

Podpora excelence v dotačním systému hlavního města Prahy v oblasti kultury a umění

Metodický postup zpracování analýzy

S ohledem na krátkou dobu zpracování se analýza opírá zejména o desk research a benchmarking existujících dotačních systémů a přístupů kulturní politiky. Jednotlivá zjištění byla dále ověřována a konzultována skrze individuální rozhovory. Na dobrou britskou praxi zapojení odborníků do podobné analýzy pak dále navázal dotazník pro hodnotitele a hodnotitelky dotačního systému hlavního města Prahy v oblasti kultury a umění.

Desk Research

První etapou analýzy byla rešerše odborné literatury věnující se tématu excelence v kultuře a umění. Cílem bylo identifikovat obecné přístupy k excelenci a zvolit vhodnou definici pro hlavního města Prahy. Mezi hlavní zdroje patřily strategické dokumenty, odborné články a odborné knihy, které se v druhé fázi desk research zaměřily zejména na koncept excelence v kulturních politikách jednotlivých států. Seznam použitých zdrojů je uveden na konci analýzy v *Seznamu zdrojů* (str. 41)

Individuální rozhovory

Individuální rozhovory sloužily jako průběžná evaluační metoda. Soustředily se především na rozšíření světových přístupů k excelenci o český pohled. Druhou ambicí pak bylo prodiskutovat obecnou smysluplnost zavádění excelence do dotačního systému, její vztah k dalším prioritám kulturní politiky jako je např. přístupnosti a v neposlední řadě zhodnotit potenciální problémy hodnocení excelence v praxi. Jednotlivé odbornice a odborníci pak byli individuálně dotazováni na specifické části analýzy dle své oblasti odbornosti. Seznam realizovaných rozhovorů je v kapitole *Seznam individuálních rozhovorů* (str. 42)

Dotazník

Hodnotitelům a hodnotitelkám dotačního systému hl. m. Prahy v oblasti kultury byl zaslán [dotazník](#) soustředící se podrobněji na téma excelence v kultuře a umění. V období 12.10-23.10. 2022 byly posbírány odpovědi od 29 respondentů. Jeden respondent byl vyloučen, jelikož dokončil pouze úvodní část dotazníku sloužící k identifikaci oblasti hodnocení.

Dotazník byl rozdělen na úvodní část otevřených otázek, která sloužila ke zjištění obecného přístupu hodnotitelů k tématu excelence, a je součástí kapitoly 1.1.5. Dále následovaly tři baterie otázek hodnocených na škále 0-10, které jsou zpracovány v kapitole 2.1. Otázky se soustředily na aktuální kritéria hodnocení dotačního systému, obecné oblasti podstatné pro identifikaci excelentních projektů a faktory, které by usnadnily zavádění excelence do praxe dotačního systému.

V rámci dotazníku se pak podařilo posbírat odpovědi zástupců ze všech oblastí. Pro oblast literatury a audiovize se nicméně jedná pouze o dvě odpovědi a v rámci vizuálního umění o tři. Je tak nutné mít na vědomí, že průměrné odpovědi jsou vychýleny směrem k názoru početněji zastoupených oblastí.

Graf 1 – Zastoupení hodnotitelů v dotazníku dle oblasti hodnocení



Zdroj: vlastní výpočet na základě dotazníkového šetření; N=28

1 Koncept excellence

Kulturní politika hlavního města Prahy 2022+ rozeznává excelenci v kultuře a umění jako jeden z klíčových prvků rozvoje kulturního a kreativního sektoru. Z toho důvodu si za cíl klade „*formulac[i] kritérií excellence kulturních projektů a jejich promítnutí do dotační podpory ze strany města*“.¹ Jedná se v tomto ohledu o postupnou aktualizaci dotačního systému na základě kulturní politiky, ve kterém se obsahové politiky jako např. excellence budou propisovat do priorit dotačního systému. Cílem je mj. zvýšení transparentnosti a srozumitelnosti výběru podpořených projektů.² Předkládaná analýza proto dále rozpracovává toto téma v návaznosti na Kulturní politiku hlavního města Prahy 22+. Cílem je poskytnout podklad pro postupné a participativní uvádění principů excellence do dotačního systému hlavního města Prahy.

Každá doba a geografický prostor si nicméně nesou vlastní představu excellence. Kontext díla se proměňuje a spolu s ním se mění i publikum. V aktuálním britském chápání excellence například hraje větší roli důraz na multikulturní rozsah díla; zatímco poměrně kulturně homogenní Česká republika takový důraz na multikulturalitu neklade. Je proto nutné nejprve definovat, co excellence pro hlavní město Praha znamená, neboť Kulturní politika hlavního města Prahy 22+ přesnou definici nenabízí. V rámci první části analýzy je tak věnován prostor přehledu přístupů k excelenci v kulturních politikách a následně výběru vhodné definice excellence pro hlavní město Praha.

1.1 Přístup k excelenci ve světových kulturních politikách

Národní kulturní politiky jsou klíčovým koncepčním dokumentem pro rozvoj kultury a umění. Koncentrují v sobě klíčové myšlenky a přístupy ke kulturnímu sektoru a nastavují prostředí pro rozvoj kultury a umění na regionální úrovni. Pro zachycení rozdílnosti v přístupu k excelenci proto představují ideální podklady pro analýzu.

Koncept excellence byl jádrem prvních kulturních politik po konci druhé světové války. Představoval argument k podpoře nekomerčního umění a současně zajišťoval jistou nezávislost na politické moci. Postupem času se k tématu excellence jako podpory umění pro umění přidávají i argumenty ekonomické (kulturní a kreativní odvětví) a společenské (kulturní

¹ Kulturní politika hlavního města Prahy 22+. str. 29

² Ibid. 24

demokracie a demokratizace).³ Klíčovými faktory změny jsou především nárůst ekonomické důležitosti kulturního sektoru, rozvoj kulturních a kreativních odvětví a globalizace.⁴ Silná kulturní politika a související grantový systém proto mají mimo jiné za cíl čelit těmto komerčním tlakům, aby se z kultury nestala další oblast sloužící pouze k ekonomickému růstu a zůstal zachován úvodní důraz na excelenci a další klíčová témata.

Nicméně v rámci podpory umění a kultury představuje excelence pouze jeden z hlavních principů současné kulturní politiky. Dalšími principy jsou přístupnost, rozmanitost kulturní nabídky či udržitelnost.⁵ Tlak na růst kulturní produkce navíc zvyšuje tradiční napětí mezi přístupností kultury a kulturní excelencí, resp. mezi inkluzí a exkluzivitou. Jednotlivé státy přistupují k řešení této tenze rozdílně a následně se liší i jejich přístup k excelenci.

Kulturní politika postkomunistických států se v tomto ohledu musí vypořádat s historickým dědictvím, kdy stát a veřejná sféra přímo ovlivňovali kulturní produkci. Při hledání nových modelů kulturní politiky pro ČR se proto téma excelence teprve prosazuje a pojem samotný se ujasňuje (viz Strategie kultury a kreativních odvětví města Brna, Kulturní politika hlavního města Prahy 22+).

V rámci světových přístupů k excelenci v kulturní politice lze identifikovat čtyři obecné modely, které jsou na konkrétních příkladech blíže rozebrány v této kapitole.⁶ První dva modely kulturní politiky se primárně nesoustředí na excelenci. První z nich, prosazovaným zejména v USA, je typický pouze druhotnou rolí veřejné správy a primární rolí trhu. Veřejná správa se pouze snaží nastavit obecné tržní podmínky pro kulturní produkci a znásobit efekt filantropie. Výsledkem je důraz na nepřímou podporu kulturních institucí. Výsledkem je diverzita produkce, ale již ne nutně excelence. Menší ohled excelenci věnuje i francouzský model kulturní politiky, který se také soustředí na vytvoření vhodného prostředí pro kulturní produkci. Na rozdíl od USA ale francouzský model intervenuje podstatně více a úzce provazuje kulturní politiku s fungováním sociálního státu. Hlavním motivem je zejména přístupnost ve smyslu

³ Participativní obrat v rámci současné kulturní politiky viz Bonet, Lluís, and Emmanuel Négrier. "The participative turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts." *Poetics* 66 (2018): 64-73.

⁴ Stručný přehled dopadů těchto faktorů na kulturní politiku viz Badillo Matos, Ángel. 2019. *Converging western cultural policy debates*. Elcano Royal Institute; dostupné na: <https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2021/11/commentary-badillo-converging-western-cultural-policy-debates.pdf>

⁵ viz Thorsby, David. 2010. *The Economics of Cultural Policy*. Kapitola 3

⁶ Viz také Craik, Jennifer. 2007. *Re-visioning arts and cultural policy: Current impasses and future directions*. ANU Press; kapitola 1 a Appendix C

kulturní demokracie včetně přístupnosti excelentní kultury. Podobný model úzké vazby kultury a sociálního státu ale s menší mírou centralizace nabízí také severské státy.

Excellence je naopak zásadním pojmem zejména pro evropské kulturní politiky, jako např. pro kulturní politiku UK. Tento přístup dává veřejné správě klíčovou roli nejen při stimulaci trhu, ale i při podpoře excelentní kulturní produkce. Veřejná správa v tomto modelu současně přebírá odpovědnost za rozvoj kultury jako součásti národní identity a demokratické kultury. Důraz na kulturní excelenci pak klade i kulturní politika Austrálie. V jejím pojetí se nicméně jedná spíše o elitní pojetí a excelenci ve formě exkluzivity realizované skrze přímou podporu kulturních organizací. Výhodou je stabilita kulturních organizací nicméně na úkor inovativnosti a přístupnosti. Níže jsou uvedeny konkrétní příklady jednotlivých zemí, které reprezentují obecné přístupy k excelenci v rámci kulturních politik včetně jejich proměn v čase.

1.1.1 Přístup k excelenci v kulturní politice USA

Veřejná sféra má v USA primárně roli zprostředkovatele. Hlavním nástrojem je legislativní podpora filantropie, zejména skrze daňové úlevy. Ta ve výsledku vede k finanční podpoře kulturních institucí. Podpora je nicméně určována na základě preferencí filantropů, a nikoliv na základě kulturní politiky či principů excellence. Veřejná sféra má minimální kontrolu nad kulturní produkcí. Ta proto více reaguje na společenskou poptávku a publikum, a to jak v pozitivním, tak negativním smyslu. Excelentní projekty proto vznikají, ale nejsou soustředěně podporovány z veřejných prostředků.

