

KULTURA
VE ZDRAVÝCH MĚSTECH



PLÁNOVÁNÍ KULTURY VE MĚSTECH

EVALUACE
KULTURNÍCH ORGANIZACÍ
ZŘIZOVANÝCH MĚSTEM
a pilotní řešení ve městě
LITOMĚŘICE

METODIKA



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Zdravá města, obce, regiony
České republiky





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Zdravá města, obce, regiony
České republiky

Autor metodiky:

MgA. Ing. Tereza Raabová, PhD.



Text by nevznikl bez důvěry Národní sítě Zdravých měst ČR. Pilotní testování metodiky probíhalo ve městě Litoměřice ve spolupráci s příspěvkovými organizacemi Městská kulturní zařízení a Knihovna Karla Hynka Máchy a Odborem školství, kultury, sportu a památkové péče. Všem, kteří měli na tvorbě a testování metodiky podíl, patří velký dík.

Odborné konzultace a spolupráce:

Mgr. Linda Krajčovič (Kvas z. s.)

MgA. Olga Škochová (Kvas z. s., OnPlan, IPR Praha)

Ing. Jiřina Svitáková, MBA, Ph.D.

Na evaluaci kulturních organizací v Litoměřicích spolupracovali:

Ing. Andrea Křížová, vedoucí Odboru školství, kultury, sportu a památkové péče
Městského úřadu v Litoměřicích

Ing. Věra Kmoníčková, ředitelka Městských kulturních zařízení Litoměřice

Mgr. Karel Tománek, ředitel Knihovny Karla Hynka Máchy v Litoměřicích

Mgr. Radka Švíková, Národní síť Zdravých měst ČR

Spolupráce:

Město Litoměřice a Národní síť Zdravých měst ČR

Pilotní testování a práce na dokumentu proběhly v období 06/2016 – 07/2017.

Dokument byl připraven v rámci projektu Národní sítě Zdravých měst ČR s názvem „Spolupráce obcí ke zvýšení kvality veřejné správy za pomoci metody MA21“. Aktivita byla podpořena finančními prostředky ESF, které byly poskytnuty z OP Zaměstnanost.



OBSAH

1 Úvod a cíle metodiky	4
A. TEORETICKÁ ČÁST	8
2 Návaznost metodiky na státní a mezinárodní dokumenty	8
2.1 Kultura jako 4. pilíř udržitelného rozvoje měst	8
2.2 Státní kulturní politika na léta 2015–2020	10
2.3 Jiné metodiky a zdroje	12
3 Zkušenosti s Evaluací veřejných kulturních služeb v ČR a zahraničí	13
3.1 Zkušenost s evaluací kulturních služeb v zahraničí	13
3.2 Zkušenost s evaluací kulturních služeb v ČR	20
B. POPIS METODIKY	26
4 Hlavní rysy metodiky	27
5 Analytická fáze aneb Jak začít	30
5.1 Postup při analytické fázi krok za krokem	30
5.2 Sebehodnotící audit	31
6 Návrhová fáze aneb Jak si stanovit cíle a kritéria hodnocení	48
6.1 Postup při návrhové fázi krok za krokem	48
6.2 Nastavení vlastních SMART cílů a kritérií úspěchu	48
6.3 Cykličnost procesu	52
7 Implementace z hlediska strategického plánování města	54
7.1 Vazba na strategické plánování města	54
7.2 Vazba na Metodiku hodnocení udržitelných měst	55
8 Přenositelnost na další města a organizace	57
C. PILOTNÍ APLIKACE METODIKY EVALUACE VE MĚSTĚ LITOMĚŘICE	58
9 Kulturní příspěvkové organizace města Litoměřice	58
9.1 Městská kulturní zařízení v Litoměřicích	58
9.2 Knihovna Karla Hynka Máchy v Litoměřicích	59
10 Postup evaluace kulturních organizací v Litoměřicích	60
11 Výsledky a implementace	62
12 Závěr	64
 Prameny	 65
O autorce	67
Příloha 1: Benchmarking knihoven – indikátory	68
Příloha 2: Benchmarking muzeí a galerií – indikátory	70



1 ÚVOD A CÍLE METODIKY

Téměř každé město se stará o místní kulturu prostřednictvím vlastních zřizovaných (většinou příspěvkových) organizací. Často však úspěšnost kulturních akcí a kvalita veřejných kulturních služeb závisí na schopnostech konkrétního ředitele, resp. managementu zřizovaných organizací.

Tato metodika má ambici představit jednak nástroje pro hodnocení kulturních organizací z pohledu všech zainteresovaných stakeholderů, ale také kroky k dalšímu zdokonalování nabízených služeb prostřednictvím strategických cílů. Učí tak management organizací i zástupce zřizovatele myslet a řídit kulturu ve městě více strategicky.

Do ruky se vám dostává metodika, jejímž cílem je přispět k tomu, aby se kultura stala strategickou součástí rozvoje českých měst. Aby zástupci kulturních organizací i zřizovatele dokázali evaluovat aktuální stav organizace a stanovit cíle dalšího rozvoje. Pomocí procesu evaluace popsaného v této metodice lze také dosáhnout toho, aby kulturní aktivity více navazovaly na strategické dokumenty města a byly řízeny strategicky, dlouhodobě.

Metodika je určena především zástupcům managementu kulturních organizací, kteří mají zájem organizaci a poskytované služby dále rozvíjet a nebojí se zpětné vazby od všech zainteresovaných skupin (stakeholderů), a samozřejmě také pro zástupce měst, obcí a regionů, které kulturní organizace zřizují a mají zájem na tom, aby místní kultura byla co nejkvalitnější.

Metodika chce být inspirativním materiálem, který rádi a snadno začleníte do své práce. Popisuje konkrétní návody, jak evaluovat činnost kulturních organizací pohledem různých zainteresovaných stran a nastavovat další cíle rozvoje.

Komu je metodika určena

- Pracovníkům městských odborů, kteří mají ve své gesci kulturu a zřizované kulturní organizace.
- Pracovníkům měst, kteří se zabývají strategickým rozvojem v oblasti kultury, příp. cestovního ruchu.
- Ředitelům a vedoucím pracovníkům všech kulturních organizací, kteří aktivně hledají cesty k dalšímu rozvoji a jsou připraveni přijímat zpětnou vazbu.
- Dalším institucím nebo kulturním aktérům, kteří chtějí iniciovat komplexnější pohled na evaluaci kultury ve městě.
- Studentům oborů zaměřených na management kultury a veřejné správy.



Co se zlepší v práci veřejné správy, pokud bude metodika využívána

- Lepší spolupráce mezi zřizovatelem a organizací založená na hlubším pochopení problémů, které řeší obě strany (např. potřeba investic do kulturní infrastruktury, příp. do vzdělávání pracovníků, pochopení reálných možností města, navázání na další oblasti a odbory města, pochopení strategických dokumentů apod.).
- Zkvalitnění služeb poskytovaných kulturními organizacemi.
- Zvýšení spokojenosti návštěvníků, a tím i zlepšení jejich kvality života.
- Potenciálně zvýšení počtu návštěvníků, což může mít pozitivní dopad nejen na kulturní vyžití a kvalitu života místních obyvatel, ale také na zvýšení příjezdového cestovního ruchu města a zlepšení image města v širším regionu.
- Lepší spolupráce se stávajícími partnery kulturních organizací, příp. města a nové možnosti spolupráce s dalšími partnery.
- Změna myšlení managementu kulturních organizací ve směru k lepší reflexi současného stavu organizace, pochopení zájmů všech zainteresovaných skupin, a také směrem ke strategickému plánování a tvorbě cílů dalšího rozvoje.
- Změna myšlení zástupců zřizovatele směrem k lepší spolupráci s kulturními organizacemi, posílení významu kultury ve strategickém plánování města.
- Tvorba analytických podkladů, které lze využít pro další zkvalitňování služeb a rozhodování o směřování kultury ve městě.

Kdo a jaký bude mít ze získané znalosti užitek

1) Veřejnost

(pozitivní vliv na spokojenost se životem ve městě a celkovou kvalitu života)

- Zlepšení kulturní nabídky ve městě a kvality poskytovaných služeb, které by mělo vést ke zvýšení spokojenosti návštěvníků, příp. i růstu návštěvnosti kulturních akcí.
- S lepším kulturním vyžitím se také zvyšuje kvalita života obyvatel, a to nejen těch, kteří kulturní akce aktivně navštěvují, ale i ostatních obyvatel města, kteří aktivně nenavštěvují kulturní organizace či akce. Tyto hodnoty jsou zahraničními autory (Holden, Manson, Throsby) popisovány jako:
 - **Hodnota existence** (Existence Value) - je vyjádřena tak, že si lidé kulturních statků váží bez ohledu na to, zda z nich mají přímý prospěch (např. „líbí se mi bydlet ve městě, které má renesanční zámek“).



- **Hodnota zachování možnosti** (Option Value) - vychází z předpokladu, že každý má možnost se svobodně rozhodnout, zda bude daný statek nebo službu spotřebovávat nyní, nebo až v budoucnu. Tato hodnota je také důležitá, pokud člověk chce zachovat tuto možnost pro své potomky (v duchu „já sám do divadla nechodím, ale chci, aby moje děti tu možnost měly“).
- **Hodnota odkazu** (Bequest Value) – souvisí jednak s udržitelným rozvojem, jednak s odkazem a zachováním kulturního dědictví a jiných kulturních statků budoucím generacím (často s vidinou delšího časového horizontu).¹

2) Kulturní organizace

- Díky procesu evaluace zjistí vedení kulturní organizace, jak její kvalitu a poslání hodnotí všechny zainteresované skupiny (stakeholdeři). Díky tomu odhalí své silné i slabé stránky a bude se moci dále rozvíjet.
- Proces evaluace dle této metodiky také zahrnuje základní nastavení strategického myšlení. To je důležité proto, aby činnost organizace nebyla příliš závislá na osobě ředitele či klíčového zaměstnance a jeho vlastních vědomostí, nýbrž aby měla jasné cíle a plány sepsané na papíře. Díky tomu také dokáže lépe komunikovat se zřizovatelem, stává se pro něj čitelnější a jasnější.

3) Zřizovatel

- Cílem zřizovatele jsou zejména spokojení obyvatelé a vysoká kvalita služeb zřizovaných organizací při co největší efektivitě vynaložených prostředků. Také je v jeho zájmu, aby činnost zřizovaných organizací byla v souladu s celkovou strategií zřizovatele (města). Z tohoto pohledu je zřejmé, že zřizovatel má vysoké nároky na management zřizovaných organizací.
- Zřizovatel je často první, koho zajímá evaluace (hodnocení) zřizovaných organizací, a obzvláště v oblasti jako je kultura zpravidla neví, jaká kritéria znamenají úspěšnost či kvalitu organizace, resp. jejích kulturních akcí a aktivit. Díky této metodice se může snadno zorientovat v základních kritériích a datech organizace, jako je vývoj návštěvnosti, míra finanční soběstačnosti, spokojenost návštěvníků, ale i zaměstnanců, umělců, odborných kritiků či partnerů. Díky metodice také snadno zjistí, jaké jsou potřeby organizace a jaká opatření může zaujmout z pozice zřizovatele.
- Jelikož je součástí procesu evaluace také nastavování strategických cílů

¹ HOLDEN, John. Capturing Cultural Value. Demos 2004. ISBN 1 84180 139 9. s. 31–35.



evaluované organizace, může zřizovatel vidět, jak se chce organizace dále rozvíjet a co chce zlepšit. V této fázi také zřizovatel může, resp. měl by s organizací diskutovat o těchto cílech, sdělovat vlastní možnosti (finanční i nefinanční podpora, reálnost cílů apod.) a sladovat cíle organizace s cíli a strategií města.



A. TEORETICKÁ ČÁST

2 NÁVAZNOST METODIKY NA STÁTNÍ A MEZINÁRODNÍ DOKUMENTY

2.1 Kultura jako 4. pilíř udržitelného rozvoje měst

Kultura má silnou vazbu na koncept tzv. udržitelného rozvoje, promítnutý do programového dokumentu Organizace spojených národů (OSN) s názvem Agenda 21². Koncept postavený na třech pilířích – sociálním, environmentálním a ekonomickém – je uznáván mezinárodně mimo jiné i promítnutím do národních legislativ, včetně ČR. Málo známá je u nás ovšem mezinárodní iniciativa, která od roku 2004 usiluje o mezinárodní uznání kultury jako samostatného čtvrtého pilíře udržitelného rozvoje. Je nesena největším sdružením místních vlád na světě, které sdružuje přes tisíc měst a obcí ve více než 120 zemích světa, silnou globální platformou **United Cities and Local Governments (UCLG)**. UCLG přijala program s názvem **Agenda 21 pro kulturu (Agenda 21 for Culture)**³ a převzala roli koordinátora procesu následujícího po jeho schválení. Agenda 21 pro kulturu představuje závazek místních vlád vypracovávat a realizovat kulturní politiky a programy ve spolupráci s občany. Je také příkladem politické inovace potřebné k propojení kultury a lidského rozvoje. Ambicí Agendy 21 pro kulturu je také explicitní průřez klíčové role kultury v lokálním rozvoji do cílů dokumentu OSN, který navazuje na Agendu 21, tzv. Agenda 2030 "Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030". V roce 2010 organizace UCLG registrovala na čtyři stovky měst, místních samospráv a organizací z celého světa napojených na program Agenda 21 pro kulturu. Zapojená města tím deklarují své odhodlání učinit kulturu klíčovou součástí svých politik, stejně jako závazek místní samosprávy rozvíjet a realizovat kulturní politiky a programy ve spolupráci

² Dokument byl schválen na Konferenci OSN o životním prostředí a rozvoji v Rio De Janeiru v roce 1992. Za klíčový je považován program tzv. Místní Agendy 21, který promítá cíle udržitelného rozvoje na úroveň měst a regionů.

³ UCLG. Agenda Culture 21. Dostupné z: http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/en/zz_culture4pillarsd_eng.pdf



s celým společenstvím, to znamená za účasti občanů.⁴

Pro naše potřeby zde zmiňme, že města sdružená v UCLG integrují agendu kultury jako 4. pilíře udržitelného rozvoje do svých politik skrze praktická opatření, od roku 2015 formulovaná v materiálu Culture 21 Actions⁵. Dokument přináší konkrétní doporučení v devíti tematických celcích: 1. Kulturní práva (Cultural rights), 2. Dědictví, rozmanitost a kreativita (Heritage, diversity and creativity), 3. Kultura a vzdělávání (Culture and education), 4. Kultura a prostředí (Culture and environment), 5. Kultura a ekonomika (Culture and economy), 6. Kultura, rovnost a sociální inkluze (Culture, equality and social inclusion), 7. Kultura, územní plánování a veřejný prostor (Culture, urban planning and public space), 8. Kultura, informace a znalosti (Culture, information and knowledge), **9. Správa kultury** (Governance of culture).

Mezi doporučeními dokumentu Culture 21 Actions jsou v kapitole 9. Správa kultury (Governance of Culture) například následující body:

- Místní vláda implementuje kulturní politiku založenou na programech „Agenda 21 for Culture“ a „Culture 21 Actions“, tzn. pomocí aktivit, které sdružují občanské, komunální a soukromé iniciativy pro realizaci společných projektů.
- Místní vláda podporuje kulturní plánování i na úrovni sousedství a městských čtvrtí.
- Místní vláda vytváří veřejná fóra s cílem usměrňovat místní kulturní politiku, např. místními kulturními komisemi a radami, které zahrnují zástupce občanské, soukromé i komunální sféry.
- **Kulturní instituce, které jsou podporovány z veřejných prostředků, jsou transparentní, zodpovědné a evaluují své veřejné služby, které poskytují. Občané jsou zastoupeni v jejich radách.**
- Je vytvořena nezávislá společenská platforma či síť, která sdružuje občany a kulturní profesionály ze všech kulturních odvětví.

Zvýrazněn je bod, který se soustředí na veřejné kulturní instituce, klade důraz na jejich transparentnost a evaluaci poskytovaných služeb. Je vidět, že tento požadavek zaznívá čím dál silněji i v našich podmínkách, a to jak ze strany měst, tak ze strany veřejnosti. Z dalších doporučení nejen v této kapitole je evidentní snaha zapojit do procesu kulturního plánování ve městě co nejvíce zainteresovaných skupin (občanskou společnost, soukromý sektor, kulturní profesionály z různých odvětví, veřejnou správu - a to všechny úrovně veřejné správy, od státní přes krajskou až po místní). Tak široká participace na utváření kulturní politiky je u nás zatím méně častá než v zahraničí, avšak dostává se jí čím

⁴ Ertürkova, E. Příručka rozvoje místní kulturní politiky. Institut umění – Divadelní ústav, 2016. s. 36-38.

⁵ UCLG: Culture 21 Actions. Dostupné z: http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/c21_2015web_en.pdf



dál větší pozornosti už i v českých městech. Přesto stále, pokud hovoříme o kulturní politice, myslíme tím spíše podporu umění a kulturních aktérů. Pokud však dobře čteme mezinárodní koncepční dokumenty pro úroveň měst, zpracované v rámci přístupu kulturního plánování, vnímáme, že ve středu zájmu jsou obyvatelé a dostupnost kultury pro ně. Pro kulturní koncepce měst v ČR je tento pohled v intenzitě a naléhavosti, v jaké ho prezentují zahraniční dokumenty, v podstatě novinkou. Proto je jedna z nejdůležitějších částí této metodiky zaměřena na návštěvníky a jejich spokojenost, ovšem při ambicióznější realizaci metodiky evaluace by bylo správné získat zpětnou vazbu na organizaci, resp. kulturu ve městě také od ostatních obyvatel, kteří danou organizaci běžně nenavštěvují.

