

# **JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Téma:

## **NÁVRH MODELU MĚŘENÍ A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ**

Autor: Ing. Michal Šulc

Školitelka: doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

2014

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že svoji disertační práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění, souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, v platném znění, zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

1. 1. 2014

Podpis studenta: .....

**Poděkování:**

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Ivaně Faltové Leitmanové, CSc., za cenné rady při zpracování disertační práce a trpělivost při jejím vedení. Za mimořádnou trpělivost a pochopení děkuji rovněž své manželce, dětem a všem svým spolupracovníkům. Za vstřícnost a ochotu děkuji také pracovníkům Muzea Vysočiny Jihlava.

## Obsah

Úvod .....	6
1      Předmět, cíle a metodická východiska disertační práce .....	8
1.1   Předmět disertační práce .....	8
1.2   Cíle disertační práce .....	10
1.3   Metody disertační práce .....	12
2      Nabídka a poptávka po výstupech muzeí .....	16
2.1   Poptávka .....	17
2.1.1   Tržní poptávka.....	18
2.1.2   Společenská poptávka .....	21
2.2   Nabídka .....	24
2.2.1   Náklady .....	24
2.2.2   Chování managementu muzea .....	27
3      Příspěvkové organizace .....	30
3.1   Postavení příspěvkových organizací v národním hospodářství .....	30
3.2   Účetní specifika příspěvkových organizací.....	34
3.3   Ekonomická specifika příspěvkových organizací .....	37
3.4   Specifika řízení příspěvkových organizací.....	41
4      Výkonnost ve veřejném sektoru .....	44
4.1   Vybrané přístupy k výkonnosti ve veřejném sektoru .....	45
4.2   Prvky výkonnosti a vztahy mezi nimi .....	47
4.3   Důvody a problémy řízení výkonnosti ve veřejné správě .....	51
4.4   Proces řízení výkonnosti .....	53
5      Metody měření a hodnocení výkonnosti .....	56
5.1   Indikátory výkonnosti.....	59
5.2   Metody založené na efektivní hranici .....	63
5.3   Profesní a etické standardy .....	65
5.4   Nákladově užitkové metody .....	66
5.5   Metody založené na komplexním řízení strategie .....	69
5.5.1   EFQM model Excellence a Společný hodnotící rámec (CAF) .....	70
5.5.2   Malcolm Baldrige National Quality Model .....	72
5.5.3   Výkonnostní hranol .....	74
5.5.4   Model Sink & Tuttle .....	75
5.5.5   Balanced Scorecard .....	77
5.5.6   Řízení potenciálu organizace .....	79
5.5.7   Model 3M.....	80
5.5.8   Model pro měření výkonnosti kulturních organizací .....	82

6	Regionální muzea v České republice .....	84
6.1	Vybrané statistiky muzejního sektoru v ČR.....	85
6.2	Vybrané popisné charakteristiky regionálních muzeí v ČR.....	88
7	Současný stav řízení výkonnosti regionálních muzeí.....	93
7.1	Strategické řízení výkonnosti regionálních muzeí .....	94
7.2	Operativní řízení výkonnosti regionálních muzeí .....	98
7.3	Srovnání praktických zjištění a teoretických poznatků.....	104
8	Návrh modelu měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí...	108
8.1	Logický rámec a struktura výkonnostní pyramidy.....	109
8.2	Prvky výkonnostní pyramidy a jejich měření a hodnocení .....	113
8.2.1	Řízení zdrojů .....	113
8.2.2	Realizace programů.....	118
8.2.3	Naplňování funkcí a realizace poslání .....	125
8.3	Implementace, vizualizace a interpretace výkonnostní pyramidy.....	130
9	Ověření modelu měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí	134
9.1	Plánování a realizace výkonnosti .....	135
9.1.1	Realizace poslání.....	135
9.1.2	Naplňování funkcí .....	135
9.1.3	Realizace programů.....	137
9.1.4	Řízení zdrojů .....	138
9.2	Měření a hodnocení výkonnosti .....	138
9.2.1	Řízení zdrojů .....	139
9.2.2	Realizace programů.....	143
9.2.3	Naplňování funkcí .....	145
9.2.4	Realizace poslání.....	149
	Závěr .....	150
	Shrnutí .....	153
	Summary .....	154
	Literatura .....	155
	Seznam tabulek .....	167
	Seznam obrázků .....	169
	Seznam příloh.....	170

## Úvod

Měření a hodnocení výkonnosti se ve veřejném sektoru začíná prosazovat společně se zaváděním principů tzv. New Public Managementu, a to od osmdesátých let minulého století. Základní komponentou tohoto přístupu jsou explicitně stanovené standardy a měřítka výkonnosti, které vycházejí z dobře definovaných a kvantifikovatelných cílů.

Dosud však neexistuje ucelený a jednotný systém pro měření a hodnocení výkonnosti ve veřejném sektoru, který by umožňoval efektivní výkon veřejné správy a zvyšování hodnoty pro odběratele veřejně poskytovaných statků. Ačkoli v privátním sektoru existuje celá řada standardizovaných metod řízení výkonnosti, jejich principy jsou ve veřejném sektoru uplatňovány postupně a zatím pouze v omezené míře. Vybrané metody řízení výkonnosti soukromých podniků jsou rovněž modifikovány pro podmínky veřejného sektoru a vznikají i zcela nové přístupy specializované na výkonnost veřejných organizací. Přesto ani tyto metody nejsou zatím ve veřejné správě běžným standardem.

Předmětem této disertační práce je výkonnost příspěvkových organizací zřizovaných kraji, se zaměřením na krajská muzea. Hlavním cílem je návrh modelu měření a hodnocení výkonnosti krajských muzeí. Záměrem autora je navrhnout takový model, který by po zavedení do praxe umožnil standardizaci řízení výkonnosti v krajských muzeích a který by vedl ke zvýšení míry naplňování potřeb a cílů, které v této oblasti kraje mají. Je nesporné, že ekonomové s těžší mohou radit ředitelům a kurátorům muzeí v tom, jak budovat, ochraňovat, prezentovat a studovat muzejní sbírky. Tuto ambici nemá ani tato disertační práce. Navržený model by měl pomoci naplňování poslání krajských muzeí zejména v rovině usnadňování ekonomicky podmíněných rozhodnutí. Protože krajská muzea jsou pouze jedním z mnoha typů příspěvkových organizací, je jedním z dílčích cílů práce vyvození takových principů měření a hodnocení výkonnosti, které bude možné přenést i na příspěvkové organizace působící v jiných odvětvích veřejného sektoru.

Předkládaná disertační práce se opírá o tři základní pilíře: teoretická východiska, poznání současné praxe a vlastní návrh řešení. Uvedeným pilířům odpovídá i struktura práce. Nejprve jsou v kapitole první vymezeny předmět a cíle disertační práce a jsou popsány metody, jakými bude stanovených cílů dosaženo.

Kapitoly druhá až pátá obsahují teoretická východiska práce. V kapitole druhé jsou shrnuty a vysvětleny základní principy ekonomického fungování muzeí, a to prostřednictvím specifik poptávky a nabídky muzejních výstupů. Ve třetí kapitole je stručně popsáno fungování příspěvkové organizace, tedy právní formy krajských muzeí. Čtvrtá kapitola se věnuje konceptu výkonnosti ve veřejném sektoru. Jsou zde nejprve shrnuty vybrané přístupy k výkonnosti ve veřejném sektoru a poté jsou objasněny a do vzájemných souvislostí uvedeny jednotlivé komponenty výkonnosti. V kapitole páté je podán přehled potenciálních metod pro měření a hodnocení výkonnosti muzeí, který vychází ze tří hlavních zdrojů: metod používaných v muzejním sektoru, metod využívaných ve veřejné správě a metod aplikovaných v soukromém sektoru.

Kapitoly šestá a sedmá jsou zaměřeny na poznání současné praxe měření a hodnocení výkonnosti muzeí zřizovaných kraji. V kapitole šesté jsou nejprve stručně uvedeny vybrané trendy a charakteristiky muzejního sektoru v České republice, doplněné základními popisnými charakteristikami zkoumaného souboru muzeí. V kapitole sedmé jsou prezentovány výsledky analýzy současného stavu řízení výkonnosti krajských muzeí, jejímiž informačními zdroji byly plánovací dokumenty krajů a dotazníkové šetření mezi řediteli krajských muzeí.

V kapitole osmé je naplněn hlavní cíl práce, tj. je navržen model měření a hodnocení výkonnosti muzeí zřizovaných kraji. Je představen logický rámec a struktura modelu a jsou specifikovány jednotlivé prvky a principy konstrukce modelu. Pozornost je zde rovněž věnována interpretaci a vybraným aspektům implementace a vizualizace modelu. V kapitole deváté jsou ověřeny možnosti konstrukce modelu, a to formou případové studie Muzea Vysočiny Jihlava.

V závěru je zhodnoceno naplnění cílů disertační práce a jsou shrnuty nejdůležitější výsledky, zjištění a poznatky. Zmíněny jsou rovněž teoretické a praktické přínosy práce.

# 1 Předmět, cíle a metodická východiska disertační práce

V této kapitole je vymezen předmět disertační práce (subkapitola 1.1), jsou stanoveny cíle disertační práce (subkapitola 1.2) a jsou popsány metody, jakými bude cílů disertační práce dosaženo (subkapitola 1.3).

## 1.1 Předmět disertační práce

Předmětem předkládané disertační práce je měření a hodnocení výkonnosti muzeí, jejichž zřizovatelem je vyšší územně samosprávný celek – kraj.

Výkonnost je charakteristika, která vyjadřuje „*míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy*“ (Nenadál, 2001, s. 15). Jak bude podrobněji analyzováno v kapitole čtvrté, výkonnost je vícerozměrný koncept, který má určité prvky a vztahy mezi těmito prvky tvoří tzv. dimenze výkonnosti. Měření výkonnosti je činnost, jejímž cílem je přiřazení hodnot jednotlivým dimenzím a prvkům výkonnosti zkoumaného objektu za účelem zjištění skutečně dosažených výsledků. Hodnocení výkonnosti znamená porovnání skutečně dosažených výsledků s očekávanými (referenčními) výsledky, analýzu zjištěných odchylek a návrh na jejich odstranění. Měření a hodnocení výkonnosti, společně s realizací a plánováním výkonnosti, jsou součástí procesu řízení výkonnosti, tedy činnosti, jejímž účelem je zvýšit míru dosahovaných výsledků.

Reálným objektem, jehož výkonnost je v disertační práci zkoumána, je muzeum. Muzea se od sebe v mnoha parametrech liší (např. velikostí, zaměřením, formou vlastnictví či hodnotou sbírek), jejich základní funkce jsou však obdobné (Frey a Meier, 2006). Nejčastějším způsobem vymezení muzea je jeho funkcionální definice. Mezinárodní rada muzeí (International Council of Museums, ICOM) definuje muzeum jako „*stálou instituci nevýdělečného charakteru, která slouží společnosti a jejímu rozvoji, je přístupná veřejnosti a provádí výzkum materiálních dokladů o člověku a jeho prostředí, získává je, konzervuje, komunikuje a především je vystavuje s cílem studia, výchovy a potěšení*“ (in Kesner, 2005, s. 27).<sup>1</sup>

Bývalý prezident Americké asociace muzeí J. V. Noble definoval v sedmdesátých letech dvacátého století následujících pět základních funkcí muzeí,

---

<sup>1</sup> Přehled dalších definic muzea je uveden v příloze č. 1.



kteře jsou odborníky všeobecně přijímány dodnes (Merryman, 1989; Weil, 2004):

- a) shromažďování (collection): Tato funkce zahrnuje rozšiřování, konsolidaci a kompletaci sbírek.
- b) uchovávání (conservation): Jedná se o ochranu, restaurování a vhodné zacházení se sbírkami.
- c) studium (study): Jde o vědecký výzkum sbírek, tvorbu inventáře a obhajobu hodnoty a původu sbírek.
- d) vystavování (exhibition): Jde o prezentování sbírek veřejnosti a její vzdělávání v oblasti působnosti muzea.
- e) komunikace (communication): Tato funkce zahrnuje komunikaci sbírek vhodnou formou k různým zainteresovaným skupinám.

Základem všech muzejních funkcí jsou sbírky, primární funkcí muzea je tudíž shromažďování sbírek a všechny ostatní funkce jsou od této funkce odvozené (O'Hagan, 1998). Uvedených pět funkcí bývá často redukováno na základní tři (např. Ginsburgh a Mairesse, 1997; Frey a Steiner, 2012): uchovávání (zahrnuje výše uvedené funkce shromažďování a uchovávání), studium a komunikaci (zahrnuje výše uvedené funkce vystavování a komunikace).

V roce 2010 v České republice (ČR) fungovalo, resp. bylo statisticky podchyceno, 477 muzeí, galerií a památníků (NIPOS, 2011). Tyto tři typy organizací jsou v předmětné literatuře nazývány jako sbírkotvorné, neboť jejich klíčovým atributem je tvorba sbírek (Kesner, 2005), vykonávají výše uvedené funkce a vžil se pro ně sjednocující název muzeum.<sup>2</sup> Jednotný název muzeum je využíván i v této disertační práci.

Z uvedeného počtu 477 muzeí jich zřizoval stát 32 (6,7 %), obce a města 260 (53,1 %), kraje 96 (20,1 %) a ostatní subjekty provozovaly 96 (20,1 %) muzejních institucí (NIPOS, 2011). Disertační práce se zaměřuje na muzea zřizovaná kraji. Jejich seznam je uveden v příloze č. 2.

---

<sup>2</sup> Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, definuje galerii jako „muzeum specializované na sbírky výtvarného umění“. Památník je „objekt, zaměřený na osobnosti, události nebo místa“ (NIPOS, 2012, s. 5). Na muzea, která nevykonávají sbírkotvornou činnost (např. prodejní galerie), se statistiky Národního informačního a poradenského centra pro kulturu (NIPOS) nevztahují. Tato muzea rovněž nejsou předmětem této práce.

Zaměření na krajská muzea má následující důvody:

- a) Výkonnost je relativní pojem a hovořit o ní má smysl pouze v porovnání s referenční hodnotou, kterou může být v minulosti dosažená hodnota, plánovaná hodnota, či dosažená hodnota u jiného subjektu, pokud vykonává stejné činnosti za **obdobných podmínek** (Wagner, 2009). Za obdobné podmínky fungování je z hlediska muzeí nutno považovat především jednotný systém řízení, jednotnou právní formu organizací, stejný regionální dosah poskytovaných služeb a jednotné nastavení financování z hlediska zřizovatele. Tyto podmínky maximální homogenity zkoumaného vzorku jsou jednotlivě naplněny u skupin státních, obecních a krajských muzeí, neboť muzea ostatních provozovatelů fungují v různých právních formách (fyzické a právnické osoby, občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, apod.) (NIPOS, 2011).
- b) Pro výběr skupiny muzeí zřizovaných kraji bylo určující **prostředí vzniku a cílová skupina** disertační práce. Disertační práce byla řešena v prostředí územní samosprávy na úrovni krajů ČR, konkrétně pak Kraje Vysočina, jehož regionální management je kromě vrcholového managementu muzeí významnou cílovou skupinou řešení.
- c) Muzea zřizovaná kraji tvoří ucelený soubor tzv. regionálních muzeí, tj. muzeí s územní okresní a krajskou působností, která v hierarchické síti českých muzeí tvoří důležitý, svébytný a nezastupitelný prvek (Šebek, 2000).<sup>3</sup> Jedná se o vlastivědná a specializovaná muzea s krajskou a okresní působností. Z tohoto úhlu pohledu jsou muzea zřizovaná kraji vhodným a homogenním souborem organizací.

## 1.2 Cíle disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je **návrh modelu měření a hodnocení výkonnosti muzeí zřizovaných kraji**. Jedná se o cíl aplikační.

Model je zobrazení systému účelově zavedeného (definovaného) na reálném objektu, přičemž model zobrazuje ty vlastnosti systému, které jsou pro daný účel podstatné (Habr a Vepřek, 1986). V této disertační práci je reálným objektem, nad kterým je účelově vymezován systém, muzeum zřizované krajem. Účelem

---

<sup>3</sup> V disertační práci je pojem regionální muzeum používán jako synonymum pojmů muzeum zřizované krajem a krajské muzeum.

vymezení systému, tj. množiny prvků a jejich vzájemných interakcí, je měření a hodnocení výkonnosti muzea, tj. měření a hodnocení míry dosahování cílů muzea. Navrhovaný model musí splňovat následující požadavky:

- a) Model musí zobrazovat všechny podstatné vlastnosti vymezeného systému měření a hodnocení výkonnosti krajských muzeí, tj. musí být vůči systému **adekvátní**.
- b) Model musí být možno přizpůsobit podmínkám fungování konkrétních muzeí, které se mohou v určitých parametrech lišit. Model tedy musí být dostatečně **flexibilní**.
- c) Konstrukce modelu nesmí být příliš složitá, neboť model musí být srozumitelný všem potenciálním uživatelům. Je nutno zvolit odpovídající uživatelské rozhraní modelu. Model musí být snadno **interpretovatelný**.
- d) Model musí být použitelný v praxi, tj. musí být **implementovatelný**. Konstrukce a kvantifikace modelu musí vycházet z dat, která jsou v praxi dostupná.
- e) Praktická implementace modelu musí být ekonomicky **hospodárná**.

Obecně je model tím kvalitnější, čím kvalitnější je teorie, na jejíchž základech je model zkonstruován (Štach, 1982). Z uvedeného je zřejmé, že úspěšnost návrhu modelu je odvislá mj. od relevantního a kvalitního vymezení systému měření a hodnocení výkonnosti krajských muzeí.

Jak bude patrné z kapitoly páté, v současné době neexistuje ucelená a všeobecně přijímaná teorie ani model pro řízení výkonnosti muzeí. Hlavní cíl práce je proto rozpracován do následujících cílů dílčích:

- a) analýza předmětné oblasti a vytvoření ucelené teoretické báze měření a hodnocení výkonnosti krajských muzeí,
- b) analýza současného stavu měření a hodnocení výkonnosti krajských muzeí,
- c) definice systému měření a hodnocení výkonnosti krajských muzeí a
- d) ověření navrženého modelu formou případové studie.

Krajská muzea jsou pouze jedním z mnoha typů příspěvkových organizací působících ve veřejné správě. Záměrem autora a dalším dílčím cílem disertační práce je proto vyvození principů měření a hodnocení výkonnosti, které by bylo možné v obecné rovině přenést i na příspěvkové organizace, které působí v jiných odvětvích a na jiné úrovni veřejné správy.

### 1.3 Metody disertační práce

Metoda je „*postup nějakého jednání směřujícího k dosažení cíle*“ (Jandourek, 2001, s. 156), případně „*postup umožňující získávání poznatků*“ (Klimeš, 2002, s. 476). V disertační práci byly využity především tyto **obecně logické metody**:

- a) Indukce a dedukce: Indukce je „*závěr zobecněný z konečného počtu jednotlivých případů na všechny případy (týkající se dané třídy)*“ (Jandourek, 2001, s. 106). Induktivní přístup byl využit napříč celou disertační prací. Zvláště významně se uplatnil v analýze současného stavu měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí a v návrhu modelu měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí, kdy byly z dílčích zjištěných poznatků a jednotlivostí vyvozovány všeobecně platné závěry (byla formulována teorie). Dedukce je naopak „*závěr, získaný postupem od obecného k jednotlivému*“ (Jandourek, 2001, s. 53). Tento postup se uplatnil především v případové studii, ve které byl ověřován navržený model (byla testována teorie). Indukce a dedukce se neuplatňovaly odděleně a pouze jednou, ale společně a průběžně.
- b) Analýza a syntéza: Analýza je takový postup zkoumání, při kterém je celek rozkládán na jednotlivé prvky, syntéza je naopak spojování jednotlivých částí v jeden celek (Habr a Vepřek, 1986). Oba postupy nelze podobně jako indukci a dedukci vnímat odděleně, neboť se vzájemně doplňují (Široký et al., 2011). V disertační práci se uplatnila zejména obsahová analýza dokumentů cílená na získávání a interpretaci nových poznatků. Syntéza byla uplatněna vždy, když bylo nutno učinit dílčí shrnutí určité problematiky, a rovněž při závěrečném shrnutí disertační práce.
- c) Abstrakce: Abstrakce je „*myšlenkový proces odlučující odlišnosti a zvláštnosti a zjišťující obecné a podstatné vlastnosti předmětů a jevů*“ (Jandourek, 2001, s. 3). Tento postup se v disertační práci uplatnil zejména v tvorbě modelu měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí, tj. v procesu *modelování*. Každý model zjednodušuje skutečnost a při jeho navrhování je nutné abstrahovat od nepodstatných vlastností vymezeného systému (Jandourek, 2001).

Vyjma obecně logických metod byla dvakrát využita i metoda dotazování, která je jednou z **empirických metod** využívaných pro získávání primárních dat.

V prvním případě byla zvolena elektronická forma dotazování prostřednictvím

standardizovaného dotazníku, který byl zaslán elektronickou poštou jednotlivě ředitelům regionálních muzeí. Tato metoda byla zvolena pro získání konkrétních poznatků o současném stavu měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí. Z tohoto důvodu nebyla stanovena žádná hypotéza, která by šetřením měla být testována. Dotazníkové šetření proběhlo v období 16. 8. 2013 – 31. 8. 2013 a bylo anonymní, tj. z odpovědí nebylo možné žádným způsobem zjistit, kdo a jak odpovídal. Osloveno bylo 93 ředitelů regionálních muzeí.<sup>4</sup>

Dotazník obsahoval celkem deset otázek a šest volných polí pro vyjádření případných dalších připomínek respondenta k určité problematice. Šest z deseti otázek bylo uzavřených, z toho u pěti otázek bylo možné zvolit pouze jednu odpověď a jedna otázka umožňovala volbu více odpovědí. Odpovědi na čtyři zbývající otázky byl neomezený výčet, a to ve všech případech výčet používaných indikátorů výkonnosti (vždy v jiném kontextu). Obsah dotazníku lze logicky rozčlenit na čtyři oblasti, a to strategické krajské dokumenty, vztah zřizovatele k muzeu v oblasti ekonomického řízení, vztah zřizovatele k muzeu v oblasti věcného řízení a řízení výkonnosti muzea ředitelem muzea.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 33 respondentů (tj. 35,5 % oslovených), přičemž na otázky dotazníku č. 1, 3, 4, 5 a 8 odpovědělo všech 33 zúčastněných, na otázku č. 2 odpovědělo 32, na otázku č. 6 odpovědělo 29, na otázku č. 7 odpovědělo 28 a na otázky č. 9 a 10 odpovědělo 26 zúčastněných. Konkrétní podoba dotazníku je obsahem přílohy č. 8, vyhodnocení dotazníku pak obsahem kapitoly sedmé.

Druhé dotazníkové šetření bylo zaměřeno na ocenění hodnoty Muzea Vysočiny v Jihlavě a kvantifikaci dopadů jeho činnosti. Dotazníkové šetření proběhlo v období březen – září 2013. Zvolena byla forma osobního dotazování, resp. v některých případech se jednalo o samostatné vyplnění dotazníku respondentem za osobní přítomnosti dotazovatele. Před samotným šetřením proběhl na 15 respondentech předvýzkum, jehož cílem bylo ověřit, zda jsou všechny otázky a formulace v dotazníku srozumitelné a zda bude vhodnější zjišťovat ochotu obyvatel platit (willingness to pay, WTP) nebo ochotu akceptovat (willingness to

---

<sup>4</sup> Vlastivědné muzeum a galerie v České Lípě a Muzeum a galerie Orlických hor v Rychnově nad Kněžnou mají muzeum a samostatnou galerii, nicméně jsou jednou právníckou osobou. Dále do tohoto dotazníkového šetření nebylo zahrnuto Muzeum silnic ve Vikýřovicích u Šumperka, neboť je organizačním střediskem Správy silnic Olomouckého kraje.

accept, WTA). Výsledkem předvýzkumu bylo upřesnění znění několika otázek a volba WTP metody, kterou respondenti chápali mnohem lépe než WTA. Upřesněny byly zejména výroky v otázkách č. 11 a 12, převzaté z Yocco et al. (2009). Důležitou změnou byla také výměna tzv. platebního instrumentu (blíže např. Fuguitt a Wilcox, 1999) v otázce č. 13.<sup>5</sup>

Prvních pět otázek dotazníku bylo zaměřeno na zjištění obecných charakteristik respondentů, šestou otázkou bylo zjišťováno, zda se jedná o uživatele či neuživatele muzea. Otázky sedm, osm a devět byly zaměřeny na zjištění znaků návštěv muzea (frekvence, délka, pobočka), otázka deset pak zjišťovala důvod, proč neuživatel muzeum v posledním roce nenavštívil. Tyto otázky byly zařazeny především pro potřeby MVJ, pro účely disertační práce nebyly s výjimkou frekvence návštěv uživatelů využitelné. Naopak, otázky č. 11 až 14 tvoří jádro dotazníku, neboť jejich účelem bylo zjistit velikost dopadů činnosti MVJ (otázky č. 11 a 12) a ochotu uživatelů i neuživatelů platit za zachování MVJ (otázka č. 13). Otázka č. 14 byla zařazena především proto, aby bylo možno identifikovat možné „protestní“ či jinak nestandardní odpovědi respondentů. Vyřazeny byly odpovědi celkem šestnácti respondentů, a to jak uživatelů, tak neuživatelů MVJ. Pět respondentů uvedlo „protestní“ nulu, jedenáct respondentů naopak uvedlo neadekvátně vysoké částky v porovnání s jejich příjmem (300 až 1 000 Kč při hrubé měsíční mzdě od 0 do 20 000 Kč).

V dotazníkovém šetření byl uplatněn kvótní výběr. Kvóty byly s ohledem na dostupné zdroje autora disertační práce stanoveny tak, aby byli rovnoměrně zastoupeni uživatelé a neuživatelé muzea, muži a ženy a obyvatelé okresu Jihlava a ostatních okresů, a počet respondentů byl minimálně 400. Stanovené strukturace i počtu respondentů se podařilo dosáhnout.<sup>6</sup> Konkrétní podoba dotazníku je obsažena v příloze č. 9 a výsledky jsou uvedeny v kapitole deváté.

Okrajově a pouze v základní formě byly v práci použity **statistické metody**

---

<sup>5</sup> Původně byli respondenti tázáni na částku, o jakou by si byli ochotni za měsíc zvýšit daně, aby MVJ nezanklo. Daně se ukázaly jako nevhodné, neboť respondenti měli tendenci odpovídat „protestní“ nulou (typické byly odpovědi typu „moje daně jsou již tak dost vysoké“, „veřejné služby jsou neefektivně řízeny“). Proto byl instrument daní nahrazen instrumentem darování.

<sup>6</sup> Celkově byly zpracovány odpovědi 445 respondentů, z toho: 203 z okresu Jihlava a 242 z ostatních okresů, 240 neuživatelů a 205 uživatelů a 211 mužů a 234 žen. Na otázky č. 11 a 12 odpovědělo 310 respondentů, z toho 205 uživatelů (tedy všichni) a 105 neuživatelů.

zpracování dat. Pro popis zkoumaného vzorku muzeí byly použity následující popisné charakteristiky: průměr, medián, minimum, maximum, směrodatná odchylka a variační koeficient. Ve vyhodnocení dotazníkových šetření bylo použito rozdělení četností odpovědí.

Zpracování disertační práce si nevyžádalo žádné mimořádné finanční, materiální či softwarové nároky. Zvolen byl takový postup, který umožnil efektivní a úplné naplnění cílů disertační práce. Konkrétně bylo postupováno v následujících krocích:

- a) Byla vymezena oblast výzkumu a byl definován předmět, cíle a postup k dosažení vytyčených cílů.
- b) Byl proveden komentovaný literární přehled, který byl cílen na tři základní oblasti: ekonomické fungování muzeí nazírané prostřednictvím nabídky a poptávky po výstupech muzeí, charakteristiku příspěvkových organizací jako právní formy fungující v prostředí krajské samosprávy a výkonnost a metody pro její měření a hodnocení. Tyto tři oblasti poskytly kvalitní a dostatečně široké teoretické zázemí pro další kroky.
- c) Byl zjištěn současný stav měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí, a to obsahovou analýzou příslušných dokumentů, která byla doplněna dotazníkovým šetřením mezi řediteli regionálních muzeí.
- d) Na základě získaných teoretických poznatků a zjištěného současného stavu byl navržen model pro měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí. Navržený model byl průběžně ověřován formou případové studie na konkrétním regionálním muzeu, kdy návrh a ověřování jednotlivých prvků modelu byly ve vzájemné interakci.
- e) Byly formulovány závěry a zhodnoceny výsledky práce.

## 2 Nabídka a poptávka po výstupech muzeí

Při snaze o bližší ekonomický popis činnosti muzeí vyvstává v první řadě otázka, zda lze vůbec na odvětví kultury aplikovat ekonomické principy analýzy. Odpověď ekonomů je kladná, neboť jak individuální, tak společenské kulturní potřeby jsou neomezené a jejich zabezpečování vyžaduje značný rozsah omezených vstupů, které mají svoje potenciální alternativní využití. Z těchto důvodů *„je rozhodování o produkci a poskytování kulturních statků a služeb a o uspokojování kulturních potřeb ve světě vzácností standardním ekonomickým aktem, aktem volby“* (Hamerníková, 2006, s. 163). Jak však uvádí Kislíngrová (2013), chceme-li na kulturu aplikovat ekonomická kritéria, je nutné především provést detailní ekonomickou analýzu jednotlivých kulturních oborů.

Tato kapitola se zabývá ekonomickou analýzou činnosti muzeí, a to z pohledu nabídky a poptávky po výstupech muzeí. Muzea jsou v ekonomické analýze pojímána jako organizace, které přetvářejí vstupy na výstupy za účelem dosahování určitých výsledků, tedy jako produktivní firmy (Johnson a Thomas, 1991; Johnson, 2003; Frey, 2003; Kesner, 2005). Za vstupy je možné považovat např. odborné a administrativní zaměstnance, budovy, znalosti a především sbírkové předměty. Pro dosažení cílů každého muzea ve světě omezených zdrojů je nutnost volby vstupů a jejich struktury zřejmá. I odborná rozhodnutí o tom, jaké sbírkové předměty pořizovat, kde a jak je vystavovat, uchovávat a jak je nejlépe ochraňovat, mají své zřetelné ekonomické konsekvence, včetně možnosti alternativního využití zdrojů. Nutnost ekonomicky podmíněné volby je ještě více patrná na straně výstupů a výsledků činnosti muzeí. Výstupy činnosti muzeí (např. uchovávání a kompletace sbírek, výstavy, expozice, odborné publikace) jsou často ve vzájemném ekonomickém konfliktu. Např. preference výstav a expozic může vést k omezení finančních a prostorových zdrojů na uchovávání a kompletaci sbírek a naopak (Johnson a Thomas, 1991). V obdobném vzájemném konfliktu jsou i výsledky činnosti muzeí. Kesner (2005, s. 280) za nejdůležitější výsledky činnosti muzeí považuje *„prožitok návštěvníků a dále pak sumu efektů a dopadů, které vznikají konzumací či užitím těchto výstupů (produktů) jednotlivými uživateli“* (obdobně Weil, 1994; Anderson, 2004). Např. preference prožitku současné generace, tj. preference výstav a expozic na úkor ochrany a kompletace sbírek, vede k omezení prožitků budoucích generací (Johnson a Thomas, 1991, 1998).



Vstupy a výstupy činnosti muzeí nejsou homogenní a mají některé charakteristické ekonomické rysy, které v konečném důsledku vedou k různým formám intervencí státu do činnosti muzeí (Johnson, 2003; Rizzo, 2003). Státní intervence v muzejnictví jsou v první řadě administrativní povahy, kdy stát stanovuje pravidla činnosti (např. pravidla nakládání se sbírkami, standardy kvality, atd.). Tato pravidla „muzejního podnikání“ jsou platná pro všechny subjekty v odvětví muzejnictví, bez ohledu na to, jakou právní formu mají a zda jsou vlastněny soukromými subjekty nebo fungují jako veřejné. Administrativní intervence jsou nejčastější formou státní regulace v oblasti kulturního dědictví (Rizzo, 2003). Druhým typem intervencí je veřejná finanční podpora. Ta může nabývat mnoha podob, od nepřímých daňových úlev pro určité právní formy muzeí či pro soukromé donátory, po přímou finanční podporu muzea (Rizzo, 2003).<sup>7</sup>

Téměř všechna soukromá i veřejná muzea dnes nějakou formu veřejné podpory čerpají (Frey a Meier, 2006). Opodstatněnost veřejné podpory kultury obecně je předmětem diskusí i mnoha ekonomických analýz. Tyto analýzy hledají především odpověď na otázku, proč nejsou kulturní organizace schopny generovat vlastní činností dostatečný příjem na pokrytí svých nákladů. Při hledání příčin tohoto stavu je v případě muzeí užitečným a hojně využívaným přístupem strukturace analýzy na stranu nabídky a poptávky (např. Johnson a Thomas, 1991; Frey, 2003; Johnson, 2003; Frey a Meier, 2006).

Uvedená strukturace je využita i v této kapitole. Pozornost je nejprve zaměřena na stranu poptávky po výstupech muzeí (subkapitola 2.1) a poté na stranu nabídky muzejních výstupů (subkapitola 2.2).

## **2.1 Poptávka**

Poptávka po výstupech muzea je dvojího typu (Johnson a Thomas, 1991; Frey a Meier, 2006). V první řadě se jedná o tržní poptávku (market demand), která zahrnuje tržní preference jednotlivců a firem. Druhým typem poptávky je poptávka

---

<sup>7</sup> Konkrétní nastavení mechanismu financování a veřejné finanční podpory muzeí i kultury obecně se v jednotlivých zemích liší. Chartrand a McCaughey (1989) rozeznávají čtyři základní modely role státu ve financování kultury, a sice role ulehčovatele (facilitator), patrona (patron), architekta (architect) a konstruktéra (engineer). V případě státu ulehčovatele jsou základním nástrojem daňové podpory pro donátory (např. USA), v případě státu patrona jsou jím daňové podpory pro donátory a granty nevládních agentur (např. Velká Británie), v případě státu architekta jsou nástrojem podpory přímé rozpočtové granty (např. Francie) a konečně v případě státu konstruktéra jde o plné financování kultury z veřejných rozpočtů (typické pro centrálně plánované ekonomiky).

společenská (social demand), která vyjadřuje společenské preference činnosti muzeí. V této subkapitole je nejprve pozornost zaměřena na tržní poptávku (část 2.1.1) a následně na poptávku společenskou (část 2.1.2). Pro účely zjednodušení analýzy jsou uvažovány pouze dva základní muzeem poskytované výstupy: zážitek z návštěvy muzea a uchování a výzkum sbírek (obdobně např. Johnson a Thomas, 1991).

### 2.1.1 Tržní poptávka

Jak uvádí Johnson a Thomas (1991), tržní poptávka po **uchování a výzkumu sbírek** může být vyjádřena celou řadou způsobů. Muzeum, jako součást ekonomiky v určité lokalitě, může být odběratelem tržních služeb i produktů, např. ostrahy budovy, dopravních služeb, energií, materiálu, pronájmu prostor a některých dalších specializovaných služeb. Muzeum, zejména jeho výstavní prostory, internetové prezentace či odborné publikace, může rovněž sloužit jako reklamní prostor pro tržní subjekty, které si ho kupují. Sbírký muzea mohou být také předmětem zájmu profesionálů v oblasti kulturního dědictví (Frey a Meier, 2006). Část tržní poptávky po uchování a výzkumu sbírek je odvozena od tržní poptávky po zážitcích z návštěvy muzea, neboť sbírky jsou společným atributem obou uvažovaných výstupů (Johnson a Thomas, 1991).

Tržní poptávka po **zážitcích z návštěvy muzea** je ovlivněna mnoha faktory. Vyjádřeno standardní mikroekonomickou terminologií, jde jednak o faktory, které ovlivňují podobu poptávkové funkce, jednak o faktory, které ovlivňují poptávané množství v rámci dané poptávkové funkce, tj. o cenu (resp. výši vstupného).

Protože návštěva muzea je jednou z forem trávení volného času (Kesner, 2005; Frey a Meier, 2006), návštěvnost muzea je ovlivněna turistickou a volnočasovou **atraktivitou lokality**, kde se muzeum nachází (Oster a Goetzmann, 2002). Je možné předpokládat, že čím více turistů navštěvuje určitou lokalitu, tím více jich přijde do muzea, které se v dané lokalitě nachází. Muzeum však samo o sobě jako turistický cíl k atraktivitě dané lokality také významně přispívá. Stejně tak, čím vyšší je počet obyvatel lokality, tím vyšší je poptávka po návštěvě muzea.<sup>8</sup>

V úvaze o způsobu trávení volného času lidé zvažují různé možnosti. Důležitá je

---

<sup>8</sup> Empiricky potvrzují tyto úvahy např. Oster a Goetzmann (2002), kteří do svého modelu návštěvnosti muzeí zahrnuli jak velikost lokální populace, tak turistické charakteristiky lokality.

dostupnost alternativ trávení volného času a cena těchto alternativ. Je-li muzeum v určité lokalitě jedinou možností trávení volného času, pak bude pravděpodobně čelit menším problémům s návštěvností, než je-li tomu naopak. V praxi je **konkurence** v oblasti trávení volného času značná, muzea si samozřejmě konkurují i navzájem (Frey a Meier, 2006). Ceny substitutů tak mohou významně ovlivňovat velikost poptávky (Been, Visscher, Goudriaan, 2002). Pro validaci tohoto tvrzení v konkrétních případech by však bylo nutné stanovit křížové elasticity poptávky, neboli identifikovat, zda konkrétní dvě alternativy trávení volného času jsou substituty nebo komplementy. Je-li návštěva muzea komplementem k nějaké další alternativě trávení volného času (např. stojí-li muzeum vedle atraktivní turistické atrakce), pak se pokles ceny alternativy projeví na muzejní poptávce pozitivně. Frey a Mayer (2006) uvádí, že neexistují empirické studie křížové elasticity poptávky v oblasti muzeí, nicméně např. Gapinski (1986) identifikuje obecně v kultuře tyto vztahy jako významné. Rovněž další komplementární náklady návštěvy muzea jsou pro velikost poptávky významné (např. cena ubytování, dopravy či jídla), zejména pro návštěvníky z řad turistů. Bayley et al. (1998) odhaduje, že tyto náklady tvoří až 80 % celkových nákladů návštěvy muzea.

Z hlediska příjmů muzeí je důležité, zda alespoň některé z uvedených komplementárních nákladů vynaloží návštěvník přímo v muzeu. Nejen atraktivita lokality, ale i atraktivita samotného muzea ve smyslu atraktivity budovy, atmosféry muzea a kvality **doplňkových služeb** zcela jistě hrají svoji roli v rozhodování návštěvníků, a to zvláště v rozhodování o opakované návštěvě (Frey a Meier, 2006).<sup>9</sup> Rozsah a kvalita doplňkových služeb (např. kavárna, restaurace, prodej suvenýrů) však může mít svoje limity, např. prostorové či organizační.

Kvalita, jako faktor determinující poptávkovou funkci, však hraje svoji roli zejména v souvislosti s **kvalitou vystavované sbírky** muzea. Kvalita sbírky je jedním ze stěžních a empiricky potvrzených faktorů velikosti poptávky po návštěvě muzea (např. Luksetich a Partridge, 1997; Oster a Goetzmann, 2002). Čím kvalitnější je sbírka, tím více návštěvníků muzeum navštíví. Jak však argumentují Oster a Goetzmann (2002), ve zvyšování návštěvnosti hrají důležitou roli i tzv. výstavní trháky (blockbusters), které často postrádají kvalitu obsahu.

---

<sup>9</sup> Opakované návštěvy jsou důležitou komponentou poptávky mnoha muzeí, blíže viz např. Darnell a Johnson (2001) a Johnson (2003).

Dalším v literatuře uváděným faktorem, který ovlivňuje velikost tržní poptávky po zážitcích z návštěvy muzea, je příjmová a vzdělanostní struktura návštěvníků. Muzea navštěvují především lidé s vyšším vzděláním i příjmem (Johnson, 2003).<sup>10</sup> Z těchto dvou faktorů je empiricky významnější vzdělání (Oster a Goetzmann, 2002). Předpoklad, že z návštěvy muzea mají větší užitek lidé s vyšším **příjmem**, je zpochybňován zejména tím, že u bohatších lidí jsou vyšší náklady ušlé příležitosti návštěvy muzea (Frey a Meier, 2006). Rozdíly v nákladech ušlé příležitosti se však netýkají jen chudých a bohatých, ale i turistů a obyvatel lokality. Náklady ušlé příležitosti obyvatel lokality jsou vyšší než turistů, neboť turisté jedoucí na dovolenou dopředu počítají s návštěvou muzea. Empirické studie ukazují, že důchodová elasticita poptávky po návštěvě muzea je větší než jedna (Johnson a Thomas, 1991; Darnel et al., 1998), což znamená, že návštěva muzea je luxusním statkem (Luksetich a Partridge, 1997).<sup>11</sup>

Zatímco dosud uvedené faktory ovlivňují především podobu poptávkové funkce, výše vstupného ovlivňuje především poptávané množství v rámci dané poptávkové funkce. Některá muzea nemají vstupné stanoveno vůbec, nicméně většina muzeí alespoň symbolické vstupné vybírá. **Cenová politika** muzea se při správné aplikaci může stát poměrně důležitým ekonomickým nástrojem muzea (Frey a Steiner, 2012). Empirické studie ukazují, že poptávka po návštěvě muzea je cenově neelastická (např. Darnell, Johnson a Thomas, 1990; Luksetich a Partridge, 1997; Bailey a Falconer, 1998), což mj. znamená, že zvýšení vstupného může pro muzeum znamenat zdroj dodatečných příjmů. Jak však bylo uvedeno výše a jak poznamenávají Rodríguez a Blanco (1998), cena vstupenky je pouze malou částí celkových nákladů na návštěvu muzea a politika zvyšování vstupného může negativně ovlivnit jiné cíle muzea, především maximalizaci návštěvnosti.<sup>12</sup> Nastavení cenové politiky muzea tak bude záležet především na konkrétních cílech muzea (Johnson, 2003). V související literatuře nelze nalézt shodu v tom, jaké by měly být obecné rysy cenové politiky muzeí, každá varianta má svoje přednosti

---

<sup>10</sup> Kesner (2005, s. 99) uvádí obecnou charakteristiku návštěvníků muzea: jsou vzdělanější, mají vyšší příjmy a sociální status, převažují ženy a etnické menšiny jsou zastoupeny jen marginálně.

<sup>11</sup> Tržní poptávku po návštěvě muzea může ovlivňovat mnoho dalších faktorů, například úroveň marketingu muzea (Frey a Meier, 2006), typ a zaměření muzea (Oster a Goetzmann, 2002), atd. Nutno zvažovat i fakt, že poptávka po zážitcích z návštěvy muzea je sezónní (Johnson, 2003).

<sup>12</sup> Přehled empirické evidence v oblasti vlivu změn vstupného na návštěvnost muzeí podávají Been, Visscher, Goudriaan (2002).

i negativa a je nutno ji vždy posuzovat v kontextu konkrétního muzea a jeho cílů.<sup>13</sup>

Uvedené charakteristiky poptávky muzea byly dosud nahlíženy optikou alokační efektivity. Muzea běžně vstupné stanovují, nicméně u drtivé většiny z nich výše jejich vlastních příjmů ani zdaleka nepostačuje ke krytí celkových nákladů. Příčinou jsou faktory, které způsobují tržní selhání a které jsou hlavním důvodem společenské poptávky po činnosti muzeí (Frey, 2003; Johnson, 2003).

### 2.1.2 Společenská poptávka

Mezi často uváděné důvody existence společenské poptávky po činnosti muzeí patří zejména individuální preference, nedostatek informací, nespravedlivá distribuce užitků, veřejné statky, netržní hodnoty a pozitivní externality spojené s činností muzea (např. Johnson a Thomas, 1991; Frey, 2003; Johnson, 2003).

Každý jednotlivec se může rozhodnout, jak bude trávit svůj volný čas. K trávení volného času má nepřeberně možností, návštěva muzea je pouze jednou z nich. Rozhodují **individuální preference jednotlivce**, které nelze nijak ekonomicky objektivizovat. Připomeňme, že výše uvedená analýza tržní poptávky vychází z předpokladu racionality návštěvníka. Zastánci veřejné podpory muzeí argumentují skutečností, že spotřebitel se chová iracionálně (Frey, 2003), neboli že není svojí volbou schopen ocenit užitek, který mu návštěva muzea přinese, a proto by měl veřejný sektor stimulovat nedostatečnou poptávku, která je toho důsledkem. Protiargumentem je v tomto případě zejména tvrzení, že veřejná podpora omezuje svobodu volby a vede k morálnímu hazardu spotřebitelů kulturních statků (Hamerníková, 1996; Peková a Pilný, 2002). Zážitek z návštěvy muzea je ukázkou tzv. „zážitkového statku“ (experience good), který je typický tím, že způsobuje spotřebitelům obtíže v jejich volbě (blíže Nelson, 1970). Užitek ze spotřeby takového statku nelze pozorovat před, ale až po jeho spotřebě, což komplikuje především stanovení alokačně optimální výše vstupného (Frey a Steiner, 2012).

Dalším argumentem pro veřejnou podporu muzeí a existenci společenské poptávky je předpoklad, že spotřebitelé mají **nedostatek informací** o nabídce muzeí, a proto je nutné, aby intervenoval veřejný sektor. Frey (2003) nicméně upozorňuje na fakt, že ačkoli nedostatek informací o nabídce muzeí je zřejmý, je

---

<sup>13</sup> K principům tvorby vstupného muzeí viz např. O'Hagan (1995), Bailey a Falconer (1998), Rodríguez a Blanco (1998), Anderson (1998) či Frey a Steiner (2012).

nutno zvažovat, zda nedostatečný zájem je projevem nedostatku informací, nebo nedostatek informací je projevem nezájmu. Vyjma nedostatku informací o nabídce muzeí existuje i nedostatek informací o kvalitě. Zatímco výše uvedený problém „zážitkového statku“, kdy spotřebitel je schopen stanovit racionálně užitek až po spotřebě statku, lze alokačně řešit například placením vstupného až při ukončení návštěvy muzea, problém nastává zejména tehdy, není-li spotřebitel schopen stanovit užitek ani po návštěvě muzea.

Častým argumentem pro veřejnou podporu muzeí je tvrzení, že pokud by cena kulturního statku plně odrážela náklady na jeho zabezpečování, statek by se stal nedostupným pro mnoho spotřebitelů (Peková a Pilný, 2002). **Rozdělení užiteků** ze spotřeby by bylo nespravedlivé, je proto třeba veřejná podpora a administrativně stanovená cena. Tento argument však bývá velmi často v případě muzeí zpochybňován, a to ze dvou důvodů (Frey, 2003). Muzejní statky obecně spotřebovávají lidé s vyšším příjmem. Ti však také více přispívají do veřejných rozpočtů a jejich užitek může být vyvážen vyššími náklady ušlé příležitosti (Johnson, 2003). Navíc, jsou-li spotřebiteli kultury převážně lidé s vyššími příjmy, pak vláda tím, že poskytuje finanční podporu kultuře z redistribučních důvodů, podporuje právě tuto skupinu spotřebitelů (Frey, 2003).

Zastánci veřejné podpory muzeí rovněž argumentují tím, že muzejní výstupy jsou **veřejné statky** a proto je třeba je zabezpečovat veřejně a financovat rozpočtově (Johnson, 2003; Frey, 2003).<sup>14</sup> V případě zážitku z návštěvy muzea se však jedná o soukromý statek, neboť návštěvníka lze snadno vyloučit a návštěva je rivalitní, alespoň od určitého počtu návštěvníků (Frey, 2003). Nicméně v případě uchovávání a výzkumu sbírek (kulturního dědictví) jsou naplněny typické znaky veřejného statku. Lidé nejsou ochotni vyjadřovat svoje preference ohledně ochrany a výzkumu sbírek, vzniká problém černého pasažéra, a je proto nutné rozhodovat

---

<sup>14</sup> Klasifikace statků v ekonomii není jednotná ani dokončená (blíže např. Špalek, 2011). Dle způsobu spotřeby jsou statky členěny na soukromé, veřejné a smíšené. V prvním případě se jedná o spotřebu rivalitní (spotřebitelé si při spotřebě statku konkurují, spotřebu lze dělit) a vylučitelnou (spotřebitele lze ze spotřeby vyloučit). O produkci a ceně soukromých statků rozhoduje trh, a to prostřednictvím cenových signálů. Pokud podmínky rivality a snadné vylučitelnosti neplatí, spotřebitelé nedávají najevo svoje preference ohledně množství a ceny statku a zaujímají pozici „černého pasažéra“. Výrobci tak nedostávají kvalitní signály k tomu, aby statky produkovali, a produkci těchto veřejných statků obvykle přebírá vláda (blíže Musgrave a Musgraveová, 1994; Samuelson a Nordhaus, 1995; Soukupová et al., 1996). V případě, že platí alespoň jedna z uvedených podmínek, pak se jedná se o tzv. statky smíšené.

o množství a kvalitě tohoto výstupu veřejně.

Argumentem pro veřejnou podporu jsou často také **netržní hodnoty** spojené s existencí muzea (Klamer, 2003). Lidé, aniž by muzeum sami navštívili, oceňují především možnost navštívit ho v budoucnu, tj. oceňují možnost budoucí spotřeby. Stejně tak, lidé mohou existenci muzea oceňovat jako významnou hodnotu pro budoucí generace, případně jako součást kulturního dědictví regionu. Muzeum může být rovněž vnímáno jako prestižní prvek určitého regionu (Frey a Meier, 2006). Klamer (2003) mezi kulturní netržní hodnoty řadí hodnotu národní identity a dále sociální, estetické, duchovní a spirituální hodnoty.

Dalším argumentem pro veřejnou podporu muzeí jsou **pozitivní externality** činnosti muzeí (Johnson a Thomas, 1991; Frey, 2003; Johnson, 2003).<sup>15</sup> Důsledkem existence pozitivních externalit obecně je nižší než optimální produkce, tj. trh nedokáže bez veřejné podpory zabezpečit statky v dostatečném množství. Tento argument je zvláště významný v případě uchování a výzkumu sbírek, nicméně i návštěva muzea může generovat pozitivní externality. Johnson (2003) např. uvádí, že návštěva muzea může u jednotlivců generovat nové nápady pro podnikání. Kislingerová (2013, s. 47) zmiňuje vliv kultury obecně na tzv. kreativní průmysl: „... *podpora nekomerčního umění vede k rozvoji kreativních průmyslů, tedy těch odvětví, která přinášejí ekonomický růst, pracovní místa a další ekonomický užitek*“. Protiargumentem je v případě externalit především tvrzení, že vzniká možnost nadspotřeby nebo naopak neefektivity z důvodu nedostatečné spotřeby (Peková a Pilný, 2002). Frey (2003) uvádí i skutečnost, že externality v kultuře nejsou větší, než v řadě dalších netržních odvětví.

Nikoli však všechny pozitivní efekty činnosti muzeí je možno považovat za externality, neboť většina **ekonomických efektů** činnosti muzeí trhem standardně prochází. I ekonomické efekty činnosti muzeí jsou důvodem pro veřejnou podporu muzeí. Mezi tyto efekty lze zařadit např. tvorbu nových pracovních míst či multiplikační efekty (Frey a Meier, 2006). Nutné je v této souvislosti zmínit i koncept tzv. kulturního kapitálu (Throsby, 2003), který je důležitou determinantou ekonomického růstu (blíže Throsby, 1999; Bucci a Segre, 2009). Protiargumentem je v případě vedlejších ekonomických efektů zejména tvrzení, že vedlejší

---

<sup>15</sup> Frey a Meier (2006) zmiňují i negativní externality činnosti muzeí, např. hluk v okolí muzea.

ekonomické efekty nejsou v případě kultury větší než v jiných odvětvích (Frey, 2003) a jejich existence by se měla odrazit v soukromých darech na činnost muzeí (Johnson a Thomas, 1991).

## 2.2 Nabídka

Stejně jako na straně poptávky, tak i na straně nabídky výstupů muzeí je možno vysledovat určité charakteristiky, které neumožňují efektivní tržní alokaci zdrojů v muzejním sektoru a mohou vést k veřejné podpoře muzeí. Uvedené nabídkové charakteristiky se týkají především nákladů muzea, kterým je věnována část 2.2.1 této subkapitoly. Další významnou determinantou nabídky muzea je chování jejího managementu, kterému je proto věnována část 2.2.2.

### 2.2.1 Náklady

Relevantní nákladová analýza muzea vyžaduje především identifikaci všech nákladů, které s činností muzea souvisí. Johnson a Thomas (1991) uvádí, že zobrazení nákladů muzea v účetnictví je nedostatečné a je nutno vzít v potaz zejména skutečnost, že účetnictví muzeí neobsahuje náklady ušlé příležitosti a negativní externality související s činností muzea. Rovněž ocenění sbírek muzea v účetnictví je podle uvedených autorů nedostatečné.

Nejčastěji uváděnou nákladovou charakteristikou muzeí jsou **vysoké fixní náklady** (Johnson a Thomas, 1991; Johnson, 2003; Frey a Meier, 2006), které souvisí především s vysokými náklady na budovy a zaměstnance. Tyto náklady nelze minimálně v krátkém období ovlivnit, vedení muzea má proto velmi málo možností, jak náklady snižovat. Variabilní náklady muzeí jsou naopak velmi nízké (Frey, 2009), což spolu s vysokými fixními náklady vede k výrazně klesající křivce průměrných nákladů muzea.

Muzea mají vysoké nejen fixní náklady, ale také **náklady ušlé příležitosti** (Frey a Meier, 2006; Frey 2009). Činnost muzea tedy negeneruje pouze explicitní náklady na udržování a výzkum sbírek, ale i vysoké náklady ušlého alternativního využití (např. možnost prodeje sbírkového předmětu, jiné využití budovy muzea, atd.). Tyto implicitní náklady nejsou obsaženy v účetnictví muzea, takže náklady muzea jsou podhodnocené.

**Nulové nebo velmi nízké mezní náklady** na dalšího návštěvníka jsou dalším charakteristickým rysem muzejní nákladové funkce. Velmi nízké mezní náklady



jsou především častým argumentem pro stanovování nízkého vstupného a veřejnou podporu muzea (Frey a Steiner, 2012). Nízké mezní náklady však platí pouze do naplnění maximální kapacity muzea, poté mohou vznikat tzv. mezní náklady přetížení (congestion costs), a to zvláště ve více navštěvovaných muzeích (Maddison a Foster, 2003; Frey a Meier, 2006). V těchto situacích má vstupné kromě funkce generování příjmů i funkci nástroje pro eliminaci efektu přetížení. Předpoklad velmi nízkých mezních nákladů však platí jen v krátkém období, v dlouhém období tyto náklady existují (např. náklady na osvětlení, topení, atd.).

Jako další typický znak nabídky muzeí je často uváděna **nemožnost zvyšovat produktivitu** (Frey, 2003, 2009). Zatímco muzea na jedné straně musí hradit rychle rostoucí náklady (např. náklady na energie a mzdy), na straně druhé mají pouze velmi málo možností, jak zvýšit svojí produktivitu, případně realizovat produktivní inovace (productivity lag).<sup>16</sup> To vede k neustálé ztrátovosti muzeí. Mnoho autorů však uvádí konkrétní příklady, jak se dá produktivita muzea zvýšit. Johnson (2003) např. zdůrazňuje nové technologie v oblasti ochrany a komunikace sbírek (internet, vizualizační technologie, virtuální muzea, audiovizuální nosiče), Frey a Meier (2006) zmiňují outsourcing vybraných činností, zapojení dobrovolníků a organizační změny a Heilbrun (2003) uvádí i zvyšování znalostí zaměstnanců.

Klíčovým aktivem každého muzea jsou **sbírky**, které se z ekonomického pohledu vyznačují specifickými vlastnostmi. Hodnota kulturních sbírkových předmětů vychází z jejich užitných vlastností a vzácnosti. K původním užitným vlastnostem, které byly podstatné v době vzniku těchto předmětů, se postupně přidávaly i další hodnoty, především estetická, památková a historickodokumentární. Památková a historickodokumentární hodnota spočívá v tom, že *„věc nebo soubor věcí jsou dokladem, připomínkou, výpovědí či svědectvím“* (Hudeček, 1995, s. 397). Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů (§ 2), definuje sbírku muzejní povahy jako *„sbírku, která je ve své celistvosti významná pro prehistorii, historii, umění, literaturu, techniku, přírodní nebo společenské vědy; tvoří ji soubor sbírkových předmětů shromážděných lidskou činností“*. Nakládání s takovými předměty je spojeno s mnoha komplikacemi

---

<sup>16</sup> Camarelo, Garrido a Vincente (2011) rozlišují v případě muzeí technologické inovace, organizační inovace a inovace ve vytváření hodnoty.

a regulacemi, at' už se to týká změny jejich vlastnictví, udržování či zprostředkování, které se projevují především ve zvýšených nákladech vlastníka. Problematické je rovněž objektivní stanovení ceny těchto předmětů, neboť jejich hodnota je různá pro různé spotřebitele (Peková a Pilný, 2002). Respektive, ocenění těchto předmětů je poměrně jednoduché, pokud se provede formou veřejné dražby. Veřejné sbírkotvorné organizace však nejsou zřízeny za účelem koupě a dalšího prodeje, ale za účelem shromažďování, ochrany a zprostředkování sbírek.

Z hlediska nákladových funkcí muzeí je důležité zejména účetní ocenění sbírek, tj. způsob, jak jsou sbírky promítnuty v účetnictví muzea. V předmětné literatuře existuje shoda v tom, že náklady muzeí jsou v účetních výkazech zobrazeny nedostatečně (Oster a Goetzmann, 2002; Frey, 2009; Frey a Steiner, 2012) a stanovení hodnoty sbírky, potažmo celého muzea, je obtížné (Oster a Goetzmann, 2002). Běžnou praxí je ocenění jednou peněžní jednotkou dané země, pokud není známa historická pořizovací cena. V empirických analýzách bývají použity i alternativní metody ocenění sbírek, např. jejich pojistnou hodnotou či běžnými výdaji na údržbu sbírky, tedy tokově (Oster a Goetzmann, 2002). Ačkoliv nedostatečné zobrazení nákladů v účetnictví muzeí může být někdy pojímáno jako úspora nákladů (Vodáková, 2009), ve skutečnosti je jednou z příčin finančních problémů muzeí a může být významným omezením pro ekonomické řízení muzea a vyjednávání o externích finančních zdrojích.<sup>17</sup>

Častým argumentem veřejné podpory kultury je i nedokonalá konkurence na trhu kulturních statků (Frey, 2003). Výsledkem nedokonalé konkurence obecně je vyšší cena a nižší produkované množství, takže cílem zásahu vlády je podpora dodatečné nabídky. Je možné předpokládat, že kulturní organizace i muzea mají jistou monopolní sílu, a proto je jejich křivka tržní poptávky klesající (Hansmann, 1981). Díky vysokým fixním nákladům (viz výše) však křivka tržní poptávky leží pod křivkou průměrných nákladů, takže je nemožné stanovit vstupné tak, aby pokrývalo celkové náklady (Hansmann, 1981; Frey a Meier, 2006). Částečným řešením by mohla být cenová diskriminace, ta však není z mnoha důvodů možná nebo jsou

---

<sup>17</sup> V ČR platí od 1. 9. 2009 pravidlo, že účetní jednotky jsou povinny vést sbírky muzejní povahy jako majetek, přičemž se oceňují pořizovací cenou, a pokud ta není známa, ve výši 1 Kč. Z hlediska výše uvedeného je tento krok nutné chápat jako první krok k reálnějšímu zobrazení muzejních nákladů v účetnictví a k zrealnění ekonomických informací o muzeu (blíže Vodáková, 2009).

možnosti její aplikace omezené. Jak však argumentuje Hansmann (1981), vždy existuje možnost požádat návštěvníka o zaplacení dodatečného dobrovolného vstupného, tj. možnost uplatnění dobrovolné cenové diskriminace. Návštěvník muzea, který zaplatí dobrovolné dodatečné vstupné, se stává dárcem. Nezisková forma organizace je pro dárcovství vhodnější, neboť dárci preferují podporu neziskových činností. **Forma provozování** muzea, ve smyslu jeho neziskovosti či ziskovosti, se tak stává důležitou charakteristikou nabídky muzeí (Frey, 2009).

### 2.2.2 Chování managementu muzea

Charakteristiky nákladových funkcí muzeí nejsou jediným specifickým nabídky muzeí. Volba struktury vstupů a výstupů sebou přináší konflikty, které musí management muzea řešit. Způsob řízení muzea tak významným způsobem předurčuje jeho nabídku a potenciální úspěšnost. V literatuře existují dva přístupy k hodnocení chování muzejního managementu, neoklasický a institucionální.

**Neoklasický přístup** k hodnocení chování managementu muzea popisují Frey a Meier (2006). Tento přístup předpokládá, že cílem managementu muzea je výhradně maximalizace užitku muzea. Užitek muzea je funkcí počtu návštěvníků muzea a kvality jeho expozic. Při předpokladu, že cílem muzea není generovat zisk a tedy rozpočtovým omezením managementu jsou vyrovnané příjmy a výdaje muzea, lze psát:

$$p(y) + g(q) + h(y) = c(y, q) \quad (1)$$

kde:

- $p$  jsou příjmy ze vstupného, které jsou funkcí počtu návštěvníků,
- $g$  jsou příjmy z darů a veřejných prostředků, které jsou funkcí kvality expozic,
- $h$  jsou příjmy z doplňkových aktivit, závislé na počtu návštěvníků,
- $c$  jsou výdaje muzea, které jsou funkcí jak počtu návštěvníků, tak kvality,
- $y$  je počet návštěvníků muzea a
- $q$  je kvalita expozic.

Uvedení autoři z tohoto modelu vyvozují dvě podstatné charakteristiky chování managementu neziskového muzea. Předně, čím vyšší počet návštěvníků, tím vyšší užitek muzea. Cílem neziskového muzea je tedy maximalizace návštěvnosti, proto jsou ceny stanoveny tak, že mezní příjmy z návštěvy muzea jsou nižší než mezní

výdaje na tuto návštěvu. Stejně tak, čím vyšší je kvalita expozice, tím vyšší je užitek muzea. Mezní výdaje na zvyšování kvality jednotky expozice jsou vyšší než jednotkové mezní příjmy z grantů na zvyšování kvality. Podle neoklasického modelu tedy muzea v porovnání s organizací maximalizující příjem poskytují příliš kvalitní produkt za příliš nízké ceny.

