

Výzkum systému statistického sledování a vyhodnocování divadel v České republice

ZÁVĚREČNÁ STUDIE

MGA. PETR PROKOP - BC. LUBOŠ LOUŽENSKÝ

Výzkum systému statistického sledování a vyhodnocování divadel v České republice

Abstrakt:

Cílem výzkumného projektu je definování, teoretická příprava a následné praktické ověření funkčnosti systému sběru, vyhodnocování a interpretace relevantních statistických, provozních a ekonometrických dat divadel v České republice.

Takový systém je nezbytnou podmínkou pro správné strategické a umělecké řízení divadel, pro tvorbu kulturních politik a strategií na všech úrovních státní správy i samosprávy, a stejně tak i jako hodnověrný pramen využitelný pro výzkum v akademické sféře a hodnocení společenských ale i ekonomických dopadů divadla. Provázaný, promyšlený a uživatelský vstřícný systém sběru a dalšího využití dat v současné chvíli v ČR významně chybí.

Plánovaný systém statistického sledování a vyhodnocování divadel má za cíl shromáždit na jednom místě a v rámci jednoho systému všechna nezbytná data týkající se divadel (jak výkonová, tak i finanční). Na základě využití ekonometrických metod bude systém poskytovat cenné informace jak pro potřeby samotných divadel, tak i na ně napojených či souvisejících institucí na všech úrovních od ministerstev, samosprávy, soukromoprávních poskytovatelů grantové a jiné podpory (jako jsou např. nadace a nadační fondy) až po zainteresované výzkumné organizace a univerzity. Tento systém se pracovně jmenuje "Centrální divadelní datový sklad" (dále i jen CDDS) a po nutných modifikacích by měl být aplikovatelný i na další oblasti umění.

V první fázi projektu proběhl teoretický výzkum tématu a zkoumání podobných zahraničních systémů. Následovala teoretická příprava datového skladu, zahrnující zjištění požadavků na vstupní a výstupní data od všech hlavních zainteresovaných institucí. Na závěr byly tyto požadavky, zkušenosti, procesy a vyhodnocená data využity k praktickému ověření funkčnosti systému CDDS a jeho výstupů pro konkrétní potřeby vybraných institucí.

Klíčová slova: divadlo, data, statistika, kulturní politika, strategický management, divadelní produkce

Research on the system of statistical monitoring and evaluation of theatres in the Czech Republic

Abstract:

The research project aims to define, prepare and subsequently practically verify and evaluate a system for collection, evaluation and interpretation of the relevant statistical, operational and econometric data on theatres.

Such a system is a prerequisite for effective strategic and artistic management of theatre organizations, for the creation of cultural policies and strategies at all levels of the public governance, as well as a credible source for relevant academic research. A coherent, thought-out and user-friendly system of a collection, interpretation and further use of relevant data on performing arts sector is currently absent in the Czech Republic.

The planned system for statistical monitoring and evaluation of theatres in the Czech Republic should bring together all the necessary data regarding theatres (both on performance and economics). With the use of econometric methods, the system should bring valuable information for theatres themselves as well as any relevant or related stakeholders, like ministries, local authorities, private grant providers, foundations, endowment funds, research organizations and universities. This intended system is called "The Central Theatre Data Warehouse". It could - after necessary modifications - be also applicable to other areas of art.

As a first step a theoretical research on the subject will be conducted, followed by an examination of foreign experiences with similar systems and a design of the data warehouse, including an identification of input and output data requirements from all major institutions. Finally, these requirements, experiences, developed processes and evaluated data will be used to subsequently verify proper functionality of the system and benefits of its outcomes for the specific needs of selected institutions.

Keywords: Theatre, Data, Statistics, Cultural policy, Strategic management, Performing Arts management

Řešitelé projektu:

MgA. Petr Prokop se v rámci své pedagogické praxe na katedře produkce DAMU věnuje české divadelní síti a v rámci svého doktorského studia na téže fakultě konceptu kreativního producentství a tvorbě inovativních dramaturgických a provozních modelů provozování divadla v českých podmínkách. Zároveň je praktikujícím divadelním producentem, hercem a představitelem Asociace nezávislých divadel ČR.

Bc. Luboš Louženský je studentem magisterského studia na katedře produkce DAMU a ve svých předchozích studiích a praxi se věnoval IT technologiím, e-marketingu a v neposlední řadě benchmarkingu českých divadel.

Tato studie vznikla na Akademii múzických umění v Praze v rámci projektu "Výzkum systému statistického sledování a vyhodnocování divadel v ČR" podpořeného z prostředků účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum, kterou poskytlo MŠMT v roce 2017 (dedikace). Je realizován ve spolupráci s NIPOS (Národní informační a poradenské středisko pro kulturu), IDU (Institut umění – Divadelní ústav), AND ČR (Asociace nezávislých divadel ČR) a Národním divadlem Praha.

1. Vymezení cíle projektu

Cílem tohoto výzkumného projektu bylo od počátku definování, teoretická příprava a následné praktické ověření funkčnosti systému sběru dat o divadelním systému v České republice, který byl pracovníě nazván *Centrální divadelní datový sklad*¹. Úvodním úvahám předcházela hypotéza, že takový systém je nezbytnou podmínkou pro správné strategické a umělecké řízení divadel, pro tvorbu kulturních politik a strategií na všech úrovních státní správy i samosprávy, a stejně tak i jako hodnověrný pramen využitelný pro výzkum v akademické sféře. Nebylo cílem ověřovat tento předpoklad, který byl považován za daný. Součástí projektu také neměla být a ani nemohla být evaluace aplikační fáze, tj. zhodnocení, zda takový systém v praxi divadlům a dalším zainteresovaným subjektům skutečně pomůže k lepšímu, resp. efektivnějšímu fungování nebo má dopad neutrální či dokonce je nadbytečně zatěžuje a nepřináší významný pozitivní efekt.

Druhotným cílem bylo otevřít na akademické půdě dlouho odkládanou problematiku praxe statistiky v divadlech ČR a pokusit se nabídnout oproti současnému stavu realizovatelné inovativní řešení.

¹ Dále jen CDDS.

2. Inspirace a společenská objednávka

Projekt Výzkum systému statistického sledování a vyhodnocování divadel v ČR byl od svého počátku inspirován situací, která v oblasti statistiky v českém divadle panuje. Snaha divadla a jejich umělecké i provozně ekonomické výkony měřit, porovnávat a vyhodnocovat se objevuje pravidelně jak na úrovni akademické, tj. v rámci univerzitních výzkumů (zejm. Divadelní fakulty Akademie múzických umění v Praze², Divadelní fakulty Janáčkovy akademie múzických umění v Brně³ a Vysoké školy ekonomické v Praze⁴) a v rámci činnosti vybraných vědeckých institucí (např. Institutu umění – Divadelního ústavu⁵), tak i méně pravidelně na úrovni místních samospráv ve velkých městech, které hledají způsob, jak svá divadla objektivně vyhodnocovat v rovině jejich umělecké i ekonomické výkonnosti⁶. Podobné snahy většinou trpí neexistencí či nedokonalostí nástrojů pro podobné vyhodnocování, případně na nevěrohodnosti existujících statistických dat. Všichni zainteresovaní se v případě potřeby pokoušejí posbírat data ad hoc pro konkrétní výzkumný nebo strategický úkol, ale systémové a dlouhodobé řešení zastřešené státem chybí. Není proto náhodou, že právě akademické prostředí se z potřeby nápravy tohoto stavu stalo zdrojem záměru a potřeby inovace v této oblasti.

V akademické sféře se tento deficit projevuje malou obeznaností se skutečnou situací české divadelní sítě ve vší její plastičnosti, chybějícími studijními podklady v rámci výuky uměleckého managementu, a také nižší kvalitou a relevancí vysokoškolských prací tematicky opřených o statistická data a jejich interpretaci. Dojmy, více či méně poučené předpoklady a historické uzance se proto stávají podkladem pro zásadní závěry.

Státní správa reprezentovaná v tomto případě Ministerstvem kultury ČR⁷ dlouhodobě se statistikami sofistikovaně nepracuje, a tudíž ani necítí potřebu vytvářet tlak na vylepšení

² Dále také jen DAMU.

³ Dále také jen JAMU.

⁴ Dále také jen VŠE.

⁵ Dále také jen IDU.

⁶ Např. *Návrh systému hodnotících kritérií a ukazatelů pro hodnocení divadel – příspěvkových organizací – zřizovaných hlavním městem Prahou*, který si hlavní město Praha nechalo zpracovat u Divadelní fakulty Akademie múzických umění (DAMU) v roce 2014.

⁷ Dále také jen MK.

stávajícího systému sběru a vyhodnocování dat. V posledních 15 letech vznikají divadelní statistiky v rámci ministerstvem pověřené příspěvkové organizace *NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu*⁸ a jejich kvalita, důvěryhodnost a následný vliv na plánování a rozhodování veřejné správy i samotných divadel je přinejmenším velmi diskutabilní⁹. Ze strany státu neexistuje jednoznačná poptávka směrem k jeho servisní organizaci požadující změnu struktury a úrovně výstupů statistického zjišťování, a proto způsob sběru a vyhodnocování v NIPOSu stagnuje.

V hlavním městě Praze, které můžeme uvést jako reprezentativní příklad územně samosprávného celku, se analýze dat věnuje Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy¹⁰, který v rámci své strategické a územně plánovací úlohy promítá posbírané informace do mapových podkladů. Přestože má Praha v ČR nejhustší síť divadel a ročně investuje ze svého rozpočtu do divadel téměř 551 mil. korun¹¹, tak také postrádá ucelenou statistiku pražského divadla.

Samotná divadla si data o provozu a svých výkonech shromažďují dle potřeby v rozdílné kvalitě a hloubce v souladu s vlastními zvyklostmi. V rámci projektu jsme realizovali 10 semistrukturovaných rozhovorů se zástupci vybraných divadel¹², kteří hodnotili současný systém sběru dat a zároveň se vyjadřovali k otázce, jaká data sama divadla sledují a jaká data a srovnání by případně využila pro svoje plánování a fungování, pokud by k nim měla snadný přístup. Z těchto rozhovorů jednoznačně vyplynulo, že současný jednosměrný systém sběru dat, který neposkytuje zapojeným divadlům žádnou zpětnou vazbu a srovnání s konkurencí, je pouze administrativní zátěž a „nutným zlem“.

Statistika je jeden ze základních nástrojů manažerského řízení divadel, kdy bez kvalitních a ověřených podkladů nelze náležitě naplňovat úlohu správce dané instituce, sledovat její vývoj a

⁸ Dále také jen NIPOS.

⁹ Přes značnou snahu řešitelského týmu se nepodařilo v rámci jednání se zainteresovanými institucemi najít konkrétní příklad využití divadelních statistik v rámci rozhodování Ministerstva kultury nebo vlády jako celku.

¹⁰ Dále také jen IPR.

¹¹ Zdroj: VÝROČNÍ ZPRÁVA 2016 - KULTURA, Magistrát hlavního města Prahy

¹² Více viz kapitola 3.2.2 této studie.

vykazovat její činnost. Bez podkladových informací a možnosti srovnání s ostatními konkurenty na trhu - např. metodou benchmarkingu¹³ - lze obtížně sledovat nejen provozní efektivitu divadla jako celku a dopad vynaložených prostředků na realizované výstupy, ale i mnoho dalších důležitých ukazatelů.

Posledním zdrojem inspirace tohoto projektu byla participace jednoho z řešitelů na zakládání a etablování profesní Asociace nezávislých divadel ČR¹⁴, která reprezentuje sektor divadel, jež fungují v neziskovém režimu a nejsou navázána přímo na veřejné rozpočty. Při definování argumentů a hledání „tvrdých“ dat na podporu sektoru nezávislého divadla se naplno ukázala nedostatečnost současných statistik NIPOSu, které tento sektor téměř pomíjely a svou strukturou ani nebyly připravené pojmout a zaznamenat aktivity těchto divadel. AND se proto stalo partnerem tohoto projektu a její členové dobrovolně poskytli svá data pro otestování našeho systému.

Tato celkově neutěšená situace, spolu s několika podnětnými zahraničními příklady (Velká Británie, Německo) prezentovanými na odborných konferencích, inspirovala tým řešitelů k vytvoření tohoto projektu a ke snaze výsledný teoretický koncept otestovat a uvést do praxe. Práce na projektu probíhaly od listopadu 2016 do prosince 2017. Tato studie popisuje pouze zmíněný teoretický koncept a jeho testování. Následné uvedení systému do praxe a seriózní vyhodnocení dopadů a potenciálních přínosů je ambiciózní úkol, který rámec tohoto výzkumného projektu dalece přesahuje. V mezinárodním kontextu se nejedná o projekt zásadně inovativní, protože podobné systémy už v několika zemích Evropy fungují¹⁵, ale v českém kontextu se jedná

¹³ Základem benchmarkingu je měření výkonu (tzv. metrický benchmarking). Není to však jen zjišťování údajů a dat o výkonech nebo nákladech. Získaná data je třeba převést na ukazatele a na základě informací z těchto ukazatelů potom vyvozovat závěry a provádět změny.

¹⁴ Dále také jen AND.

¹⁵ Např. systém Audience Finder (<https://audiencefinder.org>) realizovaný agenturou Audience Agency v Velké Británii na objednávku a zakázku státu, resp. Arts Council England. Tento systém, který se zaměřuje primárně na práci s publikem, jeho poznání, segmentaci a propojení těchto dat s celonárodními průzkumy, mapovými podklady, webovou analytikou o detailními údaji o prodeji vstupenek, byl velkou inspirací pro tento projekt, přestože jeho zacílení je mírně odlišné (více viz dále).

o projekt unikátní, který není pouhou kopií zahraničních systémů, ale přináší nové řešení inspirované zahraniční zkušeností.

3. Mapování a analýza výchozího stavu

Statistické zjišťování je dlouhodobě považováno v českém divadelním prostředí za další z řady forem byrokratické státní šikany, tj. za jakési „nutné zlo“¹⁶. Státní správa reprezentovaná v tomto případě Ministerstvem kultury ČR je pověřena zákonem č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě v rámci Programu statistických zjišťování sledovat statistiku divadel a tuto povinnost přenáší na jím zřízenou organizaci NIPOS, resp. na její odborný útvar Centrum informací a statistik kultury (CIK)¹⁷. Činí tak nicméně bez hlubšího zájmu výsledky zjišťování analyzovat, případně interpretovat. Analýzy a statistické ročenky, které NIPOS zveřejňuje pro oblast divadla¹⁸, jsou jen velmi obecné, bez detailnějšího vhledu do zkoumané oblasti¹⁹. Dotčená divadla se zjišťování v současné podobě buď podvolují a požadovaná data na NIPOS odesílají bez zájmu na jejich dalším vyhodnocování a bez jakékoli zpětné vazby (povětšinou veřejná divadla, tj. zejména příspěvkové organizace měst, krajů nebo státu) nebo se mu i přes urgence a hrozbu zákonné sankce²⁰ vyhýbají a dotazníky neodesílají vůbec (povětšinou některá tzv. nezávislá divadla, tj. soukromoprávní nestátní neziskové organizace) a nebo se alespoň vyhýbají zveřejnění svých individuálních dat na základě neudělení souhlasu ke zveřejnění a využijí práva na ochranu individuálních dat²¹ (jedná se

¹⁶ Toto zjištění vyplynulo ze semistrukturovaných rozhovorů se zástupci divadel, které byly realizovány v rámci tohoto projektu.