2.2 Státní kulturní politika na léta 2015–2020

Aktuální Státní kulturní politika na léta 2015–2020 (s výhledem do roku 2025) zahrnuje cíle týkající se evaluace v rámci priority **6. Efektivnější prostředí pro podporu kulturních činností, poskytování veřejných kulturních služeb, vzniku kulturních statků a uchování kulturního dědictví**. Pod tuto prioritu spadají mj. následující opatření⁶:

ZÁMĚR	OPATŘENÍ
6.6 Zefektivnit poskytování kulturních služeb	6.6.1 Zavést systém evaluace veřejných kulturních služeb
6.7 Dokončit reformu veřejné správy v oblasti kultury	6.7.7 Zavést kvalitativní systém klasifikace profesionálních uměleckých souborů jako výsledek evaluace jejich činnosti
6.9 Podporovat statistiky a sběr dat v oblasti kultury pro efektivnější formy její podpory	6.9.4 Pokračovat v projektech evaluace nabídky veřejných kulturních služeb

V Plánu implementace Státní kulturní politiky na léta 2015–2020 je opatření **6.6.1 Zavést systém evaluace veřejných kulturních služeb** rozepsáno: „Efektivita podpory kulturních činností je závislá na koncepčnosti jejího poskytování (tj. rozhodování o podpoře na základě formulace dlouhodobých cílů a očekávání a od nich odvozených relativně objektivních kritérií) a na systematickém

⁶ MK ČR. Státní kulturní politika na léta 2015–2020 (s výhledem do roku 2025). Dostupné on-line: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>



vyhodnocování přínosů podpory z hlediska naplňování stanovených cílů. Na úrovni měst a regionů je zatím podpora kulturních aktivit poskytována tímto způsobem spíše výjimečně. Zlepšení tohoto stavu má pomoci opatření spočívající v podpoře rozšiřování a implementace metodik využitelných pro zavedení evaluace veřejných kulturních služeb pro samosprávné celky a další subjekty, které jsou výsledky řešení projektů programu NAKI v letech 2011–2015 i dalších. Nejdůležitější aplikační a systémovou bází pro podporu zavádění systému evaluace je Jednotný evidenční, grantový a dotační informační systém, umožňující transparentním způsobem řídit a obsluhovat procesy přidělování podpor, grantů, dotací uplatněním srozumitelných evaluačních mechanismů.

V oblasti knihoven byla zpracována celá řada nástrojů pro hodnocení výkonu a činnosti knihoven, například metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb, projekt **Benchmarking knihoven**, realizovaný Národní knihovnou, Svazem knihovníků a informačních pracovníků a metodika měření ekonomické efektivnosti služeb veřejných knihoven, zpracovaná Městskou knihovnou v Praze. Uvedené nástroje je nezbytné dále aktualizovat a rozvíjet, aby se staly standardně užívanou metodou pro evaluaci veřejných kulturních služeb.⁷

Evaluace profesionálních uměleckých souborů se dotýká opatření **6.7.7 Zavést kvalitativní systém klasifikace profesionálních uměleckých souborů jako výsledek evaluace jejich činnosti**: „Na základě zkušenosti z praxe se ukazuje jako užitečné zavést v České republice obdobný systém klasifikace uměleckých souborů na základě výsledků evaluace jejich činností, jaký se osvědčil v Německu. Tento systém má dopady na odměňování umělců a vytváří předpoklad pro jejich umělecký růst a konkurenceschopnost. S přihlédnutím k problematice způsobu kofinancování dotčených subjektů (z velké části se jedná o příspěvkové organizace měst) a k faktu, že navrhované opatření nebude mít zcela jistě vliv na zákoník práce, spatřuje Ministerstvo kultury jako pravděpodobné pole možné působnosti změnu tzv. indexace uplatňované při bodovém hodnocení žádostí o dotaci v rámci Programu státní podpory profesionálních divadel, symfonických orchestrů a pěveckých sborů (čl. 5 usnesení vlády č. 902 ze dne 10. září 2003): výše přidělených indexů by mohla zohledňovat, vedle nákladovosti provozu, též kvalitativní systém klasifikace uměleckých souborů, jehož zavedení předpokládá Státní kulturní politika.“

Opatření 6.9.4 Pokračovat v projektech evaluace nabídky veřejných kulturních služeb není v plánu implementace vůbec zmíněno. Nicméně v opatření 6.9.3 je zahrnut úkol dále rozvíjet systém benchmarkingu muzeí a galerií, optimalizovat satelitní účet kultury a podporovat tvorbu mapovacích dokumentů a analýz.⁸

⁷ MK ČR. Plán implementace Státní kulturní politiky na léta 2015–2020 (s výhledem do roku 2025). Dostupné on-line: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>

⁸ MK ČR. Plán implementace Státní kulturní politiky na léta 2015–2020 (s výhledem do roku 2025). Dostupné on-line: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>



2.3 Jiné metodiky a zdroje

Metodika byla inspirována také několika jinými metodikami a dalšími zdroji z tuzemska i zahraničí.

Formátem vychází zejména z **Metodiky hodnocení udržitelných měst - Auditů udržitelného rozvoje pro realizátory MA21⁹**, kterou vyvinul autorský tým Národní sítě Zdravých měst ČR, Univerzity Karlovy a skupina nezávislých expertů, a která je určena pro stejnou cílovou skupinu jako je jedna z cílových skupin zde předkládané metodiky (pracovníky městských úřadů). I metodika evaluace je založena na systému návodných otázek, indikátorů a bodování na stanovené bodové škále. Zároveň je zde využit princip sebehodnocení, které je navrženo tak, aby jej evaluovaná organizace mohla dokončit samostatně, bez pomoci externího evaluátora či oponenta.

Dále metodika vychází z řady zahraničních zdrojů. Nejvíce rozvinutá je evaluace kultury ve Velké Británii, pro naši metodiku jsou velmi zajímavé dva nástroje - **Arts Council England: Self Evaluation Toolkit** (nástroj pro sebehodnocení kulturních organizací) a **Quality Metrics** (aplikace, která umožňuje pomocí sady otázek a bodové škály 1 až 10 vyhodnotit kvalitu kulturní organizace, přičemž na otázky odpovídají tři skupiny respondentů: samotná organizace, publikum a odborníci).

Další inspirace byla načerpána z **nizozemské metodiky Value-Based Approach**, která pracuje se všemi skupinami stakeholderů, kteří přicházejí do styku s kulturní organizací, a prověřuje, zda je poslání organizace a kvalita jeho naplňování zřejmá všem zúčastněným skupinám. Tato metoda je však velmi náročná časově i finančně, jelikož vyžaduje jednoho či více externích evaluátorů, který vede rozhovory se zástupci skupin stakeholderů.

Mezi další metodiky a zdroje, které byly nastudovány a využity pro tvorbu této metodiky, patří metodika evaluace kulturních projektů **Culture Works**, vyvinutá Goethe Institutem.

Prostudovány byly také výstupy českého vědeckovýzkumného projektu „**Vytvoření a ověření systému evaluace veřejných kulturních služeb**“, který realizovala Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v rámci programu ministerstva kultury NAKI I. (viz níže) a systémy **Benchmarking knihoven** a **Benchmarking muzeí a galerií**.

Zmíněné metodiky a zdroje jsou podrobněji popsány v následující kapitole.

⁹ Audit udržitelného rozvoje - Metodika hodnocení udržitelných měst (verze 2017.1), NSZM, UK, expertní tým UR. On-line: <http://www.mistniagenda21.cz/metodikaUR>



3 ZKUŠENOSTI S EVALUACÍ VEŘEJNÝCH KULTURNÍCH SLUŽEB V ČR A ZAHRANIČÍ

Smyslem veřejných kulturních služeb je především uspokojování kulturních potřeb obyvatel, a proto by jejich nabídka měla tyto potřeby a zájmy respektovat. Na druhé straně jsou veřejné kulturní služby systémem, který kulturní potřeby vyvolává, stimuluje a kultivuje. Uspokojování kulturních potřeb má významné sociální přesahy v podobě posilování soudržnosti komunity, hrdosti obyvatel na město i zvyšování celkové spokojenosti se životem lidí.¹⁰

Pojmu „evaluace“ odpovídá v češtině nejvýstižněji slovo „hodnocení“. Přestože neexistuje jednoznačná a univerzálně přijímaná definice evaluace, mezi shodné znaky různých pojetí patří (kromě toho, že jde o hodnocení či vyhodnocování) i to, že je chápána jako proces založený na **sběru dat, analýze a interpretaci dat**, přičemž hlavním účelem je poskytovat **zpětnou vazbu**.¹¹ Hlavním důvodem, proč se evaluace provádí, je očekávání, že získaná zpětná vazba může být využita pro zlepšení kvality, zvýšení účinnosti hodnocených aktivit a může optimalizovat proces jejich realizace.

Evaluace mohou být různé, existuje celá řada klasifikací evaluace (z hlediska času, z hlediska povahy, z hlediska zpracovatele apod.). Této problematice se věnuje řada publikací, např. metodické pokyny pro evaluace evropských fondů MMR nebo publikace Filozofické fakulty UK (viz dále).

3.1 Zkušenost s evaluací kulturních služeb v zahraničí

Evaluací kulturních služeb se zabývají celé výzkumné týmy, stejně jako veřejná správa na různých úrovních (státní, regionální, lokální) a samotní kulturní aktéři po celém světě. Poměrně vyvinuté jsou metodiky pro hodnocení ekonomických dopadů a ekonomické efektivity (nejen) kulturních služeb, nicméně všichni si dobře uvědomují, že podstata kulturních služeb spočívá zejména v jejich neekonomické hodnotě a společenských přínosech. Stejně tak si uvědomují rozdílnost a rozmanitost kulturního sektoru, se kterou souvisí obtížnost plošného hodnocení všech kulturních organizací stejnými indikátory.

¹⁰ Opletalová, Lenka. Výzkum potřeb v oblasti veřejných kulturních služeb. In: The Journal of Culture, vol. 1, 2015. s. 37.

¹¹ Hubáček, Ondřej a kol. Lokální funkce kultury: teoreticko-metodologická východiska evaluace kulturních služeb. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2015. s. 96-97.



Proto vznikají různé metodiky, které jsou vždy uzpůsobené konkrétnímu projektu, instituci evaluátora či regionu.

Poměrně pokročilé jsou metodiky mezinárodních organizací, které se zabývají srovnáním kulturních odvětví v jednotlivých zemích a sestavují tabulky kulturních statistik či indikátorů. Jedná se například o iniciativy organizace UNESCO v oblasti statistiky kultury¹² či v rámci projektu *The Culture for Development Indicators*¹³, dále o projekt *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*¹⁴, za kterými stojí Rada Evropy a ERICarts Institute. Tyto přístupy však srovnávají výkon kulturních odvětví v jednotlivých zemích, a nezabývají se evaluací jednotlivých kulturních organizací.

Evaluace jednotlivých organizací a projektů musí nutně zahrnovat nejen výkonové a kvantitativní ukazatele (např. počet návštěvníků), ale i kvalitativní a dopadové ukazatele. Zřejmě proto je jen ve velmi málo zemích a oblastech zavedena a systematicky sledována. Jak uvádí metodika Goethe Institutu *Culture Works*¹⁵, v Německu je většina divadel, koncertních sálů a muzeí stále bez jakékoli evaluace, případně jsou u některých vyžadovány jen základní statistiky (návštěvnost apod.). Dále pokračuje, že v anglicky mluvících zemích je podstatně větší otevřenost k evaluaci kultury. Jako důvod uvádí fakt, že v těchto (anglicky mluvících) zemích je velmi malá obava, že bude kultura zneužita pro jiné účely, než je samotné umění. Je to zcela naopak. Od uměleckých a kulturních projektů se očekává, že jejich cíle nejsou spojeny pouze s imanentními hodnotami umění, ale mají také partikulární sociální, vzdělávací a ekonomické cíle. To znamená, že evaluace je přirozenou součástí práce každé dotované kulturní instituce.

Zmiňme zde čtyři metodiky a nástroje vyvinuté v posledním desetiletí v zemích západní Evropy, které mají velmi rozvinutý systém kulturních služeb a čím dál pečlivěji sledují efektivitu organizací a projektů podporovaných z veřejných financí.

3.1.1 Arts Council England: Self Evaluation Toolkit

Arts Council England vyvinul nejeden nástroj určený k evaluaci kulturních služeb, projektů a organizací. Nejzajímavější pro naše účely se jeví on-line nástroj *Self Evaluation Toolkit*¹⁶, který je založen na sadě návodných otázek. U každé otázky jsou zobrazeny dvě škály od 1 do 10: Jak si v této oblasti stojíte?

¹² UNESCO Institute for Statistics. Dostupné on-line: <http://uis.unesco.org/>

¹³ UNESCO: Sector for the Diversity of Cultural Expressions. Dostupné z: <http://en.unesco.org/creativity/cdis>

¹⁴ Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Dostupné z: <http://www.culturalpolicies.net/web/index.php>

¹⁵ Goethe Institut. Culture Works: Using Evaluation to Shape Sustainable Foreign Relations. 2016.

¹⁶ Arts Council England. Self Evaluation Toolkit. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/self-evaluation-toolkit>



(Performance) a Jak důležitá je pro vás tato oblast? (Importance). Dále je možné ke každé otázce napsat své komentáře a nápady, co by se dalo zlepšit. Ke každé otázce přináší aplikace, resp. Arts Council tipy a odkazy na další zdroje poznání, aplikace (např. projektové softwary), metriky, studie či jiné své nástroje pro kulturní sektor.

Self Evaluation Toolkit má tři varianty, podle toho, zda jej chcete využít jako organizace pro své strategické plánování, nebo pro evaluaci určitého projektu, nebo jako jedinec k evaluaci vlastní práce. Varianta, která je určena pro evaluaci a strategické plánování organizace jako celku, zahrnuje otázky ze čtyř oblastí. V každé ze čtyř oblastí je 5 až 7 otázek zahrnujících nejrozličnější oblasti jako financování, vize a poslání, práce s publikem, personální zajištění, procesy v organizaci (komunikační, technické), partnerství, lokální a národní kontext aj.:

1. Quality and impact

- Vision, Impact, Quality, Repeat audiences, New audiences

2. People development

- Team, Roles and performance, Professional development, Wellbeing and job satisfaction, Partnership

3. Process development

- Planning and monitoring, Information management, Communications, Resources and facilities, Financial management, Technical systems, Legislation

4. Business development

- Internal alignment, National context, Local context, Research and evaluation, Income generation, Risk, Future plans

Z výčtu témat, ke kterým se vztahují návodné otázky, je zřejmé, že evaluace sleduje do značné míry interní procesy a byznysový přístup, který je v anglosaském prostředí mnohem více akcentován než v zemích kontinentální Evropy. Přesto nástroj neopomíjí důležité otázky týkající se vize organizace, kvality produkce, lidských zdrojů, získávání nových návštěvníků i práci s vracejícím se publikem.

Po vyplnění otázek (není potřeba nutně vyplnit všechny) lze zobrazit vyhodnocení v podobě pavučinových a jiných grafů a doporučení, které oblasti by měla organizace posílit, stejně jako tipy a odkazy na užitečné informace, jak na to. V případě, že v systému jsou data od dalších 3 podobných organizací, poskytuje nástroj i jejich srovnání (benchmarking).



3.1.2 Arts Council England: Quality Metrics

Dalším nástrojem či metodikou pro evaluaci kulturních organizací a projektů, který vyvinul Arts Council England, je Quality Metrics a na něj navázaná on-line aplikace Culture Counts.

Tento systém využívá několika indikátorů (metrik) a jednoduchých otázek na subjektivní názor či dojem respondentů ohledně kvality kulturního projektu. Odpovědí je (stejně jako u předchozího nástroje) hodnota na škále 1 až 10. v zásadě se jedná o snahu kvantifikovat množství subjektivních názorů.

Stejná sada otázek, které jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 1) je položena třem skupinám respondentů:

1. samotným organizátorům (self),
2. odborníkům, kolegům, jiným podobným organizacím (peers),
3. veřejnosti (public).

Tabulka 1 Sada otázek Quality Metrics

DIMENSION	STATEMENT	RESPONDENT TYPE: SELF PEER PUBLIC
Concept	It was an interesting idea	1 to 10
Presentation	It was well produced and presented	1 to 10
Distinctiveness	It was different from things I've experienced before	1 to 10
Captivation	It was absorbing and held my attention	1 to 10
Challenge	It was thought-provoking	1 to 10
Enthusiasm	I would come to something like this again	1 to 10
Local Impact	It is important that it's happening here	1 to 10
Relevance	It had something to say about the world in which we live	1 to 10
Rigour	It was well thought-through and put together	1 to 10
Risk	The artists/curators were not afraid to try new things	1 to 10
Originality	It was ground-breaking	1 to 10
Excellence	It is one of the best examples of its type	1 to 10

Zdroj: John Knell, Alison Whitaker. Quality Metrics National Test: Executive Summary. 2016.

Metoda Quality Metrics byla úspěšně testována napříč 150 kulturními



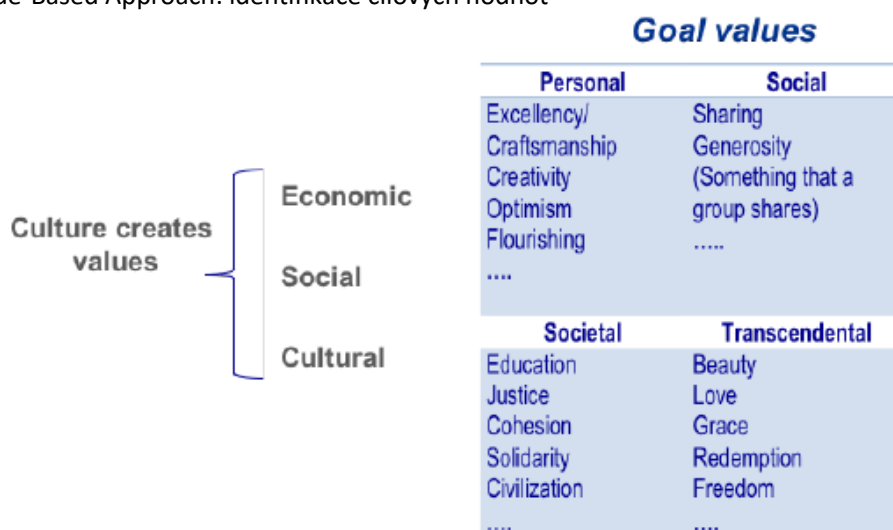
organizacemi v Anglii v zimě 2015/2016. Dle závěrečného shrnutí bylo prokázáno, že „pokud je kulturním organizacím poskytnut správný nástroj a podpora, jsou schopny samy a ve velmi krátkém čase zvládnout evaluační proces, zapojující novými způsoby odborníky i veřejnost, aby zhodnotili kvalitu jejich práce“¹⁷.