Téma excellence je v USA klíčová zejména pro National Endowment for the Arts (NEA). Jedná se o nezávislou agenturu federální vlády založenou v roce 1965.⁷ Rozpočet NEA je nicméně zanedbatelný v poměru ke státnímu rozpočtu USA, ve srovnání s rozpočty podobných subjektů v Evropských zemích, či uměleckým trhem v USA.⁸

Již v zakládací listině NEA je popsáno, že agentura se věnuje podpoře excellence v umění. Samotný pojem není v zakládací listině blíže vymezen a politická reprezentace již od počátku počítala se značnou mírou abstraktnosti i subjektivity. Aktuálně NEA excelenci definuje jako *„kvalitu umělce a dalších klíčových osob, kreativního procesu, uměleckého díla, organizace, uměleckého vzdělávání, uměleckých partnerů a/nebo služeb zahrnutých v projektu a jejich*

⁷ Po jejím založení následovaly federálního příkladu jednotlivé státy a zřídily na státní úrovni podobné agentury.

⁸ Rozpočet je poměrně náchylný na politické tlaky a pohyboval se kolem 160 mil. USD. Od roku 2020 došlo i v souvislosti s pandemií k postupnému nárůstu na 250 a více mil. USD.

*relevance pro publikum nebo komunity, kterým má projekt sloužit.*⁹ Definice tak spíše vymezuje, koho se téma týká, než by poskytovala přímý návod pro uchopení tématu.

V zakládací listině obecně popsaná excelence měla představovat jediné kritérium pro přidělování grantů týkající se obsahu díla. Politická reprezentace se tak chtěla vyhnout nejen situaci, kdy by byla podporována průměrnost, ale především bylo cílem zajistit politickou nezávislost NEA. Nezávislost a podpora excelence je zajišťována skrze proces peer review, tj. hodnocení projektů komisí složenou z nezávislých odborníků. Přidělení grantu dále zhodnotí odborná rada NEA a prezident, který může jednostranně rozhodnout o nepřidělení grantu.¹⁰

Odpolitizování NEA se nicméně nepodařilo a pravidelně proto dochází k narušení podpory excelence. Od svého vzniku je NEA neustále pod tlakem ohledně snižování rozpočtu, či dokonce svého zrušení. Vlivné politické a nátlakové skupiny na NEA často útočí právě s ohledem na podporu konkrétních děl a umělců jako například Roberta Mapplethorna aj.

Poučením z kulturní politiky USA je zejména proces peer review a nutnost jeho nezávislosti jako základního kamene pro rozeznání excelence. Odpolitizování rozhodování odborného panelu je klíčové. Dále je excelence chápána jako téma zasahující široké spektrum oblastí a aktérů, přičemž je konceptuálně odlišena od obecné kvality předkládaného projektu.

1.1.2 Přístup k excelenci v kulturní politice Francie

Francouzská kulturní politika prošla poměrně značnými změnami. Od prvního zřízení ministerstva kultury v roce 1959 se kulturní politika soustředila na zpřístupnění „vysoké kultury“. Smyslem bylo přinést excelenci k co nejvíce občanům. První ministr André Malraux například plánoval zřízení Maison del a Culture v každém z francouzských départementů. Hlavním cílem byla především kulturní demokratizace.¹¹

⁹ Originální anglická definice zní: The quality of the artists and other key individuals, creative process, works of art, organizations, arts education providers, artistic partners, and/or services involved in the project and their relevance to the audience or communities the project aims to serve. Kromě excelence patří mezi kritéria hodnocení i „umělecká kvalita“ (artistic merit), která zohledňuje obsah projektu na základě jeho cílů, rozpočtu či přínosu oboru aj. Obecná kritéria hodnocení NEA jsou dostupná zde: <https://www.arts.gov/grants/grants-for-arts-projects/review-criteria>

¹⁰ Podrobněji historie vzniku a problematická struktura NEA viz DeGrazia, E. Elizabeth. 1994. In search of artistic excellence: Structural reform of the national endowment for the arts. Cardozo Arts & Ent. LJ, 12, 133. Systém přidělování grantů dále ovlivňuje rozhodnutí v National Endowment of the Arts vs. Finley viz Choi, Alicia M. 1999. "National Endowment for the Arts v. Finley: A Dispute over the Decency and Respect Provision." Akron L. Rev. 32.

¹¹ Přehled vývoje francouzské kulturní politiky viz Perrin, Thomas, Jean-Cédric Delvainquière, and Jean-Michel Guy. 2017. "Country profile: France." Compendium of cultural policies and trends in Europe. Council of Europe/ERICarts.

Po nástupu Françoise Mitteranda a ministra kultury Jacka Langa došlo v roce 1982 ke zdvojnásobení rozpočtu ministerstva a kulturní politika dostala novou dynamiku. Její součástí byla širší decentralizace, která ve Francii probíhala, a také zvýšený zájem o ekonomickou stránku kultury a rozvoj kulturních a kreativních odvětví. Pokračovala nicméně kulturní politika, která jen omezeně vnímá hierarchii v umělecké tvorbě; téma excelence tak zůstalo spíše druhořadým.

Druhým specifickým Francie oproti zbytku evropských států je poměrně zásadní centralizace kulturní politiky a souvisejícího financování na úrovni státu. S aktivistickou rolí státu souvisí i zásadní roli byrokracie, která ve spolupráci s kulturním sektorem rozhoduje o financování. Oproti státům, které využívají expertních panelů, Francie rozvíjí profesionální byrokracii. Ta nicméně představuje podstatnou část výdajů ministerstva kultury.

Hlavní výtkou vůči kulturní politice Francie je omezená schopnost kulturní politiky pomáhat s produkcí excelentních děl, která by se dokázala mezinárodně prosadit. Současně nedošlo k naplnění cílů v oblasti kulturní demokratizace. Důraz na spojení kultury a sociálního státu pak dále vedl k problémům s financováním zejména v oblasti živého umění a audiovizuálního sektoru, neboť podstatná část prostředků byla alokována na podporu občanů bez stabilních pracovních úvazků.¹² Takto komplexní systém mezisektorové kulturní politiky je totiž náchylný k manažerskému selhání.

Regionálně pak zcela dominuje hlavní město Paříž, kam francouzské ministerstvo kultury alokuje značné prostředky. Regionální samosprávy mají velkou svobodu při tvorbě a implementaci vlastní kulturní politiky. Díky tomu si regiony vytvořily kompetenci i kapacitu nezávislou na ministerstvu kultury. Výsledkem je pak spíše duplikace a nekoherence, zejména při omezeném financování v regionech mimo Paříž. Původně silná role ministerstva kultury se, i díky nedostatku financí na podporu excelence, postupně omezila. Problémem zůstává efektivní komunikace mezi státem, regiony a kulturním sektorem.

Poučení z francouzského modelu je zejména nutnost zohlednění samotného tématu excelence v kulturní politice. Bez rozvoje excelence začne kulturní sektor zaostávat, ztratí dynamiku a nebude možné rozvíjet ani další cíle kulturní politiky jako je kulturní demokracie. Druhou

¹² Problémy současné francouzské kulturní politiky blíže viz Dubois, Vincent. 2016. "The" French Model" and its" Crisis": Ambitions, Ambiguities and Challenges of a Cultural Policy." Debats: Revista de cultura, poder i societate 1.

zásadní lekcí je nutnost efektivní komunikace mezi rozdílnými aktéry a vznik vzájemně se doplňujících kulturních politik.

V neposlední řadě se ukazuje, že pro podporu excelence je vhodný pouze model expertních panelů, nikoliv profesionální byrokracie či politického vlivu. Kromě expertízy samotné mají expertní panely mají zásadní výhodu možnosti obměny obsazení, která zohledňuje dynamiku v kulturním sektoru. Jsou také součástí vzájemné komunikace veřejné správy a kulturního sektoru.

1.1.3 Přístup k excelenci v kulturní politice Austrálie

Austrálie si prošla rapidním vývojem kulturní politiky.¹³ Šedesátá a sedmdesátá léta zažila rozvoj kulturní politiky a souvisejícího financování. Podpora excelence byla zajištěna skrze zřízení Australia Council for the Arts, která na základě peer review přidělovala financování jednotlivým projektům. Toto období uzavřela zpráva Industries Assistance Commission, která na kulturní sektor nahlížela pouze ekonomickou optikou. Součástí zprávy bylo kompletní zavrnutí konceptu excelence. Ačkoliv zpráva pobouřila kulturní sektor a byla odmítnuta i vládou, ekonomický přístup ke kulturní politice se nikdy zcela nevytratil.

Možná i z toho důvodu byla Austrálie jednou z prvních zemí, které do kulturní politiky začlenily koncept kulturních a kreativních odvětví. V roce 1994 tak došlo ke schválení *Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy*. Excelence však byla v tomto dokumentu omezena pouze na projekty s mezinárodním úspěchem. Téma excelence od té doby z kulturní politiky Austrálie nezmizelo, prochází ale zásadními proměnami. Austrálie v této analýze poukazuje na příklad schizofrenního použití tohoto konceptu. Na jedné straně kulturní politika po kulturním sektoru často požaduje excelenci a tržní nezávislost a na druhou stranu pak ale i protržní přístup a finanční soběstačnost.

Zásadní souboj o definici excelence se pak v Austrálii svedl v rámci vzniku fondu *National Program for Excellence*, který odebral financování Australia Council for the Arts. Principem fondu mělo být posuzování excelence přímo ministerstvem kultury.¹⁴ Excelence pak byla opět vnímána mezinárodně a s ohledem na růst publika. Zacílení podpory tak zůstávalo zejména na

¹³ Podrobněji historii kulturní politiky Austrálie do roku 2007 rozebírá Craik, Jennifer. 2007. *Re-visioning arts and cultural policy: Current impasses and future directions*. ANU Press.

¹⁴ Založení fondu bylo způsobeno rozepří mezi ministrem a umělci, kteří odmítli účast na bienále sponzorovaném korporací, jejíž politiku vnímali jako neetickou. Celou kauzu rozebírá Caust, Josephine. 2017. *The continuing saga around arts funding and the cultural wars in Australia*. *International Journal of Cultural Policy*, 1–15.

větší hráče kulturního sektoru. V programu byla ve vazbě na excelenci dále zmíněna role soukromého sektoru a regionů.

