

Otázky pro koloqia letního semestru 2012

1. Principy transformace kulturní infrastruktury po roce 1989
2. Kultura a ekonomika ČR (včetně trhu práce)
3. Co je satelitní účet kultury
4. Definujte veřejnou kulturní službu
5. Základní zdroje financování kulturního systému v ČR
6. Definujte pojem „kreativní průmysly“
7. Graficky znázorněte a popište jeden z modelů kreativních průmyslů
8. Definujte evaluaci uměleckých procesů
9. Uveďte příklady užitných efektů ekonomických (kultury a umění)
10. Uveďte příklady užitných efektů sociálních (kultury a umění)
11. Jaký je rozdíl mezi ekonomickým dopadem a ekonomickým přínosem?
12. Měření výkonnosti kulturních organizací (příklady cílů kulturní politiky)
13. Poslání kulturní instituce
14. Příklady auditů
15. Základní otázky strategického plánování
16. Co je The Balanced Scorecard?
17. Principy financování kulturních systémů v Evropě
18. Města a správa uměleckých institucí
19. Komparace našeho kulturního systému a evropských standardů

Texty přednášek:

Kreativní průmysly

Hodnocení dopadů kulturních procesů (multiplikační efekty)

Evaluace uměleckých procesů

Příloha: Strategický management, management řízení kvality v kultuře

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

Literatura

Kreativní průmysly

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

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

Kreativní průmysly a kulturní politiky, strategie a plánování

Kreativní průmysly souvisí přímo s koncepty kulturních politik. Jednou ze strategií, která často zaznívá i u nás, je teze, že distribuce veřejných prostředků, určených na kulturu, by se měla přizpůsobovat většinovému vkusu daňových poplatníků. A tak, jak dobově byly chápány kulturní průmysly, zdálo se, že většinový vkus uspokojují a odtud pak hesla o podpoře kulturních produktů, určených většinovému konzumentovi (seriálu, filmu, muzikálu atd.). Převládlo však racionálnější poznání při 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 Bilbao vyhledávanou destinaci atd., u nás Litomyšl či Český Krumlov). A postupně se docházelo k dalšímu poznání a sice, že svět „vysokého“ umění a „nízké“ kultury průmyslů není antinomie, ale že jde o složitě strukturovaný systém s mnoha vazbami a že tyto dvě entity jsou vzájemně závislé. Samozřejmě s vědomím, že kulturu a umění po výtce nejde redukovat jen na míru ekonomických výstupů. Transformace kulturních průmyslů na kreativní souvisela s přesvědčením a konceptem, že ekonomický růst v tomto století bude odvislý od kreativity a inovací. Odtud strategie kreativních měst a kreativních klastrů. Což jsou vlastně shluky příbuzných oborů, které vzájemně generují svůj rozvojový potenciál. Zkrátka města s kulturní infrastrukturou znamenají jednak koncentraci příslušníků *kreativní třídy* (což je sociologický termín R. Floridy) a jednak subjektů, podnikajících právě v kulturních průmyslech.

Terminologické a obsahové vymezení pojmů, definice

Pokud budeme definovat předmět našeho zájmu, tedy samotný pojem „kreativní průmysly“ narazíme hned na několik modulů. Klasická definice pochází od D. Throsbyho. Vizuálním obrazem jsou čtyři kruhy se třemi soustřednými mezikružími. 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, audiovize, 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, audiovizi, 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, audiovize, nakladatelství, filmový průmysl a počítačové hry. Jde o oblast, která se soustředí na komerční vytěžování hodnot. Další mezikruží představuje oblast kreativních průmyslů, která vedle hodnoty řeší vždy i funkčnost svých výstupů a produktů. Dle tradiční klasifikace sem patří architektura, design, módní průmysl, softwarové služby, reklama atd. Model je chápán jako vysoce propustný v pohybu kreativců, tak v kooperaci subjektů. A konečně posledním segmentem je oblast širší ekonomiky, jdoucí nad rámec kreativních průmyslů. Teda těch sektorů a služeb, které přímo těží z hodnot vytvořených kreativními průmysly (např. automobilový průmysl, těžící z designu atd.).

Dalším potřebným pojmem je *kreativní třída* – poptávka po kreativitě dala vzniknout i „nové“ společenské vrstvě, kterou Američan R. Florida (ekonom se sociologickým zaměřením) označil jako kreativní třídu. Jde o povolání, jejichž funkcí je přicházet s novými myšlenkami, novým obsahem, zkrátka inovací. Sem řadí vědce, vývojáře, designéry,

pedagogy, architektky, umělce atd. Na ně navazuje širší skupiny kreativních profesionálů, pracujících ve zdravotnictví, právnictví, obchodu a financích. Tato třída je při své práci svobodnější, má větší autonomii i flexibilitu. Je kvalifikovaná a kompetentní. Má jiný životní styl (postavený na zážitcích), jiný pracovní rozvrh, sdružuje se v komunitách atd.

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

Měření podmínek pro rozvoj kreativní ekonomiky

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

V tomto smyslu se samozřejmě přistoupilo i k měření podmínek kreativní ekonomiky, což souvisí přímo s konkurenceschopností regionů či aglomerací a říká se tomu *kreativní index*. Kritéria jsou jednoduchá: podíl kreativní třídy na celkovém počtu pracujících dané oblasti, počet patentů na jednoho obyvatele, výskyt high-tech firem, míra společenské a kulturní diverzifikace, k čemuž se někdy používá tzv. Gay index, který vyjadřuje nakolik je region otevřený lidem, odlišujícím se nějakým způsobem od většinové společnosti. Index poukazuje na prognózu dlouhodobějšího ekonomického potenciálu příslušného regionu. 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)^x, organizace charismatického vůdce a konečně síťové organizace. Samozřejmě, že v praxi dochází ke křížení a prostupnosti těchto modelů řízení, správy a kontroly.

^{x/} Tyto organizace podléhají striktní kontrole ze strany zřizovatelů, striktní, ale tak formální, že z hlediska poslání organizace kontrola ztrácí smysl a je jen administrativní zátěží. Typickým příkladem proto jsou finanční či personální audity, které nevezmou v potaz 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 (audiovize, nakladatelství a vydavatelství atd.). A následují tzv. tvůrčí odvětví, kde se kultura stává tvůrčí investicí do produkce „nekulturního“ zboží (designe včetně módy, architektura, reklama). Kreativita je zde chápána jako zdroj inspirace. Součástí analýzy je i výčet našich strategických dokumentů, které by měly reflektovat problém kreativity. Ten seznam je nekonečný, uvedu příklady:

Strategie udržitelného rozvoje ČR 2004-2014

Strategie hospodářského růstu 2007-2013

Strategie regionálního rozvoje ČR pro léta 2007-2013

Národní rozvojový plán ČR 2007-2013

Národní inovační politika České republiky na léta 2005-2010

Národní exportní strategie 2006-2010

Národní klastrová strategie 2005-2008

Státní kulturní politika na léta 2009-2014

Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007-2013

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

Státní kulturní politika a kreativita

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

ministerstva kultury. Přeji jedinečné počtení. Ta politika dává možnost věnovat se problematice kreativních průmyslů, ale jak sami poznáte, konkrétní opatření nejsou součástí jednoho strategického cíle a nejsou jednoznačně stanovenou prioritou.

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

Součástí dokumentu je i SWOT analýza (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby), která kreativní průmysly pokládá za silné stránky sektoru, zvláště jako zdroj lidského potencialu. 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 potencialu. 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 potencial kulturních a kreativních průmyslů v ČR a zpracovat koncepci podpory infrastruktury kulturních průmyslů v přímé vazbě na umění. Z principů a priorit se objevuje různorodost, dostupnost, kvalita, inovace, experiment, mobilita, podpora prezentace v zahraničí a mezinárodní kooperace, umění jako prostor výzkumu a následují návrhy na optimalizaci dotačních titulů (programů a grantů).

Závěry analýzy

Ekonomický potencial kreativních průmyslů jako nositelů vyšší přidané hodnoty je v našich národních strategických dokumentech neznámý anebo je marginalizován. Rezortní koncepce došly nejdále. Nicméně ve svých opatřeních nepojímají podporu těchto průmyslů komplexně a zachycují jen některé aspekty podstatné pro jejich rozvoj. Základním problémem je, že nejsou přejímány jako prioritou do dalších strategických dokumentů jako je např.

Národní rozvojový plán a tím neumožňují ani čerpání prostředků ze strukturálních fondů. Znovu lze jen opakovat, že kreativita a tvořivost, kulturní a kreativní průmysly nejsou u nás vnímány jako klíčové téma ekonomického a sociálního rozvoje.