¹⁷ NIPOS realizuje statistická zjišťování i v mnoha dalších oblastech kultury a umění – viz <http://www.nipos-mk.cz/?cat=54>

¹⁸ Viz ukázka v oddílu 5.2.2 této studie nebo v rámci na počátku roku 2018 nově spuštěné internetové stránky NIPOSu věnující se výhradně statistice kultury na adrese <https://statistikakultury.cz>.

¹⁹ Výjimkou je snad jen v roce 2017 zveřejněná analýza VYHODNOCENÍ ČASOVÉ ŘADY VÝSLEDKŮ SATELITNÍHO ÚČTU KULTURY ČR ZA OBDOBÍ LET 2010 – 2015, která se ovšem zabývá kulturou jako celkem a to ještě pouze na národní úrovni.

²⁰ Dle zákona o státní statistické službě lze za nesplnění zpravodajské povinnosti uložit pokutu až do výše 100.000,- Kč (§26 zákona). Tyto sankce nebyly dosud nikdy na žádnou zpravodajskou jednotku v oblasti divadla uvaleny.

²¹ Údaje poskytnuté těmito subjekty se započítávají do celkové národní statistiky, ale jejich individuální údaje nejsou zveřejňovány.

zejména o komerční zisková divadla, tj. většinou obchodní korporace²², ale i o řadu významných neziskových divadel²³ a dokonce některá i divadla zakládaná nebo zřizovaná samosprávami²⁴).

Způsob, jakým do současnosti probíhá sběr dat, je velmi zastaralý. NIPOS rozesílá divadlům poštou papírové dotazníky a zároveň nabízí možnost vyplnit formulář elektronicky on-line. Webové rozhraní je ale uzpůsobeno pouze pro sběr dat (divadla nezískávají žádnou zpětnou vazbu na základě odeslaných údajů), je nespolehlivé, graficky zastaralé, není uživatelsky vstřícné a často dochází v průběhu vyplňování ke ztrátě již vyplněných údajů.

Struktura údajů, které NIPOS sbírá, zůstává prakticky nezměněna od konce 90. let 20. století a nereflexuje tak současnou situaci na divadelním trhu ani aktuální trendy. Vychází z překonaného pohledu na strukturu divadelní sítě a provozování divadelní činnosti a řada současných fenoménů a způsobů provozování divadla je jen obtížně do této struktury zařaditelná (jedná se zejména o fenomén koprodukcí, dlouhodobých uměleckých rezidencí, způsobů zaměstnávání a kontrahování umělců a neuměleckého personálu, pestrých nedivadelních aktivit apod.). Důvody, proč jsou některé konkrétní typy údajů sbírány, nejsou jednoznačně zřejmé ani tomu, kdo statistiku spravuje, tj. CIK NIPOS²⁵. Některé údaje prokazatelně reportuje více různých subjektů (např. počty diváků často vykazují jak nezávislé soubory, tak i divadelní sály, kde dané soubory trvale hostují, přičemž jsou to ti samí diváci), čímž dochází ve výsledných statistikách ke zkreslujícím duplicitám. Jiné údaje (např. maximální a minimální výše vstupného) jsou vzhledem

²² Za rok 2016 to bylo např. pražské Divadlo Kalich (Hamlet Production i Hamlet Production - Muzikál), Divadlo Ta Fantastika, Studio DVA a Divadlo Radka Brzobohatého nebo olomoucké Divadlo na Šantovce - zdroj: DIVADLA 2016 - VÝBĚR ZE ZÁKLADNÍCH STATISTICKÝCH ÚDAJŮ O KULTUŘE V ČESKÉ REPUBLICE, NIPOS, Praha 2017.

²³ Za rok 2016 to byla např. Venuše ve Švehlovce (Zákulisí), Jatka78, Experimentální prostor NoD nebo Divadlo Tramtarie Olomouc – zdroj: DIVADLA 2016 - VÝBĚR ZE ZÁKLADNÍCH STATISTICKÝCH ÚDAJŮ O KULTUŘE V ČESKÉ REPUBLICE, NIPOS, Praha 2017.

²⁴ Za rok 2016 to bylo např. Divadlo Šumperk a Karlovarské městské divadlo, ale dokonce i některé příspěvkové organizace měst, tj. veřejná divadla jako např. Městské divadlo Děčín nebo Divadlo Radost Brno (!) - zdroj: DIVADLA 2016 - VÝBĚR ZE ZÁKLADNÍCH STATISTICKÝCH ÚDAJŮ O KULTUŘE V ČESKÉ REPUBLICE, NIPOS, Praha 2017..

²⁵ Tyto informace vyplynuly při osobních jednáních se zástupci CIK NIPOS. Jako příklad lze uvést sekci IX. Ročního výkazu o divadle za rok 2016, která se věnuje možnostem elektronické rezervace vstupenek, aniž reflektovala současný stav v oblasti nákupu vstupenek na internetu.

k tomu, jak česká divadla tento údaj vyplňují²⁶, také zavádějící. Konkrétně NIPOS na základě ročních sběrů získává vedle základních identifikačních údajů o divadlech tato data: údaje o počtech a kapacitách stálých scén/sálů, počtu a typech souborů, právní subjektivitě, existenci vlastních dílen, počtech a struktuře personálu, počtech inscenací a představení v členění na žánry, počtech odehraných představení v jednotlivých krajích ČR, počtech nabídnutých míst a návštěvníků v členění na žánry, výdaje a příjmy subjektu, výši vstupného, poskytování slev, rezervacích vstupenek a údaje o hostování cizích divadel²⁷.

K vyplňování neexistuje dosud jednotná metodika či pokyny, které by sporné a hraniční případy vyložily a pomohly divadlům zorientovat se v matoucí změti tabulek. Analýza ročních výkazů členů Asociace nezávislých divadel ČR, která je součástí tohoto projektu, odhalila, jak je neexistence jasné metodiky závažným problémem a k jak zavádějícím pochybením při vyplňování na straně zpravodajských jednotek dochází.

Sběr dat probíhá pouze jednou ročně a výsledná data proto nelze přesněji časově segmentovat. To je z hlediska národní statistiky sice dostačující, ale při interpretaci dat pro účely řízení divadel je detailnější časová granularita nezbytností (jedná se např. o kontradikci mezi kalendářním rokem a plánováním divadelní sezóny, ale i o sezónní vlivy ad.).

Výsledky, které NIPOS z těchto zjišťování získává, proto trpí celou řadou nedostatků a nepřesností. Neodrážejí zejména divadelní trh v celé jeho plasticitě. Jestliže u veřejných divadel je návratnost dotazníků vysoká a blíží se téměř 100 %, tak u nezávislých a komerčních divadel je zřejmě výrazně nižší. NIPOS bohužel není schopen tento údaj upřesnit, přestože tyto segmenty divadelního trhu ve svých ročenkách sleduje odděleně²⁸. Proto jsou souhrnná data za oblast veřejných divadel

²⁶ Jako minimální výši vstupného řada divadel uvádí režijní, partnerské nebo VIP vstupenky, které evidují v symbolických hodnotách cca 1-50,- Kč. Tento údaj ovšem nevypovídá nic relevantního o cenotvorbě v českém divadle.

²⁷ Výkaz o divadle v aktuální verzi je k dispozici ke stažení na internetových stránkách NIPOS <http://www.nipos-mk.cz/?cat=77>.

²⁸ Přesný údaj se od NIPOSu nepodařilo získat. Na dotaz ohledně návratnosti Ročních výkazů o divadle za rok 2016 v jednotlivých segmentech divadelního trhu (divadla veřejná, nezisková, komerční) sdělila vedoucí útvaru CIK

relativně přesná, ale oblast nezávislého divadla a komerčního divadla je zachycena pravděpodobně velmi nepřesně. Tuto dílčí hypotézu lze pro oblast nezávislého divadla ověřit např. komparací mezi vykazovanými údaji žadatelů o granty a údaji vykázanými statisticky sledovanými jednotkami v rámci sběru NIPOSu. Toto ruční porovnání by ale bylo velmi pracné a zdouhavé, a muselo by probíhat v součinnosti s dotyčnými poskytovateli grantové podpory.

Sama instituce NIPOS je bohužel málo pružná, personálně poddimenzovaná a s malou ambicí stávající systém korigovat nebo inovovat. Zřizovatel této instituce, tj. MK ČR zároveň dlouhodobě nevytváří poptávku po přesných a podrobně strukturovaných statistických datech za oblast divadla, takže NIPOS nic nenutí systém měnit.

Akademická a vědecká sféra trpí nedostatkem kvalitních statistik, ale nedokáže směrem ke státní správě vyvinout dostatečně silný tlak. Zcela ojediněle jsou realizovány projekty, které tuto oblast zkoumají, ale většinou se jedná o projekty zaměřené spíše na zkoumání publika než na celkovou výkonnost divadel.

3.1 Mapování podkladů, pramenů a literatury

Statistickým sledováním a hodnocením divadelních aktivit se řešitelé projektu věnují již delší čas – ať už v rámci doktorského studia, aktivit v Asociaci nezávislých divadel ČR nebo v rámci magisterského diplomového projektu na KP DAMU. Proto je rozsah využitých podkladů, pramenů a literatury poměrně široký.

Jako součást příprav na projekt, či před zahájením projektu, absolvoval řešitelský tým několik odborných konferencí konaných v Praze, z nichž zásadní byla zejména konference RE:PUBLIKUM (3. 11. 2016 v Divadle Archa pořádaná Kanceláří Kreativní Evropa) a odborné sympozium Katedry

PhDr. Jana RADOVÁ toto: „...k Vašemu dotazu ohledně návratnosti výkazu Kult (MK) 01 za rok 2016 sdělujeme, že reagovalo cca 95 % respondentů. Detailnější rozčlenění, např. podle zřizovatelů apod. není z hlediska pracovních kapacit možné, neboť ne u všech oslovených ZJ je vždy forma zřizovatele uvedena, tento údaj pak pro vnitřní potřebu organizace dohledáváme.“

produkce DAMU (7. - 9. 11. 2016 v Obecním domě pořádané KP DAMU). Na obou konferencích se podařilo získat kvalitní a velmi relevantní kontakty, stejně tak jako cenné informace k tématu.

Jako základní odbornou literaturu k tématu využíval řešitelský tým zejména publikace věnující se statistice kultury a publikace věnující se studiu a mapování kultury a obecně kreativních průmyslů. Dále se pak zabíral studiem Satelitního účtu kultury, který je realizován Českým statistickým úřadem a NIPOS, a jehož cílem je zmapování všech finančních toků přicházejících do kultury z nejrůznějších zdrojů a stejně tak finančních toků z kultury vycházejících. Tento zdroj dat ukazuje úroveň a efektivnost hospodaření v jednotlivých oblastech, rozsah použitých pracovních a investičních zdrojů, výši mezd a v neposlední řadě vyjadřuje pomocí finančních ukazatelů váhu kultury v ekonomice. Poslední oblastí této fáze výzkumu bylo zmapování zahraničních zkušeností (Velká Británie, Německo, USA), které jsou zásadní vzhledem k absenci relevantního a provázaného systému v ČR. Jedná se zejména o aktivity Arts Councilu England, britské agentury The Audience Agency, americké systémy Data&Arts Cultural Data Profile a Theatre Communications Group – Theatre Facts, projekt Cultural Climate Barometer maďarské The Budapest Observatory, berlínský systém KulMon (Kulturmonitoring) a také aktivity evropské sítě Theatron Network. Přestože se oblasti statistického zkoumání divadelních aktivit v ČR dlouhodobě věnuje několik státních institucí (NIPOS, ČSÚ, MK ČR, IDU), tak k tématu existuje velmi málo publikovaných odborných prací i překladových prací v českém jazyce, které by se této oblasti věnovaly, a je třeba hledat převážně v zahraničí a v dalších oborech (např. v sociologii - projekt Sociologického ústav AV ČR Sociální a institucionální podmíněnost rozvoje kultury a uchování kulturního dědictví v regionálním prostředí a její využití v efektivnější organizaci kulturních aktivit regionu; v demografii a v další literatuře věnující se např. rozvoji publika a jeho segmentaci). Důležitým zdrojem informací pro výzkum byly samozřejmě potřeby a požadavky jednotlivých zkoumaných subjektů (divadel, souborů, státních orgánů, univerzit, poskytovatelů grantů a dotací).

3.2 Analýza prostředí

3.2.1 Zapojené strany – veřejná správa a akademická sféra

Propojený systém sběru a vyhodnocování dat vyžaduje aktivní zapojení všech zúčastněných, resp. zapojených stran (tzv. stakeholders), tj. jak veřejné správy a akademické sféry, tak i samotných divadel. Všem těmto subjektům může funkční systém poskytovat užitečné informace a výstupy nezbytné pro jejich rozhodování. V rámci tohoto projektu proběhla sada semistrukturovaných rozhovorů se zástupci téměř všech zainteresovaných stran (NIPOS, MK ČR, IDU, ČSÚ, IPR HMP, DAMU) a také se zástupci 10 divadel vybraných co nejrozmanitěji na základě jejich organizační struktury (jednosouborové, vícesouborové), provozního modelu (divadla se souborem, stagiony, nezávislé soubory bez vlastního prostoru), právní subjektivity (příspěvkové organizace, obecně prospěšné společnosti, spolky, ústavy, obchodní korporace), diváckého a oborového zaměření (divadla pro děti, muzikálová, novocirkusová, taneční, činoherní divadla apod.) a jejich regionální působnosti, aby byly zaznamenány jejich zkušenosti, názory, potřeby a postřehy v souvislosti s tématem statistiky divadel.

Při analýze českého prostředí v oblasti zpracování statistických dat o divadlech se očekávatelně jako klíčová instituce vyjevil NIPOS, resp. MK²⁹, kteří jako zpracovatelé, resp. zadavatelé statistického zjišťování hrají zásadní roli v tom, jak současný systém funguje. Během setkání se zástupci NIPOS³⁰ se opakovaně objevoval problém absence kvalifikovaného zadání ze strany zřizovatele, tj. MK. Statistikou, resp. její hlubší analýzou, se v rámci vedení ministerstva dlouhodobě nikdo nezabývá a zdá se, že absence existence detailních statistických dat o divadlech, resp. živém umění nikoho ani příliš netrápí. Z organizační struktury není dokonce ani

²⁹ Na úrovni MK byl projekt konzultován s náměstkyní ministra pro řízení sekce živého umění JUDr. Kateřinou Kalistovou.

³⁰ Během několika setkání a následné četné e-mailové komunikace od listopadu 2016 do prosince 2017 se jednalo o ředitelku NIPOS Mgr. Lenku Lázniovskou, vedoucí Centra informací a statistik kultury NIPOS PhDr. Janu Radovou, referentku statistiky divadel Bc. Evu Merglovou, statistika PhDr. Ing. Jaroslava Nováka, CSc. a několika dalších odborných pracovníků NIPOS.

zřejmé, který odbor v rámci MK má tuto oblast na starosti.³¹ Důkazem může být aktuálně platná Státní kulturní politika na léta 2015–2020, resp. Plán implementace Státní kulturní politiky na léta 2015–2020, který v záměru *6.9 Podporovat statistiky a sběr dat v oblasti kultury pro efektivnější formy její podpory*³² zmiňuje pouze rozvoj a vyhodnocení existujícího Satelitního účtu kultury³³ a rozvoj existujícího nástroje benchmarkingu muzeí a galerií. Vznik nového systému, který by byl z hlediska funkčnosti podobný tomu, který dnes využívají galerie, muzea a knihovny³⁴, pro potřeby živého umění není ve státní kulturní politice zmíněn ani okrajově.

