní aktivity (sebereflexe, laboratoře, dílny, studia)*

Grotowski spolupracoval s univerzitami, s řadou divadelních uskupení i osobností po celém světě. Dílny, setkání, studia (Dětské studio DNP, Studio A DNO), publikační činnost, okruh kritiků jako generačních souputníků, Divadla v pohybu, dětská studia, divadlo jako noviny (Rozrazil, Res publica), společné projekty (Cesty nebo např. tématem Sabiny, dávno před seznamy spolupracovníků STB, se divadlo zabývalo českým konfidentstvím), to vše patřilo k základním instrumentům českého studiového divadla.

#### *umělecká disciplína nejen jako inovace, ale také jako prostor vědy a výzkumu, jako prostor analýzy a syntézy*

U Grotowského samozřejmost. V našich podmínkách dominovalo pouze vědomí programu a kontinuity, ale hlavně bylo deklarováno právo na omyl (k omylu jako jedinečnému instrumentu cesty vpřed doporučuji eseje amerického evolučního biologa L. Thomase např. *Medúza, buňka a já*). V tvůrčí rovině studiových divadel se dá objevit řada samozřejmě uplatňovaných demokratických principů. Už tím bylo ve své době podezřelé. Ale i proto bylo toto divadlo svou alternativou mimo petrifikované struktury kamenných a repertoárových divadel rovněž místem kreativity.



Jestliže jsme v úvodu přednášky vytýčili téma kreativity a divadla nejde (ani historicky) přece jen o pouhé technologie inovačních postupů. Vždy musí předcházet podstatnější otázky: co a jak jinak a nově? A hlavně „proč“, „za jakým účelem“, „z jakých zdrojů“, a „pro koho“. A v neposlední řadě je nutné analyzovat, zda jde jenom o divadlo, o jednu uměleckou disciplínu nebo přesah kulturní či společenský. V prvních fázích práce Grotowského jde o transformaci divadla, k tomu přistupují pokusy o komplexní transformaci člověka a společnosti a zvláště v poslední fázi (v italské Pontevedře s malými skupinami žáků a následníků) jde už o hlubokou transformaci vlastního duchovního života. U našich studiových divadel šlo jednoznačně o hlasitě nedeklarovaný pokus o transformaci reglementované společnosti a kultury.

Divadlo má svou imanentní paměť. Což znamená, že k čemu dospěje, to neztrácí. Že je to zakódováno do jeho struktury a že pro vývoj a uchování, připomeňme si kulturí mem ze začátku přednášky, není nezbytná ani osobnostní znalost určitých hodnot a možností. Imanence je obtížný myšlenkový problém, pokusil jsem si jej dešifrovat následovně: imanence je vlastní genetický informační kód systému pro uchování hodnoty o sobě. Lidskému údělu není ale dáno čekat či doprovázet *imanentní* paměť či *imanentní* vývoj divadla. Lidem, lidské kreativitě, umělecké tvorbě je dáno do tohoto vývoje zasahovat – vlastním, osobním a jedinečným přenosem informací. S vědomím hodnot, ale také jejich tvorbou. A zde se už dostáváme na území axiologie. Řecké slovo *axios* znamená cenný, hodnotný. Oceňování, ohodnocování, prostě verifikace hodnot může mít i institucionální předpoklady od sféry veřejné správy, která přece přímo ovlivňuje proces „hierarchizace“ hodnot až po kompetentní instituce, které vlastní prostředky pro „objektivizaci, vytváření a ustavování“ hodnot.

V následných dvou přednáškách se dokonce budeme zabývat jejich měřením. Zde se však už neobejdeme bez kritéria praxe. Hodnota, např. v divadle, vedle prostého faktu existence, už pro pouhou evidenci potřebuje nezbytně kontext podmiňujících faktorů. Za prvé: dostupnost, za druhé: ověřitelnost konfrontací, za třetí: vyhledávací (vstřícný) vztah, za čtvrté: reflexi a komparaci. A hodnoty (praxe i myšlení), tak jak jsme o nich mluvili jako o kreativním potencionálu studiových divadel, zaznamenaly po roce 1989 průnik do našeho divadelního systému, i do mainstreamové divadelní sítě. Herci ze sklepů zkrátka přešli do Národního divadla. I takovým bonmotem se dá problém popsat. Došlo také k transferu metod a postupů, např. Bouda na piazzetě ND. K transferu struktur, správy a řízení, nejlépe to je vidět na různorodých aktivitách NGO (neziskového sektoru). A také se na této cestě něco poztrácelo, svým způsobem etika práce. Ta původní komunita byla jasně definovaná vůči establishmentu. A devadesátá léta před ní otevřela problém, který nečekala a dokonce ho ani zpočátku nebyla schopna reflektovat. Být v pozici či v opozici. Být státotvornou, vždyť tu společenskou změnu tato komunita přímo vyvolávala, či házet písek do státní mašinerie, jak jest dobrým návykem potrhých umělců. Před kreativitou se otevřela nová pevnina. V první řadě se otevřel prostor svobody, tak velký, až se potencionál kreativity začal zajíkat, protože se svobodou přišel i trh a ten nadefinoval i nové podmínky. A proto příště z oblasti etiky, axiologie a umění vstoupíme rovnou doprostřed kulturních průmyslů.

Pzn.

