



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## BENCHMARKING MUZEÍ

Benchmarking, který se nejprve prosazoval spíše v komerční sféře, našel své uplatnění i v neziskových kulturních organizacích, muzea nevyjímaje. Existuje několik definic pojmu benchmarkingu, následující definice jsou jedny z nejpoužívanějších.

*„Benchmarking je proces neustálého srovnávání a měření organizace s vůdčími firmami kdekoliv na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout a realizovat aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti“* (Carpinetti & De Melo, 2002

*„Benchmarking je pokračující proces měření produktu, služeb a postupy vzhledem k největším konkurentům nebo firmám, kteří jsou v rámci oblasti považováni za lídry.“*

- D. T. Kearns, Xerox Corporation

Mohli bychom zde uvést více definic, ale pro pochopení benchmarkingu raději vystihneme aspekty, které všechny definice sdílejí (Saul, 2004):

- Pokračující. Benchmarking je konstantní, nikdy nekončící cyklus hledání nových a lepších cest, jak dělat věci.
- Proces. Benchmarking sám o sobě je proces, strukturovaný soubor aktivit, které by měly vést k požadovaným výsledkům.
- Učení se. Benchmarking je proces učení se, je to způsob učení se jiných způsobů, jak provádět věci a následně tyto nové praktiky aplikovat do procesu.
- Měření. Benchmarking požaduje srovnávání. Abychom mohli něco srovnávat, musíme mít společná metriky, které posuzuje relativní výkonnost.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Benchmarking pro neziskové organizace může být jednoduše definován jako proces měření a zlepšování výkonnosti, samozřejmě toto je velmi zjednodušená definice, která v sobě zahrnuje celou řadu kroků a postupů.

Jak je zmíněno výše, benchmarking nebyl vytvořen pouze pro komerční sféru, byl vytvořen pro organizace, jakéhokoli druhu, které mají jasně definovanou misi a soubor cílů, kterých chtějí dosáhnout a které mohou být porovnávány. Samozřejmě benchmarking v oblasti neziskových organizací je složitější než organizací, jejichž hlavním cílem je generování zisku. Cílem neziskových organizací je zpravidla určitý dopad na společnost nebo jednotlivce (Saul, 2004).

Jednou z největších výzev benchmarkingu muzeí a neziskových organizací obecně je, jak kvantifikovat a měřit co dělají. Navíc je to velmi složité, pokud neexistují obecně přijímané standardy pro tuto oblast.

Dnešní svět vyžaduje stále více odpovědnosti a muzea jsou tlačena k demonstrování a jejich výsledků a přínosů a prokazování jejich hodnoty. Jacobsen (Jacobsen, 2016) uvádí „... *museum are valued for a wealth of beneficial results beyond their focused mission and I believe that studying the alignment between a museum's intentions and its results will improve a museum's impact and performance...*“ (Jacobsen, 2016, s. 14).

Je nutné zdůraznit, že měření výkonnosti v muzeích čelí řadě složitostí. V první řadě, muzea pracují s širokou škálou zdrojů a řadu z nich je velmi těžké měřit vzhledem k jejich kvalitativní povaze. Za druhé, účelem muzea je poskytnout komplexní mnohonásobný produkt, který není vždy hmatatelný a měřitelný. Neexistuje jasné kvalitativní, nebo kvantitativní metriky, pomocí kterých by se dala měřit výkonnost muzeí (Zorloni, 2012).

Tyto komplikace však nejsou důvodem k tomu, aby měření a zlepšování výkonnosti v muzeích neprobíhalo. Je však nutné k tomu najít vhodné nástroje. Vzhledem k těmto složitostem je nutné, aby systém měření výkonnosti a benchmarkingu v muzeích byl založen na více indikátorech zahrnující jak kvalitativní, tak kvantitativní indikátory.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Důvody pro provádění měření výkonnosti v muzeích lze shrnout do následujících třech bodů:

1. Evaluace pro kontrolu.
2. Evaluace pro odpovědnost
3. Evaluace pro formulování strategie

### Ukazatele výkonnosti

Používání ukazatelů výkonnosti v oblasti kulturních institucí je v dnešní době poměrně rozšířené. Jackson (Jackson, 1994) navrhuje soubor indikátorů rozdělených do jednotlivých oblastí.