Vznik fondu rozdělil kulturní sektor ve dvě. *National Program for Excellence* zdůraznil tradiční znak kulturní politiky Austrálie, která se do značné míry soustředila na rozvoj elitních kulturních institucí. Ty spolu s Australia Council for the Arts zůstali mimo spor, neboť by mohlo dojít k omezení jejich financování. Druhá část sektoru naopak bojovala za uchopení excelence v rámci celého vzájemně provázaného kulturního ekosystému. Argumentem protestujících bylo, že omezení menších a středních subjektů ve výsledku omezuje diverzitu i excelenci a ve výsledku poškozuje v rámci celého kulturního sektoru i velké hráče.

Po vládní změně byl smysl programu přeorientován od excelence k inovacím. S výjimkou názvu se však nejednalo o zásadní změnu koncepce. První rozdělení prostředků z fondu vyvolalo další kontroverze a zdálo se, že postrádá jakoukoliv koncepci a je využíváno k politickým cílům. Výsledkem celého sporu je vyprázdnění samotného pojmu excelence v australské kulturní debatě. Pojem aktuálně představuje pouze subjektivní představu. Následkem toho je nyní bez koncepce celá australská kulturní politika a vztah mezi kulturním a veřejným sektorem zásadně poškozen.

Poučením z australského příkladu je nutnost jasné definice excelence ve vazbě na umění a kulturu samotné. Kulturní politika může mít vícero cílů. Pakliže je ale excelence jedním z nich má odpovídat tradičnímu konceptu umělecké excelence nevázané na trh. Druhým poučením je nutnost koncepčního rozpracování excelence a její vazby na kulturní politiku. Procesně pak lze excelenci podporovat skrze peer review, a nikoliv skrze politická rozhodnutí.

1.1.4 Přístup k excelenci v kulturní politice UK

Spojené království představuje příklad kulturní politiky, která se pokusila co nejlépe definovat a konkrétně uchopit koncept excelence. Výhodou kulturní politiky UK byla v tomto ohledu existence Arts Council of Great Britain založené již v roce 1946 z popudu Johna Maynarda Keynesa. Systém arts council se díky ní stal vzorem podpory excelence pro mnoho dalších států.¹⁵ Současně pak excelence byla koncepčním jádrem veřejného financování. Ačkoliv UK

¹⁵ V roce 1994 byla Arts Council of Great Britain rozdělena do tří subjektů reprezentujících Anglii, Skotsko a Wales.

se mezi prvními zaměřilo na rozvoj kulturních a kreativních odvětví podařilo se téma excelence udržet mimo tržní chápání a probíhaly pokusy o její smíření s tématem přístupnosti.¹⁶

Klíčovým krokem v pokračující debatě na téma excelence byla tzv. McMasterova zpráva (2008).¹⁷ Jejím cílem bylo zanalyzovat, jak skrze veřejnou podporu stimulovat excelenci, podstupování rizika a inovace. Současně byl kladen důraz na přístupnost a nebyrokratický přístup k posuzování excelence. Díky McMasterově zprávě tak příklad UK nabízí podstatně hlubší a komplexnější zpracování excelence ve srovnání s ostatními státy.

Brian McMaster za tímto účelem posbíral odpovědi od 249 příspěvkových organizací, realizoval 140 rozhovorů se zástupci kulturní obce a dále 183 odpovědí v rámci on-line dotazníku. Na základě jejich vyhodnocení došel k názoru, že „*excellence v kultuře nastává, když zkušenost zasáhne a změní jednotlivce. Excelentní kulturní zkušenost jde k jádru samotného bytí.*“¹⁸ Výhodou definice je jasné odlišení excelence od prosté kvality. Zůstává nicméně stále na poměrně abstraktní úrovni. Díky tomu však je možné ji aplikovat napříč celým kulturním sektorem od kulturního dědictví po živé umění.

Současně je možné odlišit takto definovanou excelenci od procesních faktorů projektu. Projektový management či práce s rozpočtem jsou sice nutnou podmínkou excelence nicméně ne dostačující; ukazují spíše na obecnou kvalitu. Takto chápaná excelence se obecně nesoustředí na tvůrčí proces, ale zdůrazňuje pouze na pohled publika. Díky tomu je možné takto definovanou excelenci přiblížit tématu přístupnosti jako druhému klíčovému konceptu kulturní politiky. Excelentní kultura by měla v tomto ohledu být orientována na diváka.

Očividnou výhodou vnímání excelence jako singulárního okamžiku z pohledu diváka je navrácení tohoto konceptu do přítomnosti. K identifikaci excelence není nutné vyčkávat, zda se dané dílo zařadí do uměleckého kánonu po bok dalších již časem prověřených excelentních děl. Současně tato definice ponechává prostor pro subjektivní hodnocení, a to ale bez nutnosti expertízy.

Možným problémem z pohledu veřejné podpory umění je fakt, že podpora excelence probíhá ex ante, tj. před vznikem oné „život měnící zkušenosti“. Současně pak důraz na subjektivní vnímání diváka se může zdát v rozporu s klíčovým prvkem hodnocení excelence, který

¹⁶ Příkladem je pojetí excelence ministryně Tessy Jowell (viz Jowell, Tessa. 2004. Government and the Value of Culture)

¹⁷ McMaster, Brian. "Supporting excellence in the arts." From Measurement to Judgement (2008).

¹⁸ Ibid. Str. 9

zdůrazňuje i sám McMaster, tj. peer review tedy hodnocením excellence experty v dané oblasti. V praxi ale nemusí dojít k omezení podpory excellence pouze pro již zavedené umělce a umělkyně, kteří již realizovali takto definované excelentní projekty. Podobné téma již bylo vyřešeno v oblasti podpory vědy a výzkumu. Frascati manuál pracuje s klíčovým prvkem nejistoty.¹⁹ Klíčové téma peer review pak opět vstupuje do hry, neboť pouze expertní panel je schopný identifikovat tento budoucí potenciál excelentní kultury k vytvoření „život měnící zkušenosti“.

Hlavním přínosem McMasterovy zprávy bylo, že vyvolala živou debatu na téma excellence. Návrhy rozpracované v poměrně stručné zprávě následně přebírala lokální veřejná práva, kulturní instituce i akademická obec a s tématem excellence dále pracovala. Zpráva se stala známou po celém kulturním sektoru a dala se sledovat upřímná snaha o práci s nově definovanou excelencí včetně většího využití peer review procesu. Nedá se nicméně konstatovat, že by se s McMasterovou definicí excellence okamžitě ztotožnil celý kulturní sektor.²⁰

V zásadě tak McMasterova zpráva vyvolala více otázek, než nabídla odpovědí. Abstraktní definice se dá jen složitě skloubit s praktickou realizací, což byl McMasterův cíl. V praxi proto spíše zkomplikovala snahu o objektivní měření z pohledu veřejné správy. Pro kulturní praktiky a kulturní instituce je poměrně složité kontinuálně sledovat kvalitu osobní zkušenosti diváka. Jako každá definice excellence pak vyvolala obavu z elitářství, či případně omezení role amatérského umění. V neposlední řadě zpráva nepřekonala tenzi mezi přístupností chápanou jako větší zapojení publika a orientací na inovativní postupy a ochotu více riskovat.²¹

Poučením z příkladu UK je, že téma excellence je jádrem kulturní politiky a je nutné s ním neustále pracovat; zejména s ohledem na další klíčové prvky kulturní politiky jako přístupnost a rozmanitost. Snaha blíže uchopit excelenci je vhodná, nejedná se nicméně o finální a trvale

¹⁹ V tomto ohledu musí výzkum a vývoj splňovat celkem pět kritérií: obsahovat prvek novosti, být kreativní/tvůrčí, obsahovat prvek nejistoty, být systematická a být reprodukovatelná. První tři kritéria lze stejně úspěšně aplikovat i na podporu excelentní kultury a umění. Frascati manuál (OECD. 2015. “Concepts and definitions for identifying R&D”, in Frascati Manual 2015:

Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, OECD Publishing, Paris) je dostupný na: <https://www.tacr.cz/dokumenty/frascati-manual>

²⁰ Viz Bellamy, Heidi. 2009. Balancing Excellence & Participation in Local Government Arts Provision. Dissertation submitted to Liverpool School of Art and Design.

²¹ Souhrnnou kritiku McMasterovy zprávy viz Eckersley, Susannah. 2008. “Supporting excellence in the arts: from measurement to judgement.” *Cultural Trends*, 17(3). Podobně zůstává nevyřešeno napětí kulturní politiky mezi rozmanitostí (diversity) a excelencí, které je v případě UK zdůrazňováno obecně více; viz také Street, John. 2011. The popular, the diverse and the excellent: political values and UK cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 17(4)

platnou definici. Jasnější znění nicméně vyvolává plodnou debatu a dodává kulturnímu sektoru dynamiku. Klíčovým nástrojem zůstává peer review, které dokáže zachytit excelenci. Zejména pro kulturní instituce pak McMaster navrhuje druhý princip a to sebehodnocení, které se ukazuje jako vhodný nástroj, jež umožňuje kulturním institucím lépe pracovat s tématem excelence.

1.2 Vnímání excelence v ČR

K ověření závěrů zahraniční praxe bylo využito individuálních rozhovorů a otevřených otázek v dotazníku pro hodnotitele a hodnotitelky. Některé z otevřených otázek byly i s ohledem na poučení ze zahraniční praxe modelovány na základě původního britského dotazníku z roku 2008. Hodnotitelé a hodnotitelky proto byli mj. požádáni: „*Popište velmi stručně Váš osobní zážitek, který se váže k excelentní kultuře?*“, „*Jak byste popsal/a rozdíl mezi kvalitní kulturou a excelentní kulturou?*“ a „*Jak byste podrobněji definoval/a excelenci v rámci vašeho oboru?*“

Většina hodnotitelů a hodnotitelek dokáže popsat konkrétní osobní zážitek spojený s excelentní kulturou. Má tak jasnou představu o tom, jak excelence může vypadat z pohledu diváka. Z pohledu hodnotitele či hodnotitelky již není jasná shoda na tom, zda a jak lze jednoduše a objektivně odlišit kvalitní a excelentní kulturu. Nicméně kvalitní kultura pro hodnotitele a hodnotitelky představuje zejména důstojné řemeslné zpracování a standard oboru. Excelence pak kvalitu převyšuje, je výjimečná. V tomto ohledu tak kvalitní umění udržuje standard oboru a excelentní umění inovuje, obohacuje a dává dílu duši.