Nejdůležitějšími setkáními při analýze prostředí byla tedy jednání s NIPOS – Centrem informací a statistik kultury (CIK) vedené PhDr. Janou Radovou. Hlavním výstupem těchto jednání byla ústní dohoda o spolupráci na výzkumném záměru a zjištění, že již systém obdobný CDDS existuje a funguje pro potřeby knihoven, muzeí a galerií, a je možno se v něm inspirovat. Na základě těchto úvodních jednání provedl řešitelský tým tohoto projektu revizi, resp. oponenturu stávajícího statistického Ročního výkazu o divadle – Kult (MK) 01-01 za rok 2016, který se povinně týká všech divadel na území ČR. Na základě této revize akceptoval NIPOS některé z navržených úprav do výkazů za roky 2017 a 2018. Pravděpodobně nejzásadnější zjištění, která z této revize vzešla, byla potřeba vzniku dalších mutací výkazu pro úplné pokrytí divadelních subjektů fungujících v rámci současné české divadelní sítě. Jejich absence totiž způsobuje dvojité měření zásadních veličin, a výsledná statistika tedy není zcela přesná (více viz kapitola 3.2.3). Zároveň byla v rámci jednání s MK zdůrazněna nutnost důsledného vymáhání dodržování existující zákonné povinnosti vyplňovat roční statistické výkazy ze strany divadel, která jediná zaručí relevantnost výsledných

³¹ V budoucnu se má na oblast statistik zaměřit ekonomický odbor MK ČR, od jehož ředitele získali řešitelé v souvislosti s CDDS předběžný příslib spolupráce.

³² Tento záměr je součástí priority 6. Státní kulturní politiky – Efektivnější prostředí pro podporu kulturních činností, poskytování veřejných kulturních služeb, vzniku kulturních statků a uchování kulturního dědictví.

³³ Satelitní účet kultury poskytuje informace pouze o celém sektoru kultury na národní úrovni a není využitelný jako zdroj detailní zpětné vazby pro poskytovatele dat, tj. v našem případě jednotlivá divadla.

³⁴ Jak v oblasti knihoven, tak v oblasti muzeí a galerií dnes existují pod NIPOS on-line systémy, které umožňují porovnávat na základě vykázaných údajů (výkonových i ekonomických) jednotlivé poskytovatele kulturních služeb mezi sebou (tzv. benchmarking). Data jsou použitelná jak pro poskytovatele, tj. jednotlivé knihovny, galerie a muzea, tak i pro stát.

statistik. Jako podpůrné opatření řešitelský tým navrhl zahrnout splnění zpravodajské povinnosti směrem k NIPOSu jako podmínku pro účast v dotačním řízení vypisovaném MK³⁵.

Samotný NIPOS v rámci fungování CIK působí dojmem personální podvyživenosti a sběr dat v jeho podání je navíc zatížen puristickou snahou o ochranu údajů před třetími stranami, která do značné míry paralyzuje využití výstupních dat. Vzhledem k tomu, že NIPOS sám nejeví žádnou iniciativu ve smyslu inovace systému sběru dat o divadlech (s argumentací, že musejí v tomto smyslu dostat zadání a prostředky od svého zřizovatele, tj. od MK), a úřední aparát ani politická reprezentace MK nepociťuje dlouhodobě nutnost data o divadlech pro své rozhodování získávat, resp. tento záměr nevtělila do žádného strategického dokumentu, a tudíž žádné zadání v tomto smyslu směrem k NIPOS neartikuluje, tak systém setrvává dlouhodobě v nehybnosti technologicky i obsahově na úrovni konce 90. let 20. století.

Institut umění – Divadelní ústav se dlouhodobě zabývá dokumentací českého divadla, tj. z pohledu statistiky ho zajímá zejm. repertoárová a výkonová statistika (četnost hraní jednotlivých titulů, dokumentace jednotlivých inscenací, databáze souborů, divadel a tvůrců, import zahraničního a export českého divadla atd.). V rámci jednání s IDU³⁶ jsme zjišťovali především způsoby jejich aktuálního statistického zjišťování, užití získaných dat a spolupráci s jinými institucemi, stejně tak jako potřeby, jež si vlastním sběrem dat naplňují. Jedním z cenných výstupů byla revize relevantních kontaktů na další instituce a vytěžení jejich znalostí o historii sběru dat pro divadlo. V minulosti, na přelomu milénia v letech 1999-2001 zpracovával IDU statistiku za celé české divadlo, ale MK následně kvůli sjednocení statistiky celé kultury pod jednu instituci tento úkol přesunulo na NIPOS. IDU disponuje historicky významnou řadou dat o českých divadelních inscenacích, která v současné době začíná zveřejňovat formou open data³⁷. Většinu základních

³⁵ Tato podmínka by se měla v následujících letech dle informací MK stát součástí vypisovaných dotačních programů.

³⁶ Za IDU se průběžných jednání účastnila ředitelka Ing. Pavla Petrová, vedoucí útvaru Divadelní ústav Mgr. Ondřej Svoboda, analytička Zuzana Jindrová a vedoucí Informačně-dokumentačního oddělení Mgr. Lucie Čepcová.

³⁷ Otevřená data (anglicky Open data) jsou informace a data zveřejněná na internetu, která jsou úplná, snadno dostupná, strojově čitelná, používající standardy s volně dostupnou specifikací, zpřístupněná za jasně definovaných podmínek užití dat s minimem omezení a dostupná uživatelům při vynaložení minima možných nákladů.

informací o divadlech, které IDU v současnosti sbírá, bude v budoucnu možné čerpat automaticky z navrhovaného systému CDDS, a naopak tento systém bude možné doplňovat daty z otevřené databáze IDU. To by mohlo odbourat jednu z mnoha odboček vícekejdného paralelního sběru dat o českém divadle.

Český statistický úřad³⁸ v oblasti kulturních průmyslů samostatně zpracovává pouze oblast audiovizuálního a mediálního sektoru (knihy a tisk, film a hudba, rozhlas a televize, videohry). Sběr dat ve veškerých ostatních oblastech včetně živého umění zpracovává NIPOS a již zpracovaná data pouze ČSÚ přebírá pro účely Satelitního účtu kultury a dalších užití. Proto je spolupráce s ČSÚ³⁹ v rámci tohoto projektu okrajová a perspektivní je pouze automatické přebírání makroekonomických a demografických dat využitelných pro provoz navrhovaného systému z veřejně přístupných statistik ČSÚ.

Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy⁴⁰ se oblastí sledování a mapování divadelní a jiné umělecké činnosti zabývá v kontextu území hlavního města a v návaznosti na strategické plánování tohoto územně samosprávného celku. V současnosti se IPR pokouší detailně mapovat kulturní infrastrukturu v Praze a sebraná data propojuje se svými mapovými podklady, která pomáhají vizualizovat strukturu kulturní nabídky. Cílem je získat podrobnou představu o existující kulturní infrastruktuře na území Prahy jako podklad pro další strategický rozvoj kulturních a kreativních průmyslů. V tomto ohledu je budoucí propojení dat IPR a navrhovaného systému žádoucí. Týká se to např. možného využití geografických dat dostupných z Geoportálu Praha⁴¹ nebo dat z plánované celkové pasportizace pražských kulturních zařízení. Vzhledem k tomu, že je Praha jedním z největších poskytovatelů veřejné podpory v oblasti kultury v ČR, tak je budoucí spolupráce na navrhovaném systému potřebná. Výstupy mohou být použity pro podporu rozhodování v rámci robustního pražského grantového systému v kultuře na straně donátora, tj.

³⁸ Dále jen ČSÚ.

³⁹ Jednání probíhala s Ing. Milanem Dederou z odboru statistik rozvoje společnosti ČSÚ, který má na starosti v této instituci kreativní a kulturní průmysly.

⁴⁰ Jednání probíhala s Mgr. Šárkou Havlíčkovou a MgA. Davidem Kašparem z projektu Kreativní Praha IPR.

⁴¹ Dostupné na <http://www.geoportalpraha.cz>

zejména grantových komisí, ale i pro příjemce veřejné podpory, tj. samotná divadla a další instituce.

3.2.2 Zapojené strany – divadla

Druhou a neméně zásadní částí analýzy prostředí byla setkání se zástupci vybraného vzorku divadel. Setkání probíhala průběžně nad jednotlivými mutacemi současného Ročního výkazu o divadle a součástí byla facilitace jejich zpětné vazby v rámci změnového řízení pro NIPOS. Pro potřeby analýzy prostředí jsme vybrali tato divadla či soubory tak, aby dohromady tvořily reprezentativní vzorek, a zároveň byla setkání s nimi v časovém rámci projektu realizovatelná:

- o **Činoherní klub**, o.p.s. – Ing. Jiří Pokorný, ekonom
- o **Jatka78**, z.ú. – MgA. Štěpán Kubišta, ředitel
- o **Cirk La Putyka**, o.p.s. – Petr Husička, vedoucí produkce
- o **Spitfire Company** – Bezhlaví z.s. – Ludmila Vacková, výkonná ředitelka
- o **Divadlo Kalich** – Hamlet Production, a.s. – Radim Vaněk, obchodní a marketingový ředitel
- o **Divadlo Drak**, o.p.s. – Ing. Eliška Finková, ředitelka
- o **Divadlo Oskara Nedbala Tábor**, p.o. – Mgr. Linda Rybáková, ředitelka
- o **Městská divadla pražská**, p.o. – Alena Radoslavová, statistik
- o **Cirkus Mlejn**, z.s. (korespondenčně) – MgA. Dagmar Bednářiková, ředitelka KD Mlejn
- o **Národní divadlo v Praze**, p.o. – PhDr. Jiří Adamík, vedoucí obchodního odboru, Michal Příhoda, analytik

Na jednotlivých setkáních probíhaly semistrukturované⁴² rozhovory:

- o Zpětná vazba na současný dokument Roční výkaz o divadle.
- o Zpětná vazba na způsob vyplňování, návaznosti na jiné reporty či dokumenty.
- o Zpětná vazba na navrhované změny, případně pak související problematiku.

⁴² Při vedení výzkumného rozhovoru se tazatel soustředí na položení určitých otázek, respondentovi však dává příležitost k obšírnějšímu vyjádření.

- CDDS:
 - Zjištění informací o tom, jaké reporty či podklady pro vlastní potřebu aktuálně připravují, jak je používají, či zda je získávají od třetích stran.
 - Zjištění informací o tom, jaké reporty jim chybí, či jaké by upotřebili v rámci svého rozhodování.

Obecná zjištění

Obecně platná zjištění z uskutečněných setkání s vybranými divadly, artikulovaná napříč různými typy divadelních institucí (pozn.: zjištění nejsou jakkoliv řazena):

- Problematika (ne)návaznosti reportingu (pro zřizovatele i stát) na finanční audit, který může být dokončen později, než je poslední termín pro odevzdání výkazů. Některá divadla podléhají finančnímu auditu, který není hotov dříve nežli k 1. 7., ale tou dobou už má být naplněna zákonná povinnost odevzdat výkaz obsahující právě čísla vycházející z auditu.
- V mnoha divadlech se míchá vlastní produkce s koprodukcí a není jasně rozděleno, co si zpravodajská jednotka má vykázat jako vlastní výkony a co jako koprodukce. Může tak docházet k duplicitě dat mezi jednotlivými zpravodajskými jednotkami bez odhalení této duplicity na straně zpracovatele výkazu.
- Často divadla naráží na zastaralost výkazu pro současný divadelní systém. Ať již v zastaralém popisu části výkazu o zaměstnanosti (personálu divadla), tak i třeba v žánrovém rozdělení.
- Divadla nemají a ani aktivně nesbírají informace o počtech diváků na hostování v ČR či zájezdech do zahraničí, kdy často nemají přístup k věrohodným údajům. Divadla následně řeší situaci buď kvalifikovaným odhadem, nebo například paušálně fixním číslem.
- Zastaralost či subjektivně vnímaná nedokonalost elektronického sběru a současně také údiv zpravodajských jednotek nad formátem a existencí fyzického sběru dat na plachtě o velikosti čtyř stran A3.
- Pozitivním obecným zjištěním pak je, že většinu divadel zajímá možnost získat zpět benchmark, či jinou formu zpětné vazby na jimi vyplněný výkaz, a jsou ochotni v případě odůvodnění sdílet i více dat, či specifičtější data. U některých navržených okruhů informací

určených k budoucímu sběru vyjádřili podivení, že je zpracovatel výkazu nesbírá. Příkladem může být statistika počtu předplatitelů či sledování podílu elektronického prodeje vůči kamenným pokladnám.

- Divadla nepovažují vyplnění výkazu za náročné, ať časově či lidsky, často naopak potvrzují důležitost osobního zpracování pro získání lepšího pohledu na jimi spravovanou instituci. Průměrně vyplnění výkazu zabere divadlům polovinu pracovního dne. Data mají často připravená v rámci jiných jimi připravovaných výkazů, např. pro zřizovatele či poskytovatele grantů.
- U mnoha polí panuje mezi divadly neshoda ve způsobu vyplňování, přesněji v jejich významu. Často je pak vyplňují čistě na základě vlastního úsudku či zvyklosti.

Specifická zjištění

Zjištění, která se ukázala být relevantní pro výzkumný projekt, či pro facilitaci zpětné vazby Ročního výkazu o divadle pro NIPOS.

- Je komplikované vykazování, pokud divadlo provozuje svoji produkci pod více subjekty⁴³. Je pak nuceno určitým způsobem je od sebe oddělit a vykazovat jako dvě různé zpravodajské jednotky.
- Statistický sběr nereflektuje provozování divadla projektovým způsobem a do značné míry ve své struktuře předpokládá stálý soubor a stálé zaměstnance.
- Některé statistiky divadla vyplňují vícekrát pro různé výkazy a uvítala by, aby si státní instituce byly schopny data mezi sebou předat. A to včetně toho, že je pro některé instituce vyplňují i ve větším detailu než pro Roční výkaz o divadle.
- Některá divadla uvádějí minimální cenu vstupenky dle skutečnosti, jiná zase uvádějí 1kč, aby mohla zohlednit vstupenky, které distribuují například svým partnerům a hostům (protože mají zakázáno rozdávat vstupenky zdarma). Při dalším zjišťování ale vyplynulo, že nemají problém spočítat průměrnou cenu vstupenky až do detailu jednotlivých představení.

⁴³ Příkladem může být Divadlo Kalich, které je provozováno pod dvěma subjekty – akciová společnost (provoz divadla a činoherní inscenace) a obecně prospěšná společnost (muzikálové produkce).

- V současné chvíli neexistuje možnost indikace, že poskytují, či naopak využívají prostor pro dlouhodobé hostování či rezidenci.

3.2.3 Analýza stávajícího sběru dat a facilitace zpětné vazby na Roční výkaz o divadle

Jak již bylo naznačeno v předchozím textu, tak CIK NIPOS požádal o facilitaci zpětné vazby na Roční výkaz o divadle. Dle původního plánu se měly získané informace od jednotlivých divadel a řešitelským týmem navržené úpravy projevít až do připravovaného formuláře na rok 2018, tj. vyplňovaného na jaře 2019. Některé dílčí a nevýznamné navrhované úpravy se nakonec podařilo zapracovat již do formuláře za rok 2017 a zároveň byl připraven zcela nový metodický pokyn pro vyplňování výkazu, který by měl odstranit nejasnosti ve vymezení některých polí výkazu a způsobu jejich vyplňování. K připomínkování tohoto metodického pokynu byl řešitelský tým v lednu 2018 také přizván.