3.1.3 CREARE Foundation: Value-Based Approach

Evaluací kulturních organizací se zabývá také nadace CREARE Foundation a Erasmus University Rotterdam v čele s profesorem Arjo Klammerem. Původní metodika (původně pracovně nazývaná *Cultural Monitor*) byla pod názvem *Value-Based Approach* testována např. na Rotterdam Unlimited Festival v Nizozemí. Tato metoda je založená na identifikaci hlavních hodnot, se kterými se organizace ztotožňuje, a dále zjišťování, zda tyto hodnoty rozpoznávají její návštěvníci, případně širší veřejnost, a odborníci a podobné organizace (peers). Jednotlivé fáze procesu jsou následující:

- 1) **Identifikace cílových hodnot organizace** (např. sociální koheze, multikulturní diverzita a solidarita). Obr. 1 uvádí příklady cílových hodnot.

Obr. 1 Value-Based Approach: identifikace cílových hodnot



- 2) **Realizace hodnot: na základě identifikovaných hodnot jsou stanoveny strategie** (aktivita, projekty, nástroje, metody, komunikace, místo konání apod.) a **externí stakeholderi** (návštěvníci, partneři, média aj.).

Dále jsou stanoveny hypotézy, jak může organizace šířit své cílové hodnoty,

¹⁷ John Knell, Alison Whitaker. Quality Metrics National Test: Executive Summary. Arts Council England, 2016. http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/QualityMetricsNationalTest_Report_ExecutiveSummary_Knell_Whitaker_2016.pdf



indikátory (proxies) a metody sběru dat. Po realizaci následuje třetí fáze:

- 3) **Evaluace dopadu identifikovaných hodnot** na základě průzkumů, rozhovorů, focus groups apod. Pokud je evaluace prováděna opakovaně, je možné vyčíst změnu v myšlení či chování cílové skupiny¹⁸

PŘÍKLAD: kulturní a volnočasové centrum na sídlišti většího města

Cílové hodnoty: snížení kriminality mládeže a sociální soudržnost komunity.

Hypotéza: pomocí kulturních aktivit a zapojením mládeže a místních lidí do projektů komunitního centra lze dosáhnout nižší kriminality a vyšší soudržnosti komunity.

Indikátory: návštěvnost centra; počet zameškaných hodin žáků v místní škole; počet výjezdů a zásahů policie; spokojenost obyvatel; počet projektů umožňujících setkání místních obyvatel a cílových skupin.

Metody sběru dat: evidence centra; evidence školy; evidence policie; dotazníkový průzkum a rozhovory; evidence městské části a komun. centra.

3.1.4 Goethe Institut: Culture Works

Německý Goethe Institut, jehož cílem je šířit německý jazyk a kulturu do zahraničí, nedávno vyvinul také metodiku evaluace vlastních kulturních projektů.

Metodika evaluace je založena na několika základních bodech:

- 1) Stanovení cílů projektu
- 2) Převedení cílů do vhodných indikátorů, kterými je možné je měřit
- 3) Zapojení všech stakeholderů, zhodnocení možností a omezení evaluačního procesu
- 4) Evaluace jako základ učícího se procesu (je důležité vyvíjet přístup, který chyby netrestá, nýbrž je uznává jako zdroj ponaučení a dalšího rozvoje).

Model vychází ze standardů evaluace definovaných Komisí rozvojové pomoci OECD a dalšího výzkumu Goethe Institutu a soustřeďuje se na následující otázky:

- Hodnotový přístup (Value-based working approach) – Do jaké míry byly požadavky a hodnoty podle tohoto přístupu naplněny?
- Relevance – Dělají se správné věci?
- Účelnost (Effectiveness) – Jsou cíle naplněny?
- Účinnost (Efficiency) – Mohlo být při daných vstupech dosaženo lepšího

¹⁸ Klamer, A., Petrova, L., Kiss, D. (2016) The Value-Based Approach (VBA) to evaluate the Knowledge and network spillovers of the Rotterdam Unlimited Festival. CREARE Foundation 2016.



výstupu?

- Dopad z hlediska kulturní a vzdělávací politiky
- Transfer – Do jaké míry je možný další přenos výsledků a dopadů, za rámec dotovaných aktivit?
- Udržitelnost – Jsou pozitivní dopady dlouhodobé?

Model identifikuje dvě oblasti:

1. Oblast aktivit

Aktivity zajišťují aktéři zahraniční kulturní a vzdělávací politiky a jsou založeny na hodnotách (value-based working approach) definovaných Goethe Institutem (mezinárodní porozumění, spolupráce, udržitelnost, inovace, vazba k Německu, vysoká kvalita aj.).

V této oblasti jsou posuzovány roviny:

- **Vstupy (Input)** – jedná se o zdroje, tzn. finance, materiál a lidské zdroje
- **Výsledky (Output)** – přímé výsledky práce, počet a typ zasažených skupin stakeholderů
- **Výstup (Outcome)** – jaký měla aktivita dopad na cílové skupiny

2. Společenský kontext

➤ **Dopad (Impact)** – dlouhodobý společenský přínos, rozvoj plurálních společností prostřednictvím partnerství a mezinárodní spolupráce

➤ **Transfer** – je základem pro udržitelnost, jde o další přenos a vazby jdoucí za rámec dotované aktivity (např. o možnost přesunu aktivity/projektu do jiného místa, přenos a šíření pomocí médií apod.)

Celý proces evaluace probíhá v cyklech (viz 0), navázaných na běžnou práci kulturní organizace či projektu.



Obr. 2 Culture Works (Goethe Institut): evaluace (vnitřní texty) prolínající se cyklem plánování, implementace a komunikace kulturního projektu



Zdroj: Goethe Institut. Culture Works.

3.2 Zkušenost s evaluací kulturních služeb v ČR

3.2.1 Evaluace projektů financovaných z fondů EU

Problematika evaluace ucelených projektů se u nás rozšířila především v souvislosti s evropskými fondy a jejich pravidly a požadavky na evaluaci podpořených projektů. V této souvislosti se zavádí **evaluační kritéria**, která musí proces evaluace zohlednit. Pro snazší zapamatování se kritériím říká „soubor **5 U**“, přičemž každé kritérium se zabývá určitými otázkami:

- Účelnost – Byl splněn stanovený cíl?
- Účinnost – Mohlo být při daných vstupech dosaženo lepšího výstupu?
- Úspornost – Bylo výstupu dosaženo za cenu v místě a čase obvyklou?
- Užitečnost – Byla intervence skutečně prospěšná? Odstranila příčinu problému, nebo jen eliminovala jeho symptomy?
- Udržitelnost – Budou výstupy a výsledky intervencí zachovány i po



ukončení realizace intervence?

- Relevance – Je program/intervence stále potřebný?¹⁹

Pro řešitele projektů podpořených z fondů EU jsou k dispozici metodické pokyny evaluace projektů, kterými řídicí orgány operačních programů (většinou ministerstva) stanovují kompletní postup pro zpracování evaluačního plánu a následnou evaluaci projektu podle jednotných pravidel. Avšak vzhledem k tomu, že operační programy evropských fondů nejsou příliš využitelné pro české kulturní organizace, do běžné praxe v kultuře nepronikly.

3.2.2 Projekt Vytvoření a ověření systému evaluace veřejných kulturních služeb

Evaluaci kulturních služeb v českých městech se v letech 2012–2015 věnovala Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v rámci **projektu Vytvoření a ověření systému evaluace veřejných kulturních služeb** podpořeného z programu ministerstva kultury NAKI. Projekt a vývoj systému evaluace probíhal konkrétně ve městech Český Krumlov, Velké Meziříčí a Blatná. Projekt byl zaměřen nikoli na jednotlivé kulturní organizace, nýbrž na evaluaci celkového kulturního prostředí a kulturních služeb podporovaných z veřejných financí. Projekt zahrnoval následující metody a techniky:

- Vstupní analýzy dokumentů dotýkajících se veřejných kulturních služeb v jednotlivých městech
- Kvalitativní hloubkové rozhovory s poskytovateli (zástupci veřejných i soukromých kulturních organizací podporovaných městem) i podporovateli (zástupci měst) veřejných kulturních služeb a s dalšími rozhodujícími aktéry ve městech
- Elektronické dotazníkové šetření poskytovatelů veřejných kulturních služeb
- Vstupní pasportizace prostor k poskytování veřejných kulturních služeb
- Kvantitativní empirická šetření obyvatel

Zajímavé jsou poznatky řešitelů k potenciálním **zdrojům evaluačních informací**:

a) Výroční zprávy poskytovatelů kulturních služeb

- Výroční zprávy jsou „převážně popisné a hodnocení je obsaženo pouze v případech pozitivního ocenění některých výstupů či projektů. (...) Výroční zprávy samy, jak plyne z jejich povahy, nejsou a ve většině případů

¹⁹ MMR. Metodický pokyn NOK pro evaluace v programovém období 2014–2020. On-line: https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/a1e40780-9529-4464-91e1-d2b60c543bd6/MP-evaluace_v3.pdf?ext=.pdf



ani nebudou evaluací, ale pouze jejím předpokladem. Větší část z nich neobsahuje důkladnější informaci o cílech a kritériích pro hodnocení výsledků.“²⁰

b) Evaluace veřejných kulturních služeb orgány měst a obcí

- „Z kusých informací je možné vyvodit, že orgány měst a obcí se kulturou zabývají nejčastěji v souvislosti s financováním činnosti kulturních institucí. (...) Zdá se, že jednoznačně dominuje sledování ekonomických ukazatelů bez užší vazby na ukazatele výkonové.“ Orgány měst se zabývají určitou evaluací kulturních služeb zejména během dotačního řízení, kdy jsou hodnoceny předkládané žádosti o dotace a granty. „Následnou evaluací se však zabývají jen výjimečně a minimálně.“²¹

c) Evaluace kulturních služeb získáváním názorů obyvatel

- Zjišťování názorů veřejnosti je poměrně náročnou a ne vždy zcela spolehlivou metodou evaluace. Je možné využít jednoduché ankety až po rozsáhlá sociologická šetření. Lze se dotazovat elektronicky, telefonicky i osobně v terénu. Také je důležité zvolit relevantní vzorek respondentů a především vhodné otázky, které směřují k cílům evaluačního procesu.

d) Lokální média a jejich role v evaluaci kulturních akcí

- Projekt zkoumal také roli místních webů a městských zpravodajů v evaluaci kulturních služeb. Výsledkem bylo zjištění, že média spíše plní roli podpory kulturních služeb formou propagace a PR, ale roli evaluace plní jen minimálně.

e) Oceňování činností, jejich výsledků, osob a institucí jako způsob evaluace

- Určitým specifickým způsobem evaluace je udělování cen, ocenění, čestných občanství apod. Do této kategorie může spadat i poskytování záštity významným akcím, které bývá často spojováno s finanční dotací.

f) Strategické a rozvojové dokumenty města a koncepční dokumenty pro kulturu

- Téměř všechna města v ČR mají platný strategický či rozvojový plán, který zahrnuje (být velice různorodě) i oblast kultury. Někdy dokonce mají zpracovaný koncepční dokument pro kulturu. Je důležité, aby systém evaluace měl v těchto dokumentech oporu a byl navázán na stanovené cíle, opatření a hodnocení účinnosti podpory kulturních služeb. U oborových dokumentů může být systém evaluace přímo zahrnut do koncepčního dokumentu.²²

V jiném výstupu stejného projektu jsou zmíněny výsledky šetření mezi

²⁰ Hubáček, Ondřej a kol. Lokální funkce kultury. 2015. s. 130.

²¹ Dtto, s. 131.

²² Dtto, s. 133-134.



podporovateli i poskytovateli kulturních služeb a jejich přístup k evaluaci:

„Předpokladem efektivního a účelného systému evaluace je existence zformulovaných cílů, projektů, opatření, monitoringu a kritérií pro hodnocení dosažených výsledků a přínosů. V oblasti veřejných služeb by tuto funkci měly plnit rozvojové dokumenty měst (strategický či rozvojový plán, akční plán, koncepce rozvoje kultury apod.) a na ně navazující strategie či koncepce poskytovatelů kulturních služeb.“²³ Z rozhovorů s poskytovateli kulturních služeb však vyplývá, že s obsahem pojmu koncepce zacházejí respondenti poměrně volně. Nejpočetnější byla totiž skupina organizací, které „podle vyjádření svých reprezentantů koncepci mají, ale z podrobnějších odpovědí však plyne, že mnozí si pod pojmem koncepce představují nepsanou a ani v rámci vlastní organizace nepříliš známou představu o jejím směřování. (...) Ve specifickém postavení jsou veřejné knihovny, které se opírají o oborovou koncepci rozvoje knihovnických a informačních služeb. (...)“

Všichni oslovení respondenti, s výjimkou jednoho, odpověděli, že kvalitu a ohlas poskytovaných veřejných kulturních služeb sledují a vyhodnocují. Sledování míry shody s potřebami veřejnosti, jako samostatné zaměření se však objevilo jen výjimečně.“ Nejčastějším způsobem sledování kvality nabídky, bylo zjišťování ohlasu veřejnosti, jednak díky počtu návštěvníků, jednak z osobních rozhovorů s nimi. **„Jen málo organizací uvádí, že analyzuje ohlasy v tisku, organizuje ankety mezi uživateli, získává hodnocení od odborné veřejnosti, porovnává dosažené výsledky s obdobnými institucemi v jiných městech, přikládá význam výsledkům soutěží atp.“**²⁴

Z výsledků rozhovorů s podporovateli kulturních služeb (zástupci měst) vyplynulo, že kvalita podporovaných služeb a míra jejich souladu s potřebami veřejnosti je sledována, ale s dovětkem, že jde o sledování nesystematické, improvizované a neformalizované. Více méně systematické je tak pouze předběžné a následné hodnocení připravovaných a realizovaných projektů v grantovém řízení. Následné hodnocení podpořených projektů se však zaměřuje spíše na finanční vyúčtování, zejména prokazatelnost a oprávněnost užití prostředků. O míře shody nabídky s potřebami veřejnosti je usuzováno pouze z počtu návštěvníků a ohlasu. O neuspokojovaných kulturních potřebách veřejnosti se města jako podporovatelé kulturních služeb výjimečně dozvídají buď z připomínek občanů, nebo z výsledků průzkumů. (...) Je pravděpodobné, že **dosahování cílů a dlouhodobějším přínosům veřejných kulturních služeb není věnována žádná nebo jen minimální pozornost. Města k tomu nemají vytvořeny instrumenty ani kritéria, s výjimkou počtu různých typů akcí, počtu jejich návštěvníků, nákladů a příjmů.**²⁵

²³ Žák, Josef. Výsledky šetření veřejných kulturních služeb, jejich podpory a evaluace. In: The Journal of Culture, vol. 1, 2015. s. 49-50.

²⁴ Dtto, s. 49-50.

²⁵ Dtto, s. 45-46.



Bohužel v rámci výstupů projektu nebyla Ministerstvu kultury ČR (poskytovateli dotace) předložena žádná metodika ani postup evaluace přenositelný na jiná česká města.

3.2.3 Benchmarking

Benchmarking je systém měření výkonnosti určité srovnatelné skupiny institucí ve stanovených porovnávacích ukazatelích. Metodu benchmarkingu lze využít jako nástroj evaluace institucí a také jako jeden z nástrojů pro stanovení výkonnostních standardů v určitém oboru nebo pro definovaný typ institucí.

Benchmarking vychází z dat statistické povahy. V tom je jeho nevýhoda a výhoda zároveň. Nevýhodou je to, že statistické šetření nedokáže postihnout kvalitativní hodnotu těch výkonů, které nejsou jednoznačně měřitelné a postižitelné číselnými údaji. Je proto třeba upozornit, že vyhodnocení činnosti instituce založené na datech statistické povahy by nemělo být jediným nástrojem evaluace. Naproti tomu výhodou statistických šetření je především možnost operativního porovnání vybraných číselně vyjádřitelných výkonnostních ukazatelů s libovolnou množinou obdobných subjektů, čehož jinými metodami nelze dosáhnout. Kromě toho lze jedinečně touto cestou sledovat vývojové trendy v jednotlivostech i v celku.²⁶

V oblasti kultury se benchmarking užívá v některých evropských zemích řadu let (např. Německo), v České republice byly zavedeny dva oborové systémy benchmarkingu:

- 1) od roku 2007 systém pro **benchmarking veřejných knihoven** (www.benchmarkingknihoven.cz) na základě projektu Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS) a Svazu knihovníků a informačních pracovníků České republiky (SKIP)²⁷,
- 2) od roku 2011 systém pro **benchmarking v oblasti muzeí a galerií** (www.benchmarkingmuzei.cz), na němž spolupracoval NIPOS s Asociací muzeí a galerií ČR²⁸. Systém zahrnuje také data za zpřístupněné památkové objekty.

V obou zmíněných systémech jsou indikátory rozděleny na tři skupiny: 1. podmínky a předpoklady pro činnost organizace, 2. úroveň služeb veřejnosti

²⁶ NIPOS: Evaluace činnosti organizací poskytujících veřejné služby v oblasti zprostředkování kulturního dědictví, 2010. <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2015/02/Evaluace.pdf>, samotná databáze (zaheslovaná) na <https://www.benchmarkingmuzei.cz/>

²⁷ Národní knihovna a NIPOS: Benchmarking knihoven – informace o projektu a seznam indikátorů: <http://ipk.nkp.cz/odborne-cinnosti/mereni-vykonu-a-kvality-v-knihovnach-1/Benchmarking.htm>, samotná databáze (zaheslovaná) na <http://www.benchmarkingknihoven.cz/>

²⁸ NIPOS: Evaluace činnosti organizací poskytujících veřejné služby v oblasti zprostředkování kulturního dědictví, 2010. <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2015/02/Evaluace.pdf>



a 3. ekonomická stránka činnosti organizací.