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

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

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

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

Hodnocení dopadů uměleckých procesů (multiplikační efekty)

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

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

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

Nejdříve je nutné vymezit samotný pojem „multiplikační efekt“. A v těchto souvislostech bychom si měli i redefinovat problém veřejných kulturních organizací, které pečují jak o

kulturní dědictví, tak i o kontinuální rozvoj umění. Pokusíme se i o mapu užitečných efektů financování kultury a umění z veřejných zdrojů jako zdroje legitimacy těchto investic.

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

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

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

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

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

Obecně se rozeznávají 3 úrovně ekonomického dopadu:

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

Ekonomický dopad versus ekonomický přínos

Ekonomický dopad (economic impact) není totéž jako ekonomický přínos (economic benefit). Ekonomický dopad počítá s veškerými výdaji organizace i návštěvníků bez větší vypovídací schopnosti. Pokud chceme měřit ekonomický přínos organizace/akce (pro město,

region či zemi), musíme počítat pouze „nové“ výdaje plynoucí do oblasti, které by bez studované organizace/akce nebyly vynaloženy. To znamená, že musíme odečíst:

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

Jinými slovy musíme brát v úvahu pouze:

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

Komentář stranou:

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

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

Možné multiplikační efekty financování kultury z veřejných zdrojů:

Užitné efekty ekonomické (lze je kvantifikovat):

- a/ Zahraniční analýzy i naše první studie (Marketingová laboratoř Ostrava, STEM Praha, T.Raabová, S. Škarabelová) uvádějí, že částka, kterou divák vynaloží na jednu vstupenku, se rovná částce, kterou vynaloží na navazující služby (doprava, občerstvení, kadeřník atd.).
- b/ První studie těchto efektů u nás prokazují, že investice 1 Kč do divadelní činnosti generuje 2 Kč (Švýcarsko dokládá multiplikační efekt výdajů státu na kulturu ve výši 292%, tedy v poměru 1 : 3, 1 frank generuje 3 franky)
- b1/ Kulturní subjekty vynakládají významnou část výdajů na služby a zboží produkované v jiných odvětvích a tím zajišťují odbyt i zaměstnanost další produkce
- c/ Z veřejných zdrojů vložených do divadla se 1/3 formou přímých i nepřímých odvodů poplatků vrací do veřejných rozpočtů (v ostravském regionu bylo prokázáno, že ze 2,5 mil. Kč se vrací 1 mil. Kč).
- c1/ Kultura je významným plátcem daní a poplatků
- d/ Produkce kulturních statků a zboží kulturní povahy čerpá převážně z domácích zdrojů, s minimálními náklady na materiálové toky
- d1/ Využívá především domácí pracovní sílu, obvykle vysoce kvalifikovanou, se značnou inovační schopností

- d2/ Je relativně levným zdrojem územního rozvoje i ekonomické prosperity
- e/ Kulturní aktivity (např. festivaly) přímo ovlivňují kulturní turistiku, která veřejným rozpočtům přináší nadstandardní příjmy
- f/ Divadlo je z množiny kulturních instrumentů jedním z přirozených ekonomických nástrojů rozvoje městských aglomerací
- f1/ Sociologické studie prokazují, že aglomerace s „kulturními událostmi“ současně i ekonomicky prosperují
- g/ Umění jako kulturní produkt je součástí kreativních průmyslů, které už v produkci služeb a zboží kulturní povahy předstihuje tradiční průmyslová odvětví.
- h/ Kultura má schopnost exportu (dokonce i divadlo: viz právě Dejvické divadlo a exploatace hry *Příběhu jednoho šílenství* či inscenace *Bratrů Karamazových* a jejich přímý přesah do kulturního průmyslu přes oblast autorských práv, oblast masmédií atd.)
- Užitné efekty sociální (lze definovat hodnotícím soudem):**
- a/ Kultura a umění jsou významným prvkem sociální kohese (soudržnosti)
- b/ Kulturní instituce jsou významným městotvorným („urbaním“) prvkem. Stávají se přirozenými centry obce a občanů.
- c/ Právě účast veřejných rozpočtů umožňuje umění jeho demokratičnost, diverzifikaci, otevřenost a přístupnost pro většinu občanů, což je také nezanedbatelný užitný efekt..
- d/ Kulturní práva občanů, zejména právo na ochranu kulturního dědictví a přístupu k němu, právo svobodně a reálně se podílet na užití a výkonech kultury, na svobodu tvorby a šíření jejich výsledků, patří k deklarovanému veřejnému zájmu.
- e/ Kultura přímo souvisí s kvalitou života (viz příklad Hradce Králové, kde tamní Klicperovo divadlo, několikrát jmenované „Divadlem roku“, Divadlo Drak s Labyrintem či tamní Mezinárodní divadelní festival evropských regionů přispívají bezesporu k tomu, že toto město je v průzkumech uváděno na prvním místě response o nejspokojenější místo pro život občanů v našem státě)
- f/ Kultura i umění přispívají ke kultivaci i vzdělanosti občanů
- g/ Kulturní instituce bývají místy tzv. pozitivní orientace a účinným instrumentem vůči kriminalitě, sociální deprivaci, drogové závislosti atd.
- h/ V procesu globalizace jsou také instrumentem národní a regionální identity, identifikace s vlastním kulturním dědictvím, včetně jazyka
- h1/ Identifikují občany se svým městem (městskou částí, krajem, zemí)
- h2/ Kultura současně snadno překračuje hranice a bariéry i vůči kulturním minoritám
- ch/ Představují vysoce mobilní socioekonomický potenciál obce a regionu.

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

Kauzálnost, tedy přímý vztah mezi příčinou a důsledkem, mezi existencí subjektu (divadla, galerie...) či akce (festivalu, výstavy...) v určitém regionu a s jejich přímými důsledky, 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 základní definice:

Hrubý ekonomický dopad

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

Čistý ekonomický dopad

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

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

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

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

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

Typy analýz ekonomického dopadu

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

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

Model finančního průzkumu

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

samotného, a dopočítává tak objem finančních prostředků, které byly v ekonomice hlavního města Prahy vygenerovány díky festivalu.

Input - output model (model vstupu - výstupu)

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

Metoda popisného výzkumu

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

Model produkčního řetězce

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

Model mapování sektoru

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

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

Důvody měření ekonomického dopadu

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

Advokacie kultury a umění

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

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

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

Prvním je edinburghský festival Fringe, který na svých internetových stránkách uvádí klíčové závěry studie, zabývající se měřením ekonomického dopadu hlavních edinburghských festivalů. Studie byla provedena ve festivalové sezóně 2004 a zkoumala ekonomický dopad jak jednotlivých festivalů, které se v 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 u nás např. otevřený dopis Roberta Hollandse bývalému pražskému radnímu pro kulturu Milanu Richterovi, ve kterém zdůraznil výsledky studie ekonomického dopadu Prague Fringe Festival na ekonomiku Prahy. Profesor Hollands z univerzity v Newcastlu, který studii prováděl, v dopise zdůrazňuje, že každá 1 Kč investovaná do festivalu se vrací jako 8 Kč do ekonomiky Prahy v podobě útrat za ubytování, jídlo, pití a další aktivity spojené s trávením volného času. Otevřený dopis Hollandse byl napsán za zvlášť vypjatých okolností, kdy kvůli významným změnám v grantovém systému hlavního města (viz následující kapitola) hrozilo, že řada kulturních zařízení, subjektů a akcí bude muset být zrušena nebo realizována v drasticky redukované míře. Hlavním iniciátorem těchto změn byl právě ing. Milan Richter, jemuž byl dopis adresován. Cílem dopisu pak bylo pomocí „tvrдых čísel“ přesvědčit, že i neziskovou kulturu je výhodné podporovat.

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

Nástroj plánování

Měření ekonomického dopadu je v zásadě také nástrojem evaluace, 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. Jak kultura, tak umění navíc přináší mnohem pestřejší paletu dopadů a zužování rozhodnutí o podpoře z veřejných zdrojů pouze na dopady ekonomické by bylo značným hazardem.

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

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

Metodologie analýzy ekonomického dopadu

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

Setkání/Encounter 2009

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

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

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

zvýšení ekonomické aktivity i v ostatních odvětvích. Tento princip je označován jako multiplikátor produkce, protože je vázán na výstupy jednotlivých odvětví, která jsou zároveň vstupy jiných odvětví v ekonomice.