Odpovědi na otázku definice excelence ukazují, že chápání pojmu excelence v kultuře se mezi hodnotiteli a hodnotitelkami podstatně liší. Nejedná se přitom o subjektivní výklad excelence v dané oblasti ale o zásadní rozdílnost v tom, ve kterých oblastech se excelence projevuje. To zásadně ovlivňuje hodnocení žádostí. Z kvalitativních odpovědí lze zobecnit pět okruhů definice excelence, které respondenti zmiňují. Tyto okruhy se pak v rámci jednotlivých odpovědí často prolínají a jeden respondent zmiňuje dva i více z nich.

Jedná se o **inovativnost a zásadní milník daného oboru**. Do této oblasti spadá popis excelence jako projektů, které převyšují zbytek oboru. Excelence jako **zásadní životní milník a unikátní zážitek pro diváka**. Taková excelence má na diváka trvalý dopad. Třetí oblastí excelence je **reprezentativnost a mezinárodní přesah**. Jedná se o kulturu, která ob stojí v mezinárodním srovnání a reprezentuje v zahraničí. Předpolední oblastí je **společenský kontext projektu**. Ten ukazuje nakolik projekt reaguje na okolní společnost. Excelence je v tomto ohledu vnímána

komunitně jako exkluzivita podaná inkluzivně. Poslední oblastí je pak **excelence jako naplňování cílů strategických materiálů**. Excelence v tomto ohledu sleduje priority kulturní politiky.

Hodnotiteli a hodnotitelkami zmiňované okruhy v zásadě odpovídají i pojetí excelence v zahraničních strategických materiálech a odborné literatuře. Rozdílnost odpovědí nicméně jasně ukazuje, že pro zavádění excelence do dotačního systému je nutné hledat shodu na základních pojmech a zejména oblastech, ve kterých by mělo k hodnocení excelence docházet. Z otevřených otázek i individuálních rozhovorů pak jasně vyplývá, že excelence se projevuje v celém procesu tvorby a týká se celého ekosystému kulturního a kreativního sektoru.

1.3 Definice excelence v kultuře a umění pro potřeby dotačního systému Prahy

Ačkoliv se přístupy jednotlivých kulturních politik k tématu excelence liší, je možné některé zjištění zobecnit pro praxi v hlavním městě Praha. Prvním poučením je, že ačkoliv je excelence proměnlivým pojmem, je nutné ji vždy chápat bez návaznosti na tržní hodnotu. V tomto ohledu nelze koncept excelence v kultuře a umění více rozmlžovat jako obecnou excelenci v jakékoliv oblasti, tj. například jako excelenci v rámci prodaných vstupenek, či excelenci v rámci generování přidané hodnoty.

Z jednotlivých představených příkladů jsou pro ČR a hlavní město Praha nejméně vhodné modely USA a Francie. V ČR pro ně není nastaveno vhodné prostředí. Liší se zejména legislativně, kde má navíc Praha jen malý prostor nastavení ovlivnit. Současně se liší i obecný přístup ke kulturní politice a kulturní historie. V obou případech je téma excelence spíše okrajové. Z francouzského modelu je možné se nicméně inspirovat snahou o sblížení excelence a kulturní demokratizace. Podobně i Austrálie si prošla zcela jiným vývojem a slouží spíše jako varovný příklad. Hlavním poučením je, že excelenci nelze definovat jednostranně z pozice kulturní reprezentace. Současně pak australský příklad ukazuje na nutnost zachování principu peer review.

Vhodným příkladem pro hlavní město Praha je pak praxe UK. Ačkoliv pracuje s drobně odlišným principem přenesení celé odpovědnosti na Arts Council mají oba systémy společný přístup k excelenci i jejímu hodnocení s využitím peer review. Poučením je následně zejména snaha o participativní přístup k definování a zavádění excelence. Současně pak neizolování tématu excelence od dalších vlivů kulturní politiky, ale ambice o integraci. Výsledkem je

kontinuální snaha o zavádění excelence, která dodává dynamiku veřejné podpoře kultury a umění.

Na základě zahraničních příkladů, vyhodnocení otevřených otázek z dotazníku pro hodnotitele a individuálních rozhovorů jsou základní atributy excelence v kultuře a umění pro potřeby dotačního systému hlavního města Praha navrženy následovně:

Excelence je oblastí kulturní a umělecké hodnoty a je nezávislá na hodnotě komerční. Důraz je proto kladen na uměleckou kvalitu posuzovanou vůči standardům daného oboru. Excelence odkazuje na projekty, jenž mají potenciál vytvářet okamžiky, které zásadně ovlivní diváka. V tomto ohledu se excelentní projekty mohou trvale zařadit do naší kultury a budou ovlivňovat i další generace.²² Excelence se projevuje napříč celým ekosystémem kulturního a kreativního sektoru, přičemž pomáhá naplňovat cíle kulturní politiky a souvisejících strategických materiálů. Zhodnocení excelence či potenciálu k excelenci je možné pouze na základě peer review, tj. vícečlenných expertních panelů, jejichž rozhodnutí je finálním kritériem.

Nutnost zohlednění excelence v rámci celého ekosystému je dána faktem, že kultura v ČR, stejně jako ve zbytku Evropy, není v gesci jediného aktéra. Jedná se o sdílenou odpovědnost na více úrovních a na rozvoji kultury a umění se podílí stát, kraje, města a neziskový sektor. Ačkoliv se tato analýza nevěnuje primárně zavádění excelence v rámci příspěvkových organizací, rozvoje talentu či spolupráci s MKČR na rozvoji vhodného legislativního prostředí, je možné výše uvedený přístup využít i pro rozvoj excelence v těchto oblastech.

Je nicméně nutné zdůraznit, že takto definovaný přístup k excelenci se soustředí na rozvoj excelentních projektů v hlavním městě Praha, případně ČR. Zmiňovaným ekosystémem je tak primárně pražský a následně český. Konceptualizace se méně orientuje na mezinárodní excelenci s argumentem, že národní excelence má přirozený mezinárodní přesah, ten ale není primárním cílem.

2 Podpora excelence v praxi

Prvním krokem pro zavádění excelence do praxe dotačního systému kultury a umění je definice samotného pojmu excelence. Druhým krokem je proces identifikace excelentních projektů. David Hume poukazuje na to, že finálním měřítkem excelence v kultuře a umění je tzv. test časem, který ukazuje, nakolik dílo obstojí v průběhu historie. Až čas je finálním arbitrem a

²² Viz Ginsburgh, Victor, and Sheila Weyers. "Evaluating excellence in the arts." The Wiley handbook of genius (2014): 511-532.

rozhoduje o zařazení díla do uměleckého kánonu. Test časem představuje přitažlivě jednoduché kritérium zaručující, že dílo překoná proměny vkusu.²³ Delší období odhalí i případné přednosti či neduhy díla. V tomto ohledu však dílo nutně musí mít značnou historii.²⁴

Lze tedy vůbec hodnotit projekty, které ještě nebyly realizovány, nebo musíme na hodnocení excelence rezignovat? V *Příběhu umění* Ernst. H. Gombrich podotýká, že je sice většinou nemožné slovy vyjádřit, co považujeme za mistrovské dílo; to však neznamená, že neexistuje jasná hierarchie odlišující průměr od mistrovství.²⁵ Samotný David Hume pak poukazuje na to, že hodnocení je sice subjektivní, ale současně existují lidé lépe vybavení k identifikaci excelence od průměru. Byť je tedy koncept excelence a mistrovství značně proměnlivý, není test časem jedinou možností pro zhodnocení excelence. Při splnění určitých podmínek lze úspěšně usilovat o hodnocení excelence v praxi.

Prvním krokem je zhodnocení aktuální integrace principů excelence do dotačního systému hlavního města Praha. Po úvodním přehledu aktuálního fungování dotačního systému proto následuje vyhodnocení dotazníku pro hodnotitele a hodnotitelky. Poslední část kapitoly stručně představí praktické procesy hodnocení excelence v zahraničí. Souhrnně kapitola slouží jako základ pro praktická doporučení pro zavádění principů excelence do dotačního systému.

2.1 Excelence v dotačním systému Prahy

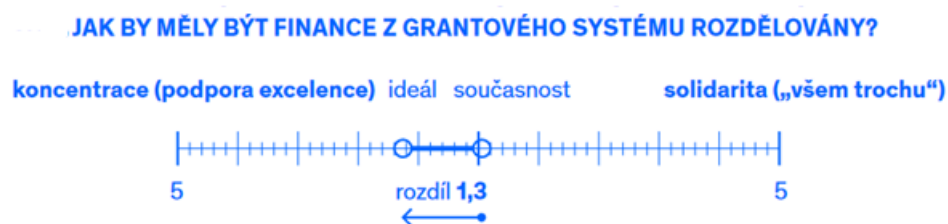
V rámci zpracování Kulturní politiky hlavního města Prahy 22+ byl vyplnilo celkem 170 respondentů z řad odborné veřejnosti dotazník, který se mj. věnoval i tématu excelence. Graf 2 zobrazuje preferenci respondentů ohledně zavádění principů excelence chápaných jako větší podpora pro menší množství projektů (oproti plošnější nižší podpoře více subjektům). Oproti současnému stavu by tak měl systém podporu více koncentrovat u projektů, které identifikuje jako excelentní.

²³ Jedná se zejména o esej „O měřítku vkusu“. Ta je součástí komplexní estetiky Davida Huma, která je dále integrovaná do jeho celkové filosofie. Její kritické zhodnocení pak viz Levinson, Jerrold. 2002. Hume's standard of taste: The real problem. *The journal of aesthetics and art criticism*, 60(3).