Žádost o pomoc vyplynula z úvodní schůzky s NIPOS, přesněji z diskuze nad současným způsobem sběru dat o divadlech v ČR. Na základě této žádosti byl členy řešitelského týmu vybrán reprezentativní vzorek divadel (viz kapitola 3.2.2), se kterými postupně proběhly individuální rozhovory.

Na základě této zpětné vazby vznikl soubor připomínek ke sběru dat, jednotlivým částem formuláře Ročního výkazu o divadle i samotné formě sběru údajů. První sadu připomínek řešitelský tým prezentoval a předal na jednání přímo se zástupci NIPOS, kdy byla část připomínek do formuláře zapracována a připravena k nahlédnutí. Následně proběhlo i druhé kolo připomínek, kde byla zdůrazněna závažnost některých, ze strany NIPOS původně odmítnutých, připomínek a byly doplněny některé nové úpravy na základě schůzek s dalšími divadelními subjekty. Zároveň byla v rámci paralelních jednání s MK zdůrazněna nezbytnost důsledného vyžadování dodržování

existující zákonné zpravodajské povinnosti ze strany divadel. Jako podpůrné opatření řešitelský tým navrhnul zahrnout splnění zpravodajské povinnosti směrem k NIPOSu jako podmínku pro účast v dotačním řízení vypisovaném MK.

Připomínky ke sběru a formuláři byly také konzultovány s IDU, jehož vstup pomohl upřesnit některé poznatky o částech formuláře a dlouhodobé motivaci jednotlivých subjektů ke sběru vybraných informací.

„Všechno, o co to chcete rozšířit (snad kromě těch koprodukcí), by bylo zajímavé – jenom se obávám, že vám to nikdo nebude chtít vyplňovat a Staťák to nebude chtít zpracovávat a MK nebude vědět, k čemu by mu to mělo být.“ – ilustrační citace z konzultací s IDU.

Jedním z vedlejších výstupů facilitace zpětné vazby bylo upozornění na chybějící metodologii k výkazu, kterou NIPOS slíbil připravit v druhé polovině roku 2017. Metodologie by měla pokrýt většinu výkazem sbíraných dat a měla by poskytnout dostatečné vodítko pro zpravodajské jednotky vedoucí k vyšší kvalitě dat a snazší práci s výkazem.

Získané zkušenosti i poznatky o sběru dat, výkazu, zpětné vazbě poskytnuté jednotlivými subjekty i o postupné pozitivní změně přístupu NIPOS k těmto získaným poznatkům a jejich aplikaci do příštích instancí Ročního výkazu o divadlech velmi pomohly při přípravě navrhovaného systému sběru a vyhodnocování dat v rámci CDDS.

3.2.4 Vyhledávání relevantních zahraničních příkladů

V rámci výzkumného záměru bylo jedním z cílů získat, zpracovat a aplikovat již existující poznatky a využít zkušenosti s již fungujícími systémy sběru a zpracování dat v divadelním, potažmo

uměleckém prostředí. Proto vznikl a průběžně byl doplňován seznam kontaktů na správce a realizátory lokálních i zahraničních projektů.

Ze všech prostudovaných projektů byly jako nejrelevantnější pro zamýšlený systém vybrány dva, s jejichž představiteli proběhla osobní setkání:

- 1) Audience Finder⁴⁴ od The Audience Agency⁴⁵ z Velké Británie provozovaný nad daty všech kulturních organizací, které získávají významný grant⁴⁶ od Arts Council England⁴⁷,
- 2) Theatron Network⁴⁸, který se zabývá výzkumem divadelního publika a v jeho rámci zpracovává větší množství dat.

Současně existují i další zajímavé aktivity, z nichž byly pro účely tohoto projektu čerpány informace nebo byly inspirací pro některé jeho části:

- Theatre Communications Group⁴⁹ (zkráceně TCG) – ročenka Theatre Facts (USA)
- DataArts⁵⁰ - služba Cultural Data Profile (USA)
- Satelitní účet kultury⁵¹ (ČR)

3.2.5 Výzkumná návštěva Velké Británie – The Audience Agency, Tour Finder, The Society of London Theatre

Na základě získaných kontaktů a informací o existujících zahraničních systémech proběhla v květnu 2017 studijní a inspirační cesta primárně za představiteli The Audience Agency – agentury, která na základě zakázky od Arts Council England provozuje systém Audience Finder a zároveň se věnuje dlouhodobému výzkumu a zpracování dat o publiku.

⁴⁴ <https://audiencefinder.org>

⁴⁵ <https://www.theaudienceagency.org>

⁴⁶ Jedná se o tzv. NPO's – National Portfolio Organizations.

⁴⁷ <http://www.artscouncil.org.uk>

⁴⁸ <http://www.theatron-network.eu>

⁴⁹ <http://www.tcg.org/ResearchAndResources/TheatreFacts.aspx>

⁵⁰ <http://culturaldata.org/what-we-do/for-arts-cultural-organizations/the-data-profile/>

⁵¹ <http://www.nipos-mk.cz/?cat=424>

Setkání s pracovníky The Audience Agency bylo primárně zaměřeno na jejich zkušenosti se systémem sběru dat, způsobem jejich sběru, návaznosti dat na další systémy, strukturu a kvalitu sbíraných dat a výstupy ze zpracovaných dat, ať již veřejné, nebo ad hoc. Smyslem jednání bylo současně zjistit obecné informace o britském divadelním trhu, fungování samotné The Audience Agency a možnostech spolupráce při naplňování našeho výzkumného záměru.

Současně proběhla setkání i s představiteli dalších organizací, která měla umožnit vhled do stavu sběru a zpracování dat ve Velké Británii a využitelnosti takových dat zejména ze strany uživatelů. Řešitelé se setkali se zástupci projektu Tour Finder⁵² sdružujícího nezávislé divadelní soubory a provozovatele regionálních kulturních center, který provozuje on-line nástroj na podporu zájezdové činnosti nezávislých souborů (touring companies), a především se zástupkyní The Society of London Theatre⁵³. Obě organizace poskytly zajímavou zpětnou vazbu na využitelnost a důvěryhodnost dat zpracovaných ať už přímo The Audience Agency, nebo Arts Council England.

Od zástupkyně SOLT získal řešitelský tým velmi hodnotnou a veřejně nedostupnou výroční zprávu o stavu a výkonech členských divadel SOLT. SOLT je profesní asociace, která již více než 100 let zastupuje zájmy zejména komerčních divadel z londýnského West Endu, ale která sdružuje i některá velká veřejná divadla jako je např. National Theatre nebo Royal Opera House a poskytuje jim za členský a servisní poplatek různorodé služby týkající se mj. i prodeje vstupenek a datových analýz nad jednotlivými prodeji.

3.2.6 Výzkumná návštěva Německa – Theatron Network

Druhou výzkumnou cestou byla návštěva Německa v prosinci 2017 za Achimem Müllerem, zástupcem evropské sítě Theatron Network, zaměřené na rozvoj publika a sdílení příkladů dobré

⁵² Tour Finder - <http://tour-finder.org> - setkání proběhlo se Sarah Wilson-White.

⁵³ Dále jen SOLT - <http://solt.co.uk> – setkání proběhlo s Katie Kerry - Head of CEO Office & Awards General Manager

praxe mezi jednotlivými členskými organizacemi. Achim Müller je kromě aktivit v rámci sítě Theatron pracovníkem Institut für Kultur und Medienwirtschaft v Berlíně a byl hostem sympozia katedry produkce v roce 2016 s tématem Výzkum publika, jeho segmentace a marketing. Účelem konzultace bylo především sdílení jeho znalostí a zkušeností se sběrem a zpracováním dat v Berlíně, na úrovni jednotlivých spolkových zemí i na úrovni celého Německa. Současně proběhla konzultace nad navrhovaným systémem sběru a zpracování dat, především pak z pohledu možné přeshraniční spolupráce a aplikace navrhovaného systému v dalších zemích Evropské unie.

Obě zahraniční výzkumné cesty vnesly do projektu zcela nový pohled na možná řešení stanoveného problému, bez kterých by projekt nebylo možné dokončit.

4. Zpracování podkladů

4.1 Sběr testovacích dat od AND za rok 2016

Partnerem projektu byla od počátečních fází Asociace nezávislých divadel ČR, která hmatatelně postrádala ve zveřejňovaných statistikách NIPOSu nezpochybnitelné argumenty pro svůj lobbying za sektor tzv. nezávislého divadla⁵⁴. Proto vedení AND souhlasilo s poskytnutím testovacích dat svých členů za rok 2016⁵⁵ ve struktuře, která odpovídala pravidelným ročním sběrům dat realizovaných NIPOSem⁵⁶. Z celkového počtu 38 členů AND svá data poskytlo 20 členů, tj. sběr proběhl s 53% úspěšností.

Analýza sebraných údajů jednoznačně potvrdila nedůvěryhodnost údajů o zaměstnanosti⁵⁷. Z řady důvodů nezávislá divadla většinu svých pracovníků nezaměstnávají ve smyslu zákoníku práce, ale pouze využívají různých forem spolupráce s osobami samostatně výdělečně činnými (tzv. OSVČ)⁵⁸. Tento postup je výrazně odlišný od praxe tzv. kamenných, tj. většinou veřejných příspěvkových divadel, kterým je výkaz ušitý na míru. Díky nezkušenosti zodpovědných zástupců divadel a malé metodické podpoře ze strany NIPOS docházelo při vyplňování ke zmatení pojmů a častému zaměňování pojmu „zaměstnanec“ a „pracovník“. Údaje o zaměstnanosti, které jsou jednou ze základních metrik přebíraných do národních statistik, např. do Satelitního účtu kultury, proto byly výrazně znehodnoceny. Další nejasnost a z ní pramenící duplicita se projevila při vykazování představení na vlastních neboli tzv. mateřských scénách. U nezávislých divadel je běžný provozní model, kdy soubory bez vlastního divadelního prostoru působí v režimu stálých

⁵⁴ Nezávislost je v tomto případě definována jako nezávislost na orgánech veřejné správy z hlediska vzniku (založení), existence (provozu) a zrušení (zániku) organizace. Dále se jedná o nezávislost (nenárokovost) na veřejných finančních zdrojích a rozpočtech. Přestože tato divadla pro svůj provoz dotace z veřejných prostředků využívají, tak na jejich poskytnutí nemají právní nárok a rozhodnutí ucházet se o ně závisí zcela na jejich svobodné vůli.

⁵⁵ Na základě dobrovolného souhlasu členů.

⁵⁶ V praxi zúčastnění členové AND dodali své „nuposové“ Roční výkazy o divadle za rok 2016 a řešitelé jejich údaje přepsali do počítačově zpracovatelné podoby a provedli analýzu těchto dat.

⁵⁷ Sekce II. Ročního výkazu o divadle.

⁵⁸ Umělecké smlouvy, fakturace služeb apod.

rezidentů v divadelních prostorech provozovaných jiným subjektem⁵⁹. V tomto případě jsou divadelní představení provozována koprodukčně (neboli v režimu spolupořadatelství), tj. společnými silami a na vrub obou partnerů. To má za následek, že pravidelně vykazují do národní statistiky stejné diváky stejné inscenace jak provozovatel prostoru, tak i divadelní soubor.

Souhrnná statistika z takto posbíraných dat včetně orientačního dopočtu na všechny členy poskytla vedení AND základní představu o výkonu, obratu a síle jimi zastupovaných divadel, nicméně komplikovaný způsob (obcházení NIPOSu, ruční přepisování dotazníků, dopočty), jakým se k těmto datům asociace dopracovala, dokazuje potřebu vytvořit zcela nový systém sběru, vyhodnocení a sdílení dat o provozu divadel. Zároveň se prokázalo, že struktura, granularita a dostupnost dat, které v tuto chvíli sbírá NIPOS, jsou pro potřeby AND nedostatečné.

4.2 Spolupráce s Národním divadlem v Praze

Národní divadlo v Praze⁶⁰ bylo jedním z vybraných divadel, se kterými jsme v rámci analýzy prostředí konzultovali zkušenosti a postřehy při práci s daty a jejich pohled na sběr, který realizuje NIPOS. Národní divadlo je největší divadelní instituce v ČR, která disponuje množstvím budov a souborů a realizuje největší počet představení. Proto byla volba ND jako referenční organizace jednoznačná. Obchodní odbor ND⁶¹ zaměstnává vlastního datového analytika⁶², což je u tuzemských divadel unikum, a ve spolupráci s dodavatelem vstupenkového systému Colosseum Ticket⁶³ vytváří vlastní systém sběru a analýzy dat o svých výkonech a prodejkách. V kontextu českých divadel se také zcela nadstandardně věnuje možnostem a využitelnosti datové analýzy pro plánování, obchod a řízení provozu divadla. To je možné díky velikosti ND, jeho ekonomickým

⁵⁹ Např. působení Divadla Vosto5 na Jatkách78 nebo Divadla Letí v prostorách Vily Štvanice.

⁶⁰ Dále také jen ND.

⁶¹ Úvodní konzultace se za ND účastnila správní ředitelka ND ing. Tamara Čuříková, ředitelka Činohry ND ing. Jana Dvořáková Ph.D. a vedoucí obchodního odboru ND PhDr. Jiří Adamík.

⁶² Tímto datovým analytikem je Michal Příhoda.

⁶³ Systém provozuje společnost Perfect System, s.r.o. – více na <https://www.colosseumticket.cz/cs/>.

možnostem, ale i obrovskému množství prodaných vstupenek za rok.⁶⁴ Vzhledem k vstřícnému postoji vedení ND a vedoucího obchodního odboru jsme požádali o možnost dalších podrobnějších konzultací jak nad uvažovanou architekturou systému CDDS, tak nad zkušenostmi s budováním jejich vlastního systému. ND poskytlo pro otestování našeho systému svá kompletní prodejní data za leden a únor 2016. Konfrontace představ řešitelského týmu s realitou a praxí v rámci ND pomohla vylepšit strukturu navrhovaného řešení. Spolupráce s vedoucím obchodního odboru ND Jiřím Adamíkem vyústila v jeho pozvání do panelové diskuse na téma obchodních strategií divadel v rámci sympozia Katedry produkce DAMU na téma *Data v umění – umění v datech*, které řešitelé spoluorganizovali.

4.3 Symposium Katedry produkce DAMU *Data v umění – umění v datech*

Vedení Katedry produkce DAMU⁶⁵ se rozhodlo vzhledem k nabízející se synergii s tímto projektem zaměřit téma pravidelného podzimního sympozia katedry⁶⁶ na téma využití dat v umění. Spoluřešitelé se podíleli na koncipování tématu, návržení programu, výběru domácích i zahraničních účastníků a na organizaci celé akce. Symposium se odehrálo v termínu 22. – 23. 11. 2017 v prostorách Pražského kreativního centra IPR a součástí byly 2 přednášky zahraničních odborníků a 4 moderované panelové diskuse s českými odborníky z praxe. Program dvoudenního sympozia byl doplněn workshopy pro studenty, v rámci kterých byl koncept *Centrálního divadelního datového skladu* prezentován. Symposium pomohlo představit téma využití dat v umění v širších souvislostech, než je v možnostech a působnosti tohoto projektu.

⁶⁴ Dle Výroční zprávy ND za rok 2016 prodalo ND v roce 2016 přes 600 tisíc vstupenek.