Nevýhoda multiplikátoru výstupu spočívá mimo jiné ve faktu, že některé výstupy započítává dvakrát (či vícekrát), a výsledky tak často bývají nadsazené. Dvojitě započítávání je způsobeno faktem, že všechna odvětví v ekonomice jsou dodavateli a 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 analýzu *Setkání*.

Studie edinburghských festivalů 1990 - 1991

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

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

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

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

Studie ekonomického dopadu divadel ve Velké Británii

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

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

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

Studie edinburghských festivalů 2004 - 2005

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

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

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

Krok záměny a substituce spočívá v odpočtu takové ekonomické aktivity, která je způsobena pouze přeorientováním dodavatelů z jednoho tržního segmentu na segment jiný, když toto přeorientování se 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. Komparací těchto metod a studií použil právě Matoušek pro řešení a měření ekonomického dopadu *Setkání/Encounter 2009*.

Literatura: Bohumil Nekolný, a kol., *Divadelní systémy a kulturní politika* (Praha: Divadelní ústav), 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)

Evaluace uměleckých procesů

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

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

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

Aby umělecká instituce měla co evaluovat, musí se chovat podle principů kulturního managementu. A my si teď uděláme jeho krátký rekurz. Pro vypracování plánu smysluplné činnosti uměleckého ústavu (divadla, orchestru, ale např. i galérie) je potřeba nejdříve definovat cíl, poslání instituce. Dodržování konkrétního rámce jeho realizace pak můžeme dosáhnout potřebné 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 proto koncepce repertoáru? Jaká bude koncepce dalšího vzdělávání – uměleckého vedení, mladých umělců, aparátu, publika, dětí?* Definice, a tedy i otázky a

odpovědi, by měly jasné, stručné, úplné a v neposlední řadě promyšlené a na sebe navazující. U uměleckých institucí se nabízí i příklady takovýchto cílů: *zvýšit počet inscenací, nastudovat nové tituly, diverzifikovat repertoár pro publikum různého vkusu, věku, případně etnik, využívat všechny formáty včetně elektronických médií, dotovat ceny vstupenek pro určité skupiny diváků, připravit kvalitní program pro hostování, přilákat nejlepší inscenační týmy (dirigenty a sólisty v případě orchestrů) atd.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Měření výkonnosti a systémy, které se tímto měřením zabývají v komerční oblasti, kde mají finanční kritéria dominantní pozici, jsou ve středu pozornosti výzkumu na poli podnikového managementu. Principy měření výkonnosti, které jsou v současnosti stále více zdůrazňovány, jsou odvozeny od potřeby propojit kritéria výkonnosti s posláním organizace a strategií (Kaplan a Norton, 1996) a jejich modelu **BSC** (*The Balance Scorecard*). Matice pro měření výkonnosti neziskových repertoárových divadel je doplněna o víceúrovňovou časovou perspektivu cílů a ukazatelů. *Model pro měření výkonnosti kulturních organizací* (Gilhespy, 1999) koncipuje dále část měřítek ve smyslu požadavků kulturní politiky a poskytuje způsob, jakým lze upravit proces měření výkonnosti tak, aby byl zachován určitý stupeň citlivosti, který je vyjádřen možností přidělení hodnot (indexů) podle důležitosti ukazatelů výkonnosti.

Vyžaduje to ovšem základní pochopení vztahů vnitřního/vnějšího prostředí divadla a ukazuje jejich vzájemnou propojenost. Takový rámec poskytuje komplexní analýzu divadelního systému a jeho fungování na institucionální úrovni.

Tvorba/Organizace

Jaký má divadlo charakter z hlediska svých záměrů a strategií?

Jakou má divadlo organizační a finanční strukturu?

Tvorba/Proces

Jak divadlo samo sebe identifikuje?

Jaké způsoby zkoušení a předvádění jsou pro divadlo příznačné?

Tvorba/Dopad

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

Jakým způsobem tvorba ovlivňuje způsob účasti?

Účast/Organizace

Jakým způsobem je organizována distribuce ve vztahu k publiku?

Jakým způsobem se vytváří umělecký program?

Účast/Proces

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

Jaká je charakteristika cílových diváckých skupin?

Účast/Dopad

Jaký je dopad divácké zkušenosti?

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

Šíření/Organizace

Jakou pozici má divadlo v životě diváků?

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

Šíření/Proces

Jakým způsobem je divadelní zkušenost šířena v rámci publika?

Jaká je charakteristika divadelní zkušenosti publika?

Šíření/Dopad

Jakým způsobem ovlivňuje divadlo chápání skutečnosti mezi diváky?

Jaké jsou změněné/nezměněné postoje mezi diváky?

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

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

	hlavní cíle	výzvy
část organizace		

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

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

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

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

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

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

Měření výkonnosti pro kulturní organizace

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

Jestliže chápeme divadlo jako organizaci, která se sama rozhoduje v oblasti cílů, záměrů a strategií, pak tento model napomáhá rozkrýt nejdůležitější ukazatele. Kombinace nezávislého uměleckého poslání a kritéria kulturní politiky tvoří rámec, ve kterém je měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla podle tohoto modelu proveditelné. Ian Gilhespy představil společnou matici pro kritéria kulturní politiky, která byla označena za platnou jako 'Top Ten' s ohledem na obecné priority veřejného sektoru ve Velké Británii.

Matice kulturní politiky pro manažery – ‘Top Ten’

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

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

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

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

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

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

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

Poslání v centru pozornosti

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

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

Určení záměrů

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

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

Vnitřní proces tvorby – Doména tvorby

Jaký má divadlo charakter z hlediska svých záměrů a strategií?

Jakou má divadlo organizační a finanční strukturu?

Jak divadlo samo sebe identifikuje?

Jaké způsoby zkoušení a prezentace jsou pro dané divadlo příznačné?

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

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?²


Jaká je charakteristika cílových diváckých skupin?

Jaký je dopad divácké zkušenosti?

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

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

Matice pro měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla

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

4



ii	VNITŘNÍ PROCES TVORBY	vývoj inspirace a uměleckých podnětů (záleží pouze na uměleckém vedení)	odlišné postupy ve vícesouborovém divadle rovnováha organizačních procesů a dopadů	dodržování stanoveného plánu personální kontrola
ii i	ŽIVOTASCHOPNOST A SPOLEČENSKÁ PROSPĚŠNOST	umělecká kvalita programu/dramaturgie	inovace na úrovni managementu učení se a profesionální růst	úroveň naplnění současných požadavků kulturní politiky
i v	PUBLIKUM	inspirace, výchova, konfrontace, ohromování, vzdělávání, zábava	efektivní implementace marketingových strategií a prohlubování vztahu s diváky	společenská provázanost (přístupnost, dostupnost, diverzita, vzdělávání atd.)

1 Provozní cíle

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

Účinnost modelu

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

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

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

Měřítko poskytuje data, která umožňují zhodnocení pokroku. Nezajišťují a nikdy nezajistí, aby k pokroku došlo. Jediný způsob, jakým je možné pokroku dosáhnout, spočívá v tom, že se 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 Vojčka, která zaznamenala úspěch u odborné veřejnosti a současně odliv stabilní divácké obce.

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

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

Závěr:

V pracích J. Bejvlové a B. Chládkové se seznámíte s metodou a předpoklady adaptovaného modelu *The Balanced Scorecard* - BSC (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku), který umožní analyzovat fungování divadla na institucionální úrovni (včetně stanovení cílů a výzev). Z něho je odvozená i *Maticice pro měření výkonnosti neziskového divadla* (časové roviny: dlouhodobá, strategická a provozní, a cíle umělecké, administrativní a veřejné správy). Samozřejmě aby to celé fungovalo, vedle vlastního zájmu instituce, musí to být zasazeno do kontextu zpětných vazeb (včetně sociologických průzkumů) a implementace komplexního (a přitom variabilního, dle specifčnosti subjektu - v tomto případě divadla) modelu do vlastní praxe..