Podstatou kritiky tohoto modelu je zejména předpoklad, že management muzea maximalizuje výhradně užitek muzea, resp. vlastníka či zřizovatele muzea. Praxi je však bližší situace, kdy cílem managementu není maximalizace užitku muzea, ale maximalizace jeho vlastního užitku (Frey a Meier, 2006). Tento aspekt chování managementu muzea bere v úvahu **institucionální přístup** (ibid.; Meier a Frey, 2003), který vychází z manažerských a behavioristických teorií firmy (např. Soukupová et al., 1996). Užitek managementu má v institucionálním přístupu tyto zdroje: příjem, prestiž, pracovní podmínky a jistotu zaměstnání (Frey a Meier, 2006). Při maximalizaci svého užitku management čelí četným omezením, zejména ze strany rozpočtu, zákonných podmínek a podmínek toho, kdo muzeum financuje. Jak bylo uvedeno výše, struktura příjmů muzeí se liší, některá muzea jsou financována převážně z veřejných zdrojů, některá převážně ze zdrojů soukromých. Toto nastavení má „*dramatický vliv na chování muzejního managementu*“ (Meier a Frey, 2003, s. 2, vlastní překlad<sup>18</sup>), neboť omezení v jednotlivých typech financování muzea jsou různá. Pro oba krajní typy muzeí, tedy pro čistě veřejné a čistě soukromé muzeum, lze vyvodit určité charakteristiky chování managementu a tudíž i muzea samotného.

U muzea financovaného **čistě z veřejných zdrojů** lze vyvodit následující rysy chování managementu (Meier a Frey, 2003; Camarelo, Garrido a Vincente, 2011):

- a) nedostatečná motivace managementu ke generování dodatečných příjmů a k minimalizaci výdajů, neboť případné dodatečné příjmy muzea se projeví ve snížení veřejných zdrojů,
- b) management nebude aktivní na trhu s uměním při kompletaci sbírek (prodej a nákup sbírkových předmětů), neboť případný zisk z prodeje nebude moci využít k rozvoji sbírek muzea, velká část sbírek nebude vystavena veřejnosti a náklady ušlé příležitosti budou vysoké,

---

<sup>18</sup> Pokud není uvedeno jinak, všechny překlady v této práci jsou autorovy vlastní.

- c) management bude klást důraz na společenské cíle muzea, v jejichž dosahování bude zaznamenávat i vyšší výkonnost,
- d) management nebude příliš zainteresován na zvyšování počtu návštěvníků, neboť chod muzea není závislý na příjmech ze vstupného a
- e) management muzea nebude ze stejného důvodu příliš rozvíjet doplňkové služby muzea.

Z pohledu užitku managementu, čistě veřejná forma muzea podporuje zejména prestiž, pracovní podmínky a jistotu zaměstnání. Naopak, u muzea financovaného **čistě ze soukromých zdrojů** je zvyšován užitek managementu především prostřednictvím zvyšování jeho příjmů a je možné vyvodit následující rysy jeho chování (Meier a Frey, 2003; Camarelo, Garrido a Vincente, 2011):

- a) silná motivace managementu k minimalizaci výdajů a ke generování dodatečných příjmů, neboť ty je možno využívat k rozvoji muzea a k zvyšování příjmů managementu,
- b) management bude aktivní na trhu s uměním, bude prodávat a nakupovat předměty v rámci kompletace sbírek, díky vysokým nákladům ušlé příležitosti bude větší část sbírek vystavena veřejnosti,
- c) management bude více nakloněn organizačním a technologickým inovacím v muzeu,
- d) management bude zainteresován na počtu návštěvníků, neboť příjem ze vstupného je důležitým zdrojem příjmů muzea a
- e) doplňkové služby muzea budou aktivně rozvíjeny, stejně jako způsoby prezentace sbírek.

Oba uvedené krajní typy financování muzeí jsou pouze hypotetické, v praxi dochází k mísení obou forem financování (např. Schuster, 1998). Je však zřejmé, že chování managementu muzea zcela zásadně ovlivňují záměry toho, kdo muzeum financuje. To je patrné zvláště v situaci, kdy podíl prostředků určitého dárce na příjmech muzea je vysoký. Frey (2009) uvádí, že v takovém případě bude silná motivace managementu hledat nové dárce, budou existovat významná omezení managementu ve formě podmínek dárců (např. zákaz prodeje sponzorovaných sbírkových předmětů, atd.) a bude existovat tlak dárců na snižování nákladů muzea. Zároveň však bude existovat tendence k tlaku na neziskovost muzea, neboť dárce preferují neziskové formy organizací.

### 3 Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace (PO) jsou jednou z právních forem fungování neziskových organizací, resp. organizací fungujících na neziskovém principu. Postavení neziskových organizací není zatím v ČR upraveno žádným zastřešujícím právním předpisem.<sup>19</sup> PO je možné považovat za určitou zvláštnost uspořádání veřejné správy v ČR.<sup>20</sup> Obdobnou formu organizace lze nalézt pouze ve Slovenské republice, což je dáno historickým společným vývojem právních řádů obou zemí. § 21 slovenského zákona č. 523/2004 Z. Z., o rozpočtových pravidlech veřejnej správy a zmene a doplnení niektorých zákonov, ve znění pozdějších předpisů, definuje PO takto: „Príspevková organizácia je právnická osoba štátu, obce a vyššieho územného celku, ktorej menej ako 50 % výrobných nákladov je pokrytých tržbami a ktorá je na štátny rozpočet, rozpočet obce alebo na rozpočet vyššieho územného celku zapojená príspevkom. Platia pre ňu finančné vzťahy určené zriaďovateľom v rámci jeho rozpočtu.“

PO je nutné chápat především jako jednu z možných právních forem veřejného poskytování statků. Zatímco předchozí kapitola se věnovala ekonomické analýze muzeí odvisle od jejich právní formy, v této kapitole práce jsou popsána specifika této právní formy fungování krajských muzeí. Pozornost je nejprve zaměřena na postavení PO v národním hospodářství obecně (subkapitola 3.1) a poté na účetní, ekonomické a řídicí aspekty krajských PO (subkapitoly 3.2 až 3.4).

#### 3.1 Postavení příspěvkových organizací v národním hospodářství

Pro vymezení a klasifikaci neziskového sektoru a začlenění neziskových organizací do národního hospodářství je často využíván Pestoffův trojúhelník (Pestoff, 1995), který je zobrazen na obrázku č. 1. Ten člení národní hospodářství podle tří kritérií, a to na ziskový a neziskový sektor (kritérium zisku), formální a neformální sektor (institucionální kritérium) a veřejný a soukromý sektor (kritérium vlastnictví).

Z hlediska **kritéria zisku** je PO součástí neziskového sektoru a tedy jedním

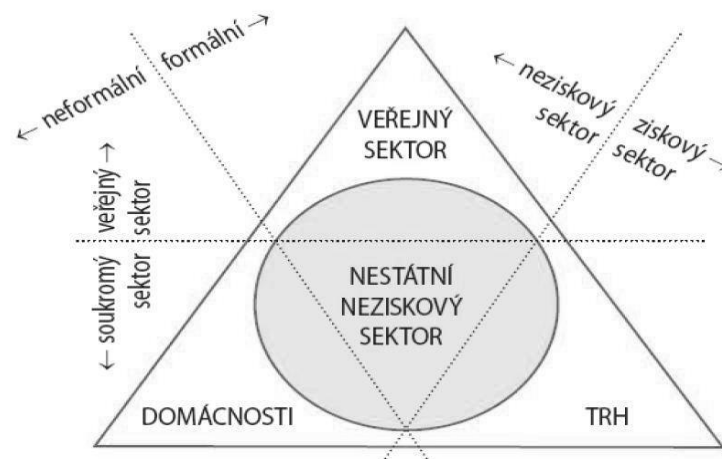
---

<sup>19</sup> Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdější předpisů, nicméně uvádí v § 18 odst. 8 výčet právnických osob, které nejsou zřízeny či založeny za účelem dosahování zisku.

<sup>20</sup> Fungování obdobných veřejnoprávních institucí ve vybraných zemích Evropy popisují blíže Lovětínský a Mylková (2011).

z typů neziskové organizace. Peková a Pilný (2002, s. 43) definují neziskové organizace jako organizace, které „*nejsou zakládány za účelem podnikání a dosahování zisku. Slouží veřejně prospěšným cílům, zabezpečují veřejné statky*“. Zde je třeba vnímat skutečnost, že v uvedené definici nejde o účetní pojetí zisku, neboť neziskové organizace běžně účetního zisku dosahují, nýbrž o zisk coby kategorii, která vyjadřuje cíl a poslání činnosti organizace.<sup>21</sup> Hranice mezi ziskovým a neziskovým sektorem tedy není zcela ostrá.<sup>22</sup>

**Obr. 1:** Pestoffův trojúhelník



Zdroj: Berka a Kuběnka (2006, s. 36)

Pro vymezení hranice mezi formálním a neformálním sektorem je stěžejní **institucionální kritérium** (Rosenmayer, 2005). Podle tohoto kritéria je pro zařazení do formálního sektoru určující, zda je neziskový subjekt právnickou osobou. Ostatní subjekty (např. volně fungující uskupení bez registrace a právní subjektivity, fyzické osoby) jsou součástí neformálního sektoru domácností. PO jsou formálně zřizovány, mají právní subjektivitu, a jsou součástí formálního neziskového sektoru.

Podle třetího kritéria, **formy vlastnictví**, člení model národního hospodářství na

---

<sup>21</sup> Např. Outlá a Outlá (2009, s. 2) vidí příčinu tohoto pojmového zkreslení v chybném překladu termínu non-profit: „Zanesení pojmu neziskový nejen do určité části právních předpisů, ale především do běžné komunikace ohledně subjektů, které pocitově vnímáme jako ty, jejichž výstupem není dosahování zisku, má patrně kořeny v chybném překladu termínu non – profit, pro který by se více než neziskový hodil význam nevýdělečný ve smyslu takový, který přednostně nesměřuje k dosažení zisku, ale naplňuje jiné (obecně prospěšné) cíle.“

<sup>22</sup> Diskuse definice pojmu neziskový sektor přesahuje rozsah této práce. K tématu lze doporučit např. práci Salomon a Anheier (1992a) a z českých autorů pak např. Škarabelová (2005).

soukromý a veřejný sektor. Toto členění odpovídá pojetí Rady vlády pro nestátní neziskové organizace, která pod pojmem neziskové organizace rozlišuje dva druhy organizací: vládní (státní, veřejné), které zabezpečují veřejnou správu, a nestátní (nevládní, občanské), jejichž existence vychází z principu sebeřízení společnosti (Berka a Kuběnka, 2006).<sup>23</sup> PO jsou zřizovány veřejnými subjekty a lze je tudíž zařadit do vládních organizací.

PO, jako jednu z forem vládních institucí, lze v souladu s metodikou Evropského systému národních účtů (European System of Accounts, ESA) dále rozdělit na ústředně a místně řízené. Ústředně řízené PO zřizují ústřední vládní instituce, místně řízené PO zřizují místní vládní instituce, tj. kraje a obce. Hospodaření PO a vztahy se zřizovateli se v případě územních samosprávných celků řídí zejména zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, v případě organizačních složek státu pak zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů.

Poněkud jiný pohled na klasifikaci a postavení PO přináší Kraftová (2002), která aplikuje finanční analýzu, tedy nástroj typický pro finanční řízení soukromých ziskových subjektů, na tzv. municipální firmy. Mezi ně řadí i místně řízené PO. Municipální firmu autorka specifikuje v kontextu institucionálního a funkcionálního aspektu (tabulka č. 1).

---

<sup>23</sup> Obdobné členění národního hospodářství uvádí např. Strecková et al. (1998). Je však nutné upozornit na skutečnost, že uvedené vymezení neziskového sektoru lze označit za širší pojetí neziskového sektoru. V běžné praxi je chápání pojmu nezisková organizace zúženo na nevládní neziskové organizace (NNO, „neziskovky“), a to i v zahraničí. Patrné je to zejména z všeobecně uznávané definice neziskového sektoru Salamona a Anheiera (1992b). Podle těchto autorů je neziskový sektor možno definovat jako soubor organizací, které jsou formálně založeny, nepodléhají vládní kontrole, jsou samosprávné a nezávislé, fungují na neziskovém principu a využívají dobrovolníky. Rovněž Český statistický úřad (ČSÚ), který vede satelitní účet neziskových organizací, vládní organizace do tohoto účtu nezahrnuje (blíže ČSÚ, 2012).



**Tab. 1:** Specifikace municipální firmy podle Kraftové (2002)

aspekt	kritérium	municipální firma
institucionální	zřizovatel	<u>kraj, obec</u>
	charakter vlastnictví	<u>veřejné</u>
	vztah k motivu zisku	<u>neziskový princip</u>
	právní forma	organizační složka, <u>příspěvková organizace</u> , akciová společnost, společnost s ručením omezeným, obecně prospěšná společnost, školská právnická osoba, výzkumná instituce
funkcionální	prostorové určení produktu	univerzální, <u>lokální</u> , specifické
	charakter uspokojovaných potřeb	<u>správa a řízení</u> , bezpečnost, <u>místní komunikace a hromadná doprava</u> , <u>infrastruktura</u> , <u>zdravotnictví</u> , <u>sociální služby</u> , <u>školství</u> , <u>kultura</u> , sport, ekologie, <u>cestovní ruch</u> , <u>mezinárodní vztahy</u>
	typ infrastruktury	<u>technická, služeb</u>
	míra privatizace užitku	<u>veřejné, smíšené, soukromé</u>

Zdroj: Kraftová (2002, s. 20)

Poznámka: Podtrženy jsou hodnoty platné pro krajské PO (vlastní úprava).

Podíl „sektoru“ PO na národním hospodářství je možno vyjádřit např. jejich počtem (tabulka č. 2).

**Tab. 2:** Právnické osoby podle vybraných právních forem v ČR

právní forma	2008		2009		2010	
	absolutně	%	absolutně	%	absolutně	%
obchodní společnosti celkem, z toho:	311 309	52,4	329 100	51,9	347 753	52,1
<i>veřejné obchodní společnosti</i>	7 474	1,3	7 395	1,2	7 391	1,1
<i>společnosti s ručením omezeným</i>	280 395	47,2	297 647	46,9	315 289	47,2
<i>akciové společnosti</i>	22 700	3,8	23 312	3,7	23 991	3,6
státní podniky	526	0,1	420	0,1	358	0,1
družstva	15 338	2,6	15 636	2,5	15 690	2,3
nadace; nadační fondy	2 669	0,4	2 723	0,4	1 757	0,3
organizační složky státu	366	0,1	377	0,1	383	0,1
příspěvkové organizace	10 930	1,8	10 867	1,7	10 819	1,6
sdužení fyzických osob, sdužení právnických osob	108 087	18,2	111 793	17,6	115 769	17,3
ostatní	145 422	24,5	163 394	25,8	175 432	26,3
<b>registrované pr. osoby celkem</b>	<b>594 647</b>	<b>100,0</b>	<b>634 310</b>	<b>100,0</b>	<b>667 961</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: ČSÚ (2011)

Z údajů v tabulce č. 2 vyplývá, že v letech 2008 – 2010 celkový počet PO mírně klesal a v roce 2010 fungovalo v ČR 10 819 PO, což tvořilo 1,6 % všech registrovaných právnických osob. Z uvedeného počtu kraje zřizovaly celkem 2 173 PO (tj. 20,1 %), a to ve struktuře, která je patrná z tabulky č. 3.

**Tab. 3:** Struktura PO zřizovaných kraji v roce 2010

oblast působnosti	počet	%	typy organizací
doprava	22	1,0	správa a údržba komunikací
kultura	124	5,7	muzea, galerie, knihovny, divadla, hvězdárny, památníky, středisko kultury, zoo, lázně, hrad, filharmonie, archeologické centrum, archeologický ústav
sociální věci	307	14,1	diagnostické ústavy, domovy pro seniory, ústavy soc. péče
zdravotnictví	80	3,7	nemocnice, zdravotní záchranné služby, dětská centra
školství	1 631	75,0	střední školy, speciální školy, dětské domovy, další školská zařízení
ostatní	9	0,4	organizace v cestovním ruchu, mezinárodních vztazích a technické infrastruktury
CELKEM	2 173	100,0	

Zdroj: Závěrečné účty krajů za rok 2010

Poznámka: Vzhledem ke specifickému postavení hlavního města nejsou započítány PO Prahy.

Na základě dosud uvedeného je možno shrnout definiční znaky PO zřizované krajem: není zřízena za účelem dosahování zisku, je formálně zřízena, je součástí vládního sektoru, veřejně poskytuje lokálně spotřebovávané statky a funguje v celé řadě odvětví.

### 3.2 Účetní specifika příspěvkových organizací

Stěžejní účetní právní normou v ČR je zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o účetnictví“), který se vztahuje na všechny typy právnických osob, které mají sídlo na území ČR. Dále se jednotlivé typy účetních jednotek řídí prováděcími právními předpisy a účetními standardy pro ně určenými.

Prováděcí právní předpisy vydává Ministerstvo financí ČR formou vyhlášek. Na PO se vztahuje vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky (dále „vyhláška pro PO“). Na podnikatelské právnické

osoby se vztahuje vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví (dále „vyhláška pro podnikatele“). Obě vyhlášky upravují účetní závěrku, směrnou účtovou osnovu a účetní metody. Vyhláška pro podnikatele navíc obsahuje část pátou, která se týká konsolidované účetní závěrky. K vyhláškám, které provádějí zákon o účetnictví, vydává Ministerstvo financí ČR české účetní standardy, které obsahují metodické pokyny a postupy účtování.

Existuje celá řada rozdílů v obsahovém vymezení **účetní závěrky** podle obou vyhlášek. Ty lze rozdělit na formální (např. číslování položek), terminologické (např. drobné rozdíly v označování věcně podobných položek) a věcné, tj. rozdíly vyplývající z podstaty obou forem činnosti. Povinnou součástí obou typů účetních závěrek je rozvaha (bilance), výkaz zisku a ztráty a příloha. PO má povinné i výkazy o peněžních tocích a o změnách vlastního kapitálu, účetní závěrka podnikatelů tyto výkazy pouze „může“ obsahovat.

Aktiva **rozvahy** podnikatelů, na rozdíl od aktiv rozvahy PO, obsahují položku pohledávky za upsaný základní kapitál. Stejně tak i některé další aktivní položky rozvahy podnikatelských subjektů vyplývající z odlišné formy vzniku a fungování organizací, nelze na aktivech PO nalézt. Jedná se například o zřizovací výdaje a položky k ovládajícím, řídicím osobám a osobám s podstatným vlivem (půjčky a úvěry těmto osobám, pohledávky za těmito osobami, podíly v těchto osobách). Aktivní strana rozvahy PO naopak obsahuje vazbu na rozpočty zřizovatelů (pohledávky za vybranými ústředními či místními institucemi) či specifické položky typu poskytnuté finanční výpomoci. Pasivní strana rozvahy podnikatelů obsahuje v položce vlastní kapitál navíc základní kapitál (v případě PO plní obdobnou funkci jmění účetní jednotky), emisní ážio, vlastní akcie či vlastní obchodní podíly. Vlastní kapitál PO obsahuje specifické typy fondů (např. fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb, fond reprodukce majetku), které na pasivech podnikatelů nenajdeme. Cizí zdroje vykazují rozdíly obdobného typu jako výše uvedené rozdíly na aktivech.

Nejdůležitějším rozdílem ve **výkazu zisku a ztráty** PO a podnikatelského subjektu je horizontální členění výkazu. PO vykazují hodnoty běžného a minulého účetního období pro hlavní a hospodářskou činnost odděleně, podnikatelské

subjekty hlavní a hospodářskou činnost nerozlišují a neoddělují. Naopak, výkaz zisku a ztráty podnikatelských subjektů je členěn vertikálně na položky, které u PO nelze nalézt. Jde o obchodní marži, přidanou hodnotu, provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za běžnou činnost, mimořádný výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za účetní období a výsledek hospodaření před zdaněním. Výkaz zisku a ztráty PO je vertikálně členěn na náklady celkem (náklady z činnosti, finanční náklady, náklady na transfery a daň z příjmů), výnosy celkem (výnosy z činnosti, finanční výnosy, výnosy z transferů) a výsledek hospodaření (výsledek hospodaření před zdaněním, výsledek hospodaření běžného účetního období). Výsledovka PO obsahuje přímou vazbu na rozpočet zřizovatele, a to v případě centrálně řízených PO na položce výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů a v případě místně řízené PO na položce výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů, která obsahuje např. výnosy z titulu dotací, příspěvků, nenávratných finančních výpomocí či darů.

**Příloha k účetní závěrce** v obou případech vysvětluje a doplňuje informace obsažené v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Přesný obsah přílohy pro PO je definován v § 45 vyhlášky pro PO, pro podnikatelské subjekty pak v § 39 vyhlášky pro podnikatele.

Účetní závěrka podnikající právnické osoby může obsahovat **přehled o peněžních tocích**, který je rozpisem vybraných položek majetku a podává informaci o přírůstcích (příjmech) a úbytcích (výdajích) peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů v členění na provozní, investiční a finanční činnost v průběhu účetního období. Přesnou formu výkazu vyhláška pro podnikatele neuvádí, jeho uspořádání a obsahové vymezení je definováno v hlavě V uvedené vyhlášky. Naopak, u PO je přehled o peněžních tocích povinnou součástí účetní závěrky a jeho přesná podoba je definována v příloze č. 3 vyhlášky pro PO.

Obdobně je pojímán **přehled o změnách vlastního kapitálu**, který je u podnikatelských subjektů nepovinný a u PO povinný. Obsahové vymezení přehledu o změnách vlastního kapitálu podnikatelských subjektů je uvedeno v hlavě VI vyhlášky pro podnikatele. Ty podnikatelské účetní jednotky, kterých se to týká, jsou povinny vyčíslit vyplacené dividendy a zdroje, ze kterých byly čerpány. Pro PO je opět přesná forma výkazu předepsána, a to přílohou č. 4 vyhlášky pro PO.

**Směrná účtová osnova** je v případě podnikatelských subjektů dána přílohou č. 4 vyhlášky pro podnikatele. Účtová osnova je členěna do deseti tříd, přičemž obsahuje pouze účtové skupiny a jejich dvoumístné číselné označení. Účtová osnova pro PO, která je dána přílohou č. 7 vyhlášky pro PO, je členěna na deset účtových tříd, skupiny i syntetické účty.

### 3.3 Ekonomická specifika příspěvkových organizací

Základní parametry ekonomického fungování krajských PO jsou nastaveny zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Daňové aspekty upravují zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdější předpisů, a případně další daňové zákony. Mezi nejdůležitější rozdíly oproti podnikatelským subjektům patří vazba na rozpočet zřizovatele vč. nakládání s případným dosaženým ziskem, fondové hospodaření, existence a oddělené sledování hlavní a hospodářské činnosti, způsob nakládání s majetkem a vybrané daňové aspekty.

Z hlediska **vazby na rozpočet zřizovatele** je důležité, že PO hospodaří zejména s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele, přičemž tyto jsou poskytovány zřizovatelem zpravidla v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejich potřeb.<sup>24</sup> PO dále hospodaří s dary, prostředky svých fondů a s prostředky ze zahraničí.

Pokud PO vytváří ve své hospodářské činnosti **zisk**, může jej použít jen ve prospěch své hlavní činnosti, přičemž zřizovatel může organizaci povolit jiné využití tohoto zdroje. PO může její zřizovatel uložit odvod do svého rozpočtu, tj. zisk odčerpat, jestliže její plánované výnosy překračují její plánované náklady, a to jako závazný ukazatel rozpočtu, dále jestliže její investiční zdroje jsou větší, než je jejich potřeba užití podle rozhodnutí zřizovatele, nebo pakliže porušila rozpočtovou kázeň. Vztah rozpočtu PO k rozpočtu zřizovatele lze během roku změnit v neprospěch PO jen ze závažných, objektivně působících příčin.

Dalším typickým znakem hospodaření PO je **fondové hospodaření**.<sup>25</sup> Zůstatky

---

<sup>24</sup> Příspěvek zřizovatele je tedy primárním zdrojem hospodaření PO. Avšak v případě, kdy vlastní příjmy pokrývají potřeby PO, nemusí zřizovatel příspěvek na provoz poskytnout.

<sup>25</sup> Podrobná pravidla tvorby a čerpání jednotlivých fondů upravuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, a to v § 30 (rezervní fond), § 31 (investiční fond), § 32 (fond odměn) a § 33 (fond kulturních a sociálních potřeb).

peněžních fondů se po skončení roku převádějí do následujícího roku. Rezervní fond používá PO k dalšímu rozvoji své činnosti, k časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady, k úhradě případných sankcí uložených jí za porušení rozpočtové kázně a k úhradě své ztráty za předchozí léta. Investiční fond se používá k financování investičních výdajů, k úhradě investičních úvěrů nebo půjček, k odvodu do rozpočtu zřizovatele, pokud takový odvod uložil a k posílení zdrojů určených na financování údržby a oprav majetku, který PO používá pro svou činnost. Z fondu odměn se hradí odměny zaměstnancům, případně přednostně přečerpání prostředků na platy. Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb a je určen zaměstnancům v pracovním poměru k PO.

Realizace **hospodářské činnosti** (dříve byl používán pojem doplňková činnost) nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a sleduje se v účetnictví odděleně. Zřizovatel vymezuje ve zřizovací listině okruhy hospodářské činnosti navazující na hlavní účel činnosti PO, která umožní organizaci lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců.

Dalším podstatným specifíkem hospodaření PO je **nakládání s majetkem**. PO hospodaří se svěřeným majetkem v rozsahu stanoveném zřizovací listinou a nabývá majetek pro svého zřizovatele. Do svého vlastnictví může PO nabýt pouze majetek potřebný k výkonu činnosti, pro kterou byla zřízena, a to bezúplatným převodem od svého zřizovatele, darem s předchozím písemným souhlasem zřizovatele, děděním, nebo jiným způsobem na základě rozhodnutí zřizovatele. PO majetek účetně odepisuje a odpisy jsou zdrojem investičního fondu, daňově však může PO odepisovat pouze majetek, který vlastní.<sup>26</sup>

Problematiku zdaňování PO lze rozdělit na tři okruhy, a to podle typů daní. Jedná se o daň z příjmů právnických osob, daň z přidané hodnoty a ostatní daně. Základní schéma a logika výpočtu **daně z příjmu právnických osob** je u PO obdobná jako u podnikatelského subjektu. Z hlediska optimalizace daňové

---

<sup>26</sup> Zde je nutno upozornit na rozdílný daňový režim státní a nestátní (krajské) PO, vyplývající z různých forem využívání majetku. Pro státní PO byl zřízen zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky, ve znění pozdějších předpisů, právní institut „příslušnost hospodařit s majetkem státu“, který staví státní PO do role vlastníka a umožňuje tedy státní PO daňově majetek státu odepisovat. Nestátní PO majetek zřizovatelů pouze ekonomicky užívají (mají ho ve správě), čili majetek odepisovat daňově nemohou.

povinnosti jsou pro PO důležité zejména příjmy vyňaté z předmětu daně. Tyto jsou uvedeny v § 18 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Ve vztahu k PO se jedná zejména o příjmy:

- a) z činností vyplývajících z jejich poslání za podmínky, že náklady (výdaje) vynaložené podle uvedeného zákona v souvislosti s prováděním těchto činností jsou vyšší. V případě PO jsou tyto činnosti stanoveny zřizovací listinou. Jedná se zdánlivě o velmi významnou úlevu oproti podnikatelským subjektům,<sup>27</sup> která však vyžaduje poměrně precizní vymezení hlavní činnosti ve zřizovací listině a znamená značnou administrativní náročnost účetního sledování jednotlivých činností,<sup>28</sup>
- b) z dotací, příspěvků na provoz a jiných podpor ze státního rozpočtu, rozpočtu kraje a rozpočtu obce poskytnutých podle zvláštních právních předpisů, přičemž vzhledem k objemu prostředků, které jsou organizacím poskytovány touto formou, jde o významnou úlevu, a
- c) z úroků z vkladů na běžném účtu.

Příjmy osvobozené od daně (§ 18 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů) ani příjmy nezahrnované do základu daně (např. příjmy zdaněné zvláštní sazbou daně) mají z pohledu PO marginální význam, neboť relevantní činnosti jsou u PO spíše ojedinělé (např. příjmy z veřejných sbírek).

Z hlediska odčitatelných položek je pro PO důležitý zejména obecný odpočet u neziskových subjektů (§ 34 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů). PO tak mohou snížit základ daně až o 30 % s tím, že minimálně se jedná o 300 tis. Kč a maximálně o 1 000 tis. Kč. Takto získané prostředky však musejí být použity na krytí ztrátové hlavní činnosti. Druhou odpočitatelnou položkou je daňová ztráta u hospodářské činnosti, která může být odečtena maximálně v pěti zdaňovacích obdobích poté, co byla vyměřena. PO, stejně jako podnikatelů, se rovněž týká sleva na dani, pokud zaměstnává zaměstnance se zdravotním postižením.

---

<sup>27</sup> Nicméně pokud u podnikatelského subjektu převyšují náklady na činnost výnosy z této činnosti, rovněž podnikatelský subjekt daň neplatí, neboť je v daňové ztrátě.

<sup>28</sup> Nejedná se pouze o oddělené sledování hlavní a tzv. hospodářské činnosti, ale i oddělené sledování jednotlivých aktivit v rámci hlavní činnosti.

Problematiku **daně z přidané hodnoty** upravuje zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. Z pohledu PO je důležité, že předmětem daně z přidané hodnoty jsou činnosti, které jsou prováděny za úplatu, a to odvisle od toho, zda jsou prováděny v hlavní či hospodářské činnosti. Zákon v odstavci prvním § 5 uvádí, že *„osobou povinnou k dani je i právnická osoba, která nebyla založena nebo zřízena za účelem podnikání, pokud uskutečňuje ekonomické činnosti“*, přičemž ekonomickou činností zákon v odstavci dvě stejného paragrafu definuje jako *„soustavnou činnost výrobců, obchodníků a osob poskytujících služby, včetně důlní činnosti a zemědělské výroby a soustavné činnosti vykonávané podle zvláštních právních předpisů, zejména nezávislé činnosti vědecké, literární, umělecké, vychovatelské nebo učitelů, jakož i nezávislé činnosti lékařů, právníků, inženýrů, architektů, dentistů a účetních znalců. Za ekonomickou činnost se také považuje využití hmotného a nehmotného majetku za účelem získání příjmů, pokud je tento majetek využíván soustavně.“* Protože je PO právnickou osobou zřízenou podle zvláštního zákona, vztahuje se na ni rovněž odstavec tři § 5 zákona. Ten pro vybrané účetní jednotky stanovuje, že nejsou osobou povinnou k dani, pokud vykonávají činnosti, které vykonávají veřejnou správu, pokud ovšem touto činností není výrazně narušena hospodářská soutěž a pokud se nejedná o činnosti, které jsou uvedeny v příloze třetí zákona.

Důležitý je také institut osvobození od daně. Osoba povinná k dani je od daně osvobozena, jestliže její obrat za předešlých 12 měsíců nepřekročil částku 1 000 000 Kč. Pokud PO realizuje některá plnění uvedená v § 51 zákona, je od daně rovněž osvobozena, nicméně bez nároku na odpočet (např. se jedná o výchovu a vzdělávání, zdravotnické služby a sociální pomoc). Stejně tak se na PO vztahují osvobozená plnění s nárokem na odpočet (§ 63 zákona), pokud je provádí.

**Daně majetkové** nemají pro PO zdaleka takový význam jako daně uvedené výše. Předmětem daně silniční (zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů), jsou vozidla, která jsou používána k podnikání či jiné samostatně výdělečné činnosti. PO tedy musí odvádět silniční daň z vozidel využívaných pro hospodářskou činnost, případně ziskový segment své hlavní činnosti. Podmínkou pro uplatnění daně z nemovitosti (zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů) je vlastnictví nemovitosti. PO využívají ke své činnosti především nemovitý majetek zřizovatele, nicméně pokud



nemovitost vlastní, jsou od povinnosti platit daň rovněž osvobozeny, pokud využívají vlastněnou nemovitost k obecně prospěšným účelům. Z hlediska daně darovací, dědické a daně z převodu nemovitostí (zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů) platí, že ve většině případů jsou PO osvobozeny.

### **3.4 Specifika řízení příspěvkových organizací**

Základní pravidla řízení krajských PO stanoví zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Pravomoci jednotlivých orgánů kraje při výkonu zřizovatelských funkcí určuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

**Zastupitelstvu kraje** je vyhrazeno zřizovat a rušit PO a schvalovat jejich zřizovací listiny. Zastupitelstvo si může vyhradit i další pravomoci v samostatné působnosti, pokud nejsou vyhrazeny radě kraje. Člen zastupitelstva má právo vznášet dotazy, připomínky a podněty na vedoucí zaměstnance PO, které kraj zřídil, a požadovat od nich informace ve věcech, které souvisejí s výkonem jejich funkce. Finanční výbor zastupitelstva provádí kontroly hospodaření PO.

**Rada kraje** je výkonným orgánem kraje v oblasti samostatné působnosti. Radě je vyhrazeno vykonávat zřizovatelské funkce ve vztahu k PO, včetně jmenování a odvolávání jejich ředitelů a stanovení jejich platu a odměn, projednávat pravidelně jedenkrát ročně zprávu o činnosti PO a o plnění jejich úkolů, přijímat příslušná opatření k nápravě a schvalovat účetní závěrku PO.

**Krajský úřad** plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem a radou a napomáhá činnosti výborů a komisí. Ve vztahu k PO se jedná zejména o činnosti podpůrné typu metodická pomoc, případně operativní činnosti pro radu kraje (sběr dat, příprava materiálů, atd.).

Z hlediska řízení PO je stěžejním dokumentem zřizovací listina, kterou schvaluje zastupitelstvo kraje a která musí obsahovat vybrané informace (§ 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů). Zákon určuje další pravidla řízení PO, z nichž byla většina zmíněna v předchozím textu. Celkově je možné říci, že právní úprava řízení PO je vymezena

pouze rámcově, s velkým prostorem pro navazující vlastní úpravu zřizovatele.<sup>29</sup> Vlastní podrobnější zřizovatelská úprava pravidel hospodaření a vztahů se zřizovatelem se v praxi děje prostřednictvím vydávání pravidel či směrnic zřizovatele, které jsou základním nástrojem pro řízení PO.<sup>30</sup>

Z pohledu řízení PO je klíčové efektivní fungování vztahu zřizovatel – ředitel organizace. Jeden kraj zřizoval v roce 2010 průměrně 167 PO. Tento rozsah klade zvýšené nároky nejen na administrativní aparát zřizovatele, ale zejména na kvalitu informací, na základě kterých zřizovatel rozhoduje. Možnost asymetrického rozdělení informací mezi ředitelem organizace a zřizovatelem je v tomto případě evidentní. Potvrzuje to nepřímě Kadlec (2011, s. 11-12), který uvádí, že *„jednou ze základních funkcí pravidel rady kraje týkajících se činnosti příspěvkových organizací je definování hranice mezi pravomocemi a odpovědností ředitelky či ředitele příspěvkové organizace na straně jedné a zřizovatelem resp. radou kraje na straně druhé“*, a dále, že *„pokud by příspěvkové organizace byly (samo)řízeny pouze ředitelkou či ředitelem organizace, tedy bez zásahů, omezení a strategického směřování ze strany zřizovatele, byl by přirozeně silně akcentován především zájem organizace samotné, jejího managementu, jejích zaměstnanců. Docházelo by k potlačování celokrajského zájmu a mohlo by dojít dokonce ke snížení respektu k zájmu obecnému, veřejnému“*.

Důsledkem asymetricky rozdělené informace o fungování organizace může být morální hazard ředitele organizace. Ten obecně spočívá v tom, že lépe informovaná strana (v tomto případě ředitel organizace) může svého postavení zneužívat a nenést za tuto činnost *„zpravidla plné následky, protože toto jeho působení není perfektně pozorovatelné a ověřitelné“* (Soukupová et al., 1996, s. 492). Důsledkem morálního hazardu jsou pak náklady zastoupení, které vznikají zřizovateli v souvislosti

---

<sup>29</sup> Tato skutečnost je autorem práce vnímána pozitivně, nicméně objevují se i opačné názory. Např. Kadlec (2011, s. 8) uvádí: *„Právní řád České republiky vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovými organizacemi příliš neřeší. Obecně závazná právní úprava není sama o sobě, bez doplnění a upřesnění pravidel, tedy práv a povinností mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací resp. mezi zřizovatelem a ředitelkou či ředitelem příspěvkové organizace, dostatečná. Nezobrazuje totiž v dostatečné míře vlastnickou vazbu zřizovatele k příspěvkové organizaci, pozici zřizovatele jako veřejnoprávního investora, který si příspěvkovou organizaci zřídil ke konkrétnímu účelu.“*

<sup>30</sup> Viz např. pravidla Rady Kraje Vysočina (Rada Kraje Vysočina, 2012), která systémově upravují tyto oblasti: strategické řízení organizace, plánování, vnitřní kontrolní systém, řízení rizik a kvality, protikorupční opatření, závazkové vztahy, pracovní právní vztahy, nakládání s majetkem, výkaznictví a reporting, veřejné zakázky, projektové řízení, řešení stížností, pravidla interní a externí komunikace, kontrolu, metodickou pomoc a hodnocení ředitele příspěvkové organizace.

s monitoringem chování organizace a snahou maximálně snížit riziko morálního hazardu.<sup>31</sup> Na druhou stranu, množství zřizovaných PO skýtá potenciál ke značným úsporám z rozsahu, které mohou zvýšené náklady zastoupení vyvažovat. Jedná se například o realizaci společných veřejných zakázek či sdílení vybraných společných služeb, apod.

---

<sup>31</sup> Význam informační asymetrie pro regionální správu vč. oblasti řízení PO popisuje Šulc (2012).

## 4 Výkonnost ve veřejném sektoru

V obecné rovině znamená výkonnost „charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovení kriteriální škály“ Wagner (2009, s. 17). Nenadál (2001, s. 15) uvádí, že „výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy. Jestliže chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou, tzv. cílovou hodnotou výsledku.“ Z obou definic je zřejmé, že výkonnost je relativní pojem a hovořit o ní má smysl pouze v porovnání s nějakou referenční hodnotou. Referenční hodnotou může být v minulosti dosažená hodnota, plánovaná hodnota, či dosažená hodnota u jiného subjektu, pokud vykonává stejné činnosti za obdobných podmínek (Wagner, 2009).

Zmíněné definice výkonnosti je možné vztáhnout téměř na každou činnost. Z hlediska výkonnosti organizací má její řízení mnohem delší tradici v soukromém sektoru (Smith, 1990). Pojetí podnikové výkonnosti v posledních několika desetiletích prošlo poměrně rychlým vývojem. Tradiční přístup, kdy výkonnost znamenala především míru zhodnocení kapitálu vlastníka, a klíčovým indikátorem výkonnosti byl zisk, již není aktuální. Wagner (2011) uvádí, že toto pojetí odpovídalo době, kdy role vlastníka a manažera nebyla oddělena, neexistovala příliš velká koncentrace kapitálu a v ekonomice panovala důvěra, takže výkonnost byla směřována k operativně taktickému horizontu. Současné pojetí výkonnosti podniku vychází z poněkud jiných reálií. Především je díky značné koncentraci kapitálu mnohem více oddělena role vlastníka (investora) a najatého manažera. Výkonnost je jednak vztahována k investorovi (vyjadřuje měřítko stavu jeho investice, resp. tržní hodnoty jeho investice), jednak k manažerovi, kterého díky dnes již složitým vazbám podniku na okolí nezajímají pouze finanční indikátory, ale i nefinanční indikátory, které se vztahují k naplňování strategie firmy (Wagner, 2011).

Ve veřejném sektoru se koncept výkonnosti začíná prosazovat společně se zaváděním principů tzv. New Public Managementu, a to přibližně od osmdesátých let minulého století (např. Hood, 1991; Gruening, 2001; Ochrana, 2003; Ewoh, 2011). K základním komponentám tohoto přístupu patří explicitně stanovené standardy, měřítko výkonnosti a dobře definované a kvantifikovatelné cíle

(Hood, 1991). Z provedené literární rešerše však vyplývá, že dosud neexistuje ucelený a jednotný systém pro měření a hodnocení výkonnosti ve veřejném sektoru, který by umožňoval efektivní výkon veřejné správy a zvyšování hodnoty pro odběratele poskytovaných statků, tj. především veřejnost. Ačkoli v privátní sféře existuje celá řada standardizovaných metod řízení výkonnosti, jejich principy jsou ve veřejné správě uplatňovány postupně a zatím v omezené míře. Vybrané metody řízení výkonnosti organizací privátní sféry jsou rovněž modifikovány pro podmínky veřejné správy a vznikají i zcela nové přístupy specializované na výkonnost organizací ve veřejné správě. Přesto ani tyto metody nejsou zatím ve veřejné správě běžným standardem.

Tato kapitola nejprve uvádí vybrané přístupy k výkonnosti ve veřejném sektoru (subkapitola 4.1), následně jsou objasněny a uvedeny do vzájemných souvislostí jednotlivé komponenty výkonnosti, čímž je předložen konceptuální rámec výkonnosti ve veřejném sektoru (subkapitola 4.2). Dále jsou uvedeny důvody, proč je užitečné výkonnost ve veřejném sektoru řídit, a jsou zmíněny problémy, které řízení výkonnosti ve veřejném sektoru provází (subkapitola 4.3). Poté je pozornost zaměřena na proces řízení výkonnosti (subkapitola 4.4).

#### 4.1 Vybrané přístupy k výkonnosti ve veřejném sektoru

V předmětné literatuře lze nalézt shodu v tom, že výkonnost ve veřejném sektoru je možné posuzovat z mnoha úhlů pohledu a že je tudíž multidimenzionálním konceptem. Halligan, Bouckaert a Van Dooren (2010) např. uvádí čtyři možné pohledy, které jsou patrné z tabulky č. 4.

**Tab. 4:** Čtyři pohledy na výkonnost ve veřejném sektoru

		Zahrnuje pohled kvalitu dosaženého výsledku?	
		ne	ano
Zahrnuje pohled kvalitu jednání?	ne	výkonnost jako produkce (V1)	výkonnost jako dobrý výsledek (V3)
	ano	výkonnost jako způsobilost (V2)	výkonnost jako udržitelný výsledek (V4)

Zdroj: Halligan, Bouckaert a Van Dooren (2010, s. 3)

Základním kritériem této klasifikace je to, zda přístup k výkonnosti v sobě obsahuje hodnotící soud ohledně výsledků a jednání (neboli zda výkonnost obsahuje dimenzi kvality). Pokud je chápání výkonnosti prosto úvah o kvalitě

jednání i výsledků, pak je výkonnost chápána pouze jako produkce (V1), tedy jako přeměna vstupů na výstupy a výsledky. Pokud je výkonnost vnímána spíše jako kvalita jednání, než jako kvalita výsledků, pak se jedná o koncept způsobilosti k jednání. Tento přístup předpokládá, že více způsobilá instituce je výkonnější, tj. dosahuje lepších výsledků (V2). Pokud je výkonnost vnímána opačně (V3), tedy spíše jako kvalita výsledků než jako kvalita jednání, pak je výkonnost možno ztotožnit s výsledky. Charakteristická pro tento přístup je skutečnost, že pokud je výsledků dosaženo, je jedno, jak byly dosaženy. Konečně pokud v sobě přístup k výkonnosti zahrnuje jak kvalitu jednání, tak kvalitu výsledků (V4), je možno výkonnost chápat jako udržitelné výsledky. Je-li veřejná správa chápána jako trvale udržitelný proces, pak je přístup V4 podle autorů tohoto konceptu tím nejlepším.

Allen a Tommasi (2001) rozlišují pět dimenzí výkonnosti: efektivnost, účelnost, hospodárnost, soulad a kvalitu. Efektivnost (efficiency) je vztah mezi výstupy (outputs), tj. službami a zbožím produkovaným veřejnou správou, a vstupy (inputs), tj. zdroji použitými k jejich produkci. Efektivnost je podle těchto autorů měřena v nákladech na jednotku produkce. Účelnost (effectiveness) je míra dosahování očekávaných cílů (objectives) nebo výsledků (outcomes). I když jsou výstupy produkovány efektivně, nemusí automaticky znamenat, že bude dosaženo očekávaných cílů. Např. nemusí být zvoleny takové výstupy, které nejúčelněji přispívají k naplňování očekávaných výsledků. Hospodárnost (economy) znamená získávání zdrojů příslušné kvality a kvantity za minimální cenu. Může být měřena prostřednictvím vstupů, zejména porovnáním jejich ceny se stanoveným standardem, případně aktuální cenou na trhu. Soulad (compliance) znamená, že činnosti (activities) jsou prováděny dle stanovených pravidel. Konečně kvalita (quality) v obecnějším smyslu znamená účelnost, tj. jak účelně jsou naplněny potřeby uživatelů veřejně produkovaných statků. V užším slova smyslu pak znamená např. včasnost, dostupnost a spolehlivost poskytovaných statků.

Deniston, Rosenstock a Getting (1968) rozeznávají čtyři dimenze výkonnosti, a to vhodnost (appropriateness), dostatečnost (adequacy), účelnost (effectiveness) a efektivnost (efficiency). Vhodnost podle těchto autorů znamená, zda problém, který je řešen, odpovídá zvolenému způsobu řešení, resp. zda problému byla přiřazena relevantní priorita. Dostatečnost znamená především hodnocení relace definovaných cílů a problémů, které vyjadřují. Týká se tedy spíše roviny plánování.

Účelnost znamená to, v jaké míře jsou naplňovány stanovené cíle. Efektivnost definuje autor jako relaci nákladů a dosahovaných cílů.

Jak je patrné z uvedených příkladů, není koncept výkonnosti obsahově ani terminologicky sjednocen. Následující subkapitola se proto věnuje zpřesnění pojmů v oblasti jednotlivých komponent výkonnosti, čímž je předložen konceptuální rámec výkonnosti ve veřejném sektoru.

## 4.2 Prvky výkonnosti a vztahy mezi nimi

V konceptech výkonnosti se nejčastěji vyskytují vstupy (inputs), aktivity (activities), výstupy (outputs) a výsledky (outcomes). Posloupnost těchto prvků nazývá Robinson (2011) řetězcem výsledků (result chain).

**Vstupy** jsou ekvivalentem zdrojů, tj. nejen hmotných aktiv, zaměstnanců a peněz zapojených do produkce, ale i nehmotných aktiv typu organizační kultura, know-how či morálka zaměstnanců. Jak zdůrazňuje Robinson (2011), nemusí jít pouze o zdroje z vnějšku organizace, ale i o zdroje v organizaci vytvořené. Mohou být měřeny v penězích (náklady na vstupy) či v naturálních jednotkách (např. počet zaměstnanců, čas zaměstnanců, atd.), ale mohou být i neměřitelné.

**Aktivity** je možné chápat jako seskupení činností či procesy, které vedou k poskytování statku. Procesy nejsou finálním výstupem, nemohou být tedy doručeny k zákazníkovi. Od aktivit je potřebné odlišit zejména pojem úkon ve smyslu „action“, který znamená konkrétní druh práce vykonávaný v rámci určité aktivity.<sup>32</sup> Stejně tak je nutné upozornit na pojem program (programme), který je skupinou aktivit, jejímž účelem je naplnění určitých cílů (Allen a Tommasi, 2001). Termín program je nutné vztahovat především ke způsobu uspořádání aktivit.

**Výstupy** jsou statky produkované aktivitami, tj. služby a výrobky doručované odběrateli. Výstupy jsou nejčastěji měřeny v naturálních jednotkách (např. počet absolventů škol, počet opravených km silnic, počet uskutečněných divadelních představení). Je možné je však formulovat i v peněžním vyjádření, např. jako náklady na jednoho rekvalifikovaného pracovníka. Výstupy slouží pro stanovování cílů v operativní rovině (Boháčková a Hrabánková, 2009).

**Výsledky** je možné chápat jako žádoucí změny ve společnosti

---

<sup>32</sup> V české literatuře jsou někdy termíny „activities“ a „actions“ překládány stejně, a to jako činnosti.

či socioekonomickém prostředí. Často jsou rozdělovány na dvě skupiny, zprostředkující výsledky (intermediate outcomes) a konečné výsledky (end outcomes, final outcomes), které jsou někdy nazývány dopady (impacts) či účinky (effects). **Zprostředkující výsledky** vedou k požadovanému cíli, nicméně nejsou sami o sobě požadovaným efektem. **Konečné výsledky** jsou vyjádřením požadovaného cíle. Například pokud je cílem určité aktivity snížit nezaměstnanost, jejím výstupem může být počet rekvalifikovaných osob, zprostředkujícím výsledkem snížení nezaměstnanosti (resp. počet osob, které za pomoci rekvalifikačního kurzu nastoupili do zaměstnání) a konečným výsledkem růst životní úrovně obyvatel. Výsledky slouží pro stanovování cílů ve strategické rovině.

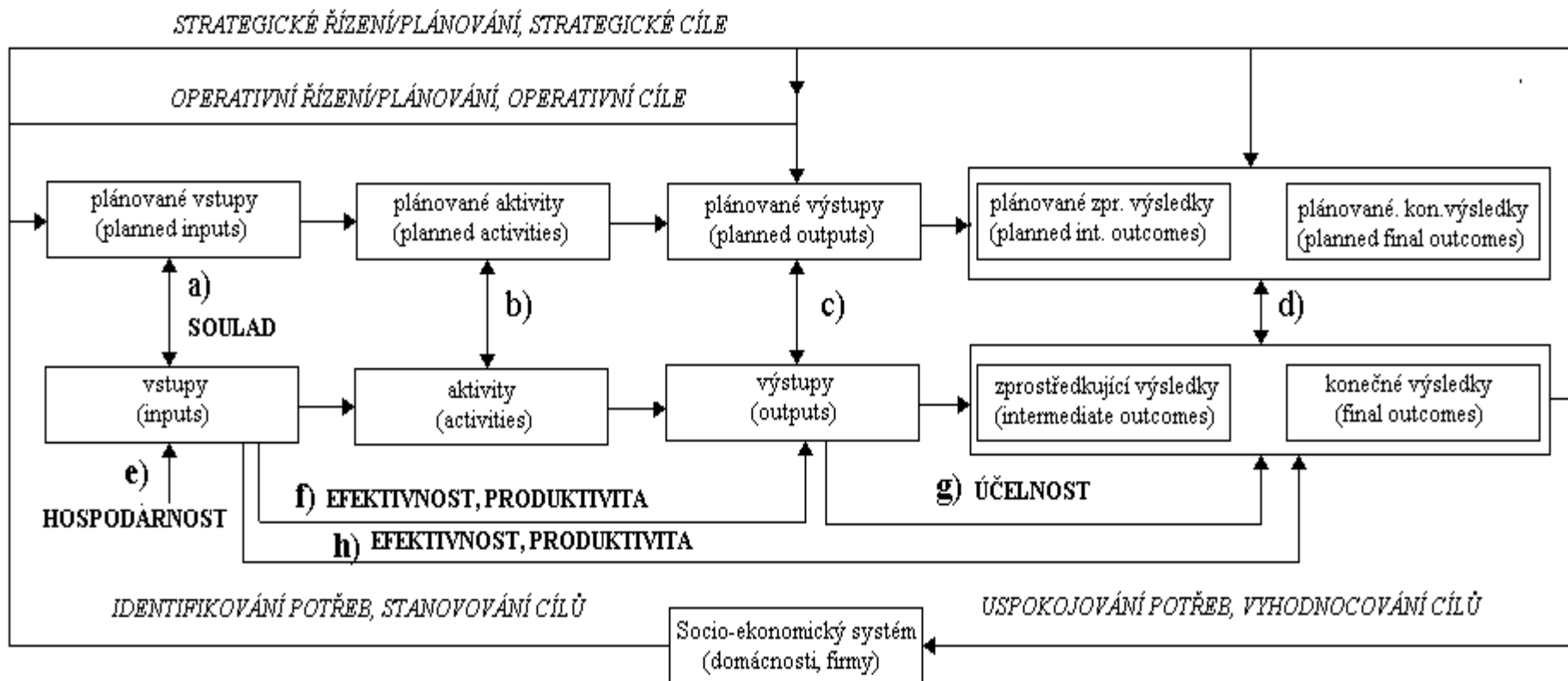
Vzájemné relace indikátorů zobrazuje obrázek č. 2. Jak bylo uvedeno výše, jednou z referenčních hodnot v měření výkonnosti může být plánovaná hodnota. Proto bude pozornost věnována nejprve vztahům, které jsou na obrázku označeny jako a), b), c) a d), tedy vztahům skutečných a plánovaných indikátorů. Jedná se o:

- a) Poměr vstupů a plánovaných vstupů (vstupy/plánované vstupy): Tento poměr je vyjádřením míry úspěšnosti při dodržování stanoveného objemu vstupů. Omezujícím pravidlem je v tomto případě stanovený rozpočet. Sám o sobě nemá tento poměr pro hodnocení výkonnosti příliš velký význam, je třeba ho vždy používat v relaci k výstupům či výsledkům.
- b) Poměr aktivit a plánovaných aktivit (aktivity/plánované aktivity): Jde o míru naplňování plánovaných aktivit. Opět je zapotřebí ho používat v relaci k výstupům či výsledkům.
- c) Poměr výstupů a plánovaných výstupů (výstupy/plánované výstupy): Jde o klíčový poměr pro hodnocení naplňování operativních cílů (objectives), jedná se o míru naplňování operativních cílů.
- d) Poměr výsledků a plánovaných výsledků (výsledky/plánované výsledky): Jde o klíčový poměr pro hodnocení naplňování strategických cílů (goals), jedná se o míru naplňování strategických cílů.

Relace plánovaných hodnot výsledků a výstupů, tedy vztahy c) a d), jsou klíčové pro naplňování stanovených cílů a to jak v rovině operativní, tak v rovině strategické.



**Obr. 2:** Konceptuální rámec výkonnosti ve veřejné správě



Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Obdobné grafické vyjádření používají např. Halligan, Bouckaert a Van Dooren (2010).

Stanovování cílů, tedy operativní a strategické plánování, by mělo vycházet z identifikace potřeb prvků veřejně spravovaného socioekonomického systému (domácností, firem). Jackson (1995) kromě identifikace potřeb spravovaného prostředí považuje za důležité i hodnocení interního prostředí veřejné správy.

Další vztahy zobrazené na obrázku č. 2 jsou vysvětleny následně. Jedná se o:

- e) Vztah vstupů a vstupů obvyklých na trhu, který vyjadřuje **hospodárnost**. Může být vyjádřený například poměrem ceny vstupů a obvyklou cenou vstupů na trhu (cena vstupů/obvyklá cena vstupů).
- f) Poměr vstupů a výstupů vyjadřuje **efektivnost** (vstupy/výstupy). Jsou-li vstupy vyjádřeny v peněžních jednotkách, pak se jedná o průměrné náklady na jednotku produkce (Deniston, Rosenstock a Getting, 1968). Je-li vztah mezi vstupy a výstupy obrácený, tj. zlomek je vyjádřen jako poměr výstupů ke vstupům (výstupy/vstupy), pak vztah vyjadřuje **produktivitu** vstupů.
- g) Vztah výsledků a výstupů, který vyjadřuje **účelnost**. Pokud by byl vyjádřen ve zlomku (výsledky/výstupy) a výstupy by byly vyjádřeny v naturálních jednotkách, pak by se jednalo o **produktivitu** výstupů. Tento poměr může být klíčový zejména při volbě výstupů, tj. naplnění účelnosti ve smyslu volby správných výstupů, neboť při volbě možných výstupů by byl zvolen výstup s největším vlivem na výsledek.
- h) Poměr vstupů a výsledků vyjadřuje **efektivnost** (vstupy/výsledky). Jsou-li vstupy vyjádřeny v peněžních jednotkách, pak se jedná o průměrné náklady na jednotku výsledku (Deniston, Rosenstock a Getting, 1968). Je-li vztah mezi vstupy a výsledky obrácený, tj. zlomek je vyjádřen jako poměr výsledků ke vstupům (výsledky/vstupy), pak vyjadřuje **produktivitu** vstupů. Jedná se o obdobu vztahu f).

Obrázek č. 2 neobsahuje pouze jednu složku výkonnosti v pojetí Allen a Tommasi (2001), a to **kvalitu**. V jejím širším pojetí (účelnost uspokojování potřeb) by ji bylo možno zařadit k finálním výsledkům, v jejím užším pojetí (kvalita jako vlastnost statku) by byla určitou charakteristikou výstupů. Požadavky na kvalitu výstupů ve veřejné správě bývají obvykle ztělesněny v tzv. standardech veřejných služeb a systémech akreditace veřejných institucí a služeb.

Je zřejmé, že koncept výkonnosti je komplexní záležitost. Pokud by však byl

obrázek č. 2 rozdělen vertikálními liniemi procházejícími výstupy, bylo by možné rozlišit prvky výkonnosti spadající pod operativní i strategické řízení (vlevo od pomyslné linie) a prvky spadající výhradně pod strategické řízení (vpravo od pomyslné linie). Někteří autoři (např. Kostecký a Patočková, 2006) v tomto smyslu rozlišují institucionální výkonnost (prvky spadající pod operativní i strategické řízení) a výkonnost vnější (prvky spadající pouze pod strategické řízení).

#### 4.3 Důvody a problémy řízení výkonnosti ve veřejné správě

Smith (1990) považuje za základní důvod výkonnosti tzv. odpovědnostní přístup (accountability).<sup>33</sup> Klíčovým principem výkonnosti je podle něj skutečnost, že „*ti, jejichž kapitál je používán k financování činnosti, by měli být schopni posoudit výkonnost těch, kteří jednají v jejich zájmu*“ (ibid., s. 53). Uvedený vztah zastoupeného (principála) a zástupce (agenta) je podle tohoto autora méně složitý v soukromém sektoru než v sektoru veřejném. Principálem je v soukromém sektoru investor, agentem manažer. Komunikace mezi těmito stranami probíhá právě prostřednictvím reportů o výkonnosti. Ve veřejném sektoru je tento vztah mnohem složitější. V první řadě je principálem veřejnost, která platí daně, a měla by kontrolovat činnost volených zástupců, resp. jejich výkonnost při naplňování úkolů. Volení zástupci však rovněž vykonávají roli principála, a to vzhledem k najatým výkonným manažerům.<sup>34</sup> Druhou rovinou vztahu zastoupení ve veřejném sektoru je vztah poskytovatel statku – spotřebitel. V soukromém sektoru je tento vztah v kontextu výkonnosti považován za méně důležitý, neboť spotřebitelé se o kvalitě a ceně statku mohou informovat z různých zdrojů (např. reference, zkušenost, reklama). Ve veřejném sektoru ale právě výkonnostní data o poskytovaných statcích mohou hrát při rozhodování spotřebitelů klíčovou roli.<sup>35</sup>

Z uvedeného vyplývá, že spotřebitel ve veřejné správě má roli „víceúčelového principála“ (multiple principal) a manažer, který poskytované statky zajišťuje, pak roli „víceúčelového agenta“ (multiple agent). Strategické cíle agentů ve veřejné

---

<sup>33</sup> Obdobně například Propper a Wilson (2003). Překlad pojmu „accountability“ jako „odpovědnostní přístup“ není zcela vypovídající. Jedná se o přijetí či převzetí odpovědnosti za činnosti a jednání.

<sup>34</sup> V případě PO se jedná o již v subkapitole 3.4 popisovaný vztah zřizovatel – ředitel organizace.

<sup>35</sup> Jak blíže popisuje Šulc (2012), v případě krajů je typickým takovým statkem školství a zdravotnictví.

správě mohou být v potenciálním konfliktu, neboť slouží dvěma pánům. Respektive, jejich cíle jsou stanovovány tak, aby vyhověly oběma pánům, čili jsou definovány neurčitě. Pokud jsou cíle definovány neurčitě, velmi těžko se posuzuje výkonnost při jejich dosahování (Propper a Wilson, 2003). Dixit (2002) rovněž upozorňuje na fakt, že volení zástupci mají mnohem větší averzi k riziku než vlastníci v soukromém sektoru, protože nemohou diverzifikovat riziko spojené s potenciálními špatnými výsledky. To vede opět k neurčitému stanovování cílů.

Kromě zmíněného odpovědnostního principu existují další důvody, proč výkonnost ve veřejné správě řídit. Měřítka výkonnosti slouží nejen těm, kdo posuzují činnost manažerů ve veřejné správě, ale i manažerům samotným. Řízení výkonnosti je tak důležitým manažerským nástrojem. Jackson (1991, s. 43) uvádí, že řízení výkonnosti přispívá k následujícím manažerským činnostem v organizaci:

- a) tvorba a implementace strategií a politik,
- b) plánování a rozpočtování poskytování produktů a služeb,
- c) monitoring zavádění plánovaných změn,
- d) zlepšování efektivity poskytovaných služeb a organizace samotné,
- e) ujišťování se o efektivním využívání zdrojů,
- f) zvyšování účinnosti rozhodnutí a
- g) srovnávání se s konkurencí.

Samotní manažeři podle stejného autora kladou na systém řízení výkonnosti následující požadavky:

- a) musí umožňovat srovnání aktuální výkonnosti se stanovenými cíli, s minulým obdobím nebo s podobnými organizacemi,
- b) musí rozkrývat problémové oblasti,
- c) musí poskytovat široký obrázek o poskytovaných službách,
- d) musí identifikovat trendy a umožňovat srovnání v čase a
- e) musí rozvíjet lokální benchmarky, normy a cíle.

Měření výkonnosti je nástrojem, který umožňuje zlepšování chodu organizace, posilování odpovědnostního principu, zlepšování rozhodování v organizaci a především umožňuje organizaci se učit (ibid.).

Vyjma uvedeného složitého vztahu zastoupení při veřejném poskytování statků

ztěžuje řízení výkonnosti ve veřejném sektoru i povaha poskytovaných statků. Spotřeba a stanovení ceny těchto statků má určitá specifika, která ztěžují uplatnění privátních metod řízení výkonnosti. Především se jedná o tzv. nerivalitu spotřeby a nevylučitelnost ze spotřeby u veřejných statků, případně naplnění alespoň jedné této vlastnosti u tzv. statků smíšených. Tyto charakteristiky vedou k tomu, že spotřebitel není ochoten vyjadřovat své preference ohledně poskytovaného statku prostřednictvím peněžních hlasů a o objemu a kvalitě statků se rozhoduje zprostředkovaně prostřednictvím volebních hlasů. Výstupy veřejného sektoru pak nelze ocenit tržním způsobem. I u tzv. soukromých statků, kde platí rivalita ve spotřebě a vylučitelnost ze spotřeby, a které veřejný sektor poskytuje, je tržní ocenění většinou narušeno společenskou preferencí statku, která vede k netržnímu stanovení a tedy zkreslení ceny. Z tohoto důvodu neexistuje pro většinu veřejných organizací tzv. spodní hranice zisku (profit bottom line), která je využívána jako zásadní měřítko výkonnosti v soukromém sektoru (ibid.).

