

[15 let benchmarkingu v českých knihovnách \[1\]](#)

Autor:

- [MACHÁČKOVÁ, Lucie](#) [2]

Číslo:

- [2020, ročník 29, číslo 2](#) [3]

Rubrika:

- [Trendy v knihovnách](#) [4]

Klíčová slova:

- [benchmarking](#) [5], [rozvoj knihoven](#) [6], [statistiky](#) [7], [veřejné knihovny](#) [8]

V roce 2005 spustila Národní knihovna ve spolupráci s [NIPOS](#) [9] projekt Benchmarking knihoven. Ve stručnosti můžeme říci, že benchmarking je metoda, jejímž cílem je porovnávání obdobných subjektů, jejich aktivit a služeb. Projekt je určen výhradně veřejným knihovnám z důvodu jednotných kritérií srovnávaných výkonů. Nejprve se projektu účastnily pouze české veřejné knihovny, v roce 2012 se zapojily také slovenské veřejné knihovny.

Proč je porovnávání užitečné

Proč je dobré, aby se knihovny uměly porovnat nejen mezi sebou, ale aby se také uměly podívat samy na sebe s odstupem času? Pro další rozvoj je velmi důležité vědět, jak si stojí právě ta naše knihovna mezi ostatními podobné velikosti i jak se v průběhu let proměnily naše služby, čtenáři, návštěvníci, prostory, finanční nároky atd. Proto knihovnám, které chtějí provádět analýzu své činnosti, doporučujeme, aby vstoupily do projektu Benchmarking knihoven.

Veřejné knihovny jsou instituce, které poskytují své služby z veřejných rozpočtů. Svým zřizovatelům tedy musí umět prokázat efektivnost a užitečnost vynaložených finančních prostředků, a to nejen v případě rozhodování o rozpočtu, ale také v případě, že žádají o finanční prostředky na zvýšení kvality poskytovaných služeb. Je pak na knihovníkovi, aby dokázal knihovnu a její služby nejen obhájit, ale i prokázat její nezastupitelné místo v kulturním a společenském životě města či obce. Je to nelehký úkol i proto, že knihovny jsou v místě svého působení jedinečnými institucemi a není právě jednoduché poznat, zda svou práci dělají opravdu dobře. K tomu potřebujeme zpětnou vazbu.

Jednou z možností, jak poznat, jak si naše knihovna „stojí“, je benchmarking. Principy fungování této srovnávací metody jsou založené na tom, že veřejné knihovny poskytují stejné služby, a proto je možné porovnávat jejich výkony. Základním parametrem pro porovnávání je velikost obce (obsluhované populace), ve které knihovna sídlí. Počet obyvatel výrazně ovlivňuje rozsah nabízených služeb i prostorové podmínky. Velikostní kategorie knihoven jsou nastaveny shodně se [standardem veřejných knihovnických a informačních služeb](#) [10]; přidána je zvláštní kategorie krajských knihoven.

Pět základních kroků benchmarkingu

Benchmarking není jen nástrojem pro porovnávání výkonu a činnosti knihovny. Měl by nám ukázat

naše silné a slabé stránky, být motivací pro naše další zdokonalování, ukázat nám, které knihovny jsou nejlepší a proč. Postup benchmarkingu lze stručně shrnout do pěti základních kroků:

1. **Jak to děláme my?** (analýza vlastních výkonů a situace knihovny);
2. **Jak to dělají oni?** (nalezení knihovny pro vzájemné porovnávání, analýza její činnosti);
3. **Kdo je v tom nejlepší?** (vzájemné srovnávání, analýza dosažených výsledků, identifikace silných a slabých stránek);
4. **Co můžeme využít ve vlastní praxi?** (změny ve vlastní činnosti, využití nových postupů a získaných zkušeností);
5. **Dosáhli jsme změny, zlepšili jsme se?** (měření dosažených výsledků, zjištění účinnosti změn).²

Účast v projektu je otevřena všem veřejným knihovnám provozovaným či zřizovaným obcí nebo krajem nezávisle na jejich velikosti. Je ale nezbytné, aby každá knihovna dokázala v požadované kvalitě odevzdat všechna potřebná data. Především u malých knihoven se jako problém ukazuje dodávání ekonomických údajů. Pokud jsou do systému vložena nepřesná data, zkreslují potom celkové výsledky.