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

Jana Bejvlová: *Divadelní instituce a její výkon*

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

Příloha

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

Přednáška má za úkol poskytnout vhled do:

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

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

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

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

1. EVALUACE

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

HODNOCENÍ (neřízené hodnocení)	EVALUACE (řízené hodnocení) – je jasný účel hodnocení
Kritéria: <ul style="list-style-type: none">• nejsou vymezena;• indikátory výkonu nejsou stanoveny explicitně;• nejsou sdílena mezi partnery.	Kritéria (kvalitativní i kvantitativní): <ul style="list-style-type: none">• jsou vymezena explicitně a odsouhlasena;• jsou stanoveny specifické oblasti priorit založené na vymezených cílech;• jsou formulovány indikátory výkonu.
Evaluční plán: <ul style="list-style-type: none">○ není přesně stanoven;○ není jasné, co kdo bude dělat;○ není konzistentní s cíli;○ není připravován záměrně, je použit v případě potřeby.	Evaluční plán: <ul style="list-style-type: none">○ je strukturovaný;○ je daná jasná odpovědnost;○ jsou definovány explicitní vztahy s cíli;○ vyžaduje detailní plánování.
Metody: <ul style="list-style-type: none">○ nejsou předem stanoveny;○ metody jsou nekonzistentní;○ nepromyšlená analýza dat.	Metody: <ul style="list-style-type: none">○ systematické;○ přesně určené zdroje dat;○ použit reprezentativní vzorek;○ evaluační nástroje odpovídají metodám použitým pro sběr dat;○ systematická analýza dat;○ vypracování zprávy.

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

Evaluace lze rozlišovat podle toho, zda má sloužit:

- **vědeckým účelům** a týká se tedy například účinnosti metod a prostředků,
- anebo spíše **praktickým účelům** a týká se tedy konkrétního procesu, instituce a podobně;
- **kdo ji provádí** a jaké si přitom stanovil cíle:
 - ten, kdo má rozhodovat, například majitelé firmy, vedení resortu a podobně;
 - hodnocená instituce sama, tzv. autoevaluace;
 - nezávislá instance, tisk, občanské sdružení;
- **ve které fázi se evaluace provádí**:
 - plánovací evaluace (při plánování, resp. před započítím procesu/projektu, někdy označována též jako ex-ante evaluace)

- formativní evaluace (v průběhu realizace procesu/projektu, někdy označována též jako průběžná či interim evaluace)

- sumativní evaluace (souhrnné zhodnocení po ukončení procesu/projektu, někdy označována též jako ex-post evaluace)

- na **jaký druh informací se evaluace zaměřuje:**

- evaluace cílů

- evaluace procesů

- evaluace kvalitativních změn

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

- hodnocením kvality všech procesů v instituci (EFQM),

- hodnocením kvality produktů a služeb (ISO normy),

- hodnocením produktivity výroby a výstupů (jak dalece instituce využívá svých zdrojů),

- hodnocením společenské výkonnosti podniku (CSP = Corporate Social Performance),

- hodnocením za účelem zjištění, jak dalece výstup dosahuje zamýšlených cílů – měření výkonnosti prostřednictvím BSC,

- hodnocení formou auditu (úředního přezkoumání a hodnocení dokumentů a kvality vnitřní kontroly instituce).

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

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

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

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

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

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

Ekologický audit

Počítačový audit

Informační audit

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

Výkonnost je potom schopnost vytvářet hodnoty. V případě veřejného neziskového sektoru a nestátního neziskového sektoru nelze dostatečně dobře (vzhledem k charakteru statků a

služeb, které produkují) výkonnost podmínit a měřit výkonnost vytvářením výnosů. Je nezbytné orientovat měření výkonnosti na evaluaci procesů, které tyto instituce realizují.

2. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

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

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

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

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

KDE JSME?	analýza současné situace
KAM SE CHCEME DOSTAT?	stanovení cílů
JAK SE TAM DOSTANEME?	vypracování strategie
JAK POZNÁME, ŽE JSME SE TAM DOSTALI?	sledování a hodnocení realizace strategie

Postup strategického plánování

1. uvědomování si příležitostí a potřeb – vytvoření realistické prognózy

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

2. stanovení cílů (včetně poslání)

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

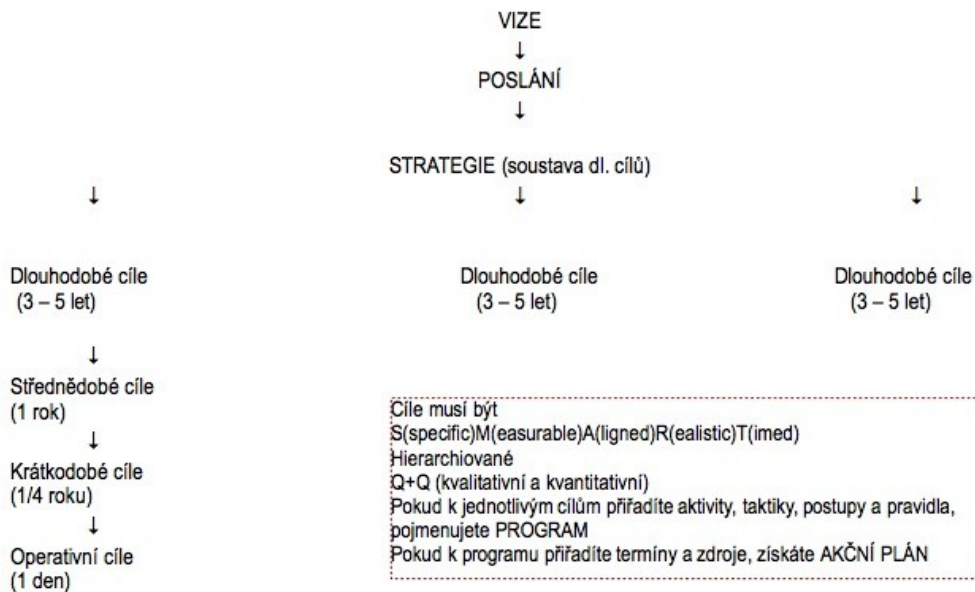
3. vývoj alternativních plánů a předpokladů – prognózy, taktiky a plány