#### Indikátory nákladů

- Hrubé náklady na služby
- Hrubé náklady na návštěvníka
- Poměr příjmu k hrubým nákladům
- Náklady na konzervaci
- Provozní náklady na návštěvníka

#### Indikátory zdrojů

- Poměr administrativních zaměstnanců k provozním zaměstnancům
- Metry čtvereční

#### Zdroje financování

- Poměr veřejných příjmů k celkovým příjmům
- Poměr příjmů generovaných vlastní činností k celkovým příjmům

#### Rozsah služeb

- Počet návštěvníků
- Počet návštěvníků za den
- Trend návštěvnosti



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

- Počet dní v roce, kdy je muzeum otevřené
- Počet hodin za den, kdy je muzeum otevřené
- Poměr vystavených exponátů k celkovému počtu exponátů ve sbírkách

#### Indikátory produktivity

- Efektivnost energie – poměr nákladů na energii k celkové rozloze muzea
- Hrubý příjem na návštěvníka z vedlejší činnosti muzea
- Efektivnost marketingu – poměr změny v rozpočtu na marketing ke změně v celkovém příjmu
- Efektivnost fundraisingu – poměr změny nákladů na fundraising k příjmu z fundraisingu
- Poměr dokumentovaných exponátů ve sbírkách

#### Indikátory dostupnosti

- Dostupnost pro nízkopříjmové skupiny
- Návštěvnost menšin

#### Kvalita

- Počet stížností
- Odbornost pracovníků

#### Nástroje měření výkonnosti

Podle Koncepce rozvoje muzejnictví v České republice v letech 2015 – 2020 se chystá zavedení registračního systému muzeí, jaký již funguje v řadě zemí. Ten se zakládá právě na indikátorech výkonnosti. Některá muzea ve světě již měření výkonnosti aplikovala a zahrnula je do svého řízení. Přesto vyvstává otázka, proč by se výkonnost v muzeích měla vůbec měřit? Řada muzeí čelí požadavku na redukci nákladů, ale zároveň na získávání většího počtu návštěvníků. Vedle toho je samozřejmě nutné rozvíjet muzejní sbírky a programy pro veřejnost. Proto si musí manažeři odpovědět na otázku, zda jsou jejich zdroje alokovány



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



efektivně. K tomu potřebují vhodné nástroje na měření výkonnosti a jasně definované indikátory výkonnosti.

Měření výkonnosti může zlepšit řídicí praxi, poskytuje základní informace manažerům, umožňuje monitorovat aktivity na pravidelné bázi a na několika úrovních a může být užitečným nástrojem pro rozhodování. Pokud se ovšem neprovádí správně, může organizaci uškodit. Doposud se nepodařilo vypracovat metodiku, která by byla všeobecně akceptována muzejními profesionály.

### Balanced Scorecard

Jedním z používaných nástrojů v oblasti měření výkonnosti muzeí je nástroj Balanced Scorecard, který je založen na tom, že je výkonnost muzea měřena ve 4 perspektivách. Následující tabulka ukazuje, jak by BSC mohlo vypadat. Činnost muzea je tedy rozdělena do 4 perspektiv (zákaznická perspektiva, finanční perspektiva, perspektiva učení se a růstu a perspektiva interních procesů). Pro každou perspektivu je vhodné si stanovit cíle, doporučuje se maximálně 3 – 5 cílů a indikátory k měření, zda bylo těchto cílů dosaženo. BSC by mělo muzeum sestavovat každý rok, v případě větších muzeí je možné BSC sestavovat pro každé oddělení zvlášť.

Tento nástroj je vhodný nejen pro manažery muzeí, aby sledovali výkonnost, ale také jako komunikační nástroj, kdy muzeum může BSC zveřejnit, např. ve své výroční zprávě a působí tak důvěryhodně pro svého zřizovatele, potenciální partnery a sponzory. BSC se ukázalo jako velmi vhodný nástroj pro neziskové organizace. Každé muzeum si může stanovit své cíle a indikátory, vzhledem ke specifičnosti každého muzea.