#### 4.4 Proces řízení výkonnosti

Jak bylo uvedeno výše, řízení výkonnosti (performance management) se odehrává ve dvou vzájemně se překrývajících rovinách, operativní a strategické. V operativní rovině je ve veřejné správě řízena především procedurální výkonnost, ve strategické rovině pak i výkonnost vnější.

Spanenberg (1994) v řízení výkonnosti rozlišuje čtyři základní aktivity (fáze), a to plánování, realizaci, měření a hodnocení. Každá aktivita obsahuje další podskupiny činností. Podrobněji základní prvky procesu řízení výkonnosti v obou rovinách ukazuje obrázek č. 3.

Fáze **plánování** výkonnosti se týká obou rovin řízení výkonnosti. Předchází mu ve strategické rovině analýza prostředí, definice strategických cílů a strategických indikátorů<sup>36</sup>. Oběma rovinám je společná definice operativních indikátorů.

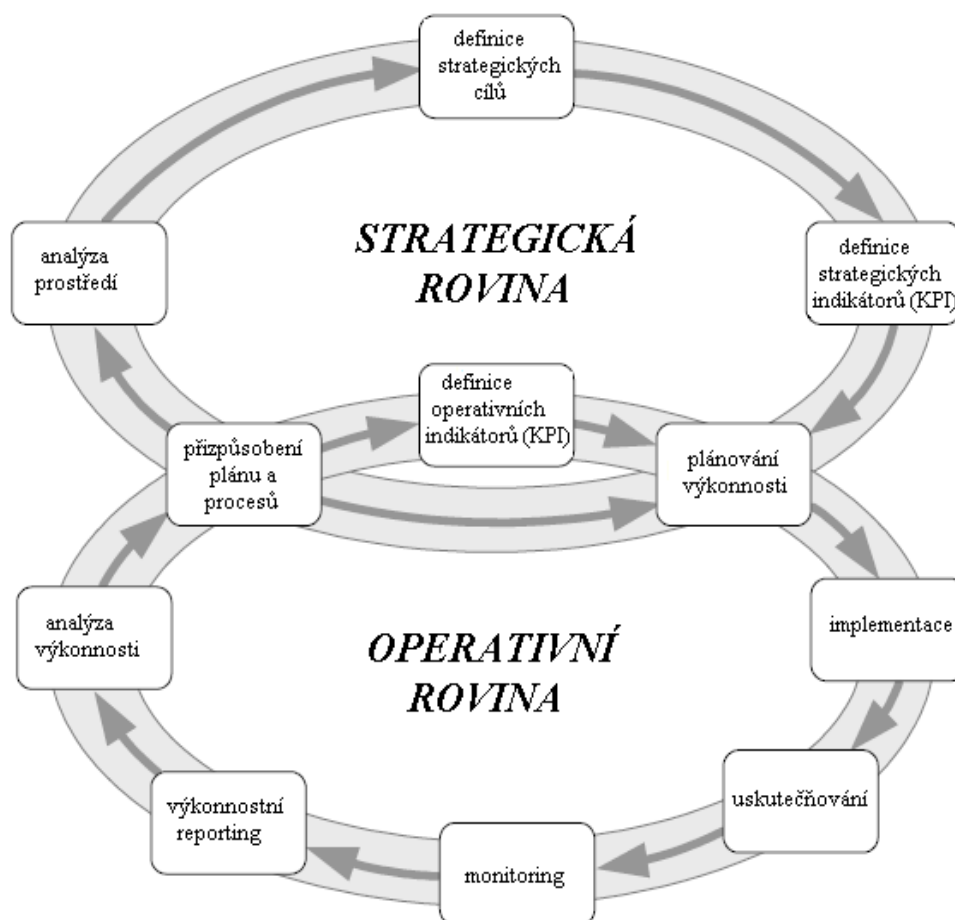
Fáze **realizace** řízení výkonnosti se týká pouze operativní roviny řízení. Zahrnuje v sobě fáze implementace a uskutečňování. Jednotlivé procesy či činnosti v organizaci by měly být usměrňovány tak, aby naplňovaly požadavky na

---

<sup>36</sup> V praxi se pro jejich označování vžila zkratka KPI (Key Performance Indicators), která znamená klíčové ukazatele výkonnosti.

výkonnost vyjádřené prostřednictvím strategických i operativních indikátorů.<sup>37</sup>

**Obr. 3:** Dvě úrovně řízení výkonnosti



Zdroj: Melchert, Winter a Klesse (2004, s. 4060), vlastní úprava

Fáze **měření**, jejíž uskutečňování se opět týká operativní roviny činnosti organizace, se skládá z monitoringu a výkonnostního reportingu. V obecné rovině je možné měření definovat jako „činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného subjektu“ (Wagner, 2009, s. 35). Výsledkem měření je hodnota, se kterou se dále určitým způsobem pracuje, resp. je z ní vytvářena informace. Za informaci je považována konkrétní interpretace nejnižších informačních entit (hodnot, dat), která těmto datům přisuzuje určitý význam, tedy

<sup>37</sup> V současné době existuje celá řada standardizovaných metodik, jak činnosti v organizaci měnit či restrukturalizovat. Jedná se například o PDCA cyklus, metodu FADE a reengineering procesů (Grasseová, Dubec a Horák, 2008). PDCA je zkratkou termínů plan (plánuj), do (dělej), check (přezkoumávej) a act (reaguj), FADE pak termínů focus (nalezení a vymezení problému), analysis (analýza problému), development (návrh řešení problému) a execution (provedení plánu).

„in-formuje“ data do souvislostí. Monitoring je proces průběžného sběru dat a jejich přetváření na informace, které jsou následně doručovány příslušným uživatelům ve formě výkazů. Doručování informací ve formě výkazů je podstatou reportingu. Podle Fibírové (2003) by výkazy měly mít takovou strukturu a podrobnost, která usnadní a zrychlí rozhodování, měly by být dostatečně srozumitelné a přehledné a měly by obsahovat pouze takové informace, které je možné ovlivnit.

Fáze **hodnocení** zahrnuje výkonnostní analýzu a následné přizpůsobení plánu. Hodnocení spočívá zejména ve srovnání (benchmarkingu) dosažených hodnot s referenční hodnotou a rozbor příčin pozitivní či negativní odchylky. Hodnocení musí obsahovat i rozbor plánované hodnoty, neboť podmínky, za kterých byla plánovaná hodnota stanovena, se v čase mohly změnit. Výsledkem hodnocení může být přizpůsobení plánované hodnoty.

Nastíněný konceptuální rámec a proces řízení výkonnosti budou úspěšné jedině tehdy, pokud budou podpořeny funkčním informačním systémem. Allen a Tommasi (2001) definují obecné kvalitativní požadavky na informační systém pro měření a hodnocení výkonnosti. Patří mezi ně relevance a užitečnost, jasnost a srozumitelnost, nákladová efektivnost a dostatečná kapacita. Wagner (2009) za vhodnou metodu pro vytvoření informačního systému považuje metodu Business Intelligence (BI).<sup>38</sup> BI je soubor komponent, které pomáhají data extrahovat z provozních systémů, zpracovávat, analyzovat a doručovat uživatelům. Jejich základem je multidimenzionalita, tedy nazírání na organizační data a výsledky z mnoha úhlů pohledu. Nástroje BI slouží především pro strategické řízení organizace, své opodstatnění však najdou i v rovině operativního řízení. Lacko (2006, s. 2) metodu BI definuje jako „*proces transformace dat na informace a převod těchto informací na poznatky prostřednictvím objevování.*“

---

<sup>38</sup> Využití metody v kontextu regionální správy popisují Šulc a Vystrčil (2010). Melchert, Winter a Klesse (2004) uvádějí další dvě oblasti, které je nutné do informačně technologické podpory komplexního řízení výkonnosti zahrnout. Jedná se o integraci provozních systémů organizace (EAI, Enterprise Application Integration) a podporu modelování procesů (BPM, Business Process Modelling). Tyto tři komponenty dohromady umožňují podle uvedených autorů analýzu dat v reálném čase, automatizaci procesů v organizaci a řízení výkonnosti jednotlivých procesů.

## 5 Metody měření a hodnocení výkonnosti

Trendy v řízení veřejných organizací spojené s nástupem New Public Managementu se nevyhnuly ani muzeím. V osmdesátých letech minulého století do muzeí začínají pronikat manažerské nástroje, zaměřené na plánování a řízení v organizacích. Od počátku devadesátých let se do popředí zájmu dostávají kvantitativní techniky hodnocení muzeí, které ústí v řízení výkonnosti a zavádění indikátorů výkonnosti muzeí (Weil, 1994; Mairesse a Eeckaut, 2002).

Související literatura se zabývá dvěma základními otázkami: proč výkonnost muzeí měřit a jak ji měřit. Základní důvody pro měření výkonnosti ve veřejné správě, které jsou aplikovatelné na činnost muzeí, byly uvedeny v předchozí kapitole. Pro každé muzeum je měření výkonnosti nástrojem, který umožňuje zlepšování chodu muzea, posilování odpovědnostního principu, zlepšování rozhodování v muzeu a především umožňuje muzeu se učit a přizpůsobovat se vnějšímu prostředí. Rovněž problémy, které byly uvedeny pro veřejnou správu obecně, se týkají i muzeí. Např. O'Hagan (1998, s. 198) ohledně stanovování cílů muzeí uvádí: „*Čím více vágní je tento aspekt řízení muzea, tím větší je prostor pro ty, kteří řídí muzeum za účelem uzpůsobení funkcí muzea svým vlastním preferencím... Výsledkem je skutečnost, že toto umožňuje uvedeným osobám vyhnout se řízení výkonnosti a tedy i odpovědnosti za to, co dělají.*“

Jakkoli je řízení výkonnosti v muzeích předmětem mnoha diskusí, každé muzeum je součástí (lokální) ekonomiky a management muzea, stejně jako každé jiné organizace, musí adekvátně reagovat na trendy a změny v ekonomickém prostředí, ve kterém muzeum funguje (Jackson, 1991). K nejvýznamnějším trendům v externím prostředí je možné zařadit:

- a) rostoucí konkurenci v oblasti neziskového sektoru, která snižuje dostupnost disponibilních zdrojů pro muzea (Quinn, 2002; Frey a Meier, 2006; Camarelo, Garrido a Vincente, 2011): V situaci, kdy disponibilní zdroje vlády i spotřebitelů klesají, je nutné o finanční prostředky soutěžit. Muzea soutěží o veřejné prostředky s nemocnicemi, školami či knihovnami. Způsobem, jak dokázat svůj význam, je zvyšovat a prezentovat svoji výkonnost.
- b) vzrůstající konkurenci v oblasti volnočasových a kulturních aktivit (Johnson a Thomas, 1998; Quinn, 2002), jejichž nabídka dnes mnohonásobně převyšuje



poptávku po jejich spotřebě (Kesner, 2005): Tato konkurence se projevuje v oblasti návštěvnosti i v oblasti financování. Muzea musí obhajovat svoji pozici a hodnotu, musí dokazovat, že jejich financování se poskytovatelům financí vyplatí a stojí za to (Jackson, 1991; Anderson, 2004).

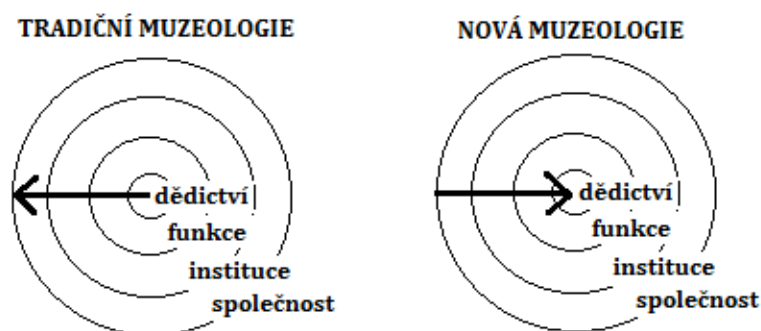
- c) rostoucí dohled veřejnosti a vzrůstající obava z nevhodného používání veřejných zdrojů (Quinn, 2002): Veřejnost zvyšuje v situaci nedostatku disponibilních veřejných zdrojů svůj dohled nad jejich vynakládáním. Navíc, pohled vlády na kulturu se mění, je zřejmý trend přenášet odpovědnost za kulturu na nižší stupně územní samosprávy. V této situaci stoupá význam odpovědnostního principu a prezentování výsledků činnosti.
- d) obecný trend snižování veřejných výdajů na kulturu (Quinn, 2002): Snižování veřejných výdajů vede management kulturních organizací k hledání širšího spektra příjmů, orientaci na zákazníka a zvyšování efektivity řízení muzea, což vede k potřebě řídit výkonnost těchto činností (Camarelo, Garrido a Vincente, 2011).
- e) marginalizaci kultury (Quinn, 2002): Postavení kultury je dnes marginalizováno, zvláště mladí lidé nepovažují kulturu ani muzea za součást svého života. Řízení a zavádění výkonnosti a inovací je jedním z prostředků, jak se s těmito trendy vyrovnat a obhájit existenci muzea vůči změnám v preferencích spotřebitelů.

Změny ve vnějším prostředí nemají vliv pouze na jednotlivá muzea, ale na celý muzejní sektor. Při řízení muzea je tudíž nutné zohledňovat i změny a trendy v samotném muzejním sektoru (Camarelo, Garrido a Vincente, 2011). K nejvýznamnějším změnám v muzejním sektoru patří:

- a) vzrůstající počet muzeí (Meier a Frei, 2003): Muzea soutěží o návštěvníky a finance nejen s ostatními kulturními, volnočasovými a veřejnými institucemi, ale i mezi sebou. To zakládá potřebnost řízení a prezentace výkonnosti muzeí.
- b) postupná změna důležitosti jednotlivých funkcí muzea (Anderson, 2004): Před půlstoletím byla muzea hodnocena především podle velikosti a důležitosti jejich sbírek, neboť nejdůležitější funkce muzea byla spatřována ve shromažďování a ochraně sbírkových předmětů. V dnešní době se důraz posunuje směrem k funkci vzdělávací a hodnocena je především schopnost muzea zaujmout a přilákat návštěvníka.

c) proměna teorie muzejní práce (Van Mensch, 2004): Teorie muzejní práce (muzeologie) je založena na čtyřech základních parametrech, jak ilustruje obrázek č. 4. Zatímco tradiční muzeologie je založena na přístupu „zevnitř ven“, tzv. nová muzeologie, prosazující se od sedmdesátých let minulého století, vychází z přístupu „zvenku dovnitř“. *„Tato muzeologie je založena na obrácené hierarchii, začínající od potřeb společnosti a soustřeďující se na sociální roli kulturního dědictví spíše než organizační a procedurální struktury“.* (Van Mensch, 2004, s. 7) Míru naplňování potřeb společnosti je možné maximalizovat a prezentovat právě prostřednictvím řízení výkonnosti.

**Obr. 4:** Proměna teorie muzejní práce



Zdroj: Vlastní zpracování podle van Mensch (2004, s. 6)

V literatuře lze nalézt všeobecnou shodu v tom, že výkonnost muzeí je z naznačených důvodů potřebné řídit, poněkud jiná je však situace v otázce jak ji řídit. V této kapitole je podán přehled potenciálních metod pro měření a hodnocení výkonnosti muzeí. Předkládaný přehled vychází ze tří základních směrů: metod používaných v muzejním sektoru, metod využívaných ve veřejné správě a metod aplikovaných v soukromém sektoru, u kterých autor této práce spatřuje určitý potenciál pro měření a hodnocení výkonnosti muzeí. Je uvedeno širší spektrum metod využívaných v neziskovém i ziskovém sektoru tak, aby bylo vytvořeno široké a heterogenní zázemí pro naplnění hlavního cíle práce, tedy návrh a ověření vlastního modelu měření a hodnocení výkonnosti krajských muzeí.

Uvedenému záměru je přizpůsobena struktura této kapitoly. Subkapitola 5.1 se zaměřuje na konstrukci indikátorů výkonnosti a problémy spojené s jejich aplikací. Subkapitola 5.2 přibližuje metody založené na tzv. efektivní hranici, využívané pro

vzájemné srovnávání efektivnosti muzeí. Subkapitola 5.3 se krátce zaměřuje na standardy muzejní práce, tedy jeden ze způsobů kvalitativního hodnocení muzeí. Subkapitola 5.4 přibližuje nákladově užitkové metody, které se používají k oceňování netržních vstupů a výstupů. Konečně subkapitola 5.5 uvádí metody, které jsou používány pro řízení strategií organizací.

## 5.1 Indikátory výkonnosti

Indikátory výkonnosti jsou společně s metodami založenými na tzv. efektivní hranici nejpoužívanější metodou pro měření a hodnocení výkonnosti muzeí (Mairesse a Eeckaut, 2002). Zároveň je však s jejich používáním spojeno celá řada problémů, a to zejména v oblasti konstrukce a interpretace (Pignataro, 2003).

Indikátor je deskriptor určitého jevu či činnosti. Z hlediska uvedeného konceptuálního rámce výkonnosti ve veřejném sektoru indikátory výkonnosti popisují prvky a dimenze výkonnosti. Indikátory popisující jednotlivé prvky výkonnosti vyjadřují jejich kvantitativní popis a vlastnosti (ibid.). Ty jsou většinou dobře měřitelné (např. počet zaměstnanců, počet návštěvníků, náklady na určitou službu), avšak popisují výkonnost pouze částečně a omezeně. Jackson (1991) tuto skupinu indikátorů nazývá metrikami výkonnosti (performance measures). Druhá skupina indikátorů, které Jackson (ibid.) nazývá indikátory výkonnosti (performance indicators), je používána pro hodnocení různých dimenzí výkonnosti organizace a zaměřuje se na popis dimenzí výkonnosti (Pignataro, 2003). Indikátory v této skupině jsou většinou hůře měřitelné a jejich hodnoty by měly „indikovat“ míru naplňování cílů organizace v jednotlivých dimenzích výkonnosti (např. náklady na návštěvníka, veřejná podpora na návštěvníka, atd.).

Z hlediska konstrukce musí indikátory splňovat několik základních podmínek. Např. Boháčková a Hrabánková (2009) definují následující podmínky. Indikátory podle těchto autorek

- a) musí být dostatečně relevantní, aby vyjádřily podstatu sledovaného jevu,
- b) musí být objektivní, tedy založené na ověřitelných a prokazatelných datech,
- c) musí být jednoznačné, průhledné, kvantifikovatelné a
- d) musí být dostupné, tj. musí existovat datová základna pro jejich konstrukci.

Jackson (1991) uvádí následující kritéria konstrukce indikátorů: konzistence

v čase a mezi jednotkami (consistency), srovnatelnost (comparability), srozumitelnost (clarity), kontrolovatelnost (controllability), reflexe externího prostředí (contingency), komplexnost (comprehensive), přiměřený počet (bounded), relevance (relevance) a proveditelnost (feasibility). Z hlediska operativnosti indikátoru je nutno definovat zejména název indikátoru, účel, cíl, vzorec výpočtu, osobu, která měří, zdroje, periodu zjišťování a vlastníka indikátoru, tj. osobu, která je za naplňování indikátoru odpovědná (Wagner, 2009).<sup>39</sup>

Jak bylo uvedeno výše, měření výkonnosti muzeí prostřednictvím indikátorů výkonnosti je poměrně časté. Tabulka č. 5 uvádí některé práce, jejichž autoři indikátory výkonnosti pro měření a hodnocení výkonnosti muzeí navrhují.<sup>40</sup>

**Tab. 5:** Vybrané přístupy k indikátorům výkonnosti muzeí

zdroj	funkcionální oblasti	dimenze výkonnosti	Poznámka
Jackson (1991)	náklady, zdroje, fundraising, úroveň služeb, produktivita, dostupnost služeb, kvalita, výsledky	hospodárnost, efektivnost, produktivita, spravedlnost, kvalita, účelnost	35 indikátorů ve funkcionálních oblastech a dimenzích
Ames (1994)	dostupnost, vstupné a bezpečnost, lidské zdroje, marketing a doplňkové aktivity, finance, vybavení a fundraising, činnost (výstavy, sbírky, vzdělávání)	explicitně neuvedeno	48 indikátorů v šesti funkcionálních oblastech
Anderson (2004)	kvalita zážitku, naplnění vzdělávací funkce, reputace, priority a výsledky managementu, kvalita zaměstnanců, standardy řízení, velikost a kvalita sbírky, výzkum, uchovávání sbírek, kvalita výstav, doplňkové činnosti	explicitně neuvedeno	101 indikátorů v 11 funkcionálních oblastech, zdůraznění vazby na misi a hodnoty muzea, důraz dlouhé období a snadnost výpočtu a reportování
Gilhespy (2005)	maximalizace dostupnosti, návštěvnosti, hospodárnosti, vzdělávací funkce, kvality, příjmů, kvality služeb a sociální soudržnosti	účelnost, efektivita, hospodárnost, kvalita, spravedlnost	46 indikátorů v osmi funkcionálních oblastech a dimenzích, důraz na sociální aspekty

Zdroj: Jackson (1991), Ames (1994), Anderson (2004) a Gilhespy (2005)

<sup>39</sup> Pro vyjádření podmínek kvality indikátorů je využíván i koncept SMART, který jako první použil Doran (1981), a který byl později rozšířen na SMARTERS. Zkratka vyjadřuje počáteční písmena anglických termínů specific, measurable, attainable, relevant, timely, evaluate, reevaluate a satisfactory.

<sup>40</sup> Podrobnější přehled vybraných indikátorů podává příloha č. 3.

Stanovení relevantních indikátorů pro měření výkonnosti je klíčové. Jackson (1991), Allen a Tommasi (2001) a Pignataro (2003) upozorňují na rizika, která s konstrukcí i používáním indikátorů v praxi souvisejí. Jde zejména o riziko, že budou opominuty i nekvantifikovatelné charakteristiky sledovaných činností, resp. že pozornost bude věnována výhradně měření a nikoli samotnému jevu. Dále, podmínkám kladeným na indikátory vyhovují spíše data popisující krátkodobé atributy, takže indikátory mohou být často zaměřeny spíše krátkodobě, což může mít negativní vliv na udržitelnost výkonnosti měřených činností. Hrozí rovněž špatná interpretace dat a nekritické akceptování výsledků měření, fixace indikátorů v určitém čase a jejich zastarávání (tedy skutečnost, že indikátor již neodpovídá novým podmínkám činnosti), případně rovněž demotivace pracovníků, jejichž činnosti nejsou v indikátoru zahrnuty. Z těchto důvodů např. Weil (1994) zdůrazňuje, že:

- a) indikátory výkonnosti nemohou nahradit kvalitativní hodnocení muzea, ale měly by sloužit spíše jako detektory potenciálně negativních jevů a přicházejících problémů v činnosti muzeí,
- b) indikátory výkonnosti by neměly nikdy být používány ke vzájemnému srovnávání jednotlivých muzeí,<sup>41</sup> ale měly by sloužit především konkrétní instituci a jejímu managementu a
- c) velmi dobrým využitím indikátorů výkonnosti je hodnocení jejich vývoje v čase a srovnávání oproti plánovaným hodnotám.

Jak vyplývá z tabulky č. 5, indikátory výkonnosti muzeí jsou konstruovány a seskupovány ve dvou rozměrech. Prvním je funkcionální oblast činnosti muzea a druhým je vybraná dimenze nebo prvek výkonnosti. Je patrné, že používané indikátory výkonnosti se neomezují pouze na finanční aspekty výkonnosti, ale pokrývají celé spektrum funkcí muzea. Quinn (2002, s. 3) poznamenává, že „...účetní metriky výkonnosti nejsou pro muzea vhodné, neboť nejsou schopné kvantifikovat nefinanční aspekty sbírek, např. jejich kulturní, historické, vědecké a vzdělávací hodnoty“. Další autoři (např. Camarelo, Garrido a Vincente, 2011)

---

<sup>41</sup> V ČR existuje projekt benchmarking muzeí (<http://www.benchmarkingmuzei.cz/>). Ukazatele využívané ke srovnávání muzeí v tomto projektu jsou obsahem přílohy č. 3.

naopak uvádí, že výkonnost muzeí musí být hodnocena jak ve finanční oblasti, tak v ostatních oblastech.<sup>42</sup>

Standardní metodou využívanou pro hodnocení finanční dimenze výkonnosti v podnikatelském sektoru je finanční analýza. Její podstatou je rozbor finančních ukazatelů, jehož výsledkem je ucelené zhodnocení stavu, trendů a silných a slabých stránek v hospodaření organizace. Kraftová (2002, s. 25) uvádí, že jde o „*metodu rozboru, ve které hrají dominantní roli finanční částky a čas*“. Autorem této práce nebylo dohledáno použití finanční analýzy na konkrétní muzeum,<sup>43</sup> Kraftová (2002) nicméně předkládá aplikaci tohoto nástroje na oblast příspěvkových organizací.<sup>44</sup> Využití finanční analýzy pro oblast muzeí ztěžuje zejména nemožnost uplatnit zisk coby základní měřítko výkonnosti organizace a pro její zavedení do praxe může být překážkou i obtížná interpretace ukazatelů a problematičnost stanovení referenčních hodnot. Naopak, potenciál finanční analýzy lze spatřovat zejména v oblasti doplňkových činností muzeí, zejména jejich efektivity a produktivity.

Tangen (2004) k metodám řízení finanční výkonnosti řadí i metodu přiřazování nákladů podle aktivit (activity-based costing, ABC). Její podstatou je přiřazování nákladů nikoli jednotlivým útvarům v organizaci, ale jednotlivým procesům a aktivitám v organizaci. Metoda je tak „*jedním z informačních nástrojů široce pojeté metody řízení procesů či aktivit, která se projevuje mimo jiné i v přístupu k sestavování plánů a rozpočtů*“ (Král et al. 2003, s. 214). Použití uvedeného principu v oblasti rozpočtování se nazývá rozpočtování podle aktivit (activity-based budgeting, ABB) a použití v celém systému řízení procesů a aktivit v organizaci pak řízení podle aktivit (activity-based management, ABM). Základním principem metody je přiřazování režijních nákladů jednotlivým procesům (resp. funkcím) v organizaci, přičemž všechny náklady organizace je tak možno vztáhnout na výsledné výkony. Metoda umožňuje poměrně přesné rozvržení nákladů na jednotku

---

<sup>42</sup> Tito autoři rozlišují tři perspektivy výkonnosti muzeí: ekonomickou (economic), tržní (market) a společenskou (social). Ekonomická perspektiva by měla brát v úvahu zejména počet návštěvníků a generování příjmů ze vstupného. Tržní perspektiva zahrnuje vnímání návštěvníků a hodnocení muzea optikou uspokojení, zájmu o muzeum a dobré pověsti muzea. Společenská perspektiva výkonnosti se týká naplňování vize a společenské role muzea.

<sup>43</sup> Výjimku tvoří několik studentských prací, které se však omezují pouze na horizontální a vertikální popis účetních výkazů vybraných muzeí, bez hlubší analýzy a vazby na výkonnost.

<sup>44</sup> Základní ukazatele a modely tohoto přístupu jsou uvedeny v příloze č. 4.

výstupu (plánovaných i skutečných) a rozklad nákladů na jednotlivé procesy (aktivity), umožňuje i přesně zhodnotit míru naplňování plánované nákladnosti výstupů se skutečnou nákladností výstupů, tedy zhodnotit hospodárnost výstupů a naplňování cílů organizace týkajících se aktivit a výstupů. Metoda tak přináší významné zpřesnění procesu rozpočtování. Tangen (2004) uvádí, že nevýhodou této metody je především její omezené zaměření pouze na finanční oblast a značná náročnost na čas a spektrum potřebných dat. Přesné zjišťování nákladů může být velmi náročné, což může vyvážit přínosy metody.

## 5.2 Metody založené na efektivní hranici

Problémem indikátorů výkonnosti je zejména jejich interpretace. Indikátory výkonnosti, jakkoli jsou vzájemně kombinovány a seskupovány, měří pouze určitou dílčí dimenzi či prvek výkonnosti v dílčí funkcionální oblasti muzea (Mairesse a Eeckaut, 2002). Tento nedostatek řeší metody založené na tzv. efektivní hranici, z nichž v muzejním sektoru nejčastěji používanou je metoda analýzy obalu dat.

Metoda analýzy obalu dat (Data Envelopment Analysis, DEA) patří mezi vícekriteriální rozhodovací metody. Metoda slouží pro hodnocení efektivity (výkonnosti, produktivity) homogenních jednotek na základě velikosti jejich vstupů a výstupů. Metoda je používána jak v privátním sektoru, tak v sektoru veřejném.<sup>45</sup>

Podstatou DEA je srovnání homogenních jednotek, tedy jednotek produkujících stejné výstupy a spotřebovávajících stejné vstupy, za účelem nalezení efektivních a neefektivních jednotek. Vstupy mají povahu minimalizační, tj. čím nižší je hodnota vstupů, tím vyšší je efektivita jednotky. Výstupy mají naopak povahu maximalizační, tj. čím vyšší je hodnota výstupů, tím více je jednotka efektivní. Počet vstupů i výstupů může být větší než jedna.

Jak uvádí Faltová Leitmanová et al. (2012, s. 74), DEA je založena na představě, že „*pro daný problém existuje množina produkčních možností, tvořená všemi přípustnými kombinacemi vstupů a výstupů.*“ Tato množina je definována tzv. efektivní hranicí, na které leží kombinace vstupů a výstupů efektivních jednotek. Metoda nalézá neefektivní jednotky, které svoji činnost mohou zlepšit tak, aby se dostaly z množiny produkčních možností na její efektivní hranici. Výsledkem

---

<sup>45</sup> Faltová Leitmanová et al. (2012) popisují jednotlivé oblasti využití metody.

metody je rovněž zjištění, v čem je možné činnost neefektivních jednotek zlepšit a jak je možné se na efektivní hranici posunout.

Metoda má více variant. Dle povahy problému je možno použít buď modely orientované na vstupy a jejich minimalizaci, nebo výstupy a jejich maximalizaci.<sup>46</sup> Tabulka č. 6 uvádí některé empirické práce, které metodu aplikují na muzea.

**Tab. 6:** Vybrané využití DEA metody v muzejním sektoru

studie	popis metody
Mairesse a Eeckaut (2002)	zahrnutá muzea: 64 regionálních muzeí v Belgii typ metody: FDH, konstrukce modelů ve třech oblastech (ochrana, výzkum a komunikace, dopad) vstupy: výše rozpočtu, počet výzkumných pracovníků, počet ostatních pracovníků, výdaje na bezpečnostní služby výstupy: procento inventarizovaných sbírkových předmětů, indikátor technických aspektů, počet publikací, počet konferencí, počet otevíracích hodin, počet výstav, počet návštěvníků
Basso a Funari (2003)	zahrnutá muzea: 15 lokálních muzeí v italské Bologně, Florencii a Benátkách typ metody: CCR, BCC, FDH vstupy: počet zaměstnanců, rozloha výstavních prostor výstupy: počet návštěvníků platících plně vstupné, počet návštěvníků platících zlevněné vstupné, počet výstav v daném období, počet ostatních aktivit (semináře, konference, atd.)
Barrio, Herrero a Sanz (2009)	zahrnutá muzea: 76 regionálních muzeí ve španělském regionu Castilla y León typ metody: CCR, BCC vstupy: počet zaměstnanců, sbírkových předmětů a vybavení výstupy: počet návštěvníků

Zdroj: Mairesse a Eeckaut (2002), Basso a Funari (2003) a Barrio, Herrero a Sanz (2009)

Poznámka: CCR = Model Charnes, Cooper, Rhodes; BCC = Model Banker, Charnes, Cooper; FDH = Model Free Disposal Hull.

Nespornou výhodou metody je možnost práce s měkkými, špatně kvantifikovatelnými faktory, a to jak na straně vstupů, tak na straně výstupů. Relativně dobrá interpretace výsledků a možnost zpracovávat současně více vstupů a výstupů vede k častému použití metody ve veřejné správě. Na druhou stranu, metodu lze použít pouze u homogenních jednotek, které pracují se stejnými vstupy a výstupy, tedy pro srovnání organizací stejného typu. Při aplikaci metody je rovněž

<sup>46</sup> Bližší informace o metodě je možno nalézt v pracích Brožová, Houška a Šubrt (2003), Allen et al. (2007) a Faltová Leitmanová et al. (2012).



nutno si uvědomit fakt, že výsledná efektivita jednotek vychází pouze z jejich vzájemného srovnání, nikoli z objektivního pohledu na efektivitu. Podle Brožové, Houšky a Šubrta (2003) se jedná o tzv. praktickou efektivitu, nikoli efektivitu teoretickou. Nevýhodou může být rovněž potenciální náročnost výpočtu a interpretace výsledků v praxi.

### 5.3 Profesní a etické standardy

Zatímco indikátory výkonnosti a metody založené na efektivní hranici jsou zaměřeny na kvantitativní popis dosahované výkonnosti, hodnocení každého muzea by nesporně mělo zahrnovat i složku kvalitativní (např. Weil, 1994; Quinn 2002; Mairesse a Eeckaut, 2002; Kesner, 2005).<sup>47</sup> „*Posuzování kvality služeb a výkonů je však mnohem obtížnější než měření kvantifikovatelných aspektů činnosti.*“ (Kesner, 2005, s. 282)

Jedním ze způsobů, jak posoudit kvalitativní složku činnosti organizace, je porovnat výsledky její činnosti s oborově definovanými standardy. Standard v oblasti muzejnictví je možné chápat jako „*zásady chování muzejních institucí v oblasti řízení, managementu sbírek a služeb poskytovaných veřejnosti*“ (Fialová, 2003, s. 36). Standard je určitou kvalitativní normou hodnocení muzea a jeho naplnění je často spojováno s registrací (akreditací) do systému muzeí, tj. centrálně vedeného seznamu sbírkotvorných institucí.

V ČR existují od roku 2005 standardy dostupnosti veřejné služby pro muzea, které jsou ukotveny v § 10a zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů. Jedná se o standard územní dostupnosti, standard časové dostupnosti, standard ekonomické dostupnosti a standard fyzické dostupnosti. Tyto standardy nicméně nejsou standardy muzejní činnosti v podobě obvyklé v zahraničí, ale jedná se o standardy výstupů muzeí, tj. veřejně poskytovaných služeb (Žalman, 2004). Tabulka č. 7 podává přehled standardů muzejní práce podle Fialové (2003).<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Příklad kvalitativního hodnocení muzea viz Gstraunthaler a Piber (2012).

<sup>48</sup> Autorka srovnává standardy ve Velké Británii, USA a Austrálii.

**Tab. 7: Přehled standardů muzejní práce**

<b>skupina</b>	<b>oblasti standardizace</b>
institucionální standardy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definice muzea a etický kodex</li> <li>• sbírkotvornost muzea</li> <li>• neziskovost organizace a vlastnictví sbírek</li> </ul>
standardy managementu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• institucionální základna muzea</li> <li>• dlouhodobé uchovávání sbírek ve veřejném zájmu</li> <li>• deklarace cílů a vymezení klíčových oblastí působení muzea, plánování činnosti</li> <li>• odborný personál muzea, personální politika</li> <li>• pevná finanční základna muzea</li> <li>• plánovitý přístup k hospodaření muzea</li> <li>• dlouhodobá záruka muzejních budov</li> </ul>
standardy managementu sbírek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• charakteristika kmenové sbírky muzea včetně významných výpůjček začleněných do sbírek muzea</li> <li>• sbírkotvorná politika muzea</li> <li>• deakcesní činnost muzea</li> <li>• správa a evidence sbírek</li> <li>• preventivní konzervace sbírek</li> <li>• bezpečnostní management</li> </ul>
standardy práce s veřejností	<ul style="list-style-type: none"> <li>• otevírací doba a přístupnost muzea</li> <li>• služby poskytované veřejnosti</li> <li>• spektrum zařízení muzea sloužící návštěvníkům</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování podle Fialová (2003)

#### 5.4 Nákladově užitkové metody

Nákladově užitkové (nákladově výstupové) metody se používají zejména pro hodnocení, volbu alternativ a analýzu činností a projektů ve veřejné správě (Ochrana, 2004, 2005). Jejich podstatou je měření vstupů a výstupů. Všem dále uvedeným metodám je společné to, že vstupy jsou měřeny v peněžních jednotkách, výstupy pak podle jednotlivých metod buď nejsou měřeny vůbec, nebo v peněžních jednotkách, naturálních jednotkách či ve formě užitečnosti. V tabulce č. 8 jsou uvedeny čtyři nejdůležitější metody, a sice metoda minimalizace nákladů, analýza nákladů a přínosů, analýza efektivnosti nákladů a analýza užitečnosti nákladů.

V muzejním sektoru je nejvyužívanější metodou analýza nákladů a přínosů (cost-benefit analysis, CBA), která je zaměřena na vztah vstupů a výstupů, přičemž obě kategorie jsou měřeny v peněžních jednotkách. Tento princip podle Ochrany (2005) zaručuje přesnost metody oproti ostatním metodám.

**Tab. 8:** Nákladově užitkové metody

metoda	podstata	potenciál / nevýhody
minimalizace nákladů (cost-minimization analysis, CMA)	porovnává náklady jednotlivých variant činností či projektů, je vybrána ta varianta, která je při splnění definovaného standardu kvality nejlevnější	hodnocení hospodárnosti vstupů, případně výstupů zajišťovaných dodavatelským způsobem nevýhodou je neprovázanost vstupů a výstupů
analýza nákladů a přínosů (cost-benefit analysis, CBA)	zaměřena na vztah vstupů a výstupů, přičemž obě kategorie jsou měřeny v peněžních jednotkách sledování čistého současného přínosu, tedy vztahu „čistý současný přínos > čisté současné náklady“	umožňuje ocenit peněžně netržní produkty a služby organizací
analýza efektivity nákladů (cost-effectiveness analysis, CEA)	obdoba CBA, pro ohodnocení výstupů používá naturální jednotky použití v těch případech, kdy je peněžní vyjádření výstupů velmi obtížné a výstupy jsou homogenní	hodnocení vztahu vstupů a výstupů, a to efektivity na bázi průměrných nákladů na jednotku výstupu u homogenních výstupů
analýza užitečnosti nákladů (cost-utility analysis, CUA)	porovnává přírůstky vstupů a výstupů činnosti vstupy jsou měřeny v peněžních jednotkách, výstupy ve formě užitečnosti použití tam, kde jsou výstupy heterogenní a výstup má pouze jednu dimenzi, takže mu lze snadno přiřadit užitek	hodnocení vztahu vstupů a výstupů, a to efektivity na bázi průměrného užitku na jednotku výstupu uplatnění v případě heterogenního produktu a v případech, kdy není zjišťování užitku příliš náročné

Zdroj: Vlastní zpracování podle Ochrana (2004, 2005)

Ochrana (2005) rozlišuje dva typy CBA, užší a širší. Oba typy se liší tím, jaké náklady a přínosy se do výpočtu zahrnují. V užší variantě se zahrnují pouze tzv. přímé náklady a výnosy, které se vztahují k dané činnosti, resp. které se vztahují přímo k odběrateli činností. V širším pojetí jsou pak kalkulovány i náklady a přínosy nepřímé, které souvisí s negativními či pozitivními externalitami činnosti. Z tohoto důvodu je metoda v širším pojetí obvykle nazývána analýzou společenských nákladů a společenských přínosů.

Metoda CBA zahrnuje dva základní kroky: identifikaci a peněžní ocenění společenských nákladů a přínosů (Fuguitt a Wilcox, 1999). **Identifikace** společenských nákladů spojených s činností muzea by měla vzít v úvahu mj. náklady ušlé příležitosti a negativní externality související s činností muzea (viz

část věnovaná nákladům muzea). Obdobně, identifikace společenských přínosů činnosti muzea musí vzít v úvahu všechny přínosy, které činnost muzea společnosti přináší. Jak bylo naznačeno v kapitole druhé, poptávka po činnosti muzea je dvojího typu: tržní a společenská. Tržní poptávka generuje přínosy v podobě vlastních příjmů muzea, a vyjadřuje preference uživatelů muzea. Společenská poptávka, která odráží netržní společenské preference činnosti muzea, souvisí se společenskými přínosy, které nejsou ohodnoceny peněžně (např. externality, netržní hodnoty). Společenská poptávka vyjadřuje preference celé společnosti, tedy jak uživatelů, tak neuživatelů muzea.

Společenské přínosy a náklady činnosti muzea, které nejsou viditelné v účetnictví muzea, je nutno **peněžně ocenit**. V rámci CBA je k peněžnímu oceňování nepeněžních přínosů v kultuře využívána řada metod (např. Fuguitt a Wilcox, 1999; O'Brien, 2010). Lze je rozdělit do dvou skupin, a sice přístupů založených na odhalování preferencí a přístupů založených na již projevených preferencích (O'Brien, 2010).

Podstatou přístupů založených na **odhalování preferencí** je vytvoření fiktivního trhu, a to za pomoci dotazování respondentů, kolik jsou ochotni za statek zaplatit, případně jakou jsou ochotni přijmout kompenzaci za to, že nebudou moci statek spotřebovávat (tabulka č. 9).

**Tab. 9:** Přístupy založené na odhalování preferencí

přístup	podstata	základní výhody a nevýhody	příklady využití v muzejním sektoru
kontingentní oceňování (contingent valuation)	zjišťování ochoty platit (WTP) nebo přijmout kompenzaci za změnu (WTA) statku, u něž neexistuje trh	(+) časté použití v kultuře, propracovaná metodika (+) umožňuje ocenit i preference neuživatelů (-) odpovědi respondentů nemusí odpovídat jejich skutečnému chování na trhu	Sanz, Herrero a Bedate (2003) Tohmo (2004) Tranter (2009)
modelování volby (choice modelling)	zjišťování preferencí ve volbě charakteristik určitého statku, stanovování pořadí alternativ	(+) volba pořadí může být pro respondenty vhodnější než přímé ohodnocování statku (-) časově náročné (-) pouze preference uživatelů	Kinghorn a Willis (2007) Kinghorn a Willis (2008)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Fuguitt a Wilcox (1999) a O'Brien (2010)

Přístupy založené na **projevených preferencích** využívají již projevené preference, nikoli ale u předmětného statku, ale na souvisejících existujících trzích. Nevýhodou těchto přístupů je zejména fakt, že nejsou schopny ocenit preference neuživatelů daného statku (Fuguitt a Wilcox, 1999). Přístupy založené na odhalování preferencí jsou uvedeny v tabulce č. 10.

**Tab. 10:** Přístupy založené na projevených preferencích

<b>přístup</b>	<b>podstata</b>	<b>základní výhody a nevýhody</b>	<b>příklady využití v muzejním sektoru</b>
hédonické oceňování (hedonic pricing)	ceny netržního statku se odvozují od statku tržního, který ho ovlivňuje	(+) odvození cen na základě trhu (-) je obtížné najít ty tržní statky, od kterých je možné cenu kulturních statků odvodit (-) v kultuře málo využívané (-) pouze preference uživatelů	Sheppard (2010)
metoda cestovních nákladů (travel cost method)	ceny netržního statku se odvozují od nákladů cesty potřebné k jeho spotřebě	(+) časté použití v kultuře (+) odvození cen na základě trhu (-) pouze preference uživatelů (-) časově náročné	Martin (1994) Fonseca a Rebelo (2010) Vincente a De Frutos (2011)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Fuguitt a Wilcox (1999) a O'Brien (2010)

## 5.5 Metody založené na komplexním řízení strategie

Pro metody založené na komplexním řízení strategie je typické, že poskytují předem definovaný rámec, který přístup k měření a hodnocení výkonnosti organizace strukturuje do určitých oblastí, dimenzí či perspektiv. Potenciál těchto metod pro měření a hodnocení výkonnosti muzeí spočívá zejména v jejich komplexnosti (pokrývají všechny činnosti) a vazbě na strategii organizace (umožňují propojit strategii a výkonnost).

V této subkapitole je pozornost věnována nejprve metodám založeným sebehodnocení organizace, tj. metodám EFQM Excellence a CAF (část 5.5.1) a modelu Malcolm Baldrige National Quality Model (část 5.5.2). V částech 5.5.3 – 5.5.6 jsou uvedeny metody využívané především v privátní sféře: výkonnostní hranol, Sink & Tuttle, Balanced Scorecard a model řízení potenciálu podniku. V částech 5.5.7 a 5.5.8 jsou charakterizovány dva modely pro hodnocení výkonnosti kulturních organizací, a sice model 3M a model Iana Gilhespyho.

### 5.5.1 EFQM model Excellence a Společný hodnotící rámec (CAF)

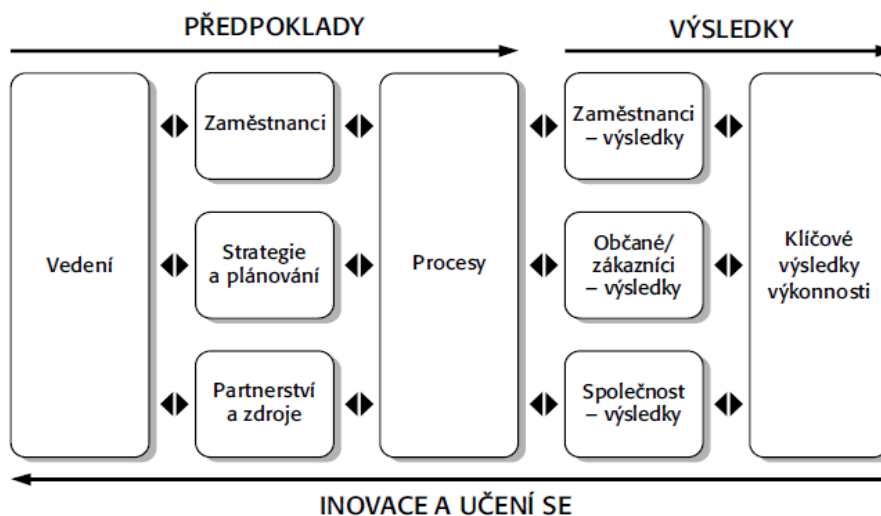
Model excellence Evropské nadace pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management, EFQM) vznikl v roce 1992 a je využíván ve všech typech organizací. Vychází z následujících principů (podle [www.efqm.org](http://www.efqm.org)):

- a) dosahování vyvážených výsledků: Plánování a výsledky excelentních organizací vycházejí z vyváženého souboru aktivit, které jsou zaměřeny jak krátkodobě, tak dlouhodobě, a které vycházejí z potřeb zainteresovaných stran.
- b) přidaná hodnota pro zákazníky: Excelentní organizace znají potřeby a očekávání svých zákazníků a na základě nich vytvářejí hodnotu.
- c) vedení s vizí, inspirací a integritou: Excelentní organizace mají lídry, kteří formují budoucnost a jsou vzorem chování, hodnot a etiky.
- d) řízení procesů: Excelentní organizace jsou řízeny prostřednictvím procesů, které zajišťují vyvážené a udržitelné výsledky.
- e) úspěch prostřednictvím lidí: Excelentní organizace znají hodnotu svých zaměstnanců a vytvářejí prostředí pro dosahování organizačních cílů.
- f) rozvoj kreativity a inovativnosti: Excelentní organizace zvyšují svoji výkonnost prostřednictvím kontinuálních a systematických inovací a kreativity.
- g) vytváření partnerství: Excelentní organizace vyhledávají, rozvíjejí a udržují partnerství se širokým spektrem partnerů k dosahování společných úspěchů.
- h) přebírání odpovědnosti za udržitelnou budoucnost: Excelentní organizace dbají na kulturní a etické myšlení, hodnoty a nejvyšší standardy chování.

Základem EFQM modelu je sebehodnocení organizace na základě definovaného rámce, který je složen z devíti kritérií. Pro veřejný sektor vznikla speciální zjednodušené verze modelu, a to tzv. společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework, CAF). Principy hodnocení jsou v původní verzi modelu i verzi upravené pro veřejnou správu téměř totožné, budou proto vysvětleny na verzi modelu pro veřejnou správu.

Model CAF je nástrojem pro zlepšování výkonnosti organizací ve veřejném sektoru, a to metodou sebehodnocení na základě předem daných kritérií (rámců). Vznikl z iniciativy ministrů Evropské unie odpovědných za veřejnou správu v roce 2000 (Kolektiv autorů, 2009). Struktura modelu je zobrazena na obrázku č. 5.

Obr. 5: Model CAF



Zdroj: Kolektiv autorů (2009, s. 9)

Kritéria hodnocení jsou v modelu členěna na dvě hlavní skupiny, a sice kritéria předpokladů a kritéria výsledků. Kritéria předpokladů (vedení, zaměstnanci, strategie a plánování, partnerství a zdroje a procesy) vycházejí z myšlenky, že existují určité předpoklady, které musí organizace naplnit, aby mohla dosáhnout vynikajících výsledků. Tato kritéria hodnotí, co organizace dělá a jak, aby dosáhla cílených výsledků. Kritéria předpokladů se dále dělí na 20 dílčích kritérií. Kritéria výsledků pak hodnotí naplňování klíčových indikátorů výkonnosti vůči všem zainteresovaným stranám, tj. zaměstnancům, občanům, společnosti a výsledky v klíčových činnostech organizace. Dělí se dále na osm dílčích kritérií.

Podstatou hodnocení je bodové ohodnocování jednotlivých kritérií týmem hodnotitelů. Stupnice v kritériích předpokladů je založena na cyklu PDCA,<sup>49</sup> kdy čím je činnost z hlediska tohoto cyklu v organizaci vyspělejší, tím více bodů kritérium získává. Maximum bodů v kritériu (100 bodů) lze získat za stav „*vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, průběžně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování.*“ (ibid., s. 48)

V kritériích výsledků se hodnotí rozsah, trendy a míra přezkoumávání

<sup>49</sup> Model EFQM Excellence je založen na metodice RADAR, což je asi nejdůležitější rozdíl oproti modelu CAF. RADAR je tvořen prvními písmeny slov results (výsledky), approach (přístup), deployment (rozšíření), assessment (posuzování) a review (přezkoumávání).

dosažených výsledků. Maximum bodů v kritériích výsledků lze dosáhnout za situace, kdy „byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.“ (ibid., s. 49)

Výhodou tohoto nástroje je nesporně jeho komplexnost, protože pokrývá veškeré činnosti v organizaci. Rovněž skutečnost, že metoda v sobě obsahuje dimenzi času, tedy že zkoumá jednak předpoklady a jednak skutečné výsledky, lze hodnotit pozitivně. Nevýhodou metody je naopak její značná časová náročnost a úskalí spojená s principem sebehodnocení, např. neprůhlednost a možnost manipulace výsledků (blíže např. Špaček, 2003; Vacík a Skalický, 2006; Hejdková a Ircingová, 2006 a Grasseová, Dubec a Horák, 2008). Z hlediska řízení výkonnosti muzea může mít tento model potenciál především v oblasti procedurálního výkonu, zejména prvku aktivit. Lze ho chápat jako určitý diagnostický nástroj, jehož výsledky jsou určeny především pro management muzea. Dle databáze uživatelů modelu CAF Evropského institutu veřejné správy (<http://www.eipa.eu/>) několik muzeí v Evropě model používá.

### **5.5.2 Malcolm Baldrige National Quality Model**

Model vznikl v roce 1987 ve Spojených státech. V současné době existuje několik verzí tohoto modelu, a to podle odvětví, ve kterém organizace působí (vzdělání, zdravotnictví, služby, průmysl, neziskové organizace a vládní organizace). Základním principem modelu je porovnání výsledků organizace se standardem, který je tvořen nejlepšími výsledky organizací v daném odvětví.

Model poskytuje rámec a nástroj pro porozumění silným stránkám a možnostem pro zlepšování v organizaci. Má v sobě integrován komplexní přístup k organizační výkonnosti, jehož výsledkem je neustálé zvyšování hodnoty pro zákazníky a zainteresované strany, zlepšování efektivity a schopností organizace a průběžné učení se. Základní strukturu modelu ukazuje obrázek č. 6.

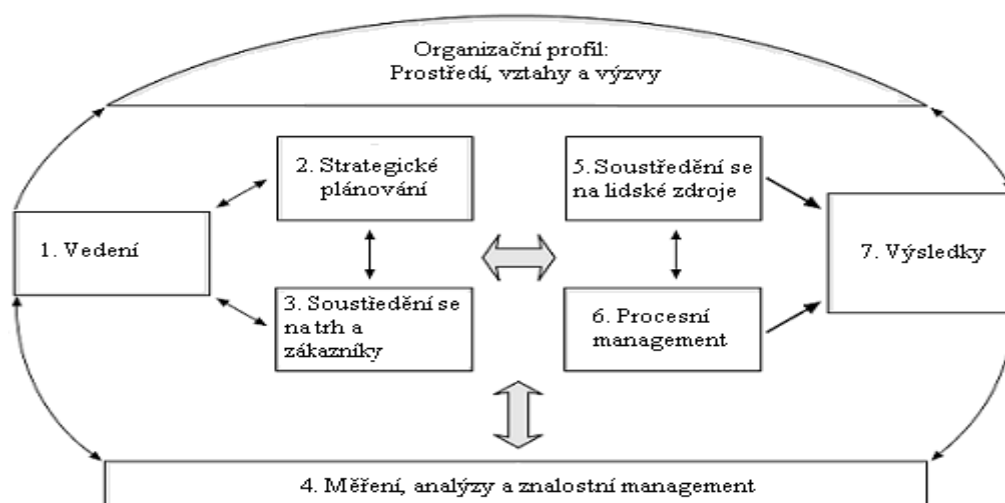
Jak vyplývá z obrázku č. 6, model má sedm kritérií, která jsou dále členěna na dílčí kritéria. Jedná se o (podle Vacík a Skalický, 2006):

- a) Vedení: Určuje, jak top management podnik vede, jaký má vztah k veřejnosti a jaké má ve společnosti postavení. Obsahuje dílčí kritéria Organizační vedení



- a Sociální zodpovědnost.
- b) Strategické plánování: Zabývá se otázkami, jak podnik naplňuje svoje strategie a jak rozhoduje o klíčových akčních plánech. Člení se na dílčí kritéria Strategický vývoj a Přípravenost strategií.
  - c) Soustředění na trh a zákazníka: Určuje naplňování požadavků a očekávání zákazníků a trhů. Obsahuje dílčí kritéria Znalost zákazníků a trhu a Vztahy k zákazníkům.
  - d) Měření, analýzy a znalostní management: Vychází z efektivních procesů managementu a analyzuje data a informace podporující významné podnikové procesy a podnikový výkonnostní manažerský systém. Obsahuje dílčí kritéria Měření a analýzy výkonnosti organizace a Informační a znalostní management.
  - e) Soustředění se na lidské zdroje: Specifikuje, jak podnik využívá pracovní sílu k dosažení celkového potenciálu. Člení se na dílčí kritéria Systémy práce, Učení zaměstnanců a motivace a Dobrý pocit a spokojenost zaměstnanců.
  - f) Procesní management: Upravuje procesy, jejich řízení a zlepšování. Dále se člení na Hodnocení procesů a Podpůrné procesy.
  - g) Výsledky: Představuje hodnocení výkonnosti podniku v klíčových oblastech a ve vztahu ke konkurenci. Člení se na sedm dílčích kritérií Výsledky zaměřené na zákazníky, Výsledky výrobků a služeb, Finanční výsledky, Výsledky lidských zdrojů, Výsledky efektivnosti organizace a Výsledky celkové ekonomiky a sociální zodpovědnosti.

**Obr. 6:** Model Malcolm Baldrige



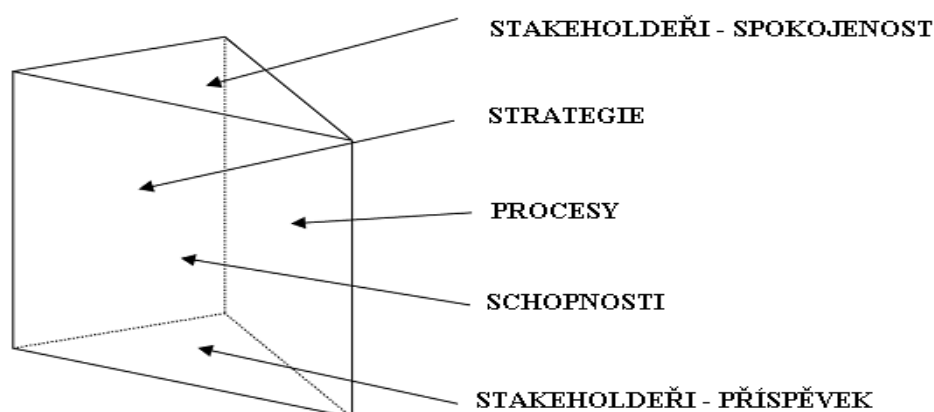
Zdroj: <http://www.nist.gov/baldrige>, vlastní úprava

O potenciálu, slabinách i využití tohoto modelu v oblasti měření a hodnocení výkonnosti muzeí je možné konstatovat totéž, jako o modelu CAF, neboť základní principy konstrukce a fungování modelu jsou obdobné. Aplikaci modelu na podmínky muzea se autorovi této práce nepodařilo dohledat.

### 5.5.3 Výkonnostní hranol

Výkonnostní hranol (Performance Prism) je novější koncept, který poskytuje komplexní rámec pro řízení výkonnosti organizací a vytvoření organizačního modelu výkonnosti. Autorem modelu je profesor Neely (např. Neely, Adams a Crowe, 2001). Model integruje pět vzájemně provázaných klíčových perspektiv. Jedná se o spokojenost stakeholderů, příspěvek stakeholderů, strategie, procesy a schopnosti organizace (obrázek č. 7).

**Obr. 7:** Model výkonnostního hranolu



Zdroj: Neely, Adams a Crowe (2001), vlastní úprava

Perspektiva **spokojenosti stakeholderů**, kterými mohou být např. zákazníci, investoři, zaměstnanci, dodavatelé či veřejnost, spočívá v identifikaci hodnoty, kterou organizace stakeholderům přináší. Strategie by měla být formulována na základě definice jednotlivých skupin stakeholderů, pochopení odlišností potřeb jednotlivých skupin stakeholderů a tedy i diferenciaci pojetí hodnoty pro tyto skupiny. Perspektiva **příspěvku stakeholderů** spočívá v správné identifikaci toho, co od jednotlivých skupin stakeholderů organizace požaduje. Např. v případě zákazníků kupujících si produkty organizace se jedná o věrnost či solventnost, v případě zaměstnanců to může být loajalita, flexibilita či maximální produktivita. Perspektiva **strategie** je primárně odvislá od správného uplatnění dvou předchozích

perspektiv. Teprve po poznání potřeb a možného příspěvku jednotlivých skupin stakeholderů je možné určit způsob a postup (strategii), jak nejlépe doručit jednotlivým zainteresovaným stranám tu správnou hodnotu. Perspektiva **procesů** znamená takové nastavení procesů v organizaci, které umožní efektivně realizovat definovanou strategii. Perspektiva **schopností** se úzce váže na procesy. Procesy nemohou správně fungovat, aniž by organizace disponovala lidmi se správnými schopnostmi, flexibilní materiálně-technickou základnou a nehmotným know-how. Tyto organizační schopnosti jsou podmínkou realizace strategie a doručení správné hodnoty zainteresovaným stranám.

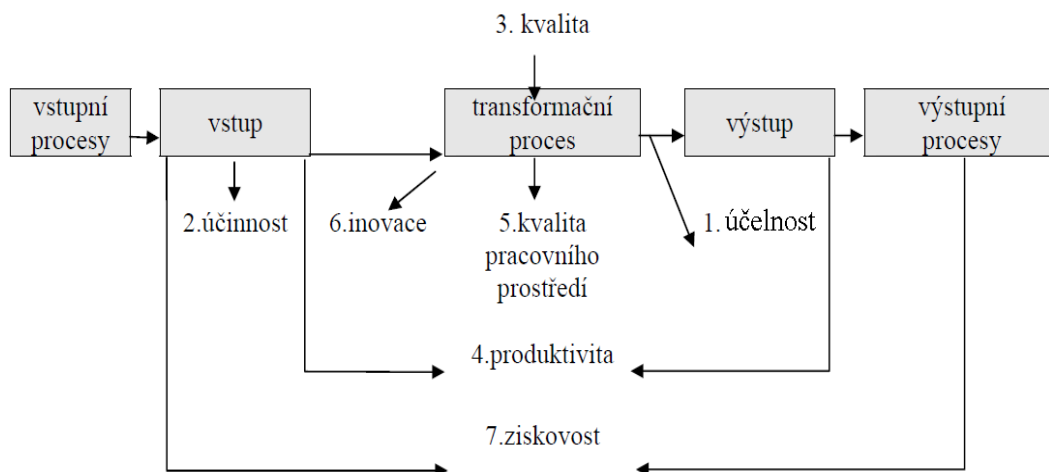
Na základě těchto perspektiv organizace tvoří systém pro měření své výkonnosti, jehož základem jsou klíčové ukazatele výkonnosti. Při tvorbě ukazatelů je podle autorů modelu klíčové porozumět tomu, co a jak má být měřeno (design systému), kde lze získat data, jak s nimi má být nakládáno a jak mají být doručovány (plánování a výstavba systému), jak lze na základě měření výkonnosti zlepšit procesy v organizaci neboli jak ukazatele používat (implementace a provozování systému) a jak neustále udržovat systém ve stavu odpovídajícím aktuální situaci organizace (obnovování systému).

Tangen (2004) považuje za silnou stránku tohoto přístupu především mnohem komplexnější přístup ke stakeholderům. Poznání jejich potřeb a potenciálního příspěvku před vlastním zformováním strategie organizace zabezpečuje to, že indikátory výkonnosti mají stabilní základy. Dalším pozitivem tohoto přístupu je zahrnutí mnohem širšího spektra stakeholderů než je obvyklé u ostatních přístupů. Tato pozitiva mohou být rovněž přínosná pro měření a hodnocení výkonnosti organizací. Na druhou stranu, vlastní model obsahuje pouze velmi málo praktických doporučení, jak by měl být realizován v praxi, a nevěnuje příliš pozornosti návaznosti na stávající systémy měření výkonnosti, které v organizacích existují. Praktická aplikace modelu v muzeu nebyla nalezena.

#### **5.5.4 Model Sink & Tuttle**

Jeden z prvních modelů výkonnosti byl publikován v roce 1985 (ibid.). Výkonnost organizace považuje za mix sedmi výkonnostních kritérií. Jedná se o účelnost, hospodárnost, kvalitu, produktivitu, kvalitu pracovního prostředí, inovace a ziskovost. Rámec modelu ukazuje obrázek č. 8.

**Obr. 8:** Model Sink & Tuttle



Zdroj: Vacík a Skalický (2006), vlastní úprava

**Účelnost** v modelu znamená „*dělat správné věci ve správném čase ve správné kvalitě*“ (ibid., s. 729). Vyjadřuje se jako vztah skutečných výstupů a očekávaných výstupů. **Účinnost** v modelu odpovídá hospodárnosti ve výše uvedeném konceptuálnímu rámci výkonnosti ve veřejné správě. Jedná se o vztah plánovaných vstupů a skutečně spotřebovaných vstupů. **Kvalita** znamená stupeň, ve kterém organizace naplňuje požadavky a očekávání a je poměrně širokým pojmem. **Produktivita** v modelu znamená vztah výstupů a vstupů, a tedy opět odpovídá výše uvedenému konceptuálnímu rámci. **Kvalita pracovního prostředí** je podle autorů modelu klíčovým elementem dobře fungující organizace, **inovace** jsou nezbytné pro udržení a zvýšení výkonnosti. **Ziskovost** považují autoři za konečný cíl činnosti každé organizace.