4. hodnocení alternativ, výběr varianty

5. vývoj a formulace odvozených/navazujících plánů

6. numerizace plánů

Postup plánování

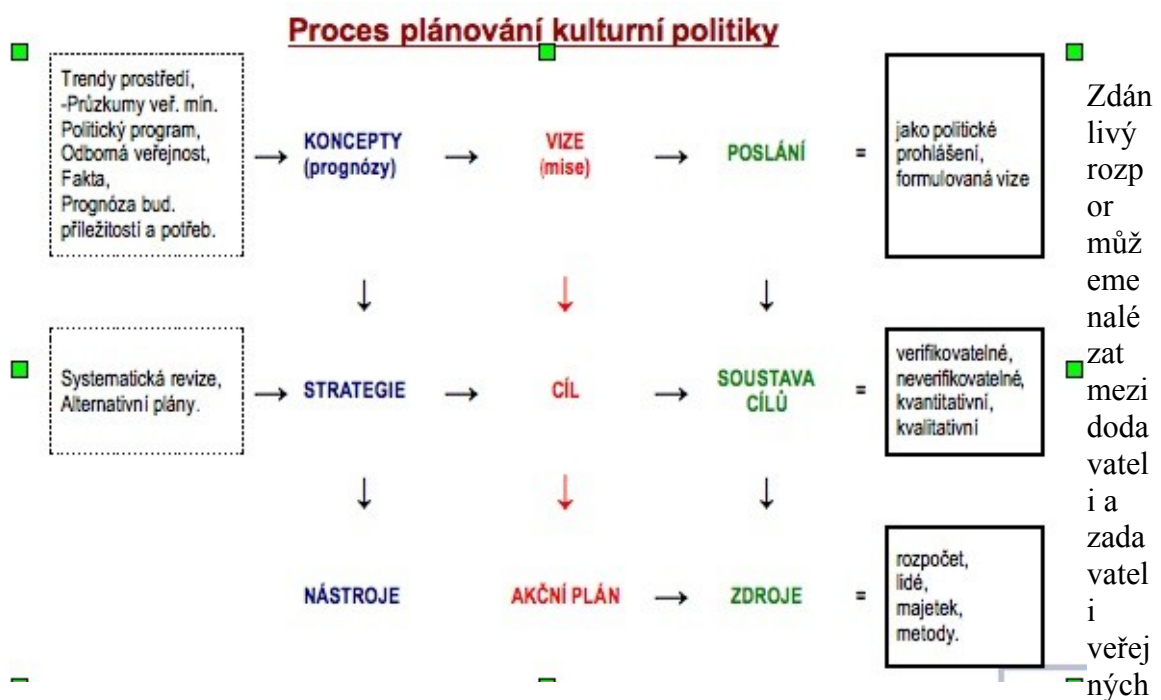


SMART

Specific, Measurable, Aligned, Realistic, Timed
nebo

Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Trackable

Proces plánování

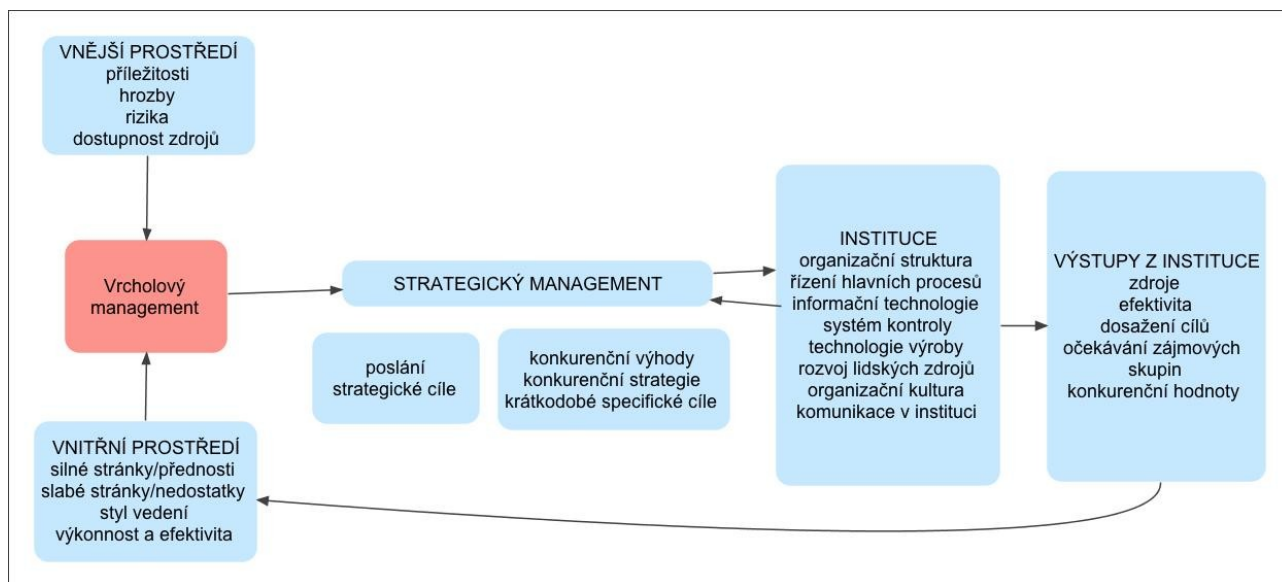


služeb:

Vedení divadel se ptá: „Jak zajistíme prostředky?“

Veřejná správa řeší „Kolik peněz vydáme?“

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



3. EVALUACE – MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V DIVADLE

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

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

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

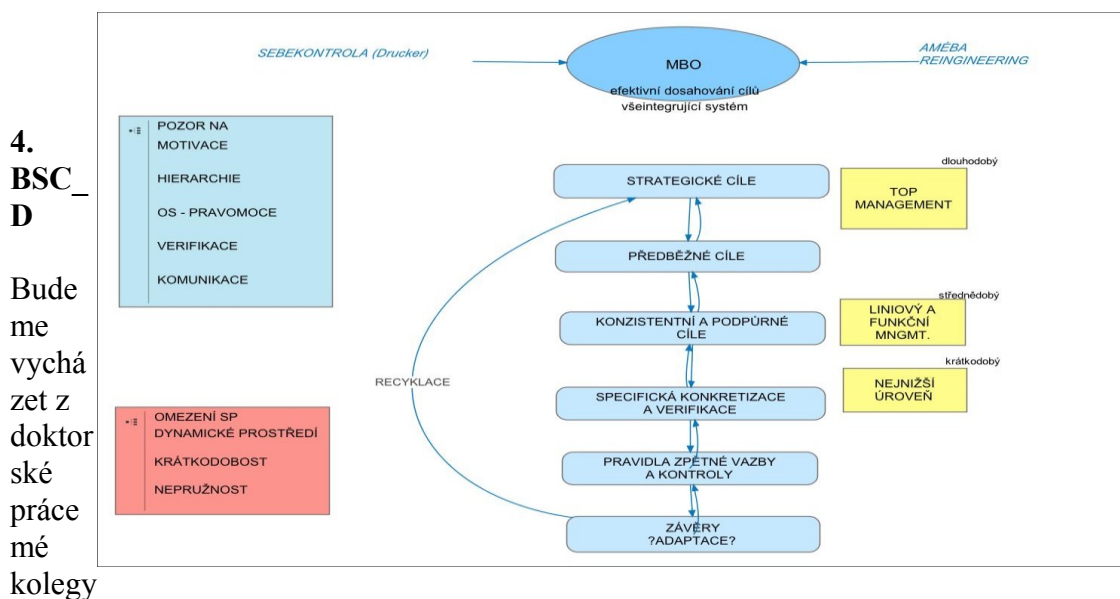
PŘEDPOKLAD 4: hodnocení využíváme pro dlouhodobé, strategické i operativní řízení jak z hlediska divadel ("vlastníků uměleckých programů"), tak z hlediska veřejné správy (zřizovatelů). Máme za to, že je to nástroj pro sblížení priorit a hodnot obou participujících skupin.

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

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

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

Implementace strategie prostřednictvím MBO

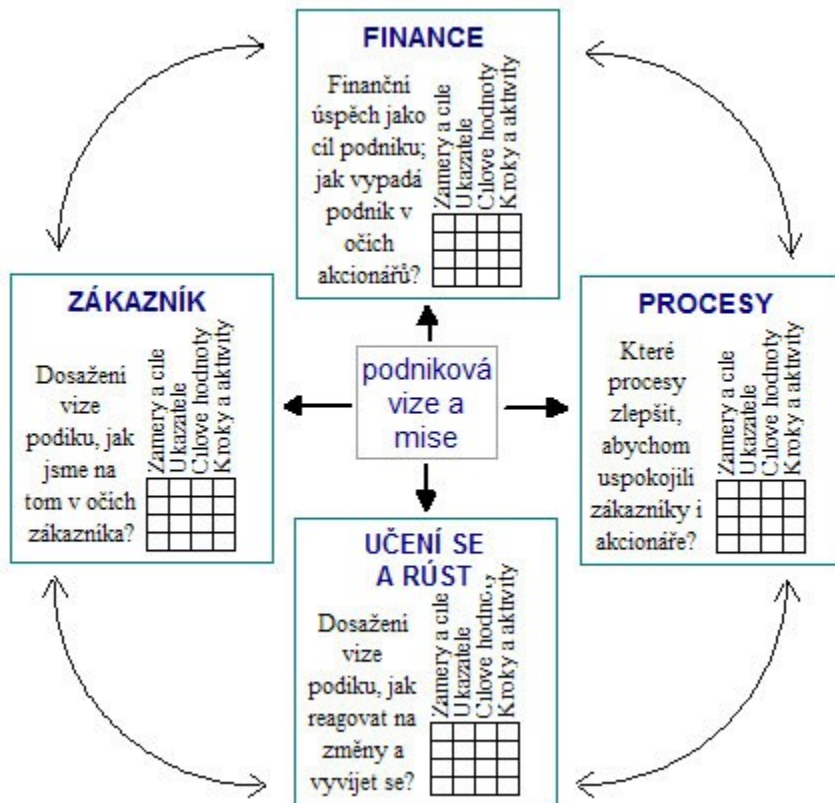


ně **Jany Bejvlové**, která se snažila najít optimální model pro měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla v českých podmínkách. Tato práce byla obhájena v roce 2005 a teprve současná situace nabízí konečně dostatek příležitostí pro její širší diskusi a případné využití. Nikoliv přímo, jako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

3.1 BSC obecně

Model, kterým se nyní hodlám zabývat, je právě model hodnocení za účelem zjištění, jak dalece výstup dosahuje zamýšlených cílů – měření výkonnosti prostřednictvím BSC. Je třeba ale mít na paměti, že implementace modelu přináší prvotně metodiku vlastního určení cílů pro jednotlivé složky instituce a že hodnocení je jedním z aspektů implementovaného modelu. Systém **systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, neboli BSC**, nabízí měření výkonnosti podniku ze čtyř perspektiv (finanční, vnitřní procesy, učení se a růst a zákazník). Systém převádí strategii do provozních podmínek instituce v rámci zmíněných čtyř perspektiv – ohnisek, v rámci kterých určuje měřítka výkonnosti, které směřují k vyhodnocení strategie a systému řízení instituce.

Jedním z evaluačních modelů, který je modelem hodnocení za účelem zjištění, jak dalece výstup dosahuje zamýšlených cílů, je přístup měření výkonnosti prostřednictvím **BSC (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku)**.