V této přednášce jsem použil hlavně následující literatura: Jana Pilátová: *Hnízdo Grotowského – na prahu divadelní antropologie* a Bohumil Nekolný: *Studiové divadlo a jeho české cesty*. Pro celý kurz a jeho téma doporučuji zvláště studii *The Impact of Culture on Creativity*. Brusel: Directorate-General for Education and Culture, 2009. (A Study prepared for the European Commission)

## 2. přednáška

### Kreativní průmysly

Oproti první přednášce, kdy jsme se věnovali především vztahu kreativity a umění a odkazům k divadlu, sestoupíme dnes z vysoké sféry umění do světa ekonomiky. Budeme se věnovat historickému vývoji fenoménu kreativních průmyslů (zhruba v období od 2. světové války až po současnost), vlastní terminologii a definici, včetně definičních znaků. Už samo pojmenování zaznamenalo posun od kulturního průmyslu přes kulturní průmysly až ke kreativním průmyslům.

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

#### *Kreativní průmysly a kulturní politiky, strategie a plánování*

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

## *Terminologické a obsahové vymezení pojmů, definice*

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

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

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

Konečně přichází i definice Work Foundation, která mně osobně je nejbližší, protože vychází z hodnotového systému. WF je svérázný myšlenkový trust a jeho model kreativních průmyslů je opět vyjádřen kruhy a na ně navazující tři mezikruží. Centrální (ústřední) kruh představuje oblast, kde vznikají čistě kreativní výstupy s maximální koncentrací hodnot (estetické, duchovní, společenské, historické, symbolické či hodnota původnosti, originality). Jde o tvorbu spisovatelů, básníků, textařů, filmařů, skladatelů, tanečníků, herců, ale také např. programátorů. Z námi už zmíněných klasifikací sem patří scénická umění, ale také trh s uměním a starožitnostmi, umělecká řemesla. První mezikruží, které navazuje na oblast čistě kreativních výstupů je oblast kulturních průmyslů, tzn. hudební průmysl, audiovizie, nakladatelství, filmový průmysl a počítačové hry. Jde o oblast, která se soustředí na komerční vytěžování hodnot. Další mezikruží představuje oblast kreativních průmyslů, která vedle hodnoty řeší vždy i funkčnost svých výstupů a produktů. Dle tradiční klasifikace sem patří architektura, design, módní průmysl, softwarové služby, reklama atd. Model je chápán jako vysoce propustný v pohybu kreativců, tak v kooperaci subjektů. A konečně posledním segmentem je oblast širší ekonomiky, jdoucí nad rámec kreativních průmyslů. Teda těch sektorů a služeb, které přímo těží z hodnot vytvořených kreativními průmysly (např. automobilový průmysl, těžící z designu atd.).

Dalším potřebným pojmem je *kreativní třída* – poptávka po kreativě dala vzniknout i „nové“ společenské vrstvě, kterou Američan R. Florida (ekonom se sociologickým

zaměřením) označil jako kreativní třídu. Jde o povolání, jejichž funkcí je přicházet s novými myšlenkami, novým obsahem, zkrátka inovací. Sem řadí vědce, vývojáře, designéry, pedagogy, architekty, umělce atd. Na ně navazuje širší skupiny kreativních profesionálů, pracujících ve zdravotnictví, právnictví, obchodu a financích. Tato třída je při své práci svobodnější, má větší autonomii i flexibilitu. Je kvalifikovaná a kompetentní. Má jiný životní styl (postavený na zážitcích), jiný pracovní rozvrh, sdružuje se v komunitách atd.

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

### *Měření podmínek pro rozvoj kreativní ekonomiky*

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

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

### *Management a typy kreativních organizací*

Pro typologii modelů kreativních organizací a jejich řízení se používají dvě osy. Na horizontální ose jsou umístěny řídicí a kontrolní mechanismy, od striktně formálních a hierarchických na levém konci osy až po neformální a kolegiální metody a způsoby na konci pravém. Vertikální osa pak zachycuje koordinační mechanismy kreativních organizací kdy nahoře je zachycena direktivní metoda a na dolním konci až podvědomé způsoby koordinace kreativních procesů. Takto vzniknou 4 kvadranty, z nichž každý představuje jeden typ kreativní organizace: komerční byrokracie, kulturní byrokracie (sem řadíme naše organizace, dotované z veřejných rozpočtů)<sup>x</sup>, organizace charismatického vůdce a konečně síťové organizace. Samozřejmě, že v praxi dochází ke křížení a prostupnosti těchto modelů řízení, správy a kontroly.

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

## *Vztahy komerčních průmyslů a nekomerčního umění*

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

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

### *Kreativní průmysly a Česká republika - analýza*

Vystoupíme z teoretického rámce a pokusíme se rekognoskovat, jaká je situace s kulturními průmysly u nás. Jsem členem pracovní skupiny k projektu Sociálněekonomický potenciál kulturních, resp. kreativních průmyslů v ČR. Kolegové vypracovali analýzu našich strategických dokumentů z pohledu reflexe kreativních průmyslů. Dá se říci předem, že situace je oproti evropským státům poměrně tristní. Pokud si chcete vytvořit vlastní názor doporučuji studie jako je *The economy of culture in Europe* a studii *The Impact of Culture on Creativity*. Sdělení Evropské komise o programu pro kulturu má číslo 242. Kreativní průmysly považuje za zdroj inovací, jehož potenciál je nutné využít. Kulturní průmysly a tvůrčí odvětví totiž podstatně přispívají k evropskému HDP. V roce 2004 pracovala v zemích evropské pětadvacítky přes 5 mil. lidí, což tvoří přes 3% celkové zaměstnanosti a 2,6% HDP (tzn. obrát kolem 700 mld. EUR). Přičemž růst v tomto sektoru byl podstatně vyšší (o 12 procentních bodů) než v celkovém hospodářství. Právě zde by měl být vytvářen základ pro konkurenceschopnost Evropy. A proto se stanovily následné cíle: podpořit tvořivost ve vzdělání, podpořit budování infrastruktury a kapacit v kulturním odvětví, rozvíjet partnerství mezi kulturním odvětvím a dalšími sektory hospodářství. V podstatě jde o rámec toho, co nazýváme *znalostní ekonomikou*.