²⁴ Viz také Silvers, Anita. 1991. The Story of Art Is the Test of Time. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 49(3)

²⁵ Gombrich, Ernst Hans. 1992. Příběh umění. Odeon

Graf 2 – Podpora zavádění principů excellence v dotačním systému Prahy



Data za rok 2021 ukazují, že bylo podpořeno 527 projektů z 787 žadatelů jednoletých i víceletých dotací.²⁶ Dotační systém proto jednoznačně nabízí prostor pro vyšší koncentraci finančních prostředků u projektů identifikovaných jako excelentní. Praha přitom na podporu nezřizovaných organizací vydává skrze dotační systém značné prostředky, které se blíží světovému standardu.²⁷

Aktuální dotační systém představuje komplexní soustavu rozdílných oblastí a cílů, ve kterých není důraz na excelenci často zřejmý.²⁸ Účelem dotačního programu je rozvíjet cíle aktuální Kulturní politiky hlavního města Praha 22+. V praxi podporované oblasti představují průnik mezi oborem projektu (divadlo; hudba; tanec, nonverbální umění a nový cirkus; vizuální umění; literatura; audiovizize; mezioborové projekty) a jedním ze sedmi Opatření, která rozpracovávají Účel programu a specifikují oblasti podpory.

Excellence je ve stávajícím nastavení programu obecně definována skrze cíle jednotlivých opatření. Ta nabízí mix excellence a přístupnosti. Podrobnější přehled nabízí Tabulka 1.

²⁶ Kulturní politika hlavního města Prahy 22+, str. 12

²⁷ Kujová, Zdeňka, Štěpánová, Alena. 2017. Financování kultury a Praha (díl 3): Financování kultury ve vybraných evropských městech. Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy

²⁸ Komplexnost podpory zdůrazňuje samotný popis předmětu Dotačního systému hlavního města Prahy v oblasti kultury a umění na léta 2022 – 2027 (II/2): „Dotační systém je charakteristický svým otevřením naprostě většině subjektů a činností v oblasti kultury a umění. U subjektů není brán ohled na jejich právní osobnost, ale stěžejní je, vyvíjejí-li činnosti v různých oblastech kultury a umění. Kulturní a umělecké činnosti jsou podporovány napříč obory a zároveň od lokálních a místních neprofesionálních představení až po dlouholeté tradiční festivaly, které spoluutvářejí obraz hlavního města Prahy jako Designblok, Febiofest, Letní Letná, Metronome festival, Pražské jaro, Signal festival, Tanec Praha apod., na nichž má HMP zájem se rovněž dále spolupodílet.“

Tabulka 1 - Opatření a jejich cíle v dotačním systému hlavního města Prahy

Opatření a jeho cíle	Délka	Oblast podpory
<p>I. - Podpora zpřístupňování kultury a umění</p> <p>Cíl opatření: Projekt musí mít významný dopad na dostupnost veřejné kulturní služby v Praze (návštěvnost, společenská reflexe), nebo musí mít významné znaky umělecké a organizační excelence (kvalitní umělecké výsledky a efektivní management).</p>	<p>dvouletá</p> <p>tříletá</p> <p>čtyřletá</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Provozování kulturního zařízení - Celoroční činnost souboru, uměleckého tělesa, produkční jednotky - Festivaly a výběrové přehlídky - Podpora spoluúčasti na mezinárodních zahraničních projektech, podpora projektů s účastí zahraničních umělců - na území HMP, umělecké rezidence
<p>II. – Profilové festivaly</p> <p>Cíl opatření: Projekt musí mít významný dopad na dostupnost veřejné kulturní služby v Praze (návštěvnost, společenská reflexe), nebo musí mít významné znaky umělecké a organizační excelence (kvalitní umělecké výsledky a efektivní management). Premiérová uvedení v HMP a inovativní dramaturgie budou bonifikované.</p>	<p>dvouletá</p> <p>tříletá</p> <p>čtyřletá</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Velké profilové festivaly
<p>III. - Podpora zpřístupňování kultury a umění</p> <p>Cíl opatření: Projekt musí mít významný dopad na dostupnost veřejné kulturní služby v Praze (návštěvnost, společenská reflexe), nebo musí mít významné znaky umělecké a organizační excelence (kvalitní umělecké výsledky a efektivní management).</p>	<p>jednoletá</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Provozování kulturního zařízení - Celoroční činnost souboru, uměleckého tělesa, produkční jednotky - Festivaly, výběrové přehlídky, oborové umělecké ceny a výstavy - Vydávání hudby a literatury, včetně e-knih - Prezentace na zahraničních festivalech a přehlídkách, podpora spoluúčasti na mezinárodních zahraničních projektech, podpora projektů s účastí zahraničních umělců na území HMP, umělecké rezidence
<p>IV. – Podpora kultury a umění - nastudování a prezentace</p> <p>Cíl opatření: Výsledkem Projektu musí být vznik či realizace kvalitního uměleckého díla, nebo musí být Projekt inovativní tematicky, formálně nebo způsobem zpřístupnění veřejnosti. Projekt musí mít celoměstsky významný dopad na dostupnost kulturní služby v Praze.</p>	<p>jednoletá</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Celoroční činnost uměleckých souborů, těles a produkčních jednotek, jednorázové projekty (nastudování, reprízování), malé festivaly, cykly a soutěže - Prezentace na zahraničních festivalech a přehlídkách, podpora spoluúčasti na mezinárodních zahraničních projektech, podpora projektů s účastí zahraničních umělců na území HMP, umělecké rezidence - Vydávání hudby a literatury, včetně e-knih
<p>V. - Komunitní umění, neprofesionální kulturní aktivity a rozvoj lokalit</p> <p>Cíl opatření: Projekt musí rozvíjet kulturu v lokalitách na neprofesionální/dobrovolnické bázi, nebo musí podporovat rozvoj kreativity a participace nejširší veřejnosti.</p>	<p>jednoletá</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Neprofesionální přehlídky a soutěže - Činnost zájmových kulturních těles, činnost pěveckých sborů - Umění a kultura v lokalitách, rozvoj komunit
<p>VI. – Investiční podpora</p> <p>Cíl opatření: Projekt musí přispívat k modernizaci infrastruktury pro realizaci kulturní a umělecké činnosti v Praze.</p>	<p>jednoletá</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Není určeno
<p>VII. – Podpora rozmanitosti kulturní infrastruktury</p> <p>Cíl opatření: přispět a podpořit Projekty scénického umění, které doplňují a rozšiřují rozmanitost kulturní infrastruktury pro prezentaci</p>	<p>jednoletá</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Není určeno

živého umění v Praze. Žádosti v Opatření VII. Nepodléhají věcnému hodnocení		
--	--	--

Zdroj: Program podpory v oblasti kultury a umění pro jednoleté dotace v roce 2023 a pro víceleté dotace na léta 2024 - 2027

Téma excelence se týká především Opatření I.-IV. Prostřednictvím Opatření I. a II. jsou poskytovány víceleté dotace, což je u klasických dotačních systémů unikátní vzhledem k vázanosti na roční rozpočet města, víceleté dotace jsou velmi důležité pro stabilitu a kontinuální rozvoj sektoru, o to víc v současné nepředvídatelné době. Opatření V.-VII. se věnují komunitní funkci, investičním oblastem a technické podpoře. Opatření VII. Proto také nepodléhá věcnému hodnocení skrze peer review.

Prvním čtyřem Opatřeními je také věnována zásadní část finanční alokace. NV roce 2022 bylo v rozpočtu Prahy na dotační systém pro rok 2023 vyčleněno 380 mil. Kč. Z toho je 268, 720 mil. Kč vázáno schválenými víceletými dotacemi. Na jednoleté dotace je pak alokováno zbývajících 111, 280 mil. Kč. Rozdělení prostředků na jednoleté Dotace je následující: Opatření III. 60 %, Opatření IV. 27 %, Opatření V. 3 %, Opatření VI. 2 %, Opatření VII. 8 %.

V rámci Opatření I-IV je pak excelence provázána s tématem přístupnosti. Cíle opatření excelenci jasně nedefinují a na hodnotitele kladou poměrně vysoké nároky, jelikož musí posuzovat jak uměleckou, tak organizační excelenci a dále případný dopad na dostupnost veřejné kulturní služby.

Jednotlivá kritéria pro posuzování projektů pak odráží tento komplikovaný přístup a hodnotí projekty v pěti oblastech Účelnosti, Potřebnosti, Hospodárnosti, Efektivnosti a Proveditelnosti. Jejich znění je společné pro všechny dotační programy hlavního města Prahy. Možná i díky tomu nepředstavují jednotlivé části kritérií zcela koherentní podoblasti a prvky umělecké a kulturní excelence lze sledovat napříč více oblastmi. Kritéria hodnocení jsou dále navázána i na strukturu žádosti samotné. Žadatelé se tedy snaží své projekty stručně popsat skrze takto definované kategorie. Podrobný přehled hodnotících kritérií je v Tabulce 2.

Každé kritérium má stejnou váhu a maximální počet bodů za kritérium je 20. Maximální celkový počet bodů získaných v hodnocení je 100. U Opatření I., II., III. a VI. je minimální nutný počet pro přidělení dotace 75 bodů; u Opatření IV. a V. je to 65 bodů. Žádosti s menším bodovým ziskem nemohou dotaci získat. To stejné platí u žádostí, které získají méně než 6 bodů z 20 možných za kterékoliv kritérium. Pakliže Žádost získá 7-12 bodů za kritérium může být navržena nižší Dotace, než by odpovídala jeho pořadí podle průměru přidělených bodů.