Pro **další obory kultury** (divadlo, hudební soubory, kulturní domy apod.) zatím nebyly vytvořeny podobné benchmarkové systémy, nicméně pro základní porovnání organizací stejného oboru dle základních kvantitativních indikátorů lze využít data z každoročních statistik v tzv. „modrém sešitu“ Národního informačního střediska pro kulturu NIPOS²⁹.

²⁹ NIPOS – Základní statistické údaje o kultuře v České republice (za jednotlivé roky, ve čtyřech svazcích): <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126> (např. žebříčky vybraných organizací z oblasti divadla, hudebních souborů a festivalů za rok 2015 jsou dostupné zde: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_2015_II.UMENI_web.pdf)



B. POPIS METODIKY

„Předpokladem efektivního a účelného systému evaluace je existence zformulovaných cílů, projektů, opatření, monitoringu a kritérií pro hodnocení dosažených výsledků a přínosů.“³⁰

Tento úvodní citát je velmi podstatný pro celý proces evaluace. Je velmi důležité si uvědomit, že **bez jasně zformulovaných cílů není možné provádět evaluaci**. Metodika se tudíž zabývá jednak evaluací činnosti kulturních organizací, jak je zřejmé z jejího názvu, avšak aby bylo co evaluovat, je v rámci metodiky jako nedílná součást procesu fáze stanovování cílů. Často však přichází požadavek evaluovat kulturní služby dříve, než jsou jasně zformulované cíle. Proto je metodika navržena tak, že

- nejdříve je zanalyzován současný stav,
- poté je samotnou organizací ohodnocen (sebehodnocení),
- a poté jsou stanoveny cíle a kritéria úspěchu.

V praxi probíhá celý proces ve dvou základních fázích, které jsou pravidelně cyklicky opakovány a v dalších kolech se mírně odlišují od kol předchozích:

1. nejdříve probíhá analýza jednotlivých oblastí, tzn. analýza současného stavu dle navržených návodných otázek a indikátorů (tzv. sebehodnotící audit),
2. na základě zjištění jsou stanoveny SMART cíle a kritéria úspěchu pro určité časové období.

V další fázi, která nastává po stanoveném období, se opět vracíme k procesu evaluace podle první fáze, ovšem tentokrát je v rámci sebehodnocení a zpětné vazby hodnoceno také **naplnění cílů**, a to pomocí stejných nástrojů evaluace jako v první fázi procesu. Více o cykličnosti pojednává jedna z následujících podkapitol, nejdříve se ale budeme věnovat dvěma základním fázím procesu evaluace: analytické a návrhové části.

³⁰ Žák, Josef. Výsledky šetření veřejných kulturních služeb, jejich podpory a evaluace. In: The Journal of Culture, vol. 1, 2015. s. 49.



4 HLAVNÍ RYSY METODIKY

Možná nezávislost procesu na externím odborníkovi

Metodika je vytvářena tak, aby bylo možné proces evaluace podstoupit bez ohledu na přítomnost externího odborníka. To znamená, že organizace může evaluaci zahájit sama, kdykoli to potřebuje.

I přes tento rys soběstačnosti, který umožňuje cílovým skupinám velmi rychle zahájit evaluační proces, je na místě zmínit, že osoba externího nezávislého evaluátora je v procesu evaluace vždy velmi užitečná. Pokud se tedy rozhodne evaluovaná organizace i její zřizovatel přizvat externího evaluátora, ten může celý proces urychlit a zároveň může plnit funkci mediátora mezi oběma stranami a facilitátora jednotlivých jednání a workshopů. Jeho přítomnost je vhodná zejména na začátku evaluačního procesu, a to jak při analytické, tak při strategické fázi. Jakmile je proces evaluace nastaven tak, aby se mohl každý rok opakovat v podobných intencích, externí evaluátor není tolik potřebný.

Srovnávání organizace jen sama se sebou v čase

V rámci metodiky organizace srovnává jen vlastní data a ukazatele v časové řadě. Sama si určuje, která data a kritéria úspěchu jsou pro ni důležitá a která chce dále zlepšovat.

Metodika tedy není založena primárně na benchmarkingu či jiných metodách srovnávání různých kulturních organizací. Respektuje, že každá organizace je specifická, ať už je to dáno odvětvím a oborem (divadlo, orchestr, galerie, kulturní dědictví...), nebo velikostí a charakterem města či regionu, ve kterém organizace působí. Pokud má vedení organizace zájem srovnávat se s podobnými subjekty (např. z okolních měst), většinou samo nejlépe ví, které subjekty jsou srovnatelné a od kterých se chce učit. V tom případě nejlépe poslouží data z výroční zprávy dané organizace nebo osobní schůzka. Pro větší srovnání napříč celým oborem je možné využít dostupné statistiky Národního informačního střediska pro kulturu³¹.

Práce se všemi stakeholdery organizace

Metodika je založená na nastavování pomyslného zrcadla od všech zainteresovaných skupin, které přicházejí s organizací do styku (návštěvníci, zřizovatel, umělci, zaměstnanci, partneři...). Každá skupina by měla říct názor na

³¹ NIPOS. Kultura České republiky v číslech. Statistiky za jednotlivé roky, dostupné na: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>



vedení organizace, na to, zda rozumí jejímu poslání a ztotožňuje se s ním, či ne. Může vyslovit svůj pohled na slabé a silné stránky, úspěchy a neúspěchy organizace, stejně jako další doporučení.

Modularita

Návodné otázky auditu evaluace jsou rozděleny do několika oblastí. Pokud některá oblast či otázka není pro konkrétní organizaci relevantní, je možné ji přeskočit a věnovat se pouze těm relevantním. Otázky jsou však voleny tak, aby i zdánlivě nerelevantní otázky vzbudily v respondentovi myšlenku, zda by se touto oblastí také neměl zabývat.

Zapojení strategického myšlení a plánování

Metodika se nespokojuje s evaluací jako statickým nástrojem hodnocení, nýbrž jde dál a aktivně pracuje se zjištěným stavem. Učí organizace nastavovat si cíle, zlepšovat se a rozvíjet se. Nastavuje tak nikdy nekončící proces neustálého zdokonalování se, založený na stále opakujícím se cyklu vyhodnocování aktuálního stavu a stanovování nových cílů.

Evaluace jako nástroj ponaučení a dalšího rozvoje

Je důležité, aby evaluace nebyla vnímána jako něco negativního, čeho je třeba se obávat, nýbrž jako příležitost, jak být (ještě) lepší. Proto je celá metodika založena na záměru zjišťovat, kde jsou silné a slabé stránky evaluované organizace a jak se z případných chyb a neúspěchů poučit do budoucna. Pro celý proces evaluace je důležité, aby tento přístup zastávala jak samotná kulturní organizace, tak její zřizovatel.

Jednoduchost

Je zřejmé, že nástrojů evaluace může být použito velké množství včetně rozsáhlých dotazníkových šetření, hloubkových rozhovorů, participativních workshopů s celou řadou aktérů. Tato metodika je však založena na principu jednoduchosti, aby bylo možné co největší část evaluace zpracovat od stolu, a dále s nejdůležitějšími stakeholdery formou rozhovorů. Až v další fázi, kdy evaluátoři zjistí, zda některá podstatná data chybějí, mohou přistoupit k dalším metodám sběru dat. To však nebrání v dalším průběhu evaluace.

Cykličnost a dlouhodobost

Evaluace probíhá v cyklech, ve kterých se střídají jednotlivé fáze. Nejdříve je potřeba provést analýzu a zhodnocení současného stavu, poté stanovit cíle, a po



určitému čase cíle vyhodnotit. Poté je potřeba opět zaktualizovat data a analýzu současného stavu, nastavit nové cíle, a tak dále. Důležitá je tedy kontinuita a pravidelnost evaluace. V dlouhodobém horizontu je možné lépe vidět souvislosti a trend směřování organizace.

Metodika inspirovaná českými i zahraničními přístupy

Přestože k evaluaci kultury je vedeno mnoho mezinárodních diskuzí, dosud nebyla vytvořena žádná obecně přijímaná metodika, a i největší odborníci si lámou hlavu nad tím, jak hodnotit uměleckou kvalitu, sociální a jiné neekonomické dopady kultury. Autorka metodiky má značné zkušenosti s ekonomickou evaluací kulturních akcí a organizací³², přesto je předkládaná metodika inspirována řadou jiných pramenů a zkušeností českých i zahraničních odborníků a týmů, které se v posledních deseti letech zabývaly a zabývají evaluací kultury (viz kapitola 3).

³² Viz Metodika výpočtu ekonomického dopadu kulturních organizací (vydal Institut umění - Divadelní ústav, 2013, dostupné z: <http://www.idu.cz/cs/certifikovana-metodika-pro-vypocet-ekonomickych-do>) a řada studií ekonomického dopadu dostupná na: www.economicimpact.cz).



5 ANALYTICKÁ FÁZE ANEB JAK ZAČÍT

Pro sebehodnotící proces kulturní organizace je zásadní, do jaké míry je vedení kulturní organizace ochotno přijímat pohled návštěvníků, zřizovatele, zaměstnanců, partnerů apod. a konstruktivně se z něj učit.

Proto je sada návodných otázek a indikátorů určena zejména pro kulturní organizace, které si chtějí zmapovat svoji situaci a zjistit, JAK BÝT JEŠTĚ LEPŠÍ.

5.1 Postup při analytické fázi krok za krokem

Analytická fáze probíhá v několika krocích:

1) Úvodní zjištění potřeb zřizovatele (města) i evaluovaných organizací

Celý proces evaluace začíná schůzkou zřizovatele (zastoupeného např. vedoucím odboru kultury, náměstkem či starostou) s příspěvkovou organizací, jež má být evaluována (zastoupenou ředitelem). Na této schůzce si obě strany vyjasní:

- důvody, proč je proces evaluace důležitý,
- vzájemné potřeby,
- možnosti a kapacity obou stran,
- časový harmonogram procesu evaluace.

Je důležité, aby evaluovaná organizace měla na evaluaci vlastní zájem, aby ji zajímala zpětná vazba od návštěvníků, partnerů a dalších stran a aby měla zájem se dále učit a rozvíjet. S tím souvisí další podmínka pro zdárný proces evaluace: evaluace podle této metodiky by neměla být realizována se záměrem obhájit či neobhájit existenci určité organizace.

V případě splnění těchto podmínek můžeme přistoupit k dalším krokům, které jsou již v režii hodnocené organizace, případně nezávislého evaluátora:

2) Kompletace a soupis dostupných dat – odpovědi na návodné otázky a indikátory sebehodnotícího auditu

Jedná se o formu podobnou sebehodnotícímu Auditu udržitelného rozvoje (viz dříve zmiňovaná Metodika hodnocení udržitelných měst).

Evaluovaná organizace zde odpovídá na stanovený seznam návodných



otázek rozdělených do několika okruhů. Zároveň zde město vyplňuje údaje ke stanoveným indikátorům (jedná se o mix kvalitativních a kvantitativních dat).

3) Zjištění chybějících dat

U těch otázek, na které organizace nezná odpovědi a nemá dostatek kvalitních dat. Pravděpodobně se bude jednat zejména o data týkající se zpětné vazby stakeholderů. V takovém případě lze postupovat následovně:

- a) Pokud je náročnost získání dat vysoká (např. průzkum spokojenosti návštěvníků), doporučujeme nechat otázky/indikátory nevyplněné a navrhnout, jak a kdy budou data zjištěna. Je možné to zformulovat jako SMART cíl pro danou oblast (viz návrhová fáze – tvorba SMART cílů).
- b) Pokud je náročnost získání dat nižší a je reálné je získat v krátké době (např. zjištění názoru odborných kritiků či klíčových partnerů), je dobré domluvit s dotyčnými osobami krátkou schůzku a udělat s nimi rozhovor, případně jim zaslat dotazník. Návrhy otázek uvádíme za tabulkou sebehodnotícího auditu v kapitole 5.2.3.

Pokud nejsou takové rozhovory pravidelnou součástí spolupráce s danou skupinou/osobou, přináší taková osobní schůzka další výhody, zejména nastolení nové důvěry a jiné úrovně spolupráce, často i nové příležitosti k vzájemné podpoře.

4) Sebehodnocení na bodové škále

Ve chvíli, kdy jsou sesbírána, zkompletována a sepsána veškerá dostupná data, zodpovězeny návodné otázky a vyplněny indikátory, přistoupí vedení organizace k sebehodnocení každé oblasti na bodové škále 1 až 10 bodů.

5.2 Sebehodnotící audit

Celý proces evaluace příslušné kulturní organizace je založen na sebehodnotícím auditu. Audit vyplňuje ředitel či jiní představitelé managementu evaluované kulturní organizace.

Vzhledem k tomu, že značná část auditu zjišťuje, jaký je názor, pohled, spokojenost zainteresovaných stran, je možné a žádoucí doplnit sebehodnotící audit o průzkumy a rozhovory s těmito stakeholdery (viz níže). Samozřejmě pokud už má organizace nastavený systém zjišťování zpětné vazby od jednotlivých skupin, tím lépe, výsledky zjištění jednoduše zapíše do sebehodnotícího auditu.



5.2.1 Oblasti evaluace (vertikální struktura auditu)

Evaluace do značné míry kopíruje úhly pohledu samotného managementu organizace a jednotlivých zainteresovaných stran, které mají zájem na kvalitě a vysoké úrovni hodnocené organizace, resp. jsou její činností nějak zasaženy.

Následující seznam a schéma (Obr. 3) znázorňuje, na jaké oblasti se evaluace zaměřuje a od jakých stakeholderů by měla organizace pravidelně zjišťovat zpětnou vazbu a názor na svoji činnost.

Oblasti, které evaluovaná organizace analyzuje, je možné rozdělit do tří skupin:

Směřování a vnitřní fungování organizace

- Poslání, hodnoty, strategie organizace
- Kvalita
- Finance
- Vybavení, zázemí
- Komunikace a procesy
- Tým

Návštěvníci a veřejnost

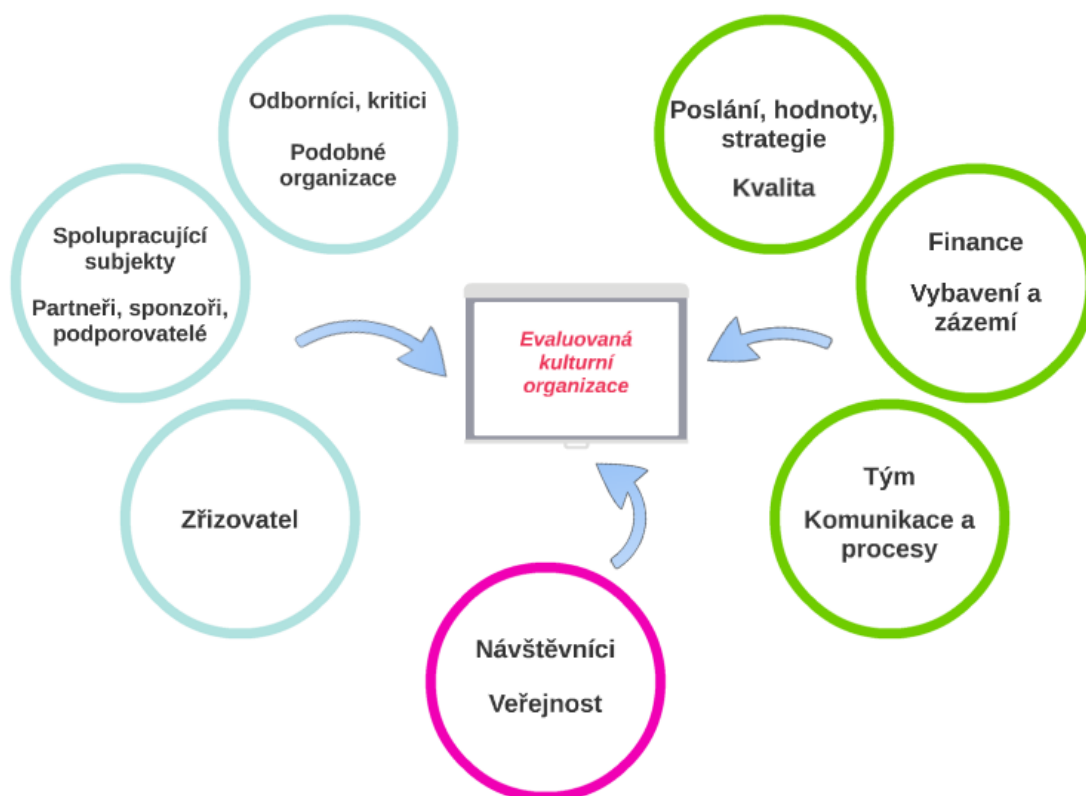
- Návštěvníci
- Širší veřejnost

Další stakeholderi

- Zřizovatel
- Spolupracující organizace
- Partneři, sponzoři, podporovatelé
- Nezávislí odborníci
- Jiné kulturní organizace



Obr. 3 Tematické oblasti evaluace kulturních organizací



5.2.2 Nástroje evaluace (horizontální struktura auditu)

▪ Návodné otázky

Návodné otázky jsou rozděleny do okruhů podle vertikální struktury auditu a jsou mezi nimi jak otázky na kvantitativní data, tak na kvalitativní popis. Jsou tedy určitým vodítkem pro základní analýzu stavu evaluované organizace. U řady otázek je důležité odpovídat nejen uvedením současného stavu, nýbrž časovou řadou v horizontu posledních tří let.

Je možné, že některé otázky nebudou relevantní pro konkrétní organizaci v aktuální situaci. V takovém případě je možné tyto otázky vynechat, případně odpovědět jen na vybrané otázky, které jsou aktuálně důležité.