Perspektiva	Cíle	Indikátory pro měření progresu
Zákaznická perspektiva		



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Finanční perspektiva		
Perspektiva učení se a růstu		
Perspektiva interních procesů		

Následující tabulky obsahují návrh podstatných indikátorů pro jednotlivé perspektivy.

Zákaznická perspektiva		
Číslo	Indikátor	Druh indikátoru
1.	Počet návštěvníků	číslo
2.	Počet výstav	číslo
3.	Počet doprovodných programů	číslo
4.	Počet vzdělávacích programů	číslo
5.	Počet turistů	číslo
6.	Počet návštěv školních skupin	číslo
7.	Počet návštěvníků webových stránek	číslo
8.	Počet přátel muzea (členský programů)	číslo
9.	Počet dobrovolníků	číslo
10.	Počet hostujících výzkumníků	číslo
11.	Počet konzultací	číslo



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS  
MT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

12.	Počet žádostí od výzkumníků k zpřístupnění sbírky	číslo
13.	Počet zapůjčených děl	číslo
14.	Počet kurzů založených na sbírkách muzea	číslo
15.	Počet publikací věnujících se sbírkám muzea	číslo
16.	Počet přednášek vztahujících se ke sbírkám muzea	číslo
17.	Využití místnosti pro vzdělávání	číslo
18.	Tvorba vzdělávacích materiálů	popis
19.	Počet vyprodukovaných letáků	procentní vyjádření
20.	Spokojenost zákazníků	popis
21.	Průměrný počet hodin v týdnu, kdy je muzeum otevřeno veřejnosti	číslo
22.	Přístupnost pro nízkopříjmové skupiny: počet hodin v týdnu, kdy je muzeum otevřeno zdarma	číslo
23.	Návštěvnost minorit	roční návštěvnost minorit / celková roční návštěvnost
24.	Využití kapacit	celková roční návštěvnost / počet čtverečních metrů přístupných veřejnosti

Finanční perspektiva		
Číslo	Indikátor	Druh indikátoru
1.	Efektivnost fundraisingu	náklady na fundraising / příjem z fundraisingu
2.	Diverzifikace zdrojů	číslo
3.	Fundraising na provoz	příjem z fundraisingu určený na provoz
4.	Čistý příjem	číslo



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

5.	Počet nových sponzorů / podporovatelů	číslo
6.	Zvýšení vlastních příjmů podle typu	procentní vyjádření + popis
7.	Splnění nákladů rozpočtových položek	procentní vyjádření + popis
8.	Příjem získaný z dotací	celkový příjem / příjem z dotací

Perspektiva učení se a růstu		
Číslo	Indikátor	Druh indikátoru
1.	Počet kurátorů	číslo
2.	Počet vzdělávacích kurzů	číslo
3.	Rozpočet věnovaný vzdělávání zaměstnanců	rozpočet na vzdělávání / celkový rozpočet
4.	Počet a druh benefitů pro zaměstnance	číslo + popis
5.	Spokojenost zaměstnanců	číslo + popis
6.	Poměr zaměstnanců s vyšší kvalifikací (certifikáty, PhD,...)	počet zaměstnanců se specializací / celkový počet zaměstnanců
7.	Procento zaměstnanců, kteří jsou srozuměni s vizí a cíly muzea	počet zaměstnanců, kteří jsou srozuměni s vizí a cíly muzea / celkový počet zaměstnanců
8.	Fluktuace zaměstnanců	číslo
9.	Zapojen dobrovolníků	počet dobrovolníků / počet zaměstnanců
10.	Nové inovace	popis
11.	Vybavení pro tělesně postižené	popis
12.	Inovace v oblasti životního prostředí	popis





EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Perspektiva interních procesů		
Číslo	Indikátor	Druh indikátoru
1.	Počet nových akvizic	číslo + popis
2.	Počet restaurovaných objektů	číslo
3.	Počet archivovaných objektů	číslo
4.	Náklady na restaurování	číslo
5.	Náklady na nové akvizice	číslo
6.	Ztráty ze sbírek	číslo
7.	Počet zápůjček	číslo
8.	Elektivnost bezpečnosti	náklady na bezpečnost / (celkový počet metrů čtverečných/návštěvnost)
9.	Povinná údržba	náklady na údržbu budovy / celkový počet metrů čtverečných
10.	Energetická efektivnost	energetické náklady / celkový počet metrů čtverečných
11.	Provozní náklady na návštěvníka	celkové provozní náklady / celková návštěvnost
12.	Udržovací kapacita výstav	Přepočtený počet kustodů / počet čtverečných metrů výstavní ploch
13.	Náklady na sbírky	číslo
14.	Počet článků v médiích	číslo
15.	Odezva v médiích	číslo + popis