Analýza redefinuje předmět našeho zájmu. Kulturní odvětví člení na neprůmyslová a průmyslová odvětví. Neprůmyslová jsou ta, která produkují nereprodukovatelné služby a zboží, které jsou konzumovány rovnou na místě (koncerty, představení, výstavy). Výčet

oblastí je poměrně obsáhlý (malířství, sochařství, řemesla, fotografie, ale i trhy s uměním a starožitnostmi, operu, orchestry, tanec, divadlo, cirkus, muzea, pamětihodnosti, archeologické lokality, knihovny a archívy. Průmyslová odvětví naopak produkují kulturní produkty (knihu, film, nahrávku) určené k masové reprodukci, hromadnému šíření a vývozu (audiovizí, nakladatelství a vydavatelství atd.). A následují tzv. tvůrčí odvětví, kde se kultura stává tvůrčí investicí do produkce „nekulturního“ zboží (designe včetně módy, architektura, reklama). Kreativita je zde chápána jako zdroj inspirace. Součástí analýzy je i výčet našich strategických dokumentů, které by měly reflektovat problém kreativity. Ten seznam je nekonečný, uvedu příklady:

*Strategie udržitelného rozvoje ČR 2004-2014*

*Strategie hospodářského růstu 2007-2013*

*Strategie regionálního rozvoje ČR pro léta 2007-2013*

*Národní rozvojový plán ČR 2007-2013*

*Národní inovační politika České republiky na léta 2005-2010*

*Národní exportní strategie 2006-2010*

*Národní klastrová strategie 2005-2008*

*Státní kulturní politika na léta 2009-2014*

*Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007-2013*

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

### *Státní kulturní politika a kreativita*

Naše *státní kulturní politika* do jisté míry reflektuje existenci a potřeby kulturních a kreativních průmyslů a velmi omezeně také problematiku kreativní třídy (zejména v konceptu jejího celoživotního vzdělávání). Z vize kulturní politiky je možné identifikovat i směr podpory kreativních schopností jako průřezového celospolečenského tématu. Tato vize zní, cituji: Kultura je pro ČR „jízdenkou do budoucnosti“ – zde si někdo při definici neodepřel básnické predispozice, běda, když postihnou úřad – a pokračují: „chceme být opět křižovatkou kultur, svoji pozici využít svobodným, otevřeným a kreativním způsobem při tvorbě kultury vlastní, při ochraně zděděných kulturních hodnot a jejich uplatnění ve všech oblastech života společnosti. Úkolem státu je vytvářet optimální vazby mezi kulturou a všemi oblastmi společnosti a tak obohacovat životy občanů, rozvíjet kreativní schopnosti v hospodářství, výzkumu, vzdělání, motivovat dárcovství i poskytnout dostatečné zdroje a tím posílit konkurenceschopnost země v globálním prostředí“. Pokud máte dojem deklaratornosti, která ještě navíc trpí jistou mírou schizofrenie, nejste daleko od skutečnosti. Při hledání argumentace se i tento dokument odvolává na evropské analýzy, které prokazují ekonomický význam tohoto odvětví, které je silnějším než např. sektor nemovitostí nebo výroba potravin, nápojů a tabáků či dokonce než gumárenský a chemický průmysl dohromady. Současně odkazuje na fakt, že zaměstnanost kulturního sektoru má „modernější“ parametry. Pracovní síla je flexibilnější, orientovaná na projekty, mobilnější a s vyšší kvalifikací. Závěrem se konstatuje, že kultura má díky kreativitě potenciál být podstatnou hnací silou udržitelného rozvoje, prosperity a civilizační konkurenceschopnosti celé společnosti s přesvědčením, že kreativita, sociální soudržnost, schopnost inovace se stanou strategickými dominantami vývoje příštích desetiletí. Já pouze nevím, jak právě sociální soudržnost souvisí s kreativitou a

inovací. Vize je rozpracovaná do čtyř základních cílů s řadou podprogramů, o jejichž efektivitě se přesvědčíte, když si *Státní kulturní politiku* otevřete na webových stránkách ministerstva kultury. Přejí jedinečné počtení. Ta politika dává možnost věnovat se problematice kreativních průmyslů, ale jak sami poznáte, konkrétní opatření nejsou součástí jednoho strategického cíle a nejsou jednoznačně stanovenou prioritou.

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

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

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

### *Závěry analýzy*

Ekonomický potencionál kreativních průmyslů jako nositelů vyšší přidané hodnoty je v našich národních strategických dokumentech neznámý anebo je marginalizován. Rezortní

koncepte došly nejdále. Nicméně ve svých opatřeních nepojímají podporu těchto průmyslů komplexně a zachycují jen některé aspekty podstatné pro jejich rozvoj. Základním problémem je, že nejsou přejímány jako priorita do dalších strategických dokumentů jako je např. Národní rozvojový plán a tím neumožňují ani čerpání prostředků ze strukturálních fondů. Znovu lze jen opakovat, že kreativita a tvořivost, kulturní a kreativní průmysly nejsou u nás vnímány jako klíčové téma ekonomického a sociálního rozvoje.