▪ Indikátory

Metodika pracuje s řadou indikátorů, přičemž může být doplněna podle potřeb jejích uživatelů o indikátory další. Například pokud jsou evaluované organizace z řad knihoven, muzeí a galerií, je možné využít indikátory využívané v celostátním benchmarkingu těchto oborů (viz Benchmarking knihoven³³

³³ Národní knihovna a NIPOS: Benchmarking knihoven – informace o projektu a seznam indikátorů:



a Benchmarking muzeí a galerií³⁴), pro další obory kultury lze najít srovnání vybraných organizací dle základních kvantitativních indikátorů ve statistikách Národního informačního střediska pro kulturu NIPOS³⁵.

▪ Bodové hodnocení

Ve chvíli, kdy jsou sesbírána, zkompletována a sepsána veškerá dostupná data, zodpovězeny návodné otázky a vyplněny indikátory, přistoupí vedení organizace k sebehodnocení každé oblasti na bodové škále 1 až 10 bodů nebo hvězdiček, přičemž 1 bod = nejhorší hodnocení, 10 bodů = nejlepší hodnocení (není co zlepšovat). (V praktické rovině to znamená, že k tabulce návodných otázek a indikátorů přidá třetí sloupec, do kterého vepíše počet bodů dle vlastního sebehodnocení.)

Následující tabulka (Tabulka 2) představuje návodné otázky a indikátory sebehodnotícího auditu.

<http://ipk.nkp.cz/odborne-cinnosti/mereni-vykonu-a-kvality-v-knihovnach-1/Benchmarking.htm>, samotná databáze (zaheslovaná) na: <http://www.benchmarkingknihoven.cz/>

³⁴ NIPOS: Evaluate činnosti organizací poskytujících veřejné služby v oblasti zprostředkování kulturního dědictví, 2010. <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2015/02/Evaluate.pdf>, samotná databáze (zaheslovaná) na: <https://www.benchmarkingmuzei.cz/>

³⁵ NIPOS – Základní statistické údaje o kultuře v České republice (za jednotlivé roky, ve čtyřech svazcích): <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126> (např. žebříčky vybraných organizací z oblasti divadla, hudebních souborů a festivalů za rok 2015 jsou dostupné zde: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_2015_II.UMENI_web.pdf).



Tabulka 2 Tabulka návodných otázek a indikátorů sebehodnotícího auditu (podklad pro evaluaci kulturní organizace)

	Návodné otázky	Indikátory	Sebehodnocení (bodová škála 1-10, 10 = nejlepší)
A)	<u>Směřování a vnitřní fungování organizace</u>		
	<u>A.1 Poslání, hodnoty, strategie</u>		
	A.1.1 Jaké má vaše organizace poslání? Má jej zformulované a sepsané? Je známé zřizovateli, návštěvníkům i zaměstnancům? <i>Poslání by mělo být základním stavebním kamenem každé organizace. Většinou je v určité podobě zmíněno ve zřizovací (zakládací) listině, zde však bývá popsáno většinou dosti vágně.</i> <i>Poslání neboli mise je podstata organizace vyjádřená jednou větou. Má dvě roviny: 1) popisuje, co organizace dělá, 2) jaký to má smysl. Jinými slovy: poslání říká, co děláte a proč. Poslání by mělo být zapamatovatelné, jedinečné a přesvědčivé.³⁶</i> <i>Dobře formulované poslání může být užitečným nástrojem nejen pro tvorbu strategie, ale i pro každodenní rozhodnutí. (Přemýšlíte, zda realizovat tento projekt? Přijmout tohoto zaměstnance? Pozvat tohoto umělce? Na takové otázky vám poslání dokáže odpovědět, nebo vás aspoň nasměrovat.)</i>	Napište poslání. Uveďte, jak dlouho a jakým způsobem s ním pracujete, do jaké míry je známé a používané. (Případně poslání nově formulujte.)	

³⁶ Čevelová, M. Marketingový plán na pivním tácku. Dostupné on-line <https://www.cevelova.cz/produkt/marketingovy-plan-na-pivnim-tacku/>



A.1.2 Jaké hodnoty jsou pro organizaci důležité? Jaké hodnoty sdílíte se svými návštěvníky, zřizovatelem a dalšími stakeholdery? <i>Lidé se rozhodují na základě hodnot. Ty ovlivňují jejich emoce, intuici a cíle. Jaké hodnoty se svými návštěvníky, zřizovatelem a dalšími stakeholdery sdílíte?</i> <i>Zamyslete se nad tím, které hodnoty jsou pro organizaci důležité: hodnoty osobní (jedinečnost, ambice, vyčnívat z davu, odpočinek, zábava), sociální (např. sociální soudržnost, vzájemná pomoc, dobrovolnictví, dostupnost kultury), společenské (např. vzdělání, inspirace, provokace, aktivní občanská společnost, společenské vztahy, tvorba komunity), transcendentální (př. excelence, krása, inovace, víra, experiment).</i>	Popis hlavních hodnot organizace	
A.1.3 Má organizace jakýkoli koncepční či strategický dokument, příp. plán, podle kterého se řídí? Pokud ano, komu je dostupný? <i>Jakýkoli písemně zpracovaný plán (strategický plán, plán činnosti na sezónu apod.) zvyšuje pravděpodobnost, že se podaří nastavit a udržet správný směr, ať se děje cokoli. Vytváří systém a usnadňuje každodenní práci a orientaci v tom, co všechno děláte. Plán jednak motivuje, jednak nasměřuje úsilí i finance tam, kde to přináší výsledky. Měl by obsahovat časový plán aktivit a měřitelné cíle, může být velmi stručný. Pokud jej zatím nemáte, tento audit je dobrým začátkem.</i>	Uveďte dokument(y), které udávají směr činnosti organizace.	
A.1.4 Do jaké míry je vaše činnost vedena a ovlivňována zřizovatelem? Řídíte se strategickým plánem, koncepcí kultury města, příp. jiným dokumentem města? Jste spokojeni se spoluprací se zřizovatelem?	Verbální vyjádření, dokumenty a aktivity zřizovatele, které přímo ovlivňují chod vaší organizace	
<u>A.2 Kvalita a kreativita</u>		
A.2.1 Co pro vás znamená kvalita vašich služeb? Jaká kritéria a měřítka kvality používáte? <i>Otázka kvality v kultuře je velmi diskutabilní a do značné míry subjektivní. Přesto se zamyslete, podle jakých měřítek (indikátorů) vy sami hodnotíte své aktivity jako (ne)kvalitní. Podle návštěvnosti? Podle odborných recenzí a/nebo ohlasů médií? Podle počtu donorů?</i> <i>Uvažujte jak o kvalitě finálního výstupu (např. inscenace), tak o kvalitě procesu přípravy.</i>	Uveďte parametry kritérií kvality, která používáte. Je možné se odkázat na další indikátory z jiných oblastí (např. návštěvnost, odborné recenze aj.)	



	A.2.2 Iniciuje a vytváří vaše organizace nová díla a autorské projekty? <i>Je vaše organizace významným hráčem v oblasti kreativity a autorské tvorby, nebo nabízíte jen externí díla nakoupená od jiných subjektů (např. divadelní představení, filmy apod.)? Do jaké míry je tato úroveň nastavená úrovni financování a typem kulturní organizace. Přesto se zamyslete, zda by vaše činnost mohla zahrnovat více původní tvorby místních autorů, kreativních nápadů či inovativních služeb.</i>	Podíl projektů / akcí / představení, které zahrnují prvky místní tvorby, kreativity, nových nápadů apod. na celkovém počtu projektů / akcí / představení	
	A.2.3 Vytváří vaše organizace aktivity s cílem doplnit různorodost kulturní nabídky města, využít místního potenciálu, obnovit či zviditelnit tradice, osobnosti, historické události; posilovat kulturní povědomí občanů o místní kulturní identitě? <i>Otázka navazuje na Metodiku hodnocení udrž. měst (téma Kultura a volný čas) a sleduje, do jaké míry souvisí činnost organizace s rozvojem místního potenciálu, místní kulturní identity a vazby na město, ve kterém působí.</i>	Uveďte příklady projektů	
<u>A.3 Finance</u>			
	A.3.1 Jaká je struktura příjmů organizace? Je financování stabilní? <i>Oblast financí bývá obvykle velmi pečlivě kontrolována zřizovatelem a dalšími kontrolními orgány veřejné správy. Proto je v auditu zahrnuta méně podrobně a otázky jsou zaměřeny více na posouzení dlouhodobé stability a na strategické uvažování o zdrojích financování.</i>	Uveďte ukazatele za poslední 3 roky: Hrubá struktura příjmů (dotace zřizovatele, tržby, další příjmy) Náklady na 1 návštěvníka (= náklady / počet vstupenek) Procento soběstačnosti (= vlastní příjmy / celkové neinv. náklady)	



A.3.2 Je financování vícezdrojové? <i>Pro existenci kulturní organizace je vhodné, aby její finanční zdroje byly v dostatečné míře diverzifikované. Financování kulturních subjektů může být založeno na finančních prostředcích od zřizovatele, ale i na grantech a dotacích od jiných úrovní veřejné správy či nadací, vlastní tržní (doplňkové) činnosti a dále získávání prostředků od sponzorů a dárců. Příspěvky mohou být jak finanční, tak nefinanční.</i>	Jaké další příjmy kromě dotace zřizovatele a vlastních tržeb organizace má?	
A.3.3 Oslovujete nové partnery, dárce a další podporovatele? <i>Negrantový fundraising je v kultuře stále velmi málo rozšířený, nicméně jako trend se zdá nevyhnutelný. Hledáte a oslovujete soukromé partnery, dárce a sponzory? Jak o ně dál pečujete? (Může se jednat jak o finanční, tak nefinanční dary, půjčky, symbolické nájem, bartery, spolupráce na specifickém projektu apod.)</i>	Verbální vyjádření, zda a jaké fundraisingové aktivity organizace vykonává a s jakými výsledky	
<u>A.4 Vybavení a zázemí</u>		
A.4.1 Disponuje organizace potřebným vybavením, technikou a prostory? <i>Je samozřejmé, že vždy se dá inovovat a expandovat a nároky organizace nemohou být vždy plně uspokojeny. Tato otázka však zkoumá, zda organizace netrpí zásadním nedostatkem prostor, moderní technologie a dalšího vybavení, který by mohl ohrozit či ohrožuje samotnou činnost organizace, a na které je nutné upozornit zřizovatele. (Nabízí se zde možnost předložit palčivé problémy tohoto typu zřizovateli.)</i>	Prostory: celková kapacita sálů a dalších prostor, průměrná obsazenost (%), počet dní v roce, kdy je prostor využíván (pro vlastní potřeby a pronájem) Vybavení a technika: soupis majetku zásadního pro provoz organizace + jeho stav	



	A.4.2 Je vybavení a majetek využíván udržitelně a úsporně, s co nejlepším poměrem cena / kreativní využití? <i>Zamyslete se nad jednotlivými zařízeními, vybavením, technikou a prostory vaší organizace. Jsou využity tak, aby přinášely co nejlepší umělecké/kreativní výsledky při zachování co nejlepší ceny? Bylo by výhodnější některé z nich outsourcovat, nebo naopak nabídnout jiným organizacím k zápůjčce či pronájmu?</i>	Verbální vyjádření, návrhy pro zvýšení udržitelnosti a úspornosti	
	<u>A.5 Komunikace a procesy</u>		
	A.5.1 Jak dobře se organizaci daří komunikovat své zprávy dovnitř i navenek? <i>Dobrá komunikace je velice důležitá pro provoz i celkový úspěch organizace. Komunikace navenek by měla zahrnovat jak zjišťování potřeb návštěvníků, partnerů a dalších stakeholderů, tak přesvědčivé sdílení své vize a poslání. Co se týká vnitřní komunikace, v organizaci musí být pro hladký provoz jasné, kdo potřebuje co vědět.</i> <i>Má organizace komunikační či marketingový plán?</i> <i>Daří se marketingově zasáhnout cílové skupiny návštěvníků?</i> <i>Jak probíhá komunikace s partnery, zřizovatelem, donory?</i> <i>Probíhá komunikace uvnitř týmu hladce, všichni vědí, co mají dělat, kde k tomu najdou informace a komu/kam mají informace předávat?</i>	Uveďte, zda má organizace komunikační či marketingový plán, jakými způsoby a cestami komunikuje uvnitř i navenek, případné slabiny v komunikaci a nastavených procesech	
	A.5.2 Používáte moderní a efektivní systémy pro usnadnění komunikace uvnitř týmu i navenek? <i>Např. projektové systémy (př. BaseCamp, Asana, Capsa), komunikační aplikace (př. Slack, skype), sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube), sdílený prostor pro dokumenty (př. intranet, Gdrive, Dropbox), emailové rozesílače (SmartEmailing, MailChimp), CRM databáze aj.</i> <i>Jsou zavedené nástroje aktivně využívány tak, aby usnadňovaly spolupráci, nebo jsou spíš na obtíž?</i>	Uveďte, zda organizace používá ke zrychlení komunikace a sdílení informací elektronické aplikace (jaké) a zda jsou vyhovující	



A.6 Tým, zaměstnanci

A.6.1 Považujete současný personál organizace za dobrý tým? Zná každý člen týmu své úkoly, práva a povinnosti, odpovědnost za konkrétní oblast a pracovní vazby na kolegy?

Uveďte, zda má vaše organizace písemně popsanou organizační strukturu či jiný nástroj pro vymezení vztahů a kompetencí

A.6.2 Probíhá v organizaci jakákoli pravidelná evaluace zaměstnanců a jejich práce, včetně zhodnocení, zda se cítí přetížení či nevytížení? Jak na tato zjištění dokáže organizace reagovat?

Pro správný chod organizace je potřeba mít přehled o celém týmu a jeho schopnostech i starostech. Má organizace nastavenou oboustrannou komunikaci managementu s pracovníky? Pokud je potřeba dočasně navýšit kapacitu týmu, je organizace schopná flexibilně zapojit dobrovolníky či brigádníky?

Verbální vyjádření, popis systému evaluace zaměstnanců a jejich práce, popis flexibility pro zajištění dobrovolníků či brigádníků

A.6.3 Jsou zaměstnanci loajální, spokojení a organizace vnitřně konzistentní? Jsou zaměstnanci motivováni k dalšímu vzdělávání a profesnímu rozvoji?

V kultuře a dalších neziskových oblastech je velmi důležitá spokojenost zaměstnanců. Považují svoji práci za užitečnou a smysluplnou? Spokojenost zaměstnanců a spolupracovníků je v těchto odvětvích považovaná za hlavní indikátor úspěchu organizace.

Verbální vyjádření, příp. výsledky měření spokojenosti zaměstnanců, popis možností jejich dalšího vzdělávání a růstu



B) Návštěvníci a veřejnost

B.1 Návštěvníci

B.1.1 Jaká je návštěvnost organizace za posledních 5 let?

Tento indikátor sleduje většina kulturních organizací, jelikož jsou zvyklé předávat své statistiky návštěvnosti svému zřizovateli, partnerům i statistickým výkazům organizace NIPOS. Díky statistikám NIPOSu můžeme u tohoto indikátoru využít také benchmarking, tzn. srovnání s podobnými organizacemi uvedenými ve statistikách NIPOS. Pro oblasti knihoven, muzeí a galerií byly zpracovány samostatné databáze pro benchmarking v těchto oborech.

počet návštěvníků organizace za posledních 5 let, případně komentář
obsazenost sálu v % (je-li relevantní)

B.1.2 Jaké jsou vaše hlavní cílové skupiny?

Máte vydefinované cílové skupiny, které oslovujete a které patří mezi vaše publikum? Nebo cílíte plošně na veškerou veřejnost (pro všechny a zároveň pro nikoho)? Segmentace návštěvníků do cílových skupin (tzn. skupin lidí, kteří mají podobný vkus a potřeby) je zásadní pro další komunikaci a spolupráci s nimi. Kromě jiného byste měli znát odpovědi na následující otázky (tzv. kritéria segmentace):

KDO JSOU VAŠI NÁVŠTĚVNÍCI? Věk, pohlaví, průměrné příjmy, povolání, zájmy, životní styl atd.

KDE JSOU VAŠI NÁVŠTĚVNÍCI? Kde bydlí – město, okolní vesnice, jiná místa

KOLIK PENĚŽ jsou ochotni a schopni za nabízené výrobky či služby utratit?

CO PŘESNĚ VYŽADUJÍ A NAKUPUJÍ? Nejdůležitější je pro ně zážitek, odpočinek, vzdělání, inspirace, jít do společnosti, strávit čas s partnerem/děti, vidět konkrétního umělce...?

Uveďte hlavní cílové skupiny návštěvníků, event. také počet návštěvníků z těchto skupin (jaký podíl tvoří na celkové návštěvnosti).

Je dramaturgie tvořena podle cílových skupin?

B.1.3 Sbíráte systematicky data o spokojenosti návštěvníků?

Zpětná vazba od návštěvníků je velmi důležitá. Spokojenost i nespokojenost se obvykle šíří velmi rychle po celém městě. Proto je dobré ji mít z první ruky a zjišťovat ji od návštěvníků/diváků/čtenářů pravidelně.

Uveďte jakákoli data o spokojenosti návštěvníků – např. výsledky dotazníkového průzkumu, anketa apod.