Tabulka 2 - Hodnotící kritéria dotačního systému hlavního města Praha

Kritéria	Část kritérií	Hodnocení
Účelnost	<i>Jak výsledek projektu přispěje k naplnění účelu programu?</i>	0-20 bodů
	Soulad Projektu se Strategii HMP, Konceptí kulturní politiky HMP a vyhlášeným opatřením.	0-5 bodů
	Projekt má relevanci, partnery a program, v případě víceleté Dotace má mezinárodní relevanci, partnery a program	0-5 bodů
	Projekt zvyšuje kvalitu kulturní nabídky v Praze, umožňuje kvalitní a diverzifikované kulturní vyžití zohledňující aktivity občanů Prahy	0-5 bodů
	Projekt umožňuje vysokou participaci občanů Prahy, rozšiřuje dostupnost kultury a umění v Praze, a to i mimo tradiční kulturní lokality Prahy	0-5 bodů
Potřebnost	<i>Kvalita Projektu ve srovnání s ostatními projekty v rámci Opatření</i>	0-20
	Přínos Projektu pro cílovou skupinu, společnost a danou kulturní oblast, respektive umělecký obor, zejména s ohledem na uměleckou kvalitu a dramaturgický plán	0-10
	Jedinečnost Projektu v rámci Prahy	0-5
	Způsob realizace Projektu – zvolené metody a prostředky, vhodnost výběru formy a provedení aktivit.	0-5
Hospodárnost	<i>Posouzení předpokládaných nákladů na realizaci projektu</i>	0-20
	Odůvodněnost nákladů Projektu v jednotlivých rozpočtových položkách, nezbytnost položek v rozpočtu, přiměřenost a hospodárnost způsobilých nákladů, položky nákladů odpovídají Opatření	0-5
	Propracovanost a srozumitelnost rozpočtu, srozumitelný a transparentní rozpočet ve všech položkách	0-5
	Schopnost zajistit další finanční zdroje Projektu, soběstačnost, finanční udržitelnost projektu	0-10
Efektivnost	<i>Schopnost efektivně dosáhnout Účelu ve srovnání s ostatními Projekty</i>	0-20
	Dopad Projektu na širokou veřejnost a cestovní ruch	0-5
	Přiměřenost celkových nákladů vůči výstupům z Projektu, odpovídající naplnění tzv. výkonnostních ukazatelů (počet diváků, premiér, mezinárodní partnerství, repríz apod.)	0-5

	Efektivní manažerský plán a komunikační strategie, kvalita zpracování, srozumitelnost, přehlednost projektu	0-10
Proveditelnost	<i>Přiměřená jistota, že Žadatel Účel úspěšně realizuje a personálně odborně zajistí</i>	0-20
	Společenský ohlas dosavadní činnosti Žadatele , minulá návštěvnost, ohlasy v médiích, kritika, ocenění	0-5
	Odborná kvalita tvůrčího týmu , v případě podání 1. nebo 2. Žádosti v Programu doložená doporučením respektované osobnosti oboru (u Opatření III. a IV.)	0-10
	Reálnost a adekvátnost nastavených cílů , zajištěné místo realizace, partneři, tvůrci atd.	0-5

Během hodnocení jsou žádosti nejprve příslušným Odborem rozděleny dle Opatření a v rámci každého Opatření podle oborů. Dotační komise může nicméně později navrhnout jejich přeřazení. Následuje formální posouzení oprávněnosti žádostí. U žádostí nad 1 mil. Kč a každé víceleté žádosti je pak zpracován ekonomický posudek, který slouží jako podklad pro hodnocení v rámci kritérií hospodárnost, efektivnost a proveditelnost.

Věcné hodnocení probíhá ve dvou neveřejných kolech a provádí ho tři expertní hodnotitelé a dva členové Komise. Expertní hodnotitelé každý rok schvaluje ředitel/ka příslušného odboru Komise je složena se zástupce Zastupitelstva, který je i jejím předsedou a dále ze 16 odborníků a odbornic reprezentujících ve vyrovnaném počtu jednotlivé odbory. Členové komise jsou jmenováni Radou na období tří let s možností opětovného jmenování na jedno další tříleté volební období. Za svou práci jsou také adekvátně finančně ohodnoceni. V tomto ohledu se práce Komise blíží zahraničnímu principu Arts Council, který je celosvětovou dobrou praxí.

V rámci prvního hodnocení je spočítán průměr individuálních hodnocení (zaokrouhlen dolů na celé číslo). O návrhu výše Dotace rozhoduje Komise ve druhém kole hodnocení na základě matematického návrhu příslušného Odboru, celkové kvality a počtu Žádostí v jednotlivých Opatřeních, a celkového objemu peněžních prostředků. Komise může snížit návrh výše Dotace v daném Opatření u všech Žádostí, které dosáhly 95 bodů a více až na 50 % z požadované částky, u všech Žádostí, které dosáhly 85 až 94 bodů až na 30 % z požadované částky až do vyčerpání alokace pro dané Opatření. Finální rozhodnutí je pak schváleno na základě stanoviska příslušného Výboru Zastupitelstva, a následně skrze Radu či Zastupitelstvo dle výše dotace.

Obecně tedy dotační systém hlavního města Prahy zohledňuje excelenci, ačkoliv ji přesně nedefinuje. Současně splňuje základní podmínky světové best practice pro přidělování kulturních dotací a podporu excelence ve formě peer review, tj. vícečlenných expertních panelů.

Složení Komise na základě odbornosti, nikoliv stranické příslušnosti odpovídá praxi Arts Council a zajišťuje odpolitizování rozhodování. V tomto ohledu je pražský dotační systém v ČR poměrně unikátní a splňuje nejvyšší světové nároky. Politická kontrola je nicméně zajištěna skrze předsedu Komise a schválení na základě stanoviska příslušného Výboru.

V rámci procesního přístupu k excelenci není zcela jasné, která kritéria a které části kritérií zachycují excelenci. Poměrně komplexní systém hodnocení může vést ke značně rozdílnému přístupu hodnotitelů. Ačkoliv je díky agregaci hodnocení dosaženo větší objektivity, je možné, že existují systematické rozdíly dle oborů, opáření či kritérií hodnocení. Velké nároky pak tento systém klade i na Žadatele.

2.1.1 Excellence v současném dotačním systému

S ohledem na nejasnou definici excelence a její komplikované uchopení v rámci kritérií dotačního systému bylo vhodné požádat posouzení samotné hodnotitele a hodnotitelky. Prvním logickým krokem při analýze bylo zjištění, nakolik je aktuálně téma excelence již integrováno do dotačního systému. Zeptali jsme se proto hodnotitelů „*Nakolik současný dotační systém, jako celek, podporuje principy excelence*“ Z odpovědí hodnotitelů vychází, že aktuální systém téma excelence příliš nereflektuje. Při hodnocení na škále 0-10 je průměrné hodnocení 5,93 (N=28) přičemž mezi hodnotiteli v této oblasti není velká shoda a rozptyl odpovědí je poměrně velký.²⁹

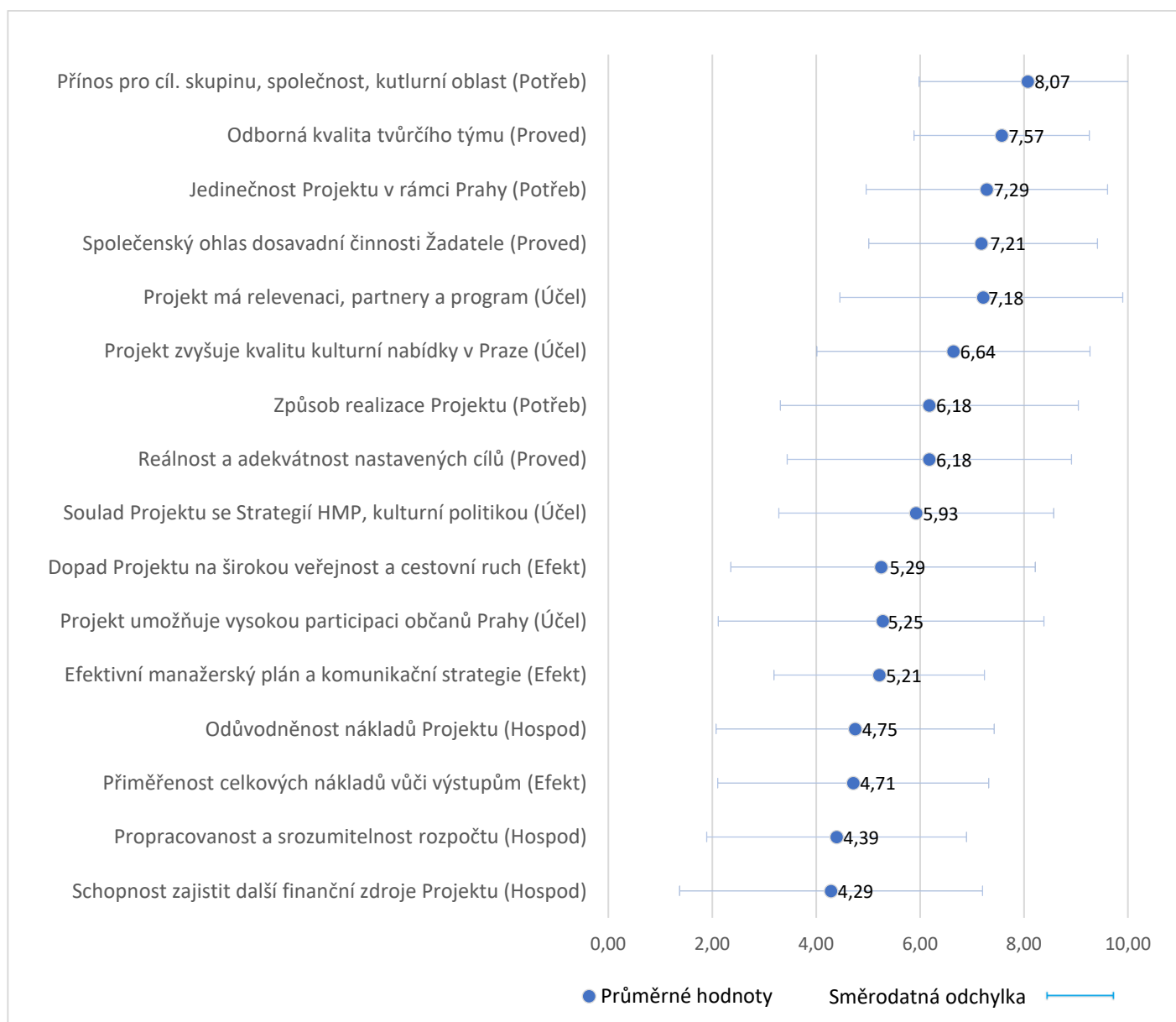
Současně jsme se zaměřili na to, jak hodnotitelé vnímají aktuální kritéria hodnocení ve vztahu k tématu excelence (Q: *V této části prosím na škále 0-10 ohodnoťte, nakolik jednotlivá kritéria hodnocení aktuálního dotačního systému reflektují excelenci*). Graf 2 na následující straně ukazuje průměrné hodnoty odpovědí hodnotitelů (N=28) za jednotlivá kritéria hodnocení seřazená od nejvyšší průměrné hodnoty po nejnižší.

V grafech jsou dále vykresleny chybové úsečky. Ty zobrazují směrodatnou odchylku, která, zjednodušeně řečeno, ukazuje míru odlišnosti jednotlivých hodnocení od průměru. Díky nim je možné přibližně posoudit, nakolik byla hodnocení rozložena kolem průměrné hodnoty a nakolik je průměrná hodnota reprezentativní pro náš vzorek hodnotitelů. Širší úsečka ukazuje nižší shodu. V našem případě vidíme, že mezi hodnotiteli příliš neexistuje shoda na hodnocení jednotlivých oblastí.