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

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

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

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

### 3. přednáška

#### Evaluace uměleckých procesů

Vynakládání veřejných prostředků a produktivita těchto nákladů předpokládá i míru hodnocení samotných výkonů, případně i hodnocení jejich dopadů. V této přednášce se budeme věnovat evaluaci, tzn. hodnocení samotného uměleckého (ale i kulturního) procesu. V následující přednášce pak hodnocení jejich dopadů, tzn. multiplikačním efektům. Celý sektor kultury je multiplikátorem pro další odvětví národního hospodářství a takové aktivity jako



festivaly, činnost orchestrů, divadel mají své konkrétní multiplikační efekty. Ty ekonomické jde spočítat, ty sociální jde definovat.

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

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

Aby umělecká instituce měla co evaluovat, musí se chovat podle principů kulturního managementu. A my si teď uděláme jeho krátký rekurz. Pro vypracování plánu smysluplné činnosti uměleckého ústavu (divadla, orchestru, ale např. i galérie) je potřeba nejdříve definovat cíl, poslání instituce. Dodržování konkrétního rámce jeho realizace pak můžeme dosáhnout potřebné efektivnosti. 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 správními či uměleckými radami. Následuje stanovení finančních odhadů a vypracování rozpočtů. Problém našich příspěvkových organizací (např. brněnských městských divadel) je, že jejich plánování je sezónní (v podstatě od září do června), oproti tomu, co jejich zřizovatel plánuje v rámci kalendářního roku.

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

*skupiny diváků, připravit kvalitní program pro hostování, přilákat nejlepší inscenační týmy (dirigenty a sólisty v případě orchestrů) atd.*

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

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

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

Provedením analýzy *divadelního systému* a současných požadavků veřejné správy nalezneme specifické ukazatele pro neziskové repertoárové divadlo. Kvantitativní kritéria (návštěvnost, zisk, počet představení atd.), jakými se hodnotí výkon v oblasti kultury, neodpovídají funkci, kterou umělecké organizace mají plnit, ačkoliv sama kvantifikace je nevyhnutelná. Proto je zapotřebí zavést kvalitativní způsob měření, aby bylo možné určit, jak efektivně kulturní organizace poskytují veřejné služby. Které subjekty si dotace zaslouží a které ne? Odpověď na tuto otázku bychom jednoduše měli mít možnost zjistit pomocí srovnání výsledků hospodaření a umělecké tvorby instituce např. s tím, zda je v souladu s prioritami kulturní politiky. U nás jsou podobné priority, i když velmi nejasně definované,

vyjádřeny ve *Strategii účinnější státní podpory kultury* a v některých dokumentech, které byly vytvořeny na úrovni měst.

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

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

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

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

Měření výkonnosti a systémy, které se tímto měřením zabývají v komerční oblasti, kde mají finanční kritéria dominantní pozici, jsou ve středu pozornosti výzkumu na poli podnikového managementu. Principy měření výkonnosti, které jsou v současnosti stále více zdůrazňovány, jsou odvozeny od potřeby propojit kritéria výkonnosti s posláním organizace a strategií (Kaplan a Norton, 1996) a jejich modelu BSC (The Balance Scorecard). Matice pro

měření výkonnosti neziskových repertoárových divadel je doplněna o víceúrovňovou časovou perspektivu cílů a ukazatelů. *Model pro měření výkonnosti kulturních organizací* (Gilhespy, 1999) koncipuje dále část měřítek ve smyslu požadavků kulturní politiky a poskytuje způsob, jakým lze upravit proces měření výkonnosti tak, aby byl zachován určitý stupeň citlivosti, který je vyjádřen možností přidělení hodnot (indexů) podle důležitosti ukazatelů výkonnosti. Vyžaduje to ovšem základní pochopení vztahů vnitřního/vnějšího prostředí divadla a ukazuje jejich vzájemnou propojenost. Takový rámec poskytuje komplexní analýzu divadelního systému a jeho fungování na institucionální úrovni.

#### **Tvorba/Organizace**

Jaký má divadlo charakter z hlediska svých záměrů a strategií?

Jakou má divadlo organizační a finanční strukturu?

#### **Tvorba/Proces**

Jak divadlo samo sebe identifikuje?

Jaké způsoby zkoušení a předvádění jsou pro divadlo příznačné?

#### **Tvorba/Dopad**

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

Jakým způsobem tvorba ovlivňuje způsob účasti?

#### **Účast/Organizace**

Jakým způsobem je organizována distribuce ve vztahu k publiku?

Jakým způsobem se vytváří umělecký program?