Samotný proces řízení výkonnosti se v metodě skládá z vytvoření vize pro budoucnost, plánování strategie, návrhu, rozvoje a implementace strategie, návrhu, rozvoje a implementace měřicího a hodnotícího systému a trvalé podpory v organizaci.

Hoehn (2003) za největší přínosy metody považuje skutečnost, že metoda neomezuje ukazatele do konkrétních rámců nebo skupin a systémový přístup metody, který umožňuje manažerům podrobně porozumět organizaci (systému). Naopak, při aplikaci metody může být obtížnější definice ukazatelů, neboť chybí předepsané rámce, a metoda může být velmi náročná na čas. Tangen (2004)

považuje za největší slabinu modelu rovněž to, že nebere v úvahu zákaznickou perspektivu a neodpovídá potřebě flexibility organizace. Pro měření a hodnocení výkonnosti muzeí může být inspirující zejména dimenze inovací v procesu transformace, které pomáhají výkonnost trvale zvyšovat.

### 5.5.5 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (systém vyvážených ukazatelů, BSC) je v současné době pravděpodobně jednou z nejpropracovanějších metod pro řízení a měření výkonnosti organizace. Metoda byla poprvé publikována v roce 1992 a jejími autory jsou R. Kaplan a D. Norton (Kaplan a Norton, 2002). Základními znaky Balanced Scorecard jsou podle Wagnera (2009):

- a) vazba systémů měření výkonnosti na vizi a strategii organizace,
- b) pojetí organizace jako účastníka koaličních vztahů s širokým spektrem stakeholderů,
- c) využití nefinančních měřítek výkonnosti, a to zejména pro oblast tzv. nehmotných aktiv a
- d) orientace měření výkonnosti spíše na budoucí vývoj výkonnosti než na minulost.

Metoda poskytuje rámec pro převádění strategie a vize do uceleného systému měření výkonnosti. Podstatou metody je transformace vize a mise organizace do systému finančních i nefinančních indikátorů, prostřednictvím kterých je následně měřena výkonnost organizace při naplňování strategie. Indikátory jsou uspořádány do čtyř vzájemně provázaných perspektiv, finanční, zákaznické, interních procesů a perspektivy učení se a růstu.

Základním principem **finanční perspektivy** je měřit finanční dopady realizovaných akcí. Týká se finančních cílů organizace a je zaměřena primárně na akcionáře podniku. **Zákaznická perspektiva** je zaměřena na identifikaci zákaznických a tržních segmentů a poskytuje rámec pro definici měřítek výkonnosti v těchto segmentech. Měřítka by v sobě měla ztělesňovat například spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl zákazníků na trzích. V **perspektivě interních procesů** jde o to, identifikovat klíčové interní procesy, ve kterých musí organizace dosahovat excelentních výsledků, aby mohla zvyšovat svoji výkonnost. V **perspektivě učení se a růstu** je pozornost zaměřena na zvyšování kvality základních zdrojů organizace, kterými

jsou lidský kapitál, systémy a procedury (Kaplan a Norton, 2002).

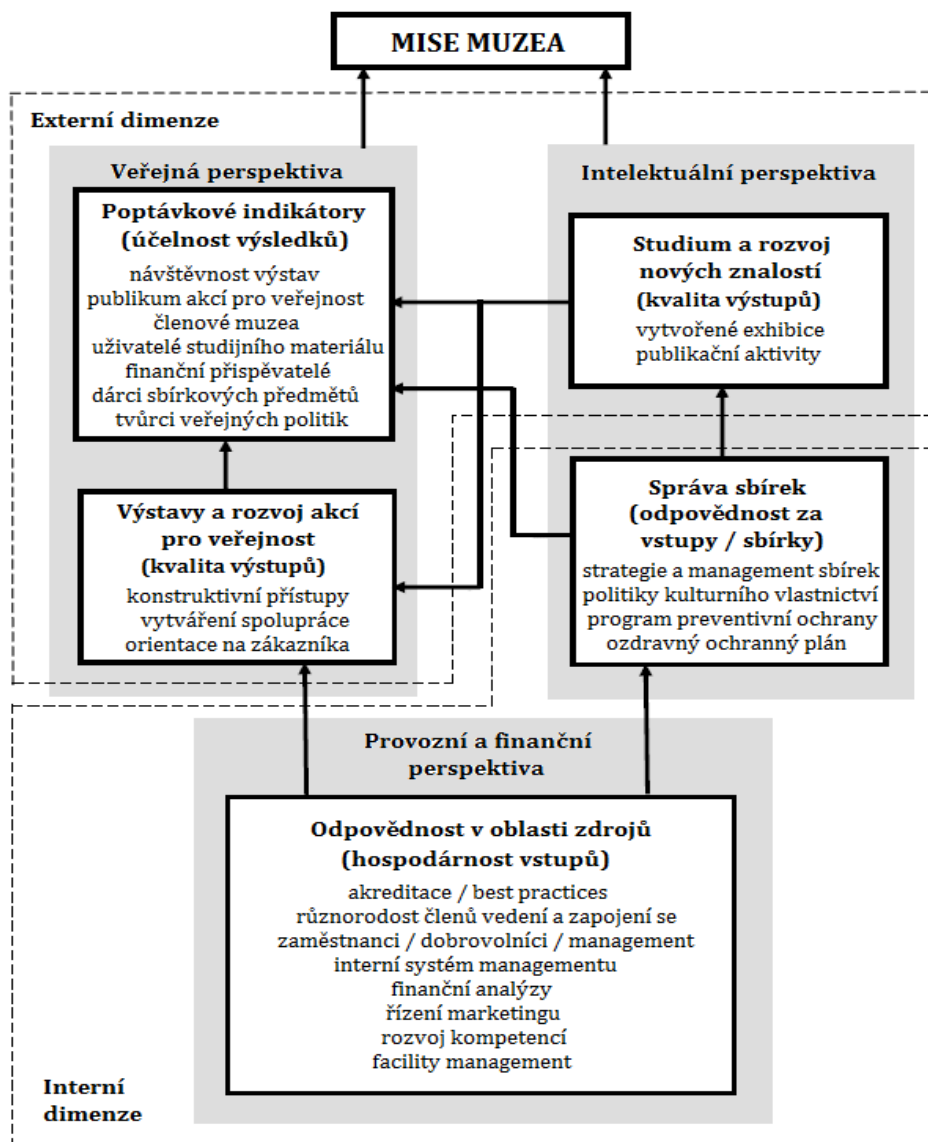
Hoehn (2003) za největší přínosy metody považuje existenci čtyř perspektiv (ty umožňují jednak zorganizovat výkonnostní indikátory do definovaného rámce, jednak rychleji definovat klíčové indikátory), jednoduchou strukturu výsledného reportu (ta podporuje rychlost manažerského rozhodování) a poměrně jednoduchý přístup k mapování strategie (ten umožňuje převod strategie na indikátory). Tyto přínosy však mohou mít podle uvedeného autora i své stinné stránky. Jde o to, že čtyři předdefinované perspektivy nemusí být nejlepší v některých situacích a u některých podniků, rozhodování na základě jednoduchého reportu nemusí být relevantní vzhledem k nižším úrovním řízení a přílišné zaměření se na indikátory může znamenat odtržení od podstaty činnosti organizace. Metoda rovněž nepodporuje plánování, tvorbu strategie, stanovování cílů organizace, zaměřuje se až na transformaci strategie do systému řízení výkonnosti organizace.

Aplikaci metody na muzeum umění prezentuje Fox (2006), jehož přístup je zobrazen na obrázku č. 9. Autor strukturuje svoji aplikaci do následujících komponent:

- a) dimenze (externí, interní): vyjadřují orientaci muzea a vtahují se k cílové skupině reportování výkonnosti,
- b) perspektivy (veřejná, intelektuální, provozní a finanční): vyjadřují základní součásti modelu,
- c) moduly (poptávkové indikátory, studium a rozvoj nových znalostí, výstavy a rozvoj akcí pro veřejnost, správa sbírek a odpovědnost v oblasti zdrojů): v rámci jednotlivých perspektiv uvádějí do vzájemných souvislostí vstupy, výstupy, výsledky a účelnost, kvalitu, hospodárnost a odpovědnost,
- d) elementy: tvoří jednotlivá kritéria v daných modulech.

Veřejná perspektiva v tomto přístupu nahrazuje zákaznickou perspektivu ve standardním pojetí a vyjadřuje imperativ přístupnosti muzea (accessibility). Intelektuální perspektiva vyjadřuje imperativ orientace na základní aktivum muzea – sbírky (object orientation), a v pomyslné hierarchii perspektiv nahrazuje standardní perspektivu finanční. Tvorba klíčového kapitálu muzea nespočívá tedy ve finanční perspektivě, ale perspektivně intelektuální. Elementy jednotlivých modulů jsou hodnoceny jak kvantitativně, tak kvalitativně.

Obr. 9: Aplikace BSC na muzeum umění



Zdroj: Fox (2006)

### 5.5.6 Řízení potenciálu organizace

Koncept řízení potenciálu organizace vychází ze systémového přístupu, přičemž k organizaci přistupuje jako k systému. Systém je možné v obecné rovině definovat např. jako „entitu sestávající se z vzájemně závislých částí“ (Berry, 1964, s. 4) či „účelově definovanou množinu prvků a množinu vazeb mezi nimi, které společně určují vlastnosti celku“ (Kovář, 2007, s. 5). Jádrem systémového přístupu k výkonnosti organizací je koncept entropie, která vyjadřuje míru neuspořádanosti systému, resp. objektu, nad kterým je systém vymezen. Aplikace tohoto přístupu na fungování organizací spočívá v myšlence, že organizace je reálným objektem, nad

kterým je vymezen systém. Pokud je účelem vymezení tohoto systému měření a hodnocení výkonnosti, pak je entropie tohoto systému základním syntetickým měřítkem výkonnosti organizace a lze ji managementem ovlivňovat tak, aby se zmenšovala a výkonnost organizace se zvyšovala.

Systémový přístup využívá ve své metodice např. Kopčaj (1999). Bohatství každé organizace se podle tohoto autora skládá ze dvou složek, produktu a potenciálu. Produkt je chápán jako výsledek exploatace potenciálu a objektivní složka bohatství, která se transformuje do peněz. Potenciál znamená relativní stupeň komplexnosti vývoje a subjektivní složku bohatství. Potenciál organizace je vyjádřen prostřednictvím celkové pravděpodobnosti úspěchu, která je vyjádřena rozdílem jedné a celkové entropie organizace. Potenciál se skládá ze dvou subsystémů, technického a sociálního.

Technický subsystém je sumou znalostí, dovedností a hmotného vybavení organizace, který je nutno kontinuálně zlepšovat. Kritériem hodnocení technického subsystému je externí entropie, která vyjadřuje úroveň procesů v porovnání s nejlepšími organizacemi v oboru. Sociální subsystém vyjadřuje energii zaměstnanců a je vyjádřen tzv. interní entropií. V ovlivňování entropie organizace spočívá možnost jejího managementu zvýšit budoucí potenciál a růst organizace.

Protože se jedná o univerzální koncept, je možné ho potenciálně využít i v měření a hodnocení výkonnosti muzeí. Autorem této práce však nebyla dohledána teoretická ani empirická aplikace tohoto přístupu pro oblast muzeí ani pro oblast neziskových organizací obecně. Výhodou tohoto konceptu je nesporně jeho univerzalita, vyplývající ze systémového přístupu, nevýhodou může být náročnost zjišťování standardu jednotlivých procesů u nejlepších podniků (externí entropie) i náročnost kvantifikace sociálního subsystému (interní entropie).

### **5.5.7 Model 3M**

Model 3M (Mission, Money and Merit) pro hodnocení výkonnosti kulturních organizací v aplikaci na muzeum předkládají Krug a Weinberg (2004). Model vychází z tzv. portfolio modelů, které slouží zejména v podnikatelském sektoru<sup>50</sup> pro analýzu vnitřních zdrojů podniku (Rolínek, 2003).

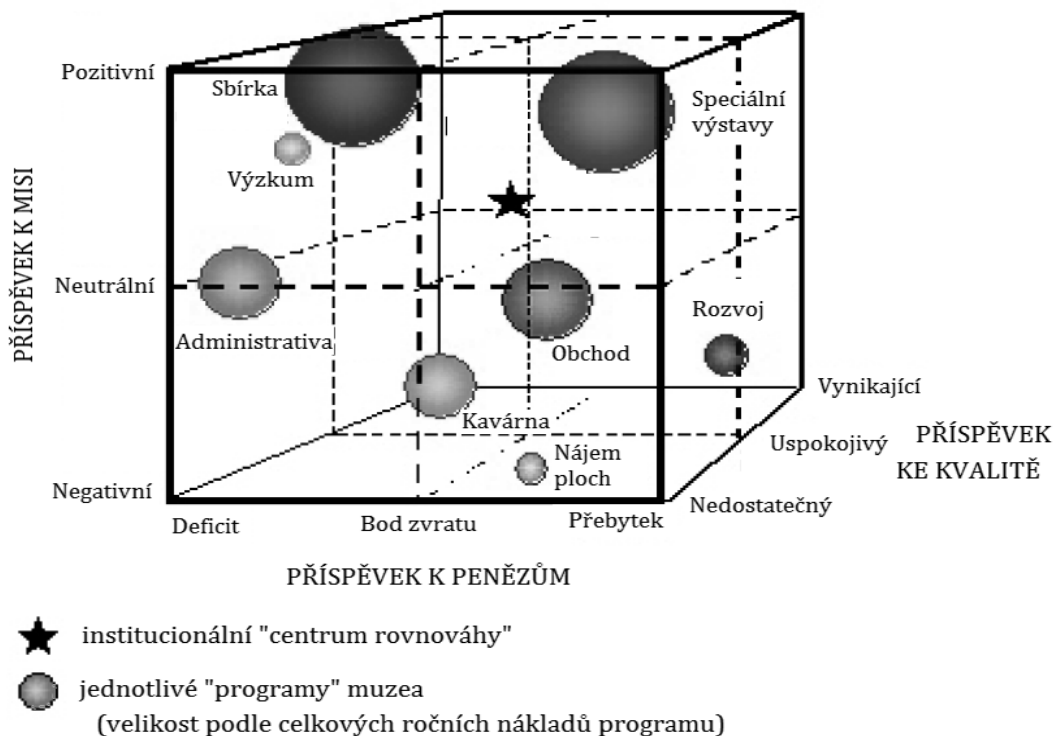
---

<sup>50</sup> Jde například o matici Boston Consulting Group a matici General Electric (Rolínek, 2003).



Model má čtyři základní prvky: program (program), misi (mission), peníze (money) a kvalitu výkonu (merit). Podstatu modelu zobrazuje obrázek č. 10.

**Obr. 10:** Model 3M



Zdroj: Krug a Weinberg (2004)

**Programy**, v grafickém znázornění reprezentované bublinami, jsou základním stavebním kamenem modelu. Jedná se o hlavní aktivity, které jsou v muzeu provozovány a které jsou odvislé od struktury činností muzea. Mohou být v každém muzeu odlišné a autoři doporučují jich definovat maximálně deset. Velikost každé bubliny reprezentuje celkové roční přímé i nepřímé náklady na daný program.

Příspěvek programu k **misi** muzea je zobrazen na ose y. Pro umístění konkrétního programu na osu je využíváno subjektivní hodnocení manažerů muzea v rozmezí -5 až +5. Příspěvek programu k misi podle autorů modelu vyjadřuje, zda muzeum dělá správné věci.

Příspěvek programu k **penězům** je zobrazen na ose x a tato osa vyjadřuje, zda muzeum dělá věci správně z hlediska financí. Pro umístění programu do určitého místa osy x je důležité znát příjmy, které daný program generuje. V bodě zvratu příjmy pokrývají přesně celkové náklady programu (kvantitativně vyjádřeno jako

100%), programy umístěné vpravo od bodu zvratu generují přebytek (>100%) a programy umístěné vlevo generují ztrátu (<100 %). Klíčové je správné rozvržení nákladů a příjmů na jednotlivé programy.

Příspěvek programu ke **kvalitě výkonu** je zobrazen na ose z, která vyjadřuje, zda je daný program realizován správně. K hodnocení kvality programu jsou používána kvalitativní i kvantitativní kritéria dle povahy programu, a to opět na škále 0 až 10. Autoři použili při testování modelu např. počet návštěvníků jako kvantitativní kritérium a zážitky návštěvníků jako kritérium kvalitativní.

Za největší slabinu modelu autoři považují náročnost zjišťování kvantitativních a kvalitativních kritérií pro hodnocení jednotlivých programů, a to ve všech třech osách. Model vyžaduje splnění mnoha podmínek, např. přesné definice programů, správné ho rozvržení organizačních nákladů na jednotlivé programy a pravidelné zjišťování kvalitativních i kvantitativních kritérií pro umístění programu do grafického rámce modelu. Z těchto důvodů např. Gstraunthaler a Piber (2012) argumentují, že díky své složitosti model více informace potřebné pro rozhodování zakrývá, než aby efektivně podporoval řízení.

### **5.5.8 Model pro měření výkonnosti kulturních organizací**

Další model pro hodnocení výkonnosti kulturních organizací předkládá Gilhespy (1999). Jeho základem je definice tzv. matice politik organizace (policy matrix), která vyjadřuje hlavní cíle kulturní organizace: umělecké, společenské, finanční a cíle zaměřené na okolí organizace (externalities). Matice politik je určena dvěma základními skupinám uživatelů, manažerům organizace a klíčovými stakeholderům.

Maticím pro obě cílové skupiny modelu jsou společné tyto cíle: maximalizace dostupnosti, maximalizace návštěvnosti, diverzita/multikulturnost, maximalizace hospodárnosti, vzdělávání, výjimečnost, inovativnost, maximalizace příjmů, maximalizace kvality služeb a společenská soudržnost. Pro skupinu stakeholderů autor navíc definuje cíle ekonomický význam a dopad, prestiž a kvalitu života. Definice konkrétních cílů v matici by měly vycházet z interních i externích z podmínek organizace, jejich počet by však neměl být podle autora příliš vysoký.

V každém cíli je definována skupina výkonnostních indikátorů, které měří naplňování jednotlivých cílů, přičemž indikátory jsou vztaženy k jednotlivým

dimenzím výkonnosti: k účelnosti, efektivitě, hospodárnosti, kvalitě a spravedlnosti. Protože jednotlivé cíle a strategická rozhodnutí směřující k jejich dosahování mohou být ve vzájemném konfliktu, autor modelu navrhuje řešit tento fakt vážením výsledků. Váhy jsou jednotlivým cílům přiřazeny na základě kvalifikovaného odhadu managementu. Rovněž vážené výsledky v každém cíli matice vychází z odhadu jejich plnění, tj. z odhadu, nakolik se podařilo cíle naplnit. Odhad vychází jednak z kvantitativně měřených výsledků organizace (indikátory výkonnosti), jednak z kvalitativního hodnocení činností, které nejsou přesně měřitelné. Výsledné skóre je porovnáno s předem stanovenými cílovými hodnotami nebo s hodnotami z předchozího období.

Model definuje fáze, ve kterých by výkonnost organizace měla být řízena. Jedná se o následující fáze:

- a) definice poslání organizace: Poslání by mělo být definováno ve spolupráci s klíčovými stakeholdery.
- b) definice cílů organizace: Cíle by opět měly být definovány ve spolupráci s klíčovými stakeholdery.
- c) analýza prostředí: Účelem analýzy prostředí je identifikovat překážky, které brání dosažení cílů a jsou managementem neovlivnitelné, a to vč. chování potenciálních konkurentů.
- d) strategické volby: V této fázi by měly být určeny váhy jednotlivých cílů, vybrány konkrétní indikátory výkonnosti a stanoveny cílové hodnoty.
- e) strategické hodnocení: Fáze strategického hodnocení by měla obsahovat hodnocení jednotlivých cílů, a to vůči cílovým hodnotám a vlivu externího prostředí.
- f) strategické vyhodnocení: Zjištěné výsledky by se měly odrazit v řízení organizace a vyladění jejích činností.

Autor modelu uvádí překážky i negativa, které může implementace modelu přinést. Jde především o to, že implementace modelu vyžaduje určitý čas, manažeři organizací mohou být neochotní přesně definovat svoje cíle, přesné stanovení a vyhodnocování cílů může vyústit v tlak na vedení organizace od stakeholderů a může dojít ke ztrátě svobody v řízení organizace. Nepřesně stanovené indikátory mohou také vést k domnění managementu, že model má pouze omezené využití.

## 6 Regionální muzea v České republice

Vznik současné sítě regionálních muzeí souvisí s účinností zákona č. 54/1959 Sb., o muzeích a galeriích. Podle tohoto zákona byla regionální muzea zakládána v souladu s pravidlem jedno muzeum v každém okrese a jedno muzeum v každém kraji (Šebek, 2000). V ČR je díky uvedenému zákonu možno hovořit o hierarchickém uspořádání muzejní sítě, která má čtyři základní stupně: muzea národní, krajská, okresní a městská (Fialová, 2003).

Reforma veřejné správy, která probíhala v ČR počátkem jednadvacátého století, se dotkla i muzeí. V první etapě reformy přešlo 8 krajských muzeí a 19 krajských galerií zřizovaných Ministerstvem kultury ČR do zřizovatelských pravomocí nových krajů, v druhé etapě pak bylo krajům převedeno 63 muzeí a jedna galerie z bývalých okresních úřadů. K 1. 1. 2003 kraje zřizovaly celkem 91 muzeí, přičemž převod zřizovatelských kompetencí byl doprovázen i převodem majetku organizací vč. sbírkových fondů. Fialová (2003, s. 11) uvádí, že převedená muzea tvořila 17 % všech muzeí a jejich sbírkové fondy 40 % veškerých sbírkových fondů v ČR. Reforma veřejné správy byla organizována tak, aby v každém kraji bylo jedno vlastivědné muzeum a jedno specializované muzeum umění (galerie) s celokrajskou působností (Fialová, 2003). Muzea s celokrajskou působností se od těch okresních liší zejména tím, že jsou schopna plnit svoje funkce na vyšší úrovni a ve vyšším rozsahu, což je dáno především technickým a personálním vybavením, rozsahem a významem sbírek. K základním funkcím regionálních muzeí v ČR podle Šebka (2000, s. 58-60) patří:

- a) vytváření, uchovávání a zpřístupňování muzejních sbírek, které dokumentují vývoj přírody a společnosti daného regionu,
- b) vytváření a zpřístupňování informační soustavy o vývoji přírody a společnosti daného regionu,
- c) dokumentace hmotných i nehmotných projevů tradiční lidové kultury a umění i tradičních řemesel a výrob, vč. rozvíjení spolupráce se subjekty, které tuto tradici uchovávají, šíří a zhodnocují,
- d) realizace činnosti vědeckovýzkumných pracovišť, která se zaměřují na poznání vývoje přírody a společnosti regionu,
- e) podílení se na výkonu státní správy vč. realizace poradenské činnosti

- (např. vypracovávání posudků a rešerší) a  
f) podílení se na prezentaci regionu a podpoře rozvoje cestovního ruchu.

Cílem této kapitoly je podat základní charakteristiku regionálních muzeí v ČR, tedy objektu disertační práce. Nejprve jsou stručně uvedeny vybrané charakteristiky muzejního sektoru v ČR (subkapitola 6.1), a to za účelem ilustrace některých trendů v něm probíhajících. Poté je pozornost věnována regionálním muzeím a jejich popisným charakteristikám (subkapitola 6.2).

### 6.1 Vybrané statistiky muzejního sektoru v ČR<sup>51</sup>

V období devadesátých let dvacátého století zaznamenal muzejní sektor velký boom. Zatímco v roce 1990 fungovalo v ČR 200 muzeí, v roce 2001 jich bylo již 447 (NIPOS, 2012). Počet muzeí se tedy v uvedeném období více než zdvojnásobil. V posledních deseti letech se uvedený rychlý nárůst již zastavil a počet muzeí roste dále jen velmi zvolna. Tuto skutečnost ilustruje tabulka č. 11, která zobrazuje počet muzeí v ČR podle typů zřizovatelů.<sup>52</sup>

**Tab. 11:** Počet muzeí v ČR podle zřizovatelů v letech 2002-2011

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
stát	98	33	32	31	33	32	31	31	32	32
kraje	28	93	94	94	93	91	91	91	96	96
obce	192	205	208	208	223	233	237	240	253	260
ostatní	124	114	127	124	129	131	132	117	96	102
<b>celkem</b>	<b>442</b>	<b>445</b>	<b>461</b>	<b>457</b>	<b>478</b>	<b>487</b>	<b>491</b>	<b>479</b>	<b>477</b>	<b>490</b>

Zdroj: NIPOS (2003-2012)

Od roku 2003, kdy byla dovršena druhá etapa reformy veřejné správy v ČR, je počet muzeí zřizovaných státem a kraji stabilizován a příliš se nemění. Patrný je

<sup>51</sup> Státní statistickou službu v oblasti kultury vykonává NIPOS, příspěvková organizace Ministerstva kultury ČR, ve spolupráci s ČSÚ. Zpravodajskou povinnost v předmětné oblasti mají muzea, galerie a památníky zřizované Ministerstvem kultury ČR, jinými organizačními složkami státu, kraji, městy, obcemi a nevládními neziskovými organizacemi a fyzickými a právníckými osobami. Statistické šetření probíhá prostřednictvím výkazu Kult (MK) 14-01 Roční výkaz o muzeu a galerii (muzeu výtvarných umění) ([www.nipos-mk.cz](http://www.nipos-mk.cz)).

<sup>52</sup> Protože je tato tabulka zpracována od roku 2002, je zde viditelný výše uvedený přechod zřizovatelských funkcí mezi roky 2002 a 2003. Údaje v letech 2002 a 2003 se liší od počtů uvedených v předchozím textu týkajícím se převodu příspěvkových organizací na kraje, neboť Vlastivědné muzeum a galerie v České Lípě a Muzeum a galerie Orlických hor v Rychnově nad Kněžnou mají muzeum a samostatnou galerii (NIPOS, 2013).

však nárůst počtu obecních muzeí a pokles počtu muzeí zřizovaných ostatními zřizovateli, tedy občanskými sdruženími, obecně prospěšnými organizacemi, nadacemi, církvemi, fyzickými a dalšími právníckými osobami (NIPOS, 2012).

Zvyšující se konkurenci mezi muzei dokumentuje orientační ukazatel průměrného počtu návštěvníků na jedno muzeum. Zatímco v roce 1990 připadalo na jedno muzeum průměrně 54,5 tisíce návštěvníků (podle NIPOS, 2012), mezi roky 2002-2011 se výše tohoto ukazatele pohybovala v rozmezí 19,5-21,3 tisíce návštěvníků na jedno muzeum.<sup>53</sup> Uvedená fakta zobrazuje tabulka č. 12, která obsahuje i některé další sledované ukazatele v předmětné oblasti.

**Tab. 12:** Vybrané ukazatele muzeí v ČR v letech 2002-2011

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
počet muzeí	442	445	461	457	478	487	491	479	477	490
počet expozic	1 557	1 632	1 673	1 691	1 793	1 814	1 855	1 833	1 828	1 868
počet výstav	3 234	3 469	3 623	3 729	3 760	3 826	3 801	3 869	3 847	3 974
počet návštěvníků expozic a výstav (tis.)	8 726	8 749	9 003	9 132	9 763	10362	9 587	9 660	9 308	10018
počet návštěvníků na tis. obyvatel	855	858	882	892	952	1 004	919	921	884	955
počet návštěvníků na jedno muzeum (tis.)	19,7	19,7	19,5	20,0	20,4	21,3	19,5	20,2	19,5	20,4

Zdroj: NIPOS (2012), vlastní dopočet

V předchozím textu byla zmíněna nejen vzájemná konkurence muzeí, ale i konkurence mezi různými typy kulturních organizací. Konkurenci v návštěvnosti s některými kulturními zařízeními pro trávení volného času ukazuje tabulka č. 13. Z tabulky je patrné, že v porovnání s památkovými objekty, divadly a knihovnami vzrostla v období 2002-2011 návštěvnost v muzejním sektoru nejméně, a to jak v absolutním vyjádření, tak v přepočtu návštěvnosti na tisíc obyvatel.

<sup>53</sup> Tento průměrový ukazatel je velmi zkreslující a tudíž v daném kontextu pouze indikativní. Např. stabilně tři největší muzejní instituce podle návštěvnosti (Židovské muzeum v Praze, Národní galerie v Praze a Národní muzeum v Praze) navštívilo v roce 2011 dohromady 1 438 tis. návštěvníků, což činí 14,3 % návštěvníků všech muzeí v ČR v tomto roce.

**Tab. 13:** Návštěvnost vybraných zařízení v letech 2002 a 2011

zařízení	ukazatel	2002	2011	2011/2002 (%)
muzea	počet muzeí	442	490	111
	počet návštěvníků	8 726	10 018	115
	počet návštěvníků na tis. obyvatel	855	955	112
památkové objekty	počet památkových objektů	233	295	127
	počet návštěvníků	9 762	12 032	123
	počet návštěvníků na tis. obyvatel	957	1 146	120
divadla	počet divadel	110	153	139
	počet návštěvníků	4 489	5 794	129
	počet návštěvníků na tis. obyvatel	440	552	125
knihovny	počet knihoven	6 057	5 408	89
	počet návštěvníků	19 658	24 025	122
	počet návštěvníků na tis. obyvatel	1 927	2 289	119

Zdroj: NIPOS (2012), vlastní dopočet

Strukturu zdrojů financování muzejního sektoru v roce 2010 ukazuje tabulka č. 14, a to opět v porovnání s památkovými objekty, divadly a knihovnami.

**Tab. 14:** Finanční zdroje vybraných institucí v roce 2010 (tis. Kč)

	muzea	historické památky	divadla	knihovny
Veřejný sektor celkem, z toho	4 081 175	920 365	3 081 235	2 804 387
<i>ústřední vládní instituce</i>	2 155 452	815 549	760 129	730 032
<i>místní vládní instituce</i>	1 925 723	104 816	2 321 106	2 074 355
Soukromý sektor celkem, z toho	1 086 114	1 424 154	1 819 306	220 225
<i>přímé výdaje domácností</i>	464 637	804 746	1 103 287	171 371
<i>nefinanční a finanční podniky</i>	407 570	553 761	716 019	0
<i>nevládní neziskové instituce</i>	213 907	65 647	0	48 854
Ostatní svět celkem, z toho	169 120	91 283	8 413	39 187
<i>evropské strukturální fondy</i>	127 842	84 914	7 273	38 586
<i>jiné mezinárodní instituce</i>	41 278	6 369	1 140	601
<b>Zdroje celkem</b>	<b>5 336 409</b>	<b>2 435 802</b>	<b>4 908 954</b>	<b>3 063 799</b>
<b>Podíl veřejných zdrojů (%)</b>	<b>76,5</b>	<b>37,8</b>	<b>62,8</b>	<b>91,5</b>

Zdroj: NIPOS a ČSÚ (2012), vlastní dopočet

Jedná se o údaje ze satelitního účtu kultury, sestaveného v ostré verzi poprvé za

rok 2010, u kterých není dostupná relevantní časová řada (NIPOS a ČSÚ, 2012). Jak vidno z tabulky, podíl veřejných zdrojů na financování muzeí je vyšší, než v případě divadel a historických památek, a nižší, než v případě knihoven. Z hlediska struktury veřejných zdrojů v muzeích převažují, na rozdíl od ostatních uvedených institucí, veřejné zdroje za státního rozpočtu (zdroje ústředních vládních institucí).

Tabulka č. 15 uvádí strukturu výnosů a nákladů muzeí a vybraných kulturních institucí v členění na základní položky v roce 2010. Z tabulky je patrné, že muzea mají oproti kulturním památkám a divadlům nižší podíl tržeb za vlastní výkony na výnosech celkem, tj. míra jejich soběstačnosti je oproti divadlům a kulturním památkám nízká. Stejně tak ztrátovost muzejního sektoru je vyšší než ztrátovost kulturních památek a divadel.

**Tab. 15:** Výnosy a náklady vybraných institucí v roce 2010 (tis. Kč)

	<b>muzea</b>	<b>historické památky</b>	<b>divadla</b>	<b>knihovny</b>
výnosy celkem, z toho	4 368 396	2 110 236	4 833 967	2 712 283
<i>tržby za vlastní výkony</i>	<i>779 980</i>	<i>1 135 846</i>	<i>1 515 040</i>	<i>192 972</i>
náklady celkem, z toho	4 493 921	2 115 133	4 926 622	2 872 138
<i>spotřeba materiálu, energie zboží a služeb</i>	<i>1 719 140</i>	<i>920 148</i>	<i>1 451 138</i>	<i>924 895</i>
<i>osobní náklady</i>	<i>2 028 561</i>	<i>647 606</i>	<i>2 463 130</i>	<i>1 728 743</i>
<i>ostatní náklady</i>	<i>746 220</i>	<i>547 379</i>	<i>1 012 354</i>	<i>218 500</i>
výnosy – náklady	-125 525	-4 897	-92 655	-159 855
podíl tržeb za vlastní výkony na výnosech celkem (%)	17,9	53,8	31,3	7,1
podíl ztráty na výnosech celkem (%)	2,9	0,2	1,9	5,9

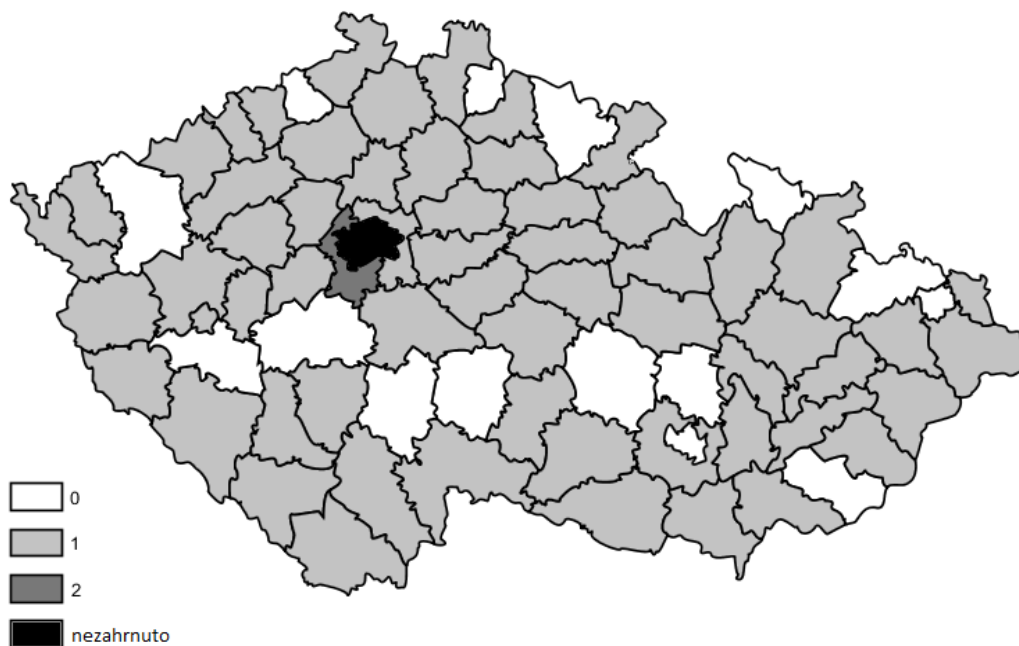
Zdroj: NIPOS a ČSÚ (2012), vlastní dopočet

## 6.2 Vybrané popisné charakteristiky regionálních muzeí v ČR

Výběr popisných charakteristik v této subkapitole byl zaměřen především na velikost a naplňování základních funkcí muzeí. Základem sítě regionálních muzeí v ČR jsou všeobecná (vlastivědná) muzea. Z celkového počtu 96 regionálních muzeí jich v roce 2011 působilo v ČR 62. V patnácti okresech nepůsobilo žádné vlastivědné muzeum, v jednom okrese (Praha-západ) pak dvě. V ostatních okresech působilo vždy jedno vlastivědné muzeum (obrázek č. 11).



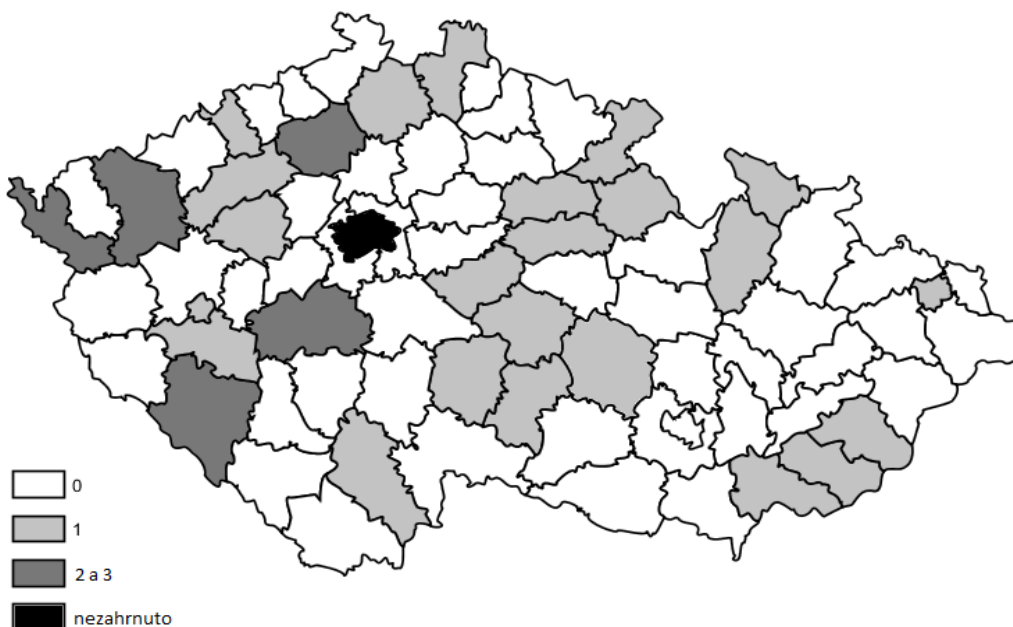
**Obr. 11:** Vlastivědně zaměřená muzea v okresech ČR v roce 2011



Zdroj dat: Vlastní zpracování na základě dat NIPOS (2013a)

Síť vlastivědných muzeí je doplněna specializovanými muzei, mezi která jsou počítány i galerie (obrázek č. 12).

**Obr. 12:** Specializovaná muzea v okresech ČR v roce 2011



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat NIPOS (2013a)

Specializovaných muzeí působilo v roce 2011 v ČR celkem 34. Jednalo se

o galerie (24), etnografická a antropologická muzea (2), muzeum historie přírody a přírodovědných oborů (1), památníky (2) a muzea vědy a techniky (2).<sup>54</sup> V okrese Příbram působila tři specializovaná muzea, ve čtyřech okresech dvě muzea a ve 23 okresech pak muzeum jedno. Celkem pouze v sedmi okresech ČR nebylo v roce 2011 muzeum zřizované krajem. Jednalo se o okresy Blansko, Brno-město, Jablonec nad Nisou, Opava, Ústí nad Labem, Tábor a Trutnov.

Tabulka č. 16 obsahuje základní velikostní charakteristiky regionálních muzeí v roce 2011.<sup>55</sup>

**Tab. 16:** Velikostní charakteristiky regionálních muzeí v roce 2011

<b>počet:</b>	<b>průměr</b>	<b>medián</b>	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>směrodatná odchylka</b>	<b>variační koeficient</b>
poboček	2	2	0	11	2,25	112%
m <sup>2</sup> výstavní plochy	3 382	1 582	205	110 228	11 559,48	342%
přepočtených zaměstnanců	25	22	3	102	16,04	63%
expozic	8	6	0	64	8,40	110%
evidenčních čísel sbírkových předmětů	102 506	41 685	0	596 827	129 757,34	127%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat NIPOS (2013a).

Jak je z tabulky č. 16 patrné, regionální muzea se od sebe ve všech velikostních charakteristikách liší. Zejména se to týká velikosti výstavní plochy, u které je relativní variabilita měřená prostřednictvím variačního koeficientu nejvyšší. Extrémem je Hornické muzeum v Příbrami, které v roce 2011 disponovalo více než 110 tis. m<sup>2</sup> výstavní plochy, zatímco výstavní plocha žádného dalšího muzea nepřesáhla 26 tis. m<sup>2</sup>. Z pohledu přepočteného počtu zaměstnanců je obdobným extrémem Západočeské muzeum v Plzni, které mělo v roce 2011 102 přepočtených zaměstnanců, zatímco žádné z dalších muzeí nemělo více než 60 přepočtených zaměstnanců.

<sup>54</sup> Jedná se o klasifikaci podle převládajícího předmětu sbírek a výstav dle výkazu Kult (MK) 14-01 za rok 2011.

<sup>55</sup> Datový soubor NIPOS (2013a) neobsahuje údaje Muzea Mladoboleslavska, neboť to v roce 2011 odmítlo dát souhlas k publikování údajů z výkazu Kult (MK) 14-01. S přihlédnutím k tomu, že Vlastivědné muzeum a galerie v České Lípě a Muzeum a galerie Orlických hor v Rychnově nad Kněžnou zasilají výkaz za své muzeum a galerii dohromady, jedná se o data 93 regionálních muzeí.

Srovnání uvedených velikostních charakteristik s celorepublikovými údaji zobrazuje tabulka č. 17, z které mj. vyplývá, že průměrné regionální muzeum je větší než průměrné muzeum v ČR, a to ve všech uvedených charakteristikách. Je to dáno vysokým podílem obecních a soukromých muzeí na celkovém počtu muzeí, která jsou v drtivé většině mnohem menší, než muzea regionální.

**Tab. 17:** Srovnání velikosti regionálních a všech muzeí v roce 2011

počet:	absolutní hodnoty			průměrné hodnoty na 1 muzeum		
	ČR	regionální muzea	regionální muzea (% z ČR)	ČR	regionální muzea	regionální muzea (% z ČR)
poboček	331	187	56%	0,7	2,0	298%
m2 výstavní plochy	923 000	314 482	34%	1 884	3 382	180%
přepočtených zaměstnanců	5 659	2 362	42%	12	25	220%
expozič	1 968	711	36%	4,0	7,6	190%
evidenčních čísel sbírkových předmětů	22 576 000	9 533 013	42%	46 073	102 506	222%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat NIPOS (2012 a 2013a)

Tabulka č. 18 obsahuje základní funkční charakteristiky regionálních muzeí v roce 2011. V souladu s úrovní velikostní variability je i vysoká variabilita ukazatelů naplňování výstupů v rámci základních funkcí muzeí. Opět je patrné, že regionální muzea produkují svoje výstupy v kvantitativně odlišném rozsahu, a to podle velikosti variačního koeficientu zejména v oblasti výzkumu (měřeno počtem titulů neperiodických publikací a řešených vědeckovýzkumných úkolů).

**Tab. 18:** Funkční charakteristiky regionálních muzeí v roce 2011

<b>počet:</b>	<b>průměr</b>	<b>medián</b>	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>směrodatná odchylka</b>	<b>variační koeficient</b>
uspořádaných výstav	18	16	2	59	10,38	58%
návštěvníků expozic a výstav	32 294	22 528	779	125 359	27 707,09	86%
kulturně výchovných akcí pro veřejnost	61	43	2	556	75,40	123%
návštěvníků kulturně výchovných akcí	6 326	2 861	100	43 458	8 254,04	130%
autorských titulů neperiodických publikací	3	1	0	61	6,88	254%
zpracovávaných výzkumných úkolů	8	2	0	54	12,41	155%
knihoven	1	1	0	4	0,76	63%
knihoven přístupných veřejnosti	1	1	0	4	0,75	73%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat NIPOS (2013a)

Při srovnání funkčních výstupů regionálních muzeí s celorepublikovými hodnotami (tabulka č. 19) jsou výsledky obdobné jako u výše uvedeného velikostního srovnání. Ve všech sledovaných položkách vykazují regionální muzea vyšší hodnoty, než průměrné muzeum v ČR.

**Tab. 19:** Srovnání výstupů regionálních a všech muzeí v roce 2011

<b>počet:</b>	<b>absolutní hodnoty</b>			<b>průměrné hodnoty</b>		
	<b>ČR</b>	<b>regionální muzea</b>	<b>regionální muzea (% z ČR)</b>	<b>ČR</b>	<b>regionální muzea</b>	<b>regionální muzea (% z ČR)</b>
výstav	3 974	1 663	42%	8,1	18	220%
návštěvníků expozic a výstav	10 018 000	3 003 379	30%	20 445	32 294	158%
kulturně výchovných akcí pro veřejnost	11 740	5 712	49%	24	61	256%
návštěvníků kulturně výchovných akcí	1 514 575	588 328	39%	3 091,0	6 326	205%
knihoven	205	112	55%	0	1	288%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat NIPOS (2013a)

## 7 Současný stav řízení výkonnosti regionálních muzeí

Pro analýzu, která vedla ke zjištění současného stavu řízení výkonnosti regionálních muzeí, byly použity dva hlavní zdroje informací, a sice plánovací dokumenty krajů a dotazníkové šetření mezi řediteli regionálních muzeí.

Vrcholným strategickým **plánovacím dokumentem krajů** je program či strategie rozvoje kraje, který mají zpracovány všechny kraje. Programy a strategie rozvoje krajů jsou hierarchicky strukturované dokumenty, obsahující v souladu s principy strategického řízení (např. Veber et al., 2009) jednak analytickou část, jednak tzv. návrhovou část. Analytická část obsahuje analýzu současného stavu problematiky doplněnou o statistická data. Návrhová část obsahuje poslání a vizi kraje, prioritní osy rozvoje (v případě některých krajů strategické cíle), opatření (u některých krajů specifické cíle) a konkrétní aktivity, činnosti či projekty naplňující jednotlivá opatření. Programy a strategie rozvoje krajů jsou dokumenty schvalované na období více let, v případě analyzovaných dokumentů konkrétně na dva až dvanáct roků. Analyzovány byly dokumenty platné a účinné v roce 2012, které byly u všech krajů přístupné na jejich webových stránkách (blíže příloha č. 5). Cílem analýzy bylo zjistit postavení muzeí v těchto dokumentech a způsob stanovování cílů, opatření, aktivit a indikátorů výkonnosti, které se týkají muzeí.

Nižším stupněm strategických plánovacích dokumentů krajů jsou tzv. odvětvové či resortní strategie. Tento typ strategických dokumentů by měl konkretizovat a podrobněji rozpracovávat programy rozvoje krajů v příslušných rozvojových oblastech. Jedná se opět o dokumenty schvalované na více let, a to v případě analyzovaných dokumentů nejčastěji na pět až sedm let. V analýze byly v každém kraji využity dokumenty, které nejpodrobněji upravují oblast muzejnictví (blíže viz příloha č. 6). Protože pouze několik krajů má dokument přímo zaměřený na muzea, jednalo se také o strategie rozvoje kultury obecně či cestovního ruchu. Analyzovány byly opět veřejně přístupné dokumenty platné a účinné v roce 2012. V těch případech, kdy kraj měl zpracovanou strategii rozvoje muzejnictví či památkové péče, která byla již neaktuální, byla upřednostněna tato neaktuální strategie před obsahově příbuzným a platným dokumentem, který byl na muzea zaměřen pouze okrajově. Důvodem tohoto postupu byl především fakt, že v ohnisku zájmu analýzy nebyl konkrétní obsah aktuálních cílů, ale obdobně jako

u programů rozvoje krajů spíše způsob stanovování cílů, opatření, aktivit a indikátorů výkonnosti v oblasti muzejnictví.

Vyjma strategických koncepčních materiálů byly analyzovány i relevantní operativní materiály krajů, které se týkají výkonnosti muzeí. Vzhledem k tomu, že zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, v § 28, odst. 4 uvádí, že „*zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz své příspěvkové organizaci zpravidla v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejich potřeb*“, byly analýze podrobeny rozpočty krajů, které jsou hlavními krajskými dokumenty operativního ekonomického řízení. Pozornost byla věnována rozpočtům na rok 2012, které byly opět všechny přístupné na krajských webových stránkách. Hlavním cílem analýzy bylo zjistit, zda a jak je financování muzeí navázáno na jejich výkonnost, případně jiná kritéria činnosti.

Dále byla pozornost zaměřena na směrnice (nařízení, pravidla), které upravují vztahy kraje a jeho příspěvkových organizací. Podrobně bylo zkoumáno sedm veřejně přístupných směrnic (viz příloha č. 7), ostatní kraje tyto směrnice buď zpracovány nemají, nebo se jedná o neveřejné materiály. V případě všech analyzovaných sedmi krajů se jednalo o směrnice, které platí pro všechny PO krajů, bez rozdílu odvětví působnosti. Tyto směrnice jsou ve většině případů velmi rozsáhlé a zaměřené především na regulaci hospodaření organizací. Analýza byla zaměřena na způsob řízení výkonnosti PO v operativní rovině, indikátory výkonnosti a komunikaci výkonnosti mezi zřizovatelem a PO.

Druhým hlavním informačním zdrojem analýzy současného stavu řízení výkonnosti regionálních muzeí bylo **dotazníkové šetření**, které bylo provedeno elektronicky a jehož respondenty byli ředitelé regionálních muzeí. Náležitosti tohoto dotazníkového šetření byly podrobně popsány již v kapitole první.

Výsledky provedené analýzy je možné strukturovat do dvou hlavních oblastí, a sice strategické a operativní. Subkapitola 7.1 se věnuje výsledkům analýzy ve strategické rovině a subkapitola 7.2 pak v rovině operativní. V subkapitole 7.3 je zjištěný současný stav stručně porovnán se získanými teoretickými poznatky.

## **7.1 Strategické řízení výkonnosti regionálních muzeí**

Výsledky analýzy strategických krajských dokumentů ve vztahu k řízení

výkonnosti muzeí jsou obsahem přílohy č. 5. Z provedené analýzy je patrné, že:

- a) Regionální muzea a kulturní organizace jako takové jsou vnímány nejčastěji jako nedílná součást cestovního ruchu, tj. jako jedna z turistických kulturních destinací.<sup>56</sup> Sedm z třinácti krajů (Jihočeský, Jihomoravský, Karlovarský, Středočeský, Ústecký, Vysočina a Zlínský kraj) má muzejnictví zařazeno v prioritní ose, která je zaměřena na rozvoj cestovního ruchu nebo zvyšování atraktivnosti kraje jako turistické destinace (ve čtyřech případech je nicméně kultura obsažena přímo v názvu prioritní osy). Šest ostatních krajů (Královéhradecký, Liberecký, Moravskoslezský, Olomoucký, Pardubický a Plzeňský kraj) řadí muzea a kulturní dědictví do prioritních os, které se týkají rozvoje lidských zdrojů kraje nebo kvality života.
- b) Programy a strategie rozvoje krajů neobsahují žádné konkrétní aktivity, které by určovaly obsahovou náplň činnosti regionálních muzeí. Častěji než o muzeích se v nich hovoří o kulturních organizacích jako celku. Aktivity, které jsou zaměřeny na muzea či kulturní organizace se týkají především materiální stránky jejich činnosti (např. výstavba a modernizace budov, zabezpečení financování). Cílem těchto aktivit je především začlenění kulturních organizací do sítě turistických destinací (u těch krajů, které mají muzea zařazena do prioritní osy cestovního ruchu), případně vytváření kulturního a komunitního života v kraji (u těch krajů, které mají muzea zařazena do prioritní osy lidských zdrojů nebo kvality života).
- c) Konkrétní cíle a aktivity v rámci jednotlivých opatření jsou definovány značně obecně a v žádném případě neodpovídají konceptu SMART. Jako typické aktivity k naplňování opatření je možné např. uvést zachování a obnovu kulturního dědictví, udržení a rozvoj sítě kulturních institucí či obnovu movitého kulturního dědictví. Výjimkou z tohoto pravidla je program rozvoje Moravskoslezského kraje, který obsahuje konkrétní projekty, které se týkají materiálního zabezpečení konkrétních regionálních muzeí.
- d) Programy rozvoje krajů v mnohem větší míře zmiňují muzea zřizovaná kraji (resp. kulturní organizace zřizované kraji), než muzea jiných zřizovatelů.

---

<sup>56</sup> Kesner (2005, s. 58) uvádí: „*Významný zdroj poptávky po službách a produktech muzeí a památek představuje skupina návštěvníků, kterou lze označit pojmem turisté – právě oni dodávají současnému muzeu či památce identitu kulturní destinace.*“

Aktivity se tedy týkají především muzeí zřizovaných kraji.

- e) Zmíněná obecnost cílů a aktivit je provázena u všech krajů (s výjimkou Libereckého kraje) zjevnou absencí konkrétních klíčových strategických indikátorů výkonnosti pro muzea a jejich cílových hodnot. Pokud jsou tyto indikátory definovány, pak se jedná o indikátory pro kulturní organizace jako celek. Jako typické příklady je možno uvést počet návštěvníků kulturních zařízení, počet akcí či památkových objektů, dále pak např. počet realizovaných klíčových projektů či výše finančních prostředků na podporu profesionálních kulturních zařízení. Výjimkou z tohoto pravidla je Liberecký kraj, který definuje tři konkrétní strategické indikátory výkonnosti pro oblast muzejnictví: počet návštěvníků muzeí, počet kulturně-vzdělávacích akcí a počet krátkodobých výstav v muzeích.

Jak bylo uvedeno výše, nižším stupněm strategických plánovacích dokumentů krajů jsou tzv. odvětvové či resortní strategie. Výsledky analýzy tohoto typu krajských dokumentů ve vztahu k výkonnosti regionálních muzeí jsou obsahem přílohy č. 6. Z provedené analýzy vyplývají následující skutečnosti:

- a) V případě šesti krajů (Jihočeský, Karlovarský, Královéhradecký, Liberecký, Středočeský a Kraj Vysočina) jsou muzea a kulturní organizace zahrnuty do zpracované strategie (koncepce, programu) rozvoje cestovního ruchu, přičemž tyto kraje nemají zpracovanou zvláštní odvětvovou strategii pro kulturu ani muzejnictví. Čtyři kraje (Jihomoravský, Olomoucký, Ústecký a Zlínský kraj) mají zpracovány odvětvovou strategii pro kulturu jako celek, tedy se zahrnutím muzeí, nicméně tři z těchto strategií jsou již značně zastaralé a neaktuální (dvě z roku 2003, jedna z roku 2005). Jedinou aktuální strategii pro kulturu měl v době zpracování disertační práce Jihomoravský kraj. Tři kraje (Moravskoslezský, Pardubický a Plzeňský kraj) mají zpracovány strategii rozvoje muzejnictví, Program rozvoje muzejnictví v Moravskoslezském kraji je však již z roku 2004.
- b) Strategie rozvoje cestovního ruchu uvedených šesti krajů potvrzují fakta řečená výše pro programy a strategie rozvoje krajů. Muzea jsou v těchto strategiích pojímána jako jedny z mnoha turistických (kulturních) destinací, přičemž aktivity jsou zaměřeny obecně na budování turistické infrastruktury cestovního

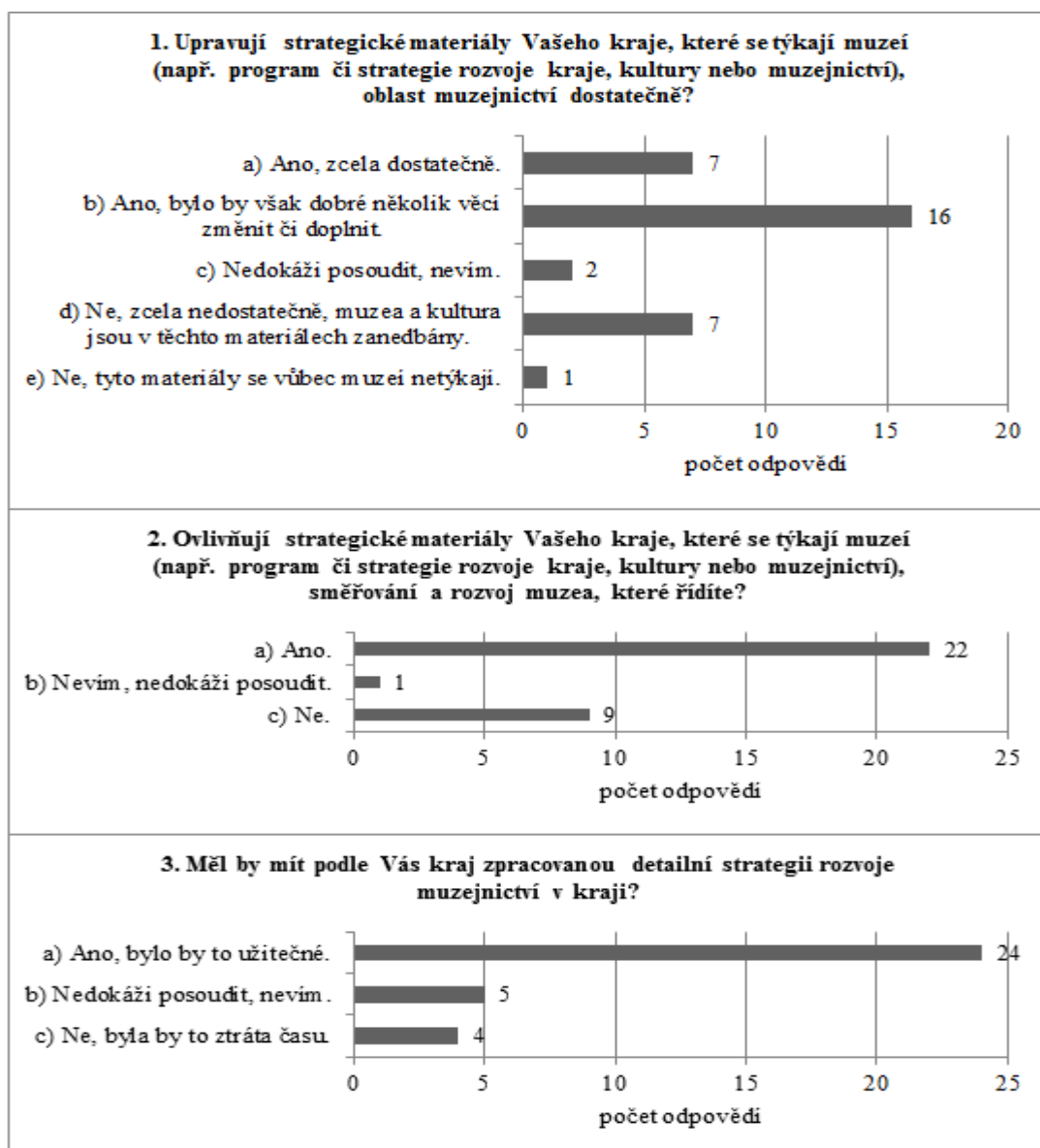


ruchu a zvyšování návštěvnosti kraje. Výjimkou je Liberecký kraj, jehož program rozvoje cestovního ruchu obsahuje aktivitu budování nových objektů (skanzeny, muzea, technické památky, opevnění, rozhledny, rodné domy významných osobností apod.), včetně netradičních forem expozic.

- c) Čtyři obecné koncepce rozvoje kultury jsou zpracovány značně rozdílně. Jak je podrobněji popsáno v příloze č. 6, blíže se muzeím věnují dvě z těchto koncepcí (Olomouckého a Ústeckého kraje), obě nicméně vznikly již v roce 2003. V případě zmíněných tří strategií rozvoje muzejnictví (Moravskoslezský, Pardubický a Plzeňský kraj) je možné hovořit o kvalitních strategických dokumentech, které vytyčují základní směry a priority krajů v oblasti muzejnictví. Program rozvoje muzejnictví v Moravskoslezském kraji, pravděpodobně nejkomplexnější materiál z analyzovaných dokumentů, však vznikl již v roce 2004 a je tedy neaktuální. Strategie rozvoje muzejnictví jsou zaměřeny na všechna muzea v kraji, nikoli pouze na muzea krajská.
- d) Až na dvě výjimky neobsahují odvětvové strategie klíčové indikátory výkonnosti pro regionální muzea. První výjimkou je Karlovarský kraj, jehož program rozvoje cestovního ruchu obsahuje indikátor návštěvnost hradů, zámků, muzeí, kulturních a sportovních zařízení. Druhou výjimkou je Liberecký kraj, jehož program rozvoje cestovního ruchu obsahuje neurčitý indikátor sbírkotvorná činnost muzeí zřizovaných Libereckým krajem.

Strategické krajské materiály byly i tématem prvních tří otázek dotazníkového šetření, které byly doplněny možností vložit libovolnou poznámku k dané oblasti. Vyhodnocení těchto otázek je zobrazeno na obrázku č. 13. Z odpovědí na otázky jedna a dvě je zřejmé, že většina ředitelů regionálních muzeí, kteří v dotazníkovém šetření odpověděli, považuje úpravu muzejnictví ve strategických materiálech za dostatečnou (23 ředitelů, tj. 70 % odpovídajících, zvolilo odpovědi a nebo b v první otázce) a rovněž většina účastníků se ředitelů se domnívá, že strategické krajské materiály ovlivňují směřování a rozvoj muzea, které řídí (22 ředitelů, tj. 69% odpovídajících, zvolilo v druhé otázce odpověď a). Naopak za nedostatečnou považuje úpravu muzejnictví v krajských strategických materiálech 24 % účastníků šetření (8 ředitelů zvolilo v první otázce odpověď d) nebo c) a 28 % účastníků šetření si nemyslí, že by tyto materiály ovlivňovaly chod muzea (9 ředitelů zvolilo v druhé otázce odpověď c).

**Obr. 13:** Vyhodnocení otázek z oblasti strategických materiálů



Zdroj: Vlastní zpracování

Protože pouze Pardubický a Plzeňský kraj měly v době zpracování disertační práce aktuální koncepci rozvoje muzejnictví, byla součástí dotazníkového šetření otázka č. 3, která se dotazovala na to, zda by kraj měl mít zpracovanou detailní strategii rozvoje muzejnictví. 24 ředitelů, tj. 73 % odpovídajících, se domnívá, že ano. Pouze čtyři ředitelé (12 % odpovídajících) zvolili opačnou odpověď.

## 7.2 Operativní řízení výkonnosti regionálních muzeí

Prvním typem analyzovaných operativních dokumentů byly z již výše uvedených důvodů krajské rozpočty. Rozpočty krajů obsahují ve vztahu

k příspěvkovým organizacím především tzv. závazné ukazatele. Jedná se zejména o příspěvek na provoz, který je u některých krajů ještě podrobněji členěn, např. na kategorie typu účelově a neúčelově určený příspěvek, příspěvek na mzdové a ostatní osobní náklady, příspěvek na nájemné či příspěvek na odpisy.