Podmínky účasti

Podmínky účasti v projektu bychom mohli shrnout do následujících bodů:

1. **Přihlásit se jako účastník projektu a dodržovat dohodnutá pravidla.**
2. **Mít zájem, motivaci a také určitou odvalu ke vzájemnému srovnávání.** Nemá smysl vstupovat do benchmarkingu čistě formálně. Výsledky srovnání mohou přinést některá nepříjemná zjištění, která by měla být chápána především jako výzva pro budoucí zlepšení.
3. **Poskytnout souhlas pro práci s daty.** Souhlas se vztahuje jak na Národní knihovnu ČR, která provádí nezbytné analýzy, tak na všechny účastníky projektu, kteří mohou data využívat pro své hodnocení.
4. **Nepoužívat data jiných knihoven bez souhlasu.** Zveřejnění některých výsledků může být někdy citlivé. Platí proto zásada, že ten, kdo chce publikovat data o jiných knihovnách, si musí zajistit jejich souhlas se zveřejněním.
5. **Spolupracovat s účastníky projektu při vzájemném poznávání.** Jedním z cílů projektu je navázání kontaktů s jinými knihovnami a vzájemná diskuse o dosažených výsledcích.
6. **Být připraven poskytnout účastníkům informace a know-how o své činnosti.**

7.

Poskytnout kvalitní a spolehlivá statistická data a další údaje o své činnosti.[3](#)

Větší část dat, se kterými benchmarking pracuje, je prostřednictvím NIPOS přebírána z ročního statistického výkazu. Knihovna doplní jen několik údajů, které jsou sledovány zvlášť.

V benchmarkingové databázi se data přepočítají na sledované indikátory; pak už se může knihovna srovnávat s ostatními. Knihovna, která se zapojí nově, má možnost vyplnit svá data nejen za právě ukončený rok, ale může vložit údaje i za roky předchozí (od roku 2012) a hned získat přehled o své činnosti za posledních osm let.

Sledované indikátory (celkem je jich 36) jsou rozděleny do tří základních skupin:

- podmínky pro činnost;
- uživatelé, služby;
- financování, výdaje, efektivita.

K podmínkám pro činnost se řadí:

- objem knihovního fondu na 1 000 obyvatel;
- % obnovy knižního fondu;
- objem přírůstků na 1 000 obyvatel;
- počet exemplářů docházejících periodik na 1 000 obyvatel;
- počet internetových stanic na 1 000 obyvatel;
- plocha knihovny pro uživatele v m² na 1 000 obyvatel;
- počet studijních míst na 1 000 obyvatel;
- počet zaměstnanců (úvazků) na 1 000 obyvatel;
- počet zaměstnanců (úvazků) na 1 000 registrovaných čtenářů;
- počet zaměstnanců (úvazků) na 1 000 návštěvníků;
-

roční provozní doba na 1 000 obyvatel;

- % roční provozní doby z celkového pracovního fondu zaměstnanců knihovny;
- počet hodin pro veřejnost týdně;
- % výdajů na knihovnu z celkových výdajů zřizovatele.

Do skupiny zaměřené na **uživatele a služby** patří indikátory:

- registrovaní čtenáři - % z obsluhované populace;
- registrovaní čtenáři do 15 let - % z obsluhované populace mládeže do 15 let;
- počet návštěv na jednoho obyvatele;
- počet návštěv na jednu provozní hodinu;
- počet virtuálních návštěv na obyvatele;
- % návštěvníků internetu z celkového počtu návštěvníků;
- počet (absenčních) výpůjček na obyvatele;
- počet výpůjček na registrovaného čtenáře;
- obrat knihovního fondu;
- kulturní a vzdělávací akce na 1 000 obyvatel;
- internetové služby: webová stránka, OPAC, interaktivní funkce, soubor odkazů, virtuální informační služba, elektronické informační zdroje, proaktivní informační služby (e-mail, SMS, newsletter).