#### **Účast/Proces**

Jakým způsobem se publikum zapojuje v rámci diváckých schémat či skupin do účasti?<sup>1</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:

---

<sup>1</sup>

<b>část organizace</b>	<b>hlavní cíle</b>	<b>výzvy</b>
<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'

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

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

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

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

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

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

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

### Poslání v centru pozornosti

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

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

### Určení záměrů

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

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

### Vnitřní proces tvorby – Doména tvorby

Jaký má divadlo charakter z hlediska svých záměrů a strategií?  
 Jakou má divadlo organizační a finanční strukturu?  
 Jak divadlo samo sebe identifikuje?  
 Jaké způsoby zkoušení a prezentace jsou pro dané divadlo příznačné?  
 Jaké jsou typy předváděných představení (forma, rozsah, cílové skupiny atd.)?  
 Jaký 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>2</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

	A	B	C	
	<input type="checkbox"/> Cíle <input type="checkbox"/> Časová rovina oblastí BSC–D	Umělecké	Administrativní	Veřejné správy (kulturní politiky)
<b>3</b>	<b>Dlouhodobé cíle</b>			
i	FINANČNÍ	<i>neurčitelný cíl</i>	udržitelné zdroje financování	↔ <sub>1</sub> 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 spektrům generací</i>	růst organizace a změna a schopnost vyrovnat se se stále se měnícími požadavky	udržitelnost společenských <i>kvalit</i> , které nemohou přežít na volném trhu
i v	PUBLIKUM	změněné/nezměněné postoje	nárůst <i>poučeného/vzdělan ého 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/nezměněn á úroveň soběstačnosti <b>3</b>	změněná/nezměněn á výše dotace <b>4</b>
ii	VNITŘNÍ PROCES TVORBY	vývoj inspirace a uměleckých podnětů <i>(záleží pouze na uměleckém vedení)</i>	<i>odlišné postupy ve vícesouborovém divadle</i> rovnováha organizačních procesů a dopadů	dodržování stanoveného plánu <i>personální kontrola</i>
ii i	ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST	umělecká kvalita programu/dramaturgi e	inovace na úrovni managementu <i>učení se a profesionální růst</i>	úroveň naplnění současných požadavků kulturní politiky
i v	PUBLIKUM	inspirace, výchova, konfrontace, ohromování, vzdělávání, zábava	efektivní implementace marketingových strategií a prohlubování vztahu s diváky	společenská provázanost (přístupnost, dostupnost, diverzita, vzdělávání atd.)

## 1 Provozní cíle

i	FINANČNÍ	dostatečné zdroje pro jednotlivá představení	<i>pokladní a jiné příjmy</i>	cena vstupenky/snižování provozních nákladů, <i>včetně úřad</i>
ii	VNITŘNÍ PROCES TVORBY	realizovatelnost jednotlivých produkcí vzhledem k uměleckým nárokům <i>zlepšená komunikace a spolupráce</i>	dodržování vnitřních provozních plánů <b>5</b>	stabilita organizace
ii i	ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST	umělecká kvalita představení	<i>odezva na požadavky publika</i> <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 záměr 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 proporcionálnímu navýšení příjmů z veřejných prostředků.

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

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

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

**Umělecké** – pro umělecky zaměřená divadla je hlavní prioritou vnitřní tvůrčí činnost, inovace a nezávislost. Toto hodnotové zaměření vede k proporcionálnímu navýšení příjmů z autorských poplatků, k pravděpodobnému snížení příjmů z prodeje vstupenek a ke snížení celkových příjmů.

Strategická orientace ve své schopnosti ovlivnit výkonnost organizace byla určena jako:

**Orientace na tvorbu** – divadlo se soustřeďuje na výběr inscenací inovativních her a dalších prací. Tato orientace má pozitivní vliv na návštěvnost stálých diváků (abonentů). Ovšem negativní příklad této premisy prokazuje v současnosti Divadlo na Vinohradech (např. s inscenací *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 *Matice pro měření výkonnosti neziskového divadla* (časové roviny: dlouhodobá, strategická a provozní, a cíle umělecké, administrativní a veřejné správy). Samozřejmě aby to celé fungovalo, vedle vlastního zájmu instituce, musí to být zasazeno do kontextu zpětných vazeb (včetně sociologických průzkumů) a implementace komplexního (a přitom variabilního, dle specifčnosti subjektu - v tomto případě divadla) modelu do vlastní praxe. Záměr přednášky bylo zdůvodnit legitimitu a nutnost ověřování hodnot a měření kreativity, tedy i uměleckých procesů a výkonů.

Literatura: Michael M. Kaiser: *Strategické plánování v kultuře*

Jana Bejvlová: *Divadelní instituce a její výkon*

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

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

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

*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 tyto efekty měřit?*

Nejdříve je nutné vymezit samotný pojem „multiplikační efekt“. Pokusím se rovněž o některé odkazy k zahraničí. 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 o mapu užitečných efektů financování kultury a umění z veřejných zdrojů jako zdroje legitimacy těchto investic.

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

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

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

Pokud započítáme všechny přímé i nepřímé efekty, můžeme pomocí zpětných vazeb vypočítat např. multiplikátor produkce pro dané odvětví. Ten vyjadřuje, o kolik se zvýší produkce celé ekonomiky, pokud vzroste poptávka po produkci jednoho odvětví o 1 korunu. Podle výpočtů ČSÚ se hodnoty multiplikátorů v ČR pohybují v rozmezí 1,3 (těžební průmysl) až 2,5 (stavebnictví). Přestože kultura 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 klíčovacích a často i v nevědomém odmítání evropských kulturních standardů. V rozhodující většině zemí EU je totiž kultura deklarována (často i legislativně) jako veřejný zájem a veřejná služba. Podle slov Jose Barossa, předsedy Evropské komise má být kultura dokonce „velkou prioritou pro nadcházející období“. Na úrovni naší veřejné správy a zastupitelských sborů lze však slyšet slova a teze, které přímočaře vyjadřoval 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 primátor 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 radní pro kulturu Milan Richter, jemuž provozování živého umění je rovnomocné provozování pečení rohlíků. Lze oprávněně předpokládat, že obdobné názory můžeme zaznamenat napříč politickými stranami a politickým spektrem a na všech stupních zastupitelských sborů.