B.1.4 Jaké aktivity realizujete pro oslovení nových návštěvníků? <i>Noví návštěvníci jsou důležití jak pro zvyšování příjmů ze vstupného, tak pro umělecký rozvoj. Zamyslete se, jak dokážete oslovovat a získávat nové návštěvníky a zda zapadají do definovaných cílových skupin.</i>	Aktivity a data o počtu nových návštěvníků za poslední 3 roky (jsou-li)	
B.1.5 Jak pracujete se stávajícími návštěvníky a jak o ně pečujete, aby se vraceli? <i>Pravidelní (vracející se) návštěvníci tvoří základní kámen pro finanční stabilitu i podporu organizace. Věrní diváci jsou také více ochotní riskovat a chtějí se dále rozvíjet. Zamyslete se, zda těmto návštěvníkům věnujete dostatečnou pozornost, zda nabízíte věrnostní program, informace a pozvánky na další akce, různé aktivity práce s publikem, případně vymyslete, jak s nimi navázat hlubší vztah. (Inspirativní projekty práce s publikem a řadu tipů najdete v publikaci Institutu umění Re:publikum³⁷.)</i>	Verbální vyjádření – popis aktivit práce s publikem, výsledky	
<u>B.2 Široká veřejnost</u>		
B.2.1 Jak je vaše organizace vnímána širokou veřejností (bez ohledu na to, zda se řadí mezi návštěvníky či nikoli)? <i>Má vaše organizace své nezastupitelné místo ve vašem městě? Dovede si představit široká veřejnost město bez ní? Zamyslete se, jaká je vaše hodnota existence, hodnota odkazu a hodnota zachování možnosti (viz kapitola 0). Jak vás veřejnost vnímá, ví o vás? Čekáte, až lidé přijdou k vám, nebo také pořádáte akce ve veřejném prostoru, abyste šli vy za nimi?</i>	Verbální vyjádření, jak probíhá komunikace s širokou veřejností, aktivity ve veřejném prostoru, jakákoli zpětná vazba, event. výsledky průzkumu široké veřejnosti.	

³⁷ Institut umění – Divadelní ústav. RE:PUBLIKUM 2016: Příležitosti a rizika práce s publikem v kultuře. 2016. Dostupné z http://www.programculture.cz/media/document/2-republikum-2016_publicace_190x230.pdf



C) <u>Další stakeholderi</u>		
<u>C.1 Zřizovatel</u>		
C.1.1 Jaké má (podle vás) zřizovatel očekávání od evaluované organizace? Probíhá pravidelně dialog výsledcích činnosti a vzájemných potřebách? <i>Jak probíhá vzájemná výměna informací a hodnocení organizace ze strany zřizovatele? Začíná a končí odevzdáním výroční zprávy, nebo se pravidelně scházíte, prezentujete výsledky činnosti a konzultujete další postup?</i>	Verbální vyjádření, jakým způsobem probíhá vzájemná komunikace a sladování cílů organizace s cíli města	
C.1.2 Je zřizovatel spokojen s výsledky organizace? Jakým způsobem to zjišťujete? <i>Máte jakákoli data o spokojenosti zřizovatele, nebo čerpáte jen z vlastních dojmů, náhodných rozhovorů, šeptandy apod.?</i>	Verbální vyjádření, zda a jakým způsobem probíhá jakékoli zjišťování spokojenosti zřizovatele, výsledky	
<u>C.2 Spolupracující subjekty</u>		
C.2.1 S jakými (externími) umělci, agenturami, příp. stánkaři (u venkovních akcí) a dalšími subjekty spolupracujete? Je spolupráce oboustranně přínosná? Jakými způsoby a podle jakých kritérií zjišťujete jejich spokojenost? <i>Uveďte, zda a jak probíhá dialog s externími subjekty, kteří se určitým způsobem podílejí na úspěchu akce a mají z akce prospěch (např. hostující soubory, stánkaři na venkovních akcích, cestovní a jiné agentury, základní a mateřské školy apod.).</i>	Verbální vyjádření, zda a jakým způsobem probíhá jakékoli zjišťování spokojenosti, výsledky	



C.3 Partneri, dárci, sponzoři

C.3.1 Jak spolupracujete s partnery, sponzory, dárci a dalšími podporovateli? Považujete tuto spolupráci za oboustranně přínosnou?

Spolupracujete se soukromými partnery, dárci a sponzory? Jsou podle vás donoři spokojeni? Je možné něco na spolupráci zlepšit?

Verbální vyjádření

C.3.2 Proč vás vaši donoři (ne)podporují? Co partnerům, sponzorům a dárcům můžete nabídnout, resp. nabízíte jako protihodnotu?

Fundraising není o žebrání. Je to vzájemná výměna daru a vašich služeb jako protihodnoty. Co máte unikátního? V čem jste zajímaví a přitažliví? Proč by měl někdo podporovat zrovna vás, příp. váš projekt? Na schopnosti odpovědět na tyto otázky je založen úspěch vašeho fundraisingu.

Verbální vyjádření,
Výpis nabízených služeb pro podporovatele

C.4 Nezávislí odborníci

C.4.1 Jaké jsou ohlasy odborníků a kritiků na vaši činnost (představení, akce...)?

Sledujete média a články, reportáže apod. o vašich akcích a činnosti? Zmiňují se o vás odborníci v odborných médiích?

Verbální vyjádření, odkazy na odborné kritiky a recenze, případně rozhovory, ideálně také od nemístních kritiků.

C.4.2 Získala vaše organizace nějaká ocenění?

Největším uznáním pro kulturní organizaci je ocenění od odborníků. Pyšní se vaše organizace cenami jako např. Knihovna roku, Thalie apod., případně nominacemi na podobná ocenění?

Seznam ocenění a nominací za posledních 5 let



C.5 Podobné organizace, konkurence

C.5.1 Získáváte jakoukoli zpětnou vazbu od kolegů z jiných kulturních organizací ve vašem městě a regionu? Spolupracujete, nebo je považujete za konkurenci?

Jiné kulturní organizace ve městě či regionu mohou představovat konkurenci, ale také významného partnera pro pořádání větších projektů. A v neposlední řadě velmi dobrého partnera pro zjišťování odborné zpětné vazby. Proto je vždy lepší spolupracovat a vzájemně se svojí nabídkou doplňovat (domlout se na termínech významnějších akcí, vymezit si oblasti zájmu apod.).

S jakými kulturními organizacemi spolupracujete a s jakými ne? Doplňujete se svojí nabídkou nebo si konkurujete?

Verbální vyjádření

Jak bylo vysvětleno v postupu při analytické fázi (kapitola 5.1), organizace nejdříve vyplní odpovědi na tyto otázky a data k indikátorům, a v následném kroku přidá k tabulce do dalšího (třetího) sloupce sebehodnocení každé oblasti na stupnici 1 až 10 bodů.

V případě, že nejsou dostupná data o zpětné vazbě některých zainteresovaných skupin, je namístě zpětnou vazbu získat pomocí rozhovorů či dotazníků – viz následující kapitola.



5.2.3 Reálná zpětná vazba od stakeholderů

Sebehodnotící audit je možné doplnit reálnou zpětnou vazbou od stakeholderů, a to s pomocí dotazníků nebo osobních rozhovorů. Rozhovory a dotazníková šetření patří mezi „primární zdroje dat“, což znamená, že výzkum je připraven přímo pro naši potřebu (na rozdíl od „sekundárních zdrojů dat“, která vznikají za jiným účelem, ale my je můžeme také pro sebe nějak využít). Výhodou využití vlastního výzkumu je, že získáme odpovědi na naše otázky přesně podle toho, jak se zeptáme a koho se zeptáme. Nevýhodou je pracnost (náročnost časová i finanční) a nutnost umět to udělat správně.

Na začátku každého sběru primárních dat je nutné **rozhodnutí, koho potřebujeme oslovit** (cílová skupina výzkumu, velikost vzorku). Zjednodušeně řečeno, pokud jde o několik málo osob, například odborníků na nějakou problematiku, tak nejčastěji zvolíme formu polostrukturovaného rozhovoru na základě sady otázek, které si připravíme. Pokud ale potřebujeme získat zpětnou vazbu od desítek až tisíců osob, např. návštěvníků divadelních představení, využijeme nejčastěji dotazníková šetření. Ta by měla probíhat nejlépe přímo na akci, a to jednou z následujících forem:

- PAPI (Pen-And-Paper-Interviewing, tj. papírový formulář pro sběr okamžité zpětné vazby, ať už s asistencí tazatele nebo bez něj),
- CAWI (Computer-Assisted-Web-Interviewing, tj. on-line dotazník, který rozešleme na emailové adresy účastníků nebo vyvěsíme na webovou stránku, kterou účastníci navštěvují; on-line dotazník lze snadno vytvořit pomocí různých nástrojů, např. Google forms), nebo
- CAPI (Computer-Assisted-Personal-Interviewing, tj. dotazování pomocí elektronických dotazníků v tabletech, kombinuje výhody PAPI i CAWI).

Při přípravě otázek se pečlivě rozhodujeme, **jaká data potřebujeme sbírat**. Pokud je dotazník příliš dlouhý, ptá se zbytečně na všechno, není to dobré, protože respondenti se snadno unaví a nedokončí jej. Pokud se naopak na něco zapomeneme ptát (například na identifikátory, jako je věk, pohlaví, region, ad.), získáme při vyhodnocování z dat méně informací, než kolik jsme očekávali.

Při designování výzkumu je třeba vzít v úvahu, že sice nejjednodušší je získat, ale nejpracnější je vyhodnotit tzv. otevřené **otázky**. Respondenti na ně odpovídají vlastními slovy, každý z trochu jiného úhlu a je obtížné z nich pak analyzovat společná zjištění. Proto co nejčastěji využíváme **škálování odpovědí** (uzavřené otázky, s možností „jiné“), díky kterému lze nejčastěji uvedenou odpověď vyhodnotit procentuálně vzhledem k celku.

Se správným (tj. vyhodnotitelným a validním) nastavením sběru dat (určením velikosti vzorku, formulací otázek, ad.) vám mohou pomoci evaluátoři nebo výzkumníci z oblasti společenských věd, vyučuje se na univerzitách



v předmětech pod názvem např. „Metody a techniky výzkumu“. Zda si pak sběr a vyhodnocení zajistíte sami, nebo také s jejich podporou, je otázkou vašich odborných a finančních kapacit. Na internetu jsou k dispozici různé rady, hledejte je pod hesly jako „metody kvalitativního výzkumu“, „vytvoření dotazníku“, „rozhovor“.

Níže předkládáme seznam otázek, které by neměly chybět. Tyto otázky je možné položit těmto zainteresovaným skupinám:

- Zřizovateli
- Zaměstnancům
- Návštěvníkům
- Spolupracujícím subjektům, dodavatelům
- Podporovatelům, dárcům a sponzorům
- Nezávislým odborníkům
- Jiným kulturním organizacím

Otázky pro stakeholdery:

- ? Jaké je podle vás poslání evaluované organizace? Daří se podle vás organizaci své poslání komunikovat a naplňovat?
- ? Jaké jsou hlavní hodnoty organizace? Jsou v souladu s hodnotami vašimi (resp. subjektu, který zastupujete)? Máte podobné či společné cíle?
- ? V čem podle vás organizace vyniká (konkurenční výhoda, excelence), které z nedávných aktivit či výstupů považujete za úspěšné?
- ? Co by se naopak dalo zlepšit?
- ? Jaká máte očekávání od evaluované organizace?
- ? Jste spokojeni se spoluprací?



6 NÁVRHOVÁ FÁZE ANEB JAK SI STANOVIT CÍLE A KRITÉRIA HODNOCENÍ

V návrhové fázi dále pracujeme se zjištěnými daty a hodnocením získaným během analytické fáze. Na jejich základě nyní stanovíme cíle a opatření, která povedou ke zlepšování současného stavu. Cíle budou měřitelné, přičemž kritéria úspěchu si nastaví organizace sama.

6.1 Postup při návrhové fázi krok za krokem

Celá návrhová fáze vychází ze zjištění v analytické fázi a má několik jednoduchých kroků:

- 1) Opětovné pročtení jednotlivých oblastí sebehodnotícího auditu
- 2) Stanovení cílů s prvky SMART pro jednotlivé (vybrané) oblasti
- 3) Rozpracování cílů do konkrétních opatření, určení odpovědných osob, průběžné plnění cílů

6.2 Nastavení vlastních SMART cílů a kritérií úspěchu

Na základě analytické fáze, konkrétně zjištěných dat, zpětné vazby a sebehodnocení, přistoupí organizace ke stanovení vlastních cílů pro jednotlivé oblasti. Opět je především na samotném vedení, kolik cílů si stanoví, zda budou stanoveny pro každou oblast, nebo bude kladen důraz jen na některé oblasti. Je také pravděpodobné, že pokud organizace zapracuje na zlepšení jednoho indikátoru,lepší se automaticky i jiné indikátory (např. zvýšení návštěvnosti pravděpodobně bude implikovat zvýšení míry spokojenosti návštěvníků, zřizovatele či některých dalších stakeholderů).

Je důležité, aby cíle byly správně stanoveny. K tomu nám dobře poslouží metoda SMART cílů, kdy zkratka SMART znamená první písmena vlastností cíle. Cíl by měl být stanoven tak, aby byl:



Specific - konkrétní

Measurable - měřitelný

Attainable - dosažitelný

Relevant – relevantní (odpovídající poslání organizace)

Time Based - ohraničený časem

S cíli souvisí i individuální kritéria úspěchu, kterých chce konkrétní organizace dosáhnout. Jelikož je nereálné nastavovat stejná kritéria úspěšnosti pro všechny kulturní organizace z různých kulturních odvětví a různých měst plošně (např. repertoárové divadlo ve větším městě má zcela jiné potřeby i měřítka úspěchu než muzeum v menší obci), je záměrně tento krok ponechán na jednotlivých evaluovaných organizacích. Je tedy na každé organizaci, na kterých indikátorech postaví své cíle, a jakých hodnot bude chtít dosáhnout.

Kritéria úspěchu mohou být konkrétní indikátory a jejich hodnoty. Například míra spokojenosti návštěvníků (90 % návštěvníků bude spíše nebo zcela spokojeno s návštěvou naší organizace), finanční soběstačnost (dosáhne 40 %), apod.; mohou vycházet ze zjištěných indikátorů a odpovědí na návodné otázky.

Samo vedení organizace si stanoví, které indikátory považuje za klíčové a bude je spojovat s kritérii úspěšnosti organizace, a které jsou irelevantní. **Některé indikátory by však měly mít větší pozornost, zejména indikátory týkající se návštěvníků** – návštěvnost, míra spokojenosti apod., jelikož organizace je placena z veřejných peněz a poskytuje veřejné služby. Stejně tak mezinárodní koncepční dokumenty staví do popředí především publikum (viz výše).

SMART cíle navázané na kritéria úspěchu (indikátory) tedy musí být formulovány tak, aby bylo jasně zřejmé:

- jaký má být výsledek,
- jak jej můžeme změřit,
- kdy se má dostavit.

Cílový stav by měl být dosažitelný ve stanoveném čase a v reálných



podmínkách a měl by být relevantní vzhledem k poslání (případně statutu) organizace.

Časově doporučujeme cíle stanovovat na období následujících 12 měsíců.

Pro lepší představu zde uvádíme příklady SMART cílů:

- *Cíl: „Podíl darů naší organizaci dosáhne 10 % našeho ročního rozpočtu.“
Naplnění cíle vyhodnocuje účetní oddělení a reflektuje aktivity fundraisingu zaměřeného na fyzické a právnické osoby.*
- *Cíl: „K 31.12. bude mít čtenářskou kartičku do naší knihovny založeno více než 30 % školou povinných dětí v našem městě.“
Naplnění cíle vyhodnocuje výkonný pracovník knihovny za využití místní statistiky, cíl reflektuje aktivity směřující na efektivnější spolupráci se školami.*
- *Cíl: „90 % návštěvníků večerních představení je spíše nebo zcela spokojeno s organizací představení.“
Naplnění cíle je vyhodnocováno z dotazníků zpětné vazby v papírové nebo online formě, nebo z rozhovorů uskutečněných se vzorkem návštěvníků (pro organizaci je nejdůležitější jeden typ aktivity - „večerní představení“ - a proto systematicky zjišťuje naplnění cíle pro něj, a ne pro všechny aktivity, což by mohlo být příliš náročné).*

V dalším kroku je nezbytné SMART cíl rozpracovat na jednotlivá opatření a stanovit odpovědnou osobu, případně osoby. Pokud je cíl větší a náročnější, je nezbytné jej rozpracovat do několika etap a menších cílů po kratších časových úsecích.

Pokud organizace zvládne tuto fázi procesu, zjistí, že tým získala jako vedlejší produkt evaluace vlastní strategii a akční plán.

V praktické rovině je tabulka sebehodnotícího auditu doplněna o další sloupec, kde jsou popsány cíle k jednotlivým oblastem. Cíle, jejich popis, stanovení zodpovědné osoby a termínu mohou být také rozpracovány v samostatném dokumentu či tabulce. Ukázka obou variant je v následujících tabulkách (Tabulka 3 a 4).



Tabulka 3 Formulace cílů – varianta 1: další sloupec v tabulce sebehodnotícího auditu

Nezávislí odborníci			
Návodná otázka	Indikátor	Sebehodnocení	Cíle
Jaké jsou ohlasy odborníků a kritiků na vaši činnost?	Ocenění Knihovna roku 2016 za komunitní práci.	10 z 10	Cíl: Pokus o získání ocenění „Kamarádka knihovna“ Co bude výsledkem: Zviditelnění knihovny, zejména v oblasti práce s dětmi a mládeží Kdy jej dosáhneme: Květen 2017 Kdo je zodpovědný: Vedoucí oddělení Jednotlivé kroky: Zpracování potřebné agendy a podání přihlášky (leden 2017)

Zdroj: Závěrečná zpráva z pilotního testování metodiky evaluace kulturních organizací v Litoměřicích (Raabová, 2017)

Tabulka 4 Formulace cílů – varianta 2: samostatná tabulka či dokument s popisem cílů

Oblast evaluace / Návodná otázka	Cíl:	Co bude výsledkem:	Kdy jej dosáhneme:	Kdo je zodpovědný:	Jednotlivé kroky:
Nezávislí odborníci	Pokus o získání ocenění „Kamarádka knihovna“	Zviditelnění knihovny, zejména v oblasti práce s dětmi a mládeží	Květen 2017	Vedoucí oddělení	Zpracování potřebné agendy a podání přihlášky (leden 2017)

V další fázi procesu evaluujeme naplnění stanovených cílů a zahajujeme celý proces znovu.