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

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

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

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

Inovace, učení se, flexibilita a růst zahrnují jak vzdělávání zaměstnanců, tak budování podnikové kultury, schopnost reagovat na změny a zlepšování podnikových procesů. V organizacích založených na využití intelektuálních hodnot jsou lidské zdroje hlavním zdrojem

inovace a růstu. Kaplan a Norton zdůrazňují, že "učení se (*learning*)" je něco jiného než "trénování (*training*)". Zatímco "*training*" využívá instruktory a trenéry, "*learning*" zahrnuje rádce, tutory, pomoc. Learning v sobě zdůrazňuje iniciativu a vlastní přístup zaměstnance, vzájemnou komunikaci mezi pracovníky, kreativní myšlení "*out of the box*" a další především neautoritativní způsoby intelektuálního zhodnocení. Tato perspektiva zahrnuje například využití podnikového **intranetu** jako informačního zdroje.

Principy manažerské metody Balanced ScoreCard jsou:

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

V praxi vypadá Balanced ScoreCard tak, že se definují

záměry, cíle a mezicíle nutné k uskutečnění podnikové mise a vize,
měřítka a ukazatele výkonnosti jejich plnění,

cílové nebo očekávané hodnoty pro definovaná měřítka a ukazatele výkonnosti,
kroky a aktivity nutné k dosažení stanovených cílů, mezicílů a záměrů,

BSC musí být prosazována shora dolů,

lépe použít při snaze transformovat podnik, ne pouze „kosmetické“ změny,

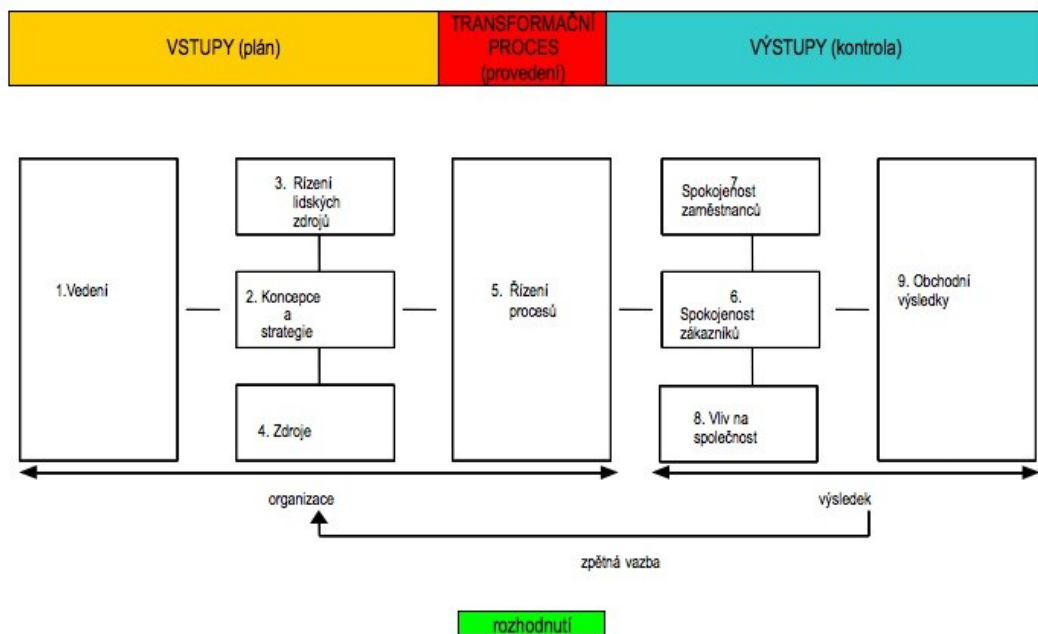
nutná zpětná vazba,

týmové řešení problému

3.2 BSC_D

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

Systémový přístup k evaluačním procesům



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

tento specifický umělecký svět odlišuje od ostatních forem umění. Co se děje v divadle je možné z hlediska teorie systémů popsat jako tři úrovně nebo vrstvy na horizontální a vertikální ose, přičemž

- na **horizontální** uvažujeme o doménách, čili fázích, ve kterých se divadlo vyvíjí a jak působí na vnější prostředí,

- **na vertikální** pak uvažujeme o aspektech, čili o tom, co a jak se děje uvnitř divadla (systému).
Domény – fáze, ve kterých se divadlo vyvíjí

Schéma 1: Fungování divadla na institucionální úrovni

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

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

Vycházíme z předpokladu, že úkoly, cíle a procesy v repertoárovém divadle můžeme rozdělit do dvou základních skupin (a to jak pro strategické, tak pro dlouhodobé, provozní cíle a činnosti, které ze strategie vychází):

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

V repertoárovém divadle můžeme úkoly rozdělit mezi umělecké a administrativní.

Umělecké výkony se opírají o individuální virtuositu, výměnu myšlenek mezi výkonnými umělci a podporu těch, kteří jsou zapojeni do neuměleckých úloh v souboru. Tato dualita je příznačná především pro střet cílů, které má organizace naplnit. Proto je nutné zohlednit citlivý postoj, abychom mohli dosáhnout neutralizování cílů, které mohou být v konfliktu, nebo konflikt dovést ke konsenzu.

Výzvou uměleckému souboru však zůstává zvážení ekonomického dopadu, které z uměleckého poslání vyplývá. Na druhé straně potom stojí úloha neuměleckého personálu, která zohledňuje spíše pragmatické zaměření, jako je výkonnost, logistika, marketing atd.

Administrativní část organizace stojí před výzvami, které se týkají ochoty vstupování do rizikových inscenací. Administrativní nebo ekonomická výkonnost a hodnocení umělecké tvorby divadla podle pokladních příjmů jsou v konfliktu.

Schéma 2: Cíle a výzvy uvnitř divadelní organizace

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

Jestliže chápeme repertoárové divadlo jako svébytný systém, zároveň musíme vnímat zřizované/dotované divadlo jako subsystém integrovaný do širšího společenského systému, který má své cíle a priority i v oblasti kultury, je třeba ke dvěma skupinám vnitřních strategických cílů instituce přiřadit ještě **skupinu strategických cílů veřejného sektoru v oblasti kultury a umění**, protože z nich potom vychází pravidla pro distribuci finančních zdrojů (pakliže je název tohoto semináře financování a hodnocení divadel).

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

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

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

1. Finanční perspektiva se zabývá tím,

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

2. Perspektiva Vnitřních procesů se orientuje na odpověď na otázku

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

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

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

4. Perspektiva Zákazníka potom řeší

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

Jak tedy – v jakých kritériích nakonec konkrétně – hodnocení v modelu BSC přizpůsobeném pro hodnocení dotovaných repertoárových divadla může probíhat, ukazuje následující schéma, které je sestaveno z přizpůsobeného modelu BSC–D ve spojitosti s devíti poli institucionální úrovně divadla v jeho systémovém pojetí a z provizorního stanovení poslání.

Na straně veřejné správy/požadavků kulturní politiky jsou cíle vyjádřeny na základě priorit 'Top Ten' (Matice kulturní politiky pro manažery), které jsou zahrnuty do tvorby matice pro měření výkonnosti.

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

Schéma 9: Matice pro měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla

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

Jak z této matice vyplývá, jsou pro měření výkonnosti divadel využívány jak kvalitativní, tak kvantitativní (měřitelné) údaje. Ukazatele dopadu v oblasti dlouhodobých cílů je možné stanovit pro divadlo jen v doméně finanční. Pro ostatní ukazatele dopadu je třeba zpracovat dlouhodobé „zdrojové“ sociologické průzkumy na všech úrovních našeho územního uspořádání, protože bez nich nelze z hlediska dlouhodobé perspektivy (4 – 10 let) formulovat jasně podložené cíle, zejména pak na úrovni veřejné správy (kulturní politiky).

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

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

Implementace modelu do praxe

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

Časový rámec:

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

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

Po 3 letech strategické přezkoumání a aktualizace strategie.