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

#### ***Užitné efekty ekonomické:***

a/ Zahraniční analýzy i naše studie (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 prokazují, že investice 1 Kč do divadelní činnosti generuje 2 Kč (Švýcarsko dokládá multiplikační efekt výdajů státu na kulturu ve výši 292%, tedy v poměru 1 : 3, 1 frank generuje 3 franky)

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

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

c1/ Kultura je významným plátcem daní a poplatků

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

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

d2/ Je relativně levným zdrojem územního rozvoje i ekonomické prosperity

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

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

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

g/ Umění jako kulturní produkt je součástí kulturního průmyslu, 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* a jejich přímý přesah do kulturního průmyslu přes oblast autorských práv, oblast masmédií atd.)

*Pzn. Tyto efekty lze kvantifikovat*

#### ***Užitné efekty sociální:***

a/ Kultura a umění jsou významným prvkem sociální kohese

- b/ Kulturní instituce jsou významným městotvorným („urbaním“) prvkem. Stávají se přirozenými centry obce a občanů.
  - c/ Právě účast veřejných rozpočtů umožňuje umění jeho demokratičnost, diverzifikaci, otevřenost a přístupnost pro většinu občanů, což je také nezanedbatelný užitečný efekt..
  - d/ Kulturní práva občanů, zejména právo na ochranu kulturního dědictví a přístupu k němu, právo svobodně a reálně se podílet na užití a výkonech kultury, na svobodu tvorby a šíření jejich výsledků, patří k deklarovanému veřejnému zájmu.
  - e/ Kultura přímo souvisí s kvalitou života (viz příklad Hradce Králové, kde Klicperovo divadlo, několikrát jmenované „Divadlem roku“ či tamní Mezinárodní divadelní festival evropských regionů přispívají bezesporu k tomu, že toto město je v průzkumech uváděno na prvním místě respondentů o nejspokojenější místo pro život občanů v našem státě)
  - f/ Kultura i umění přispívají ke kultivaci i vzdělanosti občanů
  - g/ Kulturní instituce bývají místy tzv. pozitivní 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.
- Pzn. Tyto efekty lze definovat*

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), 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 (na níž jsem se podílel) byl analyzován pracovní potenciál sektoru kultury a jeho vazeb na český trh práce. Cílem analýzy pak bylo identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které ovlivňují rozhodování zaměstnavatelů a zaměstnanců i celkové možnosti rozvoje sektoru kultury.

### ***Model produkčního řetězce***

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

### ***Model mapování sektoru***

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

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

### **Důvody měření ekonomického dopadu**

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

### ***Advokacie kultury a umění***

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

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

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

Prvním je edinburhský festival Fringe, který na svých internetových stránkách uvádí klíčové závěry studie, zabývající se měřením ekonomického dopadu hlavních edinburhských

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

### ***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 přinášejí mnohem pestřejší paletu dopadů a zužování rozhodnutí o podpoře z veřejných zdrojů pouze na dopady ekonomické by bylo značným hazardem.

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

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

### ***Metodologie analýzy ekonomického dopadu***

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

### ***Setkání/Encounter 2009***

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

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

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

vázán na výstupy jednotlivých odvětví, která jsou zároveň vstupy jiných odvětví v ekonomice.

Nevýhoda multiplikátoru výstupu spočívá mimo jiné ve faktu, že některé výstupy započítává dvakrát (či vícekrát), a výsledky tak často bývají nadsazené. Dvojitě započítávání je způsobeno faktem, že všechna odvětví v ekonomice jsou dodavateli a 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 dvojího započtení odstraňuje multiplikátor hrubé přidané hodnoty. Nebere totiž v potaz celkovou hodnotu zboží a služeb, dodaných ostatním odvětvím pro zajištění zvýšené produkce, ale pouze ukazuje vztah mezi zvýšením ekonomické aktivity a celkovým zvýšením hrubé přidané hodnoty všech odvětví.

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

Pro potřeby samotného měření ekonomického dopadu festivalů byly všechny tři veličiny, tedy *ekonomická aktivita samotného festivalu*, *útraty návštěvníků festivalu* a *multiplikační efekty*, sledovány odděleně. Ekonomická aktivita festivalu a útraty návštěvníků jsou zpravidla zjišťovány výzkumem (dotazníkovým šetřením) a následně multiplikovány. Multiplikátor představuje koeficient, kterým se násobí zjištěné veličiny ekonomické aktivity festivalu a útrat návštěvníků. Následují vzory studií použitých pro *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 pomocí 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 substitute spočívá v odpočtu takové ekonomické aktivity, která je způsobena pouze přeorientováním dodavatelů z jednoho tržního segmentu na segment jiný, když toto přeorientování se neznamena nový příjem do regionu. V době festivalů jsou například hotely zaplněny festivalovými účastníky, přitom kdyby se festivaly nekonaly, byly by obsazené běžnými turisty. Poslední krok zkoumání útrat návštěvníků spočíval v multiplikaci těchto útrat, ze které již vyplynula konečná čísla části ekonomického dopadu a počty vytvořených (podpořených) pracovních míst.

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

Studie pracuje hned s několika druhy multiplikátorů, vždy podle typu útrat, na které jsou aplikovány. Výše multiplikátorů se pak poměrně přirozeně liší druh od druhu. Nejzákladnější dělení 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 Matoušek pro řešení a měření ekonomického dopadu *Setkání/Encounter 2009*.