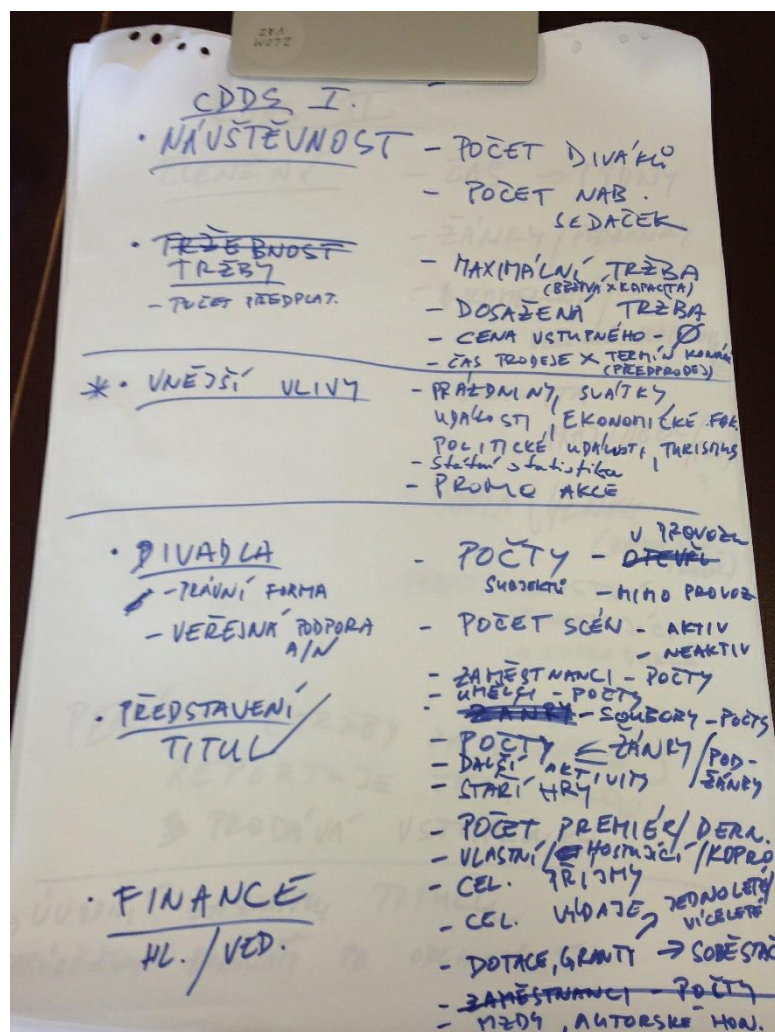
⁶⁵ Dále také jen KP.

⁶⁶ Více na <https://www.damu.cz/cs/katedry-obory/katedra-produkce/111/>

5. Návrh řešení CDDS

5.1 Zpracování získaných podkladů a výběr relevantních reportů

Na základě získaných vstupních informací, setkání se zástupci českých divadel a relevantních tuzemských i zahraničních institucí, vyhodnocení dosavadních zkušeností a po analýze shromážděných písemných materiálů jsme dospěli formou řízeného brainstormingu a cherry-pickingu⁶⁷ ze všech dostupných zdrojů k návrhu struktury CDDS.



Obrázek 1 - ukázka z průběhu brainstormingu pro návrh reportů CDDS

⁶⁷ Účelový výběr pouze určitých částí („vybírání třešniček“).

Naším záměrem bylo identifikovat takový soubor dat, který by byl pro cílové organizace co nejhodnotnější a umožňoval co nejkvalitnější zpracování a prezentaci získaných dat. Při hledání jednotlivých položek, ze kterých později vznikl návrh databáze CDDS, byl zvolen postup nikoliv od dostupných, či ideálních datových zdrojů, ale od konkrétních potřeb divadel a nejzajímavějších možných výkazů, které by bylo skrze námi zpracovaná data možné divadlům a relevantním institucím doručit.

5.2 Přehled klíčových podkladových materiálů / reportů

5.2.1 The Society of London Theatre Box Office Data Report

Report asociace SOLT primárně prezentuje celoroční výkonová data divadel sdružených v asociaci a má poskytnout vhled do situace na trhu. Jeho primárním benefitem je snaha o korelaci změn vůči vnějším vlivům a zobrazování dat nikoliv v celoročním souhrnu, ale v týdenním detailu. Report je dostupný pouze platícím členům asociace.

Figure 5

2015 Weekly Attendance and Seating Capacity - Graph



From attendance of one season prior 2014

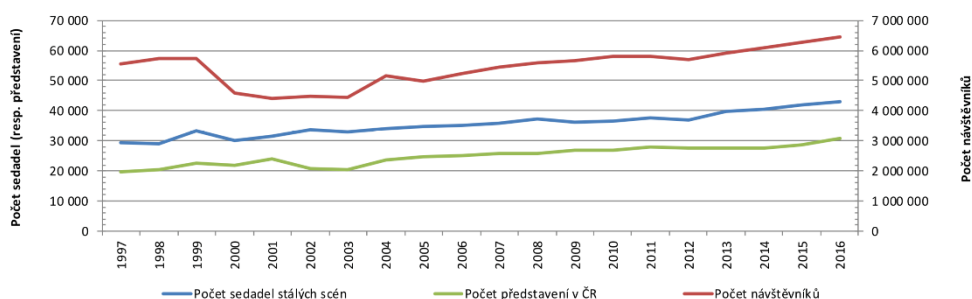
Obrázek 2 - ukázka z reportu SOLT

5.2.2 NIPOS – Základní statistické údaje o kultuře v České republice

Výkaz českého divadla, potažmo kultury v celoročním pohledu slouží jako podklad pro rozhodování státní správy a výkaz celkové výkonnosti divadelního segmentu⁶⁸.

VÝVOJ VYBRANÝCH UKAZATELŮ V LETECH 1997 – 2016

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet divadel (bez stagion)	86	87	116	118	127	110	101	119	121	125	130	133	137	151	153	153	152	152	155	175
Počet stálých scén v provozu	102	99	116	121	130	129	127	134	143	145	144	148	150	180	169	166	174	177	180	189
Počet sedadel stálých scén	29 450	28 889	33 411	30 223	31 589	33 597	33 072	34 115	34 863	34 929	35 796	37 322	36 033	36 648	37 622	36 789	39 616	40 469	41 872	42 815
Počet sedadel na 1 tis. obyv.	2,9	2,8	3,2	2,9	3,1	3,3	3,2	3,3	3,4	3,4	3,5	3,6	3,4	3,5	3,6	3,5	3,8	3,8	4,0	4,1
Počet návštěvníků v ČR v tis.	5 538	5 733	5 743	4 589	4 405	4 489	4 437	5 149	4 976	5 235	5 448	5 606	5 657	5 805	5 794	5 699	5 896	6 108	6 269	6 437
Počet návštěvníků na 1 tis. obyv.	537	557	559	447	431	440	435	504	486	510	528	538	539	552	552	542	561	580	594	609
Počet návštěvníků na 1 sedadlo	188	198	172	152	139	134	134	151	143	150	152	150	157	158	154	155	149	151	150	150
Počet představení v ČR	19 589	20 336	22 655	21 997	23 950	20 857	20 247	23 532	24 563	24 888	25 785	25 703	26 921	26 883	27 959	27 526	27 508	27 533	28 519	30 891



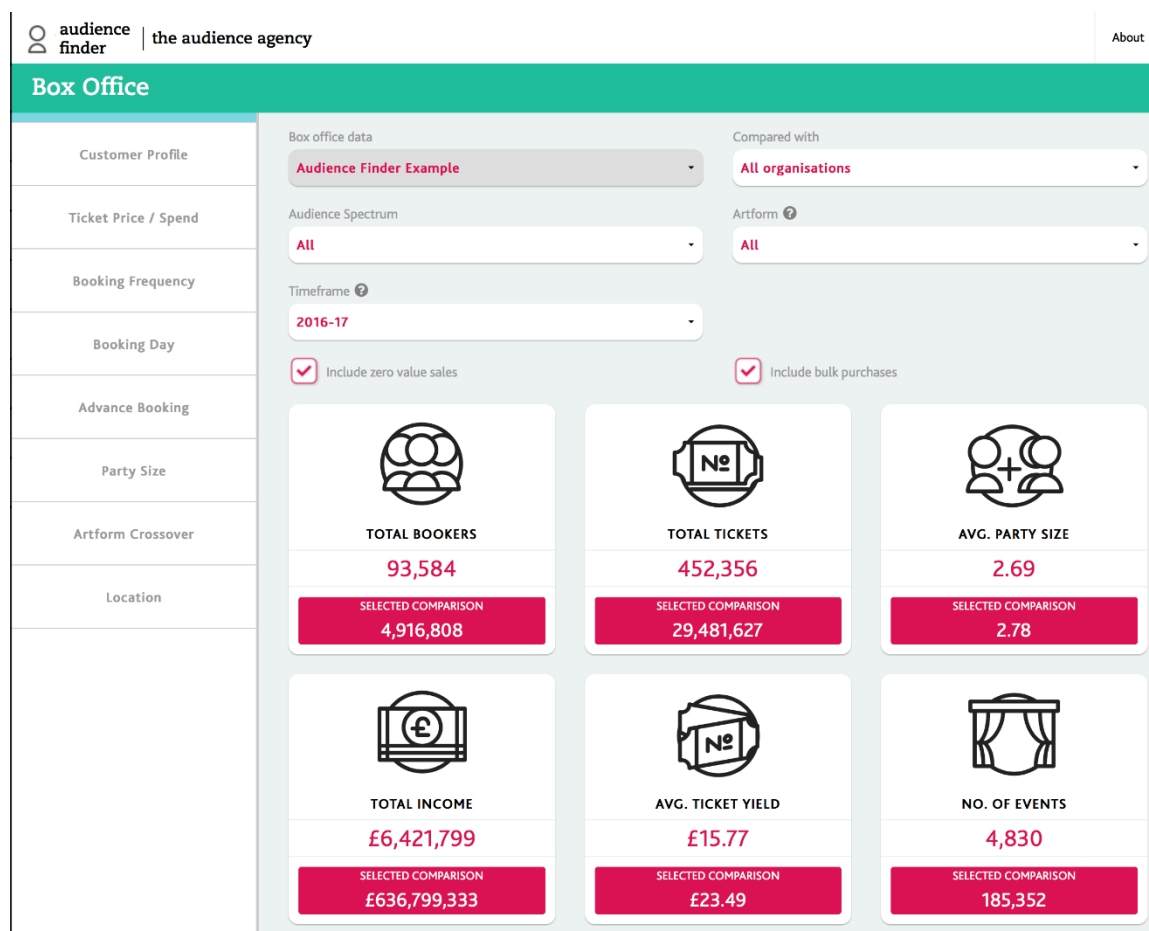
Obrázek 3 - ukázka z publikace Základní statistické údaje o kultuře v České republice, tzv. Modrého sešitu, II. díl

Pro potřeby návrhu slouží tento report jako jistý benchmark či laťka, kterou se snažíme překonat a vylepšit užitečnost prezentované statistiky pro divadelní instituce.

⁶⁸ Dostupný na webu NIPOS: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

5.2.3 Audience Finder dashboard

Audience Finder dashboard je přehledná nástěnka shrnující aktuální data o prodeji a návštěvnících anglických kulturních organizací, vycházející z automaticky sbíraných dat od prodejců vstupenek, ale i od samotných divadel⁶⁹.



Obrázek 4 - ukázka testovací nástěnky nástroje Audience Finder

⁶⁹ Dostupný po přihlášení na <https://audiencefinder.org/dashboard/box-office>.

5.2.4 Grantový systém hl. m. Prahy

Pro projekt CDDS je grantový systém hlavního města Prahy zajímavý z pohledu přístupu k aktuálně sbíraným a zpracovávaným datům z grantových žádostí a možnosti tato data porovnat s dalšími statistickými údaji⁷⁰.

The screenshot shows the 'NÁHLED SESTAVY' (Report Preview) interface of the Prague Grant Portal. The main table displays data for the 'Kultura' (Culture) category, categorized by 'Oblast' (Area) and 'Rok trvání' (Duration Year). The table includes columns for 'Počet projektů' (Number of projects), 'Předpokládané celkové náklady' (Estimated total costs), and 'Požadovaná částka' (Requested amount). The data is presented for each year from 2006 to 2022, with a final row for the 'Kultura Celkem' (Culture Total).

Oblast	Rok trvání	Počet projektů	Předpokládané celkové náklady	Požadovaná částka
Kultura	2006	538	1 485 424 547,00 Kč	545 566 369,00 Kč
	2007	731	1 834 719 303,00 Kč	684 314 078,00 Kč
	2008	1 056	3 094 012 094,91 Kč	956 808 774,81 Kč
	2009	1 063	6 439 667 315,00 Kč	974 775 944,00 Kč
	2010	1 037	2 883 558 032,00 Kč	982 962 198,00 Kč
	2011	1 105	2 994 652 022,50 Kč	1 049 623 070,00 Kč
	2012	1 117	2 864 422 808,65 Kč	1 026 741 826,50 Kč
	2013	889	2 592 320 252,00 Kč	926 893 452,00 Kč
	2014	898	2 800 982 976,67 Kč	986 209 360,10 Kč
	2015	910	3 342 751 308,00 Kč	1 049 846 612,00 Kč
	2016	1 057	3 797 685 379,00 Kč	1 219 290 626,00 Kč
	2017	972	3 436 852 421,25 Kč	1 126 536 036,00 Kč
	2018	791	3 186 285 435,00 Kč	1 096 505 777,00 Kč
	2019	195	2 242 923 835,00 Kč	806 775 849,00 Kč
	2020	156	1 915 979 644,00 Kč	679 571 589,00 Kč
	2021	96	1 372 502 890,00 Kč	464 769 470,00 Kč
	2022	38	520 132 608,00 Kč	166 411 530,00 Kč
Kultura Celkem		12 649	46 804 872 871,98 Kč	14 743 604 561,41 Kč

Obrázek 5 - ukázka přehledu z grantového portálu Hl. m Prahy

5.3 Realizované řešení systému CDDS

Navrhované a testované řešení Centrálního divadelního datového skladu muselo reflektovat jak rozsah výzkumného záměru, tak především možnosti divadel a institucí, a návazně také praktickou využitelnost takového řešení. Cílem tedy nebyl všeobjímající systém, ale efektivní

⁷⁰ Dostupný na

<http://granty.praha.eu/GrantyPortalRS/Explorer/Reports/ReportPreview.aspx?isNodeId=true&id=c69ceff5-e52c-40a8-9f76-f776deb9726d&variantId=07a6ee78-58f6-42b6-ad89-8140a41294ed>

řešení omezené na ty nejdůležitější a nejrelevantnější části, data a reporty, které se na základě komunikace a průběžného testování s vybranými partnery ukázaly pro pozdější uživatele systému jako vhodné a žádoucí, a mohou, při zachování jisté úrovně uživatelské přívětivosti, poskytnout maximální užitek pro manažerské řízení.