Dále se jedná o investiční příspěvky, většinou v účelové podobě (tj. na konkrétní investici), a odvody z investičního fondu, resp. odpisů. Závazné ukazatele znamenají finanční limity pro management organizace a jsou významným omezením pro její činnost.<sup>57</sup> Žádný z krajských rozpočtů však neobsahoval explicitně vyjádřené výkony, výkonnostní či jiná kritéria, na základě kterých by zřizovatel určoval výši konkrétního druhu příspěvku.

Dále byly analýze podrobeny směrnice, které upravují vztahy kraje a jeho PO. Výsledky analýzy těchto směrnic ve vztahu k řízení výkonnosti regionálních muzeí poměrně zřetelně ukazují, jak je v současné době výkonnost regionálních muzeí řízena. Základem je operativní dokument, schvalovaný radou kraje, který vytyčuje základní úkoly pro organizaci na jeden rok. Vždy se jedná o rozpočet (finanční plán), v některých krajích je ještě sestavován tzv. plán činnosti. Tento operativní dokument je zaměřen především na finanční dimenzi vztahu zřizovatel – organizace, přičemž vždy obsahuje finanční závazné ukazatele. Většinou se jedná o závazné ukazatele, které zpřesňují či rozšiřují závazné ukazatele z rozpočtu kraje, přičemž nejčastěji jde o různé výdajové limity a odvody do rozpočtu zřizovatele. V otázce č. 6 dotazníkového šetření byli ředitelé požádáni, aby uvedli alespoň pět ekonomických (finančních) ukazatelů, o jejichž vývoji informují pravidelně zřizovatele. Odpovědi je možné rozdělit do následujících skupin:

- a) čerpání rozpočtu, nákladové a výnosové položky, výkaz zisku a ztráty, hospodářský výsledek: Muzea reportují především stav hospodaření jako celku v uvedených ucelených podobách (reportech).

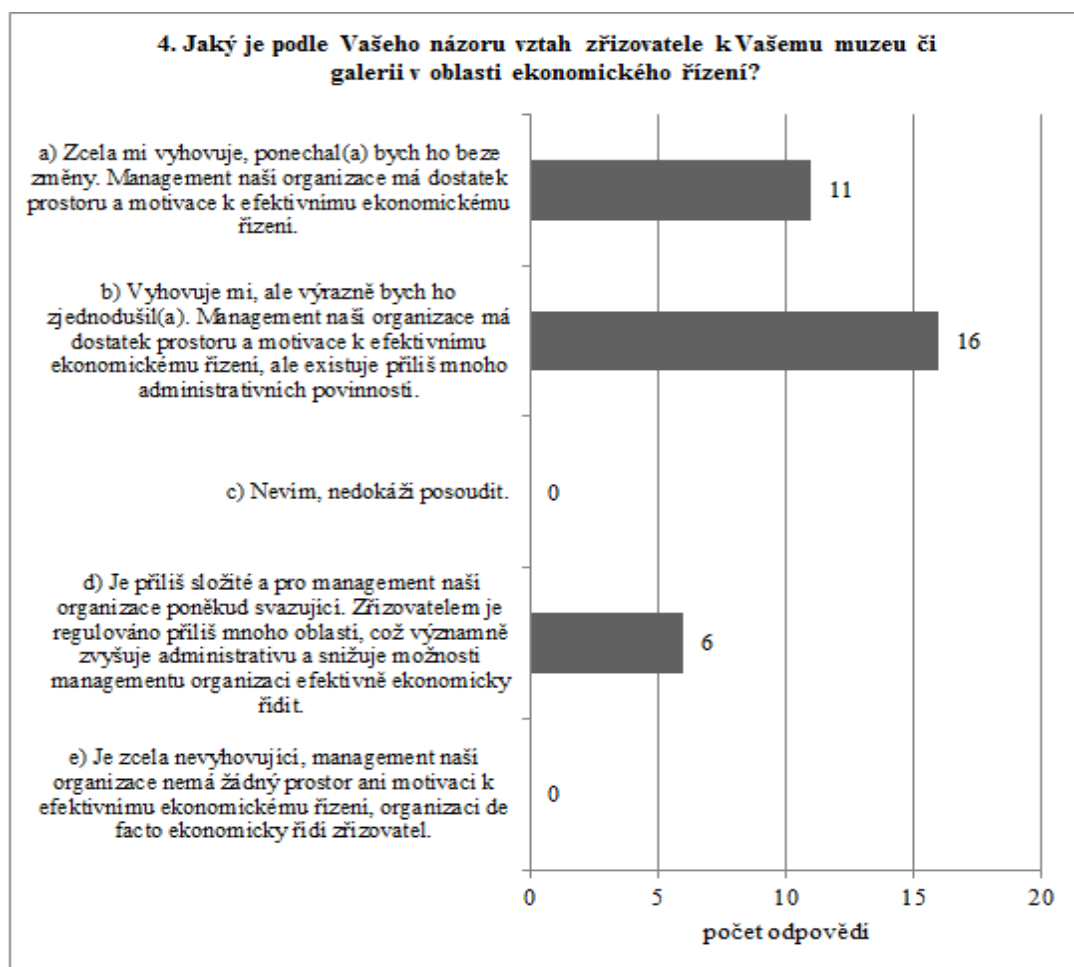
---

<sup>57</sup> Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, v § 12, odst. 2 uvádí: „*Orgány územního samosprávného celku a orgány svazku obcí projednávají rozpočet při jeho schvalování v třídění podle rozpočtové skladby tak, aby schválený rozpočet vyjadřoval závazné ukazatele, jimiž se mají povinně řídit a) výkonné orgány územního samosprávného celku a svazku obcí při hospodaření podle rozpočtu, b) právnické osoby zřízené nebo založené v působnosti územního samosprávného celku při svém hospodaření, c) právnické osoby zřízené v působnosti svazku obcí, d) další osoby, které mají být příjemci dotací nebo příspěvků z rozpočtu.*“

- b) jednotlivé nákladové a výnosové položky: Na straně výnosů se jedná především o čerpání příspěvku na provoz, grantů a dotací a vlastních příjmů muzeí mimo prostředky zřizovatele (tržby za vstupné, tržby za doplňkové služby, dary, atd.). Na straně nákladů jde především o osobní náklady, odpisy, náklady na energie, materiál a pohoštění, které mají často podobu výdajových limitů. Velmi často je ve spojení s náklady reportován i počet zaměstnanců muzea.
- c) čerpání a tvorba fondů (nejvíce je sledován investiční fond) a
- d) investiční činnost, čerpání investičních prostředků, stav a změny majetku.

Dle názoru autora této disertační práce zřizovatelé regulují v ekonomické oblasti příliš mnoho činností a to velmi podrobně. Z tohoto důvodu byla do dotazníku zahrnuta otázka č. 4, jejímž účelem bylo zjistit, zda je názor ředitelů regionálních muzeí obdobný. Vyhodnocení otázky je na obrázku č. 14.

**Obr. 14:** Vyhodnocení otázky č. 4

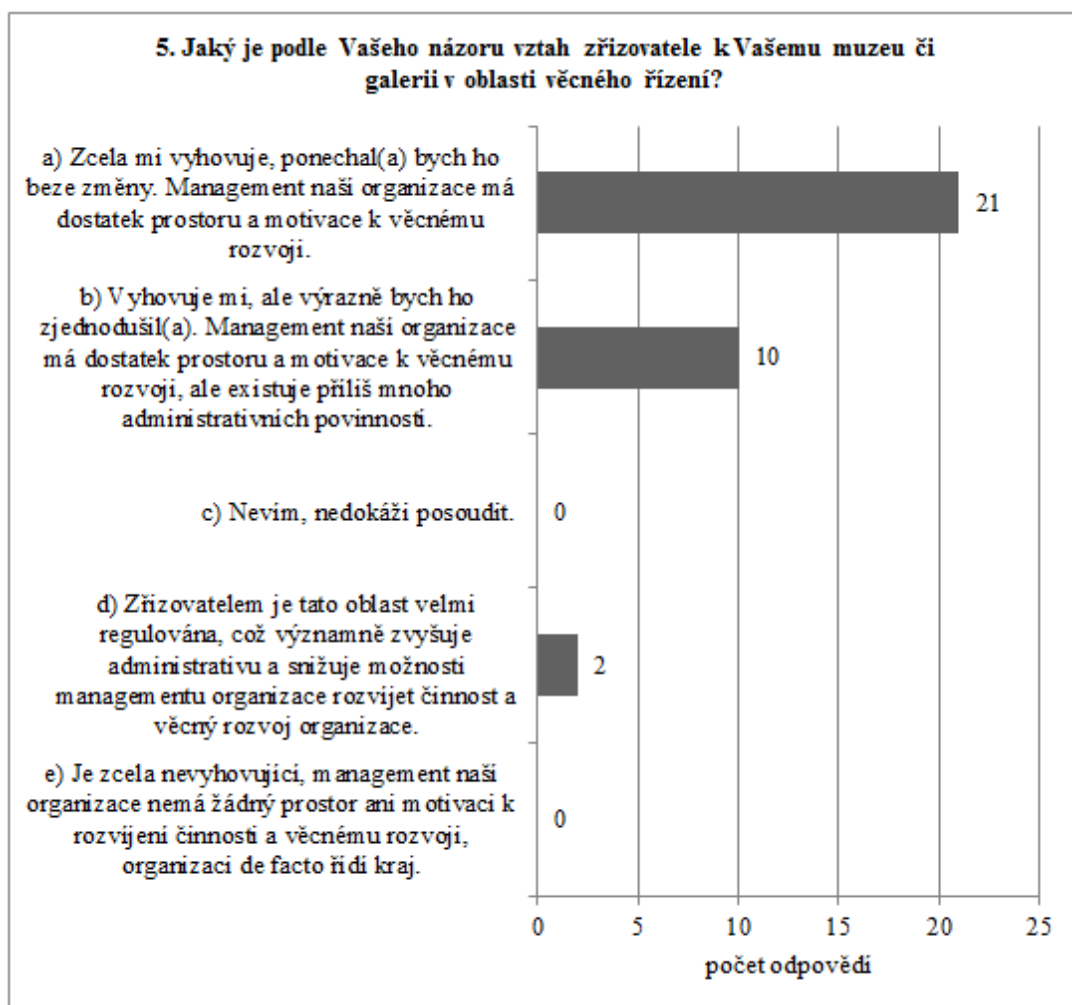


Zdroj: Vlastní zpracování

Z 33 odpovídajících ředitelů si 22 (67 %) myslí, že ekonomické řízení muzea je příliš složité a existuje příliš mnoho administrativních povinností (volba odpovědi b nebo d). 6 ředitelů (18 % odpovídajících) se dokonce domnívá, že přílišná administrativa je překážkou efektivního řízení muzea (volba odpovědi d). 11 ředitelů (33 % odpovídajících) zvolilo odpověď a, tj. ekonomické řízení muzea ze strany zřizovatele jim vyhovuje.

Poněkud jiná je situace v oblasti věcného řízení organizace. Jak vyplývá z provedené analýzy, tuto oblast zřizovatelé regulují v mnohem menší míře než oblast ekonomickou. V některých krajích je dokonce věcným řízením organizací pověřen radou kraje věcně příslušný odbor. Tento fakt potvrzuje i vyhodnocení otázky č. 5, jejímž účelem bylo zjistit názor ředitelů na nastavení vztahu se zřizovatelem v oblasti věcného řízení (obrázek č. 15).

**Obr. 15:** Vyhodnocení otázky č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování

Pouze 12 ředitelů (36 % odpovídajících) si myslí, že věcné řízení je zatíženo přílišnou administrativou, a pouze 2 ředitelé se domnívají, že tato administrativa je překážkou věcného rozvoje muzea. Naopak, 21 ředitelů (64 % odpovídajících) by současné nastavení ponechalo tak, jak je.

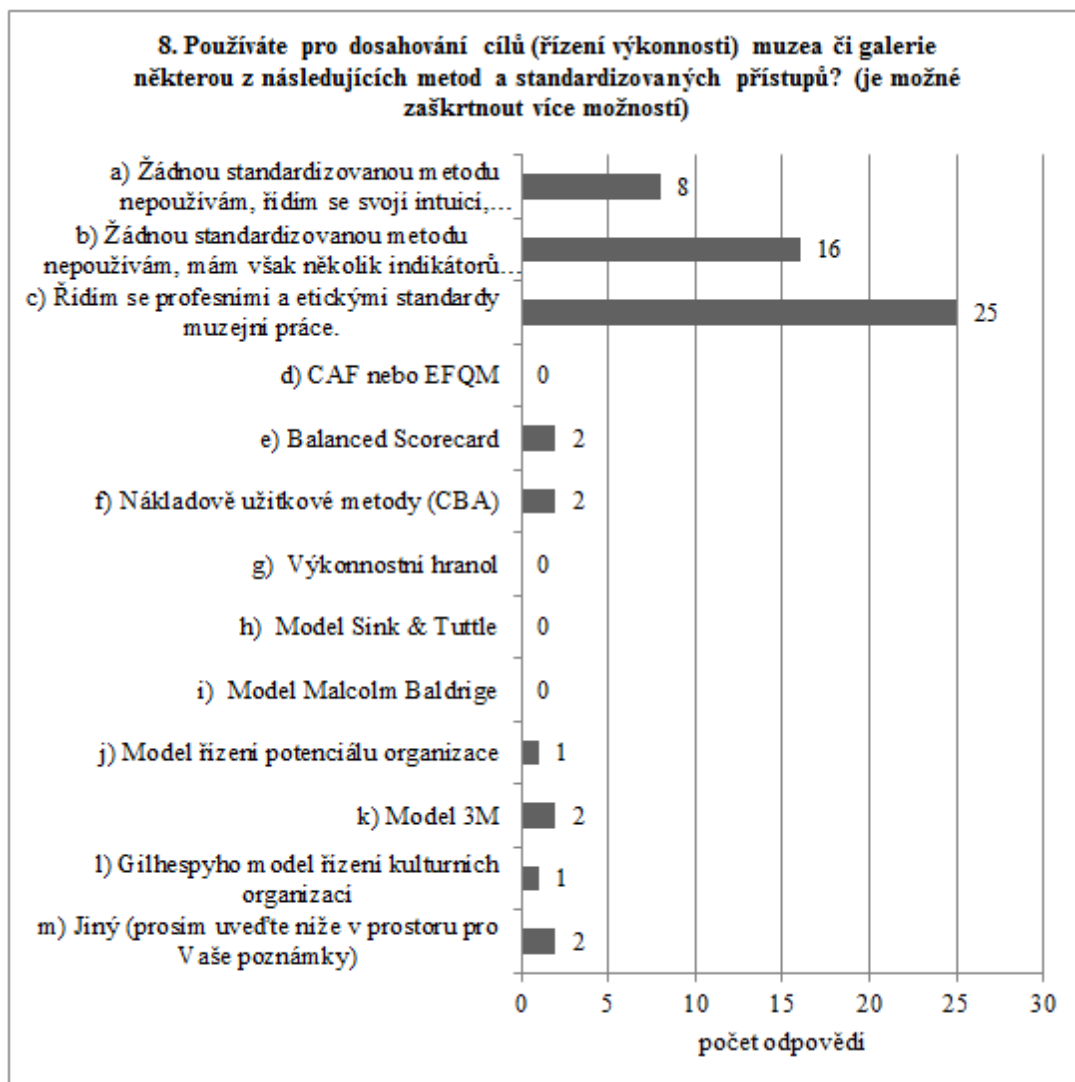
Součástí zmiňovaných operativních dokumentů jsou většinou i tzv. věcné, specifické či výkonové ukazatele činnosti, případně konkrétní úkoly pro management PO. Protože analyzované směrnice upravují tuto oblast společně pro všechny PO kraje napříč oblastmi jejich působení, nebylo možné analýzou dokumentů zjistit konkrétní používané věcné ukazatele pro oblast muzejnictví. Z tohoto důvodu byla do dotazníkového šetření zařazena otázka č. 7, ve které byli ředitelé požádáni, aby uvedli alespoň pět nefinančních ukazatelů, o jejichž vývoji informují pravidelně zřizovatele. Odpovědi lze rozdělit do následujících skupin, které obsahově odpovídají třem základním funkcím muzeí:

- a) uchovávání: Nejčastěji reportovanými věcnými ukazateli jsou ty, které se týkají sbírek. Jde např. o počty sbírkových předmětů, akvizic, zrestaurovaných předmětů, zápůjček, výpůjček, přírůstků, vč. nákladů na nákupy sbírkových předmětů, atd.
- b) studium: Jedná se např. o počet badatelských návštěv, počet zodpovězených badatelských dotazů, počet publikací, počet plněných výzkumných úkolů, počet odborných přednášek, atd.
- c) komunikace: V této skupině se jedná zejména o ukazatele návštěvnosti (různě členěné) a aktivity muzea měřené prostřednictvím počtu různých akcí (např. počet výstav, akcí pro mládež, doprovodných programů, expozic, programů, vzdělávacích akcí, přednášek, atd.).
- d) ostatní ukazatele: Jedná se zejména o ukazatele týkající se spolupráce s ostatními subjekty (frekvence, počet, úroveň), provádění kontrolní činnosti a nastavení vnitřního kontrolního systému, případně úroveň propagace muzea.

Poslední tři otázky dotazníkového šetření byly cíleny na vlastní řízení výkonnosti muzeí ředitelem muzea. Otázka č. 8 byla zaměřena na metody, které jsou v muzeu používány pro dosahování jeho cílů. Východiskem byl přehled standardizovaných metod provedený v kapitole č. 5.

Vyhodnocení otázky je obsahem obrázku č. 16. Je patrné, že 25 ředitelů (76 % odpovídajících) se řídí profesními a etickými standardy muzejní práce a indikátory výkonnosti používá 16 ředitelů (48 % odpovídajících). Pouze 9 ředitelů (27 % odpovídajících) využívá nějakou standardizovanou metodu pro řízení výkonnosti muzea (tj. zvolilo jednu z odpovědí d až m).<sup>58</sup>

**Obr. 16:** Četnost používání metod řízení výkonnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázkách č. 9 a 10 (viz příloha č. 8) byli ředitelé požádáni o uvedení ekonomických a věcných ukazatelů, které používají při řízení muzea. Cílem bylo zjistit, zda se tyto ukazatele nějak odlišují od ukazatelů, které jsou reportovány

<sup>58</sup> Pro dvě odpovědi ad m) byl v poznámce uveden benchmarking a „ekonomické a věcné informace“. Pouze benchmarking je možno považovat za standardizovanou metodu.

zřizovatelům. V otázce č. 9, která byla zaměřena na ekonomické ukazatele, byly uváděny ukazatele totožné s těmi, které jsou reportovány zřizovatelům. Nejčastěji bylo uváděno čerpání rozpočtu a dodržování výdajových limitů.

V otázce č. 10, která se týkala věcných ukazatelů, byla situace obdobná, tedy věcné ukazatele odpovídaly těm, které jsou reportovány zřizovatelům. Jedinou výjimkou bylo hodnocení zaměstnanců, a to v oblasti vzdělávání, sebevzdělávání, iniciativy, odborné kvality, využívání pracovní doby, atd. Zřizovatelé takto podrobné údaje o zaměstnancích muzeí nevyužívají.

Zajímavé informace přinesla rovněž volná pole pro vložení dalších poznámek k vybraným částem dotazníku, ve kterých se některá témata objevovala napříč dotazníkem. Prvním takovým tématem byl nedostatek finančních prostředků na provoz muzeí a fakt, že strategické materiály finance pro muzea konkrétně neřeší, resp. řeší pouze deklaratorně.<sup>59</sup> Ředitelé rovněž poukazovali na to, že hlavní poslání muzeí, tj. uchovávání a péče o sbírky je ve srovnání se snahou naplňování návštěvnosti poněkud zanedbáváno<sup>60</sup> a rovněž byla vyjádřena určitá skepse k možnosti měřit výkonnost muzea a k vzájemnému srovnávání muzeí.<sup>61</sup>

### 7.3 Srovnání praktických zjištění a teoretických poznatků

Na základě dosud získaných poznatků je možno výkonnost regionálního muzea definovat v nejobecnější rovině jako charakteristiku, která vyjadřuje míru uspokojování potřeb regionu v oblasti působení muzea, konkrétněji pak jako charakteristiku, která vyjadřuje míru dosahování cílů muzea. Ve čtvrté kapitole

---

<sup>59</sup> Viz např. „Koncepce muzeí a galerií neřeší finanční záležitosti, které jsou alfoou a omegou, a od nich se odvíjejí možnosti inovací expozic a přilákání většího počtu návštěvníků.“ nebo „Krajem připravená koncepce rozvoje kultury je kvalitní v oblasti programové a ideové, otázkou vždy zůstává, nakolik je (a bude) zřizovatel schopen naplnit svou představu i finančně.“

<sup>60</sup> Viz např. „Každé z muzeí je specifické a nelze nastavit jednotnou strategii. Navíc většina hodnotících kritérií a tím pádem i stanovených cílů se týká zvýšení návštěvnosti, popř. počtu výstav či expozic, ale není většinou zohledněno základní poslání muzeí, a to je sběr, uchovávání a péče o sbírky muzejní povahy. V tom jsou muzea a knihovny specifické a málokteré strategie to zohledňují.“ nebo „Poslání sbírkotvorné instituce je zcela pomínuto - tj. prostředky na nákupy sbírek jsou absolutně nedostačující.“

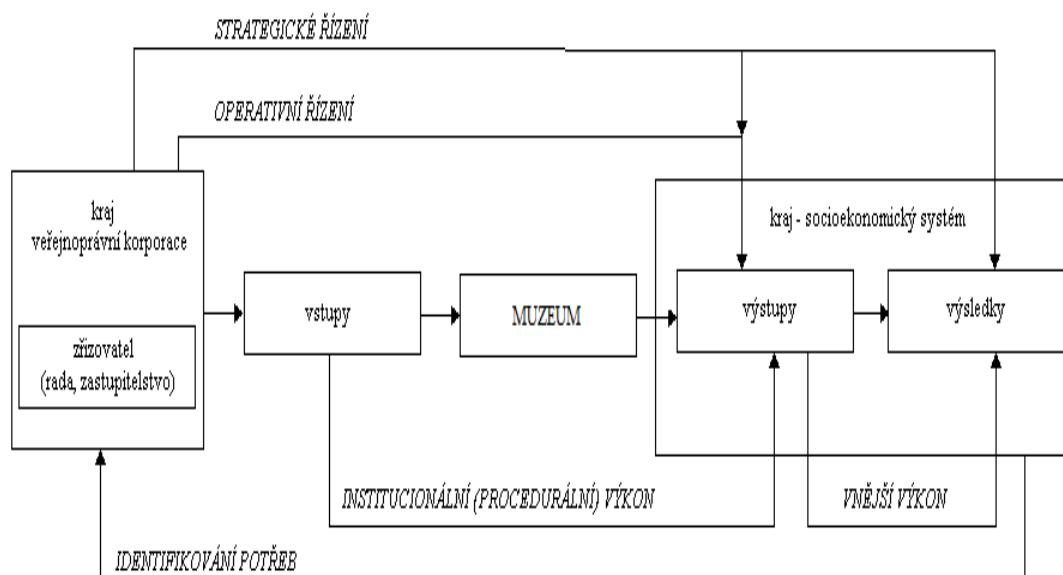
<sup>61</sup> Viz např. „Podle mého je muzejní práce velmi specifická a v podstatě velmi špatně "měřitelná". Úspěšnost nelze abstrahovat pouze na počet návštěvníků a tržby, ale měla by se zohlednit také kvalita výstav a skutečnost, že jsou výstavy tvořeny ze sbírek muzea. Stejně tak je nutné věnovat pozornost péči o sbírky. Já osobně oceňuji preciznost práce, znalost a dodržování zákonů, kreativita, invence, lojalita.“ nebo „Měřit výkonnost kulturní instituce počtem návštěvníků je podobné jako měřit výkonnost chirurga počtem provedených operací (cílem je, aby operace byla zdařilá, nikoli, aby jich bylo co nejvíc na úkor kvality).“



předložený konceptuální rámec výkonnosti ve veřejné správě je možné aplikovat i na regionální muzeum, bez ohledu na specializaci či velikost muzea. Tato aplikace je zobrazena na obrázku č. 17.

Podle předloženého konceptuálního rámce výkonnosti by předmětem **strategického řízení výkonnosti** regionálního muzea měl být vnější výkon, tj. oblast přeměny výstupů na výsledky. Nositel (vykonavatelem) strategického řízení by měl být zřizovatel i ředitel regionálního muzea. Strategická rovina řízení by měla obsáhnout především analýzu (identifikaci) potřeb regionu v oblasti působení muzea, definici strategických cílů a klíčových indikátorů výkonnosti muzea (viz rovněž obrázek č. 3 v kapitole čtvrté).

**Obr. 17:** Konceptuální rámec výkonnosti regionálního muzea



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukázala analýza současného stavu, praxe strategického řízení regionálních muzeí, tak jak ji chápe autor této práce na základě provedené literární rešerše, není dosud zcela dostatečně rozvinuta.<sup>62</sup> V době zpracování disertační práce měly pouze dva kraje zpracovanou aktuální koncepci rozvoje muzejnictví a z analýzy je zřejmá i významná absence klíčových indikátorů výkonnosti z oblasti muzejnictví. V těch

<sup>62</sup> Úrovní vyspělosti strategického řízení veřejné správy v ČR se zabývá celá řada prací. Např. Vacík (2006) za největší problémy veřejné správy považuje krátkodobý plánovací horizont vycházející z periodického cyklu tvorby a schvalování rozpočtů, omezenou funkční životnost autorit a z ní vyplývající nízkou toleranci k rizikům, chybějící hierarchizaci strategických cílů, nedostatečně definované ukazatele výkonnosti a nedostatečně důraznou implementaci strategií.

případech, kde jsou nějaké indikátory stanoveny, se jedná především o indikátory výstupů (počty projektů, návštěvnost, atd.). V žádném případě nelze hovořit o indikátorech výsledků, případně o indikátorech, které by nějak kvantifikovaly hodnotu, kterou muzea obyvatelům regionů přinášejí. Výsledky analýzy potvrdily tezi o neurčitém a značně obecném stanovování cílů ve veřejné správě.

Jak vyplývá z předloženého konceptuálního rámce výkonnosti ve veřejné správě, předmětem **operativního řízení výkonnosti** regionálního muzea by měl být především institucionální výkon, tj. oblast přeměny vstupů na výstupy. Nositelem (vykonavatelem) operativního řízení by měl být ředitel muzea. Operativní rovina zahrnuje všechny čtyři fáze řízení výkonnosti, tj. fázi plánování, realizace, měření a hodnocení. Jak je opět patrné z obrázku č. 3 v kapitole čtvrté, operativní úroveň řízení výkonnosti se překrývá se strategickou úrovní jednak ve fázi plánování (definice operativních indikátorů a plánování výkonnosti), jednak ve fázi hodnocení (přizpůsobení plánu a procesů). Fáze plánování výkonnosti v operativní rovině se tedy týká jak ředitele organizace, tak zřizovatele. Ten by ve spolupráci s ředitelem organizace měl především stanovit operativní cíle, a to formou specifikace požadovaných výstupů, zejména co do jejich množství a kvality. Operativní cíle by měly být vyjádřeny prostřednictvím operativních indikátorů výkonnosti. Podstatou fáze realizace výkonnosti je implementace a uskutečňování aktivit (činností) regionálního muzea tak, aby byly naplněny operativní cíle, vyjádřené prostřednictvím operativních indikátorů výkonnosti. Po fázi realizace výkonnosti nastávají v rovině operativního řízení fáze měření výkonnosti muzea (tj. monitoring a reporting) a hodnocení výkonnosti muzea (tj. analýza a přizpůsobení).

Analýza současného stavu ukázala, že operativní rovina řízení výkonnosti regionálního muzea v praxi mnohem více odpovídá získaným teoretickým poznatkům než rovina strategická. Operativní cyklus řízení výkonnosti se v praxi děje na roční bázi, přičemž hlavním komunikačním prostředkem je plánovací dokument muzea (rozpočet, finanční plán či plán činnosti), který schvaluje rada kraje a který je rovněž základním prvkem hodnocení činnosti muzea. Tento dokument obsahuje jak věcné, tak ekonomické ukazatele. Ekonomické ukazatele se týkají především výnosů a nákladů muzea, fondů muzea a stavů a změn v majetku muzea. V ekonomických ukazatelích, které jsou reportovány zřizovateli,

se neobjevují žádné standardizované ukazatele finanční analýzy. Věcné ukazatele reportované zřizovateli lze rozdělit podle tří základních funkcí muzeí, a sice funkce uchovávání, studia a komunikace. 27 % ředitelů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, uvedlo, že využívá některou ze standardizovaných metod řízení výkonnosti.

## 8 Návrh modelu měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí

Účelem konstrukce modelu předkládaného v této kapitole je měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí, tj. měření a hodnocení míry dosahování stanovených cílů muzeí. Před započítím vlastního modelování byly stanoveny následující omezující podmínky a východiska:

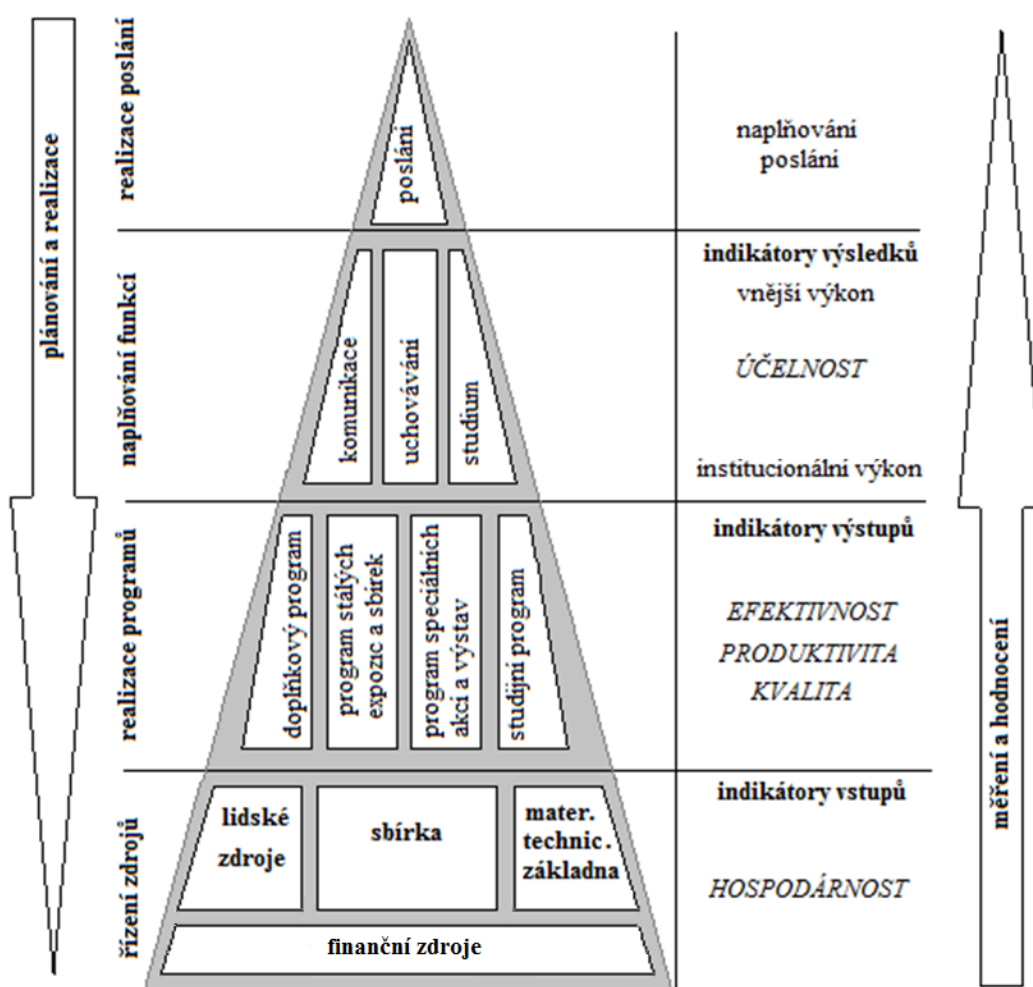
- a) Konstrukce modelu nesmí být příliš složitá. Model musí být srozumitelný všem potenciálním uživatelům, tedy zejména ředitelům regionálních muzeí a zřizovatelům. Přiměřeně jednoduché a přehledné musí být i uživatelské rozhraní modelu. Model musí být možné jednoduše **interpretovat**.
- b) Model musí zobrazovat všechny podstatné vlastnosti systému měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí. Abstrahování od jednotlivostí v procesu modelování musí proběhnout tak, aby všechny důležité skutečnosti byly zachovány, tj. aby model byl v maximální možné míře adekvátní skutečnosti. **Adekvátnost** konstrukce modelu musí být možné ověřit, tj. model musí být možno zkonstruovat v praxi.
- c) Model musí být použitelný v praxi, tj. musí ho být možné v regionálních muzeích zavést (implementovat). V modelu musí být použita data, která jsou v praxi dostupná nebo je lze jednoduše získat. Implementace modelu nemůže vyžadovat nesplnitelné nároky na technické prostředky nebo čas zaměstnanců. To znamená, že **implementace** modelu musí být **hospodárná**.
- d) Model musí být dostatečně **flexibilní**. Regionální muzea se od sebe odlišují, proto musí být model možno přizpůsobit konkrétnímu muzeu.

Navržený model byl autorem disertační práce nazván **výkonnostní pyramidou**, a to, jak bude patrné z následující subkapitoly, z důvodu hierarchického uspořádání jeho základních prvků. V průběhu tvorby modelu byly jednotlivé předpoklady konstrukce modelu ověřovány na konkrétním regionálním muzeu (Muzeum Vysočiny Jihlava). Konečný stav tohoto procesu je obsažen v deváté kapitole. V bezprostředně následující subkapitole 8.1 je představen logický rámeček a struktura modelu, subkapitola 8.2 se podrobně věnuje jednotlivým prvkům a principům konstrukce modelu a v subkapitole 8.3 je pozornost zaměřena na implementaci, vizualizaci a interpretaci modelu.

## 8.1 Logický rámec a struktura výkonnostní pyramidy

Struktura modelu výkonnostní pyramidy je zobrazena na obrázku č. 18. Obrázek je vertikálně členěn na dvě části. Levá část obrázku zobrazuje vlastní strukturu modelu, resp. strukturu a základní prvky systému měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí, které model zobrazuje. Pravá část obrázku zobrazuje související atributy měření a hodnocení prvků uvedeného systému v příslušné horizontální úrovni modelu.

Obr. 18: Struktura výkonnostní pyramidy



Zdroj: Vlastní zpracování

Horizontálně je výkonnostní pyramida členěna na čtyři **úrovně**, a sice řízení zdrojů, realizaci programů, naplňování funkcí a realizaci poslání. Šipky po levé a pravé straně obrázku znázorňují směr postupu jednotlivých fází řízení výkonnosti muzea, tak jak byly v obecné rovině popsány ve čtvrté kapitole. Plánování

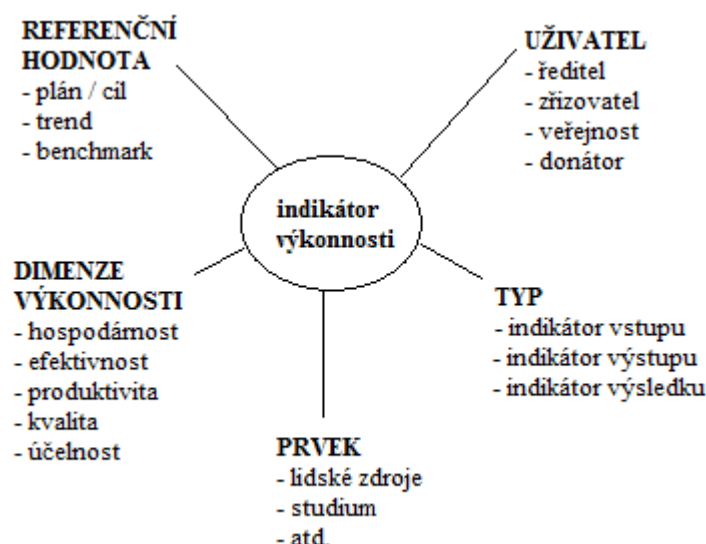
a realizace výkonnosti muzea postupuje „shora dolů“. Začíná definicí poslání, vymezením funkcí a definicí strategických a operativních cílů, kterých chce v rámci vymezených funkcí muzeum dosáhnout. Zvoleným cílům odpovídá volba muzejních programů a postupu jejich realizace, vč. řízení příslušných zdrojů muzea. Uvedený postup napovídá, že implementace modelu musí být integrální součástí strategického řízení muzea. Posloupnost měření a hodnocení výkonnosti muzea je opačná, tedy „zdola nahoru“. Nejprve jsou měřeny a hodnoceny zdroje, které jsou alokovány na jednotlivé programy muzea. Programy muzea produkují výstupy, které přispívají k naplňování operativních cílů, a výsledky, které naplňují strategické cíle v rámci hlavních funkcí a poslání muzea.

Jak je patrné z obrázku č. 18, každá úroveň modelu obsahuje určité **prvky**. Úroveň řízení zdrojů obsahuje lidské zdroje, sbírky, materiálně technickou základnu muzea a finanční zdroje, úroveň realizace programů obsahuje doplňkový program, program stálých expozic a sbírek, program speciálních akcí a výstav a studijní program, úroveň naplňování funkcí obsahuje funkce komunikace, uchovávání a studia a úroveň realizace poslání obsahuje prvek poslání. Prvky v žádné úrovni nejsou pevně dány, ale model připouští možnost definice vlastních prvků. Obrázek č. 18 nicméně obsahuje prvky, které byly autorem disertační práce identifikovány jako typické pro regionální muzea a jejich použití je proto velmi doporučováno. Každé muzeum může přidat do výkonnostní pyramidy svoje vlastní prvky, případně některé typizované prvky vynechat. Touto cestou je naplněn požadavek na flexibilitu modelu. Model vyžaduje stabilitu jednotlivých prvků v čase. To znamená, že muzeum může definovat svoje vlastní prvky, mělo by je však vždy zachovat v čase pro možnost hodnocení časového progresu ve výkonnosti muzea.

Měření a hodnocení výkonnosti muzea se v navrženém modelu děje prostřednictvím **indikátorů výkonnosti**. Konstrukce indikátorů musí odpovídat pravidlu SMART, přičemž každý indikátor by měl mít stanoveny několik atributů. Atributy lze v modelu rozdělit na organizační a modelové. Organizačními atributy jsou zdroj dat, způsob výpočtu, jednotka, reportující útvar či osoba, perioda zjišťování a odpovědnost za naplňování indikátoru. Modelové atributy jsou zobrazeny na obrázku č. 19. Výčet atributů i jejich položek na tomto obrázku

nemusí být konečný, muzeum může rozlišovat další pro něj podstatné položky i atributy. Každý indikátor rovněž nemusí mít definovány všechny atributy. Například indikátor popisující určitý prvek výkonnostní pyramidy nebude mít přiřazen atribut dimenze výkonnosti, atd.

**Obr. 19:** Modelové atributy indikátorů výkonnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Atributy uživatel a referenční hodnota člení model na další, v obrázku č. 18 neobsažené roviny. Význam atributu **uživatel** je zřejmý – definuje cílové uživatele indikátorů. Návrh modelu a priori neurčuje, které indikátory mají být reportovány jednotlivým skupinám uživatelů – to je nutno nastavit dle konkrétních podmínek každého muzea. Obecně je nicméně možné předpokládat, že indikátory úrovní řízení zdrojů a realizace programů budou sloužit spíše managementu muzea, zatímco indikátory úrovní naplňování funkcí a realizace poslání budou reportovány i externím uživatelům, vč. zřizovatelů.

Atribut **referenční hodnota** určuje, s jakým typem referenční hodnoty bude výkonnostní indikátor srovnáván. Může to být např. plánovaná hodnota, resp. stanovený cíl. V případě, že je konkrétní cílovou hodnotu obtížné stanovit, může být definován trend vývoje indikátorů. Může být použit i muzejní benchmark, existuje-li a je-li jeho hodnota dobře interpretovatelná. V návrhu modelu nejsou a priori nastaveny konkrétní referenční hodnoty ani trendy vývoje indikátorů, ty je nutno opět nastavit podle podmínek a cílů muzea.

Další uvedené atributy, tj. dimenze výkonnosti, typ a prvek jsou již zobrazeny na obrázku č. 18. V atributu **typ** model rozlišuje indikátory vstupů (úroveň řízení zdrojů), indikátory výstupů (úroveň realizace programů) a indikátory výsledků (úroveň naplňování funkcí). Úroveň realizace poslání nemá stanoveny vlastní indikátory, neboť naplňování poslání je v modelu odvozeno od indikátorů výsledků. Pro úroveň poslání je možné využít např. konstrukce jednoho kompozitního indikátoru na základě indikátorů výsledků.

Každý indikátor popisuje určitý **prvek** výkonnostní pyramidy, případně měří vztahy mezi nimi, tj. měří **dimenze výkonnosti**. V modelu jsou využity dimenze hospodárnost, efektivnost, produktivita, kvalita a účelnost.

Z hlediska **definice a přesnosti indikátorů** výkonnosti je doporučováno dodržení přiměřené proporce mezi náročností zjišťování přesných dat a reálné potřebnosti práce s absolutně přesnými daty, což se týká především nákladových indikátorů. V případě velké náročnosti zjišťování dat je doporučován spíše nenáročný kvalifikovaný odhad, jehož parametry by však měly vždy zůstat v čase neměnné. Tento princip přispívá k naplnění požadavku hospodárnosti implementace modelu. Stejný princip by se měl uplatňovat také v případě nákladů, které nejsou adekvátně zobrazeny ve výkazu zisku a ztráty. V modelu je z důvodu praktické proveditelnosti doporučováno kvantifikovat v účetnictví neobsažené náklady až v úrovni naplňování funkcí muzea, je však možné kvantifikaci těchto nákladů uplatnit již v úrovni zdrojů či řízení programů.

Předkládaný model nestanovuje žádná pravidla pro **výběr indikátorů**. Indikátory uváděné v následujících subkapitolách jsou autorem modelu pouze doporučované, a to na základě získaných teoretických i praktických znalostí problematiky. Doporučované indikátory dle názoru autora nejlépe popisují vybraný prvek či nejlépe vyjadřují určitou dimenzi výkonnosti regionálního muzea. U všech prvků modelu je v této části práce uveden poměrně obsáhlý výčet indikátorů. Je doporučováno pro každý prvek vybrat přiměřený počet indikátorů, který nejlépe vystihuje potřeby muzea.

Jak vyplynulo z analýzy současného stavu, nezpochybnitelnou úlohu v řízení muzeí hrají standardní ekonomické výkazy, a to jak na straně ředitele muzea, tak na straně zřizovatele. Jde zejména o výkaz zisku a ztráty, rozvahu a čerpání rozpočtu



muzea dle jednotlivých nákladových a výnosových položek. Model nemá ambici tyto výkazy nahradit, ale měl by být využíván paralelně s nimi.

## 8.2 Prvky výkonnostní pyramidy a jejich měření a hodnocení

Jak bylo uvedeno v předchozí subkapitole, horizontálně je předkládaný model výkonnostní pyramidy členěn na čtyři hierarchické úrovně: řízení zdrojů, realizaci programů, naplňování funkcí a realizaci poslání. V této subkapitole je pozornost podrobně věnována jednotlivým úrovním a prvkům, které obsahují.

### 8.2.1 Řízení zdrojů

Na nejnižším stupni modelu výkonnostní pyramidy se nachází úroveň řízení zdrojů muzea. Prvky této úrovně jsou zdroje (vstupy), které tvoří pomyslnou základnu pyramidy. Může se jednat o hmotná aktiva, zaměstnance a peníze, ale i o aktiva nehmotná, jako jsou např. organizační kultura či znalosti zaměstnanců. V nejnižší rozlišovací úrovni je možno zdroje ztotožnit s jednotlivými druhy nákladů (Mikovcová, 2008). Předkládaný model doporučuje, aby muzeum v oblasti zdrojů definovalo několik kategorií klíčových zdrojů, které jsou pro jeho činnost nejdůležitější. Pro tvorbu kategorií není doporučován žádný postup, tj. muzeum může zvolit kategorizaci dle svých specifík a potřeb. Každá kategorie zdrojů by však měla tvořit ucelený soubor funkčně podobných zdrojů a měla by vycházet z důkladné analýzy významnosti a kvality zdrojů muzea.<sup>63</sup> Na základě získaných poznatků je za zdroje typické pro regionální muzea možné považovat lidské zdroje, sbírky, materiálně technickou základnu muzea (tj. budovy, zařízení a vybavení) a finanční zdroje. Finanční zdroje mají specifické postavení, neboť zprostředkovávají rozvoj ostatních kategorií zdrojů.

Zdroje mohou být měřeny v penězích nebo v naturálních jednotkách. Některé jsou velmi snadno a přesně měřitelné (např. finanční zdroje), některé však není možno měřit vůbec nebo velmi obtížně a zprostředkovaně (např. know-how, loajalitu a znalosti zaměstnanců). Měření zdrojů **v penězích** se děje v nejnižší úrovni prostřednictvím jednotlivých nákladových druhů, tj. jednotlivých

---

<sup>63</sup> Pro analýzu zdrojů podniku je možné využít standardizované metody. Jednou z nich je metoda VRIO (např. Veber et al., 2009), která pro každý zdroj hodnotí jeho hodnotnost (value), výjimečnost (rareness), možnost napodobení (irritability) a možnost jeho využití v organizaci (organization).

syntetických a případně analytických účtů, přičemž jednotlivé nákladové účty je nutno seskupit podle definovaných kategorií zdrojů.<sup>64</sup> Účelnou a užitečnou pomůckou pro toto seskupování může být definice účtové osnovy dle potřeb zvolené kategorizace zdrojů. Nákladové druhy by měly být očištěny o vnitroorganizační převody, přičemž k jednotlivým zdrojům by měly být přidruženy až konečné náklady. Měření zdrojů v **naturálních jednotkách** je účelné zejména s ohledem na měření produktivity vstupů a u těch zdrojů, kde je to možné, by mělo jít ruku v ruce s měřením zdrojů v peněžních jednotkách.

Je třeba upozornit na skutečnost, že v případě peněžního i naturálního měření zdrojů se jedná pouze o izolované a popisné měření vlastností jednoho prvku výkonnosti, které může být značně zkreslující a zavádějící. Typickou situací může být např. rozhodnutí o outsourcingu vybraných činností, které se projeví snížením spotřeby lidských zdrojů, ale zvýšením spotřeby dalšího zdroje. Proto je třeba přistupovat k izolovanému měření a hodnocení zdrojů i všech dalších prvků modelu s maximální možnou opatrností. Ke vstupům se v intencích předloženého konceptuálního rámce výkonnosti ve veřejné správě vztahuje hospodárnost, která v obecné rovině znamená získávání zdrojů v definované kvalitě a kvantitě za co nejnižší cenu. V tomto kontextu by mělo probíhat i hodnocení zdrojů muzea.

Z hlediska nákladovosti jsou nejvýznamnějším zdrojem muzeí **lidské zdroje**, tj. administrativní a odborní zaměstnanci.<sup>65</sup> Důležitou skupinou v této kategorii jsou rovněž dobrovolníci, jejichž míra zapojení odráží kvalitu vztahu muzea k veřejnosti. Hodnocení zaměstnanců bylo jedním ze stěžejních témat, které se objevovalo v dotazníkovém šetření mezi řediteli regionálních muzeí, a to zejména v části indikátorů, které ředitelé využívají pro řízení muzea. K měření a hodnocení lidských zdrojů muzeí jsou v modelu doporučeny indikátory, které jsou obsahem následující tabulky č. 20. Jedná se o indikátory popisné, k nimž nelze v obecné rovině přiřadit konkrétní požadovanou trend vývoje. To je nutné učinit pro každé muzeum individuálně dle jeho konkrétních aktuálních podmínek.

---

<sup>64</sup> Tedy např. náklady na lidské zdroje mohou tvořit nejen osobní náklady (tj. celá skupina účtů č. 52), ale i vybrané účty ze skupiny č. 51 služby (např. náklady na školení, atd.).

<sup>65</sup> Z tabulky č. 15 v kapitole šesté vyplývá, že podíl osobních nákladů na celkových nákladech muzeí v ČR činil v roce 2010 45 %.

**Tab. 20:** Indikátory lidských zdrojů

indikátor	jednotka
osobní náklady a limit na mzdy, je-li zřizovatelem stanoven	Kč
podíl osobních nákladů na nákladech celkem	%
průměrná mzda administrativních a odborných zaměstnanců	Kč
podíl průměrné mzdy administrativních zaměstnanců na průměrné mzdě v kraji	%
podíl průměrné mzdy odborných zaměstnanců na průměrné mzdě v kraji	%
náklady na vzdělávání zaměstnanců	Kč
podíl nákladů na vzdělávání na osobních nákladech celkem	%
počet hodin vzdělávání na zaměstnance	počet
přepočtený a fyzický počet zaměstnanců	počet
podíl administrativních a odborných zaměstnanců	%
fyzický počet dobrovolníků	počet
počet hodin odpracovaných dobrovolníky	počet

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším významným a v modelu typizovaným zdrojem jsou **sbírky**, resp. **sbírkové předměty**. Sběrka je jádrem činnosti regionálních muzeí, je základním a primárním vstupem pro naplňování většiny funkcí muzeí. Sběrka má však nejen povahu vstupu potřebného k uskutečňování základních muzejních funkcí, ale její tvorba a správa je i smyslem existence každého muzea – sběrka je tedy zároveň výstupem činnosti muzea. Dvojitá povaha sbírek je v navrhovaném modelu řešena tak, že na úrovni vstupů je sběrka hodnocena pouze kvantitativními popisnými indikátory, ke kterým se ve vyšších úrovních modelu přidávají i indikátory kvalitativní, které vyjadřují úroveň práce se sbírkou. V úrovni vstupů jsou rovněž použity vybrané ekonomické indikátory sbírek.

K měření a hodnocení sbírek na úrovni vstupů jsou doporučovány indikátory, které jsou obsahem tabulky č. 21. Jedná se o indikátory popisující zejména počty a změny počtu sbírkových předmětů (v rámci tzv. jednostupňové evidence sbírek), vybrané náklady na pořizování sbírkových předmětů a indikátory, které odrážejí ocenění a hodnotu sbírky.

**Tab. 21:** Kvantitativní indikátory sbírek

<b>indikátor</b>	<b>jednotka</b>
počet sbírkových předmětů celkem	počet
počet evidenčních čísel v CES	počet
počet nových přírůstků – pořízení nákupem	počet
náklady na nové přírůstky – pořízení nákupem	Kč
náklady na nové přírůstky k celkovým nákladům	%
počet nových přírůstků – pořízení vlastní činností	počet
počet nových přírůstků – pořízení jinak (dary, převody, atd.)	počet
ocenění sbírky v rozvaze muzea	Kč
pojistná hodnota sbírky	Kč
pojistné na pojištění sbírek	Kč
počet vyřazených předmětů	počet
čistá změna počtu sbírkových předmětů (+ / -)	počet
celkové náklady na sbírky (externí dodavatelské)	Kč
poměr celkových nákladů na sbírky (dodavatelské) k celkovým nákladům	%

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: CES = Centrální evidence sbírek (<http://ces.mkcr.cz>)

Třetím pilířem na straně zdrojů každého muzea je jeho **materiálně technická základna**, tedy budovy, prostory, zařízení a vybavení, kterými muzeum disponuje. Podmínkou odpovědné a kvalitní správy sbírek jsou adekvátní vyhovující prostory a depozitáře. I pro expozice a výstavy je třeba disponovat vhodnými prostory, neboť atraktivita budovy a atmosféra muzea jsou jedním z důležitých faktorů návštěvnosti muzea.

Navrhované indikátory pro měření a hodnocení materiálně technické základny muzea jsou uvedeny v tabulce č. 22. Indikátory charakterizují zejména prostory muzea, náklady na ně a přírůstky a opotřebení dlouhodobého majetku muzea.

**Tab. 22:** Indikátory materiálně technické základny muzea

indikátor	jednotka
rozloha prostoru budov	m <sup>2</sup>
rozloha uskladňovacích prostor (depozitářů)	m <sup>2</sup>
podíl rozlohy uskladňovacích prostor (depozitářů) k celkové rozloze	%
rozloha veřejně přístupných prostor	m <sup>2</sup>
podíl rozlohy veřejně přístupných prostor k celkové rozloze	%
náklady na energie celkem a na m <sup>2</sup>	Kč
podíl nákladů na energie na celkových nákladech	%
rozloha prostor pro doplňkové činnosti	m <sup>2</sup>
podíl rozlohy prostor pro doplňkové činnosti na celkové rozloze	%
dlouhodobý hmotný majetek zařazený do užívání	Kč
dlouhodobý nehmotný majetek zařazený do užívání	Kč
nedokončené investice	Kč
podíl zařazených investic na odpisech	%

Zdroj: Vlastní zpracování

Specifickou kategorií vstupů muzea jsou **finanční zdroje**. Z analýzy současného stavu řízení výkonnosti regionálních muzeí vyplynul fakt, že indikátory finančních zdrojů jsou nejvíce sledovanými indikátory ze strany zřizovatelů a rovněž ředitelé muzeí přikládají jejich hodnocení nadprůměrnou důležitost. Nejtypičtějším hodnotícím nástrojem finančních zdrojů je výkaz o čerpání rozpočtu muzea, doplněný o hodnocení závazných rozpočtových ukazatelů muzea. Jak bylo uvedeno, model nemá ambici standardizované finanční reporty nahradit, ale naopak se předpokládá, že bude fungovat paralelně s nimi a vhodně je doplňovat.

Obdobně jako sbírky mají i finanční zdroje dvojí povahu. Je třeba rozlišovat externí finanční zdroje (např. příspěvky, dotace a dary) a interní finanční zdroje, tj. zdroje generované vlastní činností muzea (např. tržby, příjmy z pronájmů). V úrovni řízení zdrojů jsou podobně jako v případě sbírek u finančních zdrojů hodnoceny popisné kvantitativní indikátory a kvalitativní indikátory jsou součástí vyšších úrovní modelu. V tabulce č. 23 navrhované indikátory popisují zejména výši jednotlivých druhů příjmů a jejich podíl na celkových příjmech. Navrhovány jsou rovněž indikátory s vazbou na rozpočet zřizovatele, které indikují postavení muzea vůči ostatním krajem zřizovaným kulturním organizacím i muzeím.

**Tab. 23:** Indikátory finančních zdrojů

indikátor	jednotka
výše příspěvku na provoz	Kč
výše dalších hlavních druhů příjmů muzea	Kč
výše investičních příspěvků a dotací	Kč
podíl příspěvku na provoz muzea na celkovém příspěvku zřizovatele pro všechny kulturní organizace kraje	%
podíl příspěvku na provoz muzea na celkovém příspěvku zřizovatele pro všechna muzea kraje	%
podíl vlastních příjmů na celkových příjmech (soběstačnost, autarkie)	%
podíl příjmů ze vstupného na celkových příjmech	%
podíl darů na celkových příjmech	%
podíl zisku z doplňkové činnosti na celkových příjmech	%

Zdroj: Vlastní zpracování

V posloupnosti měření a hodnocení výkonnosti prostřednictvím výkonnostní pyramidy jsou zdroje na prvním místě. V následujícím kroku aplikace modelu by měly být zdroje alokovány na jednotlivé muzejní programy.

### 8.2.2 Realizace programů

Základním stavebním kamenem modelu výkonnostní pyramidy i činnosti muzea je **program**. Pojem program byl zmíněn již v kapitole čtvrté, kde byl pojímán jako ucelená skupina aktivit, jejímž účelem je naplnění určitých cílů. Podobně program definují i Krug a Weinberg (2004), jejichž model 3M je blíže specifikován v kapitole páté. V předkládaném modelu je program chápán rovněž jako ucelené seskupení vzájemně souvisejících aktivit.

Volba kritérií, podle kterých jsou aktivity v muzeu seskupovány v konkrétní programy, může být pro každé muzeum individuální a může záviset na mnoha faktorech. Krug a Weinberg (2004, s. 328) uvádí, že definice programů bude záviset na způsobu „vedení účetnictví, řízení nebo struktury organizace“,<sup>66</sup> konkrétní kritéria pro definici programu však neuvádí. Ve svém článku nicméně tyto autoři pracují s následujícími programy (viz rovněž obrázek č. 10 v kapitole páté):

<sup>66</sup> Dle názoru autora této práce je definice programů podle způsobu vedení účetnictví problematická, neboť účetnictví muzea a jeho analytická struktura by měly být přizpůsobeny potřebám řízení a struktury muzea a nikoli obráceně.

sbírka, výzkum, speciální výstavy, rozvoj, administrativa, obchod, kavárna a pronájmy ploch. Rovněž v předkládaném modelu výkonnostní pyramidy není definováno žádné kritérium pro seskupování aktivit, ale pouze podmínka, že každý definovaný program musí mít takové výstupy, které věcně a bezprostředně naplňují základní funkce muzeí. Není například pochyb o tom, že bez administrativy si nelze činnost muzea představit, nicméně administrativní činnosti nemají takové výstupy, které by bezprostředně naplňovaly některou ze základních funkcí muzeí. Jinak řečeno, program by neměl být definován na základě podpůrných (správních, režijních) aktivit, ale výhradně na bázi primárních (hodnototvorných) aktivit muzea.<sup>67</sup> Jedinou výjimkou z tohoto pravidla je oblast doplňkových služeb poskytovaných prostřednictvím tzv. hospodářské činnosti muzea, pokud ji muzeum vykonává. Hospodářská činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a sleduje se v účetnictví odděleně – tvoří tak již sama o sobě samostatný program. Některé výstupy hospodářské činnosti mohou podporovat hlavní muzejní funkce (např. doplňkový prodej publikací muzea podporuje funkci komunikace).

Krug a Weinberg (2004) pro svůj model doporučují, aby počet definovaných programů nebyl větší než deset. Při vnímání požadavků na hospodárnost implementace lze pro předkládaný model doporučit takový počet programů, který přiměřeně vystihne všechna specifika a odlišnou povahu a ekonomiku jednotlivých hodnototvorných aktivit muzea. Počet programů bude souviset přímo úměrně s velikostí muzea a rozmanitostí vykonávaných činností. U velmi malých muzeí je možné, že nebudou mít definován žádný program, resp. celá činnost muzea bude jedním programem. Za typické pro regionální muzea lze na základě získaných poznatků považovat následující programy:

- a) Doplňkový program, který je tvořen hospodářskou (doplňkovou) činností, pokud ji muzeum vykonává. V případě potřeby je hospodářskou činnost možno členit na více programů dle jednotlivých činností (obchod, restaurace, pronájmy prostor, atd.). Cílem realizace tohoto programu je vždy lepší využití zdrojů muzea za účelem generování dodatečných vlastních příjmů využitelných pro naplňování ostatních programů.

---

<sup>67</sup> Členění činností na primární a podpůrné používá např. Porter (1993) ve svém konceptu hodnototvorného řetězce.

- b) Program stálých expozic a sbírek, jehož jádrem je sbírka muzea. V průměru mělo jedno regionální muzeum zřízeno v roce 2011 osm stálých expozic, je proto možné, že v případě některých muzeí bude účelné mít definováno více těchto programů. Pro muzeum může být například vhodné členit tyto programy podle poboček, budov či podsbírek muzea. Program by měl zahrnovat všechny činnosti a aktivity, které se týkají sbírek a sbírkových předmětů a jejich vystavování formou stálých expozic.
- c) Program speciálních výstav a akcí, který by měl zahrnovat všechny aktivity, které se týkají výstav a dalších jednorázových akcí v muzeu. Opět platí, že muzeum může mít definováno více programů v této oblasti, např. podle jejich koncepce, zaměření či prostorové alokace.
- d) Studijní program, který zahrnuje všechny výzkumné a studijní aktivity muzea, pokud je jejich rozsah takový, že zasluhuje definici samostatného programu. Program může např. obsahovat provoz muzejní knihovny, pokud tento není definován jako samostatný program.

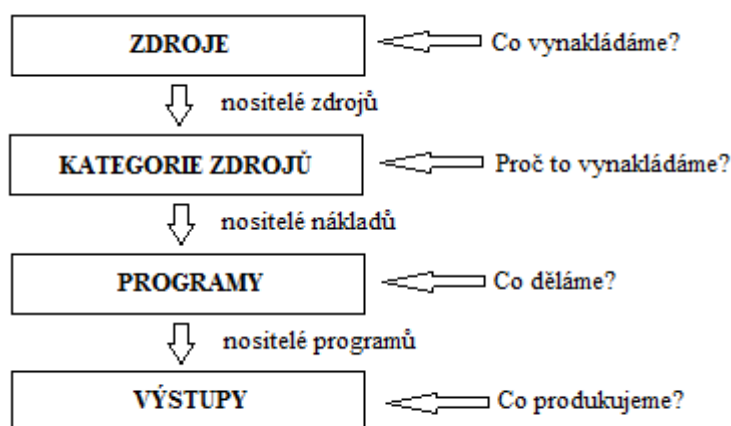
Každý program má svoji ekonomiku, tj. má svoje náklady a ve většině případů i výnosy. Náklady každého programu by měly obsahovat všechny náklady, které s daným programem souvisí, tj. přímé i nepřímé náklady. Důležité je zejména rozvržení režijních nákladů na jednotlivé programy podle zvolených kritérií (tzv. cost driverů). Způsob rozvrhování bude v každém muzeu individuální a bude záviset zejména na organizačním uspořádání a definici programů v muzeu. Jak zdůrazňují Krug a Weinberg (2004) a Porter (1993), rozvrhování nákladů není nutné provádět v přesnosti účetních výkazů, ale postačí kvalifikovaný odhad. V každém případě by způsob rozvrhování měl být neměnný a co nejjednodušší.

Vodítkem pro rozvrhování nákladů může být metoda ABC, která byla zmíněna v kapitole páté. Základem metody ABC je rozvrhování nákladů na jednotlivé aktivity. Muzejní program je seskupením aktivit, rozvrhování nákladů na programy je tedy méně podrobné než na aktivity. Pokud jsou zdroje měřeny i v naturálních jednotkách, je nutno je rozvrhnout i v této podobě. Konkrétní navrhovaný postup rozvrhování v modelu je zobrazen na obrázku č. 20. Zatímco zdroje jsou to, „co vynakládáme“, definice kategorií by měla být vedena otázkou „proč to vynakládáme“. Při rozvrhování kategorií zdrojů k jednotlivým programům jsou



využity cost drivers. Jak bude podrobněji specifikováno dále, každý program má svoje výstupy a pokud má jeden program více výstupů, je možné s rozvrhováním pokračovat až k úrovni jednotlivých výstupů.