Třetí skupinu orientovanou na **financování, výdaje a efektivitu** tvoří indikátory:

- provozní výdaje na jednu návštěvu;
- celkové provozní náklady v přepočtu na jednoho obyvatele;

- náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty) v přepočtu na jednoho obyvatele;
- náklady na nákup licencí na el. informační zdroje v přepočtu na jednoho obyvatele;
- náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty) na výpůjčku;
- % čistých provozních nákladů (bez osobních nákladů a nákladů na knihovní fond) z celkových provozních nákladů;
- % nákladů na pořízení knihovního fondu z celkových provozních nákladů;
- % osobních nákladů z celkových provozních nákladů;
- % získaných dotací a grantů na celkovém rozpočtu knihovny z celkových příjmů na provoz;
- % vlastních příjmů na celkovém rozpočtu knihovny z celkových příjmů na provoz;
- počet kladně vyřízených zaslaných požadavků MVS na 100 registrovaných uživatelů.

Co benchmarking umí zjistit?

Knihovny, které jsou v projektu zapojeny několik let, mohou mapovat svou činnost prostřednictvím trendů (uložených dat) a sledovat vývoj nebo výkyvy v jednotlivých indikátorech. Při porovnávání knihoven podobné velikosti (např. prostřednictvím grafů) rychle zjistí, v kterých službách jsou dobré a na které se naopak musí více zaměřit či jak si stojí po stránce personální i ekonomické. Velmi důležité jsou také minimální, průměrné či maximální hodnoty jednotlivých indikátorů, tj. zjištění, zda je knihovna ve své velikostní kategorii podprůměrná, průměrná nebo nadprůměrná.

Co benchmarking měřit nedokáže?

Statické srovnání může měřit jen to, co lze vyjádřit kvantitativně. Již bylo zmíněno, že velmi záleží na kvalitě vkládaných dat. Knihovny ale dělají řadu aktivit, které se spočítat nedají, mají svá specifika, která jsou navázána především na místo (prostředí), ve kterém knihovna působí. Právě proto knihovny zapojené do projektu dodávají tzv. doplňující údaje, které umožňují blíže specifikovat konkrétní knihovnu. Mezi tyto údaje patří např. údaj o tom, zda knihovna vykonává regionální funkce, počet vzdělávacích zařízení v místě, počet poboček, výše registračního poplatku nebo rozložení provozní doby. Tyto důležité informace dotváří celkový obraz knihovny. Do měřitelných indikátorů nelze promítnout ani interiér knihovny, zda svou činnost cílí ve větší míře na děti či dospělé nebo jestli je spíše vzdělávacím nebo kulturním centrem své obce.