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

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

V českém prostředí pak *Ladislav Kelner (pro oblast muzeí a galerií), Jan Dvořák, Martin Cikánek či Marta Smolíková a Blanka Chládková.*

Posiluje se autorita a význam regionů a obcí. V některých zemích regiony a zvláště města už nesou většinu nákladů, vynakládaných z veřejných zdrojů na kulturu a umění. V historii evropského prostoru byla právě města středem kreativity a místem kulturních institucí a uměleckých ústavů. Města podporovala budování kulturních příležitostí a vytvářela prostor pro uměleckou svobodu a tvorbu. Tyto funkce byly vždy posíleny v metropolích. K tomu přistupuje současná zkušenost mnoha evropských měst s dynamickou rolí kultury v jejich ekonomickém rozvoji, ale i při revitalizaci městských center jako prostoru veřejného společenského života (např. Holešovice v Praze či Černá louka v Ostravě). Aktuálním trendem je vytváření tzv. kreativních klastrů, tj. koncentrace kulturních a kreativních průmyslů do jedné lokace, což přináší generování vzájemných výhod a multiplikačních efektů.

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

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

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

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

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

Ve většině evropských zemích se výdaje na kulturu pohybují kolem 0,7 % HDP a 1% státního rozpočtu. Česká republika se v současnosti rozpočet pohybuje stále kolem svého historického minima, tzn. cca **0,55%**. Na tomto místě s oblibou uvádím opět srovnání s Rakouskem: jejich ministerstvo kultury má stejně velký rozpočet jako tamní ministerstvo

obranu. **Praha** na kulturu, oproti 0,5% státního rozpočtu (nebo z kapitoly „kultura“ je nutné pro komparaci odečíst náklady na církev), uvolňuje cca 5 % svého ročního rozpočtu (i ostatní statutární města jako *Ostrava, Brno, Plzeň* plánují pro kulturu kolem 5%-9% svých rozpočtů). Je samozřejmě k diskusi, jak velký podíl z toho zaujímá například sport, výchovně vzdělávací programy atd., včetně podpory čistě komerčních aktivit, a jak velký podíl je směřován přímo do oblasti živého umění. V grantovém systému Prahy (mimo přímé podpory příspěvkových organizací a víceletých grantů) bylo uvolněno pro rok 2009 a roky následně cca 130 mil. Kč. Ale už v Brně, vedle značných mandatorních výdajů na kulturu, alokovala radnice fakultativně, tj. na granty, jen 12 mil. Kč.

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

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

- demokratizace, decentralizace, internacionalizace, profesionalizace a restrukturalizace mají za cíl autonomii kulturních institucí
- prosazují se v nich demokratické principy, včetně transparentnosti rozhodování
- podpora umělců, kvalitních děl a tvorby je chápána jako rozvoj a obnova kulturního dědictví
- podpora umělecké tvorby posiluje občanskou společnost
- vychází se z konceptu otevřené kultury, nikoliv z tradice
- chrání se autonomie umělců a jejich tvorby
- zvýrazňuje se ekonomická a sociální hodnota a funkce kultury i umění
- cílem je podpora komunitního života a pocitu sounáležitosti občanů s tvorbou, ochranou a kultivací kulturních hodnot
- předpokládá se nejlepší možný kulturní servis pro všechny občany
- je akceptován koncept kulturního pluralismu i jako působení proti negativním vlivům komercializace
- kultura je chápána jako dialog, jako otevřený systém, schopný stálé reakce na změny
- podporují se nové estetiky, tzn. alternativní, experimentální, nezávislá tvorba

Správa veřejných zdrojů (postupy a metodika):

- kvalitu děl a umělecké tvorby posuzují nezávislá grémia, která stanovují kritéria a navrhují alokaci prostředků
- v rámci decentralizace jsou zakládány na všech stupních správy umělecké rady, nadace a fondy
- pokud mají tyto orgány právní subjektivitu, rozhodují i distribuují přidělené prostředky
- jinak fungují jako poradní orgány a komise, které doporučují a rozhoduje exekutiva (případně samospráva)
- pro divadlo jsou vytvářeny divadelní rady už na úrovni měst
- způsob ustavování členů rad je vždy specifický (od přímé volby přes jmenování až po delegování), stejně jako předkládání návrhů a doporučení. I zastoupení veřejnosti v těchto radách je řešeno různě. Ve složení však vždy převažuje jednoznačně odbornost, kompetence a autorita.
- prosazuje se metoda kulturního plánování, povětšinou ve čtyřletých cyklech (viz M. Kaiser)
- zisky u podnikajících subjektů se vrací do fondů a grantů, u neziskových organizací a veřejně právních subjektů je samozřejmostí, že případný zisk vrací do předmětu své činnosti
- obligatorní je kontrola prostřednictvím výročních zpráv, auditů a evaluace
- v uměleckých radách jednotlivých divadelních subjektů je někdy samospráva zastoupena, jinde jsou zcela autonomní

Způsoby grantového financování:

- převažuje kombinace zdrojů: stát, země, region, město, soukromý sektor: rozsah a způsob je dán buď zákonem či kodifikován smlouvou mezi těmito subjekty (např. spolkovou zemí a městem)
- mezi městem a kulturním subjektem se používá většinou smluvní vztah na dobu určitou
- smlouvy obyčejně rozlišují divadla či orchestry podle kategorií
- divadlo pro děti a mládež mívá specifické podmínky
- smlouvy mohou určovat i minimální mzdu, omezit výši odměn managementu, stanovit povinnost realizace původní tvorby atd.
- granty bývají vypláceny předem, víceleté ve splátkách se zvláštním režimem
- existuje i možnost subvencí kapitalizovat a intendanti bývají hodnoceni i podle této schopnosti
- někde je podmínkou pro získání grantu přímá podpora projektu soukromým sektorem

- funguje systém pojistek, že poslední splátku grantu obdrží subjekt až po realizaci projektu, za předpokladu, že dodržel všechny podmínky kontraktu
- před poslední splátkou prochází organizace obvykle kontrolou (může ji nahradit audit či finanční úřad)
- pro veškeré čerpání veřejných prostředků z grantů je vždy budován systém nejrůznějších záruk
- jen výjimečně se používá adresné určení grantů (např. na scénografii, nájem, energie atd.)
- jednotlivci dostávají granty, často osvobozené od daně, většinou v měsíčních platbách
- granty pro instituce mají většinou jiný režim a bývají odděleny od grantů pro jednotlivce
- v mnoha městech je důsledně odděleno financování budov od souborů
- grantové systémy umožňují i dotaci divadelních prostor bez souboru
- grantové modely, pokud jsou založeny městem jako fondy či nadace, mohou přijímat dary od veřejných i soukromých společností

Pzn. Princip kooperativního financování není používán jen z čistě ekonomických důvodů (tj. aby nebyl zatížen jen jeden veřejný rozpočet), ale snad významnější je fakt, že tento princip přinejmenším oslabuje závislost umělecké instituce na politickém systému. Přítomnost více veřejných subjektů – a ideální i soukromého sektoru – při správě a financování je účinným mechanismem proti rozhodnutí ad hoc starostů, hejtmanů, ministrů o repertoáru, kvalitě a intendantech dle toho, jak se vyspí.

Účast měst na správě uměleckých institucí

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

Právní subjektivita

- u profesionálních divadel a orchestrů se používá právní subjektivita neziskových organizací, jejichž statut může odpovídat o.p.s., družstvu, s.r.o., nadaci. Divadla bývají spravována radami a nikoli místními úřady. Ty ale v nich bývají zastoupeny. Funkční je i model, kdy v městě působí jen jeden divadelní holding jako právní osoba a na této platformě divadelní subjekty kooperují. Anglie, Skotsko, Wales, Dánsko, Švédsko, Finsko, Norsko a některé další státy používají na úrovni státu, země, regionu i měst pro správu kultury a umění už zmíněný princip „dlouhé ruky“. Správa kulturních institucí i činností se od exekutivy, administrativy a

byrokracie, ale i od politiky, přesouvá v tomto modelu do kompetentních a expertních orgánů, kulturních, uměleckých, divadelních rad a výborů, které mají často nejen poradní, ale přímo i rozhodovací pravomoci, včetně odpovědnosti za finanční prostředky. Obdobně je tomu u orchestrů či profesionálních pěveckých sborů.