**Záměr přednášky:** Definicí a mapou užitných efektů obhájit legitimitu financování kultury a umění z veřejných zdrojů a prezentovat nástroje pro tuto obhajobu.

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



## Programy a granty (MK ČR a HMP) – kritéria hodnocení

### I. Stát

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 občanská sdružení a prostřednictvím tzv. ostatních příspěvků také pro tehdejší okresy a obce. 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 stále 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 vypsáných 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 tématickému 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 tématického 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 našeho semestru, protože se v ní skrývá náběh na evaluaci uměleckých (kulturních) procesů, kterou budeme 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 „evaluační“)**

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 složeny 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 specifickou 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

### ***Předmět komparace!***

*Kvalitativní údaje (umělecká kritéria):*

#### **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, časopis 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.

## **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 objednána 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, zřizovaných 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. spolupořadatelství

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 Ing. Milanem Richterm)
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 Richterm, 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 avíзованou 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 avíзованá 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 MUDr. 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. Ing 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 v průběhu března.

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.

*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 vypsanych 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 nepříspělo 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 - tržebností, 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.

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.

### ***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):  
(komparace!)*

**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.

**Připravenost 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 činnosti 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.

### ***Evaluace (komparace!):***

#### **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:

V přednášce jste se seznámili s historií grantů na úrovni ministerstva kultury a Prahy v oblasti živého umění. Záměrem bylo poskytnout možnost vlastního srovnání principů evaluace u čtyř různých dotačních titulů. Grantové systému 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 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. V celém státě a na všech úrovních však přetrvává nepoměr objemů vynakládání veřejných prostředků mandatorním způsobem/tedy ze zákona nárokové/ na instituce zřizované státem, kraji a městy a fakultativní alokací /tedy nenárokové/, poskytované prostřednictvím grantů na kulturní služby poskytované jinými než veřejnými subjekty.

Prameny: webové stránky MK ČR a MHMP, [divadlo.cz/Edice Box](http://divadlo.cz/EdiceBox)

#### Prameny

*Analýza transformace příspěvkových organizací – divadel zřizovaných hl. m. Prahou*, Divadelní ústav Praha, 2001.

*Analýza vazeb trhu práce se sektorem kultura*, Institut umění-Divadelní ústav, Praha 2007

*Analýza vývoje decentralizace rozhodování o kultuře v ČR po r. 1993 se zaměřením na analýzu vlivu reformy veřejné zprávy na strukturu výdajů veřejných rozpočtů v oblasti kultury*. Praha: NIPOS, 2006.

*Creative Britain-New Talents for the New Economy*. London: DCMS, 2008

*Dotační tituly (granty a programy)*. Praha: MK ČR, 2010

*Dotační tituly (granty, programy, partnerství)*. Praha: MHMP, 2010

*Edice Box*. internetová edice DÚ, Praha: <http://www.divadlo.cz/box/>

*Ekonomické souvislosti kultury – výzkumná sonda*, Praha: Katedra teorie kultury FF UK, 1997.

*Ekonomika a kultura, partnerství pro 21. století*. Praha: EMK, 2001.

*Fórum pro kreativní Evropu. Dokumentace konference, Praha: Institut umění, 2009*

*Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007 – 2013*, MK ČR, Praha, 2006.

*Kultura, umění, perspektivy*. Sborník konference na téma legislativa a ekonomika.

Praha: Divadlo Archa, 1997.

*Ročenky, dokumenty a projektové studie* Institutu umění-Divadelního ústavu, Praha  
*Sborník statí o kultuře*, Praha: MK ČR, 2009.  
*Státní kulturní politika na léta 2009-2014*, Praha: MKČR, 2008  
*Statistická ročenka České republiky*. Praha: Český statistický úřad, od r. 1990.  
*Statistika kultury*. Praha: NIPOS, od r. 1998.  
*Statistical Indicators for Arts Policy*. Strawberry Hills, NSW: IFACCA, June 2005  
*Transformace divadelního systému v České republice*. Praha: Divadelní ústav, 2004, s pomocí  
Nadace Open Society Fund Praha.  
*Výroční zprávy Ministerstva kultury ČR*. Praha: MK ČR, od r. 1998.  
*Vztah státu ke kultuře. Kulturní politika v evropských zemích: Aktualizace vybraných  
problémů*. Praha: Katedra teorie kultury FF UK, 2004.