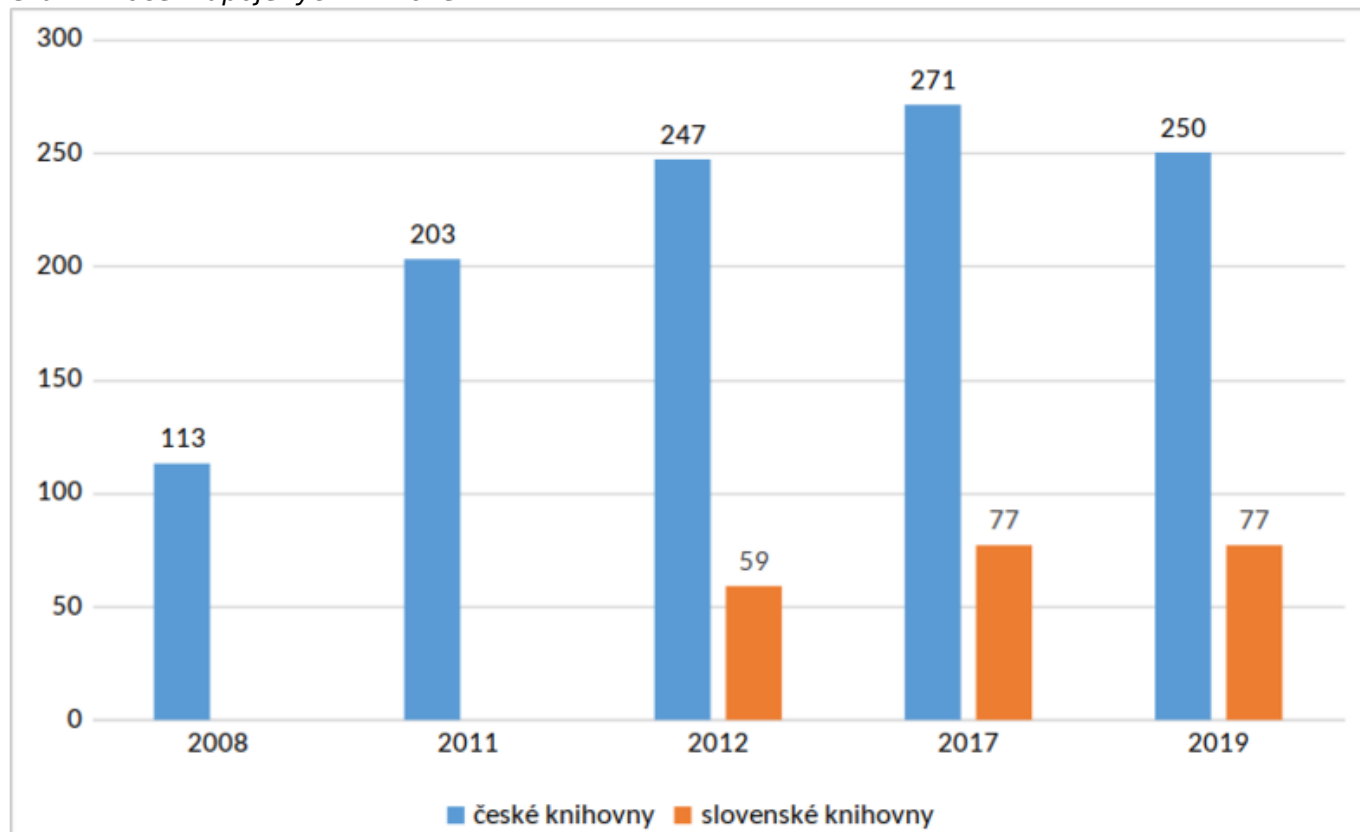
V čem je benchmarking pro knihovny pomocníkem?

Benchmarking dokáže definovat nejlepší výkony, zjistí silné a slabé stránky, včas varuje, na které činnosti se zaměřit, efektivně využívá statistická data a v neposlední řadě rozvíjí spolupráci mezi knihovnami. Při hlubší analýze se vyplatí popsat výsledky slovní formou a využít je pro zpracování stručné SWOT analýzy.

Dosavadní vývoj projektu

Název tohoto článku napovídá, že benchmarking má v prostoru našich veřejných knihoven své místo už 15 let. Určitě tedy stojí za to se ohlédnout, jak se vyvíjel v čase. Na začátku bylo měřených indikátorů 29, dnes už je jich 36. V pilotním roce 2006 se zapojilo 57 knihoven. Nárůst počtu knihoven v dalších letech zachycuje graf 1.