## Data Envelopment Analysis

Druhým nástrojem v Data Envelopment Analysis, nástroj, který je založen na matematickém vzorci a slouží právě k benchmarkingu několika homogenních jednotek. V minulosti byl tento model již aplikován na muzea v řadě zemí. Jednoduše řečeno, musíme mít údaje o několika vstupech a několika výstupech organizací, které chceme porovnávat, tyto údaje zadáme do softwaru, který na základě matematického vzorce efektivnosti vypočítá, které jednotky jsou efektivní a které naopak ne, jedná se pouze o relativní efektivnost, nikoli absolutní. DEA je vhodná pro muzea právě proto, že dokáže pracovat s více vstupy a výstupy.

## Úkol (benchmarking muzeí)

V následující tabulce jsou uvedeny údaje za rok 2016 devatenácti muzeí umění zřizovaných kraji ČR.

MUZEUM	ROZPOČET	POČET NÁVŠTĚVNÍKŮ VŠECH VÝSTAV V REGIONU	POČET NÁVŠTĚVNÍKŮ MUZEA	POČET VÝSTAV	POČET NAKOUPENÝCH DĚL DO SBÍREK	PŘÍJEM ZE VSTUPNÉHO	ZDROJE ZÍSKANÉ Z DOTACÍ A GRANTŮ	POČET ZAMĚŠTNANCŮ
M1	25 237 000	505 891	50 819	17	45	1 067 000	420 135	16
M2	117 751 000	4 495 024	255 050	27	138	8 860 000	2 532 000	73
M3	17 881 000	424 166	20 684	23	216	788 000	320 000	18
M4	12 869 000	453 590	10 778	9	47	178 500	158 000	10,6
M5	6 934 000	409 062	16 322	13	7	146 000	735 000	10,75
M6	43 849 000	1 113 407	20 717	31	38	1 921 000	1 235 000	26
M7	16 125 000	281 444	22 518	27	8	613 526	290 975	22,2
M8	5602000	311 280	19 781	15	117	315 000	93 200	8,5
M9	6 891 000	902 360	4 658	15	25	40 000	39 000	7,2
M10	9 852 000	281 444	9 905	24	8	171 663	805 000	10
M11	4 594 000	453 590	5 079	14	11	95 000	546 818	9
M12	23 928 000	704 995	97 346	33	1	121 000	616 000	28
M13	7 565 000	792 535	28 551	22	1	331 263	826 000	21,55
M14	24 759 000	251 026	41 900	25	1	709 000	665 000	18,3
M15	6 580 000	311 280	14 712	20	3	174 000	121 500	13
M16	5 356 000	409 062	9 856	20	2	61 000	372 000	17
M17	13 171 000	409 062	15 797	12	99	100 000	233 000	23,32
M18	7 938 000	372 986	21 580	19	20	374 000	396 000	15
M19	21 830 000	424 166	28 873	18	8	833 012	1 253 824	30,89

1. Které indikátory představují vstupy a které výstupy muzejní práce?
2. Jakým způsobem byste provedli benchmarking daných krajských muzeí umění?
3. Které muzeum je podle Vás nejefektivnější?
4. Které muzeum je podle Vás nejkvalitnější?



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## Zdroje

Carpinetti, L. C., & De Melo, A. M. (2002). What to benchmark?. *Benchmarking: An International Journal*.

Saul, J. (2004). *Benchmarking for nonprofits: How to measure, manage, and improve performance*. Fieldstone Alliance.

Jacobsen, J. W. (2016). *Measuring Museum Impact and Performance: Theory and Practice*. Rowman & Littlefield.

Zorloni, A. (14 2012). Designing a Strategic Framework to Assess Museum Activities. *International journal of arts management*.

Jackson, P. (1994). Performance indicators: promises and pitfalls. V K. Moore, *Museum Management*.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