²⁹ Minimum je 0, maximum 10 a směrodatná odchylka 2,5.

V rámci současných kritérií excelenci dle hodnotitelů odráží nejvíce „Přínos Projektů pro cílovou skupinu, společnost a danou kulturní oblast, respektive umělecký obor, zejména s ohledem na uměleckou kvalitu a dramaturgický plán.“ Obecně dle hodnotitelů aktuálně excelenci nejvíce reflektují kritéria, která se soustředí na uměleckou hodnotu a odbornou kvalitu žadatele a týmu.

Graf 2 - Kritéria hodnocení dotačního systému



Kritéria hodnocena na škále 0-10, kde 0 představuje odpověď „Vůbec nereflexuje excelenci“ a 10 „Zcela reflektuje excelenci“; N=28

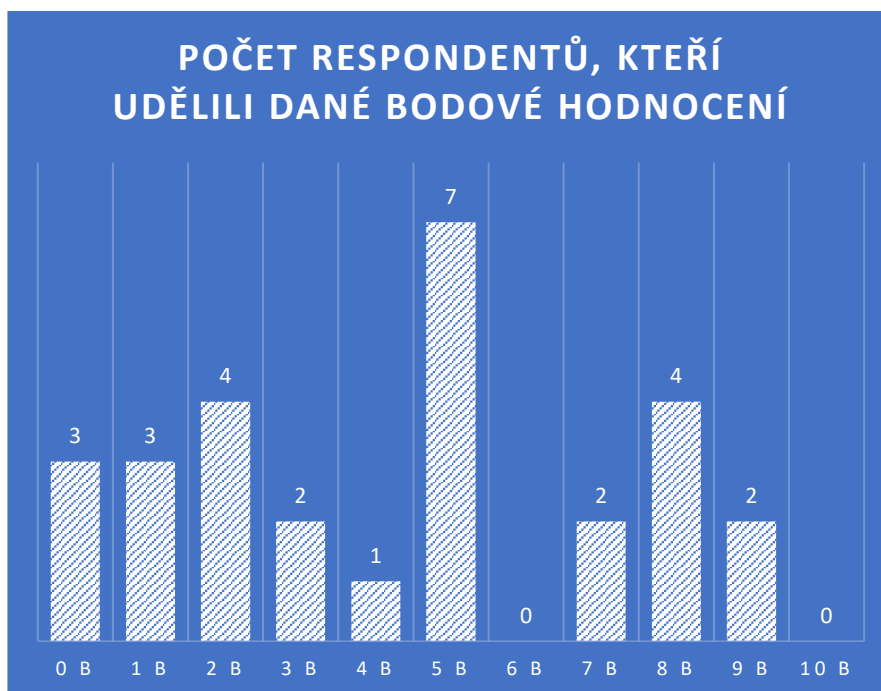
Naopak ekonomické aspekty projektu jsou mezi posledními. Dobré ekonomické nastavení je tedy sice nutnou podmínkou excelentního projektu, ale již nereflektuje excelenci samotnou. Podobně pak kritéria zohledňující vyšší participaci a širokou veřejnost nepatří mezi ta, která by nejvíce zohledňovala excelenci. Toto vymezení koresponduje s tenzí mezi inkluzivní rolí kultury a excelencí chápanou jako exkluzivní počin.

Pro zhodnocení celkových kritérií byla vypočítána průměrná známka za kritérium. Nejedná se o vážené průměry, které by zohledňovaly bodovou váhu jednotlivých kritérií, jelikož tato informace nebyla součástí dotazníku. Nejvyšší průměrnou známku na škále 0-10 má oblast *Potřebnost* (7,18). Ta reflektuje uměleckou kvalitu (8,07) a jedinečnost projektu v rámci Prahy (7,29). Poslední a s ohledem na excelenci nejméně hodnocenou částí kritéria je pak způsob realizace projektu (6,18). Podobný princip se opakuje i u kritéria *Proveditelnost* (6,99), které má druhé nejvyšší průměrné hodnocení. Dvě oblasti kritéria zohledňují kvalitu tvůrčího týmu (7,57) a ohlas Žadatele (7,21). Ty svým způsobem představují jistou formu testu časem zmiňovanou Davidem Humem. Třetí částí kritéria je reálnost a adekvátnost cílů (6,18). Ta, podobně jako u kritéria *Potřebnost*, získala nejnižší hodnocení a věnuje se spíše odlišné oblasti proveditelnosti. Obě kritéria teda podstatně reflektují excelenci, ale zřejmě spíše na základě dvou částí kritéria ze tří.

Oproti kritériím *Potřebnost* a *Proveditelnost* pak nižší průměrnou známku získalo kritérium *Účelnost* (6,25). Tato oblast hodnocení v sobě zahrnuje různé oblasti excelence zmiňované některými hodnotiteli a hodnotitelkami při definici excelence, tj. mezinárodní rozměr a naplňování strategických materiálů. Další oblasti kritéria se pak soustředí spíše na participativní rozměr kulturní politiky než na excelenci. Poslední dvě kritéria *Efektivnost* (5,07) a *Hospodárnost* (4,48) pak zřejmě excelenci spíše nereflektují. Soustředí se spíše na kvalitu zpracování projektu a zachycují tak obecný standard nikoliv excelenci.

Je však nutné zopakovat, že na souhrnném hodnocení těchto oblastí mezi hodnotiteli nebyla shoda. Příkladem rozptylu bodování mezi hodnotiteli může být část kritéria „Schopnost zajistit další zdroje projektu, soběstačnost, udržitelnost Projektu“. Pro lepší vizualizaci zobrazuje Graf 3 rozložení odpovědí u této otázky, tzv. histogram. Ten ukazuje, že deset respondentů hodnotilo toto kritérium mezi 0-2 body, tj. jako kritérium, které excelenci prakticky nereflektuje. Avšak šest respondentů kritérium hodnotilo 8-10 body, tj. jako kritérium, které zcela reflektuje excelenci. Sedm respondentů pak dalo hodnocení 5, což může vyjadřovat kategorii ani reflektuje, ani nereflektuje. Obecně je tedy nutné brát výsledky dotazníku jako úvodní podklad pro zhodnocení kritérií a následnou odbornou diskusi.

Graf 1 - Rozptyl hodnocení u otázky "Schopnost zajistit další zdroje Projektu..."



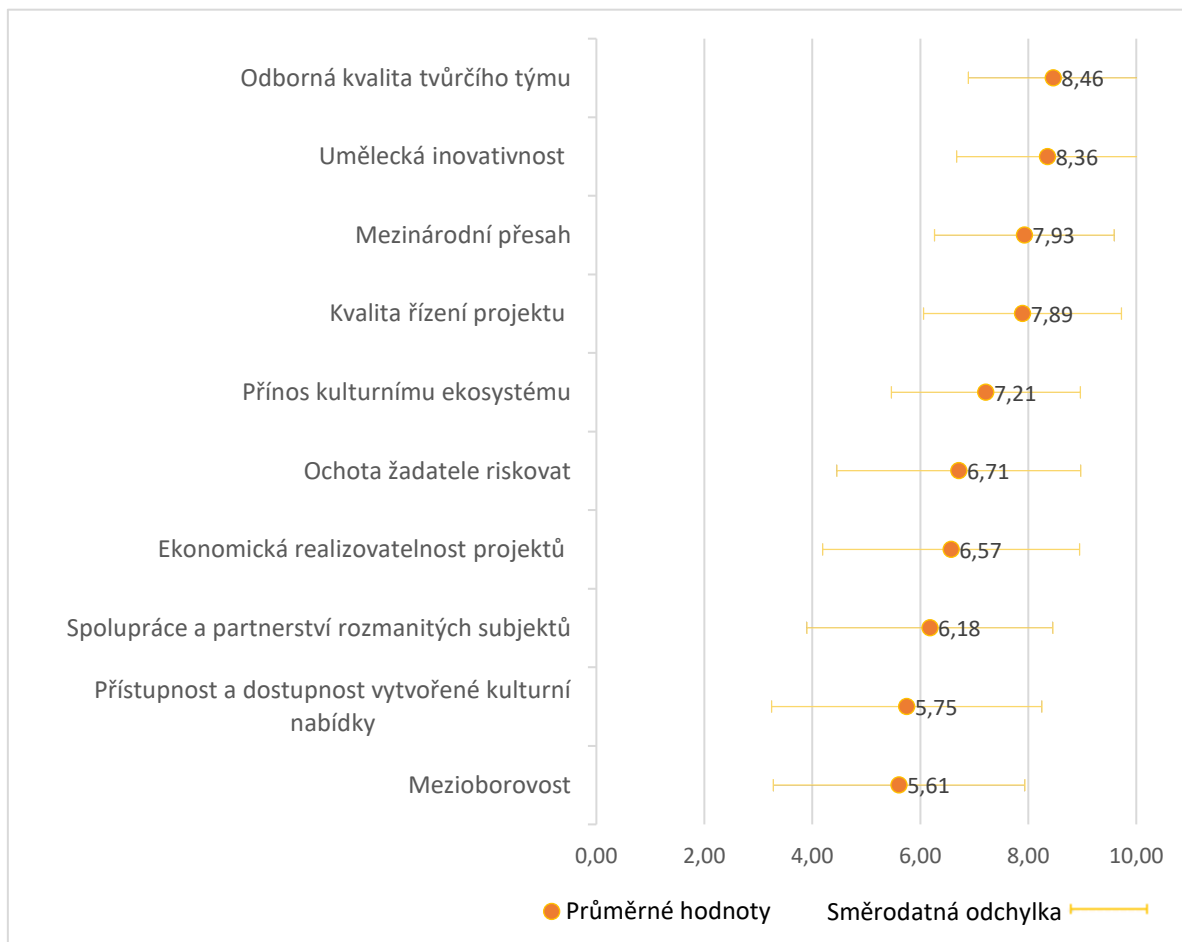
Hodnotitelé byli dále dotázáni na souhrnné hodnocení projektů napříč kategoriemi (*Od jaké bodové hranice hodnocení (na škále 0-100) Vy považujete projekt za excelentní?*) Jako excelentní projekty se hodnotitelům jeví projekty přibližně od hranice 90 bodů (průměr = 88,6; SD=5,7). Shoda na bodové hranici panuje pouze v oblasti tance (90 bodů; N=5). V rámci ostatních oblastí se přístupy hodnotitelů více či méně odlišují. Nejmenší hranici pro hodnocení excelence uvádí oblast divadla (80 bodů) a audiovize (82,5); nejvyšší pak mezioborové projekty (90,2) a hudba (93,4). S ohledem na malý vzorek a rozdíly v bodování jednotlivých hodnotitelů ale nelze považovat rozdíly za statisticky významné. Jedná se spíše o signál, že mezi oblastmi i uvnitř oblastí hodnocení existují podstatné rozdíly.