Graf 1: Počet zapojených knihoven

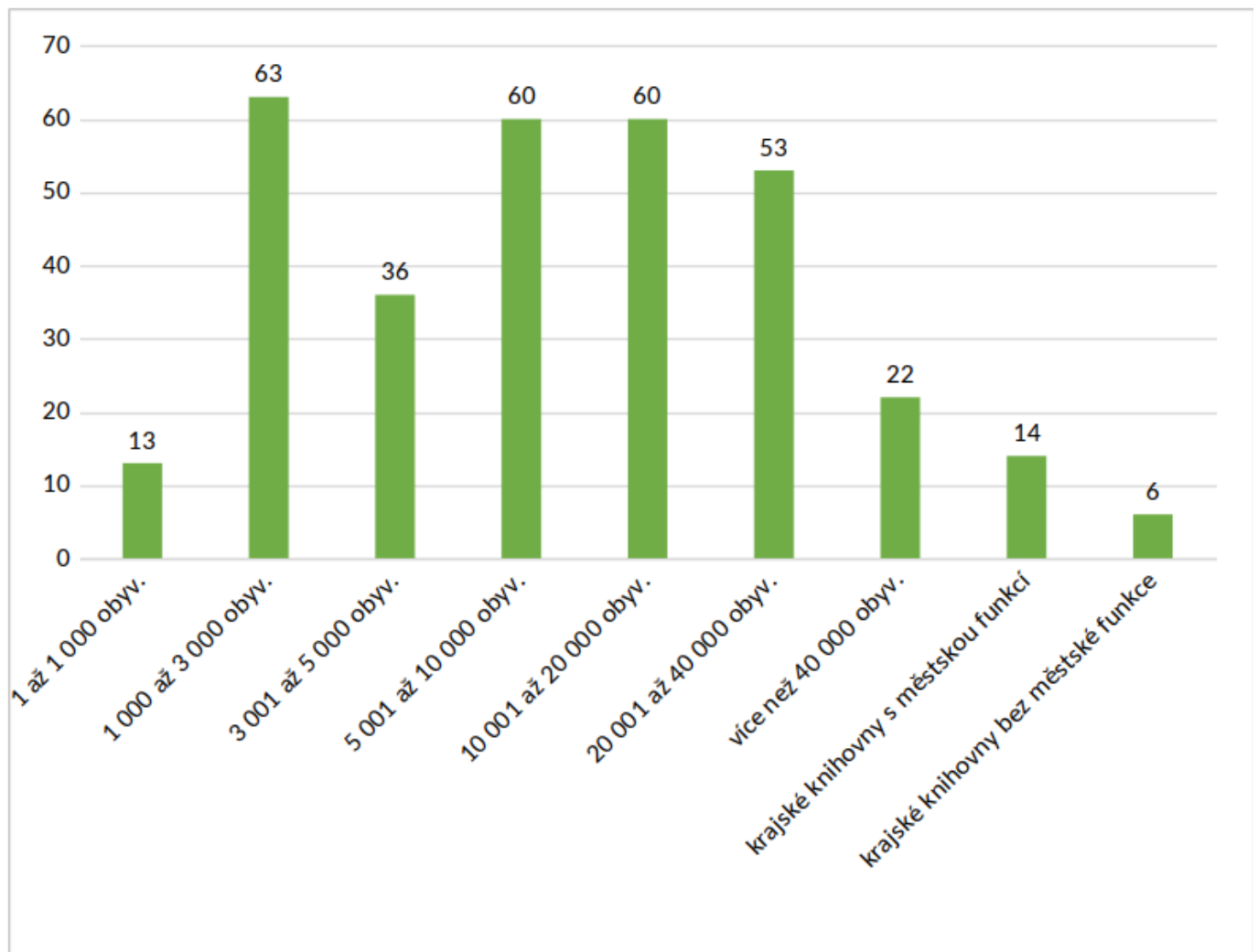


[11] _ [11]

Celkový počet všech aktuálně zapojených knihoven je 327.

Zastoupení jednotlivých velikostních kategorií přibližuje graf 2.