**Obr. 20:** Rozvrhování v modelu



Zdroj: Mikovcová (2008, s. 27), vlastní úprava

Neméně důležité jako rozvrhování nákladů jednotlivým programům je i rozvrhování výnosů, resp. finančních zdrojů. V případě interních finančních zdrojů jsou tyto přiřazeny přímo tomu programu, který je produkuje. V případě externích finančních zdrojů jsou jednotlivým programům přiřazeny pouze účelové příspěvky, dotace a dary. Neúčelové externí zdroje (např. běžný příspěvek na provoz, neúčelové dary) přiřazovány nejsou, čímž je zajištěno, že z výsledné ekonomické bilance programu je jasně zřetelný zisk či ztráta programu bez započítání neúčelových externích zdrojů.

Každý muzejní program je charakterizován nejen svojí ekonomikou, ale má také své vstupy a výstupy. V souladu s konceptuálním rámcem výkonnosti se ke každému programu váží dimenze efektivity a produktivity. Ke vstupům a výstupům samotným se váže rovněž dimenze kvality jako jejich určitá vlastnost. V případě doplňkového programu byla použita i dimenze rentability.

Hodnocení a měření výkonnosti **doplňkového programu**, tedy hospodářské činnosti muzea, je nejjednodušší, neboť ve většině případů není hospodářská činnost příliš rozsáhlá a především, základním měřítkem výkonnosti těchto hospodářských činností je zisk. Rovněž není třeba uplatňovat rozvrhování nákladů, neboť u doplňkové činnosti je zákonnou povinností vést oddělené účetnictví.

Z těchto důvodů je v případě doplňkového programu dostačující uplatnit standardní výnosově nákladové hodnocení v intencích finanční analýzy. Tabulka č. 24 obsahuje návrh indikátorů pro hodnocení doplňkového programu. Indikátory vycházejí z ukazatelů finanční analýzy (viz příloha č. 4).

**Tab. 24:** Indikátory doplňkového programu

indikátor	jednotka	dimenze
zisk / ztráta programu	Kč	x
rentabilita nákladů (zisk / náklady * 100)	%	rentabilita
nákladovost výnosů (náklady / výnosy * 100)	%	rentabilita
zisk na zaměstnance	Kč	rentabilita
tržby na zaměstnance	Kč	produktivita
zisk na návštěvníka muzea	Kč	x
tržby na návštěvníka muzea	Kč	x
míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem hospodářské činnosti	%	rentabilita
objem výstupů na zaměstnance (v případě homogenního výstupu)	počet	produktivita
náklady na jednotku výstupu (v případě homogenního výstupu)	Kč	efektivnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Všechny údaje se týkají pouze hospodářské činnosti muzea.

Klíčovým programem muzea je **program stálých expozic a sbírek**, který lze v případě potřeby rozdělit na dva vzájemně propojené programy – program expozic a program sbírek. Indikátory tohoto programu obsahuje tabulka č. 25.

První skupina indikátorů se týká kvality práce se sbírkou vč. kvality její evidence. Vyjadřuje muzeem přidanou hodnotu k jednotlivým sbírkovým předmětům v rámci tzv. druhého stupně evidence muzejních sbírek (tzv. systematická katalogizace sbírkových fondů). Jednotlivé indikátory je možné sledovat i v členění na podsbírký muzea, pokud to muzeum shledá přínosným.

Druhá skupina indikátorů se týká stálých expozic muzea. Stálá expozice je primárním a nenahraditelným nástrojem prezentace muzejní sbírky i výzkumných aktivit muzea. Jde o dlouhodobou výstavní formu, která se snaží návštěvníka zaujmout, informovat a vzdělávat. Moderní formy expozic by nesporně měly obsahovat interaktivní, zvukové a obrazové prvky, založené na použití moderní audiovizuální a počítačové techniky. Z těchto důvodů je jedním z navržených

indikátorů i počet realizovaných inovací v rámci stálých expozic. Definice inovace v expozicích je ponechána na konkrétním muzeu.

**Tab. 25:** Kvalitativní indikátory programu stálých expozic a sbírek

indikátor	jednotka	dimenze
zisk / ztráta programu	Kč	x
katalogizované předměty – přírůstek, stav, % z celkového počtu	počet, %	kvalita
digitalizované předměty – přírůstek, stav, % z celkového počtu	počet, %	kvalita
předměty na WWW – přírůstek, stav, % z celkového počtu	počet, %	kvalita
inventarizované předměty – přírůstek, stav, % z celkového počtu	počet, %	kvalita
konzervované, restaurované předměty – přírůstek, stav, % z celk. počtu	počet, %	kvalita
počet zápujček mimo muzeum	počet	kvalita
podíl nákladů na uchovávání sbírky na celkových nákladech	%	x
počet badatelských návštěv ohledně sbírky muzea	počet	kvalita
přírůstek katalogizovaných předmětů na odborného zaměstnance	počet	produktivita
přírůstek konzervovaných, restaurovaných a preparovaných předmětů na odborného zaměstnance	počet	produktivita
průměrné náklady na jeden konzervovaný, restaurovaný a preparovaný předmět	Kč	efektivnost
stále expozice, nové stále expozice	počet	x
počet návštěvníků stálých expozic celkem	počet	x
objem otevírací doby stálých expozic	dny, hod.	x
průměrná návštěvnost stálých expozic (návštěvníci / otevíracích hodin)	počet	x
podíl vystavených předmětů na všech sbírkových předmětech	%	x
rozloha prostor stálých expozic, podíl na celkové rozloze expozic	m <sup>2</sup> , %	x
rozloha bezbariérových stálých expozic, podíl na celkové rozloze exp.	m <sup>2</sup> , %	x
náklady na stále expozice celkem	Kč	x
náklady na m <sup>2</sup> stálých expozic	Kč	efektivnost
náklady na otevírací hodinu stálých expozic	Kč	efektivnost
náklady na jeden vystavený sbírkový předmět stálých expozic	Kč	efektivnost
počet realizovaných inovací v rámci stálých expozic	počet	kvalita

Zdroj: Vlastní zpracování

Program **speciálních výstav a akcí** by měl zahrnovat všechny aktivity, které se týkají výstav a dalších jednorázových akcí v muzeu. Opět platí, že muzeum může mít definováno více programů v této oblasti, např. podle jejich koncepce, zaměření, prostorové alokace, atd., neboť pole působnosti regionálních muzeí je široké.

Pro jednotlivé indikátory v tomto programu je klíčové přesné vymezení typů jednorázových akcí a dodržování této definice v čase. Navrhované indikátory programu jsou uvedeny v tabulce č. 26.

**Tab. 26:** Indikátory programu výstav a jednorázových akcí

indikátor	jednotka	dimenze
zisk / ztráta programu	Kč	x
výstavy, přednášky, kulturně výchovné akce, atd.	počet	x
návštěvnost výstav, přednášek, kulturně výchovné akce, atd.	počet	x
průměrná návštěvnost na jednu akci (podle druhu)	počet	x
počet placených akcí a jejich podíl na celkovém počtu	počet, %	x
podíl příjmů z placených akcí na celkových vlastních příjmech	%	x
celková návštěvnost akcí mimo stálé expozice	počet	x
náklady na jednoho návštěvníka výstav a jednorázových akcí	Kč	efektivnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Posledním typizovaným programem je **studijní program**, který zahrnuje vše, co souvisí se studiem a výzkumem sbírek a regionálních reálií podle zaměření muzea. Indikátory tohoto programu jsou uvedeny v tabulce č. 27.

Navrhované indikátory studijního programu se zaměřují především na výzkumné granty, odborné akce, odborné publikace (monografie, statě, články, recenze, atd.) a muzejní knihovny. Jsou rovněž uvedeny počty stálých expozic a výstav, které jsou přímým výsledkem výzkumné činnosti muzea, a nástrojem komunikace výsledků výzkumné činnosti k veřejnosti.

Čtyři typizované muzejní programy specifikované v této části nejsou konečným výčtem. V souladu se zaměřením regionálních muzeí je možné si představit např. program spolupráce, který by mohl obsahovat indikátory spolupráce se zahraničím, odbornými organizacemi, regionálními subjekty či se státní správou a samosprávou. Jak již bylo uvedeno, každý program by však měl produkovat takové výstupy, které naplňují základní funkce muzeí.

**Tab. 27:** Indikátory studijního programu

indikátor	jednotka	dimenze
náklady / zisk programu	Kč	x
řešené výzkumné granty	počet, Kč	x
řešené výzkumné granty na odborného zaměstnance	Kč	produktivita
vystoupení na odborných akcích	počet	x
vystoupení na odborných akcích na odborného zaměstnance	počet	produktivita
autorské odborné publikace	počet	x
autorské odborné publikace na odborného zaměstnance	počet	produktivita
přítádané odborné akce a jejich návštěvnost	počet	x
badatelské úkony (dotazy, návštěvy, konzultace) v muzeu	počet	x
knihoven celkem, z toho přístupných veřejnosti	počet	x
návštěv knihoven mimo zaměstnanců muzea	počet	x
přírůstky knihovního fondu	počet, Kč	x
elektronický katalog knihoven na internetu	ano, ne	kvalita
návštěvnost elektronického katalogu knihoven na internetu	počet	x
stálé expozice jako výsledek výzkumné činnosti muzea	počet	x
výstavy jako výsledek výzkumné činnosti muzea	počet	x

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.2.3 Naplňování funkcí a realizace poslání

Nad úrovní muzejních programů stojí v modelu výkonnostní pyramidu úroveň naplňování funkcí, která má tři typizované prvky, a sice funkci komunikace, uchovávání a studia. Stejně jako pro všechny předchozí úrovně platí i pro úroveň naplňování funkcí možnost muzea definovat vlastní funkce, případně některé typizované funkce vynechat. Možné je např. využít podrobnější členění funkcí, tj. využít pět základních funkcí uvedených v první kapitole: shromažďování, uchovávání, studium, vystavování a komunikace.

Přestože je všem úrovním modelu přikládána stejná důležitost, má úroveň naplňování funkcí zvláštní význam. Je klíčovou úrovní z hlediska hodnocení výkonnosti muzea, neboť se zde „potkávají“ operativní a strategické cíle muzea definované ve fázi plánování výkonnosti s indikátory výstupů a výsledků, jejichž hodnoty jsou zjišťovány ve fázi měření výkonnosti. Z tohoto důvodu je tato úroveň klíčová i pro prezentaci a komunikaci výsledků muzea.

V první řadě se v úrovni naplňování funkcí potkávají **indikátory výstupů a operativní cíle muzea**. Výstupy jsou produktem muzejních programů, nicméně teprve jejich přiřazením ke konkrétní muzejní funkci a ke konkrétnímu operativnímu cíli je možné je zasadit do smyslu existence muzea a prezentovat je v širším kontextu fungování muzea. To samé je možné říci o výsledcích a strategických cílech muzea. Muzejní funkce tedy slouží také k utřídění a zpřehlednění výstupů a výsledků muzeí. Z hlediska modelu výkonnostní pyramidy je nutné, aby cíle muzeí byly stanovovány podle muzejních funkcí.

V předchozí části byly uvedeny vybrané indikátory typizovaných muzejních programů. Tyto indikátory byly uvedeny pouze modelově bez znalosti konkrétních podmínek a cílů určitého muzea. V praxi bude nutno již ve fázi plánování definovat výkonnostní indikátory tak, aby co nejlépe vyjádřily konkrétní cíle muzea.

K vysvětlení použité logiky bude uveden cíl „*Urychlit odborné zpracování muzejních sbírek a získané poznatky zveřejňovat formou výstav i publikací.*“, který byl stanoven ve Strategii kultury a památkové péče v Ústeckém kraji z roku 2003. Předpokládáme, že se tento obecný cíl muzejnictví v kraji promítl do fungování konkrétního muzea tak, že si muzeum stanovilo dva následující operativní cíle: „urychlit odborné zpracování sbírek“ (funkce uchovávání) a „zvýšit rozsah prezentace odborného zpracování sbírek“ (funkce komunikace).

V tabulce č. 28 jsou uvedeny příklady konkrétních parametrů těchto dvou cílů a zvolených indikátorů – jedná se o jednotku měření, dimenzi výkonnosti, typ referenční hodnoty a její konkrétní hodnotu a atribut uživatele. Pro vyjádření prvního cíle zvolilo muzeum čtyři indikátory a druhý cíl vyjadřují tři indikátory. Zřizovateli bude reportováno pět indikátorů, veřejnosti tři (např. na webových stránkách muzea či ve výroční zprávě). U pěti indikátorů byl jako typ referenční hodnoty zvolen trend (u všech indikátorů rostoucí), u dvou indikátorů pak konkrétní hodnoty, kterých chce muzeum dosáhnout.

**Tab. 28:** Příklad naplňování muzejních funkcí

funkce	cíl	indikátor	jednotka	dimenze	typ RH	uživatel
uchovávání	urychlit odborné zpracování sbírek	katalogizované předměty – přírůstek	počet	kvalita	trend / růst	Z, Ř
		katalogizované předměty – stav	počet	kvalita	trend / růst	Z, Ř, V
		katalogizované předměty – % sbírky	%	kvalita	trend / růst	Z, Ř, V
		přírůstek katalogizovaných předmětů na odborného zaměstnance	počet	produktivita	trend / růst	Ř
komunikace	zvýšit rozsah prezentace odborného zpracování sbírek	autorské odborné publikace	počet	x	trend / růst	Z, Ř, V
		autorské odborné publikace na odborného zaměstnance	počet	produktivita	plán / 2	Ř
		výstavy jako výsledek výzkumné činnosti muzea	počet	x	plán / 3	Z, Ř

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Z = zřizovatel, Ř = ředitel, V = veřejnost, RH = referenční hodnota

V úrovni naplňování funkcí muzeí se dále potkávají **indikátory výsledků a strategické cíle muzea**. Ve čtvrté kapitole byly výsledky definovány jako žádoucí změny ve společnosti či socioekonomickém prostředí a byly rozděleny na zprostředkující a konečné. Konečné výsledky muzeí jsou žádoucí dopady činnosti regionálních muzeí v socioekonomickém prostředí regionu. Zprostředkující výsledky je možné chápat jako změny, které vedou k žádoucím dopadům. V případě muzeí se jedná o změny ve znalostech, dovednostech, postojích a motivaci návštěvníků, které vedou k trvalé změně jejich chování a následně k pozitivním dopadům do prostředí, ve kterém muzeum působí. V tomto kontextu by měly být stanoveny i strategické cíle regionálních muzeí – tj. měly by mít podobu žádoucích dopadů do socioekonomického prostředí regionu.

Zatímco v teorii nepřináší koncept výsledků významnější problémy, v praxi je s použitím a měřením výsledků spojena celá řada komplikací. Např. Kesner (2005) považuje objektivní hodnocení výsledků za jednu z nejdůležitějších a nedořešených

otázek v oblasti muzejnictví a kulturního dědictví. Jak ukázala analýza současného stavu řízení výkonnosti regionálních muzeí, koncept výsledků v podobě, jak je pojímán v této disertační práci, není v praxi vůbec uplatňován. Strategické cíle muzeí v příslušných strategických materiálech – pokud existují – odpovídají spíše cílům v úrovni výstupů, tedy je možné je měřit prostřednictvím indikátorů výstupů. Tento způsob definice i hodnocení strategických cílů muzea může zůstat zejména z důvodu hospodárnosti v aplikaci modelu zachován. V takovém případě se postup pro stanovování a měření strategických cílů nebude nijak lišit od postupu pro operativní cíle naznačeného výše, s výjimkou delšího časového horizontu. Doporučeným způsobem měření a hodnocení výsledků muzea je však provádění pravidelného šetření názorů návštěvníků i veřejnosti, tedy jak uživatelů, tak neuživatelů muzea (např. Jackson, 1991; Anderson, 2004). Model výkonnostní pyramidy pro tyto účely využívá dva instrumenty.

Prvním z doporučovaných instrumentů je nástroj, který vyvinul Yocco et al. (2009) k zjišťování hodnoty, kterou muzeum společnosti přináší, resp. ke zjišťování dopadu, který má muzeum ve svém regionu. Jedná se o přehledné a jednoduché dotazníkové šetření, jehož výsledky není obtížné interpretovat. Přístup je založen na práci Scott (2006), která rozlišuje tři typy dopadů, jež muzea přinášejí. V první řadě se jedná o dopady na jednotlivce (individual impacts), které působí prostřednictvím zvyšování jejich znalostí, dovedností a inspirace, dále o dopady ekonomické (economic impacts), působící např. prostřednictvím zaměstnávání obyvatel, lákáním turistů do lokality, odebíráním tržních služeb a produktů z ekonomiky, a dopady sociální (social impacts), které působí prostřednictvím vytváření možností k setkávání, prezentování důležitých společenských témat či historie regionu (bližší *ibid.*). Šetření obsahuje 19 standardizovaných výroků, které prostřednictvím sedmi stupňů Lickertovy škály měří velikost uvedených tří typů dopadů. Muzeum tímto nástrojem zjistí, jak různé skupiny obyvatel regionu hodnotí uvedené tři skupiny dopadů muzea.

Dalším doporučovaným instrumentem, který již byl detailněji popsán v kapitole páté a který umožňuje ocenění hodnoty muzea v peněžních jednotkách jak uživateli, tak neuživateli, je metoda kontingentního oceňování. Prostřednictvím této metody muzeum zjistí odhad celkové peněžní hodnoty společenského přínosu,



kteřou v daném roce regionu přineslo. Následným odečtením společenských nákladů muzeum obdrží svoji přidanou hodnotu v peněžním vyjádření. Základem použití této metody v modelu je konstrukce scénáře hypotetického zrušení muzea a následné zjišťování, kolik by obyvatelé dotčeného regionu byli ochotni platit, aby bylo muzeum zachováno.

Praktické použití obou nástrojů je popsáno v případové studii v následující kapitole. V tabulce č. 29 jsou obsaženy navrhované indikátory pro měření a hodnocení výsledků muzeí. Indikátory jsou zaměřeny jednak na dopady činnosti muzea, jednak na kvantifikaci hodnoty, kterou muzeum regionu přináší.

**Tab. 29:** Indikátory výsledků muzeí

Indikátor	jednotka	dimenze	typ RH	uživatel
individuální dopad	škála 1-7	účelnost	trend / růst	Z, Ř, V
sociální dopad	škála 1-7	účelnost	trend / růst	Z, Ř, V
ekonomický dopad	škála 1-7	účelnost	trend / růst	Z, Ř, V
společenský přínos	mil. Kč	účelnost	trend / růst	Z, Ř, V
společenský přínos k společenským nákladům	podíl	účelnost, produktivita	> 1	Z, Ř, V
přidaná hodnota	mil. Kč	účelnost	> 0	Z, Ř, V

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Z = zřizovatel, Ř = ředitel, V = veřejnost, RH = referenční hodnota

Vrcholnou úroveň modelu výkonnostní pyramidy je úroveň realizace **poslání**, které vyjadřuje smysl existence každé organizace. Úroveň realizace poslání nemá a priori stanoveny žádné výkonnostní indikátory, neboť naplňování poslání je v modelu odvozováno od naplňování strategických cílů v jednotlivých muzejních funkcích. V hodnocení naplňování poslání se může uplatnit jak kvalitativní hodnocení založené na rozboru naplňování jednotlivých muzejních funkcí a dopadů, tak kvantitativní sumarizace jednotlivých indikátorů z předchozí úrovně hodnocení např. do podoby určitého kompozitního indikátoru. Nejjednodušším příkladem kvantitativního hodnocení naplňování poslání může být informace, kolik procent strategických cílů muzea v určitém období bylo splněno.

### 8.3 Implementace, vizualizace a interpretace výkonnostní pyramidy

**Implementaci** modelu výkonnostní pyramidy je nutné zasadit do procesu strategického řízení muzea a jeho jednotlivých fází, neboť řízení výkonnosti je nedílnou součástí strategického řízení každé organizace a nasazení výkonnostní pyramidy pravděpodobně bude vyžadovat změnu či přizpůsobení dílčích procesů a činností v muzeu. Čím více bude model integrován se strategickým řízením muzea, tím vyšší bude jeho účinnost. Vliv implementace modelu na jednotlivé fáze strategického řízení muzea uvádí tabulka č. 30.

**Tab. 30:** Vliv implementace modelu na strategické řízení muzea

<b>fáze strategického řízení</b>	<b>standardní obsah fáze strategického řízení</b>	<b>vliv implementace modelu</b>
analýza	analýza vnějšího prostředí analýza vnitřního prostředí analýza očekávání stakeholders SWOT analýza	zahrnout analýzu stavu řízení výkonnosti zahrnout analýzu potenciálních uživatelů modelu
plánování	zhodnocení variant a volba strategie formulace strategie (poslání → strategické cíle → indikátory → opatření → úkoly)	cíle a indikátory definovat dle vymezených muzejních funkcí definovat muzejní programy a nejdůležitější kategorie zdrojů
realizace	operativní řízení činnosti realizace opatření a úkolů	koncentrovat pozornost na zdroje, muzejní programy a funkce vnímat zpětnou vazbu z fází měření a hodnocení výkonnosti
měření a hodnocení	zjišťování míry naplňování cílů vyhodnocování naplňování cílů přizpůsobení plánu a realizace	měřit a hodnotit výkonnost metodikou výkonnosti pyramidy

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Fáze strategického řízení byly převzaty z Keřkovský a Vykypěl (2006) a Veber et al. (2009).

Ve fázi strategické **analýzy** je doporučováno zařadit výkonnost mezi faktory, které jsou v této fázi analyzovány. V oblasti interního prostředí jde zejména o zjištění, jak je výkonnost v muzeu řízena a jaké jsou silné a slabé stránky tohoto procesu. V oblasti vnějšího prostředí je doporučován podrobný rozbor toho, jak, k čemu a kým je v okolí výkonnost muzea využívána a jaké z toho plynou příležitosti a ohrožení. Je rovněž vhodné věnovat pozornost tomu, jak s výkonností nakládají bezprostřední konkurenti muzea, a zaměřit se na to, kdo je potenciální

uživatel informací o výkonnosti muzea, vč. klíčových stakeholderů.

Ve fázi **plánování** strategie dochází k zhodnocení možných variant a typů strategie, volbě a formulaci konkrétní strategie, která obsahuje obvykle hierarchickou posloupnost „poslání → strategické cíle → strategické indikátory → opatření → úkoly“. Z hlediska implementace modelu je důležité zasazení strategických cílů a indikátorů do jednotlivých muzejních funkcí. Již v této fázi je tedy třeba zhodnotit a vymezit, jaké nejdůležitější funkce muzeum vykonává. Stejně tak je nutné definovat konkrétní muzejní programy, jejichž realizace povede k plnění cílů a poslání muzea, a definovat a naplánovat zdroje, které jsou k tomu potřeba. V této fázi je rovněž třeba zajistit potenciální datovou základnu pro model a jeho prvky, tj. je třeba zavést či upravit sledování a vykazování v určitých oblastech (např. úprava účtové osnovy, podrobnější sledování určitých prvků).

Rovněž fáze **realizace** strategie v případě implementace modelu je odlišná od situace, kdy muzeum model neimplementuje. Ve fázi realizace je nutné především koncentrovat pozornost na základní prvky modelu (tj. zdroje, muzejní programy, funkce a poslání) a jejich vývoj, atributy a soulad s referenční hodnotou. Stěžejním prvkem fáze realizace strategie je vnímání zpětné vazby, kterou model poskytuje, a realizace odpovídajících změn v činnosti muzea.

Fázi **měření a hodnocení** strategie je nutno plně přizpůsobit modelu výkonnostní pyramidy. Jak bylo uvedeno výše, nepředpokládá se, že by model nahradil standardizované ekonomické výkazy používané jak zřizovatelem, tak ředitelem muzea. Model by měl tvořit doplněk k těmto výkazům. Díky atributu „uživatel“ je možné reporting modelu směřovat vůči všem definovaným skupinám uživatelů. Základní navrhovanou periodou pro měření a hodnocení pomocí modelu je jeden rok, nicméně pro poskytování průběžné zpětné vazby je nutné zvolit takovou periodu, která bude prakticky proveditelná vzhledem k možnostem měření, tj. vzhledem k časové dostupnosti dat.

S reportingem přímo souvisí **vizualizace** výkonnostní pyramidy. Způsob zobrazení modelu bude souviset s použitými technickými prostředky. Je pravděpodobné, že ve většině regionálních muzeí bude model zpracováván v programu MS Excel. V takovém případě je vhodné použít jeden list sešitu jako databázovou základnu modelu, která bude obsahovat veškeré indikátory modelu

opatřené všemi potřebnými atributy. Další listy, plnící úlohu uživatelského rozhraní, je vhodné členit dle jednotlivých úrovní modelu (zdroje, programy, funkce a poslání) a zobrazovat v nich filtrované reporty dle požadovaných parametrů.

Dalším možným způsobem vizualizace modelu je webová prezentace. V tomto případě bude základem opět databázová tabulka obsahující indikátory s jejich atributy. Webová prezentace může rozlišovat uživatele, tedy např. indikátory s hodnotou atributu uživatel „veřejnost“ budou prezentovány přímo na www muzea komukoliv, indikátory s jinými hodnotami tohoto atributu budou prezentovány až po přihlášení jednotlivých uživatelů (zřizovatel, dárci, atd.). Tento způsob umožní jistou míru interaktivity uživatele, přívětivější uživatelské rozhraní i implementaci pokročilejších grafických komponent.

Je nezbytné uvést i ve čtvrté kapitole zmíněnou metodu BI, která umožňuje interaktivní prezentaci a analýzu výkonnosti. Tento stupeň zpracování modelu však pravděpodobně bude za současných podmínek pro většinu regionálních muzeí nedosažitelný, a to zejména z nákladových důvodů. V některých krajích však již dnes metoda BI funguje, a to na úrovni zřizovatelů.<sup>68</sup> Její hlavní předností je to, že extrahuje data přímo a automaticky z provozních systémů organizace, a to bez „ručních“ zásahů zaměstnanců (tedy např. z ekonomického software, software pro správu sbírek, personálního systému). Data jsou automaticky transformována do výsledné podoby a doručována ve zvolené periodě uživatelům např. formou emailu. BI umožní interaktivní prezentaci výsledků za pomoci pokročilých grafických komponent, s možností zobrazení podrobných informací, jsou-li v datech obsaženy.

Přiměřeně jednoduchá vizualizace modelu je jednou z podmínek jeho bezproblémové **interpretace**. Interpretace modelu by měla být založena na následujících skutečnostech:

- a) Model nemůže nahradit kvalitativní hodnocení muzea, měl by sloužit pouze jako pomocný nástroj všem uživatelům informací o výkonnosti. V praxi se tedy předpokládá strukturované kvalitativní hodnocení, doplněné modelem

---

<sup>68</sup> Viz např. Datový sklad Kraje Vysočina na <https://analytika.kr-vysocina.cz/>, který v sekci příspěvkových organizací obsahuje značné množství dat o zřizovaných muzeích.

výkonnostní pyramidy.

- b) Model nemůže nahrazovat odborná rozhodnutí muzejních kurátorů a managementu. Model slouží pro měření a hodnocení výkonnosti muzeí, tedy míry dosahování cílů muzeí. Model poskytuje pouze základní rámec pro stanovování cílů, neposkytuje návod, jaké cíle mají být stanovovány.
- c) Model není podrobným návodem, jak zvýšit výkonnost muzea. Každé muzeum funguje v odlišných podmínkách, není to proto ani prakticky možné. Model a priori nestanovuje typy referenčních hodnot indikátorů výkonnosti ani jejich konkrétní hodnoty. Muzeum musí zvolit takové referenční hodnoty, které jsou v jeho situaci relevantní, a interpretovat je v kontextu konkrétní situace muzea. To se týká i definice prvků v jednotlivých úrovních modelu.
- d) Model není konstruován proto, aby mezi sebou byla regionální muzea srovnávána. Dodržením typizovaného návrhu a zavedením jednotných pravidel implementace modelu u více muzeí je však možné dosáhnout takových podmínek, kdy bude srovnání racionální. I v tomto případě by benchmarking a analýza rozdílů měly být vedeny zejména snahou o analýzu a případné převzetí dobré praxe jiných muzeí, nikoli snahou o srovnávání a hodnocení toho, jak „dobře“ či „špatně“ muzeum funguje.
- e) Pro správnou interpretaci modelu je nezbytné vnímat to, co každý definovaný indikátor měří a jak je zjišťován. K interpretaci indikátorů je nutné přistupovat s nezbytnou mírou opatrnosti.

Ověřením možností konstrukce a interpretací výkonnostní pyramidy v podmínkách konkrétního muzea se zabývá následující kapitola, jejímž obsahem je případová studie výkonnosti Muzea Vysočiny Jihlava.

## 9 Ověření modelu měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí

Pro ověření modelu měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí bylo zvoleno Muzeum Vysočiny Jihlava (MVJ), největší muzeum v Kraji Vysočina.

MVJ bylo založeno německým Muzejním spolkem v roce 1892 a v roce 1895 bylo slavnostně otevřeno. Po roce 1945 se muzeum dostalo do české správy a bylo řízeno národním výborem. V roce 1952 získalo muzeum statut krajského vlastivědného ústavu a stalo se centrem veškeré muzejní práce v tehdejší Jihlavském kraji. Po roce 1960 se muzeum stalo zařízením okresního národního výboru a dostává název Oblastní muzeum Vysočiny. V této době bylo muzeum centrem okresní muzejní sítě, která byla tvořena také muzeem v Polné, Telči, hradem Roštejn a muzeem v Třešti. Tato muzea byla postupně k jihlavskému muzeu připojována jako pobočky, přičemž v roce 2007 se muzeum v Polné opět osamostatnilo. Od roku 2003 nese muzeum současný název Muzeum Vysočiny Jihlava, příspěvková organizace, a je příspěvkovou organizací Kraje Vysočina.<sup>69</sup>

Tato kapitola obsahuje případovou studii, jejímž účelem je ověřit možnosti konstrukce výkonnostní pyramidy na MVJ. Struktura případové studie je rozdělena na dvě části. V subkapitole 9.1 je pozornost věnována fázím plánování a realizace výkonnosti a v subkapitole 9.2 fázím měření a hodnocení výkonnosti MVJ.

Základním obdobím případové studie je rok 2012. Cílem případové studie nebylo zhodnotit výkonnost MVJ v roce 2012, ale ověřit možnosti konstrukce výkonnostní pyramidy – tedy kvalitativně ověřit předpoklady, reálné datové možnosti a základní principy navrženého modelu. Případovou studii je nutné chápat jako ex post provedenou simulaci implementace výkonnostní pyramidy v MVJ. Případová studie vznikala paralelně s návrhem výkonnostní pyramidy, přičemž se jednalo o vzájemně podmíněné a ovlivňující se aktivity. V následujícím textu je prezentován konečný stav tohoto procesu.

---

<sup>69</sup> Zdrojem dat případové studie byly výroční zpráva muzea za rok 2012 (MVJ, 2013), interní materiály muzea a webové stránky muzea a Kraje Vysočina (<http://muzeum.ji.cz>, [www.kr-vysocina.cz](http://www.kr-vysocina.cz) a <http://analytika.kr-vysocina.cz>).

## 9.1 Plánování a realizace výkonnosti

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, plánování a realizace výkonnosti muzea v logice výkonnostní pyramidy začíná definicí poslání, vymezením základních funkcí muzea a určením strategických a operativních cílů, kterých chce v rámci vymezených funkcí muzeum dosáhnout. Zvoleným cílům odpovídá volba relevantních muzejních programů a způsob řízení zdrojů muzea.

### 9.1.1 Realizace poslání

Poslání vyjadřuje smysl existence organizace. U každé PO se jedná o důvod, proč je organizace zřizována. Poslání je ve formě předmětu činnosti vymezeno ve zřizovací listině PO (předmět činnosti MVJ je uveden v příloze č. 10).

Vize vyjadřuje to, čeho chce organizace dosáhnout, resp. kam se chce dostat. MVJ má stanovenou následující vizi (MVJ, 2013, s. 2):

*„Chceme být moderní institucí nadregionálního významu pracující v evropském kontextu. Vědecky zkoumáme historický, kulturní a přírodní vývoj Českomoravské vrchoviny, shromažďujeme jeho hmotné i nehmotné doklady a uchováváme je ve formě sbírek. Sbírký a informace odborně zpracováváme a následně umožňujeme veřejnosti jejich další využití. Prostřednictvím výstav, publikací a přednášek nabízíme vzdělání, poučení, zábavu a potěšení. Usilujeme tak o posílení sounáležitosti obyvatel Kraje Vysočina s jejich regionem a o vytvoření jejich zodpovědného vztahu k přírodnímu a historickému dědictví kraje. Zároveň se tak snažíme přispívat k vytváření pozitivního obrazu Kraje Vysočina jako regionu, jehož přírodní a kulturní bohatství je hodno úcty a obdivu. Motto: Muzeum Vysočiny Jihlava: moderní - vstřícné - jedinečné.“*

### 9.1.2 Naplňování funkcí

Ve fázi plánování výkonnosti je v úrovni muzejních funkcí provedeno vymezení základních funkcí muzea a jim odpovídajících cílů. Z poslání i vize MVJ je patrné, že činnost muzea odpovídá třem základním typizovaným funkcím v modelu výkonnostní pyramidy, tj. funkci uchovávání („shromažďujeme a uchováváme“, „odborně zpracováváme“), funkci komunikace („umožňujeme“, „nabízíme“) a funkci studia („vědecky zkoumáme“).

Základním rozvojovým materiálem MVJ je jeho Koncepce rozvoje 2012 – 2016

(MVJ, 2012). Koncepce obsahuje pět strategických cílů, které se rozpadají na podrobnější cíle a termínované úkoly s vymezenou odpovědností. Cíle MVJ jsou uvedeny v tabulce č. 31. Koncepce neobsahuje žádné indikátory, kterými by bylo možné cíle měřit. Jak je patrné z tabulky č. 31, strategické i operativní cíle jsou až na výjimky (např. „zprovoznění nového depozitáře“ či „vypracovat novou koncepci VaV“) stanoveny obecně, spíše jako prioritní oblasti rozvoje. Určité konkretizace se jim dostává v podobě (některých) úkolů. Čtvrtý a pátý strategický cíl koncepce rozvoje se v logice výkonnostní pyramidy týkají úrovně řízení zdrojů. I tyto cíle jsou však vymezeny spíše jako prioritní oblasti rozvoje.

**Tab. 31:** Koncepce rozvoje MVJ 2012 - 2016

<b>funkce</b>	<b>strategické cíle</b>	<b>operativní cíle</b>
uchovávání	1. Optimalizace péče o sbírkový fond	- zprovoznění nového depozitáře - digitalizace sbírek - konzervování a restaurování - akviziční činnost
komunikace	2. Kvalitativní a kvantitativní zlepšení prezentační činnosti	- expozice, výstavy, přednášky - muzejní knihovna - doplňkové kulturní programy - tiskoviny a propagace
studium	3. Muzeum jako respektovaná instituce vědy a výzkumu	- vypracovat novou koncepci VaV - pro odborné zaměstnance zavést VaV jako součást jejich činnosti
(úroveň řízení zdrojů)	4. Optimalizace financování, řízení a organizace práce	- organizační struktura muzea - finanční stabilizace - personálie, odměňování - zjednodušení administrativních postupů
(úroveň řízení zdrojů)	5. Správa a údržba spravovaného majetku	- správa a údržba nemovitostí - modernizace vybavení

Zdroj: MVJ (2012), vlastní úprava

Z hlediska implementace výkonnostní pyramidy je nutno cíle MVJ konkretizovat, tj. ke stávajícím strategickým i operativním cílům přiřadit výkonnostní indikátory, které nejlépe vystihnou jejich plnění. Z tabulky je zřejmé, že strategické cíle muzea je možno konkretizovat spíše prostřednictvím indikátorů výstupů než výsledků – jedná se tedy o situaci, která byla již zmíněna v předchozí



kapitole. Protože v modelu navržené indikátory výsledků (viz tabulka č. 29 v předchozí kapitole) je možné použít univerzálně pro každé muzeum, budou tyto indikátory ve fázích měření a hodnocení použity i v případě MVJ.

Navrhovaný model vyžaduje, aby strategické cíle muzea byly stanovovány v kontextu vymezených muzejních funkcí. Tomuto požadavku neodpovídají čtvrtý a pátý strategický cíl, které jsou proto v případové studii řešeny v úrovni řízení zdrojů, neboť se jedná o cíle, které jsou zaměřeny na zdroje muzea.

### 9.1.3 Realizace programů

V modelu výkonnostní pyramidy jsou uvedeny tyto typizované muzejní programy: doplňkový, stálých expozic a sbírek, speciálních akcí a výstav a studijní program. Z diskuse s pracovníky a materiálů MVJ vyplynulo, že organizačním zvyklostem, tj. zejména způsobu řízení, organizaci práce a běžné činnosti muzea, odpovídá spíše klasifikace programů podle poboček muzea. Muzeum tedy v tomto pojetí realizuje čtyři základní programy (Jihlava, Roštejn, Telč a Třešť) a jeden program doplňkový. Doplňková činnost je realizována na všech pobočkách, nicméně vzhledem k jejímu oddělenému účetnictví je možné ji pojímat jako jeden doplňkový program.

Program **Jihlava** je hlavním programem MVJ. Program je realizován ve dvou budovách na náměstí v Jihlavě a několika dalších prostorách, které slouží jako depozitáře. V rámci tohoto programu je pečováno o většinu sbírky MVJ (76 %), je zaměstnána většina odborných zaměstnanců (83 %), jsou realizovány téměř všechny vědeckovýzkumné aktivity muzea a koná se většina výstav a akcí pro veřejnost. Program má osm stálých expozic.

V rámci programu **Roštejn** jsou realizovány především stálé expozice, kterých je na hradě celkem 11. Program je realizován v budově hradu Roštejn v obci Doupě u Telče. V rámci programu fungují dva odborní zaměstnanci muzea. Program Roštejn dlouhodobě vykazuje nejvyšší návštěvnost ze všech programů MVJ, v roce 2012 to bylo více než 40 tisíc návštěvníků (tj. 64 % celkové návštěvnosti). Program nemá vlastní sbírku, vystavené předměty jsou součástí sbírky pobočky v Jihlavě.

Programy **Telč** a **Třešť** nemají takový význam jako předchozí dva zmíněné programy. Oba programy fungují v pronajatých prostorách (na zámku v Telči

a v domě J. A. Schumpetera v Třešti) a z hlediska spravovaných sbírek, návštěvnosti, počtu expozic, výstav i akcí pro veřejnost mají spíše marginální význam. Oba programy zaměstnávají po jednom odborném zaměstnanci.

**Doplňkový program MVJ** je tvořen hospodářskou činností muzea. Zřizovací listina muzea vymezuje následující doplňkové činnosti: fotografické služby, pronájem nebytových prostor, reklamní činnost, koupě zboží za účelem dalšího prodeje, prodej a hostinskou činnost. Nejvýznamnější součástí doplňkového programu MVJ je pronájem nebytových prostor, ve kterém se jedná zejména o pronájem prostor na náměstí v Jihlavě za účelem provozu Kavárny Muzeum (prostory kavárny slouží rovněž jako výstavní prostor) a příležitostné pronájmy hradu Roštejn. Všechny pobočky prodávají suvenýry a v rámci doplňkové činnosti je také prodáván reklamní prostor v tiskových materiálech muzea.

Vymezení programů MVJ v této studii respektuje stávající podmínky jeho činnosti, neboť úroveň realizace programů by měla sloužit především managementu muzea. Programy MVJ se liší od typizovaných programů modelu, přizpůsobení jednotlivých prvků podmínkám každého muzea je však z hlediska modelu možné.

#### **9.1.4 Řízení zdrojů**

Nejdůležitější skupiny zdrojů (vstupů) MVJ odpovídají typizovaným zdrojům modelu výkonnostní pyramidy. Jedná se o lidské zdroje, sbírkové předměty, materiálně technickou základnu a finanční zdroje. Z tabulky č. 30 je patrné, že dva z pěti strategických cílů muzea se týkají právě řízení zdrojů. Jedná se o cíle „Optimalizace financování, řízení a organizace práce“ a „Správa a údržba spravovaného majetku“. MVJ tedy řízení zdrojů přikládá značnou důležitost. Jednotlivé kategorie zdrojů jsou podrobněji popsány v následující subkapitole, která se týká měření a hodnocení výkonnosti MVJ.

## **9.2 Měření a hodnocení výkonnosti**

Fáze měření a hodnocení výkonnosti jsou realizovány „zdola nahoru“. Zdroje muzea jsou alokovány na jednotlivé programy muzea. Programy muzea produkují výstupy, které přispívají k naplňování operativních cílů, a výsledky, které naplňují strategické cíle v rámci hlavních funkcí a poslání muzea. Tato subkapitola je stejně jako předchozí členěna podle úrovní modelu výkonnostní pyramidy.

## 9.2.1 Řízení zdrojů

Z hlediska nákladů jsou nejvýznamnějším zdrojem MVJ lidské zdroje. V roce 2012 tvořily osobní náklady 60 % celkových nákladů MVJ, v roce 2011 to bylo dokonce 65 %. Indikátory lidských zdrojů jsou obsaženy v tabulce č. 32. Z tabulky je zřejmé, že v roce 2012 se podařilo splnit 10 z 13 indikátorů (77 %). Řízení lidských zdrojů v tomto roce je tedy možné považovat za úspěšné. Protože jsou v případě Kraje Vysočiny dostupná i vybraná data ostatních krajských muzeí, byl do hodnocení zařazen i indikátor vyjadřující postavení MVJ v průměrné mzdě muzeí zřizovaných Krajem Vysočina („pořadí v průměrné mzdě mezi krajskými muzei“). Z hlediska dostupnosti dat, interpretace i vypovídací hodnoty nejsou indikátory lidských zdrojů problematické.

**Tab. 32:** Indikátory lidských zdrojů

indikátor	jednotka	typ RH	RH	výsledek	plnění
limit na mzdy	tis. Kč	= plán 2012	8 449	8 447	ANO
osobní náklady	tis. Kč	< skut. 2011	15 134	13 277	ANO
podíl osobních nákladů na nákladech celkem	%	< skut. 2011	65%	60%	ANO
průměrná mzda celkem	Kč	> skut. 2011	19 847	20 703	ANO
podíl průměrné mzdy na průměrné mzdě v kraji	%	> skut. 2011	91%	93%	ANO
pořadí v průměrné mzdě mezi krajskými muzei	pořadí	< skut. 2011	4	3	ANO
přepočtení zaměstnanci celkem	počet	< skut. 2011	36,0	34,0	ANO
přepočtení odborní zaměstnanci	počet	= skut. 2011	24,0	23,0	NE
přepočtení administrativní zaměstnanci	počet	< skut. 2011	12,0	11,0	ANO
podíl odborných a administrativních zaměstnanců	%	> skut. 2011	2,0	2,1	ANO
podíl odborných zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním	%	> skut. 2011	54,2%	47,8%	NE
podíl odborných zaměstnanců s titulem Ph.D.	%	> skut. 2011	16,7%	17,4%	ANO
počet hodin odpracovaných dobrovolníky	počet	> 0	0	0	NE

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů MVJ

Poznámka: RH = referenční hodnota. Je-li typ RH např. „< skut. 2011“, pak by hodnota dosažená v roce 2012 měla být menší než hodnota dosažená v roce 2011. Jedná se tedy o požadovaný klesající trend indikátoru.

Dalším významným zdrojem MVJ jsou sbírkové předměty. V úrovni řízení zdrojů jsou v modelu využity kvantitativní indikátory sbírek, tj. indikátory tzv. prvního stupně evidence sbírek. Indikátory jsou obsaženy v tabulce č. 33. Kvantitativní indikátory sbírek je nutné interpretovat se zvýšenou opatrností. Týká se to zejména oblasti přírůstků sbírkových předmětů, jejichž počet vzhledem k jejich různorodosti nemůže vyjadřovat výkonnost muzea v této oblasti a je tudíž pouze informativní. Přírůstkové indikátory proto nemají stanovenou referenční hodnotu. Jedním z konkrétních úkolů managementu muzea v období 2012 – 2016 je zajistit ročně více než 200 tis. Kč na nové přírůstky sbírek, z tohoto důvodu je referenční hodnota indikátoru „náklady na nové přírůstky – pořízení nákupem“ nastavena na > 200 tis. Kč. Kvantitativní indikátory sbírek opět nejsou v žádném ohledu problematické, při jejich interpretaci je nicméně třeba mít na paměti dvě skutečnosti. Jednak se jedná o již zmíněnou různorodost sbírkových předmětů a dále o fakt, že indikátory vyjadřují pouze kvantitativní pohled na sbírky, nikoli kvalitativní úroveň práce muzea se sbírkou.

**Tab. 33:** Kvantitativní indikátory sbírek

indikátor	jednotka	typ RH	RH	výsledek	splnění
počet evidenčních čísel	počet	> skut. 2011	139 092	140 007	ANO
počet zapsaných evidenčních čísel	počet	> skut. 2011	178	349	ANO
nové přírůstky – pořízení nákupem	počet	x	x	1 528	x
náklady na nové přírůstky – pořízení nákupem	tis. Kč	> 200	200	116	NE
náklady na nové přírůstky k celkovým nákladům	%	> skut. 2011	0,22%	0,54%	ANO
počet nových přírůstků – pořízení vlastní činností	počet	x	x	1 360	x
počet nových přírůstků – pořízení jinak (dary, převody, atd.)	počet	x	x	250	x
celkové externí dodavatelské náklady na sbírky	tis. Kč	> 300	300	214	NE
podíl dodavatelských nákladů na sbírky na nákladech celkem	tis. Kč	> skut. 2011	0,9%	1,0%	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů MVJ

Poznámka: RH = referenční hodnota

Materiálně technická základna je dalším zdrojem MVJ. MVJ hospodaří celkem

v šesti objektech prohlášených za nemovitou kulturní památku (jedná se o tři vlastní objekty, resp. krajské objekty, a tři objekty využívané na základě nájemní smlouvy). Majetku, který má MVJ ve správě, se týká strategický cíl „správa a údržba majetku“, který se rozpadá na dva dílčí cíle „správa a údržba nemovitostí“ a „modernizace vybavení“. Konkrétní úkoly v rámci těchto cílů byly v roce 2012 následující:

- a) ve spolupráci se zřizovatelem průběžně udržovat a obnovovat nemovitosti (přednostně Roštejn: střechy, rozvody elektro, EZS, EPS, kamerový systém, rekonstrukce hradní hospody) a
- b) podle finančních možností průběžně modernizovat vybavení muzea (autopark, IT technika, laboratorní vybavení, nářadí, literatura, ...).

Indikátory materiálně technické základny jsou uvedeny v tabulce č. 34.

**Tab. 34:** Indikátory materiálně technické základny

Indikátor	jednotka	typ RH	RH	výsledek	splnění
podíl rozlohy vyhovujících depozitářů na depozitářích celkem	%	= plán 2012	0	0	x
rozloha veřejně přístupných výstavních prostor	m <sup>2</sup>	= skut. 2011	2 350	2 350	ANO
náklady na energie celkem	tis. Kč	< skut. 2011	1 348	1 339	ANO
podíl nákladů na energie na celkových nákladech	%	< skut. 2011	5,8%	6,0%	NE
opravy, investice a technická zhodnocení nemovitostí	tis. Kč	> roční odpisy	1 560	4 972	ANO
podíl muzea na opravách, investicích a technických zhodnoceních krajských kulturních nemovitostí	%	>10%	10 %	87 %	ANO
plánované rekonstrukční práce	počet	= plán 2012	5	5	ANO
obnova movitého vybavení	tis. Kč	> plán 2012	200	261	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů MVJ

Poznámka: RH = referenční hodnota

Největším problémem muzea jsou nevyhovující depozitáře. V roce 2012 však začaly přípravné práce na výstavbu nového, plně vyhovujícího depozitáře muzea. Rozvoj materiálně technické základny muzea je spíše záležitostí zřizovatele, neboť investiční akce i velké opravy krajského majetku jsou realizovány zřizovatelem, nikoli muzeem samotným. Z tohoto důvodu je do hodnocení zařazen indikátor

podílu muzea na opravách, investicích a technických zhodnoceních všech nemovitostí kraje sloužících kulturním účelům. Interpretace indikátorů materiálně technické základny vyžaduje také zvýšenou opatrnost, a to především proto, že některé indikátory mohou vykazovat značné meziroční změny. Jako typ referenční hodnoty je proto doporučován spíše plán na příslušný rok.

Konečně posledním zdrojem MVJ jsou finanční zdroje, jejichž indikátory jsou obsaženy v tabulce č. 35.

**Tab. 35:** Indikátory finančních zdrojů

indikátor	jednotka	typ RH	RH	výsledek	splnění
hospodářský výsledek	tis. Kč	>0	0	172	ANO
příjmy celkem	tis. Kč	> skut. 2011	23 205	22 429	NE
příjmy celkem	tis. Kč	> plán 2012	19 073	22 429	ANO
příspěvek na provoz - kraj	tis. Kč	> skut. 2011	13 444	13 415	NE
příspěvek na provoz - ostatní	tis. Kč	> skut. 2011	3 731	3 747	ANO
podíl příjmů z doplňkové činnosti na celkových výnosech příjmech	%	> skut. 2011	5,2%	5,5%	ANO
podíl vlastních příjmů hlavní činnosti na celkových příjmech	%	> skut. 2011	20,7%	17,9%	NE
podíl příjmů ze vstupného na celkových příjmech	%	> skut. 2011	6,2%	6,6%	ANO
finanční dary a sponzorské příspěvky	tis. Kč	> skut. 2011	24	23	NE
podíl finančních darů na celkových příjmech	%	> skut. 2011	0,10%	0,10%	NE
počet sponzorů	počet	> skut. 2011	3	8	ANO
stav fondů	tis. Kč	> skut. 2011	1 982	1 959	NE
podíl příspěvku na provoz muzea na celkovém příspěvku zřizovatele pro všechny kulturní organizace kraje	%	> skut. 2011	15,5%	15,1%	NE
podíl příspěvku na provoz muzea na celkovém příspěvku zřizovatele pro všechna muzea kraje	%	> skut. 2011	28,2%	26,6%	NE

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů MVJ

Poznámka: RH = referenční hodnota

Tohoto zdroje se týká strategický cíl „optimalizace financování“ a v rámci něj dílčí cíl „finanční stabilizace“, který obsahuje následující úkoly pro management muzea:

a) provést taková interní organizační a finanční opatření, aby byla zajištěna

- dlouhodobá stabilita rozpočtu (kladný hospodářský výsledek),
- b) usilovat o navýšení provozní dotace (např. na úroveň srovnatelnou s Muzeem Vysočiny Třebíč) a
- c) hledat nové formy financování (granty, dary, patronace, generální sponzoring apod.). Motivovat zaměstnance k jejich aktivnímu vyhledávání.

Zmíněné úkoly se promítají do indikátorů finančních zdrojů. Z tabulky č. 35 je zřejmé, že v roce 2012 byl naplněn pouze cíl kladného hospodářského výsledku. Nepodařilo se zvýšit provozní dotaci (ani absolutně, ani podílem na příspěvku kraje pro kulturní organizace, resp. muzea) ani zvýšit příjmy z jiných forem financování (podíl darů a sponzorských příspěvků je stejný jako v roce 2011 a je možné ho považovat za zanedbatelný). V oblasti finančních zdrojů bylo v roce 2012 dosaženo pouze šest ze 14 cílových hodnot indikátorů (43 %), řízení finančních zdrojů v tomto roce lze tedy hodnotit jako méně úspěšné.

Každou úroveň modelu je možné vyhodnotit souhrnně. Jedním z možných způsobů je procentuální hodnocení naplňování indikátorů prvků jednotlivých úrovní. Takové vyhodnocení úrovně řízení zdrojů obsahuje tabulka č. 36.

**Tab. 36:** Souhrnné vyhodnocení úrovně řízení zdrojů MVJ

<b>zdroj</b>	<b>lidské zdroje</b>	<b>sbírkové předměty</b>	<b>materiálně technická základna</b>	<b>finanční zdroje</b>	<b>celkem</b>
procento plnění	77 %	67 %	86 %	43 %	68 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Hodnota celkem je vypočítána jako průměr hodnot jednotlivých zdrojů.

## 9.2.2 Realizace programů

MVJ realizuje celkem pět programů. Jedná se o doplňkový program a hlavní programy Jihlava, Roštejn, Třešť a Telč. Každý definovaný program MVJ naplňuje alespoň jednu ze základních funkcí muzea, vč. programu doplňkového. Podrobné tabulkové vyhodnocení programů obsahuje příloha č. 11.

Každý muzejní program má svoji ekonomiku, vstupy a výstupy. K reálnému zobrazení ekonomiky programu je nutné především rozvrhovat zdroje muzea na jednotlivé programy, a to jak v peněžních, tak v naturálních jednotkách. MVJ

v praxi rozvrhování neprovádí, režijní náklady jsou účtovány na středisko Jihlava. Protože v případě MVJ drtivou většinu režijních nákladů tvoří osobní náklady administrativních zaměstnanců, bylo pro účely ověření modelu použito zjednodušené rozvržení, a sice rozvržení osobních nákladů a počtu administrativních zaměstnanců podle výše vlastních příjmů programů.

Jeden z možných způsobů souhrnného vyhodnocení výkonnosti **hlavních muzejních programů** obsahuje tabulka č. 37. Jedná se o vyhodnocení v procentech splněných indikátorů za jednotlivé programy a funkce, tedy stejný způsob hodnocení, jaký byl použit u souhrnného hodnocení úrovně zdrojů. Toto hodnocení vychází z přílohy č. 11.

**Tab. 37:** Souhrnné vyhodnocení programů MVJ

program / funkce	ekonomika	uchovávání	studium	komunikace	celkem
Jihlava	50 %	100 %	71 %	100 %	<b>80 %</b>
Roštejn	33 %	x	x	71	<b>52 %</b>
Telč	17 %	50 %	x	71	<b>46 %</b>
Třešť	83 %	75 %	x	71	<b>76 %</b>
<b>celkem</b>	<b>46 %</b>	<b>75 %</b>	<b>71 %</b>	<b>78 %</b>	<b>x</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Hodnoty celkem jsou vypočítány jako průměry hodnot programů a funkcí.

Z přílohy č. 11 je patrná velmi vysoká rentabilita **doplňkového programu**. V roce 2011 dosáhla rentabilita nákladů 132 %! I z tohoto důvodu se v roce 2012 nepodařilo výsledky doplňkové činnosti zlepšit, nicméně i tak byla její rentabilita vysoce nadstandardní. Hodnocení doplňkového programu muzea v modelu nepřineslo žádné problémy, interpretace výsledných hodnot indikátorů je z již v předchozím textu zmíněných důvodů poměrně jasná.

Jak je patrné z přílohy č. 11, je měření a hodnocení výkonnosti muzea v úrovni realizace programů náročné na potřebná data. Na druhou stranu, výstupy měření a hodnocení výkonnosti programů jsou určeny managementu muzea, který k řízení programů potřebuje dostatečně podrobná data. Proto data pro hodnocení programů v průměrném rozsahu jedna až dvě stránky na jeden program nelze dle názoru autora disertační práce považovat za nepřiměřený.



V případě MVJ všechna potřebná data pro hodnocení výkonnosti programů již existovala, byla však roztržena v různých interních materiálech a přehledech muzea. Problematické bylo zejména dohledání a zjištění kvantitativních a kvalitativních dat o sbírkách, jejichž hodnoty se odlišovaly v různých materiálech muzea. V případě implementace modelu v muzeu by bylo nutné zavést strukturovaný reporting dat ze strany kurátorů jednotlivých sbírek, který by velmi přispěl ke standardizaci a zpřehlednění dat v této oblasti.

### 9.2.3 Naplňování funkcí

Zatímco výstupy měření a hodnocení úrovní řízení zdrojů a realizace programů jsou určeny především managementu muzea, úroveň naplňování funkcí je nejdůležitější z hlediska prezentace výkonnosti muzea navenek. Potkávají se zde operativní a strategické cíle muzea s indikátory výstupů a výsledků.

Strategické cíle MVJ byly uvedeny v tabulce č. 31. Optikou výkonnostní pyramidy tyto cíle odpovídají spíše obecným prioritám, jejichž naplňování však lze vyjádřit prostřednictvím indikátorů výstupů – z hlediska modelu jde tedy o **operativní cíle**. Vyhodnocení operativních cílů je obsahem přílohy č. 12. Vyhodnocení je strukturováno podle muzejních funkcí, tedy tak, jak je v modelu doporučováno. V každé funkci je využito osmi výkonnostních indikátorů, které nejlépe vyjadřují naplňování rozvojových priorit muzea. Výkonnostní indikátory byly převzaty jednak z úrovně realizace programů (jde o součet hodnot nejdůležitějších indikátorů jednotlivých programů), jednak byly doplněny indikátory, které vyjadřují operativní cíle MVJ, které nelze přiřadit jednotlivým programům, protože se týkají muzea jako celku. Typickým příkladem takových indikátorů je existence dílčích koncepcí muzea (koncepte sbírkotvorné činnosti, digitalizace, propagace, výstavní činnosti a výzkumu a vývoje). Jak je patrné z přílohy č. 12, k indikátorům v této úrovni je již přiřazen atribut uživatel. V případě MVJ jsou nejdůležitějšími uživateli informací o výkonnosti zřizovatel, veřejnost a management muzea.

Naplňování **strategických cílů** muzeí je v navrženém modelu výkonnostní pyramidy řešeno dvěma instrumenty. Jedná se o kvantifikaci ekonomických, sociálních a individuálních dopadů, které činnost muzea v regionu vyvolává, a kvantifikaci hodnoty, kterou muzeum regionu přináší. Oba tyto nástroje byly

v případové studii na MVJ aplikovány, a to prostřednictvím jednoho společného dotazníkového šetření, které bylo podrobněji specifikováno v první kapitole.<sup>70</sup>

Příloha č. 13 obsahuje podrobné vyhodnocení dopadů, které činnost MVJ v regionu má. Nejvyšší hodnotu zaznamenal sociální dopad, následován dopadem individuálním a dopadem ekonomickým. Jako výkonnostní indikátory jsou v tabulce č. 38 použity pouze hodnoty respondentů z okresu Jihlava, a to v souladu se střízlivým odhadem rozsahu územní působnosti MVJ. Typem referenční hodnoty je v tomto případě rostoucí trend, nicméně konkrétní referenční hodnoty budou moci být doplněny až po realizaci dalšího dotazníkového šetření.

**Tab. 38:** Indikátory dopadů MVJ

indikátor	jednotka	dimenze	typ RH	RH	výsledek	splnění	uživatel
individuální dopad	škála 1-7	účelnost	> skut. 2011	x	4,65	x	Z, Ř, V
sociální dopad	škála 1-7	účelnost	> skut. 2011	x	4,96	x	Z, Ř, V
ekonomický dopad	škála 1-7	účelnost	> skut. 2011	x	4,00	x	Z, Ř, V

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Z = zřizovatel, Ř = ředitel, V = veřejnost, RH = referenční hodnota

Zmíněný rozsah územní působnosti (resp. velikost fiktivního trhu) má klíčový význam i v kvantifikaci společenského přínosu, který MVJ regionu přináší. I když je MVJ největším muzeem v kraji, které rozsahem svojí činnosti převyšuje ostatní muzea, velikost trhu byla na základě rozhovorů s představiteli muzea stanovena konzervativně, a sice jako počet obyvatel okresu Jihlava starších patnácti let.

Pro ocenění společenského přínosu metodou kontingentního oceňování je nutné rozdělit trh na uživatele a ne uživatele. Protože dosud neexistuje relevantní studie profilu návštěvníka MVJ, bylo nutné pro stanovení počtu návštěvníků starších patnácti let z okresu Jihlava v roce 2012 využít materiály MVJ a odhad. Tímto postupem bylo odhadnuto, že v roce 2012 navštívilo MVJ 9 561 mužů a 10 682 žen z okresu Jihlava starších patnácti let. Počet ne uživatelů byl následně zjištěn odečtením těchto hodnot od celkového počtu obyvatel okresu Jihlava starších

<sup>70</sup> Obdobný postup použili např. Jura Consultants (2005) a Kubíčková (2012).

patnácti let v roce 2012.<sup>71</sup>

Ocenění společenského přínosu muzea ukazuje tabulka č. 39. Z tabulky je patrné, že více oceňují společenský přínos MVJ uživatelé než neuživatelé. V případě uživatelů nepatrně více oceňují muzeum ženy (656,4 Kč za rok) než muži (654,0 Kč za rok), v případě neuživatelů je tomu naopak (434,4 Kč za rok muži, 388,8 Kč za rok ženy). Aby zachránil existenci MVJ, je obyvatel okresu Jihlava průměrně ochoten platit 463,3 Kč za rok.

**Tab. 39:** Ocenění společenského přínosu MVJ

vztah k muzeu	pohlaví	počet	WTP za měsíc (Kč / osoba)	WTP za rok (Kč / osoba)	celkové ocenění (Kč / rok)
uživatel	muž	9 561	54,5	654,0	6 253 163
	žena	10 682	54,7	656,4	7 011 931
neuživatel	muž	37 383	36,2	434,4	16 238 996
	žena	37 621	32,4	388,8	14 626 887
CELKEM		95 247	38,6	463,3	44 130 978

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné ocenění přínosu muzea je 44,1 mil. Kč. Tento a další indikátory přínosů (výsledků) MVJ obsahuje tabulka č. 40.

**Tab. 40:** Indikátory přínosů MVJ

indikátor	jednotka	dimenze	typ RH	RH	výsledek	splnění	uživatel
společenský přínos	mil. Kč	účelnost	> skut. 2011	x	44,1	x	Z, Ř, V
společenský přínos k společenským nákladům	podíl	účelnost, produktivita	> 1	> 1	1,72	ANO	Z, Ř, V
přidaná hodnota	mil. Kč	účelnost	> 0	> 0	18,5	ANO	Z, Ř, V

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Z = zřizovatel, Ř = ředitel, V = veřejnost, RH = referenční hodnota

<sup>71</sup> Postup výpočtu byl následující. Z celkového počtu 80 348 návštěvníků MVJ v roce 2012 bylo 68 % návštěvníků z Kraje Vysočina (údaj z dílčí studie), 70 % návštěvníků z Kraje Vysočina bylo z okresu Jihlava (údaj z dílčí studie), 75 % návštěvníků tvoří obyvatelé nad 15 let (odhad) a 46 % návštěvníků tvoří muži a 54 % návštěvníků tvoří ženy (údaje z dílčí studie). Výsledné hodnoty byly 13 195 mužů a 15 489 žen. Protože se nejedná o unikátní návštěvníky, ale návštěvy, byly tyto hodnoty vyděleny průměrným počtem návštěv jednoho návštěvníka za rok, který byl zjištěn dotazníkovým šetřením (1,38 návštěv u mužů a 1,45 návštěv u žen).