6.3 Cykličnost procesu

Jak bylo již popsáno v úvodu této kapitoly, evaluace je nikdy nekončící proces, který si můžeme představit jako spirálu, po které se organizace posouvá vzhůru ve vzestupných cyklech.

Po návrhové části organizace postupně pracuje na plnění stanovených cílů a po určitém časovém intervalu (doporučujeme 1 rok) se vrátí k fázi evaluace aktuálního stavu. Tzn. doplní původní sebehodnotící audit o nová data, opět zkontaktuje své stakeholdery a zeptá se jich na zpětnou vazbu, dále zhodnotí splnění stanovených cílů a oboduje každou oblast 1 až 10 body. Poté zreviduje cíle a nastaví cíle nové na další období.

Obr. 4 Schéma opakujících se fází nikdy nekončícího procesu evaluace



Jednotlivá kola a fáze celého procesu tedy můžeme shrnout takto:

1. kolo evaluace:

1) Analýza (zpětná vazba a sebehodnotící audit)

V této fázi probíhá základní analýza stavu formou sebehodnotícího auditu podle návodných otázek a indikátorů. Často je ke zodpovězení otázek zapotřebí zpětná vazba různých zainteresovaných skupin (spokojenost návštěvníků, partnerů, umělců, zaměstnanců apod.).

Následně vedení organizace ohodnotí každou oblast na bodové stupnici 1 až 10 bodů (10 je nejvíce). Pokud na některou otázku nelze odpovědět z důvodu nedostatku kvalitních dat, zhodnotí organizace, do jaké míry je otázka relevantní, a zajistí či naplánuje doplnění dat (viz dále).



2) Nastavení cílů a kritérií úspěchu

Na základě analýzy, zpětné vazby stakeholderů a sebehodnocení stanoví vedení organizace pro jednotlivé oblasti cíle pro další rozvoj. Cíle by měly nést prvky SMART, aby byly snadno měřitelné v dalších fázích evaluace. S cíli souvisí i individuální kritéria úspěchu, kterých chce konkrétní organizace dosáhnout. Kritéria mohou být navázána na indikátory v sebehodnotícím auditu.

Následně organizace za běžného provozu pracuje na plnění stanovených SMART cílů a implementaci opatření, která z nich vyplynula.

2. a další kolo evaluace:

Evaluace by měla být nastavena jako kontinuální, nikdy nekončící proces. Další kolo evaluace proto nastává po určitém časovém intervalu od stanovení cílů (nejlépe po 1 roce) a opakuje podobné kroky jako v prvním kole (bez prvního kroku, tzn. úvodní schůzky zřizovatele a organizace k zahájení evaluace), ovšem s novými zkušenostmi.

3) Analýza stavu a evaluace naplnění cílů a kritérií úspěchu

Nejdříve přichází na řadu opět analýza stavu, kdy jsou datové řady z minulého období doplněny o nová data. Pokud v minulém období byl identifikován nedostatek dat v některých oblastech, měla by být data v tomto období již doplněna.

Stejně jako v prvním kole vedení organizace obdívá vlastní situaci na základě sepsaných dat, a na bodové škále posoudí, zda se v každé oblasti zlepšila, zhoršila, nebo je stav setrvalý.

4) Evaluace naplnění cílů a stanovení nových SMART cílů

Nyní nastává fáze, ve které můžeme konečně hodnotit vlastní práci organizace provedenou od počátku procesu evaluace, a to zhodnocením, zda byly stanovené cíle a kritéria úspěchu naplněny, či nikoli. Pokud nebyly, proč? Je reálné konkrétní cíl splnit? A je stále relevantní? Na základě takovýchto a dalších otázek organizace redefinuje své cíle, stanoví nové cíle a opět přitom postupuje podle prvků SMART.



7 IMPLEMENTACE Z HLEDISKA STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ MĚSTA

Evaluace by měla být přirozenou součástí řízení kulturní organizace a město jako zřizovatel by mělo pravidelně vyhodnocovat, zda jím vynaložené prostředky měly požadovaný dopad (tzn. nejen zda byly utraceny v souladu se zákonem a rozpočtovými pravidly). Pro komplexní přístup k evaluaci je zapotřebí implementovat proces do strategických a dalších dokumentů, stejně jako do standardních postupů města.

7.1 Vazba na strategické plánování města

Kultura je významným faktorem pro spokojenost obyvatel a kvalitu jejich života. Proto by měla být zohledněna v rámci cílů dlouhodobé strategie města. Pokud město nemá koncepční dokument pro oblast kultury, proces evaluace městských kulturních organizací může posloužit jako podklad či základní stavební kámen pro tvorbu širší strategie v oblasti kultury. Ta by měla zahrnovat také přístup v podpoře nezřizovaných kulturních organizací a projektů, podporu zachování kulturního dědictví (hmotného i nehmotného), podporu volnočasových aktivit, případně prevenci patologických jevů pomocí kulturních aktivit či specifickou oblast kulturních a kreativních průmyslů.

Evaluace městských kulturních organizací by se měla stát samozřejmou součástí vzájemné spolupráce zřizovatele a zřizovaných organizací. Sebehodnotící audit a návazné SMART cíle by měly po projednání se zřizovatelem sloužit jako jeden z významných podkladů pro další plánování města v oblasti kultury a měly by mít svůj průběh nejen do strategických dokumentů města (např. akční plány ke strategii), ale i do jeho rozpočtu.

Důležité je, aby bylo zakotveno (např. v kulturní strategii města), že zřizované organizace (případně i jiné organizace podporované z městských zdrojů) jednou ročně

- předkládají zřizovateli sebehodnotící audit dle této metodiky,
- na základě auditu navrhuji své cíle na další rok a diskutují je se zřizovatelem,
- společně evaluují naplnění cílů stanovených v předchozím období.



7.2 Vazba na Metodiku hodnocení udržitelných měst

Předkládaná metodika je do značné míry inspirovaná Metodikou hodnocení udržitelných měst (dále jen Metodika UR), kterou využívají pokročilá města (ale např. i městské části, místní akční skupiny ad.) jako návod pro zpracování Auditů udržitelného rozvoje (dále jen Audit UR). Tyto Audity UR posuzují město z hlediska deseti témat, z nichž jedním je „kultura a volný čas“. V tomto tématu jsou návodné otázky a indikátory rozděleny do čtyř oblastí: 1. Vztah města ke kultuře, 2. Vztah města ke kulturnímu dědictví, 3. Kulturní a umělecké aktivity (akce), které reagují na potřeby a iniciativy občanů, 4. Atraktivita a vzhled města.

Metodika evaluace svým zaměřením posouvá Metodiku UR na úroveň městských organizací. Svou filosofií využívá stejné nástroje jako Metodika UR a obsahově na ni navazuje. V některých návodných otázkách současně reaguje na otázky Metodiky UR, které se u řady municipalit zapojených do Auditů UR jeví jako problematické, resp. chyběla data či uspokojující odpovědi. Následující tabulka (Tabulka 5) uvádí vybrané otázky z obou metodik, které vzájemně souvisí.

Tabulka 5 Návodné otázky Metodiky hodnocení udržitelných měst, které jsou „propsány“ do Metodiky evaluace kulturních organizací

Metodika hodnocení udržitelných měst – téma Kultura a volný čas	Metodika evaluace kulturních organizací
8.1.4. Mají městské kulturní organizace vlastní strategické dokumenty?	A.1.3 Má organizace jakýkoli koncepční či strategický dokument, příp. plán, podle kterého se řídí?
8.1.5. Jaká je spokojenost občanů s kulturními zařízeními a nabídkou kulturních aktivit ve městě?	B.1.3 Sbíráte systematicky jakákoli data o spokojenosti návštěvníků?
8.3.4 Vznikají z iniciativy města umělecké a kulturní akce s cílem doplnit různorodost kulturní nabídky, využít místního potenciálu, obnovit či zviditelnit tradice, osobnosti, historické události; posilovat kulturní povědomí občanů o místní kulturní identitě?	A.2.3 Vybíjí vaše organizace aktivity s cílem doplnit různorodost kulturní nabídky města, využít místního potenciálu, obnovit či zviditelnit tradice, osobnosti, historické události; posilovat kulturní povědomí občanů o místní kulturní identitě?

Co se týká první otázky v tabulce, v současné době většina městských kulturních organizací nemá žádný vlastní strategický dokument. Metodika evaluace se tento nedostatek snaží řešit tím, že jako vedlejší produkt evaluačního procesu vzniká de facto strategický a akční plán organizace.



Spokojenost občanů s kulturními službami někdy města zjišťují v rámci širšího průzkumu spokojenosti občanů se životem ve městě. Evaluační proces klade větší důraz na zjišťování zpětné vazby návštěvníků dané organizace, dále pak zkoumá kvalitu práce s publikem, schopnost oslovovat nové publikum, úroveň návštěvnosti apod. Tím, že spokojenost publika zjišťuje samotná organizace, může reagovat na zpětnou vazbu návštěvníků rychleji než město.

Do auditu evaluace byla dodatečně doplněna otázka A.2.3 zjišťující návaznost aktivit kulturní organizace na jedinečnou identitu města, ve kterém působí, a různorodost místní kulturní nabídky.



8 PŘENOSITELNOST NA DALŠÍ MĚSTA A ORGANIZACE

Metodika je vhodným nástrojem zejména pro obce, města a regiony (dále pro zjednodušení jen města), které zřizují vlastní kulturní organizace. Dá se však předpokládat také její rozšíření mezi pokrokové kulturní organizace, ať už zřizované městem či jiným subjektem, případně zcela nezávislé subjekty.

Pomocí postupu stanoveného v metodice lze zhodnotit činnost kulturní organizace po mnoha stránkách, a to nejen z hlediska návštěvnosti a vnitřních procesů, ale i z pohledu řady dalších zainteresovaných skupin, které jsou určitými arbitry kulturní organizace.

Kromě toho uvedený proces pomáhá stanovit strategické cíle pro kulturní aktivity a projekty v návaznosti na finanční, technické, kapacitní a časové možnosti. Vzniklý strategický rámec zabraňuje ad hoc reakcím na nečekané změny uvnitř kulturních organizací, úřadu zřizovatele i ve vnějších podmínkách působení kulturních organizací, aniž se rozhoduje na základě priorit.

Je tedy zřejmé, že vhodné podmínky pro implementaci této metodiky lze nalézt především ve městech s rozvinutým strategickým plánováním a dobře nastaveným dialogem mezi zřizovatelem a zřizovanými organizacemi (např. Zdravá města či další pokročilí realizátoři MA21). Metodika je však využitelná pro jakoukoli kulturní organizaci v jakémkoli městě.



C. PILOTNÍ APLIKACE METODIKY EVALUACE VE MĚSTĚ LITOMĚŘICE

Základní charakteristiky města Litoměřice

Kraj: Ústecký

Kulturní vybavenost města:

Počet obyvatel: 24 168

divadlo, kino, kulturní dům, konferenční centrum, knihovna, množství památek a městská památková rezervace, řada významných akcí regionálního významu (vinobraní, letní festival), museum a galerie

Rozloha: 17,99 km²

9 KULTURNÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE MĚSTA LITOMĚŘICE

Tato metodika byla vyvinuta a pilotně aplikována ve městě Litoměřice v letech 2016 a 2017. Evaluovány byly příspěvkové organizace města: Městská kulturní zařízení a Knihovna Karla Hynka Máchy. Do projektu s nimi vstoupilo i Centrum cestovního ruchu, ovšem tato organizace byla z rozhodnutí zřizovatele během projektu transformována a její kulturní složka sloučena s organizací Městská kulturní zařízení. To způsobilo mírné zpoždění návrhové fáze projektu.

9.1 Městská kulturní zařízení v Litoměřicích

Městská kulturní zařízení (dále také MKZ) v Litoměřicích spravují celkem tři rozdílné prostory, z nichž každý má svého vedoucího:

1) Divadlo K. H. Máchy (Sovova 4)

- Městské divadlo s kapacitou 249 míst, sídlící v nejstarší kamenné budově městského divadla v Čechách. Nemá vlastní soubor, funguje jako stagiona, kde vystupují zejména pražské soubory. V divadle se také konají koncerty ZUŠ a další akce, je možné jej celé pronajmout.



2) Kino Máj (Máchovy schody 3)

- Jedno z nejnavštěvovanějších jednosálových kin v ČR, kapacita je 333 míst k sezení, přilehlá kinokavárna nabízí dalších 50 míst k sezení.

3) Kulturní a konferenční centrum (Tyršovo nám. 68, Na Valech 2028)

- Spojený prostor kulturního domu a sousedícího gotického hradu. Do dubna 2017 spravovala MKZ jen kulturní dům a organizace Centrum cestovního ruchu těsně sousedící gotický hrad. Od dubna 2017 byl organizaci MKZ svěřen také prostor gotického hradu a prostor kulturního domu byl rozšířen na „kulturní a konferenční centrum“.

Funkci ředitelky celé organizace Městská kulturní zařízení Litoměřice zastávala během projektu Ing. Věra Kmoníčková, která také vedla v MKZ celý proces evaluace.

9.2 Knihovna Karla Hynka Máchy v Litoměřicích

Litoměřická knihovna sídlí na Mírovém náměstí 26, je veřejnou knihovnou, pověřenou výkonem regionálních funkcí. Poskytuje svým uživatelům knihovnické a informační služby v návaznosti na systematicky budovaný knihovní fond a databáze knihovny. Podle možností zajišťuje přístup k dalším informačním systémům. V roce 2016 byla vyhlášena knihovnou roku v kategorii měst nad 20 000 obyvatel.

Funkci ředitele Knihovny K. H. Máchy v Litoměřicích zastával během projektu Mgr. Karel Tománek, který také vedl v knihovně celý proces evaluace.



10 POSTUP EVALUACE KULTURNÍCH ORGANIZACÍ V LITOMĚŘICÍCH

Projekt evaluace kulturních organizací v Litoměřicích byl spojen s vývojem a testováním metodiky (byl tedy širší než jen samotná evaluace kulturních organizací) a měl následující fáze:

Přípravná fáze projektu

Termín	Činnost	Aktéři
červenec 2016	Úvodní setkání vedení města Litoměřice, NSZM a řešitelky projektu (T. Raabové): Projednání projektu se zástupci města, zjištění potřeb města, představení harmonogramu	MěÚ, NSZM, T. Raabová
srpen–září 2016	Rešerše dostupných zdrojů o evaluaci kultury pro potřeby zpracování metodiky (literatura, konzultace s dalšími odborníky, příklady dobré praxe z ČR i zahraničí)	T. Raabová
říjen 2016	Zpracování tezí metodiky, včetně základních nástrojů evaluace a specifikace potřebných dat	T. Raabová

Analytická fáze

listopad 2016	Workshop se zástupci kult. organizací a města – představení návrhu metodiky včetně evaluačních nástrojů	T. Raabová, MKZ, KKHM, MěÚ
listopad 2016 - leden 2017	Organizace zjišťují data a vyplňují sebehodnotící audit s návodnými otázkami a indikátory	MKZ, KKHM



leden 2017	Individuální rozhovory řešitelky s řediteli kult. organizací nad vyplněnými audity; sebehodnocení jednotlivých oblastí (řediteli) na bodové škále	MKZ, KKHM, T. Raabová, L. Krajčovič
leden, únor 2017	Zpracování podnětů z individuálních rozhovorů do sebehodnocení	MKZ, KKHM

Návrhová fáze

únor, březen 2017	Reflexe jednotlivých oblastí auditu, zamyšlení nad posláním a strategií organizace	MKZ, KKHM
březen, duben 2017	Stanovení SMART cílů, zodpovědných osob a opatření	MKZ, KKHM
duben 2017	Představení sebehodnocení a SMART cílů zástupcům města , debata nad dalším rozvojem, potřebami organizací a možnostmi zřizovatele	MKZ, KKHM, T. Raabová, MěÚ, press

Zpracování výstupů, marketing

duben, květen 2017	Marketing: reportáž v regionální televizi, posty na Facebooku, web a Zpravodaj NSZM aj.	
květen–červenec 2017	Zpracování dokumentu Metodika evaluace kulturních organizací včetně pilotní aplikace ve městě Litoměřice	

ZKRATKY:

MKZ = Městská kulturní zařízení Litoměřice, KKHM = Knihovna K. H. Máchy v Litoměřicích; MěÚ = zástupci městského úřadu, konkrétně starosta Mgr. Ladislav Chlupáč a vedoucí odboru školství, kultury a sportu Ing. Andrea Křížová; NSZM = Národní síť Zdravých měst ČR.

Předpokládá se, že další fáze evaluace (druhé kolo analytické fáze včetně zhodnocení cílů) proběhne na jaře roku 2018, již v plné režii zřizovatele a evaluovaných organizací.



11 VÝSLEDKY A IMPLEMENTACE

V rámci analytické fáze byly organizacemi vypracovány sebehodnotící audity dle návodných otázek a indikátorů.

Následně (v lednu 2017) ředitelé evaluovaných organizací doplnili ke každé oblasti sebehodnocení v rozsahu 1 až 5 bodů, tzn. třetí sloupec tabulky. (Bodová stupnice byla po testování upravena v metodice na 1 až 10 bodů, aby se nepletla se systémem školního známkování.) Během návrhové (strategické) fáze byla stejná tabulka doplněna o strategické cíle (přibyl čtvrtý sloupec).

Kompletní audity evaluovaných příspěvkových organizací i s bodovým hodnocením a stanovenými cíli jsou uvedeny v samostatném dokumentu Pilotní testování metodiky evaluace kulturních organizací ve městě Litoměřice: závěrečná zpráva.

Projekt měl také dopad na zřizovatele a další spolupráci města s příspěvkovými organizacemi. Zástupci města včetně starosty věnovali soustředěnou pozornost prezentacím evaluovaných organizací, zjistili tedy, v čem jsou organizace dobré, kde mají rezervy a jaké jsou jejich další plány a cíle.