5.3.1 Alpha verze řešení

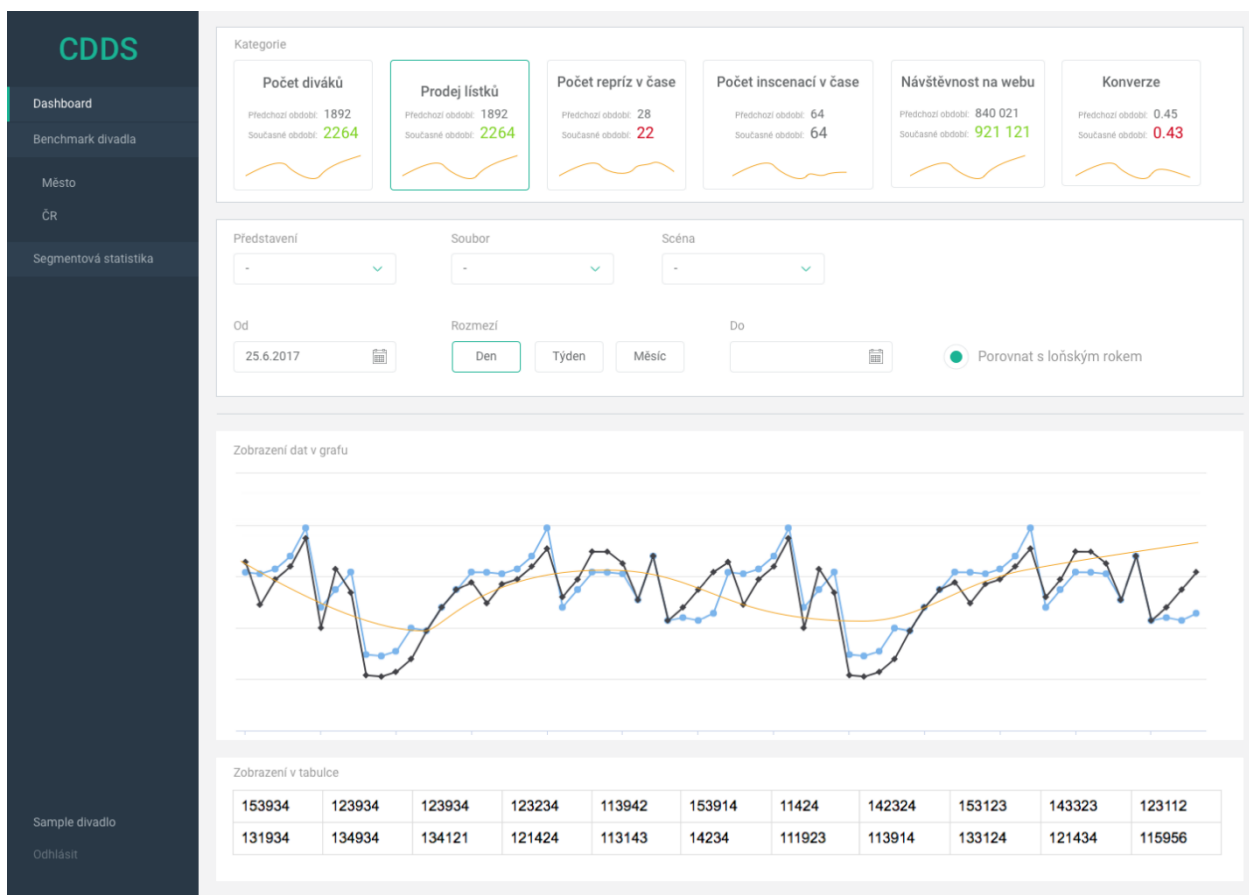
Výše zmíněná omezení realizovaného řešení se týkají především souboru nadstavbových služeb, které jsou v této studii pouze rámcově popsány či doporučeny k budoucímu řešení⁷¹. Podstatné v této fázi jsou především ty údaje, které jsou nezbytné ke statistickému popisu divadla. Z rozsahu výzkumného záměru také vyplývá, že navrhovaný systém nebude připraven jako plně funkční, ale jako ověření konceptu s předběžným návrhem rozhraní systému pro jednotlivé uživatele.

⁷¹ Viz tzv. nadstavbové moduly zmíněné v kapitole 6. Výstupy projektu.

Následující ukázky pocházejí z funkční beta verze navrhovaného systému CDDS dostupné on-line na <https://cdds.gmrchk.com>. Beta verze databáze a přístupového rozhraní je naplněna testovacími daty od divadla Jatka78 a Národního divadla Praha⁷².

1) Dashboard divadla

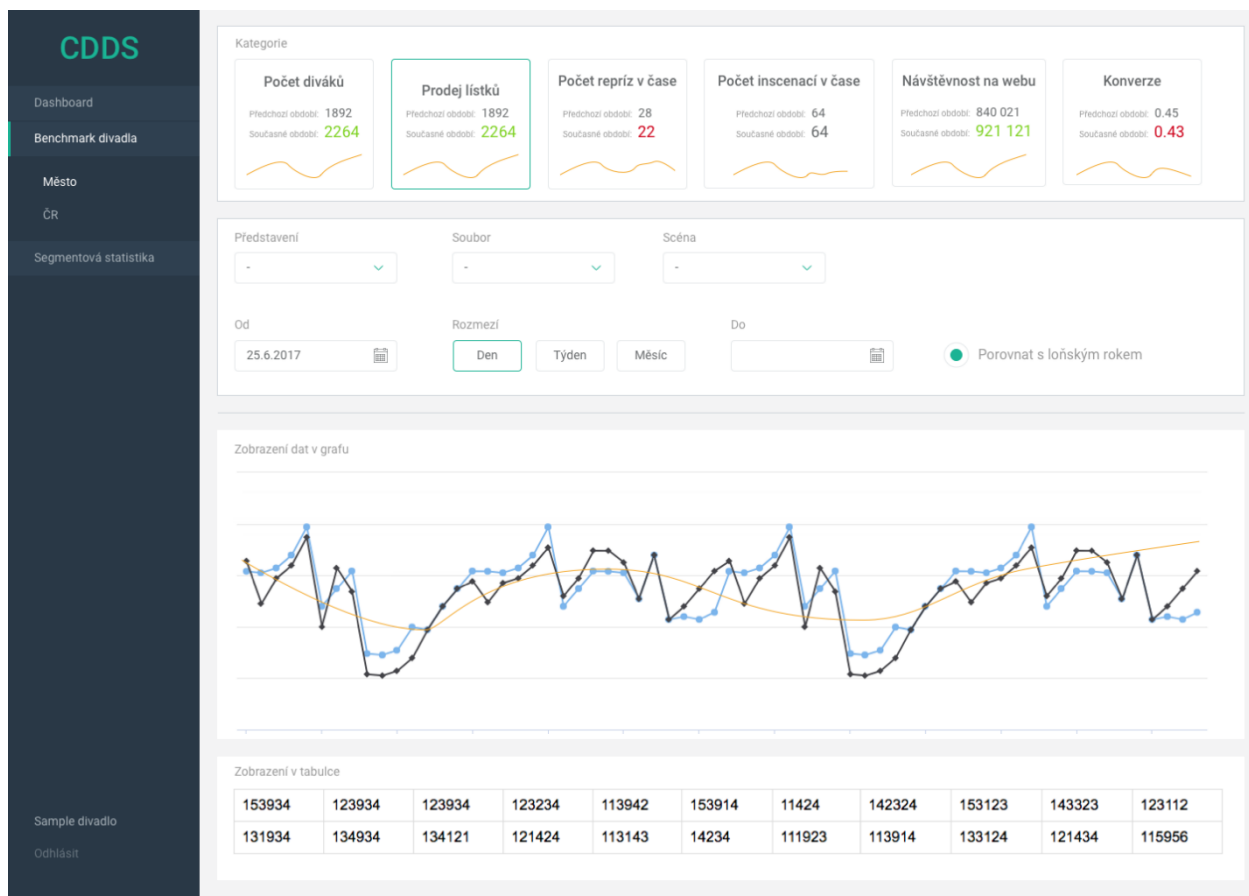
Poskytuje divadlu přístup a pohled na vlastní aktuální a historická data s možností je filtrovat podle jednotlivých představení, žánrů či období.



⁷² Více o testovacích datech v kapitole 5.3.12 této studie.

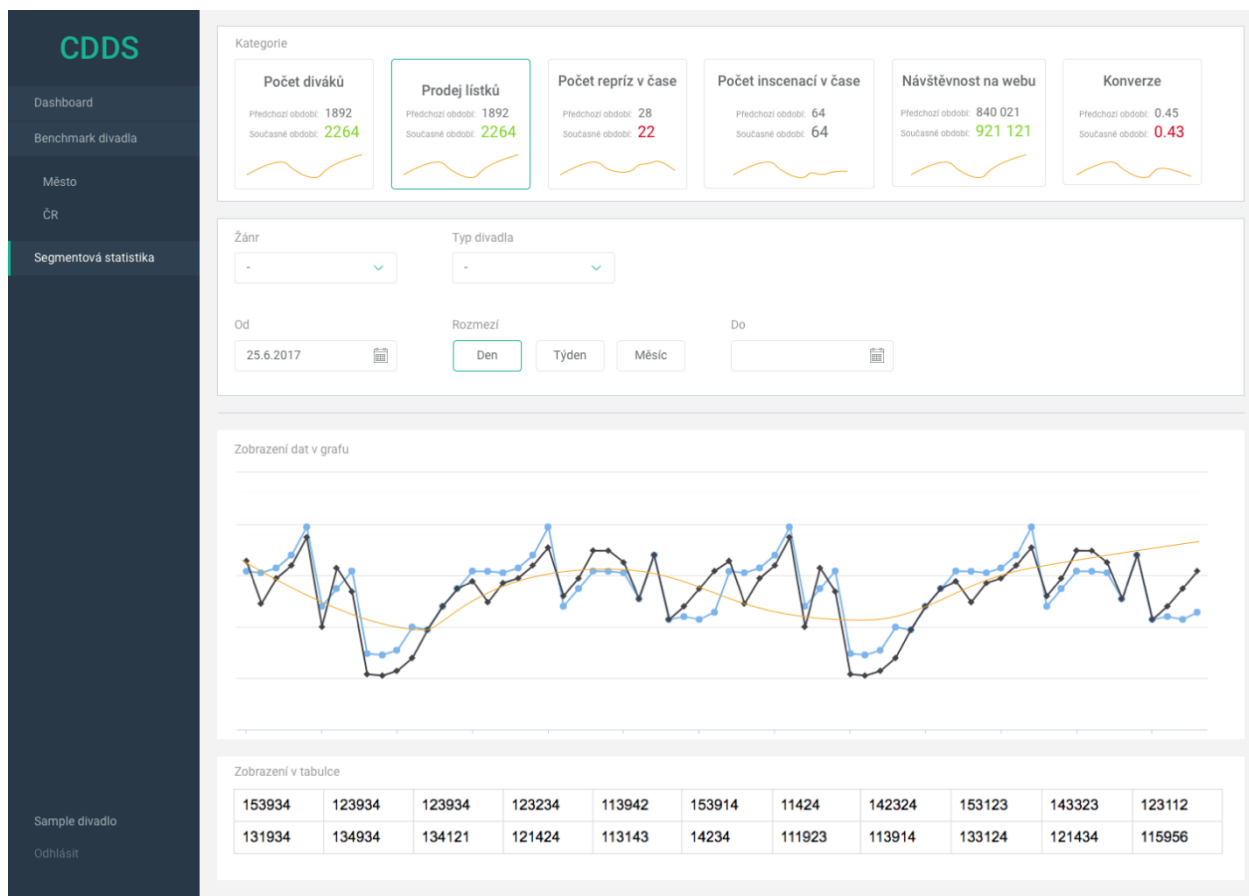
2) Benchmark divadla

Poskytuje divadlu srovnání vlastních provozních údajů (shodných s daty na Dashboardu) vůči srovnatelným divadlům (bez uvedení konkrétních divadel). Umožňuje filtraci podle žánrů či období.



3) Segmentová statistika

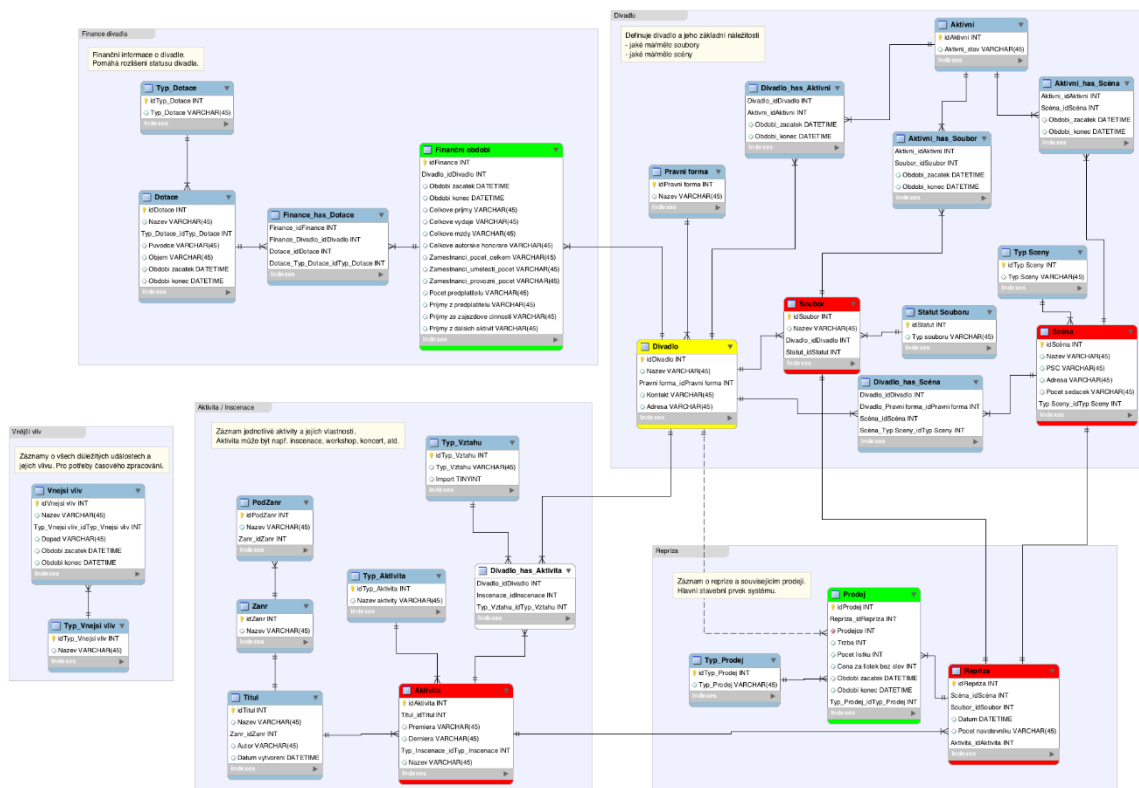
Poskytuje divadlům a divadelním institucím přehledové statistiky o celém segmentu jako celku, jeho proměnách v čase s možností filtrace podle žánrů, segmentů divadla či časového období.



5.3.2 Systémové a datové možnosti

Možnosti přípravy a testování navrhovaného řešení jsou omezeny v současnosti dostupnými datovými i systémovými zdroji.

Dalším z výrazných omezení, která se během přípravné fáze projektu projevila, je malá uživatelská znalost práce s daty a datovými výstupy na straně divadel a obecně rezervovaný přístup divadelního segmentu ke statistice. Navzdory pozitivnímu přístupu respondentů ve smyslu ochoty pracovat s možnými datovými či systémovými výstupy, ale často chybí reálná zkušenost s nasazením takto získaných údajů a poznatků do manažerské praxe. Divadla si často neumí představit přínos sbíraných a zpracovávaných dat, a ještě častěji netuší, kde všude by ve vlastní organizaci taková data mohla sbírat.