Hlavní zjištění z analýzy odpovědí na otázkou zkoumající, nakolik jednotlivá kritéria hodnocení aktuálního dotačního systému reflektují excelenci jsou následující: Excellence je v rámci hodnocení rozprostřena mezi několika kritérii. Jako vhodný postup se zdá sjednocení hodnocení excelence do dvou koherentních oblastí *Potřebnost* a *Proveditelnost*. V tomto ohledu je ale nutné, aby tato dvě kritéria představovala alespoň 50 % z celkového bodového hodnocení. Současně mezi hodnotiteli a hodnotitelkami není jasná shoda na oblastech hodnocení, která reflektují excelenci, a stejně tak na bodové hranici určující excelentní projekt. Tyto rozdíly jsou zásadní. Současně mohou být systematické, tj. lišit se například dle oboru, ale pro tento závěr aktuálně není dostatek dat. Je proto nutné zavést pravidelnou evaluaci.

2.1.2 Možné oblasti pro identifikaci excelence

Druhá baterie otázek dala hodnotitelům možnost na škále 0-10 reflektovat možné oblasti klíčové pro identifikaci excelence (Q: *Níže na škále 0-10 ohodnoňte, jak jsou následující oblasti podstatné pro identifikaci excelentních projektů v praxi*). Navazovala tak na otevřené otázky ohledně chápání excelence, ale již předem definovala obecnější kategorie relevantní pro hodnocení excelence. Doplněny dále byly kategorie, které se vyskytují v odborné literatuře, ale v současném dotačním systému nejsou zahrnuty jako byla např. ochota žadatele riskovat.

Graf 3 - Oblasti podstatné pro identifikaci excelentních projektů



Kritéria hodnocena na škále 0-10, kde 0 představuje odpověď „Zcela nedůležité“ a 10 „Naprosto zásadní“; N=28

Graf 3 uvádí průměrné hodnoty odpovědí hodnotitelů (N=28) za jednotlivé oblasti. Podobně jako v rámci stávajícího systému se pro hodnocení zdá být obecný umělecký přínos ve formě umělecké inovativnosti a odborná kvalita tvůrčího týmu. Vyšší hodnocení získaly i kategorie kvalita řízení projektu a mezinárodní přesah. S ohledem na formulaci otázky nicméně není jasné, zda hodnotitelé považují kvalitu řízení projektu za oblast vhodnou pro identifikaci excelence či zda ji spíše pokládají za nutnou podmínku excelentního projektu.

Naopak průměrné hodnoty hodnocení získaly kategorie, které odkazují na pestrost projektů ve formě mezioborovosti, zapojení rozmanitých subjektů a přístupnosti vytvořené kulturní nabídky. V tomto ohledu je opět excelence vnímána spíše ve formě exkluzivní kulturní nabídky než inkluzivní kulturní nabídky.

Hodnotitelé dále dostali možnost navrhnout vlastní kritéria. Některé návrhy reformulovaly obecná kritéria uvedená v Grafu 3 jako například originalita vs. inovativnost, či kvalita tvůrčího týmu vs. udělená ocenění či odborná kritika. Nad rámec uvedených kategorií se objevily zmínky zejména ohledně vztahu projektu ke společnosti (ekologická či etická odpovědnost, případně kritické reflexe) a vztahu projektu k dlouhodobějšímu rozvoji kulturního sektoru (soulad s kulturní politikou, přínos oboru, dlouhodobá kvalita).

Hlavní zjištění z analýzy odpovědí na otázkou zkoumající, které obecné oblasti jsou podstatné pro identifikaci excelentních projektů v praxi: Ani v rámci obecných kategorií není jasná shoda na konkrétních kritériích vhodných k posuzování excelence. Hodnotitelé a hodnotitelky zdůrazňují zejména kvalitu tvůrčího týmu a inovativnost.

2.1.3 Uvádění excelence do praxe dotačního systému

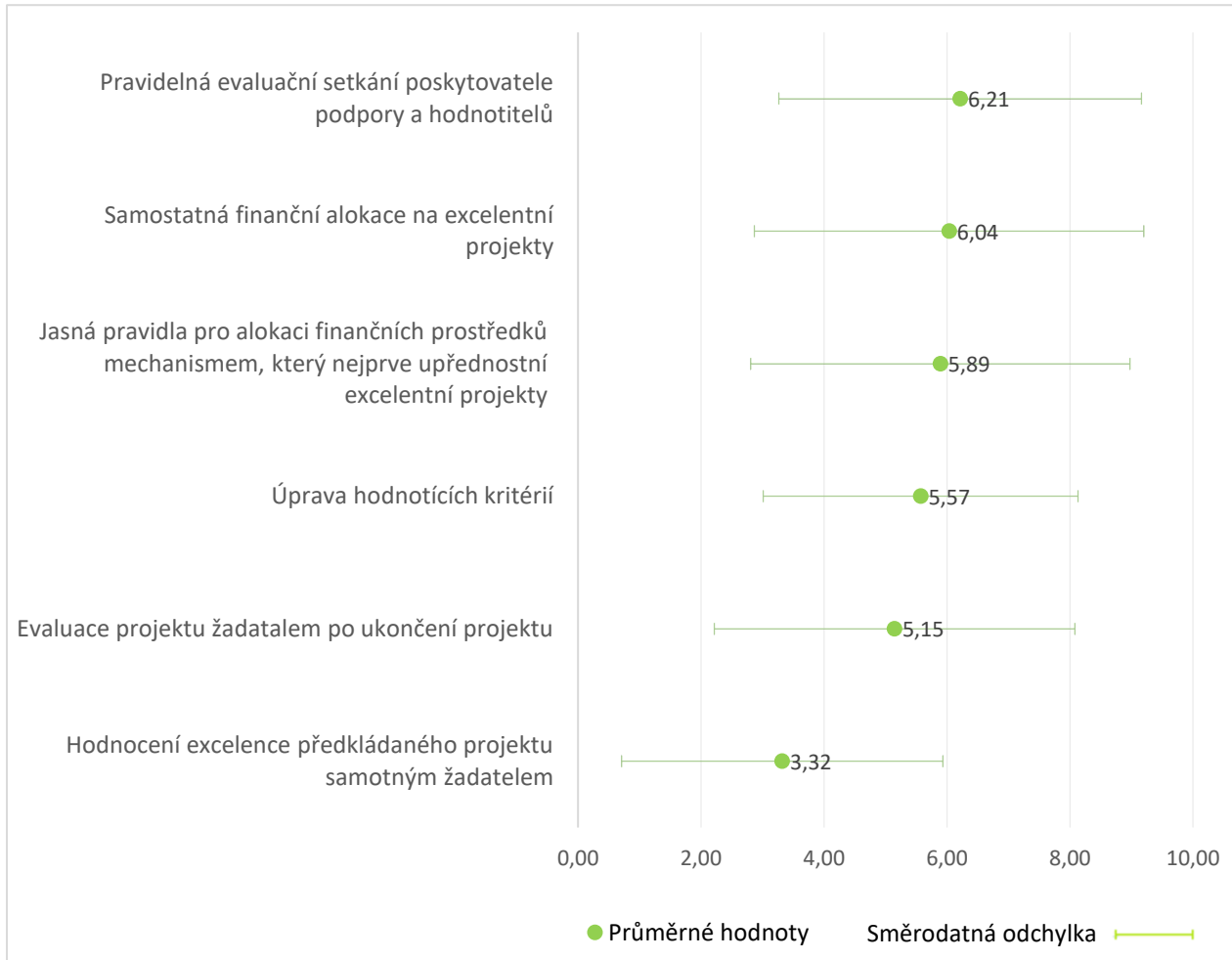
Poslední oblastí dotazníku byly možné praktické postupy, které by zjednodušily práci hodnotitelů při identifikaci excelentních projektů (Q: *Níže na škále 0-10 zhodnoťte faktory, které by usnadnily uvádění excelence do praxe dotačního systému. Jakou roli by hrálo zavedení následujících kroků?*). V rámci šesti otázek se baterie zaměřila na tři témata: evaluace, finanční alokace, mechanismy hodnocení.

Výsledky ukazují, že hodnocení excelence projektu samotným žadatelem jako podklad pro hodnotící komisi nepovažují hodnotitelé za důležitý. Jako podstatnější jim naopak připadají otázky finanční alokace spojené s podporou excelentních projektů a pravidelná evaluační setkání hodnotitelů a poskytovatele podpory. Všechna tato opatření se nicméně pohybují kolem průměrného hodnocení šest. Na škále 0-10 se tak nejedná o zásadní podporu pro některé z opatření. Průměrnou hodnotu 5,57 (SD=2,56) získala i úprava hodnotících kritérií.

Pravidelný a systematický proces porovnávání práce hodnotitelů, tzv. benchmarking, se nabízí jako vhodný nástroj zavádění excelence do praxe. Hlavním důvodem je zejména obecný rozptyl odpovědí napříč dotazníkem a neustálenost pojmu excelence. Ačkoliv nejsou dostatečná data

pro zhodnocení odlišností napříč oblastmi, dá se předpokládat, že odlišnosti v přístupu k hodnocení excelence se v jednotlivých oblastech systematicky liší.

Graf 4 - Procesní oblasti hodnocení excelence



Kritéria hodnocena na škále 0-10, kde 0 představuje odpověď „*Minimální role*“ a 10 „*Zásadní role*“; N=28

Hlavní zjištění z analýzy odpovědí na otázkou zkoumající, které faktory by usnadnily uvádění excelence do praxe dotačního systému: Hodnotitelé a hodnotitelky nemají jasný názor na postupy, které by vedly k uvádění excelence do praxe. Praktické úpravy procesu hodnocení tak budou muset vycházet z návrhů příslušného Odboru, který bude sloužit pro diskusi s hodnotící Komisí a odbornou veřejností.