Indikátor podílu společenského přínosu k společenským nákladům vyjadřuje podíl společenského přínosu k celkovým společenským explicitním i implicitním nákladům, které byly v roce 2012 s činností MVJ spojeny. Jde v první řadě o explicitní náklady, tj. výši investovaných veřejných prostředků v celkové výši 21,98 mil. Kč. Jednalo se o 17,16 mil. Kč v podobě příspěvku na provoz a 4,82 mil. Kč vyplacených přímo z rozpočtu Kraje Vysočina na opravu hradu Roštejn. Implicitní náklady jsou vzhledem k zanedbatelným negativním externalitám spojeným s činností muzea spojeny především s možným alternativním využitím veřejných finančních a materiálních zdrojů muzea. V případě veřejných finančních zdrojů byla výše ušlého úroku stanovena na 0,22 mil. Kč, tj. 1 % z 21,98 mil. Kč.<sup>72</sup> V případě materiálních zdrojů bylo nutné uvažovat zejména s možností pronájmu budov muzea na náměstí v Jihlavě. Výše implicitního ušlého nájmu byla stanovena kvalifikovaným odhadem na 3,4 mil. Kč.<sup>73</sup> Společenské náklady činnosti MVJ tak činily v roce 2012 celkem 25,6 mil. Kč a poměr společenských výnosů a nákladů činil 1,72. Protože je tento podíl větší než 1, byl indikátor splněn. Rozdíl mezi společenskými přínosy a náklady v absolutní hodnotě, tedy přidaná hodnota, činil v roce 2012 18,5 mil. Kč.

Je zřejmé, že měření a hodnocení výsledků muzea je z hlediska dat i postupů nejnáročnějším prvkem výkonnostní pyramidy. V případě implementace výkonnostní pyramidy bude v muzeu nutné zavést pravidelné zjišťování velikosti dopadů činnosti i společenského přínosu muzea. Tato data jsou zjišťována dotazníkovým šetřením, přičemž platí pravidlo, že čím více respondentů bude osloveno, tím přesnějších výsledků bude dosaženo. Jak se také ukázalo, zjišťování WTP je pro respondenty poměrně náročné na pochopení, proto je nejvhodnější formou zjišťování osobní dotazování, což je ale zároveň značně nákladná forma. K přesnému ohodnocení společenského přínosu muzea je rovněž potřeba celá řada doplňkových dat, například profil návštěvníka muzea. V případě implementace modelu bude nutné stanovit jasné a v čase neměnné parametry datových zdrojů,

---

<sup>72</sup> Pro jednoduchost výpočtu byl zvolen roční průměr sazby 3M PRIBOR v roce 2012 (1,00 %).

<sup>73</sup> Celková výměra prostor MVJ na Jihlavském náměstí činí 1341 m<sup>2</sup>. Cena za roční nájem tohoto typu prostor se pohybuje přibližně v rozmezí 2 000 – 4 000 Kč. Použita byla cena 2 500 Kč / m<sup>2</sup> / rok. Vzhledem k povaze hradu Roštejn nebyl tento objekt brán v kalkulaci ušlého nájmu v úvahu.

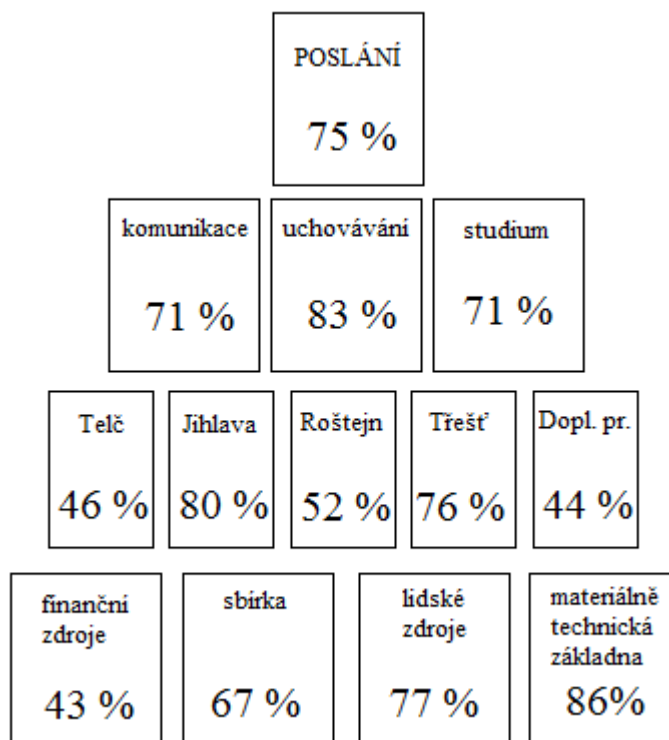
dílčích postupů a výpočtů (např. typ úrokové sazby pro výpočet ušlého úroku, atd.). Na druhou stranu, náročnost zjišťování výsledků muzea může být vyvážena kromě možnosti prezentace zvyšující se výkonnosti muzea i dalším možným využitím zjištěných dat (např. data o profilu návštěvníka pro účely marketingu, atd.).

#### 9.2.4 Realizace poslání

Úroveň realizace poslání nemá v modelu výkonnostní pyramidy stanoveny konkrétní indikátory. Je vhodné využít souhrnného hodnocení naplňování operativních a strategických cílů muzea, např. obdobným způsobem jako v nižších úrovních modelu (tedy procentním naplňováním indikátorů výkonnosti). Je možné rovněž využít souhrnné kvantitativní hodnocení všech prvků modelu doplněné kvalitativním rozbořem činnosti muzea.

Příklad grafického souhrnného vyhodnocení výkonnosti MVJ v roce 2012 obsahuje obrázek č. 21. Úroveň naplňování poslání MVJ je zde vypočítána jako průměr naplňování muzejních funkcí.

**Obr. 21:** Celkové vyhodnocení výkonnosti MVJ v roce 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

## Závěr

**Hlavní cíl** disertační práce, návrh modelu pro měření a hodnocení výkonnosti muzeí zřizovaných kraji, byl naplněn. Navržený model byl autorem nazván výkonnostní pyramidou, a to z důvodu hierarchického uspořádání jeho čtyř horizontálních úrovní. Těmito úrovněmi jsou řízení zdrojů, realizace programů, naplňování funkcí a realizaci poslání muzea. Prvky úrovní modelu a vazby mezi nimi jsou měřeny a hodnoceny prostřednictvím indikátorů výkonnosti, které jsou podle úrovně modelu nazývány indikátory vstupů, výstupů a výsledků. Vazby mezi jednotlivými prvky modelu jsou dimenzemi výkonnosti, přičemž v modelu jsou rozlišovány dimenze hospodárnosti, efektivnosti, produktivity, kvality a účelnosti. Model vychází z konceptuálního rámce výkonnosti ve veřejné správě, který byl předložen v kapitole čtvrté. Stanovené požadavky na model byly naplněny takto:

- a) adekvátnost: Model obsahuje všechny podstatné vlastnosti systému měření a hodnocení výkonnosti regionálních muzeí. Model vychází ze současné praxe řízení výkonnosti regionálních muzeí a teoretického poznání v dané oblasti.
- b) flexibilita: Model je dostatečně flexibilní. Každá úroveň modelu obsahuje typizované prvky, které je možno modifikovat nebo doplnit tak, aby model nejlépe odpovídal potřebám a specifikům konkrétního muzea.
- c) implementovatelnost a hospodárnost: Model je dle názoru autora možné v regionálních muzeích implementovat. Implementaci je vhodné zasadit do procesu strategického řízení muzea a jeho jednotlivých fází. V modelu jsou použita data, která v praxi již v každém muzeu existují, nebo je jejich zjišťování proveditelné. Implementace a používání modelu nemají žádné zvláštní finanční, technologické ani časové nároky, jsou tedy hospodárné. Předpokládá se, že v muzeu bude v souvislosti se zavedením modelu nutno přizpůsobit vybrané dílčí procesy a parametry. Model byl ověřen na Muzeu Vysočiny Jihlava.
- d) interpretovatelnost: Model je srozumitelný všem uživatelům, není navrhováno žádné komplikované uživatelské rozhraní. Interpretovatelnost modelu bude záviset na volbě indikátorů a způsobu stanovení jejich referenčních hodnot. Model nemůže nahradit kvalitativní hodnocení muzea. Je nutné ho využívat v kombinaci s kvalitativním hodnocením a standardními finančními výkazy.

Hlavní cíl disertační práce byl rozpracován do pěti **cílů dílčích**. Prvním z nich

byla analýza předmětné oblasti a vytvoření ucelené teoretické báze pro definici systému měření a hodnocení výkonnosti krajských muzeí. Tento cíl byl naplněn v kapitolách dvě až pět, ve kterých byly shrnuty poznatky z oblastí fungování muzeí, příspěvkových organizací, výkonnosti ve veřejném sektoru a metod, které se pro měření a hodnocení výkonnosti ve veřejném i soukromém sektoru používají.

Druhým dílčím cílem disertační práce bylo zjištění současného stavu měření a hodnocení výkonnosti krajských muzeí. Tento cíl by naplněn analýzou příslušných dokumentů a dotazníkovým šetřením mezi řediteli muzeí. Výsledky této analýzy jsou shrnuty v kapitole sedmé, přičemž je patrné, že operativní řízení výkonnosti je v muzeích mnohem více rozvinuto než řízení strategické.

Dalším dílčím cílem bylo definovat systém měření a hodnocení výkonnosti krajských muzeí, včetně vymezení jeho základních prvků a vazeb mezi nimi. Tento systém byl vymezen v kapitole osmé, a to paralelně s návrhem modelu výkonnostní pyramidy, který ho zobrazuje. Základními prvky vymezeného systému jsou zdroje (lidské zdroje, sbírkové předměty, materiálně technická základna a finanční zdroje), programy (doplňkový, studijní, program akcí a výstav a program expozic a sbírek), funkce (uchovávání, studium a komunikace) a poslání muzea.

Čtvrtým dílčím cílem bylo ověření navrženého modelu formou případové studie. Případová studie je obsahem kapitoly deváté. Možnosti konstrukce modelu byly ověřeny, model je možné v regionálních muzeích implementovat. Implementace modelu nevyžaduje zvláštní nároky, pravděpodobně však bude nutno upravit dílčí procesy, a to zejména ty, které se dotýkají zjišťování a reportování potřebných dat.

Posledním dílčím cílem disertační práce bylo vyvození obecných principů měření a hodnocení výkonnosti, které by bylo možné přenést i na příspěvkové organizace, které působí v jiných odvětvích a na jiné úrovni veřejného sektoru. Protože model vychází z obecného teoretického rámce výkonnosti ve veřejném sektoru, je jeho základní logiku možné aplikovat i na jiná odvětví a úrovně veřejného sektoru. Pro aplikaci modelu na příspěvkové organizace působící v jiných odvětvích a úrovních veřejného sektoru lze shrnout následující principy:

- a) Bude zachována horizontální struktura modelu, tj. čtyři úrovně výkonnostní pyramidy. Každá příspěvková organizace ve veřejném sektoru řídí svoje zdroje, realizuje programy a naplňuje své funkce a poslání, kvůli kterým byla zřízena.

- b) Budou zachovány základní principy měření a hodnocení výkonnosti v modelu. Jde zejména o modelové atributy výkonnostních indikátorů, tj. atributy typ, uživatel, prvek, referenční hodnota a dimenze výkonnosti.
- c) Vybrané indikátory výkonnosti muzeí mohou být využity i v jiných odvětvích. Jedná se zejména o vybrané indikátory zdrojů a programů, které lze použít v obecné rovině u každé příspěvkové organizace.
- d) Prvky úrovní modelu budou muset být přizpůsobeny konkrétnímu odvětví fungování příspěvkové organizace. To znamená, že pro každé odvětví bude nutné identifikovat typické zdroje, programy i funkce organizací, které v něm působí, a definovat pro ně specifické odvětvové indikátory.

Z hlediska **teoretického přínosu** je nutno výsledky disertační práce chápat jako úvodní krok do široké a dosud nepřilíš propracované problematiky výkonnosti muzeí, resp. výkonnosti veřejných institucí obecně. V disertační práci se podařilo vytvořit poměrně rozsáhlou a v české literatuře zatím ojedinělou teoretickou bázi týkající se ekonomie, ekonomiky a výkonnosti muzeí, potažmo výkonnosti příspěvkových a veřejných organizací obecně. Podařilo se rovněž uvedenou teoretickou bázi operacionalizovat do modelu výkonnostní pyramidy, který je, jak bylo ověřeno případovou studií, možné v regionálních muzeích zavést. Dle názoru autora je zatím teoreticky nejméně propracovaným článkem modelu měření a hodnocení naplňování výsledků muzeí. Souvisí to s obecnou problematičností měření a hodnocení dopadů a přínosů ve veřejném sektoru, které je jedním z aktuálních nedořešených problémů v dané oblasti. Další výzkum v této oblasti může nejen zpřesnit a zkvalitnit předkládaný model, ale především zvýšit důvěryhodnost a respekt všech organizací veřejného sektoru.

**Praktický přínos** modelu výkonnostní pyramidy je zejména v možnosti standardizace oblasti výkonnosti krajských muzeí, potažmo dalších krajských příspěvkových organizací. Model je možno v krajských muzeích implementovat a používat. Prostřednictvím aplikace modelu je možné konkretizovat a prezentovat naplňování cílů muzeí, ale především je možné zvyšovat míru dosahování cílů a stanovených výsledků, tedy zvyšovat výkonnost muzeí. Zvyšování výkonnosti ve veřejném sektoru znamená v konečné fázi buď úsporu veřejných prostředků, nebo zvyšování užitku odběratelů poskytovaných statků, tedy veřejnosti.



## **Shrnutí**

Předmětem disertační práce je výkonnost příspěvkových organizací, se zaměřením na muzea zřizovaná českými kraji. Hlavním cílem autora je návrh modelu měření a hodnocení výkonnosti krajských muzeí. Navržený model je nazýván výkonnostní pyramidou, a to z důvodu hierarchického uspořádání jeho prvků. Horizontálně je model členěn na čtyři úrovně, a sice řízení zdrojů, realizaci programů, naplňování funkcí a realizaci poslání muzea. Každá úroveň modelu obsahuje typizované prvky, které je možno modifikovat nebo změnit tak, aby model nejlépe odpovídal potřebám a specifikům konkrétního muzea. Prvky a vazby mezi nimi jsou měřeny a hodnoceny prostřednictvím indikátorů výkonnosti, které jsou podle úrovně modelu nazývány indikátory vstupů, výstupů a výsledků. Vazby mezi jednotlivými prvky modelu jsou dimenzemi výkonnosti, přičemž v modelu jsou rozlišovány dimenze hospodárnosti, efektivnosti, produktivity, kvality a účelnosti. Konstrukce modelu je ověřena na Muzeu Vysočiny Jihlava.

**Klíčová slova:** výkonnost, muzeum, příspěvková organizace, veřejný sektor, model

**JEL klasifikace:** Z18

## **Summary**

The subject of this dissertation thesis is the performance of funded organizations, specifically the Czech region-founded museums. The main goal of the author is to design a model for regional museum performance measurement and assessment. The designed model is called the performance pyramid due to hierarchical layout of its elements. The model is horizontally divided into four levels, namely resources management, programs realization, functions fulfilment and mission realization. Each of the model levels consists of typical elements that can be modified or changed in order to meet the needs and specifics of each particular museum. The elements and relations between them are measured and assessed by means of performance indicators. These are, according to the model level, called inputs, outputs and outcomes indicators. The relations between the particular elements are the performance dimensions. The model distinguishes dimensions of economy, efficiency, productivity, quality and effectiveness. The model construction has been verified at the Museum Vysočiny Jihlava.

**Key Words:** Performance, museum, funded organization, public sector, model

**JEL Classification:** Z18

## Literatura

ALLEN, R. et al., 1997: Weights restrictions and value judgements in data envelopment analysis: evolution, development and future directions. *Annals of Operations Research*, 73(0), 13–34. ISSN 0254-5330.

ALLEN, R. a TOMASSI, D. (eds.), 2001: *Managing Public Expenditure. A Reference Book for Transition Countries*. France: OECD. ISBN 92-64-18653-0. Dostupné také z: <http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/oecdpehandbook.pdf>

AMES, P. J., 1994: *Measuring Museums Merits*. In: MOORE, K. (ed.): *Museum Management*, London: Routledge, 21-30. ISBN 0415112796.

ANDERSON, R. G. W., 1998: Is Charging Economic? *Journal of Cultural Economics*, 22(2), 179-187. ISSN 0885-2545.

ANDERSON, M. L., 2004: *Metrics of Success in Art Museums*. [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: [www.cgu.edu/pdffiles/gli/metrics.pdf](http://www.cgu.edu/pdffiles/gli/metrics.pdf).

ASOCIACE MUZEÍ A GALERIÍ ČR, 2012: *Informace o projektu Benchmarking muzeí*. [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.cz-museums.cz/UserFiles/file/amg%202012/snem%202012/benchmarking.doc>.

BAILEY, S. J. et al., 1998: *To charge or not to charge? Full report: a study of museum admission policies commissioned by the MGC and undertaken by Glasgow Caledonian University*. London: Museum & Galleries Commission. ISBN 0948630728.

BAILEY, S. J. a FALCONER, P., 1998: Charging for Admission to Museums and Galleries: A Framework for Analysing the Impact on Access. *Journal of Cultural Economics*, 22(2-3), 167-177. ISSN 0885-2545.

BARRIO, M. J., HERRERO, L. C. a SANZ, J. A., 2009: Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain. *Journal of Cultural Heritage*, 10(2), 258-268. ISSN 1296-2074.

BASSO, A. a FUNARI, S., 2003: Measuring the performance of museums: classical and FDH DEA models. *Rendiconti*, 2003, 1-16.

BEEN, I. a VISSCHER, K. a GOUDRIAAN, R., 2002: *Fee or Free?* [online] Paper presented at the 12th biennial Conference of the Association for Cultural Economics International (ACEI), Rotterdam, June 13-15, 2002. [cit. 2013-01-20] Dostupné z: [http://flyaqis.mov.vic.gov.au/bees/Fee\\_or\\_free.doc](http://flyaqis.mov.vic.gov.au/bees/Fee_or_free.doc).

BERKA, A. a KUBĚNKA, M., 2006: *Nestátní neziskové organizace v České republice*. In: *Veřejná správa 2006*. Sborník z mezinárodní konference. Seč u Chrudimi, Univerzita Pardubice, 35-40. ISBN 80-7194-882-9. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10195/35104>.

BERRY, B. J. L., 1964: Approaches to Regional Analysis: A Synthesis. *Annals of the Association of American Geographers*, 54(1), 2-11. ISSN 1467-8306.

BOHÁČKOVÁ, I. a HRABÁNKOVÁ, M., 2009: *Strukturální politika Evropské unie*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-111-6.

BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M. a Šubr, T., 2003: *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 80-213-1019-7.

BUCCI, A. a SEGRE, G., 2009: *Human and Cultural Capital Complementarities and Externalities in Economic Growth*. Milano: Department of Economics in Milano university, Departmental working papers, 2009(05). Dostupné také z: <http://air.unimi.it/handle/2434/53805>

CAMARELO, C., GARRIDO, M. J. a VINCENTE, E., 2011: How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case of museums. *Journal of Cultural Economics*, 35(4), 247-266. ISSN 0885-2545.

ČSÚ, 2011: *Statistická ročenka České republiky 2011*. [online], Praha: ČSÚ, elektronická publikace e-0001-11, [cit. 30. 6. 2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/0001-11-2010>

ČSÚ, 2012: *Satelitní účet neziskových organizací*. [online], Praha: ČSÚ, elektronický metodický materiál, [cit. 30. 6. 2012]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/nufil/SUN1.pdf>.

DARNELL, A., JOHNSON, P. a THOMAS, B., 1990: Beamish museum - modelling visitor flows. *Tourism Management*, 11(3), 251-257. ISSN 0261-5177.

DARNELL, A. C. a JOHNSON, P. S., 2001: Repeat visits to attractions: a preliminary economic analysis. *Tourism Management*, 22(2), 119-126. ISSN 0261-5177.

DENISTON, O. L., ROSENSTOCK, I. M. a GETTING, V. A., 1968: Evaluation of Program Effectiveness. *Public Health Reports*, 83(4), 323-336. ISSN 0033-3549.

DIXIT, A. K., 2002: Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review. *Journal of Human Resources*, 37(4), 696-727. ISSN 0022-166X.

DORAN, G. T., 1981: There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.

EWOH, A. I. E., 2011: Performance Measurement in an Era of New Public Management. *Journal of Emerging Knowledge on Emerging Markets*, 3, 104-117. ISSN 1946-651X.

FALTOVÁ LEITMANOVÁ, I., KLUFOVÁ, R., FREIBELOVÁ, J. a KLICNAROVÁ, J., 2012: *Regionální rozvoj – přístupy a nástroje*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-58-5.

FIALOVÁ, D., 2003: *Profesní a etické standardy a výkonnostní ukazatele muzejní práce*. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR. ISBN 80-86611-02-7.

FIBÍROVÁ, J., 2003: *Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0482-X.

FONSECA, S. a REBELO, J., 2010: Economic Valuation of Cultural Heritage: Application to a museum located in the Alto Douro Wine Region– World Heritage Site. *Pasos*, 8(2), 339-350. ISSN 1695-7121.

FOX, H., 2006: *Beyond the Bottom Line: Evaluating Art Museums with the Balanced Scorecard*. [online], Los Angeles: The Getty Leadership Institute, [cit. 20. 3. 2013]. Dostupné z: [www.cgu.edu/pdf/files/gli/fox.pdf](http://www.cgu.edu/pdf/files/gli/fox.pdf).

FREY, B. S., 2003: *Public support*. In: TOWSE, R. (ed.): *Handbook of Cultural Economics*. UK: Edward Elgar Publishing, 389-398. ISBN: 1-84064-338-2.

FREY, B. S. a MEIER, S., 2006: *The Economics of Museums*. In: GINSBURGH, V. A. a THROSBY, D. (eds.): *Handbook of the Economics of Art and Culture, Vol. I*. Netherlands: Elsevier, 1017-1049. ISBN: 978-0-444-50870-6.

FREY, B. S., 2009: Cultural Economics. *CESifo DICE Report*, 7(1), 20-25. ISSN 1612-0663.

FREY, B. S. a STEINER, L., 2012: Pay as you go: a new proposal for museum pricing. *Museum Management and Curatorship*, 27 (3), 223-235. ISSN 0964-7775.

FUGUITT, D. a WILCOX, S. J., 1999: *Cost-Benefit Analysis for Public Sector Decision Makers*. London: Quorum Books. ISBN 1-56720-222-5.

GAPINSKI, J. H., 1986: The Lively Arts as Substitutes for the Lively Arts. *The American Economic Review*, 76(2), 20-25. ISSN 0002-8282.

GILHESPY, I., 1999: Measuring the Performance of Cultural Organisations. *International Journal of Arts Management*, 2(1), 38-52. ISBN 1480-8986.

GILHESPY, I., 2005: *The Application of a Performance Measurement Model in the management of a Heritage Organisation: A Case Study of Morwellham Quay and Copper Mine*. [online], Proceeding of the 8th International Conference on Arts and Cultural Management, A.I.M.A.C, Montreal, [cit. 20. 3. 2013]. Dostupné z: [http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF\\_Text/Gilhespy\\_Ian.pdf](http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Gilhespy_Ian.pdf).

GINSBURGH, V. a MAIRESSE, F., 1997: Defining a Museum: Suggestion for an alternative approach. *Museum Management and Curatorship*, 16(1), 15-33. ISSN 0964-7775.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. a HORÁK, R., 2008: *Procesní řízení ve veřejném sektoru: Teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1987-7.

GRUENING, G., 2001: Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25. ISSN 1096-7494.

GSTRAUNTHALER, T. a PIBER, M., 2012: The Performance of Museums and Other Cultural Institutions. *International Studies of Management & Organization*, 42(2), 29-42. ISSN 0020-8825.

HABR, J. a VEPŘEK, J., 1986: *Systémová analýza a syntéza (zdokonalování a projektování systémů)*. Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury.

HALLIGAN, J., BOUCKAERT, G. a VAN DOOREN, W., 2010: *Performance Management in the Public Sector*. New York: Routledge. ISBN 0-203-030-80-X.

HAMERNÍKOVÁ, B., 1996: Veřejná podpora neziskovým a mediálním činnostem – ano či ne? *Finance a úvěr*, 46(3), 158-167. ISSN 0015-1920.

HANSMANN, H., 1981: Nonprofit Enterprise in the Performing Arts. *The Bell Journal of Economics*, 12(2), 341-361. ISSN 0361-915X.

HEJDUKOVÁ, P. a IRCINGOVÁ, J., 2006: *Aktuální metoda pro komplexní hodnocení institucí veřejné správy*. In: VACEK, J. (ed.): *Moderní management ve veřejné správě*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Ekonomická fakulta, 75-79. ISBN 80-7043-501-1.

HEILBRUN, J., 2003: *Baumol's cost disease*. In: TOWSE, R. (ed.): *Handbook of Cultural Economics*. UK: Edward Elgar Publishing, 91-101. ISBN: 1-84064-338-2.

HOEHN, W. K., 2003: *Managing organizational performance: linking the balanced scored to a process improvement technique*. [online], Proceeding of the 4th Annual International Symposium in Industrial Engineering on the Performance-based Management, Kasetsart University, Bangkok, [cit. 8. 3. 2013]. Dostupné z: <http://ieinter.eng.ku.ac.th/research/pm/hoeb.pdf>

HOOD, CH., 1991: A Public Management for All Seasons. *Public Administration Review*, 69(1), 3-19. ISSN 1540-6210.

HUDEČEK, J., 1995: Politické rozhodování činí z památek veřejné statky. *Finance a úvěr*, 46(3), 158-167. ISSN 0015-1920.

CHARTRAND, H. H. a MCCAUGHEY, C., 1989: *The Arm's Length Principle and the Arts: An International Perspective – Past, Present and Future*. In: CUMMINGS, M. C. a SCHUSTER, M. D. (eds.): *Who's to Pay? For the Arts: The International Search for Models of Support*. New York: American Council for the Arts, 43-77, ISBN 0-915400-X.

JACKSON, P. M., 1991: *Performance indicators: promises and pitfalls*. In: PEARCE, S. M. (ed.): *Museum economics and the community*. London: The Athlone Press, 41-64, ISBN 0-485-90002-5.

JACKSON, P. M., 1995: Public Service Performance Evaluation: A Strategic Perspective. *Public Money and Management*, 13(4), 9-14. ISSN 0954-096.

JANDOUREK, J., 2001: *Sociologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-535-0.

JOHNSON, P. a THOMAS, B. (1991): *Museum: an economic perspective*. In: PEARCE, S. M. (ed.): *Museum economics and the community*. London: The Athlone Press, 5-40, ISBN 0-485-90002-5.

JOHNSON, P. a THOMAS, B., 1998: The Economics of Museums: A Research Perspective. *Journal of Cultural Economics*, 22(2-3), 75-85. ISSN 0885-2545.

JOHNSON, P., 2003: *Museums*. In: TOWSE, R. (ed.): *Handbook of Cultural Economics*. UK: Edward Elgar Publishing, 315-320. ISBN: 1-84064-338-2.

JURA CONSULTANTS, 2005: *Bolton's museum, library and archive services: an economic valuation*. [online], Bolton Metropolitan Borough Council, [cit. 3. 9. 2013]. Dostupné z: [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120215211001/http://research.mla.gov.uk/evidence/documents/bolton\\_main.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120215211001/http://research.mla.gov.uk/evidence/documents/bolton_main.pdf).

KADLEC, Z., 2011: *Celokrajské strategické řízení příspěvkových organizací, návrh pravidel rady kraje*. [online], elektronická prezentace, [cit. 18. 7. 2012]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/dp/vybery=10001003&p1=2780>.

- KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P., 2002: *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-063-5.
- KESNER, L., 2005: *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1104-4.
- KINGHORN, N. a WILLIS, K., 2007: Estimating visitor satisfaction for different art gallery layouts using a choice experiment. *Museum Management and Curatorship*, 22(1), 43-58. ISSN 1872-9185.
- KINGHORN, N. a WILLIS, K., 2008: Valuing the components of an archaeological site: An application of Choice Experiment to Vindolanda, Hadrian's Wall. *Journal of Cultural Heritage*, 9(2), 117-124. ISSN 1296-2074.
- KISLINGEROVÁ, E., 2013: Několik poznámek k otázkám oceňování kulturních statků. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2013(1). ISSN 0572-3043.
- KLAMER, A., 2003: *Value of Culture*. In: TOWSE, R. (ed.): *Handbook of Cultural Economics*. UK: Edward Elgar Publishing, 465-469. ISBN: 1-84064-338-2.
- KLIMEŠ, L., 2002: *Slovník cizích slov*. Praha: SPN – pedagogické nakladatelství. ISBN 80-7235-023-4.
- KOLEKTIV AUTORŮ, 2009: *Společný hodnotící rámec CAF CZ 2009: Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. ISBN 978-80-02-0. Dostupné také z: <http://www.csq.cz/res/data/013/001595.pdf>
- KOPČAJ, A., 1999: *Řízení proudu změn*. Ostrava: Kopčaj-Silma '90. ISBN 80-902358-1-6.
- KOSTELECKÝ, T. a PATOČKOVÁ, V., 2006: Fungování národních, regionálních a lokálních vlád – problém měření výkonu vlád („government performance“). *Sociologický časopis*, 42(5), 913-936. ISSN 0038-0288.
- KOVÁŘ, F., 2007: Moderní přístupy v soudobém managementu. *Acta Oeconomica Pragensia*, 14(3), 4-15. ISSN 1804-2112.
- KRAFTOVÁ, I., 2002: *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-778-2.
- KRÁL, B. et al., 2003: *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-062-7.
- KRUG, K. a WEINBERG, C. B., 2004: Mission, Money and Merit: Strategic Decision Making by Nonprofit Managers. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(3), 325-342. ISSN 1542-7854.
- KUBÍČKOVÁ, M., 2012: *Ocenění Husitského muzea v Táboře. VŠE v Praze*. Diplomová práce. Dostupné také z: [http://www.vse.cz/vskp/show\\_evskp.php?evskp\\_id=33737](http://www.vse.cz/vskp/show_evskp.php?evskp_id=33737).
- LACKO, L., 2006: *Business Intelligence v SQL Serveru 2005: Reportovací, analytické a další datové služby*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1110-5.
- LOVĚTÍNSKÝ, V. a MYLKOVÁ, P., 2011: *Fungování příspěvkových organizací v české republice a vybraných zemích Evropy*. [online], [cit. 31. 7. 2012]. Dostupné z: [http://www.avpo.cz/sdata/prispevkove\\_organizace\\_v\\_CR\\_a\\_EU\\_78.pdf](http://www.avpo.cz/sdata/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU_78.pdf).

- LUKSETICH, W. A. a PARTRIDGE, M. D., 1997: Demand functions for museum services. *Applied Economics*, 29(12), 1553-1559. ISSN 0003-6846.
- MADDISON, D. a FOSTER, T., 2003: Valuing Congestion Costs in the British Museum. *Oxford Economic Papers*, 55(1), 173-190. ISSN 1464-3812.
- MAIRESSE, F. a EECKAUT, P. V., 2002: Museum Assessment and FDH Technology: A Global Approach. *Journal of Cultural Economics*, 26(4), 261-286. ISSN 0885-2545.
- MARTIN, F., 1994: Determining the size of museum subsidies. *Journal of Cultural Economics*, 18(4), 255-270. ISSN 0885-2545.
- MEIER, S. a FREY, B. S., 2003: Private Faces in Public Places. The Case of a Private Art Museum in Europe. *Cultural Economics*, 3(3), 1-16.
- MELCHERT, F., WINTER, R. a KLESSE, M., 2004: *Aligning Process Automation and Business Intelligence to Support Corporate Performance Management*. In: ROMANO, N.C. (ed.), 2004: *Proceedings of the 10th Americas Conference on Information Systems (AMICS'04)*. New York: Association for Information Systems, 4053-63. Dostupné také z: <http://aisel.aisnet.org/amcis2004/507/>.
- MERRYMAN, J. H., 1989: The Public Interest in Cultural Property. *California Law Review*, 77(2), 339-364. ISBN 9781279466216.
- MINISTERSTVO KULTURY ČR, 2010: *Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví v České republice na léta 2010 – 2014 (Koncepce rozvoje muzejnictví)*. [online], [cit. 15. 7. 2012]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/kulturni-dedictvi/muzea-galerie-a-ochrana-moviteho-kulturniho-dedictvi/default.htm>.
- MUSGRAVE, R. A. a MUSGRAVEOVÁ, P., 1994: *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-76-4.
- MUZEUM VYSOČINY JIHLAVA, 2012: *Koncepce rozvoje 2012-2016*. Interní materiál muzea.
- MUZEUM VYSOČINY JIHLAVA, 2013: *Muzeum Vysočiny Jihlava. Výroční zpráva 2012*. [online], [cit. 15. 9. 2013]. Dostupné z: [http://muzeum.ji.cz/vyrocní\\_zpravy/2012.pdf](http://muzeum.ji.cz/vyrocní_zpravy/2012.pdf).
- NEELY, A., ADAMS, CH. a CROWE, P., 2001: The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13. ISSN 1368-3047.
- NELSON, P., 1970: Information and Consumer Behaviour. *Journal of Political Economy*, 78(2), 311-329. ISSN 00223808.
- NENADÁL, J., 2001: *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-110-0.
- NIPOS, 2003: *Statistika kultury 2002. Základní statistické údaje o kultuře v České republice*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. ISBN 80-7068 172-1. Dostupné také z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.



NIPOS, 2004: *Statistika kultury 2003. Základní statistické údaje o kultuře v České republice*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. ISBN 80-7068 184-5. Dostupné také z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

NIPOS, 2005: *Statistika kultury 2004. Základní statistické údaje o kultuře v České republice*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. ISBN 978-80-7068-193-4. Dostupné také z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

NIPOS, 2006: *Statistika kultury 2005. Základní statistické údaje o kultuře v České republice*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. ISBN 978-80-7068-202-7. Dostupné také z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

NIPOS, 2007: *Statistika kultury 2006. Základní statistické údaje o kultuře v České republice*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. ISBN 978-80-7068-211-1. Dostupné také z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

NIPOS, 2008: *Statistika kultury 2007. Základní statistické údaje o kultuře v České republice*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. ISBN 978-80-7068-223-4. Dostupné také z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

NIPOS, 2009: *Statistika kultury 2008. Základní statistické údaje o kultuře v České republice*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. ISBN 978-80-7068-232-6. Dostupné také z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

NIPOS, 2010: *Statistika kultury 2009. Základní statistické údaje o kultuře v České republice*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. ISBN 978-80-7068-245-6. Dostupné také z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

NIPOS, 2011: *Statistika kultury 2010. Základní statistické údaje o kultuře v České republice*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. ISBN 978-80-7068-254-8. Dostupné také z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

NIPOS, 2012: *Statistika kultury 2011. Základní statistické údaje o kultuře v České republice*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. ISBN 978-80-7068-022-3. Dostupné také z: <http://www.nipos-mk.cz/?cat=126>.

NIPOS a ČSÚ, 2012: *Výsledky účtu kultury ČR za rok 2010*. [online], [cit. 30. 5. 2013]. Dostupné z: [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2010/01/V%C3%BDsledky-%C3%BA%C4%8Dtu-kultury-%C4%8CR-za-rok-2010\\_def\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2010/01/V%C3%BDsledky-%C3%BA%C4%8Dtu-kultury-%C4%8CR-za-rok-2010_def_web.pdf).

NIPOS, 2013: Seznam muzeí a galerií zřizovaných kraji. Emailová komunikace s Hanou Šílovou ze dne 24. 5. 2013.

NIPOS, 2013a: Rešerše z výkazu Kult (MK) 14-10 za rok 2011. Emailová komunikace s Hanou Šílovou ze dne 19. 7. 2013.

O'BRIEN, D., 2010: *Measuring the value of culture: a report to the Department for Culture Media and Sport*. [online], London: Department for Culture Media and Sport, [cit. 4. 6. 2013]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/measuring-the-value-of-culture-a-report-to-the-department-for-culture-media-and-sport>.

O'HAGAN, J. W., 1995: National museums: To charge or not to charge? *Journal of Cultural Economics*, 19(1), 33-47. ISSN 0885-2545.

O'HAGAN, J. W., 1998: Art Museums: Collections, Deaccessioning and Donations. *Journal of Cultural Economics*, 22(2-3), 197–207. ISSN 0885-2545.

OCHRANA, F., 2003: *Veřejná volba a řízení veřejných výdajů*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-71-8.

OCHRANA, F., 2004: *Hodnocení veřejných projektů a zakázek*. 3. přeprac. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-033-5.

OCHRANA, F., 2005: *Nákladově užitkové metody ve veřejném sektoru*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-96-3.

OSTER, S. a GOETZMANN, W. N., 2002: *Does Governance Matter? The Case of Art Museum*. In: GLAESER, E., L. (ed.): *The Governance of Non-for-Profit Organisation*. Chicago: University of Chicago Press, 71-99. ISBN 0-266-29785-3.

OUTLÁ, A. a OUTLÁ, V., 2009: *Neziskový sektor. Podkladová studie pro výzkumnou závěrečnou zprávu projektu Zpřehledňování fungování neziskového sektoru v České republice se zvláštním důrazem na prevenci jeho zneužívání pro účely financování terorismu v rámci výzkumného programu „Bezpečnostní výzkum“ MVČR VD20062008B12*. [online], [cit. 20. 7. 2012]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vysledky-projektu.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>.

PEKOVÁ, J. a PILNÝ, J., 2002: *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-21-9.

PESTOFF, V. A. (ed.), 1995: *Reforming social services in Central and Eastern Europe: an eleven nation overview*. Cracow: Cracow Academy of Economics. ISBN 83-903900-0-0.

PIGNATARO, G., 2003: *Performance Indicators*. In: TOWSE, R. (ed.): *Handbook of Cultural Economics*. UK: Edward Elgar Publishing, 366-372. ISBN: 1-84064-338-2.

PORTER, M., 1993: *Konkurenční výhoda (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

PROPPER, C. a WILSON, D., 2003: *The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector*. UK: The Centre for Market and Public Organisation, University of Bristol. CMPO Working Paper Series 3(073).

QUINN, C., 2002: *Research proposal: Measuring Museums*. [online],[cit. 7. 1. 2013]. Dostupné z: <http://fishability.biz/research/evaluation>.

RADA KRAJE VYSOČINA, 2012: *Pravidla Rady Kraje Vysočina, kterými se konkretizují vybrané vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovými organizacemi, zejména vybrané povinnosti ředitelů příspěvkových organizací, a stanoví se podmínky pro jejich plnění ze dne 20. 3. 2012*. [online], [cit. 20. 7. 2012]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/2012/ds-301951/p1=49890>.

RIZZO, I., 2003: *Regulation*. In: TOWSE, R. (ed.): *Handbook of Cultural Economics*. UK: Edward Elgar Publishing, 408-414. ISBN: 1-84064-338-2.

ROBINSON, M., 2011: *Performance-based Budgeting*. [online], CLEAR Regional Centers for Learning on Evaluation and Results Training Materials, [cit. 15. 7. 2012]. Dostupné z: [http://www.theclearinitiative.org/PDFs/CLEAR\\_PB\\_Manual.pdf](http://www.theclearinitiative.org/PDFs/CLEAR_PB_Manual.pdf).

- RODRÍGUEZ, J. P. a BLANCO, V. F., 2006: Optimal pricing and grant policies for museums. *Journal of Cultural Economics*, 30(3), 169-181. ISSN 0885-2545.
- ROLÍNEK, L., 2003: *Management I. Studijní text*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- ROSENMAYER, T., 2005: *Soukromý neziskový sektor*. In: ŠKARABELOVÁ, S. (ed.): *Definice neziskového sektoru. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. 33-38. ISBN 80-239-4057-0.
- SALAMON, L. M. a ANHEIER, H. K., 1992a: In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151. ISSN 0957-8765.
- SALAMON, L. M. a ANHEIER, H. K. (1992b): In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 1992(3). ISBN 1-886333-09-2.
- SAMUELSON, P. A. a NORDHAUS, W. D., 1995: *Ekonomie*. 2. vyd. Praha: Svoboda. ISBN 80-205-0494-X.
- SANZ, J. Á., HERRERO, L. C. a BEDATE, A. M., 2003: Contingent Valuation and Semiparametric Methods: A Case Study of the National Museum of Sculpture in Valladolid, Spain. *Journal of Cultural Economics*, 27(3-4), 241-257. ISSN 0885-2545.
- SCOTT, C., 2006: Museums: Impact and Value. *Cultural Trends*, 15(57), 45-75. ISSN 0954-8963.
- SHEPPARD, S., 2010: *Measuring the impact of culture using hedonic analysis*. [online], Williamstown: Center for Creative Community Development, [cit. 3. 6. 2013]. Dostupné z: <http://web.williams.edu/Economics/ArtsEcon/library/pdfs/UsingHedonicAnalysis2010.pdf>
- SCHUSTER, J. M., 1998: Neither Public nor Private: The Hybridization of Museums. *Journal of Cultural Economics*, 22(2-3), 127-150. ISSN 0885-2545.
- SMITH, P., 1990: The Use of Performance Indicators in the Public Sector. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A (Statistics in Society)*, 153(1), 53-72. ISSN 1467-985X.
- SOUKUPOVÁ, J. et al., 1996: *Mikroekonomie*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-061-9.
- SPANENBERG, H., 1994: *Understanding and Implementing Performance Management*. Kenwyn: Juta Academic. ISBN 0702131822.
- STRECKOVÁ, Y. et al., 1998: *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-112-6.
- ŠEBEK, F., 2000: *Regionální muzea v době reformy veřejné správy v ČR*. Praha: Asociace českých a moravskoslezských muzeí a galerií.
- ŠIROKÝ, J. et al., 2011: *Tvoříme a publikujeme odborné texty: nejen pro ekonomy a manažery*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3510-5.
- ŠKARABELOVÁ, S., 2005: *Nestátní neziskový sektor, veřejná správa a rozvoj regionů*. In: STRECKOVÁ, Y. (ed.): *Faktory efektivnosti fungování veřejného sektoru a obecné*

poznatky o vlivu řízení veřejného sektoru na rozvoj regionů. Brno: Masarykova univerzita, 179-199. ISBN 80-210-3623-0.

ŠPACĚK, D., 2009: *Kvalita řízení kvality a možné problémy praxe CAF*. In: WILDMANNOVÁ, M.: *Bílá místa teorie a černé díry reforem ve veřejném sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 210-221. ISBN 978-80-7399-657-4.

ŠPALEK, J., 2011: *Veřejné statky: teorie a experiment*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-353-0.

ŠTACH, J., 1982: *Základy teorie systémů*. Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury.

ŠULC, M. a VYSTRČIL, M., 2010: Využití Business Intelligence v kraji Vysočina. *Regionální studia*, 2010(1), 24-28. ISSN 1803-1471.

ŠULC, M., 2012: Význam informační asymetrie pro regionální správu. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, 15(3), 191-199. ISSN 1212-3951.

TANGEN, S., 2004: Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737. ISSN 1741-0401.

THROSBY, D., 1999: Cultural Capital. *Journal of Cultural Economics*, 23(1-2), 3–12. ISSN 0885-2545.

THROSBY, D., 2003: *Cultural capital*. In: TOWSE, R. (ed.): *Handbook of Cultural Economics*. UK: Edward Elgar Publishing, 166-169. ISBN: 1-84064-338-2.

TOHMO, T., 2004: Economic value of a local museum: Factors of willingness-to-pay. *Journal of Socio-Economics*, 33(2), 229-240. ISSN 1053-5357.

TRANTER, D., 2009: *Valuing the Queensland Museum: A contingent Valuation Study*. [online], The State of Queensland: Queensland Museum, [cit. 3. 6. 2013]. Dostupné z: <http://www.qm.qld.gov.au/>.

VACÍK, E., 2006: *Význam strategického řízení pro organizace veřejné správy*. In: VACEK, J. (ed.): *Moderní management ve veřejné správě*. Plzeň: Západočeská univerzita, 27-30, ISBN 80-7043-501-1.

VACÍK, E., SKALICKÝ, J., 2006: *Klíčové indikátory výkonnosti ve veřejné správě*. In: VACEK, J. (ed.): *Moderní management ve veřejné správě*. Plzeň: Západočeská univerzita, 51-73, ISBN 80-7043-501-1.

VAN MENSCH, P., 2004: *Museology and management: enemies or friends? Current tendencies in theoretical museology and museum management in Europe*. In: MIZUSHIMA, E. (ed.): *Museum management in the 21st century*. Tokyo: Museum Management Academy, 3-19.

VEBER, J., 2009: *Management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VINCENTE, E. a FRUTOS, P. de, 2011: Application of the travel cost method to estimate the economic value of cultural goods: Blockbuster art exhibitions. *Hacienda Pública Española*, 196(1), 37-63. ISSN 0210-1173.

VODÁKOVÁ, J., 2009: Oceňování kulturních památek, sbírek muzejní povahy, předmětů kulturní hodnoty a církevních staveb. *UNES – účetnictví neziskového sektoru*, 2009(10). ISSN 1214-181X.

WAGNER, J., 2009: *Měření výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2924-4.

WAGNER, J., 2011: Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. poloviny 20. století. *Politická ekonomie*, 2011(6), 775-793. ISSN 0032-3233.

WEIL, S., 1994: Performance indicators for museums: Progress report from Wintergreen. *Journal of Arts Management, Law & Society*, 23(4), 341-351. ISSN 1930-7799.

WEIL, S., 2004: *Rethinking the Museum: An Emerging New Paradigm*. In: ANDERSON, G. (ed.): *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*. Canada: AltaMira Press, 75-79. ISBN 0-7591-0169-8.

YOCCO, V. S. et al., 2009: Measuring Public Value: An Instrument and an Art Museum Case Study. *Visitor Studies*, 12(2), 152-163. ISSN 1064-5578.

ŽALMAN, J., 2004: Novela zákona č. 122/2000 Sb. je na světě. *Věstník Asociace muzeí a galerií ČR*, 2004(4), 4-5. ISSN 1213-2152.

**Kromě výše uvedených zdrojů byly v práci využity následující materiály:**

Vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech.

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení).

Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční.

Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku české republiky.

Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí.

Zákon č. 523/2004 Z. Z., o rozpočtových pravidlech veřejné správy a o změně a doplnění některých zákonů.

Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů.

Zákon č. 54/1959 Sb., o muzeích a galeriích.

Závěrečné účty a rozpočty krajů na roky 2010 a 2011.

Programy a strategie rozvoje krajů, verze či aktualizace platné v roce 2011 a 2012.

## Seznam tabulek

<b>Tab. 1:</b> Specifikace municipální firmy podle Kraftové (2002).....	33
<b>Tab. 2:</b> Právnícké osoby podle vybraných právních forem v ČR.....	33
<b>Tab. 3:</b> Struktura PO zřizovaných kraji v roce 2010 .....	34
<b>Tab. 4:</b> Čtyři pohledy na výkonnost ve veřejném sektoru .....	45
<b>Tab. 5:</b> Vybrané přístupy k indikátorům výkonnosti muzeí .....	60
<b>Tab. 6:</b> Vybrané využití DEA metody v muzejním sektoru .....	64
<b>Tab. 7:</b> Přehled standardů muzejní práce.....	66
<b>Tab. 8:</b> Nákladově užitkové metody .....	67
<b>Tab. 9:</b> Přístupy založené na odhalování preferencí .....	68
<b>Tab. 10:</b> Přístupy založené na projevených preferencích .....	69
<b>Tab. 11:</b> Počet muzeí v ČR podle zřizovatelů v letech 2002-2011.....	85
<b>Tab. 12:</b> Vybrané ukazatele muzeí v ČR v letech 2002-2011 .....	86
<b>Tab. 13:</b> Návštěvnost vybraných zařízení v letech 2002 a 2011.....	87
<b>Tab. 14:</b> Finanční zdroje vybraných institucí v roce 2010 (tis. Kč) .....	87
<b>Tab. 15:</b> Výnosy a náklady vybraných institucí v roce 2010 (tis. Kč) .....	88
<b>Tab. 16:</b> Velikostní charakteristiky regionálních muzeí v roce 2011 .....	90
<b>Tab. 17:</b> Srovnání velikosti regionálních a všech muzeí v roce 2011 .....	91
<b>Tab. 18:</b> Funkční charakteristiky regionálních muzeí v roce 2011.....	92
<b>Tab. 19:</b> Srovnání výstupů regionálních a všech muzeí v roce 2011.....	92
<b>Tab. 20:</b> Indikátory lidských zdrojů.....	115
<b>Tab. 21:</b> Kvantitativní indikátory sbírek.....	116
<b>Tab. 22:</b> Indikátory materiálně technické základny muzea .....	117
<b>Tab. 23:</b> Indikátory finančních zdrojů .....	118
<b>Tab. 24:</b> Indikátory doplňkového programu .....	122
<b>Tab. 25:</b> Kvalitativní indikátory programu stálých expozic a sbírek.....	123
<b>Tab. 26:</b> Indikátory programu výstav a jednorázových akcí .....	124
<b>Tab. 27:</b> Indikátory studijního programu .....	125
<b>Tab. 28:</b> Příklad naplňování muzejních funkcí.....	127
<b>Tab. 29:</b> Indikátory výsledků muzeí .....	129
<b>Tab. 30:</b> Vliv implementace modelu na strategické řízení muzea .....	130
<b>Tab. 31:</b> Koncepce rozvoje MVJ 2012 - 2016.....	136
<b>Tab. 32:</b> Indikátory lidských zdrojů.....	139
<b>Tab. 33:</b> Kvantitativní indikátory sbírek.....	140

<b>Tab. 34:</b> Indikátory materiálně technické základny .....	141
<b>Tab. 35:</b> Indikátory finančních zdrojů .....	142
<b>Tab. 36:</b> Souhrnné vyhodnocení úrovně řízení zdrojů MVJ.....	143
<b>Tab. 37:</b> Souhrnné vyhodnocení programů MVJ.....	144
<b>Tab. 38:</b> Indikátory dopadů MVJ.....	146
<b>Tab. 39:</b> Ocenění společenského přínosu MVJ .....	147
<b>Tab. 40:</b> Indikátory přínosů MVJ .....	147



## Seznam obrázků

<b>Obr. 1:</b> Pestoffův trojúhelník .....	31
<b>Obr. 2:</b> Konceptuální rámec výkonnosti ve veřejné správě .....	49
<b>Obr. 3:</b> Dvě úrovně řízení výkonnosti .....	54
<b>Obr. 4:</b> Proměna teorie muzejní práce .....	58
<b>Obr. 5:</b> Model CAF.....	71
<b>Obr. 6:</b> Model Malcolm Baldrige .....	73
<b>Obr. 7:</b> Model výkonnostního hranolu .....	74
<b>Obr. 8:</b> Model Sink & Tuttle .....	76
<b>Obr. 9:</b> Aplikace BSC na muzeum umění .....	79
<b>Obr. 10:</b> Model 3M.....	81
<b>Obr. 11:</b> Vlastivědně zaměřená muzea v okresech ČR v roce 2011.....	89
<b>Obr. 12:</b> Specializovaná muzea v okresech ČR v roce 2011 .....	89
<b>Obr. 13:</b> Vyhodnocení otázek z oblasti strategických materiálů .....	98
<b>Obr. 14:</b> Vyhodnocení otázky č. 4 .....	100
<b>Obr. 15:</b> Vyhodnocení otázky č. 5 .....	101
<b>Obr. 16:</b> Četnost používání metod řízení výkonnosti .....	103
<b>Obr. 17:</b> Konceptuální rámec výkonnosti regionálního muzea .....	105
<b>Obr. 18:</b> Struktura výkonnostní pyramidy .....	109
<b>Obr. 19:</b> Modelové atributy indikátorů výkonnosti .....	111
<b>Obr. 20:</b> Rozvrhování v modelu .....	121
<b>Obr. 21:</b> Celkové vyhodnocení výkonnosti MVJ v roce 2012 .....	149

## **Seznam příloh**

<b>Příloha 1</b>	Vybrané definice muzea
<b>Příloha 2</b>	Seznam muzeí a galerií zřizovaných kraji
<b>Příloha 3</b>	Vybrané indikátory výkonnosti muzeí
<b>Příloha 4</b>	Ukazatele a modely finanční analýzy PO
<b>Příloha 5</b>	Muzea v hlavních rozvojových strategiích krajů
<b>Příloha 6</b>	Muzea v odvětvových strategiích krajů
<b>Příloha 7</b>	Směrnice upravující vztah muzea a zřizovatele
<b>Příloha 8</b>	Dotazník pro ředitele regionálních muzeí
<b>Příloha 9</b>	Dotazník pro obyvatele Kraje Vysočina
<b>Příloha 10</b>	Předmět činnosti Muzea Vysočiny Jihlava
<b>Příloha 11</b>	Hodnocení programů Muzea Vysočiny Jihlava
<b>Příloha 12</b>	Hodnocení naplňování funkcí Muzea Vysočiny Jihlava
<b>Příloha 13</b>	Kvantifikace dopadů Muzea Vysočiny Jihlava

## Příloha 1: Vybrané definice muzea

autor / zdroj	definice
<p>Koncepce rozvoje muzejnictví v České republice na léta 2010-2014 (Ministerstvo kultury ČR, 2010, s. 2)</p>	<p><i>Muzea poskytují občanům veřejné služby, jimiž jsou zejména výstavy a programy čerpající z muzejních sbírek, určené pro návštěvníky muzeí. Prostřednictvím publikací, práce s veřejností, zpřístupňování sbírek badatelům a dalšími formami poskytování poznatků získaných studiem sbírek, které se pak stávají součástí učebnic, literatury, dokumentárních i hraných filmů, informací na elektronických médiích atp., přispívají nepřímo, ale velmi významně, ke zprostředkování obrazu přírody a dějin společnosti i pro nejširší veřejnost, včetně té její části, která muzea pravidelně nenavštěvuje.</i></p>
<p>Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, v platném znění (§ 2)</p>	<p><i>Muzeem je instituce, která získává a shromažďuje přírodniny a lidské výtvořiny pro vědecké a studijní účely, zkoumá prostředí, z něhož jsou přírodniny a lidské výtvořiny získávány, z vybraných přírodnin a lidských výtvořin vytváří sbírky, které trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává, umožňuje způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu jejich využívání a zpřístupňování poskytováním vybraných veřejných služeb, přičemž účelem těchto činností není zpravidla dosažení zisku. Galerii je muzeum specializované na sbírky výtvarného umění.</i></p>
<p>Asociace muzeí ve Velké Británii (<a href="http://www.museumsassociation.org">http://www.museumsassociation.org</a>) (in Fialová, 2003, s. 36)</p>	<p><i>Muzea umožňují občanům, aby zkoumali sbírky pro inspiraci, učení a zábavu. Jsou institucemi, které sbírají, ochraňují a zpřístupňují doklady vývoje společnosti a přírody, které spravují v zájmu společnosti.</i></p>
<p>Asociace muzeí v Austrálii (<a href="http://www.museumsaustralia.org.au">http://www.museumsaustralia.org.au</a>)</p>	<p><i>Muzeum pomáhá lidem pochopit svět pomocí objektů a myšlenek k interpretaci minulosti a současnosti a poznávání budoucnosti. Muzeum uchovává a zkoumá sbírky, vytváří objekty a informace dostupné ve skutečných a virtuálních prostředích. Muzea jsou zakládána ve veřejném zájmu jako trvalé, neziskové organizace, které přispívají dlouhodobé hodnotě komunit.</i></p>
<p>Kanadská asociace muzeí (<a href="http://www.museums.ca">http://www.museums.ca</a>)</p>	<p><i>Muzeum je nezisková instituce, otevřená pro veřejnost v pravidelných hodinách a spravovaná ve veřejném zájmu za účelem shromažďování a uchovávání, studování, interpretace, sestavování a vystavování pro veřejnost za účelem poučení a požitku z objektů a předmětů kulturní hodnoty, včetně uměleckých, vědeckých (ať už živých nebo neživých) historických a technologických materiálů.</i></p>
<p>Jihoafriká asociace muzeí (<a href="http://www.sama.za.net">http://www.sama.za.net</a>)</p>	<p><i>Muzea jsou dynamické a odpovědné veřejné instituce, které i utvářejí a manifestují povědomí, identity a pochopení komunit a jednotlivců ve vztahu k jejich přírodním, historickým a kulturním prostředím, prostřednictvím sběru, dokumentace, uchovávání a výzkumných a vzdělávacích programů, které reagují na potřeby společnosti.</i></p>

## Příloha 2: Seznam muzeí a galerií zřizovaných kraji

kraj	muzeum / galerie
Kraj Vysočina	Galerie výtvarného umění v Havlíčkově Brodě
	Horácká galerie v Novém Městě na Moravě
	Muzeum Vysočiny Havlíčkův Brod
	Muzeum Vysočiny Jihlava
	Muzeum Vysočiny Pelhřimov
	Muzeum Vysočiny Třebíč
	Oblastní galerie Vysočiny v Jihlavě
Zlínský kraj	Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně
	Muzeum Kroměřížska, Kroměříž
	Slovácké muzeum v Uherském Hradišti
	Muzeum regionu Valašsko ve Vsetíně
	Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně
Ústecký kraj	Galerie Benedikta Rejta v Lounech
	Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem
	Galerie výtvarného umění v Mostě
	Oblastní muzeum v Děčíně
	Oblastní muzeum v Chomutově
	Oblastní muzeum v Litoměřicích
	Oblastní muzeum v Lounech
	Oblastní muzeum v Mostě
	Regionální muzeum v Teplicích
	Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích
Středočeský kraj	České muzeum stříbra, Kutná Hora
	Galerie Středočeského kraje, Kutná Hora
	Hornické muzeum Příbram
	Muzeum Českého krasu, Beroun
	Muzeum Mladoboleslavska, Mladá Boleslav
	Muzeum Podblanicka, Vlašim
	Muzeum TGM Rakovník
	Oblastní muzeum Praha-východ, Brandýs nad Labem
	Památník Antonína Dvořáka ve Vysoké u Příbrami
	Památník Karla Čapka, Stará Huť u Dobříše
	Polabské muzeum, Poděbrady
	Rabasova galerie Rakovník
	Regionální muzeum Mělník

	Regionální muzeum v Jílovém u Prahy
	Regionální muzeum v Kolíně
	Sládečkovo vlastivědné muzeum v Kladně
	Středočeské muzeum v Roztokách u Prahy
Plzeňský kraj	Galerie Klatovy
	Muzeum Chodska v Domažlicích
	Muzeum Dr. Bohuslava Horáka v Rokycanech
	Muzeum a galerie severního Plzeňska, Mariánská Týnice
	Muzeum jižního Plzeňska v Blovicích
	Muzeum Šumavy Sušice
	Muzeum Českého lesa v Tachově
	Vlastivědné muzeum Dr. Hostaše v Klatovech
	Západočeská galerie v Plzni
	Západočeské muzeum v Plzni
Olomoucký kraj	Muzeum Komenského v Přerově
	Muzeum Prostějovska v Prostějově
	Muzeum silnic ve Vikýřovicích u Šumperka
	Vlastivědné muzeum Jesenicka, Jeseník
	Vlastivědné muzeum v Šumperku
	Vlastivědné muzeum v Olomouci
Moravskoslezský kraj	Galerie výtvarného umění v Ostravě
	Muzeum Beskyd Frýdek-Místek
	Muzeum Novojičínska, Nový Jičín
	Muzeum Těšínska, Český Těšín
	Muzeum v Bruntále
Jihomoravský kraj	Galerie výtvarného umění v Hodoníně
	Jihomoravské muzeum ve Znojmě
	Masarykovo muzeum v Hodoníně
	Muzeum Brněnska, Předklášteří
	Muzeum Vyškovska, Vyškov
	Regionální muzeum v Mikulově
Pardubický kraj	Východočeské muzeum v Pardubicích
	Východočeská galerie v Pardubicích
	Regionální muzeum v Chrudimi
	Regionální muzeum ve Vysokém Mýtě
	Regionální muzeum v Litomyšli
	Galerie 4 - galerie fotografie, Cheb
	Galerie umění Karlovy Vary

	Galerie výtvarného umění v Chebu
	Muzeum Cheb
	Muzeum Karlovy Vary
	Muzeum Sokolov
Jihočeský kraj	Alšova jihočeská galerie v Hluboké nad Vltavou
	Jihočeské muzeum v Českých Budějovicích
	Muzeum Jindřichohradecka, Jindřichův Hradec
	Muzeum středního Pootaví, Strakonice
	Prachatické muzeum, Prachatice
	Prácheňské muzeum v Písku
	Regionální muzeum v Českém Krumlově
Královehradecký kraj	Galerie moderního umění v Hradci Králové
	Galerie výtvarného umění v Náchodě
	Muzeum a galerie Orlických hor v Rychnově nad Kněžnou
	Muzeum východních Čech v Hradci Králové
	Regionální muzeum a galerie v Jičíně
	Regionální muzeum v Náchodě
Liberecký kraj	Oblastní galerie v Liberci
	Severočeské muzeum v Liberci
	Muzeum Českého ráje v Turnově
	Vlastivědné muzeum a galerie v České Lípě

Zdroj: NIPOS (2013) a Závěrečné účty krajů 2010 a 2011

Poznámka: Jedná se o 96 muzeí a galerií v letech 2010 a 2011 evidovaných NIPOS. Celkově jde o 94 příspěvkových organizací (zpravodajských jednotek), neboť Vlastivědné muzeum a galerie v České Lípě a Muzeum a galerie Orlických hor v Rychnově nad Kněžnou mají muzeum a samostatnou galerii. Muzeum silnic ve Víkřovicích u Šumperka je organizačním střediskem Správy silnic Olomouckého kraje (NIPOS, 2013).