5.3.4 Výběr technologie

Pro potřeby navrhovaného systému CDDS bylo potřeba zvolit technologické řešení, které umožní realizovat systém jak pro potřeby tohoto výzkumného projektu, tak pro potenciální pozdější rozšíření a realizaci. Za těchto předpokladů bylo zvoleno robustnější řešení, schopné reflektovat předpokládanou diverzitu testovacích dat, a zároveň umožňující systém prezentovat a konzultovat s vybranými potencionálními partnery a zainteresovanými institucemi.

Jako řešení byla zvolena relační databáze v MySQL pro ukládání dat a základní webové rozhraní pro jejich zobrazení a interpretaci. Při výběru technologií bylo také přihlédnuto k možnostem nasazení z pohledu jednoduchosti, rozšířenosti a ceny. Proto byly zvoleny technologie, které jsou open-source⁷³ či zcela zdarma, a již nyní se běžně používají v mnoha organizacích. To usnadní budoucím uživatelům jejich pochopení a aktivní užívání.

5.3.4.1 Relační databáze vs. jiné možné způsoby uložení dat

Relační databáze je založena na tabulkách, jejichž řádky obvykle lze chápat jako záznamy a eventuálně některé sloupce v nich (tzv. cizí klíče) lze chápat tak, že uchovávají informace o relacích mezi jednotlivými záznamy v matematickém slova smyslu.⁷⁴

Tento způsob ukládání dat, kdy jsou jednotlivé typy a kategorie dat od sebe odděleny a následně provázány různorodými vztahy, umožňuje osamostatnění dat pro potřeby jejich prezentace, a usnadňuje vizuální interpretaci dat v databázi a práci s nimi.

⁷³ Otevřený software (anglicky open-source software nebo open software, zkratka OSS) je počítačový software s otevřeným zdrojovým kódem. Otevřenost zde znamená jak technickou dostupnost kódu, tak legální dostupnost. (zdroj: Wikipedie https://cs.wikipedia.org/wiki/Otevřený_software)

⁷⁴ Zdroj: Wikipedie https://cs.wikipedia.org/wiki/Relační_databáze

Z hlediska způsobu ukládání dat a vazeb mezi nimi existují různé druhy databází, kdy některé z databázových typů by byly vhodné pro určité části navrhovaného systému, ale pouze relační databáze umožňuje potřebnou datově návrhovou „volnost“ bez zbytečné komplikace při dotazování se dat a jejich následné prezentaci.

5.3.5 Zohlednění požadavků na datové vstupy a výstupy

Navrhované řešení – potažmo samotný návrh databáze – musí být dostatečně robustní, aby zvládly zahrnout data z velmi různorodých zdrojů, ať již přímo od divadel, od státních institucí, a především od ticketingových společností. Tím, že v současnosti neexistuje jednotný standard pro sdílení či popis dat, je kladen větší důraz na ruční přípravu a případně nutnou úpravu dat před samotným importem.

Databáze je z tohoto pohledu navržena spíše obecně a často umožňuje import parciálních dat, se kterými lze následně pracovat a umožnit jejich zpracování.

Jedním z požadavků na navrhované řešení je také nutnost možné budoucí úpravy kategorizace jednotlivých záznamů s tím, jak se postupně mohou měnit jejich zařazení nebo případně i samotná terminologie. Z tohoto důvodu je nutná častá možnost mnohočetné kategorizace záznamu pod více kategorií.

5.3.6 Popis divadla do databáze

Jedním ze základních úkolů bylo definovat soubor dat a informací, který se dá považovat za dostatečný pro popis divadla. Postupné zkoumání a reflexe stávajících tuzemských dat o divadelním segmentu i jednotlivých divadlech a zahraničních zkušeností vyústilo k popisu divadla ze čtyř pohledů, které jsou mezi sebou různorodě provázány:

1) Divadlo jako instituce

Divadlo
• má určitou právní formu
• může mít vlastní soubory (a ty mohou zanikat a vznikat)
• může mít vlastní scény (a ty mohou zanikat a vznikat), lišit se kapacitou či adresou
• Samo o sobě může vznikat a zanikat
A dále vlastní finanční výkazy a vytváří aktivitu

(Zjednodušený pohled na databázový zápis)

Divadlo je především institucí, organizací, která má dostupné hmotné i nehmotné prostředky pro realizaci své činnosti, jež se mohou postupně měnit v čase.

Může a nemusí mít vlastní soubor, jednu, či více stálých, letních, či dočasných scén, může hrát na různých místech v zahraničí a samo o sobě sídlí na určité adrese, a především má určitou právní formu.

Z tohoto pohledu nyní divadelní segment sleduje především IDU, který má dlouhodobé záznamy o existenci a aktivitě divadel, včetně souboru kontaktů a nyní je začíná⁷⁵ publikovat jako open data.

⁷⁵ Prozatím jsou data dostupná, bez dokumentace, která se připravuje, na datových adresách (ve formátu JSON):http://opendata.idu.cz/package_listhttp://opendata.idu.cz/package_show?id=inscenacehttp://opendata.idu.cz/package_schema?id=inscenacehttp://opendata.idu.cz/package_doc?id=inscenacehttp://opendata.idu.cz/package_licence?id=inscenace

Informace o divadelních institucích se většinou v čase příliš neproměňují, není proto nutné je zpracovávat automaticky. Mnohem důležitější je dbát na jejich aktuálnost poté, co jsou zaneseny do databáze ručně jednotlivými divadly.

Za reportovanou jednotku se pro potřeby databáze považuje každá jedna samostatná právnická osoba.

2) Finance, data a dotace

Finanční období
• je za určité období (jakékoliv)
• obsahuje základní finanční výsledky
• vykazuje počet zaměstnanců
• navazuje na případné příjmy z dotačních programů
Ke každému finančnímu výkazu musí být jedno divadlo

(Zjednodušený pohled na databázový zápis)

Pohled přes finance je zajímavý⁷⁶ především pro sledování celkových provozních ukazatelů, na jejichž základě lze divadla mezi sebou později porovnávat, a lze z nich vyvozovat základní závěry. Výběr sledovaných ekonomických dat v navrhovaném databázovém systému vychází z NIPOSem aktuálně zpracovávaných údajů⁷⁷. Tato data již nyní všechna divadla mají sbírat a vykazovat, a proto by měla být v divadlech snadno dostupná. Jde především o údaje obecného charakteru, jako jsou celkové finanční výsledky (náklady a výnosy v definované struktuře včetně investic), počty pracovníků na vybraných pozicích, počty předplatitelů, příjmy z dalších aktivit a příjmy z dotací a grantů.

⁷⁶ Viz předchozí výzkum: Louženský, L.: Evaluace a benchmarking divadel – magisterský projekt na Katedře produkce DAMU, Praha 2016

⁷⁷ Viz Roční výkaz o divadle NIPOS dostupný on-line z <https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2016/06/V01div17.pdf>

Nejdůležitější u finančních dat je popisná metodologie, jak mají být jednotlivými reportujícími divadly chápána a vyplněna. Do současné doby takový metodický pokyn neexistoval ani u Ročního výkazu o divadle, který je východiskem pro aktuální úroveň sbíraných dat, a bude tedy nutné ho pro potřeby divadel připravit⁷⁸.

Data o dotacích se ukázala jako jeden z klíčových způsobů, jak popsat divadla jako instituce a především pak, jak interpretovat jejich soběstačnost, či přesněji závislost na vnějších zdrojích financí.

Informace o získaných dotacích a grantech je třeba sledovat samostatně za každou získanou dotaci včetně její výše a především období, na jaké byla získána. Tato data lze získávat automaticky z rozhodnutí grantových komisí či manuálním doplněním ze strany divadel.

3) Aktivita divadla

Aktivita
• k jedné aktivitě může mít různý vztah více divadel
• aktivity jsou různého typu
• aktivita typu inscenace se váže ke konkrétnímu titulu
• titul či aktivita je určitého žánru a podžánru
Ke každé aktivitě musí být minimálně jedno divadlo

(Zjednodušený pohled na databázový zápis)

Základním výstupem činnosti divadla jsou jím produkováné, koprodukováné či jiné aktivity. Divadlo v současnosti již nevytváří pouze divadelní inscenace, ale mnohem častěji než v minulosti

⁷⁸ Tento metodický pokyn v NIPOSu vzniká a měl by být k dispozici už pro výkaz za rok 2017.

– a v dosud nezjišťované míře – generuje mnoho souvisejících i nesouvisejících aktivit, které je nutné sledovat stejně důkladně jako samotné inscenace.

Sledování aktivit je současně zaměřeno na možné porovnání různých typů divadel a jejich provozních modelů – např. stagiony a nezávislá divadla. Navrhovaný systém umožní detailní sledování aktivit a různých podílů jednotlivých divadelních organizací na jejich vzniku.

Pro potřeby kategorizace bude sledován typ aktivity (např. inscenace, workshop, koncert atd.) a o jaký titul, potažmo žánr (např. činohra) a podžánr (např. současná česká dramatika) se jedná. To současně umožní reporting souhrnných výkonů podle jednotlivých žánrů divadla.

Tato data v současné době sbírá manuálně IDU, který především udržuje žánrové číselníky. Data do systému budou odcházet automaticky současně se sběrem výkonových dat divadla.

4) Výkonová data divadla (reprízy, prodeje a návštěvy)

Repríza a prodej
• k jednomu datu a hodině jedna repríza • k jedné repríze jeden či více prodejů, různě v čase • je znám počet návštěvníků • u prodeje je znám počet prodaných vstupenek, cena za lístek bez slev a celková tržba • patří vždy ke konkrétní aktivitě, souboru a scéně
U prodeje je zaznamenán prodejce (divadlo)

(Zjednodušený pohled na databázový zápis)

Nejdůležitějším stavebním prvkem navrhované databáze a současně popisu divadla jsou jeho výkonová data. Informace o realizovaných reprízách, návštěvnosti a prodejnosti.

Data se v současnosti reportují NIPOSu a dalším institucím pouze souhrnně a nedochází k zohlednění mnoha zjištěných problematických faktorů: např. sál může mít režijním záměrem sníženou kapacitu; prodejcem vstupenek může být jiné divadlo než to, které reprízu odehraje⁷⁹; nebo zpřesnění počtu návštěvníků aktivity, divadla či žánru.

Z pohledu divadel se může jednat o obchodně citlivá data, ale současně jsou tato data pro potřeby pozdějšího reportingu nejdůležitější.

V současné době dochází k jejich sběru nejčastěji na úrovni ticketingových společností, a ne vždy dochází k jejich interpretaci uvnitř samotného divadla.

5.3.7 Propojení a vztahy mezi daty

Volba relační databáze umožňuje jasné a často vícečetné sledování vztahů mezi výše popsányými základními oblastmi pro popis divadla. Zde uvedená nejdůležitější spojení pomáhají databázi utvořit jednotný celek:

- Divadlo 1:N⁸⁰ Finanční období
 - Propojení institucionálního záznamu divadla s jeho finančními výkazy a dotacemi
- Divadlo M:N Aktivita
 - Jedno divadlo má mnoho aktivit, ale může k nim mít současně různorodý vztah.

⁷⁹ V současnosti často dochází k dvojímu výkazu návštěvnosti, jak divadlem, tak hostujícím souborem a tím k umělému navyšování souhrnné statistiky o návštěvnosti.

⁸⁰ Vztah 1:N (či opačně N:1) lze překládat jako 1-ku-mnoha, v tomto případě jako případ, kde jedno divadlo může mít mnoho finančních období. Vztah M:N lze pak překládat jako mnoho-ku-mnoha.

- Ať už je jejich samostatným původcem, producentem, koproducentem či k němu má jakýkoli jiný typ vztahu, tak je zde zachycen. A to nejen ke „svým“ aktivitám, ale i aktivitám jiných divadel.
- Aktivita 1:N Repríza
 - Ke každé repríze vždy musí existovat záznam o aktivitě a jejích náležitostech.
- Repríza 1:1 Scéna & Soubor
 - Každá repríza se odehraje v určitém prostoru, či na určitém místě (i v zahraničí)
 - Každou reprízu musí odehrát soubor⁸¹.
- Prodej N:1 Divadlo
 - Prodej na danou reprízu vždy realizuje nějaké divadlo (nemusí nutně být původce reprízované aktivity).

5.3.8 Duplicitní data pro ověření údajů

V samotném návrhu databáze je přímo zahrnuta existence duplicitních dat, která v navrhovaném systému působí jako kontrolní mechanismus pro vstupní data a jako metrika nepřesnosti⁸² dat výstupních.

Příkladem budiž v datech dvojitě reportované finanční příjmy: jednou jako celkový souhrn v ročním finančním výkazu divadla, podruhé jako řádkové položky jednotlivých prodejů. Po sečtení příjmů z prodejů na jednotlivé reprízy různorodých aktivit, lze hledat míru odlišnosti s daty z finančního reportingu.

⁸¹ Existuje i možnost, že se na repríze podílejí dva různé soubory, či že jde o nestálý soubor. Tento problém je metodologicky řešen přesunem na úroveň Divadla, nikoliv reprízy.

⁸² Sledováním nepřesnosti(i) lze dokládat důvěru v pravdivost dat a rozbíjet pozdější pochybnosti ohledně věrohodnosti databáze jako celku. Samotné sledování probíhá kontinuálním porovnáváním vstupních údajů oproti podobným historickým údajům napříč podobnými divadly. Lze tak odhadnout, zda data byla falzifikována a zadána ručně.

Jiným případem zdvojených dat jsou data o reprízách a prodejích, která budou v případě automatického sběru v mnoha instancích zdvojena – především pak při hostování. Tato dvojitost bude v navrhovaném systému institucionalizována sekundárním sběrem dat přímo od ticketingových společností či dalších možných původců dat.

5.3.9 Vnější vlivy

Vnější vliv
• je vždy za určité období • může jít o různé typy vnějších vlivů • může mít různorodý dopad
Neváže se přímo k žádné další části databáze

(Zjednodušený pohled na databázový zápis)

Interpretace dat se neobejde bez sledování možných příčin změn, proto bylo na základě zahraniční inspirace do databáze navrženo i dlouhodobé a rozsahem neomezené sledování vnějších vlivů. Těmi mohou být významné kulturní, společenské, sportovní, či jiné události, změny počasí, marketingové aktivity divadelního či kulturního segmentu nebo cokoliv dalšího, co bude v budoucnu považováno za vliv výrazně ovlivňující, ať už potencionální návštěvníky divadla nebo samotná divadla.

5.3.10 Příprava databáze na chyby

Při návrhu CDDS i samotné databáze je zohledněn jeden z rozporovaných a ve zjišťování často zmiňovaný problém vstupních dat, a to jejich častá záměrná i nezáměrná manipulace. Aby nedošlo ke znevěrohodnění dat v navrhovaném systému, je CDDS připraven na budoucí automatické i ruční ověřování zadaných dat.

Jednou z hlavních mechanik je proces dvojitého ověřování některých zásadních údajů, který pomůže odhalit hlavní nesrovnalosti (např. dvojité ověření celkových tržeb ze vstupného), pravidelné ruční ověřování zadaných dat a deduplikace dat ve vybraných tabulkách (např. Scéna, Soubor atd.).

Současně systém musí pracovat s možností, že ne všechna data budou vkládána automaticky a je potřeba umožnit ruční vkládání dat bez přenášení zbytečných požadavků na uživatele. Systém je proto připraven na volné vkládání dat, které jsou později, ať ručně nebo automaticky, ověřena a buďto spárována se správnými záznamy nebo deduplikována s již existujícími záznamy.