## Literatura

- Ambrožová V., *Měření podmínek pro rozvoj kreativní ekonomiky pomocí indexu kreativity a jeho aplikace pro ČR*. Zlín: Univerzita T. Bati, 2008
- Arcier, B. F. d' – Arkio, T. – HRAB, O. a kol., *Towards a New Cultural Framework Programme of the European Union*. Brussels: EFAH, 2003.
- Bejvlová, J., *Divadelní výkon - měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla*, disertační práce, JAMU, Brno, 2005.
- Bell, D., *Kulturní rozpory kapitalismu*, Praha: Sociologické nakladatelství, 1999.
- Blackmoreová, S., *Teorie memů*, Praha: Portál, 2001.
- Cikánek, M., *Evropské operní publikum z marketingové perspektivy*, JHD, 2007.
- Cikánek, M., *Kreativní průmysly*, Institut umění, Praha, 2009
- Cikánek, M., (2002) *Marketing festivalu hudebního divadla Opera*. Magisterská diplomová práce v oboru hudební managementu na Hudební fakultě Akademie múzických umění v Praze
- Cikánek, M. (2006a) *Audience of the Prague Opera Festival/ Comparison of the Marketing Researches Conducted by the Festival in 2001 and 2005*. Magisterská diplomová práce v oboru Arts Management na City University London
- Černý, O. – Nekolný, B., *The Performing Arts in the Czech Republic*. Amsterdam: Theater Instituut Nederland, 2000.
- Čiháková- Noširo VI., *Analýza současné situace ve výtvarném (vizuálním) umění s důrazem na profesionální živé umění Praha*. Praha: Institut umění, 2006
- Dohnalová, L., *Analýza hudebního života 1990-2005*. Praha: Institut umění, 2006.
- Dohnalová, L., *Populární hudba – analýza vývoje 1990-2005*. Praha: Institut umění, 2006
- Dohnalová, L.: *Czech Music Guide /angl./*, Praha: Divadelní ústav, 2006.
- 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.*
- Hannagan, T. J., *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996.
- Chiaravalloti, F., *A non-prescriptive view of artistic value* . University of Groningen, 2008.
- Chládková, Blanka. *Divadelní systémy v Evropě*. Praha: Divadelní ústav, 2001.
- Chládková, B., *Měření výkonnosti repertoárových divadel*. Praha: IU-DŮ, Edice Box, 2009
- Kaiser Michael M., *Strategické plánování v umění*. Praha: Institut umění-Divadelní ústav, 2009
- Kesner L., *Marketing a management muzeí a památek*, Grada, Praha, 2005.
- Klaus, V., Tomšík, Vl., *Makroekonomická fakta české transformace*, NC Publishing, Brno, 2007.

- Komparace kulturních systémů 15 zemí Evropské unie*. Podkladový materiál pro panelovou diskusi „Stát pro umění 21. století“. Praha: Divadelní ústav, 2003.
- Kouřilová I., *Multiplikační efekty v kultuře*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU, 2007.
- Kultura, umění, perspektivy*. Sborník konference na téma legislativa a ekonomika. Praha: Divadlo Archa, 1997.
- Nekolný, B., *Formace transformace*. Praha: Svět a divadlo, 2003, sv.4 – 6.
- Nekolný, B., *Česká kultura v roce 2000*. Brno: Barrister & Principal, 2000.
- Nekolný, B. a kol., *Divadelní systémy a kulturní politika*. Praha: Divadelní ústav, 2006.
- Nekolný B., *Studiové divadlo a jeho české cesty*. Praha: Scéna, 1991
- Malý, I., *Veřejné statky a veřejně poskytované statky*. Praha: Politická ekonomie, 1998, č. 6.
- Maříková H., *Mechanismy evaluace kulturních služeb*. Praha: IU-DÚ, Edice Box, 2009
- Matějů, M., *Kulturní a sociální změny v lokální společnosti – souhrnná studie*. Praha: Katedra teorie kultury FF UK, 1999.
- Matějů, M. a kol., *Praha a kultura: Stav k roku 2000 a tendence vývoje*. Praha: Katedra teorie kultury FF UK, 1998.
- Matějů, M. a kol., *Proměny kultury a umění v české společnosti na prahu 21. století: Lokální a globalizační trendy*. Praha: Katedra teorie a kultury FF UK, 2005.
- Matějů, M. – Žák, J., *Ekonomické souvislosti kultury*. Praha: Katedra teorie a kultury FF UK, 1997
- Matoušek, J., *Měření ekonomického dopadu festivalu Setkání*. Brno: JAMU, 2009.
- Mederly, P. – Nováček, P. – Topercer, J., *Indikátory kvality života a udržitelného rozvoje: kvantitativní, vícerozměrný a variantní přístup*. Praha: CESES FSV UK, 2004
- Myerscough, J., *The Economic Importance of the Arts in Britain*. London: Police Study Institute, 1998
- Pávišová, L. *Multiplikační efekty v kultuře*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU, 2007.
- Pilátová, J., *Hnízdo Grotowského – na prahu divadelní antropologie*. Praha: IU-DÚ, 2009.
- Poledňák, I. a kol.: *Proměny hudby v měnícím se světě*, sb. FF UP Olomouc, 2007.
- Raabová T., *Produktivita a finanční problémy scénických umění – ekonomická analýza*. Praha: Fakulta mezinárodních vztahů VŠE Praha, 2008.
- Reeves, M.: *Measuring the Economic and Social Impact of the Arts*. London: Arts Council England, 2002
- Sedláček, T.: *Ekonomie dobra a zla*, Praha: Nakladatelství 65. pole, 2009.
- Simbartl P., *Posouzení Filmového studia Barrandov v podmínkách tržního hospodářství, jeho konkurenceschopnost, srovnání s podobnými studii v postkomunistických zemích i tradičních demokraciích*. Praha: FAMU, 1998/99.
- Souček E., Ježdík V., Chlad M., *Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se sektorem kultura*. Praha: Institut umění- Divadelní ústav, 2007.
- Smolíková M. ed., *Management umění*. Praha: ProCulture, 2008.
- Studie současného stavu podpory umění*, Svazek I., *kolektiv autorů*. Praha: Institut umění, 2009.
- The economy of culture in Europe*. Brusel: Kern European Affairs, 2006, European Commission -Culture
- The Impact of Culture on Creativity*. Brusel: Directorate-General for Education and Culture, 2009.
- Work Foundation., *Staying Ahead. The Economic Performance of the UK's Creative Industrie*. London: DCMS, 2007.