Ředitelé organizací správně využili příležitost prezentace před zřizovatelem k tomu, aby mimo jiné vznesli své požadavky na navýšení rozpočtu, nutné opravy apod. Na to navázala vstřícná debata nad možnostmi další podpory ze strany zřizovatele.

V následujícím období by měla následovat další kola evaluace uvedená v této metodice a pravidelné hodnocení by se mělo stát každoročním kolořítem evaluovaných organizací a města.

Doporučený harmonogram dalších fází evaluace:

duben 2017 - průběžné plnění stanovených cílů
únor 2018

2. kolo evaluace:

březen 2018

Analytická fáze

aktualizace odpovědí na návodné otázky

aktualizace indikátorů: doplnění datových řad o data za rok 2017

revize sebehodnocení



**březen, duben
2018**

Návrhová fáze

kontrola naplnění stanovených cílů

revize nesplněných cílů (Proč nebyly splněny? Jsou stále relevantní?)

stanovení nových cílů na další období (cca 1 rok)

duben 2018

**Prezentace aktuálního hodnocení a cílů před
zřizovatelem, příp. dalšími stakeholdery**

Tento harmonogram je doporučeno opakovat každý rok. Samozřejmě je možné časové přizpůsobení celého cyklu tak, aby logicky navazoval na jiné události, které se týkají organizací i zřizovatele – například odevzdání výroční zprávy, schvalování rozpočtu na další rok apod.

Město Litoměřice má zájem na výsledcích tohoto projektu dále stavět a přistupovat aktivně k rozvoji svých příspěvkových organizací. Uvědomuje si důležitost strategického plánování a udržitelného rozvoje nejen na úrovni města, ale také na úrovni organizací.

Stejně tak ředitelé evaluovaných organizací považovali projekt za užitečný a vlastní evaluaci za přínosnou, a to i přesto, že byli na začátku projektu poměrně skeptičtí. Proces evaluace jim umožnil odpoutat se na chvíli od běžné rutinní práce a podívat se na činnost organizace z různých úhlů pohledu a více strategicky. Projekt byl vnímán oběma stranami jako přínosný.



12 ZÁVĚR

Uvedená metodika evaluace kulturních organizací měst reaguje na rostoucí poptávku ze strany měst a dalších podporovatelů kultury, ale i ze strany samotných kulturních organizací. Vychází z řady zahraničních i českých metodik a inspirativních zdrojů, z pera institucí jako je Arts Council England, Goethe Institut, CREARE Foundation či Filozofická fakulta Univerzity Karlovy. Metodika navazuje na Metodiku hodnocení udržitelných měst (návod pro Audit udržitelného rozvoje), kterou vyvinula a průběžně spravuje Národní síť Zdravých měst ve spolupráci s Univerzitou Karlovou a týmem expertů UR. Mezi hlavní rysy předložené metodiky evaluace patří jednoduchost, nezávislost na externím evaluátorovi (volitelně), modularita, zjišťování zpětné vazby od všech stakeholderů, cykličnost a dlouhodobost, zahrnutí strategického myšlení a plánování, a tím i udržitelnost.

Proces evaluace má několik fází, hlavním aktérem je celou dobu evaluovaná organizace. Nejdříve je potřeba, aby vedení organizace vyplnilo sebehodnotící audit, který sestává z návodných otázek a indikátorů rozdělených do tří základních sekcí: 1. směřování a vnitřní fungování organizace, 2. návštěvníci a veřejnost, 3. další stakeholderi (zajímavé skupiny). Pokud organizace nemá potřebná data k odpovědím na otázky a indikátory, je na místě získat data přímo v terénu od potřebných skupin, případně naplánovat realizaci rozsáhlejšího průzkumu jako SMART cíl (v druhé fázi procesu). Po vyplnění auditu vedení organizace klasifikuje každou z oblastí na škále 1 až 10 podle toho, jak ji na základě shromážděných dat a faktů hodnotí.

V druhé fázi procesu vedení kulturní organizace opět prochází jednotlivé oblasti a stanovuje pro všechny nebo jen některé oblasti SMART cíle a na ně navázaná opatření, odpovědné osoby, časový plán apod. Tím zároveň vzniká stručná koncepce organizace a akční plán její činnosti. Audit i návrh cílů by měla organizace prezentovat a diskutovat se zřizovatelem.

Poslední fáze prvního cyklu, která nastává cca jeden rok od stanovení cílů, spočívá v aktualizaci sebehodnotícího auditu, zhodnocení naplnění cílů po určité době, jejich revizi a vzájemné diskuzi se zřizovatelem nad dalším rozvojem kulturní organizace i kulturní úrovně celého města.

Hlavním uživatelem metodiky budou městské kulturní organizace a jejich zřizovatel. Metodika je však vytvářena tak, aby metodiku mohly využívat všechny pokrokové kulturní organizace, které přemýšlí, jak být ještě lepší. Ze strany zřizovatele lze metodiku v určité míře využít i jako nástroj pro posuzování projektů žádajících o dotace z grantového systému.

Pilotní testování metodiky bylo prováděno v Litoměřicích v letech 2016 až 2017 s příspěvkovými organizacemi Městská kulturní zařízení a Knihovna K. H. Máchy. Závěrečná zpráva z tohoto testování je sepsána v samostatném dokumentu. Po testování v Litoměřicích doznala metodika ještě určité změny a lze očekávat, že další aplikace v praxi přinese nové požadavky na další úpravy.



PRAMENY

- Arts Council England. Self Evaluation toolkit. On-line:
<http://www.artscouncil.org.uk/selfevaluation> (cit. 20.9.2017)
- Arts Council England. Quality Metrics. On-line:
<http://www.artscouncil.org.uk/quality-metrics/quality-metrics>
(cit. 10.9.2017)
- Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Dostupné z:
<http://www.culturalpolicies.net/web/index.php> (cit.10.9.2017)
- Ertürkovič, Eylem (2016). Příručka rozvoje místní kulturní politiky: Kroky, nástroje, případové studie. Institut umění – Divadelní ústav, 2016. ISBN 97880-70083680
- Goethe Institut. Culture Works: Using Evaluation to Shape Sustainable Foreign Relations. 2016.
- Ginsburgh, Victor, ed. a Throsby, David, ed. (2006). Handbook of the economics of art and culture. 1st ed. Amsterdam: Elsevier North-Holland, 2006. ISBN 978-0-444-50870-6.
- Holden, John (2004). Capturing Cultural Value. Demos 2004. ISBN 1 84180 139 9.
- Hubáček, Ondřej a kol (2015). Lokální funkce kultury: teoreticko-metodologická východiska evaluace kulturních služeb. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2015. ISBN 97-80-7308-569-8
- Hutter, M. -- Throsby, C. D. (2008). Beyond Price: Value in Culture, Economics, and the Arts. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. ISBN 978-0-521-86223-3.
- Institut umění – Divadelní ústav. RE:PUBLIKUM 2016: Příležitosti a rizika práce s publikem v kultuře. 2016. Dostupné z:
http://www.programculture.cz/media/document/2-republikum-2016_publikace_190x230.pdf (cit. 23.9.2017)
- Klamer, A., Do Carmo, J. A., de With, C. (2015). The Cultural Monitor: a new instrument for the evaluation of cultural activities. On-line:
http://www.academia.edu/7382738/The_cultural_monitor_a_new_instrument_for_the_evaluation_of_cultural_activities (16.7.2017)
- Klamer, A., Petrova, L., Kiss, D. (2016). The Value-Based Approach (VBA) to evaluate the knowledge and network spillovers of the Rotterdam Unlimited Festival. CREARE Foundation, 2016.
- Knell, J., Whitaker, A. (2016). Quality Metrics National Test: Executive Summary. Arts Council England.



http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/QualityMetricsNationalTest_Report_ExecutiveSummary_Knell_Whitaker_2016.pdf (10.7.2017)

Mašíňová, J. (2014). Hodnota a cena: dvojí povaha kulturních statků. On-line: <http://www.culturematters.cz/piseme/edice-culture-matters/ecm-hodnota-a-cena/> (4.3.2017)

MMR. Metodický pokyn NOK pro evaluace v programovém období 2014–2020. On-line: https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/a1e40780-9529-4464-91e1-d2b60c543bd6/MP-evaluace_v3.pdf?ext=.pdf (16.7.2017)

NIPOS (2010). Evaluace činnosti organizací poskytujících veřejné služby v oblasti zprostředkování kulturního dědictví. On-line: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2015/02/Evaluace.pdf>, samotná databáze (zaheslovaná) na: <https://www.benchmarkingmuzei.cz/>

Národní knihovna a NIPOS: Benchmarking knihoven – informace o projektu a seznam indikátorů: <http://ipk.nkp.cz/odborne-cinnosti/mereni-vykonu-a-kvality-v-knihovnach-1/Benchmarking.htm>, samotná databáze (zaheslovaná) na <http://www.benchmarkingknihoven.cz/>

Národní síť Zdravých měst ČR, Univerzita Karlova, kolektiv expertů (2017). Metodika hodnocení udržitelných měst. On-line: www.mistniagenda21.cz/metodikaUR

NIPOS (2017). Kultura České republiky v číslech. Praha: Český statistický úřad, Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. On-line: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>

Opletalová, L. (2015). Výzkum potřeb v oblasti veřejných kulturních služeb. In: The Journal of Culture, vol. 1, 2015. s. 37-42.

OSN (1992): Rio Declaration on Environment and Development. (online) <http://www.jus.uio.no/lm/environmental.development.rio.declaration.1992/portrait.a4.pdf>

Raabová, T. (2017). Pilotní testování metodiky evaluace kulturních organizací ve městě Litoměřice: závěrečná zpráva. Národní síť Zdravých měst ČR, 2017.

Throsby, C. D. (2001). Economics and Culture. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2001. On-line: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=5007851>

UCLG (2004): Agenda 21 for Culture. United Cities and Local Governments – Committee on culture. (online) <http://www.agenda21culture.net>

UCLG (2006): Advice on local implementation of the Agenda 21 for culture. United Cities and Local Governments – Committee on culture. (online) http://www.lacult.org/docc/DocImplem_en.pdf



UCLG (2010): Culture: Fourth Pillar of Sustainable Development. Policy statement. United Cities and Local Governments – Committee on culture. (online) http://issuu.com/uclgcglu/docs/9890675406__en__culture_fourth_pillar_sustainable__?e=5168798/2754732

UCLG (2015): Culture 21: Actions. United Cities and Local Governments – Committee on culture. (online) <http://www.agenda21culture.net>

UNESCO Institute for Statistics. Dostupné on-line: <http://uis.unesco.org/> (cit. 10.9.2017)

UNESCO: Section for the Diversity of Cultural Expressions. Dostupné z: <http://en.unesco.org/creativity/cdis> (cit. 26.8.2017)

Vojtíšková, K., Poláková, M., Patočková, V. (2016). Kulturní plánování v kontextu městského a udržitelného rozvoje. In: Anthropologia Integra vol. 7 no. 1/2016. Dostupné z: https://journals.muni.cz/anthropologia_integra/article/view/3416/4508/

Žák, Josef (2015). Výsledky šetření veřejných kulturních služeb, jejich podpory a evaluace. In: The Journal of Culture, vol. 1, 2015. s. 43-54. ISSN 1805-2886.

O AUTORCE

Tereza Raabová je expertka na ekonomiku kultury, kreativní průmysly a kulturní politiku, je autorkou [certifikované metodiky](#) pro výpočet ekonomických dopadů kulturních organizací a zakladatelkou společnosti Economic impactT, se kterou zpracovala řadu [studií ekonomických dopadů](#) pro přední festivaly a kulturní organizace v ČR. Od roku 2012 je auditorkou měst pro oblast kultury a volného času a spolupracuje s Národní sítí Zdravých měst ČR. V roce 2014 založila platformu Culture Matters pro vzdělávání v oblasti managementu kultury.

Vystudovala JAMU v Brně (hudební management) a VŠE v Praze (cestovní ruch, mezinárodní ekonomické vztahy), absolvovala stáže na Sibelius Academy v Helsinkách, HEC v Montrealu, doktorskou stáž na kanadském ministerstvu kultury, dále mnoho mezinárodních seminářů a workshopů v ČR i zahraničí. Pravidelně spolupracuje s Institutem umění, se kterým vytvořila on-line kulturní [kalkulačku](#), opakovaně přednáší na několika univerzitách v ČR.



PŘÍLOHA 1: BENCHMARKING KNIHOVEN – INDIKÁTORY

Podmínky pro činnost knihovny
1. Objem knihovního fondu na 1000 obyvatel
2. % obnovy knižního fondu
3. Objem přírůstků na 1000 obyvatel
4. Počet exemplářů docházejících periodik na 1000 obyvatel
5. Počet internetových stanic na 1000 obyvatel
6. Plocha knihovny pro uživatele v m2 na 1000 obyvatel
7. Počet studijních míst na 1000 obyvatel
8. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 obyvatel
9. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 registrovaných čtenářů
10. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 návštěvníků
11. Roční provozní doba na 1000 obyvatel
12. % roční provozní doby z celkového pracovního fondu zaměstnanců knihovny
13. Počet hodin pro veřejnost týdně
14. % výdajů na knihovnu z celkových výdajů zřizovatele
Uživatelé, služby
15. Registrovaní čtenáři - % z obsluhované populace
16. Registrovaní čtenáři do 15 let - % z obsluhované populace mládeže do 15 let
17. Počet návštěv na jednoho obyvatele
18. Počet návštěv na 1 provozní hodinu nový indikátor!
19. Počet virtuálních návštěv na obyvatele
20. % návštěvníků internetu z celkového počtu návštěvníků



21. Počet (absenčních) výpůjček na obyvatele nový indikátor!
22. Počet výpůjček na registrovaného čtenáře
23. Obrat knihovního fondu
24. Kulturní a vzdělávací akce na 1000 obyvatel
25. Internetové služby: webová stránka, OPAC, interaktivní funkce, soubor odkazů, virtuální informační služba, elektronické informační zdroje, proaktivní informační služby (email, SMS, newsletter)
Financování, výdaje, efektivita
26. Provozní výdaje na 1 návštěvu nový indikátor!
27. Celkové provozní náklady v přepočtu na jednoho obyvatele
28. Náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty) v přepočtu na jednoho obyvatele
29. Náklady na nákup licencí na el. inf. zdroje v přepočtu na jednoho obyvatele
30. Náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty) na výpůjčku
31. % čistých provozních nákladů (bez osobních nákladů a nákladů na knihovní fond) z celkových provozních nákladů
32. % nákladů na pořízení knihovního fondu z celkových provozních nákladů
33. % osobních nákladů z celkových provozních nákladů
34. % získaných dotací a grantů na celkovém rozpočtu knihovny z celkových příjmů na provoz
35. % vlastních příjmů na celkovém rozpočtu knihovny z celkových příjmů na provoz

Zdroj: Benchmarking knihoven. www.benchmarkingknihoven.cz



PŘÍLOHA 2: BENCHMARKING MUZEÍ A GALERIÍ – INDIKÁTORY

a) Podmínky a předpoklady pro činnost muzea:

- Stav zpracování sbírek v systematické evidenci v procentech (muzea, která vedou jednu evidenci, vykáží 100 %); procento sbírek, které má muzeum digitalizováno; objem sbírek, který je zpřístupněn na internetu (katalogy a průvodci sbírek).
- Odborní pracovníci z celkového počtu zaměstnanců a počet sbírkových předmětů a knihovních jednotek muzejní knihovny v přepočtu na 1 odborného pracovníka. Dobrovolní pracovníci spolupracující pravidelně s muzeem.
- Rozsah prostor s bezbariérovým přístupem v procentech z celkového objemu veřejnosti přístupné plochy muzea.

b) Výkony a služby veřejnosti:

- Počet dnů v roce, kdy muzeum zpřístupňuje své prostory veřejnosti; počet návštěvníků na 1 den z objemu návštěvní doby; počet návštěvníků na 1 m² veřejnosti zpřístupněných prostor.
- Počet návštěvníků výstavních prostor, počet badatelů a počet dalších specifikovaných veřejnosti poskytnutých služeb celkem v přepočtu na 1 zaměstnance muzea.
- Počet výstupů z plnění úkolů a projektů vědy a výzkumu a objem pracovní kapacity vynaložené muzeem na tyto úkoly (procento z přepočteného počtu zaměstnanců za rok).
- Počet publikací vydaných muzeem a z toho procento publikací, na nichž se autorsky podíleli zaměstnanci muzea.
- Počet návštěv na vlastních internetových stránkách muzea.
- Počet realizovaných průzkumů nebo anket návštěvníků během roku.

c) Financování, výdaje, efektivita:

- Podíl financování muzea na rozpočtu obce/města (pro muzea obcí) v procentech.
- Celkové provozní náklady (celkové výnosy) muzea na 1 obyvatele obce/města v sídle muzea.
- Provozní náklady (celkové výnosy) muzea na 1 sbírkový předmět muzea a knihovní jednotky muzejní knihovny.



- Podíl nezbytných režijních provozních nákladů muzea na příspěvku zřizovatele v procentech.
- Míra soběstačnosti muzea v procentech (vlastní příjmy, dary, granty, jiné dotace apod.) v poměru k celkovým nákladům/celkovým výnosům muzea.
- Eventuální podíl mimořádných výdajů na celkovém rozpočtu muzea v procentech (významné rekonstrukce, velké havarijní stavy, významné jednorázové projekty apod.).

Zdroj: NIPOS (2010). Evaluace činnosti organizací poskytujících veřejné služby v oblasti zprostředkování kulturního dědictví. Benchmarking muzeí a galerií, s. 10-12.



AUTOR:

MgA. Ing. Tereza Raabová, PhD.

SPOLUPRÁCE:

Město Litoměřice

Národní síť Zdravých měst ČR

ISBN 978-80-906033-5-6

Dokument byl připraven v rámci projektu Národní síť Zdravých měst ČR s názvem „Spolupráce obcí ke zvýšení kvality veřejné správy za pomoci metody MA21“.

Aktivita byla podpořena finančními prostředky ESF, které byly poskytnuty z OP Zaměstnanost.