Graf 2: Počet knihoven v jednotlivých kategoriích



[12] - [12]

Rostoucí počty zapojených knihoven ukazují, že benchmarking je pro knihovny důležitý nástroj pro jejich další rozvoj a zkvalitňování služeb. Řada knihoven využívá údaje získané z benchmarkingu při vyjednávání se zřizovatelem, při vyhodnocování efektivnosti služeb, při rozhodování o změnách a úpravách provozu knihovny atd. Je důležité také zmínit, že o přesnosti a kvalitě dat v databázi rozhoduje počet zúčastněných knihoven. Další zájemci o zapojení do projektu jsou proto velmi vítáni.

Jak se zapojit

Knihovna, která se chce zapojit do projektu, na webové stránce <http://www.benchmarkingknihoven.cz/> [13] vyplní krátký registrační formulář a obdrží heslo pro vstup do databáze. Na [portálu Informace pro knihovny](#) [14] jsou podrobné pokyny, jak dále postupovat. Každá zapojená knihovna je zařazena do elektronické konference, jejímž prostřednictvím dostává informace a může klást dotazy. V případě nejasností je možné kontaktovat PhDr. Víta Richtera (vit.richter@nkp.cz [15]) nebo Mgr. Lucii Macháčkovou (lucie.machackova@nkp.cz [16]).

Grafy poskytla Lucie Macháčková z Národní knihovny ČR.

- **1.** NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu – je příspěvková organizace zřízená Ministerstvem kultury ČR.
- **2.** RICHTER, Vít. Benchmarking knihoven – jak porovnávat výkony knihoven. *Knižnica*. 2013, **14**(3), 3–14. ISSN 1335-7026. Dostupné též z: https://www.snk.sk/images/snk/casopis_kniznica/2013/marec/03.pdf [17]
- **3.** RICHTER, Vít. Benchmarking knihoven – jak porovnávat výkony knihoven. *Knižnica*.

2013, **14**(3), 3–14. ISSN 1335-7026. Dostupné též z:
https://www.snk.sk/images/snk/casopis_kniznica/2013/marec/03.pdf [17]

URL zdroje: <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/prohlizet-cisla/2020-rocnik-29-cislo-2/15-let-benchmarkingu-v-ceskych-knihovnach>

Odkazy

- [1] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/prohlizet-cisla/2020-rocnik-29-cislo-2/15-let-benchmarkingu-v-ceskych-knihovnach>
- [2] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/autori/machackova-lucie>
- [3] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/prohlizet-cisla/2020-rocnik-29-cislo-2>
- [4] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/rubriky/trendy-v-knihovnach>
- [5] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/klicova-slova/benchmarking>
- [6] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/klicova-slova/rozvoj-knihoven>
- [7] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/klicova-slova/statistiky>
- [8] <https://bulletinskip.osvobozena-knihovna.cz/vsechna-cisla/klicova-slova/verejne-knihovny>
- [9] <https://www.nipos.cz/>
- [10] https://ipk.nkp.cz/legislativa/01_LegPod/knihovni-zakon-257-2001-sb.-a-navazne-provadeci-prepi-sy/metodicky-pokyn-ministerstva-kultury-k-vymezeni-standardu-verejnych-knihovnickych-a-informacnich-sluzeb-poskytovanych-knihovnami-zrizovanymi-a-nebo-provozovanymi-obcemi-a-kraji-na-uzemi-ceske-republiky-2019
- [11] <https://bulletinskip.skipcr.cz/sites/default/files/images/763/machackova1.png>
- [12] <https://bulletinskip.skipcr.cz/sites/default/files/images/763/machackova2.png>
- [13] <http://www.benchmarkingknihoven.cz/>
- [14] <https://ipk.nkp.cz/odborne-cinnosti/mereni-vykonu-a-kvality-v-knihovnach-1/Benchmarking.htm>
- [15] <mailto:vit.richter@nkp.cz>
- [16] <mailto:lucie.machackova@nkp.cz>
- [17] https://www.snk.sk/images/snk/casopis_kniznica/2013/marec/03.pdf