Tímto způsobem lze dojít k míře důvěryhodnosti zadaných dat, která je dlouhodobě sledovatelná a ověřitelná. V žádné databázi s jakýmkoliv statistickými daty nelze 100% spoléhat na jejich přesnost, ale lze připravit databázi, potažmo celý systém, tak, aby byla zjištěna míra, či procento odchylky mezi různými datovými zdroji.

5.3.11 Konzultace systému a architektury databáze

Architektura navrhovaného systému CDDS byla inspirována zahraničními zkušenostmi, ale byla také konzultována s několika českými subjekty, které mají s prací s daty zkušenosti a také je ve své praxi využívají. Během procesu návrhu systému a databáze a později během procesu testování databáze probíhala jednání s několika vybranými institucemi, které postupně podrobovaly naše zjištění jejich kritickému pohledu a praktickým zkušenostem.

V první řadě se jednalo o spolupráci s pražským Národním divadlem, konkrétně s vedoucím a analytikem obchodního odboru ND, který konzultoval strukturu systému. ND také poskytlo pro

otestování svá kompletní prodejní data za leden a únor 2016, tj. údaje o každém jednotlivém prodeji realizovaném v daném období⁸³.

Druhou institucí, se kterou se podařilo navázat hlubší spolupráci, byl IDU. V průběhu času se podařilo přizpůsobit strukturu a zejména možné výstupy ze systému dokumentačním potřebám IDU. Vzhledem k praktické zkušenosti se sběrem statistických dat o divadlech na celonárodní úrovni v letech 1999-2001⁸⁴ byl IDU vhodný partner pro konzultaci architektury a výstupů systému. IDU také poskytlo přístup ke svým open datům o divadelních inscenacích.

Posledním subjektem, který konzultoval architekturu systému a pomohl s testováním, byl kulturní portál a vstupenkový systém GoOut⁸⁵. CDDS vyžaduje automatické napojení na ticketingové systémy, a proto byl GoOut zvolen jako relevantní partner⁸⁶. Kromě zkušeností s fungováním vstupenkových a rezervačních systémů poskytl GoOut po dohodě s kulturním prostorem Jatka78 pro testování kompletní prodejní data tohoto kulturního zařízení za období září 2016 - červenec 2017. Obchodní ředitel GoOut se také zúčastnil výše zmíněného sympozia KP jako člen diskuzního panelu.

Shrnutí konzultací

- ND – zaměření na využitelnost datových výstupů a automatizaci datových vstupů z datových kostek a rezervačního systému Colosseum
- IDU – zaměření na systémovou implementaci pro státní správu, státní a lokální statistiku divadla a možnosti realizace systému v praxi

⁸³ Tj. údaje o ceně vstupenek, titulu, čase a místě představení, čase a způsobu nákupu, přesném umístění vstupenky v rámci sálu, poskytnuté slevě apod. – celkově se jednalo o 118 600 vstupenek.

⁸⁴ Po roce 2001 přešla povinnost zpracovávat statistiky o divadlech na NIPOS, které tak činí dodnes.

⁸⁵ Konzultace probíhaly s obchodním ředitelem této společnosti Lukášem Jandačem.

⁸⁶ GoOut v současnosti výrazně posiluje i v segmentu českých divadel a spolu se systémem Colosseum Ticket je nejsilnějším ticketingovým hráčem na českém divadelním trhu.

- GoOut – zaměření na možnosti automatického importu dat a možné budoucí spolupráce nad specifickou statistikou a vybranými reporty
- JAMU – zatím nerealizováno – předběžně plánováno na první čtvrtletí 2018 - zaměření na možnosti systému pro akademickou sféru a zkušenostmi s výzkumem nad provozními údaji divadel

5.3.12 Testování řešení

Pro potřeby otestování navržené databáze se podařilo od několika vybraných subjektů získat data, jež byla postupně zapracována do databáze a postupně byly s jejich pomocí ověřovány její možnosti či nedostatky v návrhu. Data o výkonech divadel, především o prodeji vstupenek, byla vždy zpracovávána se závazkem jejich anonymizace a nezpřístupňování třetím stranám, díky čemuž mohl řešitelský tým získat přístup k živým a skutečným datům.

Data získaná k testování

- Národní divadlo v Praze
 - Testování probíhalo nad výkonovými i prodejními daty z interních systémů ND za první dva měsíce roku 2016 na úrovni transakčních řádkových položek, hraném repertoáru i reportované obsazenosti.
- Institut umění – Divadelní ústav
 - Řešitelé jako jedni z prvních získali přístup k otevřeným datům IDU, včetně historických údajů o adresáři divadel, katalogu žánrů a dalších potřebných obecných údajích.
- Jatka78
 - Testování proběhlo nad prodejními daty ze systému GoOut za období září 2016 až červenec 2017, tj. celou jednu divadelní sezónu, na úrovni řádkových položek transakcí.

5.3.13 Základní zjištění a poučení z testování

Jedním z hlavních zjištění, které bylo později reflektováno do návrhu databáze – potažmo do umožnění „volného“ vkládání dat – je slovníková nekonzistence mezi divadly, například v názvu žánrů nebo názvosloví jednotlivých sloupců v datových tabulkách. Tato různorodost a často místní specifikum vedlo k rozhodnutí pracovat u navrhovaného řešení s automatickým vkládáním dat především u transakčních dat o prodejkách a ostatní data budou vkládána, nebo minimálně ověřována, ručně.

Dalším důležitým výstupem z testování je práce se správnou definicí časového období (otázka dlouhodobého předprodeje), zapracování vrátek (především to, jak divadla různě řeší problematiku vracení peněz či náhradního představení) a snad nejvíce problém transakcí, přesněji prodaných sedaček v rámci abonmá (zda se propisuje do prodejních transakcí k dané aktivitě, kdy a jak se tam objeví).

Všechna tato zjištění by se měla postupně v průběhu případných navazujících prací na systému projevit buď na struktuře vstupních dat, procesu ověřování dat v databázi, nebo na ustanovení standardizovaného slovníku/číselníku v případě řazení aktivit do jednotlivých žánrů.

6. Výstupy projektu

Jestliže bylo jedním z cílů tohoto projektu otevřít na akademické půdě problematiku statistiky v divadlech a pokusit se nabídnout oproti současnému stavu realizovatelné inovativní řešení, pak se podařilo tento cíl naplnit. V rámci celoročního intenzivního výzkumu byly vytvořeny koncept, alpha i beta verze nového systému *Centrálního divadelního datového skladu*. Koncept vyšel ze současného stavu, pokusil se vyjít vstříc potřebám divadel, veřejné správy i výzkumných institucí, inspiroval se v zahraničí, a nakonec se přerodil do beta verze systému, který byl otestován ve spolupráci s dalšími partnery a který je připravený na případnou další vývojovou fázi.

Současný stav byl nejprve zmapován v rámci studia existující literatury a pramenů. V rámci této fáze projektu se potvrdila hypotéza, že v ČR v současné chvíli chybí provázaný, promyšlený a uživatelský vstřícný systém sběru a dalšího využití dat. Následovalo jednání s NIPOS, který je za sběr statistik v oblasti divadla z pověření MK odpovědný. Tato jednání vyústila ve spolupráci na připomínkovém řízení k současnému výkazu o divadlech a souvisejícímu metodickému pokynu a v poznatek, že v dohledné době NIPOS ani MK nechystají v dané problematice žádnou významnou změnu, která by směřovala k sofistikovanějšímu systému, jaký využívají např. knihovny, muzea nebo galerie. Následovala další jednání se zástupci MK ČR, IDU, ČSÚ, IPR a KP DAMU, která pomohla k zmapování historie a současného stavu sběru statistických dat v oblasti kultury. V sérii rozhovorů se zástupci deseti českých divadel byly zmapovány jejich zkušenosti se současným stavem a očekávání od případného systému nového, která byla vtělena do vznikajícího konceptu CDDS. V rámci dvou inspiračních cest (Velká Británie a Německo) řešitelský tým načerpal zkušenosti ze srovnatelných zahraničních systémů, které zásadním způsobem ovlivnily koncept CDDS (zejména systém Audience Finder od The Audience Agency a Box Office Data Report od The Society of London Theatre).

Na základě takto zpracované analýzy došlo k namodelování parametrů nového systému CDDS. Architektura systému byla zpětně konzultována s ND, IDU a společností GoOut a otestována s použitím prodejních dat ND a Jatek78, open dat o divadelních inscenacích od IDU a

zpracovaných ročních výkazů o divadle členů AND. Výsledkem je databáze včetně pracovního rozhraní, která dokáže generovat základní sestavy a simulovat budoucí fungování systému CDDS.

Budoucnost tohoto projektu spočívá v jeho možné aplikaci do praxe. Bez posunu směrem k praktickému využití zůstane CDDS pouhým teoretickým konceptem bez možnosti dalšího zpřesnění a ověření. Skutečné realizační fázi ovšem musí předcházet několik měsíců příprav na ladění architektury systému, evaluaci navrhovaného řešení s vybraným širším vzorkem divadel, dořešení napojení na rozličné existující grantové systémy, vyřešení právních otázek (zejména v souvislosti s ochranou citlivých dat), financování vzniku a provozu systému a vyřešení klíčové otázky, kdo by podobný systém garantoval a provozoval.

V tomto směru existují dvě možné varianty – buď vznik a realizaci podobného projektu zaštití a zafinancuje stát, tj. MK – ať už přímo nebo prostřednictvím své vlastní organizace (např. NIPOS, IDU nebo v budoucnu transformovaný Státní fond kultury), nebo stát formou veřejné zakázky zadá projekt externímu subjektu (podobně je to např. v případě The Audience Agency ve Velké Británii). Druhou možností, která je v českých podmínkách vzhledem k neexistenci podobného střešního subjektu bohužel velmi nepravděpodobná, je, že podobný projekt iniciuje a z vlastních příspěvků – a za možné doplňkové veřejné finanční podpory – zafinancuje zastřešující nestátní profesní organizace, jako je tomu např. v Německu (Deutscher Bühnenverein) nebo Velké Británii (např. Society of London Theatre). Tyto a další varianty možné realizace CDDS a jejich podrobné rozpracování nejsou součástí této studie. Jedná se o samostatný navazující projekt, který vyžaduje další čas a finanční prostředky.

CDDS by mohl být v budoucnu také rozšířen o další funkce, tzv. nadstavbové moduly, které by vycházely vstříc původní představě o univerzálním systému, který by pokrýval pokud možno co nejširší využití dat. Jednalo by se např. o modul zaměřený na diváky, resp. na segmentaci diváků daného divadla, tj. na sledování návyků, preferencí a očekávání publika (příkladem je sofistikovaný Audience Finder z Velké Británie); nebo modul ekonomický (rozpočtový), který by ve větším detailu sledoval ekonomiku divadla a dokázal by automaticky generovat sestavy

využitelné pro vyúčtování grantů, tvorbu rozpočtů a příloh výročních zpráv, čímž by zjednodušil dnešní roztržitou praxi v této oblasti. Tvorba těchto nadstavbových modulů byla kvůli přílišné komplikovanosti při tvorbě architektury CDDS vynechána. Přednost dostal v této fázi základní zjednodušený systém, který vychází ze současných požadavků státu na statistiku kultury a má tak větší šanci na uvedení do praxe. Po dobudování a vyladění systému je ovšem v budoucnu možné podobné rozšíření zrealizovat např. ve formě placených nadstandardních služeb divadlům.

Přestože původním záměrem byl také výzkum možností využití statistických dat v divadlech, v průběhu realizace projektu se ukázal výzkum možností aktualizace stávajícího, respektive aplikace nového modelu sběru, zpracování a uchovávání dat jako naléhavější. Spíše než o teoretický výzkum se tedy jednalo o aplikační výzkum, který se kromě zkoumání obecné problematiky statistického zjišťování v umění, resp. v divadlech zaměřil na popis současného stavu a vysvětlení vazeb a vztahů mezi jednotlivými aktéry (součástmi) kulturního prostředí. V rámci aplikační fáze výzkumu vznikl teoretický koncept a praktické testovací prostředí nového systému sběru, zpracování a uchovávání statistických dat o divadlech – *Centrálního divadelního datového skladu*.

PRAMENY a ODBORNÁ LITERATURA

(pracovní podoba – neutříděno)

1. *KULTURA ČESKÉ REPUBLIKY V ČÍSLECH – vybrané údaje ze statistických šetření*, NIPOS
2. *STATISTIKA KULTURY – Kompletní statistika kultury České republiky*, NIPOS
3. B. Chládková: *Měření výkonnosti repertoárového divadla*, IDU, 2009
4. B. Chládková, E. Kejrtová, Měřičková, B. Nekolný, D. Svobodová: *Návrh systému hodnotících kritérií a ukazatelů pro hodnocení divadel – příspěvkových organizací – zřizovaných hlavním městem Prahou*, DAMU 2014
5. *Analýza vývoje kultury ČR v letech 2000–2013*, NIPOS, 2014;
6. *Návštěvnost vybraných kulturních zařízení v období 2009–2014 ve světle statistiky*, NIPOS, 2015
7. *VYHODNOCENÍ ČASOVÉ ŘADY VÝSLEDKŮ SATELITNÍHO ÚČTU KULTURY ČR ZA OBDOBÍ LET 2010–2015*, NIPOS, Praha 2017
8. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR - I. a II. svazek*, IDU, 2015;
9. Marcel Kraus, Michal Petkov, Zbyněk Růžička: *Výzkum a vývoj v kulturních a kreativních odvětvích*, IDU, 2015;
10. Tereza Raabová: *Multiplikační efekty kulturních odvětví v české ekonomice*, IDU, 2010;
11. Věra Patočková, Daniel Čermák, Kateřina Vojtíšková a kol.: *Kultura v krajích České republiky*, Sociologický ústav AV ČR, 2012;
12. *Benchmarking ve veřejné správě*. MV ČR, 2004
13. Barbora Kociánová: *Segmentace v kontextu rozvoje publika*, DAMU, 2016 (diplomová práce)
14. *European Audiences: 2020 and beyond*. Publications Office of the European Union, 2012
15. *Cultural Climate Barometer 2015, Concise Report*
16. ČSÚ – *Kulturní průmysly v ČR: audiovizuální a mediální sektor 2015*
17. *Box Office Data Report 2014, 2015 – SOLT*
18. *Theaterstatistik 2015/16 – Deutscher Bühnenverein*

19. Theater und Orchester in Deutschland – Deutscher Bühnenverein

20. Berufe am Theater – Deutscher Bühnenverein

INTERNETOVÉ ZDROJE:

1. Sharing Data: <https://www.audience-datasharing.org>
2. How to collect evidence: <http://www.artscouncil.org.uk/learn-how-collect-evidence>
3. Analysis of Theatre in England: <http://www.artscouncil.org.uk/theatre-in-england>
4. Audience Spectrum: <https://www.theaudienceagency.org/audience-spectrum>;
5. Audience surveys: <https://www.theaudienceagency.org/insight/surveys>
6. Audience Finder: <https://audiencefinder.org>
7. KulMon: <https://about.visitberlin.de/en/cultural-monitoring-visitor-research-and-evaluation>
8. DataArts <http://culturaldata.org/what-we-do/for-researchers-advocates/>
+ jejich případové studie <http://culturaldata.org/learn/case-studies/>
9. TCG <http://www.tcg.org/tools/facts/>