## Příloha 3: Vybrané indikátory výkonnosti muzeí

Jackson (1991)

oblast	ukazatele
náklady	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hrubé náklady na služby</li> <li>• hrubé náklady na návštěvníka</li> <li>• poměr příjmů na hrubých nákladech</li> <li>• ochranné / kurátorské výdaje</li> <li>• provozní náklady na návštěvníka</li> </ul>
zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počet zaměstnanců</li> <li>• podíl administrativních pracovníků</li> <li>• rozloha prostoru budovy</li> <li>• poměr rozlohy prostoru věnovaného konkrétní činnosti k celkovému místu</li> </ul>
fundraising	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poměr veřejných k celkovým příjmům</li> <li>• poměr trhem generovaných příjmů na celkových příjmech</li> <li>• poměr příjmů z různých zdrojů na celkových příjmech</li> </ul>
úroveň služeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počet návštěvníků</li> <li>• počet návštěvníků na jeden otevírací den</li> <li>• trend návštěvnosti (letošní celková návštěvnost vydělená průměrnou návštěvností za poslední tři roky)</li> <li>• počet otevíracích dnů v roce</li> <li>• počet otevíracích hodin za den</li> <li>• poměr celkového počtu vystavených objektů na počtu objektů ve sbírce</li> </ul>
produktivita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• energetická účinnost - poměr nákladů na energii k celkové rozloze</li> <li>• hrubý příjem z prodeje na jednoho návštěvníka (vstupné, obchodů, jídlo, atd.)</li> <li>• marketingová účinnost - poměr změny v marketingovém rozpočtu ke změně celkového příjmu nebo celkového příjmů ze vstupů</li> <li>• obchodní účinnost - poměr tržeb na metr čtvereční plochy nebo na kupujícího nebo na návštěvníka</li> <li>• fundraisingová účinnost - poměr změny ve zvyšování nákladů na fundraising a zvyšování příjmů z fundraisingu</li> <li>• podíl dokumentovaných sbírkových předmětů</li> <li>• část rozpočtu určeného na ochranu sbírek</li> </ul>
dostupnost služeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostupnost pro nízkopříjmové skupiny - poměr hodin týdně s volným vstupem</li> <li>• dostupnost pro menšiny - poměr roční návštěvnosti menšin na celkové návštěvnosti</li> <li>• obecná dostupnost - průměrný počet hodin, kdy je otevřeno: týdně nebo týdně, ale jindy než od 09:00-17:00 od pondělí do pátku</li> <li>• počet předplatitelů</li> <li>• počet předplatitelů jako podíl na celkovém počtu uživatelů</li> <li>• počet předplatitelů jako podíl na celkovém počtu v cílové skupině</li> </ul>
kvalita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udržování exponátů - poměr počtu exponátů mimo provoz z celkového počtu pohyblivých exponátů</li> <li>• počet stížností od uživatelů</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odbornost zaměstnanců - poměr nákladů na školení zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců (na celý pracovní úvazek)</li> </ul>
výsledky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• výsledky výzkumů vnímání sbírek návštěvníky</li> </ul>

### Gilhespy (2005)

oblast	ukazatele (dimenze výkonnosti)
maximalizace dostupnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• studenti / celková návštěvnost (účelnost)</li> <li>• děti na školních návštěvách / celková návštěvnost (účelnost)</li> <li>• návštěvníci se slevou / celková návštěvnost (účelnost)</li> <li>• noví návštěvníci / celková návštěvnost (účelnost)</li> <li>• sociálně slabí / celková návštěvnost (účelnost)</li> <li>• místní uživatelé / celková návštěvnost (účelnost)</li> <li>• regionální uživatelé / celková návštěvnost (účelnost)</li> <li>• turisté / celková návštěvnost (účelnost)</li> <li>• věkové skupiny / celková návštěvnost (účelnost)</li> </ul>
maximalizace návštěvnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• celková návštěvnost (účelnost)</li> <li>• celková návštěvnost / hrubé provozní výdaje (efektivnost)</li> <li>• celková návštěvnost/kapacita (efektivnost)</li> <li>• očekávaná návštěvnost/skutečná návštěvnost (hospodárnost)</li> </ul>
maximalizace hospodárnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady na publicitu / obrat (hospodárnost)</li> <li>• náklady na prostor/obrat (hospodárnost)</li> <li>• údržba/obrat (hospodárnost)</li> <li>• administrativní náklady / obrat (hospodárnost)</li> <li>• platy / hrubé výdaje (hospodárnost)</li> <li>• plánované náklady / skutečné náklady (hospodárnost)</li> </ul>
maximalizace vzdělávací funkce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vzdělávací výdaje / náklady na program (účelnost)</li> <li>• vzdělávací výdaje / hrubé provozní výdaje (účelnost)</li> <li>• náklady na pomocné programy / náklady na program (efektivnost)</li> <li>• náklady na pomocné programy / hrubé provozní výdaje (efektivnost)</li> <li>• počet vzdělávacích návštěv (účelnost)</li> <li>• počet osob na vzdělávacích návštěvách (účelnost)</li> <li>• počet osob na vzdělávacích návštěvách / hrubé provozní výdaje (efektivnost)</li> </ul>
maximalizace kvality	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odhad ztráty příjmů (účelnost)</li> <li>• odhad ztráty návštěvnosti (účelnost)</li> <li>• hodnocení kvality pomocí sociálních průzkumů (účelnost)</li> </ul>
maximalizace příjmů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přímé výnosy / hrubé provozní výdaje (hospodárnost)</li> <li>• vzdělávací výnosy / hrubé provozní výdaje (hospodárnost)</li> <li>• výnosy z prodeje /obrat (hospodárnost)</li> <li>• podpora podnikání / obrat (hospodárnost)</li> <li>• výnosy z prodeje / celková návštěvnost (efektivnost)</li> <li>• správní náklady / celková návštěvnost (efektivnost)</li> <li>• hrubé domácí výdaje / celková návštěvnost (efektivnost)</li> </ul>
maximalizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalita staveb a materiálů: bary, restaurace, parkování, sezení (účelnost)</li> </ul>



kvality služeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalita prodávaných produktů: jídlo, pití, prodej z obchodů (účelnost)</li> <li>• kvalita prvků služeb: efektivita zaměstnanců, přátelskost zaměstnanců, přátelskost dobrovolníků, čistota budov (účelnost)</li> <li>• obecné vlastnosti: atmosféra, smysl pro komunitu (účelnost)</li> <li>• peněžní oceňování (účelnost)</li> </ul>
sociální soudržnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počet návštěvníků, využívajících věrnostní systém (účelnost)</li> <li>• výdaje na společensky orientované aktivity/hrubé výdaje (efektivnost)</li> <li>• návštěvnost společensky orientovaných aktivit/celková návštěvnost (účelnost/odpovědnost)</li> <li>• účast sociální ch tříd / celková návštěvnost (účelnost / odpovědnost)</li> <li>• počet dobrovolníků (účelnost / odpovědnost)</li> </ul>

### Benchmarking muzeí ČR (Asociace muzeí a galerií ČR, 2012)

oblast	ukazatele
podmínky a předpoklady pro činnost muzea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procento sbírek, které má muzeum digitalizováno</li> <li>• objem sbírek, který je zpřístupněn na internetu (katalogy a průvodci sbírek)</li> <li>• odborní pracovníci z celkového počtu zaměstnanců</li> <li>• počet sbírkových předmětů a knihovních jednotek muzejní knihovny v přepočtu na 1 odborného pracovníka</li> <li>• dobrovolní pracovníci spolupracující pravidelně s muzeem</li> <li>• rozsah prostor užívaných muzeem s bezbariérovým přístupem v procentech z celkového objemu veřejnosti přístupné plochy muzea</li> </ul>
výkony a služby veřejnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počet dnů v roce, kdy muzeum zpřístupňuje své prostory veřejnosti</li> <li>• počet návštěvníků na 1 den z objemu návštěvní doby</li> <li>• počet návštěvníků na 1 m<sup>2</sup> veřejnosti zpřístupněných prostor</li> <li>• počet návštěvníků výstavních prostor</li> <li>• počet badatelů a počet dalších specifikovaných veřejnosti poskytnutých služeb celkem v přepočtu na 1 zaměstnance muzea</li> <li>• 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)</li> <li>• počet publikací vydaných muzeem a z toho % publikací, na nichž se autorsky podíleli zaměstnanci muzea</li> <li>• počet návštěv na vlastních internetových stránkách muzea</li> </ul>
financování, výdaje, efektivita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podíl financování muzea na rozpočtu obce/města (pro muzea obcí) v %</li> <li>• celkové provozní náklady (celkové výnosy) muzea na 1 obyvatele obce/města v sídle muzea</li> <li>• provozní náklady (celkové výnosy) muzea na 1 sbírkový předmět muzea a knihovní jednotky muzejní knihovny</li> <li>• podíl nezbytných režijních provozních nákladů muzea na příspěvku zřizovatele v %</li> <li>• míra soběstačnosti muzea v % (vlastní příjmy, dary, granty, jiné dotace apod.) v poměru k celkovým nákladům/celkovým výnosům/muzea)</li> <li>• eventuální podíl mimořádných výdajů na celkovém rozpočtu muzea v % (významné rekonstrukce, velké havarijní stavy, významné projekty apod.)</li> </ul>

## Příloha 4: Ukazatele a modely finanční analýzy PO

### Syntetické ukazatele a modely (Kraftová, 2002)

ukazatel / model	podstata / výpočet	poznámka / popis
Altmanovo Z-SCORE	$Z\text{-SCORE} = 0,717 * U1 + 0,847 * U2 + 3,107 * U3 + 0,42 * U4 + 0,998 * U5,$ <p>kde:</p> <p>U1 = (oběžná aktiva – krátkodobý cizí kapitál) / aktiva,            U2 = čistý zisk / aktiva,            U3 = zisk před úroky a zdaněním / aktiva,            U4 = stav majetkových fondů / cizí kapitál a            U5 = náklady / aktiva.</p>	Vyjadřuje synteticky míru finančního stavu (bonity) organizace. Podstatou je sčítání pěti ukazatelů, které mají pevně stanovenou váhu dle míry důležitosti ukazatele pro celkovou bonitu organizace. Výsledkem je jedna hodnota (skóre), která po zařazení do jednoho ze tří intervalů určí bonitu organizace.
model BAMF	$BONITA = (L + A + F + R + Ae + P + I)/7,$ <p>kde:</p> <p>L = likvidita (finanční majetek + krátkodobé pohledávky) / krátkodobé závazky,            A = aktivita (prům. krátkodobé pohledávky/výnosy) / (prům. krátkodobé závazky/náklady),            F = financování (vlastní kapitál / cizí kapitál),            R = rentabilita (zisk z doplňkové činnosti / ztráta z hlavní činnosti v absolutní hodnotě),            Ae = autarkie (vlastní výnosy / náklady),            P = produktivita práce (1/250 * (přidaná hodnota / průměrný přepočtený stav pracovníků),            I = míra rozvoje (oprávky / investice brutto)            a            7 = počet ukazatelů v rovnici.</p>	<p>K základním východiskům modelu jeho autorka řadí:</p> <p>a) U zařazených indikátorů je zpravidla pozitivně hodnocena jejich růstová tendence.</p> <p>b) Indikátory jsou konstruovány tak, aby se jejich optimum pohybovalo kolem hodnoty 1.</p> <p>c) Model nepracuje s váhami indikátorů, výsledkem je průměr.</p> <p>d) Model je určen pro organizace bez ohledu na to, zda realizují hospodářskou činnost, resp. z hlediska tohoto kritéria je model variabilní. Pokud organizace nerealizuje hospodářskou činnost, je z modelu vyjmut prvek rentability.</p> <p>e) Model vychází z tradiční finanční analýzy (likvidita, aktivita, financování, rentabilita), doplněny jsou oblastí autarkie, produktivity práce a míry rozvoje.</p>
model KAMF	$BONITA = (sh Ae + sh OL + sh OK + sh P) / 4$ <p>kde:</p> <p>sh = dosažený stupeň na stupnici hodnocení (1-5, 1 nejlepší, 5 nejhorší) v ukazatelích:            Ae = autarkie (vlastní výnosy / náklady),            OL = okamžitá likvidita (finanční majetek/krátkodobý cizí kapitál),            OK = obrat kapitálu (výnosy/průměrný</p>	Všechny ukazatele jsou pozitivně hodnoceny při maximalizaci, výjimku tvoří pouze okamžitá likvidita, kde by maximalizace ukazatele znamenala nevhodné držení peněz. To je zohledněno v hodnotící stupnici. Ukazatele jsou počítány v procentech

	kapitál) a P = produktivita práce (přidaná hodnota/osobní náklady).	maxima plnění. Výsledky ukazatelů jsou bodovány a z bodů je vytvořen průměr, který čím více se blíží hodnotě jedna, tím je bonita organizace lepší.
model KAMF*	$\text{BONITA} = (\text{sh Ae} + \text{sh OL} + \text{sh OK} + \text{sh P} + \text{sh Rdč} + \text{sh Zhč}) / 6$ kde: sh = dosažený stupeň na stupnici hodnocení (1-5, 1 nejlepší, 5 nejhorší) v ukazatelích: Ae = autarkie (vlastní výnosy / náklady), OL = okamžitá likvidita (finanční majetek/krátkodobý cizí kapitál), OK = obrat kapitálu (výnosy/průměrný kapitál), P = produktivita práce (přidaná hodnota/osobní náklady), Rdč = rentabilita doplňkové činnosti (hospodářský výsledek hospodářské činnosti / náklady hospodářské činnosti) a Zhč = míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ze zisku hospodářské činnosti (zisk hospodářské činnosti / ztráta hlavní činnosti)	Principy použití modelu jsou stejné jako u KAMF, model je vhodné použít u organizace s velkým podílem doplňkové činnosti.

### Dílčí ukazatele (Kraftová, 2002)

oblast	ukazatele	poznámka / popis
autarkie (soběstačnost)	autarkie hlavní činnosti = výnosy hlavní činnosti / náklady hlavní činnosti * 100, celková autarkie na bázi cash flow = příjmy / výdaje * 100, neinvestiční autarkie na bázi cash flow = neinvestiční příjmy / neinvestiční výdaje * 100, podíl neinvestiční dotace na neinv. příjmech = neinvestiční dotace / neinvestiční příjmy * 100.	Z pohledu zřizovatele jsou ukazatele autarkie velmi vhodné, neboť umožňují zhodnotit soběstačnost organizace, tj. potřebnost a případnou výši příspěvku na provoz.
rentabilita	rentabilita nákladů DČ = hospodářský výsledek DČ / náklady DČ * 100, míra pokrytí ztráty HČ ziskem DČ = zisk DČ / ztráta HČ * 100, rentabilita provozního cash flow DČ = tok hotovosti DČ / neinvestiční příjmy DČ * 100, nákladovost výnosů DČ = náklady DČ / výnosy DČ.	Uplatnění zejména v hodnocení hospodářské činnosti organizace, protože měřítko zisku nelze uplatnit na hlavní činnosti organizace. Z hlediska zřizovatele jde opět o vhodné ukazatele, neboť vypovídají o finančním stavu hospodářské činnosti.
likvidita	okamžitá likvidita = peníze a jejich ekvivalenty / krátkodobé závazky, pohotová likvidita = (peníze a ekvivalenty + krátkodobé pohledávky) / krátkodobé	Vyjadřují schopnost platit závazky organizace. Najdou uplatnění zejména tam, kde má organizace potenciální

	závazky, čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky.	problémy s pohledávkami, případně se u ní vyskytují zásoby. Z hlediska zřizovatele mohou být určující pro nastavení peněžních toků mezi zřizovatelem a organizací, resp. pro časové rozložení peněžních toků během roku.
aktivita	obrat kapitálu = výnosy / celková pasiva, míra vázanosti fixních aktiv na výnosech = fixní aktiva v zůstatkové ceně / výnosy, doba obratu pohledávek = průměrná hodnota pohledávek / jednodenní výnosy, rychlost obratu zásob = náklady / průměrné zásoby.	Jsou spíše doplňkem ostatních ukazatelů, mohou však zřizovateli poskytnout obrázek o celkové aktivitě organizace.
financování	míra finanční nezávislosti (stability) = vlastní kapitál / kapitál * 100, míra věřitelského rizika = cizí kapitál / kapitál, míra oddlužování = tok hotovosti / průměrný cizí kapitál, míra zadluženosti vlastního kapitálu = 1 + (cizí kapitál / vlastní kapitál).	Podávají obrázek o financování organizace především z pohledu zadluženosti. Pro zřizovatele mají spíše omezený význam, neboť dluhy organizace (cizí zdroje) mají většinou krátkodobý charakter a jsou tvořeny především závazky organizace vůči zaměstnancům, institucím sociálního zabezpečení a dodavatelům.
investiční rozvoj/útlum	míra investičního rozvoje = investice brutto / odpisy.	Týkají se především stavu majetku organizace.
produktivita	produktivita práce = přidaná hodnota / průměrný počet pracovníků, zhodnocení kapitálu = přidaná hodnota / průměrný celkový kapitál * 100.	Ukazují především na výkonnost organizace ve smyslu výstupy/vstupy. Přidanou hodnotu je třeba rozšířit o provozní dotaci, vzhledem ke zvláštnostem tvorby ceny poskytovaných statků poskytovaných organizací.

## Příloha 5: Muzea v hlavních rozvojových strategiích krajů

kraj	typ rozvojového dokumentu	prioritní osa / strategický cíl	opatření / specifický cíl	aktivity či projekty zaměřené na muzea a galerie
Jihočeský	program rozvoje kraje 2007–2013	Cestovní ruch, přírodní a kulturní atraktivity	Využití kulturního a přírodního dědictví a rozvoj kulturních aktivit	využití muzeí a galerií při organizaci kulturních a historických akcí, podpora nových trendů při vytváření výstav v muzeích a galeriích z důvodu zvyšování kvality propagace a image kraje (aktivní účast návštěvníků při prezentaci exponátů apod.)
Jihomoravský	program rozvoje kraje 2010–2013	Atraktivnost destinace	Podpora budování doprovodné turistické infrastruktury a služeb	ochrana, rekonstrukce a následné zpřístupnění kulturních a vybraných přírodních atraktivit pro širokou veřejnost (pozn. aut.: zapojenými subjekty jsou i regionální muzea)
Karlovarský	program rozvoje kraje 2007–2013	Rozvoj cestovního ruchu a lázeňství	x	zapojení muzeí do několika projektů v akčním plánu
Královehradecký	program rozvoje kraje 2011 - 2013	Lidské zdroje	Rozvoj komunitního a kulturního života	podpora rozvoje profesionálních institucí zajišťujících kulturní potřeby obyvatel obcí a měst, podpora a péče o kulturní dědictví a tradiční lidovou kulturu
Liberecký	program rozvoje kraje 2007–2013	Kvalitní a zdravé lidské zdroje	Podpora kulturních zařízení a zájmové činnosti obyvatel	udržení a rozvoj sítě kulturních institucí, poskytování odpovídajících příspěvků na provoz kulturních institucí a zajištění financování investic, posilování akvizic knihoven a muzeí v rámci rozpočtů, podpora vzdělávacích aktivit kulturních institucí, metodické působení a odborná pomoc regionálních a nadregionálních muzeí
Moravskoslezský	program rozvoje kraje 2010-2012, strategie rozvoje kraje 2009-2020	Kvalitní a kulturní prostředí, služby a infrastruktura pro život, práci a návštěvu	Stát se krajem špičkových „služeb pro 5 milionů“	výstavba nové galerie moderního umění, rekonstrukce objektů a expozic Slezského zemského muzea v Opavě, výstavba nové budovy Galerie výtvarného umění v Ostravě, přístavba Domu umění - Galerie 21. století
Olomoucký	program rozvoje územního obvodu kraje 2012 - 2015	Kvalita života	Kultura a památková péče	projekty obnovy a využití památkových objektů či souborů, obnova movitého kulturního dědictví, propagace nemovitého a movitého kulturního dědictví v cestovním ruchu

kraj	typ rozvojového dokumentu	prioritní osa / strategický cíl	opatření / specifický cíl	aktivity či projekty zaměřené na muzea a galerie
Pardubický	program rozvoje kraje 2012-2016	Kvalitní lidské zdroje	Posílení kulturní rozmanitosti a historického dědictví kraje	budování/modernizace kulturních zařízení a podpora jejich fungování, podpora obnovy a širšího využití památek pro potřeby kultury a cestovního ruchu
Plzeňský	aktualizace programu rozvoje kraje z roku 2008	Lidské zdroje	Kultura a volný čas	oprava a rekonstrukce všech typů památek včetně podpory jejich využití pro místní kulturní a společenské aktivity i účely cestovního ruchu, péče o produkty a projevy tradiční lidové kultury, péče o movité kulturní dědictví, soustředěné zejména ve sbírkách muzeí a galerií, a jeho prezentace
Středočeský	program rozvoje územního obvodu kraje 2007 - 2013	Cestovní ruch a péče o kulturní dědictví	Zachování a využívání kulturního dědictví	systematická podpora péče o kulturní dědictví (dotační programy), využití kulturního dědictví pro tvorbu nových tematických produktů využitelných v cestovním ruchu, rozvoj místních muzeí v návaznosti na historii lokality a tradiční řemesla
Ústecký	program rozvoje kraje 2008 – 2013	Cestovní ruch a kultura	Zvýšení významu hlavních kulturních zařízení a akcí	výstavba, rozšiřování, modernizace, úpravy a marketing významných kulturních zařízení v majetku kraje, rozšíření činnosti významných kulturních zařízení (mimo majetek kraje) a zvětšení rozsahu významných kulturních akcí
Vysočina	program rozvoje kraje 2012-2014	Cestovní ruch a péče o kulturní dědictví	Ochrana a zachování kulturního dědictví, obnova kulturních památek	zachování a obnova kulturního dědictví, propagace a prezentace kulturního dědictví, zvyšování povědomí obyvatel o významu kulturního dědictví, stimulace vlastníků k zachování a obnově kulturního dědictví
Zlínský	strategie rozvoje kraje 2009-2020	Atraktivní region	Zajistit ochranu a rozvoj kulturního dědictví regionu	obnova a zachování památkového fondu a jeho revitalizace, modernizace a rekonstrukce kulturních zařízení, podpora činnosti kulturních zařízení, oživení kulturních statků včetně nehmotné kultury k užívání

## Příloha 6: Muzea v odvětvových strategiích krajů

kraj	název rozvojového dokumentu	prioritní osa / strategický cíl	opatření / specifický cíl	aktivity / projekty / zhodnocení
Jihočeský	Strategie rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji na roky 2009–2013	x	x	Strategie je zaměřena především marketingově, tj. jejím hlavním cílem je maximalizace návštěvnosti kraje. Muzeum a galerie jsou pojímány jako jedny z mnoha turistických destinací, tj. jako infrastruktura cestovního ruchu. Strategie neurčuje priority ani záměry kraje v oblasti muzejnictví.
Jihomoravský	Koncepce podpory kultury v Jihomoravském kraji 2009 – 2013	Využití kulturní nabídky v cestovním ruchu, Vytváření podmínek pro existenci místní kultury	Podpora rozvoje kulturního života, kulturních institucí (divadel, muzeí, ...)	Koncepce je poněkud nevyvážená. Po velmi podrobné analýze stávajícího stavu (i v oblasti muzejnictví) následuje pouze čtyřstránková značně obecná návrhová část. Koncepce obsahuje aktivity "vypracování Koncepce rozvoje muzeí" a "podpora realizace nových expozic v muzeích a galeriích". Koncepce neurčuje priority ani záměry kraje v oblasti muzejnictví.
Karlovarský	Program rozvoje cestovního ruchu a lázeňství v -Karlovarském kraji 2007-2013	Mobilizace a efektivnější využívání stávajících zdrojů a kapacit pro rozvoj cestovního ruchu a lázeňství	Podpora rekonstrukce kulturně-historických památek a jejich využití pro cestovní ruch.	Strategie je zaměřena především na cestovní ruch a lázeňství, muzea jsou pojímána jako turistické destinace. Strategie neurčuje priority ani záměry kraje v oblasti muzejnictví.
Královehradecký	Program rozvoje cestovního ruchu královehradeckého kraje pro období 2007-2013	Podpora výstavby, rekonstrukce a modernizace základní a doprovodné turistické infrastruktury	Údržba a rekonstrukce přírodních, kulturně-historických a technických památek za účelem zpřístupnění pro návštěvníky.	Strategie je zaměřena především na cestovní ruch, muzea jsou pojímána jako turistické destinace. Strategie neurčuje priority ani záměry kraje v oblasti muzejnictví.

kraj	název rozvojového dokumentu	prioritní osa / strategický cíl	opatření / specifický cíl	aktivity / projekty / zhodnocení
Liberecký	Program rozvoje cestovního ruchu Libereckého kraje pro období 2007-2013	Podpora budování základní a doprovodné infrastruktury a služeb cestovního ruchu	Turistická dopravní infrastruktura, Kulturně - historické a technické památky, přírodní atraktivity	Strategie je zaměřena na cestovní ruch, pojímá však muzea jako aktivní prvek cestovního ruchu v kraji. Obsahuje aktivity: "využití atraktivních úseků železnic pro CR (např. ozubnicové tratě, muzejní tratě, tratě vedené členitým terénem s náspy, zářezy, viadukty a tunely atd.)", "budování nových objektů (skanzeny, muzea, technické památky, opevnění, rozhledny, rodné domy významných osobností apod.), včetně netradičních forem expozic"
Moravskoslezský	Program rozvoje muzejnictví v Moravskoslezském kraji (z roku 2004)	4 priority	17 opatření	Jedná se o komplexní materiál, který obsahuje zhodnocení současného stavu, vizi rozvoje muzejnictví, návrhy opatření.
Olomoucký	Koncepce rozvoje kultury a památkové péče Olomouckého kraje (z roku 2003)	Podpora péče o hmotné kulturní dědictví, Podpora činností vedoucích ke zvýšení koordinace a výkonnosti subjektů působících v oblasti kultury na území kraje	Vytváření materiálních podmínek pro zajištění běžné činnosti organizací, Vytváření materiálních předpokladů pro činnost zabezpečováním potřebných prostorových předpokladů, Zvýšení efektivity sítě příspěvkových organizací	Koncepce je zaměřena na celý kulturní sektor kraje. Muzeím se věnuje velmi podrobně, u každého krajského muzea jsou části věnované jeho charakteristice, problémům, rozvoji, personálnímu a prostorovému zajištění a předpokládaným provozním a investičním nákladům v budoucnu.
Pardubický	Koncepce rozvoje muzejnictví Pardubického kraje v letech 2010 – 2015	1. Zpracování koncepcí rozvoje, profilace muzeí, 2. Evidence, digitalizace a mediální prezentace sbírek, 3. Ochrana sbírek, 4. Společná propagace muzeí, 5. Spolupráce se školami a celoživotní vzdělávání, 6. Zajištění a financování pomoci muzejním subjektům		Jedná se o stručnou koncepci (8 stran), která obsahuje šest základních cílů v oblasti muzejnictví a konkrétní termínované úkoly, jak těchto cílů dosáhnout.



kraj	název rozvojového dokumentu	prioritní osa / strategický cíl	opatření / specifický cíl	aktivity / projekty / zhodnocení
Plzeňský	Koncepce rozvoje muzeí v Plzeňském kraji na léta 2012 – 2017	1. Podpora nekrajských subjektů v rámci muzejní sítě, 2. Evidence, digitalizace a mediální prezentace sbírek, 3. Ochrana sbírek, 4. Společná propagace muzeí, 5. Aktivní přístup k externím finančním zdrojům, 6. Přeshraniční spolupráce, 7. Věda a výzkum, 8. Spolupráce se školami a celoživotní vzdělávání, 9. Programy zaměřené na specifické cílové skupiny, 10. Péče o tradiční lidovou kulturu, 11. Podpora projektu EHMK Plzeň 2015, 12. Badatelské centrum pro architekturu 19. a 20. století		Jedná se o stručnou koncepci (9 stran), která obsahuje 12 základních cílů v oblasti muzejnictví a konkrétní termínované úkoly, jak těchto cílů dosáhnout.
Středočeský	Program rozvoje cestovního ruchu ve Středočeském kraji (z roku 2007)	x	x	Strategie je zaměřena pouze na cestovní ruch. Muzea a galerie jsou pojímány jako jedny z mnoha turistických destinací. Strategie neurčuje priority ani záměry kraje v oblasti muzejnictví.
Ústecký	Strategie rozvoje kultury a památkové péče v Ústeckém kraji (z roku 2003)	x	17 cílů v oblasti muzejnictví	Strategie stručně hodnotí současný stav muzejnictví v kraji a vytyčuje 17 cílů.
Vysočina	Strategie rozvoje cestovního ruchu v Kraji Vysočina na období 2008-2013	Vytváření kvalitního prostředí pro kulturní a poznávací cestovní ruch	Obnova, rekonstrukce a péče o přírodní, historické a památkové objekty, rozvoj a zkvalitnění jejich doplňkové infrastruktury	Strategie je zaměřena především na cestovní ruch, muzea jsou pojímána jako turistické destinace a infrastruktura cestovního ruchu. Strategie neurčuje priority ani záměry kraje v oblasti muzejnictví.
Zlínský	Koncepce rozvoje kultury ve Zlínském kraji (z roku 2005)	Zapojení kulturního bohatství do aktivit cestovního ruchu, Podpora subjektů v oblasti kultury	x	Koncepce neurčuje směry rozvoje kultury, ale spíše hledá cesty finanční podpory kultury a propojení s oblastmi cestovního ruchu a školství. Strategie neurčuje priority ani záměry kraje v oblasti muzejnictví.

## Příloha 7: Směrnice upravující vztah muzea a zřizovatele

kraj	směrnice	úprava řízení výkonnosti PO
Jihočeský	Směrnice k řízení příspěvkových organizací zřizovaných krajem	a) zřizovatel projednává 1x ročně zprávu o činnosti PO a plnění úkolů, pro které byly zřízeny b) rozpočet organizace obsahuje finanční závazné ukazatele, výkony nebo kritéria, na které je navázána výše příspěvku a návrh specifických a věcných ukazatelů
Jihomoravský	Zásady vztahů orgánů Jihomoravského kraje k řízení příspěvkových organizací	a) zřizovatel projednává 1x ročně zprávu o činnosti PO, která obsahuje část plnění úkolů v oblasti hlavní činnosti b) rozpočet obsahuje závazné finanční ukazatele
Královéhradecký	Směrnice Rady Královéhradeckého kraje k řízení příspěvkových organizací zřízených krajem a obchodních společností založených krajem	a) rozpočet organizace obsahuje soustavu ukazatelů b) vyjma finančních závazných ukazatelů jsou to i specifické a věcné ukazatele c) zřizovatel 1x ročně projednává zprávu o činnosti organizace, jejíž součástí je plnění finančních, specifických a věcných ukazatelů
Liberecký	Směrnice Rady Libereckého kraje č. 3/03 k řízení příspěvkových organizací ve znění novelizace č. 2 ze dne 19. 11. 2012	a) rozpočet organizace obsahuje soustavu ukazatelů b) vyjma finančních závazných ukazatelů jsou to i věcné a výkonové ukazatele c) zřizovatel 1x ročně projednává zprávu o činnosti organizace, jejíž součástí je plnění finančních, věcných a výkonových ukazatelů
Moravskoslezský	Zásady vztahů orgánů kraje k příspěvkovým organizacím, které byly zřízeny krajem nebo byly na kraj převedeny zvláštním zákonem	a) rozpočet PO obsahuje výkony nebo kritéria, na která bude vázána výše příspěvku nebo dotace a závazné, specifické, věcné ukazatele a závazné finanční ukazatele b) zřizovatel projednává 1x ročně souhrnnou zprávu o činnosti příspěvkových organizací a plnění úkolů
Olomoucký	Zásady řízení příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem	a) v rámci hodnocení ředitele je zřizovatelem projednávána zpráva o činnosti PO a koncepce rozvoje PO, které zpracovává ředitel b) rozpočet organizace obsahuje finanční závazné ukazatele
Vysočina	Pravidla Rady Kraje Vysočina, kterými se konkretizují vybrané vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovými organizacemi, zejména vybrané povinnosti ředitelů příspěvkových organizací, a stanoví se podmínky k jejich plnění ze dne 20. 3. 2012	a) ředitel je povinen stanovit poslání a vizi PO b) ředitel sestavuje plány činnosti PO - dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé c) plán se člení na věcný a finanční d) součástí plánu jsou mimo finančních i výkonové a kapacitní ukazatele e) preferováno zavádění prvků výkonového rozpočtování f) ředitel je povinen zavést kritéria hodnocení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti

## **Příloha 8: Dotazník pro ředitele regionálních muzeí**

1. Upravují strategické materiály Vašeho kraje, které se dotýkají muzeí (program či strategie rozvoje kraje, kultury nebo muzejnictví), oblast muzejnictví dostatečně?
  - a. Ano, zcela dostatečně
  - b. Ano, bylo by však dobré několik věcí změnit či doplnit
  - c. Nedokáží posoudit, nevím
  - d. Ne, jsou zcela nedostatečné, muzea a kultura jsou zanedbány
  - e. Ne, tyto strategie se vůbec muzeí netýkají
  
2. Ovlivňují strategické materiály Vašeho kraje, které se dotýkají muzeí (program či strategie rozvoje kraje, kultury nebo muzejnictví), směřování a rozvoj muzea, které řídíte?
  - a. Ano
  - b. Nedokáží posoudit, nevím
  - c. Ne
  
3. Měl by mít podle Vás kraj zpracovanou detailní strategii rozvoje muzejnictví v kraji?
  - a. Ano, bylo by to užitečné
  - b. Nedokáží posoudit, nevím
  - c. Ne, byla by to ztráta času

Prostor pro Vaše další poznámky k oblasti strategických krajských materiálů:

4. Jaký je podle Vašeho názoru vztah zřizovatele k Vašemu muzeu či galerii v oblasti ekonomického řízení?
  - a. Zcela mi vyhovuje, ponechal(a) bych ho beze změny. Management naší organizace má dostatek prostoru a motivace k efektivnímu ekonomickému řízení.
  - b. Vyhovuje mi, ale výrazně bych ho zjednodušil(a). Management naší organizace má dostatek prostoru a motivace k efektivnímu ekonomickému řízení, ale existuje příliš mnoho administrativních povinností.

- c. Nevím, nedokáži posoudit.
- d. Je příliš složité a pro management naší organizace poněkud svazující. Zřizovatelem je regulováno příliš mnoho oblastí, což významně zvyšuje administrativu a snižuje možnosti managementu organizaci efektivně ekonomicky řídit.
- e. Je zcela nevyhovující, management naší organizace nemá žádný prostor ani motivaci k efektivnímu ekonomickému řízení, organizaci de facto ekonomicky řídí zřizovatel.

Prostor pro Vaše další poznámky k řízení organizace v oblasti ekonomiky:

- 5. Jaký je podle Vašeho názoru vztah zřizovatele k Vašemu muzeu či galerii v oblasti věcného řízení?
  - a. Zcela mi vyhovuje, ponechal(a) bych ho beze změny. Management naší organizace má dostatek prostoru a motivace k věcnému rozvoji.
  - b. Vyhovuje mi, ale výrazně bych ho zjednodušil(a). Management naší organizace má dostatek prostoru a motivace k věcnému rozvoji, ale existuje příliš mnoho administrativních povinností.
  - c. Nevím, nedokáži posoudit.
  - d. Zřizovatelem je tato oblast velmi regulována, což významně zvyšuje administrativu a snižuje možnosti managementu organizace rozvíjet činnost a věcný rozvoj organizace.
  - e. Je zcela nevyhovující, management naší organizace nemá žádný prostor ani motivaci k rozvíjení činnosti a věcnému rozvoji, organizaci de facto řídí kraj.

Prostor pro Vaše další poznámky k věcnému řízení organizace:

- 6. Uveďte prosím alespoň pět finančních (ekonomických) ukazatelů, o jejichž vývoji informujete pravidelně zřizovatele.
- 7. Uveďte prosím alespoň pět věcných, výkonových či specifických (tedy nefinančních) ukazatelů, o jejichž vývoji informujete pravidelně zřizovatele.

Prostor pro Vaše další poznámky k finančním a věcným ukazatelům:

8. Používáte pro dosahování cílů (řízení výkonnosti muzea) některou z následujících metod či standardizovaných přístupů? (je možné zaškrtnout více možností)
- a. Žádnou standardizovanou metodu nepoužívám, řídím se svojí intuicí, znalostmi a schopnostmi.
  - b. Žádnou standardizovanou metodu nepoužívám, mám však několik indikátorů výkonnosti, které pravidelně sleduji a vyhodnocuji.
  - c. Řídím se profesními a etickými standardy muzejní práce.
  - d. CAF nebo EFQM
  - e. Balanced Scorecard
  - f. Nákladově užítkové metody (CBA)
  - g. Výkonnostní hranol
  - h. Model Sink & Tuttle
  - i. Model Malcolm Baldrige
  - j. Model řízení potenciálu organizace
  - k. Model 3M
  - l. Gilhespyho model řízení kulturních organizací
  - m. Jiný (prosím uveďte níže v prostoru pro Vaše poznámky):

Prostor pro Vaše další poznámky k řízení výkonnosti organizace:

9. Prosím uveďte finanční ukazatele, které používáte při řízení muzea:
10. Prosím uveďte věcné ukazatele, které používáte při řízení muzea:

Prostor pro Vaše další poznámky k řízení výkonnosti muzea nebo galerie:

## Příloha 9: Dotazník pro obyvatele Kraje Vysočina

Vážení dotazovaní spoluobčané,

dovoluji si Vás touto cestou požádat o vyplnění otázek v tomto dotazníkovém šetření. Jeho účelem je zjistit, jakou hodnotu Muzeum Vysočiny Jihlava našemu regionu přináší a jak jej obyvatelé vnímají.

Muzeum Vysočiny Jihlava je největší muzeum v Kraji Vysočina. Muzeum zkoumá historický, kulturní a přírodní vývoj Českomoravské vrchoviny, shromažďuje jeho hmotné i nehmotné doklady a uchovává je ve formě sbírek. Sbírky a informace odborně zpracovává a umožňuje veřejnosti jejich další využití. Prostřednictvím výstav, publikací a přednášek nabízí muzeum vzdělání, poučení, zábavu i potěšení. Muzeum má v současné době čtyři pobočky, a to v Jihlavě, Telči, Třebíči a na hradě Roštejně.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku. Michal Šulc, student

1. Jste: a) muž                      b) žena
2. Kolik je Vám let? .....
3. V jakém okrese bydlíte?
  - a) Žďár nad Sázavou
  - b) Havlíčkův Brod
  - c) Třebíč
  - d) Pelhřimov
  - e) Jihlava
  - f) jiný, prosím uveďte .....
4. Jaké máte vzdělání?
  - a) základní
  - b) střední bez maturity
  - c) střední s maturitou (vč. nástavby a vyšší odborné školy)
  - d) vysokoškolské
5. Jaký je Váš hrubý měsíční příjem?
  - a) 0 – 10 000 Kč
  - b) 10 001 – 20 000 Kč

- c) 20 001 – 30 000 Kč
- d) 30 001 – 40 000 Kč
- e) 40 001 – 50 000 Kč
- f) 50 001 a více

6. Navštívil(a) jste Muzeum Vysočiny Jihlava v posledních 12 měsících?

- a) ANO
- b) NE (prosím přeskočte otázky 7, 8 a 9)

7. Kolikrát jste navštívil(a) Muzeum Vysočiny Jihlava v posledním roce?

8. Kolik přibližně minut strávíte při každé návštěvě v Muzeu Vysočiny Jihlava?

9. Jakou pobočku Muzea Vysočiny Jihlava jste v posledním roce navštívil? (je možno zvolit více odpovědí)

- a) Jihlava
- b) Třešť
- c) Telč
- d) Hrad Roštejn

Prosím dále pokračujte otázkou číslo 11.

10. Proč jste Muzeum Vysočiny Jihlava v posledních 12 měsících nenavštívil?

- a) neměl(a) jsem čas
- b) je příliš drahé vstupné
- c) muzeum nevystavuje ani nepořádá nic, co by mě zajímalo
- d) muzea nenavštěvuji vůbec nebo výjimečně
- e) až dosud jsem nevěděl, že muzeum existuje
- f) jiný důvod, prosím uveďte .....

Pokud jste o Muzeu Vysočiny Jihlava nyní slyšel(a) poprvé, prosím přeskočte na otázku č. 13. Pokud máte o muzeu alespoň základní informace, pokračujte otázkou č. 11.

11. Jak moc souhlasíte s výroky v následující tabulce, které se týkají Muzea Vysočiny Jihlava? U každého výroku v tabulce prosím zakroužkujte příslušnou hodnotu (1 = velmi nesouhlasím až 7 = velmi souhlasím).

Myslím, že Muzeum Vysočiny Jihlava ...	velmi nesouhlasím			velmi souhlasím			
	1	2	3	4	5	6	7
poskytuje důležitou a jedinečnou možnost vzdělávat se	1	2	3	4	5	6	7
je zdrojem inspirace a potěšení	1	2	3	4	5	6	7
pečuje o důležitou sbírku předmětů a exponátů	1	2	3	4	5	6	7
poskytuje možnost seznámit se s historií a přírodou	1	2	3	4	5	6	7

nabízí pracovní místa a další ekonomické užítky pro Vysočinu	1	2	3	4	5	6	7
je něčím, na co je Vysočina pyšná	1	2	3	4	5	6	7
přináší Vysočině uznání a věhlas prostřednictvím svých místních, národních a mezinárodních kontaktů	1	2	3	4	5	6	7
se stává stále významnějším v souvislosti s rozvojem Kraje Vysočina	1	2	3	4	5	6	7
je zrcadlem aktivního kulturního života na Vysočině	1	2	3	4	5	6	7

12. Myslíte si, že je Muzeum Vysočiny Jihlava důležité pro Kraj Vysočina? U každého výroku v tabulce prosím zakroužkujte příslušnou hodnotu (1 = není důležité až 7 = velmi důležité).

Myslím, že Muzeum Vysočiny Jihlava je pro Kraj Vysočina důležité protože ...	není důležité				velmi důležité		
	1	2	3	4	5	6	7
umožňuje setkávání lidí z různého prostředí, ale se stejnými zájmy	1	2	3	4	5	6	7
je důležitý partner místních škol	1	2	3	4	5	6	7
poskytuje místo pro ty, co chtějí strávit volný čas historií a přírodou	1	2	3	4	5	6	7
je zdrojem informací o současných i minulých sociálních tématech	1	2	3	4	5	6	7
vytváří pocit sounáležitosti vystavováním historie, tradice a rozmanitosti místních obyvatel	1	2	3	4	5	6	7
poskytuje lidem možnost seznámit se s méně známou historií	1	2	3	4	5	6	7
propojuje historii a současnost prostřednictvím muzejní sbírky	1	2	3	4	5	6	7
podporuje místní ekonomiku, neboť nakupuje mnoho zboží a služeb	1	2	3	4	5	6	7
podporuje místní ekonomiku, neboť přitahuje mnoho turistů	1	2	3	4	5	6	7
z jeho existence může profitovat řada podnikatelů	1	2	3	4	5	6	7

13. Prosím představte si situaci, že by Muzeum Vysočiny Jihlava mělo být zrušeno (ve skutečnosti se rušit nebude, je to jen vymyšlená situace). Kolik korun byste byli ochotni darovat muzeu pravidelně za měsíc, aby muzeum zůstalo zachováno?

.....

14. Prosím stručně vysvětlete, proč jste zvolil(a) právě tuto částku?

.....



## **Příloha 10: Předmět činnosti Muzea Vysočiny Jihlava**

- a) Organizace vytváří a uchovává systematické sbírky dokladů k vývoji přírody a společnosti se zaměřením na území kraje Vysočina, zejména jihlavského regionu. Vytváří činnost ve specializacích: historie, archeologie, historie umění, etnografie, geologie, botanika a zoologie. Sbírkou vytváří na základě vědeckého poznání a vlastní koncepce sbírkotvorné činnosti.
- b) Organizace spravuje sbírku podle zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů.
- c) Ke sbírkovým předmětům pořizuje odbornou dokumentaci písemnou a podle potřeby o obrazovou, předměty odborně zpracovává, zajišťuje jejich konzervování, restaurování a vytěžuje z nich poznatky pro vědní obory, včetně muzeologie, o dějinách společnosti a vývoji přírody.
- d) Provádí vědecký výzkum a odborný průzkum v oboru své působnosti.
- e) Na základě povolení Ministerstva kultury ČR a podle smlouvy uzavřené s Akademií věd ČR provádí archeologický výzkum ve smyslu ustanovení §23 zákona č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, ve znění pozdějších předpisů.
- f) Na základě smlouvy uzavřené s Národním památkovým ústavem vykonává regionální správu dat Státního archeologického seznamu (SAS).
- g) Sbírkové předměty, odbornou dokumentaci k nim a poznatky získané jejich odborným zpracováním prezentuje zejména prostřednictvím stálých expozic a krátkodobých výstav, vlastní publikační a přednáškovou činností v České republice i v zahraničí a dalšími kulturně-výchovnými aktivitami určenými pro nejširší veřejnost, zvláště pak dětem a mládeži.
- h) Zapůjčuje sbírkové předměty do expozic a na výstavy pořádané jinými subjekty v České republice i v zahraničí nebo za účelem jejich vědeckého zkoumání nebo konzervování a restaurování za předpokladu, že je zajištěna jejich bezpečnost a ochrana ve smyslu zákona č.122/2000 Sb. Umožňuje studium svých sbírek badatelům za podmínek stanovených zákonem č. 122/2000 Sb. a badatelským řádem, který sama vydává.
- i) Spravuje odbornou knihovnu zpřístupněnou veřejnosti, poskytuje veřejné knihovnické a informační služby a vytváří informační středisko v oboru své působnosti.
- j) Poskytuje odborné informační a konzultační služby obcím a městům, včetně

zpracování podkladů z oboru své činnosti pro zápisy do kronik.

- k) Vydává a veřejně šíří periodické a neperiodické publikace, včetně digitálních a analogových nosičů v souladu s platnými právními předpisy.
- l) Informuje veřejnost prostřednictvím vlastní webové stránky o muzeu a jeho činnostech.
- m) Pořádá samostatně nebo ve spolupráci s jinými právníckými nebo fyzickými osobami odborné konference, semináře a sympózia, vztahující se k předmětu činnosti, a výstavy vypůjčených výtvarných děl a souborů sbírkových a nesbírkových předmětů.
- n) Pořádá kulturní a vzdělávací programy vyplývající z předmětu činnosti (hudební, divadelní, literární, filmové a multimediální). Pořádá přednáškovou a vzdělávací činnost.
- o) Vstupuje do profesních sdružení za účelem koordinace odborné činnosti.
- p) V oboru své činnosti spolupracuje s tuzemskými i zahraničními partnery.
- q) Poskytuje odbornou pomoc a služby vlastníkům sbírek muzejní povahy v rozsahu §10 odst. 2 zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů.

## Příloha 11: Hodnocení programů Muzea Vysočiny Jihlava

### Doplňkový program

indikátor	jednotka	dimenze	funkce	typ RH	RH	výsledek	splnění
zisk programu	tis. Kč	x	x	> plán 2012	712	566	NE
zisk programu	tis. Kč	x	x	> skut. 2011	690	566	NE
<i>Jihlava</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>&gt; skut. 2011</i>	<i>423</i>	<i>313</i>	<i>NE</i>
<i>Roštejn</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>&gt; skut. 2011</i>	<i>265</i>	<i>269</i>	<i>ANO</i>
<i>Telč</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>&gt; skut. 2011</i>	<i>5</i>	<i>-12</i>	<i>NE</i>
<i>Třešť</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>&gt; skut. 2011</i>	<i>-3</i>	<i>-2</i>	<i>ANO</i>
rentabilita nákladů (zisk / náklady * 100)	%	rentabilita	x	> skut. 2011	132%	82%	NE
míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem hospodářské činnosti	%	rentabilita	x	> skut. 2011	116%	143%	ANO
výstavy v Kavárně Muzeum	počet	x	komunikace	= skut. 2011	7	8	ANO

## Program Jihlava

indikátor	jednotka	dimenze	funkce	typ RH	RH	výsledek	splnění
celkové náklady programu	tis. Kč	x	x	< skut. 2011	19 959	17 945	ANO
příjmy ze vstupného	tis. Kč	x	x	> skut. 2011	178	205	ANO
vlastní a účelové výnosy	tis. Kč	x	x	> skut. 2011	7 284	6 291	NE
podíl vlastních a účelových výnosů na celkových nákladech programu (míra soběstačnosti programu)	tis. Kč	x	x	> skut. 2011	36,5%	35,1%	NE
ztráta programu	tis. Kč	x	x	< skut. 2011	-12 675	-11 654	ANO
odborní zaměstnanci	počet	x	x	= skut. 2011	20	19	NE
administrativní zaměstnanci	počet	x	x	x	10,2	8,9	x
počet evidenčních čísel	počet	x	uchovávání	> skut. 2011	105 208	105 980	ANO
inventarizované předměty - přírůstek	počet	kvalita	uchovávání	= plán 2012	10 000	22 020	ANO
katalogizované předměty - přírůstek	počet	kvalita	uchovávání	= plán 2012	6 000	6 475	ANO
konzervované, restaurované předměty – přírůstek	počet	kvalita	uchovávání	x	x	3 662	x
digitalizované předměty - přírůstek	počet	kvalita	uchovávání	> skut. 2011	5 568	6 475	ANO
zápůjčky mimo muzeum	počet	kvalita	uchovávání	x	x	4 011	x
dárci sbírkových předmětů	počet	x	uchovávání	x	x	13	x
badatelské úkony	počet	x	studium	> skut. 2011	269	428	ANO
knížní fond knihovny	počet	x	studium	> skut. 2011	36 407	36 611	ANO
přírůstky knihovního fondu	počet	x	studium	> skut. 2011	172	205	ANO
přírůstky knihovního fondu	tis. Kč	x	studium	> skut. 2011	43	67	ANO
uživatelé knihovny mimo zaměstnanců muzea	počet	x	studium	> skut. 2011	118	161	ANO

<b>indikátor</b>	<b>jednotka</b>	<b>dimenze</b>	<b>funkce</b>	<b>typ RH</b>	<b>RH</b>	<b>výsledek</b>	<b>splnění</b>
elektronický katalog knihovny na internetu	ano, ne	kvalita	studium	ano/ne	ano	ne	NE
odborní zaměstnanci podílející se na vědeckovýzkumných úkolech	počet	x	studium	> skut. 2011	11	10	NE
% odborných zaměstnanců podílející se na vědeckovýzkumných úkolech	%	x	studium	> skut. 2011	45,8%	43,5%	NE
řešené vědeckovýzkumné úkoly	počet	x	studium	> skut. 2011	53	100	ANO
řešené vědeckovýzkumné úkoly na jednoho odb. zaměstnance	počet	produktivita	studium	> skut. 2011	4,8	10,0	ANO
uspořádané odborné konference a semináře	počet	x	studium	> skut. 2011	2	3	ANO
konference a semináře s účastí zaměstnanců	počet	x	studium	> 10	10	13	ANO
vystoupení zaměstnanců na odborných akcích	počet	x	studium	> skut. 2011	18	15	NE
vydané odborné publikace	počet	x	studium	> skut. 2011	4	6	ANO
vydané publikace	počet	x	komunikace	> skut. 2011	3	6	ANO
návštěvnost expozic a výstav	počet	x	komunikace	> skut. 2011	16 970	18 507	ANO
neplaticí návštěvníci	počet	x	komunikace	> skut. 2011	6 232	6 732	ANO
stálé expozice - stav	počet	x	komunikace	= plán 2012	8	8	ANO
nové stálé expozice	počet	x	komunikace	= plán 2012	0	0	ANO
inovace stálých expozic	počet	x	komunikace	= plán 2012	2	2	ANO
výstavy	počet	x	komunikace	= plán 2012	20	20	ANO
akce pro veřejnost	počet	x	komunikace	= plán 2012	40	44	ANO

## Program Roštejn

indikátor	jednotka	dimenze	funkce	typ RH	RH	výsledek	splnění
celkové náklady programu	tis. Kč	x	x	< skut. 2011	1 530	2 162	NE
příjmy ze vstupného	tis. Kč	x	x	> skut. 2011	1 155	1 142	NE
vlastní a účelové výnosy	tis. Kč	x	x	> skut. 2011	1 148	1 260	ANO
podíl vlastních a účelových výnosů na celkových nákladech programu (míra soběstačnosti programu)	tis. Kč	x	x	> skut. 2011	75,0%	58,3%	NE
ztráta programu	tis. Kč	x	x	< skut. 2011	-382	-902	NE
odborní zaměstnanci	počet	x	x	= skut. 2011	2	2	ANO
administrativní zaměstnanci	počet	x	x	x	1,6	1,8	x
návštěvnost expozic a výstav	počet	x	komunikace	> skut. 2011	42 835	40 510	NE
neplaticí návštěvníci	počet	x	komunikace	> skut. 2011	11 843	9 884	NE
stálé expozice - stav	počet	x	komunikace	= plán 2012	11	11	ANO
nové stálé expozice	počet	x	komunikace	= plán 2012	0	0	ANO
inovace stálých expozic	počet	x	komunikace	= plán 2012	1	1	ANO
výstavy	počet	x	komunikace	= plán 2012	3	4	ANO
akce pro veřejnost	počet	x	komunikace	= plán 2012	10	12	ANO

## Program Telč

indikátor	jednotka	dimenze	funkce	typ RH	RH	výsledek	splnění
celkové náklady programu	tis. Kč	x	x	< skut. 2011	472	819	NE
příjmy ze vstupného	tis. Kč	x	x	> skut. 2011	84	25	NE
vlastní a účelové výnosy	tis. Kč	x	x	> skut. 2011	85	38	NE
podíl vlastních a účelových výnosů na celkových nákladech programu (míra soběstačnosti programu)	tis. Kč	x	x	> skut. 2011	18,0%	4,6%	NE
ztráta programu	tis. Kč	x	x	< skut. 2011	-387	-781	NE
odborní zaměstnanci	počet	x	x	= skut. 2011	1	1	ANO
administrativní zaměstnanci	počet	x	x	x	0,1	0,1	x
počet evidenčních čísel	počet	x	uchovávání	> skut. 2011	14 196	14 304	ANO
inventarizované předměty - přírůstek	počet	kvalita	uchovávání	= plán 2012	1 430	777	NE
katalogizované předměty - přírůstek	počet	kvalita	uchovávání	= plán 2012	100	134	ANO
konzervované, restaurované předměty – přírůstek	počet	kvalita	uchovávání	x	x	19	x
digitalizované předměty - přírůstek	počet	kvalita	uchovávání	> skut. 2011	249	134	NE
zápůjčky mimo muzeum	počet	kvalita	uchovávání	x	x	1	x
dárci sbírkových předmětů	počet	x	uchovávání	x	x	1	x
návštěvnost expozic a výstav	počet	x	komunikace	> skut. 2011	5 560	1 182	NE
neplaticí návštěvníci	počet	x	komunikace	> skut. 2011	587	169	NE
stálé expozice - stav	počet	x	komunikace	= plán 2012	5	5	ANO
nové stálé expozice	počet	x	komunikace	= plán 2012	0	0	ANO
inovace stálých expozic	počet	x	komunikace	= plán 2012	0	0	ANO
výstavy	počet	x	komunikace	= plán 2012	2	2	ANO
akce pro veřejnost	počet	x	komunikace	= plán 2012	3	3	ANO

## Program Třešť

indikátor	jednotka	dimenze	funkce	typ RH	hodnota RH	výsledek	splnění
celkové náklady programu	tis. Kč	x	x	< skut. 2011	626	643	NE
příjmy ze vstupného	tis. Kč	x	x	> skut. 2011	32	41	ANO
vlastní a účelové výnosy	tis. Kč	x	x	> skut. 2011	33	172	ANO
podíl vlastních a účelových výnosů na celkových nákladech programu (míra soběstačnosti programu)	tis. Kč	x	x	> skut. 2011	5,3%	26,7%	ANO
ztráta programu	tis. Kč	x	x	< skut. 2011	-593	-471	ANO
odborní zaměstnanci	počet	x	x	= skut. 2011	1	1	ANO
administrativní zaměstnanci	počet	x	x	x	0	0,2	x
počet evidenčních čísel	počet	x	uchovávání	> skut. 2011	19 688	19 723	ANO
inventarizované předměty - přírůstek	počet	kvalita	uchovávání	= plán 2012	1 970	10 056	ANO
katalogizované předměty - přírůstek	počet	kvalita	uchovávání	= plán 2012	100	191	ANO
konzervované, restaurované předměty – přírůstek	počet	kvalita	uchovávání	x	x	20	x
digitalizované předměty - přírůstek	počet	kvalita	uchovávání	> skut. 2011	422	81	NE
zápůjčky mimo muzeum	počet	x	uchovávání	x	x	215	x
dárci sbírkových předmětů	počet	x	uchovávání	x	x	22	x
návštěvnost expozic a výstav	počet	x	komunikace	> skut. 2011	2781	2693	NE
neplaticí návštěvníci	počet	x	komunikace	> skut. 2011	672	671	NE
stálé expozice - stav	počet	x	komunikace	= plán 2012	4	4	ANO
nové stálé expozice	počet	x	komunikace	= plán 2012	0	0	ANO
inovace stálých expozic	počet	x	komunikace	= plán 2012	0	0	ANO
výstavy	počet	x	komunikace	= plán 2012	5	6	ANO
akce pro veřejnost	počet	x	komunikace	= plán 2012	5	5	ANO



## Příloha 12: Hodnocení naplňování funkcí Muzea Vysočiny Jihlava

### Funkce uchovávání

cíl	indikátor	jednotka	typ RF	hodnota RF	výsledek	splnění	uživatel
Optimalizace péče o sbírkový fond	počet evidenčních čísel	počet	> skut. 2011	139 092	140 007	ANO	Ř, V, Z
	inventarizované předměty - přírůstek	počet	= plán 2012	13 400	32 853	ANO	Ř
	katalogizované předměty - přírůstek	počet	= plán 2012	6 200	6 800	ANO	Ř, V, Z
	konzervované, restaurované předměty – přírůstek	počet	x	x	3 701	x	Ř, V, Z
	digitalizované předměty - přírůstek	počet	> skut. 2011	6 239	6 690	ANO	Ř, V, Z
	zajistit dostatek financí na rozšiřování sbírky	tis. Kč	> 200	200	116	NE	Ř, Z
	zprovoznění nového depozitáře	ano/ne	ano/ne	ano	ano	ANO	Ř, V, Z
	existence koncepce sbírkotvorné činnosti a digitalizace	ano/ne	ano/ne	ne	ne	x	Ř

### Funkce komunikace

cíl	indikátor	jednotka	typ RF	hodnota RF	výsledek	splnění	uživatel
Kvantitativní a kvalitativní zlepšení prezentační činnosti	vydané populární publikace	počet	> skut. 2011	3	6	ANO	Ř, V, Z
	návštěvnost expozic a výstav	počet	> skut. 2011	68 146	62 892	NE	Ř, V, Z
	neplaticí návštěvníci	počet	> skut. 2011	19 334	17 456	NE	Ř, V, Z
	stálé expozice - stav	počet	= plán 2012	28	28	ANO	Ř, V, Z
	nové stálé expozice	počet	= plán 2012	0	0	ANO	Ř, V, Z
	inovace stálých expozic	počet	= plán 2012	3	3	ANO	Ř, V, Z
	výstavy a akce pro veřejnost	počet	= plán 2012	95	104	ANO	Ř, V, Z
	existence koncepce výstavní činnosti a propagace	ano/ne	ano/ne	ne	ne	x	Ř

## Funkce studium

cíl	indikátor	jednotka	typ RF	hodnota RF	výsledek	splnění	uživatel
Muzeum jako respektovaná vědeckovýzkumná instituce	badatelské úkony	počet	> skut. 2011	269	428	ANO	Ř, V, Z
	odborní zaměstnanci podílející se na úkolech VaV	%	> skut. 2011	45,8%	43,5%	NE	Ř, V, Z
	řešené vědeckovýzkumné úkoly	počet	> skut. 2011	53	100	ANO	Ř, V, Z
	uspořádané odborné konference a semináře	počet	> skut. 2011	2	3	ANO	Ř, V, Z
	konference a semináře s účastní zaměstnanců	počet	> 10	10	13	ANO	Ř, V, Z
	vystoupení zaměstnanců na odborných akcích	počet	> skut. 2011	18	15	NE	Ř, V, Z
	vydané odborné publikace	počet	> skut. 2011	4	6	ANO	Ř, V, Z
	existence koncepce VaV muzea		ano/ne	ano/ne	ne	ne	x

### Příloha 13: Kvantifikace dopadů Muzea Vysočiny Jihlava

otázka	dopad	vztah k muzeu		pohlaví		okres		celkem
		uživatel	neuživatel	muž	žena	Jl	ostatní	
poskytuje důležitou a jedinečnou možnost vzdělávat se	individuální	4,85	4,18	4,69	4,56	4,58	4,67	4,63
je zdrojem inspirace a potěšení	individuální	5,00	4,46	4,71	4,91	4,72	4,91	4,82
pečuje o důležitou sbírku předmětů a exponátů	individuální	5,32	5,10	5,23	5,26	5,44	5,04	5,24
poskytuje možnost seznámit se s historií a přírodou	sociální	5,56	5,08	5,57	5,24	5,53	5,27	5,40
se stává stále významnějším v souvislosti s rozvojem Kraje Vysočina	sociální	4,20	4,41	4,17	4,36	4,28	4,26	4,27
je zrcadlem aktivního kulturního života na Vysočině	sociální	4,83	4,34	4,51	4,81	4,50	4,83	4,66
umožňuje setkávání lidí z různého prostředí, ale se stejnými zájmy	sociální	4,90	4,29	4,59	4,79	4,69	4,69	4,69
je důležitý partner místních škol	sociální	5,12	4,52	4,87	4,96	5,12	4,71	4,92
poskytuje místo pro ty, co chtějí strávit volný čas historií a přírodou	sociální	5,59	5,13	5,31	5,55	5,33	5,54	5,43
je zdrojem informací o současných i minulých sociálních tématech	sociální	5,20	4,94	5,32	4,91	4,99	5,23	5,11
vytváří pocit sounáležitosti vystavováním historie, tradice a rozmanitosti místních obyvatel	sociální	5,22	4,70	5,05	5,04	5,04	5,05	5,05
poskytuje lidem možnost seznámit se s méně známou historií	sociální	5,51	5,20	5,49	5,33	5,13	5,69	5,41
propojuje historii a současnost prostřednictvím muzejní sbírky	sociální	5,07	5,09	5,16	5,00	4,96	5,20	5,08
podporuje místní ekonomiku, neboť nakupuje mnoho zboží a služeb	ekonomický	3,71	3,85	3,74	3,77	3,40	4,12	3,75
podporuje místní ekonomiku, neboť přitahuje mnoho turistů	ekonomický	4,41	4,29	4,27	4,47	4,32	4,42	4,37
z jeho existence může profitovat řada podnikatelů	ekonomický	3,76	3,97	3,80	3,86	3,74	3,92	3,83
nabízí pracovní místa a další ekonomické užítky pro Vysočinu	ekonomický	4,10	4,02	3,94	4,19	3,79	4,35	4,07
je něčím, na co je Vysočina pyšná	ekonomický	4,76	4,63	4,71	4,71	4,53	4,90	4,71
přináší Vysočině uznání a věhlas prostřednictvím svých kontaktů	ekonomický	4,51	4,28	4,26	4,59	4,24	4,63	4,43
<b>CELKEM INDIVIDUÁLNÍ DOPAD</b>	<b>individuální</b>	<b>5,06</b>	<b>4,58</b>	<b>4,70</b>	<b>4,75</b>	<b>4,65</b>	<b>4,81</b>	<b>4,73</b>
<b>CELKEM SOCIÁLNÍ DOPAD</b>	<b>sociální</b>	<b>5,12</b>	<b>4,77</b>	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,96</b>	<b>5,05</b>	<b>5,00</b>
<b>CELKEM EKONOMICKÝ DOPAD</b>	<b>ekonomický</b>	<b>4,21</b>	<b>4,17</b>	<b>4,12</b>	<b>4,27</b>	<b>4,00</b>	<b>4,39</b>	<b>4,19</b>