Statut „veřejné prospěšnosti“

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

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

Charakter státu, jeho tradice a historie, přírodní podmínky, ale hlavně politický systém se přirozeně promítá i v kulturní politice té které země a samozřejmě o v podobě jejího divadelního systému. Proto nejdou divadelní systémy a kulturní modely mechanicky přejímat, přesto některé věci jsou zjevné. Každý funkční a životaschopný kulturní systém vyžaduje minimum základních podmínek politické, ekonomické a legislativní povahy. A v těch základních podmínkách nacházíme u nás evidentní propady:

Nemáme legislativu, která by ošetřila kulturu jako veřejný sektor

Nemáme legislativu, která by kodifikovala divadlo (tanec, hudbu) jako specifickou veřejnou službu

Máme státní kulturní politiku pouze deklaratorní povahy

Podíl státního rozpočtu na kulturu je pod evropskou normou

Podíl státu na financování divadelního systému pod evropským standardem

Podíl krajů na financování tzv. živého umění je zatím naprosto nedostatečný

Schází kooperativní financování kultury (včetně umění) z více veřejných zdrojů

Schází kooperace veřejného a soukromého sektoru

Na úrovni měst a krajů nejsou účinné rozvojové grantové systémy a programy

Model právní subjektivity příspěvkových organizací je nevyhovující

Na všech stupních rozhodování schází uplatnění principů „dlouhé ruky“ a kompetence

Veřejné rozpočty nedostatečně podporují alternativní scénu, nezávislé skupiny, NGO

Umělecké a kulturní organizace nemají povahu veřejných institucí

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

Literatura vybraná (doporučená je u jednotlivých přednášek)

Arcier, B. F. d' – Arkio, T. – HRAB, O. a kol. *Towards a New Cultural Framework Programme of the European Union*. Brussels: EFAH, 2003.

Bartošek L., *Náš film, Kapitoly z dějin (1896-1945)*, Praha, Mladá fronta, 1985.

Bejvlová, J., *Divadelní výkon - měření výkonnosti neziskového repertoárové divadla*, disertační práce, JAMU, Brno, 2005.

Bell, D., *Kulturní rozpory kapitalismu*, Praha: Sociologické nakladatelství, 1999.

Bek, M., (2001) *Zpráva o hudebních posluchačích v České republice v roce 2001*. (Brno: Masarykova univerzita v Brně)

Cikánek, M., *Evropské operní publikum z marketingové perspektivy*, JHD, 2007.

Cikánek, M., *Kreativní průmysly*, Institut umění, Praha, 2009

Cikánek, M., (2002) *Marketing festivalu hudebního divadla Opera*. Magisterská diplomová práce v oboru hudební managementu na Hudební fakultě Akademie múzických umění v Praze

Cikánek, M. (2006a) *Audience of the Prague Opera Festival/ Comparison of the Marketing Researches Conducted by the Festival in 2001 and 2005*. Magisterská diplomová práce v oboru Arts Management na City University London

Cikánek, M., (2006b) *Naše publikum je středem všeho, co děláme* in His Voice 6/2006,

Černý, O. – Herman, J., *Návrh modelu státního financování profesionálních divadel. Část 1. Obecné principy a struktura*. Praha: Svět a divadlo, 1997, r. 8, č. 4.

Černý, O. – Herman, J. – Jindrová Z., *Návrh modelu státního financování divadel. Část 2. Grantové řízení*. Praha: Svět a divadlo, 1997, r. 8, č. 5.

Černý, O. – Nekolný, B., *The Performing Arts in the Czech Republic*. Amsterdam: Theater Instituut Nederland, 2000.

Čiháková- Noširo VI., *Analýza současné situace ve výtvarném (vizuálním) umění s důrazem na profesionální živé umění Praha*. Praha: Institut umění, 2006

Dohnalová, L., *Analýza hudebního života 1990-2005*. Praha: Institut umění, 2006.

Dohnalová, L., *Populární hudba – analýza vývoje 1990-2005*. Praha: Institut umění, 2006

Dohnalová, L.: *Czech Music Guide /angl./*, Praha: Divadelní ústav, 2006.

Dvořák, J., *Kreativní management pro divadla, aneb, O divadle jinak: Kapitoly k tématu realizace divadla*. Praha: Pražská scéna, 2004.

Dvořák J., *Malý slovník managementu divadla*. Praha: Pražská scéna, 2005.

Dvořák J., Hulec VI., *Příští vlna Next Wave : antologie alternativy, okraje a undergroundu v českém divadle 90. let*. Praha : Pražská scéna 1996.

Etlík, J. Czech Theatre, *Anketa o divadle 90.let*, č. 16, str. 66 a 67 (Praha : Divadelní ústav)

Hadrbolec J., *Současný stav nezávislého producentství v České republice*, diplomová práce, FAMU, 1994/95

Halada, A., *Český film devadesátých let, Od Tankového praporu ke Koljovi*, Praha, Nakladatelství Lidové noviny, 1997

Hannagan, T. J., *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996.

Hoffmanová, B., *Transformace státní filmové distribuce na podmínky tržní ekonomiky*, diplomová práce, katedra filmové a televizní produkce FAMU, 1991/92

Hon, J. a kol., *Multiplikační efekty dotací do divadel*. Praha: Divadelní ústav a Marketingová laboratoř Ostrava, 2000.

Hradcová, A., *Právní postavení kinematografie v České republice*, diplomová práce, FAMU, 1992/93.

Chládková, Blanka. *Divadelní systémy v Evropě*. Praha: Divadelní ústav, 2001.

Chládková, B., Lobpreis D., Stříbrná A., *Vzdělávání a výchova*. Praha: Institut umění, 2007.

Kaiser Michael M., *Strategické plánování v umění*. Praha: Institut umění-Divadelní ústav, 2009

Kesner L., *Marketing a management muzeí a památek*, Grada, Praha, 2005.

Klaus, V., Tomšík, V., *Makroekonomická fakta české transformace*, NC Publishing, Brno, 2007.

Kloudová J. a kol., *Kreativní ekonomika*, Grafa Publishing, Praha, 2010

- Komparace kulturních systémů 15 zemí Evropské unie*. Podkladový materiál pro panelovou diskusi „Stát pro umění 21. století“. Praha: Divadelní ústav, 2003.
- Kultura, umění, perspektivy*. Sborník konference na téma legislativa a ekonomika. Praha: Divadlo Archa, 1997.
- Nekolný, B., *Formace transformace*. Praha: Svět a divadlo, 2003, sv.4 – 6.
- Nekolný, B., *Česká kultura v roce 2000*. Brno: Barrister & Principal, 2000.
- Nekolný, B. a kol., *Divadelní systémy a kulturní politika*. Praha: Divadelní ústav, 2006.**
- Němec R., *Možnosti návratu finančních investic do českého celovečerního filmu po roce 1989*, diplomová práce, FAMU, 1998/99
- Malý, I., *Veřejné statky a veřejně poskytované statky*. Praha: Politická ekonomie, 1998, č. 6.
- Matějů, M., *Kulturní a sociální změny v lokální společnosti – souhrnná studie*. Praha: Katedra teorie kultury FF UK, 1999.
- Matějů, M. a kol., *Praha a kultura: Stav k roku 2000 a tendence vývoje*. Praha: Katedra teorie kultury FF UK, 1998.
- Matějů, M. a kol., *Proměny kultury a umění v české společnosti na prahu 21. století: Lokální a globalizační trendy*. Praha: Katedra teorie a kultury FF UK, 2005.
- Matějů, M. – Žák, J. *Ekonomické souvislosti kultury*. Praha: Katedra teorie a kultury FF UK, 1997
- Mederly, P. – Nováček, P. – Topercer, J., *Indikátory kvality života a udržitelného rozvoje: kvantitativní, vícerozměrný a variantní přístup*. Praha: CESES FSV UK, 2004
- Poledňák, I. a kol.: *Proměny hudby v měnícím se světě*, sb. FF UP Olomouc, 2007.
- Sedláček, T.: *Ekonomie dobra a zla*, Praha: Nakladatelství 65. pole, 2009
- Simbartl P., *Posouzení Filmového studia Barrandov v podmínkách tržního hospodářství, jeho konkurenceschopnost, srovnání s podobnými studiiemi v postkomunistických zemích i tradičních demokraciích*, diplomová práce, FAMU, 1998/99
- Segment tanec, Studie stavu, struktury, podmínek a financování umění v ČR*, verze I., březen 2008, kol. autorů, Praha: Institut umění 2008.
- Souček, J.G., *Pravidla přijímání peněz veřejné podpory*, COT business -4 – 2007
- Souček E., Ježdík V., Chlad M., *Vstupní analýza současných vazeb trhu práce se sektorem kultura*. Praha: Institut umění- Divadelní ústav, 2007**
- Smolíková M. ed., *Management umění*. Praha: ProCulture, 2008**
- Srstka, J., *Autorské právo v divadle*. Praha: AMU, 2006.
- Strečková, Y. kol. *Veřejná ekonomie*. Brno: Masarykova univerzita, 1997
- Studie současného stavu podpory umění, Svazek I.aII., kolektiv autorů. Praha: Institut umění, 2009,2011**